

الفصل الرابع

الإبداع الميداني للبحث

- 1_ التعريف بمؤسسة (LAGAM) للتأمينات ميدان الدراسة
- 2_ خصائص العينة
- 3_ مناقشة وتحليل الفرضية الأولى: أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- 3_1 استنتاج الفرضية الأولى
- 4_ مناقشة وتحليل الفرضية الثانية: دور البيئة التنظيمية في تشجيع العمال على الإبداع في المؤسسة.
- 4_1 استنتاج الفرضية الثانية
- _ الاستنتاج العام

1_ التعريف بمؤسسة (LAGAM) للتأمينات ميدان الدراسة:

هي شركة عامة للتأمينات المتوسطة تزاوّل عمليات تأمين الأخطار والأضرار في السوق الجزائري اعتمدت في الثامن من جويلية من طرف وزارة المالية وفي شهر أوت من سنة 2002 اشترت من قبل مجموعة الاستثمار الامريكية ولديها رأس مال 2.747.500.000.00

وتعمل المؤسسة على حماية وضمان الأصول والنتائج المالية لعملائها، حيث يعمل موظفيها والمساهمين على تطوير خبراتها الداخلية ومواردها المالية وتنمية خبرة مدارئها التنفيذيين في مسائل إدارة المخاطر لبناء مجتمع قوي.

ويبقى إرضاء العميل في مجال التأمينات وجعله في بؤرة الاهتمام هو الغاية الأساسية للشركة، ويبرز هذا الهدف في شعارهم الجديد " حمايتكم هي التزامنا " يلخص خدمات المؤسسة بطريقة واضحة وقاطعة.

1_1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يتكون من المديرية العامة، والتي تتفرع إلى مصلحة يقودها نائب المدير، ومصلحة التجارية، ومصلحة المستشار العام للمؤسسة، أيضا تتكون المؤسسة من 11 مديرية وهي موضحة في الملحق رقم (02).

2_1 ممتلكات المؤسسة:

_ تملك دعم كبير من المجموعة العالمية للاستثمارات.
_ مجموعة واسعة من حلول التأمينات التي يمكن تكييفها لتناسب احتياجات عملائها من الأفراد والشركات.

_ معرفة واسعة وخبرة عالية في مجال التأمينات وإدارة المخاطر.

- _ 50 من قيمة التداول عام 2014 كرست لتعويض المؤمن.
- _ تحظى بدعم كبير من لجنة شركات إعادة التأمين العالمية الشهيرة.
- _ قوة مبيعاتها بما في ذلك الملاحق المنتشرة في جميع أنحاء البلاد.
- _ استراتيجية موجهة لإرضاء العميل.
- _ يضم نظام المعلومات المبتكرة.
- تشرف على شبكة توزيع المؤسسة في أربع مكاتب إقليمية، وتتألف من أكثر من 200 نقطة بيع، وتتكون من 88 فرع مباشر و 63 وكالة عامة والتي ترتبط بأكثر من 50 مرفقا، ولديها أزيد من 400 000 عميل.
- 1_3 المنتجات التي تسوقها:**
- _ التأمين على السيارات (فرد أو جماعة) والاضرار التي تلحق بها.
- _ خسائر المنتج في مخازن التبريد.
- _ جميع المخاطر في مجال الالكترونيات والكمبيوتر.
- _ كل المخاطر في مجال البناء والتركييب.
- _ كل مخاطر آلات البناء.
- _ كل البضائع المنقولة برا، بحرا، وجوا.
- _ التأمينات الزراعية.
- _ التأمين على الاشخاص من خلال اتفاق الشراكة مع (AMANA)

_ تأمين وسائل النقل.

_ التأمين المنزلي الشامل.

_ التأمين ضد الكوارث الطبيعية.

_ التأمين ضد الحرائق والانفجارات والمخاطر ذات صلة به.

1_4 أهداف المؤسسة المقبلة:

_ تنوع أفضل في مجالات مختلف الحوادث للأفراد والشركات.

_ استراتيجية تسويق موجهة نحو خدمة وإرضاء الزبون بسرعة أكبر.

_ زيادة حصتها في السوق.

_ التطوير المستمر لسمعتها.

2_ خصائص أفراد العينة:

بعد جمع البيانات من ميدان البحث وتفريغ المعطيات التي تحصلت عليها، سأتوقف عند خصائص عينة البحث والمتمثلة في البيانات الشخصية للمبحوثين، حتى أتمكن من رسم صورة حوله.

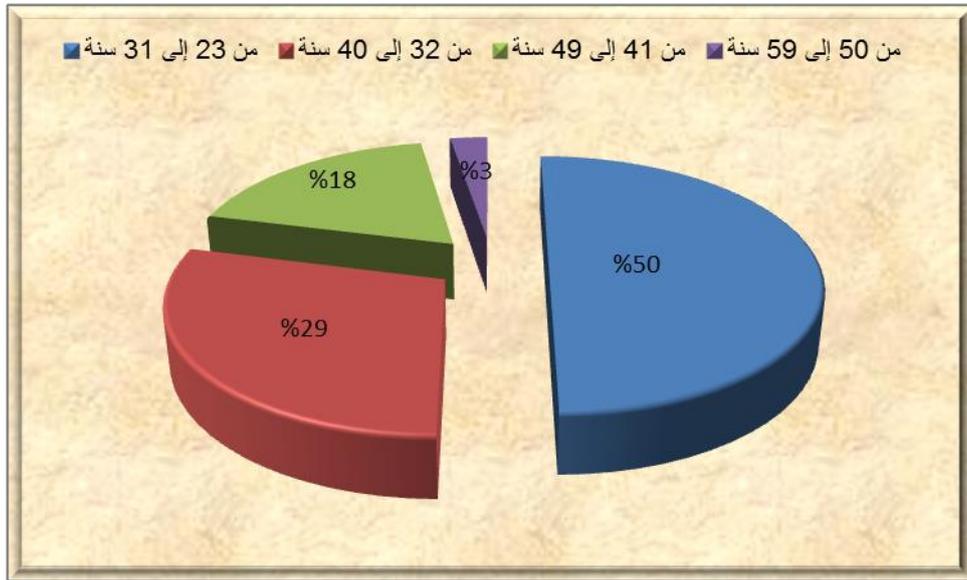
الشكل رقم (08): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



نلاحظ من خلال الشكل رقم (08): حول توزيع المبحوثين حسب الجنس أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدر بنسبة 55% من إجمالي المبحوثين التي مثلتها فئة الإناث وهي أكبر من نسبة الذكور التي تمثل 45% من مجموع أفراد العينة.

على ضوء هذه المعطيات نجد نسبة فئة الإناث أكثر من فئة الذكور، هذا لأنه مؤسسة التأمينات (LAGAM) هي مؤسسة خدماتية تستقطب أعمالها المكتبية العنصر النسوي أكثر في هذا القطاع.

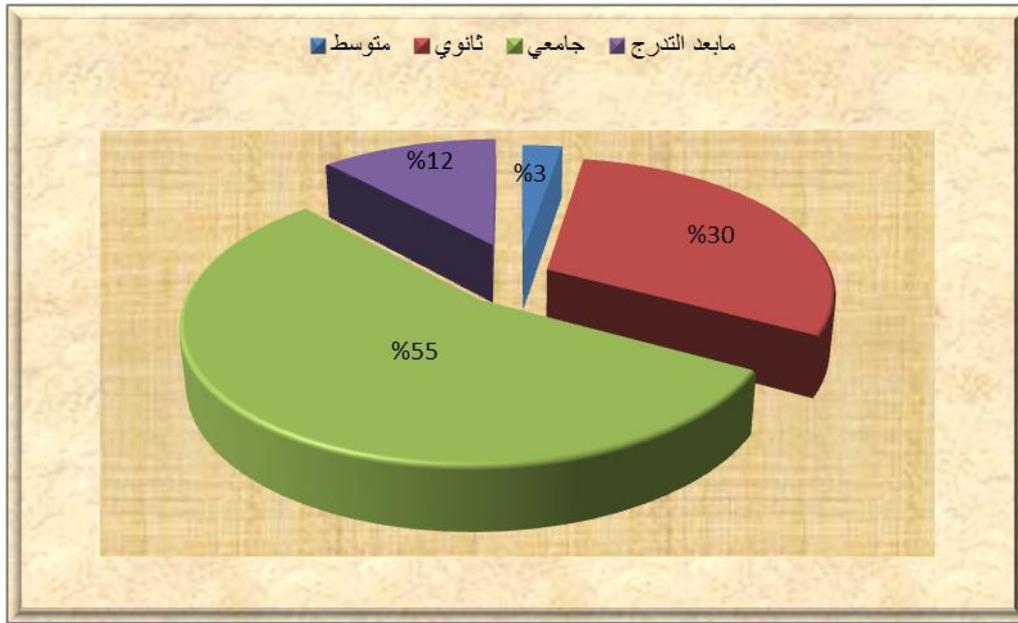
الشكل رقم (09): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب السن



يبين لنا الشكل رقم (09): أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول توزيعهم حسب السن تبين أن أعمارهم تتراوح ما بين 23 و 31 سنة حيث قدرت هذه الفئة بنسبة 50% من إجمالي المبحوثين، وهي الفئة التي تمثل الموارد البشرية الشابة القادرة على العطاء لمؤسسة (LAGAM) والتي تراها بمثابة رأس مال بشري هائل حسب تصريحات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية، تم توظيفها لإبراز قدراتهم المهنية وخدمة الأهداف وتطوير الأداء، من أجل الوصول إلى النتائج المتفق عليها، وتأتي في المرتبة الثانية فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 32 و 40 سنة بنسبة 29% من مجموع أفراد العينة حيث وجدت هذه الفئة أثناء القيام بالبحث الميداني لها طموح وقدرة كبيرة على العمل، وتسعى إلى تحقيق الانسجام مع الفئة التي قبلها من أجل تعويضها على إبداء رأيها وزيادة مشاركتها في اتخاذ القرارات للتدريب على تحمل المسؤولية، تليها فئة العمال تراوحت أعمارهم ما بين 41 و 49 سنة قدرت نسبتها بـ 18% من مجموع المبحوثين وهي فئة لها

مكانتها ودورها المهم في المؤسسة من خلال الخبرة والحس المهني الذي تتميز به هذا لأنها تدرت على يد الفئة التي تأتي في المرتبة الأخيرة وهي تمثل العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 و 59 سنة وقدرت نسبتها بـ 3% من مجموع أفراد العينة وهي قريبة من سن التقاعد.

الشكل رقم (10): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

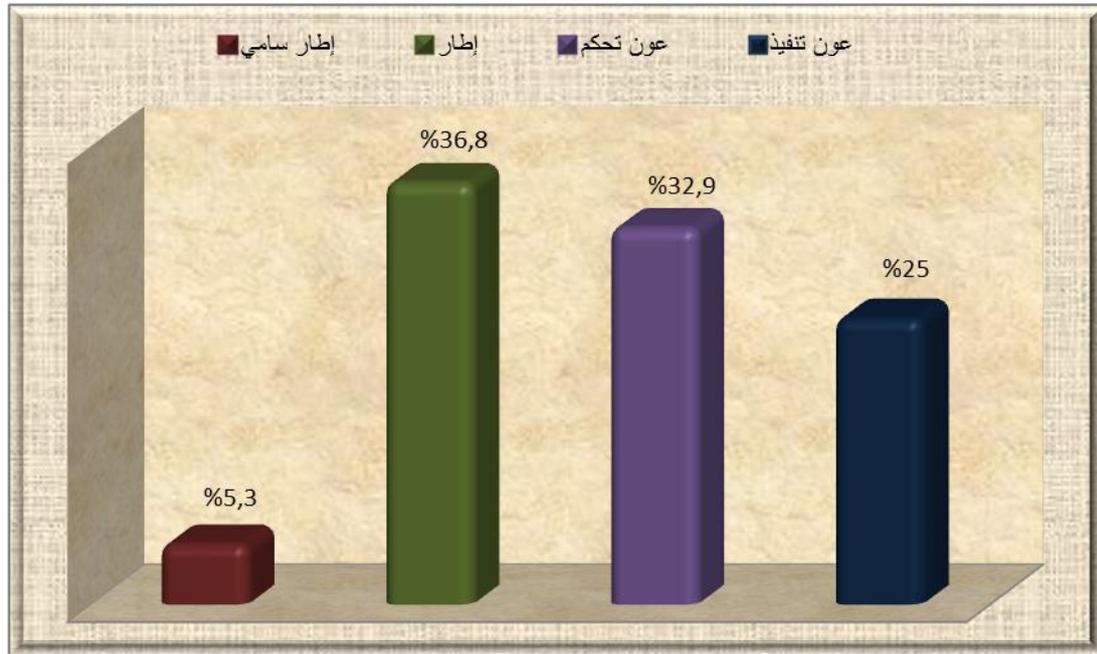


من خلال المعلومات المتحصل عليها من الشكل رقم (10): حول توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي، تم تسجيل الاتجاه العام لإجابات المبحوثين لدى فئة المستوى التعليمي الجامعي والذي قدر بنسبة 55% من مجموع أفراد العينة، وهذا لأن مؤسسة (LAGAM) تفتح مجالاً كبيراً لتوظيف خريجي الجامعات هذا ما يؤكد النسبة المتحصل عليها في سن الموظفين الذين كانت أغليبتهم من فئة الشباب، حيث يعتبرون طاقة حيوية تمثل رأسمال فكري وثروة حقيقية إذا ما أحسن استغلالها بالطريقة العلمية والعملية

الصحيحة، ويلى هذه الفئة أصحاب المستوى الثانوي بنسبة قدرت بـ 30% من إجمالي الباحثين وهم الأفراد المتحصلين على شهادات التكوين المهني وحسب تصريحات المسؤولين يولون لهم أهمية في توظيفهم لحيازتهم على تكوين في خدمة التأمين، تليها نسبة 12% من مجموع أفراد العينة لأصحاب المستوى التعليمي ما بعد التدرج وهي نسبة معتبرة وتعد قيمة مضافة ومهمة جدا في المؤسسة إذا ما تم استثمارها بطريقة فعالة، ونجد آخر نسبة قدرت بـ 3% من مجموع الباحثين يمثلها المستوى المتوسط.

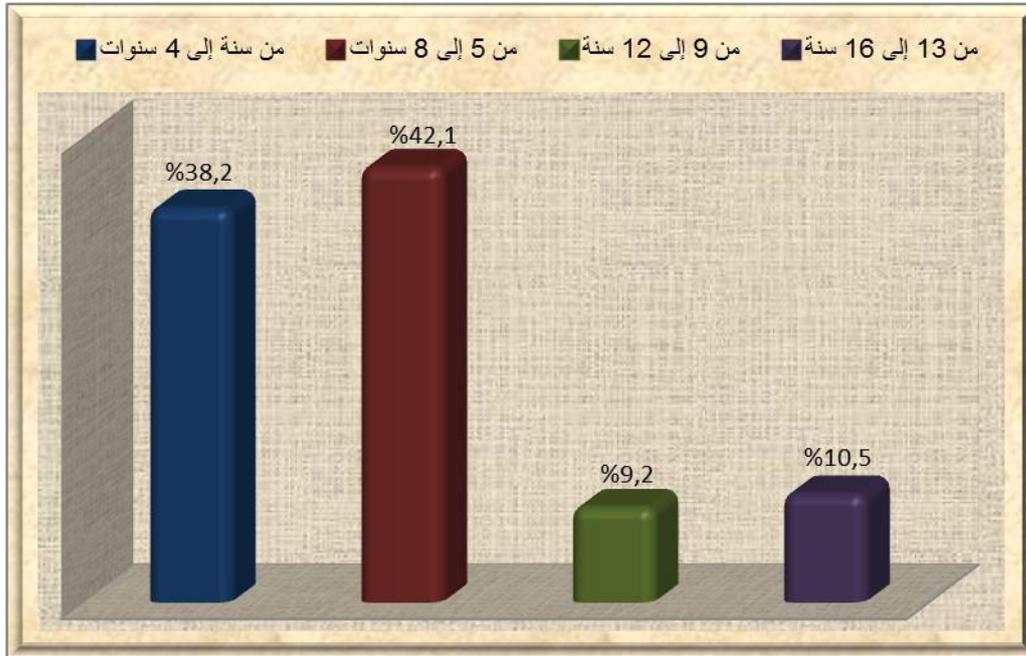
من خلال القراءة الإحصائية نجد أن مؤسسة (LAGAM) تتمتع بالمستوى التعليمي الجامعي والثانوي، هذا يساعدها كثيرا في تأدية المهام بكل كفاءة لتصل إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تتطلب قدرة عالية من أجل الصمود أمام المنافسين والمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

الشكل رقم (11): تمثيل بياني يوضح توزيع الباحثين حسب المنصب



توضح البيانات الواردة في الشكل رقم (11): أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة قدر بنسبة 36,8% من إجمالي المبحوثين والتي مثلتها فئة الإطارات، وهذا دليل على ارتفاع نسبة حاملي الشهادات الجامعية لدى موظفي (LAGAM) للتأمينات، وبما أن المؤسسة لها ميزة تنافسية في سوق المنافسة يتطلب تسيير استراتيجي فعال للمحافظة عليها والذي توفره لها الإطارات من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تليها فئة أعوان التحكم وهي متقاربة جدا مع الفئة السابقة، حيث قدرت بنسبة 32,9% من مجموع المبحوثين وهذا لأنه لها دور فعال هي الأخرى في التحكم في طريقة تأدية المهام التي تهتم بضمان جودة الخدمة المقدمة للعملاء لتحقيق رضاهم وولائهم للمؤسسة، وتأتي فئة أعوان التنفيذ في المرتبة الثالثة قدرت بنسبة 25% من مجموع أفراد العينة وهذا لأن المؤسسة ميدان البحث ذات طابع خدماتي إداري لا تحتاج إلى فئة المنفذين بنسبة كبيرة لديها، إذ تقتصر أعمالهم على تثبيت الملفات الخاصة بخدمة التأمين للعملاء والقيام بعملية الاستقبال، وأقل نسبة تمثلها فئة الإطارات السامية بنسبة 5,3% من إجمالي المبحوثين حيث تم إقبال العديد منهم على التقاعد، لهذا قامت المؤسسة على إدراج تكوين الإطارات من أجل ترقيتها وتعويض النقص الذي لديها في فئة الإطارات السامية خاصة من أجل توفير القدرات والمهارات التي تسعى إلى تكثيف كل مجهوداتها من أجل المحافظة على حصتها السوقية وتميزها على المنافسين.

الشكل رقم (12): تمثيل بياني يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل



توضح البيانات الواردة في الشكل رقم (12): حول توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل تم تسجيل الاتجاه العام لدى العمال ذوي أقدمية من 5 إلى 8 سنوات حيث قدر بنسبة 42,1% من إجمالي المبحوثين، وتتقارب معها فئة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من سنة إلى 4 سنوات التي قدرت بنسبة 38,2% من مجموع أفراد العينة، في حين نجد فئة من 13 إلى 16 سنة قدرت بنسبة 10,5% متقاربة مع فئة من 9 إلى 12 سنة التي بلغت 9,2% من مجموع المبحوثين.

يبدو من التمثيل البياني أن غالبية العمال لديهم فترة قصيرة في العمل بهذه المؤسسة، هذا راجع إلى فرص التوظيف التي تفتحها في كل سنة من أجل استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات باعتبارها مصدرا من مصادر التميز، كما أنها فئات مازالت في أوج عطائها تسعى لتحقيق وجودها وطموحها في العمل، فأغلبيتهم بين مرحلتي الاستثمار

والمردودية. وتسمح المدة التي يقضيها العمال في المؤسسة إلى تكوين رؤية مشتركة وتعزيز العمل الجماعي الذي ينمي التوحد والتقارب فيما بينهم مما يزيد من القدرة على الإبداع والتخفي السريع للمشاكل المعترضة والتقاسم والتشارك في تقديم خدمة التأمين للعملاء هذا ما يؤدي إلى تقديم أفضل أداء للمؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

بعد التطرق إلى خصائص العينة، سوف أعرض وأحلل المعطيات الميدانية التي تم تحصيلها بواسطة أداة الاستمارة، كما سأحاول تدعيم بعض النقاط والمواقف من خلال ما تم التحصل عليه من تصريحات المسؤولين والعمال أثناء الزيارات المتكررة للمؤسسة، والاعتماد على المعطيات النظرية والبحوث السابقة التي شكلت لنا المرجع في البحث الميداني، لنصل إلى نتائج الدراسة الكمية التي تعكس دور الفعالية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة التأمينات (LA GAM)، من خلال الانطلاق من فرضيتين، حيث توصلنا إلى النتائج التي سنعرضها فيما يلي:

3_ مناقشة وتحليل الفرضية الأولى: تحقق الفعالية التنظيمية بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات والتي بدورها تؤثر في تحقيق ميزتها التنافسية.

المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبالعملاء من أهم العوامل التي تحقق التعاون بين الإدارة والعمال وتعزز الثقة المتبادلة بينهما، وتخفف من أشكال الصراع، مما يحقق لهم الرضا عن البيئة التي يعملون بها، كما تسمح لهم بالوصول إلى قرارات تسهل عليهم عملية تنفيذها، هذا ما يجعل المشاركة وسيلة التسيير الديمقراطي الذي يمكن الأفراد من التعبير الصريح وتحقيق طموحاتهم، كما يحفزهم لإنجاز أعمالهم بأداء متميز، يضمن للمؤسسة تحقيق فعاليتها التنظيمية والاستمرارية في الاستجابة للعملاء وتحقيق رضاهم

على خدمة التأمين المقدمة، وتتطلب هذه الأخيرة توفر معلومات عن رغباتهم وطلباتهم، مما يسمح للعمال بتقديم أفضل وأنفع اقتراحات وآراء لاتخاذ قرارات جماعية تفعل سرعة الاستجابة لطلباتهم المتغيرة، هذا ما يجعل المؤسسة تهيئ تنظيم فعال يحقق لها ميزة تنافسية.

من هذا المنطلق سوف أناقش عناصر الفرضية الأولى، وهي كما يلي:

الجدول رقم (04): يبين القرارات التي تمنح للعمال الثقة من قبل المشرف اتخاذها مع المنصب

المجموع	القرارات التي تمنح للعمال الثقة في اتخاذها			الفئة المهنية
	الاستراتيجية	المستعجلة	الروتينية	
4	2	2	—	إطار سامي
%100	%50	%50	—	
28	8	14	6	إطار
%100	%28,6	%50	%21,4	
25	—	13	12	عون تحكم
%100	—	%52	%48	
19	—	—	19	عون تنفيذ
%100	—	—	%100	
76	10	29	37	المجموع
%100	%13,2	%38,1	%48,7	

من خلال الجدول رقم (04): نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول القرارات التي لديهم الثقة في اتخاذها حسب المنصب قدرت بنسبة 48,7% من مجموع الباحثين الذين يمنحهم المشرف الثقة في اتخاذ القرارات الروتينية مدعمة بنسبة 100% من فئة أعوان التنفيذ، في حين صرح 38,1% من مجموع أفراد العينة الذين تمنح لهم ثقة

اتخاذ القرارات المستعجلة مدعومة بنسبة 52% من إجمالي المبحوثين التي مثلتها فئة أعوان التحكم، وتتقارب معها نسبة 50% من مجموع أفراد العينة والتي تمثلها كل من فئة الإطارات السامية وفئة الإطارات، فيما يرى 13,2% من مجموع أفراد العينة الذين صرحوا بأن لديهم صلاحيات اتخاذ القرارات الاستراتيجية مدعومة بنسبة 50% من إجمالي المبحوثين والتي مثلتها فئة الإطارات السامية.

يتضح لنا من القراءة الإحصائية أن الرؤساء في مؤسسة التأمينات (LAGAM) يمنحون الثقة الكاملة لفئة أعوان التنفيذ في اتخاذ القرارات الروتينية وهذا لأن أعمالهم حسب تصريحات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية لا تحتاج إلى جهد كبير في التفكير، حيث يتم مسبقاً تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفاً مع توفير كافة المعلومات لهم، وتتمثل الأعمال التي يؤديها أعوان التنفيذ في مؤسسة التأمينات (LAGAM) في تثبيت الملفات الخاصة بخدمة التأمين للعملاء والقيام بعملية الاستقبال، في حين نجد أنه تمنح لدى أعوان التحكم والإطارات اتخاذ القرارات الروتينية زيادة على هذا تمنح لهم الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة وهذا لأن مؤسسة التأمينات (LAGAM) تعتمد استراتيجية الرفع من قدراتهم ومهاراتهم، وزيادة التزامهم وتحملهم مسؤولية النتائج من أجل إتاحة فرصة التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى إذ أن فئة الإطارات السامية في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات وحسب ما صرحه لي المسؤولون في إدارة الموارد البشرية أغلبيتها أقيمت على التقاعد لهذا سلكت هذه الاستراتيجية من أجل فتح فرص لترقية الإطارات إلى إطارات سامية وأعوان التحكم إلى إطارات، كما تمنح للإطارات السامية الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة بحكم الخبرة والكفاءة المهنية في تقديم أنجح الحلول وأنسبها لكل مشكلة مستعجلة تواجههم هذا ما لاحظته أثناء زيارتي المتكررة للمؤسسة، كما لهم كامل الصلاحيات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تتعلق

بالبعد الاستراتيجي وتستدعي جهدا معيناً من التفكير إلى جانب الحصول على قدر كاف من المعلومات وهذا لأنها تتعلق بتنظيم العلاقات بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ومن بين هذه القرارات التي تمنح لهم الثقة في اتخاذها في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات كتأسيس فرع جديد أو طرح خدمة جديدة في الأسواق، وقرارات التوسع في سوق المنافسة من خلال عقد شراكة مع مؤسسات أجنبية.

وعليه نجد المسؤولين في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات يحددون لكل عامل صلاحياته في العمل حسب الفئة السوسيو مهنية التي ينتمي إليها، والأهداف المطلوب تحقيقها، كما أنها تعتمد طريقة التوازن في تمكين العاملين وهذا حسب المنصب تمنحه الثقة في نوع القرارات التي يتخذها من أجل بلوغ الأداء المبتغى منهم، ويعتبر المسؤولون أن التمكين هو بمثابة محفز للعاملين من أجل تشجيعهم على المشاركة والمبادرة في إبداء آرائهم واقتراحاتهم لاتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بعملهم، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا وكذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، هذا ما أكدته نظرية Y لماكريجور (MACREGOR) الذي يرى "أن المرؤوس لديه قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومنفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم"¹، ووفقاً لمقابلة بعض العمال من مختلف الفئات السوسيو مهنية أثناء فترة القيام بدراساتي الميدانية أكدوا لي أن الثقة التي تمنح لهم تدفعهم إلى تقديم كل ما لديهم من طاقات وقدرات لتحقيق الأهداف التي سطرته لهم المؤسسة، والعمل على توسيع حصتها السوقية، ورفع قدراتها التنافسية.

وأثناء قيامي بالمقابلة الاستطلاعية مع المسؤولين استفسرت أسباب تمكين العمال لاتخاذ القرارات فكانت إجاباتهم تتمثل فيما يلي:

_ حتى تبقى المؤسسة في الطليعة لابد من الاستفادة من معلومات العمال وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وجهدهم للسرعة في اتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى تقديم خدمة متميزة للعملاء عن مؤسسات التأمين المنافسة لنا.

_ من أجل منح الفرصة للصنف الثاني المؤهل للقيادة في تدريبه على مثل هذه المناصب مستقبلاً، ليتسنى لدى الإدارة العليا الوقت الكافي للتركيز على القضايا الاستراتيجية.

_ حاجة مؤسسة (LAGAM) للتأمينات لزيادة سرعتها في الاستجابة لطلبات العملاء، وبالتالي جعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، بمعنى المرونة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

يعد التمكين في مؤسسة للتأمينات للعامل حسب المنصب الذي يشغله على أنه أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية العمال الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل، لهذا أريد التعرف على نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بما أن المؤسسة تمنح الثقة لكل عامل في اتخاذ القرارات حسب المنصب الذي يشغله.

الجدول رقم (05): يبين نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات حسب المنصب

المجموع	نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات			المنصب
	عالية	متوسطة	ضعيفة	
4	2	2	-	إطار سامي
%100	%50	%50	-	
28	2	19	7	إطار
%100	%7,1	%67,9	%25	
25	5	11	9	عون تحكم
%100	%20	%44	%36	
19	-	8	11	عون تنفيذ
%100	-	%42,1	%57,9	
76	9	40	27	المجموع
%100	%11,8	%52,6	%35,5	

من خلال الجدول رقم (05): يتبين أن الاتجاه العام للمبحوثين حول نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرارات حسب المنصب الذي يشغلونه قدرت بـ: 52,6% من مجموع أفراد العينة الذين قدروا نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرارات بأنها متوسطة مدعمة بنسبة 67,9% من إجمالي المبحوثين والتي تمثلها فئة الإطارات، فيما يرى 35,5% من إجمالي المبحوثين أن مشاركتهم ضعيفة مدعمة بنسبة 57,9% من مجموع أفراد العينة التي تمثلها فئة أعوان التنفيذ، في حين نجد 11,8% من مجموع المبحوثين الذين يرون أنه نسبة مشاركتهم عالية في اتخاذ القرارات مدعمة بنسبة 50% من إجمالي المبحوثين التي تمثلها الإطارات السامية.

يتضح من القراءة الإحصائية أنه هناك تباين في نسبة مشاركة العمال حسب فئتهم السوسيو مهنية في اتخاذ القرارات في مؤسسة التأمينات (LAGAM)، حيث نجد الإطارات نسبة مشاركتهم متوسطة علما أنه لا يشاركون في كل القرارات التي يتم اتخاذها في هذه الفترة في المؤسسة بسبب تحملهم مسؤولية نقل ملفات الموظفين الذين يتم نقلهم إلى الفرع الجديد الذي تم فتحه منذ فترة قصيرة، وتعديل الهيكل التنظيمي فيه والقوانين واللوائح من أجل ضمان تسيير استراتيجي له مثل المؤسسة محل الدراسة، أما أعوان التنفيذ لديهم مشاركة ضعيفة هذا راجع إلى طريقة رؤسائهم في إشراكهم في اتخاذ القرارات حيث صرح بعض العمال أثناء المقابلة الاستطلاعية على أنهم لا يشاركون كثيرا في اتخاذ القرارات مع مشرفهم، لأنه يقوم بصنع القرار المبدئي ويترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره من خلال إعطائهم فرصة لإبداء الآراء والمقترحات ووجهات النظر حول القرار المبدئي، لكن في كثير من الأحيان يحتفظ الرئيس بالقرار الذي عرضه عليهم في الأول، هذا ما يجعلهم يشعرون بعدم أهميتهم في تقديم اقتراحاتهم، أما بالنسبة إلى أعوان التحكم ترجع نسبة مشاركتهم ما بين المتوسطة والضعيفة في اتخاذ القرارات وحسب ما تم ملاحظته أثناء الزيارات الميدانية فإن معظمهم كانوا في فترة تكوين لمدة 5 أشهر خارج المؤسسة، لهذا تم تحويل أعمالهم إلى زملائهم في نفس الفئة هذا ما أفضى إلى زيادة مهامهم وأصبحت لديهم ضغوطات العمل مما أدى إلى نقص دافعيتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أسندت لهم مهمة تدريب المتربصين من مراكز التكوين المهني _الذين لديهم نسبة كبيرة منهم_ على عملية تثبيت ملفات العملاء في نظم المعلومات، في حين نجد الإطارات السامية لهم درجة عالية في المشاركة في اتخاذ القرارات مع رئيس المؤسسة وهذا لأنه يعتبرهم بمثابة مستشارين دائمين له في تسيير المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بالمحافظة على الجودة في خدمة العملاء.

وعليه نجد مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات متوسطة، كما أن المسؤولين في هذه الفترة حسب تصريحاتهم أثناء الزيارات المتكررة للمؤسسة لديهم ضغوطات كبيرة بسبب التغييرات المستمرة التي تقوم بها المؤسسة خصوصا وأنها منشغلة في فتح الفرع الجديد لها، لهذا انعكست هذه الظروف على انخفاض مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، لكن هذا سيؤدي بالعمال إلى الشعور باللامبالاة من طرف المسؤولين بسبب وجود مناخ غير مناسب لتقديم اقتراحاتهم، وعليه ماهي الإجراءات التي يقومون باتخاذها في مثل هذه الظروف التي تؤثر على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والعلاقة التي تربطهم بهم؟ هذا ما سنتعرف عليه في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يبين الإجراءات التي يتخذها المشرف أثناء انخفاض مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والعلاقة التي تربطه بهم

المجموع	العلاقة مع المشرف		الإجراءات المتخذة
	علاقة توجيه المهام فقط	علاقة استشارية	
51	15	36	يحفزك لبذل مجهود أكبر
%100	%29,4	%70,6	
25	19	6	لا يبالي
%100	%76	%24	
76	34	42	المجموع
%100	%44,7	%55,3	

من خلال الجدول رقم (06): يتبين أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول الإجراءات التي يتخذها المشرف أثناء انخفاض مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والعلاقة

التي تربطه بهم قدرت بنسبة 55,3% من مجموع أفراد العينة الذين تربطهم علاقة استشارية بمشرفهم، مدعمة بنسبة 70,6% من إجمالي المبحوثين الذين يتصلون على حوافز لبذل مجهود أكبر من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات وأقل نسبة قدرت بـ 44,7% من مجموع المبحوثين الذين تربطهم علاقة توجيه المهام فقط مع المشرف مدعمة بنسبة 76% من مجموع أفراد العينة الذين صرحوا بعدم مبالاة رئيسهم في حالة انخفاض مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات معه.

يتضح لنا من القراءة الإحصائية أن المشرفين في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات يستخدمون أسلوب تحفيز العمال لزيادة مشاركتهم، وهذا لأن المشاركة تمثل الأساس الديمقراطي للعمل الإداري حسب تصريحات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية ، والذي يتم انجازه من خلال الجماعات وفرق العمل في المؤسسة وكما هو معلوم فإن الحوافز كالشكر، التقدير، المكافآت، الترقية، أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية، وهي استراتيجية من الاستراتيجيات التي يستخدمها المشرفين الاستشاريين في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات من أجل المحافظة على الموارد البشرية، والاستثمار فيها نظرا لوعيهم بأن الفعالية والإنتاجية والربحية كعامل من العوامل المحركة للميزة التنافسية قائمة على أساس العنصر البشري الفعال، باعتباره أصل أساسي من أصول المؤسسة، لهذا يهتم المسؤولون في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات كثيرا بإشراك العمال ومشاورتهم في تسيير الأنظمة بالمؤسسة والأخذ بأرائهم، لأنهم مدركون تماما بأن المشاركة والمشاورة في اتخاذ القرارات تزيد فعاليتها من خلال استمرارية تحفيز العمال مما يرفع الروح المعنوية لديهم ويشعرهم بأهميتهم وزيادة رغبتهم في المشاركة وتأدية مهامهم بكفاءة وتميز في تلبية طلبات العملاء، وتؤكد على ذلك نظرية التدعيم لسكينر (SKINNER) فإن على المسير أن يحفز عماله ليضمن تكرار سلوكهم، وجعلهم يساهمون في اتخاذ القرارات، لهذا يعد

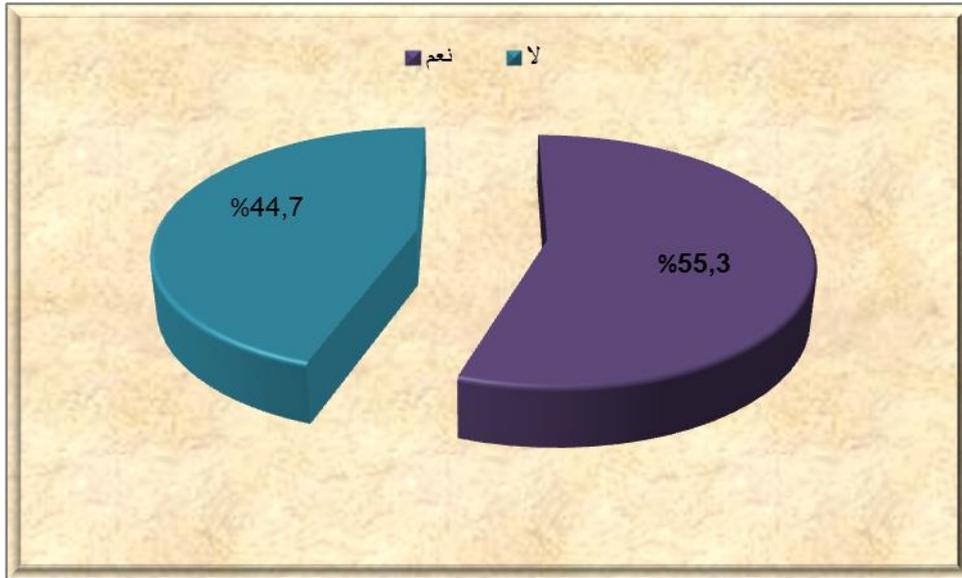
التحفيز من أهم العوامل التي توجه قدرات العمال ويعزز استمرارهم في إبداء اقتراحاتهم ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، هذا يوفر مناخ تنظيمي إيجابي يحقق الثقة المتبادلة مع قادتهم في المؤسسة وإقامة علاقات إنسانية جيدة، تقوي ولائهم ورغبتهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، في هذا الصدد يرى مايو (MAYO) "أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتحميلهم مسؤولية العمل المشترك يضمن ربح جديتهم وإشعارهم بالمسؤولية"²، وتعطي الإدارة اليابانية اهتماما كبيرا لمساهمة الجماعة في اتخاذ القرارات والتي تراه بمثابة محفز قوي لزيادة ثقة وولاء عمالها بمؤسستهم وهذا ما أثبتته شركة تويوتا التي حددت في عام 1991 هدفا لموظفيها وهو أن يضعوا 48 اقتراحا شهريا لتحسين عملية تصنيع السيارات، وبعد مدة من خلال هذه المشاركة توصلت الشركة إلى نتائج إيجابية بنسبة 98%³.

ونجد عكس هذا الاتجاه المشرف الذي تجمعه فقط علاقة توجيه المهام لعماله ولا يهتم بمشاركتهم في اتخاذ القرارات، غياب هذا النوع من السلوك سوف يقلل من تحفيز العاملين ويخلق نوع مختلف من الإشراف القائم على عدم التعاون واللاتفاهم بين العمال وقياداتهم وهذا ما لاحظته أثناء قيامي بالدراسة الميدانية في مؤسسة التأمينات (LAGAM)، وحسب تصريحات المبحوثين خلال المقابلة الاستطلاعية أدلوا بعدم الرضا عن الأعمال التي يقومون بها بسبب تجاهل اقتراحاتهم، وانخفاض الروح المعنوية لديهم وهذا لا يشجعهم على المشاركة بأرائهم حتى ولو كانت فيها فائدة للمؤسسة فهم يمتنعون عن التصريح بها للمشرفين بسبب نقص الثقة، تدعم هذه النتيجة دراسة برسون (BRESON) توصل فيها إلى أن قيم المدير يمكن أن تؤثر في التزام الجماعة بالقرار الذي يتم اتخاذه، وتتعلق قيم المدير بمدى الثقة والاستعداد للسماح للمرؤوسين بالمشاركة

في عملية اتخاذ القرار. فالثقة بين الإدارة والعاملين تعتبر جوهرية للمشاركة التي تحقق الفعالية، ولتحقيق أفضل مشاركة للعاملين فإن الثقة تعتبر أول الشروط التي يجب توافرها وذلك عن طريق قيام المشرفين بإرسال رسالة واضحة للعاملين بأنهم من الموثوق فيهم وبقيمة مشاركتهم، كما تشير الدلالات الاحصائية إلى وجود اتجاه آخر في العلاقة بين العامل والمشرف أي نجد هناك 25مبحوث من مجموع 76مبحوث مهما كانت العلاقة مع مشرفهم فهو لا يبالي في حالة انخفاض مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات، في حين نجد 51 من مجموع 76مبحوث الذين يتلقون الحوافز لبذل مجهود أكبر سواء تجمعهم علاقة استشارية أو علاقة توجيه المهام فقط، وهذا يدل على ما صرح به المسؤولين في مؤسسة (LA GAM) للتأمينات في إدارة الموارد البشرية أن التحفيز هو الأساس الديمقراطي حتى وإن اتخذ المشرف علاقة توجيه المهام فقط مع مرؤوسيه إلا أنه يلتزم بتحفيظهم أثناء انخفاض نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، تتسجم هذه النتيجة مع دراسة عبد الوهاب سويسي حيث توصل إلى: "يعد تحفيز العنصر البشري بتفاعلاته وما يتخللها من مشاكل وما يتطلبه من ظروف خاصة هو حجر الزاوية وعامل من عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية"⁴.

بعد التطرق إلى الاجراءات المتخذة حسب نمط الإشراف في حالة انخفاض مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات، تبين أن التحفيز هو من السياسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية من أجل تفعيل مشاركة المرؤوسين مع مشرفيهم في اتخاذ القرارات، فهل يتم توفير المعلومات اللازمة لهم؟ أم هناك صعوبات في الحصول عليها من أجل الادلاء باقتراحاتهم؟ هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): دائرة نسبية توضح صعوبة الحصول على المعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة



من خلال المعطيات المتحصل عليها في الشكل البياني رقم (13): يتبين أن الاتجاه العام للمبحوثين الذين يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات لإبداء آرائهم ومقترحاتهم لرؤسائهم أثناء اتخاذ القرارات قدرت بنسبة 55,3% من مجموع أفراد العينة، فيما يرى 44,7% من إجمالي المبحوثين الذين لا يجدون صعوبات في الحصول على المعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن هناك عدد من العمال في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات من تتوفر لديهم المعلومات حول المشاكل التي يتم عرضها أثناء اجتماعات العمل للإدلاء باقتراحاتهم، هذا يجعل الهدف من القرارات المتشارك في اتخاذها واضحة، ورؤية مشتركة تسعى إلى تحقيق القرارات المتخذة، وأثناء الزيارات

المتكررة للمؤسسة لاحظت أن العمال الذين يتحصلون على المعلومات من أجل إعطاء رأيهم حول الحلول للمشاكل التي تصادفهم سواء في تسيير المؤسسة أو أثناء قيامهم بتقديم خدمة التأمين للعملاء وجدت أن لديهم وعي كبير في تسخير جهودهم من أجل تبادل المعلومات المناسبة للوصول لأفضل حل واتخاذ القرار في أقصر وقت، على هذا الأساس بحثت عن الأسباب التي تمنع وصول المعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات لفئة العمال الذين صرحوا بوجود صعوبات في حصولهم عليها، هذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): يبين أسباب صعوبة الحصول على المعلومات لدى العمال للمشاركة في اتخاذ

القرارات

صعوبة الحصول على المعلومات	التكرار	النسبة	أسباب صعوبة الحصول على المعلومات	التكرار	النسبة
			نظام المعلومات غير فعال	10	13,2%
نعم	42	55,3%	نقص في الاتصال مع الإدارة	15	19,7%
			عدم توفر الخبرة في العمل	17	22,4%
			المجموع	42	55,3%
لا	34	44,7%			
المجموع	76	100%			

من خلال الجدول رقم (07): يتضح أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أسباب صعوبة الحصول على المعلومات من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات قدر بنسبة 55,3% من مجموع المبحوثين الذين يجدون صعوبة في حصولهم عليها من أجل المساهمة في اتخاذ القرارات مع الرؤساء، ويرجعون أسباب ذلك إلى:

الاتجاه الأول: مثلته فئة العمال الذين صرحوا بعدم توفر الخبرة في العمل، حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين توجهوا إلى هذه الإجابة بـ 22,4% من مجموع 55,3% من أفراد العينة وفي هذا الشأن صرح العمال الذين يجدون صعوبات في نيلهم المعلومات اللازمة بأنهم حديثي التخرج من الجامعات، ولم يتعودوا بعد على طريقة العمل في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات، إلا أن المشاركة في المعلومات هي جوهر الاتصال الفعال في المؤسسة الذي يضمن تفاعل العمال الجدد مع رؤسائهم في الادلاء بأرائهم واقتراحاتهم، كما أن العامل الجديد لما تتاح له الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات تجعله ينظر إلى نفسه وإلى عمله نظرة جديدة يقدر ذاته ويتحسن اتصاله مع العمال والإدارة.

الاتجاه الثاني: حيث صرح العمال حول السبب الثاني بوجود نقص في الاتصال مع الإدارة، وقدّر هذا الاتجاه الثاني بـ 19,7% من إجمالي 55,3% من المبحوثين، حيث صرح أحد المبحوثين أنه لا يوجد اتصال مباشر مع الرؤساء أثناء تقديم المعلومات وكما عبر أحد المبحوثين أثناء زيارتي المتكررة للمؤسسة "بأن هناك بعض الرؤساء الذين ينتهجون سياسة احتكار المعلومات، هذا ما يؤدي إلى فجوة اتصالية بين القمة والعمال"، وهذا عكس النتيجة التي توصل إليها صالح بن نوار في دراسته "حيث وجد الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية التي تعمل بها إذ له دور كبير في إشاعة روح الجماعة، ويزيد من دافعيتهم للعمل، ويحسن من أدائهم للوصول إلى الفعالية"⁵. لكن المسؤولين

يرون بأن هذه السياسة التي ينتهجونها مع العمال ليس لغاية احتكار المعلومة وإنما هناك بعض المعلومات تخص استراتيجية المؤسسة لا يمكن البوح بها إلى العمال الجدد خاصة الذين هم من عقود محددة المدة خوفاً منهم أثناء انتهاء مدة عقدهم في المؤسسة يلجؤون إلى العمل في المؤسسات المنافسة لنا في نشاط خدمة التأمين، لهذا كتمان المعلومة والمحافظة عليها لها بالغ الأثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، من أجل إمكانية استمرارها وريادتها في السوق، تتفق هذه النتيجة مع دراسة صبرينة رماش التي توصلت أثناء فترة بحثها في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "إلى تسجيل أحيانا التستر على بعض المعلومات داخل المؤسسة وهذا راجع وجود تحديات اقتصادية تفرض عدم التصريح باستراتيجية العمل لضمان نجاح هذه الأخيرة"⁶، لكن على الرغم من وجود بعض المعلومات التي لا يستطيع الرؤساء البوح بها، إلا أن نقص الاتصال بين العمال والإدارة من أجل حصولهم على المعلومات قد يفقدهم روح المسؤولية، ويشعرهم بنقص في الاهتمام من طرف الإدارة في مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويحدث سوء الفهم والاختلاف في وجهات النظر والأهداف.

أما الاتجاه الثالث للمبجوثين يرون أن السبب في عدم حصولهم على المعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات راجع إلى نظام المعلومات غير فعال في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات، والذي قدر بنسبة 13,2% من مجموع 55,3% من المبجوثين حيث وضح العمال أنه ترجع عدم فعالية النظام إلى توقيت وصول المعلومة الواضحة محددة الهدف والتي في غالب الأحيان تصلهم متأخرة، وفي كثير من الأحيان ينتظرون عقد الاجتماعات مع الرؤساء ليتم تزويدهم بالمعلومات الضرورية لمناقشة المشاكل وإعطاء الحلول الممكنة للوصول إلى أفضل بديل واتخاذ القرار، في هذا الصدد يقول

معالي فهمي حيدر إن هناك عدة مزايا تتحقق للمؤسسة من توافر نظام جيد للمعلومات

بها، من أهمها⁷:

_ تحقيق الكفاءة، أي أداء المهام بتكلفة أقل.

_ الوصول إلى الفعالية، أي مدى تحقيق أهداف المؤسسة بواسطة اتخاذ القرارات الجماعية ذات جودة أفضل.

_ تحسين أداء الخدمة وتقديم خدمة ذات مستوى أفضل للعملاء.

_ التعرف على الفرص واستغلالها بسرعة قبل أن يتنبه لها المنافسون.

_ ربط العملاء بالمؤسسة وضمان ولائهم، من خلال جعلهم أكثر قرباً منها بتحقيق مستوى أفضل من الخدمات.

وعليه نستنتج أنه على الرغم من وجود بعض الصعوبات في الحصول على المعلومات لدى العمال من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أنه هناك من يعتمدون على خبرتهم السابقة في العمل من أجل الإدلاء بأرائهم للمشرفين، لهذا أردت معرفة ماهي أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للعمال في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات؟ وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يبين أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العمال وشعورهم بإزاء المؤسسة بعد مدة من العمل

المجموع	شعور العامل بإزاء مؤسسته بعد مدة من العمل			أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العامل
	تحتس أنك في عائلة واحدة	حققت أهدافك التي سعيت إليها	مهارات اكتسبت جديدة	
15	5	1	9	تقبل تنفيذ القرارات
%100	%33,3	%6,7	%60	
23	5	2	16	الالتزام بالوقت المحدد لإنجازها
%100	%21,7	%8,7	%69,6	
18	2	5	11	رفع الروح المعنوية
%100	%11,1	%27,8	%61,1	
20	3	1	16	زيادة في مردودية العمل
%100	%15	%5	%80	
76	15	9	52	المجموع
%100	%19,7	%11,8	%68,4	

من خلال الجدول رقم (08): حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العامل وشعوره بإزاء مؤسسته بعد مدة من العمل أن الاتجاه العام للمبحوثين قدر بنسبة 68,4% من مجموع أفراد العينة، الذين اكتسبوا مهارات جديدة مدعمة بنسبة 80% من إجمالي المبحوثين الذين صرحوا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات مع الرؤساء بالنسبة لهم تساهم في زيادة العمل في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات بأنهم في عائلة واحدة، مدعمة بنسبة 33,3% من مجموع أفراد العينة الذين يتقبلون تنفيذ القرارات جراء مشاركتهم في اتخاذها، في حين مردودية العمل، فيما يرى 19,7% من مجموع المبحوثين الذين

يشعرون بعد مدة من نجد 11,8% من إجمالي المبحوثين الذين صرحوا بأنهم حققوا الأهداف التي سعوا إليها من خلال العمل في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات مدعمة بنسبة 27,8% من مجموع أفراد العينة الذين ترفع روحهم المعنوية تلقاء مشاركتهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

من كل ما سبق عرضه من نتائج احصائية لأجوبة المبحوثين حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات تبين أنه تمثل دافع قوي في الزيادة في مردودية العمل حيث صرح بعض العمال أثناء الزيارات المتكررة للمؤسسة كالتالي:

"إن بعد قضائنا مدة من العمل في المؤسسة أدى بنا إلى اكتساب مهارات جديدة وهي القدرة على الاستجابة السريعة لتقديم خدمة التأمين للعملاء في أقصر وقت، هذا ما أدى إلى إنجاز العامل الواحد منا لأكثر من 150 ملف في اليوم وهذا لأنه تتوفر أجواء الأمان النفسي لدينا والتي بوجودها فقط يمكن للمسؤولين تقبل كل آرائنا واقتراحاتنا وخاصة مناقشة الأخطاء في أداء المهام"، حيث ما تم ملاحظته أثناء قيامي بالدراسة الميدانية في المؤسسة أن هؤلاء العمال هم من الفئة الشابة والتي لها قدرة عالية على اكتساب المهارات كما لديهم طاقة تتسم بالنشاط والحيوية، وهي من النقاط الإيجابية التي يعمل المسؤولون في المؤسسة على الاستثمار فيها من خلال العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنسيق وبخدمة العملاء من أجل التشجيع على ثقافة العمل الجماعي ونشر المعرفة بين أعضاء الجماعة، وعليه أدت المشاركة إلى زيادة مردودية العمل بمعنى اتخاذ القرارات جماعيا يجعل العمال يتفهمون أكثر أهمية القرار وسبل تنفيذه وهذا أدى بهم إلى اعتبار المؤسسة تفتح لهم الأبواب لاكتساب مهارات جديدة.

بعد التطرق إلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات عند عمال مؤسسة (LAGAM)

للتأمينات وشعورهم إزاء مؤسستهم بعد مدة من العمل فيها، أود التعرف على أهمية إشراكهم في اتخاذ القرارات مع المشرفين حسب اعتقادهم.

الجدول رقم (09): يبين اعتقاد العمال حول إشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بأداء العمل

في المؤسسة

النسبة	التكرار	اعتقاد العمال حول إشراكهم في اتخاذ القرارات
25%	19	وفرة الكفاءات لديها
53,9%	41	اعتبار نجاح المؤسسة مسؤولية الجميع
21%	16	لرفع قدراتهم في تحمل المسؤولية
100%	76	المجموع

من خلال الجدول رقم (09): يتبين أن الاتجاه العام لاعتقادات العمال حول إشراكهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة قدر بنسبة 53,9% من مجموع أفراد العينة الذين يرون أنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات باعتبار نجاح المؤسسة مسؤولية الجميع، فيما يرى 25% من إجمالي المبحوثين أن منحهم فرصة الإدلاء بأرائهم في اتخاذ القرارات راجع إلى توفر الكفاءة لديهم، أما 21% من مجموع المبحوثين تمثلها فئة العمال التي تعتبر أن استشارتهم في اتخاذ القرارات من أجل رفع قدراتهم في تحمل المسؤولية.

تشير الدلالات الإحصائية إلى أن العمال في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات كان اتجاههم الأول حول إشراكهم في اتخاذ القرارات راجع إلى اعتبار نجاح المؤسسة

مسؤولية الجميع، حيث صرح بعض العمال أثناء فترة القيام بالدراسة الميدانية "أن المساهمة في تقديم الاقتراحات إلى المشرفين خلال عقد الاجتماعات _ التي تعد من الأساليب التي يشارك العمال رؤسائهم في اتخاذ القرارات_ يجعلنا نفهم أكثر الغاية من القرار الذي نتخذه جماعة ويسهل علينا تنفيذه، كما أن اتباع المؤسسة طريقة العمل في فرق وتحديد أهداف الفرق بمشاركة الجميع هذا ما يجعلنا نسعى إلى تحقيق مصلحة الجماعة وتحقيق الجودة في خدمة التأمين للعملاء وسرعة الاستجابة لهم، خاصة وأن كل عميل يتلقى معاملته من أكثر من جهة لدينا، لهذا تقوم مؤسستنا بالتنسيق بين الوحدات والأقسام التي تربطها علاقة مع العميل بتوليد المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تسهيل تقديم خدمة التأمين التي يكون منطلقها قرار مشترك موحد في التنفيذ". وفي هذا الصدد يقول **العامري والغالبي** "أن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات أدت إلى زيادة الحاجة لمشاركة المرؤوسين في تلك العملية، وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم في تنفيذ القرارات"⁸. وعليه فإن مسؤولين مؤسسة (LAGAM) للتأمينات مدركين أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاعتماد على الموارد المادية والمالية بل بالاعتماد على تضافر الجهود وتحقيق الانسجام وتكثيف اللقاءات بين الإدارة والعمال، والتنسيق بين مختلف الإدارات في المؤسسة، هذا يضمن وضوح الأهداف وإيجاد التماسك والتعاون بين العاملين وزيادة شعورهم بالمسؤولية الجماعية فيما بينهم مما يؤدي إلى تقديم الأداء المطلوب، هذه النتيجة تنسجم مع ما توصل إليه **صالح بن نوار** في دراسته "إلى أن إشراك العمال في مناقشة القرارات وصياغتها واتخاذها يؤدي إلى تجديد روح المسؤولية لديهم نحو العمل الذي يقومون به"⁹.

نستخلص أن مؤسسة (LAGAM) للتأمينات تحافظ على نجاحها عبر استراتيجية اشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالأهداف التي تطمح إلى تحقيقها، وهي مدركة بأن العنصر البشري هو المورد الوحيد القادر على تفعيل تلك الاستراتيجية وتنفيذها والتحكم في نتائجها، هذا ما جعل عمالها يتوجهون إلى أنه يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات باعتبار نجاح المؤسسة تقع على مسؤوليتهم ومسؤولية الرؤساء، فهل تشرك المؤسسة أيضا عمالها في قرارات التغيير التنظيمي التي تقوم بها؟ وهذا الجانب له أهمية كبيرة أيضا إذ له انعكاسات على ردود أفعال العمال، هذا ما سأطرق إليه في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يبين تأثير مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغييرات التنظيمية على

ردة فعلهم

المجموع	ردة فعل العامل حول التغيير التنظيمي		فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي
	تقبله بسرعة	تقوم بالمعارضة	
35	35	–	نعم
%100	%100	–	
41	15	26	لا
%100	%36,6	%63,4	
76	50	26	المجموع
%100	%65,8	%34,2	

من خلال الجدول رقم (10): يتضح أن الاتجاه العام حول تأثير مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتغييرات العمل على ردة فعلهم قدر بنسبة 65,8% من إجمالي

أفراد العينة الذين يقبلون التغييرات التنظيمية مدعمة بنسبة مطلقة 100% من مجموع المبحوثين الذين تمنح لهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي، فيما يرى 34,2% من إجمالي المبحوثين الذين يعارضون التغييرات التي تقوم بها المؤسسة، مدعمة بنسبة 63,4% من مجموع أفراد العينة الذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغييرات التنظيمية، في حين نجد نسبة 36,6% من مجموع المبحوثين الذين يتقبلون تنفيذ قرارات التغيير التنظيمي دون مشاركتهم في اتخاذ هذه القرارات.

تألفت الدلالات الإحصائية إلى بروز موقفين حول المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي الذي تقوم به مؤسسة (LAGAM) للتأمينات يؤثر على ردة فعل العامل، وهي:

الموقف الأول: ويمثله العمال الذين تمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي هذا ما يجعلهم يقبلون تنفيذها، علما أن مؤسسة (LAGAM) للتأمينات آخر تغيير قامت به منذ سنة ونصف والذي مس كل العمال، إذ تم تغيير مكان العمل لكن بقيت في نفس المنطقة، وحسب ما صرح به العمال "قام المشرف القائم علينا بعقد اجتماع وطرح الفكرة علينا موضحا سبب التغيير الذي كان من أجل تحسين ظروف العمل وتوسيع المكان، لتوفير مناخ يسمح بتأدية المهام بشكل أفضل، فاقترحنا ما يساعدنا أكثر لتأدية المهام، وعند اتخاذ القرار لاحظنا أنه تم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتنا هذا ما ساهم في تفاعلنا الإيجابي مع المكان الجديد"، وعليه نجد أن المسؤولين مدركين لأهمية تهيئة العمال من أجل نقل المؤسسة من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل ومشاركتهم في قرارات التغيير، هذا ما يفسر تأييد العمال للتغيير التنظيمي، هم من الذين تؤخذ أفكارهم بالاهتمام من طرف المسؤولين هذا ما يجعل التفاعل إيجابي والتكيف

والرضى عن التغيير المحدث، خاصة وأن هذا الرضى يتعلق كثيرا بالاستقرار الوظيفي بالنسبة للعمال.

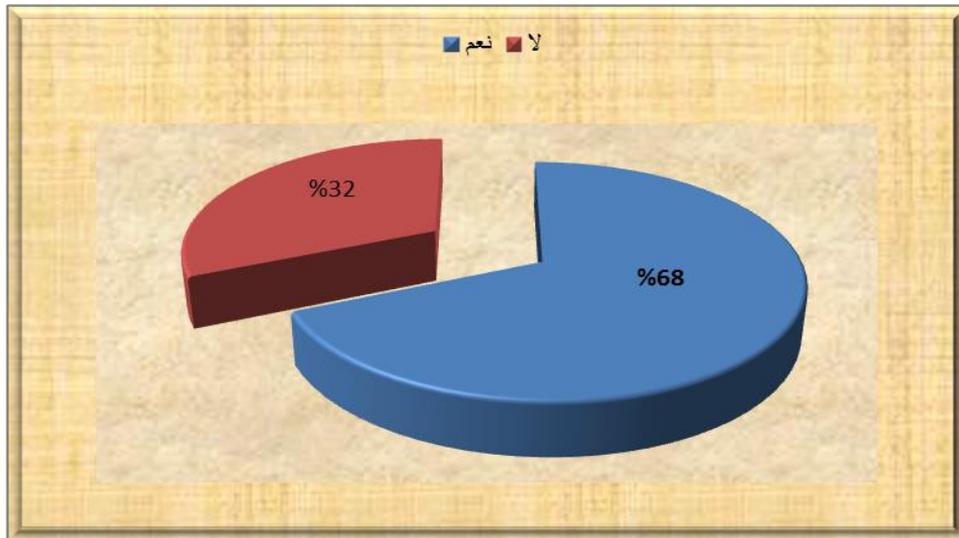
الموقف الثاني: مثلته إجابات المبحوثين الذين لم تمنح لهم الفرصة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي، هذا ما جعلهم يعارضون التغيير التنظيمي، وعليه نجد هناك من المشرفين في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات لا يعطون أهمية لفتح باب النقاش والحوار مع المرؤوسين لطرح أفكارهم، لمشاركة مرؤوسيه في إبداء اقتراحاتهم حول التغييرات التنظيمية، تتسجم هذه النتيجة مع دراسة دنيا بوديب التي توصلت إلى "وجود حلقة مفقودة في المؤسسة وعدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات المرتبطة بالتغيير التنظيمي، وتصلهم على شكل أمر نفذ"¹⁰، كما أضاف أحد العمال في هذه النقطة قائلاً: "قمت بالمعارضة وهذا بسبب تغيير الأفراد الذين أعمل معهم، إذ أصبحت مع أعضاء جدد، وخسرت العلاقات التي أنشأتها مع الذين كنت معهم جد مرتاح في تأدية المهام، فعدم مشاركتي والأخذ بوجهة نظري في اتخاذ القرار جعلني لا أحس بالراحة في العمل"، وهذه دلالة واضحة على عدم مشاركة العمال في اتخاذ مثل هذه القرارات يدفعهم إلى المقاومة التي تحمل في مضمونها رسالة إلى الإدارة بإعادة تفحص قرارات التغيير، لأن العمال هم الأكثر دراية بمدى نجاح تطبيقها، ومواطن المشكلات التي تعترضهم على تقديم الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المسطرة، في حين نجد عكس هذا الاتجاه وهم الفئة الذين لا يتم إشراكهم في اتخاذ قرارات التغيير الحاصل في المؤسسة إلا أنهم يتقبلون تنفيذها دون أي اعتراض، في هذا الصدد يرى كروزي (Crozier) "أن هدف قبول التغيير هو تغيير الأفراد لاستراتيجياتهم، إذ يعتبر الأفراد أو الفاعلون هم أساس التغيير في التنظيم، ومن بين هذه الاستراتيجيات هي:

_ استراتيجية محورها المحافظة على سلوك مرغوب فيه.

_ الاستراتيجية التي يتم فيها محاولة التقليل من سلطة الفاعل¹¹.

وعليه نستنتج أن عمال مؤسسة (LAGAM) للتأمينات، يتجاوبون مع التغيير التنظيمي بقبول تنفيذ القرارات في حالة مشاركتهم في اتخاذها، هذا له دور كبير وعاملا أساسيا في إنجاح عملية التغيير ووصول المؤسسة لتحقيق أهدافها، وبالتالي المحافظة على ميزتها التنافسية، والتي تتطلب المرونة مع تغيرات المحيط، فهل لها الوعي في أهمية توفير المعلومات عن محيطها الخارجي، بمعنى آخر هل تقوم بدراسة رغبات واحتياجات عملائها لتسهل عملية اتخاذ القرارات الخاصة بهم؟ هذا ما سنعرفه في نتائج الشكل التالي:

الشكل رقم (14): دائرة نسبية توضح دراسة المؤسسة لرغبات واحتياجات العملاء



من خلال البيانات المتحصل عليها في الشكل البياني رقم (14): يتبين أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدر بنسبة 68% من مجموع أفراد العينة، الذين صرحوا بأن

مؤسستهم تقوم بدراسة رغبات واحتياجات العملاء، في حين نجد 32% من مجموع المبحوثين الذين يرون أن مؤسسة (LAGAM) للتأمينات لا تقوم بدراسة رغبات واحتياجات العملاء.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن المؤسسة لها دراية كبيرة بأهمية دراسة رغبات واحتياجات العملاء وهذا ما تؤكد تصريحات الأغلبية من المبحوثين، وما أكده المسؤولون في قسم التسويق حيث تعتمد المؤسسة على التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي بهدف التعرف على توقعات العملاء واحتياجاتهم ورغباتهم حول خدمة التأمين، خاصة مع زيادة تعقد محيط المؤسسة زاد الاهتمام في تحديد الاتجاهات المحتملة للعملاء، والعمل على قراءة هذه الاتجاهات وتقييمها وتقديرها، بهذا تكون لدى المؤسسة يقظة تجارية تقوم عن طريقها برصد المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، وبتحليل سلوك العملاء الحاليين واحتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة، وعليه تتمكن من متابعة التطور في حاجات العملاء وتكوين علاقات دائمة ومستمرة معهم ومراقبة معدلات نمو تقديمها لخدماتها التأمينية، وفي هذا الصدد قد أدلت دراسة مورغان (MORGAN) "أن العديد من البنوك التجارية من خلال حسن إدارتها لعلاقاتها التجارية مع زبائنها، قد تمكنت من تحسين جودة خدماتها وزيادة عدد زبائنها لأن قدرة هذه البنوك على تحديد احتياجاتهم إنما يتوقف على مدى فعاليتها في جمع وتحليل واستخدام بيانات زبائنهم، وإلى أبعد من ذلك على الرغم من صعوبة استدامة الميزة التنافسية لمدى طويل، إلا أن تحقيقها والمحافظة عليها إنما يعتمد أيضا على قدرة المؤسسة على جمع المعلومات عن الأسواق وبالأخص العملاء إذ يعتبرون مفتاح نجاح المؤسسة وتفوقها على المنافسين"¹²، وعليه تعتبر اليقظة التجارية للمؤسسة من الأهداف المدرجة في استراتيجية المؤسسة وهي كما يلي:

_ تحسين القدرة التفاوضية لها وهذا بالاستفادة من الفرص التي تتيحها لها البيئة الخارجية، في حين إذا فشلت في مجاورة تطورها يقول بوتر (PORTER) بهذا الخصوص يصبح للعملاء قوة تفاوض ضدها وهذا راجع إلى عدم تحقيق احتياجاتهم أو رغباتهم بصفة كاملة وخاصة في ظل كثافة وحدة المنافسة.

_ متابعة التغيرات في احتياجات العملاء، حيث يقول هامل و براهالاد (HAMEL et PRAHALAD) أن التغيير الذي يحدث في محيط المؤسسة يفوق كثيرا قدرة العديد من المسيرين على تغير قيمهم وافترضااتهم، وعلى إعادة بناء سياقهم الفكري اتجاه المستقبل لأن التميز على المنافسين هو خلق فرص جديدة من احتياجات جديدة للعملاء وليس البحث عنها، هي سبق الآخرين وليس إتباعهم، هي الفعل وليس رد الفعل، هي اتخاذ قرار وليس الانتظار، هي المخاطرة باتجاه المستقبل لأن من يحاول أن يلحق أبدا لن يسبق¹³ .

_ جذب عملاء جدد، من كل أنحاء الوطن حيث تعمل مؤسسة (LAGAM) للتأمينات من أجل تحقيق هذا الهدف بتوسيع حصتها السوقية في الجزائر العاصمة وفي الولايات المجاورة وذلك من خلال سمعة المؤسسة الجيدة في تقديم خدمة التأمين حسب رغبات عملائها.

توافق النتيجة التي تحصلنا عليها مع دراسة عائشة بوسطة حيث توصلت إلى أن بقاء المؤسسة في ظل ديناميكية الظروف المحيطة بها مرهون بمدى معرفتها الدقيقة والمستمرة لكل ما يتعلق بعملائها، حيث أصبح العملاء أصل من أصول المؤسسة وجب استثمار جميع مواردها المتاحة في تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم المتجددة، بتكوين علاقات تفاعلية معهم تقوم على أساس تبادل المعارف والمنافع¹⁴ .

وعليه تمنح عملية جمع المعلومات والحقائق عن العملاء في مؤسسة التأمينات (LAGAM) رؤية واضحة لمتخذي القرار عن اتجاهاتهم ورغباتهم بالتالي تسهل على فريق العمل أداء مهامهم بشكل سليم وجيد، انطلاقاً من الإجابة على السؤال التالي: ماهي الصورة الحقيقية المكونة لدى العملاء عن المؤسسة بصفة عامة والخدمة بصفة خاصة؟، وعليه تساعد هذه العملية على تكوين قاعدة بيانات عن عملائها والتي تسمح بتحقيق الخطوات التالية:

_ التعرف على مناحي الضعف: التي تتسم بها المؤسسة للتعامل معها ضمن خطة لتطوير الأداء.

_ التعرف على الفرص المتاحة للمؤسسة: والتي تمكن المؤسسة من نجاح خططها المستقبلية.

_ التعرف على المعوقات المتوفرة في الأسواق: والتي يواجهها العملاء والمؤسسة معا وذلك بهدف تقليل المخاطر المتوقعة أو المتوفرة بالتعرف عليها.

_ التعرف على قنوات الاتصال الحالية: والعمل على تفعيلها والتعرف على القنوات التي يمكن فتحها في المستقبل مع العملاء.

_ تحسين الاتجاهات الأساسية لعملاء المؤسسة: وما يحتاجون إليه مع اختلاف اهتماماتهم ومصالحهم، بحيث تحقق عملية جمع المعلومات الوسائل الكفيلة التي تساعد في تحسين صورة المؤسسة والخدمة لدى عملائها، (ويشمل ذلك معرفة رغبات العملاء الأساسية بحيث يتم التعامل مع كافة الاتجاهات بأشكالها الايجابية والسلبية بطريقة جيدة وفعالة).

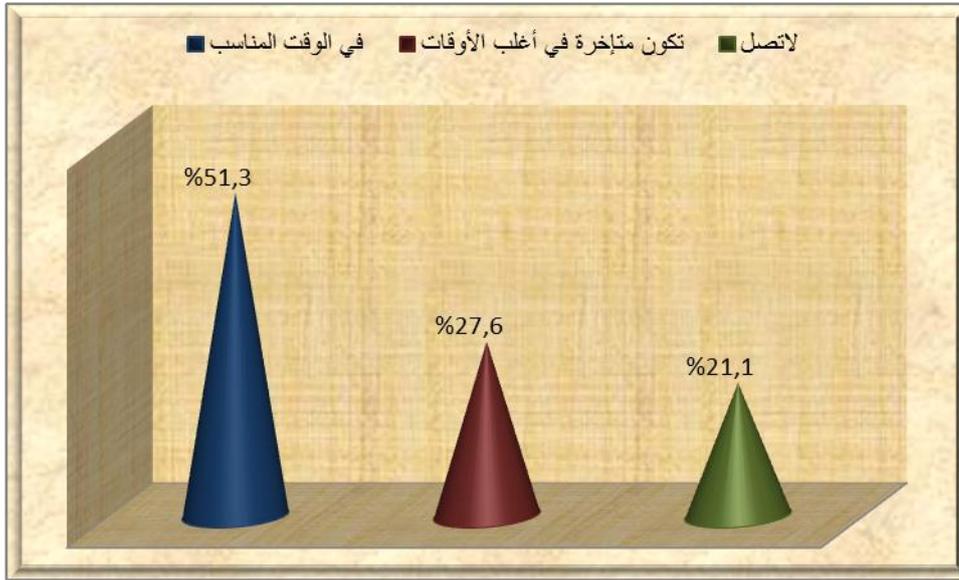
ونجد عكس الاتجاه الأول نسبة معتبرة من إجابات المبحوثين التي تتجه نحو عدم

قيام مؤسستهم بدراسة رغبات واحتياجات العملاء، يعبر هذا الموقف على غياب المعلومة التي يحتاجها بدرجة كبيرة العمال من أجل تقديم أداء متميز في خدمة التأمين للعملاء، حيث أحد المبحوثين أضاف في هذه النقطة قائلاً: "في كثير من الأحيان أقدم خدمة التأمين للعملاء دون أي معرفة إن كانت تتوافق مع رغباتهم، وفي كثير من الأحيان أقع في موقف حرج معهم لسوء الاستجابة لطلباتهم"، وعليه هي نتيجة تجعل المؤسسة تواجه نقص في المعلومات الخاصة بالعملاء، ما يقلص من حريتها والمحافظة على ميزتها التنافسية.

نستنتج أن المؤسسة تقوم بتحليل الاستراتيجي من أجل الكشف عن احتياجات عملائها، هذا ما يجعلها مهتمة بعملية اليقظة التجارية والتي تمكنها من إقامة علاقات مع عملائها، وبالتالي توفر كل المعلومات التي تحتاجها من أجل اتخاذ القرار الأفضل وفي الوقت المناسب، فهل تقوم بتوفيرها إلى عمالها من أجل مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملاء؟ هذا ما سنعرفه من اجابات المبحوثين في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): تمثيل بياني يوضح توفير المعلومات للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة

بالعملاء



نلاحظ من خلال تحليلنا للشكل رقم(15): يتضح أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدرت بنسبة 51,3% من مجموع أفراد العينة الذين صرحوا بأنه يتم توفير المعلومات الخاصة بالعملاء في الوقت المناسب، بينما يرى 27,6% من إجمالي المبحوثين أن المعلومات تكون متأخرة في أغلب الأوقات، في حين نجد 21,1% من مجموع المبحوثين الذين لا تصلهم المعلومات نهائياً.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن المؤسسة تعمل وفق نظام معلومات فعال يسمح لها بتوفير ما تحتاجه من بيانات ومعلومات الخاصة بالعملاء المتمثلة في: "مدى رضاهم عن خدمة التأمين المقدمة، ومناسبة السعر لمستوى دخلهم، المشكلات التي يواجهونها مع الخدمة، كل هذه المعلومات توصلت إليها المؤسسة من خلال دراسة رغباتهم واحتياجاتهم لهذا تعد بمثابة سلاح استراتيجي وتنافسي لا تستطيع المؤسسة

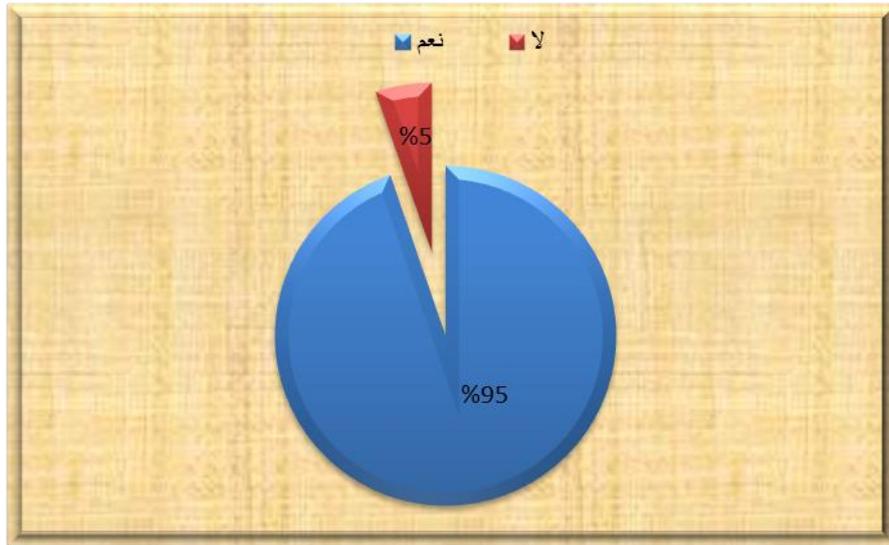
الاستمرار من دونها"، كما تسمح المعلومات المتوفرة ببناء قاعدة بيانات خاصة بالعملاء والتي تحقق للمؤسسة فوائد عديدة منها تحديد العملاء المرتقبين وتقديم عروض مغرية لهم قصد تحويلهم إلى عملاء دائمين، وتحديد حجم الاستثمار المطلوب، لهذا يعد توفيرها في الوقت المناسب بالكمية والنوعية، وتكون منظمة سهلة وشاملة ودقيقة نقطة إيجابية تمكنها من تحقيق الكفاءة أي بأقل تكلفة والوصول إلى الفعالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتقديم خدمة التأمين، أي مدى تحقق أهداف المؤسسة بواسطة المشاركة في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل، وتحسين أداء الخدمة وتقديمها بمستوى أفضل للعملاء، مما يؤدي إلى التجديد في تحسين صورة المؤسسة وسمعتها، هذا ما يضمن لها التفوق في سوق المنافسة، وفي هذا الصدد توصل الباحث كامبل (CAMPELL) من خلال دراسته حول الفعالية التنظيمية إلى اعتبار إدارة المعلومات والاتصالات التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية بكل دقة ووضوح يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه نستنتج أن مؤسسة (LAGAM) للتأمينات تسعى جاهدة إلى توفير كافة المعلومات التي تتحصل عليها من خلال دراسة المحيط الخارجي بالتركيز على حاجيات العملاء إلى العمال وحسب تصريحات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية فإنهم يعملون على تنسيق الجهود مع إدارة التسويق والاتصالات الداخلية وهذا من أجل توفير المعلومات للعمال لإتاحة لهم الفرصة في بلورة رؤية أوضح للبدائل، وبالتالي إنتاج قرارات جماعية أكثر دقة ومرونة وفعالية بجهد ووقت أقل، كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات والمحافظة على علاقة مؤسسة التأمينات (LAGAM) بعملائها، في هذا الصدد يرى دراكر (DRUCKER) "أن الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجالات رئيسية والتي تتمثل في تحقيق التناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة"¹⁵،

كما أضاف أحد العمال قائلاً: "المعلومات المتوفرة عن العملاء تسمح لنا بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وهذه الأخيرة تؤدي إلى إحداث التغذية العكسية أي لما نطبق القرارات التي شاركنا فيها يتضح أنه هناك استجابة للرغبات وطلبات العملاء وتحقيق مستوى جودة عالية في الخدمات المقدمة لهم، ورضاهم عنها"، وعليه يتبين أنه كلما توفرت المعلومات وشارك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملاء أدى إلى زيادة الاستجابة السريعة وتوفير الجودة في الخدمات المقدمة لهم.

في حين إذا كانت لدى المؤسسة معلومات متوفرة بدقة عن عملاءها لكن لا تصل إلى المشاركين في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب هذا يؤدي إلى تضييع الجهود المبذولة في معالجتها وعدم إمكانية استغلال الفرص المتاحة للمؤسسة، فعامل الوقت أصبح مهم جداً إذ تعتمد المنافسة على عامل الزمن، بحكم التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق، وما تستوجبه من استجابة سريعة لها، كما يعد الوقت من أهم مصادر تحقيق التميز وهذا من خلال الاستثمار الفعال فيه، بحكم أنه الجانب غير المادي الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية لهذا يقال (من يتحكم في الوقت يتحكم في المال) (الوقت هو المال). كما يتضح من النسب المتحصل عليها أن هناك نسبة معتبرة من تصريحات العمال الذين يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات التي لا تصلهم مطلقاً من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملاء وهذا يدل على عدم فعالية الاتصال بين العمال والمسؤولين وعليه فإن أي نشاط يقوم به العمال أثناء تقديم خدمة التأمين يقوم أساساً على مدى توفير المعلومات عن العملاء من أجل القيام بأداء متميز مبني على هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه، وفي حالة عدم إشراك العمال في هذه المعلومات يؤدي إلى الغموض والمخاطرة في اتخاذ قرار غير فعال يؤثر سلباً على المؤسسة ويهدد بقائها في سوق المنافسة أمام مؤسسات التأمين الأخرى.

وعليه كلما كان توفر المعلومات وتدفقها عبر قنوات اتصالية قصيرة، كلما تمكن العمال من تحقيق مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملاء، وهذا لأنهم هم المعنيون بتنفيذ تلك القرارات وأبعد من ذلك هم الذين يتعاملون بشكل مباشر مع طلبات العملاء، وهذا ما ساعدهم على تحقيق الاستجابة لرغباتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تكيف المؤسسة مع تغيرات أذواق ومتطلبات العملاء، لهذا أود أن نعرف هل يحرص العمال بدورهم على توفير المعلومة اللازمة للعميل التي تساعده على اختيار مؤسسة (LAGAM) دون غيرها من مؤسسات التأمين في الجزائر؟

الشكل رقم (16): دائرة نسبية توضح توفير العمال المعلومات للعملاء



يتضح لنا من خلال الشكل رقم (16): أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدر بنسبة 95% من إجمالي المبحوثين الذين يوفرون المعلومات للعملاء، فيما أجاب 5% من مجموع أفراد العينة الذين لا يوفرون المعلومات للعملاء.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلبية العمال في مؤسسة (LAGAM) يعملون على توفير المعلومات للعملاء، وأقلية منهم لا يوفرونها، للتوضيح أكثر من خلال السؤال المفتوح في الاستمارة عن الأسباب في كلتا الإجابتين، قمت بحصر الإجابات في الشكلين التاليين:

الشكل رقم (18): تمثيل بياني يوضح

أسباب عدم توفير المعلومات للعملاء



الشكل رقم (17): تمثيل بياني يوضح أهمية توفير

المعلومات للعملاء



من خلال قراءتنا للشكل رقم (17): أن 95% من مجموع المبحوثين أجابوا بأنهم يوفرون المعلومات للعملاء وقمنا بحصر اجاباتهم في أربعة اتجاهات وهي كالتالي:

الاتجاه الأول: حيث قدرت نسبته بـ 40,8% من مجموع 95% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يعتبرون العميل ملك وهذا لأنهم يعتبرونه محور نشاط المؤسسة لهذا هو ملك بالنسبة لهم كما هو دائما على حق، وتكون كل الجهود مركزة على تلبية كل استفساراته وطلباته من أجل كسب تعامله مع مؤسسة (LAGAM) للتأمينات، ومصدر تميزها.

الاتجاه الثاني: قدر بنسبة 30,5% من مجموع 95% من أفراد العينة الذين يعملون على توفير المعلومات للعملاء من أجل إقامة علاقات دائمة معهم، في هذا الصدد توصلت دراسة **عائشة بوسطة** إلى "أن المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد يتم من خلال المعلومات التي يستفاد منها على المدى القصير والبعيد وتوطيد العلاقة وكسر الحواجز التي تعيق تفهم كل طرف للآخر"¹⁶، كما أضاف أحد العمال في هذا الاتجاه قائلاً: "أوفر المعلومات للعملاء خاصة العميل النزوي الذي يحب المظاهر لهذا نعمل على تقديم النصيحة له وإعطائه المعلومات الضرورية قبل اتخاذ القرار من أجل كسب تعامله معنا"، وهذا من أجل التوجه بالعميل لكسب اتجاهاته نحو مؤسسة التأمينات (LAGAM)، كما سيمكن العمال من التفاعل وخلق وتكوين صورة مميزة عن المؤسسة في ذهنية العملاء وإقامة علاقة وطيدة، أيضا سيحفزهم على التعامل مع مؤسسة (LAGAM) من أجل خدمة التأمين دون غيرها.

الاتجاه الثالث: قدر بنسبة 19,7% من إجمالي 95% من مجموع أفراد العينة، الذين صرحوا بأنهم يوفرون المعلومات للعملاء باعتباره واجب مهني، نجد هذه الفئة تهتم بالعملاء للقيام بمسئولياتها والالتزام اتجاههم، والسعي على تحقيق أهداف المؤسسة.

الاتجاه الرابع: وهي الفئة التي امتنعت عن الإجابة وقدرت بنسبة 4% من مجموع 95% من أفراد العينة، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم اهتمامه بسبب توفير المعلومات للعملاء المهم أنه يؤدي عمله كما طلب منه فقط.

وعليه نستنتج أنه مهما كانت إجابات العمال حول سبب توفير المعلومة للعملاء، فإن كلها تصب نحو تحقيق هدف واحد وهو الاستجابة للعملاء وتحقيق رضاهم على المؤسسة، كما وجدت العمال أثناء الزيارات المتكررة للمؤسسة يعتمدون على وسائل

متعددة مثل: الهاتف والبريد الإلكتروني، الاتصال وجها لوجه في تزويد العملاء بكل المعلومات الضرورية عن خدمة التأمين التي يقدمونها في مختلف المجالات، كما لاحظت أن العمال يقومون بالإجابة على استفسارات العملاء مهما كانت انشغالاتهم، هذا يدل على التسيير الفعال في تقديم الخدمة، فأداء العمال وتنفيذهم المتقن في حسن المعاملة والتواصل مع العملاء في تزويدهم بكل المعلومات الكاملة والدقيقة، سيؤدي إلى تحقيق الجودة التفاعلية، وسيتمكن أيضا من توسيع حصة المؤسسة السوقية. نشير أيضا إلى أن نلاحظ في الشكل السابق أن المؤسسة تعمل على مشاركة عمالها في المعلومات التي تجمعها عن العملاء لتحقيق مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، هذا سيخلق لدى العمال ثقافة تحقيق الثقة والالتزام في توفير المعلومات للعملاء.

أما الشكل رقم (18): نلاحظ أن 5% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بعدم توفيرهم المعلومات للعملاء انحصرت اجاباتهم في اتجاهين هما:

الاتجاه الأول: مثلته نسبة 3,8% من مجموع 5% من المبحوثين الذين صرحوا لعدم توفر المعلومات الكافية لديهم لا يريدون إعطاء معلومات ناقصة للعملاء، وهذا راجع إلى عدم إشعار العميل بأن العامل لا تتوفر لديه معلومات، وعليه فعدم توفر المعلومة المناسبة التي يحتاجها العملاء هذا يجعلهم ينتقلون بين المكاتب بحثا عن المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرار التعامل مع المؤسسة هذا من جهة، ويشعرهم باللامبالاة في طريقة التعامل معهم مما يفقدتهم الثقة في خدمة المؤسسة، وينقص من فعاليتها التنظيمية.

الاتجاه الثاني: قدر بنسبة 1,1% من مجموع 5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يوفرّون المعلومات للعملاء بسبب ضغوطات العمل، هذه الأخيرة لها تأثير سلبي على أداء العامل حيث تجعله غير قادر على اتخاذ القرارات وتسبب له توتر نفسي مما ينعكس

على تعامله اتجاه العملاء وعدم الوفاء بالاستجابة لهم، لهذا لا بد من توفر بيئة تسمح لكل عامل بأداء مهامه بالشكل المطلوب منه، ونشير أيضا بما أن خدمات المؤسسة موجهة للعملاء من أجل خدمتهم، فإن قيمة المؤسسة وجودة أداء عمالها تتحدد من خلال القيمة التي يدركها العميل، وبذلك يتم تحديد مدى فعاليتها وتحقيقها للميزة التنافسية.

نستنتج من خلال ما تم عرضه من إجابات العمال حول توفيرهم المعلومات للعملاء توصلنا إلى أن أغلبية العمال يوفرونها وهذا راجع إلى اعتبار أن أدائهم المتميز له انعكاسات إيجابية على كسب العملاء وإقامة علاقات معهم، كما يعتبر العميل بالنسبة لهم بمثابة ملك ومصدر من مصادر التميز، من هذا المنطلق ما الذي يحرص عليه العمال عند تقديمهم خدمة التأمين لتحقيق رضا للعملاء؟ هذا ما سنتطرق إليه في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يبين اتجاهات العمال في تحقيقهم رضا للعملاء

النسبة	التكرار	اتجاهات العمال في تحقيقهم رضا للعملاء
36,8%	28	احترام وقت تسليم الخدمة
43,5%	33	تحقيق جودة الخدمة
19,7%	15	الاهتمام بشكاويهم والإسراع لحلها
100%	76	المجموع

من خلال الجدول رقم (11): يتضح أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدر بنسبة 43,5% من مجموع أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم يحرصون على تحقيق جودة الخدمة للعملاء من أجل تحقيق رضاهم، فيما يرى 36,8% من إجمالي المبحوثين بأن الحرص على احترام وقت تسليم الخدمة يحقق رضا للعملاء، في حين 19,7% من مجموع المبحوثين يرون أن الاهتمام بشكاوي العملاء والإسراع لحلها يساهم في تحقيق رضا لهم.

تشير الدلالات الإحصائية إلى أنه يحرص العمال على تحقيق جودة الخدمة إذ تعتبر من أهم ما يحقق رضا العملاء، حيث أضاف أحد العمال في هذه النقطة قائلاً: " تعمل المؤسسة على تطبيق فكرة الجودة من خلال إرضاء العميل بالدرجة الأولى، هذا من خلال المشاركة الفعالة لكل عامل لدينا بهدف تحقيق خدمة متميزة تساهم في إرضاء العملاء وتحقيق مبدأ الشفافية معهم"، كما تبنت مؤسسة (LAGAM) للتأمينات شعار "حمايتكم إلتزامنا"، حيث يعمل العمال في إدارة التسويق من خلال هذا الشعار إلى الوفاء بالوعود التي يقطعونها للعملاء والعمل أيضا على تلبية كل رغباتهم وطلباتهم بأداء متميز، يلخص خدمات المؤسسة بطريقة واضحة وقاطعة"، في هذا الصدد توصل كل من بيك وبارنيس (PICKetBARNIS) من خلال الدراسة التي قاما بها في قطاع الخدمات " اتضح أن لجودة الخدمة أهمية كبيرة في التقليل من عدد الشكاوي، وتخفيض تكلفة الجودة، زيادة رضا العملاء وزيادة الكفاءة والربحية في جذب عملاء جدد لديهم الرغبة في دفع أتعاب أكبر مقابل الحصول على خدمة متميزة، مما يحقق تنافسية في السوق" ¹⁷، وعليه نجد العمال يقدمون جودة الخدمة من أجل تجاوز توقعات العملاء، وتكون مؤسسة (LAGAM) للتأمينات البديل الوحيد لديهم، والاختيار الأفضل، بما يحقق النجاح والتميز للمؤسسة على المنافسين، تتسجم هذه النتيجة مع دراسة عائشة سليمان حيث توصلت إلى أنه تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك بتحقيق أداء متميز واستجابة سريعة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة والسريعة بتقديم منتج ذو جودة ممتازة مقارنة

بالمنافسين¹⁸، كما أن العميل الذي ينال على جودة في الخدمة المقدمة سيتحدث عليها إلى ثلاث أشخاص في حين إذا لم يرضى على الخدمة ولم تتوفر معايير الجودة سيتحدث على عدم رضاه إلى أكثر من عشرة أشخاص، أيضا من خلال رضا العملاء على جودة الخدمة يكشف للمؤسسة مستوى أداء العمال ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا، وعليه فإن التزام العمال بتحقيق جودة الخدمة لكسب رضا العملاء هذا سيحسن من صورة المؤسسة، مما يمكنها من جذب عملاء جدد، وتوسيع حصتها السوقية*، نشير أيضا إلى أن احترام الوقت المحدد لتسليم الخدمة، يحقق رضا لعملاء حيث ما تم ملاحظته أثناء زيارتنا المتكررة لمؤسسة (LAGAM) يعملون بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم خدمة التأمين في الوقت الذي تم تحديده، لهذا يعتبر العمل بالوقت المحدد تقنية من التقنيات التي تضمن رضا العملاء ويحقق تميز المؤسسة.

نستخلص أنه يبقى إرضاء العملاء في مجال التأمينات من خلال جعله في بؤرة الاهتمام هو الغاية الأساسية للمؤسسة، ويحرص العمال في المقام الأول على تحقيق رضا العملاء من خلال جودة الخدمة، وعليه بما أن هدف المؤسسة هو الاستجابة لرغبات العملاء وتحقيق رضاهم، من أجل تمييزها على المنافسين، لهذا أود التعرف على كيفية تنفيذ العمال هذه المسؤولية؟

الجدول رقم (12): يبين مسؤولية الاستجابة لحاجات العملاء

النسبة	التكرار	مسؤولية الاستجابة لحاجات العملاء
7,9%	6	تتحملها وحدك
92,1%	70	تتقاسمها مع زملائك
100%	76	المجموع

من خلال الجدول رقم (12): يتضح أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدر بنسبة 92,1% من مجموع أفراد العينة الذين يقدمون الخدمة للعملاء مع زملائهم، أما 7,9% من إجمالي المبحوثين يتحملون وحدهم مسؤولية الاستجابة للعملاء.

تشير الدلالات الإحصائية إلى وجود روح التعاون بين العمال من خلال تحمل المسؤولية الجماعية في الاستجابة لطلبات العملاء، وهذا ما لاحظته أثناء الزيارات المتكررة للمؤسسة، حيث يسعى العمال إلى تنسيق الجهود كروح واحدة في دعم رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها. في هذا الصدد أبح فايول (Fayol) "على أهمية مبدأ روح الجماعة من خلال الانسجام بين الأفراد العاملين في المنشأة التي تعتبر قوة وبذلك وجب أن تبذل الجهود لتدعيمها"¹⁹. كما يؤدي التعاون بين العاملين إلى رفع الروح المعنوية من خلال العلاقات الانسانية فيما بينهم، ومما تتيحه من احترام متبادل ووجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد على تبادل المعلومات والاقتراحات وتحسين الاتصال، والتركيز

على تقديم خدمة التأمين بمتطلبات عالية من الجودة، وكسب رضا العملاء وولائهم. نشير أيضا إلى أن كلما كان تماسك وتفاهم بين العمال في تقديم خدمة التأمين كلما انعكس ايجابيا في تقديم سمعة طيبة عن المؤسسة.

ويعتبر التفاعل الاجتماعي بين العمال أيضا أول متطلبات الأداء الفعال، من خلال وجود الثقة والتضامن والعمل المشترك الذي له دور كبير في مخرجات الجماعة التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء وتنعكس على مخرجات المؤسسة مما يعزز من ميزتها التنافسية.

وعليه نستخلص أن عمال مؤسسة (LAGAM) للتأمينات يتصفون بوجود علاقات جيدة فيما بينهم وهي مؤشر على وجود قيمة أساسية من القيم التنظيمية التي تساعد على تناسق الجهود والأهداف فيما بينهم، هذا يجعلهم يتشاركون في تحقيق رضا العملاء.

3_1 استنتاج الفرضية الأولى:

بعد تحليل بيانات الفرضية الأولى التي مفادها: **تتحقق الفعالية التنظيمية بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات والتي بدورها تؤثر في تحقيق ميزتها التنافسية،** يمكننا استخلاص ما يلي:

أكدت النتائج على أن المشرفين يمنحون الثقة للعمال في اتخاذ القرارات حسب المهام التي يؤديونها، والمنصب الذي يشغلونه وتعتمد على طريقة التمكين من أجل تحفيز العمال وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، والاستفادة من قدراتهم للسرعة في اتخاذ القرارات، إذ تمنح لأعوان التنفيذ الحق في اتخاذ القرارات الروتينية أما أعوان التحكم والإطارات الحق في اتخاذ القرارات المستعجلة، في حين الإطارات السامية تتخذ القرارات المستعجلة والاستراتيجية.

على صعيد آخر تُبين النتائج أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل البحث تأثرت بالضغوطات الداخلية التي تمر بها، إذ وجدت أن مشاركتهم متوسطة وقدرت بنسبة **52,6%** من مجموع المبحوثين، هذا يدفعهم إلى الشعور بنقص في تأدية أعمالهم لعدم توفير مناخ مناسب يسمح لهم باقتراح أفكارهم في القرارات المتخذة.

دلت النتائج بنسبة **70,6%** أن المشرفين يطبقون سياسة تحفيز العمال لزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، لمواجهة الضغوطات الداخلية التي تواجهها المؤسسة.

يبدو من النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة تعاني من نقص في إيصال المعلومات لعمالها لمشاركتهم في اتخاذ القرارات بنسبة **55,3%**، وتم التوصل إلى أهم الأسباب التي تعرقل وصول المعلومات إذ وجدت أن العمال الجدد الذين لديهم نقص في الخبرة هم أكثر العمال الذين يواجهون صعوبة في الحصول على المعلومات من أجل مشاركتهم في اتخاذ

القرارات الخاصة بالعمل، إضافة إلى ذلك نقص في الاتصال، ونظم المعلومات غير فعال.

تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات إلى زيادة مردودية العمل بنسبة 80% من مجموع المبحوثين، وهذا جعلهم يكتسبون مهارات جديدة، مما يسهل عليهم فهم أكثر لأهداف المؤسسة، وتسهيل طريقة تنفيذها.

دلّت النتائج أيضا على أن المسؤولين في المؤسسة مدركين لأهمية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ونجاح المؤسسة بنسبة 53,9% من مجموع أفراد العينة هذا يؤدي إلى التعاون بين العمال وزيادة شعورهم بالمسؤولية الجماعية، وتضافر الجهود لتحقيق الأداء المتميز في الاستجابة لطلبات العملاء.

من جهة أخرى يتقبل العمال تنفيذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي في حالة اشراكهم في اتخاذها والتي مثلتها نسبة 100% من مجموع المبحوثين، هذا له دور كبير في انجاح هذه العملية، لكن المؤسسة لا تعمل على إشراك جميع العمال مما أدى إلى فئة منهم مقاومة هذا التغيير من أجل تحسيس المسؤولين بأهميتهم في تحقيق التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية.

تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات الخاصة بالعملاء من خلال قيامها بالتحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي والكشف عن احتياجات العملاء، وتعمل على توفيرها لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بهم في الوقت المناسب والتي ظهرت بنسبة 51,3%، هذا ما يسمح بتحسين أداء الخدمة وتقديمها بمستوى أفضل للعملاء، من أجل التفوق في سوق المنافسة وزيادة عدد العملاء المنتمين للمؤسسة من أجل خدمة التأمين.

توصلت أيضا إلى وجود روح العمل الجماعي بين العمال وتظافر الجهود فيما بينهم حيث قدرت بنسبة 92,1% من مجموع المبحوثين، وهذا من أجل تحقيق رضا العميل إذ يعتبر هو الغاية الأساسية للمؤسسة لذا يتم توفير المعلومات اللازمة له وتحقيق الجودة في خدمة التأمين، هذا ما يجعل المؤسسة تحسن من صورتها وسمعتها أمام العملاء وتوسيع حصتها السوقية، وتحقق الميزة التنافسية.

يتبين من النتائج تأكدت الفرضية التي مفادها تتحقق الفعالية التنظيمية بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات والتي بدورها تؤثر في تحقيق ميزتها التنافسية، إذ تبين أن عمال المؤسسة محل البحث هم الفاعلين الأساسيين من خلال أدائهم المتميز وبمشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بطبيعة عملهم، مكنتهم من التوفيق في تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة محل البحث على تحقيقها في ظل المنافسة وهي إرضاء العملاء حول خدمة التأمين المقدمة، حيث توصلت إلى وجود عدة عوامل تساهم في ذلك موضحة فيما يلي:

➤ المشاركة تحقق ميزة التميز بالموارد البشري للمؤسسة محل البحث وذلك باستعمال أسلوب التحفيز لزيادة مشاركته في اتخاذ القرارات وتجاوز الضغوطات التي أترت على نسبة مشاركته.

➤ الرؤية المشتركة للأهداف وتوحد الجهود وتوجيهها إلى تحقيق التفوق على المنافسين.

➤ الزيادة في مردودية العمل واكتساب العمال مهارات جديدة.

➤ التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة جعلها تحقق تسهيل تقديم خدمة التأمين.

➤ بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بعمليات التغيير التنظيمي وقابلية التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية مما يزيد قوة للمؤسسة في تقديم خدماتها لعملائها بالتنوع

المطلوبة.

- توفير المعلومات الخاصة باتجاهات ورغبات واحتياجات العملاء المعلنة وغير المعلنة للعمال جعلهم يتخذون قرارات جماعية مكنتهم من تحسين أداء خدمة التأمين والاستجابة لطلبات العملاء وتقديم مستوى جودة عالية في الخدمات المقدمة لهم ورضاهم عنها كما أدى إلى ارتفاع معدل جذب العملاء الجدد.
- رؤية العمال المشتركة للعملاء في توفير المعلومات اللازمة عن خدمة التأمين باعتبارهم ملوك ومصدر التميز في سوق التنافسية.
- زيادة وعي العمال بالمسؤولية الجماعية في تحقيق الاستجابة السريعة لطلبات العملاء، لتحقيق رضاهم بتوفير جودة خدمة التأمين.

4_ مناقشة وتحليل الفرضية الثانية: تتحقق الفعالية التنظيمية بتوفر بيئة تنظيمية تشجع العمال على الإبداع والتي بدورها تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة (LAGAM) للتأمينات.

يمثل الإبداع أحد الضرورات الهامة بالمؤسسة اليوم، فنظرا لتنوع وزيادة حاجات العملاء وتغير أذواقهم بشكل متواصل، لم يعد كافيا تأدية المهام بالطريقة الروتينية، بل أصبح لابد توفير بيئة تنظيمية تمنح العاملين الفرصة في إظهار قدراتهم الإبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل وذلك من خلال رؤية استراتيجية للعنصر البشري تشجعه على الإبداع، ويتحقق ذلك بفتح قنوات الاتصال، ومنح مكافآت له من أجل تعزيز السلوك الفعال، هذا يجعل المؤسسة تستجيب للتغيرات المحيطة بها سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وللتكيف معها أصبح ومثل ما تم تأكيده من قبل الباحثين ورواد الإدارة الحديثة هو المورد البشري الكفأ الذي تتميز به المؤسسة في بيئتها التنظيمية كأفضل المدخلات لتحقيق الفعالية التنظيمية لتصل إلى مخرجات متميزة تحقق لها الميزة التنافسية في بيئة شديدة التنافس في العصر الحالي.

من هذا المنطلق سوف نناقش الفرضية الثانية، وهي كما يلي:

الجدول رقم (13): يبين اعتقاد العمال حول الأفراد الذين تركز عليهم المؤسسة في عملية

الاستقطاب

النسبة	التكرار	الأفراد الذين تركز عليهم المؤسسة في عملية الاستقطاب
72,4%	55	الكفاءات والمهارات
21,1%	16	حاملو الشهادات الجامعية
6,6%	5	المتخرجين من مراكز التكوين المهني
100%	76	المجموع

من خلال الجدول رقم (13): يتبين أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدر بنسبة 72,4% من مجموع أفراد العينة الذين صرحوا بأن المؤسسة تركز في عملية الاستقطاب على الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات، فيما يرى 21,1% من مجموع المبحوثين أن مؤسستهم تستقطب حاملو الشهادات، أما 6,6% من إجمالي المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم باستقطاب المتخرجين من مراكز التكوين المهني.

من خلال القراءة الإحصائية تبين أن مؤسسة (LAGAM) للتأمينات تقوم باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات وهذا حسب ما صرح به لنا المبحوثين، وعليه نجد المؤسسة مدركة لأهمية الكفاءات لقدرتها على تحقيق التميز في الأداء، وتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها التي تكمن في تحقيق رضا العملاء بغية الاستمرار في السوق، علما أن المسؤولين في إدارة الموارد البشرية صرحوا لي أثناء الزيارات المتكررة للمؤسسة

بأن الكفاءات هي الدراع المحرك لأي تحسن في خدمة العملاء، وهي نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بين مؤسسة (LAGAM) والمؤسسات المنافسة في مجال التأمينات، خاصة أن المؤسسة تسعى إلى تنويع أفضل في مجالات مختلف الحوادث للأفراد والشركات، وهذا لا يتحقق إلا باستقطاب الكفاءات القادرة على خلق قيمة إضافية، في هذا الصدد يرى كل من هامل وبراهاالاد (HAMELetPRAHALAD) "بأن الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية في دعم الميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين"²⁰، كما أن مؤسسة (LAGAM) اختارت هذه السنة الاعتماد على المصادر الداخلية لاستقطاب الكفاءات أي تسعى إلى ترقية* العمال ذوي المستوى الجامعي الذين لديهم كفاءات تفوق الشهادة التي توظفوا عن طريقها، وهذا من أجل الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات المتوفرة خاصة الذين أبدوا تميزا خلال أدائهم لوظائفهم أو خلال الفترات التدريبية، كما يعد محفزا هاما للعمال بدفعهم للبحث عن التميز أكثر وتنمية قدراتهم والإبداع في العمل من أجل الظفر بفرصة الترقية، وضمان الاستقرار الوظيفي، نشير أيضا إلى أن المؤسسة لجأت في السنوات الماضية إلى استقطاب المتخرجين من مراكز التكوين المهني لأنها تقوم بالإشراف على تربصهم الميداني هذا ما يسهل عليها توظيفهم، لأنها قامت بتدريبهم على طريقة العمل، وكونت قوة منتجة، تسعى إلى الاستفادة من قدراتها.

وعليه نستخلص أن المؤسسة تعطي اهتماما للكفاءات والعمل على انتهاج أفضل الطرق في استقطابها، حيث تسمح الترقية للعمال بالشعور بالاستقرار الداخلي وترفع من روحهم المعنوية، مما يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية في خدمة العملاء وتقديم لهم أفضل الخدمات، فهل تقوم المؤسسة أيضا بتوفير مناخ ملائم تشجعهم على المبادرة واقتراح طرق جديدة في تأدية مهامهم؟ هذا ما سنعرفه في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يبين إتاحة الفرصة للعمال للمبادرة وابتكار طرق جديدة في العمل حسب

المستوى التعليمي

المجموع	إتاحة فرصة المبادرة وابتكار طرق جديدة في العمل			المستوى التعليمي
	أحيانا	غالبا	دائما	
2	2	-	-	متوسط
%100	%100	-	-	
23	16	6	1	ثانوي
%100	%69,6	%26,1	%4,3	
42	1	7	34	جامعي
%100	%2,4	%16,7	%81	
9	-	4	5	ما بعد التدرج
%100	-	%44,4	%55,6	
76	35	17	27	المجموع
%100	%17,1	%47,4	%35,5	

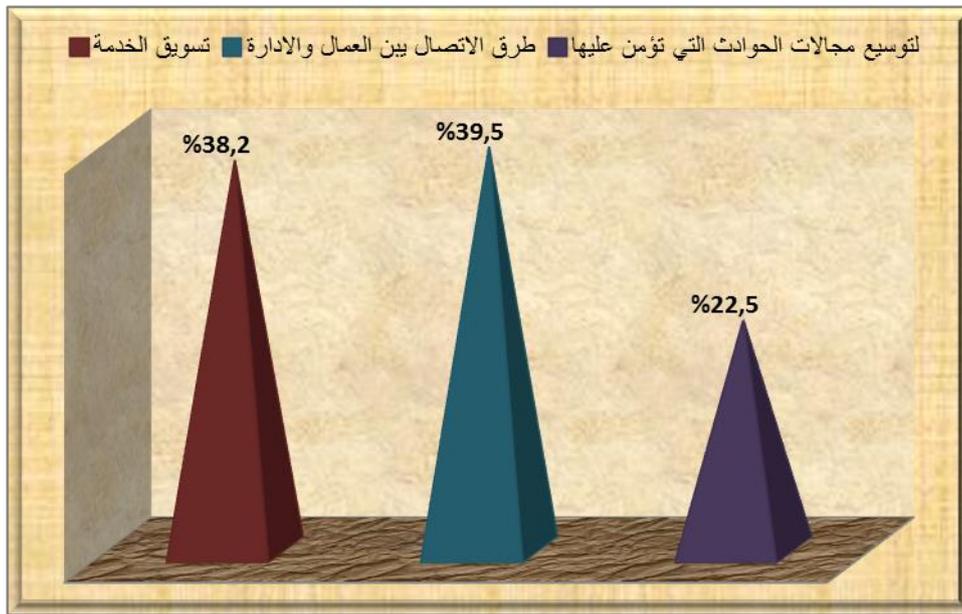
من خلال الجدول رقم (14): يتضح أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدر بنسبة 47,4% من مجموع أفراد العينة الذين غالبا ما توفر لهم المؤسسة فرصة المبادرة وابتكار طرق جديدة في العمل مدعمة بنسبة 44,4% من مجموع المبحوثين ذوي المستوى التعليمي ما بعد التدرج فيما يرى 35,5% من مجموع المبحوثين الذين دائما تمنح لهم فرصة المبادرة واقتراح طرق جديدة في العمل، والتي دعمتها 81% من إجمالي المبحوثين ذو المستوى الجامعي أما 17,1% من مجموع أفراد العينة من الذين صرحوا أحيانا ما تمنح لهم القيام بالمبادرة وابتكار طرق تكون جديدة في العمل مدعمة بنسبة مطلقة أي 100% من مجموع المبحوثين الذين هم من المستوى التعليمي المتوسط.

يتضح لنا من القراءة الإحصائية بأن هناك بيئة تشجع العمال على المبادرة وابتكار الطرق الجديدة في العمل، حيث نجد العمال ذو المستوى التعليمي مابعد التدرج والمستوى الجامعي هم الأكثر تشجيعاً على الإبداع في العمل، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالمحافظة على الكفاءات التي استقطبتها، كما صرح المسؤولين في إدارة الموارد البشرية بأنهم يعملون على التنسيق بين مختلف الإدارات في المؤسسة لتعميم تطبيق استراتيجيات التركيز على التوجه الإبداعي للعمال و إتاحة الفرصة لذوي المستوى المتوسط والثانوي من أجل تدعيم قدراتهم الإبداعية في خدمة أهداف المؤسسة، من خلال هذا يتبين أن المؤسسة تساعد العمال في النظر إلى الأعمال بطريقة جديدة من أجل كسر الروتين ومنع الجمود الفكري مما يزيد من انتمائهم للمؤسسة، في هذا الصدد يقول كروزى (Crozier) "أن زيادة الرقابة والالتزام بالقواعد والإجراءات، تؤدي بدورها إلى الجمود وخنق الطاقات الإبداعية لدى الأفراد، ويعتبر الروتين بمثابة الحلقة المفرغة الذي يؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية"²¹. وكما تعمل مؤسسة (LAGAM) للتأمينات وكما تم ملاحظته تُحْمِلُ العمال المسؤولية في تقديم أفضل خدمة التأمين لعملائها وهذا لإيجاد الآليات الفعالة التي تكشف عن الفرص أو الأفكار الجديدة في العمل من خلال فتح قنوات الاتصال الصاعدة بين العمال والإدارة، كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة الأمين بلقاضي حيث توصل إلى "تشجيع المؤسسة للاتصال الصاعد يعد مصدرًا لابتكار والإبداع، من خلال تقديم الاقتراحات وتطوير أساليب وتقنيات العمل مما يسمح للمؤسسة بالمضي قدماً نحو تحقيق أهدافها والوصول إلى الفعالية لأكبر درجة ممكنة"²². وعليه أصبحت القدرات الإبداعية والكفاءات التي تملكها المؤسسة تمثل الاحتياطي الاستراتيجي وهامش الأمان لخلق القيمة أثناء تأدية مهمة خدمة التأمين للعملاء، وتحقيق الجودة التي تكون مصدر للرضا وهذا الأخير مصدراً للولاء ويؤدي الولاء إلى زيادة الأرباح، تتفق هذه

النتيجة مع دراسة **يحضيه سملاي** التي توصلت إلى "يتم تقديم قيمة للعملاء بالارتكاز على التحسين المستمر وتوفير بيئة العمل المشجعة على الجودة والإبداع مما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية"²³.

نستنتج مما تقدم أن عمال مؤسسة (LAGAM) للتأمينات يتم توجيههم من العمل الروتيني إلى النظر بعمق في تأدية مهامهم خاصة في تقديم الخدمة للعملاء وكما هو معلوم هي الأساس الذي تقوم عليه ومن أجله المؤسسة، كما أن العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء، مما يساعد في مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم المؤسسة، وبما أن المؤسسة تمنح لهم هذه الفرصة لهذا أود التعرف على الأنشطة التي تشجع عمالها على اقتراح أفكار جديدة فيها؟

الشكل رقم (19): تمثيل بياني يوضح المجالات التي يشجع عليها العمال لاقتراح أفكار جديدة فيها



من خلال الشكل رقم (19): يتضح أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدر بنسبتين متقاربتين نجد الأولى قدرت بـ 39,5% من مجموع أفراد العينة الذين يتم تشجيعهم على

اقترح أفكار جديدة في مجال طرق الاتصال بين العمال والإدارة من أجل تحسينها، في حين النسبة الثانية المتقاربة معها بفارق 1,3% أي 38,2% من إجمالي المبحوثين الذين يشجعون على اقتراح أفكار جديدة في تسويق الخدمة، فيما يرى 22,5% من مجموع أفراد العينة أن المؤسسة تشجعهم على اقتراح أفكار جديدة لتوسيع مجالات الحوادث التي تؤمن عليها.

تشير الدلالات الإحصائية إلى أن مؤسسة (LAGAM) للتأمينات مهتمة بتشجيع ومنح عمالها فرصة الإبداع في مجالات تحددها لهم، فهي تسعى إلى تحديد هدف يكون موحد لتركيز الأفكار والاقترحات الإبداعية عليه للوصول إلى الفعالية المرجو تحقيقها، وعليه نجد المسؤولين يركزون على تشجيع العمال في اقتراح أفكار جديدة تخص مجال الاتصال مع الإدارة، أشير فقط إلى أنه في الجدول رقم (07) اتضح أنه من بين الصعوبات التي يواجهها العمال في الحصول على المعلومات لمشاركتهم في اتخاذ القرارات هو نقص في الاتصال مع الإدارة، وهنا في هذا الشكل البياني يتبين أن الرؤساء لديهم ادراك بالنقص الذي تعاني منه المؤسسة، لهذا يتم تشجيع المبدعين على ابتكار طرق جديدة لتحسين الاتصال مع الإدارة، وهذا يدل على أهمية طرح المشاكل والمعوقات ومعالجتها مع العمال إذ يرى المسؤولين أنه لتطوير الاتصال وتفعيله أكثر في مؤسسة (LAGAM) يستوجب تفكير جماعي لمحاولة تفاعلية صعوبات العملية الاتصالية، وهذا لأن الاتصال الفعال في المحيط الاجتماعي التفاعلي للمؤسسة يجعلها تتموقع في المكان المناسب لها وتحدد لكل عامل الهدف المطلوب منه تحقيقه مما يساعدها على تحقيق أهدافها، في هذا الخصوص يرى دراكر (DRUCKER) "أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة"²⁴، وهذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف المستويات الهيكلية،

ويتوقف على وجود قنوات اتصال فعالة وجيدة. كما أشير أيضا أنه بفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المؤسسة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بأداء مهامهم كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار والقضاء على الفجوات التي تعترضهم وزيادة التعاون بين كل أعضاء المؤسسة، تتسجم هذه النتيجة مع دراسة **صالح بن نوار** حيث توصل إلى " يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة، لأنه يساعد على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل، وهذا في حد ذاته إجراء فعال لتحسين الأداء"²⁵.

نجد أيضا هناك فئة من أفراد العينة الذين يتم تشجيعهم على اقتراح أفكار جديدة في تسويق الخدمة، وهي من بين المجالات التي تركز عليها المؤسسة من أجل تطوير كيفية تقديم الخدمة، كما تم تصريح بعض المسؤولين أنه " تتوجه المؤسسة إلى انتهاج المزيج التسويقي بفضل بأفكار العمال الإبداعية وتمكنا من تطبيقه في مجال الخدمات لهذا طلب من كل العمال الذين يتعاملون مع العملاء إعطاء اقتراحات أكثر لتقيدنا في الوصول إلى نتيجة إيجابية"، وعليه فالوصول إلى تلبية احتياجات العملاء وإقامة علاقات معهم، يتطلب تطوير استراتيجية التسويق، كما أضاف بعض العمال أنه يتم تشجيعهم على اقتراح أفكار لتوسيع مجالات الحوادث التي تؤمن عليها وهي من بين الأهداف التي تشارك كل عمالها فيها وتسعى إلى تطويرها باقتراحاتهم الإبداعية خاصة باحتكاكهم اليومي مع العملاء يتم الأخذ بآرائهم حول الحوادث التي يطمحون إلى توفر تأمينات عليها وهذا من أجل تجديد مجال التأمينات للمؤسسة وإشباع أكبر قدر ممكن لرغبات عملائها، وتوسيع حصتها السوقية، تتسجم هذه النتيجة مع دراسة **وسيلة بن عنتر** التي توصلت إلى "أن الإبداع يساهم بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية

ضمن التوجه لبناء الميزة والقدرات التنافسية²⁶.

نستنتج من كل هذا أن مؤسسة (LAGAM) للتأمينات تعطي أهمية في تشجيع عمالها على اقتراح أفكار لتحسين عملية الاتصال وتطوير خدمة التسويق والتوسيع في مجالات الحوادث التي يمكنها أن تؤمن عملاءها فيها، هذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما لتطوير بيئتها الداخلية والمرونة مع التغيرات في طلبات عملائها أي بيئتها الخارجية، فماهي الوسيلة التي يستعملها العمال في إيصال أفكارهم للمسؤولين في المؤسسة؟ هذا ما سنعرفه في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): دائرة نسبية توضح الوسيلة المستعملة لإيصال الأفكار الجديدة للمسؤولين



من خلال الشكل رقم(20): يتضح أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدر بنسبة 60% من مجموع أفراد العينة الذين يستخدمون البريد الإلكتروني لإيصال أفكارهم، فيما يلجأ 29% من إجمالي المبحوثين إلى الاتصال المباشر مع المشرف، أما 11% من مجموع المبحوثين الذين يدلون باقتراحاتهم الجديدة خلال الاجتماعات الخاصة بطرح الأفكار الجديدة.

نستخلص من القراءة الإحصائية وجود نسبة كبيرة من المبحوثين يفضلون إرسال أفكارهم الجديدة عبر البريد الإلكتروني علما أن المسؤولين في إدارة الموارد البشرية صرحوا لي أثناء قيامي بالبحث الميداني في المؤسسة أنه تم فتح بريد إلكتروني خاص بالأفكار والاقتراحات الجديدة وهو مخصص لكل عمال مؤسسة (LAGAM) كما تم التصريح أيضا هي طريقة من أجل التواصل الدائم للعمليات الإبداعية التي يقوم بها العمال وحتى تكون الأفكار التي يرسلونها محفوظة في ملف خاص بكل عامل لدينا من أجل تقييم نسبة الفئة المبدعة في المؤسسة، وهذا من الأمور الدالة على تحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمؤسسة، أيضا توفير الوقت واستغلاله في زيادة القدرة على الخلق والإبداع، أما المصدر الثاني يكمن في لجوء فئة من العمال إلى الاتصال المباشر مع المشرف وإطلاعه على الاقتراحات والابتكارات الجديدة، أي مقابلته وجها لوجه من أجل التفاوض والتشاور في مضمون الأفكار الجديدة لضمان الفهم الجيد لمحتوى الرسالة الاتصالية. أشير أيضا إلى أنه في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات تم تخصيص منذ فترة قصيرة اجتماعات خاصة بطرح الأفكار الجديدة وحسب الشكل أعلاه يتضح أن هذا المصدر بدأت فئة من العمال تعطيه طابع الأهمية باللجوء إليه، أيضا يمكن العمال من التفاعل فيما بينهم وطرح كل أفكارهم الجديدة سوية، والوصول إلى أفضلها هذا سيمكنهم من تطويرها وتجسيدها في أرض الواقع، مما يزيدهم حماسا على بذل مجهود أكبر في تطوير المؤسسة بأفكارهم.

نستنتج مما تم عرضه من نتائج وتحليل حول الوسائل الاتصال أن هناك ثلاث قنوات اتصال يعمل المسؤولين على توفيرها للعمال وتشجيعهم على إيصال أفكارهم الجديدة ومناقشتها، لتطويرها وإمكانية تحويلها إلى منتج يخلق قيمة للمؤسسة، لهذا أود التعرف على نظرة المسؤولين للعمال ذوي المبادرات الحسنة أو المتميزة.

الشكل رقم (21): تمثيل بياني يوضح نظرة مسؤولي المؤسسة للعمال ذوي المبادرات الحسنة

والتمتيز



من خلال الشكل رقم(21): يتضح أن الاتجاه العام للمبحوثين قدر بنسبة 51,3 % من مجموع أفراد العينة الذين صرحوا بأن المسؤولين ينظرون لذوي المبادرات الحسنة والتمتيز بأنهم مصدر نجاح المؤسسة وتميزها على المنافسين، فيما يرى 32,9% من إجمالي المبحوثين الذين يرون أن ذوي المبادرات الحسنة والتمتيز هم بمثابة رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به، ونجد 15,8% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤولين ينظرون لذوي المبادرات الحسنة والتمتيز عبارة عن أفرادا يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم.

تشير الدلالات الإحصائية إلى أن المسؤولين في مؤسسة (LAGAM) ينظرون إلى ذوي المبادرات الحسنة والتمتيز هم مصدرا لنجاح المؤسسة وتميزها على المنافسين هذا ما يؤكد على أن المؤسسة تمنح فرصا للعمال وتشجعهم لابتكار طرق جديدة في العمل

وفي مختلف المجالات التي تركز عليها المؤسسة لتتميز على منافسيها، هذا سيمكنهم بتسخير الجهود والطاقات الفكرية من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء، وتقديم خدمة تمكنهم من تحقيق الأهداف والنجاح في سوق التنافسية مع مؤسسات التأمين المتنوعة في الجزائر، كما ينظر المسؤولين لذوي المبادرات هم بمثابة رأس مال حقيقي لا بد الاهتمام به إذ هو مصدر المعرفة وعبرة عن طاقة استراتيجية دائمة العطاء كما لاحظت في المؤسسة أثناء زيارتي المتكررة لها يعتبر العمال المبدعين هم ذو الأصل الذي يمتلك مجموعة من المهارات التي تؤهله لأن يكون قائد الأصول الأخرى، وتصبح المؤسسة عبارة عن نظام مادي يقوده نظام تسييري. أما المسؤولين الذين يعتبرون المتميزين مصدرا مهددا لمناصبهم ويشكل خطرا عليهم هذا يدل على قدراتهم ومهاراتهم التي تشكل خطرا لإمكانية ترقيةهم إلى مناصب أعلى وعليه فإن عدم تعظيم الثروة التي تمتلكها المؤسسة وعدم الرغبة في التغيير هذا يؤدي إلى تثبيط روح الإبداع والتجديد، كما لا يسمح بالتنمية الذاتية وينعكس سلبا على نجاح المؤسسة وعدم قدرتها على الاستمرارية، تدعم هذه النتيجة دراسة **صالح بن نوار** الذي توصل إلى " أن الفئة القادرة على الإبداع التي تحقق أهداف المؤسسة إذا لم يحسن الاهتمام بها هذا يعرقل تطور ونمو المؤسسة لأن طموحات هذه الفئة كبيرة ومتنوعة"²⁷.

نستنتج من كل هذا أنه هناك قيادات في المؤسسة تعمل على الاهتمام بالموارد البشري التي تسعى إلى توفير طاقاته وقدراته في ابتكار طرق جديدة للمؤسسة والتحسين المستمر لتميزها على المنافسين، فهل تقوم بمكافأتهم لتحفيزهم أكثر على بذل المزيد من الجهد، وماهي نوع المكافآت التي تستخدمها مؤسسة (LAGAM) للتأمينات؟

الشكل رقم (22): دائرة نسبية توضح مكافأة المبدعين

المكافآت التي تمنح للمبدعين



من خلال الشكل رقم (22): يتضح أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدر بنسبة 69,7% من مجموع أفراد العينة الذين يتحصلون على مكافآت مقابل ابتكارهم طرق جديدة في المؤسسة، فيما يرى 30,3% من إجمالي المبحوثين الذين يقومون بابتكار طرق جديدة لا يتحصلون على مكافآت مالية.

تشير الدلالات الإحصائية إلى أن مؤسسة (LAGAM) يهتمون بمكافأة المتميزين والمبدعين هذا يعزز ثقتهم بأنفسهم وتدعيم أدائهم المتميز، فالعامل لما يكافئ على أفكاره الجيدة والمبدعة يقدم المزيد منها، كما تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي الإدارة التي تطمح إلى تحقيق الميزة التنافسية، حيث تقوي ولاء العمال المبدعين للمؤسسة، أما نسبة العمال المتميزين الذين لا ينالون على مكافآت حيال إبداعاتهم في العمل هذا يحبط من معنوياتهم، ويؤدي بالمؤسسة إلى خسارة الكفاءات التي بحوزتها والتي لم تعرف حسن استغلالها، على الرغم من هذا فهي تمنح مكافآت متنوعة للمبدعين كما هو موضح في

الشكل رقم (23): إذ يتبين أنه هناك ثلاث اتجاهات مختلفة نحو الحوافز التي تمنح لهم كمكافآت وهي كالتالي:

الاتجاه الأول: مثله المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتلقون حوافز مادية بنسبة 28,9% من مجموع المبحوثين الذين يستلمون مكافآت على ابداعاتهم وحسب تصريحات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية من أهم الحوافز المادية التي يتم منحها للأفكار التي تعود على المؤسسة بنتائج إيجابية هي المشاركة في الأرباح إذ يتم توزيعها على المبدعين مرة في السنة تضاف إلى رواتبهم وحسب الأرباح التي تجنيها المؤسسة فهي تختلف من سنة إلى أخرى، يتضح من هذا الأسلوب التحفيزي أنه كلما ضاعف العمال جهودهم واكتسبوا مهارات للتجاوب مع المستجدات السريعة في سوق التنافسية وتحقيق أرباحا إضافية للمؤسسة فإنهم سيكونون شركاء في الأرباح المحققة تنسجم هذه النتيجة مع دراسة عائشة سليمان التي توصلت إلى " أنه يتم منح حافزا ماديا للعمال مكافأة على مجهودهم في العملية الانتاجية من خلال توزيع جزء أرباحها السنوية على العمال"²⁸.

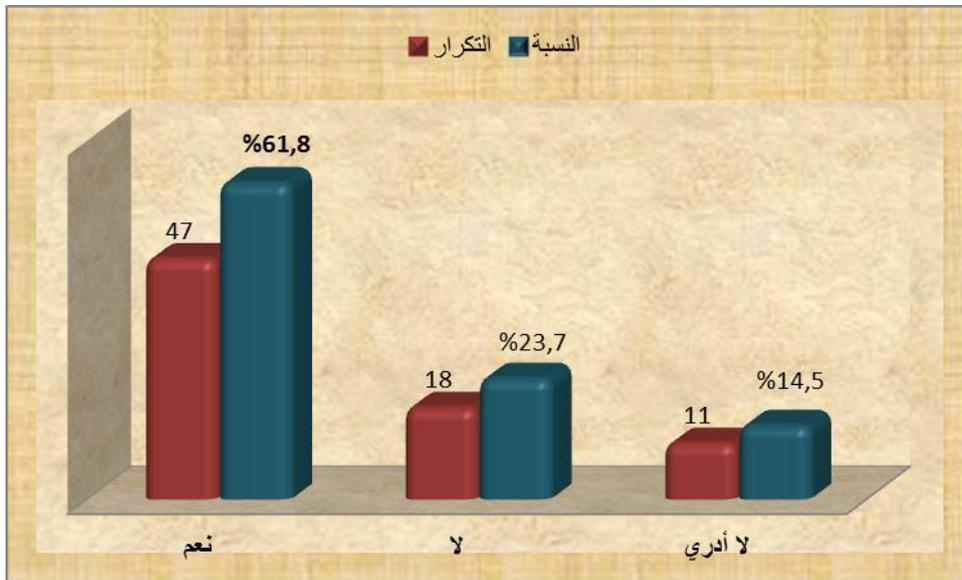
الاتجاه الثاني: فيما يرى أصحاب هذا الاتجاه الذي تمثله نسبة 20,5% من إجمالي المبحوثين المتميزين الذين يتلقون ترقية كمكافأة على ابداعاتهم وهي بمثابة حافز معنوي فعال للكفاءات إذ يتم زيادة مستوى المسؤوليات الموكلة إليهم وفقا لمهاراتهم وقدراتهم، كما تعتبر حافز مادي والذي يرتبط بزيادة الأجر وتحسن الأوضاع الاجتماعية أكثر، كل هذه الامتيازات الإضافية التي تتم وفقا لطرق موضوعية سوف تؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على العمل بجهد أكبر.

الاتجاه الثالث: كما صرح 20,5% من مجموع أفراد العينة الذين يتحصلون على المشاركة في الخطط الخاصة بالتسيير كمكافأة لهم إذ لاحظت في مؤسسة (LAGAM)

من بين الذين تم منحهم المشاركة في تسيير المؤسسة هذه السنة وفقا لما حققوه من نجاحات تعطيهم الإدارة الحق في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج التي هي بصدد تنفيذها في السنتين المقبلتين وهذا من أجل الاستفادة من رؤيتهم ومهاراتهم الهادفة لتنمية المؤسسة وتطويرها وفقا للمتغيرات الخارجية والداخلية وقدرتهم على المرونة معها باقتراح أفكار متميزة.

نستنتج مما تقدم أن المؤسسة مجال البحث تمنح مكافآت لعمالها المتميزين والمبدعين حوافز مادية ومعنوية وهي ركيزة رئيسية لوجود الإبداع وتنميته في بيئة تنظيمية كهدف متجدد ومطلوب ومستمر، لهذا أود التعرف هل تعطي المؤسسة نفس الأهمية في تخصيص مبالغ مالية لجهود البحث والتطوير؟ هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (24): تمثيل بياني يوضح تخصيص المؤسسة مبالغ مالية للبحث والتطوير



من خلال الشكل رقم (24): يتضح أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدر بنسبة 61,8% من مجموع أفراد العينة الذين أكدوا على أن مؤسستهم تخصص مبالغ مالية

للبحث والتطوير، فيما يرى 23,7% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بعدم تخصيص مبالغ مالية لبحوث البحث والتطوير، أما 14,5% من إجمالي المبحوثين الذين لا يعلمون إن كانت لدى المؤسسة مبالغ مالية خاصة بالبحث والتطوير أم لا.

من خلال القراءة الإحصائية لإجابات المبحوثين نستنتج أن مؤسسة (LAGAM) للتأمينات تعطي أهمية للبحث والتطوير ودليل ذلك أنها تخصص مبالغ مالية لها، وتحدد عدد الخدمات الجديدة الناجحة المطلوب تحقيقها، وبعدها تقدر نسبة العوائد عليها وتحدد حجم الاستثمار المطلوب لإنجازها، يدل هذا على أن المؤسسة تعطي اهتماما لدراسة رغبات واحتياجات العملاء وتغيير أدواقهم تهتم المؤسسة بتطوير خدمة التأمين من أجل الاستجابة لرغباتهم وتعمل على تشجيع عمالها للإبداع واقتراح أفكار تخلق قيمة في الخدمة المقدمة في السوق المنافسة، وهذا يساعدها في الحيازة على موقع تنافسي قوي وخبرة أكبر من المنافسين، أيضا من بين خصائص الميزة التنافسية هي الاستمرارية وذلك بالتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والعمل على التطوير المستمر، أشير أيضا أنه بفضل البحث والتطوير الذي تنفق عليه المؤسسة مكنها من زيادة حصتها السوقية وذلك بفتح فرع جديد هذا سيؤدي إلى زيادة العملاء الذين تجذبهم. أما فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة محل البحث لا توفر مبالغ مالية للبحث والتطوير، أو الفئة التي لا تدري إن كانت لدى المؤسسة ميزانية مخصصة للبحث والتطوير هذا يدل على افتقاد حلقة الاتصال بين الإدارة والعمال وعدم حصولهم على المعلومات الخاصة بالمجالات والبرامج التي تطبق في المؤسسة التي يعملون بها، هذا يجعل العمال منعزلين عن المؤسسة وعن الأهداف المطلوب منهم تحقيقها خاصة مشاركتهم في اقتراح أفكار إبداعية تدعم تطوير المؤسسة.

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات الأكثر نجاحا تستخدم استراتيجية البحوث والتطوير التي تربط الفرص الخارجية بجوانب القوة الداخلية وبالأهداف، وتتسم البحوث والتطوير الفعالة بتحقيق التوافق بين الفرص التسويقية والقدرات الداخلية كما تقدم وسيلة لمراجعة كل الأفكار.

وعليه نستخلص أن مؤسسة (LAGAM) للتأمينات مهتمة بتطوير خدمة التأمين التي تقدمها إذ تخصص ميزانية للبحوث من أجل الكشف على المعلومات والعلاقات الجديدة فضلا عن تطويرها لاستحداث خدمات جديدة، فهل تقوم المؤسسة مجال البحث أيضا بتوفير دورات تكوينية لعمالها من أجل التحسين المستمر في أدائهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم؟ هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الجدول رقم (15): يبين توفير دورات تكوينية للعمال

النسبة	التكرار	توفير دورات تكوينية
32,9%	25	دائما
44,7%	34	غالبا
19,7%	15	أحيانا
2,6%	2	أبدا
100%	76	المجموع

من خلال الجدول رقم (15): يتبين أن الاتجاه العام لتصريحات المبحوثين قدر بنسبة 44,7% من مجموع أفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة غالبا توفر دورات تكوينية

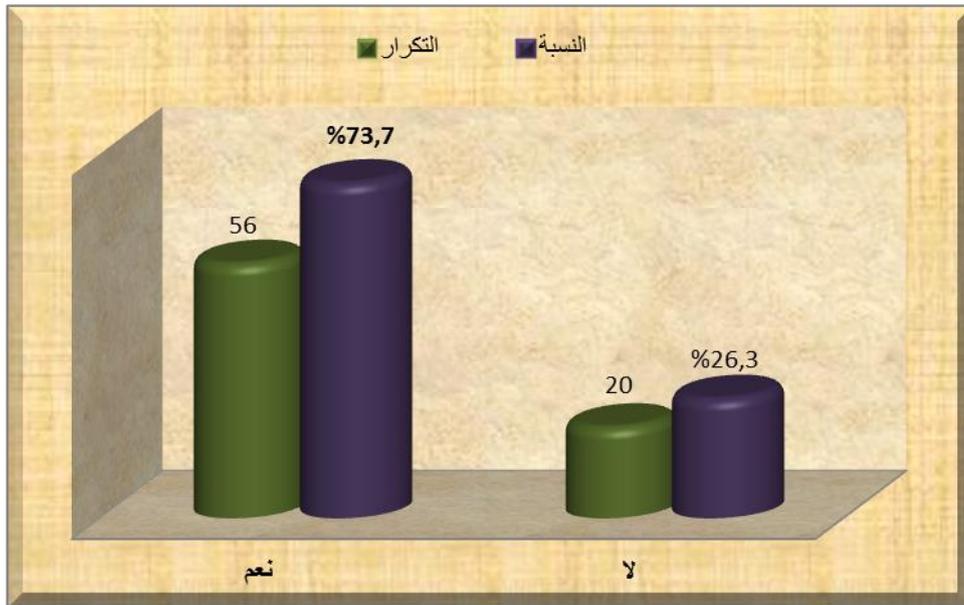
لهم، فيما أجاب 32,9% من إجمالي المبحوثين أنه دائما توفر لهم دورات تكوينية، ونجد 19,7% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأنه أحيانا عند الحاجة توفر لهم دورات تكوينية، في حين 2,6% من مجموع أفراد العينة الذين لم توفر لهم أبدا دورات تكوينية.

"ركزت النصوص التنظيمية في المؤسسة الجزائرية على مبدأ توفير الدورات التكوينية، وضمنت حق التكوين للموظف حيث أورد نص المادة 104 من الأمر 03.06 التكوين بصيغة الإلزام، خصوصا فيما يتعلق بالتكوين المستمر، إذ يتوجب على الإدارة أن تخصص دورات تكوينية للموظفين لتحسين مستوى أدائهم واكتساب معارف جديدة بصفة دائمة"²⁹. وعليه نستنتج من القراءة الإحصائية في الجدول أعلاه أن المؤسسة محل البحث تعمل على توفير دورات تكوينية لعمالها، الأمر الذي يعمق فهمهم لأهداف المؤسسة وتوضح لهم أدوارهم والأداء المطلوب منهم، وتنمية روح فريق العمل هذا يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المتدرب الذي يعي ما يطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيهه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، مما يخلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو المؤسسة، كما تعمل على توفيرها بصفة دائمة وهذا لأصحاب التخصصات الحساسة التي تتطلب مواكبة التغيير والتجديد، وأثناء الزيارات المتكررة للمؤسسة تم التصريح من قبل المسؤولة عن التكوين في إدارة الموارد البشرية أنه تمت هذه السنة تكوين فئة من العمال خارج المؤسسة بالتعاقد مع معهد من أجل تكوين العمال في نظام جديد أدخلته المؤسسة في تكنولوجيا المعلومات لإدخال تحسينات على جودة الخدمة وبهدف ترفيتهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم لملائمتها مع المسؤوليات التي ستمنح لهم، هذا سيمكنهم من المساهمة في التجديد والتطوير، وخلق قيمة للعملاء في خدمة التامين، والتفرد عن المنافسين، تتسجم هذه النتيجة مع دراسة عائشة سليمان التي

توصلت "إلى أن المؤسسة تقوم بعملية التدريب والتنمية لمواردها البشرية ولكفاءاتها بصفة مستمرة"³⁰.

مما تقدم نستدل بأن عملية التكوين في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات تعطي لها أهمية إذ هي من النشاطات المهمة التي تعزز من قدراتها المتاحة قصد التغلب على المعوقات القائمة والمحتمل حدوثها، هذا يساعدهم على حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل ويرفع كفاءة الأداء، هذا يمثل استثمارا في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للمؤسسة، فهل يقوم العمال بما أن المؤسسة توفر لهم دورات تكوينية بحل مشاكل العمل؟ هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (25): تمثيل بياني يوضح مبادرة العمال في حل مشاكل العمل



نلاحظ من خلال قراءتنا للشكل رقم (25): أن الاتجاه العام قدر بنسبة 73,7% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يساهمون في حل المشاكل التي تعترضهم في العمل، أما 26,3% من مجموع أفراد العينة لا يحلون مشاكل عملهم وهم الفئة من العمال

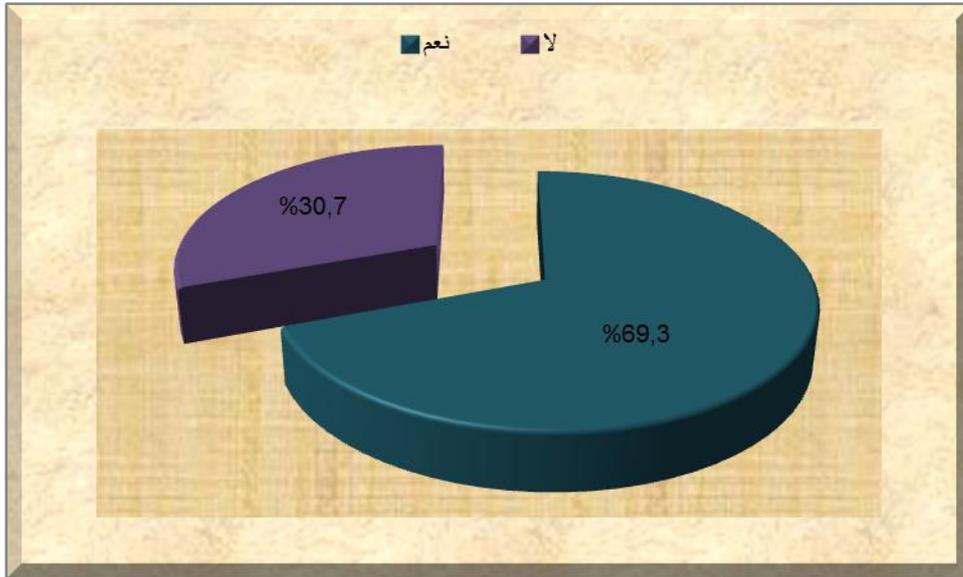
الذين يعتمدون على رؤسائهم لتزويدهم بالمعلومات الضرورية لحل مشاكل العمل والصعوبات التي يواجهونها.

من خلال النتائج والقراءة الإحصائية نستنتج أن معظم عمال مؤسسة (LAGAM) للتأمينات يبادرون في حل مشاكل العمل سعياً لتحسين تأدية المهام وتلبية طلبات العملاء، وأثناء زيارتي المتكررة للمؤسسة وجدت هذه الفئة من العمال لها قابلية كبيرة على تخطي الصعوبات التي تواجههم في المؤسسة كما لمست لديهم طموح ورغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق، أيضاً لهم روح التحدي ويطبقون طرق جديدة في المؤسسة لم تسبق وأن طبقتها، يدل هذا على الثقة الممنوحة لهم من طرف المشرفين، ووجود أهداف واضحة ومحددة ولا تكون روتينية بل إبداعية أي تحقيقها ينتج عنه مخرجات جديدة لم يتم تحقيقها من قبل، هذا يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية لديهم من أجل إيجاد حلول مبتكرة ومن ثم اختيار الحل المناسب للمشكلة، حيث صرح بعض المبحوثين "أنهم كانوا يواجهون مشكلة في التعامل مع وكالات التأمين التابعة للمؤسسة إذ كانوا يستغرقون مدة طويلة لإنهاء مهامهم مع كل الوكالات فقاموا بتطبيق نظام جديد السنة الماضية عبر البريد الإلكتروني يسمح لهم بالتواصل مع كل وكالات التأمين التي تتعامل معهم مؤسستنا في أقصر وقت بثلاث أضعاف مما كانوا يستغرقونه من قبل، وتمكنت المؤسسة من زيادة سرعتها في تلبية طلبات العملاء، وجذب عملاء جدد"، هذه التحسينات الهائلة يعمل المسؤولين في إدارة الموارد البشرية على وضع أفكار العاملين في قائمة يومية ويتم بعد كل نجاح للتطبيق الجديد الذي أصبح هو الحل الملائم للمشكلات بشكر كل عامل ساهم في تخطي الصعوبات، هذا يعطي للعاملين أهمية كبيرة للاعتراف بجهودهم* ويعتبرون ذلك حافزاً مهماً لهم لبدل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات لهذا الأسلوب التحفيزي في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات تقوم في نهاية السنة بإقامة حفلة

تكريمية على الجهد والأداء المتميز كما تقدم بطاقات شكر لهم وهدايا متنوعة، هذا يدل على اهتمام المؤسسة وعنايتها بالقدر الذي يلبي حاجيات العاملين من خلال تشجيعهم جراء الجهود المبذولة وينمي لديهم ثقافة تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المؤسسة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة **عبد الكريم بويحيوي** الذي توصل في دراسته إلى "إن الصراحة في العمل والاعتراف بالغير والتقدير الفعلي للجهود والمبادرات المبذولة والانقناد الذاتي مع رد الاعتبار للغير والحوار والاعتراف بحقوق الآخرين كل هذه القيم المختصرة والتي تبدو للكثير بديهية في الحقيقة أكثر القيم تأثيراً على طبيعة العلاقات الاجتماعية وعلى مردودية العمل وبالتالي على صيرورة واستقرار نظام المؤسسة العام حتى ولو كان هذا النظام يعيش في محيط متقلب ومتغير"³¹. أما العمال الذين لا يبادرون في حل مشاكل العمل هذا راجع إلى عدم تحصلهم على مكافآت للإبداعات التي يقومون بها في المؤسسة وهذا لا يشجعهم في ابتكار طرق لحلها، ويبتغون المشرفين لاقتراح عليهم الحل الأنسب، وهي من بين الاستراتيجيات التي يلجأ إليها العمال في مؤسسة (LAGAM) إلى تقليل جهدهم لتعويض تجاهلهم في منحهم حوافز سواء مادية أو معنوية وهي من بين الحاجات التي تطمح هذه الفئة من العمال في إشباعها، في هذا الصدد يرى **آدمز جيمس (ADAMS JAMES)** "أن عدم الشعور بالرضا والعدالة يدفع الأفراد إلى توجيه سلوكهم نحو تخفيض مستوى الأداء"³²، وعليه إذا كانت المدخلات أقل لدى العمال أي تحفيزهم مادياً ومعنوياً، يؤدي هذا إلى مخرجات أقل بمعنى يكون الجهد والإسهامات أقل في حل مشاكل العمل، وهي علاقة طردية لدى عمال المؤسسة محل البحث، وإن توازن المدخلات مع المخرجات هذا يجعل العامل يشعر بأن هناك عدالة ومساواة وأنه جزء من المؤسسة ونجاحه مرتبط بنجاحها.

نستخلص مما تقدم أن عمال المؤسسة محل البحث يقومون بحل مشاكل العمل، هذا ما يزيد من تنمية مهاراتهم وقدراتهم في بلوغ الأهداف المطلوبة منهم، وبطرق جديدة تمنح المؤسسة التميز بما تملكه من موارد بشرية قادرة على مواجهة الضغوطات والتحديات، فهل تقوم المؤسسة بمنح أجور تتوافق مع ما يقوم به العمال من أعمال ومجهودات؟ هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (26): دائرة نسبية توضح توافق الأجر مع العمل الذي يؤديه العامل



من خلال الشكل رقم (26): يتضح أن الاتجاه لإجابات المبحوثين قدر بنسبة 69,3% من مجموع أفراد العينة الذين صرحوا بتوافق الأجر الذي يتحصلون عليه مع ما يقومون به من أعمال في المؤسسة، فيما يرى 30,7% من مجموع أفراد العينة الذين هم غير راضين عن الأجر الذي يمنح لهم مقارنة بما يؤديه من أعمال.

تشير الدلالات الإحصائية إلى وجود سياسة أجور تعمل على منح التعويضات للعمال وفقا لما يؤديه من مجهودات في الأعمال الموكلة لهم، في هذا الصدد صرحت لي

المسؤولة في إدارة الموارد البشرية بأنه " لتكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه لا يقتصر على التخطيط واختيار الأفراد وإعدادهم للتكوين فحسب، وإنما أيضا مقدر العائد الذي يتحصل عليه العمال مقابل أتعابهم وجهدهم خاصة حرصهم الشديد على تقديم أفضل خدمة تأمين للعملاء"، يدل هذا على أن سياسة الأجور تتمحور في توجيه الأداء في الإطار الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وطموحات الأفراد لتلبية حاجياتهم المختلفة، هذا يجعل المؤسسة تحقق التوازن بين قيمة ما تحصل عليه من ناتج أداء العاملين على شكل خدمات متميزة في سوق التنافسية مع مؤسسات التأمين الأخرى في الجزائر وما تدفعه من عوائد في شكل أجور لعمالها، كما أظهرت الدراسات " أن العمال الذين ترتفع وتزيد مجهوداتهم من 15% إلى 35% عندما تقوم المؤسسات بتطبيق برامج تعويض قائم على الأداء"³³، وعليه هذا يؤدي إلى الحفاظ على أفضل الموارد البشرية خاصة الكفاءات والمبدعين، وتحفيزهم لأفضل أداء وجذب أفضل الأفراد للعمل في المؤسسة، كما أن الأجر الذي يمنح للعامل وفقا للمجهودات التي يبذلها يحقق له الرضا الوظيفي وهذا ما أثبتته دراسة باتشر وفرانش (BATCHERetFRENCHÉ) حيث أشارا إلى "أن الأجور من بين العوامل التي تحقق حالة الرضا لدى العمال، ومن ثم على فعالية الأداء لديهم"³⁴.

على الرغم من أنه هناك نسبة كبيرة من رضا العمال عن الأجر الذي يتقاضونه وهذا لأنه يتناسب مع المهام التي يبذلون جهدا متميزا في تأديتها، إلا أنه هناك فئة من العمال التي لا ترى توافق في تحديد الأجور مع أتعابهم في العمل، هذا يترتب عليه شعور العامل بعدم الإنصاف بسبب تفاوت يراه غير عادل للأجور لأسباب غير موضوعية، مما قد يترتب على هذا الشعور آثار سلبية قد تؤدي بالمؤسسة إلى خسارة الكفاءات التي استثمرت فيها كثيرا، لأنه يبقى الأجر هو الدافع الرئيسي الذي يدفع العمال لتحقيق

أهدافهم وإشباع حاجاتهم، وضمان استمرارية الأجر والحفاظ عليه من طرف المؤسسة إذ هو أفضل حافز لإشعار العامل بالأمن الوظيفي والطمأنينة وبالتالي يعمل على زيادة أدائه والتميز في عمله.

نستنتج من كل هذا أن الأجور في المؤسسة محل البحث تتوافق مع الجهود التي يقوم بها العمال، وهذا يعبر عن مدى رضاهم لأجورهم خاصة هي أول مصدر يبحث عنه العامل لتلبية احتياجاته، فهل يرى العمال أن مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة؟ هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الجدول رقم (17): يبين نظرة العامل حول ارتباط مصيره بمصير المؤسسة

النسبة	التكرار	ارتباط مصير العامل بمصير المؤسسة
71,1%	54	نعم
28,9%	22	لا
100%	76	المجموع

من خلال الجدول رقم (17): يتضح أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين قدر بنسبة 71,1% من مجموع أفراد العينة الذين يرون بأن مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة، فيما يرى 28,9% من إجمالي المبحوثين الذين صرحوا بعدم ارتباط مصيرهم بمصير المؤسسة.

نستخلص من القراءة الإحصائية أنه هناك فئة كبيرة من المبحوثين الذين لديهم رؤية المصير المشترك مع مؤسسة (LAGAM) للتأمينات، هذا يجعلهم يميلون إلى البقاء فيها، إذ هو دليل على قبول قوي بأهداف وقيم المؤسسة والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمتها والمحافظة على استمرار عملهم فيها، من أجل الترقية إلى أعلى تقدير، وأفضل موقع، كل هذه المؤشرات تدل على الولاء التنظيمي الذي يؤدي إلى رفع درجة فعالية المؤسسة والحد من دوران العمل والغياب عنه، نشير أيضا أن كل هذه النقاط الإيجابية تحققت من خلال فتح مجال الفكر الإبداعي للعمال ومنحهم الثقة والحرية في تأدية أعمالهم، وتسيير المسار الوظيفي الذي جعل مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة، في هذا الصدد أكدت نظرية Z لوليام أوشي (William OUCHI) الذي يرى أن كسب ولاء وثقة الأفراد وتحسيسهم بالاندماج والانتماء هو أساس النجاح لكل من الفرد والمؤسسة³⁵.

مما تقدم نتوصل إلى أن ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال، وشعورهم بالرضا الوظيفي على البيئة التنظيمية التي يعملون أدى إلى الاستقرار الوظيفي لهم، هذا يسمح لهم ببناء تطلعات مستقبلية تصب في تحقيق الاستمرارية والنجاح للمؤسسة، وتحقيق ميزة التميز بالموارد البشري الذي من خلاله تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة في البيئة الخارجية أي جودة الخدمة للعملاء.

1_4 استنتاج الفرضية الثانية:

بعد تحليل الفرضية الثانية التي مفادها: تتحقق الفعالية التنظيمية بتوفر بيئة تنظيمية تشجع العمال على الإبداع والتي بدورها تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة (LAGAM) للتأمينات، توصلنا إلى النتائج التالية:

دلّت النتائج على أن مؤسسة التأمينات (LAGAM) تركز في استقطابها على الكفاءات والمهارات بنسبة 72,4% باعتمادها على المصادر الداخلية من خلال ترقية العمال الذين أبدوا تميزا في أدائهم لهذه السنة، إذ تعتبر هذه الفئة بمثابة الدراع المحرك لأي تحسن في خدمة العملاء.

وجدنا العمال ذو المستوى التعليمي مابعد التدرج والجامعيين هم الأكثر تشجيعا على الإبداع واقتراح طرق جديدة في العمل، إذ تمثل للمؤسسة هامش الأمان لخلق القيمة أثناء مهمة تأدية خدمة التأمين للعملاء، هذا ما جعل المؤسسة توجههم من العمل الروتيني إلى النظر بعمق في تأدية مهامهم.

أكدت النتائج على أن المؤسسة تركز على مجالين بنسبة معتبرة سعيا إلى تطويرها باقتراحات عمالها الإبداعية، إذ توصلنا إلى أن تحسين طرق الاتصال مع الإدارة هو أول مجال يتم تشجيع التفكير الجماعي فيه لتجاوز صعوبات العملية الاتصالية، ولمست من خلال ما تم ملاحظته في ميدان المؤسسة محل البحث لم تصل بعد إلى نتائج إيجابية، إلا أنه تمكنت المؤسسة بتشجيع عمالها في المجال الثاني وهو تسويق الخدمة بتطبيق المزيج التسويقي والذي يتمثل في:

➤ التسعير على أساس المنافسة.

➤ الترويج للخدمة على أساس المحافظة على السمعة الطيبة للمؤسسة.

- توزيع الخدمة في الوقت المناسب.
 - تحسين المكونات المادية للخدمة من خلال تحسين المظهر الداخلي والخارجي للمؤسسة.
 - إشراك جميع العمال في تقديم الخدمة للعملاء.
 - تبسيط الإجراءات وتخفيض وقت تسليم الخدمة.
- ويبدو أيضا أن المؤسسة تعمل على توفير قنوات اتصال متنوعة للعمال لإيصال أفكارهم الإبداعية، وتبين أن 60% من مجموع المبحوثين يستخدمون البريد الإلكتروني الخاص بالأفكار الجديدة والإبداعية.
- أكدت النتائج المتوصل إليها أن المسؤولين لهم نظرة إيجابية للعمال المتميزين والمبدعين بنسبة 84,2% (51,3%+32,9%) من مجموع إجابات المبحوثين إذ تعتبرهم مصدر نجاح المؤسسة ورأس مال حقيقي تسخر جهودهم وطاقتهم الفكرية لتقديم خدمة متميزة للعملاء.
- أكد 69,7% من مجموع المبحوثين يتم منح مكافآت للمتميزين والمبدعين، والتي تتمثل في حوافز مادية ومعنوية إذ تعتبر ميزة من الميزات التي تتمتع بها المؤسسة لتدعيم الأداء المتميز وضمان استمراريته.
- كما تبين النتائج أن المؤسسة تخصص أيضا مبالغ مالية للبحث والتطوير والتي تمثلت في 61,8% من إجابات المبحوثين، فهي مهتمة بتطوير خدمة التأمين وتوسيع حصتها السوقية.
- دلت النتائج على أن المؤسسة توفر دورات تكوينية لعمالها هادفة إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم. إضافة إلى ذلك معظم عمال مؤسسة (LAGAM) للتأمينات يبادرون

في حل مشاكل العمل التي تعترض تأدية مهامهم، إذ لديهم قابلية كبيرة على تخطي كل الصعوبات متميزين بتطبيق طرق جديدة، وأكد 87,5% من مجموع أفراد العينة يتم الاعتراف بالجهود المبذولة في تجاوز المعوقات بأفكارهم الإبداعية.

أكدت النتائج على أن معظم عمال المؤسسة محل البحث يتوافق الأجر الممنوح لهم مع الأعمال التي يؤديونها، هذا ما يجعلهم راضين عن البيئة التي تحقق لهم أهدافهم، إذ يعد الأجر لدى العامل إشعار عن الأمن والاستقرار في تلبية الحاجيات اليومية.

وفي الأخير يمكننا القول أن 71,1% من مجموع أفراد العينة لهم نظرة ارتباط مصيرهم بمصير المؤسسة، هذا دليل قوي على الرؤية المشتركة في تحقيق النجاح والتفوق للمؤسسة، كما يتصف عمال مؤسسة (LAGAM) بالولاء التنظيمي، إذ أنه بنجاح الفرد وتميزه في الأداء في تقديم خدمة التأمين للعملاء يعود بالإيجاب والتميز للمؤسسة وتوسيع حصتها السوقية، والتي بدورها تضمن له الأمن الوظيفي.

وعليه في الأخير يمكن القول أن الفرضية الثانية تأكدت والتي مفادها تتحقق الفعالية التنظيمية بتوفر بيئة تنظيمية تشجع العمال على الإبداع والتي بدورها تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة (LAGAM) للتأمينات، وذلك من خلال:

- توفير الكفاءات والمهارات التي تمنح التميز في خدمة العملاء للمؤسسة.
- المحافظة على الكفاءات ومنحها فرصة المبادرة واقتراح طرق جديدة في العمل.
- توفير وتنويع وسائل الاتصال للعمال لإيصال أفكارهم الجديدة والتميز للمسؤولين.
- تدعيم أداء المبدعين بمكافآت متمثلة في المشاركة في الأرباح وترقية المتميزين أيضا مشاركتهم في إعداد الخطط الخاصة بالتسيير.

➤ الاعتراف بجهود المبدعين وتحفيزهم بإقامة حفلات تكريمية وتقديم بطاقات شكر على الأداء المتميز.

➤ تخصيص مبالغ مالية للبحث والتطوير، لتدعيم الأفكار المبدعة والمتميزة.

➤ تطوير مهارات العمال المبدعين بتوفير دورات تكوينية.

➤ منح أجور تتوافق مع الأداء الذي يؤديه العمال.

من خلال القيادة الديمقراطية المتوفرة في المؤسسة محل البحث ونشر ثقافة مشجعة على الإبداع واتباع نظام المكافآت والحوافز جعل العمال يميلون إلى البقاء في المؤسسة والإحساس بالانتماء والإخلاص وارتباط مصيرهم بمصير مؤسستهم لشعورهم بالرضا الوظيفي وتخطيط تطلعات مستقبلية تصب في تحقيق الاستمرارية والتفوق وهذا أدى بالمؤسسة تحقيق ما يلي:

➤ الاستفادة من اقتراحات العمال في تطوير مجال الاتصال مع الإدارة.

➤ تطوير العمال خدمة التأمين المقدمة للعملاء بانتهاء المزيج التسويقي.

➤ توسيع الحصة السوقية بتطوير مجالات الحوادث التي تؤمن عليها المؤسسة، وذلك بتلبية أكبر قدر ممكن لرغبات العملاء.

➤ المساهمة الفعالة في حل مشاكل العمل حيث توصل العمال إلى تطبيق نظام جديد

عبر البريد الإلكتروني في التواصل مع عدة وكالات التأمين والتمكن من زيادة السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء.

الهوامش:

- 1_ خالد الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2007، ص 78_79.
- 2_ بوزيد سليمة، "المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العشرون، نوفمبر، 2010، ص 321.
- 3_ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، الأردن، 2006، ص 248، (بتصرف).
- 4_ عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص 220.
- 5_ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 338.
- 6_ صبرينة رماش، (الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008_2009، ص 371.
- 7_ فهمي حيدر معالي، مرجع سابق، ص 36_37.
- 8_ صالح مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2007، ص 310.
- 9_ صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 396.
- 10_ دنيا بوديب، (الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013_2014، ص 183.
- 11_ أحمد بوشمال، (سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات: مدخل التحليل الاستراتيجي)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قاصد مرياح، ورقلة، 2010_2011، ص 93.
- 12_ فالتة اليمين، (اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012_2013، ص 92.
- 13_ نفس المرجع، ص 151.
- 14_ عائشة بوسطة، (أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010_2011، ص 167.
- 15_ العربي بن داود، (فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007_2008، ص 126.

- 16_ عائشة بوسطة، المرجع السابق، ص167.
- 17_ عائشة بوسطة، المرجع السابق، ص97.
- 18_ عائشة سليمان، مرجع سابق، ص168.
*أنظر الملحق رقم (04).
- 19_ محمد شهرة، (الوقت وأداء الإدارة الجزائرية)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007_2008، ص47.
- 20_ أبو القاسم حمدي، (تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003_2004، ص50.
*أنظر الشكل رقم(27) في الملاحق.
- 21_ الامين بلقاضي، مرجع سابق، ص26.
- 22_ نفس المرجع، ص186.
- 23_ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص252.
- 24_ الأمين بلقاضي، المرجع السابق، ص101.
- 25_ صالح بن نوار، المرجع السابق، ص338.
- 26_ وسيلة بن عنتر، (دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010_2011، ص186.
- 27_ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص363.
- 28_ عائشة سليمان، المرجع السابق، ص168.
- 29_ عتيقة حرايرية، (إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية: الأبعاد وواقع التطبيق)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، 2011_2012، ص532.
- 30_ عائشة سليمان، المرجع السابق، ص156.
* أنظر جدول رقم (16) في الملاحق.
- 31_ عبد الكريم بويحيوي، (الخواص الاجتماعية: دراسة نظرية وميدانية تحليلية لظاهرة اللانظام المنظم)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، الجزء الثاني، 2007_2008، ص593.
- 32_ نبيلة مرماط، (فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008_2009، ص31.

- 33_ عتيقة حرايرية، المرجع السابق، ص360.
- 34_ صالح بن نوار، المرجع السابق، ص402.
- 35_ نبيلة مرماط، المرجع السابق، ص205.

➤ الاستنتاج العام:

يمثل الاستنتاج العام النتائج النهائية للدراسة والتي تفرض على الباحث مناقشتها على مستوى الفرضية العامة، والتي تتمثل كالتالي: **الفعالية التنظيمية في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات بشقيها المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع العمال على الإبداع لها دور في تحقيق الميزة التنافسية.**

وعليه من خلال الفرضية الأولى نستنتج ما يلي:

تمثلت مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بنسبة متوسطة لتأثير التغييرات التي تقوم بها المؤسسة والتي أحدثت ضغوطات داخلية، وعلى الرغم من هذا إلا أن المشرفين الاستشاريين يتبعون أسلوب تحفيز العمال لزيادة مشاركتهم إذ تعتبر هذه الأخيرة الأساس الديموقراطي للعمل الإداري وهذا لرفع الروح المعنوية للعمال، وعدم تأثر أداءهم بسبب الضغوطات.

تعاني المؤسسة من نقص في إيصال المعلومات لعمالها من أجل مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا العائق يؤثر بالدرجة الأولى على العمال الجدد الذين لديهم نقص في الخبرة في ميدان العمل.

على صعيد آخر أدى العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات إلى الزيادة في مردودية العمل واكتساب مهارات جديدة، تسهل فهمهم للأهداف المطلوب تنفيذها بأداء عالي.

كما توصلت إلى إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير التنظيمي يزيد من تعاونهم في تنفيذها وزيادة ثقتهم بالإدارة لاهتمامها باقتراحاتهم، فالقرار الجماعي يوجه التغييرات التنظيمية إلى الفعالية.

كذلك استنتجت أنه المؤسسة تهتم بدراسة المحيط الخارجي وتوفر معلومات عن رغبات واحتياجات عملائها في الوقت المناسب لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتقديم خدمة التأمين، مكنهم من الإدراك التام لأهمية كسب رضا العملاء وإقامة علاقات معهم وذلك بتحقيق الاستجابة لطلباتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار وضمان جودة الخدمة لهم.

كما دلت النتائج على روح العمل الجماعي بين العمال ووجود علاقات جيدة فيما بينهم، أدى إلى تضافر الجهود والرؤية المشتركة في تأدية خدمة التأمين بتميز وفعالية هذا ما يجعلهم يحققون في النهاية رضا العملاء عن المؤسسة وخدماتها.

وفيما يخص نتائج الفرضية الثانية توصلنا إلى ما يلي:

أكدت النتائج على أن المؤسسة تستقطب الكفاءات التي تسعى إلى تحقيق التميز في أداء خدمة التأمين وذلك بالاعتماد على ترقية العمال المتميزين.

توصلنا أيضا إلى أن المسؤولين يوفرون بيئة تشجع العمال على الإبداع وطرح أفكار جديدة في العمل، وتركز المؤسسة على الإبداع في مجال الاتصال الداخلي للمؤسسة والإبداع في مجال تسويق الخدمة والذي تمكنت من تحقيق تطبيق المزيج التسويقي، وتبين أنه يتم توفير قنوات اتصال متنوعة بين العمال والإدارة لإيصال أفكارهم المتميزة والجديدة وهذا يدل على أن المؤسسة تبدي اهتمام بالاتصال الصاعد، إذ تعتبر العمال المتميزين والمبدعين هم مصدر نجاح المؤسسة ورأس مال حقيقي تتمكن المؤسسة من خلالها إلى تقديم خدمة متميزة للعملاء.

بينت النتائج أن المؤسسة تخصص مبالغ مالية للبحث والتطوير لدعم الأفكار التي تمكنها من توسيع حصتها السوقية، إضافة إلى هذا أكد العمال على اهتمام المؤسسة بتوفير دورات تكوينية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

واستنتجت أن معظم عمال المؤسسة محل البحث راضيين عن الأجر الممنوح لهم وهذا لتوافقه مع المجهودات التي يبذلونها، وتمكنهم من تحقيق أهدافهم واحتياجاتهم، وشعورهم بالاستقرار والأمن الوظيفي.

توصلت في الأخير أنه كل هذه الامتيازات التي تعمل مؤسسة (LAGAM) للتأمينات على توفيرها في بيئتها الداخلية حققت ولاء عمالها للمؤسسة خاصة وأنها تحتوي عاملة شابة التي ترى مصيرها مرتبط بمصير مؤسستها، هذا يجعلها تؤدي خدمة التأمين بتميز وفعالية.

وعليه يمكن أن نصل إلى الاستنتاج الشامل للموضوع:

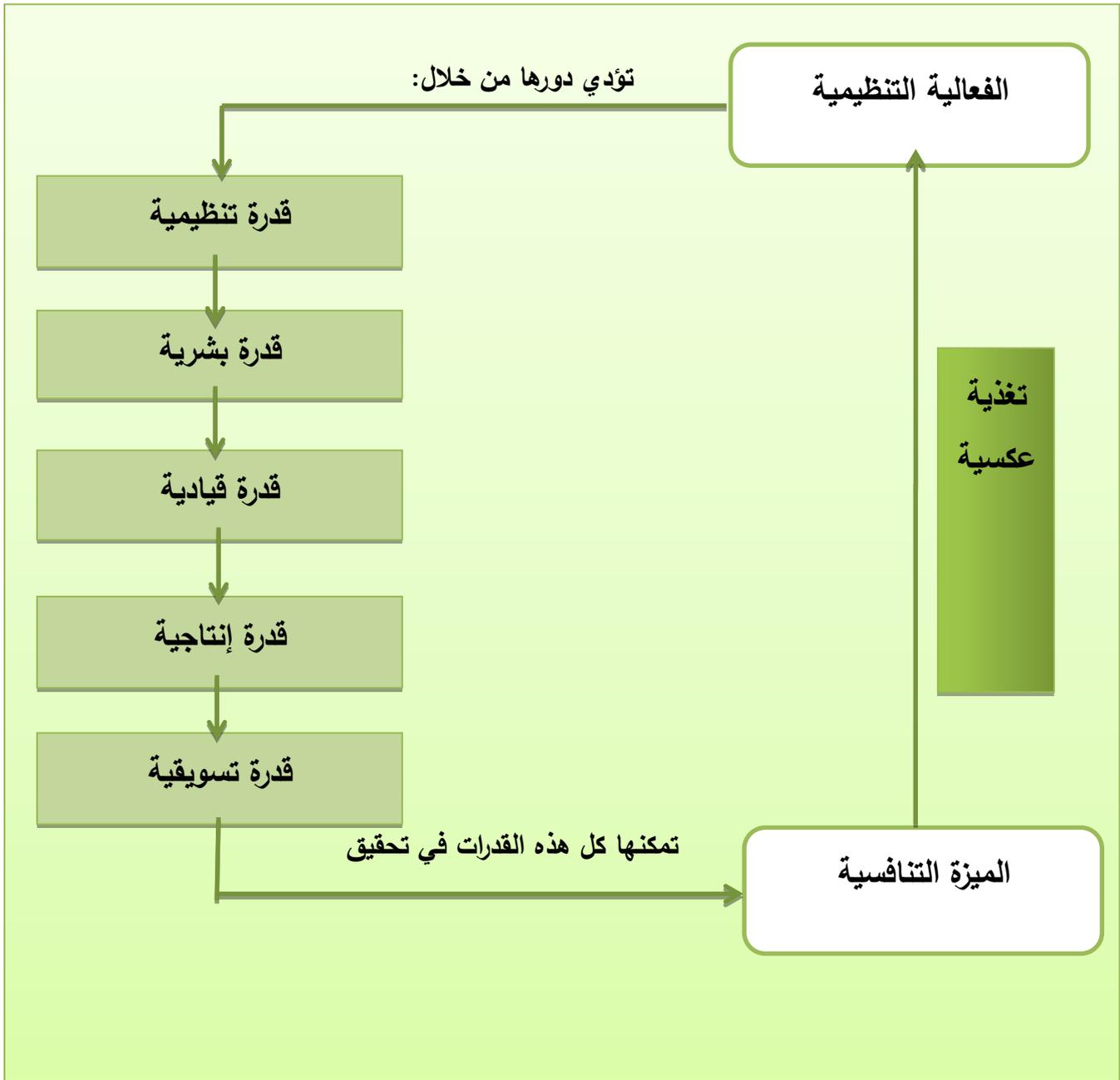
الفعالية التنظيمية لمؤسسة (LAGAM) للتأمينات لها دور في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال:

المؤسسة محل البحث تسعى إلى التميز بعمالها في البيئة الداخلية إذ تتوفر قيادات تستخدم الأسلوب الديمقراطي والذي يتضح في مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإبداع في مجالات مختلفة، كل هذا أدى إلى تضافر الجهود الجماعية في تحقيق الاستجابة السريعة لطلبات العملاء في الوقت المناسب، وذات جودة عالية في الخدمة، بالتالي جعل المؤسسة تحقق ميزتها التنافسية في البيئة الداخلية والتي كان منطلقها التميز البشري واعتباره حجر الأساس بدوره حقق لها تميزا في البيئة التنافسية الخارجية وذلك بتحقيق رضا عملائها وكسب ولائهم.

أضيف أيضا إلى أنه كان منطلق الدراسة هو تصور العلاقة الموجودة بين الفعالية التنظيمية لتحقيقها الميزة التنافسية هي علاقة تأثير فقط، لكن لما قمت بمماثلة فرضيات الدراسة انطلاقا من التصور العام في تصور جزئي في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات

وبعد تحليل ومناقشة المعطيات التي تحصلت عليها توصلت إلى وجود علاقة تأثير وتأثر بين الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية في المؤسسة محل البحث، والتي سأوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (28): يوضح علاقة الفعالية التنظيمية بالميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة

وعليه من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية لمؤسسة (LAGAM) للتأمينات تؤدي دورها من خلال قدرات تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وهذه القدرات متمثلة فيما يلي:

قدرة تنظيمية: تحتوي المؤسسة على هيكل تنظيمي بسيط، متفرع شبكيا بمرونة قائمة على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية، كما توفر قنوات اتصال متعددة للمبدعين لإيصال أفكارهم الجديدة.

قدرة بشرية: لدى المؤسسة يد عاملة كفأة إذ تستقطب الكفاءات التي تعتبرها مصدر تميزها في تقديم خدمة التأمين للعملاء، وهي الدراع المحرك لتطور الأداء كما تفتح لها مجالاً للإبداع وطرح طرق جديدة في العمل، وتعمل المؤسسة على توفير دورات تكوينية لهم لتطوير قدراتها بطريقة مستمرة.

قدرة قيادية: تم استخلاص وجود قيادة ديموقراطية فعالة في المؤسسة محل البحث تحقق لها الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بأداء أعمالهم وبالتغييرات التنظيمية والخاصة بالعملاء، كل هذه المشاركات للعمال تشعرهم بأهميتهم في المؤسسة مما مكنتهم في زيادة مردودية العمل أي مستوى تقديم الخدمة للعملاء، كما تشجع قيادات المؤسسة عمالها على الإبداع واقتراح أفكار جديدة في مجالات مختلفة، ويتم تدعيم هذا الأداء بتوفير مكافآت وحوافز لتعزيز السلوك الفعال.

قدرة إنتاجية: تمكنت المؤسسة من تحقيق رضا عملائها وذلك من خلال الاستجابة السريعة لطلباتهم ورغباتهم المتنوعة عن طريق تنسيق الجهود وتحمل المسؤولية الجماعية في تدعيم رسالة المؤسسة وتحقيق جودة الخدمة، وهذا بناء على قيامها بتحليل استراتيجي لرصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، من خلال التعرف على احتياجات

العملاء المعلنة وغير المعلنة، كما استطاعت اليد العاملة الكفاءة بتطبيق نظام جديد عبر البريد الإلكتروني مكن المؤسسة من زيادة قدراتها الإنتاجية المتمثلة في زيادة السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء.

قدرة تسويقية: تمكنت من خلال الموارد البشرية المبدعة في تسويق خدماتها التأمينية بتطبيق المزيج التسويقي وتوسيع حصتها السوقية بجذب عملاء جدد، وإقامة علاقات طويلة معهم.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن النقاط الإيجابية التي تحققها الفعالية التنظيمية من خلال قدراتها المتنوعة: أنها تؤثر على المؤسسة بتحقيق ميزتها التنافسية المتمثلة في الاستجابة السريعة للعملاء وتقديم جودة عالية في خدمة التأمين كل هذا من خلال تميزها بمواردها البشرية المبدعة، أشير أيضا إلى أنه ما يتم تحقيقه في البيئة الخارجية هو بدوره يؤثر على الفعالية التنظيمية من خلال النتائج المحققة لتبقى العملية مستمرة، لأنه الميزة التنافسية لا تتوقف عند تحقيقها في فترة زمنية معينة وإنما تبقى في استمرارية _ هذا ما يجعلها تؤثر على الفعالية التنظيمية _ وهذه الأخيرة تتحقق بناء على التجديد والاستمرارية للفعالية التنظيمية.

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني توصلنا إلى أن الفعالية التنظيمية هي جوهر العملية الإدارية، حيث لم يعد الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتوقف على تحقيق النجاح فحسب وإنما تحقيق الميزة التنافسية التي أصبحت من رهانات الفعالية التنظيمية والتي يتمثل دورها في مدى قدرتها على تحقيقها في أي مؤسسة من خلال استغلال مواردها خاصة البشرية

خاتمة

والاستفادة منها، كما دفعت بيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين إلى زيادة الاهتمام بالبيئة التنظيمية القائمة على الأساليب العلمية في الممارسات الداخلية التي تسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال تسيير الموارد البشرية بطريقة استراتيجية والتي أصبحت أصل أساسي في خلق القيمة وتحقيق التميز المستمر للمؤسسات الرائدة في البيئة التنافسية.

أصبحت الفعالية التنظيمية محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما تؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية، تهدف إلى

تحقيق التكامل بين طموحات الأفراد والتطلعات الاستراتيجية للمؤسسة التي ترتبط وتتعامل معها كل الأطراف والأعضاء المؤسسون والمساهمون الذين يشتركون في رؤية واحدة لتحقيق الأهداف.

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الذي تقوم به الفعالية التنظيمية من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة (LAGAM) للتأمينات توصلنا إلى أن الفعالية التنظيمية بأبعادها المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع تمثل الأساس لتفاعل العمال مع المؤسسة وأهدافها، إذ تشعرهم بأهميتهم في تحقيق الميزة التنافسية مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات المنافسة، كما وفي إطار الدراسة التي قمت بها في مؤسسة (LAGAM) للتأمينات تبين أن العمال لديهم روح معنوية جيدة مكنتهم من الاستمرارية في العمل الجماعي وتحقيق الاستجابة السريعة للعملاء وحرصهم على تحقيق الجودة في الخدمة المقدمة في سوق التأمينات، كما توصلنا أيضا إلى وجود علاقة تأثير وتأثر بين الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية إذ أنه بتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تمكنت من جذب أكبر عدد من العملاء والحرص على تحقيق رضاهم على الخدمة المقدمة هذه تمثل تغذية راجعة أي بمثابة الحلقة المغذية من خلال نتائج المؤسسة في بيئتها الخارجية التنافسية تتعكس بالإيجاب على بيئتها الداخلية للاستمرارية في تحقيق الفعالية التنظيمية والتفوق والتميز.

وتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين إلا أنه على الرغم من النقاط الإيجابية التي توصلنا إليها في البيئة التنظيمية للمؤسسة محل البحث فهناك بعض التوصيات التي أعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة لمساعدة المؤسسة على الاستمرارية في فعاليتها التنظيمية وما تحققة لها من ميزة تنافسية في

المحيط التنافسي، وهي كما يلي:

توصيات عملية: تحتاج المنظمة إلى تفعيل أكثر نظام الاتصال النازل خاصة في توصيل المعلومات لعمالها في تأدية مهامهم.

_ إعطاء فرصة أكثر للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات لتدريبهم على تحمل المسؤولية في المناصب العليا بما أن المؤسسة أقبلت لديها فئة كبيرة على التقاعد.

_ ضرورة إعادة تجديد نظام الحوافز والمكافآت لتعزيز السلوك الفعال للمبدعين في المؤسسة.

_ ضرورة السيطرة على الضغوطات الداخلية للمؤسسة، وتوفير أفضل الظروف من أجل عدم تأثرها على أداء العمال.

_ لا بد من إعطاء أهمية كبيرة للتكوين وتدريب وتطوير مهارات العمال.

_ ضرورة الانفتاح على المصادر الخارجية في استقطاب الكفاءات دون الاعتماد على المصادر الداخلية فقط.

_ ضرورة تشجيع العمال على اقتراح أفكار في مجالات أخرى في المؤسسة كمشاركتهم في تطوير نظام الحوافز وتطوير نظام معالجة شكاوي العملاء لتجاوز نقاط الضعف في تقديم الخدمة وتحسين الأداء وتعزيز رضا العملاء عن خدمات المؤسسة.

_ تفعيل أكثر عمليات البحث والتطوير ومحاولة تدعيمها بإبداعات الكفاءات من أجل الاستمرارية أكثر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

_ ضرورة التأكيد على أهمية التغذية العكسية لنتائج مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

وتشجيعهم على الإبداع من أجل تحقيق أكبر قدر من الاستجابة لطلبات ورغبات العملاء.

_ تفعيل أكثر عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة من أجل المحافظة على علاقات طويلة مع العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

توصيات علمية: الفترة التي أقمنا فيها الدراسة مكنتنا من توضيح دور الفعالية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، ولأن البحث عمل متكامل وجهد متواصل، نوجه عناية المهتمين بدراسة موضوع الميزة التنافسية إلى بعض المواضيع التي قد تمهد لدراسات أخرى وتكمل الجوانب التي مازالت تحتاج إلى تعميق البحث والدراسة، ومنها:

_ دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

_ عناصر المناخ التنظيمي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

_ تأثير فعالية الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية.

_ دور إدارة الوقت في تحقيق الميزة التنافسية.

المراجع

1_ المراجع باللغة العربية:

1_ الكتب:

- 1_ أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 2_ أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الاعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2000.
- 3_ أبو قحف عبد السلام، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، السنة غير مذكورة.
- 4_ أنجيس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 5_ بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004.
- 6_ ثابت إدريس عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 7_ ثابت إدريس عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
- 8_ جاد الرب سيد محمد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، الأردن، 2006، (بتصرف).
- 9_ حريز هشام، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 10_ حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

- 11_ حمود كاظم خضير، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2000.
- 12_ حنفي عبد الغفار، قرياقص سمية، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 13_ الركابي كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 14_ زيدان عمرو علاء الدين ، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005
- 15_ السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
- 16_ سبعون سعيد، جرادي حفصة، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، درا القصة للنشر، الجزائر، 2012.
- 17_ السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 18_ سويسي عزالدين علي، الخفاجي نعمة عباس، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأريام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 19_ الصحن فريد، المصري عيد محمد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998.
- 20_ الطائي رعد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 21_ طلعت عبد الحميد أسعد، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 1999.
- 22_ العامري صالح مهدي، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2007.
- 23_ عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

- 24_ العلي عبد الستار محمد، إدارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 25_ غالب ياسين سعد، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 26_ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 27_ الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.
- 28_ فلاح حسن، عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
- 29_ القريوتي محمد قاسم، نظرية التنظيم والمنظمة، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 30_ القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 31_ كيлад جوزيف، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- 32_ مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 33_ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 34_ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
- 35_ النجار فريد راغب، إدارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997.
- 36_ الهيبي خالد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2007.

2_ المقالات العلمية:

- 36_** البستنجي غالب محمد، " أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الامام بن سعود، السعودية، العدد التاسع، 2011.
- 37_** بلقايد براهيم، سالم عبد العزيز، " دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة وهران، العدد الخامس عشر، جوان. 2014.
- 38_** بن داود العربي، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، سبتمبر 2014.
- 39_** داسي وهيبة، " دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012.
- 40_** الزعبي علي فلاح، " العوامل المؤثرة على الابداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة مقارنة بين الجزائر والاردن"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، بسكرة، ديسمبر. 2011.
- 41_** سليمة بوزيد، "المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العشرون، نوفمبر، 2010.
- 42_** سنوسي علي، " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد السابع، بدون ذكر السنة.
- 43_** شنوفي نورالدين، مرزوقي عبد المؤمن، " تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءاتها"، مجلة المناجير، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، درارية، الجزائر، العدد 02، جوان 2015.
- 44_** الصادق علي توفيق، "المنافسة في ظل العولمة: القضايا والمضامين"، مجلة سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي، أبو ظبي، العدد الخامس، أكتوبر، 1999.

45_ طرطار أحمد، " الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد اداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني والعشرون، جوان.2011

46_ مزهوده عبد الملوك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001.

47_ مطرف عواطف، "تحرير التأمين في الجزائر: عرض للمسار ووقوف عند النتائج"، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 35، سبتمبر، 2013.

3_ الملتقيات:

48_ بلقلة براهيم، براهيمية ابراهيم، "دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13_14 ديسمبر. 2011

49_ بن علي بلعزوز، فلاق صليحة، "دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية وواقعها في الجزائر"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 9_10 نوفمبر، 2010.

50_ بوشعور حريري، فلاق صليحة، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13_14 ديسمبر. 2011.

51_ مخفي أمين، بن شني يوسف، "دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 8_9 نوفمبر. 2010.

- 52_ مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير: تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03_04 ديسمبر 2012.
- 53_ يحضية سملاي، بلالي أحمد، "الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي 03_04 ماي 2004.

4_ الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 54_ البراهيم فيصل فهد بن محمد، (العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
- 55_ بعاج الهاشمي، (دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009_2010.
- 56_ بلقاضي الامين، (الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2010-2011.
- 57_ تيغزة حنان، (علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2012_2013.
- 58_ بويحيوي عبد الكريم، (الخواء الاجتماعي: دراسة نظرية وميدانية تحليلية لظاهرة اللانظام المنظم)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، الجزء الثاني، 2007.
- 59_ بويحيوي دنيا، (الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013_2014.
- 60_ بوسطة عائشة، (أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010_2011.
- 61_ بوشمال أحمد، (سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات: مدخل التحليل الاستراتيجي)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قاصد مرباح، ورقلة، 2010_2011.

- 62_ بوشناف عمار، (الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها وتطورها)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
- 63_ بن داود العربي، (فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007_2008.
- 64_ بن عنتر عبد الرحمان، (نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
- 65_ بن عنتر وسيلة، (دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010_2011.
- 66_ بن نوار صالح، (الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من جهة نظر المديرين والمشرفين)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنموية، جامعة منتوري قسنطينة، 2004_2005.
- 67_ جلباوي لخضر، (تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2010_2011.
- 68_ حرايرية عتيقة، (إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية: الأبعاد وواقع التطبيق)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2011_2012.
- 69_ حرنان سمية، (ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008_2009.
- 70_ حريق خديجة، (استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010_2011.
- 71_ حمدي أبو القاسم، (تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003_2004.
- 72_ خراز الأخضر، (دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

- 73_ السفياتي ماجد بن سفر بن صالح، (درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 74_ سليمان عائشة، (دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: عامل الكفاءات في المؤسسة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010_2011.
- 75_ السويسي عبد الوهاب، (الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003_2004.
- 76_ شهرة محمد، (الوقت وأداء الإدارة الجزائرية)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007_2008.
- 77_ عباس فهيمة، (أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008_2009.
- 78_ مرماط نبيلة، (فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008_2009.
- 79_ الرفاعي محمد حسين، (الإدارة بالمشاركة: وأثرها على العاملين والإدارة)، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية. 2009.
- 80_ رماش صبرينة، (الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008_2009.
- 81_ يحضية سملاي، (أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003_2004.
- 82_ اليمين فالتة، (اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012_2013.

2_المراجع باللغة الأجنبية:

- 83- Bean gran, **L'Organisation De Travail Et La Fonction Humaines Dans L'entreprise**, édition, Hirson, Paris, 1995.
- 84_Brilman Jean, **Les meilleures pratiques de management: au cœur de la Performance**, édition d'organisations, paris, 4ème édition, 2003.
- 85_ CASPAR et AFRIAT, **l'investissement intellectuel: Essai sur l'économie de l'immatériel**, Édition Economica, 1988.
- 86_DEJOUX Cécile, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2001.
- 87_GARIBALDI GERARD, **Stratégie Concurrentielle (choisir et gagner)**, Édition d'organisations, France, 2ème édition,1996.
- 88_GIGET Marc, **La dynamique stratégique de l'entreprise: Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l'arbre de compétence**, Édition Dunod, paris, 1998.
- 89_ KOTLER Philip et DEPOIS, **Marketing management**, union édition, paris, 9^{ème} édition, 1997.
- 90_ LEBOYER Levy, **La gestion des compétences**, édition d'organisation, Paris,1996.
- 91_PORTER Michael, **L'avantage Concurrentiel des nation**, Traduire par: MIRAILLES et autres, inter édition, paris, 1993.
- 92_ PORTER Michael, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, paris , 2000.
- 93_THIELART RAYMOND ALAIN, **La stratégie d'entreprise**, Ediscience international, paris, 2ème édition, 1996.
- 94_ QUIVY Raymond, CAMPENHODT Luc van, **Manuel de recherche en sciences sociales**, Dunod, paris, 1995.

الملاحق

ملحق رقم: (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر (02) أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

أنا طالبة مناجمت الموارد البشرية بصدد إنجاز مذكرة الماستر، تحت عنوان " دور الفعالية التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية "، أرجوا من سيادتكم مساعدتي على ملء الاستمارة التالية، وتزويدي بالمعلومات اللازمة حول الموضوع، أشكر تعاونكم وأعلمكم أن المعلومات المقدمة موجهة فقط لغرض البحث وليست لها أي أغراض أخرى وهي محاطة بكل سرية.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1_ الجنس: 1_ ذكر 2_ أنثى

2_ السن:

3_ المستوى التعليمي: 1_ ابتدائي 2_ متوسط 3_ ثانوي 4_ جامعي 5_ ما بعد التدرج 6_ أخرى، أذكرها.....4_ المنصب: 1_ إطار سامي 2_ إطار 3_ عون تحكم 4_ عون تنفيذ

5_ الأقدمية:

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

أ_ المشاركة في اتخاذ القرارات

6_ ماهي القرارات التي يمنحك فيها المشرف الثقة في اتخاذها؟

- 1_ الروتينية 2_ المستعجلة 3_ الاستراتيجية

7_ عند عقد اجتماعات العمل مع الرئيس، ماهي نسبة مشاركتك في اتخاذ القرارات؟

- 1_ عالية 2_ متوسطة 3_ ضعيفة

8_ في حالة ملاحظة مشرفك لانخفاض مستوى القرارات التي تشارك في اتخاذها معه، ما الذي يقوم بفعله؟

- 1_ يقوم بمعاقبتك 2_ يحفزك لبذل مجهود أكبر 3_ لا يبالي

4_ أخرى،

أذكرها.....

9_ هل يتم توفير المعلومات اللازمة لمشاركتك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملاء؟

- 1_ في الوقت المناسب 2_ تكون متأخرة في أغلب الأوقات 3_ لا تصل

10_ عندما تشارك في اتخاذ القرارات، هذا يساهم في :

- 1_ تقبل تنفيذ القرارات 2_ الالتزام بالوقت المحدد لإنجازها

- 3_ رفع الروح المعنوية 4_ زيادة في مردودية العمل

11_ هل ترى أنه إشراك المؤسسة لعمالها في اتخاذ القرارات راجع إلى:

- 1_ وفترة الكفاءة لديهم 2_ اعتبار نجاح المؤسسة مسؤولية الجميع

- 3_ لرفع قدراتهم في تحمل المسؤولية 4_ تعتبرهم مصدر لتميزها على المنافسين

5_ أخرى، أذكرها.....

12_ هل تواجه مشاكل العمل وحدك؟

1_ نعم 2_ لا

*إذا كان الجواب نعم، هل هذا راجع إلى:

1_ من أجل تعلم اتخاذ القرار المناسب 2_ لبذل جهد أكبر في إتقان العمل

3_ لتتدرب على تحمل المسؤولية 4_ أخرى، أذكرها.....

13_ هل تشترك المؤسسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغييرات التنظيمية التي تقوم بها ؟

1_ نعم 2_ لا

14_ هل تجد صعوبة في الحصول على المعلومات التي تساعدك للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

1_ نعم 2_ لا

*إذا كان الجواب نعم، ماهي الأسباب التي ترجع لذلك؟

1_ نظام المعلومات غير فعال 2_ نقص في الاتصال مع الإدارة

3_ عدم توفر الخبرة في العمل 5_ أخرى، أذكرها.....

ب_ الإبداع:

15_ هل توفر المؤسسة المناخ الملائم للمبادرة واقتراح طرق جديدة لأداء مهامك؟

1_ دائما 2_ غالبا 3_ أحيانا 3_ أبدا

16_ ماهي الوسيلة التي توصل بها أفكارك الجديدة للمؤسسة؟

1_ باستخدام البريد الالكتروني 2_ الاتصال الشخصي بمشرفك

2_ خلال الاجتماعات الخاصة بطرح الأفكار الجديدة 4_ أخرى، أذكرها.....

.....

17_ ماهي الأنشطة التي تشجع المؤسسة عمالها على اقتراح أفكار جديدة فيها؟

1_ تسويق الخدمة 2_ طرق الاتصال بين العمال والادارة

3_ المشاركة في اعداد الخطط الخاصة بالتسيير 5_ أخرى، أذكرها.....

18_ كيف ينظر مسؤولي مؤسستكم للعمال ذوي المبادرات الحسنة أو المتميزة؟

1_ مصدرا لنجاح المؤسسة وتميزها على المنافسين

2_ أفرادا يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم

3_ رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به

4_ عامل يمكن تعويضه

5_ أخرى، أذكرها.....

19_ هل تحاول حل أي مشكلة تواجهك في العمل؟

1_ نعم 2_ لا

• إذا كان الجواب نعم، ماهي المشكلة التي واجهتك؟

.....

• وكيف قمت بحلها؟.....

20_ هل تخصص المؤسسة مبالغ مالية لجهود البحث والتطوير؟

1_ نعم 2_ لا 3_ لا أدري

21_ هل يتحصل العمال الذين يقومون بابتكار طرق جديدة في المؤسسة على مكافآت؟

1_ نعم 2_ لا

* إذا كان الجواب نعم، هل هذه المكافآت هي:

1_ حوافز مادية

2_ من أجل الاستفادة على ترقية

3_ المشاركة في إعداد الخطط الخاصة بالتسيير

4_ أخرى، أذكرها.....

المحور الثالث: الميزة التنافسية

أ الاستجابة للعملاء:

22_ من بين الوسائل المذكورة أسفله، ماهي الوسيلة التي تعتقد أنها تجذب عملاء جدد للمؤسسة؟

1_ تجديد رسائلها الإعلانية 2_ تطوير خدمة التأمين

3_ التوسع في سوق المنافسة 4_ أخرى،

أذكرها.....

23_ ما الذي تحرص عليه عند قيامك بمهامك لتحقيق رضا للعملاء؟

1_ احترام وقت تسليم الخدمة 2_ تحقيق جودة الخدمة

4_ الاهتمام بشكاويهم والإسراع لحلها 4_ أخرى، أذكرها.....

24_ هل تعتقد حسب رأيك أن شكاوي العملاء على الخدمة راجع إلى:

1_ عدم تقديم الخدمة في الوقت المناسب 2_ على نوعية الخدمة

3_ لعدم تلبية كل طلباتهم 4_ أخرى، أذكرها.....

25_ هل تحرص على أن توفر كافة المعلومات عن خدمة التأمين التي يحتاجها العملاء؟

1_ نعم 2_ لا

في كلتا الإجابتين لماذا؟.....

26_ هل مسؤولية الاستجابة لحاجات العملاء؟

- 1_ تتحملها وحدك 2_ تتقاسمها مع زملائك

27_ هل تقوم مؤسستك بدراسة رغبات واحتياجات العملاء؟

- 1_ نعم 2_ لا

إذا كانت الإجابة نعم، لماذا؟.....

28_ ماهي العلاقات التي تحافظ عليها المؤسسة بدرجة كبيرة؟

- 1_ الموردين 2_ العملاء 3_ كلاهما

ب_ التميز:

29_ هل تعتقد بأن المؤسسة تركز في استقطابها للأفراد على؟

- 1_ الكفاءات والمهارات 2_ حاملي الشهادات 3_ المتخرجين من مراكز التكوين
المهني

30_ هل تتوافق المهام الموكلة إليك مع قدراتك الشخصية؟

- 1_ نعم 2_ لا

31_ هل تنجز المهام الموكلة إليك في الوقت الذي تحدده لك المؤسسة؟

- 1_ نعم 2_ لا

32_ هل توفر المؤسسة دورات تكوينية لعمالها؟

- 1_ دائما 2_ غالبا 3_ أحيانا 4_ أبدا

33_ هل يتوافق الأجر الذي تأخذه مع العمل الذي تقوم به؟

- 1_ نعم 2_ لا

34_ ما هو المعيار الذي على أساسه تتم ترفيتكم؟

- 1_ الكفاءة والخبرة 2_ الشهادة 3_ الأقدمية

4_ أخرى، أذكرها.....

35_ عندما تغير المؤسسة طريقة العمل، هل تكون ردة فعلك؟

1_ تتقبله بسرعة 2_ تقوم بالمعارضة

في كلتا الحالتين لماذا؟.....

36_ ماهي العلاقة التي تربطك بمشرفك؟

1_ علاقة استشارية 2_ علاقة توجيه المهام فقط

37_ ماهي الأسس التي تبني عليها المؤسسة ميزتها التنافسية حسب اعتقادك؟

1_ الكفاءات 2_ جودة خدمة التأمين 3_ تحقيق رضا للعملاء

4_ أخرى، أذكرها.....

38_ هل يوجد اعتراف من قبل المؤسسة للجهد الذي تبذله؟

1_ نعم 2_ لا

39_ هل ترى أن مصيرك مرتبط بمصير المؤسسة؟

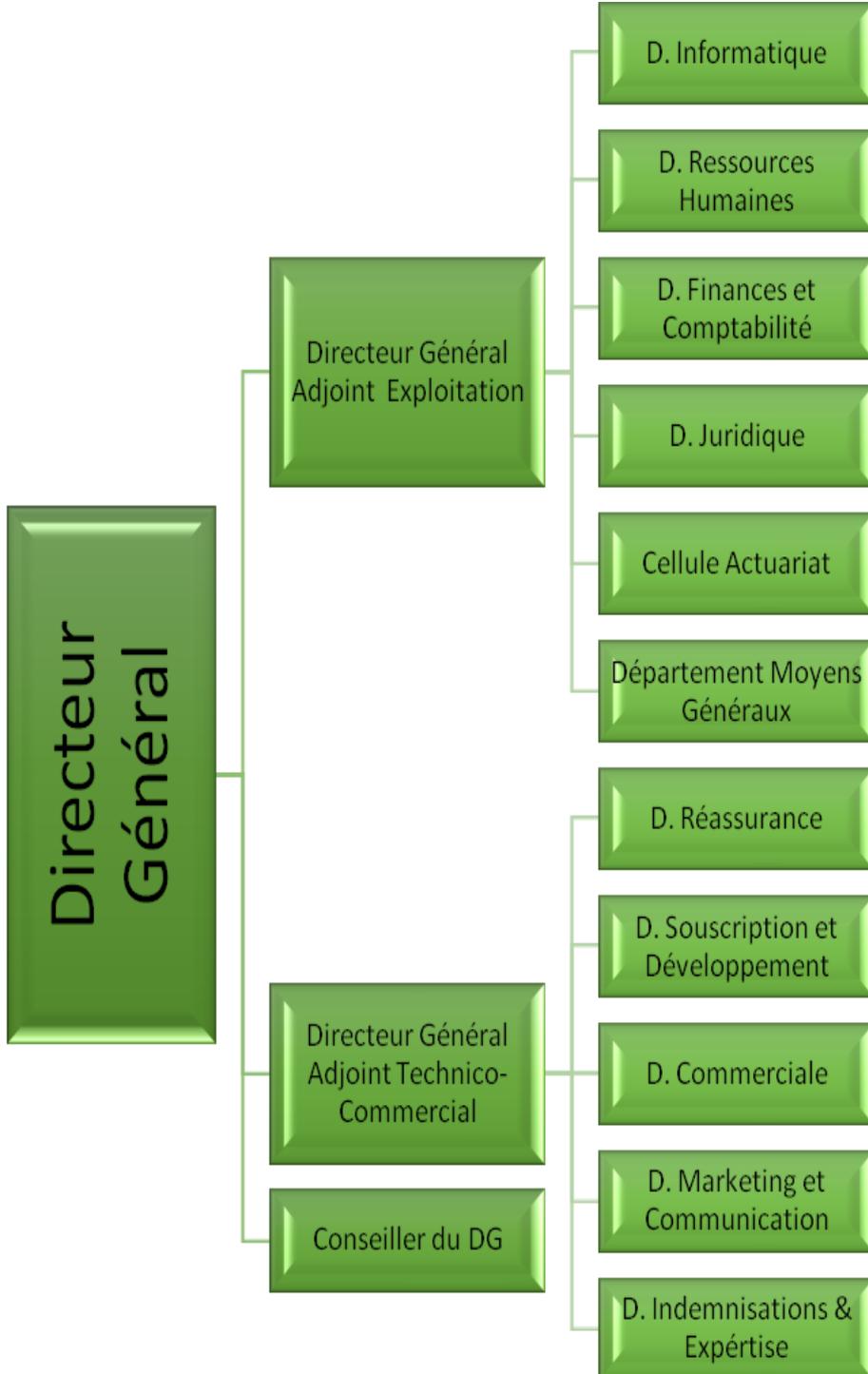
1_ نعم 2_ لا

40_ ما هو شعورك بعد مدة من العمل في المؤسسة؟

1_ اكتسبت مهارات جديدة 2_ حققت أهدافك التي سعيت إليها

3_ تحس أنك في عائلة واحدة 4_ أخرى، أذكرها.....

ملحق رقم: (02)

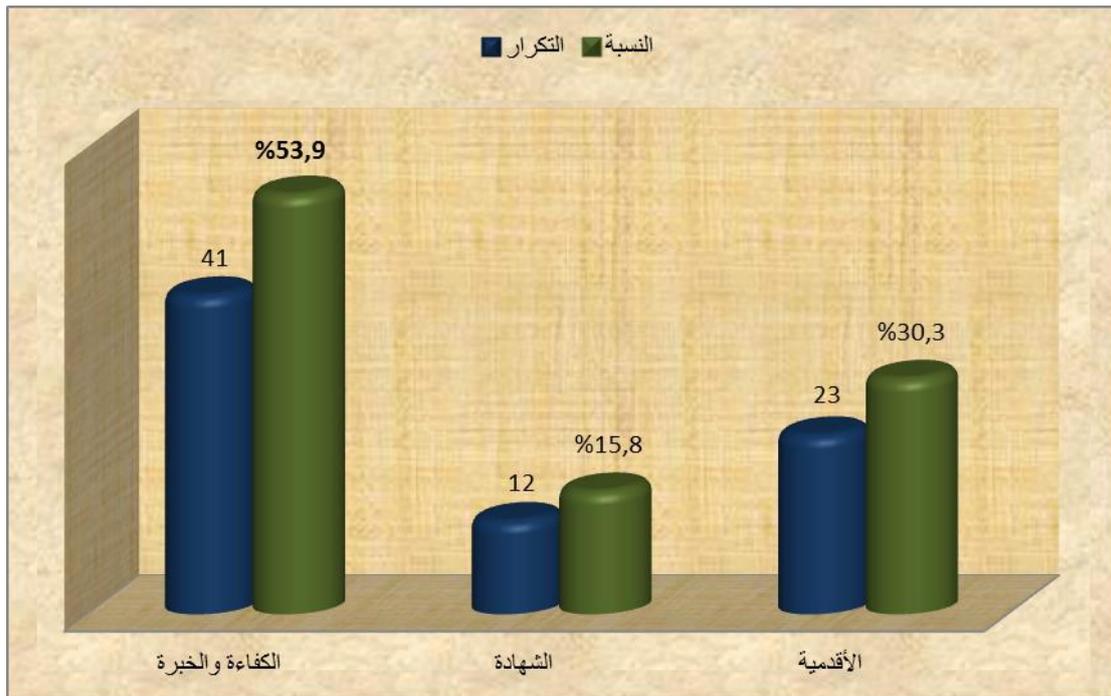


ملحق رقم: (03)

الجدول رقم(16): يبين علاقة مبادرة العمال في حل مشاكل العمل والاعتراف بجهودهم المبذولة

المجموع	الاعتراف بالجهود المبذولة		المبادرة في حل مشاكل العمل
	لا	نعم	
56	7	49	نعم
%100	%12,5	%87,5	
20	17	3	لا
%100	%85	%15	
76	24	52	المجموع
%100	%31,6	%68,4	

الشكل رقم (27): تمثيل بياني يوضح معايير ترقية العمال في المؤسسة



ملحق رقم: (04)



ANNEE	2009	2010	2011	2012	2013	2014
NOMBRE DE CONTRATS REALISES	125 453	323 911	332 398	496 111	526 000	549 600

