



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي نور البشير البيض
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الرقم التسلسلي:
الرمز:

مذكرة ماستر

التخصص: ادره ماليه

الشعبة: علوم التسيير

الادارة التشاركية و دورها في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة عينة -

تحت إشراف الاستاذ:

قلقول عبد الرزاق

من إعداد الطالبين :

- بوتويغرة حياة
- سالمي رحاب

اعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
فار عبد القادر	دكتور	المركز الجامعي نور البشير البيض	رئيسا
قلقول عبد الرزاق	دكتور	المركز الجامعي نور البشير البيض	مشرفا
ايوب صكري	دكتور	المركز الجامعي نور البشير البيض	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق مبادئ الادارة التشاركية في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك لمعرفة مدى التزام المؤسسات الاقتصادية العمومية ببلدية البيض بهذه المبادئ وأثرها على تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية .

للاوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في توضيح الجانب النظري والميداني للدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة من اجل تحليل عينة الدراسة البالغ عددها 100موظفا من بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية ،ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS25) والذي من خلاله تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات. وقد توصلت نتائج الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان للإدارة التشاركية دور فعال وإيجابي في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية .

الكلمات المفتاحية : ادارة تشاركية ؛ مشاركة ؛ تفويض السلطة ؛ قيادة ديمقراطية ؛ اتصال و تدفق المعلومات؛ ميزة تنافسية.

Abstract:

This study aims to highlight the importance of appleying the principles of participatory management in the economic institution, and also to see extent of commitment generality economic institutions to the municipality el bayadh with these principles and its impact on achieving and enhancing competitive advantage.

To reach the objectives of the study, the descriptive approach and the analytical approach were used to clarify the theoretical and field aspects of the study, and the questionnaire was relied upon to analyze the study sample of 100 employees from some generality economic institutions, and for data analysis, the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS25) program was used, which Through it, a set of statistical methods were relied upon, such as arithmetic averages and deviations. The results of the study reached a set of results, the most important of which is that participatory management has an effective and positive role in enhancing the dimensions of competitive advantage.

Key words: Participatory management; sharing; Delegation of authority; Democratic leadership;Communication and information flow;competitive advantage.

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد و لك الشكر و اليك يرجع الفضل كله سره و علانيته و نثني عليك كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك و نصلي و نسلم على نبينا و رسولنا و سيدنا محمد و على آله و اصحابه و ازواجه و ذريته و من سار على هديه الي يوم الدين .

أما وقد انتهينا من إعداد مذكرتنا المتواضعة ،فان واجب الوفاء يدعونا للتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل قلقول عبد الرزاق لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة ،ولما أحاطنا به من رعاية علمية وأخوية صادقة وما أبداه من ملاحظات قيمة كان لها أثر الحسن في ضمان دقة المنهج المعتمد ،فجزاه الله خير جزاء.

و لا يفوتنا أن نشكر جميع مسيري المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية البيض الذين شاركوا في الإجابة على أسئلة استبانة الدراسة الميدانية.

نشكر كذلك أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة و تقييم هذا العمل، حيث سنسعى جاهدين للاستفادة من توجيهاتهم و انتقاداتهم.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد و آخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

إهداء

إلى من أخرجنا من الظلمات إلى النور، من علمنا أن العلم نور و الجهل ظلام و أمرنا بطلبه من المهد إلى اللحد ، نبي الهدى سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم .

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها ضياء ،روحي و دواء جروحي و منبع العطف و الخنان و بلسم فؤادي و مصدر الأمان التي جاهدت الايام صبرا و رفعت الايادي دعاء ،الى اغلى الحبايب أمي الغالية أرجو من الله العلي التقدير أن يحفظها و يطيل عمرها .

إلى من رأيته بين الناس رجلا و بين الرجال بطلا و بين الأبطال مثلاً قدوتي في الحياة و تاج رأسي أبي الغالي رحمة الله عليه .
الى من قاسمتهم ظلمة الرحم وقاسموني أحضان المحبة وطعم الحياة حلوها ومرها، الى ورود المحبة و ينابيع الوفاء الى من ساندوني في السراء و الضراء الى اصدق الاصحاب اخوتي اخواتي .

إلى كل الأحبة و الأصدقاء الذين عرفتهم في مشواري الدراسي .

إلى جميع أساتذتي و معلمي .

كل من أحبني و يحبني بإخلاص .

بتوزيعه حياة

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على حبيب المصطفى و أهله و من وفى أما بعد:

اهدي أحرف مذكرتي:

- ❖ إلى منبع الحب و الإيثار و الكرم : أمي الموقرة
- ❖ إلى و قدوتي و مثلي الأعلى في الحياة : أبي العطوف
- ❖ إلى من شاركني افراحي وحزني :أختي وأخي
- ❖ و إلى من ساهمت و تعبت معي في إتمام هذا العمل: صديقتي حياة
- ❖ إلى جميع من تلقيت منهم النصح و الدعم أهدىكم خلاصة جهدي العلمي
- ❖ إلى كل قارئ لهذا العمل
- ❖ إلى كل أصدقائي
- ❖ إلى كل عائلتي
- ❖ إلى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

رحاب سالمى

الفهرس

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات :

الصفحة	العناوين
—	الملخص
—	اهداء
—	شكر وعرفان
—	قائمة المحتويات
—	قائمة الجداول
—	قائمة الأشكال
—	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الاطار النظري للإدارة التشاركية
06	المطلب الأول: مفهوم الإدارة التشاركية
06	الفرع الاول : تعريف الإدارة التشاركية و اسباب ظهورها
09	الفرع الثاني: المقاربات النظرية في الإدارة التشاركية
23	الفرع الثالث: اهمية واهداف الادارة التشاركية
25	المطلب الثاني : طرق -مبادئ -مظاهر الإدارة التشاركية
25	الفرع الاول: طرق المشاركة
26	الفرع الثاني: مبادئ الادارة التشاركية
27	الفرع الثالث: مظاهر الإدارة التشاركية
29	المطلب الثالث: محددات- اساليب -نماذج الادارة التشاركية

قائمة المحتويات

29	الفرع الاول: محددات الإدارة التشاركية
35	الفرع الثاني :أساليب الادارة التشاركية
37	الفرع الثالث: نماذج الادارة التشاركية
39	المطلب الرابع :صعوبات تحقيق الادارة التشاركية وتقييمها
39	الفرع الاول: صعوبات الادارة التشاركية
39	الفرع الثاني: تقييم الإدارة التشاركية
41	المبحث الثاني : دور الادارة التشاركية في تعزيز الميزة التنافسية
41	المطلب الاول: عموميات حول الميزة التنافسية
41	الفرع الاول :تعريف التنافسية والميزة التنافسية
43	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية
45	الفرع الثالث : أهمية الميزة التنافسية
46	المطلب الثاني: محددات ومصادر الميزة التنافسية وعوامل الحكم عليها
46	الفرع الاول : محددات الميزة التنافسية
48	الفرع الثاني :معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
48	الفرع الثالث : مصادر الميزة التنافسية
51	المطلب الثالث :استراتيجيات الميزة التنافسية و طرق قياسها
51	الفرع الاول: العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية
51	الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية
53	الفرع الثالث :قياس الميزة التنافسية
54	المطلب الرابع :الادارة التشاركية كمفتاح لتعزيز الميزة التنافسية
54	الفرع الاول: تحقيق الميزة التنافسية من خلال أساليب الإدارة التشاركية
57	الفرع الثاني : تأثير محددات الإدارة التشاركية في الميزة التنافسية
61	الفرع الثالث :مساهمة الإدارة التشاركية في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية

قائمة المحتويات

69	المبحث الثالث :الدراسات السابقة
69	المطلب الاول :الدراسات الخاصة بمتغير الإدارة التشاركية
69	الفرع الاول :الدراسات العربية
71	الفرع الثاني :الدراسات الأجنبية
72	المطلب الثاني :الدراسات الخاصة بمتغير الميزة التنافسية
72	الفرع الاول :الدراسات العربية
72	الفرع الثاني :الدراسات الأجنبية
73	المطلب الثالث :التعقيب على الدراسات السابقة
73	الفرع الاول: الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
73	الفرع الثاني :جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
74	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : دراسة ميدانية حول دور الادارة التشاركية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية	
76	تمهيد
77	المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
77	المطلب الاول : تعريف المؤسسات
87	المطلب الثاني: مبررات اختيار المؤسسات محل الدراسة
87	المبحث الثاني :منهجية البحث الميداني
87	المطلب الاول :متغيرات ونموذج الدراسة
88	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
89	الفرع الاول : تصميم الاستبيان
89	الفرع الثاني: مقياس الاستبانة
90	الفرع الثالث : اختبار الاستبانة
92	المطلب الثالث : مجتمع و عينات الدراسة

قائمة المحتويات

92	المطلب الرابع : الاساليب و الاختبارات الاحصائية المستخدمة
94	المبحث الثالث : دراسة ومناقشة بيانات الدراسة
97	المطلب الأول : الدراسة الاحصائية للمتغيرات الديمغرافية لافراد عينة الدراسة
95	المطلب الثاني : الدراسة الاحصائية لعبارات الاستبيان
105	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط corrélacion de pearson
108	خلاصة الفصل الثاني
110	الخاتمة
114	المراجع
127	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
47	أبعاد نطاق التنافس	(01:01)
89	محاور الاستمارة وعدد فقرات كل محور	(01:02)
89	درجات مقياس ليكرت	(02:02)
89	اتجاهات عينة الدراسة	(03:02)
90	معامل ألفا كرومباخ لمحاور العينة	(04:02)
91	معاملات الفا كرونباخ لأبعاد كل محور	(05:02)
91	نتائج اختبار طريقة التجزئة النصفية	(06:02)
92	عدد افراد عينة الدراسة	(07:02)
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(08:02)
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(09:02)
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(10:02)
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(11:02)
96	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	(12:02)
97	تقييم عينة الدراسة للمشاركة في اتخاذ القرارات	(13:02)
98	تقييم عينة الدراسة لتفويض السلطة	(14:02)
99	تقييم عينة الدراسة للاتصال وتدفق المعلومات	(15:02)
100	تقييم عينة الدراسة للقيادة التشاركية	(16:02)
101	تقييم عينة الدراسة لبعد التكلفة	(17:02)
102	تقييم عينة الدراسة لبعد الجودة	(18:02)
103	تقييم عينة الدراسة لبعد المرونة	(19:02)
104	تقييم عينة الدراسة لبعد الإبداع	(20:02)
105	معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات و التكلفة	(21:02)
105	معامل الارتباط بين القيادة التشاركية و الجودة	(22:02)
106	معامل الارتباط بين الاتصال وتدفق المعلومات و المرونة	(23:02)
106	معامل الارتباط بين تفويض السلطة و الابداع	(24:02)

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
(01:01)	هرم Maslow للحاجات الإنسانية	16
(02:01)	نظرية " Z " بين نظريتي " A " و " J "	22
(03:01)	دورة حياة الميزة التنافسية	46
(01:02)	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA	79
(02:02)	الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة البيض -	81
(03:02)	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية BDL - وكالة البيض -	82
(04:02)	الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP - وكالة البيض -	83
(05:02)	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر - وكالة البيض -	85
(06:02)	الهيكل التنظيمي لنيابة المديرية لوظيفة الدعم	86
(07:02)	نموذج الدراسة	87
(08:02)	عدد افراد عينة الدراسة	92
(09:02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	94
(10:02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	94
(11:02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	95
(12:02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	95
(13:02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	96

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
127	الاستبانة	(1)
130	قائمة محكمي الاستبيان	(2)
130	اختبار الفا كرونباخ	(3)
130	نتائج اختبار بيرسون	(4)

مقدمة

تتعرض المؤسسات على اختلاف احجامها وطبيعة نشاطها الى تحديات عديدة وضغوطات مستمرة تمارسها البيئة التنافسية عليها نتيجة لتسارع التطورات والتغيرات التكنولوجية ، السياسية ، الاقتصادية والاجتماعية ، فتلزمها البحث دوما لاكتساب ميزه تنافسية جديدة غير قابلة للتقليد او المحاكاة تستطيع بها الصمود امام هذه الضغوطات ، تؤهلها لتحقيق التفوق والافضلية على المنافسين وتضمن بقائها واستمرارها وذلك عن طريق تبني اساليب اكثر تنافسية ، ولعل اهم السبل التي لجأت اليها الإدارة الحديثة لتجاوز تحدياتها هو توظيفها للأسلوب الاداري التشاركي، كونه من اهم الاساليب التي تعطي اهمية كبيرة للمرؤوسين من خلال رفع الروح المعنوية للعمال واشعارهم بانهم جزء لا يتجزأ منها ، وانهم عناصر فعالة يتم الاخذ بأرائهم في كل صغيرة وكبيرة تخص او تتعلق بطرائق تسيير المؤسسة بغض النظر عن مستوى الوظيفة التي يشغلونها او المستوى التعليمي والاجتماعي الذي يتميزون به ، بل تعطي الفرصة لهم جميعا للإدلاء والمشاركة بأرائهم مهما كانت بسيطة ، لان المورد البشري هو المحور الاساسي الذي يتحدد من خلاله مستقبل ووضعية المؤسسة من ناحية التقدم او التراجع ، كون العامل محور العملية الادارية والإنتاجية و باعتباره الوسيلة والهدف في الوقت ذاته ، وهو المسبب الاول لرفع الإنتاجية والجودة وتحقيق جميع اهداف المؤسسة.

تسعى المؤسسة من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة إلى الاستفادة من قدرات ومهارات عاملها بمشاركتهم في إعداد الأهداف واتخاذ القرارات عن طريق تنظيم مجموعات أو فرق عمل أو دوائر الجودة التي تعطي فيها للعامل المزيد من المسؤولية داخل الهياكل الموجودة، بهدف تحقيق الإدماج للطاقات البشرية والاستفادة من اللامركزية في اتخاذ القرارات والاستقلالية في تنفيذ المهام. حيث يقوم أسلوب الإدارة بالمشاركة على قيادة ديمقراطية تعمل على نشر ثقافة تشجع العمل الجماعي والتعاوني وتحفز العاملين على الالتزام في العمل والولاء للمؤسسة، وتهتم بجعل محيط العمل محيط اجتماعي تفاعلي يتميز بمثانة الروابط والعلاقات وانتشار الثقة المتبادلة بين العاملين، وشعورهم بأهميتهم من خلال تمكينهم ومنحهم السلطة في العمل وتحميلهم مسؤولية أدائه. ولا يتم هذا إلا من خلال تحفيزهم على ذلك وتدريبهم لاكتساب تقنيات العمل الجماعي والتشاركي، إضافة إلى فتح قنوات الاتصال الحر بين كل العاملين في كل المستويات بحيث تتدفق المعلومات وتمر المعارف عبرها بشكل سريع وملائم للتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

اشكالية الدراسة :

حتى تكون المؤسسة في القمة لابد وأن تواكب التطور، ولا نقصد بالتطور حداثة الآليات والتقنيات، كتبديل الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب، أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت والبريد الالكتروني، فهذه الأمور تعد أو تدخل تحت بند نظام العمل، بل نقصد منه تطور الفكر وافتتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها وأيضاً سمو الأهداف والطموحات، وبعبارة أخرى مختصرة نقصد به التطور الإنساني في العلاقات وغط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في جانب الإدارة أو جانب العاملين في الداخل والخارج. لأن العمل مهما تطور تقنياً أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونها، لذلك فإن أسلوب الإدارة بالمشاركة من الأساليب الجديدة في الادارة التي تحوي نماذج تحريك الموارد البشرية التي يتعلم من خلالها العامل الكثير من المهارات المتنوعة، ويكتسب بتطبيقها كما كبيرا من المعارف و تثرى مكتسباته وخبراته و التي تكسب بدورها المؤسسة مزايا تنافسية تمكنها من احتلال الصدارة في الاسواق التنافسية.

لذلك يتم في إطار هذا البحث طرح الإشكالية التالية: ما دور الإدارة التشاركية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ؟ "

وللإجابة عن هذه الاشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. كيف تؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية ؟

2. كيف يؤثر تفويض السلطة على الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية ؟
3. كيف يؤثر الاتصال وتدفق المعلومات على الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية ؟
4. كيف تؤثر القيادة التشاركية على الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية ؟

فرضيات الدراسة :

من أجل الاجابة على اشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية العامة:

للإدارة التشاركية دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .

الفرضيات الفرعية:

1. للمشاركة في اتخاذ القرارات دور ايجابي في تخفيض و تقليل التكاليف.
2. تساهم القيادة التشاركية في تحسين جودة المنتجات و العمليات.
3. للاتصال وتدفق المعلومات اثر كبير في زيادة مرونة الاداء.
4. يساهم تفويض السلطة في اثارة الابداع والابتكار في العمل.

مبررات اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار دراسة هذا الموضوع نذكر ما يلي:

1. الرغبة في معرفة العلاقة بين الإدارة التشاركية والميزة التنافسية.
2. ارتباط الموضوع بمجال التخصص.
3. أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات السريعة التي نراها.
4. حداثة موضوع الادارة التشاركية.
5. قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الميزة التنافسية مقترنا بالإدارة التشاركية.
6. قابلية الموضوع للدراسة و البحث و الكشف.

أهمية الدراسة:

يستمد الموضوع أهميته من خلال الدور الذي تلعبه الادارة التشاركية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وحاجة المؤسسات للإدارة التشاركية التي تعكس صورة للتفاعل وتظافر جهود الفاعلين بالمؤسسة مما يعزز ثقة العاملين ويرفع الروح المعنوية لهم وبالتالي تحقيق التزامهم اتجاه مؤسساتهم مما ينبغي التمسك بها لتحقيق أهداف المنظمة. حيث ان مشاركة العاملين في القرارات تعتبر خطوة رئيسية في تحديد رؤية مستقبلية وتساهم في تحسين اداء العاملين لشعورهم بالمسؤولية اتجاه مؤسساتهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

أهداف الدراسة :

يمكن أن تؤثر أهداف البحث في الاتي:

1. التعرف على مفهوم الإدارة التشاركية مميزات وأهدافها.

2. التعرف على الميزة التنافسية و أبعادها.
3. إبراز أهمية الإدارة بالمشاركة كوسيلة لتعزيز الميزة التنافسية، من خلال تشجيع أسلوب الإدارة بالمشاركة للعامل على الابتكار والإبداع وسعيها لنشر ثقافة العمل التشاركي .
4. التعرف على مدى ادراك العاملين في المؤسسات الاقتصادية للإدارة التشاركية ومدى الاستفادة منها.
5. التعرف على الارتباط بين الادارة بالتشاركية والميزة التنافسية والتحليل والكشف عن مساهمة المشاركة في القرارات في تحقيق نتائج ايجابية وهذا عن طريق المعالجة الاقتصادية للبيانات تم عرض النتائج ومناقشتها ثم تقدم أهم التوصيات للمؤسسة محل الدراسة من اجل العمل بها والاستفادة منها.

منهج الدراسة:

بخصوص المنهج المتبع وللإجابة على مشكلة الدراسة وإثبات صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي فيما تعلق بالجانب النظري بجمع مختلف المفاهيم والتعريفات التي تخص الإدارة التشاركية والميزة التنافسية وكذا أنواعها وكل ما له صلة بالموضوع ، كما استخدمنا المنهج التاريخي في الفصل الاول من الدراسة من خلال تتبعنا للمقاربات النظرية و تحديد العوامل التي ساعدت على ظهور الادارة التشاركية بمفهومها الحديث ، الى جانب ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي فيما خص الجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبيانات الموجهة لموظفي المؤسسات محل الدراسة ثم القيام بتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS25 و التعليق عليها وذلك لمعرفة دور الادارة التشاركية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

حدود الدراسة:

1. الحدود النظرية: موضوع الادارة التشاركية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية له العديد من الجوانب لدراسته ،ومن خلال دراستنا تطرقنا إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع.
2. الحدود المكانية: شملت الدراسة خمس مؤسسات اقتصادية ببلدية البيض بولاية البيض.
3. الحدود الزمنية: امتدت فترة البحث من مطلع الموسم الدراسي للسنة الحالية (2022-2023) الى غاية ماي 2023.
4. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفي خمس مؤسسات اقتصادية ببلدية البيض وبلغ عدد أفراد العينة حوالي 100موظف.

هيكل الدراسة:

لإنجاز هذه الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين كما يلي:

1. الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري و الدراسات السابقة للإدارة التشاركية والميزة التنافسية حيث قسم إلى 03مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه للمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري للإدارة التشاركية ، أما المبحث الثاني فتناول دور الادارة التشاركية في تعزيز الميزة التنافسية ، أما المبحث الثالث فضم الدراسات السابقة ومناقشتها.
2. الفصل الثاني يتمثل في الدراسة الميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية البيض حول موضوع دور الادارة التشاركية في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية ، وقسم هذا الفصل إلى 03مباحث المبحث الأول تناول تقديم للمؤسسات محل الدراسة والمبحث الثاني فضم الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، اما المبحث الثالث تضمن عرض ومناقشة النتائج.

الفصل الأول :

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

في ظل الطبيعة الديناميكية والمعقدة لبيئة الأعمال المعاصرة، بات لزاما على منظمات الأعمال البحث عن الجودة التامة وتحسين الإنتاجية لضمان الاستمرارية والتغلب على تهديدات الزوال، وامتلاك مقومات التنافس والتركيز على صناعة المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين. مثل هذه التطورات تفرض على الميسرين ضرورة اعادة النظر في مكانة العامل في المؤسسة، اعادة النظر هذه تؤدي حتما الى اعادة نظرهم في اساليب التسيير الممارسة كونها تعطي دوما اهمية للنواحي التقنية في الانتاج على حساب الجانب الانساني فيه متجاهلة بذلك كل معارفه وقدراته الفكرية والإبداعية ، وبالتالي امكانية مساهمته الفعالة في رفع تلك التحديات وتحقيق الريادة لمؤسسته.

يعود نجاح أي منظمة إلى أسلوب المشاركة، فالإدارة الناجحة تستمد قوتها وسلطتها من الجماعة، و التي ترى ان العامل في المنظمة من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية لها لما يملكه من معارف ومهارات. يعمل هذا الأسلوب حفز العاملين حيث انه كلما زاد تحفيز الإدارة للعامل الإنساني كلما زاد اهتمام الموظفين بالعمل وبذلوا جهدا أكبر لتحقيق أفضل النتائج كما و نوعا ، كما يهتم هذا الأسلوب بتحقيق مشاركتهم في الإدارة، من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعاوني في المنظمة، تدريب العاملين على التشارك في العمل، بالإضافة إلى نشر ثقافة المشاركة، وبهذا الشكل يمكن أن تخلق الإدارة قوة مساندة لها تساعد في تحقيق أهدافها المرغوبة وتحسين أدائها، وتصبح قادرة على الاستجابة لتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية و مواجهة كل الصعوبات التي تعيق نجاحها بناء على ذلك يضم هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الاول : الإطار النظري للإدارة التشاركية
- المبحث الثاني : دور الادارة التشاركية في تعزيز الميزة التنافسية
- المبحث الثالث :الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة التشاركية

المطلب الاول: مفهوم الادارة التشاركية

الفرع الاول: تعريف الادارة التشاركية و اسباب ظهورها

يعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني، ظهرت نتيجة التطور التقني والإداري والاجتماعي الذي شهده هذا القرن علاوة على انتشار مفاهيم الديمقراطية في كافة المجالات. تجمع الإدارة بالمشاركة بين مصطلحي الإدارة والتي تعتبر نشاط فكري وسلوكي ترمي الى الاستغلال الامثل للإمكانات المتاحة المادية والبشرية تسعى الى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. المشاركة والتي يقصد بها تفاعل العمال عقليا وعاطفيا وسلوكيا مع الجماعة التي يعملون معها مما يمكنهم من تعبئة جهودهم وطاقاتهم لتحقيق اهدافها وتحمل مسؤولياتهم اتجاهها بوعي وحماس ذاتي.¹

تسمح المشاركة لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي في ادارة المشروع من خلال مناقشتهم إلى جانب المدير والمستويات العليا من الهرم الإداري في المنظمة لأي موضوع من موضوعات أعمالهم من المشاكل الإدارية او جداول الأعمال أو توزيع المهام او التدريبات والوسائل للوصول الى حلول مرضية ومتقنة وعلمية، فرغبتهم الحقيقية في الحصول على حق المشاركة تأهبهم لتحمل مسؤوليات تلك المشاركة الامر الذي يمنحهم الثقة ويدفعهم في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لديهم وزيادة إنتاجيتهم². وقد أكد Sing من خلال دراساته انه و في ظل بيئة العمل الديناميكية و الظروف التنافسية الشرسية يتوجب على المؤسسات التي تبحث عن الابداع و الاستمرارية اشراك جميع العاملين من اجل توليد افكار جديدة في المؤسسة، اذ يعتبر الإدارة التشاركية كإحدى التقنيات المصممة لزيادة مدخلات العاملين من خلال تحقيق الالتزام التنظيمي مع تغيير السلوكيات السلبية في العمل و التقليل من دوران العمل و فقدان المؤسسات لمصادر المعرفة الضمنية.³

هناك عدة تعاريف للإدارة التشاركية بناها الباحثون والممارسون على تأملاتهم وتجاربهم ومن زوايا ومنطلقات متعددة نذكر من

بينها:

- حسب كيث وجربلنغ: "هي ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها".⁴
- سوكيو: "هي اسلوب اداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تؤدي الى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة وزيادة التوافق بين الاهداف الفردية واهداف المؤسسة".¹

¹ فادي أحمد سعيد حماد ، واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد

التنمية المستدامة، تخصص بناء مؤسسات و تنمية بشرية، جامعة القدس، فلسطين، سنة 2016، ص11

² نجاة عصري عبد الطراونه، الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن ، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد3، العدد9 ، سبتمبر 2022 ، ص118

³ نوال فرحون، معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، جامعة

باتنة1، الجزائر، المجلد 10، العدد 3، جويلية 2021، ص 445

⁴ محمد حسين الرفاعي، ربيع قرين ، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، اطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية – بريطانيا،

النسخة العربية 2009، ص14

- جينيست : "هي عملية ادارية شاملة لخلق سلوك مصمم وممثل في كل العاملين والمساهمة في تحسين اداء المؤسسة".
- Somech: "هي اتخاذ القرار الجماعي او المشترك او على الاقل المشاركة في التأثير من الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرار من قبل الادارة العليا".
- القيسي : "اسلوب اداري وتعني مشاركة المدير لعامله والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجهه وتواجههم ومحاولة الوصول الى افضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم".
- البدري : "عملية نفسية سلوكية تساعد العاملين على اشباع حاجتهم الى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي وتجعل الفرد يشعر بأهميته".²

وقد وضع Hermel الارتباط الضروري بين الإدارة والمشاركة لنجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة، فخوف المدير من الخلافات والتشكيك في الإمكانات التحليلية والإبداعية للموظفين وحب السلطة وغيرها من الأسباب يؤدي إلى غياب المشاركة في الإدارة. تؤدي هذه الأخيرة إلى إحباط العاملين وعدم تحفيزهم للعمل كما تؤدي إلى فقدان المؤسسة للقيمة المضافة ، إضافة إلى ذلك فإن اتخاذ القرارات الفردية تزيد من إمكانية حدوث الأخطاء وتسبب اللامرونة الداخلية للمؤسسة وعدم امكانيتها من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في متطلبات العاملين وأهدافهم، وعليه تكون المؤسسة غير قادرة على التكيف مع التغيرات بيئتها الداخلية والخارجية ومتطلبات المنافسة، كما وضع هارمل من جهة أخرى وجود مشاركة دون وجود ادارة تضبطها يؤدي إلى سلبيات عديدة منها :³

- عدم التنسيق : فمقترحات العمال المتعلقة بالمؤسسة تكون من جميع المستويات للهم الإداري الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة وجود جهة لتنسيقها وتنظيمها لضمان عدم تضاربها .
- عدم وجود منهجية العمل : عدم وجود منهجية لوصف وشرح او تنظيم المشاركة ونقص المهارات الإدارية يؤدي الى ضياع الوقت ورفع التكاليف.
- غياب التنفيذ والاشراف : فعندما يشارك العديد من العمال باقتراحات دون وجود ادارة يساهم في نشر الفوضى وعدم امكانية تنفيذها ، هذا يؤدي الى فقدان الثقة والسيطرة كما يؤدي الى غياب رقابة لممارسة هذه الاقتراحات.
- غياب الاهداف والارشادات العامة : ان وجود المشاركة بدون ادارة يؤدي الى عدم وجود اهداف شاملة لمصالح جميع الاطراف وتوجيهها لخدمة المؤسسة وهذا يتسبب في تضارب وتناقض بين اهداف المؤسسة واهداف موظفيها.

وضع هارمل في هذا السياق خمس مميزات للإدارة التشاركية :⁴

- تقاسم التسيير : يعني بها تقاسم الموظفين للوظائف الإدارية والمهام مع الإدارة سواء تعلق ذلك بالتنظيم او التخطيط وما الى ذلك لضمان تحسن مستوى العمل.
- الشمولية : اذ ان الهدف الاساسي للإدارة التشاركية هو تحسين وظائف المؤسسة لتحسين ادائها.

¹ طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي- برج بوعريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2010-2011، ص63

² رازو عبدالحق حسين و اخرون ، دور الادارة التشاركية في فعالية القرارات الادارية: دراسة تحليلية لآراء عينة في شركة كورك تليكوم ، مجلة جامعة جيهان- اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم ادارة العمال، جامعة صلاح الدين، كردستان، العراق، المجلد4، العدد 2، سنة2020، ص 87

³ طباحي سناء ، مرجع سابق ، ص، ص 61، 62

⁴ طباحي سناء، مرجع سابق، ص 64

- وجود علاقات قوية بين الافراد والجماعات.
- ايجاد سبل التعاون والاتحاد لتقوية العلاقات بين العمال والمجموعات.
- تكامل اداء النشاط اليومي مع الرؤية المستقبلية .

مما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للإدارة التشاركية فهي مجموعة من الأنشطة التي يمارسها العاملون بشكل جماعي ومتناسق بغية تحقيق اهدافهم من جهة واهداف المؤسسة التي ينتمون لها من جهة اخرى، وتعتبر مبادى الديمقراطية لأنها تولي اهتماما كبيرا للعمال داخل المؤسسة وتفتح لهم مجال للمشاركة في صنع واتخاذ القرار وتقدم اقتراحاتهم وابداء آرائهم وتشجعهم على الابداع وتطوير الافكار والاستفادة من خبرات الاخرين ومعلوماتهم والمناقشة الدقيقة لإيجاد الحل المناسب لكل مشكلة تعترضهم لتحقيق الهدف المنشود. و يدفع هذا الاهتمام بالموظفين الى القيام بعمل اكثر ويخلق لهم شعورا بالانتماء والالتساب الى المؤسسة وهذا ينعكس ايجابا عليهم ويرفع مستوى ادائهم.

● اسباب ظهورها :هناك عدة عوامل ساعدت على ظهور الادارة التشاركية نذكر اهمها:¹

1. **قصور النموذج الكلاسيكي للتسيير:**يرتكز النموذج الكلاسيكي على مبادئ فريدريك تايلور التي تقوم على التخصص ،تقسيم العمل ،الفصل بين وظائف التخطيط والتنفيذ واحتكار اتخاذ القرارات من طرف المديرين دون غيرهم في المؤسسة .ويتصف هذا النوع عموما بطابع الاستبداد والسلطوية بفرض العقوبات والتهديدات والبيروقراطية من خلال القواعد والاجراءات الصارمة وفق التدرج الهرمي من الاعلى نحو الاسفل وتقليص عملية الاتصال، وقد تعرض هذا النموذج الى انتقادات كثيرة تجسدت في ارتفاع معدل الغيابات، التخريب والاستغلال السيئ للموارد، كبح الانتاج وتزايد التصارعات والتضاربات في العمل.
2. **التقدم التقني والتغير التكنولوجي:**ان التقدم العلمي والتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم خاصة في منتصف هذا القرن في مختلف المجالات ادى الى ابداع المعرفة العلمية والتكنولوجية الامر الذي شجع المؤسسات على الابتكار وتطبيق تكنولوجيات حديثة للتكيف مع البيئة والانتاج بكفاءة عالية وتقديم خدمات ومنتجات جديدة. ويعني التغير التكنولوجي الات جديدة وكمبيوترات لإدخال المعلوماتية في مجال الانتاج وقد لازم هذا التغير التكنولوجي تغيرا في طبيعة المهارات المطلوبة لدى الموظفين وفي مستوى تأهيلهم الى جانب تغير طبيعة المهمات والوظائف .
3. **تحول العمل نحو الطابع التصوري:**نتيجة للتقدم العلمي طرا على العمل وسيورته عدة تغيرات تمثلت في :
 - زيادة الوظائف غير النمطية التي لا يمكن تحديدها من خلال نموذج اجراء ثابت والتي تقتضي تعاون مستمر بين جماعات العمل.
 - نماء الانتاج غير الانساني : اي تطور حجم العمليات التي لا تقتضي تدخل فوري ومباشر للموظفين.
 - تزايد المهام التي تقوم على التحكم في مجموعة المعطيات التي تكون في شكل الاشارات والرموز.
 - ارتفاع حجم الوظائف التي تركز على تصور العمليات والتنظيمات.
4. **تغير تركيبة القوى العاملة :** ان التغيرات الحاصلة سواء في التكنولوجيا وفي المعدات والادوات او في طبيعة العمل والمهام ادت بدورها الى تغير تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسة من خلال ارتفاع معدلات العمالة الماهرة ذات الخبرة الفنية في المعاهد العليا والجامعات، مما ادى الى ارتفاع مستويات طموحهم المهنية ورفضهم القيام بأدوار محدودة او مهام روتينية غير نافعة وطلبوا بتوسيع

¹ العياشي عنصر ،الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية الملتقى الوطني حول: المدينة والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر، 21-20 ديسمبر 1997، ص-ص 4-7

نطاق مهامهم وتدعيمها بتوسيع مجالات المبادرة وتحمل المسؤولية مطالبين ايضا بالمعاملة الجيدة والاحترام المتبادل والعمل ضمن ظروف عمل عادية ترقى لمستوى مجهوداتهم المبذولة.

5. **تحديات المحيط الاقتصادي:** شهد المحيط الاقتصادي تطورات وتعقيدات كبيرة في الوقت الراهن من خلال الانفتاح المتزايد في السوق نتيجة العولمة المالية والاقتصادية، ورفع الحواجز بين الاقتصاديات بين دول العالم ادى الى عدم استقرار الاسواق واشتداد المنافسة بين المؤسسات، فاصبح من الضروري على المؤسسة وضع سياسات ذات تأثير على مستقبلها من خلال عدة عوامل كسرعة ردود الافعال، المرونات، تعبئة الموارد و القدرات التنظيمية و استغلال ابداعات العاملين من خلال تحفيز العمال وتشجيعهم للسعي نحو تحقيق اهداف المؤسسة. وقد كانت المشاركة من انجع الطرق والوسائل التي عمل بها المسيرون في البلدان الصناعية المتطورة التي تسعى لتحقيق عدة اهداف نفعية للمؤسسة.

الفرع الثاني: المقاربات النظرية في الإدارة التشاركية

1) الادارة بالمشاركة قبل الفكر الاداري:

برزت المشاركة في اتخاذ القرار منذ القدم كما جاء في القرآن الكريم، ولعل من ابرز الأمثلة على ذلك مشاورة ملكة سبا لقومها حول ما بعث اليها من سيدنا سليمان عليه السلام لقوله تعالى في سورة النمل: « يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ ». وتجلت ايضا المشاركة في اتخاذ القرارات بتطبيقات رسولنا الحبيب صلى الله عليه وسلم هو الصحابة الكرام رضي الله عنهم وهو ما عرف بالشورى. وقد اهتم الاسلام بالشورى فأعطاهما اسما في سورة الكريمة وجعلها ركنا من اركان الحكم والإدارة اذ قال تعالى: « وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ » و لقوله ايضا « فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ». كما اوصى النبي صلى الله عليه وسلم بالأخذ بنظام الشورى قولاً وعملاً فقال: « ما تشاورَ قومٌ إلَّا هُدوا لأرشدٍ أمرهم ». اذ كان عليه الصلاة والسلام يستشير اصحابه في احداث كثيرة لتطبيب نفوسهم ورفع اقدارهم ومشاركتهم في تحمل المسؤولية وفي اتخاذ القرار الحاسم حتى لا يلوم احدهم غيره وكان بذلك مجلس الشورى يضم سبعة من المهاجرين وسبعة من الانصار.¹

2) الادارة بالمشاركة في الفكر الاداري:

ان ظهور المشاركة في الادارة لم يكن عن طريق الصدفة بل ثمرة تطور تاريخي طويل مر بتجارب عديدة حتى وصل الى المفهوم الحالي عبر الادارات و المداخل التالية :

1) الادارة الكلاسيكية:

يضم المدخل الكلاسيكي عدة نظريات ظهرت بعد الثورة الصناعية وبعد الانتشار الواسع للمؤسسات الإنتاجية، والتي ركزت على الجوانب المادية في العمل والانتاج والحافز النقدي و اهملت جانب العلاقات الإنسانية، اذ يعامل العامل على انه آلة دون مراعاة مشاعره واحتياجاته. عملت هذه النظريات على توزيع المهام والادوار لتحقيق الفعالية التنظيمية بالاعتماد على المنهج العلمي المبني على اسس شرعية محكمة وقد اشتركت في عدة مبادئ كتقسيم العمل والتسلسل الهرمي للإدارة ووحدة القيادة والتركيز على المفاهيم السلطوية كما ترى ان للمؤسسة طبيعة روتينية تعمل في بيئة مغلقة لا تتفاعل مع العالم الخارجي والتي تعتبر مستقرة نسبياً، ينصب

¹ صالح حميدات، أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، رسالة ماجستير في إدارة أعمال

المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2006ص10

تركيز هذه النظرية على الهياكل التنظيمية الرسمية كمحددات رئيسية لنمو الانتاجية وتلغي كل الاتصالات والتنظيمات خارج القنوات الرسمية باعتبارها لا تعود بالنفع على المنظمة وتخفف الانتاجية.¹

1. **نظرية الإدارة العلمية**²: يعود الفضل في ظهور نظرية الإدارة العلمية الى منظرها الاول المهندس الامريكي فريدريك تايلور الملقب بأبو الإدارة العلمية والذي قدم في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 مبادئ العمل الأساسية من خلال تنظيم علمي لوظائف كل موظف وترشيده لتحسين كفاءة العمل ورفع الإنتاجية والتي تتضمن :
 - تكوين العمال وتدريبهم بطرق إنتاجية وتنظيمية جديدة لرفع كفاءتهم العملية.
 - تقسيم مسؤوليات العمل بين المديرين والعمال حيث تقوم الإدارة بتخطيط وتنظيم المهام اما الموظفين فيكتفون بتنفيذ المهام الموكلة لهم.
 - تناسب أجر العامل لكمية انتاجيته واستخدام الحوافز المادية اذ ربط الاجر بالانتاج باعتبار الفرد حيوان اقتصادي لدفع العمال لبذل مزيد من الجهد مؤكدا بان العمال لا ينتجون بالطاقة التي يحتاجون اليها الا اذا كانت لديهم الرغبة في العمل.
 - تعاون الإدارة مع الموظفين بناء على مبدأ المنافع المتبادلة بطريقة تضمن انجاز العمل وفق الاساليب العلمية لتحقيق مكاسب في الإنتاجية.

● **الانتقادات الموجهة:** رغم ان حركة الإدارة العلمية عرفت انتشارا واسعا في الاوساط الرأسمالية وطبقت مبادئها في الكثير من الاقتصاديات الصناعية في كل من امريكا واوروبا، الا انه وجه لها انتقادات كثيرة كونها تسعى للحصول على عوائد مرتفعة وانتاج وفير لرب العمل مقابل استغلال واستنزاف للقوى العاملة الملزمة على العمل لتلبية متطلبات الحياة والحصول على لقمة العيش، وتجريد العامل من الطابع الانساني واهمال الابعاد الاجتماعية والنفسية للأفراد داخل المنظمة والنظر اليه من الناحية الميكانيكية والفيزيولوجية فقط في الانتاج، وتجاهل قدراته على الابتكار والتطوير في العمل هذا ما يجعل من العامل مجرد آلة خالية من المظاهر الفكرية تعمل في نمط روتيني ليس به تجديد.

2. **نظرية التقسيمات الإدارية "التكوين الاداري"**: قام هنري فايول بتطوير نظرية العملية الإدارية المكملة للنظرية العلمية، ركزت أبحاثه ودراساته على السيطرة على السلوك الانساني من خلال عمليات الإدارة والتنظيم في المؤسسة. ويعتبر بذلك مؤسس الإدارة خاصة وبعد صدور كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" عام 1916 والذي لقي نجاحا كبيرا خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية قبل إعادة تقديمه في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية³. وضع من خلاله اسس النظرية الإدارية و التي تشمل:

- **الوظائف الإدارية**: قسمها الى ست مجموعات تضم⁴:
 - **الوظيفة الفنية**: تشمل كل عمليات الانتاج والتحويل.
 - **الوظيفة التجارية**: تشمل عمليات الشراء و البيع.
 - **الوظيفة المالية**: توفير الموارد المالية اللازمة لنشاط المؤسسة.
 - **وظيفة الامن والرقابة**: كحماية الافراد والموجودات .

¹ شرفاوي عائشة، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

العقيد آكلي محمد أولحاج، البويرة، السنة الجامعية 2016-2017 ص 10

²Reihaneh Shaghholi, Sufean Hussin, **Participatory management: an opportunity for human resources in education**, World Conference on Educational Sciences , Procedia Social and Behavioral Sciences 1 , Malaysia ,2009,page 1940

³ Sandrine Dauphin , **THÉORIES DU MANAGEMENT**, Caisse nationale d'allocations familiales | « Informations sociales »,N°167,2011,page 7

⁴ شرفاوي عائشة ،مرجع سابق ،ص 15

- الوظيفة المحاسبية : اعداد الميزانيات وحسابات الجرد .
- الوظيفة الإدارية : التي تهدف لرفع انتاجية المؤسسة و قسم العملية الادارية الى خمسة وظائف تتمثل : في التخطيط ،التنظيم ،القيادة، التنسيق و الرقابة.
- الصفات الإدارية : وهي الصفات التي تخص الافراد داخل المؤسسة الصناعية والادارية دون غيرهم وتشمل :¹
 - صفات طبيعية جسدية : وهي الصحة الجيدة والقوة و النشاط.
 - صفات ذهنية فكرية : قدرة العامل على فهم وتحليل المعطيات والحكم العقلاني والرشد على الاشياء.
 - صفات خلقية : كحيوية العمال وولائهم اتجاه وظائفهم الى جانب قدرتهم على التطوير والابتكار والشعور بالمسؤولية.
 - الثقافة العامة : التمتع بمستوى ثقافي ملم بالمعلومات وان كانت لا تتعلق بشكل مباشر بالوظائف التي يؤديها المدير.
 - صفات فنية : ان يكون العامل ملما بكافة المعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها المدير.
- اضافة الى ذلك يرى فايول ان توفر هذه الصفات في كل من المدير والموظفين ليس كاف لتحمل المسؤولية بل يحتاجان الى تطوير مهاراتهم، ورفع مستوى قدراتهم الفنية والإدارية من خلال التدريب المنهجي المنظم والمستمر وفقا لمبادئ وقواعد ممنهجة بفعالية لإدارة رشيدة وهي :
- مبدأ السلطة والمسؤولية : اي التوازن بين السلطة والمسؤولية.
- مبدأ الانضباط : من خلال تطبيق الاوامر والتعليمات واحترام انظمة العمل.
- وحدة القيادة : حينما يتلقى العمال الاوامر والتعليمات من رئيس واحد.
- وحدة التوجيه : حيث تكون كل الوظائف والانشطة ذات هدف واحد لضمان وحدة وتنسيق المشروع.
- اولوية المصلحة العامة : يقصد بها تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة.
- المكافئة العادلة : التوزيع المتساوي والعدل للمكافآت والتعويضات التي تمنح للموظفين لتحقيق رضاهم.
- تدرج السلطة : ان تكون متسلسلة من الاعلى نحو الاسفل في الهرم الاداري.
- المركزية : حصر السلطة في فرد معين يعمل على تطبيق القرارات والاوامر.
- النظام او الترتيب : ان يكون كل فرد في مكان خاص به في المؤسسة.
- المساواة : الانصاف وعدم التمييز في معاملة الموظفين.
- استقرار العاملين : بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من وظيفة لأخرى .
- مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار : من خلال السماح للعمال بإبداء آرائهم دون ضغوطات .
- مبدأ روح الفريق : تنمية روح العمل الجماعي داخل مجموعات في المؤسسة بما يتوافق مع الاهداف العامة للمؤسسة.
- مبدأ تقسيم العمل : يتيح للعاملين والمدراء اكتساب البراعة والضبط والدقة والتي تزيد من جودة المخرجات.
- الانتقادات الموجهة:² تعرضت الافكار التي طرحها فايول لجملة من الانتقادات يمكن تلخيصها في كونها:
 - ركزت على المستوى الاداري واهملت المستوى الفني والانتاجي.
 - ركزت على التعامل الاداري واغفلت الجانب الانساني في التعامل مع الموظفين والعمال داخل المؤسسة.

¹ بن دريدي منير ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب ، الحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية و تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، السنة الجامعية 2009-2010، ص52، ص51

² شرفاوي عائشة ، مرجع سابق ، ص16

- تتصادم الكثير من المبادئ مع ارض الواقع عند التطبيق مما يجعلها مجرد شعارات ترفعها المؤسسة لا غير .
- وجود اختلاط في مسميات المبادئ وتفسيرها اذ لا يوضح عنوان المبدأ المعنى الحقيقي لدلالاته.
- 3. النظرية البيروقراطية "الترشيد البيروقراطي":¹ مع مطلع القرن العشرين ظهرت النظرية البيروقراطية تحت ريادة عالم الاجتماع الالماني ماكس ويبر بعد صدور كتابه "الاقتصاد والمجتمع" سنة 1922، والذي يهدف الى وصف الجهاز الاداري للمؤسسات وكيفية تأثيره على الاداء والسلوك التنظيمي.

ان مصطلح البيروقراطية مصطلح يوناني لاتيني الاصل مكون من شقين الاول: Burea وتعني المكتب ،اما الشق الثاني : Cracy وتعني السلطة او الحكم، وهي تعني بذلك سلطة المكتب او حكم المكتب .وبذلك يرى ويبر النموذج البيروقراطي بانه النموذج الاكثر عقلانية لزيادة الكفاءة الإنتاجية ،ومن اعظم وسائل التنفيذ العقلاني للسيطرة على العنصر البشري.

- **مبادئ النظرية البيروقراطية:** يمكن تلخيص هذه المبادئ فيما يلي:²
 - **التوظيف (التعيين) :** يتم التوظيف وفق النموذج البيروقراطي من خلال انتقاء واختيار العاملين حسب مؤهلاتهم التقنية (الفنية) وخبراتهم والقدرات المطلوبة وحسب معايير موضوعية دقيقة، وليس من خلال الانتخاب الذي يجعل نظام العمل غير مستقر واكثر صعوبة.
 - **تقسيم العمل والتخصص فيه :** عن طريق توزيع المهام والوظائف على الافراد العاملين كل حسب خبرته وتخصصه وقدراته الذهنية والجسدية لضمان دقة وكفاءة العمل المنجز باعتبارها واجبات رسمية.
 - **تسلسل السلطة :** ويعني بها تدرج السلطة وفق الهرم الاداري من القمة نحو القاعدة حيث تكون الاوامر والتعليمات موجهة من الاعلى نحو الاسفل.
 - **التدرج الهرمي للسلطة :** تعيين الاجراءات وطرق الاداء بشكل دقيق بناء على محددات ومعايير موضوعية وقانونية ملزمة لكل فرد في المؤسسة.
 - **التدرج الوظيفي :** اي الترقية حسب الجدارة والمؤهلات وحسب الاقدمية في المؤسسة.
 - **الدخل الثابت :** يحصل العمال الرسميون على مرتبات في شكل عائد ثابت.
 - **فصل الملكية لعوامل الانتاج عن الاداة :** فالمؤسسة ليست ملكا للموظفين فيها.
 - **التدوين الكتابي :** الميزة الاساسية للنظام البيروقراطي هو كتابة الوثائق والسجلات للأعمال التي تقوم بها المؤسسة والاحتفاظ بها الرجوع اليها متى دعت الحاجة الى ذلك، والتي تحافظ على حقوق الافراد والمتعاملين مع المنشأة كما تساعد في القيام بوضع الخطط والتنبؤ للمستقبل وتحديد الاهداف الواجب تنفيذها.
- **الانتقادات الموجهة:** رغم ان النموذج البيروقراطي قد ساهم في تحديد طريقة ادارة الافراد الا انه تم تلخيص سلسلة من الانتقادات التي تعرض لها ادناه:³
 - يعتبر هذا النموذج العمال مجرد الات صماء يتم تدريبهم على اداء واجباتهم بطريقة معينة هذا يوقع العامل في دائرة الملل نتيجة الروتين اليومي.

¹ شرفاوي عائشة ، مرجع سابق ،ص 17

² بوقلقول الهادي، محاضرات في مادة مدخل الى ادارة الأعمال ، لطلبة السنة الأولى قاعدة التعليم المشترك لميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار ،عنايه،ص23

³ بن دريدي منير ، مرجع سابق ،ص،ص49،48

- إهمال الجوانب الإنسانية للموظفين وتجاهلهم من مكوناتهم النفسية باعتبار سلوكهم رشيد يسعون لتلبية احتياجاتهم المادية فقط .
- عزل المؤسسة عن محيطها الخارجي تأثيرا وتأثرا واعتبارها نظام مغلق يمكن ان تعتمد على مواردها الذاتية الداخلية فقط لتحقيق الكفاءة.

(2) الادارة السلوكية و تعديل نهج السلوك البشري الكلاسيكي:

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل لأفكار اسلاف المدرسة الكلاسيكية خاصة تلك الافكار التي نظرت نظرة احتقارية للعنصر البشري في المؤسسة واعتبرت الانسان مجرد آلة يتم برمجتها بناء على المعطيات والاساليب العلمية لرفع الانتاجية، فظهرت هذه المدرسة لتدافع على الجانب الانساني للموظف ولتركز على اهمية وقيمة العمال، فكانت اول افكارها هي ان المؤسسة مكان للعمل والحياة معا فالعمل سنة الحياة اما الانسان فهو مركز عمليات الانتاج والجزء الاساسي للتنظيم، وقد حاولت هذه المدرسة جاهدة لدراسة سلوك الافراد والجماعات اثناء العمل وتحليل هذا السلوك وتفسير دوافعه لفهم تأثير المجتمع وحاجاته اللامتناهية على سلوك الفرد¹. تضم المدرسة السلوكية عدة نظريات اهمها :

1. **نظرية ماري فيوليت:** تعتبر ماري فيوليت من الكتاب الاوائل الذين ادركوا اهمية العوامل الانسانية والجوانب النفسية في التنظيم، فقد رفضت استخدام الاساليب العلمية المجردة والخوافز المادية فقط لزيادة انتاجية الافراد واقرت بضرورة توفير الخوافز المعنوية للعامل الى جانب توفير ظروف العمل المناسبة لتحقيق الرضا للعمال ورفع معنوياتهم، وبالتالي رفع الانتاجية وتخفيض دوران العمل لهذا كانت اجاباتها من وجهة نظر علم النفس والأدراك.²

● اهم افكار فيوليت: ويمكن ان نلخصها فيما يلي:

- **التعارض والتكامل بين المصالح :** اعترفت بوجود تضارب بين المصالح لكن في رايها ليس انهيارا للعلاقات وانما هي ظاهرة طبيعية تحقق مكاسب للأطراف المتضاربة ، فالتكامل في نظرها هو امكانية الوصول الى حلول لكلا المواقف المتعارضة.³
- **استبعاد المركزية المتسلطة :** من خلال خلق روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين بعيدا عن التجبر في اعطاء الاوامر واتخاذ قرارات تراعي الجوانب النفسية والانسانية للموظفين.
- **المسؤولية الجماعية :** ترى فيوليت انه لا يمكن ان تقع المسؤولية على عاتق شخص بذاته وانما المسؤولية جماعية وليست فردية ، لان مجموعة من الافراد هم من يشتركون مع بعضهم في تنفيذ الاعمال بطريقة متناسقة ومتكاملة اذ تحدد مسؤولية كل فرد حسب مدى مساهمته في تنفيذ اهداف المشروع الاقتصادي المراد تحقيقه ضمن الجماعة التي يعمل معها، اما بالنسبة للمقصرين فيتم توجيههم لتحسين ادائهم بطريقة ليس لها تأثير نفسي سلبي على الموظف.
- **استخدام السلطة:** تعتقد ماري فيوليت ان كل وظيفة في الهيكل التنظيمي الاداري تتطلب شخصا معين وفقا للمؤهلات والكفاءات المطلوبة، تمنح له سلطة تتناسب مع طبيعة المنصب الذي يشغله داخل المؤسسة وليست هذه السلطة ممنوحة له من قبل اعلى مستوى في الهرم التنظيمي.⁴

¹ شرفاوي عائشة، مرجع سابق، ص 19

² بوقلقول الهادي، مرجع سابق، ص 28

³ بوقلقول الهادي، نفس المرجع ، ص 28

⁴ طباحي سناء، مرجع سابق، ص-ص 67-68

2. **اسهامات كيرت لوين:** في اواخر الثلاثينات ساهم عالم النفس الاجتماعي كيرت لوين في تطوير دراسة المجموعات وفهم وتحليل السلوك الفردي في محيط العمل، عرفت دراساته بدناميكيات الجماعة من خلال الوعي الجماعي داخل افراد المجموعة والتي تثبت ان الشخصيات الجماعية تفوق الشخصيات الفردية في الاهمية باعتبار المجموعات كائنات حية ذات ارادة مستقلة وشخصية متميزة.

- **انماط الإدارة حسب لوين:** ميز لوين بين ثلاث انواع للإدارة وقام بدراسة تأثيرها على ديناميكية الجماعة و هي :¹
 - **النمط الاوتوقراطي المتسلط :** يتميز بأسلوب قيادي سلطوي للغاية، اذ يتخذ المسير جميع القرارات دون تدخل من بقيه الفريق ويقوم بتحديد الانشطة والاجراءات ويوزعها على العاملين في صيغة اوامر ويجبر المرؤوسين على تنفيذها متبعا في ذلك اسلوب الثواب والعقاب وهو بذلك محور الاتصالات في المؤسسة. يتميز هذا النمط بأداء كمي جيد في وجود القائد ومتوسط في غيابه الا انه يولد ردود افعال سلبية وتمرد للعمال.
 - **النمط الحر :** يتميز بأسلوب تفويض ومتساهل او ما يعرف بقيادة عدم التدخل، اذ يعطي المسير الاستقلالية والحرية للإبداعية للموظفين دون السيطرة على قراراتهم او تدخل في المهام المسندة اليهم. ينتج عن هذا النمط اداء انتاجي ضعيف وغياب التنسيق والتوجيه.
 - **النمط الديمقراطي :** يعتمد هذا النمط على اشراك فريق العمل في القرارات والاجراءات التي تقوم بها المؤسسة قبل تنفيذها وتفويض السلطة لهم ما يمنحهم الثقة والشعور بالتقدير. يحفز هذا النوع من الانماط القيادية على الابداع وينتج عنه اداء انتاجي نوعي وكمي جيد.

من خلال دراسة هذه الانماط خلص لوين الى ان النمط الديمقراطي التشاركي هو الافضل لان مشاركة العمال في الإدارة تساعد في تحفيزهم على اداء وظائفهم بالشكل الجيد، وتتميز المجموعات التي تعمل بهذا النمط على درجة عالية من التنظيم والابداع والابتكار كما انها ذات مستويات مستقرة الاداء وبها روح الفريق والتفاعل الاجتماعي والرضا الوظيفي .

3. **نظرية التون مايو:** كان التون مايو عالم نفسي وعالم اجتماعي استرالي قام بالإشراف على تجارب هاوثورن بشيكاغو في الفترة الزمنية 1927 الى 1932 والتي تمت في شركة ويسترن الكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية. تعتبر هذه التجارب بمثابة الانطلاقة الحقيقية في حركة العلاقات الإنسانية من خلال دراسته اثر المتغيرات المادية كالإضاءة وشروط العمل واوقات الراحة على انتاجية الموظفين، وقد فتحت هذه التجارب افاق جديدة في ادارة الافراد من خلال السعي لتحقيق الاهداف المادية والمعنوية معا. وقد نشرت نتائج ابحاثه في كتابه الشهير "الإدارة والعامل" سنة 1939.²

- **فرضيات ومبادئ التون مايو :** استند مايو في ابحاثه على المبادئ التالية :³
 - ان السلوك البشري احد المحددات الرئيسية لكفاءة الانتاج.
 - تعتبر القيادة الإدارية من اهم الامور التي تؤثر على السلوك الفردي والتي تحدد فعاليته .
 - تسهم التنظيمات غير الرسمية والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين والتفاعل الاجتماعي المفتوح فيما بينهم في تطوير العلاقات داخل المجموعة بشكل ايجابي في رفع الانتاجية.
 - الإدارة الديمقراطية افضل الاساليب للوصول الى اهداف الانتاجية من خلال تفويض السلطة واللامركزية في الادارة.

¹ طباحي سناء ،مرجع سابق، ص68

² شرفاوي عائشة ،مرجع سابق، ص19

³ بوقلقلول الهادي ،مرجع سابق، ص27

- نتائج دراسته :توصل مايو من خلال اختباره لصحة افكاره وفرضياته الى النتائج التالية :¹
- للحوافز المادية والظروف المحيطة بالعامل دورا كبيرا في تحفيز الافراد ورفع معنوياتهم وبالتالي شعورهم بالرضى على عكس الادارة العلمية لتايلور، فالإنتاجية لا ترتبط بالعوامل التقنية والمادية فحسب بل ترتبط ايضا بالعوامل الاجتماعية غير المادية، علاوة على ذلك فان العوامل والتأثيرات المادية اقل اهمية من العوامل البشرية وتأثيرها في تحديد كفاءة الانتاج وفعاليته.
- لا يتحدد حجم العمل الذي يقوم به العامل بقدراته الفيزيولوجية وانما يتحدد بقدراته الاجتماعية وعلاقته بزملائه في العمل.
- لا يؤدي التخصص الدقيق في العمل بالضرورة الى انشاء منظمة فعالة قادرة على تحقيق انتاجية عالية.
- لا يسلك العمال سلوكا فرديا اثناء القيام بالمهام الموكلة لهم وانما يقومون بها باعتبارهم افراد ضمن مجموعات.
- الانتقادات الموجهة : تعرضت نظرية العلاقات السلوكية الى الانتقادات التالية :²
- اهمال تأثير الحوافز المادية والتركيز على الحوافز المعنوية فقط .
- اهمال الدوافع المحركة والمؤثرة على سلوك الموظفين والتركيز على المتغيرات الاجتماعية كمحرك في السلوك فقط.
- الغاء دور التنظيمات الرسمية والذي يعني عدم وجود مؤسسة قائمة بذاتها واعتبار التنظيمات غير الرسمية الاساس في الهيكل التنظيمي.
- المبالغة في النظر الى ان هناك انسجام كبير بين الافراد في المجموعة وبان هناك توافق كبير وتناسب في مصالحهم المشتركة.
- صغر حجم العينة التي شملتها تجارب هاورثون شكك في مصداقية النتائج المتوصل اليها من الناحية العلمية والمنهجية.
- 4. **نظرية سلم الحاجات لماسلو:** في الخمسينات من القرن الماضي قدم ابراهيم ماسلو تفسيراً للدوافع وأثرها على انتاجية الموظف من خلال نظرية الحاجات والتي قام بنشرها في كتابه الشهير " الدافعية والشخصية" سنة 1954 ،الذي تناول فيه الحاجات الاساسية(الفيزيولوجية ، النفسية ، الامنية) والحاجات الاجتماعية(تحقيق الذات ، الثقة بالنفس..) وكيف يمكن للمدير ان يترجم هذه الحاجات في نظام حوافز يدفع من خلاله العاملين لرفع ادائهم وزيادة الانتاجية.³
- **فرضيات نظرية الحاجات :** قام ماسلو بوضع الفرضيات التالية في دراسته :⁴
- للإنسان مجموعة معقدة و مترابطة من الاحتياجات.
- لن تصبح الحاجة دافعا للسلوك ومحفزا اذا ما تم اشباعها وبالتالي فإشباع الحاجة لا يحفز على العمل
- يتم ترتيب الاحتياجات في مستويات على شكل هرم يتم تلبيتها من القاعدة نحو الاعلى(قمه الهرم).
- هناك طرق أكثر لتلبية احتياجات المستوى الأدنى من الطرق المتوفرة لتلبية احتياجات المستوى الأعلى.

¹ بوقلقول الهادي ،مرجع سابق، ص27

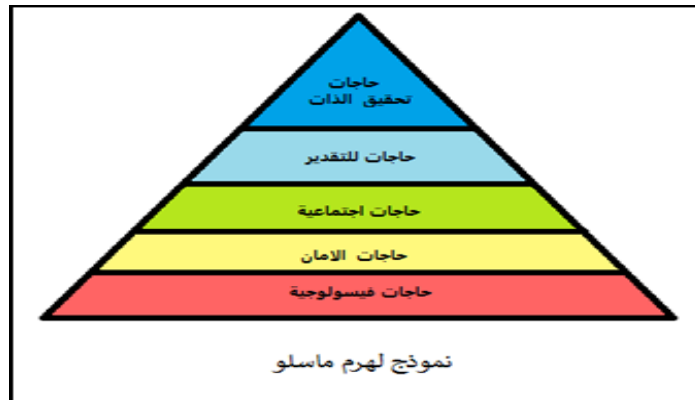
² شرفاوي عائشة ،مرجع سابق ،ص-21-22

³ Sandrine Dauphin,previous reference, page 7

⁴ شرفاوي عائشة ،مرجع سابق ،ص23

● ترتيب الحاجات عند Maslow: رتب ماسلو الحاجات في خمسة مستويات كالتالي:

الشكل رقم (01:01): هرم Maslow للحاجات الإنسانية



المصدر: شرفاوي عائشة، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة، السنة الجامعية 2016-2017، ص 24

1. الحاجات الاساسية: و هي نوعين :

- الحاجات الفيزيولوجية : الحاجات التي لا بد منها لبقاء الفرد واستمراره في الحياة كالتنفس، الطعام، الماء، النوم، اللباس.
- الحاجة للأمن : تسمح بالاستقرار للفرد من خلال توفير جو مريح وامن وحصوله على عمل يكفل له استمرارية دخل يضمن له العيش الامن يشمل ايضا السلامة الجسدية، الامن الوظيفي، الامن الاسري والصحي، امن الممتلكات، امن الموارد.

2. الحاجات الثانوية: يحتاج اليها الانسان بعد اشباعه لحاجاته الاساسية تشمل :

- الحاجة الى الانتماء : تشمل جميع الحاجات الاجتماعية، الصداقة، العلاقات الاسرية، الدعم من الآخرين و العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل جماعة العمل .
- الحاجة للتقدير والاحترام : تشمل التقدير والاحترام النفسي (تقدير الذات الثقة، الافتخار، الشعور بالإنجاز) والاحترام والتقدير الاجتماعي (احترام الآخرين ، كسب احترام الآخرين).
- الحاجة لتحقيق الذات : يعتبرها ماسلو اعلى مراحل الاشباع و اخر الحاجات اشباعا كالابتكار، حل المشاكل، تقبل الحقائق، الطموح... (حاجات النمو) .

● الانتقادات الموجهة¹:

- يعتبر ترتيب الحاجات حسب ماسلو ترتيب اصطناعي، فكل الحاجات الاساسية والثانوية هي حاجات تتفاعل وتتداخل مع بعضها البعض.
- يختلف ترتيب الحاجات من شخص لآخر لان الافراد يستطيعون تلبية احتياجاتهم من الاحترام والتقدير قبل حاجتهم للانتماء.
- يرتبط ترتيب الرغبات ارتباطا وثيقا بالبيئة التي ينتمي اليها الشخص وبالوقت فما هو مهم اليوم قد لا يكون مهم بتلك الدرجة في وقت لاحق.
- لم توضح نظرية ماسلو جوهر عملية الدافعية ولم تفسر كيفية اشباع الفرد لحاجاته المتباينة.

¹ شرفاوي عائشة، مرجع سابق، ص 25

5. نظرية الدافعية لفريدريك هرزبرغ¹: عام 1959 أجرى فريدريك وزملائه مسحاً شاملاً لـ 200 مهندس ومحاسب يعملون في عدد من الشركات بسيلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية لتحديد دوافع الموظفين وقياس رضاهم الوظيفي إزاء الوظائف الموكلة لهم. وقد نشرت نتائج هذا البحث في كتاب بعنوان "الدوافع إلى العمل" صدر سنة 1959، وقد قام هرزبرغ بتوجيه سؤالين لأعضاء عينة الدراسة وطلب من كل فرد أن يصف جميع المواقف والظروف التي يشعر فيها بالرضا عن عمله وبعدم الرضا، السؤالان اللذان تم طرحهما على عينة الدراسة هما :

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك بالمؤسسة ؟
- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك؟

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة بين هرزبرغ وزملائه مجموعة من الفلسفات القائمة على نظرية في مجال الدافعية سميت بنظرية العاملين (العوامل الصحية والعوامل الدافعية). وحدد هرزبرغ نظام نظريته في كتابه الصادر عام 1966 بعنوان "العمل وظيفته الإنسان" وتتلخص هذه النقاط في :²

- الرضا الوظيفي عملية مستقلة ومنفصلة عن الاستياء الوظيفي وإن وجود الاستياء لا يعني بالضرورة عدم وجود الرضا فعكس الرضا الوظيفي هو عدم وجود الرضا وليس الاستياء والعكس صحيح.
- العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي مختلفة تماماً عن تلك العوامل المسببة للاستياء الوظيفي.
- العوامل الدافعة هي تلك العوامل التي تكون سبباً للشعور بالرضا الوظيفي و تتعلق بمضمون العمل وجوهره ومنها : الشعور بالمسؤولية، الترقية، الحاجة للشعور بالإنجاز، الاعتراف بالجميل، الاستقلالية، النمو والتطور الشخصي.
- العوامل الصحية هي التي تسبب الشعور بالاستياء المتعلقة ببيئة العمل منها : شروط العمل، السياسات الإدارية، الحياة الشخصية، الراتب والاجر، الامن الوظيفي، العلاقة مع الزملاء، المنح والعلاوات .
- الاداء المتميز وتحسين العمليات الانتاجية وارتفاع الرضا الوظيفي مرتبط بالعوامل الدافعة (المحفزة) لكونها متعلقة بمحاجات الافراد، اما العوامل الصحية فهي غير محفزة ولا تزيد في حجم الانتاج وانما تمنع الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

● الانتقادات الموجهة³ :

- حجم العينة الصغير اذ تضم العينة 200 موظف فقط وهذا العدد لا يكفي لتعميم النتائج كما اشتملت الدراسة على فئات المهندسين والمحاسبين وتجاهلت باقي الموظفين في القطاعات الاخرى.
- قام هرزبرغ اثناء مقابلة افراد العينة بالاعتماد على اسلوب الاثارة الى الاحداث التي تسبب للعاملين الرضا وعدم الرضا الوظيفي ايجاباً وسلباً، ومن المسلم به ان العامل يرجع سبب مشاكله الوظيفية وفشله على عاتق المسؤولين في الادارة بينما يسند نجاحه وتحسن ادائه الى انجازه واجتهاده الشخصي.
- اعتماده على التقدير الشخصي للفرد المستجوب بدل استخدام طرق القياس للتمييز بين الشعور بالرضا والاستياء الشديدين.

6. نظرية ماك غريغور⁴ : بداية الطريق لأسلوب المشاركة": تأثر عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور بدراسات الهاوثورن وناصر فلسفة البشرية الصناعية التي ترى ان كل القرارات او الافعال الادارية وراؤها مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية. طرح افكاره التي

¹ بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإدارية بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس

العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة - السنة الجامعية 2006-2007 ص 118

² بغول زهير، نفس المرجع، ص 120

³ شرفاوي عائشة، مرجع سابق، ص 30

وضعت الاسس الاولى للإدارة بالمشاركة سنة 1960 في كتابه الموسوم "الوجه الانساني للمنظمة" من خلال نظريتين مختلفتين اسماهما X و Y واللذان تجمعان افكار المدرسة الكلاسيكية من جهة وافكار مدرسة العلاقات الانسانية من جهة اخرى.¹

- **نظرية X:** تفترض نظرية X ان العمال كسالى بطبيعتهم وغير طموحين ولا يحبون تحمل المسؤولية، يهتمون بذاتهم وتلبية حاجاتهم الفيزيولوجية والامنية فقط دون اهداف ومصالح المؤسسة، لذا فان تحفيزهم يتم من خلال تقديم المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط وهنا تعتمد الادارة على اساليب التحفيز والتهديد او ما يطلق عليه بأسلوب "العصا والجزر" واستعمال اساليب القوة والاشراف المباشر وفرض السلطة والرقابة الصارمة و تعتبر افكار هذه النظرية بانها افكار متشائمة ومتشددة.²
- **نظرية Y:** بنى ماك غريغور نظرية Y انطلاقا من تركيزه على التكامل والتنسيق بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة اذ يرى ان تطبيق هذه النظرية سيرضي الموظفين ويعزز انتمائهم وعليه لا خوف على مستقبلهم الوظيفي. افترض ماك غريغور ان الانسان فرد طموح ونشيط وذكي يجب العمل ومستعد له اذا كانت الظروف مناسبة لان العمل بالنسبة له هو رغبة طبيعية كاللعب والراحة ولديه ايضا امكانية المبادرة والابتكار، كما انه يحب القيادة ويسعى لتحمل المسؤولية ويشارك الجماعة في تحقيق الاهداف العامة للمنشأة ويرغب في اشباع الحاجات الاجتماعية والسيكولوجية الى جانب الحاجات الفيزيولوجية والامنية كالتقدير والاحترام واثبات الذات لذا لا يتعين على المسؤول اجباره على العمل ومراقبته مراقبة صارمة ومباشرة كونه يملك رقابة ذاتية يمكنه استعمالها اذا عاملته الادارة بأسلوب قيادي متحضر وديمقراطي. يعتمد ماك غريغور في نظرية Y على الاسس المرنة والمتفائلة.³
- **نتائج نظريتي X و Y:** بناء على افتراضات العامل الايجابي ونظرية Y المتفائلة يرى ماك غريغور انه ينبغي على المسؤولين تنمية العلاقات الايجابية في العمل، من خلال اعادة تصميم الوظائف والهياكل التنظيمية بالاهتمام والدعوة الى الادارة بالمشاركة واتباع الخطوات التالية :

- مشاركة العاملين في وضع الاهداف.
- مشاركة العاملين في مراجعة النتائج الادارية والفنية المحققة خلال الفترة الزمنية المحددة.
- ترك الحرية للعاملين في العمل و القرار و الاختيار.
- تحديد الاهداف الواجب تحقيقها في مدة قصيرة.
- ضبط متطلبات الوظائف و توضيحها.⁴
- دمج اهداف الافراد مع اهداف المؤسسة.
- استبدال مفهوم الادارة بالإكراه بالإدارة بالأهداف.⁵

¹ بغول زهير، مرجع سابق، ص 141

² بن دريدي منير، مرجع سابق، ص 57

³ بغول زهير، مرجع سابق، ص 127

⁴ طباحي سناء، مرجع سابق، ص 70

⁵ بوقلقول الهادي، مرجع سابق، ص 32

7. **نظرية سلوك القائد** : تنسب نظرية الادارة التشاركية للعالم الكبير ليكرت وزملائه الذين قاموا بتقديم مقاييس لتحديد درجة المشاركة والمواضيع التي تتم فيها ، اذ يرى لكرت ان المشاركة واجبة في كل الانشطة والوظائف الادارية بما في ذلك وضع الاهداف ، التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، الاتصال ، تقييم الاداء... اذ يقوم جميع الافراد في المؤسسة بتحديد كل ما هو مرتبط بعملهم وبذلك ينحصر دور المسؤول في كونه الرابط بين جماعته ومختلف الجماعات الاخرى.¹

- **الانماط الادارية عند ليكرت** : قام ليكرت بتطوير مقياس ميز من خلاله بين اربع اشكال تنظيمية مختلفة من حيث المشاركة وهي :²
- **المنظمة السلطوية الاستبدادية** : منظمة بها عدد محدود من الافراد في المستوى الاعلى تتميز بالنمط المركزي في اتخاذ القرارات دون استشارة غيرهم من العمال وعدم الثقة في العاملين ، تستعمل لتحفيز العمال اسلوب الاكراه و التخويف.
- **المنظمة السلطوية الرحيمة (المتسامحة)** : تتصف هذه الادارة بانها اقل مركزية في اتخاذ القرارات كما تسمح في بعض الاحيان للعمال بالمشاركة في اتخاذ هذه القرارات مع رقابة الادارة والاشراف عليها مع الحرص على ان تكون هذه القرارات في صالحهم.
- **المنظمة الاستشارية** : تقوم الادارة في هذا النمط باستشارة العاملين الا انها تنفرد باتخاذ القرارات
- **المنظمة المشاركة** : في هذا النوع من الادارات يثق المدير بالعاملين ويقدر آرائهم وافكارهم فيقوم بمشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمجموعة ، ويشاركون افكارهم ومعلوماتهم فيما بينهم بكل حرية كما يكون الاتصال عمودي وافقي في المؤسسة.

عمل ليكرت وزملائه كمستشارين اداريين لحوالي 40 سنة للأقسام الاكثر انتاجية ، فوجدوا ان الانتقال من السلطوية الى المشاركة يحسن كافة مؤشرات الاداء وان المشاركة الكلية الاكثر نجاحا، اذ تخلق بيئة تتمكن من الاستفادة الكاملة من طاقات العاملين وتساعد في حل المشاكل الجماعية من خلال التأثير المتبادل بدل انشاء شبكة من العلاقات الرسمية.

8. **الإدارة بالأهداف** : ظهر اسلوب المشاركة في ادارة الاهداف بشكل جلي وواضح ، اذ تعود الجذور التاريخية لنظرية الادارة بالأهداف لأستاذ العلوم الاجتماعي النمساوي بجامعة كاليفورنيا بيتر دراكر بعد نشره كتابه "ممارسة الادراك" سنة 1954. عرفت هذه الإدارة بالإدارة التشاركية او الديناميكية الصناعية التي تهدف الى تعزيز المشاركة الديمقراطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين، يعرفها دراكر بانها : «توجيه رؤية المديرين الافراد باتجاه اهداف الشركة وتكريس آرائهم وجهودهم لتحقيق هذه الاهداف»³ . ويقول ايضا : «لابد لكل شركة ان تبني فريقا حقيقيا وتمزج جهود الافراد في جهد عام مشترك ، حيث يسهم كل فرد في الشركة بشيء مختلف ، ومع ذلك توجه كل هذه الاسهامات نحو هدف واحد ، ولا بد ان تكون كل هذه الجهود في الاتجاه نفسه ، ولا بد ان تتداخل اسهامات الافراد لتحقيق شيء كلي بدون فجوات او احتكاك او تكرار غير مرغوب للجهد»⁴.

- **أسس ومبادئ الإدارة بالأهداف** : يرى بيتر دراكر ان الانسان وحده من بين كل الموارد الاقتصادية هو القادر على النمو والتطور وهو بذلك القادر على احداث النمو والتنمية، اما بنية المؤسسة فيرى انها قيادة وروح الشركة التي تتجسد في اهدافها ، وركز على اهمية فريق العمل حيث ان اخفاق المؤسسة في تحقيق الاداء الجيد ينجم عنه تغيير المدير وليس العمال ، ويرى ان من مهام شركة

¹ صالح حميدات ،مرجع سابق، ص14

² صالح حميدات ،نفس المرجع ، ص15

³ بيتر اف دراكر ،ممارسة الادارة، المملكة العربية السعودية ، مترجم من طرف مكتبة جرير للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، سنة 2013 ص 145

⁴ بيتر اف دراكر ، نفس المرجع ، ص148

الاعمال التسويق والابتكار التي تستدعي ضرورة العمل الجماعي للأفراد داخل المنشأة¹، وقد وضع من خلال كتابه اسس الإدارة بالأهداف التي تنطوي على :

- تحديد دقيق للأهداف المسطرة ومشاركة العاملين في مختلف المستويات في وضعها.
- تحفيز العمال والتواصل معهم .
- تنظيم العمل وتحليله في هياكل منظمة.
- قياس النتائج باستعمال معايير دقيقة وطرق جديدة.
- تدريب وتكوين الافراد وتشجيعهم على الابداع والابتكار وتحمل المسؤولية، اذ يرى ان: «هدف اي مؤسسة هو ان تجعل الناس العاديين يفعلون اشياء فوق عادية ، و يتم ذلك في نظره من خلال تحسين اداء الافراد وقدراتهم وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم والاعتراف بتميزهم وتشجيعهم بالمكافأة عليه ، فالروح الجيدة تتطلب التركيز على نقاط قوة الافراد والتحسين الدائم لكفاءات المجموعة وقدراتها بالكامل والاهتمام بالترقيات »².
- اتباع الاسلوب الديمقراطي بحرية عند تبادل الافكار والمشاورات، حيث يرى بيتر دراكر ان « : وظيفة الرئيس التنفيذي ليست وظيفة يقوم بها شخص واحد فقط وانما هي وظيفة فريق عمل يتكون من عدة اشخاص يعملون معا³ » ، ففي اعتقاده « : ليس هناك من يشعر بالوحدة اكثر من رئيس الشركة »⁴، اذ تكون المشاورات جماعية اما القرارات فهي فردية مع وجود قائد الفريق.
- توزيع السلطات والمسؤوليات ، اذ يتم العمل في المؤسسة على المستوى اللامركزي من خلال فريق من العاملين يمثل كل الوظائف بالشركة، يعرف فيه كل فرد في الفريق عمله الوظيفي واثار عمله على العمل العام في الشركة.⁵

3) المدخل المعاصر في الإدارة :

فرضت المنافسة الشديدة في عالم الأعمال تطورات جديدة على الممارسات الإدارية لتواكب التحديات المعاصرة وعلى رأسها التطور التكنولوجي الذي أدخل أنماطا جديدة في الإنتاج والإدارة مبنية على الاستفادة من المعارف التي طورها الإنسان في كل جوانب العمل، فمن البحث على الجودة للتميز إلى الإبداع بكل معانيه ومظاهره، فإن هذا الاتجاه فتح المجال أمام الباحثين لبيدعوا أيضا بأفكارهم لإثراء العمل الإداري وتوجيه المسؤولين نحو أساليب إدارية تواكب هذه التغيرات، وسوف نعرض بعضا من هذه الأفكار من خلال النظريات التالية :

1. الإدارة اليابانية نظرية " Z " : تظهر معالم الإدارة التشاركية في خصائص الادارة اليابانية وثقافتها، التي تعزز العمل الجماعي وروح الفريق داخل المؤسسة واشراك جميع الفاعلين بها في قراراتها الإدارية، فبعد النجاح الاقتصادي والتكنولوجي والصناعي والرواج الكبير الذي شهدته اليابان قام ويليام اوتشي استاذ ادارة الاعمال بجامعة كاليفورنيا بلوس انجلوس بالولايات المتحدة الامريكية سنة 1981 بوضع نظرية لتطبيق طريقة الادارة اليابانية المبنية على الثقافة والفلسفة اليابانية في ادارة الاعمال والمستمدة من القيم السائدة داخل الاسرة اليابانية والمتمثلة في الصفة العشائرية، الاسرية، الالفة والمودة، الثقة، المصلحة العامة، العدالة وتكليفها في خارج اليابان خاصة في المؤسسات الغربية والامريكية. اطلق عليها اسم نظرية Z والتي يرى البعض انها امتدادا لنظريتي X و Y ليدوغلاس ماك غريغور اما

¹ بيتر اف دراكر ، مرجع سابق ،ص،ص 26،27

² بيتر اف دراكر ، مرجع سابق ،ص،ص 174

³ بيتر اف دراكر، مرجع سابق ،ص،ص 199

⁴ بيتر اف دراكر ، مرجع سابق ،ص،ص 200

⁵ بيتر اف دراكر ، مرجع سابق ،ص،ص 131

البعض الآخر فيرى انها سميت كذلك نسبة للكلمة اليابانية Zaibatsum التي تشير الى التكتلات التجارية والصناعية المتكاملة راسيا في إمبراطورية اليابان.

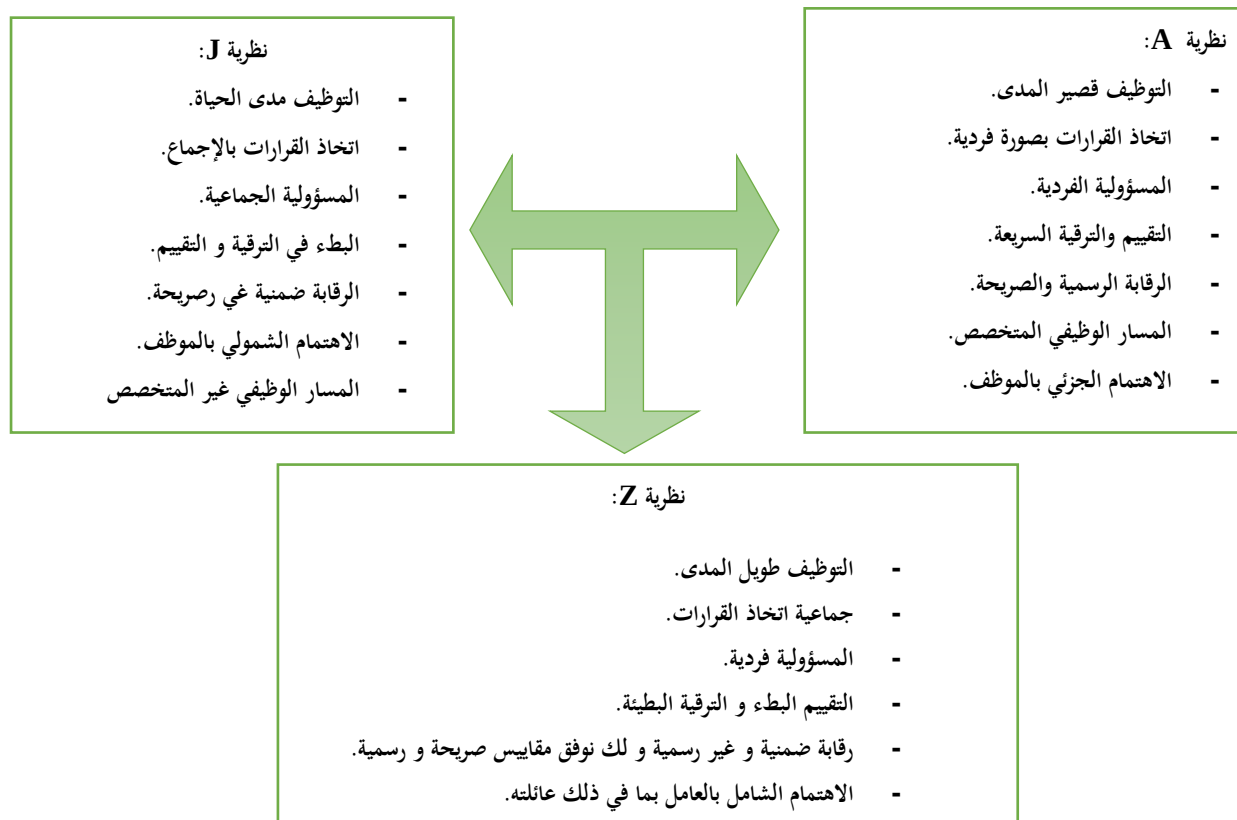
- **خصائص الادارة في منظمة الاعمال اليابانية:** تتلخص في العناصر التالية:¹
 - **التوظيف مدى الحياة:** يتمتع العامل الياباني بوظيفة دائمة لحين بلوغه سن التقاعد ولا يتم الاستغناء عنه الا في حالة تدهور صحته او في حال اتخاذ اجراءات تدريبية في حقه او بناء على رغبته الشخصية في ترك العمل، يؤمن هذا استقرار وظيفي للعمال ويعزز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
 - **اتخاذ القرارات بصفة جماعية:** ان اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة اذ يشارك في ذلك جميع الافراد المتأثرون بالقرار، ويتم مناقشة خطط المشروع وقراراته مع كافة العمال في مختلف المستويات ذات الصلة بموضوع الخطة. يتميز هذا الاسلوب بالفعالية القوية فكل القرارات التي تصدر ضمن هذا الاطار تتماشى مع اهداف وغايات الشركة.
 - **المسؤولية الجماعية:** من ابرز سمات الإدارة اليابانية تركيزها على روح الجماعة والعمل كفريق واحد جماعي فالمسؤولية الجماعية تعني ان روح الفريق تسيطر على روح الفردية. فمفهوم التكتل بمنظور العمل الجماعي مرتبط بالتعاون في انجاز المهام والتغلب على الصعوبات، اذ تسند لكل مجموعة مهام معينة يسعى افرادها لإنجازها مع التنسيق مع باقي المجموعات لزيادة الإنتاجية وتطوير العمل. وتقاس الإنتاجية على اساس الجهد الجماعي لذلك اي تقصير يحاسب عليه الجميع على احد سواء .
 - **الاهتمام الشامل بالأفراد:** لحفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين تقوم الادارة اليابانية برعاية افرادها داخل المنظمة وخارجها لحل مشاكلهم العائلية كتوفير التعليم والرعاية لأبنائهم وتأمين الامور المعيشية لهم وتقديم المساعدات المالية، اي ان الإدارة اليابانية تتميز بسمات العائلية.
 - **الترقية البطيئة:** تتم الترقية على اساس الاقدمية فالأداء السليم لا يظهر الا بعد 10 سنوات من تاريخ التعيين ولا تعتمد على المستوى الوظيفي ونوعية العمل كسائر دول العالم .
 - **عدم التخصص في المهنة:** لضمان انسيابية العمل تعمل الإدارة اليابانية على جعل موظفيها يقومون بالعديد من الوظائف والاعمال ضمن نفس المستوى الاداري او الفني وينتقلون دوريا من مصلحة لأخرى لإعطاء فرصة للعامل للتعرف على المهارات والصعوبات لدى زملائه في العمل والاستفادة منهم في خدمة مصالح المؤسسة ، كما ان هذا تنقل يكسبهم خبرة تنمي قدراتهم المعرفية التي تساعدهم في الترقية.
 - **عملية الرقابة الضمنية:** يراقب الفرد العامل في الادارة اليابانية نفسه بنفسه وهذا ما يطلق عليه الرقابة والضمنية او الذاتية الناتجة عن ثقة الرؤساء بالعمال والتابعة من قيم بيئتهم والتقاليد والاعراف لديهم، اذ تتم مراقبة العمال من الخارج وبلباقة ومهارة دون اشعارهم بذلك لتحقيق الاهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.
- **نموذج Z:** حاول ويليام اوتشي معالجة انخفاض انتاجية المؤسسات اليابانية التي تعمل خارج اليابان وخاصة بالولايات المتحدة الامريكية فاخذ نقاط القوه للنموذج الأمريكي والنموذج الياباني وتخلّى عن نقاط ضعفهما ليعطي بذلك نظرية حديثة هي زاد تتوافق مع البيئة الأمريكية وتأخذ إيجابياتها من نجاح الإدارة اليابانية وفق التحليل التالي:²

¹ خلود إسحاق بخاري، أشواق عبدالرحمن الحقباني، التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية Z اليابانية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، العدد الثاني،

الأردن، سنة 2021، ص-ص 640-642

² شرفاوي عائشة، مرجع سابق، ص 48

الشكل رقم (02:01): نظرية " Z " بين نظريتي " A " و " J "



المصدر: شرفاوي عائشة، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة، السنة الجامعية 2016-2017 ص 49.

2. **إدارة الجودة الشاملة**¹: ظهرت إدارة الجودة الشاملة كإدارة ملازمة وإساسية وكمبدأ من مبادئ الإدارة التشاركية سنة 1980، تركز على العمل الجماعي وتشجع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم ومشاركة الموردين والزبائن لضمان تحسين الجودة والاداء على المدى البعيد، ومشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسن المستمر. يدعى ادوارد ديميج بأب ثورة إدارة الجودة لكونه من أوائل روادها، كان متأثراً بالثقافة اليابانية خصوصا منها ما تعلق بالمشاركة الفاعلة لجميع الافراد في المنظمة لتحقيق اعلى جودة للمنتج، ومن اهم مبادئه اشراك الموظفين في العمل، المسؤولية، استخدام فرق العمل، التنديد بضرورة العمل الجماعي، التشجيع و التحفيز على الابداع و الابتكار من خلال تبادل الافكار بين الاعضاء من مختلف المستويات والتنسيق بينهم والاشراف على فرق العمل ومتابعتهم لتعديل الانحرافات وتصحيحها وتذليل الصعوبات التي تتعرض لها فرق العمل لبلوغ المصلحة العامة، وتركز ايضا على التخطيط الاستراتيجي وفرق العمل المتجانسة.

● يشمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

- الادارة : مختلف الوظائف من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة.
- الجودة : ارضاء وتحقيق كل متطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية.

¹ فوزية قديد، إدارة الجودة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية: 2020-2021 ص 27

- الشاملة : يقصد بها مشاركة كل الافراد في المؤسسة لإحراز التفوق بالمشاركة في عمليات تحسين وتطوير المنتج لاكتساب ميزة تنافسية في الاسواق.

● تقنيات ادارة الجودة الشاملة¹:

- تفويض السلطة : من خلال نقل السلطة والمسؤولية للموظفين بنسب متساوية لبلوغ اداء جيد ومرضي.
 - الابتكار : تشجيع الابتكار والابداع لجميع الافراد واحترام افكارهم والاستماع لهم.
 - بناء فرق العمل : لتحسين جودة القرارات والاتصالات داخل المؤسسة وإيجاد التماسك بين الاعضاء، تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل وبث الروح الجماعية لحل المشكلات المعقدة وتبادل الآراء حولها. تتميز الفرق بصفات قيادية كالتعاون، اليقظة، القدرة على الابتكار والابداع.
 - تطوير المديرين : من خلال الندوات والفصول الدراسية وتدريبهم لاستعمال الاسلوب التشاركي والتعاوني بدل الاسلوب المستبد الذي يرهب العاملين.
 - الإدارة بالنتائج : من خلال قياس الاداء دوريا وباستمرار بهدف تحسين اداء مجموعة العمل.
3. الادارة المفتوحة : ظهرت الإدارة المفتوحة كمنهج وفلسفة ادارية حديثة مع مطلع التسعينات من القرن الماضي، بعد التجربة التي قام بها جاك ستاك Jack Stack بمؤسسة صناعية بأمريكا والتي اسماها ². Le grand jeu d'affaires. تقوم فكرتها الاساسية حول امكانية تحول الموظفين بالمؤسسة الى مساهمين فعليين في ادارة تلك المؤسسة، من خلال الشفافية في نشر المعلومات واتاحتها للعمال بنفس القدر وبنفس الوقت وتأهيلهم لتقييمها والعمل على ضوئها، ومن ثم تحميلهم مسؤولية النتائج عن ادائهم، وبذلك فهي منهج من مناهج الإدارة التشاركية التي تعكس الواقع الفعلي ومتطلبات لغة العصر. عرف ايضا هذا المنهج بمنهج المصارحة بالأرقام ومنهج الأعمال العظيمة ومنهج الإدارة على المكشوف.

تسعى الإدارة المفتوحة إلى تحقيق الصحة التنظيمية من خلال ربط أهداف العاملين بأهداف منظماتهم، بتعلم وتفهم كيفية تحريك الأرقام إيجابيا، لتحقيق الأهداف المنشودة بأقصر الطرق اقتصادا وفعالية، مع تمكين العاملين من المساهمة في اتخاذ القرارات في ظل إشباع إداري يساهم إلى حد كبير في القضاء على مشكلة تدني الإنتاجية وانخفاض الجودة النوعية مع دعم التعاون الإنساني وتشجيع الإبداع والابتكار.³

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة التشاركية :

1. أهمية الادارة التشاركية:

تعتبر اساليب الإدارة التشاركية من اكبر الاساليب اهمية، و التي تكمن خاصة في المزايا التي تحققها للمؤسسة والعاملين على حد سواء هذا لأنها تشجع العمال على الابداع و الابتكار وتنمي مهاراتهم في ذلك من خلال تحديث وتحديد افكارهم اثناء استشارتهم، كما تتيح للعامل الفرصة في ان يواجه المشاكل والمصاعب التي تعترض المؤسسة في بلوغ اهدافها، الى جانب ذلك تعزز مشاركة الادارة لموظفيها الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتقوي الرابطة بين الإدارة والعاملين هذا من ناحية وبين العمال فيما بينهم من ناحية اخرى، كما تعمل على تقوية الاتصالات بينهم فتتنامي بذلك روح الفريق والشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة الذي يحفز العمال على زياده الإنتاجية لبلوغ

¹ محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 2، نوفمبر 2011، ص 13

² طاطاي كمال، الإدارة المفتوحة كنموذج ومنهج في الإدارة الجزائية لتحقيق التغيير الفعال، مجلة "الأبحاث الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، العدد 04، ديسمبر 2010، ص 216

³ طاطاي كمال، نفس المرجع، ص 217

اهدافهم(الشعور بالعضوية).تعمل ايضا الادارة بالمشاركة على استخدام طاقات الموظفين استخداما امثلا كما تزودهم بالمعلومات عن اداء المؤسسة واطاوعها، وتساهم بشكل كبير في تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال عمليات التدريب المستمر، فتكتسب بذلك المؤسسة مرونة عالية تكيفها مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها خاصة لمواجهة المنافسة والحفاظ على الميزة التنافسية وارضاء زبائننا من خلال تحقيق الجودة.¹

2. اهداف الادارة التشاركية :

تقوم الادارة التشاركية بتعبئة كل الموارد البشرية بالمؤسسة في جميع مستوياتها التنظيمية في عملية التسيير واتخاذ القرارات، وبذلك تعتبر الرهان الحقيقي لبلوغ اهداف المؤسسة وتحقيق افضل ميزة تنافسية لها ،ففي وقتنا الراهن اصبح من الضروري على المؤسسة البحث عن الجودة التامة وتحسين الانتاجية لضمان بقائها واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة.² وعليه يمكن تلخيص اهدافها في النقاط التالية :³

- **تعظيم راس المال البشري :** اضافة الى راس المال المادي تعمل الادارة التشاركية على استثمار راس المال البشري الفكري والعاطفي للموظفين، ومنح العمال الفرصة للمشاركة بأفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمليات التجارية وخلق بيئة عمل افضل اضافة الى خلق روح الالتزام الذاتي.
- **تلبية الاحتياجات النفسية للعمال :** ترفع الادارة التشاركية من الروح المعنوية للعاملين، اذ ان وجود راي للموظفين في عملية صنع القرار يمنحهم الرضا النفسي وقوة تدفعهم لإيجاد حلول عملية لتحسين ادائهم وايجاد قنوات الاتصال المناسبة وتصميم عمليات تنظيمية افضل.
- **الاحتفاظ بأفضل المواهب :** تعتبر الادارة بالمشاركة من افضل الاستراتيجيات الفعالة للحفاظ على المواهب المتميزة في الانتاج، والحصول على احدث الافكار والآراء فمشاركة العامل في اتخاذ القرار يمنحه فخرا بكونه شريكا في الادارة ويلزمه بأعماله لتلبية اهداف المؤسسة وتحقيق النجاح
- **زيادة الإنتاجية الصناعية :** في عصر المنافسة الشديدة فان مؤشرات التحفيز والامن الوظيفي وحزم الرواتب العالية لا تكفي لزيادة الإنتاجية بل تتعدى لمؤشرات اخرى تمثل مؤشرات الإدارة التشاركية كالقيادة، المرونة، تفويض السلطة والديمقراطية.
- **تحفيز الموظفين :** يعتمد نجاح اي منظمة على مواردها البشرية وبذلك فان مشاركة الموظفين في الإدارة براعة لا تقبل المنافسة لتأسيس علاقات ودية والحفاظ عليها داخل الفريق، فتمكين الموظف قوة قوية لتوحيد العلاقات بين الموظفين وتحفيزهم على بذل قصارى جهدهم في المؤسسة وتحقيق مصالحها .
- **خدمة مصالح المؤسسة والموظفين معا :** تضمن الإدارة التشاركية تحسنا كبيرا في ثقافة العمل وزيادة الإنتاجية، فمشاركة صنع القرار مع الموظفين ينمي شعورهم بالانتماء ويحفزهم على الخروج بأفكار ومقترحات تجعل العمليات التنظيمية اكثر كفاءة هذا من جهة وتحقيق الاهداف المستهدفة في اقل وقت والبقاء في صدارة المؤسسة من جهة أخرى

¹ برزوق عبد الرقيق ،دريس نبيل، واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة تطبيقية بمديرية الأشغال العمومية لولاية تيارازة / الجزائر-مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ،كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الخلفة، المجلد 15 ،العدد 01، افريل 2022، ص 2122

² صالح حميدات ،مرجع سابق ،ص19

³ نجاة عصري عبد الطراونه ،مرجع سابق ،ص،ص123،122

المطلب الثاني : طرق -مبادئ -مظاهر الإدارة التشاركية

الفرع الاول: طرق المشاركة

على الرغم من وجود طرق كثيرة وعديدة لتحقيق المشاركة وتنوع الهيئات والاجراءات التي تنظم هذه العملية الا ان الباحثين اتفقوا تقريبا على التمييز بين طريقتين للمشاركة : غير المباشرة والمباشرة وسوف نلخصها فيما يلي:

1) **المشاركة المباشرة** : يعنى بها مشاركة الموظفين فعليا في صنع القرار. تأخذ طريقة المشاركة هذه شكل مجموعات عمل او فرق عمل مستقلة نسبيا خاصة في ورشات الانتاج حيث يتمتع العمال بدرجة من المسؤولية في مجالات تنظيم ومراقبة وانجاز العمل ،اذ يتم المرح بين الاعمال التنفيذية والاعمال التصورية، وحاليا تشكل هذه المجموعات مزيجا من المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين، تتجلى هذه الطريقة بوضوح فيما يسمى بحلقات الجودة.¹

2) **المشاركة غير المباشرة** :تسمى ايضا الديمقراطية الصناعية، تعتبر الطريقة الاولى التي عرفتها المشاركة الإدارية، يطلق عليها المشاركة غير المباشرة لأنه لا يشارك جميع الموظفين في عملية صنع القرار. تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال نيابة عنهم في هيئات صنع القرار على المستوى التنظيمي ،وهذه الطريقة تستمد شرعيتها من تشريعات الدولة وقوانينها او اتفاقيات المفاوضات الجماعية او السياسية الإدارية للمنظمة.² وتنقسم المشاركة غير المباشرة الى :

1. **المشاركة غير المباشرة الرسمية** :لا يشارك العمال في اتخاذ القرارات بشكل مباشر وانما عن طريق منتخبين ممثلين ينوبون عنهم في هيئات وهياكل المؤسسة، وهناك الكثير من الأمثلة عن هذه الطريقة كتجربة لجان المشاركة في الجزائر او التسيير المشترك في المانيا او لجان المنشآت في فرنسا او حركة ممثل الورشات في إنجلترا، تعنى المشاركة غير المباشرة الرسمية بالقرارات التالية : المشاكل التقنية ،تنظيم العمل ،ظروف العمل، التشغيل وقضايا العامل ومساهمة المؤسسة في سعادة العامل خارج المؤسسة ،السياسة الاقتصادية والمالية ،السياسة العامة والهياكل، تعتبر هذه الطريقة الوسيلة الوحيدة للمشاركة الحقيقية والفعالية في المؤسسات لطابعها القانوني الذي يفرضها على اصحاب العمل³، وقد وضع هارمال النقاط الأساسية التي تركز عليها فيما يلي :⁴

- الاستشارة :من خلال التعبير عن الآراء والاقتراحات البديلة مع احتفاظ الإدارة بالحق في اتخاذ القرار النهائي .
- الاعلام : والهدف منه هو التوضيح والفحص والتدقيق للقرارات المتوقعة واثارها في الإدارة .
- القرار المشترك : الذي قد يكون في شكل اتفاق مكتوب او عقد جماعي وقد يكون تصويتا.

الا انه وجهت لهذه الطريقة في المشاركة عدة انتقادات ابرزها :⁵

- حصر المشاركة في عضوية بعض ممثلي الموظفين بمجلس الإدارة او احدى اللجان وعزل مجموعة الموظفين عن المشاركة الفعلية لوجود ممثلين ينوبون عنهم.
- يمكن لهذه الطريقة ان تطرح مشكلة ذات بعدين تشملان حقيقة تمثيلية الموظفين واختيار هذه التمثيلية ،خاصة في عملية نقل المعلومات في الاتجاهين والتي يمكن ان تترتب عنها اثار سلبية هذا من جهة ومن جهة اخرى عدم امكانية العمال من التعرف على انفسهم الا من خلال هؤلاء النواب .

¹ صالح حميدات ،مرجع سابق ، ص 26

² طباحي سناء ،مرجع سابق ، ص 84،85

³ رقام ليندة ،مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية واقع و تحديات ،مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،الجزائر ، جوان 2002 ،ص

122

⁴ طباحي سناء ،مرجع سابق ، ص 85

⁵ رقام ليندة ،مرجع سابق ، ص 4

- لا يمكن لممثلي الهياكل المنتخبة ان يشاركوا بشكل حقيقي في اتخاذ القرارات الخاصة بالموضوعات التي تتطلب الخبرات الضرورية كقضايا الانتاج، التمويل، التسويق وغيرها واقتصارهم في موضوعات المطالب العملية للعمال كالرواتب والمكافآت.
2. المشاركة غير المباشرة غير الرسمية : تستمد هذه الطريقة شرعيتها من الاجماع او الاتفاق بين العمال، وتتجلى من خلال العمال الذين يشاركون في عملية الانتاج ولا يساهمون في عملية صنع القرار لتمثيلهم من قبل لجنة في هيئات صنع القرار ومع ذلك يمكنهم التأثير على جميع القرارات التي يتخذها المشاركون بصفة رسمية من خلال مقاومتهم او الاجراءات المختلفة التي تؤثر على تلك القرارات.¹

الفرع الثاني: مبادئ الادارة التشاركية

ان تطبيق الإدارة التشاركية في المؤسسة يركز على المبادئ الاساسية نذكر فيما يلي:

1. **تعبئة العاملين:** تركز الإدارة بالمشاركة على جعل العاملين أطرافا مهمة في تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة، وذلك من خلال تعبئة عاملها، و قد عرفها Jean-Yves LE LOUAR بأنها: "الاتجاه او الحالة النفسية او الحالة الذهنية الفردية التي تجعل الفرد يحشد كل طاقاته من اجل رفاهية الجميع"، او هي الحالة الذهنية التي تؤدي الى عمل او اداء معين نتيجة ثلاث اتجاهات: "التحفيز، الانتماء والالتزام العاطفي".²

تعتمد استراتيجية تعبئة العاملين على التوجيه قدر الامكان من طاقات وجهود الموظفين ووضعها تحت تصرف المؤسسة من اجل تحقيق اداء عالي للفرد او الفريق. تمر هذه الاستراتيجية بالمراحل التالية: أولا توفير شروط الاداء، ثانيا تحديد اهداف التعبئة (سلوكيات التعبئة)، ثالثا واختيرا اختيار وتوفير وسائل التعبئة المناسبة، من اجل الوصول الى حالة نفسية وعقلية للكتلة الحرجة من العاملين تحثهم على تبني سلوكيات واتجاهات ايجابية في العمل نحو تحقيق هدف مشترك وتحقيق الرفاهية الجماعية.³ يعرفها بذلك نيرون ((Néron على أنها: " مجموعة من النشاطات التي تتم من أجل جعل العاملين أكثر كفاءة، وهي: زيادة عدد المهام الجماعية والمشاركة، تكوين العاملين، تشجيع المشاركة، تقليل المستويات الإدارية في المؤسسة وزيادة الاتصالات في الاتجاهين".⁴

2. **وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين:** تعتمد هذه السياسة اولا على تهيئة ظروف عمل تعزز التواصل، الاستماع الى الآخرين والتعاون و المشاركة سعيا وراء تحقيق انجاز شخصي في مشروع مشترك كما تعتمد ايضا على هياكل لتطوير هذا السلوك الشخصي داخل المجموعة او الفريق.⁵

3. **تفويض السلطة:** تنطوي الإدارة بالمشاركة على تفويض السلطة. فالسلطة هي حق اصدار الاوامر الآخرين او الحق في توجيه جهود الآخرين وتخفيفهم على التعاون حتى يمكن تحقيق اهداف المنظمة. اما التفويض فيعرف على انه: " العملية التي يتم من خلالها نقل مهمة بعض الاعمال او الافعال من فرد او مجموعة الى فرد اخر او مجموعة اخرى تؤدي الى اتخاذ قرار معين". لذا فان تفويض السلطة

¹ صالح حميدات، مرجع سابق، ص 27

² أيت بارة شفيعة و بلمهدي عبد الوهاب، المفاهيم الأساسية لتعبئة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9 العدد 4، سطيف، ديسمبر 2018، ص 83.

³ أيت بارة شفيعة و بلمهدي عبد الوهاب، نفس المرجع، ص 85

⁴ طباحي سناء، مرجع سابق، ص 78

⁵ طباحي سناء، مرجع سابق، ص 78

ليست سوى تصريح القيام بعمل معين ويجب على الرئيس التأكد ان السلطة المفوضة الى المرؤوسين كافية لأداء العمل المطلوب و ان المرؤوسين على دراية كافية بالطريقة المناسبة لاستخدام هذه السلطة.¹

يقوم تفويض السلطة على مبدأ السلطة او الترابط المتبادل مما يعني ان ما يجوز تقريره على مستويات الدنيا لا يجب ان يتم تقريره في المستويات العليا للمؤسسة، ويعمل هذا المبدأ بشكل افضل في المؤسسات التي تدار بطريقة تشاركية فهو صعب التطبيق في الادارات البيروقراطية ما لم تنص قوانين المؤسسة على ذلك بصراحة.² يقوم تفويض السلطة على ثلاث اركان اساسية هي:³

- السلطة و تعني الحق في اتخاذ القرار.
 - المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة.
 - والمساءلة حيث لا يعني التفويض اعفاء صاحب الصلاحية الاصلي من المسؤولية النهائية.
4. حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه: وذلك لتجنب تفاقم المشكلة وخلق نوع من الصراع داخل المؤسسة قد يكون له تأثير على العلاقة بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين والادارة، مما قد يؤثر سلبا على اهداف المؤسسة.⁴
5. تطبيق إجراءات للتحكم في العمل: كمنح العاملين الحق في ارتكاب الأخطاء، والذي يساهم في جعلهم يتعلمون من أخطائهم وأخطاء زملائهم، مع ضرورة تجنب تطبيق أسلوب العقاب على ارتكاب الأخطاء والذي يحبط اندفاع العاملين للتجريب والإبداع في العمل. إضافة إلى تطبيق أسلوب الرقابة الذاتية والذي ينبع من إحساس العامل بانتماؤه للمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها مما يجعله يعمل على أن يؤدي كل واجباته بشكل أفضل ودون ضرورة وجود رقابة خارجية عليه.⁵

الفرع الثالث: مظاهر الإدارة التشاركية:

للإدارة التشاركية ثلاثة مظاهر أساسية وهي:

1) المشاركة في اتخاذ القرار: هي اشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة المتعلقة بأعمال التخطيط، التنظيم، الجهود اللازمة لإدائها وتنفيذها والإشراف على التنفيذ، كما تعرف المشاركة في اتخاذ القرار على أنها: " إتاحة الفرصة لجميع اعضاء التنظيم للمساهمة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي الى تحقيق أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي ينتمون اليها من جهة اخرى ⁶". فبالمشاركة يفقد العامل فكرة أنه موجود للتنفيذ فقط، بل يثق بنفسه وانه لا يبيع عمله وجهده للمؤسسة بل يستثمر جهده فيها، ومن خلال ذلك يكتسب خبرات جديدة مؤهلة لشغل مناصب قيادية. كما ان عمل المؤسسة على تفعيل عوامل المشاركة العاملين في صنع القرار يساعد على تحقيق أهدافها

¹ محمد أحمد محمد عوض واخرون، واقع الإدارة التشاركية في إدارة المدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، كلية التربية، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج بمصر، العدد 13 ، أكتوبر 2022، ص 633

² طباحي سناء ، مرجع سابق ، ص 78

³ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي الشورى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض المملكة العربية السعودية ، سنة 2008، ص 36

⁴ طباحي سناء ، مرجع سابق ، ص 78

⁵ طباحي سناء ، مرجع سابق ، ص 79

⁶ طارق عبد الرؤوف عامر ، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، سنة 2016، ص 102.

بشكل ايجابي وهذا ممكن من خلال العمل التشاركي بين العاملين مما ينتج عنه التعاون في تنفيذ القرارات المتخذة¹. وتتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المراحل التالية:²

- تشجيع الموظفين على قبول المشاركة في اتخاذ القرار.
 - يجب ان يتمتع العمال المشاركون بمهارات وقدرات للمشاركة في صنع القرار.
 - يجب ان يكون العمال قادرين على فهم وادراك كل ما يتعلق بالمشكلة التي يريدون حلها وإيجاد حلول مناسبة لمؤسستهم.
 - يجب ان يكون العمال قادرين على تقييم البدائل المختلفة لاختيار الحل الافضل للمؤسسة.
- (2) **المشاركة في العملية الانتاجية:** ونقصد بها المشاركة التي تحدث اثناء تحويل المدخلات الممثلة في مختلف المواد الأولية الى مخرجات الممثلة في منتجات يمكن استهلاكها³. حيث يشارك العمال في تنفيذ العمل، وفي تحديد أساليب وطرق أداء العمل، وفي تصور المنتج من خلال تعريفه الأولي وتحديد الأهداف التي يريدون تحقيقها، وقد أشار غودي (Gaudier) الى أنه في هذه الحالة يتمتع العمال باستقلالية كاملة في تنظيم عملهم والرقابة النهائية على المنتج ويعتبرون مسؤولون عن جميع مراحل تصنيعه⁴، ويضيف بلي روني (Blais René) الى ان المديرين ينجذبون الى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوسائل المستخدمة لضمان ربحية المؤسسة، بسبب معرفتهم الجيدة بعملية الانتاج، أي أن العمال في أماكن عملهم مسؤولون عن عملهم وبالتالي يشاركون في تسيير واتخاذ قرارات المتعلقة بها.⁵

(3) **المشاركة المالية:** في التسعينيات، ظهرت المشاركة الطوعية للعمال في رأس مال الشركة وأرباحها. لا تزال هذه الاحتمالات قائمة ، لكن قانون 22 مايو 2001 وضع بالفعل صيغة محددة لمشاركة العمال في تخطيط رأس مال الشركة وأرباحها، اذ يتم تنظيم المشاركة المالية لكل شركة ترغب في ذلك من خلال خطة مشاركة تم وضعها بين أصحاب العمل وممثلهم من العمال. يمكن تنفيذ هذا النظام من خلال إنشاء "شركة مساهمة تعاونية" هدفها الوحيد هو امتلاك وإدارة مساهمات العمال. يمكن أن يؤدي تركيز حصص العمال في مثل هذه الشركات إلى زيادة الرقابة العمالية⁶، تنقسم المشاركة المالية الى قسمين:

1. **المشاركة في النتائج:**⁷ يتخذ هذا الجانب من المشاركة شكل الحق في المشاركة في النتائج المحققة، حيث يؤكد هارمل (Hermel) أنّ الظروف الاجتماعية والثقافية التي يتم فيها التعبير بدقة عن القيم السائدة من خلال الاعتراف بالإنتاج الشخصي والاستقلالية ونوعية الحياة، تطور لدى بعض المؤسسات حلول تتم من خلال التفاوض بين صاحب العمل والعاملين وتنشأ عنها اتفاقات تحدد فيها طبيعة المقابل إذا كان مالي أو غير مالي.

¹ بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مجلة حوليات جامعة قالة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالة، العدد 20، جوان 2017 ،

ص 582

² طباحي سناء ، مرجع سابق ، ص 79

³ صالح حيميدات، مرجع سابق، ص 21

⁴ طباحي سناء ، مرجع سابق، ص 80

⁵ صالح حيميدات، مرجع سابق، ص 22

⁶ Filip Dorsemont ,Auriane Lamine, **participation des travailleurs au niveau de l'entreprise et de la société en droit belge**, revue dr droit compare du travail et de la sécurité sociale, 2019,page 32

⁷ طباحي سناء ، مرجع سابق ، ص 80,81

وتتحقق المشاركة في النتائج من خلال المشاركة في أرباح الإنتاجية والمشاركة في الأرباح، حيث:

- المشاركة في أرباح الإنتاجية: تتحقق من خلال كسب أرباح إضافية بعد التقييم الإيجابي للأداء أو الإنتاجية حيث تعتبر مكافأة جماعية لإنتاجية العمل.
- المشاركة في الأرباح: تعرف على أنه اتفاق حر بين العمال وأرباب العمل يحق للعمال بموجبه المشاركة في حصة محددة مسبقاً من الأرباح.

2. المشاركة في رأس المال: تسمح المشاركة لموظفي أي مؤسسة بأن يصبحوا مالكي أسهم في رأس مالها ، والتي تكون بشكل عام غير قابلة للتحويل ما لم تسمح الإدارة بذلك على وجه التحديد، بالإضافة إلى ذلك لا يمكن للموظفين بيع هذه الأسهم باستثناء الإدارة أو غيرهم من العاملين في المؤسسة بناءً على إخطار للإدارة من قبل الموظف ، كما يجب أن تعود ملكية الأسهم إلى الشركة عند الوفاة أو الانفصال عن طريق الاستقالة أو الفصل مقابل التعويض المناسب.¹

المطلب الثالث: محددات- اساليب -نماذج الادارة التشاركية

الفرع الاول: محددات الإدارة التشاركية

يتطلب تطبيق منهج الإدارة التشاركية في المؤسسة توافر عدة عوامل تخلق بيئة عمل مناسبة للموظفين، تشجعهم على المساهمة بكل معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لترقية المؤسسة ،وذلك كون العمال ومعارفهم من اهم عوامل الانتاج والمصدر الرئيسي للميزة التنافسية للمؤسسة، تتلخص هذه العناصر في :

1) الاتصال: يتطلب العمل الانساني الجماعي ممارسة التواصل المستمر بين اعضاء المؤسسة للقيام بالوظائف والمهام الموكلة اليهم. ويعرف الاتصال بناءً على قاموس اكسفورد بأنه : «نقل الافكار والمعلومات وتوصيلها او تبادلها سواء بالكلام او الكتابة او الإشارة» ويعرف ايضا بأنه «وسيلة تبادل الافكار والاتجاهات والرغبات بين اعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، من خلاله يحقق الرئيس الاعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف».²

للاتصالات دور مهم في حياة المؤسسة وعلاقاتها الداخلية والخارجية اذ تسهم الاتصالات الداخلية في تخطيط العمل، توفير المعلومات الدقيقة والضرورية للعاملين والمديرين والتي تسهم في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة، كما تسهم في التنفيذ الكفاء والسريع للعمل والبعد عن التخمين والتقدير الشخصي من خلال الاتصال المستمر بين الافراد، الى جانب ذلك فان الاتصال يحقق ديمقراطية العمل ونظام الشورى وتبادل الآراء والافكار بين اطراف التنظيم مما يسهل العمل الجماعي المشترك وينمي روح الفريق³. لضمان نجاح تطبيق اسلوب الإدارة التشاركية داخل المؤسسة على المسير فتح قنوات الاتصال بين كل المستويات الإدارية من خلال الانواع التالية :

1. الاتصالات الرسمية : يتم هذا النوع من خلال خطوط السلطة الرسمية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعمل على تسهيل تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والوامر بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية⁴، و تشمل⁵:

¹ طباحي سناء ، مرجع سابق ،ص81

² حجاج بن صالح بن حجاج المرعي ،ادارة الافراد، عمان، الاردن، دار الاكاديميون للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى ،سنة 2010 ،ص 99

³ طباحي سناء ،مرجع سابق ، ص87

⁴ مدحت ابو النصر ،مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ،مدينة نصر، القاهرة ،مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الثانية ،سنة 2009 ،ص

ص31،30

⁵ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، مرجع سابق ،ص103،102

- الاتصالات الهابطة (النازلة): قد يكون شفهي او كتابي، يمثل اداة اساسية لنقل الاوامر والتعليمات من الرؤساء الى المرؤوسين حسب تدرج السلطة بالهرم التنظيمي، تساعد في اكتساب الموظفين في المستويات التنفيذية لمعارف جديدة.
- الاتصالات الصاعدة: يكون اغلبها في شكل تقارير يرفعها الموظفون للإدارة العليا، تعتبر الباب المفتوح لخروج المسير لملاقاة العاملين واشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والتعبير عن وجهات نظرهم للإدارة، وكلما زاد هذا النوع من الاتصالات في الإدارة دل ذلك على كفاية المنشأة وزيادة انتاجيتها.
- الاتصالات الأفقية: تنتقل الرسالة في الاتصالات الأفقية بين الافراد في الادارات والاقسام والتي تكون في نفس المستوى الاداري داخل المنشأة بهدف توفير عمليات التنسيق في العمل بين الجميع كفريق واحد متكامل ومترابط، كما تساعد في الاستفادة من خبرات بعضهم البعض وتقليل احتمالات النزاع الوظيفي.

2. **الاتصالات غير الرسمية:** هي الاتصالات الأكثر استعمالاً وشيوعاً في الإدارة التشاركية والتي تقر بمستويات السلطة فتتم خارج القنوات الرسمية في الهيكل التنظيمي، تركز على قوة وتربط العلاقات الشخصية بين افراد المنظمة اذ تسهل الامور التنظيمية وتوفر الوقت و الجهد في جمع المعلومات.

(2) **التدريب :** ان زيادة عمليات المعرفة والمهارات والقدرات لدى القوى العاملة القادرة على العمل وزيادة فعاليتهم يستوجب تدريب فعال ومحكم للموظفين، والذي يعتبر احدى افضل انواع استثمارات ومقومات التنمية في المؤسسة لزيادة جودة انتاجها وتحقيق الرضا لعمالها وتقوية مركزها التنافسي في السوق. وقد عرف هابون ومايرز التدريب بأنه «عملية يراد بها احداث اثار معينة في مجموعة افراد تجعلهم اكثر كفاية ومقدرة في اداء اعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة».¹

يعتبر التدريب مصدراً مهماً لإعداد الكوادر البشرية القادرة على تحمل المسؤولية والعمل بديمقراطية وبأسلوب جماعي تشارك في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، اذ يساهم تدريب العمال باستمرار في رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال صقل قدراتهم ومهاراتهم، وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للترقية وتحقيق مرونة واستقرار في التنظيم، الامر الذي يضمن سرعة وفعالية في اداء العمل مع تمكين الافراد من التكنولوجيا والطرق العملية الحديثة، الاهم من ذلك يساعد التدريب المدير في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة واكتساح اكبر حصة ممكنة في السوق.² يستند التدريب الجماعي في الإدارة التشاركية على الاساليب التالية :

1. **اسلوب دراسة الحالة:** من اساليب التفكير والتحليل الجماعي الذي يمزج بين المناهج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات محدودة، يتم عرض دراسة الحالة في شكل كتابي او من خلال سردها على المتدربين ويطلب من الجماعة تحليلها وايجاد حل مناسب لها مع ابراز الانجبايات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات، ومن ابرز مميزاتا انها تنمي القدرة على المنافسة المعمقة بين افراد المجموعة وتمكن من التفاعل والتعلم الجماعي، كما تنمي لديهم القدرة على الحكم على الامور والتفكير الانتقادي وحل المشكلات وتأسيس العلاقات الانسانية بين اعضاء فريق العمل. الا انه يعيبها انها تستهلك وقت كبير وتركيز عال، كما انها تحد من امكانية التعميم واجوبتها تحتل الصح والخطأ.³

¹ محمد بن سلطان السلطان، دراسة تقويمية لأساليب التدريب التي يطبقها المشرفون التربويون للتدريب التربوي، كتاب من شبكة الالوكة، مركز تدريب القيادات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، العام الجامعي 2015-2016 ص 18

² بن دريدي منير، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب-الحوافز)-دراسة ميدانية-، عمان، الاردن، دار الابتكار للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، سنة 2017، ص، ص 117، 118

³ بن دريدي منير، مرجع سابق، ص، ص 24، 25

2. **اسلوب المحاكاة:** استراتيجية تقرب الواقع الحقيقي للمتدرب من خلال تهيئة وتكوين بيئة تدريبية مجهزة بكافة التجهيزات المادية والبشرية في صورة واقع افتراضي لتحاكي الواقع وقد عرف Frederick المحاكاة بأنها: «عبارة عن طريقة واداة تتيح امكانية تجربة قضايا محكومة قائمة على قواعد واضحة يتم من خلالها اتخاذ بعض القرارات¹.» يسمح اسلوب المحاكاة ارتكاب الاخطاء اثناء التدريب بدل ارتكابها في ارض الواقع، الامر الذي يعزز الابداع والابتكار في المجموعة ويدعم مهارات التخطيط واستشراف المستقبل التي تساعد في بناء استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة، كما ان هذا الاسلوب يساعد المسير في مهارة الاحتفاظ بالخبرات وتطبيقها واقعيا بعد انتهاء البرنامج.²

3. **اسلوب المناقشة والحوار :** يعتبر اسلوب المناقشة والحوار اكثر الاساليب اهمية في حياة المنظمات المعاصرة التي تحقق المشاركة المباشرة والفعالية للموظفين في البحث في قضاياهم وقضايا المؤسسة وفي اتخاذ قرارات اكثر رشدا وعقلانية قابلة للتنفيذ السريع، كما انها واحدة من اكثر وسائل الاتصال اللفظي فعالية في تدريب المجموعات الصغيرة التي تضم من 5 الى 12 شخصا، يتناقشون مع المدرب في موضوعات وقضايا محددة ويقدمون افكار ويتبادلون الآراء والخبرات لإيجاد حلول للمشكلات. تتطلب هذه الطريقة قيادة حكيمة وتخطيط دقيق من قبل المدرب ليتمكن من قياده المناقشة، حيث يفتح المجال لجميع المتدربين المشاركين في المشاركة كلما كان ذلك ممكنا.³

4. **اسلوب تمثيل الادوار :** من اقدم اساليب التدريب التي تشجع النقاش الجماعي في بعض القضايا وتؤمن التغذية العكسية من خلال المناقشة والمداخلات، اذ يقوم المتدربون في هذا النمط بتمثيل حالة او موقف عملي يعبر عن مشكلة حقيقية او افتراضية بعد استيعابهم لهذا الموقف و اقتناص الشخصيات بحوارات تلقائية اتجاه كل شخصية ودورها عمليا، اما المتدربون الذين لا يمثلون فيقومون بتسجيل الملاحظات وتقديم الانتقادات والتعليقات لمناقشتها مع الجماعة والتعليق عليها. يساعد هذا الاسلوب في حل المشكلات من خلال الأمثلة الحية كما يساهم في اكتشاف القدرات الفنية واتجاهات وسلوكيات المتدربين، الا انه يعاب عليه المبالغة وبعد الموقف عن الواقع العملي كما يتطلب وقت كبير لإعداده وتنفيذه.⁴

5. **اسلوب كسر الجمود⁵:** يهدف الى تحفيز التفكير المنطقي وتعزيز العمل الجماعي والتفاعل بين المتدربين، وتستخدم هذه الطريقة لخلق جو مرح ونشط بين المشاركين وتحفيزهم على المشاركة في الدورات التدريبية، بهدف توضيح وجهات النظر المختلفة حول موضوع معين او مفهوم جديد، كما انه يسهل عملية التعلم، يساهم في زيادة الانتباه للوصول الى المعلومات المقدمة من خلال الجلسة وتتلخص الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلال هذا الاسلوب فيما يلي :

- تفعيل الاتصال بين المشاركين والمدرّب .
- الانشطة المحفزة لكسب اهتمام المدرّب التعليم من خلال اللعب وانشطة الاسترخاء للمشاركين .
- تعزيز العمل الجماعي من خلال مخاطبة الادراك لمعرفة كيف يفكر المشاركون في بعض المواقف ذات الصلة بحياتهم.

¹ الهام نايف الراجحي، تدريب القيادات الأكاديمية باستخدام أسلوب المحاكاة لتفعيل الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات السعودية "تصور مقترح"، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، المجلد 13 العدد 4، سنة 2021، ص91

² الهام نايف الراجحي، نفس المرجع، ص، ص98، 99

³ احمد بن عطا الله حمدان الجهني، التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية (دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري و وكلاء مدارس تعليم البنين ببنع الصناعية)، دراسة مقدمة لبليل درجة الماجستير، قسم الادارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، الموسم الدراسي الثاني 2008، ص، ص69، 70

⁴ زرقان ليلي، محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية، السنة الثالثة تخصص ادارة تربية، قسم علم النفس و التربية و الارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة سطيف -2- الهضاب، سنة 2013-2014 ص 26

⁵ طباحي سناء، مرجع سابق، ص، ص91، 92

6. **اسلوب المماريات الادارية :** من الاساليب الحديثة في التدريب ،تهدف الى توسيع خبرات المتدربين من خلال تقسيمهم الى مجموعات صغيرة حيث تمثل كل مجموعة ادارة مؤسسة ما، واشراكهم في المهام المسؤولة عن التخطيط واتخاذ القرارات بإعطاء المجموعات البيانات والمعلومات حول ظروف العمل وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات حتى الجولة الأخيرة. تعلن النتائج حسب النقاط التي تحصل عليها كل مجموعة ويتم ترشيح الاخطاء التي ارتكبتها كل مجموعة لتجنبها مستقبلاً¹. يهدف هذا الاسلوب الى تنمية مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرارات في ظروف المنافسة كما يساعد على توسيع مدارك الموظفين المرشحين لاستلام وظائف إدارية عليا وهو أسلوب من أساليب المحاكاة.²
7. **أسلوب اللجان :** تحتل اللجان الصدارة في العمل الجماعي الذي يستخدمه المدربون ،حيث تساعد أعضائها على تطوير مهاراتهم وإيجاد حلول للمشكلات التي يواجهونها بطريقة علمية وتعاونية، وتتكون اللجنة من 10 الى 16 متدرباً ومن 2 الى 4 مشرفين وفي إطار موضوع معين تغطيه المناقشات الأولية التي تجريها اللجنة بالتناوب برئاسة مشرف يتم إعداد تقرير نهائي الذي يتم مناقشته مع اللجان الاخرى ولجنة الاشراف الخاصة. تكمن أهمية اللجنة في أنها تمنح الأعضاء مساحة لتولي مسؤوليات واسعة ورفع الروح المعنوية واتخاذ قرارات بناءة، والحصول على أفكار جديدة والانفتاح على الآراء والأفكار المختلفة للأعضاء والتجاوب معها.³
8. **اسلوب الحل المتكامل :** يهدف هذا الاسلوب الى تنمية المهارات الابداعية والتفكير الابتكاري الجماعي لفريق العمل من خلال تجميع الافكار الفردية لأعضاء المجموعة في حل واحد يحصل بأسلوب مبتكر يجعل للحل وزن كبير ويساعد في مواجهة المشكلة والتصدي لها بموضوعية وشمول. يساهم هذا النمط في تعزيز مبدا روح الفريق الواحد وتعظيم قيمة الفرد عن طريق الآراء الجماعية واعطاء المشكلة القديمة تصوراً جديداً والتأكيد على ان قيمة الفرد تتأتى بأدائه لعمله ومدى اسهامه في بلوغ اهدافه.⁴
9. **تدريب الحساسية :** يتم اعتماد هذا الاسلوب التدريبي عند الرغبة في نشر روح التعاون والاحياء داخل المؤسسة، حيث تمثل المجموعة الجزء الحيوي من شروط نجاح هذا الاسلوب، يتم من خلاله ترتيب مواعيد لقاء بين المتدربين في اماكن محددة وفترات زمنية معينة لمناقشة وتقييم سلوكيات واءاء بعضهم البعض بكل صراحة تامة، اذ لا ينطوي اللقاء على قائد او موضوع معين وانما هناك موجه يطلب من المتدربين مناقشة السلوك والتركيز على العلاقات الانسانية وحساسية الفرد لسلوك الآخرين وردود افعاله وتصرفه بالنسبة لهم بحرية كاملة تسمح لهم من تحديد المادة التدريبية عن طريق التفاعل الذي يحصل بينهم ومناقشتهم الحرة، اذ يعمل الموجه على متابعة المناقشة ومنع حدوث الاحتكاكات بين المتدربين او الضغوطات النفسية نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح على بعضهم عن بعض.⁵
10. **جلسات الازينز :** تمكن هذه الطريقة من تبادل الخبرات ومشاركة الافكار وتحديد التساؤلات والقضايا الخلافية والمشكلات التي يرغب الاعضاء في مناقشتها، يتم فيها تقسيم الاعضاء المتدربين الى مجموعات صغيرة من ستة افراد تتناقش فيما بينها لمدة ستة دقائق حول المشكلة محل الدراسة وتقدم تقرير عما توصلت اليه من نتائج و استخلاصات. يفتح هذا الاسلوب المجال لمشاركة جميع الحاضرين خاصة المتدربين الذي يميلون الى الصمت في تجميع المقترحات والحصول على المعلومات المرتدة مما يجعل المنافسة اكثر فاعلية.

¹ مالمك محمد ،استراتيجيات تدريب المورد البشري في ظل التطور التكنولوجي ،مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي التبسي ،تبسة ،الجزائر، العدد 13، جوان 2017، ص408

² احمد بن عطا الله حمدان الجهني، مرجع سابق ، ص73

³ احمد بن عطا الله حمدان الجهني، نفس المرجع ، ص، ص 76،77

⁴ زرقان ليلي، مرجع سابق ، ص29

⁵ عصام حيدر ،التدريب و التطوير ، الجمهورية العربية السورية، الجامعة الافتراضية السورية ،سنة 2020 ص 147، 148

الا انه يعاب عليها قصر الوقت في دراسة المشكلة مما يستوجب وجود قائد قادر على تنظيم المجموعات بشكل سريع كما انها تساهم في حل المشكلات والقضايا الخلافية غير المعقدة لا غير.¹

(3) **نظام التحفيز:** تسعى المؤسسة الى الاستثمار الحسن في المورد البشري عن طريق توفير وسائل وطرق تحفيزية تعزز من قدرات العاملين على العطاء واشباع رغبتهم وتمكنهم من مضاعفة الجهد لتحقيق اهداف المؤسسة المخطط لها، اذ ان التحفيز هو القوة التي تستثير الفرد للقيام بأداء افضل. يعرف التحفيز بانه مجموع العوامل التي توفرها الإدارة للموظفين لديها لتفعيل قدراتهم وتحريك طاقاتهم الإنسانية التي تزيد كفاءة الاداء والاعمال التي يقومون بها على نحو اكبر وافضل بما يضمن تحقيق اهدافهم وحاجاتهم من جهة وكفاءة المؤسسة من جهة اخرى.² لأجل ذلك تركز الإدارة التشاركية على الحوافز الجماعية كمؤثرات خارجية التي قد تكون حوافز جماعية سلبية او ايجابية، مادية او معنوية يتم تقديمها لمجموعة من العاملين يعملون في قسم واحد او كفريق عمل حول موضوع معين لما لها من تأثيرات بالغة الأهمية، اذ تلبي الحاجة الى الانتماء والولاء وتشجع روح الفريق وتعزز المنافسة والرغبة في تحقيق المصالح العامة وتقريب التنظيمات غير الرسمية من الإدارة اذ يعمل كل موظف على ان يتوافق عمله مع عمل زملائه ولا يتعارض معهم.³ كما تساهم الحوافز بصورة كبيرة في ربط العامل بمؤسسته من خلال استفادته من زيادة انتاجها وبالتالي ارباحها وانتفاعه بها ما يجعله اكثر ارتباطا بها وينجحها كما تشجع العاملين على الابداع من خلال توفير المؤسسة البيئة المناسبة للموظفين للعمل على مجموعة جديدة من الابتكارات المهنية وهي الدافع القوي للتطور الكبير في بيئة العمل.⁴

للحوافز اهميتها البالغة في حياة المؤسسة والافراد على حد سواء، حيث ان الحوافز الكفؤة تؤدي الى زيادة العوائد المتحققة للمؤسسة عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، فكلما كانت الحوافز ايجابية فإنها تعود بالنفع على العاملين وبالتالي تحقق اهداف المؤسسة وتطور انشطتها، اذ تنجح ادارتها في تقوية اواصل الثقة بينها وبين الموظفين الامر الذي يجعلهم يتقبلون التغيير والتطوير في اساليب العمل وينظرون اليه كفرصة لتطوير قابليتهم واكتساب المعارف والتقنيات الجديدة.⁵ ويستمد التحفيز اهميته من قدرته على رفع النواتج الكمية والنوعية للعمل، والقدرة على زيادة المبيعات والارباح فضلا عن كونه يؤدي الى تلبية احتياجات العمال على اختلاف انواعها، كما يؤثر بشكل خاص على التقدير و الاحترام والاعتبار، ما يجعل الموظفين يشعرون بروح العدالة داخل المؤسسة ويكسبهم روح الولاء والانتماء والتعاون بين الموظفين وخلق روح المسؤولية لديهم⁶، كما يساهم التحفيز من خلال التدريب والتكوين في تخفيض معدل دوران العمل والتقليل من حوادث العمل وترغيب العامل في عمله ورفع الروح المعنوية لهم، مما يؤدي الى رفع مستوى الانتاج وضمان الاداء الوظيفي بشكل فعال وسريع وسد الفجوات بين معايير الاداء التي وضعها الرؤساء والاداء الفعلي.⁷

¹ محمد بن سلطان السلطان، مرجع سابق، ص، ص26، 27

² عمر نصير مهران رضوان، التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد41، الجزء4، سنة 2017، ص67

³ مضاي محمد الشعلان، نوره محمد البليهد، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد40، العدد40، أبريل2015، ص196

⁴ محمد بن سعد أبوحيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون، المملكة العربية السعودية - جدة، تموز - 2020، ص636

⁵ بوقندورة يمينة، استراتيجية التحفيز وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة-رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-السنة الجامعية2021-2022

ص44

⁶ بوالشرش نورالدين، العيادي مريم، التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مزاب، ورقلة(الجزائر)، العدد 29، جوان

2017، ص27

⁷ بن دريدي، مرجع سابق، ص 121

اما على مستوى الجماعة، فان للتحفيز اهميته البالغة الاثر اذ يعمل على اثاره حماس الجماعات ويشجع المنافسة بين الافراد اذا ما تم منحهم الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدى، كما تنمي الحوافز الجماعية روح المشاركة والتعاون بين الجماعة وتماسكهم لبلوغ الاهداف المسطرة، كما تتيح المشاركة ايضا لأعضاء المجموعة اتخاذ القرارات وقبولها والتفاعل معها وتنفيذها واقناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم. تهدف الحوافز المقدمة لتشجيع العمال على المشاركة في انجاز المهام الموكلة اليهم ،وخلق روح الفريق ما يؤدي الى تعزيز الشعور لديهم بالانتماء الى المجموعة وتحسين علاقات العمل وخلق روح التفاعل الايجابي بين الموظفين. تشجع الحوافز الجماعية تنمية المهارات بين اعضاء المجموعة اذ ينقل الافراد ذوي المهارات العالية مهاراتهم الى زملائهم ما يزيد فرص التنمية والتدريب اثناء العمل، ويساعد التحفيز العاملين على صقل خبراتهم وتطوير معارفهم وتبادلها داخل المجموعة.¹

4) **النمط القيادي الديمقراطي**: يعرف النمط القيادي بأنه «الاساليب التي يمارسها القائد في تأدية دوره القيادي في الجماعة» ، كما يعرف بأنه «السلوك الذي يوجه الآخرين ويحرك في اتجاهات معينة لتحقيق اهداف واغراض محددة.²» يعتمد نجاح المدير في اداء مهامه وتحقيق اهداف المؤسسة في اطار الادارة التشاركية على الاسلوب القيادي الديمقراطي الذي يتبعه في ادارة المؤسسة، يطلق ايضا على هذا النوع من القيادة 'القيادة التشاركية'، 'الإنسانية'، 'التعاونية'، التي تهدف الى خلق نوع من المسؤولية بين المسؤولين واشراكهم في صنع القرار. يعتمد هذا النمط على ثلاث ركائز تتمثل في : العلاقات الإنسانية، المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة³، حيث يضمن التفاف افراد الجماعة حول قائدهم واعطائهم أكبر قدر من الولاء نظير منحهم فرصة المساهمة في التخطيط وفي اتخاذ القرارات وكذا تفويض بعض الصلاحيات لهم والعناية بروحهم المعنوية والاهتمام بحاجاتهم وبالعلاقات الإنسانية في القيادة.

يؤمن هذا النمط بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل كما يؤمن بالمشاركة والشورى ويعتبر الموظفين شركاء وليسوا تابعين، اذ يرى النمط الديمقراطي ان السلطة ليست مصدر القوة وانما هي ميزة تتيح الفرصة لمعرفة الآخرين⁴، حيث يستخدم القائد الديمقراطي التفكير المنطقي في البحث عن حلول المشكلات التي تعترضه اذ يستمد القوة من العمال بدلا من اللوائح والقوانين ويفتح قنوات الاتصال على كل المستويات ويعتمد سياسة الباب المفتوح و يراعي امكانية الموظفين وقدراتهم وميولهم ورغباتهم وجميع ظروفهم ويلبي احتياجاتهم ويتيح لهم فرصة المشاركة في العمل و تحمل المسؤولية من خلال مراعاة تكافؤ الفرص بين الموظفين ما يشعرهم بالرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لديهم⁵. وعليه يعتمد النمط الديمقراطي على مشاركة المسؤولين في صنع القرار واعطائهم مجالا للاقتراحات والابداع كما يشرف هذا الاسلوب على عملية تحفيز الموظفين وتشجيعهم لتحقيق اقصى استفادة من قدراتهم وزيادة الإنتاجية، وبدلا من استخدام السلطة الرسمية فانه يعتمد اساليب التأثير الايجابي في تحريكهم اذ يشجع هذا النمط القيادي في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي ويحقق درجة عالية من الشعور بالانتماء ما يدفعهم لرفع كفاءتهم وتحسين ادائهم.⁶

¹ بوقندورة يمينة، مرجع سابق، ص 46

² الحضرمي نوف ، النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة الأنهر، القاهرة، العدد 183 الجزء الأول، يوليو لسنة 2019، ص 322

³ الحضرمي نوف، نفس المرجع، ص 328

⁴ رفيق محمود المصري، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، قسم علم الاجتماع - كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الأقصى - غزة - فلسطين، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، يناير 2008، ص 235، 236

⁵ الحضرمي نوف، مرجع سابق، ص 328

⁶ ماهر طاهر محمد صلاح، النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس - العدد واحد وخمسون، المملكة العربية السعودية - جدة ، بكانون الثاني 2023، ص 213

الفرع الثاني: أساليب الادارة التشاركية

يتم تطبيق الإدارة التشاركية من خلال عدة أساليب نذكر منها:

1. **حلقات الجودة:** إحدى الأساليب الحديثة للإدارة التشاركية حيث انما تدمج نقاط القوة لدى كل من المدراء والموظفين لمواجهة مشاكل العمل، تعرف حلقات الجودة بانها: "مجموعة صغيرة من العمال يؤدون عملاً مشابهاً او ذا صلة يجتمعون بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل مشاكل الجودة والانتاج وتحسين الاداء"¹، وتعرف ايضا على انها مجموعة صغيرة تتكون من خمسة الى عشرة موظفين يعملون في نفس الورشة او نفس المكتب، يجتمعون لمدة ساعة او ساعتين في الاسبوع او كل اسبوعين تحت قيادة مشرف، و يناقشون كيفية تطوير ما يقومون به من اجل تحقيق جودة الانتاج او الخدمة واقتراح طرق جديدة للتحسين، ومن ثم تنفيذ الحلول ومراقبتها، ويكون هؤلاء الموظفين مدربين على طرق وتحليل بعض مشاكل العمل وتقديم الحلول المناسبة لها²، كما تعرف بانها مجموعة من العمال تشكل نفسها بناء على موافقة الادارة والعمل فيها تطوعي، وتجتمع بشكل دوري لمناقشة مشاكل العمل واقتراح حلول لها³. كما انها تدعم التعاون والتنسيق بين العمال وتؤدي الى تبادل الخبراء والآراء وتشجع المبادرة الفردية والجماعية والابداع.
2. **مجموعات العمل شبه المستقلة:** يعتبر معهد تافستوك اول من اقترح هذا النوع من التنظيم من خلال الدراسة وعبر عن التنظيم الهيكلي للمؤسسة، فاقترحات هذا المعهد لهذه المجموعات ساهمت في توضيح مكانة المشاركة في عملية الانتاج في المؤسسة. تتكون مجموعات العمل شبه المستقلة من مجموعة من العمال تتراوح من اربعة الى ثمانية عمال يؤدون عملاً مختلفاً ضمن هذه المجموعة، تقوم هذه المجموعات ايضا بوضع أهداف إنتاج أسبوعية تسمح لها على الأقل ببرمجة أعمال الأسبوع بطريقة مستقلة، ويكون أعضائها مسؤولين عن تقسيم المهام والانضباط في المجموعة وتصحيح الأخطاء، كما تتميز هذه المجموعات بتناوب العاملين في أداء الوظائف، وبالتالي فإن غياب أحدهم لا يؤثر على سير العمل، وتستعمل هذه المجموعات من طرف المؤسسات لتحقيق مراقبة أفضل للعملية التقنية المعقدة والتي يستحيل تنظيمها ومراقبتها بدون مشاركة العاملين، فهي تمتاز بمرونة أكبر وتتماشى أكثر مع التغيرات التقنية.⁴
3. **مجموعات نوعية الحياة في العمل:** يعرف "Suttle" نوعية الحياة في العمل بانها: "الدرجة التي يمكن للعمال ان يشبعوا بها جميع احتياجاتهم ورغباتهم المهمة". ويعرفها Nadler & Lawler بانها: "طريقة للتفكير في الاشخاص والعمل والمنظمات على حد سواء، وان اهم عناصرها: الاهتمام بتأثير العمل على الناس وكذلك على فعالية المنظمة، وفكرة المشاركة في حل المشاكل التنظيمية واتخاذ القرار"⁵، ويتم تحديد نوعية الحياة في العمل من خلال ثلاث مستويات: الافراد والمدربين ومجموعات العمل. فعلى مستوى الافراد تم ذكر مفهوم نوعية الحياة في العمل بالديمقراطية الادارة وتحسين فعالية مشاركة الموظفين في صنع القرار. واما على مستوى المدربين معبر عنها من خلال جهود لزيادة الانتاجية من خلال تحسين جو العلاقات الانسانية أكثر من الانظمة الاخرى. اخيراً على مستوى مجموعات العمل فيمكن ان تمثل بالمشاركة العادلة في الدخل و المكافآت وظروف العمل الجيدة وحياة العمل آمنة. ومن خلال هذه المستويات الثلاثة نؤكد ان نوعية حياة العمل هو عامل ضروري لتحقيق الكفاءة على المدى القصير والفعالية على المدى الطويل.

¹ نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في تعليم وتطبيقات الايزو، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، سنة 2009، ص5

² طباحي سناء، مرجع سابق ص، 95، 96.

³ حامدي محمد، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق العلوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد

بوضياف، المسيلة، المجلد 3، العدد 01، سنة 2019، ص 231

⁴ سناء طباحي، مرجع سابق ص، 97

⁵ وهيبه شبيلي، برامج تحسين نوعية حياة العمل كاستراتيجية للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ام

البواقي، الجزائر، المجلد 7، العدد 3، ديسمبر 2020، ص 1040

يتمثل مفهوم نوعية حياة العمل بجانبين أساسيين اولهما: استخدام كل الامكانيات البشرية لغرض زيادة الانتاجية، خلال تطوير النظام الانسانية أكثر من الأنظمة الأخرى في البيئة العمل، أما لآخر لنوعية حياة العمل هو سعي العمال كل منهم لتلبية احتياجاته الأساسية في العمل والمشاركة في صنع القرار مع المديرين في مواقع العمل.¹

4. **فرق العمل:** أصبحت فرق العمل سببا مهما لنجاح المؤسسات اليوم خصوصا في ظل البيئة التنافسية، بحيث تتواجد فرق العمل على جميع المستويات التنظيمية دون استثناء، بشكل دائم او مؤقت، حسب الحاجة. يمكن تعريف فرق العمل بأنها: "عددا صغيرا من الافراد ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض يتسمون بالولاء لغرض معين وأهداف أداء محدد وبطريقة تجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة"، كما تعرف فرق بأنها: "مجموعة من الموظفين الذين يتعاونون لإنجاز مهمة محددة، تعتبر أكثر فعالية عندما تتغير ظروف العمل وتكون مهارات العمال محددة لتلبية هذه الشروط، بفضل المشاركة والجهد التعاوني بين اعضاء الفريق، تزداد درجة قبولهم والتزامهم بتنفيذ الحلول التي يقترحونها.² ومن بين أهم هذه المهارات نذكر:³

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.
- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.
- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.
- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.
- مهارة التفكير مع الآخرين.
- مهارة تنسيق العمل مع الآخرين.
- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

وتتميز هذه الفرق بعدة صفات نذكر منها:⁴

- **الإدارة الذاتية:** وهذا يعني أنّ هذه الفرق تدير نفسها بنفسها وتتم بتنظيم شؤونها داخليا، فهي تركز على التوفيق بين الآراء المختلفة، حيث يعتبر تعدد الآراء وتنوعها بيئة مناسبة لزيادة وتحسين العملية الإبداعية، و يساعد هذا النوع من الإدارة في الاستجابة السريعة لمتطلبات الإبداع من طرف هذه الفرق وكذا تدعيم العلاقات بين أعضائها
- **التجديد الذاتي:** فهذه الفرق تجد وتطور نفسها من خلال التفكير الحر والآراء والاقتراحات المتنوعة.
- **التفوق الذاتي:** حيث يقوم الفريق بتنمية وتحسين مستواه ذاتيا، كما يكون في حالة تعلم مستمرة.

¹ سعد العنزي، سما سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 13، العدد 45، مارس 2007، ص 69

² زقار ليلي، بلقرع فاطمة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة(الجزائر)، المجلد 6، العدد 01، جوان 2022، ص 69

³ سناء طباحي، مرجع سابق، ص 99

⁴ سناء طباحي، مرجع سابق، ص 99

5. نظام الاقتراحات: هو عملية منظمة تهدف الى تشجيع وتنظيم مشاركة جميع الموظفين في صنع القرارات لتحسين نشاط الشركة، من خلال جمع وتنفيذ جميع الافكار التي يقترحونها حول طرق تحسين الاداء، حل المشاكل التي تواجههم في عملهم او حتى الطرق التي تحقق الرفاهية للموظفين وتحسن بيئة العمل، بعد ان تدرس الادارة هذه المقترحات، تختار المناسبة منها، لذلك من الضروري وضع وسائل ملائمة كصناديق الاقتراحات، حيث يعبر كل عامل عن آرائه بكتابتها على ورقة ووضعها في هذا الصندوق الذي يوضع من مكان واضح ومعروف من قبل الموظفين، حيث هو لا يقتصر استخدامه على وقت او مناسبة او موضوع معين.¹
6. العصف الذهني: هو اسلوب تعليمي يعتمد على التفكير المستقل والحر، يهدف الى جمع بعض الاقتراحات والافكار الإبداعية الجديدة من مجموعة من الاشخاص المشاركين في الاجتماع لحل مشكله ما. او عبارة اخرى يعرف على انه تحفيز العقل من خلال التفكير بسرعة في حل مشكلة معينة من خلال البحث عن افكار وحلول ابداعية و إيجابية لمواضيع محددة إذ يعد العصف الذهني من اكثر الاساليب فعالية لتطوير التفكير.²
- تعتمد الادارة التشاركية على اسلوب العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي في حل الكثير من المشاكل المختلفة بقصد زيادة القدرات و العمليات الذهنية، حيث تشجع طريقة العصف الذهني التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة للعمال في جو من الحرية يسمح بظهور جميع الآراء والافكار.³

الفرع الثالث: نماذج الادارة التشاركية

تعدد نماذج الادارة التشاركية في المؤسسة بين ثلاثة انواع: الإدارة التشاركية بالأهداف، الادارة المفتوحة و الإدارة المشتركة.

1. الإدارة التشاركية بالأهداف: هي فلسفة إدارة المؤسسات تهدف الى انشاء ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية المؤسسة والاستخدام الامثل للطاقات الكامنة في كل عامل من خلال ترقيةهم والاستفادة من معارفهم عن طريق تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تمهم، ويتم ذلك باعتماد على انواع مختلفة من المشاركة واستخدام التقنيات والهياكل الخاصة لتحقيقها.⁴
- تعتمد الإدارة التشاركية بالأهداف على تحديد العمل الذي يجب القيام به لتحقيق اهداف المنظمة، وليس لتحقيق اهداف شخصية او لتكييف العمل و الأهداف مع الظروف الشخصية للأفراد حيث تركز الإدارة بالأهداف على معتقدات الفرد حول العمل، التحفيز و الاهداف المتفائلة التي تركز على الكفاءة والاهداف الشخصية كما تعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على مشاركة العمال في تحديد الاهداف التي يجب عليهم تحقيقها في العمل شريطة ان يكون هناك اتفاق بين كل رئيس و مرؤوسيه مهما كانت مستوياتهم حول الاهداف والنتائج المطلوبة.⁵
2. الادارة المفتوحة: هي فلسفة ادارية معاصرة تقوم فكرتها الاساسية على تحويل موظفي المؤسسة الى شركاء حقيقيين في ادارة تلك المنظمة، ومن ثم العمل بروح وعقلية جديدة هي عقلية ملكية بدلا من الوظيفة، اطلق عليها منهج المصارحة بالأرقام، حيث يتعرف جميع اعضاء المنظمة على ارقامها المهمة التي تعبر عن اهدافها الاستراتيجية، والمالية والانتاجية وتدريبهم على فهم محتوى العلاقات بين

¹ سناء طباحي، مرجع سبق ذكره، ص100

² سيد عبد النبي، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، جمهورية مصر العربية، وكالة الصحافة العربية، دار الكتب المصرية، طبعة 2019، ص 27

³ منال أحمد البارودي، العصف الذهني و فن صناعة الافكار، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص13

⁴ بلمختار محمد رضا، بن الأبيض عطية، الإدارة التشاركية بالأهداف نحو تفعيل المورد البشري، مجلة سوسيولوجيا جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد3، العدد1،

جوان 2019، ص271

⁵ أحمد السيد كردي، نظرية الإدارة بالأهداف، سنة 2013، تاريخ الاطلاع 2023/02/20، على الساعة 14:30، <http://www.kenanaonline.com/>

تلك الارقام واكتسابهم حاسة خاصة تجاهها من خلال الاجتماعات واللقاءات التي تصبح جزءا من العمل ومنصة لعبة الاعمال الكبيرة والتي تسمى (نهج الادارة على المكشوف)¹، والادارة المفتوحة هي:²

- تدريب الموظفين على فهم الارقام والتعامل معها باحتراف ومسؤولية (التدريب).
- ابلاغ جميع العاملين بالمركز المالي للمنظمة كل أسبوع (المصارحة).
- افشاء كل المعلومات لجميع الموظفين.
- تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال اعمال وليس كعمال.
- اسلوب فريق العمل هو الأساس لإنجاز المهام بطريقة مبنية على الاهداف المحددة والتنسيق والتعاون.
- تحديد رقم حساس او حاسم للمؤسسة على سبيل المثال: (معدل التدفق النقدي، معدل الانتاج، معدل الربح، معدل التوزيع، عدد العملاء...).

يسمح تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة بمعالجة مشكلة الثقة المتعلقة بعدم نشر المعلومات بين العاملين والإدارة، كما يزيد من ولاء والتزام العاملين فهو يحفزهم على الإخلاص في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح المؤسسة، و يتم بذلك الاستفادة من إمكانيات العاملين عن طريق العمل على توليد وإخراج الطاقات والمعارف الكامنة في عقولهم.³

3. **الإدارة المشتركة:** يعتقد أكتوف أنه لا يمكن تقلص تعريف شامل للإدارة المشتركة، حيث يمكننا أن نشير إلى أن هذا المفهوم يشمل إمكانيات وأشكال مختلفة للإدارة الاجتماعية تتمثل في القرار المشترك، والتحديد المشترك، والتعاون والإدارة المشتركة، وهذا يرجع إلى المفهوم الاجتماعي الذي تعطيه ألمانيا للمؤسسة كأول من يطبق هذا النموذج، حيث تعتبر عملية المشاركة بديهية وليست موضوعاً يمكن إعادة النظر فيه، كما هو الحال في البلدان الأخرى فهي تعتبر المشاركة هنا وحدة تشمل رأس المال والعمل وليست مجرد تجميع لأصحاب رأس المال. لكن المهم هنا هو الدور الممنوح لها والمتمثل في تحقيق الديمقراطية الإدارية من خلال إشراك العاملين في إدارة مؤسستهم وتقريب رأس المال والعمل.⁴

تهدف الإدارة المشتركة إلى عدة أهداف منها:⁵

- حماية مناصب العمل وإنفاذ المؤسسات التي هي في حالة إفلاس أو التي تعاني من ضعف المردودية حيث يتعلق الأمر بنموذج إدارة يهدف إلى إعادة إنعاش المؤسسات، إلا أنه منذ عدة سنوات لوحظ أنّ بعض المؤسسات تعطي أهمية لتطبيق الإدارة المشتركة في حالة احتياجها لرؤوس أموال جديدة، وهذا بهدف مواصلة نمو المؤسسة، هذا النمو الذي يؤدي دوماً إلى خلق مناصب عمل جديدة
- حماية مصالح العاملين، وذلك لكون أنّ مختلف الهيئات في نموذج الإدارة المشتركة تتكون من العاملين مما يجعلهم يدافعون عن مصالحهم.
- تحقيق التشغيل الكامل وتأمين مناصب العمل والتوزيع العادل للنتائج.

¹ صلاح الدين الهيتي ونعمة عباس الحفاجي، تحليل اسس الإدارة العامة" منظور معاصر"، عمان، الاردن، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، سنة 2015، ص89 و90

² مدحت أبو النصر وياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة " مفهومها، أبعادها، مؤشرتها"، مدينة نصر، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، سنة 2017، ص225

³ سناء طباحي، مرجع سابق، ص103، 102

⁴ سناء طباحي، مرجع سابق، ص103

⁵ صالح هيميدات، مرجع سابق، ص65

و عليه يمكن استخلاص المزايا التالية للدارة المشتركة :

- الإدارة المشتركة أسلوب يجبر المؤسسة على الانشغال أكثر بالعامل الإنساني، الاجتماعي والطبيعي، ويشجع على التحكم في التطور التكنولوجي والمنافسة.
- للعمال الحق في الإعلام، ويتم السماح لهم بالنقاش في عدة قضايا منها طرق عملهم في المؤسسة ،طريقة حساب أجورهم، تقييمهم والترقية، حيث يكون لكل عامل الحق في الاطلاع على ملفه الخاص.
- الإدارة المشتركة تعمل على خلق جو من التعاون والاتصالات المفتوحة في مختلف الاتجاهات والإحساس بالعدالة والسلطة المستمدة من الكفاءة أكثر منها من الموقع التنظيمي أو امتلاك رأس المال.

المطلب الرابع: صعوبات تحقيق الادارة التشاركية وتقييمها

كل أسلوب أو أسلوب إداري له مزايا وعيوب تختلف عن بقية الأنماط الأخرى ولإدارة التشاركية أيضاً بعض السلبيات والإيجابيات، سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى بعض منها ، وقبل ذلك سنتناول بعض الصعوبات التي تقف في طريق تحقيق الإدارة التشاركية.

الفرع الاول: صعوبات الادارة التشاركية¹

هناك عدة عوائق تعترض الإدارة التشاركية نذكر منها :

- **العوائق التنظيمية :** فهي قد تقف عائقاً في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة بالمشاركة في المؤسسة وقد يرجع ذلك الى الخوف من الفشل او فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات من قبل بعض المديرين بالإدارة العليا او عدم رغبة المالكين في مشاركة غيرهم في ملكية مؤسساتهم .
- **قيم المديرين :** اذا كان المدير استبدادياً فهو لن يسمح لاحد بمشاركته في ادارة المؤسسة الا اذا كان هناك ما يوجب موافقته على المشاركة.
- **الخبرة والمعرفة والتخصص المهني والعملي :** حيث قد لا يسمح المدير بالمشاركة في امور لا يفهمها العمال .
- **ضمان عدم التعرض لإجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة :** ان شعور بعض المديرين بان قوتهم قد تتأثر بتطبيق نظام المشاركة قد يجعلهم يعارضونها او يقفون منها موقفاً سلبياً ،وبالتالي يلزم اعداد العاملين بالمؤسسة وادارتها وذلك بتوعيتهم .

الفرع الثاني: تقييم الإدارة التشاركية

1. **الإيجابيات:** يحقق تطبيق الإدارة التشاركية عدد كبير من المزايا لكافة المؤسسات بشكل عام ومن أهم هذه المزايا:²
 - تنمية القدرة على الإبداع والابتكار وإعطاء الحرية للعاملين في أداء عملهم واعداد قيادات إدارية مستقبلية على مستوى عالي من الأداء.
 - زيادة ولاء الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي وقبول التغيير وتنفيذه بدون مقاومة، كما يساهم في معرفة وتوضيح الظروف التي اتخذت فيها القرارات بكل شفافية.
 - زيادة الالتزام التنظيمي وكذلك زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية، وتقليل المشاكل والخلافات بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين وبعضهم البعض.

¹ صالح حيميدات، مرجع سابق ، ص،ص43، 44

² بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف ،العدد20، جوان 2018،ص46

- التطبيق الناجح لسياسات الشركة واستراتيجياتها ويكون لها أثر إيجابي على الأداء المالي والأرباح وصنع القرار الجيد والقبول والتنفيذ الفعال.
- التعرف على مهارات وخبرات موظفي الشركة، ثم وضع سياسة للاحتفاظ بالموظفين المتميزين.
- تحسين جودة بيئة العمل و حل المشكلات بطريقة جماعية.
- النمو والتطوير الجماعي والإداري والتنظيمي وتقليل معدلات تأخير الموظفين، انخفاض معدلات التغيب.

2. السلبات¹

- ضعف المستوى الثقافي للمشاركين قد يؤدي الى الاستسلام وقبول وجهات نظر المديرين وهؤلاء يتمتعون بدرجات عالية من القدرة على تنظيم والإقناع والقيادة التي تنتهي بحضور الموظفين للمشاركة في اتخاذ أي قرار شكليا لا فعليا.
- قلة الخبرة الفنية والإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية اتخاذ القرار.
- التأخر في اتخاذ القرارات خصوصا في الحالات التي تتطلب التدخل السريع.
- احتمال تولد فهم خاطئ من جانب العاملين على ان الإدارة عاجزة عن الوصول الى القرار المناسب.

¹ محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 36

المبحث الثاني : دور الإدارة التشاركية في تعزيز الميزة التنافسية

المطلب الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

الفرع الأول :تعريف التنافسية والميزة التنافسية

1. تعريف التنافسية

هناك العديد من التعريفات المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

- ✓ عرفها Oughton على أنها : « التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنظمات الأخرى ».¹
- ✓ ويعرفها السلمي على أنها: « الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق المستهدفة».²
- ✓ أما منتدى الإدارة الأوروبي فيعرف القدرة على المنافسة الصناعية على أنها : «قدرة وفرص المؤسسة الراهنة والمستقبلية على تصميم وإنتاج وتسويق السلع في بيئاتهم المحيطة والتي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق الخارجية والمحلية».³
- ✓ اما Phillippe Rouault فيرى أنها: « مفهوم نسبي فهي عبارة عن مجموعة من العناصر التي تضع للمؤسسة في وجه ملائم اتجاه منافسيها».⁴

أيضا يمكن تعريف التنافسية استنادا إلى معايير مختلفة:⁵

- **المعيار الأول :** يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر الجودة والتكلفة، و بناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول.
- **المعيار الثاني:** يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيرتها وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.
- **المعيار الثالث :** تعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد ، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات ، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

¹ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال،مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد البشير الابراهيمى ،برج بوعريش،الجزائر، المجلد 08،العدد01،جوان2021،ص232.

² حكيم بن جروة و عبد الحق بن تقات ،تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزيائنها في بيئة تنافسية، الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2020، ص178.

³ عبد الرحمان بن عنتر ،المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد20، جوان 2009، ص35،

⁴ Philippe Roualt ,Analyse comparée de la compétitivité Des industries agroalimentaires françaises Par rapport à leurs concurrentes européennes,Le documentation française, République française, October 2010 ,p9.

⁵ نسرين عياشي عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك-دراسة حالة وكالتي البركة وبنك التنمية المحلية بالوادي-مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ونقد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2013-2014، ص54.

2. مفهوم الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مساحة كبيرة و مكانا مهما في مجالات إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، حيث أنه عنصر استراتيجي بالغ الأهمية يوفر فرصة أساسية للمؤسسة لتحقيق ربحية مستمرة مقارنة بالمنافسين. و يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية ل Chamberlin سنة 1939 لكن يمكن ارجاعه الى Selznick سنة 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة. ثم جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Hofer و Schendel الميزة التنافسية بأنها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد. وبعد ذلك جاء Day سنة 1984، ثم M. porter سنة 1985 فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا الميزة التنافسية كهدف استراتيجي للمتغير التابع، وليس شيء يستخدم ضمن الاستراتيجية. وتبريرهم لذلك هو ان الاداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.¹

✓ يعتبر Porter Michel أول من وضع نظرية الميزة التنافسية وصمم نموذجا لقياسها يعتمد على المتغيرات الجزئية الداخلية واعتبر أن التنافس يتم بين المؤسسات فيما بينها، حيث عرفها "Porter" على أنها : «تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المطبقة».²

✓ أما Fahey فقد عرف الميزة التنافسية على أنها : « أي شيء يميز المنظمة و منتجاتها تميزا ايجابيا عن منافسيها من وجهة نظر زبائنها و المستخدمين النهائيين لمنتجاتها».³

✓ وقد عرفها علي السلمي على أنها : « المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون».⁴

✓ وينظر أيضا الميزة التنافسية على أنها : «قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في موقع أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط».⁵

✓ ينظر للميزة التنافسية على أنها : «قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار مجموعة من الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية، يهدف إلى خلق قيمة تلبي احتياجات العملاء».⁶

¹ حسن علي الزعبي، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل العالم المتغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، سنة 2003، ص 11.

² زرار العياشي، غياد كريمة، دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1945 سكيكدة، الجزائر، العدد 02، سنة 2014، ص، ص 188، 189.

³ إيمان حمري، سعيد بن بيمنة، سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات و المناجحت، جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعد الله، الجزائر، المجلد 01، العدد 10، سنة 2017، ص 59.

⁴ صونيا كيلاي، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر-، مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 48.

⁵ بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 14، العدد 19، ديسمبر 2018، ص 290.

⁶ مختاري مصطفى، بن موفق زروق، إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الميزة التنافسية لمنتجات المؤسسات الاقتصادية-حالة شركة المراعي السعودية نموذجا-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالخلفة، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، ماي 2022، ص 501.

✓ وقدم ثامر البكري تعريف للميزة التنافسية بأنها : «قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها ومنه زيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم».¹

بناءً على ما سبق يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة تفرد و تميز المنظمة عن مثيلاتها، من خلال تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتقديم مزايا وقيم أفضل من منافسيها و من ناحية أخرى ، فإن تحقيق الاختلاف والتميز في المنتجات يحقق ولاء العملاء لمنتجات المؤسسة مع ميزة على منافسيها الحاليين أو المحتملين ،و بالتالي تعتبر عنصر استراتيجي يوفر للشركة فرصة أساسية لتحقيق ربحية مستمرة.

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- انها نسبية وليست مطلقة اي تتحقق بالمقارنة.
- تؤدي الى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين.
- تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق لها قيمة.
- تنعكس في كفاءة اداء المنظمة لأنشطتها او في قيمة ما تقدمه للمشتريين او كليهما.
- تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه المؤسسة و تحفزهم للشراء منها.
- لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.²
- ان تكون مرنة و متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة اخرى.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبار انها تختص بالفرص المستقبلية.³

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز أو التميز.

1) **التكلفة الأقل:** أي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.⁴ و حتى تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف يجب عليها أولاً معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسبها ميزة التكلفة الأقل⁵، وكذا من خلال مراقبة العوامل التالية:⁶

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص192.

² محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص44.

³ مها حسن ناصر محمد، إدارة التسويق بالعلاقات وأثرها في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا، الجامعة التاسعة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، سنة 2014، ص54.

⁴ شني صورية ،بن لحضر السعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد02، سنة 2017، ص112.

⁵ ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الدوائية الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2018-2019، ص112.

⁶ سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، عمان ،الأردن، كتاب رقمي، مركز الكتاب الأكاديمي ،الطبعة الاولى، 2016، ص104 و105.

- مراقبة الحجم: يمكن التوسع في كل من تشكيلة المنتجات والحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف مع تخفيض التكاليف.
 - مراقبة التعلم: ويتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
 - مراقبة الروابط: ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا اختيار أفضل مكونات المنتج وبالشكل الدقيق والصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.
 - مراقبة الإلحاق: يتم تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد الاستفادة من القدرات المشتركة، أو لتحويل الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل في تسير نشاط يخلق القيمة إلى وحدات استراتيجية تقوم بأنشطة مماثلة.
 - مراقبة الإجراءات: قد تنفذ المنظمة بعض الإجراءات وبمرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن الحاجة إلى إلغاء أو تغيير بعض هذه الإجراءات والتي لا تساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو أنها تكلف المنظمة أكثر من اللازم، وبالتالي فإن هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف.
 - مراقبة التموقع (التموضع): الخاص بنشاط المورد والعميل لتقليل التكاليف من خلال تأثيره على عدة عناصر منها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.
 - مراقبة الرزنامة: أي المقارنة بين كون المؤسسة سباقة لتدخل قطاعا أو نشاط معين من أجل الاستفادة بشكل مستمر من ميزة التكلفة الأقل بفضل موقعها الجيد في السوق، أو لتوظيفها لأفضل الموظفين، ولتعاملها مع أفضل الموردين، أو لانتظار لفترة محددة قبل دخول هذا القطاع، إما لأن التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو لغرض دراسة سلوك المستهلك وتحديد نقاط ضعفهم ثم الدخول القطاع بأكبر قدر من المعرفة بالظروف التنافسية السائدة.
 - مراقبة العوامل الحكومية والسياسية: مثل التشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.
- (2) **ميزة التميز** : يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج مميز وفريد له قيمة عالية من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، توافر خدمات ما بعد البيع)، لذلك يصبح من الضروري على المؤسسة فهم و تحليل مصادر التميز في المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة، توظيف قدرات وكفاءات المؤسسة و التقنيات التكنولوجية العالية و انتهاج طرق توسع فعالة و سياسات سعرية و ترويجية لتحقيق جوانب التميز و زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.¹
- حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزة التميز، يجب أن تعتمد على مواردها المتفردة والخاصة بها، والتي تدعى عوامل التفرد، ومن بينها ما يلي:²
- **الإجراءات التقديرية**: حيث تعد هذه الإجراءات عاملا من عوامل التفرد والسيطرة بالنسبة للمؤسسة وتتمثل في: خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة و كثافة النشاط (محتوى النشاط، مستوى الاستثمار، جودة وسائل الإنتاج المستعملة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط).

¹ ابراهيم بورنان، يوسف بولخلال، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، محاور المدخلية: راس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، يومي 13/14 ديسمبر 2011، ص7.

² هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة-دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، الجزائر، السنة الجامعية 2009-2010، ص29.

- **الروابط:** يمثل استغلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتفرد، نظرا لأن الاستجابة الجيدة للاحتياجات العملاء تتطلب التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. يمكن أيضا تلبية احتياجات العملاء من خلال التنسيق مع الموردين، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.
- **الموضع:** إن اختيار الموضع الملائم لأنشطة الشركة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.
- **التعلم وآثاره:** قد تولد عمليات التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لأنشطة محددة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها.... ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر.
- **الرزنامة:** يمكن ربط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً بخاصية التميز، على سبيل المثال المؤسسة السباق في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها ان تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك هناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- **التكامل:** قد تؤدي درجة التكامل إلى الحصول على خاصية التفرد، من خلال تكامل الأنشطة المولدة للقيمة، فضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع يوفر فرصة لرصد نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتفرد أو التميز.
- **الحجم:** قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز، كأن يضعف مرونة الشركة عند الحاجة إلى الاستجابة لاحتياجات العملاء المتنوعة وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة (تراكم الخبرات).
- **اللاحق:** يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة إذا كان هذا النشاط مشتركاً بين عدة وحدات تابعة لنفس الشركة.

الفرع الثالث : أهمية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها نجاح المنظمة وضمان استمراريتها، وتتجسد بشكل عام أهمية الميزة التنافسية للمنظمة على النحو التالي:¹

- تمنح المنظمة مزايا وتفضيلات نوعية وكمية مقارنة بالمنافسين ، مما يمكنها من تحقيق نتائج أداء عالية.
- خلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وضمان ولائهم ودعم وتعزيز سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة مع ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
- يساعد على التأثير بشكل الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل.
- تميز الميزة التنافسية بالاستمرارية والتجديد، يمكن المنظمة من متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

¹ مصطفى بن عودة ، سمير غويني، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة تحليلية لأراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالحلفة-، مجلة الميادين الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و الادارية و المحاسبية، جامعة الجزائر3، المجلد02، العدد01، ديسمبر2019، ص،32،31.

المطلب الثاني: محددات ومصادر الميزة التنافسية وعوامل الحكم عليها

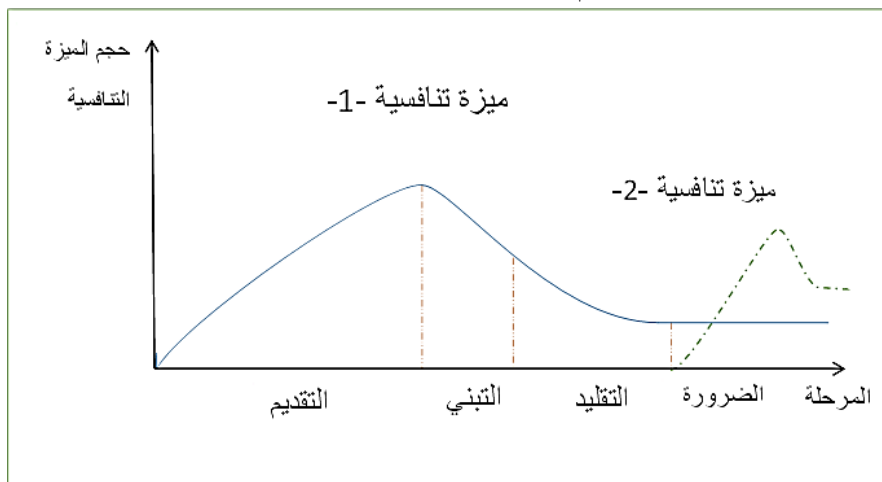
الفرع الاول : محددات الميزة التنافسية

يتم تحديد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس وفيما يلي شرح لأهم خصائص هذين المتغيرين:

1) حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها. وللميزة التنافسية دورة حياة تمر بها، مطابقة لدورة حياة المنتج الجديد كما هو موضح في الشكل التالي.¹

الشكل رقم : (01 : 03) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: عبد الكريم هاجر مسعودة ، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، ص146.

من الشكل يتبين أن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:²

1. **مرحلة التقديم:** وهي أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لأنها تتطلب الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يرجع ذلك إلى القبول الذي تتمتع به من قبل العدد المتزايد للعملاء.
2. **مرحلة التبني:** الميزة هنا مستقرة نسبيا من حيث الانتشار، بالنظر إلى أن المنافسين قد بدأوا في التركيز عليها، وتكون الوفورات هذا أقصى ما يمكن.
3. **مرحلة التقليد:** ينخفض حجم الميزة ويتجه تدريجيا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تنخفض أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

¹ عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية -حالة شرطة إسمنت عين الكبيرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، السنة الجامعية 2007-2008، ص18.

² عبد الكريم هاجر مسعودة ، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المنظمات ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، ص146.

4. **مرحلة الضرورة:** هنا تأتي الحاجة إلى تحسين الميزة الحالية وتطويرها بسرعة، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس مختلفة تمامًا عن أسس الميزة الحالية، و إذا كانت المنظمة غير قادرة على التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تمامًا ومن ثم يصعب العودة إلى المنافسة من جديد.

من هنا نستنتج أن المنظمة لا تستطيع أن تكتسب ميزة تنافسية إلى الأبد، حيث أنها مطالبة باتباع دورة الحياة والعمل على التجديد و الابتكار وإطلاق ميزات أخرى جديدة كلما كان الوقت مناسبًا لذلك.

2) نطاق التنافس (السوق المستهدف)

يقصد بها مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية على نطاق واسع وعلى المدى الطويل، والتي يمكن ان تحقق وفرات في التكاليف مقارنة بالمنافسين، من خلال الاستفادة من تقلص تسهيلات الإنتاج المشتركة، الخبرة الفنية الواحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وبالتالي تحقق اقتصاديات المدى خاصة عندما تكون هناك علاقات مترابطة ومتشابكة بين قطاعات السوق، وكذلك المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من ناحية أخرى يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.¹ والجدول التالي يوضح أبعاد نطاق التنافس هي:

الجدول: (01:01) أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فمن جهة التكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي لمنظمة الأعمال بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، ويمكن إبراز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل تحت ظلها المنظمة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة تنتمي إليها المنظمة.

المصدر: فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية-حالة المؤسسات الجزائرية-، رسالة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005-2006، ص102

¹ عبد الله أحمد عبد الله مصطفى، الهندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مجموعة شركات جياد-، رسالة لنيل شهادة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، سنة 2016، ص63.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد جودة الميزة التنافسية بالعوامل التالية:¹

1. مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا حسب هذا المعيار:

- ميزة تنافسية منخفضة: أي أنها ذات جودة منخفضة بسبب اعتمادها على تكلفة القوى العاملة والمواد الخام، وبالتالي يسهل نسبياً تقليدها من قبل المنافسين.
 - ميزة تنافسية مرتفعة: تعتمد على تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة، العلاقة التجارية، العلاقة الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى، مما قد يحافظ على جودتها وصعوبة تقليدها.
2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: من الضروري أن تقوم المنظمة بتنوع مصادر مزاياها من أجل تجنب مخاطر التقليد السهل في حالة ما إذا اعتمدت على ميزة تنافسية واحدة.
3. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة بشكل أسرع لتجنب تقليد المؤسسات المنافسة أو محاكاة ميزتها الحالية، كما أنه من الضروري عليها القيام بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها في قطاع أعمالها، ويمكنها كذلك إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لهذه الميزة ومعرفة مدى فعاليتها وبالتالي اتخاذ القرار بالاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة عدم تحقيقها لهدفي التفوق على المنافسين و الوفرة الاقتصادية.

الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

1) التفكير الاستراتيجي

من أجل تحديد مسار المنظمة وتصنيف أهدافها، ولتجنب ارتباكها الناتج عن مواجهة المشكلات، تعتمد المنظمة إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من المواقف الحرجة بالاستعانة باستراتيجيات محددة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية.

كما يعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم الأساليب التي تقود المنظمة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات، وتبرز أهميته في أنه أحد أنماط التفكير المعاصر التي تساهم في تحقيق المواءمة بين قدرات المنظمة و عن واقع المنافسة ومستقبل المنظمة، فهي أداة تعزز قدرة المنظمة ومزاياها التنافسية، ولهذا التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر المهارات والقدرات اللازمة للقيام بتنبؤات مستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة من قبل المنظمة.

و عليه يسمح التفكير الاستراتيجي بوضع واختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة من قبل المنظمة من أجل تحقيق الأسبقية وامتلاك المزايا التنافسية واغتنام الفرص والاجتناب والحذر من التهديدات المحتملة للمنظمة وبالتالي خلق التوافق بين المنظمة والتكيف مع البيئة بدرجة كبيرة.²

¹ مختاري مصطفى، بن موفق زروق، مرجع سابق، ص 502.

² ياسر مرزوقي، مرجع سابق، ص 107.

(2) الإطار الوطني

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في مجال نشاطها مقارنة ببعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج اللازمة للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، تلعب حيابة هذه العوامل دوراً مهماً في الحصول على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني يحفز ويدعم ظهور المزايا التنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني مصدراً للمزايا التنافسية التي يمكن تدويلها.¹

(3) مدخل الموارد

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيابة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

1. الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:²

- **المواد الأولية:** تعتبر المواد الأولية مهمة لأنها تؤثر بشكل كبير على جودة المنتجات، وبالتالي يصبح اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها وتواريخ التسليم أمراً ضرورياً على المؤسسة .
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذلك يجب على المؤسسة ضمان سلامتها و تشغيلها وصيانتها، لتحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- **الموارد المالية:** تسمح بإنشاء منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها على نطاق أوسع، مثل فتح قنوات توزيع جديدة، لذلك يجب على المؤسسة أن تحقق باستمرار صحتها المالية وتحافظ عليها من أجل تعزيز وضعها التنافسي وتطويره على المدى الطويل.

2. الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

- **الجودة:** تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات العميل، وكلما كان هناك توافق بين توقعاته وخصائص المنتج يكون الاتجاه إيجابياً، بمعنى تعزيز المركز التنافسي للمنظمة خاصة في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل نشأته، أي تصميمه من كونه فكرة إلى الغاية الوصول إلى طالبيه لأنها تغرس نوعاً من ثقافة الإتقان داخلياً وثقافة الثقة خارجياً مع متعاملاتها.
- **التكنولوجيا:** إن الوسائل المتطورة والحديثة تؤدي إلى تحسين وتحقيق مستويات عالية من الأداء للمنظمة، والتي لا تستطيع المنظمات المنافسة مجاراتها بتقديم خدمات أو منتجات مماثلة، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.
- **معرفة كيفية العمل:** تعني ثقافة الإتقان الموجودة في المنظمة، والتي تنعكس في عملها في مختلف المستويات، الإنتاج، التنظيم وحتى التسويق وذلك من أجل إنتاج العمل المطلوب .
- **المعلومات:** تعتبر المعلومات من الموارد الاستراتيجية في أي منظمة، وبدونها يستحيل تنفيذ العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرارات المناسبة، خاصة لمواكبة البيئة المتغيرة، وتلعب المعلومات دورها في حال حسن استغلالها، من حيث اختيار التوقيت ومجال الاستخدام، وطرق الاستخدام.³

¹ عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سابق، ص 145.

² عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، الأردن "عمان"، دار المعز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص 127.

³ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2011، ص 68.

- **المعرفة:** تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لاستمرار نشاط المؤسسة في المنافسة المرتكزة على المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدّها هذه الأخيرة من مراكز البحث، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية بحيث تنقل تلك المعرفة من خلال قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الانتاج او في تطوير الهياكل والوظائف ، وتساهم المعرفة ايضا في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.¹
 - **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية تنبع من الخبرة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة للمهن الرئيسية للمؤسسة، بحيث يجب على المؤسسة الحفاظ عليها ومنع تسربها أو تسويقها للمنافس، وهي مجموعة من المعارف التي تسمح بتقديم المنتج الذي يكون مصدر ميزة عند العميل وذلك بحسن استخدام وتنظيم الموارد الملموسة، فهي تشكل عامل جذب للانضباط داخل المؤسسة، و تتميز الكفاءات بمجموعة من الخصائص منها:²
 - أنها تراكمية.
 - صعبة التقليد .
 - طويلة الأجل.
 - مرنة ولديها القدرة على التطور.
 - متكيفة.
- يمكن تقسيم الكفاءات إلى:³

○ **الكفاءات الفردية:** هي الخصائص والمهارات التي يتمتع بها كل فرد من أفراد المؤسسة من أجل الأداء الحسن لمهام محددة. ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية : أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، يتصرف بمرونة .

ويمكن المؤسسة الحصول على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها بحيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

○ **الكفاءات الجماعية(المحورية، المتميزة):** وهي تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة وجهود مختلف الأفراد العاملين بها، بحيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة ولا تحل محل الموارد الملموسة وغير الملموسة بل تسمح بتطويرها وحسن استغلالها. كما أنها مجموعة من المهارات الفائقة التي تشكل في مجملها أساسا جيد وقاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاط معين. والهدف منها تحقيق مركز قيادي للمؤسسة في السوق. وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويصعب تقليدها من قبل المنافسين.

¹ مبروك صليحة ، شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلد 02، العدد02، الجزائر، ديسمبر2019،ص244.

² عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، المجلد6، العدد01، جوان2021، ص28.

³ شارف عبد القادر، مخلوف جمال حمادي ،الاستثمار في كفاءة راس المال البشري و علاقته بأداء الافراد داخل المنشأة الرياضية-دراسة حالة لعينة من المركبات الرياضية بالجنوب الجزائري- مجلة رماح للبحوث والدراسات، الاردن،العدد26، جوان 2018، ص262و263.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية و طرق قياسها

الفرع الاول: العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية تذكر كالتالي:¹

1. **العوامل الخارجية :** تتمثل في تغير احتياجات العملاء أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة سرعة تفاعلها مع التغيرات، فمثلاً يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتكنولوجيا و احتياجات السوق المتغيرة، من هنا تأتي أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وهذا يعتمد على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة التغيرات من خلال تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام المعلومات أصلاً.

2. **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، بما في ذلك الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة و لكنها تشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

قام بورتر بوضع استراتيجيات كوسيلة لتعامل الشركة مع الشركات المنافسة والتي ترتبط بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل استراتيجيات الميزة التنافسية بما يلي :

1. **استراتيجية قيادة التكلفة**² تستند هذه الاستراتيجية على حقيقة أن سعي المنظمة لتوفير سلع وخدمات بتكلفة منخفضة من خلال محاولتها لخدمة نسبة كبيرة من إجمالي السوق، من شأنه أن يكسب هذه المنظمة ميزة تنافسية معبراً عنها في ثلاثة مؤشرات هي :

- الحصول على الأرباح ودفع المنافسين لتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى.
- حماية المنظمة من ضغوطات المنافسين خاصة فيما يتعلق بالأسعار.
- الوقوف بوجه المنتجات البديلة، حيث لا يفكر المنافسون في المنتجات البديلة طالما المنتجات الحالية تقدم بأسعار منخفضة.

ولكي تنجح المنظمة في تبني استراتيجية قيادة التكلفة، أوضح Porter بناءً على واقع حالة شركة لصناعة السيارات اليابانية Toyota أهمية أربعة عوامل هي :

- التنبؤ الدقيق للطلب مصحوباً بالانتفاع المرتفع من الطاقة: عندما يكون الطلب مرتفعاً ويكون هناك استخدام فعال للطاقة الانتاجية يمكن توزيع التكاليف الثابتة للمؤسسة على عدد أكبر من الوحدات مما يخفض من حصة الوحدة من التكلفة والعكس بالعكس.
- اقتصاديات الحجم: يعتمد مفهوم اقتصاديات الحجم على مبدأ مفاده أنه في بعض الصناعات ذات الإنتاج الواسع تنخفض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة بالمقارنة مع الصناعات ذات الإنتاج المحدود.

¹ حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، محور المداخل: راس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي-الشلف-، الجزائر، يومي 13/14 ديسمبر 2011، ص، ص9، 10.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2007، ص307 و308.

- التطورات التكنولوجية (اقتصاديات التكنولوجيا): يقصد بها تضحية المؤسسة بالتكاليف الثابتة من أجل تخفيض التكاليف المتغيرة، حيث أن شراء المؤسسة الآلات وامتلاكها الانظمة والمهارات الجيدة سيؤثر على تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض وقت الإنتاج أو تقليل عدد الوحدات المعيبة.
- تأثيرات الخبرة/ التعلم: يشير تأثير الخبرة في خفض التكاليف إلى التراكمات الناتجة عن زيادة الفترة الزمنية للفرد لأداء نفس العمل. على سبيل المثال تختلف طرق التفاوض ونتائجه لمدير المشتريات الذي قضى فترة (10) سنوات في وظيفته الحالية عن الشخص الذي مارس هذه الوظيفة لفترة قصيرة. أما تأثير التعلم فيشير إلى ان الوقت الذي يقضيه في إنجاز مهمة معينة سينخفض مع مرور الوقت بزيادة عدد مرات إنجازها مما يدل على زيادة في إنتاجية الفرد القائم بهذه المهمة.
- تسهم العناصر الأربعة أعلاه في خفض التكاليف لكنها ليست نفس العناصر المساهمة في توفير المنظمة لمنتجات بأسعار منخفضة. بعبارة أخرى لا تعني قيادة التكلفة قيادة السعر.

2. **استراتيجية التمييز:** تتطلب هذه الاستراتيجية إنتاج منتج يتميز بكونه الأفضل من حيث الجودة بلا منازع في السوق، ومن الممكن أن يكون الأفضل بصفة ما أو مجموعة من الصفات كالتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه أو بعلامته التجارية المعروفة أو تميزه بسمه استخدامية معينة لا توجد في المنتجات المنافسة أو بخدمة ما بعد البيع. وتعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المدرة للربح لأن ولاء المستهلك للسلعة يؤدي إلى تخفيض مستوى حساسيته تجاه سعرها.¹ حيث تلجأ المؤسسة إلى تقسيم السوق إلى شرائح كل حسب الخصائص التي يعالجها في المنتج لتلبي حاجة كل شريحة، ولكن حتى تنجح بتطبيق هذه الاستراتيجية يجب عليها احترام بعض القواعد والإجراءات وفيها ما يأتي:²

- إمكانية التمييز بالمنتج بمعنى أي منتج قابل لاكتساب خصائص تميزه عن منتجات المنافسين.
- التمييز لا يشترط الحجم الكبير عند الانطلاق أي أن لا تكون التكاليف الثابتة عالية جداً.
- قدرة المستهلك على ملاحظة التمييز أو القيمة المضافة للمنتج ويكون قادراً على دفع السعر المفروض من أجل تلك القيمة المضافة.
- إتباع التطورات التكنولوجية وحمايتها من المنافسين حتى يستنسحوها.
- القدرة على الدراسة والبحث من حيث : دراسة السوق ،البحث والتطوير للمنتج، دراسة رضا الزبائن على المنتج، التنبؤ لتغير الأذواق وظهور منتجات أخرى وغير ذلك.
- تحسين صورة المؤسسة وشهرتها بالمشاركة في الملتقيات الإذاعية و التلفزيون، المعارض، المشاركة في البحوث والتدريبات ، تحسين صورة المنتج من حيث التغليف و اللون وما إلى ذلك.

3. استراتيجية التركيز

استراتيجية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم، وتسعى الشركة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات ذات اسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو الموصفات، أو خدمة العملاء... الخ.³ وقد أوضح Porter ان اعتماد هذه الاستراتيجية والنجاح في تطبيقها

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"، الأردن، عمان، دار مجدلواي للنشر والتوزيع ، طبعة جديدة سنة 2009، ص152.

² مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام مصفوفة المربعة swot، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة سنة 2016، ص159

³ مؤيد سعيد السالم، الإدارة الاستراتيجية-الأصول والأسس العلمية-، الامارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، سنة 2016،

مشروط بوجود المنافسين الأقل قوة والجهود الإعلانية والترويجية الموجهة بعناية من جانب المنظمة كي تتلاءم مع خصوصية الجزء المستهدف من السوق.¹ وهناك بديلين لتنفيذ هذه الاستراتيجية هما:²

1. **التركيز مع خفض التكلفة :** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفي هذه الاستراتيجية تركز الشركة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
2. **التركيز مع التمايز:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء العلامة لمنتجاتها.

الفرع الثالث : قياس الميزة التنافسية

تحتاج المنظمة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتحقق ذلك من خلال مقاييس مختلفة تتأثر على النحو التالي:

1) مقاييس نوعية³:

تعتمد هذه المقاييس على درجة رضا العملاء عن منتجات الشركة مقارنة بالمنافسين الآخرين، ويمكن للعملاء فهم جودة المنتجات المعروضة عليهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات النوعية المختلفة والتي تمثل الميزة التنافسية وهي :

1. **النوعية المتوقعة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يعتقد العميل أنها يجب أن تكون موجودة في المنتج. غالباً ما يكون من الصعب تحقيق ذلك بسبب التناقض بين خصائص العملاء واحتياجاتهم ورغباتهم.
 2. **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يجدها العميل عند شراء المنتج أو الحصول عليه، وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.
 3. **النوعية القياسية:** ذلك المستوى من النوعية الذي توفره الشركة والذي يتوافق مع المواصفات الأساسية المحددة والمخطط لها مسبقاً .
- (2) **مقاييس كمية:** وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط بشكل أساسي بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك من خلال عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

1. **الربحية:** يتم تعريف الربحية على أنها مقياس يستخدم لتقييم أداء المشاريع عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات. يمكن تعظيم الربحية من خلال تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة، والاستفادة بشكل أفضل من الموارد. هناك ثلاث طرق مستخدمة لغرض الربحية:⁴
- هامش الربح : يعبر عن النسبة المئوية للأرباح الناتجة عن مبيعات المنظمة.
 - العائد على الأصول: الغرض من حساب هذا المؤشر هو قياس الكفاءة التشغيلية للمنظمة.
 - العائد على حقوق الملكية: توضح هذه النسبة الربحية فيما يتعلق برأس المال المقدم من قبل مالكي المنظمة (المساهمين).

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 310.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 152 و 153.

³ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 200 و 201.

⁴ ياسر مرزوقي، مرجع سابق، ص 135.

2. **الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق، حيث يتم استخدام هذا المقياس من قبل المنظمة لحساب حصة المبيعات في السوق ومقارنتها مع المنافسين الرئيسيين، ومقياس الحصة السوقية يعطي مؤشرا على مكانة المنظمة في السوق، وانحدارها يشير إلى أن هناك مشكلة يجب على الإدارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:¹
 - الحصة السوقية الإجمالية: تحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
 - الحصة السوقية النسبية: تحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
 - حصة السوق المخلووم: تحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخلووم.
3. **حجم المبيعات:** هو مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة و حصتها في السوق، تسعى معظم المنظمات إلى وضع أهداف محددة لحجم المبيعات المراد تحقيقه، لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.
4. **تكلفة الصنع:** وفقا للنموذج النظري للمنافسة العادلة، اذا تجاوز متوسط تكلفة التصنيع سعر منتجاتها في السوق فإن الشركة غير قادرة على المنافسة، ويرجع ذلك إما لانخفاض الإنتاجية التي يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو للسببين معا. ان تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع صنع المنافسين تمثل مقياسا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للشركة.
5. **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية الكلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على مستويات محلية ودولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات في الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.²

المطلب الرابع: الادارة التشاركية كمفتاح لتعزيز الميزة التنافسية

الفرع الاول: تحقيق الميزة التنافسية من خلال أساليب الإدارة التشاركية

- 1) **حلقات الجودة:** لبلوغ ميزة تنافسية قوية تركز الإدارة على الجودة وعلى التحسين المستمر لتقدم منتجات وخدمات متميزة ترضي العملاء والزبائن من خلال تشكيل حلقات الجودة، والمتمثلة في جماعات صغيرة من العاملين تعمل طوعية لإيجاد الحل الأفضل لمشكلة ما او لتحسين واقع عمل، خصوصا ما تعلق منها بالجودة واداء الاعمال داخل جميع اجزاء المؤسسة، وهذا بغية تقليل عيوب العمل ومعوقاته لأدنى حد ممكن بحثا عن تحقيق الجودة والمحافظة عليها وتحسينها، اي رفع الجودة وتحقيق الإنتاجية.

● مزايا حلقات الجودة التي تدعم الميزة التنافسية

- تقدم منتجات بجودة اعلى وكلفة اقل ما يسهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- تقدم خدمة افضل للزبون من خلال تقديم منتجات منسجمة مع توقعاته فضلا عن تقديم افضل ما يمكن من خدمات ما بعد البيع.
- تحفيز العاملين على الابداع في العمل وطرح افكار خلاقة تسهم في تحسين جودة المخرجات.

¹ محمد فوزي علي العتوم، مرجع سابق ، ص46 و47

² بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2011-2012، ص10.

- تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة المبيعات في المنظمة.¹
 - تحقيق الاستخدام الامثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها اعظم اصولها.²
 - زيادة شعور العاملين بولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وخلق الوعي بالجودة والإنتاجية لديهم من خلال مشاركتهم في العمل والرقابة عليه.
 - ربح الوقت من خلال انشغال المدير بالوظائف الاكثر اهمية وترك المشكلات الاقل اهمية للعاملين للتكفل بها.³
 - خلق جو تنظيمي ملائم بين العاملين من خلال اسلوب اتصال تفاعلي ينمي الاحساس بالأهمية لدى العامل ويرفع درجة احساسه بالملكية المشتركة لأهداف المؤسسة، ما يرفع درجة التزام العاملين في عملهم وتحسين مستوى ادائهم.⁴
 - تخفيض تكاليف العمل و وفورات تكاليف اعادة العمل.
 - تنمية مهارات الموظفين الفنية و القيادية.⁵
- (2) **العصف الذهني:** للحفاظ على الميزة التنافسية وتعزيزها تسعى المؤسسة للوصول الى مجموعة من الافكار والمهارات المبدعة والمبتكرة، لذا لا مناص اليوم امام المنظمات التي تنشد التميز والريادة الا البحث عن المبدعين ودعمهم والمحافظة عليهم اضافة الى العمل على نشر ثقافة الابداع وتحسين بيئته. ولعل من اهم اساليب التفكير الابداعي التي تعتمد عليها المؤسسة طريقة العصف الذهني، والذي يعتبر عملية متطورة لإنتاج وتوليد افكار جديدة باستخدام جملة من القواعد والمبادئ المعينة التي تحفز وتشجع الافكار الجديدة التي لا يتم الحصول عليها في الظروف المعتادة.

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المنتجات الجديدة في المصانع او تحسين الخدمات العامة في الشركات والمؤسسات او في استحداث عمليات او انظمة او خدمات جديدة، وكذلك في الحملات الإعلانية والدعائية وفي طرق الإدارة واستراتيجيات التسويق.⁶

● دور استراتيجيات التفكير الابداعي في تعزيز الميزة التنافسية

توفر استدامة الابداع الاساس لجميع نجاحات العمل في المستقبل، وحل المشكلات العويصة والمعقدة، اذ يعتبر الابداع احد اهم ركائز التنافسية التي تقوم على اساس تقديم الجديد وتحقيق القيمة المضافة بما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة والمتوقعة، والتي تؤدي بدورها الى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسة التميز والريادة.¹ ويمكن تلخيص اهميتها في النقاط التالية :

¹ أصفاد مرتضى سعيد، نزار حميد شرقي، اختبار مستوى توافر مستلزمات تطبيق حلقات الجودة وأثرها في الابداع -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مركزي الوزيرية والعراقي الكوري التابعين لدائرة التدريب المهني ،المجلة العراقية للعلوم الادارية ، كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة كربلاء، المجلد10،العدد41،سبتمبر2014،ص78

² فلة العيهار ،دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،سنة 2005،ص29

³ خيرالدين جمعة ، حسيني ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة -تجارب بعض الدول-، مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،العدد9،حوان 2011،ص124

⁴ زراولة رفيق، إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات: مساهمة نظرية، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة 8ماي1945 ،قلمة،العدد14، مارس 2016،ص266

⁵ درواش رابح، صبرينة حام الله، دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث و دراسات-قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة لونييسي علي -البليدة2-، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية يومي 17-18 نوفمبر2015،ص320

⁶ أواد عبد الله رمضان، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك)، رسالة ماجستير قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والادارية، معهد الدراسات العليا، جامعة الشرق الأدنى، نيقوسيا، سنة 2021،ص77

- حاجة المؤسسة الدائمة الى التطوير وتحسين الاداء ورفع الكفاءة ليكون لديها القدرة على المنافسة، ولا شك ان الافكار والحلول الابداعية تساهم في ذلك بأكبر نصيب في ايجاد الحلول المناسبة.
- الابداع يقود الى التجديد والتجديد يقود الى التميز والتقدم على الغير في الادارة.²
- يساهم في ايجاد الانسجام التنظيمي والتكيف البيئي وزيادة مرونة عمليات الانتاج المختلفة نتيجة التغيرات البيئية السريعة والمتعددة.
- مجالات الابداع داخل المؤسسة عديدة، يمكن ان يكون في العقل الاداري او في المزيج التسويقي للمنتج والخدمة وفي اسواقها او في انظمة العمل المختلفة.
- يساهم في تحقيق رضا المستهلك في السلع والخدمات التي تشبع حاجاته ورغباته المتعددة والمتغيرة باستمرار.³

3) فرق العمل

يعتبر العمل بالفرق من افضل الاستراتيجيات التي انتهجتها المؤسسات لبلوغ اهدافها، واحد ركائز النجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة التي تعيشها، وقد اثبتت هذه الطريقة فعاليتها من خلال الاستغلال الامثل للطاقات والكفاءات البشرية، وتوفير مناخ عمل مناسب يلبي احتياجات الافراد النفسية والاجتماعية، الى جانب ما وجدته المؤسسة من مرونة في التعامل مع فرق العمل ما يساعد في بناء صحة تنظيمية سليمة للمؤسسة. يرى في هذا السياق مايكل كوسلر وكيم كاناغا ان فرق العمل الخيار الامثل في معالجة المشكلات والقضايا المعقدة مثل:⁴

- التخطيط الشامل للموارد و توظيفها.
- رسم استراتيجية لتوسيع منتجات المؤسسة وخدماتها لدخول الاسواق العالمية.
- تطوير نماذج العمل على الانترنت.
- اختصار الوقت في تقبل الافكار الجديدة والالتزام بالاستراتيجيات الجديدة من خلال الاتصال والتواصل بين اعضاء الفريق في مختلف الاقسام الوظيفية بالمؤسسة.

● فرق العمل والميزة التنافسية

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة اهداف المنظمة انطلاقاً من فرق العمل التي تعوض جوانب الضعف الفردي بجوانب القوة لدى اعضاء الفريق⁵، فتشكل الفرق عملية اساسية في بناء النسق الانتاجي، وخطوة مفصلية في الوصول الى الحد المطلوب من الانتاج الذي يقيي المؤسسة في الدائرة التنافسية ومن ثم الاستمرارية. ولكي تصل المؤسسة الى التفوق الذي يضمن لها التوافق مع البيئة المحيطة لتحقيق الاستقرار والنمو وصولاً الى رضا العملاء والمجتمع كحيز يحوي هذا النشاط، تسعى الإدارة التشاركية الى توفير البيئة الامثل والاساليب والطرق المناسبة للعنصر البشري، باعتباره مولد ثمين ذو تأثير قوي على مسيرة وديمومة المؤسسة وتميزها، و قد اثبتت

¹ بسام زاهر، نجوى أحمد منلا، دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، المجلد 38 العدد 4، سوريا، اوت 2016، ص 300

² بماء زكي محمد، خالد عبدالله ابراهيم، التفكير الابداعي في اتخاذ القرارات، المملكة الأردنية الهاشمية، دار أجد لل نشر والتوزيع، الطبعة الثانية المحدثه، 2018، ص 174

³ حسن علي هامان، التفكير الإبداعي كمصدر للميزة التنافسية وأثره في تطوير المنظمات الصغرى والمتوسطة، مؤتمر دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي، جامعة مصراتة - 21 سبتمبر 2019، ص 378

⁴ مايكل كوسلر وكيم كاناغا، ترجمة الخطيب سلام حسن، هل تحتاج حقاً الى فريق عمل؟، المملكة العربية السعودية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة العربية الاولى، سنة 2009، ص 12

⁵ بماء زكي محمد، خالد عبدالله ابراهيم، مرجع سابق، ص 247

الدراسات وخبرات العمل انه يمكن لأي مجموعة من البشر ان تتحول الى قوة تتقاسم الاهداف والمهام وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة واعلى درجة من الفاعلية خصوصا ما تعلق منها بالجودة، ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية ومركز متميز من خلال :

- الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية.
- اتاحة توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول مبتكرة لها .
- تحسين مستوى المهارات الوظيفية.
- السرعة في الانجاز والاستغلال الامثل لعنصر الوقت كأحد اهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية وباقل التكاليف الممكنة.
- يخلق بيئة عالية من التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
- التفويض الفعال للمهام المطلوبة مع زيادة مرونة الاداء.
- الجودة حيث يزيد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة ضمن الفريق من اجل تميز فريقهم بأداء مميز.
- جعل العمال يشعرون بالفخر بأدائهم الجماعي ما يقلل حالات الغياب والاهمال والكسل ويحد من الصراعات.
- يشجع المبادرات وتقديم الاقتراحات ما يؤدي الى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الافراد.¹
- الاستخدام الامثل للموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة الاداء .
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.²
- الاحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب انجازها مما يؤدي الى التركيز على الاهداف.³
- استجابة اسرع للمتغيرات البيئية وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.⁴

الفرع الثاني : تأثير محددات الإدارة التشاركية في الميزة التنافسية

1) الاتصال والميزة التنافسية

تؤكد الإدارة التشاركية على اهمية الاتصال التنظيمي كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم ،حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد والمرؤوسين الروح المعنوية وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء الى التنظيم. كما انه يعرف القائد بمحاجات مرؤوسيه واهدافهم وردود الفعل اتجاه اهداف التنظيم وسياسته⁵، الى جانب ذلك يقوم بتطوير الافكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الافعال الامر الذي يصيب في النهاية في اتجاه تحقيق الاهداف وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الافراد ودفعهم اتجاه تحقيق الهدف.⁶

¹ بسايسة عبدالله، أسلوب فرق العمل و أثره على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة

لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2021-2022، ص52

² أحمد عبده عبد الغني، إدارة و بناء فرق العمل ،المجلة الدولية للعلوم التربوية و النفسية IJEPS، المجلد39، العدد 57، سنة 2020، ص149

³ أحمد عبده عبد الغني، نفس المرجع، ص150

⁴ حمزة جغبلو ،المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني -عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البليستين مؤسسة كوندور برج بوعريبرج ،مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة قاصدي مرياح ،ورقة ،المجلد11، العدد3، سبتمبر2019، ص98

⁵ برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرياح (ورقة) الجزائر (،العدد24، جوان2016، ص218

⁶ رجب الطاهر مسعود الختروشي، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، جامعة طرابلس، العدد 24 الجزء 02 ديسمبر 2017، ص341

يشجع الاتصال الداخلي كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين كما يشجع تقديم افكارهم واقتراحاتهم لتحسين الانتاج او بيئة العمل واخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.¹ يساهم ايضا في توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية التي من شأنها زيادة الإنتاجية والربحية وزيادة قدرة المنظمة على الاستقرار والبقاء والنمو . كما يساعد الموظفين في التعبير عن سعادتهم واحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف ابداء رايه في موقف دون حرج او خوف²، ويحقق رضاهم الوظيفي فينخفض بذلك معدل دوران العمالة وتكاليف الموارد البشرية، كما يمنع تحرب الكفاءات المتميزة الى المنظمات المنافسة التي تهدد استقرار المنظمة ونموها.

يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات الى مختلف الافراد . المجموعات . الجهاز . الاقسام بحيث تستطيع المؤسسة العمل وفق صيغة تنسيق متكاملة كما يساعد في توجيه وتغيير سلوك الافراد وهو وسيلة فعالة للتعليم . التطوير و التدريب للأفراد والجماعات في المؤسسة.³

يؤدي الاتصال الفعال الى رفع مستوى اداء العاملين وزيادة مستوى رضاهم ، مما يشجع على بذل المزيد من الاداء وتفجير طاقاتهم الإبداعية، كما يسمح بالأداء الابداعي اذا كانت هناك روابط جيدة بين الافراد فالتفكير الابداعي يظهر عفويا وطبعيا اذا كان الافراد يتعاملون مع مشكل ما بخبرات مختلفة واذا كانوا يشعرون بالراحة في التعبير عن افكارهم الإبداعية، كما ان الاتصال المفتوح دون سيطرة يسمح للأفراد بتبادل افكارهم وزيادة الثقة بينهم وتحفيز الابداع لديهم ما يعزز القدرات التنافسية للمؤسسة و يكسبها الصدارة في الاسواق التنافسية.⁴

2) التدريب والميزة التنافسية

يحتاج العامل في اطار الإدارة بالمشاركة الى تعلم مهارات جديدة تتلاءم مع مهامه الجديدة، كالتدريب على تقنيات ديناميكية الجماعة ومهارات صنع القرار وحل المشاكل وغيرها⁵ . يساهم التدريب في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية المتمثلة في : الربحية ، الحصة السوقية ، الإنتاجية والتكاليف حيث ان تحسين الجودة يؤدي الى تخفيض الخطأ وبحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال والآلات التي تصنع السلع وتقدم الخدمات بشكل احسن، مما يؤدي الى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة

¹ رابح بحشاشي ، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية-نقاوس-الجزائر ، مجلة المنهل الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر ، المجلد:04 العدد03، ديسمبر 2021، ص427

² لمياء بن زعزع و اخرون ، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ((SMEC)، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر ، المجلد 03 العدد 01 ، افريل 2022، ص25

³ أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2015-2016، ص67

⁴ وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري -دراسة حالة مجمع صيدال-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ،قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خير، بسكرة، السنة الجامعية2014-2015، ص161

⁵ بن ساهل وسيلة ،طباخي سناء ، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خير، بسكرة - العدد 16 ديسمبر 2014 ، ص357

الإنتاجية والذي ينعكس على تخفيض الاسعار ويعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك الربحية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.¹

كما يعمل التدريب على مسايرة التحولات المختلفة وهذا من خلال اعطائه الدفعة الجديدة لموارد المنظمة البشرية وعمله على صقل المواهب المتميزة والقادرة على الابتكار والتجديد وكذلك اكسابه للموارد البشرية بصفة عامة تلك المرونة والتي تعد كحتمية تمكن المنظمة من التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية (العولة، تحدي الجودة، المنافسة).² ان تدريب الموظفين من قبل المنظمات من شأنه انشاء قدرات مختلفة ومهارات متميزة وخبرات متطورة ويرفع من جهود العاملين لتحقيق مزايا تنافسية في الاسواق والبيئات التنافسية.³

وفي هذا المجال يترتب على التدريب عدة مزايا تتمثل فيما يلي:⁴

- مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة والصورة الجيدة للمؤسسة.
- الاستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعامل يرغب دائما في الاستعانة بكل جديد من حوله ويعمل التدريب على تقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات او التصميم او الانتاج.
- تحقيق القوة للمؤسسة في مواجهة التغيرات المختلفة التي تواجهها.
- تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة والسيطرة على كلفتها واسعارها وتوفيرها للمستهلكين في الوقت والمكان والكمية والنوعية المناسبة.
- تقليل الخسائر حيث ان الاخذ بالتدريب يؤدي الى الحد من خسائر العامل سواء تمثل ذلك في تكلفة الاجزاء التالفة او في تكلفة الاصلاح وتقليل الغرامات.
- الحصول على حصة سوقية اكبر و الارباح من خلال توسيع نشاطاتها.

3) التحفيز والميزة التنافسية

ان تنوع النظام التحفيزي للعاملين في ظل الإدارة التشاركية بين مكافاتهم بتقاسم الارباح او منحهم اسهم في المؤسسة، وبين توفير الدعم النفسي لهم بتقديم الثناء على انجازاتهم والاعتراف لهم بقدراتهم على الابداع وعدم الحاجة لرقابتهم يجعلهم يقتنعون بتوفر هذه القدرات والمهارات لديهم، فترتفع قابليتهم على العمل والتنافس لتطوير مهاراتهم وتقديم افضل الافكار، ويزيد استعدادهم للحصول على اكبر قدر من المعلومات وتنمية رصيدهم المعرفي وتعزيز العمل الجماعي ما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة في الاسواق التنافسية.⁵ يعمل التحفيز على خلق المزايا التنافسية من خلال :

- يعمل على زيادة الانتاج وسرعته .

¹ جهاد بن عثمان، اثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى تحت عنوان تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المحور الثالث: سياسة البحث والتطوير في مجال التدريب لتحقيق ميزة تنافسية، جامعة تلمسان، جانفي 2019، ص، ص11، 12

² عصام حيدر، مرجع سابق، ص7

³ Yananda Siraphatthada, with others, **The Participatory Management Model and Networking for Competitive Advantage of Community-Based Cluster in Phatthalung** , Turkish Journal of Computer and Mathematics Education ,Vol.12 No.12,2021, page 375

⁴ ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي طاهر، سعيدة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، ص، ص11، 10

⁵ بن ساهل وسيلة، مرجع سابق، ص358

- يشجع الابتكارات والاختراعات لدى العاملين المتميزين مما يؤدي الى رفع معدلات الاداء الانتاجي او تحسينه وخفض تكاليفه.¹
- تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق اهداف المؤسسة.²
- يساهم التحفيز في رفع الروح المعنوية للعاملين والمرؤوسين وتنمية ولائهم للمؤسسة وتفانيهم في تحقيق اهدافها وكذا تنمية الطاقات الإبداعية لديهم بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- يساهم تحفيز العاملين في دفعهم للعمل مما يؤدي الى انتاج اكبر وبأفضل نوعية والتي يتم توفيرها للمجتمع في الوقت المناسب ما يحسن من صورة وسمعة المؤسسة ويجعل المجتمع يفضلها عن غيرها.³
- أثبتت الدراسات ان هناك علاقة عكسية بين التحفيز ومعدل الغياب ومعدل دوران العمل ، ان التحفيز يزيد من الرضا الوظيفي والذي يزيد بدوره من الاداء والاستغراق الوظيفي و بالتالي تخفيض تكاليف عنصر العمل (تخفيض نسب التغيب و دوران العمل).⁴
- يساهم التحفيز في الاحتفاظ بالمواهب وذوي الكفاءات غير العادية لمنع فقدانها لصالح المنافسين، والتي تشكل حافزا لتحقيق المؤسسة تنافسيته بتفادي تكلفة دوران الموظفين والاحتفاظ بقاعدة المعرفة التي تشكل راس المال الفكري الذي يحفز ابداع منتجات مبتكرة تساهم في بناء ميزة تنافسية قوية في محيطها.⁵

4) القيادة الديمقراطية والميزة التنافسية: تتطلب الإدارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تقوم على تبني ثقافة المشاركة وتمكين العاملين وتوفير الثقة،⁶ اذ يحقق هذا النمط عددا كبيرا من المزايا لكافة المؤسسة بشكل عام والتي من شأنها تعزيز الميزة التنافسية واحتلال مركز تنافسي قوي ضمن الاسواق التنافسية إذ يؤدي استخدام هذا الاسلوب الى:

- زيادة التماسك بين اعضاء التنظيم والقضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وتكون سببا في تدني الإنتاجية.
- اتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم الى مراكز اعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم ما يؤدي بهم الى الاستغلال الامثل لمواهبهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل بما يخدم مصالح المؤسسة.⁷
- توفر أكثر من فرصة للموظفين لتحسين دخلهم من خلال الاداء الجيد ما يشجعهم على البقاء مع المنظمة وتخفيض تكاليف التغيب ودوران العمل.

¹ حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص الاقتصاد التطبيقي و ادارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة -1- الحاج لخضر، السنة الجامعية 2019-2020، ص 24

² طلحة عبد القادر، يزيد قاده، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة-، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، افريل 2019، ص 1013

³ أوكيل رابح، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مجلة ادارة المنظمات، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، المجلد 3، العدد 1، ديسمبر 2019، ص 127

⁴ أوكيل رابح، نفس المرجع، ص 132

⁵ شيخ عسري، يعقوب محمد، دور التحفيز في الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة -دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الادارات العمومية، مجلة التكامل الاقتصادي، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر المجلد 9، العدد 3، سبتمبر 2021، ص 497، 496

⁶ بن ساهل وسيلة، مرجع سابق، ص 358

⁷ معمر محمد، دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين -دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر /كوبا بولاية الجلفة-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم و العمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2018-2019، ص 138

- في القيادة الديمقراطية يقبل الموظفون بسهولة أكبر السياسات والقرارات التي تم التوصل اليها بالإجماع العام وهذا يقلل من المقاومة التي ستواجهها سياسات المؤسسة الجديدة ويسرع عمليات تنفيذ الافكار الجديدة.¹
- يساهم النمط الديمقراطي في تنمية القدرات الابداعية والابتكارية للمرؤوسين من خلال تشجيعهم واعطائهم الحرية في ابداء الرأي والمشاركة ، رفع حالتهم المعنوية ، زرع روح التنافس الايجابي بينهم ومد يد العون لهم لتحسيد افكارهم وتشجيعها وتنميتها.²
- يساهم النمط الديمقراطي في خلق بيئة يسودها العمل والتعاون والثقة والاحترام المتبادل والتفاهم بين افراد المجموعة التي تؤدي بالضرورة الى الرغبة في العمل ما يعزز الروح المعنوية لدى العاملين ويرفع مستوى رضاهم وبالتالي انخفاض معدل الشكاوي ومعدل دوران العمل وتكاليفه.³
- القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية الديمقراطية غير روتينية في جوهرها ومتجددة باستمرار تتوافق مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية.⁴
- اعداد قيادات ادارية مستقبلية على مستوى عالي من الاداء وتحسين الاداء التنظيمي وتحسين نظام الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة.
- التعرف على مهارات وخبرات العاملين في المؤسسة ومن ثم وضع سياسة للاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتقليل معدلات تأخير العاملين وتخفيض نسب غيابهم.⁵

الفرع الثالث :مساهمة الإدارة التشاركية في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية

1) الإدارة التشاركية و التكلفة

على ضوء التحديات المتنامية التي تعترض المؤسسة اليوم، والتي تفرض عليها انتهاز الطرق والاساليب التسييرية السليمة التي تحقق لها الاداء الجيد، و بما انه يتعذر على المؤسسة في بيئة الاعمال التنافسية ان ترفع اسعارها او تزيد في حجم مبيعاتها، فان المنفذ الوحيد الذي يمكنها من زيادة ارباحها هو التحكم في التكاليف والعمل على تخفيضها الى ادنى حد ممكن، ولا يمكن التوصل لذلك الا من خلال ترشيد استخدام الطاقات الإنتاجية والذي يتطلب من المؤسسة القدرة على التأقلم الايجابي مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي ومن ثم التحكم في طاقاتها المادية والبشرية كما وكيفنا من جهة والاختصار في الجهد والتكاليف من جهة اخرى.

أكدت دراسات Savall لدراسة اليات تحسين الاداء والمردودية الاقتصادية اهمية ودور العنصر البشري في تحقيق اهداف المؤسسة ورفع مستوى ادائها ،اذ ان اهماله يحمل المؤسسة تكاليف باهظة من نوع خاص تقع خارج دائرة مراقبة المحاسبة التقليدية والتي تدعى بالتكاليف الخفية، والناجمة اساسا عن الانحراف السلبي للتشغيل الفعلي عن التشغيل المستهدف بفعل السلوكيات والظواهر الإنسانية الراضية لظروف الحياة المهنية البيئية داخل المؤسسة .و عليه فان الاداء العام للمؤسسة هو حصيلة ترابط وتفاعل ادائها الاقتصادي وادائها

¹ مسلم عبد الله ، دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي ،مجلة روافد للدراسات و الابحاث العلمية في العلوم الاجتماعية و الانسانية ،جامعة بلحاج بوشعيب ،عين تيموشنت، الجزائر ،المجلد 05،العدد02،ديسمبر 2021،ص488

² يوسفى راضية ،يوب آمال، مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UABبوضروة-قالملة ،مجلة الاقتصاد و التنمية ،جامعة لونيسي علي ،البليدة ،الجزائر ،العدد18، مارس2018،ص331

³ أمال يوب، راضية يوسفى، اثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالملة-، مجلة دفاتر بواوكس بواوكس ،مخبر السياسة الصناعية و تنمية المبادلات الخارجية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ،العدد رقم 9،جوان 2018،ص13

⁴ حيي سعيدة، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سوسيو اقتصادية"، مجلة المعيار ،كلية اصول الدين ،جامعة الامير عبد القادر القادر للعلوم الاسلامية قسنطينة، الجزائر ،المجلد25، العدد58، السنة:2021،ص964

⁵ بسام سمير الرميدي، مرجع سابق ،ص46

الاجتماعي .يشير الكاتب شارل J.P.Charles في احدى مقالاته الى اهمية هذا التصنيف قائلا : "لا يمكن للمؤسسة ان تحسن صورتها بالاعتماد على الاداء الاقتصادي فحسب بل ان الاداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".¹

● الإدارة التشاركية ومصادر خسائر التشغيل

1. ظروف العمل

أثبتت الدراسات والابحاث ان تدهور ظروف العمل وجميع العوامل المادية ، المعنوية والمالية يؤثر سلبا على مقدرة العامل البدنية والنفسية على اداء مهامه، والتي من شأنها ان تدفعه لسلوك سلوكيات عكس متطلبات الاداء العام للمؤسسة.² ومن بين الاسباب التي تؤدي الى خسائر التشغيل نجد سوء الإنارة عدم توفر درجة الحرارة المناسبة ،الضوضاء، ضغوطات العمل وعدم الرضا الوظيفي.³

تعمل الحوافز على اشباع حاجات العاملين المادية والنفسية ما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لهم وخلق جو يسوده الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والتي تقلل الصراعات وتدفع العاملين للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد.⁴ فللمحافظة على الاداء الجيد للعامل والاستغلال الجيد لمهاراته وكفاءته ولرغبته في العمل تقوم الإدارة التشاركية بتشجيعه من خلال نظام حوافز جيد يعمل على جذب افضل العناصر البشرية كما ونوعا وتفجير ما بداخلهم من طاقات كامنة وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء والانتماء الذي ينعكس بدوره على تحسن اداء المؤسسة من خلال خفض تكاليف دوران العمل ونسب التغيب و حوادث العمل.⁵

2. تنظيم العمل: يرتبط التنظيم بالعمل الجماعي ويشمل توزيع الوظائف وتقسيم المهام على الافراد في الوحدات وتحديد طرق الاتصال والربط بين العناصر المتداخلة . فتجميع الجهود المتشابهة من حيث التخصص يزيد قوتها وصلابتها كما ان تفويض السلطات ، توزيع المهام والقدرة على اتخاذ القرار كل على مستواه يزيد من سلاسة النشاط وانسيابه وادائه بأعلى قدر من الكفاءة. من خصائص التنظيم الجيد التسلسل الهرمي ،النطاق المناسب للإشراف ،تكافؤ السلطة مع المسؤولية، تجنب الازدواجية ، المرونة والسلطة .⁶ اما سوء التنظيم التنظيم فيؤدي الى عدم التوافق بين قدرات الفرد والدور المطلوب منه و بالتالي شعوره بالملل وعدم الرضا عن العمل يؤدي الى تراجع مستوى ادائه وانخفاض انتاجيته ما يعكس ظهور وتفاقم التكاليف الخفية.⁷

¹ بن اودينة منيرة ،تقييم التكاليف الخفية -دراسة حالة شركة سيليس الدولية للزجاج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، فرع

ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2009-2010، ص،ص11،10

² عثمان بن سيد أحمد، التكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير في العلوم التجارية والمالية ،تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق، المدرسة العليا للتجارة- الجزائر-، السنة الجامعية 2014-2015، ص30

³ عمار درويش و اخرون، التحكم في التكاليف الخفية ودوره في تحسين أداء المالي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف (SCIBS)،

مجلة الاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، سنة 2018، ص77

⁴ ايت بارة شفيعة ، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف- مذكرة

مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات

عباس ،سطيف، السنة الجامعية 2009-2010 ص68

⁵ بويباون مسعود ،المساهمة في تخفيض التكاليف الخفية-دراسة حالة مؤسسة BCR بسطيف، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2012-2013، ص59

⁶ خالد بورتري، التحكم في التكاليف الخفية كوسيلة لتحسين تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات

نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، السنة الجامعية 2020-2021، ص78

⁷ بكطاش فتيحة و مقدم ميمنة، تحليل وتقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية حسب النموذج Henri savall، مجلة الاحصاء و الاقتصاد التطبيقي، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 17، العدد 3، ديسمبر 2020، ص326

أ. فريق العمل:

تركز الإدارة التشاركية على بناء فريق العمل كإحدى اساليب التنمية الادارية للتأثير مباشرة في انتاجية الفريق وتحقيق مستويات اداء مرتفعة تسهم مباشرة في تحقيق اهداف المؤسسة ، كون العمل بروح الفريق يفتح فرصا اوسع للشعور بالرضا والاحساس بالانتماء للفريق ويشجع الابداع والابتكار التي تخفض تكاليف دوران العمل¹، كما يساهم العمل الجماعي من خلال اسلوب فرق العمل في الحد من تكاليف التشغيل وذلك بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية التي لا تناسب طريقة العمل الجديدة.²

ب. تفويض السلطة

يساهم تفويض السلطة في تخفيض التكاليف و اكساب المؤسسة مزايا تنافسية تميزها عن باقي المنافسين من خلال :

- تعتبر السلطة من العناصر الأساسية التي لها دور كبير في التأثير على الاداء الوظيفي وكذلك تصميم التنظيم المناسب لتحقيق اهداف المؤسسة ،اذ ان مشاركة الطبقة العمالية في رسم السياسة اللازمة لاستمرار نشاط التنظيم يمكن رفع الروح المعنوية للأفراد وشعورهم بالرضا الوظيفي ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم³، حيث يؤثر التفويض الفعال ايجابيا على معنويات العاملين، فالتعلم اثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين كل ذلك يمكن ان يساعد على رفع المعنويات وزيادة الشعور بالرضا، و بالتالي يخفض تكاليف دوران العمل و تكاليف التغيب.⁴
- تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيض التكاليف المادية وتساعد على الاسراع في الانجاز وتقلل الكثير من الاجراءات الروتينية ،وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الافراد والاجور، كل ذلك يؤدي الى ترشيد الاداء وتحقيق اداء المؤسسة بأعلى كمية ونوعية وباقل كلفة ووقت وجهد.⁵
- يساهم التفويض في الاسراع في اصدار القرارات وانجاز وخفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية، ويمكن اعتبار التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة توفر معلومات قيمة عندما يكون الاتصال المباشر غير ممكن او مرتفع التكلفة، كما يساهم في اغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحسين اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.⁶

¹ تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار النشر : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص 242

² خليدة محمد بلخير، تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول

على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2012-2013، ص 118

³ جبارة سامية، التنظيم الديمقراطي و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر-دراسة بمؤسسة تصفيح و تشكيل المعادن بعين ياقوت-، اطروحة مقدمة لنيل لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باتنة1، السنة الجامعية 2017-2018، ص 209

⁴ محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع الرياض سطيف-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: علوم التسيير، فرع: إدارة المنظمات، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة الجامعية: 2012-2013، ص 33

⁵ ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي-دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة/المنطقة الوسطى/الكوفة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 82، سنة 2010، ص 69

⁶ ممدوح سودي منوخ الظفيري، اثر تفويض السلطة على فعالية الاداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ، قسم إدارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، سنة

2012، ص 19

ج. المشاركة

تزيد مزايا وفوائد المشاركة في اتخاذ القرارات من الطموح لدى الافراد العاملين داخل المؤسسة ، وايضا الشعور بتقدير الذات وانخفاض معدلات الغياب والتهرب من المسؤوليات، وبالتالي استخراج جميع الطاقات الكامنة لدى العاملين وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها بكل كفاءة وفعالية وبلوغ ميزة تنافسية قوية¹، من خلال:

- تساعد المشاركة على رفع الروح المعنوية للعاملين، اذ تساهم في اشباع حاجات الاحترام وتأكيد الذات لديهم كما تنمي الرقابة الذاتية لديهم ما يخفض تكاليف الرقابة²، حيث ان المشاركة تقي المدير والمؤوسين والتنظيم كله من الانحراف فهي صمام الامان واساس الاستقرار والحاجز القوي ضد الفساد والفتن التي تورث الصراع³.
- تشكل المشاركة حافزا معنويا ايجابيا ينمي مشاعر الانتماء الى المؤسسة بما يعزز حالة المحافظة على المؤسسة والدفاع عنها، الامر الذي يؤدي الى تقليل الجوانب السلبية لدى العاملين كالغياب، التذمر، الدوران، المظالم، التشكي الى جانب الحد من مظاهر الصراع والاغتراب وسوء الاستخدام لممتلكات المؤسسة⁴.
- ثبت ان المشاركة تؤدي الى انتاجية اعلى وتقلص الدوران الوظيفي، حيث تؤدي المشاركة الى تربية كوادر جديدة من القادة الاداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات ما يساهم في تقليل الدوران الوظيفي وتخفيض تكاليفه ورفع الإنتاجية، كما تحقق الرضا الوظيفي فالمشاركة تزيل من ذهن العامل فكرة انه موجود للتنفيذ فقط بل تصبح لديه ثقة بنفسه وانه لا يبيع عمله وجهده للمؤسسة وانما هو يستثمر جهده فيها⁵.
- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على توفير الكثير من الوقت والجهد عكس القرار الذي يتخذ بصفة فردية الذي يضع الكثير من الوقت والطاقة⁶.

3. الاتصال

نظرا لأهمية ودور الاتصال في المؤسسة في قيام علاقة ايجابية بين العمال والإدارة، تسعى الإدارة التشاركية لتدعيم الاتصالات بمختلف انواعها وخاصة الصاعدة منها لتحقيق التعاون المتبادل والمترابط المبني على اساس الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة. يؤدي الاتصال غير الفعال الى عدم الاستغلال الامثل للمعلومات، مما يظهر اثره في ضعف جودة المعلومات التي تؤدي لظهور تكاليف خفية، ولعل من ابرز المعوقات التي تحول دون تحقيق اتصال جيد وفعال هي: معوقات تنظيمية، معوقات إنسانية، اللغوية، التخصص، حجم المؤسسة، واقعها الجغرافي، معوقات تتعلق بكثرة المعلومات او قلتها عن الحد المطلوب، معوقات خاصة بغياب التغذية العكسية ومعوقات خاصة بالبيئة⁷.

¹ إسماعيل بلحنيش، مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية-دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولايات الوسط الجزائري-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، شعبة: الإدارة والتسيير الرياضي تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2021-2022، ص124

² ايت بارة شفيعة، مرجع سابق، ص 143

³ علي بشاغة، اللامركزية و فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سكيكدة -نموذجا-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين سطيف 2، السنة الجامعية 2014-2015، ص122

⁴ علي بشاغة، نفس المرجع، ص 123

⁵ بوقطف فوزية، مرجع سابق، ص 582، 583

⁶ إسماعيل بلحنيش، مرجع سابق، ص 124

⁷ عمار درويش و اخرون، مرجع سابق، ص 77

تؤدي الاتصالات غير الفعالة الى الاخفاق في الوصول للأهداف المطلوبة، ما ينتج عنه عدم رضا العاملين وعدم الرضا يعني زيادة معدلات التغيب، دوران العمل، انخفاض مستوى الإنتاجية وظهور التكاليف الخفية وتفاقمها.¹

4. التدريب و التكوين

للتكوين اهميته البالغة في نشاط المنظمة، اذ يمكن الفرد بشكل خاص وفرق العمل بشكل عام على الاندماج مع تطورات ومتطلبات العصر، بالإضافة الى توفير القدرة على مواجهة المنافسة من خلال اكتساب ميزة غير قابلة للإحلال،² كما يضمن التدريب للمؤسسة تحقيق افضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها اهمية. و يساهم التدريب في تخفيض التكاليف من خلال المزايا التالية :

- تعمل برامج التدريب الناجحة على تحسين مهارات العمال وزيادة الإنتاجية، وتقليل معدل المنتجات المعيبة من جهة وتقليل الاصابات المهنية ودوران العمل في المؤسسة من جهة اخرى، اما ضعف البرامج التدريبية والتكوينية وعدم اهتمام المؤسسة بتدريب العمال لمواكبة التكنولوجيا يقلل من خبرة العمال في استخدامهم للتقنيات الحديثة، ما يزيد من حوادث العمل وينقص الإنتاجية ويضعف الجودة التي تتسبب في ظهور التكاليف الخفية.³
- يؤدي التدريب الى تخفيض تكاليف حوادث العمل وتقليص الحوادث واصابات العمل، حيث انه يقلل من الضعف وخاصة من الناحية الفنية والتعامل مع الآلات، كما يؤدي الى تقليل الحاجة الى الاشراف حيث ان العامل تعلم كيف يؤدي وظيفته فنيا ويندمج مع مجموعة العمل اجتماعيا، وبالتالي يكون العامل المدرب في حاجة اقل الى الاشراف والتوجيه و هذا ما يؤدي الى تخفيض تكاليف الرقابة.⁴
- تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة واصلاح الآلات، لان تكوين العامل على طريقة الانتاج المثلى تساعده على تقليل الاخطاء التي يمكن ان يقع فيها نتيجة جهله بطريقة واسلوب العمل على الآلة.⁵
- ان تدريب العاملين وتلقينهم المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة اعمالهم واجداد نوع من الاستقرار والثبات يزيد رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة، وبالتالي تخفيض تكاليف دوران العمل.⁶
- يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لان العامل المكون يكون اقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.⁷
- الى جانب حلقات الجودة التي تعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية للوحدة الاقتصادية عن طريق تحسين جودة المنتجات، تركز الإدارة التشاركية على زيادة الارباح وتخفيض التكاليف من خلال تدريب الموظفين و تكوينهم لزيادة الجودة، حيث ان الجودة الرديئة تؤدي الى زيادة انواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة، خاصة التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، تكاليف

¹ بن اودينة منيرة، مرجع سابق، ص37

² خالد بوتريد، مرجع سابق، ص80

³ بويباون مسعود، مرجع سابق، ص31

⁴ ناصر مراد، مرجع سابق، ص5

⁵ بويباون مسعود، مرجع سابق، ص31

⁶ بلقايد براهيم، التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر- دراسة حالة البنوك في وهران-، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في

العلوم التجارية، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران2، السنة الجامعية2015-2016، ص55

⁷ بويباون مسعود، مرجع سابق، ص30

اعادة الانتاج، تكاليف الفحص، تكاليف النقل، تكاليف التعامل مع شكاوي العملاء غير الراضين والتكاليف المتعلقة بالخضم الذي يمنح عن المنتجات ذات الجودة الرديئة.¹

(2) الإدارة التشاركية و الجودة

ان تكريس العمل الجماعي واستخدام فرق العمل المستقلة وما ينتج عن ذلك من تعاون وتضافر للجهود ومشاركة في حل مشكلات العمل يقود بدون شك الى التحسن المستمر لجودة المنتجات والعمليات، كما ان منح العاملين حرية التصرف والاستقلالية ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم يساهم في تحسين جودة المنتجات والعمليات والخدمات، هذا كون العاملين في مواقع التنفيذ قادرين على اتخاذ اي قرار متعلق بعملهم من شأنه ضمان جودة عالية في ادائهم، ايضا فان السماح بمهام من المخاطرة والخطأ للعاملين وتشجيع عملية التعلم واكتساب الخبرة من الاخطاء والتغذية المرتدة عن السلوك تساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.²

ان مشاركة العاملين في التسيير واتخاذ القرارات يؤدي الى تشجيع التعاون بين الإدارة والعمال من اجل تحقيق جودة عالية للمنتجات، وذلك من خلال دفع روح الابتكار والاختراع لدى العمال مما يؤدي الى تميز المؤسسة بمنتجات اكثر تطورا وتنوعا³، كما ان مشاركة العاملين في المعلومات تقود الى تحقيق الايجابيات التالية في مجال الجودة :

- تعزز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم.
- تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما تترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.

و قد اكدت الدراسات التي اجريت على اشراك العاملين في اتخاذ القرار والتي تشير الى ان الاحساس بالمشاركة يعطي الفرد شعورا بالمسؤولية ويرفع من روحه المعنوية، مما يؤدي الى حفزه على المزيد من الخلق والابداع وبالتالي تتحسن جودة الانتاج، فمثلا اشراك العاملين في دوائر الجودة للبحث عن الحلول للمشاكل، تتيح لهم فرصا نادرة للتدريب واكتساب المعارف التي تمكنهم من اداء اعمالهم الأساسية بشكل افضل، و هذا ما اكدته دوائر الجودة اليابانية خاصة عند ممارسة اساليب العصف الذهني، اذ ان اطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والابداع وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية وتدعيم روح الفريق الواحد يعتبر حالة اساسية في ترصين البناء التنظيمي وتحقيق الاهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.⁴

(3) الإدارة التشاركية و المرونة

تعني المرونة القدرة على التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة و غيرها، و القدرة على الاستجابة لها.⁵

تساهم الادارة بالمشاركة في تحقيق المرونة اللازمة لبلوغ المؤسسة ميزة تنافسية تبقها في صدارة الاسواق التنافسية⁶، فمشاركة العاملين في المعلومات خاصة تلك المتعلقة بالزبائن و احتياجاتهم، ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، و تبني

¹ صالح حميدات، مرجع سابق، ص106 بتصرف

² خليفة محمد بلخير، مرجع سابق، ص120

³ صالح حميدات، مرجع سابق، ص105

⁴ صالح حميدات، مرجع سابق، ص104

⁵ خليفة محمد بلخير، مرجع سابق، ص121

⁶ كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-SC SE-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة

أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007-2008، ص129

أسلوب الفريق و العمل الجماعي و التعاون لحلّ المشكلات، يزيد من المرونة في الأداء، و يساعد المؤسسة في تحقيق تفاعل أسرع و أكثر مرونة مع التغيرات و التقلّبات الشديدة في السوق، و هو ما يعتبر أمراً حاسماً في بقاء و استمرار المؤسسات في حلبة المنافسة، كما ان تشجيع العمال ومشاركتهم في صنع و اتّخاذ القرارات يؤدي إلى رفع قدرة المؤسسة في الاستجابة السريعة لأيّ تغييرات قد تحدث في البيئة المحيطة¹، اضافة الى ان قيام الادارة التشاركية بتكوين فرق العمل يسهل عملية التقارب، والتواصل بين الأفراد و يزيد فعالية الاتصالات بين الاعضاء ما يحقق مرونة في الاداء و استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.²

4) الإدارة التشاركية والابداع

ان المؤسسات الإبداعية او المتفوقة او الناجحة هي التي تتبنى نظام مؤسسي يقوم على المشاركة و اللامركزية، فسيادة الديمقراطية في المؤسسة يفسح المجال للمشاركة في اتّخاذ القرارات، ومنح الفرص لإبداء الراي وحل المشكلات و تحمل المسؤولية، كل هذا من الاساليب المهمة في تنمية سلوكيات الابداع، فالأفراد الذين لا يشاركون في وضع الاهداف عادة لا يتحمسون لتنفيذها، اما اذا تعاضت مع اهدافهم فقد يقومون بتنفيذها بأشكال مختلفة³، لذلك تسعى الإدارة التشاركية لإنشاء هوية اجتماعية و بيئة تنظيمية تساعد على توليد الافكار و خلق القيمة.

يؤدي تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين الى تنمية مهارات وقدرات الافراد الإبداعية والابتكار واكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها، فمن خلال ممارستهم لبعض الاعمال والوظائف الإدارية وخاصة التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة يؤدي الى خلق طبقة من الموظفين المبدعين في الخط الثاني مؤهلين ليكونوا مديرين في المستقبل، فالتفويض اذا مدرسة للمدراء على مختلف مستوياتهم ومواقعهم في السلم الاداري، كما انه يؤدي الى اكتشافات جديدة وهو عامل مهم في تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد، و بالتالي فهو محفز على انتاج طاقة فكرية خلاقة نحو اداء متميز والذي يساهم في جعل المؤسسة أكثر تنافسية.

يشكل ارتكاز القيادة الديمقراطية على المشاركة عاملاً أساسياً في ظهور الابداع داخل المؤسسة، ذلك ان مشاركة المرؤوس لرئيسه في مختلف الامور المتعلقة بالمؤسسة تعمل على تفجير الطاقات والامكانيات الإبداعية والمبادأة، لان العاملين تأثيرهم كبير على واقع العمل والإنتاجية فهم الأكثر معرفة بالمشكلات المحيطة بالعمل، والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة، كما ان فتح المجال امام العاملين للمشاركة يعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الامر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وانسانيتهم مما يساعد على الاجتهاد أكثر في الاداء وطرح الافكار التي تحسن طرق العمل وتحد من المشاكل والصراعات، كما ان للمشاركة أهمية قصوى في توفير الكثير من التوافق والانسجام في جو العمل وتوفير مناخ تنظيمي افضل، وتساعد الافراد على بذل المزيد من الطاقات الكامنة لبلوغ الهدف⁴. وبالتالي فان المشاركة تمثل مخاطبة ايجابية لمشاعر الافراد ومن ثم فإنها تؤثر على تفكيرهم وسلوكهم الابداعي وتوليد الافكار الجديدة دون خوف، كما تساعد على ابداع بدائل العملية لحل المشكلات الانية التي تواجهها المؤسسة او المستقبلية المتوقعة.⁵

¹ صفاء حسن ابراهيم يوسف، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري (دراسة عينة من المصارف التجارية السودانية)، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة

الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2017، ص 9 بتصرف

² عبد القادر بن بطلال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد

الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018، ص 188

³ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 174

⁴ ريمة خلوط، دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الابداع-دراسة مقارنة بعض مؤسسات انتاج الخزف بولاية سطيف-

، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2014-2015، ص

193

⁵ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 161

ان حلقات الجودة اهميتها البالغة من خلال سعيها نحو تحقيق فلسفة ابداعية تقوم على فكرة مفادها ان الجودة لا يمكن تحسينها الا من خلال مشاركة العاملين على خطوط الانتاج في حل المشكلات المرتبطة بالجودة ،ولا يتحقق هذا الا من خلال تنمية القدرات الابداعية لهؤلاء العاملين ،حيث يتم تشكيل حلقات الجودة من اجل الرقابة والمتابعة والعمل على اكساب العاملين بعض الصفات الضرورية كالجدية الخبرة ، المؤهلات ، الرغبة في العمل ، القدرة على الابتكار والتجديد والتغيير والتي تعمل على استغلال المواهب والقدرات والابداعات المرتبطة بالعاملين في المنظمات وتنمية اداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وابرار السمة القيادية لهم .¹

كما ان اعتماد الإدارة التشاركية على اساليب العصف الذهني تنمي القدرة على الابداع الفكري والتدريب على استخدام الاسلوب العلمي في المناقشة وحل المشكلات بطرق ابداعية، الامر الذي يؤثر على سلوك افراد الفريق ويجعل منهم ينتهجون سلوكيات ابداعية متنوعة بالإضافة الى التعلم من بعضهم البعض لتبني هذه السلوكيات.² اضافة الى ذلك فان تأطير عمل الافراد في شكل فرق عمل تقوم بأداء المهام الموكلة اليها بشكل جماعي ومستقل يسود فيه التعاون والمشاركة وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة وربط اهداف العاملين مع اهداف المؤسسة ،يقود الى تحفيز العاملين على تقديم الافضل دائما لانهم يشعرون انهم اصبحوا جزءا اساسيا في معادلة النجاح وتحقيق اهداف المؤسسة .³

ان تركيز الإدارة التشاركية على التدريب يمكن من تنمية وتطوير قدرات الافراد على الابداع ،وقد بينت في هذا الصدد دراسة اجراها كليفر وليوبيس Claver & Liopis انه يمكن تنمية وتطوير قدرة العاملين على الابداع عن طريق التدريب خاصة لدى الافراد ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر، اذ يعمل تدريب الافراد على تطوير مهارات الافراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة الى مستوى مقبول من الابداع ، كما يغرس في المتدربين الرغبة في استخدام ادوات الابداع التي تتدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه ،هذا ما يعمل على صقل مهارات الافراد الإبداعية مما يسمح للمؤسسة بتحقيق العديد من الفوائد اهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات او المنتجات التي تقدمها والعمل على استمرارها ونموها.⁴

كما ان اعتماد الإدارة التشاركية على توفير الموارد والخوافز من العوامل المساعدة في اثاره الابداع لدى العاملين، فوجود نظام حوافز فعال من شأنه ان يستثير طاقات العاملين وابداعاتهم، حيث تمثل الحوافز المعنوية دافعا جوهريا قويا للإبداع، اذ ان للحوافز الداخلية الاثر الاكبر على الابداع مقارنة بالحوافز الخارجية كما تلعب الحوافز الذاتية دورا اقوى من الحوافز الخارجية بناء على ما توصلت اليه تيريزا امابيل Teresa Amabile فمن الملاحظ ان الحوافز الذاتية تلعب دورا حاسما في تحديد السلوكيات التي تؤدي الى الابداع ،لأنها توضح الفرق بين ما يمكن ان يفعله الفرد وما سوف يفعله، كما ان للحوافز الذاتية العديد من الايجابيات وتلعب دورا حيويا للإبداع في المؤسسة كما ان لها اثر مهم في مدى استمرار الفرد في تحقيق العملية الإبداعية .⁵

¹ بسايسة عبدالله، مرجع سابق ،ص 136

² بسايسة عبدالله، مرجع سابق ،ص 140

³ خليدة محمد بلالكبير، مرجع سابق ،ص 125

⁴ وسيلة واعر ،مرجع سابق ،ص 170

⁵ وسيلة واعر، مرجع سابق ،ص-170-173

المبحث الثالث :الدراسات السابقة

المطلب الاول :الدراسات الخاصة بمتغير الإدارة التشاركية

الفرع الاول :الدراسات العربية

● الدراسة الأولى: دراسة صالح حميدات(2006)

بعنوان " أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية "رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسات بجامعة جيجل بالجزائر ،هدفت الدراسة الى البحث في آليات أسلوب التسيير بالمشاركة لمعرفة ايجابياته وسلبياته ومعرفة كيفية تفادي هذه السلبيات، و معرفة كيفية تطبيق هذا الأسلوب بالوجه الصحيح. وقد تم إسقاط الدراسة النظرية على شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، إذ اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبانات الموجهة الى افراد عينة البحث والتي توصل الباحث من خلالها إلى أن مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية شكلية ولا علاقة لها بالممارسات التسييرية العامة للمؤسسة وأنها نتيجة قرارات ادارية او قوانين بعيدة كل البعد عن واقع واحتياجات المؤسسة وعما لها ويتجلى ذلك في عدم رضا العمال على تمثيل أعضاء لجنة المشاركة وفقدانهم الثقة في القرارات التي تعتبر حكرا على المدير والمسؤولين دون غيرهم من بقية العاملين في المستويات الاخرى ،و قلة ولائهم للشركة وذلك راجع لسعيهم الى البحث عن ظروف احسن وتقدير أكبر من طرف الادارة من خلال إشراكهم في التسيير .

● الدراسة الثانية : دراسة طباحي سناء(2011)

المعنونة " بدور الادارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص اقتصاد و ادارة المعرفة والمعارف بجامعة محمد خيضر ببسكرة بالجزائر ،هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية كلا من أسلوب الإدارة بالمشاركة وإدارة المعرفة في تحقيق تحولات ايجابية لمواجهة تحديات محيط العمل سريع التغير، كما هدفت لإبراز أهمية الادارة بالمشاركة كوسيلة للنجاح إدارة المعرفة. اعتمدت الباحثة منهج دراسة الحالة والاستمارة كأداة لجمع البيانات من المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد محمد باناني براس الوادي ولاية برج بوعريج لعينة مكونة من 60 موظف من المجتمع البالغ عدده 172 موظف.

توصلت الباحثة الى ان اكثر متغيرات الإدارة بالمشاركة المؤثرة على مرحلة الاشتراك المعرفي هي الاتصال غير الرسمي والنمط القيادي الديمقراطي من خلال مكوناته : الثقة والثقافة المشاركة ،أما في مرحلة الإخراج المعرفي فللإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا من خلال التحفيز والاتصال إضافة الى الثقة التي تعكس النمط القيادي، كما توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي من خلال ثقافة المشاركة، التمكين ،الاتصال والتدريب الاكثر تأثيرا على مرحلة المزج المعرفي، أما لنجاح مرحلة الإدخال المعرفي فيرتكز أساسا على ثقافة المشاركة والتمكين باعتبارهما مكونين أساسيين للنمط القيادي الديمقراطي.

● الدراسة الثالثة: دراسة فادي احمد سعيد حماد (2016)

تحت عنوان "واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة "رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية بجامعة القدس بفلسطين. هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي ولدراسة الحالة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة عينة عشوائية طبقية منتظمة ل120 من العاملين الاداريين والأكاديميين من اصل 1200 موظف وموظفة.

توصلت الدراسة إلى أن صنع القرار في إدارة التشاركية يتأثر بمدى مشاركة العاملين باختلاف مساهمهم الوظيفي في هذه القرارات وبالأخص ما يتعلق بطبيعة العمل الوظيفي كما أن الممارسات التشاركية تعزز من قدرة الجامعة على مواجهة التحديات والمشكلات التي تعيق تحقيق أهدافها.

● الدراسة الرابعة : دراسة رازاو عبد الخالق حسين واخرون(2020)

ورقة بحثية منتظمة تحت عنوان "دور الإدارة التشاركية في فعاليات القرارات الإدارية" من مجلة جامعة جيهان اربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم ادارة العمال، جامعة صلاح الدين، كردستان، بالعراق. يهدف البحث الى استعراض مضمون الإدارة التشاركية ودورها في فعالية القرارات الإدارية وتحديد مكامن الاستفادة من هذا الأسلوب في العمل الإداري، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات واستخدم الاستبانة كأداة للبحث حيث تم استرجاع 51 استمارة من أصل 55 استمارة استبيان وزعت على مديري شركة كورك تيليكون للاتصالات بمدينة اربيل .

توصل الباحث إلى أن موضوع الإدارة التشاركية من الموضوعات الهامة والحيوية التي تساهم في تحقيق التميز والتفوق للمنظمات ، كما أن اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي والتحول المعرفي من شأنهم أن يعظموا من ممارسات الإدارة التشاركية ويحسن من نتائجها النهائية على مستوى الوظيفة و الاداء المنظمي، كما توصلت إلى أن هناك انعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين وذلك تبعاً للعلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية فبازدياد الروح المعنوية للعاملين تزداد انتاجيتهم وتزداد الدافعية والحماس لديهم.

● الدراسة الخامسة :دراسة نوال فرحون وقرين ربيع(2021)

تحت عنوان "معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي" من المجلة الجزائرية للأمن والتنمية بجامعة باتنة بالجزائر. هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الادارة بالمشاركة واهم معوقاتها وكيفية تأثير هذه المعوقات على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لتحليل عينة الدراسة البالغ عددها 220 موظف.

توصلت الدراسة إلى ان انخفاض مستوى معوقات الإدارة بالمشاركة راجع لمشاركة الموظفين في الاستشارات والاجتماعات بشكل مباشر ودائم ولثقة المدير في المسؤولين وتفويض بعض صلاحياته لهم ، كما توصلت الدراسة إلى أن للمعوقات التنظيمية، الإدارية، الشخصية، التكنولوجية ومعوقات الاتصال والإبداع أثر سلبي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة.

● الدراسة السادسة :دراسة برزوق عبد الرقيق وادريس نبيل(2022)

تحت عنوان "واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية" من مجلة الحقوق والعلوم الانسانية بجامعة الجلفة بالجزائر. هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الإدارة بالمشاركة ومعرفة دور المشاركة في المعلومات واتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات في تفعيل الإدارة بالمشاركة في المنظمة، تم اعتماد المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة في الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة لعينة عشوائية من العاملين في مديرية الاشغال العمومية لولاية تيبازة، حيث بلغ مجموع عينة الدراسة 50 عامل من مجموع مجتمع الدراسة الذي يضم 303 عامل.

خلصت الدراسة إلى أن الأسلوب الإداري الذي صار يلاقي اهتماما كبيرا هو أسلوب الإدارة بالمشاركة والتي تساهم في دفع كفاءة العاملين وتحسين ادائهم وتنميتهم لتحقيق افضل النتائج من خلال الاهتمام بالعلاقات الانسانية في المؤسسة وتكريس العمل الجماعي والتعاون بين العاملين والمدير ما يشجعهم على الإبداع والابتكار لتحقيق أداء متميز وجودة عالية وانتماء في العمل.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

● الدراسة الاولى: دراسة محمد حسين الرفاعي(2009)

تحت عنوان " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة" أطروحة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية بجامعة سانت كليمانس العالمية ببريطانيا. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة بالمشاركة ومفهومي الإنتاجية والروح المعنوية ومدى تأثير كل منهما بالآخر تحديد اثر عملية المشاركة على تعزيز الدافعية لدى العاملين وعلى خلق العلاقات الانسانية الجديدة داخل الشركة و معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة في نجاح عملية المشاركة، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الباحث أسلوب دراسة الحالة إذ جمعت البيانات والمعلومات للبحث عن طريق استقصاء يتضمن مجموعه من الأسئلة لعبه مؤلفة من 60 حالة سحبت بشكل عشوائي من اصل 800 حالة تعمل بإحدى شركات القطاع الخاص في مجال الاتصالات.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القرارات التي يشارك في اتخاذها العاملين ترفع مستوى العلاقات الإنسانية ما يخفف من الصراعات بين العمال والإدارة كما أنها تزيد من الدافعية وتدفع الروح المعنوية لديهم، ولها أثر كبير على رفع مستوى أدائهم ونتاجيتهم كما تزيد من درجة الرقابة الذاتية لدى العاملين.

● الدراسة الثانية: دراسة Okiomah, Oboritomame Peter (2020)

"Participatory Management and Organizational Performance of Manufacturing Firms Rivers State"

دراسة من مجلة الاكاديمية الدولية لإدارة الاعمال كلية العلوم الإدارية بجامعة بورت هاركورت بنيجيريا، هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الإدارة التشاركية والأداء التنظيمي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة حيث شملت عينة الدراسة الموظفين الإداريين ل 15 شركة من شركات التصنيع في ولاية ريفرز إذ تم استرجاع 183 استبانة من أصل 299 نسخة. توصلت الدراسة إلى ارتباط درجة المشاركة بشكل كبير بالأداء التنظيمي حيث تزداد الإنتاجية كلما كانت درجة المشاركة عالية في القرار الاستراتيجي وفي عمليات التخطيط إذ أن شعور الموظفين بالانتماء يرفع معنوياتهم الى مستويات أداء عالية، فمرونة الهيكل وسهولته والتدفق الحر للمعلومات والتواصل عبر جميع المستويات التنظيمية يولد المشاركة ويزيد فعاليتها.

● الدراسة الثالثة: دراسة Yananda Siraphatthada& Others (2021)

"The Participatory Management Model and Networking for Competitive Advantage of Community-Based Cluster in Phatthalung"

من المجلة التركية لعلوم الكمبيوتر والرياضيات. هدفت الدراسة إلى البحث عن التأثيرات المساهمة لمشاركة الموظف في قرارات العمل ونظام تدريب الموظفين والمكافآت وشبكة الاتصال على اكتساب الميزة التنافسية لمجتمع الأعمال بتايلند، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة و وزعت على عينات عنقودية استرجعت 750 استمارة من أصل 1210 استمارة استبانة . توصلت الدراسة الى أن إشراك الموظفين في القرارات يحسن أداء الأعمال ويزيد المزايا التنافسية للمؤسسة على منافسيهم في السوق كما أن نظام تدريب الموظفين والمكافآت يحسن الأداء التشغيلي ويزيد من مزايا التسويق للشركات حيث يجعل التدريب الموظفين ماهرين وخبراء أما المكافآت الدورية فتخلق التزاما للموظفين.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بمتغير الميزة التنافسية

الفرع الاول: الدراسات العربية

• الدراسة الاولى: دراسة عبيد الحاج صالح التكروري (2018)

بعنوان "الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل" رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإبداع في العمل الجماعي على الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتوزيع 100 استبيان على عينة طبقية من الموظفين العاملين في 69 مؤسسة صناعية في مدينة الخليل و تم استرجاع 98 منها.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: وجود دور للعنصر الفني لفرق العمل ولدور نمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن العوامل الرئيسية المؤثرة على الإبداع الإداري في مكان العمل مرتبطة بالمشاركة والثقة والحرية واستقلالية الشخصية بالإضافة إلى مرونة البناء والتواصل الفعال في المنظمة ومشاركة الأفكار والآراء في العمل، كما توصلت إلى ضرورة تعزيز العلاقات بين أفراد فريق العمل والتواصل الداخلي الفعال ودعم العاملين ليكونوا قادرين على مشاركة الأفكار والأداء لخلق جو محفز على الإبداع ومشاركة الموظفين بالعمل ككل من أجل تحقيق ميزة تنافسية واداء اعلى في الاعمال و بالتالي فان زيادة الإبداع في العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية والعكس صحيح.

• الدراسة الثانية: دراسة عبد الحكيم أحمد ربيع نجم و اخرون (2021)

بعنوان "العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية للمنظمات دراسة تطبيقية على فرق العمل بالشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات " من المجلة العلمية للبحوث التجارية بمدينة السادات بمصر، هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين القيادة المشتركة والميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم تصميم استقصاء مكون من 31 عبارة، وبلغ حجم العينة 350 مفردة، من فرق العمل في الشركات محل الدراسة وتحليلها إحصائياً.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المشتركة (الهدف المشترك - الدعم الاجتماعي - صوت لأعضاء) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة - الجودة - المرونة - التسليم - الإبداع)، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للهدف المشترك على كل من التكلفة والمرونة، في حين لا يوجد تأثير معنوي للهدف المشترك على كل من الجودة والتسليم والإبداع. كما أظهرت نتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لصوت الأعضاء على كل من التكلفة والمرونة والإبداع، في حين لا يوجد تأثير معنوي لصوت الأعضاء على كل من الجودة والتسليم. كما أظهرت وجود تأثير معنوي إيجابي للدعم الاجتماعي على كل من الجودة والمرونة والتسليم، في حين لا يوجد تأثير معنوي للدعم الاجتماعي على كل من التكلفة والإبداع.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

• الدراسة الاولى: دراسة Hossein Cheraghi & Others (2012)

"Gaining Competitive Advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaei Port In Iran"

من مجلة بحوث الأعمال الدولية بالمركز الكندي للعلوم والتعليم، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الحصول على ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات التسويق في محطة الحاويات بميناء رجائي في إيران. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثون إلى إجراء مقابلات مع (85) شخصاً من أصل (94) في ميناء رجائي بإيران، بالإضافة إلى توزيع استبانات على العاملين في الميناء والتي بلغ عددها (320) ..

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها ان استراتيجية الميناء وسياسته والإمدادات بداخله والظروف المحيطة به تؤثر في تحقيق ميزة تنافسية أوصت الدراسة بضرورة تطبيق التقنيات الحديثة والمتقدمة لتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

● الدراسة الثانية:دراسة Novianty Tia & Others (2016)

"THE ACHIEVEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH QUALITY OF SERVICE AT HIGH SCHOOLS IN WEST JAVA PROVINCE, INDONESIA"

من المجلة الدولية للاقتصاد والتجارة والإدارة بالمملكة المتحدة(بريطانيا) ، استهدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير جودة الخدمة على الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في مقاطعة جافا الغربية بإندونيسيا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي وذلك بتطبيق استبانة على 900 طالب من 300 مدرسة ثانوية في مقاطعة جافا الغربية.

توصلت الدراسة إلى ان أن لجودة الخدمة تأثير كبير على الميزة التنافسية .اذ يتطلب إنشاء جودة الخدمة نظام دعم وخاصة لنظام إدارة الموارد البشرية فمشاركة العاملين من مختلف المستويات الادارية و القيادة الديمقراطية و التمكين توفر مناخ يتسم بالود والانفتاح الذي يسمح للمؤسسة انتهاز الطريق الصحيح الذي يضمن لها جودة عالية و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث :التعقيب على الدراسات السابقة

الفرع الاول: الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

- يعاب على الدراسات السابقة صغر حجم العينة بالنسبة للمجتمع الدراسي و انحصار الدراسة في مؤسسة واحدة دون غيرها من المؤسسات الاخرى يشكك في مصداقية النتائج المتحصل عليها و في امكانية تعميمها .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة التشاركية في الجانب النظري.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي والمنهج التحليلي المتبع، و الأداة المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجال الزمني كما أنهما يختلفان في المجال المكاني.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المتغير التابع و المتمثل في الميزة التنافسية خاصة في الدراسات العربية.
- هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة التشاركية والميزة التنافسية، والوقوف على دور الادارة التشاركية في تحقيق الميزة التنافسية.
- هدفت الدراسات السابقة إلى تقديم إطار نظري حول الإدارة التشاركية ، و الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل و دراسة تأثيرها في صنع القرار و في ولاء العاملين للمؤسسة .
- هدفت الدراسات السابقة إلى تقديم إطار نظري حول الميزة التنافسية و مدى تأثير العمل الجماعي و القيادة التشاركية على اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء في ظل المنافسة الشديدة .
- وقد حاولنا في دراستنا هذه الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال إعداد إطار نظري للدراسة التي سنقوم بها، لمعرفة دور الإدارة التشاركية في تحقيق الميزة التنافسية، مع تحديد الجوانب التي لم يتم التطرق إليها و معرفة النتائج التي تم التوصل إليها.

الفرع الثاني :جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

- تصويب الإشكالية.
- تكوين رصيد نظري مساعد على التحليل و التفسير.
- بناء الأداة اللازمة لجمع المعلومات و البيانات .

خلاصة الفصل الاول:

تعتبر الادارة بالمشاركة وسيلة ناجعة للتعامل مع المورد البشري و إدارته بشكل يحقق التفوق و النجاح للمؤسسة، كما أنه الأسلوب الديمقراطي الأفضل الذي يتماشى مع عصر العلم و المعرفة و الثروة المعلوماتية، فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد باعتباره موجها و مساعدا و مدربا نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع، فاحترام الفرد و التعامل مع الإنسان على أنه بالغ و راشد و عاقل يشكل مصدرا مهما و أساسيا من مصادر تحقيق التميز و التفوق.

من هنا فإن نتائج الادارة التشاركية تنعكس بشكل إيجابي على الوضعية التنافسية للمؤسسة، حيث يساهم اسلوب التسيير التشاركي بشكل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تعزيز أبعادها الرئيسية، و المتمثلة في كل من: التكلفة، الجودة، المرونة والإبداع. فمشاركة العاملين في المعلومات، و منحهم حرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات، و استبدال العمل الفردي بأسلوب الفريق، تقود إلى نتائج إيجابية عديدة كزيادة الالتزام لدى العاملين، و الشعور بالانتماء للمؤسسة، و تحقيق الرضا عن الوظيفة و الرؤساء، و الإحساس بالملكية، و المشاركة الفعالة، و يؤدي كل هذا إلى تخفيض تكاليف الرقابة و تكاليف الغياب و دوران العمل، و التحسين المستمر للعمليات و المنتجات و الخدمات، و زيادة مرونة الأداء و التكيف السريع مع احتياجات الزبون، و تخفيض وقت اتخاذ القرار و تسليم أسرع للزبائن، بالإضافة إلى استخدام العاملين لأقصى طاقاتهم و مهاراتهم و تحقيق الإبداع.

إذن، لا يمكن تقييد العاملين، واعتبارهم مجرد آلات تتلقى الأوامر و تستجيب للتعليمات وتنفذ القرارات، ثم ننتظر منهم أن يساهموا في تحسين أداء مؤسساتهم و تقدم أفضل ما لديهم لتطوير أدائهم، بالمقابل فإن مشاركتهم في اتخاذ القرارات سيساهم في تنمية الرضا الوظيفي لديهم، هذا الرضا الذي يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي و السعي لتحسين الأداء و تحقيق التميز. و منه فإن تبني اسلوب الادارة التشاركية هو سعي من الإدارة لتطوير مهارات العاملين من أجل الوصول إلى بناء مؤسسات قادرة على المنافسة، خاصة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تحديات في مختلف المجالات.

وبالنظر إلى دور الادارة التشاركية في تنمية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، سنحاول من خلال الفصل الثاني (التطبيقي) دراسة وتحليل هذه العلاقة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية البيض.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية

حول دور الادارة التشاركية

في تعزيز الميزة التنافسية

في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول سنحاول في الفصل الثاني إبراز دور الادارة التشاركية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية العمومية بالبيض من خلال اختبار وتحليل أداة قياس الدراسة وباعتبارها الخطوة الأولى لإجراء أي دراسة تطبيقية وكونها الركيزة الأساسية لدقة وصحة النتائج التي يتم الحصول عليها، و الحديث عن علاقات الارتباط بين المتغيرات ذات العلاقة المتمثلة في الإدارة التشاركية والميزة التنافسية وقياس علاقات التأثير للمتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع ، وكذا تحليل فقرات الدراسة وعرض البيانات ، وأخيرا اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج والتوصيات، وقد تضمن ثلاث مباحث تجيب على تساؤلات الدراسة وستحاول تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
- المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني
- المبحث الثالث: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

المطلب الأول : تعريف المؤسسات

اعتمدت دراستنا على عينة من المؤسسات العمومية في بلدية البيض وهي : البنك الوطني الجزائري ((BNA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وبنك التنمية المحلية (BDL)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) (و اتصالات الجزائر (Telecom)، ومنه سوف نقوم بتقديم تعريف مختصرة عن هذه المؤسسات:

1) البنك الوطني الجزائري BNA :

1. تعريف البنك الوطني الجزائري:¹

البنك الوطني الجزائري هو أول بنك تجاري وطني أنشئ بتاريخ 13 جوان سنة 1966م، يقوم بكل نشاطات مصرف الإيداع لاسيما أنه يؤمن الخدمة المالية للتجمعات المهنية للمؤسسات. يعالج كل العمليات المصرفية للمصرف والقرض في إطار التشريع وتنظيم المصارف، يمارس أيضا كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما هو متخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي.

- 1982 : إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير القطاع الفلاحي.

- 1988: القانون رقم 88-01، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها:

1. خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها.

2. حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك.

3. حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

- 1990: القانون رقم 90-10 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض سمح بتغيير جذري للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد. هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي .

على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي يؤدي كمهنة اعتيادية كافة العمليات المتعلقة باستقطاب الموارد عمليات القروض وأيضا وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف الزبائن.

- 1995: البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

- 2009 : في شهر جوان 2009 تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14600 مليار دينار جزائري إلى 41600 مليار دينار جزائري.

- 2018 : في شهر جوان 2018 تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41600 مليار دينار جزائري إلى 150 000 مليار دينار جزائري.

- 2020 : تم إطلاق نشاط "الصيرفة الإسلامية.

¹ الموقع الإلكتروني للبنك الوطني الجزائري، لوحظ بتاريخ 2023/05/14. على الساعة 20:00 <https://www.bna.dz/ar>

2. وظائف البنك الوطني الجزائري :

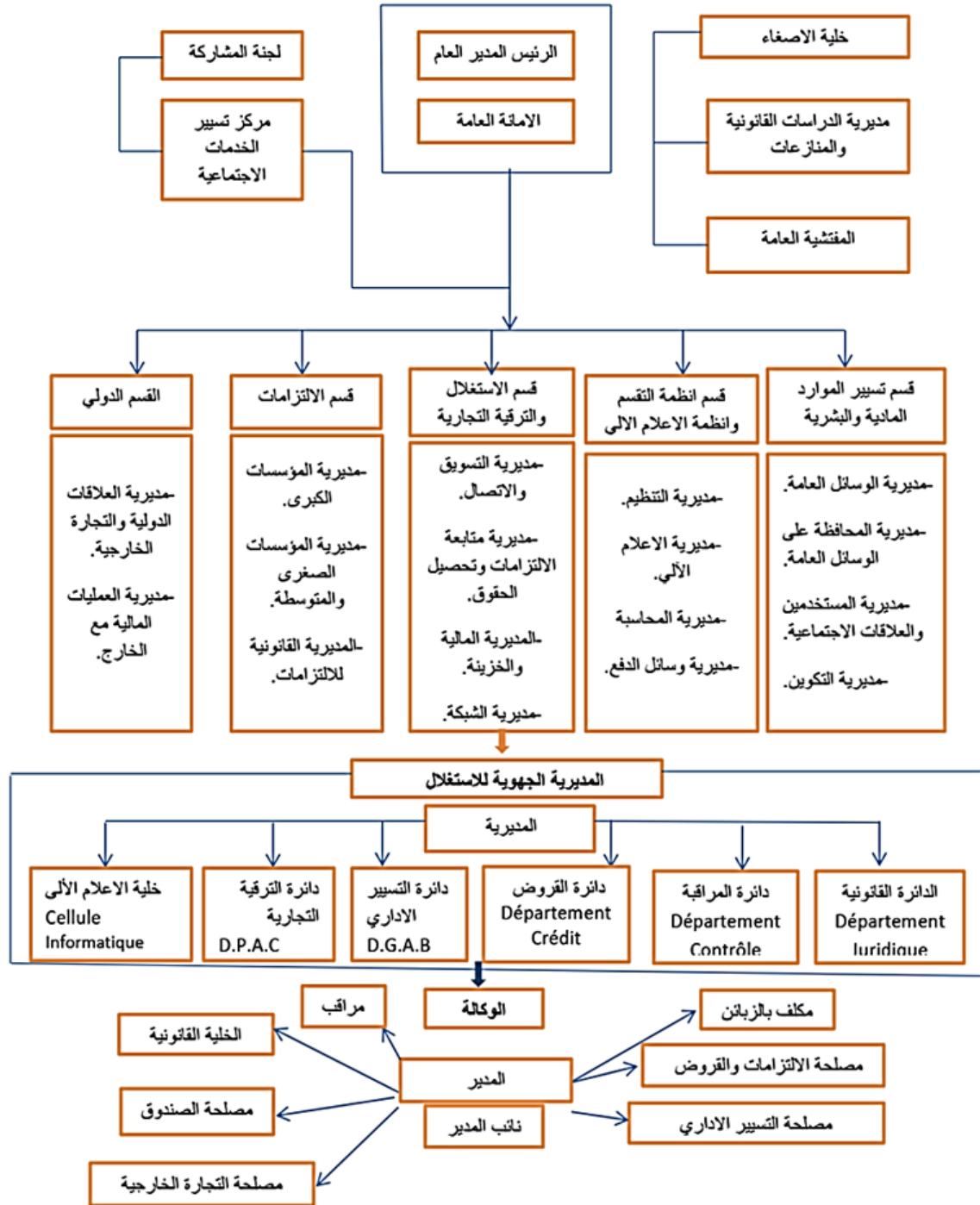
يقوم البنك الوطني الجزائري بنشاطات متعددة وفقا للتشريعات البنكية نذكرها فيما يلي :¹

- استقبال الودائع بمختلف انواعها.
 - يمنح القروض بمختلف انواعها سواء كانت قروض مباشرة او تسيقات بدون ضمانات وذلك من اجل تحقيق نشاطات معينة.
 - يضمن جميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، شراء الاوراق المالية، وصولات دفعات المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العمومية او الشركات العموميين.
 - يقوم بدور المراسل مع البنوك الاخرى.
 - يقوم بتمويل عمليات التجارة الخارجية بشتى الطرق اي انه يتولى جميع العمليات (مع عمليات التصدير والاستيراد من والى الخارج).
 - يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء او البيع بما في ذلك الاسهم والسندات وخصوصا القيم المنقولة.
 - يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا او لأجل وكذلك عمليات التعاقد من اجل الاقتراض والاقتراض.
- اضافة الى ما سبق يقدم البنك الوطني الجزائري خدمات اخرى نذكرها فيما يلي :
- خدمة التعهدات او الاتفاقيات.
 - تأجير الخزائن الحديدية.
 - فتح الحسابات بجميع اشكالها (جارية، لأجل، حساب التوفير....).

¹ وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري BNA-وكالة البيض-

3. الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

الشكل رقم (01:02) : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA



المصدر : عباس جميلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3،

السنة الجامعية 2021/2020 ص 148

2) بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

1. تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية¹:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات اسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي. اسس هذا البنك في اطار سياسة اعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، وذلك بمهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد اوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي الصناعي، الري والصيد البحري والحرف التقليدية في الارياف.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد سنة 1988 في اطار الاصلاحات الاقتصادية الى شركة مساهمة ذات راس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم الى 2200 سهم بقيمة 1000000 دينار جزائري للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 ابريل 1990 الذي منح استقلالية اكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص اصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها، اما حاليا فيقدر راس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزعه على 3300 سهم بقيمة اسمية قدرها 1000000 دينار جزائري لكل سهم مكتسبة كلها من طرف الدولة، وحتى يتسنى لهذا المصرف القيام بمهامه على احسن وجه لقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و 140 وكالة، وفي يناير من سنة 1985 كان له 29 مديرية جهوية و 173 وكالة، وفي سوق يتميز بالمنافسة القوية اصبح يتربع على حوالي 293 وكالة و 39 مديرية مؤطرة بحوالي 7000 عامل ما بين اطار وموظف موزعين عبر التراب الوطني.

2. وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية²:

ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية سياسة النمو على اساس انتقائي لتطوير المنتجات والخدمات التقليدية وابتكار منتجات وخدمات جديدة لإرضاء عملائه في مختلف الاسواق واستهداف عملاء جدد و مهامه الرئيسية تتمثل في :

- تجهيز جميع المعاملات الائتمانية.
- فتح حسابات لأي شخص بناء على طلبه.
- تلقي الودائع.
- المشاركة في جمع الادخارات.
- المساهمة في التنمية الزراعية وتطوير القطاع الزراعي.
- ضمان وتشجيع الزراعة والصناعات الزراعية والغذائية والصناعات الحرفية.
- التكيف مع المنتجات الجديدة بوجود ادارة ديناميكية.
- التنمية التجارية من خلال ادخال تقنيات ادارية جديدة مثل التسويق الالكتروني.
- ضمان التطور المنسجم للبنك في المجالات المتعلقة بأنشطته مع توسيع ونشر شبكتها.
- رضا عملائها من خلال تقديم المنتجات والخدمات التي تلي احتياجاتهم.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

¹ مولفوعة فاطمة الزهراء، الابداع الاداري دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، مذكرة تخرج لنيل الماجستير في ادارة الاعمال، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، السنة الجامعية 2013-2014، ص159

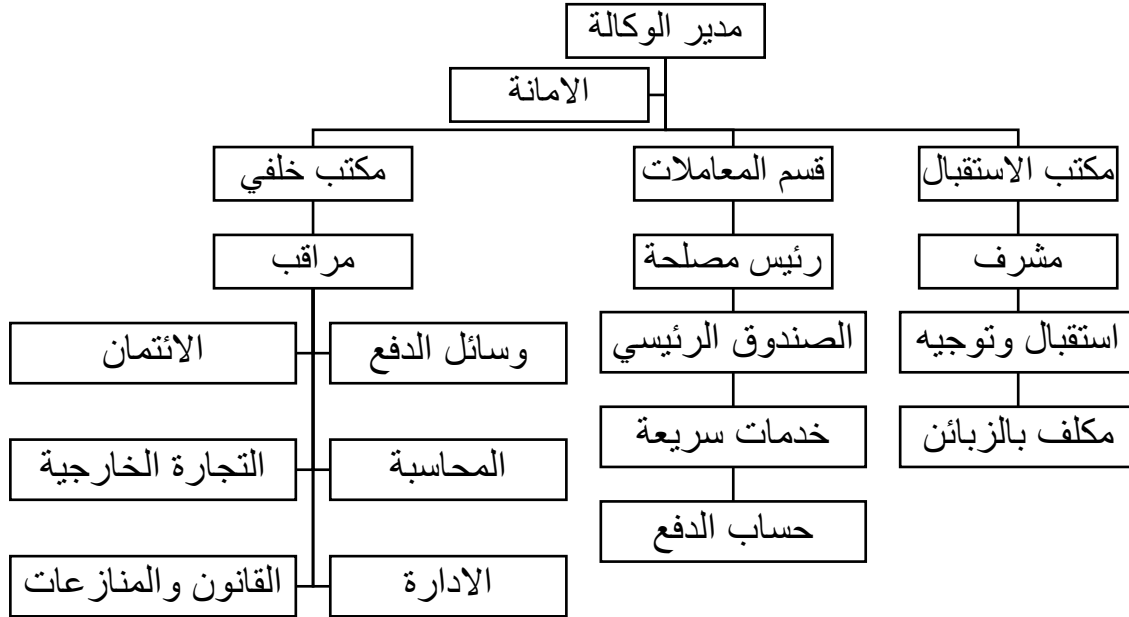
² مولفوعة فاطمة الزهراء، نفس المرجع، ص162

وفي اطار سياسة القروض يقوم البنك ب :

- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
- اعادة تنظيم ادارة القروض.
- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفت الموارد.

3. الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الشكل رقم (02:02): الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR -وكالة البيض-



المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR -وكالة البيض-

3) بنك التنمية المحلية (BDL) :

1. تعريف بنك التنمية المحلية¹

بنك التنمية المحلية هو مؤسسة مالية مهمتها الاساسية تمويل حاجات التطور النقدي و المالي المحلي، اي تنمية الانشطة الاقتصادية المحلية و ذلك بمنح القروض لصالح الجماعات و الهيئات العامة، انشأ بموجب المرسوم 85-85 المؤرخ في 30أفريل 1985 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 19بتاريخ 01ماي 1985جاءت فكرة تأسيسه عن إعادة هيكلة و تنظيم القرض الشعبي، وقد كان إنشاء بنك التنمية المحلية ضروريا آنذاك للاستجابة لتمويل المؤسسات العمومية المحلية التي كانت تعتبر في نظر السلطات العمومية الطريق الأفضل الذي يؤدي إلى النمو الاقتصادي للبلاد و النهوض بالتنمية المحلية. وقد رافق البنك هذه المؤسسات في نشاطاته المختلفة و جعل منها الزبون المفضل إذ كانت تشكل من حافظة زبائن البنك 90 %.

بعد مضي 10سنوات من تأسيس بنك التنمية المحلية تحول وضع هذه المؤسسات و كذا البنك بحيث أصبح القطاع الخاص هو المهيمن على حافظة زبائن البنك ، و أصبح يشكل 80%نتيجة التوجه الاقتصادي الجديد للبلاد و المتمثل في الاقتصاد الحر . و في اطار الاصلاحات التي سطرها الدولة بموجب صدور قانون رقم 10-88 المؤرخ في 8يناير 1988 ، و المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات

¹ قبائلي حورية، إدارة المخاطر البنكية في الجزائر-دراسة حالة بنك التنمية المحلية-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3،السنة الجامعية2013-2014،ص223

الاقتصادية العمومية تم تحويل بنك التنمية المحلية إلى شركة بالأسهم ذات رأس مال قدره 500.000.000 دج مقسم إلى أسهم (بمساهمة 8 صناديق) بموجب القانون الأساسي المخر في 20 فبراير 1989 و حسب آخر الإحصائيات أصبح 15800 مليون دج إلى غاية يومنا هذا.

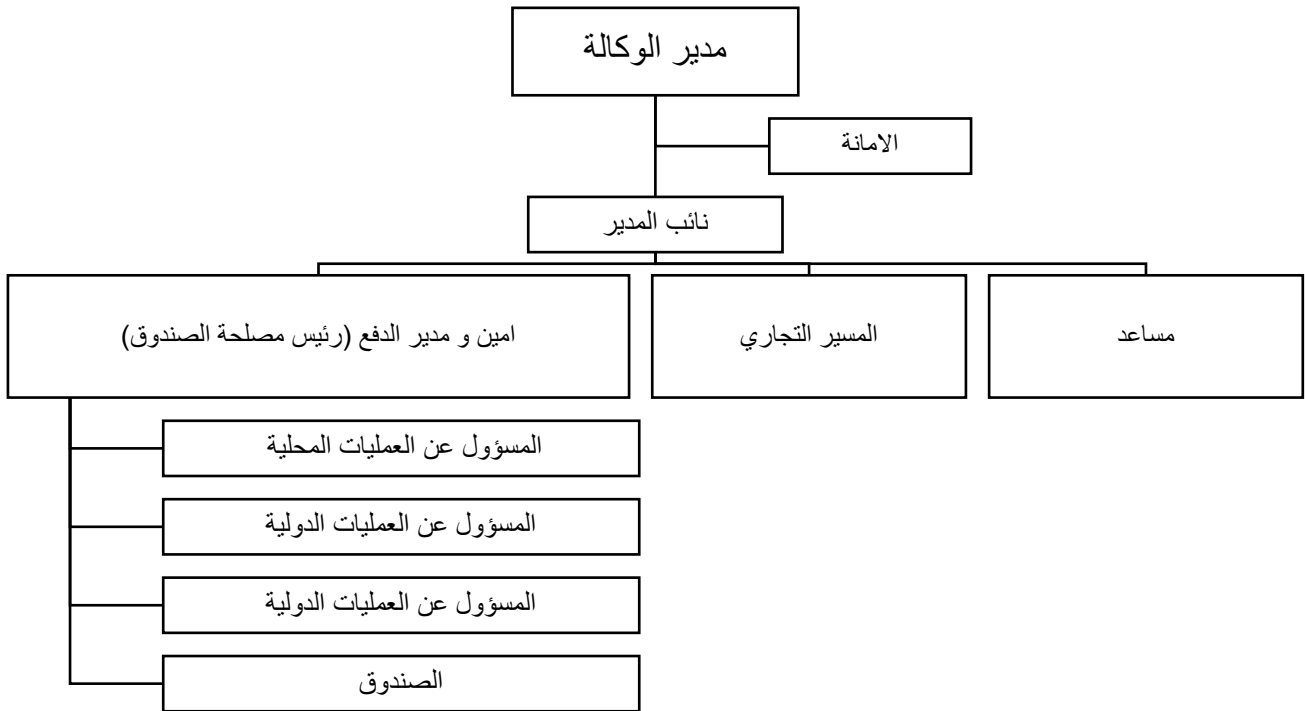
المركز الاجتماعي لبنك التنمية المحلية موجود بسطوالي بولاية الجزائر العاصمة، لديه شبكة متكونة من 149 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 143 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك.

2. وظائف بنك التنمية المحلية:¹

- تمويل نشاطات الاستغلال و الاستثمار.
- تمويل عمليات الرهن.
- تمويل القروض العقارية.
- تمويل النشاطات الاقتصادية و الصناعية و التجارية.
- جمع الموارد.
- استلام ودائع تحت الطلب لأجل معين من كل شخص طبيعي أو معنوي.
- منح القروض لكل شخص معنوي أو طبيعي على أوراق حكومية صادرة أو مضمونة من قبل الدولة.
- فتح اعتمادات مستندية.

3. الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية

الشكل رقم (02: 03): الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية BDL - وكالة البيض -



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق مقدمة من بنك التنمية المحلية BDL -وكالة البيض -

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك التنمية المحلية BDL -وكالة البيض -

4) الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) :

1. تعريف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط :

يعتبر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط من البنوك الجزائرية في مجال جمع المدخرات وتقديم القروض للاقتصاد الوطني خاصة قروض السكن وقروض الاستهلاك، اكتسب شعبية في مجال تعبئة الادخار حيث ان شبكة الادخار فيه هي الاكبر من حيث الانتشار.

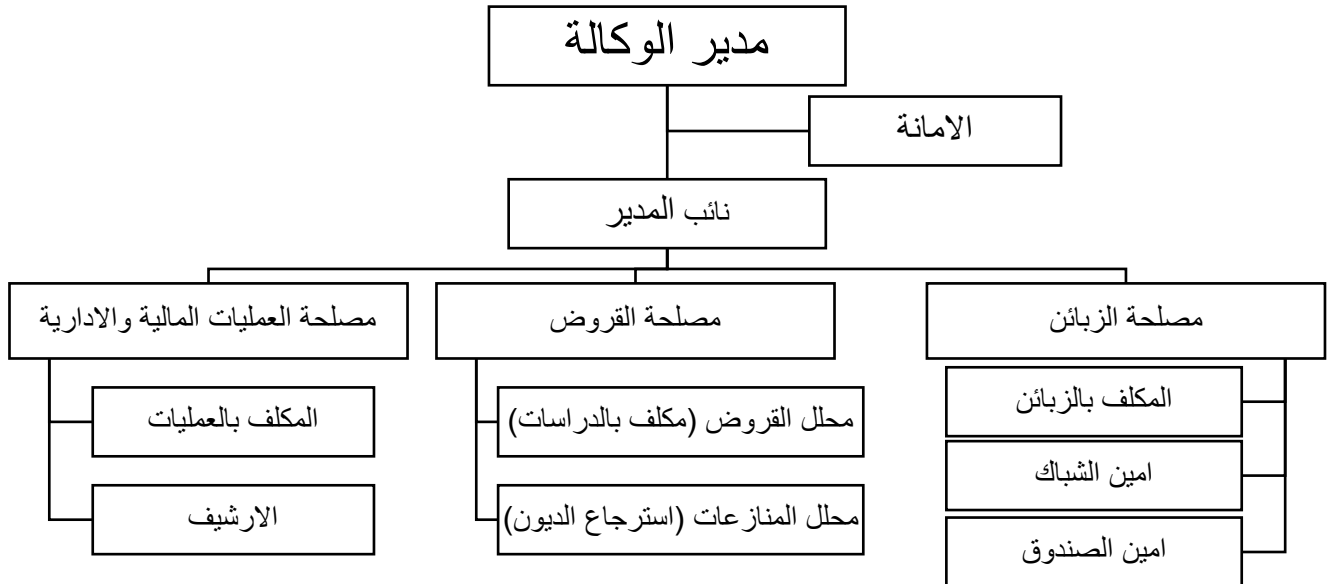
تأسس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كوسيط مالي متخصص في تعبئة الادخار الشعبي بموجب القانون رقم 227-64 المؤرخ في 10 اوت 1964، وهو مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية و استقلال مالي، متخصص في جمع أموال التوفير، منح القروض العقارية للخواص وتمويل الممولين والخواص بالإضافة الى مؤسسات الانجاز التي لها صلة بالبناء وتبلغ وكالاته 206 وكالة و 14 مديرية جهوية موزعة عبر التراب الوطني الجزائري.¹

2. وظائف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط :²

- جمع وتسيير الودائع الادخارية للأفراد.
- تمويل مشاريع البناء والترقية العقارية.
- إعطاء قروض وسلفات للاستهلاك وكل الأنواع الأخرى من القروض والسلفات.
- المشاركة في إصدار قروض سندية .
- التعامل بالقيم المالية.

3. الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

الشكل رقم (04:02) :الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP-وكالة البيض-



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق مقدمة من الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP-وكالة البيض-

¹ وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-وكالة البيض-

² عباس جميلة، دور التدريب في تحسين اداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، رسالة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل ، جامعة الجزائر-3 الجزائر ، 2021/2020 ، ص 165.

5) مؤسسة اتصالات الجزائر (Telecom) :

1. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر: نشأت شركة اتصالات الجزائر بعد اعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث تحصلت على الشكل القانوني ب 11 اوت 2001 و بدأت نشاطها انطلاقا من 06 جانفي 2002 وذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 02 - 04 والمتعلق بتوزيع الموظفين واملاك ادارة البريد والمواصلات. وهي شركة عمومية ذات اسهم براس مال افتتاحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد اسهم بلغ 20,000 سهم، ثم رفع راس مال الشركة فيما بعد سنة 2005 الى 50 مليار دينار جزائري بعدد اسهم يبلغ 10000000 سهم. تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية تغطي كل التراب الوطني ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة، تسعى لتنمية وتطوير الشبكة الوطنية للاتصالات وزيادة الجودة ونوعية الخدمات المعروضة المقدمة وجعلها اكثر منافسة في خدمات الاتصال.¹

2. وظائف مؤسسة اتصالات الجزائر : تتمثل أهم مهام مؤسسة اتصالات الجزائر في:²

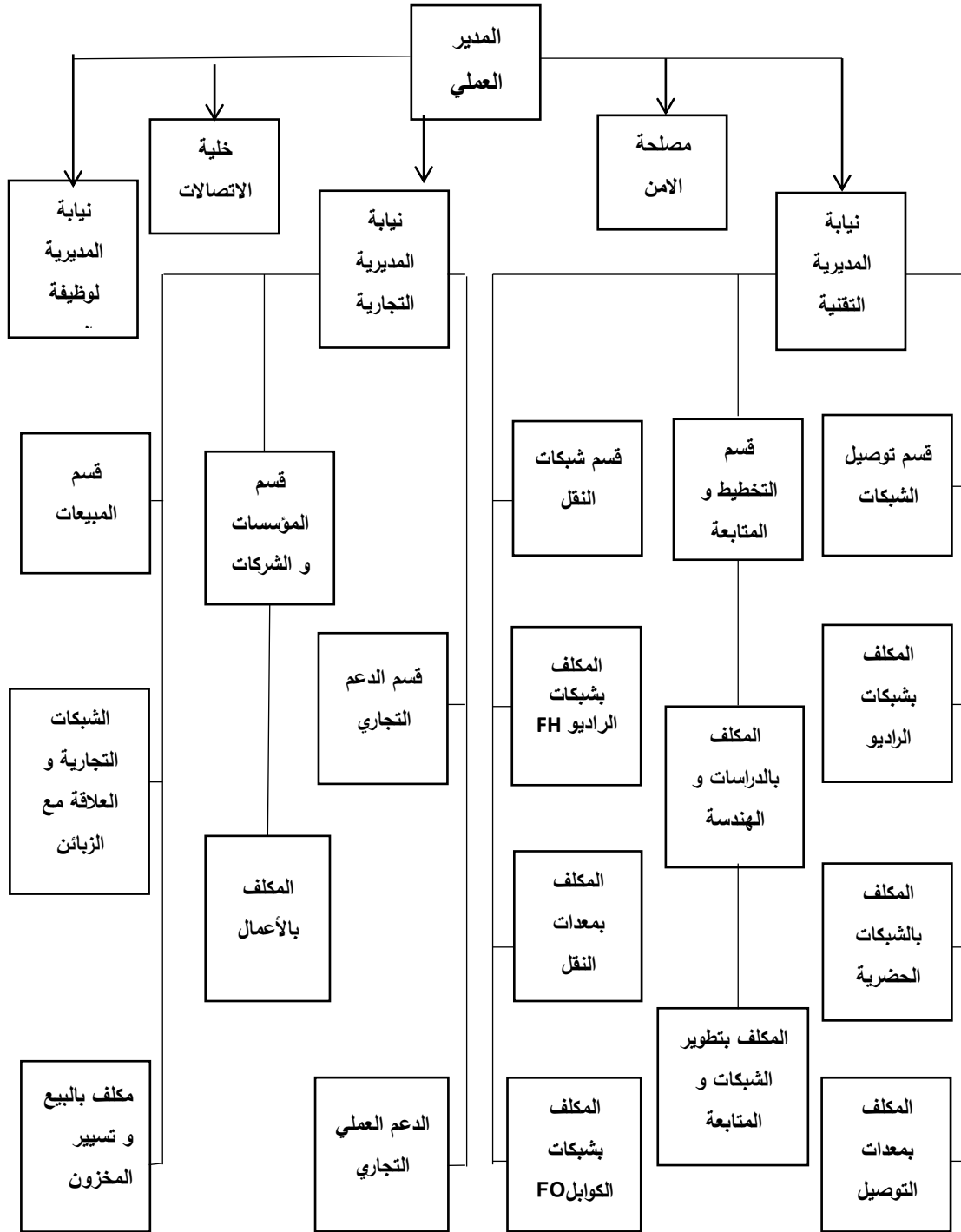
- تسويق خدمات المؤسسة السلكية و اللاسلكية التي تمكن من نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والإعلام السمعي والبصري.
- تعمل على تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- العمل على رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال تحقيق المزيد من التقدم والرفي.
- تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وإرضائهم، مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم.
- الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية لدى موظفي المؤسسة.
- انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع جميع مشغلي الشبكات، مع التغطية الجغرافية لربوع الوطن.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة البيض -

² بوشقيفة حميد، الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجيلالي ليايس -سيدي بلعباس-، السنة الجامعية 2020/2021، ص 235.

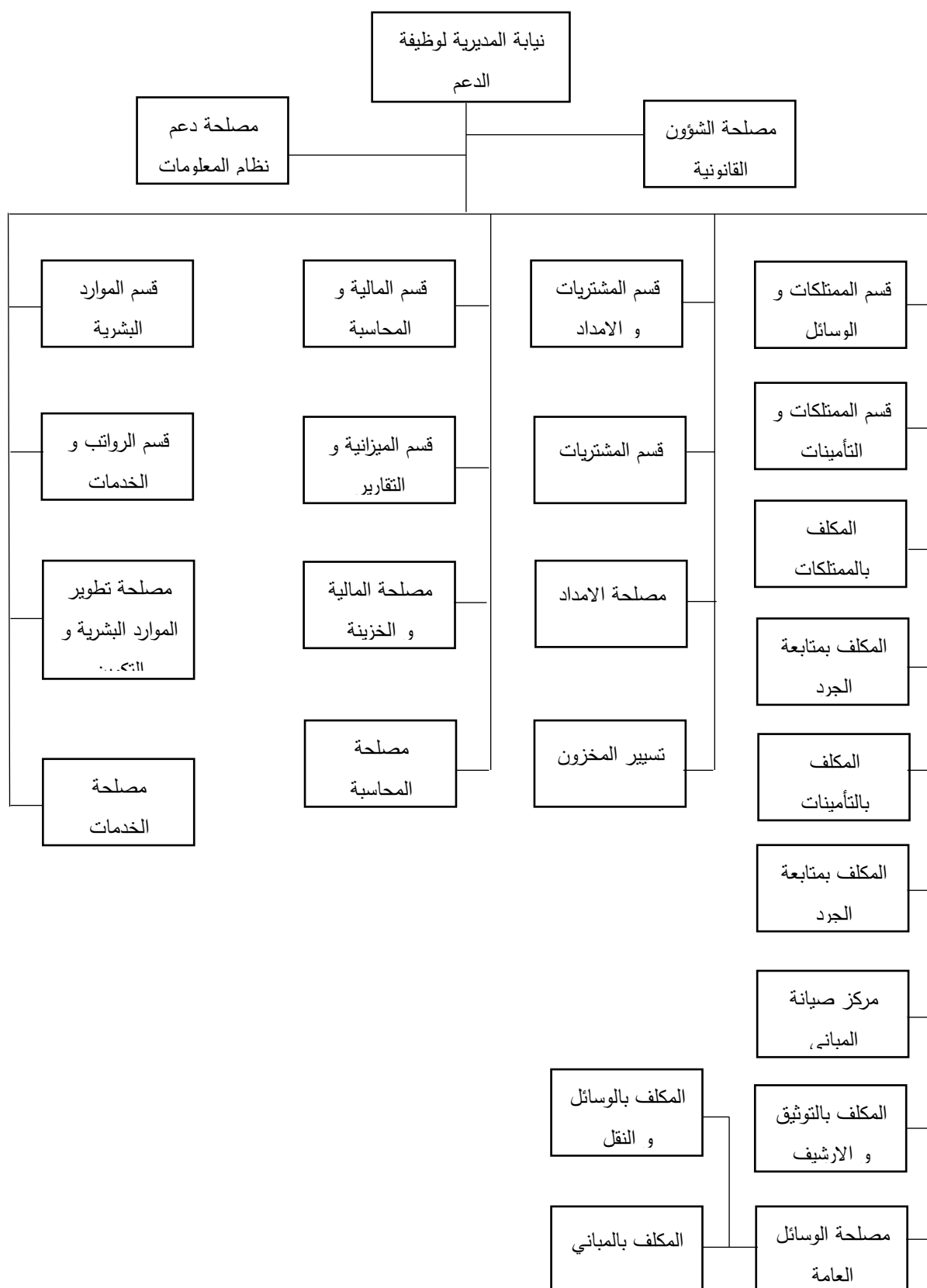
3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (02 : 05): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر -وكالة البيض-



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة البيض-

الشكل رقم (02: 06): الهيكل التنظيمي لنيابة المديرية لوظيفة الدعم



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق مقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة البيض-

المطلب الثاني: مبررات اختيار المؤسسات محل الدراسة

لقد وقع اختيارنا على بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية كمجال للدراسة الميدانية نظرا للاعتبارات التالية :

- تنشط هذه المؤسسات في محيط تنافسي الامر الذي شجعنا واعطانا دعما قويا لإجراء مثل هذه الدراسة.
- التسهيلات التي قدمت لنا من طرف ادارة المؤسسات الخمس، كالسماح لنا بالمقابلة المباشرة للموظفين و التعرف على وجهات نظرهم المختلفة.
- السمعة التي تتمتع بها المؤسسات منذ بداية نشاطها الى يومنا هذا والمكتسبة من اهمية منتجاتها و خدماتها.
- قمنا بالتركيز على المؤسسات العمومية الخدمية والادارية لضعف القطاع الخاص الصناعي والانتاجي بالولاية.

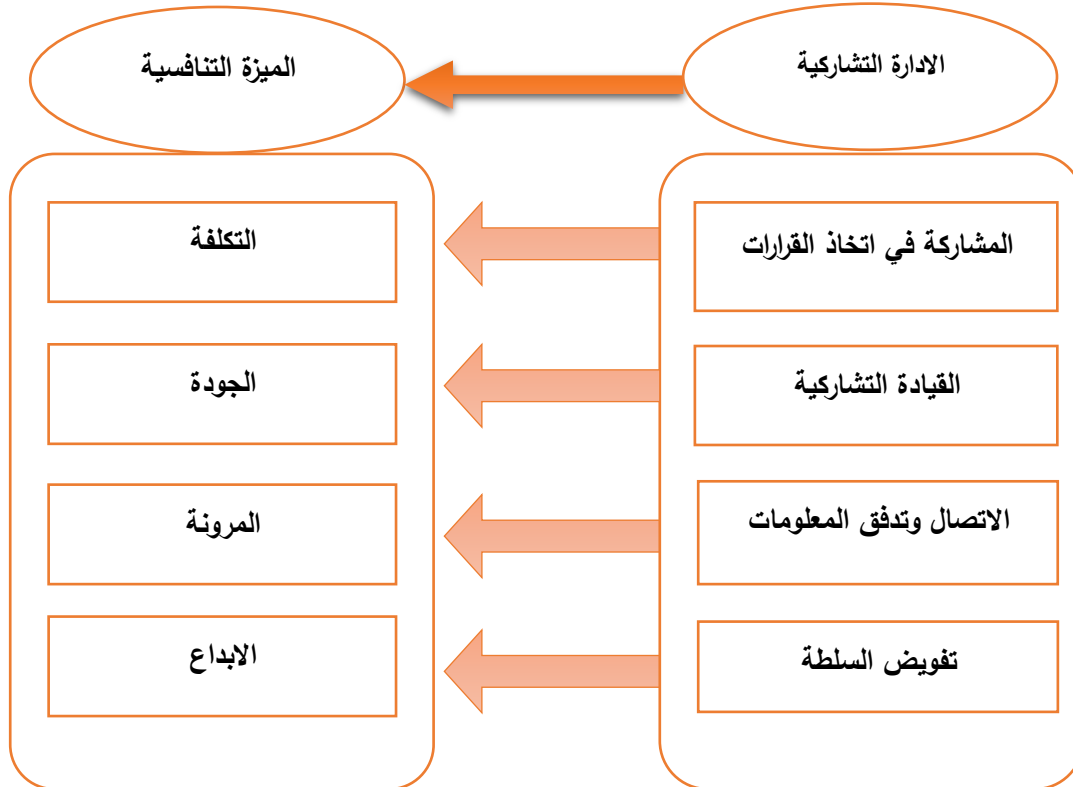
المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

المطلب الاول: متغيرات ونموذج الدراسة

يقصد بنموذج الدراسة تقديم رؤية أو تصور واضح و دقيق للمتغيرات المكونة للدراسة، وعادة تتضمن مختلف الدراسات و البحوث مجموعة من المتغيرات، تقسم إلى عدة أشكال أهمها المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة، فالمستقلة منها هي التي تمارس التأثير على التابعة، أو بصفة أخرى، فإن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في نظيره المستقل.

بالنسبة لهذه الدراسة، فهي تتشكل من مجموعة من المتغيرات، نوضحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02: 07): نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبتين

من خلال النموذج السابق يمكن تحديد متغيرات دراستنا كما يلي :

- المتغير المستقل: الإدارة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، الاتصال و تدفق المعلومات، القيادة التشاركية).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة و الإبداع).

الى جانب :

- المتغيرات الثانوية: المعلومات الديمغرافية و تتمثل في كل من: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الرتبة الوظيفية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

إن أدوات الدراسة التي تم الاستعانة بها خصيصا في إجراء هذه الدراسة قد تم تحديدها طبقا للموضوع واشكاليته والفرضيات المراد إثبات صحتها أو نفيها، ويتوقف اختيار نوع الأدوات التي يستعين بها الباحث لدراسة ومعالجة الموضوع حسب طبيعة الموضوع وطبيعة البيانات المراد الحصول عليها وكذلك تبعا للمنهج المستخدم في الدراسة وعلى هذا الأساس فإن دقة وصدق البيانات التي يجمعها الباحث تتوقف على حسن اختياره لهذه الأدوات. تعتمد هذه الدراسة في الحصول على بياناتها من مصدرين أساسيين لجمع البيانات، ويمكن تصنيفها إلى مصادر أساسية أولية ومصادر ثانوية، فالمصادر الأساسية تنحصر في استمارة الاستبيان، أما المصادر الثانوية فهي المقابلة الشخصية ودراسة الوثائق والمستندات ويمكن تفصيلها كالتالي:

1. **استمارة الاستبيان:** تعتبر استمارة الاستبيان المصدر الأساسي الذي تم الاعتماد عليه لمعالجة الاشكالية، وهي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من الأسئلة تسمح للباحث الحصول على إجابات فيها ما يكفي من معلومات تساعد على التوصل إلى نتائج. قمنا بتصميم استمارة الاستبيان بعدما اطلعنا على المراجع المكتبية و الدراسات السابقة قصد تكوين فكرة على المحاور و الأسئلة التي لا بد للاستبيان أن يتضمنها كي نجيب على الإشكالية المطروحة، لنحاول بذلك اعداد استبيان يخدم أهداف الدراسة و يحتوي على مصطلحات لا يجد أفراد العينة صعوبة في فهمها و تقترب من المصطلحات التي تستخدم في الوسط الذي يعملون به.
2. **المقابلة الشخصية:** تم إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين و رؤساء المصالح الموجه لهم الاستمارة في المؤسسات محل الدراسة.
3. **السجلات والوثائق:** إن السجلات والوثائق قد تفيد الباحث عند الاطلاع عليها، حيث أنها تساعد في التعرف أكثر فأكثر على أمور كثيرة قد لا تسمح له الأدوات الأخرى بالوصول إليها.

إن الوثائق التي تم الاطلاع عليها خلال إجراء هذه الدراسة هي:

- النشرات الإحصائية.
- تحميل المعلومات من الموقع الإلكتروني للمؤسسات محل الدراسة.

الفرع الأول : تصميم الاستبيان : تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين كما يلي (الملحق رقم 01):

- الجزء الأول : ضم المعلومات الديمغرافية و الشخصية للفئة المستجوبة والتي تتمثل في: الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الرتبة الوظيفية.
- الجزء الثاني: يتضمن محورين هما:

- المحور الأول: يتكون من 22 عبارة تهدف لمعرفة مدى تطبيق مبدأ الإدارة التشاركية في المؤسسات محل الدراسة.
 - المحور الثاني: يتكون من 21 عبارة تهدف لمعرفة دور الإدارة التشاركية في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.
- والجدول التالي يبين توزيع فقرات محاور الدراسة:

الجدول رقم (01:02): محاور الاستمارة وعدد فقرات كل محور

النسبة %	عدد العبارات	المحاور
51.16	22	المحور الأول: الإدارة التشاركية
16.27	7	البعد الأول المشاركة في اتخاذ القرارات
11.62	5	البعد الثاني تفويض السلطة
11.62	5	البعد الثالث الاتصال وتدفق المعلومات
11.62	5	البعد الرابع القيادة التشاركية
48.83	21	المحور الثاني: الميزة التنافسية
13.95	6	البعد الأول التكلفة
11.62	5	البعد الثاني الجودة
11.62	5	البعد الثالث المرونة
11.62	5	البعد الرابع الإبداع
100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من بيانات الاستمارة

الفرع الثاني: مقياس الاستبانة

للإجابة عن العبارات الخاصة بالمحورين تم استخدام مقياس لكرت الخماسي ذي (05) درجات لكونه المقياس الأكثر استخداماً نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وأيضاً لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال، حيث طلب من الموظفين الإجابة على كل من العبارات الـ 43 المقدمة لهم في الاستبيان وفقاً لمقياس لكرت على النحو التالي :

جدول رقم (02:02): درجات مقياس لكرت

الإجابات	لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من بيانات الاستمارة

من أجل الحكم على مستوى موافقة الباحثين على فقرات أداة الدراسة و الأهمية النسبية لهذه الفقرات تم تحديد مجالات الوسط الحسابي انطلاقاً من طول الفئة والمدى لسلم ليكرت الخماسي .

جدول رقم (03:02): اتجاهات عينة الدراسة

مجمالات الوسط	[1-1.80]	[1.80-2.60]	[2.60- 3.40]	[3.40-4.20]	[4.20-5]
مستوى الموافقة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثتين

وقد تم إعداد هذا الجدول وفق المعيار التالي:

- المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى = 5 - 1 = 4

- عدد الفئات (حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة) = 5

- طول الفئة = أكبر قيمة في المقياس ÷ المدى $0,8 = 5 \setminus 4$
- إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل فقرة من الفقرات، مستوى الموافقة لها كما ظهر في الجدول السابق.

الفرع الثالث: اختبار الاستبيان

1. **الصدق الظاهري للاستمارة:** الصدق معناه أن تقيس أداة القياس ما وضعت لقياسه بالفعل، فأداة القياس الصادقة هي التي تقيس الأهداف التي وضعت لقياسها بدقة. بعبارة أخرى، الصدق يعني هل يقيس الباحث أو يصنف بالفعل ما يود قياسه أو تصنيفه. و عليه تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على الاستاذ المشرف و عدد من المحكمين (الملحق رقم 2 يوضح قائمة اسمية للمحكمين) في تخصصات متعددة ومن لهم خبرة وإطلاع في مجال الإحصاء و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير من أجل الاسترشاد بآرائهم حول الفقرات التي تضمنتها الاستبانة من المركز الجامعي نور البشير - البيض -، وذلك للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، حيث كان الهدف من عرض الاستمارة على المحكمين هو تبيان مدى وضوح وصياغة كل عبارة من عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه وللتعرف إلى مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا لكي تصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للتداول في ميدان الدراسة.
2. **ثبات الاستمارة:** نقصد بثبات الاستمارة الاستقرار في نتائج الاستمارة عدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وخلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال استخدام طريقة ألفا كرونباخ والذي يعتبر أكثر الاختبارات شيوعاً لاختبار مدى توفر الثبات الداخلي بين الإجابات على أسئلة محاور الاستبيان، وعليه جاءت نتائج ثبات أداة الدراسة على النحو التالي :

الجدول رقم (04:02): معامل ألفا كرونباخ لمحاور العينة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الاول الادارة التشاركية	22	0.939
المحور الثاني الميزة التنافسية	21	0.910
جميع المحاور	43	0.957

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

إذا كان معامل ألفا كرونباخ اقل من 0.6 فهو يعتبر ضعيفاً، وإذا كان يتراوح بين 0.7 و 0.8 فهو معامل مقبول وكلما زاد العامل عن 0.8 واقترب من الواحد كان جيداً، من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات للمحورين تعتبر مرتفعة حيث فاقت 90% وهذا يدل على مصداقية وثبات النتائج وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستمارة في التطبيق الميداني للدراسة.

الجدول رقم (05:02) معاملات الفاكروناخ لابعاد كل محور

اسم المحور	البعاد	عدد الفقرات	الفاكروناخ للبعد
المحور الأول: الادارة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرارات	7	0.848
	تفويض السلطة	5	0.801
	الاتصال وتدفق المعلومات	5	0.816
	القيادة التشاركية	5	0.870
المحور الثاني: الميزة التنافسية	التكلفة	6	0.687
	الجودة	5	0.837
	المرونة	5	0.794
	الإبداع	5	0.739
المجموع			0.957
			43

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا جليا مدى ثبات الأداة ،حيث تعتبر هذه النسبة البالغة (0.957) جيد جدا وتؤكد فعلا ثبات الاستمارة كما ان معاملات كل بعد من ابعاد الاستمارة فاق 60 % وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

3. الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا باستخدام طريقة التجزئة النصفية من أجل التعرف على الاتساق الداخلي للأداة، حيث تم تجزئة فقرات الاستمارة إلى جزئين) في الجزء الأول 22عبارة وفي الجزء الثاني 21 عبارة لأن عدد عبارات الاستمارة ككل هي (43). الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم يحسب معامل الارتباط بين العبارات (درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية) ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة جيتمان:

الجدول رقم(06:02): نتائج اختبار طريقة التجزئة النصفية

العبارات		قيمة معامل الارتباط بين النصفين	معامل ثبات الأداة (جيتمان)	قيمة ثبات النصف
الجزء الأول	الجزء الثاني	0.773	0.850	0.872
22	21			

المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

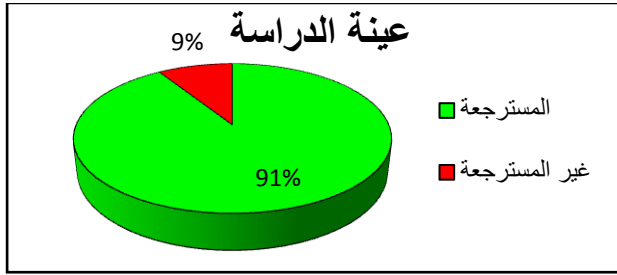
من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة الارتباط بين النصفين (قيمة ثبات النصف) قد بلغت 0.872 وعند أخذ الطول بعين الاعتبار من خلال تطبيق معادلة جيتمان ، نجد أن هذا الارتباط هو 0.850، وهو يمثل قيمة ثبات النصف لهذا المقياس وهي قيمة عالي، لأن معامل الثبات يجب أن لا يقل بشكل عام عن 0.60، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية من مختلف الرتب والمصالح حتى نضمن لجميع أفراد العينة فرصاً متساوية من مجتمع الدراسة، ولقد تم توزيع 110 استبانة على جميع أفراد العينة الذين أجابوا عليها دون أي قيد أو إجبار حيث ترك لهم متسع من الوقت من أجل الإجابة عليها بكل حرية و استقلالية ، ورغم حرصنا على استرجاعها غير أننا لم تسترجع بالكامل، إذ تم استرداد 100 استبانة وذلك بمجموع 5 مؤسسات من مجموع المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية البيض، ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسات السابقة الذكر، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

الشكل رقم (02:08): عدد افراد عينة الدراسة

يمثل الجدول رقم (02: 07): عدد افراد عينة الدراسة



الاستمارات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة
العدد	110	100	10
النسبة %	100	91	9

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

نلاحظ من الشكل و الجدول اعلاه أن نسبة الاستبيانات المسترجعة بلغت 91 % و هي نسبة مرتفعة جدا ومقبولة تساعدنا على انجاز الدراسة، وهذا يعود بالأساس إلى اعتمادنا على تقديمها مباشرة إلى أفراد الدراسة عن طريق المقابلة، حيث شرحنا لهم محتوى الاستبيان، و أكدنا على عنصر السرية و كذلك على أهمية مشاركتهم لنجاح الدراسة، وبالرغم من أن هذا الأمر تطلب منا وقتا و جهدا كبيرا و قدرة عالية على الإقناع، إلا أنه حقق الغاية المنشودة، و أدى ليس فقط إلى الحصول على مشاركة كبيرة من الموظفين موضوع الدراسة، و إنما إلى استرجاع معظم الاستبيانات من جميع المؤسسات المكونة لمجتمع البحث.

المطلب الرابع: الأساليب و الاختبارات الإحصائية المستخدمة

لمعالجة إجابات أسئلة الدراسة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي بالإضافة إلى الإحصاء التحليلي، وقد تم في ذلك استخدام برنامج إكسيل، كما تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة ، فبواسطة هذه الأساليب قام الباحث بوصف خصائص مفردات مجتمع الدراسة وكذلك إجراء التحليل الإحصائي للإجابات المتحصل عليها عن طريق استمارة الاستبيان، وتتمثل الأدوات المستعملة في المعالجة الإحصائية في ما يلي

1. أساليب الإحصاء الوصفي وتضمنت:

- حساب التكرارات لوصف الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة.
- حساب النسب المئوية لتحديد نسب استجابات افراد العينة تجاه عبارات المحاور.
- حساب المتوسطات الحسابية و ذلك لتحديد تغير استجابات افراد الدراسة لترتيب اجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
- حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لتحديد استجابات الافراد حول المحاور المدروسة و استخدامها في ترتيب المحاور و تحديد درجة الموافقة المناسبة.
- حساب الانحرافات المعيارية لتحديد درجة التشتت لاستجابات افراد مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- المدى لتحديد طول خلايا مقياس لكرت الخماسي المستخدم لتصنيف استجابات كل فرد من افراد عينة الدراسة.

- إعداد الأشكال والتمثيلات البيانية.
- 2. تم استخدام مقياس "لكرت" الخماسي لقياس الاستبانة.
- 3. بعد الحصول على استبانة الاستبيان التي تحتوي على الإجابات اللازمة عن العبارات التي تحتويها، يتم تفريغ النتائج المتحصل عليها في برنامج (SPSS25) والقيام ب :
 - حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
 - حساب معامل التجزئة النصفية لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 - حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين كل متغير تابع و متغير مستقل بهدف تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

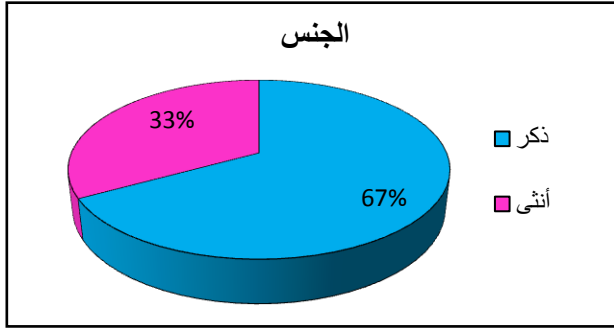
المبحث الثالث: دراسة و مناقشة بيانات الدراسة

المطلب الاول : الدراسة الاحصائية للمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

تضمنت استمارة الاستبيان (الملحق رقم 01) جملة من العناصر نريد من خلالها وصف الفئة المستجوبة من ناحية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والرتبة الوظيفية ويمكن تحليلها كما يلي:

- الجنس:

يمثل الجدول رقم (08:02) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس الشكل رقم (09:02) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	67	67%
أنثى	33	33%
المجموع	100	100%

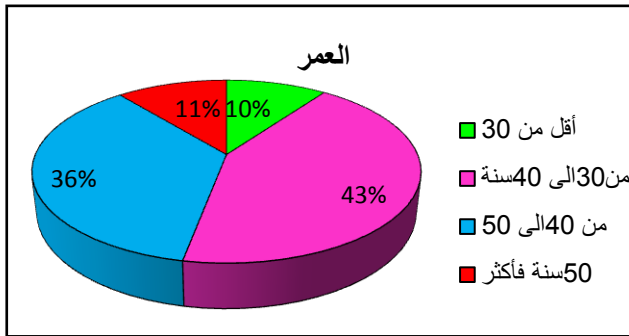
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 67 فرداً أي بنسبة (67%) في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 33 فرداً أي ما نسبته (33%) وهذا التوزيع يعكس الاختيار العشوائي للعينة كما يعني أن مجتمع عينة الدراسة يعد مجتمعاً ذكورياً.

- العمر:

الشكل رقم (10:02) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يمثل الجدول رقم (09: 02) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	10	10%
من 30 إلى 40 سنة	43	43%
من 40 إلى 50	36	36%
50 سنة فأكثر	11	11%
المجموع	100	100%

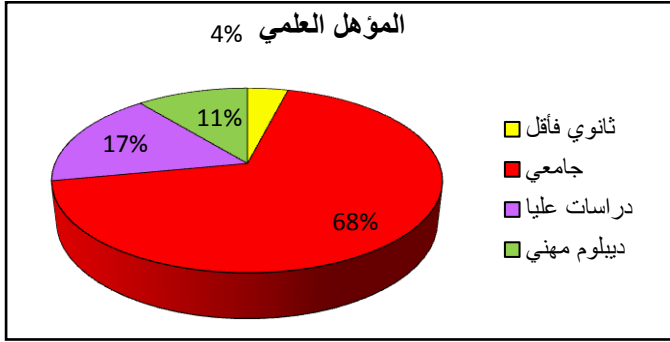
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة يساوي (10) أفراد أي بنسبة تقدر بـ (10%) في حين كان عدد الذين يتراوح عمرهم بين 30 و 40 سنة يساوي (43) فرداً أي بنسبة (43%) تعكس هذه النسبة مدى استغلال المؤسسات محل الدراسة للفئة

العمرية الراشدة التي تتميز بالحكمة والجدية في أداء العمل، و ما نسبته (36%) و التي تمثل (36) فردا من العمال الذين تتراوح اعمارهم بين 40 الى 50 سنة، أما عدد الأفراد الذين يزيد عمرهم عن 50 سنة قدر ب (11) فردا أي ما نسبته (11%)، وهذا ما يعكس الاختيار العشوائي للعينة. كما يشير إلى أن مجتمع الدراسة يعد مجتمعاً شبابياً حيث أن أكثر من نصف العينة من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة.

- المؤهل العلمي:

يمثل الجدول رقم (10:02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي الشكل رقم (11:02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل



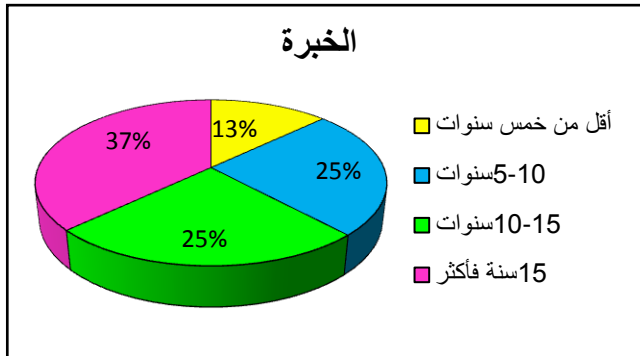
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	4	4%
جامعي	68	68%
دراسات عليا	17	17%
دبلوم مهني	11	11%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة تمثل (68%) هذا يدل على مدى حرص المؤسسات محل الدراسة على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك القدرات و المؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظائف الإدارية، مما يسهل عليهم تسيير أمور الإدارة و الرفع من مستوى أداء مؤسساتهم تليه ذوي مستوى الدراسات العليا بنسبة (17%) ثم الذين لديهم مستوى دبلوم مهني بنسبة (11%) وأخيراً ذوي المستوى الثانوي فأقل بنسبة (4%) وهذا ما يعكس الاختيار العشوائي للعينة، كما تدل النتائج المتحصل عليها على أن أغلب الموظفين لديهم مؤهل علمي يسمح لهم بالإجابة الموضوعية على أسئلة الاستبيان المقدم في هذه الدراسة.

- الخبرة:

الشكل رقم (12:02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	13	13%
5-10 سنوات	25	25%
10-15 سنوات	25	25%
15 سنة فأكثر	37	37%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

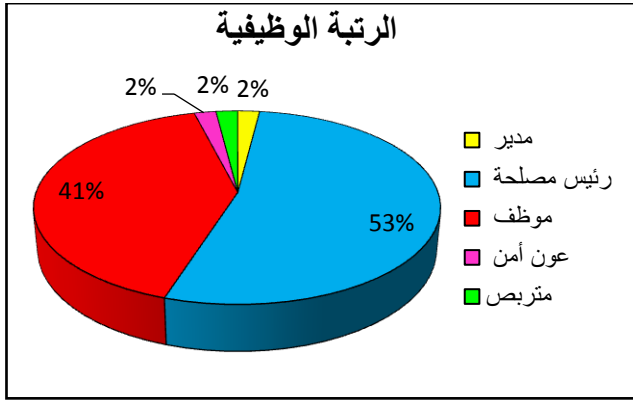
من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن نسبة (37%) تمثل أغلبية أفراد العينة الذين تفوق خبرتهم 15 سنة، وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الخبرة المهنية و الاستقرار في تسيير شؤون إدارتها، لأن الخبرة المهنية من الأمور المستحسن توفرها في القائمين على تسيير شؤون المؤسسة، و تم تسجيل

نسبة متساوية لكل من الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات و الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنوات بنسبة تمثل 25% اما الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فسجلت بنسبة (13%).

ومنه نستخلص أن أغلبية الموظفين تزيد فترة خدمتهم عن 15 سنة، مما يدل على المؤسسات محل الدراسة تهتم بترقية عمالها و تشجيعهم في مساهمهم المهني كما انها تهتم بالاستثمارات البشرية للإطارات الشابة و اعطائها فرصة للعمل، وهذا من شأنه أن يساهم في عملية اتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة بناء على رصيد معرفي وعلمي . كما ان النسب المتحصل عليها تعطي مؤشرا إيجابيا حول مصداقية إجاباتهم التي هي ناتجة عن تجربة ميدانية وسنوات خبرة معتبرة.

- الرتبة الوظيفية :

يمثل الجدول رقم (12:02) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية الشكل رقم (13:02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية



الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
مدير	2	2%
رئيس مصلحة	53	53%
موظف	41	41%
عون أمن	2	2%
متربص	2	2%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من رتبة رئيس مصلحة بنسبة (53%) ثم تليها رتبة موظف بنسبة تقدر ب (41%) وتم تسجيل نسبة (2%) لكل من رتبة مدير و عون امن و متربص وهذا ما يعكس الاختيار العشوائي للعينة .

هنا نستنتج من خلال ما تبينه النتائج بأن أكثر من نصف أفراد العينة رؤساء مصالح و موظفين في المؤسسات محل الدراسة وهذا امر طبيعي لأن هذه المؤسسات تعتمد في سياستها على توظيف اليد العاملة المؤهلة و المدربة، وطبيعة مهامها فهي بحاجة ماسة الى عدد كبير من ذوي المستويات العالية من أجل تعاملاتها الداخلية و الخارجية، و التي تساعد في أخذ القرارات الصائبة في حالة ما إذا تم إشراك الجميع في عمليات اتخاذ القرارات

المطلب الثاني : الدراسة الاحصائية لعبارات الاستبيان :

1) تحليل بيانات المحور الاول:

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور مدى تطبيق الادارة التشاركية في المؤسسات محل الدراسة بولاية البيض، الذي اشتمل على اربعة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما تبينه الجداول الآتية :

1. تحليل عبارات المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول(13:02): تقييم عينة الدراسة للمشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
A1	يشاركني المسؤول المباشر في القرارات التي تتعلق بمهامي في وظيفتي	4.12	0.879	2	موافق
A2	يستخدم المسؤول القرارات الصائبة المقدمة من طرف الموظفين دون تردد	3.88	0.808	3	موافق
A3	يشارك الطاقم الإداري والتقني في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي	3.59	0.996	6	موافق
A4	سبق و أن قدمت رأبي في بعض القرارات و تم العمل به	3.83	0.900	4	موافق
A5	تشجعنا المنظمة على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.67	0.954	5	موافق
A6	افضل مقابلة الإدارة مباشرة من اجل طرح مشاكلي و ارائي	4.16	0.940	1	موافق
A7	افضل لجنة المشاركة لتمثيلي امام الإدارة	3.28	1.198	7	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية ترتيبا تنازليا كالتالي:

- جاءت العبارة الأولى ذات الرمز A1 في المرتبة الثانية وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.12، والانحراف المعياري 0.879، وهذا ما يدل أن هناك موافقة من قبل افراد العينة حول مشاركة المسؤول لموظفيه في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامهم .
- جاءت العبارة الثانية ذات الرمز A2 في المرتبة الثالثة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.88، والانحراف المعياري 0.808، وهذا ما يدل أن هناك موافقة من قبل افراد العينة حول استخدام المسؤول و دون تردد للقرارات الصائبة المقدمة من طرف الموظفين .
- جاءت العبارة الثالثة ذات الرمز A3 في المرتبة السادسة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.59، والانحراف المعياري 0.996، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل افراد العينة حول مشاركة الطاقم الإداري والتقني في اتخاذ القرار بغض النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي.
- جاءت العبارة الرابعة ذات الرمز A4 في المرتبة الرابعة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.83، والانحراف المعياري 0.900، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل افراد العينة حول تقديمهم لآرائهم في بعض القرارات والتي تم العمل بها سابقا .
- جاءت العبارة الخامسة ذات الرمز A5 في المرتبة الخامسة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.67، والانحراف المعياري 0.954، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل افراد العينة حول تشجيع المؤسسات محل الدراسة على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- جاءت العبارة السادسة ذات الرمز A6 في المرتبة الاولى وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.16، والانحراف المعياري 0.940، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل افراد العينة و تفضيلهم لمقابلة الادارة مباشرة من اجل طرح مشاكلهم و آرائهم.
- جاءت العبارة السابعة ذات الرمز A7 في المرتبة السابعة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.28، والانحراف المعياري 1.198، وهذا ما يدل على أن افراد العينة محايدة حول تمثيلهم امام الادارة من قبل لجنة المشاركة .

من خلال ما تقدم من تحليل العبارات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات يظهر أن جل الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالبيض موافقين على فقرات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الكلي 3.79، و قد عكست هذه النتيجة مدى تشجيع المؤسسات محل الدراسة لموظفيها في المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات على اختلاف مستوياتهم الادارية و الاخذ باقتراحاتهم والعمل بقراراتهم الصائبة دون تردد ، اما بالنسبة لطرق المشاركة فيفضل الموظفين المقابلة المباشرة للإدارة لطرح مشاكلهم و انشغالهم و آرائهم و هذا ما عكسته محايدتهم و تشكيكهم للجنة المشاركة في التمثيل امام الادارة.

2. تحليل عبارات تفويض السلطة:

الجدول رقم (14:02):تقييم عينة الدراسة لتفويض السلطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
B1	يبادر المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين	3.88	0.935	3	موافق
B2	يتم إنجاز الأعمال بسرعة لوجود تفويض السلطة	3.77	0.908	4	موافق
B3	يتيح المسؤول الفرصة لمساعديه في عملية اتخاذ القرار في حالة غيابه	3.76	1.026	5	موافق
B4	تفويض السلطة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين	4.03	0.926	2	موافق
B5	عندما يفوض المسؤول لي مهام اكتسب مهارة جديدة بسبب ممارسة صلاحية تساهم في تطوير وتعديل ادائي	4.20	0.804	1	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بتفويض السلطة وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية ترتيبا تنازليا كالتالي:

- جاءت العبارة الأولى ذات الرمز B1 في المرتبة الثالثة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.88، والانحراف المعياري 0.935، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل افراد العينة حول مبادرة المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين.
- جاءت العبارة الثانية ذات الرمز B2 في المرتبة الرابعة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.77، والانحراف المعياري 0.908، ما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول الانجاز السريع للأعمال بوجود تفويض للسلطة.
- جاءت العبارة الثالثة ذات الرمز B3 في المرتبة الخامسة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.76، والانحراف المعياري 1.026، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول اتاحة المسؤول الفرصة لمساعديه في عملية اتخاذ القرار في حالة غيابه.
- جاءت العبارة الرابعة ذات الرمز B4 في المرتبة الثانية وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.03، والانحراف المعياري 0.926، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان تفويض السلطة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين.
- جاءت العبارة الخامسة ذات الرمز B5 في المرتبة الاولى وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.20، والانحراف المعياري 0.804، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة من قبل أفراد العينة على ان تفويض المسؤول مهام للموظفين يكسبهم مهارة جديدة بسبب ممارسة صلاحية تساهم في تطوير وتعديل ادائهم.

من خلال ما تقدم من تحليل العبارات الخاصة بتفويض السلطة يظهر أن جل الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالبيض موافقين على فقرات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الكلي 3.93، و قد عكست هذه النتيجة مدى تطبيق المسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة لمبدأ تفويض السلطة للموظفين في ممارسة بعض الصلاحيات و اتخاذ القرارات سوءا في حالة وجود المسؤول او في غيابه ، كما اظهرت النتائج المتحصل عليها مزايا و فوائد التفويض في اختصار الوقت و الجهد و السرعة في انجاز الاعمال و في رفع الروح المعنوية للموظفين ما يرفع من ولائهم و رضاهم الوظيفي و تعزيز انتمائهم لمؤسساتهم ، كما اكدت الموافقة الشديدة لأفراد العينة على ان تفويض

السلطة يكسب العمال مهارات جديدة لممارستهم صلاحيات تساهم في تطوير و تعديل ادائهم ما ينعكس على ارتفاع مستوى و جودة انتاجيتهم.

3. تحليل عبارات الاتصال وتدفق المعلومات :

الجدول رقم (15:02):تقييم عينة الدراسة للاتصال وتدفق المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
C1	يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى	3.82	0.903	4	موافق
C2	يتواصل مديري مع جميع العاملين دون استثناء	3.93	0.956	2	موافق
C3	ينصت رئيسي إلى مشاكل مرؤوسيه و يسعى إلى الحوار المتبادل	3.98	0.910	1	موافق
C4	يناقش مديري ويتبادل الحوار مع العاملين فيما يتعلق بمصير المؤسسة	3.74	1.097	5	موافق
C5	يعقد رئيسي اجتماعات دورية مع مرؤوسيه لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل	3.88	0.998	3	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالاتصال و تدفق المعلومات وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً كالتالي:

- جاءت العبارة الأولى ذات الرمز C1 في المرتبة الرابعة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.82، والانحراف المعياري 0.903، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول تقاسم العاملين للمعارف الجديدة مع بعضهم البعض في مختلف الاقسام و المستويات الادارية الاخرى.
- جاءت العبارة الثانية ذات الرمز C2 في المرتبة الثانية وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.93، والانحراف المعياري 0.956، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على تواصل المدير مع جميع الموظفين و بدون استثناء.
- جاءت العبارة الثالثة ذات الرمز C3 في المرتبة الاولى وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.98، والانحراف المعياري 0.910، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول سعي المسؤول للحوار المتبادل مع مرؤوسيه بالإنصات الى مشاكلهم و انشغالهم.
- جاءت العبارة الرابعة ذات الرمز C4 في المرتبة الخامسة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.74، والانحراف المعياري 1.097، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على مناقشة المدير و تبادل الحوار مع العاملين فيما يتعلق بمصير المؤسسة.
- جاءت العبارة الخامسة ذات الرمز C5 في المرتبة الثالثة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.88، والانحراف المعياري 0.998، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول مناقشة العاملين للأمور المتعلقة بالعمل من خلال الاجتماعات الدورية التي يعقدها الرئيس.

من خلال ما تقدم من تحليل العبارات الخاصة بالاتصال و تدفق المعلومات يظهر أن جل الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالبيض موافقين على فقرات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الكلي 3.87، و قد عكست هذه النتيجة مدى توفر الاتصال و تدفق المعلومات بين العمال بالمؤسسات محل الدراسة من و الى مختلف الاقسام و المستويات الادارية، كما اكدت النتائج مدى حرص المدير و المسؤولين لفتح قنوات الاتصال بمختلف انواعها من خلال التواصل مع الموظفين دون استثناء و تشجيع الحوار المتبادل في مناقشة مشاكل العمل او في تحديد اهداف و مصير المؤسسة عن طريق الاجتماعات الدورية التي يعقدها المسؤول مع مرؤوسيه.

4. تحليل عبارات القيادة التشاركية :

الجدول رقم (16:02): تقييم عينة الدراسة للقيادة التشاركية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
D1	يزودني رئيسي بآراء تجعلني أعيد التفكير في الأمور من زوايا مختلفة	3.94	0.862	1	موافق
D2	يشجعني رئيسي على إبداء رأيي حول خطط العمل	3.82	0.947	3	موافق
D3	يتيح المدير للموظفين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم	3.83	1.016	2	موافق
D4	يتقبل رئيسي انتقاداتي لخطط عمله و يناقشها معي	3.58	1.084	4	موافق
D5	يستشيرني المسؤول دائما حول مختلف المهام	3.48	1.059	5	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالقيادة التشاركية وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية ترتيبا تنازليا كالتالي:

- جاءت العبارة الأولى ذات الرمز D1 في المرتبة الأولى وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.94، والانحراف المعياري 0.862، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على تزويد الرئيس لموظفيه بآراء تجعلهم يعيدون التفكير في الأمور من زوايا مختلفة .
- جاءت العبارة الثانية ذات الرمز D2 في المرتبة الثالثة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.82، و الانحراف المعياري 0.947، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول تشجيع الرئيس لموظفيه على إبداء آرائهم حول خطط العمل.
- جاءت العبارة الثالثة ذات الرمز D3 في المرتبة الثانية وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.83، والانحراف المعياري 1.016، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على إتاحة المدير لموظفيه الفرصة في تقديم مقترحاتهم و توصياتهم.
- جاءت العبارة الرابعة ذات الرمز D4 في المرتبة الرابعة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.58، والانحراف المعياري 1.084، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على تقبل المسؤول لانتقادات مرؤوسيه لخطط عمله و مناقشة هذه الانتقادات معهم.
- جاءت العبارة الخامسة ذات الرمز D5 في المرتبة الخامسة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.48، والانحراف المعياري 1.059، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على استشارة المسؤول الدائمة لموظفيه حول مختلف المهام .

من خلال ما تقدم من تحليل العبارات الخاصة بالقيادة التشاركية يظهر أن جل الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالبيض موافقين على فقرات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الكلي 3.73، و قد عكست هذه النتيجة مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبدأ القيادة التشاركية من خلال تشجيع الرئيس للعمال على إبداء آرائهم و تقديم مقترحاتهم و توصياتهم حول خطط العمل فاستشارة المسؤول لموظفيه في مختلف المهام و تقبل انتقاداتهم و تعاليقهم لخطط عمله و مناقشتها معهم يضمن التفاف افراد الجماعة حول قائدهم واعطائه أكبر قدر من الولاء نظير منحهم فرصة المساهمة في التخطيط وفي اتخاذ القرارات ، كما أكدت نتائج عينة الدراسة ان القيادة التشاركية و مشاركة الآراء مع الموظفين تجعلهم يفكرون في الأمور من زوايا مختلفة وبالتالي يحقق درجة عالية من الشعور بالانتماء ما يدفعهم لرفع كفاءتهم وتحسين ادائهم.

2) تحليل بيانات المحور الثاني:

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور دور الادارة التشاركية في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة بولاية البيض، الذي اشتمل على اربعة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما تبينه الجداول الآتية:

1. تحليل عبارات بعد التكلفة:

الجدول رقم (02: 17): تقييم عينة الدراسة لبعد التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
E1	يرفع التحفيز من روعي المعنوية ويعزز انتمائي للمؤسسة	4.35	0.672	1	موافق بشدة
E2	يحسن التدريب خبراتي ومهاراتي بالعمل ويزيد انتاجيتي	4.32	0.680	2	موافق بشدة
E3	العمل الجماعي بين افراد المؤسسة يؤدي الى تقليل الاخطاء وزيادة سرعة تأدية المهام	4.23	0.777	3	موافق بشدة
E4	عند تغيب عامل على العمل لا يؤثر على السير الحسن للمؤسسة	3.57	1.075	4	موافق
E5	عند وجود خطر او مشكلة في المؤسسة يشارك جميع الأفراد في حله	3.56	0.988	5	موافق
E6	راتبي الذي اتقاضاه هو تعويض عادل للمهام التي أقوم بها	3.46	1.210	6	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعد التكلفة وكان

ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية ترتيبا تنازليا كالتالي:

- جاءت العبارة الأولى ذات الرمز E1 في المرتبة الاولى وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.35، والانحراف المعياري 0.672 ، وهذا ما يدل أن هناك موافقة شديدة من قبل أفراد العينة على ان التحفيز يرفع من روح الموظفين المعنوية و يعزز انتمائهم للمؤسسة.
- جاءت العبارة الثانية ذات الرمز E2 في المرتبة الثانية وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.32، والانحراف المعياري 0.680، وهذا ما يدل أن هناك موافقة شديدة من قبل أفراد العينة على ان التدريب يحسن خبراتهم و مهاراتهم بالعمل و يزيد انتاجيتهم .
- جاءت العبارة الثالثة ذات الرمز E3 في المرتبة الثالثة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.23، والانحراف المعياري 0.777، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة شديدة من قبل أفراد العينة على ان العمل الجماعي بين افراد المؤسسة يؤدي الى تقليل الاخطاء وزيادة سرعة تأدية المهام.
- جاءت العبارة الرابعة ذات الرمز E4 في المرتبة الرابعة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.57، والانحراف المعياري 1.075، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان تغيب عامل على العمل لا يؤثر على السير الحسن للمؤسسة .
- جاءت العبارة الخامسة ذات الرمز E5 في المرتبة الخامسة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.56، والانحراف المعياري 0.988، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على انه عند وجود خطر او مشكلة في المؤسسة يشارك جميع الأفراد في حله.
- جاءت العبارة السادسة ذات الرمز E6 في المرتبة السادسة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.46، والانحراف المعياري 1.210، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان الراتب الذي يتقاضاه العمال هو تعويض عادل للمهام التي يقومون بها.

من خلال ما تقدم من تحليل العبارات الخاصة ببعد التكلفة يظهر أن جل الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالبيض موافقين على فقرات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الكلي 3.92، و قد عكست هذه النتيجة دور الإدارة التشاركية في تعزيز بعد التكلفة في المؤسسات محل الدراسة من خلال تحفيز العمال و رفع روحهم المعنوية و بالتالي تعزيز انتمائهم للمؤسسة ما يخفض من تكاليف دوران العمل و التغيب، كما أكدت النتائج دور التدريب في تحقيق الخبرة و المهارة وزيادة الانتاجية بالتالي تخفيض تكاليف حوادث العمل و تكاليف المنتجات المعيبة ، كما اقرت النتائج ان العمل الجماعي يؤدي الى تقليل الاخطاء و يزيد سرعة تأدية المهام و بالتالي يفتح فرصا اوسع للشعور بالرضا والاحساس بالانتماء التي تخفض تكاليف دوران العمل و تكاليف التغيب ، كما ان رضا العمال عن راتبهم يساهم في الحد من تكاليف التشغيل.

2. تحليل عبارات بعد الجودة:

الجدول رقم(18:02):تقييم عينة الدراسة لبعد الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
F1	اسعى دائما لإرضاء المستهلك	4.36	0.704	1	موافق بشدة
F2	تمتيز منتجاتنا وخدماتنا بجودة عالية مقارنة بالمنافسين	3.92	0.837	5	موافق
F3	تضمن المشاركة في حل مشكلات العمل تحسين جودة الاداء	4.08	0.706	3	موافق
F4	اشراك العاملين في اتخاذ القرار يساهم في تحسين جودة المنتجات والعمليات	4.04	0.828	4	موافق
F5	تساهم البرامج التدريبية في تحسين جودة العمل	4.28	0.766	2	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعد الجودة وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية ترتيبا تنازليا كالتالي:

- جاءت العبارة الأولى ذات الرمز F1 في المرتبة الاولى وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.36، والانحراف المعياري 0.704 ، وهذا ما يدل أن هناك موافقة شديدة من قبل افراد العينة على سعي العمال الدائم لإرضاء المستهلك .
- جاءت العبارة الثانية ذات الرمز F2 في المرتبة الخامسة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.92، والانحراف المعياري 0.837، وهذا ما يدل أن هناك موافقة من قبل افراد العينة على تميز منتجاتهم وخدماتهم بجودة عالية مقارنة بالمنافسين.
- جاءت العبارة الثالثة ذات الرمز F3 في المرتبة الثالثة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.08، والانحراف المعياري 0.706، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل افراد العينة حول ضمان تحسين جودة الاداء من خلال المشاركة في حل مشكلات العمل.
- جاءت العبارة الرابعة ذات الرمز F4 في المرتبة الرابعة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.04، والانحراف المعياري 0.828، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان اشراك العاملين في اتخاذ القرار يساهم في تحسين جودة المنتجات والعمليات.
- جاءت العبارة الخامسة ذات الرمز F5 في المرتبة الثانية وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.28، والانحراف المعياري 0.766، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة شديدة من قبل أفراد العينة على مساهمة البرامج التدريبية في تحسين جودة العمل.

من خلال ما تقدم من تحليل العبارات الخاصة ببعد الجودة يظهر أن جل الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالبيض موافقين على فقرات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الكلي 4.14، و قد عكست هذه النتيجة دور الإدارة التشاركية في تعزيز بعد الجودة في المؤسسات محل الدراسة من خلال سعي الموظفين لإرضاء المستهلك حيث ان اشراك العاملين في اتخاذ القرارات و في حل مشكلات العمل يحسن من جودة الاداء و بالتالي تحسن جودة المنتجات و العمليات و التي تنعكس على تميز منتجاتهم وخدماتهم بجودة عالية مقارنة بالمنافسين، كما أكدت النتائج الموافقة الشديدة لأفراد العينة في مساهمة البرامج التدريبية في تحسين جودة العمل و بالتالي جودة المخرجات.

3. تحليل عبارات بعد المرونة:

الجدول رقم (19:02): تقييم عينة الدراسة لبعد المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
G1	انجز العمل المطلوب مني في الوقت المناسب	4.29	0.656	1	موافق بشدة
G2	مشاركة العاملين في المعلومات يزيد من المرونة في الاداء	4.15	0.845	2	موافق
G3	تستجيب المؤسسة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية	3.81	0.849	5	موافق
G4	تزيد الاتصالات الفعالة في مرونة الاداء	4.13	0.787	3	موافق
G5	تحرص المؤسسة على سرعة تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين	3.96	0.920	4	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعد المرونة وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً كالتالي:

- جاءت العبارة الأولى ذات الرمز G1 في المرتبة الأولى وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.29، والانحراف المعياري 0.656 ، وهذا ما يدل أن هناك موافقة شديدة من قبل أفراد العينة على انجاز الموظفين للعمل المطلوب منهم في الوقت المناسب.
- جاءت العبارة الثانية ذات الرمز G2 في المرتبة الثانية وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.15، والانحراف المعياري 0.845 ، وهذا ما يدل أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مشاركة العاملين في المعلومات يزيد من المرونة في الاداء.
- جاءت العبارة الثالثة ذات الرمز G3 في المرتبة الخامسة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.81، والانحراف المعياري 0.849، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
- جاءت العبارة الرابعة ذات الرمز G4 في المرتبة الثالثة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.13، والانحراف المعياري 0.787، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان الاتصالات الفعالة تزيد في مرونة الاداء.
- جاءت العبارة الخامسة ذات الرمز G5 في المرتبة الرابعة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.96، والانحراف المعياري 0.920، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول حرص المؤسسة على سرعة تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين.

من خلال ما تقدم من تحليل العبارات الخاصة ببعد المرونة يظهر أن جل الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالبيض موافقين على فقرات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الكلي 4.07، و قد عكست هذه النتيجة دور الإدارة التشاركية في تعزيز بعد المرونة في المؤسسات محل الدراسة حيث أكدت النتائج ان مشاركة العاملين في المعلومات و توفير الاتصالات الفعالة يشجع العمال على انجاز مهامهم و العمل المطلوب منهم في الوقت المناسب، ما يزيد من المرونة في الاداء ويمكن المؤسسة من التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وبالتالي تحرص على سرعة تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين.

4. تحليل عبارات بعد الإبداع:

الجدول رقم (20:02): تقييم عينة الدراسة لبعء الإبداع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
H1	تحرص الإدارة على تشجيع العمال لتقدم الافكار الجديدة	3.63	1.031	5	موافق
H2	تفويض السلطة لي يحفزني على الابداع والابتكار في العمل	3.98	0.752	4	موافق
H3	اساهم في توليد الافكار الجديدة اذا ما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات	4.09	0.726	3	موافق
H4	يساعدني التدريب في تنمية قدراتي الإبداعية	4.32	0.548	1	موافق بشدة
H5	استجابة المسؤول وتشجيعه لي يحفزني لتقديم افكار واقتراحات جديدة	4.25	0.730	2	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول اعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة ببعء الابداع وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً كالتالي:

- جاءت العبارة الأولى ذات الرمز H1 في المرتبة الخامسة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.63، والانحراف المعياري 1.031 ، وهذا ما يدل أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على حرص الإدارة على تشجيع العمال لتقدم الافكار الجديدة.
- جاءت العبارة الثانية ذات الرمز H2 في المرتبة الرابعة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 3.98، والانحراف المعياري 0.752، وهذا ما يدل أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان تفويض السلطة للعمال يحفزهم على الابداع والابتكار في العمل.
- جاءت العبارة الثالثة ذات الرمز H3 في المرتبة الثالثة وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.09، والانحراف المعياري 0.726، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول مساهمة الموظفين في توليد الافكار الجديدة اذا ما تمت مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- جاءت العبارة الرابعة ذات الرمز H4 في المرتبة الاولى وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.32، والانحراف المعياري 0.548، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة شديدة من قبل أفراد العينة على ان التدريب يساعد الموظفين في تنمية قدراتهم الإبداعية.
- جاءت العبارة الخامسة ذات الرمز H5 في المرتبة الثانية وهذا بعدما بلغ وسطها الحسابي 4.25، والانحراف المعياري 0.730، وهذا ما يدل على أن هناك موافقة شديدة من قبل أفراد العينة على ان استجابة المسؤول وتشجيعه للموظفين يحفزهم لتقديم افكار واقتراحات جديدة.

من خلال ما تقدم من تحليل العبارات الخاصة ببعء الابداع يظهر أن جل الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالبيض موافقين على فقرات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الكلي 4.05، و قد عكست هذه النتيجة دور الإدارة التشاركية في تعزيز بعد الابداع في المؤسسات محل الدراسة من خلال حرص الإدارة على تشجيع العمال لتقدم الافكار الجديدة و توفير البرامج التدريبية التي تساعد الموظفين في تنمية قدراتهم الإبداعية ،الى جانب ذلك اكدت النتائج ان تفويض السلطة للمرؤوسين يساهم في اثاره الابداع والابتكار في العمل، كما ان استجابة المسؤول وتشجيعه لموظفيه من الموارد والحوافز المساعدة في التأثير على تفكيرهم وسلوكهم الابداعي لتوليد الافكار والاقتراحات جديدة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط Corrélacion de Pearson

سنحاول في هذا الجزء اختبار الفرضية الرئيسية والقائلة: للإدارة التشاركية دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، من خلال اختبار و تحليل الفرضيات الفرعية الاربعة باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما يلي :

1) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

1. الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد للمشاركة في اتخاذ القرارات دور ايجابي في تخفيض و تقليل التكاليف عند مستوى دلالة اكبر من (< 0.01)

2. الفرضية البديلة (H_1): للمشاركة في اتخاذ القرارات دور ايجابي في تخفيض و تقليل التكاليف عند مستوى دلالة اصغر او يساوي ($= > 0.01$)

من اجل إثبات أو نفي هذه الفرضيات تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و التكلفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ والجدول التالي يوضح النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02: 21): معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات و التكلفة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.585	0.000
التكلفة		
**دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة تساوي 0.585 و قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 يدل ذلك على وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي ان للمشاركة في اتخاذ القرارات دور ايجابي في تخفيض و تقليل التكاليف أي انه كلما اعتمدت المؤسسة مبدا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ادى ذلك الى تقليل و تدنئة التكاليف.

2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

1. الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم القيادة التشاركية في تحسين جودة المنتجات و العمليات عند مستوى دلالة اكبر من (< 0.01)

2. الفرضية البديلة (H_1): تساهم القيادة التشاركية في تحسين جودة المنتجات و العمليات عند مستوى دلالة اصغر او يساوي ($= > 0.01$)

من اجل إثبات أو نفي هذه الفرضيات تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادة التشاركية و الجودة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ والجدول التالي يوضح النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02: 22): معامل الارتباط بين القيادة التشاركية و الجودة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	0.551	0.000
الجودة		
**دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد اعلاه أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة تساوي 0.551 و قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 يدل ذلك على وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي ان القيادة التشاركية تساهم في تحسين جودة المنتجات و العمليات أي انه كلما اعتمدت المؤسسة مبدا القيادة التشاركية في التسيير ادى ذلك الى تحسين و رفع جودة المنتجات و العمليات.

(3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

1. الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد للاتصال وتدفق المعلومات اثر كبير في زيادة مرونة الاداء عند مستوى دلالة أكبر من (< 0.01)
2. الفرضية البديلة (H_1): للاتصال وتدفق المعلومات اثر كبير في زيادة مرونة الاداء عند مستوى دلالة اصغر او يساوي (≥ 0.01)

من اجل إثبات أو نفي هذه الفرضيات تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الاتصال وتدفق المعلومات و المرونة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ والجدول التالي يوضح النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02: 23): معامل الارتباط بين الاتصال وتدفق المعلومات و المرونة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال و تدفق المعلومات	0.592	0.000
المرونة		
**دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد اعلاه أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة تساوي 0.592 و قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 يدل ذلك على وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي ان للاتصال وتدفق المعلومات اثر كبير في زيادة مرونة الاداء أي انه كلما فتحت المؤسسة قنوات الاتصال بين الموظفين في مختلف المستويات الادارية ادى ذلك الى زيادة مرونة الاداء.

(4) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

1. الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم تفويض السلطة في اثارة الابداع والابتكار في العمل عند مستوى دلالة أكبر من (< 0.01)
2. الفرضية البديلة (H_1): يساهم تفويض السلطة في اثارة الابداع والابتكار في العمل عند مستوى دلالة اصغر او يساوي (≥ 0.01)

من اجل إثبات أو نفي هذه الفرضيات تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تفويض السلطة و الابداع عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ والجدول التالي يوضح النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02: 24): معامل الارتباط بين تفويض السلطة و الابداع

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	0.459	0.000
الجودة		
**دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد اعلاه أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة تساوي 0.459 و قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 يدل ذلك على وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، و بالتالي نرفض

الفرضية الصفريّة و نقبل الفرضية البديلة و هي ان تفويض السلطة يساهم في اثاره الابداع والابتكار في العمل أي انه كلما فوض المسؤول السلطة لموظفيه ادى ذلك الى تشجيعهم و تنمية قدراتهم الابداعية و الابتكارية.

افصحت نتائج اختبار الفرضيات الاربعة عن جملة من المضامين وكشفت عن صحة الفرضية الرئيسية و التي مفادها ان الادارة التشاركية تساهم بشكل مباشر وكبير في تعزيز الميزة التنافسية ،فالاهتمام بالعنصر البشري (الموظفين،) و قيادته وفق الاسلوب الديمقراطي و اشراك العاملين في اتخاذ القرارات للاستفادة من خبراتهم وافكارهم و تفويض السلطة ينعكس عليهم وعلى مؤسساتهم بالإيجاب، وعليه فان التشاركية تزيد من ولاء الموظفين وعطائهم اكثر للمؤسسة ما ينعكس على اكساب المؤسسة لميزة تنافسية تضمن لها الاستمرار و البقاء في السوق مقارنة بنظيراتها.

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل تم التعرف على بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية البيض وهي : البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك التنمية المحلية (BDL)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) واتصالات الجزائر (Telecom)، كما تم التعرف على هياكلها التنظيمية ومهامها وقد عكست النتائج المتحصل عليها أن هذه المؤسسات تعتمد خلال قيامها بوظائفها ومهامها على أساس النمط التشاركي، والقيادة بأسلوب ديمقراطي بحيث تترك المجال لجميع موظفيها للمشاركة في عملية صنع القرار كما تحرص على توفير المعلومات و التواصل الفعال مع جميع الموظفين و في مختلف المستويات الادارية ، حسب ما جاء في الإجابات المتحصل عليها من الاستبيان.

وتجدر الإشارة الى ان نتائج الدراسة المتحصل عليها جاءت متناسقة مع اشكالية البحث واهم تساؤلاتها في ضوء الفرضية العامة وما انبثق عنها من فرضيات فرعية وانطلاقا من ذلك كله فإننا نستنتج بان الادارة التشاركية لها دور كبير وفعال في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، من خلال الاهتمام بالعامل البشري و تحسين و تطوير العمل مع مراعاة و تقدير مشاعر العاملين و الايمان بقدراتهم و إمكانياتهم حيث يساعدهم ذلك على اكتساب الخبرات العملية بشؤون و ابعاد العمل الاداري و من ثمة شعورهم بالولاء و الانتماء للمنظمة و التي تنعكس في تفعيل ابعاد الميزة التنافسية من تخفيض التكاليف التشغيلية و تحسن جودة مخرجات المؤسسة و تنمية القدرات الابداعية للموظفين.

الخاتمة

الخاتمة:

بعد محاولتنا التقيد بالمرحلة المنهجية للبحث العلمي كما تم وضعها من قبل المختصين في المجال، وتبعنا لخطة البحث المسطرة من قبلنا سابقا، مروراً بالتحليل والمعالجة الإحصائية للبيانات، واستخلاص ما أمكن من معلومات يمكن إسقاطها على المجتمع الكلي للدراسة، نقوم في آخر الخطوات بعرض أهم النتائج المتوصل إليها.

كما نتبع النتائج بجملة توصيات مقترحة تم استخلاصها من خلال تحليلنا لمدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية العمومية التي جرت عليها الدراسة لمبادئ الإدارة التشاركية، وملاحظتنا لتأثير ذلك على تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، وقد جاءت النتائج الإحصائية كدعم لهذه التوصيات التي يمكن استخدامها لتحسين الممارسات المستقبلية، وتبني إدارة تشاركية تعزز من المركز التنافسي للمؤسسة و تزيد من حصتها السوقية.

النتائج:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة يمكن القول أننا توصلنا من خلالها إلى بعض النتائج المهمة منها ما هو متعلق بالجانب النظري ومنها ما هو متعلق بالجانب التطبيقي والتي نسردها في النقاط التالية:

النتائج النظرية :

- تشير الإدارة التشاركية إلى مشاركة الجميع في عملية صنع القرار على مستوى المؤسسة، ويتم اتباع هذا النهج من قبل المؤسسات التي تقدر أهمية الفكر البشري وتسعى جاهدة لتطوير علاقة جيدة مع موظفيها.
- لقد ظهر أسلوب التسيير بالمشاركة منذ القدم وتطور بتطور الفكر الإداري إلى أن أصبح على عدة أشكال كالإدارة بالأهداف حلقات تحسين الجودة التسيير المشترك الإدارة المفتوحة تمكين العاملين وغيرها.
- أن أسلوب الإدارة التشاركية أسلوب إداري يهدف إلى ديمقراطية المؤسسة وذلك من خلال مشاركة العمال في التسيير باتخاذ القرارات مع الإدارة، و تكون مباشرة أو غير مباشرة أو مشاركة مالية تتمثل سواء في مشاركة براس مال المؤسسة أو في حصة من أرباحها .
- يوفر منهج الإدارة التشاركية في المؤسسة عدة عوامل تتمثل في الاتصال، التدريب، التحفيز، القيادة الديمقراطية لخلق بيئة عمل مناسبة للموظفين، تشجعهم على المساهمة بكل معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لترقية المؤسسة.
- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدراً حاسماً في تفوق المؤسسة عن بقية المنافسين ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل.
- لا تحقق المؤسسة ميزه تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها الملموسة وغير الملموسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية التي تمكنها من التنافس في ميدان الأعمال في ظل المتغيرات البيئية.
- تقاس تنافسية المنظمة من خلال مؤشرات: الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية.
- هناك العديد من الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها والتي تشكل أبعاد الميزة التنافسية وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والابداع.

النتائج التطبيقية:

أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في متن البحث إلى استنتاج مفاده قبول الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في المؤسسات قيد البحث كالتالي :

- تتبنى المؤسسات محل الدراسة مبادئ الإدارة التشاركية.

- أكدت الدراسة ان للإدارة التشاركية دور في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية.
- يؤدي تحفيز العمال ، والاهتمام بالتدريب و العمل الجماعي الى رفع الروح المعنوية للموظفين و فتح فرصا اوسع للشعور بالرضا والاحساس بالانتماء للمؤسسة هذا ما يساهم في الحد من تكاليف التشغيل.
- تساهم البرامج التدريبية الى جانب اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفي حل مشكلات العمل في تحسين جودة الاداء و بالتالي تحسن جودة المخرجات والتي تنعكس على تميز منتجات وخدمات المؤسسة بجودة عالية مقارنة بمنافسيها .
- ان مشاركة العاملين في المعلومات وتوفير الاتصالات الفعالة يشجع العمال على انجاز مهامهم والعمل المطلوب منهم في الوقت المناسب، ما يزيد من مرونة الاداء ويمكن المؤسسة من التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وبالتالي تحرص على سرعة تطوير منتجاتها وخدماتها .
- تحرص الإدارة الكفؤة على تشجيع العمال لتقديم الافكار الجديدة و توفر لهم البرامج التدريبية التي تساعدهم في تنمية قدراتهم الإبداعية .
- يساهم تفويض المسؤول السلطة لمروؤوسيه واستجابته وتشجيعه لهم في اثارة الابداع والابتكار في العمل.

التوصيات:

استنادا إلى نتائج هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض التوصيات التي نرجو من خلالها أن يتم العمل بها من طرف مختلف المنظمات من رفع مستوى اهتمامها بالعامل واعتباره من أهم الموارد حتى تتمكن من استغلال معارفه في تحقيق التميز وفي هذا الإطار يمكن اقتراح ما يلي :

- ضرورة تقديم المنظمة فرصة لجميع الموظفين للمشاركة في عملية صنع القرارات سواء كانت العادية أو الاستراتيجية.
- اشراك العمال بصفة مباشرة في مختلف القرارات المتعلقة بالمؤسسة او المتعلقة بهم بغض النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي، وهذا بهدف الرفع من روحهم المعنوية وبالتالي زيادة ادائهم واداء المؤسسة.
- اعطاء أهمية أكبر للجنة المشاركة وتغيير اهميتها من وسيلة استشارية الى وسيلة لاتخاذ القرار مع الإدارة بالإضافة الى تطبيق هذه القرارات وعدم تركها حبرا على الورق .
- ضرورة انشاء نظام للإعلام والاتصال على درجة عالية من توفر المعلومات ودورها المفتوح لكل العمال وعلى مستوى عالي من الاداء والفعالية.
- من الضروري الاهتمام بالإدارة التشاركية لأنها تغرس حالة من الشعور بالفخر وتحفز الموظفين على زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.
- على المسؤولين ان تعزيز القيادة التشاركية لأنها تمنح الموظف صلاحية في عملية صنع القرار التنظيمي , وتحفز الموظف بأفكار واقتراحات يمكن أن تجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة.
- العمل على الاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال التكوين والتدريب والتحفيز وذلك من اجل زيادة رصيدها المعرفي حيث ان المعرفة أصبحت من اهم مصادر الميزة التنافسية.
- ضرورة زيادة اهتمام إدارات المؤسسات قيد البحث بأبعاد الميزة التنافسية والعمل على تحقيقها بكفاءة من اجل تحقيق التفوق على منافسيها في أسواق المنافسة.
- أهمية الاطلاع على التجارب الناجحة للدول المتقدمة في كيفية استثمار المورد البشري من خلال اشراكهم في مختلف عمليات صنع القرار.

الدراسات المقترحة:

في النهاية تبقى الإشارة أن هذا البحث ما هو إلا جزء بسيط من هذا الموضوع الواسع، ومن خلال دراستنا لهذا البحث تبين أنه هناك جوانب أخرى لم نتمكن من التطرق إليها كونها ستزيد من حجم البحث وتجعل عملية الحوصلة أكثر تعقيدا، كما أنه لا يخدم هدف التركيز على المبتغى الأول للبحث، و يمكن لأبحاث أخرى أن تقوم بتناولها من جوانب أخرى والتي لازالت في حاجة إلى المزيد من البحث و الدراسة. يمكن ادراج بعضها كالتالي :

- تأثير المشاركة في صنع القرار في استراتيجيات التنافسية.
- مساهمة العمل الجماعي و فرق العمل في بناء الميزة التنافسية.
- دور القيادة الديمقراطية في اثاره الابداع الاداري.
- دور محددات الادارة بالمشاركة في تقليل التكاليف.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب:

- أحمد القطامين ،الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية" ، الأردن، عمان، دار مجدولاي للنشر والتوزيع ، طبعة جديدة سنة 2009
- بن دريدي منير، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية(التدريب-الحوافز)-دراسة ميدانية-، عمان ،الاردن، دار الابتكار للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى، سنة 2017
- بهاء زكي محمد، خالد عبدالله ابراهيم، التفكير الابداعي في اتخاذ القرارات، المملكة الأردنية الهاشمية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية المحدثه، 2018
- بيتر اف دراكر ،ممارسة الادارة، المملكة العربية السعودية ، مترجم من طرف مكتبة جرير للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى، سنة 2013
- تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، الرياض ،المملكة العربية السعودية، دار النشر : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الطبعة الأولى، سنة 2012
- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، سنة 2008
- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي ،ادارة الافراد، عمان ، الاردن ،دار الاكاديميون للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى ، سنة 2010
- حكيم بن جروة و عبد الحق بن تفات ،تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائناتها في بيئة تنافسية، الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي ،الطبعة الأولى ، 2020
- سمية عامر بوران ،إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، عمان ،الاردن، كتاب رقمي، مركز الكتاب الأكاديمي ،الطبعة الاولى، 2016
- سيد عبد النبي، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، جمهورية مصر العربية، وكالة الصحافة العربية، دار الكتب المصرية، طبعة 2019
- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2007
- صلاح الدين الهيتي ونعمة عباس الخفاجي ، تحليل اسس الإدارة العامة" منظور معاصر"، عمان ،الاردن، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية ، سنة 2015
- طارق عبد الرؤوف عامر ،إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، سنة 2016
- عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، الاردن "عمان" ، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، سنة 2015
- عصام حيدر ،التدريب و التطوير ، الجمهورية العربية السورية ،الجامعة الافتراضية السورية ، سنة 2020
- مايكل كوسلر وكيم كاناغا، ترجمة الخطيب سلام حسن ،هل تحتاج حقا الى فريق عمل؟، المملكة العربية السعودية ،فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية ، الطبعة العربية الاولى ، سنة 2009
- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام مصفوفة المربعة **swot**، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة سنة 2016

- محمد بن سلطان السلطان ،دراسة تقويمية لأساليب التدريب التي يطبقها المشرفون التربويون للتدريب التربوي ،كتاب من شبكة الالوكة، مركز تدريب القيادات التربوية ،كلية التربية ،جامعة الملك سعود ،المملكة العربية السعودية ، العام الجامعي 2015-2016
- مدحت أبو النصر وياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة " مفهوماها، أبعادها ، مؤشرتها"، مدينة نصر ،القاهرة، مصر ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى،سنة2017
- مدحت محمد ابو النصر ،مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ،مدينة نصر، القاهرة ،مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الثانية ، سنة 2009
- منال أحمد البارودي، العصف الذهني و فن صناعة الافكار، القاهرة ،مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، سنة 2015
- مؤيد سعيد السالم، الإدارة الاستراتيجية-الأصول والأسس العلمية-، الامارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية ،دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، سنة 2016
- نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في تعليم وتطبيقات الايزو ،عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، سنة 2009

الرسائل و الاطروحات الجامعية

- أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في إدارة الأعمال ،قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر3،السنة الجامعية 2015-2016
- إسماعيل بلحنيش، مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية-دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولايات الوسط الجزائري-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، شعبة: الإدارة والتسيير الرياضي تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2021-2022
- أواد عبد الله رمضان، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك)، رسالة ماجستير قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والادارية، معهد الدراسات العليا، جامعة الشرق الأدنى، نيقوسيا، سنة 2021
- ايت بارة شفيعة ، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ،السنة الجامعية 2009-2010
- بسايسة عبدالله، أسلوب فرق العمل و أثره على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر3،السنة الجامعية 2021-2022

- بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإدارية بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة - السنة الجامعية 2006-2007
- بلقايد براهيم، التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر- دراسة حالة البنوك في وهران-، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران2، السنة الجامعية 2015-2016
- بن اودينة منيرة، تقييم التكاليف الخفية -دراسة حالة شركة سيليس الدولية للزجاج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، فرع ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري، قسنطينة ،السنة الجامعية 2009-2010
- بن دريدي منير ،استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب ،الخوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز، عنابة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، السنة الجامعية 2009-2010
- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2011-2012
- بوشقيفة حميد، الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجليلي ليا بس -سيدي بلعباس-، السنة الجامعية 2020/2021
- بوقندورة يمنية ،استراتيجية التحفيز وأثرها على الرضا الوظيفي- دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة-رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ،قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-السنة الجامعية 2021
- بوياون مسعود ،المساهمة في تخفيض التكاليف الخفية-دراسة حالة مؤسسة BCR بسطيف، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2012-2013
- جبارة سامية ،التنظيم الديمقراطي و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر-دراسة بمؤسسة تصفيح و تشكيل المعادن بعين ياقوت-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ،قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة باتنة1، السنة الجامعية 2017-2018
- حسن بوزناق ،التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص الاقتصاد التطبيقي و ادارة المنظمات ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة باتنة 1- الحاج لخضر، السنة الجامعية 2019-2020
- خالد بوتريد، التحكم في التكاليف الخفية كوسيلة لتحسين تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، السنة الجامعية 2020-2021

- خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاها التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية2012-2013
- ريمة خلوطه ،دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الابداع-دراسة مقارنة بعض مؤسسات انتاج الخزف بولاية سطيف-، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية2014-2015
- صالح حميدات، أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، رسالة ماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2006
- صفاء حسن ابراهيم يوسف، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري(دراسة عينة من المصارف التجارية السودانية)، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة2017
- طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي- برج بوعريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2010-2011
- عباس جميلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2020/2021
- عبد الكريم هاجر مسعودة ، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه ،تخصص إدارة أعمال المنظمات ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية2016-2017
- عبد الله أحمد عبد الله مصطفى، الهندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مجموعة شركات جباد-،رسالة لنيل شهادة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، سنة2016
- عثمان بن سيد أحمد، التكاليف الخفية وأثرها على أداء المؤسسة-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية ،تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق، المدرسة العليا للتجارة- الجزائر-، السنة الجامعية2014-2015
- عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية -حالة شرطة إسمنت عين الكبيرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20أوت1955، سكيكدة، السنة الجامعية 2007-2008
- علي بشاغة ،اللامركزية و فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سكيكدة -نموذجا- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص: تنظيم وعمل، كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد ملين دباغين سطيف 2 ،السنة الجامعية2014-2015
- فاادي أحمد سعيد حماد ، واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة، تخصص بناء مؤسسات و تنمية بشرية، جامعة القدس، فلسطين، سنة 2016

- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية-حالة المؤسسات الجزائرية-، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005-2006
- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005
- قبائلي حورية، إدارة المخاطر البنكية في الجزائر-دراسة حالة بنك التنمية المحلية-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2013-2014
- كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-SC SEG-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007-2008
- محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع الرياض سطيف-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: علوم التسيير، فرع: إدارة المنظمات، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة الجامعية: 2012-2013
- محمد حسين الرفاعي، ربيع قرين، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية - بريطانيا، النسخة العربية 2009
- محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009،
- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2011
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي الشورى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، لسنة 2008
- معمري محمد، دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين- دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر /كوبا بولاية الجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم و العمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2018-2019
- ممدوح سودي منوخ الظفيري، اثر تفويض السلطة على فعالية الاداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، سنة 2012
- مها حسن ناصر محمد، إدارة التسويق بالعلاقات وأثرها في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا، الدفعة التاسعة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، سنة 2014
- مولفرعة فاطمة الزهراء، الابداع الاداري دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، مذكرة تخرج لنيل الماجستير في إدارة الاعمال، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، السنة الجامعية 2013-2014

- نسرين عياشي عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك-دراسة حالة وكالتي البركة وبنك التنمية المحلية بالوادي-مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ونقود، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2013-2014
- هلاي الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة-دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال **MOBILIS** ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-،الجزائر ،السنة الجامعية2009-2010
- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري -دراسة حالة مجمع صيدال-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ،قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية2014-2015
- ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الدوائية الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2018-2019

المجلات:

- أحمد عبده عبد الغني، ادارة و بناء فرق العمل ،المجلة الدولية للعلوم التربوية و النفسية IJEPS، المجلد39، العدد 57، سنة 2020
- أصفاد مرتضى سعيد،نزار حميد شرقي، اختبار مستوى توافر مستلزمات تطبيق حلقات الجودة وأثرها في الابداع -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مركزي الوزيرية والعراقي الكوري التابعين لدائرة التدريب المهني ،المجلة العراقية للعلوم الادارية ، كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة كربلاء، المجلد10،العدد41،سبتمبر2014
- أمال يوب، راضية يوسف، اثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقلمة-، مجلة دفاتر بواذكس ،مخبر السياسة الصناعية و تنمية المبادلات الخارجية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ،العدد رقم 9،جوان 2018
- أوكيل رابع، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مجلة ادارة المنظمات، جامعة آكلي محمد أولحاج البويرة ،المجلد3،العدد1،ديسمبر2019
- أيت بارة شفيعة و بلمهدي عبد الوهاب، المفاهيم الأساسية لتعبئة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية،المجلد9 العدد4، سطيف ، ديسمبر2018
- إيمان حمري ،سعيد بن يمينة، سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات و المناجمت، جامعة الجزائر2 ابو القاسم سعد الله، الجزائر، المجلد 01، العدد 10 ،سنة 2017
- برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل، واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة تطبيقية بمديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة / الجزائر-مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ،كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، المجلد 15 ،العدد01 ،افريل2022
- برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة(الجزائر)،العدد24،جوان2016

- بسام زاهر، نجوى أحمد منلا، دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، المجلد 38 العدد 4، سوريا، أوت 2016
- بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، العدد 20، جوان 2018
- بكطاش فتيحة و مقدم بيمينه، تحليل وتقييم التكاليف الخفية في المؤسسة الاقتصادية حسب النموذج **Henri savall**، مجلة الاحصاء و الاقتصاد التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 17، العدد 3، ديسمبر 2020
- بلمختار محمد رضا، بن الأبيض عطية، الإدارة التشاركية بالأهداف نحو تفعيل المورد البشري، مجلة سوسيوولوجيا جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، جوان 2019
- بوالشرش نورالدين، العيادي مريم، التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مراح، ورقلة (الجزائر)، العدد 29، جوان 2017
- بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 14، العدد 19، ديسمبر 2018
- بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، العدد 20، جوان 2017
- حامدي محمد، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق العلوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 3، العدد 01، سنة 2019
- حبي سعيدة، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سوسيو اقتصادية"، مجلة المعيار، كلية أصول الدين، جامعة الامير عبد القادر للعلوم الاسلامية قسنطينة، الجزائر، المجلد 25، العدد 58، السنة: 2021
- الحضرمي نوف، النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، العدد 183 الجزء الأول، يوليو لسنة 2019
- حمزة جغبو، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني -عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البلسرين مؤسسة كوندور برج بوعرييج، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، المجلد 11، العدد 3، سبتمبر 2019
- خلود إسحاق بخاري، أشواق عبدالرحمن الحقباني، التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية (Z) اليابانية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الاردن، سنة 2021
- خيرالدين جمعة، حسيني ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة -تجارب بعض الدول-، مجلة البحوث الاقتصادية و ادارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 9، جوان 2011
- درواش رابع، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث و دراسات-قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة لونيسي علي -البليدة 2-، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية يومي 17-18 نوفمبر 2015

- رابح بجاشي ، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية-نقاوس- الجزائر ، مجلة المنهل الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر ، المجلد:04العدد03،ديسمبر 2021
- رازاو عبدالحالقي حسين و اخرون ، دور الادارة التشاركية في فعالية القرارات الادارية: دراسة تحليلية لآراء عينة في شركة كورك تيليكوم ، مجلة جامعة جيهان- اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم ادارة العمال، جامعة صلاح الدين، كردستان، العراق ،المجلد4،العدد 2، سنة2020
- رجب الطاهر مسعود الختروشي، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، جامعة طرابلس، العدد 24 الجزء 02 ديسمبر 2017
- رفيق محمود المصري، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)،قسم علم الاجتماع - كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الأقصى - غزة - فلسطين، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، يناير 2008
- رقام ليندة ،مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية واقع و تحديات ،مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،الجزائر ، جوان 2002
- زراولة رفيق، إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات: مساهمة نظرية، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة 8ماي1945 ،قلمة، العدد14، مارس 2016
- زرزاز العياشي ،غباد كريمة ،دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة 20اوت1945 سكيكدة، الجزائر، العدد 02، سنة 2014
- زقار ليلي، بلقرع فاطنة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة زيان عاشور ،الجلفة(الجزائر)، المجلد6، العدد01،جوان 2022
- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال ،مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد البشير الابراهيمي ،برج بوعرييج ،الجزائر، المجلد 08،العدد01،جوان2021
- سعد العنزي ،سما سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق ،المجلد13، العدد45، مارس2007
- شارف عبد القادر، مخلوف جمال حمادي ،الاستثمار في كفاءة راس المال البشري و علاقته بأداء الافراد داخل المنشأة الرياضية-دراسة حالة لعينة من المركبات الرياضية بالجنوب الجزائري- مجلة رماح للبحوث والدراسات، الاردن،العدد26، جوان 2018
- شني صورية ،بن لخضر السعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد02، سنة 2017
- شيخ عسري، يعقوب محمد ،دور التحفيز في الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة -دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الادارات العمومية، مجلة التكامل الاقتصادي ،مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي ،جامعة احمد دراية ،ادرار، الجزائر المجلد9 ،العدد3، سبتمبر 2021

- صونيا كيلاي ، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر-، مجلة الاقتصاد الصناعي ،مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة باتنة1 الحاج لخضر ،الجزائر، المجلد 09، العدد02، ديسمبر2019
- طاطاي كمال، الإدارة المفتوحة كنموذج ومنهج في الإدارة الجزائرية لتحقيق التغيير الفعال، مجلة "الأبحاث الاقتصادية" ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة، العدد04، ديسمبر 2010
- طلحة عبد القادر ،يزيد قادة، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة-،مجلة البشائر الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة طاهري محمد ،بشار، الجزائر ،المجلد 5، العدد1، افريل 2019
- عبد الرحمان بن عنتر ،المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد20، جوان 2009
- عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الأغواط، الجزائر ،المجلد 15، العدد02، جوان2018
- عمار درويش و اخرون، التحكم في التكاليف الخفية ودوره في تحسين أداء المالي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف (SCIBS)، مجلة الاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر ،المجلد 4، العدد 1، سنة2018
- عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، المجلد6، العدد01، جوان2021
- عمر نصير مهران رضوان ،التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية: مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية ،مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، العدد41، الجزء 4، سنة 2017
- لمياء بن زعزع و اخرون ، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)،جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر ،المجلد 03العدد 01، افريل 2022
- مالك محمد ،استراتيجيات تدريب المورد البشري في ظل التطور التكنولوجي ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي ،تبسة، الجزائر، العدد 13، جوان 2017
- ماهر صبري درويش ،إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي-دراسة لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة/المنطقة الوسطى/الكوفة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد82، سنة 2010
- ماهر طاهر محمد صلاح، النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس - العدد واحد وخمسون، المملكة العربية السعودية - جدة ، بكانون الثاني 2023
- مبروك صليحة ،شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي،المجلد 02، العدد02، الجزائر، ديسمبر2019
- محمد أحمد محمد عوض واخرون، واقع الإدارة التشاركية في إدارة المدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، كلية التربية ،مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج بمصر، العدد 13 ، أكتوبر2022

- محمد بن سعد أبوحيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد الواحد والعشرون ، المملكة العربية السعودية - جدة ، تموز - 2020
- محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 2، نوفمبر 2011
- مختاري مصطفى، بن موفق زروق، إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الميزة التنافسية لمنتجات المؤسسات الاقتصادية-حالة شركة المراعي السعودية نموذجاً-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، ماي 2022
- مسلم عبد الله، دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، مجلة روافد للدراسات والبحوث العلمية في العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2021
- مصطفى بن عودة ، سمير غويني، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة تحليلية لأراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة-، مجلة الميادين الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و الادارية و المحاسبية، جامعة الجزائر 3، المجلد 02، العدد 01، ديسمبر 2019
- مضاي محمد الشعلان، نوره محمد البليهد، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية في كلية الآداب جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن، المجلة التربوية ، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد 40، العدد 40، أبريل 2015 ص 196
- نجاة عصري عبد الطراونه، الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن ، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد 3 العدد 9 ، سبتمبر 2022
- نوال فرحون، معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة ،لولاية جيجل ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، جامعة باتنة 1، الجزائر، المجلد 10، العدد 3، جويلية 2021
- الهام نايف الراجحي، تدريب القيادات الأكاديمية باستخدام أسلوب المحاكاة لتفعيل الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات السعودية "تصور مقترح"، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، المجلد 13 العدد 4، سنة 2021
- وهيب شبيلي، برامج تحسين نوعية حياة العمل كاستراتيجية للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المؤسسات، مجلة العلوم الانسانية ،جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، المجلد 7، العدد 3، ديسمبر 2020
- يوسف راضية ، يوب آمال، مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام **UAB** بوضروة-قالمة ،مجلة الاقتصاد و التنمية ،جامعة لونييسي علي ،البليدة ،الجزائر، العدد 18، مارس 2018

الملتقيات

- ابراهيم بورنان ،يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ،محور المداخلات: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة،الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة حسية بن بوعلي-الشلف-،الجزائر، يومي 13/14 ديسمبر 2011
- جهاد بن عثمان، اثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى تحت عنوان تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المحور الثالث: سياسة البحث والتطوير في مجال التدريب لتحقيق ميزة تنافسية، جامعة تلمسان، جانفي 2019

- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، محور المداخلات: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-، الجزائر، يومي 13/14 ديسمبر 2011
- حسن علي الزعبي، "أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل العالم المتغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، سنة 2003
- حسن علي هامان، التفكير الإبداعي كمصدر للميزة التنافسية وأثره في تطوير المنظمات الصغرى والمتوسطة، مؤتمر دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي، جامعة مصراتة - 21 سبتمبر 2019
- العياشي عنصر الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية الملتقى الوطني حول: المدينة والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر، 21-20 ديسمبر 1997
- ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي طاهر، سعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

المحاضرات

- بوقلقول الهادي، محاضرات في مادة مدخل الى ادارة الأعمال ، لطلبة السنة الأولى قاعدة التعليم المشترك لميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة
- زرقان ليلي، محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية، السنة الثالثة تخصص ادارة تربية، قسم علم النفس و التربية و الارطفونيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة سطيف 2-الهضاب، سنة 2013-2014
- شرفاوي عائشة، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد آكلي محمد أولحاج، البويرة، السنة الجامعية 2016-2017
- فوزية قديد، إدارة الجودة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية: 2020-2021

المراجع الاجنبية

- Filip Dorssemont ,Auriane Lamine, **participation des travailleurs au niveau de l'entreprise et de la société en droit belge**, revue dr droit compare du travail et de la sécurité sociale, 2019
- Philippe Roualt ,**Analyse comparée de la compétitivité Des industries agroalimentaires françaises Par rapport à leurs concurrentes européennes** ,Le documentation française, République française, October 2010
- Reihaneh Shaghali, Sufean Hussin, **Participatory management: an opportunity for human resources in education**, World Conference on Educational Sciences , Procedia Social and Behavioral Sciences 1 , Malaysia ,2009
- Sandrine Dauphin , **THÉORIES DU MANAGEMENT**, Caisse nationale d'allocations familiales | « Informations sociales »,N°167,2011
- Yananda Siraphatthada, with others, **The Participatory Management Model and Networking for Competitive Advantage of Community-Based Cluster in Phatthalung** , *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* ,Vol.12 No.12,2021

المواقع الإلكترونية

- أحمد السيد كردي، نظرية الإدارة بالأهداف، سنة 2013، تاريخ الاطلاع 20/02/2023، على الساعة 14:30
<http://www.kenanaonline.com>،
 - الموقع الإلكتروني للبنك الوطني الجزائري، لوحظ بتاريخ 14/05/2023. <https://www.bna.dz/ar>
 - الموقع الإلكتروني للبنك الوطني الجزائري، لوحظ بتاريخ 14/05/2023. على الساعة 20:00 <https://www.bna.dz/ar>

مصادر أخرى

- وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة البيض -
- وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - وكالة البيض -
- وثائق مقدمة من طرف بنك التنمية المحلية BDL - وكالة البيض -
- وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة البيض -
- وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة البيض -

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير البيض
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير
استمارة استبيان مكملة لتحضير مذكرة ماستر
بعنوان:



**الإدارة التشاركية و دورها في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات
الاقتصادية - دراسة عينة-**

سيدي (ة) الكريم (ة): السلام عليكم ورحمة الله تعالى

نضع بين أيديكم استبيان صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، بعنوان: "الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بكل موضوعية وحيادية، علما أن هذه المعلومات ستولى بسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، و نؤكد بأن المعلومات التي يتم الحصول عليها هي لغاية البحث العلمي فقط، وتتقدم الطالبتان بشكركم مسبقاً على وقتكم وحسن تعاونكم.

أولاً: المعلومات الديمغرافية و الشخصية

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) امام الخيار الملائم.

- | | | |
|---------------------|---|---------------------------------------|
| - الجنس : | ☐ ذكر | ☐ انثى |
| - العمر : | ☐ اقل من 30 | ☐ من 30-40 سنة |
| - المؤهل العلمي : | ☐ ثانوي فاقل | ☐ جامعي |
| - الخبرة : | ☐ اقل من 5 سنوات | ☐ 5-10 سنوات |
| - الرتبة الوظيفية : | ☐ مدير | ☐ رئيس مصلحة |
| | ☐ موظف | ☐ عون امن |
| | ☐ متربص | ☐ 15 سنة فاكتر |
| | ☐ دبلوم مهني | ☐ من 40-50 سنة |
| | ☐ 50 سنة فاكتر | ☐ 50 سنة فاكتر |

ثانيا: عبارات الاستبانة

المحور الأول: مدى تطبيق مبدأ الادارة التشاركية في المؤسسة

يرجى وضع اشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	العبارة	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
المشاركة في اتخاذ القرارات						
01	يشاركني المسؤول في القرارات التي تتعلق بمهامي في وظيفتي					
02	يستخدم المسؤول القرارات الصائبة المقدمة من طرف الموظفين دون تردد					
03	يشارك الطاقم الإداري والتقني في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي					
04	سبق و أن قدمت رأيي في بعض القرارات و تم العمل به					
05	تشجعنا المنظمة على المشاركة في اتخاذ القرارات					
06	افضل مقابلة الإدارة مباشرة من اجل طرح مشاكلي ورائي					
07	افضل لجنة المشاركة لتمثيلي امام الإدارة					
تفويض السلطة						
08	يبادر المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين					
09	يتم إنجاز الأعمال بسرعة لوجود تفويض السلطة					
10	يتيح المسؤول الفرصة لمساعديه في عملية اتخاذ القرار في حالة غيابه					
11	تفويض السلطة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين					
12	عندما يفوض المسؤول لي مهام اكتسب مهارة جديدة بسبب ممارسة صلاحية تساهم في تطوير وتعديل ادائي					
الاتصال و تدفق المعلومات						
13	يتقاسم العاملون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى					
14	يتواصل مديري مع جميع العاملين دون استثناء					
15	ينصت رئيسي إلى مشاكل مرؤوسيه و يسعى إلى الحوار المتبادل					
16	يناقش مديري ويتبادل الحوار مع العاملين فيما يتعلق بمصير المؤسسة					
17	يعقد رئيسي اجتماعات دورية مع مرؤوسيه لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل					
القيادة التشاركية						
18	يزودني رئيسي بآراء تجعلني اعيد التفكير في الأمور من زوايا مختلفة					
19	يشجعني رئيسي على ابداء رأي حول خطط العمل					
20	يتيح المدير للموظفين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم					
21	يتقبل رئيسي انتقاداتي لخطط عمله و يناقشها معي					
22	يستشيرني المسؤول دائما حول مختلف المهام					

الملاحق

المحور الثاني : دور الادارة التشاركية في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية
الرجاء وضع علامة (X) امام العبارة التي تمثل وجهة نظرك :

الرقم	العبارة	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
التكلفة						
23	يرفع التحفيز من روعي المعنوية ويعزز انتمائي للمؤسسة					
24	يحسن التدريب خبراتي ومهاراتي بالعمل ويزيد انتاجتي					
25	العمل الجماعي بين افراد المؤسسة يؤدي الى تقليل الازعاج و زيادة سرعة تأدية المهام					
26	عند تغيب عامل على العمل لا يؤثر على السير الحسن للمؤسسة					
27	عند وجود خطر او مشكلة في المؤسسة يشارك جميع الافراد في حله					
28	راتبي الذي اتقاضاه هو تعويض عادل للمهام التي اقوم بها					
الجودة						
29	اسعى دائما لإرضاء المستهلك					
30	تتميز منتجاتنا وخدماتنا بجودة عالية مقارنة بالمنافسين					
31	تضمن المشاركة في حل مشكلات العمل تحسين جودة الاداء					
32	اشراك العاملين في اتخاذ القرار يساهم في تحسين جودة المنتجات والعمليات					
33	تساهم البرامج التدريبية في تحسين جودة العمل					
المرونة						
34	انجز العمل المطلوب مني في الوقت المناسب					
35	مشاركة العاملين في المعلومات يزيد من المرونة في الاداء					
36	تستجيب المؤسسة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية					
37	تزيد الاتصالات الفعالة في مرونة الاداء					
38	تحرص المؤسسة على سرعة تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين					
الابداع						
39	تحرص الإدارة على تشجيع العمال لتقديم الافكار الجديدة					
40	تفويض السلطة لي يحفزني على الابداع والابتكار في العمل					
41	اساهم في توليد الافكار الجديدة اذا ما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات					
42	يساعدني التدريب في تنمية قدراتي الإبداعية					
43	استجابة المسؤول وتشجيعه لي يحفزني لتقديم افكار واقتراحات جديدة					

شكرا على حسن تعاونكم ☺

الملحق رقم (2): قائمة محكمي الاستبيان

الاستاذ	الرتبة	جامعة
نشاد حكيم	استاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي نور البشير -البيض-
براهمي عدنان	طالب دكتوراه	المركز الجامعي نور البشير -البيض-
قصابي شعبان	استاذ محاضر -ب-	المركز الجامعي نور البشير -البيض-

الملحق رقم (3): اختبار الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	22	,957	43	,910	21

الملحق رقم (4): نتائج اختبار بيرسون

Corrélations			
		التفويض	الابداع
التفويض	Corrélation de Pearson	1	,459**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
الابداع	Corrélation de Pearson	,459**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		الاتصال	المرونة
الاتصال	Corrélation de Pearson	1	,592**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
المرونة	Corrélation de Pearson	,592**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		القيادة	الجودة
القيادة	Corrélation de Pearson	1	,551**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
الجودة	Corrélation de Pearson	,551**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		المشاركة	التكلفة
المشاركة	Corrélation de Pearson	1	,585**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
التكلفة	Corrélation de Pearson	,585**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			