



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

دور التطوير التنظيمي في تحقيق جودة المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمركز سيار الحديد والصلب - الحجار - بغابة نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

د. بن صويلح ليليا

إعداد الطالبة :

قوايدية سارة

السنة الجامعية: 2018 - 2019



شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم به الصالحات أما بعد:
أتقدم بأسمى عبارات التقدير والإحترام للأستاذة "بن صويلح ليليا" لتفضلها بالإشراف على هذه الرسالة والتي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة التي أفادتنا كثيرا في إنجاز هذا العمل العلمي.
كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع.
ولا ننسى بالذكر تقديم شكرنا الخاص لجميع عمال و إطارات مركب سیدار للحديد والصلب-عنابة- وأخص بالذكر السيد يوسف بزايديّة.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل طلبة العلم
وبالأخص إلى زملائي الطلبة
بالسنة الثانية ماستر علم الاجتماع

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
/	الفهرس
أ	قائمة الأشكال
ب-ج	قائمة الجداول
د-هـ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة	
08	أولاً: إشكالية الدراسة
11	ثانياً: فرضيات الدراسة
13	ثالثاً: أهمية الدراسة، أهدافها، أسباب إختيار الموضوع
14	رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة
39	خامساً: الدراسات السابقة
49	سادساً: المقاربات النظرية
الفصل الثاني: التطوير التنظيمي	
65	أولاً: ماهية التطوير التنظيمي
69	ثانياً: المنطلقات الأساسية للتطوير التنظيمي
71	ثالثاً: إدارة التطوير التنظيمي
77	رابعاً: السياسات والبرامج
85	خامساً: تقويم نتائج التطوير التنظيمي
88	سادساً: التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
الفصل الثالث: جودة المؤسسة الإقتصادية	
93	أولاً: التطور التاريخي للجودة
97	ثانياً: المنطلقات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
101	ثالثاً: نظام المواصفات الدولية ISO9000
106	رابعاً: ماهية المؤسسة الإقتصادية
110	خامساً: مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

فهرس المحتويات

117	سادسا: الجودة رهان المؤسسة الجزائرية
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
124	أولاً: التعريف بمركب سيدار للحديد والصلب - الحجار - بعنابة
128	ثانياً: المنهج ومجالات الدراسة
130	ثالثاً: عينة الدراسة
131	رابعاً: أدوات جمع البيانات
134	خامساً: عرض وتحليل البيانات
157	سادساً: نتائج الدراسة
160	خاتمة
162	قائمة المراجع
/	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	النموذج الفرضي للدراسة	12
02	مهمة OD مع الجوانب الداخلية والعوامل الخارجية للمنظمة	19
03	أشكال إعادة الهيكلة	21
04	علاقة التطوير التنظيمي بالمصطلحات ذات الصلة	23
05	كيفية تمكين العاملين	34
06	المبادئ الأساسية للتميز	37
07	المجالات الأساسية للتغيير	39
08	خصائص المنظمات	51
09	العلاقة بين التطوير التنظيمي والهندرة	53
10	نموذج نظرية Z	54
11	نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة	58
12	نموذج تطبيق الجودة الشاملة	59
13	العناصر الأساسية لمدخل التكنو-إجتماعي	67
14	نموذج الصناديق الستة Weibord	78
15	نموذج Harvey للتغيير التنظيمي مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	79
16	إدارة التغيير الجليدي	81
17	التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة	89
18	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	96
19	مواصفات الإيزو ومجالات تطبيقها	102

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	134
02	متغير السن	134
03	متغير المستوى التعليمي	135
04	متغير المسمى الوظيفي	136
05	متغير الخبرة	136
06	تشجيع المؤسسة على الجودة في الأداء	137
07	تكريس المؤسسة ثقافة تناقل المعلومات وتشارك المعارف بين جميع مواردها	138
08	الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل الرؤساء	138
09	إلتزام العمال بالإنضباط في مواعيد العمل	140
10	أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعامل	141
11	العناصر المحفزة على بذل مزيد من الجهد في المؤسسة	142
12	إنتهاج المؤسسة التعلم التنظيمي	143
13	الآليات التي تمكن المؤسسة من خلق المزيد من الوعي نحو ثقافة جودة الأداء بين جميع مواردها	144
14	تطوير المؤسسة لأنظمتها وهيكلها الإدارية باستمرار	146
15	إستحداث المؤسسة وحدات جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة العمل	146

147	إستخدام المؤسسة وسائل تكنولوجيا ذات كفاءة عالية	16
148	توفر المؤسسة على وحدة متخصصة لإدارة هندسة العمليات الإدارية	17
148	توفر الهياكل التي تم إستحداثها معايير السلامة المهنية	18
149	إنتهاج المؤسسة خطط وإستراتيجيات خاصة لمواجهة الأحداث الطارئة	19
149	مراجعة وتقييم برامج التغيير بشكل دوري ومنتظم	20
150	تشجيع المؤسسة العمال على التعبير عن آرائهم بكل حرية وصراحة	21
150	مشاركة العمال في إعداد الخطط والإستراتيجيات والأهداف	22
151	المعايير المعتمدة في عملية إتخاذ القرار	23
152	إمتلاك العمال تصحيح الأخطاء دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	24
152	الشعور بالثقة والأمان أثناء أداء المهام	25
152	تثمين المؤسسة الإنجازات المبدعة والمبتكرة والعمل على تطويرها	26
153	تشجيع المؤسسة العمل بنظام الفرق	27
154	القبول بفكرة التطوير التنظيمي لمختلف الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والجوانب السلوكية في المؤسسة	28
155	تأثير عملية التطوير على الأداء المعتاد عليه	29
155	تأثير تجديد الهياكل على الإمتيازات المتحصل عليها	30
156	عدم الإلمام بثقافة ومعرفة واسعة حول عملية التطوير	31
156	تأثير عملية التطوير على قيم وعادات العمل	32

تعيش المنظمات في العصر الراهن في بيئة عالمية تعج بالتنافسية و تتسم بالديناميكية و السرعة و شدة التغيير، وهذا بسبب الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي ألفت بظلالها على مختلف جوانب الحياة الإجتماعية، السياسية، الإقتصادية، وهذا ما يفرض على المنظمات مسايرة هذه التقنيات والإستجابة لمختلف متطلباتها.

و إنطلاقا من المرتكزات الأساسية لمدخل النظم التي تصور المنظمة بأنها عبارة عن كيان مفتوح بمعنى أنها تؤكد على أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة، وضرورة الأخذ منه والعطاء له لضمان النمو والتقدم. وبالتالي وجب على المنظمات التي تطمح للبقاء والإستمرارية اللجوء إلى إستخدام أنجع الأساليب وأحدث التقنيات للتكيف مع مختلف هذه التغيرات، ومما لاشك فيه أن التغيير والتطوير التنظيمي هو الخيار الأنسب لذلك فهو يهدف بالدرجة الأولى إلى إكساب المنظمات المرونة و الكفاءة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخططها الإستراتيجية ومن ثم تعظيم قدرتها التنافسية.

كما يعد التطوير التنظيمي مدخل أساسي لإحداث التغيير فهو نشاط منهجي يعبر عن مجموع المهام المخطط لها طويلة المدى والمستمرة بغرض إحداث إصلاحات وتعديلات على مستوى المنظمة بهدف إقتناص الفرص المتاحة بما يتوافق مع المستجدات البيئية، وبالتالي فنجاح المنظمات التي تطمح إلى تحسين الجودة لمدخلاتها وتحقيق الريادة والتميز لمخرجاتها فالتطوير التنظيمي هو الطريق المؤدي لذلك. وعليه نظرا لأهمية التطوير التنظيمي والنتائج المترتبة عنه سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، جاء موضوع هذا البحث ليركز على دور التطوير التنظيمي في تحقيق جودة المؤسسة الإقتصادية، وقد تم الإعتماد في معالجة هذا الموضوع على خطة البحث الآتية والمكونة من أربعة فصول:

الفصل الأول : ويضم الإطار التصوري للدراسة حيث تضمن الإشكالية فرضيات الدراسة، الأهمية والأهداف، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، المقاربات النظرية.

الفصل الثاني : بعنوان التطوير التنظيمي تناولنا فيه ماهية التطوير التنظيمي، المنطلقات الأساسية، إدارة التطوير التنظيمي، السياسات و البرامج، تقويم نتائجه.

الفصل الثالث: تضمن جودة المؤسسة الإقتصادية حيث تطرقنا فيه إلى: التطور التاريخي للجودة المنطلقات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، نظام المواصفات الدولية ISO 9000، ماهية المؤسسة

الإقتصادية الجزائرية، مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، الجودة رهان المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية تتضمن الإطار العام للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى التعريف بمركب سيدار الحديد والصلب - الحجار بولاية عنابة. كذلك تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة من مجالات الدراسة، المنهج، مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات (ملاحظة، المقابلة، الإستمارة)، عرض وتحليل البيانات، وأخيرا نتائج الدراسة.



الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة، أهدافها، أسباب إختيار الموضوع

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: المقاربات النظرية

خلاصة

تمهيد

البحث العلمي هو محاولة لإكتشاف المعرفة والتقيب عنها وتنميتها وتحقيقها بتقصي دقيق ونقد عميق ثم عرضها عرضا متكاملًا ويتم ذلك بالإعتماد على مجموعة من الخطوات، وعليه فقد خصص هذا الفصل للإطار التصوري للدراسة الذي سوف يتم التطرق فيه إلى إشكالية البحث، الفرضيات ، الأهمية والأهداف، تحديد المفاهيم التي تساعد في توضيح متغيرات الدراسة، الدراسات السابقة، النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.

الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات نتيجة للعولمة التي ألفت بظلالها على كافة مناحي الحياة الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية . ففي ظل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية وظهر ما يعرف بإقتصاد المعرفة وما نتج عنها من تغيرات سريعة والتي يصعب التحكم في نتائجها، لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والاستمرار أن تقف في وضع سباتيكي وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن .

فالعولمة التي نشهدها اليوم فرضت على المنظمات متطلبات كثيرة منها:عولمة الأسواق، عولمة الأذواق، عولمة الاتصال، وتغييرات في مفهوم الكفاءة والفعالية، ويبدو أنه لا خيار أمام هذه المنظمات سوى الاستجابة لهذه المتطلبات .

"وتعتبر المؤسسة النواة الأساسية في الإقتصاد، وتطور أي دولة يتطلب بالضرورة تطور اقتصادها بالدرجة الأولى في مختلف المجالات، خاصة وأن جميع الدول تسعى لأن تكون في مصاف الدول المتقدمة ، وذلك حتى تضمن أمنا غذائيا وإكتفاء ذاتيا وسلاحا اقتصاديا تستعمله في المواقف السياسية الحرجة ، وقبل أن تتمكن هذه الدول من تحقيق هذه الأهداف وجب عليها الانطلاق من مؤسساتها، وتفعيلها لتلعب دورها الأساسي في الإقتصاد".¹

والجزائر كغيرها من بلدان العالم سارت في منحى الإصلاحات المؤسسية وهيكلتها وعصرنتها تماشيا مع التكنولوجيات الحديثة ، سعيا منها إلى تطوير اقتصادها وتحسينه، وتقديم خدمة ذات جودة عالية ترضي الزبون وتخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، ولقد مرت عملية الإصلاحات بعدة مراحل من بينها :

في فترة السبعينات تركز اهتمام المسيرين فيها على رفع إنتاجية المؤسسات وهذا بتوسيع حجمها من حيث عدد العمال، قدرات الإنتاج، الهياكل الإدارية والتسييرية .

ومع بداية الثمانينات إنتقل الإهتمام من الإنتاجية إلى المردودية وهذا بهدف إنجاز النمو المكثف، وبإعتماد السلطات العمومية آنذاك بأن الحجم الكبير يعيق التسيير الفعال ، فقد باشرت بإعادة هيكله هذه

¹سميرة عميش : " محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة "، قسم العلوم التجارية والمالية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر، 2015،2016. Vertuel Campus.univ–msila.dz بتاريخ 17-10-2018 على 17:30.

المؤسسات عضويا وماليا وإعطائها في الأخير الإستقلالية، لتصبح مؤسسات عمومية اقتصادية مستقلة. ومع بداية التسعينات تبنت الجزائر نظام اقتصاد السوق مما يفرض على المؤسسة العمومية هدفا جديدا وهو القدرة على المنافسة ، وهذا يعني بلوغ مستوى من الأداء الإنتاجي في ظل محيط تنافسي قد تتواجد فيه مؤسسات محلية وأجنبية تستعمل أساليب مغايرة ترتكز أساسا على : الجودة، الابتكار، التميز، التطوير، الإبداع التكنولوجي والاستثمار بحجم كبير.¹

وفي ظل الإصلاحات التي انتهجتها الجزائر واجهت الكثير من الصعوبات والمشكلات، ولقد أدت الضغوط الناجمة عنها لاسيما تحرير التجارة الخارجية ، واتفاقيات الشراكة والتبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي والبلدان العربية، وما أعقبها من منافسة شديدة على الأسواق إلى بروز الجودة كأحد أهم المواضيع التي تشغل بال الحكومة ورجال الأعمال على حد سواء ، ويتجلى ذلك خصوصا في جملة الإجراءات التحفيزية التي اتخذتها الحكومة لمصلحة المؤسسات الاقتصادية، قصد تشجيعها على الإنخراط في مسعى الجودة والحصول على شهادة المطابقة ISO كما يتجلى ذلك في تفعيل نشاطات المعهد الوطني للنقييس واستحداث جائزة وطنية للجودة .

وفي هذا الصدد ومن أجل مسايرة هذه الأوضاع الجديدة والتكيف مع المستجدات المستحدثة ، وجب على المؤسسات الجزائرية عمومية كانت أم خاصة إنتهاج جملة من الإستراتيجيات والأساليب الحديثة . "ومن بين الأساليب المعاصرة التي أثبتت نجاعتها في مختلف المنظمات والمؤسسات نجد التطوير التنظيمي الذي يعبر عن التطبيقات الرئيسية للتغيير، بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي، وإجراءات و طرق العمل "².

"ويسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات والإدارات والمنظمات ككل ، ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريبية، وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات ، فهو يسعى إلى تغيير الإتجاهات، القيم، والهيكل التنظيمية، فالهدف

¹ بن أكتوف طاوس ثورية : "وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2008، 2009، ص 8 .

² لبوز إلياس : "دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي" ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص إدارة وأعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2016، 2017، ص 4 .

الأسمي للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكله البيئية التنظيمية بطريقة تسمح لكل من المديرين والأفراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى أقصى حد أو بطاقتها الكامنة".¹

فالمؤسسات اليوم وفي ظل المنافسات التي تشهدها تزداد الحاجة وبشكل كبير إلى ضرورة تبني التطوير التنظيمي كأحد الإستراتيجيات الرئيسية نظرا للنتائج الفعالة التي يمنحها لها، من خلال الجهودات طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة . معتمدا في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية وهو بذلك يلغي مبدأ الفردانية وتبني الأمركزية، كما أنه يتيح فرص جديدة لعدة بدائل متوفرة في التنظيم سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وهو ما يمنحه ميزة التجديد .

"وبالتالي فالتطوير التنظيمي يعد واحدا من الإستراتيجيات السوسيو-اقتصادية في الإدارة ، فهو يشمل نواحي المنظمة كلها (التكنولوجية، الهيكلية، السلوكية) على النحو الذي يتيح لها فرص التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يوفر القدرة على الإنتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية، والتصدي لكافة التهديدات في الوقت الحالي أو المرتقبة ويعزز لديها الإستعداد الكامل للتعامل الفعال".²

إذن فالتطوير التنظيمي هو احد الأساليب الناجعة لإحداث التغيير وتحقيق الجودة وضمان التوازن والاستقرار الذي تهدف إليه المنظمة وهذا كله في إطار الحرية والمشاركة الجماعية .

¹ راوية محمد حسن : "إدارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 202 .

² بوريب طارق : "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، 2015 ، ص 3 .

وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي يلعبه التطوير التنظيمي في تحقيق جودة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال تسليط الضوء على واقع برامج التطوير التنظيمي والإستراتيجيات المنتهجة ليكون ناجعا وفعالا في المؤسسة محل الدراسة .
وفي هذا الإطار تندرج إشكالية هذه الدراسة ممثلة في التساؤلات الآتية :

السؤال الرئيسي :

- هل يساهم التطوير التنظيمي في تحقيق جودة المؤسسة الإقتصادية ؟ .

الأسئلة الفرعية :

- 1- ما هو دور ثقافة المؤسسة في تحقيق جودة الأداء ؟.
- 2- كيف تساهم إدارة التغيير (الهندرة) في تحقيق الميزة التنافسية ؟.
- 3- كيف يساهم تمكين العاملين في تحقيق الريادة والتميز؟.
- 4- كيف يمكن بحث أسباب مقاومة التطوير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟.

ثانيا : فرضيات الدراسة

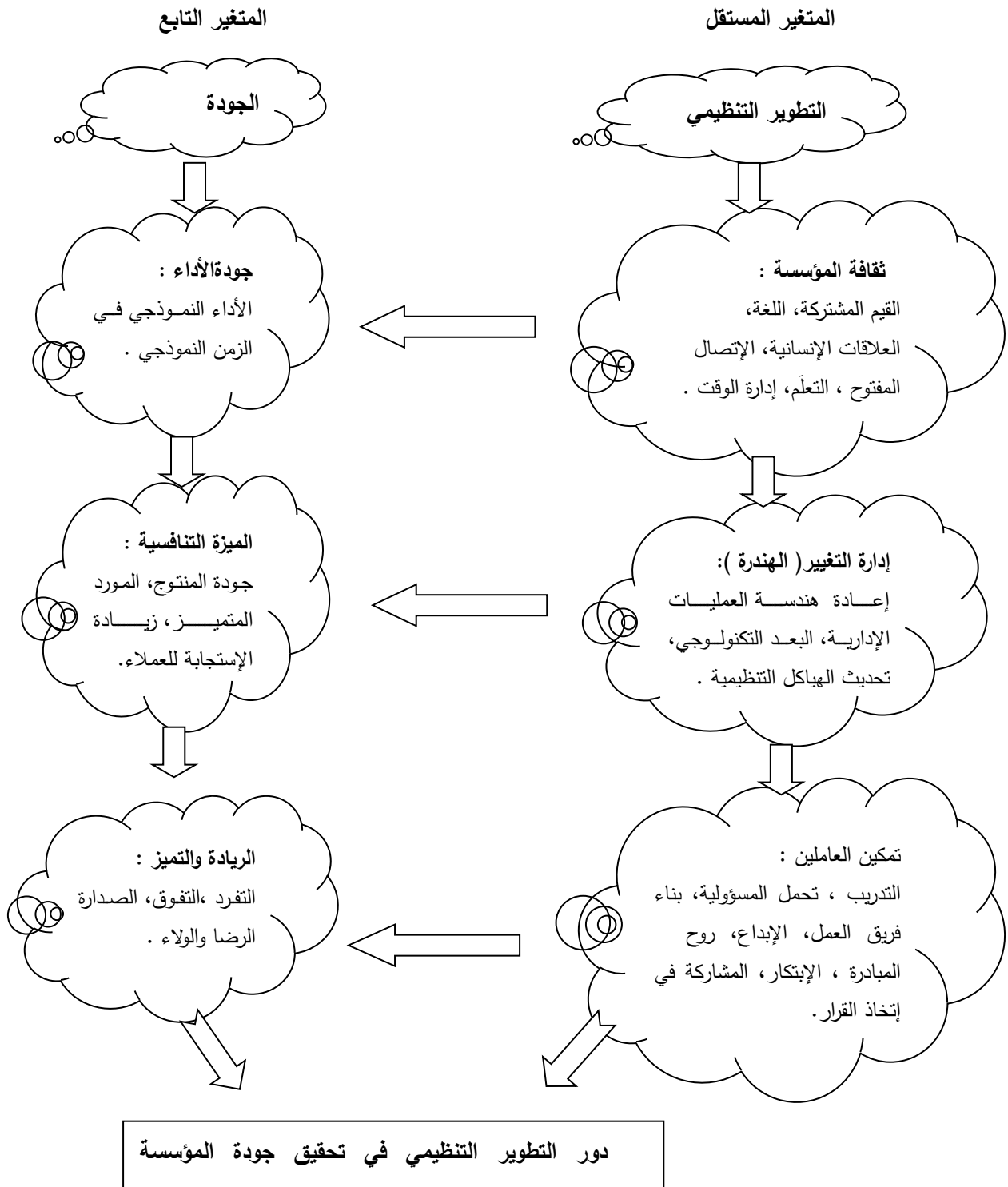
الفرضية العامة :

يساهم التطوير التنظيمي في تحقيق جودة المؤسسة الإقتصادية .

الفرضيات الجزئية :

- الفرضية الأولى :** تساهم ثقافة التعلم التنظيمي في تحقيق جودة الأداء .
- الفرضية الثانية :** تضمن إدارة التغيير مراقبة المستجدات البيئية وإستثمار الفرص بما يصنع التميز .
- الفرضية الثالثة :** يساهم تمكين العاملين في تنمية روح الإبداع والابتكار.
- الفرضية الرابعة :** تتعدد أسباب مقاومة التغيير بين الذاتي والموضوعي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

الشكل رقم (01) : النموذج الفرضي للدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة

ثالثا : أهمية الدراسة، أهدافها، أسباب إختيار الموضوع

1- الأهمية والأهداف

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغيرات السريعة التي تشهدها المنظمات، والضرورة الملحة للتجديد والتغيير والتطوير لتتمكن من بلوغ أهدافها وتحقيق الجودة والتميز ، ولكون مركب الحجار للحديد والصلب ذات طابع خاص نظرا لما يوفره من منتوجات ذات جودة عالية سواء على المستوى الوطني أو الدولي ، وهنا تكمن أهمية الدراسة من خلال إبراز دور التطوير التنظيمي في تحقيق و ضمان الجودة من خلال انتهاج جملة الاستراتيجيات والتقنيات الفعالة لتحقيق ذلك .

كما تسعى هذه الدراسة لبلوغ مجموعة من الأهداف من بينها :

- التعرف على دور ثقافة المؤسسة في تفعيل برامج التطوير التنظيمي وتحقيق جودة الأداء .
- التعرف على واقع إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .
- البحث عن أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق التطوير التنظيمي .

2- أسباب إختيار الموضوع

أ- أسباب ذاتية :

- الإرتباط الوثيق للموضوع بتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل .
- الرغبة والميول في دراسة هذا الموضوع .
- التعرف على واقع برامج التطوير التنظيمي في المؤسسات العمومية (مركب سيدار للحديد والصلب - الحجار - نمودجا) في ظل العولمة واقتصاد المعرفة .

ب- أسباب موضوعية :

- تسليط الضوء على دور إدارة التغيير والتطوير في تحقيق الجودة والتميز للمؤسسة الإقتصادية .
- التقصي والبحث في الأسباب الكامنة لمقاومة التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة الجزائرية في تفعيل برامج التطوير التنظيمي لضمان الجودة.

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

1- مفهوم التطوير التنظيمي Organizational Development :

1- 1 - التطوير Development :

يعني التطوير في اللغة العربية "التجديد والتحديث والتعديل، ويقال: جدّ، يجد فهو جديد واستجدّ أي صيره جديداً، ويقصد به الإجتهد في الأمر وتحسينه".¹

- التطوير (D) Development: وهو مصطلح مشتق من الأصل الاتيني (volupe) والذي يعني إخراج يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء .

- أما مفهومه العام يعني: "نشاط، عملية، نتيجة، أو حالة طوّرت بشكل متتابع، هدفه (هدفها) التحسين والتعديل والتحديث.

- هو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للإرتقاء بالحالة المدروسة (أفراد ومجموعات ومنظمات) نحو الأفضل.
- التطوير من وجهة نظر فرنش وجونير: يعني بتحسين المنظمات وتنمية الأفراد وهذا التركيز المزدوج يعدّ نقطة فريدة له.

- ولكي يكون التطوير إيجابي ومفيد للمنظمة يجب أن ينقل ليكون أنشطة وعمليات فكرية ومنهجية منتظمة مؤطرة بتفكير إبداعي فردي وجماعي ومنظمي.²

- العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم الأزمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال التعلّم المخطّطة أو غير المخطّطة ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية التي يعيش فيها.³

- هي تلك العملية الإدارية الهامة التي يمارسها رجل الإدارة في أي منظمة وعلى أي مستوى، فالإدارة تنقسم إلى عدّة أنشطة مترابطة غير منفصلة في الواقع العملي، وكلها تعنى بالنشاط التطويري وهو العمل

¹ الفيروزي أبادي: "القاموس المحيط"، مطبعة البابي الحلبي، المجلد الثاني، القاهرة، مصر، 1997، ص346.

² طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح: "التطوير التنظيمي(مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الإستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات)"، دار وائل، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص21.

³ بوريب طارق: مرجع سبق ذكره، ص8.

بأسلوب علمي يؤدي إلى التحسين المستمر في الإدارة .

- يعرف الأعرجي حالة التطوير بأنها : درجة تناسب التغيرات النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية ،التي تجسد الجهاز الإداري من جهة مع التغيرات الكمية والكيفية في السلع والخدمات العامة المطلوبة من الجهاز الإداري المقصود إنتاجها وتوزيعها من جهة أخرى ضمن فترة زمنية محدودة.¹
- **التعريف الإجرائي** : عملية منتظمة وهادفة تسعى لإحداث تعديل ، تغيير، تحسين بهدف ترقية الأداء وزيادة الإنتاجية .

1-2 - التنظيم (O) Organization :

- تشق لفظة التنظيم في اللغة العربية من الفعل نظم ويعني التأليف، فيقال نظم اللؤلؤ أي جمع حباته في الخيط ، ويقال رتب الشعر أي رتب كلماته وفق نسق، ومنها الإنتظام التي تعني الإتساق .²
- وجاء في لسان العرب أن النظام يعني الهدية والسيرة ، فحين يقال ليس لأمرهم نظام معناه أنه ليس لهم هدى ولا استقامة، والفعل منها هو النظم والتنظيم مثله، ومنه نظم الأمر على المثل وكل شيء قرنته بآخر أو ضمنت بعضه إلى بعض فقد نظمته ، وجمعها أنظمة أو أناطيم ونظم .³
- يقابل مفهوم التنظيم المصطلح Organization ويعني من حيث المضمون :كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة .⁴
- تعريف إتزيوني : "التنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين ،وأن التنظيم قد تكون له أهداف واحتياجات تتعارض مع احتياجات أعضاء التنظيم ." .
- يرى بارسونز بأن: "التنظيمات هي وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة ." .
- يعرف ريد التنظيمات : " بإعتبارها وحدات إجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جماعية وإشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة ." .⁵

¹ سيد سالم عرفة : " إتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الحرية ، بيروت ، لبنان ، 2012 ، ص83.

² جبران مسعود : "الرائد الطالب"، دار الملايين ، ط4 ، بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص 812 .

³ ابن منظور : " لسان العرب"، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 1988 ، ص 486 .

⁴ عبد الرزاق جليبي : " علم إجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،مصر، 2001، ص16.

⁵ طلعت إبراهيم لظفي: "علم إجتماع التنظيم"، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر ، 2007، صص22،23.

- فورد يرى أن: "التنظيم جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين".¹
- يعرفه رايت ميلز: "التنظيم هو نسق الأدوار المتدرجة بواسطة السلطة".²
- باك: "التنظيم نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة، التي تستخدم وتحوّل وتدمج مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية، الفكرية، والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلاً مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به".³
- أما أحمد زكي بدوي يرى أن التنظيم: "هو العملية التي تنشأ مركباً متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي، فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة".⁴

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عبارة عن وحدة إجتماعية متكاملة، تتوزع فيها المهام والأدوار والأفراد بشكل مناسب بالإستناد إلى جملة من اللوائح التنظيمية التي تلبي حاجات الأفراد وتضمن بقاء واستمرار المنظمة .

1-3 التطوير التنظيمي Organizational Development :

- يرمز له اختصاراً (OD) والتي تشير إلى التناغم والتفاعل والتكامل بين مضمونين فكريين هما :
- أ- التطوير (D) Development: وهو مصطلح من الأصل اللاتيني (Volupe) والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء.
- ب- التنظيمي متعلق بالمنظمات (D) Organizations : بوصفها كيان ونشاط في آن واحد ، يضم مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم ، وكلما كان التفاعل إيجابياً كانوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكفاءة .⁵

¹ طلعت إبراهيم لطفى: مرجع سبق ذكره، ص 23.

² السيد علي شتا: "إغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، دون ذكر السنة، ص13.

³ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: "التطوير التنظيمي"، دار الفكر، ط1 عمان، الأردن، 2010، ص12.

⁴ أحمد زكي بدوي: "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، دار الكتاب، بيروت، لبنان، 1983، ص 289.

⁵ طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح: مرجع سبق ذكره، ص 21.

* المفاهيم المبكرة للتطوير التنظيمي :

- مفهوم بيكهارد 1969 : التطوير التنظيمي تغيير مخطط يشمل كل منظمة ، يدار من قبل الإدارة العليا بهدف زيادة فاعلية وصحة المنظمة وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم مستخدماً المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية ، بقصد التأثير في قيم المنظمة ومعتقداتها وآراءها لتحقيق التكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة وخاصة التقنية¹.

- بنبيس 1969: التطوير التنظيمي هو استجابة للتغيير، استراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والمواقف والقيم وهيكل المنظمات حتى تتمكن من التكيف بشكل أفضل مع التكنولوجيات الجديدة والأسواق والتحديات ومعدل التغيير في حد ذاته .

- جبسون وآخرون 1976 : التطوير التنظيمي يعني الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة².

* المفاهيم المعاصرة (الحديثة) للتطوير التنظيمي :

- مفهوم بيرز: التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الإنسجام بين بيئة التنظيم و العمليات والإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة، وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية، وتطوير مقدرة المنظمة على التجديد.

- شمك ورائكل : الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين في المنظمة ، ويتسم بأنه منظم ومخطط ومدعوم ومتصل ويعتمد على التحويل في ديناميكية النظام الإجتماعي داخل المنظمات ، ويركز على الدراسة الذاتية وملاحظة الظروف و الأحداث الحالية ، ويتم تأسيسه كتغيير مطلوب يشمل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية ، أو العمليات ، المعايير ، الثقافة بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتحديثه³.

- فرنش وبيبل جونيز: جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة ، والتمكين والتعلم وعمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة، مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل ، وتشكيلات الفرق بإستخدام دور المستشار

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم : التطوير التنظيمي (المفاهيم ، النماذج ، الإستراتيجيات) ، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط5 ، جدة ، السعودية ، 2009 ، ص 59 .

² موسى اللوزي : التطوير التنظيمي (أساسيات ، ومفاهيم حديثة) ، دار وائل، عمان ، الأردن ، 2003، ص 21 .

³ بلال خلف السكارنة : التطوير التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان ، الأردن، 2009، ص، ص 23، 24.

التسهيلي ونظريات وتقنيات علم السلوك بما في ذلك البحث الإجرائي .

- **بايجنان وهيزنسكي**: محاولة تطبيق معارف وتقنيات العلوم الإجتماعية والسلوكية في المنظمة لتعزيز كل من فاعليتها وجودة خبرة العاملين في العمل .

- **فرنش وبيل وزوسكي**: مجموعة قوية من المفاهيم والتقنيات التي نشأت في العلوم السلوكية واختبرت في معامل منظمات العالم الحقيقي، لتحسين فاعلية وكفاءة المنظمات والأفراد عن طريق تشخيص الفرص والمشاكل المتعلقة بإدارة ديناميكيات الإنسان في المنظمة وتقديم الحلول الفاعلة بما يساهم في تحقيق النجاح .

- **ديسلر** : أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم في إقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه ، وذلك من خلال الإستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين وعادة ما تعتمد الشركات كبيرة الحجم على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطوير التنظيمي، والتي يوجد لديها متخصصين على قدر عال من المعرفة والدراية بكيفية تنفيذ هذا المنهج .

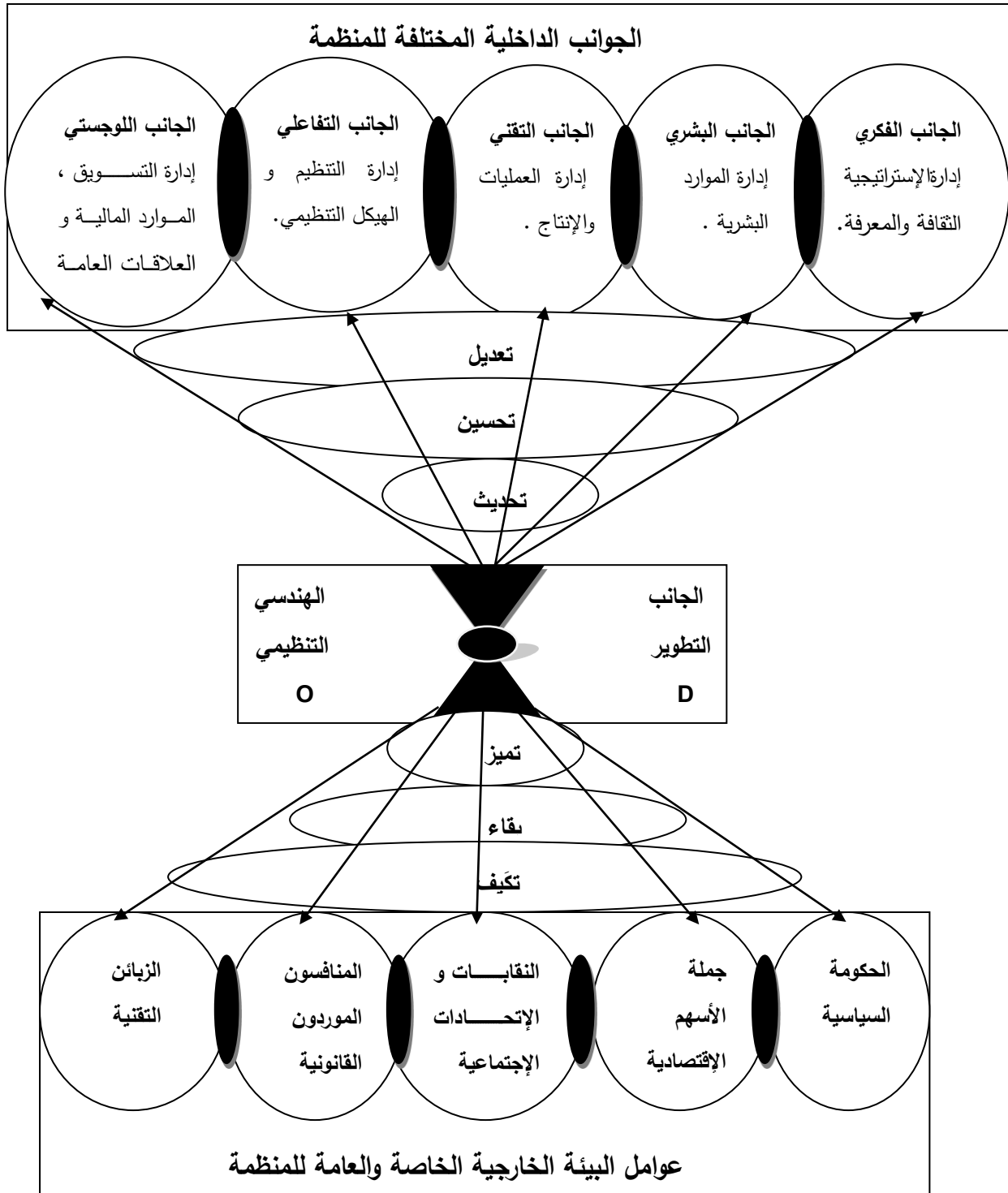
- **براون وهارفي**: جهود مخططة ومداخل منظمة للتغيير تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها ، بهدف زيادة فعالية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد ، تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل ،لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.¹

التعريف الإجرائي :

هو نشاط منهجي يعبر عن مجموع المهام المخطط لها طويلة المدى والمستمرة، يهدف إلى إحداث تعديلات وإصلاحات من أجل تحقيق الفعالية والتحسين ، تمس بعض أو كل أجزاء المنظمة من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية ، السلوك التنظيمي، الجانب التكنولوجي ، طرق العمل . وهذا كله في إطار تعاوني بين مختلف المستويات التنظيمية بهدف زيادة الأداء وتحقيق فعالية وجودة المنظمة .

¹ طاهر محسن الغالبي : أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص،ص36،37.

الشكل رقم (02): مهمة (OD) مع الجوانب الداخلية والعوامل الخارجية للمنظمة



المصدر : المرجع سابق ، ص23.

1-4 - المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي :

- **التغيير التنظيمي (بالياء الواحدة) Organizational Spontaneous Change** : ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق ، فهي (تلقائية عفوية) قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها . إن الزمن كفيل بإحداث تغيير في كل شيء... والمنظمات كنظم مفتوحة تتعامل مع بيئات يحصل فيها تغيير ، فإن هذا يحث على حصول تغيير في المنظمات بمختلف الأشكال .

- **التغيير التنظيمي (باليائين) Organizational Delibrate Change** : العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها . وإحداث التغيير المذكور تحتاج المنظمة إلى إدارة التغيير Change Management وهذه الإدارة قد يكون دورها محدود بمتابعة حالات التغيير الحاصل في حالات معينة (وقد تكون مبادرة بإحداث التغيير المخطط لنقل المنظمة إلى وضع ورؤية مستقبلية أفضل) . فإدارة التغيير هي عمليات فكرية وممارسات عملية تتجسد بخطوات و إجراءات وطرق وأساليب تتبعها المنظمة لتنفيذ التطوير التنظيمي أو التغيير التنظيمي.¹

- **التطوير الإداري Managerial Development** : جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الإتجاهات وتحسين المستوى المهاري ، عبر (تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة . وتقويم مستوى أداء المديرين ، وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية) . ومن المناسب أن نشير هنا إلى مصطلح أو مفهوم Administrative Development والذي يمثل تطوير في أجهزة الإدارة العامة (الحكومية) جاء مكملا لجهود الإصلاح والتطوير والتنمية في المجالات الاقتصادية و الإجتماعية والسياسية .²

ويمكن أن نجد ما يشير إلى أن Administrative Development يعني فقط بالتطوير على مستوى الإدارة العليا في المؤسسات والأجهزة الحكومية، وليس التطوير الإداري بمعناه الواسع والذي يشمل الإدارات والمستويات الإدارية كافة. والتطوير الإداري يبقى محدودا قياسا للتطوير التنظيمي (OD) حتى لو

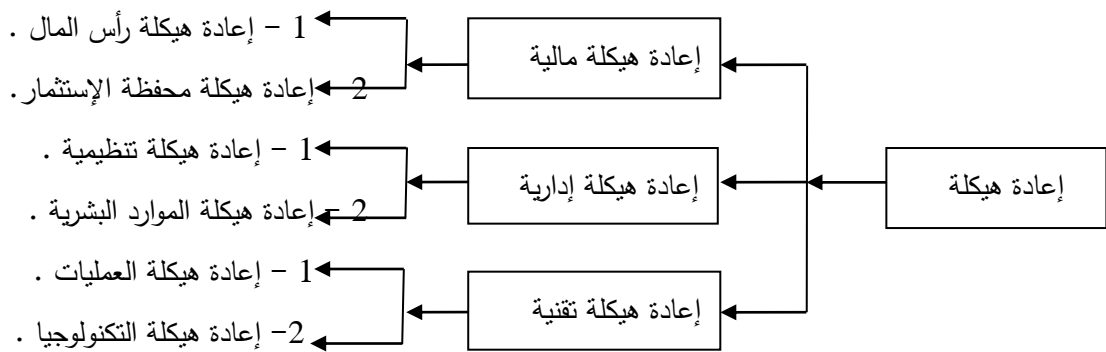
¹ أفنان علي الأسدي : 'قياس أثر متطلبات التطوير التنظيمي في إحداث التغيير' ، العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد السابع عشر ، العراق ، 2010 ، ص 200 .

² بلال خلف السكارنة : مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

شمل هذا التطوير الإداري جميع الموارد البشرية في المنظمة بإعتبارها أحد المهام والوظائف العلمية لإدارة الموارد البشرية كما يشير إلى ذلك (Flippo1984) .

- الإصلاح الإداري (Managerial Reform (Reparation): ترميم وبناء على ماهو موجود دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره، لذلك فالإصلاح الإداري جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة ، وإذا اعتمدت المنظمة على جهود الإصلاح الإداري لوحدها فإن حالها سيؤول إلى تراكم القصور ، وبالتالي تدهور الوضع في حين إذا جاءت جهود الإصلاح الإداري مؤطرة ضمن منظور شامل ومتكامل للتطوير التنظيمي فإنها مفيدة وتساهم في ترقية بعض الجوانب المتأخرة عن حالات النهوض والرقى في الجوانب الأخرى من حياة وعمل المنظمة.¹

-إعادة الهيكلة Restructure :التقنية التي تعتمدها المنظمة لتغيير موقعها المالي والتجاري، وتتكون هذه التقنية من الآليات الآتية (تقليص الحجم ، وتقليص المدى ، الشراء المدفوع ماليا) . ورغم أن إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات يتشابهان بكونهما إعادة تصميم أجزاء في المنظمة وتصحيح جوهر في المسار ، إلا أن إعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى و الكلي للمنظمة ووظائفها الأساسية، في حين تركز إعادة هندسة العمليات (الهندرة) على الجوانب التنفيذية كالعمليات والمهام والإجراءات الخاصة بالعمل ، وتأخذ إعادة الهيكلة أشكال عديدة كما هو موضح في الشكل رقم(03) التالي :



المصدر: طاهر محسن الغالبي ، أحمد علي صالح : مرجع سبق ذكره ، ص 42.

¹بلال خلف السكارنة : مرجع سبق ذكره ، ص 97 .

- إعادة التنظيم **Re Organizing** : الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر بتوزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها ونمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الإزدواجية في العمل .

- إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) **Business Reengineering** : تعرّف على أنها المتغير الوسيط في السعي لإحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجمعي والعمليات ، وهو الأمر الذي لا بد وأن تواجهه جميع المنظمات عندما تكون جادة في محاولتها لتلبية احتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق الربحية والبقاء والتميز . لذلك تمثل تقنية إدارية متقدمة تغادر الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية والإنسانية والسلوكية ، بل تتجاوز المداخل التطويرية الأحدث مثل : الجودة، الإدارة بالأهداف والمعلوماتية المعرفية، إنها تمثل إعادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري بالعمليات والمراحل وصولاً إلى تحقيق إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة والتكلفة والسرعة والمرونة .

وعليه فإن الهندرة تعني : إعادة تفكير أساسي في مستوى العمليات ¹.

- هامر وتشامبي (**Hammer and Champy**) : "إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل: التكلفة- الجودة- الخدمة - سرعة إنجاز العمل" .

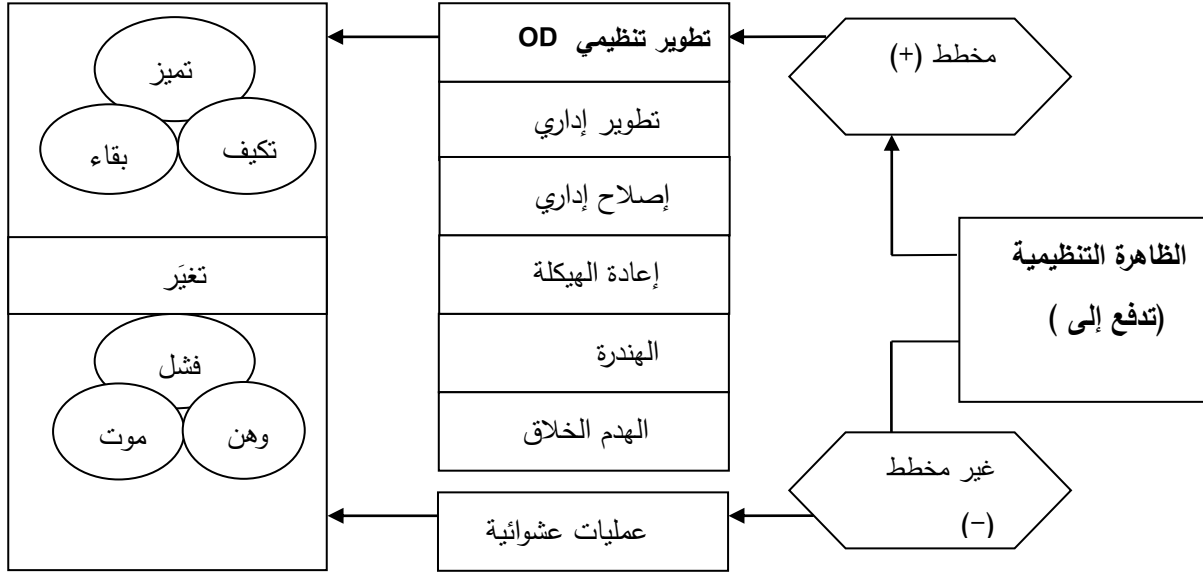
- ويعرفها كل من **مورو وهازيل** بأنها : "دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وبذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة" ².

التعريف الإجرائي : إعادة التصميم الجذري والسرير لمختلف العمليات التنظيمية لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات التكلفة ، السرعة ، الجودة .

¹ حاييف سي حاييف شيراز: "إعادة هندسة العمليات كخيار لتحسين تنافسية المؤسسة" ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد 17 ، الجزائر ، جوان 2015 ، ص 80 .

² مفلح راتب الحميدي وآخرون: إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2016 ، ص 28 .

الشكل رقم (04): علاقة التطوير التنظيمي بالمصطلحات ذات الصلة



المصدر: ظاهر محسن الغالبي ، أحمد علي صالح : مرجع سابق ، ص 50 .

2 - مفهوم الجودة Quality :

- لغة: الجودة من الفعل أجاد : أتى بالجيد من قول أو عمل . ويقال أجاد الشيء ، صيره جيداً .¹
- كما ترتبط الجودة من الناحية اللغوية بمفهوم الإتقان ، وقد وردت في القرآن الكريم بهذا المعنى في قوله تعالى : "وترى الجبال تحسبها جامدة وهي تمرّ مرّ السحاب صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون" . (سورة النمل : الآية 88) .²
- يرجع أصل كلمة الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته .³

¹ إبراهيم أنيس وآخرون : معجم الوسيط ، مكتبة الشروق ، بيروت ، لبنان ، 2008 ، ص 154 .

² القرآن الكريم : سورة النمل ، الآية 88 .

³ مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص15.

- الجودة بمعناها العام والشائع هي النوعية الجيدة ، ويقصد بها الكيف والنوع عكس الكم الذي يعنى بالعدد ، كما تعني بالنسبة للبعض الدقة والضبط والكمال في العمل ، كما تأخذ معنى مرادفا لدرجة التفضيل لدى الكثير من الناس، وبذلك تكون الجودة مرادفة للرفاهية والتميز .¹
- كما تعرف الجودة بأنها : " توافر جميع المواصفات والخصائص في المنتج و الخدمة والتي تلبي متطلبات وحاجات وتوقعات العميل المعلنة والضمنية في الوقت المناسب ، السعر المناسب للعميل والمورد في آن واحد ، وبشارك في صنعها وبنائها جميع العاملين وعلى كافة المستويات .
- عرفها معهد الجودة الفيدرالي 1991 : مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة من المعهد الوطني للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة جودة أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الإعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء.²
- الجودة هي الريادة والإمتياز في عمل الأشياء، فالريادة تعني السباق في الإستجابة لمتطلبات العميل، والإمتياز يعني الإتقان (الضبط والجودة والكمال) في العمل .
- عرفتها الجمعية الأمريكية لنظام الجودة : هي مجموعة الخطط والنشاطات والأحداث التي يتم تزويدها للتأكد من أن المنتجات والعمليات والخدمات تشبع حاجات محددة .³
- أرماند فيجبنوم Feignbaum: الجودة هي الرضا التام للعميل .
- فايب كروسبي Crosby: الجودة تعني للمطابقة مع المتطلبات أو المواصفات ومعيارها خلو المنتج من العيوب أي أن الجودة تعني (صفر عيوب) .
- عرفها بيتر فيلد بأنها : " ترجمة حاجات العملاء والمستفيدين وتوقعاتهم بشأن المنتج بخصائص محددة تكون أساسا لتصميم المنتج وتقديمه للعميل (المستفيد) بما يؤمن حاجاته وتوقعاته .⁴

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي : إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 13 .

² جابر عوض سيد: "إدارة المنظمات الإجتماعية (رؤى للإصلاح والتطوير) " ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 99 .

³ بوبكر نعرورة : تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية ISO9001، مجلة البحوث والدراسات، العدد 22 ، صيف 2016 ، ص 272.

⁴ رفيق حروش: إدارة الجودة الشاملة ، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة ، مصر، 2016 ، ص، ص 36، 38.

- إدوارد ديمينج E.Deming : الجودة درجة متوقعة من التناسق والإعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة .

- فيما عرفت المنظمة العالمية للتقييس ISO الجودة بأنها : "عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم الظاهرية والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز و إنما ببساطة هي المطابقة مع المواصفات ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا " ¹.

التعريف الإجرائي: الجودة هي مدخل لتطوير الأداء وتحسين الإنتاجية وتحقيق فعالية المنظمة، ليتم من خلالها تلبية حاجيات العميل بنوعية جيدة وأسعار معقولة، وهو ما يتماشى مع مقتضيات السوق التنافسية في عصر العولمة .

3- المؤسسة الاقتصادية Economic Coporation :

- استنادا إلى معجم الرائد : فكلما مؤسسة مشتقة من فعل أسس ، يؤسس ، مؤسس ، مؤسسه . والتي تعني الجمعية أو معهد أسس لغاية إجتماعية أو خيرية أو إقتصادية ².

- حسب معجم الوسيط : المؤسسة هي كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح ³ .
- **تالكوت بارسونز:** " المؤسسة كتنظيم وهو توجيهها أساسيا نحو تحقيق هدف محدد، وهو نسق إجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الإجتماعية من حيث توجيهه بشكل منسق نحو إنجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة " .

- **سكوت :** المؤسسة عبارة عن تجمعات أو أبنية قامت لتحقيق أهداف محددة، ويمكننا هذا التحديد من أن نميز بين نسب ثلاثة ممكنة : في الجانب الأول ينظر إلى التنظيم بإعتباره أداة لبلوغ الأهداف المحددة، ويعتبر الجانب الثاني مهتما بتحقيق الأهداف و أن هذا الهدف يحدد بنائه ، وينظر الجانب الثالث إلى التنظيم بإعتباره نسقا إجتماعيا يصبح الحفاظ عليه هدفا في حد ذاته ⁴.

¹ رفيق حروش: مرجع سبق ذكره، ص، ص 40،42.

² جبران مسعود : مرجع سبق ذكره، ص53.

³ إبراهيم أنيس وآخرون: مرجع سبق ذكره ،ص17.

⁴ حسين عبدالحميد أحمد رشوان ، علم إجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، مصر، 2004 ، ص106.

- **Warls** : " المؤسسة تجمع لوظائف مجردة " .
- **A.Marshall** : " المؤسسة كمنظمة، وأكد على أنها عامل أساسي في الإنتاج إضافة إلى بقية العوامل، وقد أعطاهما مفهوما بيولوجيا حيث يراها تندمج في نسيج متكون من مؤسسات أخرى، وشبهها بالشجرة التي خلال مدة حياتها الطبيعية تصل إلى إرتفاع معين، وهذا لإرتباطها بظروف طبيعية، كذلك المؤسسة احتفاظها بقوتها وحيويتها يكون محدد بعدة عوامل منها القوانين الطبيعية، درجة تطور الفرع الصناعي الذي تنشط فيه".

- **J.Schumpeter** : " المؤسسة وحدة إبداع، وهذا من خلال كتابه "نظرية التطور الإقتصادي (1912)" فقد بين أهمية الإبداع في زيادة أرباح المؤسسة الصناعية، ولخص نظريته التي جاء بها في هذا المجال في المقولة التالية : " بدون التطور - نتيجة الإبداع - لا يحصل الربح، وبدون ربح لا يحصل التطور".

- المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.¹

- تعرف على أنها : اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي وإجتماعي معين ، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ، ويتم هذا الإندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط إرتباطا وثيقا بالأفراد .

وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة ، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى .

- شكل إقتصادي وتقني وقانوني وإجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الإجتماعي، بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة.²

¹ الداوي الشيخ : تطور مفهوم المؤسسة والمقاول في الفكر الإقتصادي والتسيير، مجلة إنسانيات، العدد15، الجزائر، 2005، ص، ص19،22.

² ناصر داداي عدون : إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998، ص8.

- "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها)، والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع ".¹
- يعرفها كل من **R.Sainsaulieu** و **Ph.Bernoux** وآخرون : " المؤسسة هي مجال من العلاقات الإجتماعية المعقدة والأصلية ، أي أنها نتاج لهذا البناء الإجتماعي وليست إمتدادا لبناءات أخرى خارجة عن المؤسسة وعليه فإن المؤسسة لها تاريخها الخاص وثقافتها الخاصة التي هي وليدة العلاقة بين الفاعلين كرد فعل منهم على ضغوطات المحيط ."²
- المؤسسة تعتبر فاعل إستراتيجي يسابق تلك التغيرات الإجتماعية والتنظيمية من أجل أن يوفر لنفسه حضا من البقاء والإستمرار محاولا في ذلك الإبتعاد عن كل المشاكل والأزمات والنتائج غير المتوقعة ، ولذلك تتأسس المؤسسة بين البناء والتفاعل من غير وجود أي تعارض بين هذين الآخرين ، فالعلاقة بينهما علاقة إزدواجية *dualité* للتبعية المتبادلة بينهما أي انه هناك تطبيقات إجتماعية وإعادة إنتاج لهذه التطبيقات يتعلق بالفاعلين ، والبنية هي ناتج التطبيقات الإجتماعية ووسيلة لإعادة إنتاجها ."³
- **المؤسسة عون إقتصادي**: "المؤسسة هي التي تقوم بتوليف عوامل الإنتاج ، بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق ، لذلك فهي تلبي حاجيات أي طلب ."
- **المؤسسة تنظيم إجتماعي**: "مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع وخدمات ← المؤسسة تنظيم مهيكّل وبذلك لا تظهر من زاوية ميكانيكية فقط ، بل أيضا كتتنظيم إجتماعي ومن ثم تحليلها إعتقادا على العناصر التالية : تنظيم السلطة ، توزيع المهام ، كيفية إتخاذ القرار (المركزية والامركزية)، سلوكات وتصرفات الأفراد ."⁴

¹ ناصر دادي عدون : مرجع سبق ذكره، ص10.

² زكري محمد مسعود ، يوسف جلولي : الممارسات السوسيو- ثقافية السائدة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ، العدد13 ، الجزائر ، 2017، ص158.

³ بلقاسم براهيم: التغير الإجتماعي والتنظيمي وإستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية ، مجلة دراسات ، الجزائر، ديسمبر، 2016، ص234.

⁴ الداوي الشيخ : مرجع سبق ذكره ، ص28.

- المؤسسة كنظام : "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها)، والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".¹

التعريف الإجرائي :

المؤسسة الاقتصادية هي فضاء إجتماعي ذات طابع إقتصادي، تتمتع بشخصية قانونية مستقلة من حيث الصلاحيات والمسؤوليات، تسعى إلى تقديم سلعة أو منتج بهدف إشباع حاجات الأفراد من ناحية وتحقيق الربح والفائدة من ناحية أخرى .

3- ثقافة المؤسسة Foundation Culture:

- الثقافة حسب إدوارد تايلور : " ذلك الكل المركب والمعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد والأفكار وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".²

- من وجهة نظر علماء الاجتماع : " تعني الثقافة جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة، ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل وتمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع . وتتألف ثقافة المجتمع من جوانب مضمرة غير عيانية مثل: المعتقدات ، الآراء ، والقيم التي تشكل المضمون الجوهري للثقافة ، ومن جوانب عيانية مثل: الأشياء ، الرموز والإشارات التي تجسد هذا المضمون".³

- ميشال كروزيه (Michel Crozier) : " ثقافة المؤسسة تكمن في مدى قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضاءها، بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية، أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفاتها كذلك ، وذلك

¹ أحمد طرطار: "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 15.

² جون سكوت، ترجمة محمد عثمان: علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2009، ص 141.

³ أنتوني غدنز، ترجمة فايز الصياح: "علم الاجتماع"، المنظمة العربية للترجمة، ط4، بيروت، لبنان، أكتوبر 2005، ص 82.

- بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والإنتماء لهذه المجموعة أولاً وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل إستمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً.¹
- يعرفها **Mcshane & Gliniw**: "نمط أساسي من الإفتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعبر عن إتجاه وطريقة تفكير المؤسسة حول المشاكل والفرص التي تواجهها".
- يعرفها شين (**Shein**): "مجملة الإختيارات والإفتراضات القاعدية التي إكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد حلول لمشاكل التكيف والإندماج الداخلي والتي أثبتت نجاحها، وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل".
- تعرف الباحثة **Nadin le maitre** ثقافة المؤسسة بأنها: "نظام من التمثلات والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة، وهذا يعني أن كل فرد داخلها يشترك في رؤية محددة حول ماهية المؤسسة، دورها الإقتصادي والإجتماعي والمكانة التي تحتلها بين منافسيها، مهمتها مع زبائنها والأفراد العاملين بها ومع مموليها".²
- بين رونو سان صوليو (**Renaud Sainsaulieu**): "يمكن حسب الأصناف الإجتماعية المهنية تحديد ترسيمات مختلفة للسلوكات داخل المؤسسة، وقد إنتهى إلى إختصارها في أربعة نماذج ثقافية رئيسية: النموذج الإنصهاري، النموذج المفاوض، النموذج العاطفي، النموذج الإنسحابي (السلبى)".
- يرى فليب برنو (**Phillippe Bernoux**): "أن التملك يتمظهر عبر إستراتيجيات متنوعة تهدف كلها إلى الحفاظ على حد أدنى من الإستقلالية، وهو ليس فعلاً فردياً خالصاً ولا ردة فعل (مجردة) طبقية بل تصرفاً يحيل إلى مجموعة إنتماء، أي مجموعة عمل ملموسة تتقاسم ثقافة مشتركة تصنعها لغة مشتركة ونمط وسلوك مشترك وعلامات تعرف وهوية مشتركة".
- وتظهر البحوث الإجتماعية والإثنولوجية إذا تعقيد ما سمي بـ"ثقافة المؤسسة"، وليست هذه بأي حال من الأحوال مجرد إنبثاق للنسق التنظيمي بل هي في الآن نفسه إنعكاس للثقافة المحيطة وإنتاج جديد يبني داخل المؤسسة عبر كثرة من التفاعلات الموجودة على كافة المستويات بين من ينتمون إلى التنظيم

¹ نورالدين بوراس: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، 2014، ص 19.

² هيشور محمد لمين: "دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، مجلة دراسات و أبحاث، العدد 28، الجزائر، سبتمبر 2017، ص 227.

نفسه، إذ لم يكن الحديث عن ثقافة المؤسسة في معناها السوسيولوجي والإثنولوجي عديم الفائدة فذلك للإشارة إلى الحاصل المركب في لحظة ما لسيرورة بناء ثقافي لا ينتهي أبداً، مشركا مجموعات فاعلين وعوامل كثيرة التنوع من دون أن يكون بالإمكان تحديد مجموعة على أنها الوحيدة التي بإمكانها الإمساك بزمام الأمور".¹

التعريف الإجرائي : منظومة مشتركة من القيم ، المعتقدات والسلوكيات التي تتكون من اللغة والاتصال والتفاعلات اليومية وتجعل صورة المؤسسة مختلفة ومتميزة عن غيرها .

4 - جودة الأداء: Quality Performance

- الأداء The Performance حسب **Richard A Sawson**: "في إطار المنظمة أو التنظيم هو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات".

- يرى **Philippe Lorino**: "الأداء الإقتصادي للمنظمة هو إنشاء القيمة لزبائنها أي تلبية إحتياجاتهم وفق شروط التكلفة والوقت والجودة".²

- **Nancy Heppely**: "قدرة المنظمة على إكتساب و إستخدام مواردها وتثمينها في أسرع وقت ممكن والسعي لتحقيق الأهداف الحالية والأهداف المستقبلية".

- حسب **Brahmi Bechir**: "هو ترجمة إلى مستوى الإستثمار في البحث والتطوير ، والذي يمثل الكفاءة الأساسية للمؤسسات للحصول على الميزة التنافسية التي تميزها".

- **Patrice Roussel**: "قدرة المؤسسة على خلق الجودة والتميز، ومن هذا المنطلق تقديم القيمة لأطراف المشاركة فيها (المساهمين ، العمال ، الزبائن) ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد".³

¹ دنيس كوش، ترجمة منير سعيداني: مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية، المنظمة العربية للنشر، ط1، بيروت، لبنان، مارس 2007، ص، ص 178، 183.

² علاوي عبد الفتاح: "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، أطروحة لنيل دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، 2013، ص 119 .

³ بطاهر بختة: "مدى فعالية التحليل الإستراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة"، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 8، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 36.

- هو إنعكاس لقدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات بيئتها الداخلية (مثل: الموارد) والخارجية (مثل: رضا الزبون وولاءه، المسؤولية الإجتماعية) على مستوى المدى القريب والبعيد مقارنة بالمنافسين في إطار تبني إستراتيجيات معينة".¹
- هو نتيجة لكافة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة، التي تعد بمثابة المرآة العاكسة للإدارة الإستراتيجية في المنظمة".
- حسب المنظمة العالمية للتقييس **ISO9000**: الأداء يشمل الكفاءة والفعالية فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة".
- إعطاء الأداء الطابع الإستراتيجي وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسات .
- تم تعريفه وفق المعايير الأساسية وهي: الجودة، الوقت، التكلفة وهناك من يضيف المرونة، سرعة رد الفعل، الإبداع .
- جودة الأداء تتمثل في صنع منتوجات مطابقة للمواصفات العالمية، رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الإستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، وزيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال بلوغ أهدافها الإنتاجية.
- جودة الأداء تهدف بالضرورة إلى الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات وتطور الأسواق العالمية وتزايد طلبات الزبائن على الجودة وزيادة حدة المنافسة، وعليه أصبحت الجودة سلاحا إستراتيجيا للحصول على شهادة المطابقة العالمية ISO.²
- جودة الأداء: مجموعة الخصائص الداخلية للمنتج أو النظام المطابقة لمتطلبات الزبائن والناجمة عن تطبيق المواصفات القياسية العالمية، ومشاركة كل الأفراد في جميع وظائف المؤسسة من خلال تخفيض

¹سمير عماري، أيمن زيد: نظام الإدارة البيئية كآلية لتطوير الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد 07، العدد 06، الجزائر، 2018، ص 626.

² إلهام يحيوي: الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 05، الجزائر، 2007، ص 46.

الفائض وبالتالي تخفيض التكاليف أي تحسين أداؤها بهدف مواجهة المنافسين في السوق وبالتالي القدرة على البقاء والإستقرار.¹

التعريف الإجرائي : هو قيام الفرد بالمهام المنوطة له في أسرع وقت وأقل جهد وبنوعية ذات جودة .

5-الميزة التنافسية Competitive Advantage :

- **تعريف M.Porter :** "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".²

- **Heizergrand Render :** " تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين ، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين".

- **Jean Jakes Lambin :** "هي مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين".

- **تعريف Brown :** " مجموعة من الصفات المؤيدة للشركات ومنتجاتها والتي تمثل أداة داعمة للمنافسة داخل السوق المستهدف".

- **يرى Bareny :** "أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة إقتصادية أكبر، ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج".³

¹ علي عباس، عبدالله جميل: الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء، مجلة كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عمان، الأردن، العدد16، 2016، ص185.

² بن حمين بوجمعة: رأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد05، العدد01، الجزائر، مارس2016، ص86.

³ غالب محمد البستنجي: أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، العدد09، عمان، الأردن، جوان 2011، ص10.

- **تعريف علي السلمي:** " الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتلقون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون " ¹.

- **التعريف الإجرائي:** هي قدرة المنظمة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بصورة متميزة عن منافسيها ، بإستخدام تقنيات و إستراتيجيات يعجز المنافسون الآخرون عن تنفيذها .

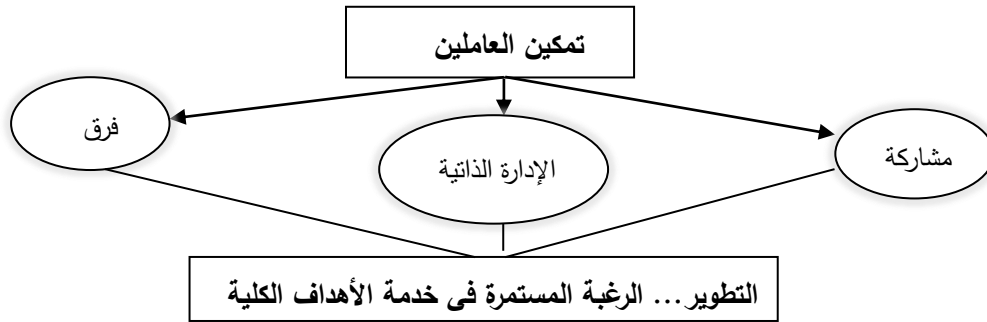
6- التمكين Empowerment:

- **المعنى اللغوي للتمكين:** هو منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية .
- **المعنى الفكري:** هو عقد إجتماع بنقل السلطة وبنشر الرقابة (الامركزية) .
- هو نقل قوة إتخاذ القرارات، التصرف، الرقابة إلى مستويات أدنى .
- **المعنى العملي للتمكين:** هو إيجاب... قبول... ممارسة .
- هو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف وإتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .
- التمكين يقوم على فكرة مشاركة العاملين في القرارات حيث يتم تمكين العاملين من خلال منح القوة في إتخاذ القرارات، وبالتالي يشترك العاملون مشاركة فعلية في إدارة المنظمة التي ينتمون إليها مع تحمل المسؤولية بما يتفق مع النضوج الفكري لعامل اليوم بالقياس إلى عامل الأمس، وخلق روح الإلتزام الذاتي.
- التمكين : هو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم بإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج " ².

¹ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص104 .

² سعيد يس عامر: علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس، ط2، القاهرة، مصر،

الشكل رقم (05) : كيفية تمكين العاملين



المصدر: نفس المرجع، ص168 .

- التمكين : " وسيلة تعطي العاملين فرصة إدارة مؤسساتهم وإتخاذ القرارات المتعلقة بها، إضافة إلى منحهم فرصة التفكير الإبداعي الذي يساعد على حل المشكلات وأخذ زمام المبادرة في المواقف المختلفة مع تحمل المسؤولية الكاملة في ذلك ، وبالتالي فهو يعمل على تشجيع العاملين على صنع القرارات والمبادرة في إتخاذ الإجراءات في الوقت الذي تقل فيه عمليات المراقبة والتوجيه من المديرين".
- عملية تفويض الصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة بما يمكنهم من تحقيق أرباح للمؤسسة .
- عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه وإتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المنوطة لهم ، والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا ، فضلا عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل .
- التمكين هو إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة .
- **Karakoc** : " عملية تستوجب إشراك المعلومات والمعرفة الضرورية لتحويل العاملين للمساهمة في الأداء التنظيمي " ¹.

¹ موفق سهام : التمكين مطلب ضروري لتعزيز الولاء التنظيمي ، مجلة إقتصاديات الأعمال والإدارة، العدد04، الجزائر، 2017، ص388.

- عرفه المعاني أيمن : "تحويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم وإتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف " .
- عرفه جودة محفوظ : " عملية إعطاء العاملين سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية ، وفي إستخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على إتخاذ القرارات " ¹.
- التعريف الإجرائي : هو منح العمال الصلاحيات في وضع الأهداف الخاصة بعملهم وإتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة إبداعية في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم .

7- التميز التنظيمي Organizational Excellence :

- التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات من ناحية ، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى ، وهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع إحتياجات الأطراف كافة ، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر ، وهو مفهوم يشمل تفوق وتفرد المنظمة في الأداء عن مثيلاتها من المنظمات ، وتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها ، وذلك بوضعها سياسات و إستراتيجيات تركز على العاملين والمتعاملين بشكل متوازن ، لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها .
- جهود تنظيمية مخططة ، تهدف لإنجاز أهداف المنظمة وإستراتيجياتها وعملياتها ، لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة وهو الوصول إلى الحالة التي تضمن النشاط التنموي في ثلاثة أبعاد وهي :
الجودة الشاملة ، والتحسين المستمر لتعزيز الإهتمامات ، وأصحاب المصلحة التنظيمية .
- تعريف Grote : " هو قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية ، وخلق الظروف التي تحفز وتصح وتواجه مشكلات الأداء بفاعلية " ².

¹إشراق عقون، ليلي بوحديد : دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد07 ، الجزائر ، جوان 2017 ،ص،ص349،350.

² نورة عبد الله حزام الشهراني : دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي ، رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، تخصص إدارة وإشراف تربوي ، جامعة الملك خالد ، السعودية،2017،ص37.

- تعريف **Meyer** : " هو تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الإستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء ، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في : القيادة ، التمكين ، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي ".¹

- **Ziari** : "المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص المتاحة بدلا من تركيزها على المشكلات".

- تعريف **Gilgeous** كان أكثر تفصيلا حيث وصف المنظمات المتميزة بأنها : "المنظمات التي تتفوق على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، كما أنها تكون على دراية بقدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة".²

- عرفه البعض الآخر بأنه : " قدرة المنظمة على المساهمة بشكل إستراتيجي بالتفوق على أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة ، بحيث تتميز عن باقي المنظمات ، فهو عبارة عن أنشطة المنظمة التي تقوي الإنجاز من خلال : إستغلال الفرص، إمتلاك الجرأة على التغيير ، الحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون السعي للوصول إلى أعلى المستويات بكل تفوق ".

- عرفه **المعهد الوطني للتدريب** بأنه : طريقة العمل التي تعتمدھا المنظمة لتوازن نتائجها بين رضا أصحاب المصلحة ، وزيادة إحتمالية النجاح طويل الأجل للعمل حتى تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من معايير الأداء الإستراتيجي المرتبطة مثلا : بالإبتكار، الجودة ،التكلفة، الموثوقية، المرونة، وغيرها .

- وتذهب **المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة** إلى إستعراض مفهوم آخر يتعلق بإدارة هذا التميز التنظيمي فتعتبره الممارسة الفعالة والباهرة في إدارة المنظمة ، التي تعنى بأولى خطوات التخطيط للسياسة، الرقابة

¹آلاء عبد الرحمن بالحرمر: مستوى تطبيق مكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة ، رسالة مقدمة إستكمالا

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية ، 2016 ، ص9.

²آلاء عبد الرحمن بالحرمر: مرجع سبق ذكره ، ص9.

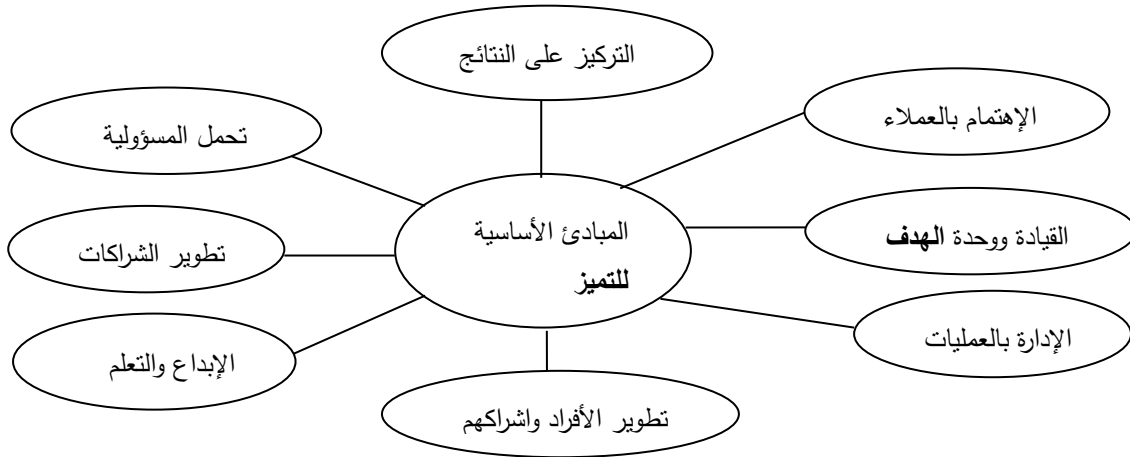
والتوجيه لكافة الموارد ، الإشراف على عديد العمليات الداخلية ونظم المعلومات ، التنسيق بين مختلف النشاطات التنظيمية، لتحقيق معدلات رضا عالية بين مختلف المتعاملين ذوي العلاقة بالمنظمة .¹

- جهود تنظيمية مخططة، تهدف لإنجاز أهداف المنظمة وإستراتيجياتها وعملياتها ، لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة وهو الوصول إلى الحالة التي تضمن النشاط التنموي في ثلاثة أبعاد وهي :

الجودة الشاملة ، والتحسين المستمر لتعزيز الإهتمامات ، وأصحاب المصلحة التنظيمية .²

-**التعريف الإجرائي** : هو قدرة المنظمة على تحقيق مستويات عالية في الأداء والقيادة والإنتاج ، من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها بصورة فعالة وبالتالي تفردتها وتفوقها عن المنافسين .

الشكل رقم (06) :المبادئ الأساسية للتميز



المصدر: إياد عبد الله : إدارة الجودة الشاملة، دار زهران ، عمان، الأردن،2009،ص97.

8- إدارة التغيير The Management of Change :

-عرف **Paton & Mc Calman** إدارة التغيير بأنها: "الإستخدام المنظم للمعرفة ، والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال".³

¹د. ليليا بن صويلح :التميز التنظيمي وإستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 14، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2017،صص،13،14.

²تورة عبد الله الشهراني : مرجع سبق ذكره ، ص37.

³ ربحي مصطفى عليان : إدارة التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، صص ،38،40.

- يعرفها **Garvin**: "المهارة في توليد المعرفة والحصول عليها ونقلها، وبالتالي تطوير سلوكها كي تعكس معرفة جديدة".

- **موسى اللوزي**: "هي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها ، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فعالية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها".

- استخدام الإمكانيات المادية والبشرية بكفاءة وفعالية للانتقال من واقع معين إلى آخر أفضل ، بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة ، وبأقصر وقت وأقل جهد .

- جهد شمولي مخطط يساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم ، ويعمل على تجديد التزامهم ، ويسعى لإعادة هيكلة النظم ، وبناء القاعدة العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.¹

- **إدارة التغيير**: مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم كما أن الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل ، لغرض الإرتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة .

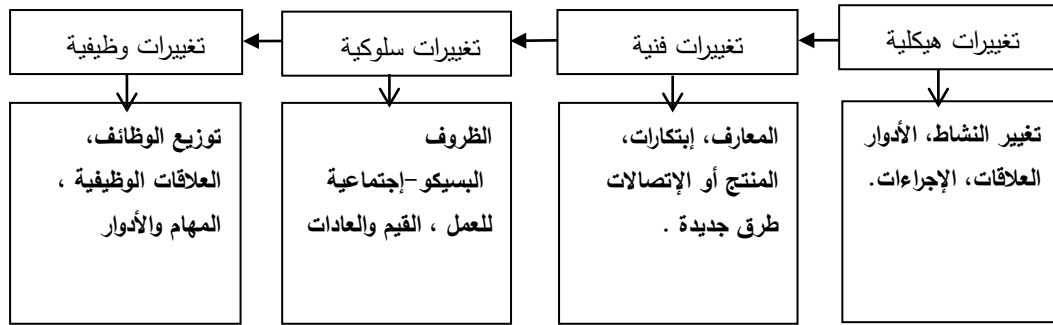
- عملية التجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع ، وإزالة الصداً وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات، لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة".²

التعريف الإجرائي : هي إنتهاج المنظمة تقنيات حديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب التقليدية، بهدف زيادة قدرتها على الإندماج والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة بها .

¹ ربحي مصطفى عليان : مرجع سبق ذكره، ص42.

² سيد سالم عرفة : مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

الشكل رقم (07): المجالات الأساسية للتغيير



المصدر : بلال خلف سكارنة : مرجع سابق ، ص54

خامسا: الدراسات السابقة

1 - الدراسات الخاصة بالتطوير التنظيمي :

أ- الدراسة الأولى : إبتسام إبراهيم مرزوق 2004⁽¹⁾

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان : "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية" حيث هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية، ومدى وضوح مفهوم إدارة التطوير والتغيير التنظيمي لدى المؤسسات وخاصة المؤسسات الفلسطينية ، إضافة إلى محاولة التعرف على إدارة التغيير كعلم جديد منظم ومخطط يساعد في إحداث التطوير للمؤسسات .

- وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية والميدانية ، ويضم مجتمع الدراسة 682 مؤسسة وكانت طريقة إختيار العينة عشوائية حسب ميزانية المؤسسة وعدد موظفيها ، وإعتمدت الباحثة على إستبانة خاصة لجمع البيانات الأولية حيث وزعت الإستبانة على موظفين يعملون في الإدارة العليا و الإدارة الوسطى لكل مؤسسة ، وبلغ إجمالي حجم العينة (50 مؤسسة) وقد تم توزيع 250 إستبانة ، كما أجرت الباحثة مقابلة مع مدير عام المؤسسات الأهلية الفلسطينية لجمع الإحصائيات حول مجتمع الدراسة بوزارة الداخلية الفلسطينية في 2004 ، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

¹إبتسام إبراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص،ص5،133 .

1- وجود علاقة إرتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير فكما كان المفهوم واضحا كلما دل ذلك على أن إدارة المؤسسة قادرة على التغيير وكما إستطاعت المؤسسة والعاملين بها من أداء التطوير المطلوب .

2- توجد علاقة طردية إيجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي .

3- هناك علاقة طردية إيجابية كلما كانت الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة والعاملين كلما أصبحت المؤسسة قادرة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي ، وكان من نتائج هذه الدراسة أيضا : أن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تعديل وتغيير .

5- توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي ومراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة .

6- مناسبة وملاءمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فعالية إذا راعت ملاءمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع إحتياجات المنظمة .

لقد تناولت هذه الدراسة " فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية " وهي بذلك تتقاطع مع الدراسة الحالية من خلال إبراز أهمية التطوير التنظيمي في إحداث التغيير الذي يساهم في تحقيق الإستقرار والتكيف للمنظمة في ظل العولمة والتنافسية العالمية ، وكذلك محاولة التعرف على مناهج وتقنيات التطوير التنظيمي التي تساهم في تحقيق الفعالية والجودة للمؤسسة.

ب- الدراسة الثانية : حسان هشام وحواطي آمال : 2011 (1)

ركزت هذه الدراسة على موضوع : " إستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين"، حيث هدفت الدراسة إلى تغيير أنماط تنظيم وتسيير المنظمة من أنماط بيروقراطية (تركيز السلطة) إلى أنماط مهتمة بالعاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات وإنسيابية الإتصالات ودفع الأفراد للعمل من خلال إستخدام نظام إيجابي للحوافز .وتمكن الباحثان من الوصول إلى النتائج التالية :

- تؤثر إستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي في أداء العاملين داخل المؤسسة .
- للتخطيط الإستراتيجي علاقة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة .
- يساهم تطوير نظام الإتصالات في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة .
- تتجه إتجاهات العمال نحو هذه الإستراتيجيات إلى القبول والمساندة .

لقد جاءت هذه الدراسة بعنوان " إستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين حيث ركزت على دور الإصلاح والتطوير التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي التكيف مع المستجدات ومواكبة التغيرات الحاصلة ، أما الدراسة الحالية سوف تركز على دور الإدارة التشاركية في تتمين مشاركات العمال وتفعيلها وهو ما يحقق معدلات عالية من الرضا والولاء في أوساط العمال ، وبالتالي يكون الأداء جيدا و متميزا.

ج- الدراسة الثالثة : عماري سمير سبتمبر 2012(2)

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة " ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم النقاط المتعلقة بمفهوم التطوير التنظيمي وإبراز أهم الآثار المترتبة عليه وكذا أهم المبادئ والإفتراضات المختلفة التي تقوم عليها ، إضافة إلى محاولة التعرف على مدى إستعداد مؤسسة إقتصادية جزائرية لإنتهاج برامج تطويرية وإدارتها بأسلوب علمي، وكذلك محاولة الكشف على أهم المشكلات والصعوبات التي قد تعيقها .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

¹حسان هشام ،حواطي آمال : إستراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي و أثرها على أداء العاملين ، مجلة أنسة للبحوث والدراسات ، العدد03 ،الجزائر، نوفمبر 2011 ،ص45 .

²عماري سمير: دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة ،الجزائر،2012،2013،ص14.

- عمال المؤسسة يدركون بأن التغييرات السريعة والمستمرة التي تواجهها مؤسستهم في بيئة عملها تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي وذلك من أجل بقائها وتطورها.
- خوف العمال من أن يكون التطوير التنظيمي في غير صالحهم، يعتبر سببا كافيا يدفعهم إلى مقاومته.
- يتم إحداث التغيير بواسطة التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة من خلال المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي، المدخل السلوكي .
- مشاركة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة في تصميم خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها من شأنه أن يساهم في إحداث التغيير المنشود بمؤسستهم .
- لقد هدف الباحث من خلال دراسته إلى إبراز دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، و بالتالي تلتقي مع الدراسة الحالية في معرفة الدور المحوري الذي يقوم به التغيير كمدخل هيكلي من مداخل التطوير التنظيمي في تحقيق الاندماج والتكيف وبالتالي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وكذلك تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن الأسباب الكامنة لمقاومة التطوير التنظيمي.

د- الدراسة الرابعة: هيشور محمد لمين 20مارس- 14 ماي 2017 (1)

- تناولت هذه الدراسة الموضوع التالي : " دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة ، وتندرج إشكالية هذه الدراسة في التساؤلات التالية :
- التساؤل الرئيسي : ماهو دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة؟ .
 - التساؤلات الفرعية : ماهو دور القيم التنظيمية في إحداث التطوير التكنولوجي بالمؤسسة ؟.
 - ماهو دور المعتقدات التنظيمية في إحداث التطوير الهيكلي بالمؤسسة ؟
- وللإجابة على التساؤلات قد تم صياغة الفرضيات التالية :
- الفرضية الرئيسية : تلعب ثقافة المؤسسة دورا إستراتيجيا في إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة .
 - الفرضيات الجزئية : - تساهم القيم التنظيمية في إحداث التطوير التكنولوجي بالمؤسسة .
 - تساهم المعتقدات التنظيمية في إحداث التطوير الهيكلي بالمؤسسة .

¹ هيشور محمد لمين: مرجع سبق ذكره ، ص 227 .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- 1- تلعب ثقافة المؤسسة دورا إستراتيجيا في إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة .
- 2- تساهم القيم التنظيمية في إحداث التطوير التكنولوجي بالمؤسسة .
- 3- تساهم المعتقدات التنظيمية في إحداث التطوير الهيكلي بالمؤسسة .

لقد جاءت هذه الدراسة بعنوان : " دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" حيث ركزت هذه الدراسة على دور القيم والمعتقدات التنظيمية في تجسيد التطوير التنظيمي ، أما الدراسة الحالية ستركز على دور ثقافة المؤسسة من القيم التنظيمية المشتركة ، السلوك التنظيمي ومختلف التفاعلات بين الأفراد في زيادة الأداء كمدخل لتحسين الجودة ، ومحاولة التعرف على مدى توفر مفهوم التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، وكذلك البحث والتقصي في الأسباب الكامنة لمقاومة برامج التطوير التنظيمي داخل هذه المؤسسة والتي تحول دون تحقيق الجودة .

هـ - الدراسة الخامسة : سعال سمية 2017 (1)

حيث جاء موضوعها كما هو موضح في التالي : " صعوبات تطبيق التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط" ، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من جهة ، ورؤيتهم لأهم معوقات التطوير التنظيمي من جهة أخرى ، إضافة إلى محاولة التعرف والكشف على أهم صعوبات التطوير التنظيمي من الجوانب الإستراتيجية، والإدارية والهيكلية، والبشرية والسلوكية، والتقنية بمؤسسة سوناطراك بالأغواط وذلك من خلال عملية التقصي الإمبريقي .

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- توجد صعوبات تواجه تطبيق برامج التطوير التنظيمي من الجانب الإداري والإستراتيجي.
 - تواجه المؤسسة صعوبات في تطبيق برامج التطوير التنظيمي ترتبط بمتغير الجنس .
 - تختلف إتجاهات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نحو برامج التطوير التنظيمي المطبق بمؤسستهم .
- لقد تناولت هذه الدراسة صعوبات تطبيق برامج التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، وهي بذلك تتقاطع مع الدراسة الحالية من خلال تسليط الضوء على واقع برامج التطوير التنظيمي في المؤسسة

¹سعال سمية : صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط، مجلة البدر، المجلد 09، العدد 08، الجزائر ، 2017 ، ص 295 .

الإقتصادية الجزائرية وأهم التحديات التي تواجهها ، وكذلك محاولة التعرف على أهم الإستراتيجيات التي تنتهجها في تفعيل برامج التطوير التنظيمي وإحداث التغيير لضمان الإستقرار والتكيف .

و- الدراسة السادسة : هواري فاطمة ، ضيف أحمد (2018¹)

" نحو تفعيل برامج التطوير التنظيمي من خلال تمكين العاملين بالمنظمة " حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مفهوم التطوير التنظيمي وتوضيح أبعاده ، ومستوى تواجده في المؤسسة ، إضافة إلى شرح دور أبعاد التمكين الإداري في تطبيق برامج التطوير التنظيمي . وقد تم إستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كونهما منهجان يساعدان على التحليل الشامل والعميق للمشكلة محل الدراسة ، كما تم إجراء دراسة حالة بالإعتماد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة محل الدراسة ، كما تم إجراء دراسة حالة بالإعتماد على الإستبانة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات بإستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، ويضم مجتمع الدراسة 83 موظفا حيث تم إختيار عينة قدرها 33 موظفا ، وكانت طريقة الإختيار بإستخدام أسلوب العينة الإحصائية العشوائية البسيطة .

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود دور لتمكين العاملين في تحقيق التطوير التنظيمي .
 - وجود دور للمشاركة في المعلومات في تحقيق التطوير التنظيمي .
 - وجود دور لإستبدال الهيكل الهرمي التقليدي بالفرق المدارة ذاتيا في تحقيق التطوير التنظيمي.
- لقد تطرقت الباحثة من خلال دراستها نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تمكين العاملين بالمنظمة، حيث ركزت على دور التمكين في تطبيق برامج التطوير التنظيمي، ومن هذا المنطلق تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال إبراز أهمية مشاركة العمال في إتخاذ القرارات التي تعتبر محور عملية التطوير، وكذلك التعرف على دور التمكين من خلال تفويض السلطة، الإبتكار والتحديث في تحقيق الريادة والتميز التنظيمي كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

¹ هواري فاطمة، ضيف أحمد: نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تمكين العاملين بالمنظمة ، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11 ، العدد 01 ، الجزائر، 2018 ، ص 200 .

2 - الدراسات الخاصة بالجودة :

أ- الدراسة الأولى : بن أكتوف طاوس ثورية 1996-2000⁽¹⁾

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان : "وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية " (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG للوحدة الإنتاجية السادسة 1996-2000 UP6) ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على كيفية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية ، بالإضافة إلى إظهار العوامل التي تحول دون تحكم واضح في الجودة لدى المؤسسات. وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- تدهور جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية يرجع إلى إتباعها للمفهوم الضيق والمحدود للجودة الذي ينحصر في مراقبة جودة الإنتاج بإستخدام أسلوب التفتيش .
- إن تسيير الجودة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة فالوحدة الإنتاجية السادسة تفنقت إلى وظيفة الجودة ومنه إلى نظام تسييرها هذا ما أثر سلبا على أدائها : رقم أعمال متدهور ، تكاليف إجتماعية مرتفعة مقارنة بالقيمة المضافة نتيجة دورة سلبية.

- المؤسسة الإقتصادية سواء أكانت عمومية أم خاصة مطالبة بتسيير الجودة لأن كلاهما يواجه نفس المحيط ، فالزبائن يطلبون سلعهم من المؤسسة التي ترضي رغباتهم وتحقق متطلباتهم ، وجودة وسعرا .

لقد تناولت هذه الدراسة واقع تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، وهي بذلك تتقاطع مع دراستنا الحالية من خلال تسليط الضوء على أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسة في تحقيق الجودة وضمن الإستمرارية في الحصول على إشهاد المطابقة ال ISO التي تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التحولات السريعة التي فرضتها العولمة .

ب- الدراسة الثانية : إلهام يحيوي 1997 - 2000⁽²⁾

" الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية " دراسة ميدانية لوضعية الاداء الإنتاجي ودور الجودة في تحسينه بشركة الإسمنت عين التوتة خلال (1997-2000) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية .وقد توصلت إلى النتائج التالية :

¹ بن أكتوف طاوس ثورية : مرجع سبق ذكره، ص163.

² إلهام يحيوي : مرجع سبق ذكره ، ص45.

بعد تطبيق المؤسسة لنظام الجودة إستمر إنتاج الشركة لإسمنت مطابق للمواصفات ، كذلك ممارسة وظيفة الإنتاج في شكل عمليات طبقا لمبادئ نظام إصدار 2000 ، بالإضافة إلى تركيز تخطيط ورقابة الإنتاج على الجودة وتسجيل كفاءات أفراد الإنتاج ، تطبيق إجراء خاص لعلاج الامتباقيات وبالتالي الإنتاج المنجز فاق الطاقة الإنتاجية التي تستوعبها المؤسسة (تحقيق فائض في قيمة الإنتاج).

لقد ركزت الباحثة في دراستها على تأثير الجودة على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية ، وهي تشترك في ذلك مع الدراسة الحالية التي تهدف إلى تسليط الضوء في التعرف على الأساليب المعتمدة من قبل المؤسسة محل الدراسة في تطوير أداء العمال، وكذلك البرامج الإستراتيجية المنتهجة لضمان جودة منتجاتها وتحقيق الريادة والتميز .

ج - الدراسة الثالثة: الشريف حمزاوي " ماي - جوان 2007 " ⁽¹⁾

جاءت هذه الدراسة بعنوان : " إسهام المطابقة مع معايير ISO9001 دوافعه وآثاره على الأداء التنظيمي " (تحليل تجارب ثلاث مؤسسات جزائرية صغيرة ومتوسطة) حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدوافع المدركة لتطبيق معايير ISO9001 وكذا آثارها على الأداء التنظيمي. وتتخلص النتائج كالاتي:

- العامل الرئيسي الذي يدفع المؤسسات إلى تبني ممارسات ISO9001 هو غالبا الضغوط المفروضة عليها من الخارج (الرفع من ثقة الزبون، تعزيز سمعة الشركة ،مجاراة المنافسين نزولا عند رغبة المنافسين) وهي تعكس حجم الضغوط المؤسسية التي باتت تجد نفسها أمام سياق مؤسسي وتنافسي جديد يجبرها على الإهتمام بالجودة ،وإتباع مسعى الإشهاد من أجل الحصول على الإعتراف والشريعة الخارجية.

- الحصول على شهادة ISO9001 ساعد على تلميع صورة المؤسسة في السوق ، وجعلها أكثر إهتماما من ذي قبل بحاجات الزبائن .

- المؤسسات التي لم تحقق فعالية العمليات كخفض التكاليف ،تحسين الإنتاجية والأداء العام (الأرباح)، لايعود السبب في ذلك إلى تطبيق نظام ISO9001 ،لأن التحسينات في كفاءة العمليات الإنتاجية لا تتأتى من الحصول على شهادة المطابقة ، بل من ترسيخ مبادئ ومتطلبات ISO9001 في ثقافة المؤسسة وفي أنشطتها اليومية ومن فكرة التحسين المستمر، كما أن هذه المؤسسات لم يسبق لها أن

¹الشريف حمزاوي : إسهام المطابقة مع معايير ISO9001 دوافعه وآثاره على الأداء التنظيمي ، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 32 ، ديسمبر 2012 ، ص 225، 243 .

طبقت أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتتنظر إلى شهادة المطابقة ISO كنهاية وليس كخطوة أولى في التأسيس لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وهذا بدافع الإمتثال للحد الأدنى الضروري من متطلبات الجودة من "إنتزاع" الشهادة وعدم مواصلة الجهود لتحقيق الجودة بعد ذلك .

لقد ركز الباحث من خلال دراسته على دوافع المؤسسة الإقتصادية في الحصول على شهادة المطابقة ISO9001 وآثارها على الأداء التنظيمي، وهي تلتقي مع الدراسة الحالية كون المؤسسة محل الدراسة متصلة على شهادة ISO ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى توفر مفهوم ثقافة الجودة والتعرف على أهمية إشهاد المطابقة ISO في تحقيق ولاء العمال للمؤسسة من خلال التحسين المستمر في الأداء .

د- الدراسة الرابعة : لأكسي فوزية 2015⁽¹⁾

تناولت الدراسة موضوع : " الجودة كأسبقية وإستراتيجية تنافسية " (دراسة عينة من مؤسسات إقتصادية حاصلة على شهادة الإيزو ISO9000) ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن سبل تحسين المنتج المحلي من جهة وتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية من جهة أخرى ، حيث شملت العينة 10 مؤسسات إقتصادية جزائرية ، أما مجتمع الدراسة فبلغ 30 فرد تحدث بالمنصب الوظيفي (مدير عام، مدير وحدة ، رئيس وحدة) .

حيث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة تأثيرية بين الجودة وتحسين التنافسية للمؤسسة الإقتصادية .
- تعتبر الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية في العصر الحالي الذي يتميز بتنوع المنتجات .
- الجودة سلاح تنافسي يحمي المؤسسة الإقتصادية ويحميها من التغيرات المتتالية في سلوكيات العملاء وأذواقهم .
- الجودة هي لغة للتطوير والتغيير والتحسين المستمر وهي أساس القدرة التنافسية .
- الجودة فرصة حقيقية لتحقيق ميزة تنافسية وغزو الأسواق المحلية والأجنبية .

¹ لأكسي فوزية: الجودة كأسبقية وإستراتيجية تنافسية (دراسة عينة من مؤسسات إقتصادية حاصلة على شهادةISO9000)، مجلة البشائر الإقتصادية ، العدد 02 ، ديسمبر 2015 ، ص141 .

لقد جاءت هذه الدراسة بعنوان: " الجودة كأسبقية وإستراتيجية تنافسية " حيث ركزت الباحثة من خلالها على دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، وبالتالي تلتقي مع الدراسة الحالية التي تهدف إلى البحث عن استراتيجيات التطوير التي تنتهجها المؤسسة ودورها في تحقيق الجودة .

هـ - الدراسة الخامسة: حاييف سي حاييف شيراز 2015 (1)

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة"، تركز السؤال الرئيسي لهذه الدراسة حول: ما دور إعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة في ظل التغيرات العالمية ؟.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الدعوة لتحديث أساليب الإدارة بما يتلاءم مع متطلبات العصر والظروف البيئية المتغيرة ، كذلك تسليط الضوء على مدخل إعادة الهندسة الذي يعتبر من المناهج الإدارية الحديثة المبتكرة ، حيث إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملاءمة لموضوع البحث ، من خلال تجميع الحقائق والمعلومات .

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- تحسين التنافسية مرتبط بقدرة المؤسسة على تبني أساليب إدارية حديثة .
 - إكتساب الأسبقيات التنافسية مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على إحداث تغيير شامل وإعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية .
 - هناك علاقة طردية بين إعادة هندسة العمليات وتحسين تنافسية المؤسسة .
- لقد ركزت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال إحداث تغيير جذري وإعادة تصميم عملياتها الإستراتيجية ذات القيمة المضافة ، مما يؤدي إلى تطوير الأداء وإكتساب أسبقيات تنافسية (تخفيض التكلفة، الجودة ، الوقت والإبداع)، وبالتالي تساعد المؤسسة في تحقيق التميز والتفوق على منافسيها وتحقيق البقاء والإستمرارية في ظل محيط سريع التغيير . وعليه فإن نتائج هذه الدراسة ستكون بمثابة مرجع للدراسة الحالية .

¹ حاييف سي حاييف شيراز : مرجع سبق ذكره ، ص 75.

سادسا: المقاربات النظرية للتطوير التنظيمي والجودة

تساعد الخلفية النظرية الباحث على فهم الظاهرة أو المشكلة والعلاقة بين العوامل والمتغيرات، ويرى موريس أنجرس: " أن رجوعنا إلى نظرية لها علاقة بمشكلة بحثنا يسمح لنا بتوضيحها وتوجيهها،... وتستخدم النظرية كدليل لإعداد البحوث نظرا إلى ما توفره من تأويلات عن الواقع... وهي تضمن توضيحا وتنظيما أوليا للمشكلة."¹

وبالتالي سوف نتناول المقاربات النظرية والتي من خلالها يمكن تبني مدخل نظري يتلاءم مع موضوع الدراسة الحالية وذلك قصد إثراء الموضوع أكثر من الناحية السوسولوجية ، ونذكر من بينها مايلي:

- نظرية النظم: إيستن ، كاتز ، كان

المنظمة وفقا لهذه النظرية كيان معقد التركيب وكل مكون من أجزاء، بل هي نظام من النظم الفرعية والمتراصة والمتفاعلة، وإن المنظمات المتفاعلة في مجتمع ما تعد مجموعة نظم تسهم في تكوين النظام العام، وتساعد النظرة النظامية هذه على إعطاء الأجزاء والمكونات أهميتها كما تؤكد على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام الأعقد الذي تكون مخرجاته أهم وأكبر من مخرجات أي جزء منه. كما تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة وتؤكد على ضرورة الأخذ منه والعطاء له لضمان التقدم. وتدرس المنظمة وفقا لهذه النظرية من خلال عناصرها الرئيسية التالية :

- 1- المدخلات: الموارد التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية وتتمثل في الطاقات البشرية والمادية والدعم المالي، وما تقدمه النظم السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية من معلومات .
- 2- العملية: مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .
- 3- المخرجات: حصيلة العملية والنتائج الذي تفرزه المنظمة للبيئة والمتمثل في السلع والخدمات .
- 4- التغذية العكسية: إيصال المخرجات للمجتمع كمرودود يقابل المدخلات المقدمة .²

وتصور نظرية النظم المنظمة كنظام مفتوح ، ويلخص "كاتز وكان" صفات النظام المفتوح فيما يلي : إستقبال الطاقة، إخضاعها للعمليات، تحويلها إلى مخرجات، تناغم الأحداث وتداولها، التقادم والإندثار،

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص144.

² عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، دمشق ، سوريا ، 2004 ، ص 120.

المدخلات المعلوماتية والتغذية الداخلية، الإستقرار والديناميكية، الإنتشار والإمتداد، الإنتهاء لحالة التوازن. إذن ساهمت نظرية النظم بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيدها على التداخل بين الأجزاء، وكذلك العلاقة بين النظام وبيئاته، والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية، وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال، كما أسهم هذا المدخل في الإبتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال، وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والإهتمام بصراعات العمال والرضا عن العمل، ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري يعتمد على درجة كبيرة من المرونة وتحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.¹

إذن تركز هذه النظرية على أن الفرد (الفاعل) هو محور عملية التطوير التنظيمي ولا ينأى ذلك إلا من خلال خلق وتهيئة ثقافة تنظيمية معينة تتلاءم مع قيم وسلوكيات الأفراد، مثال : تعليم وتنمية وتدريب الأفراد على ثقافة الجودة . وهذا للتوافق مع التغييرات التي تريد المنظمة إحداثها ، وهذا ما يبرز أن هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وثقافة المنظمة فإذا كانت الثقافة قوية ومرنة يمكن جعل المنظمة أكثر إستجابة للتغيرات الحاصلة .

- نظرية توفلر والهزة المقبلة :الأدهقراطية

نشر ألفن توفلر كتابه الذائع الصيت "هزة المستقبل" عام 1970 أوضح فيه كيف أن التقدم التكنولوجي يقود في وقتنا وعصرنا إلى تهشيم البيروقراطية وكسر شوكتها، وأن البديل القادم للبيروقراطية هي الأدهقراطية Ad.hocrocy التي ستهز السلم الهرمي والعلاقات الرسمية وجمود الإجراءات لصالح المرونة والإبداع والتغيير، ويؤكد توفلر أن الإعتماد على المنظمات الإنتقالية أو الوقتية وعلى جماعات العمل المتحركة والمنتقلة هي الظاهرة التي تميز هذه المرحلة، فالتغيير والحركة والتكيف في حياة المنظمات تأتي إستجابة للتقدم والتطور المعرفي والتخصص والإبداع والإختراع والتكنولوجيا.²

¹ موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

² عامر الكبيسي : مرجع سبق ذكره ، ص 122.

أطلق توفلر مصطلح "منظمة الموجة الثالثة" والتي ظهرت في عصر المعلوماتية، بينما كانت منظمات الموجة الأولى قد ظهرت في عصر الزراعة ومنظمات الموجة الثانية في عصر الصناعة، والذي يميز هذه المنظمات هو: المرونة Flexibility، الإبداع Creativity، الإختراع Innovation.¹

الشكل رقم (08): خصائص المنظمات

الموجة الثالثة	الموجة الثانية	الخصائص العامة	
شبكة Network	هرمية Hierarchical	المنظمة (التنظيم)	1
خلق السوق	مشاركة السوق	المخرجات	2
الفردية	المؤسسية	التركيز	3
مرنة	هيكلية	النمط	4
التغيير	الإستقرار	مصدر القوة	5
الإعتمادية	الإكتشاف الذاتي	البنية التنظيمية	6
توطيدية Genetic code	تقليدية	الثقافة الظاهرة	7
الهوية/القيم/ التوجهات	الأهداف/الخطط الإستراتيجية	الرسالة	8
طموحية Inspirational	تسلطية	القيادة	9
لا مساومة	تقديم الأحسن الممكن	النوعية	10
النمو الشخصي	الأمن	التوقع	11
التمييز	عنوان الوظيفة والدرجة	المكانة	12
معلوماتية	نقدية مالية	الموارد	13
إختلاف نوعي	تشابه مفضل	الفوائد	14
للبناء To Build	الإكمال To Complete	الدوافع	15
متعددة المحليات	متعددة الجنسية	القومية	16
إستراتيجية	تكتيكية	المظهر	17

المصدر: نفس المرجع ، ص123.

¹ عامر الكبيسي : مرجع سبق ذكره ، ص122.

تركز هذه النظرية على أن إدارة القرن الحادي والعشرين يجب أن ترتقي وتغذي قدرات المؤسسة على التجديد والتطور والإبداع، وهذا يعني بأن التعلم Learning والتكنولوجيا يصبح الآن الهاجس الأساسي للمنظمات ويحل محل الهيمنة والسيطرة. وبالتالي نجاح المنظمة وتميزها من منظور هذا النموذج هو تحويل الإدارة الهرمية التقليدية (البيروقراطية) إلى إدارة مبنية على مبدأ المشاريع والعمليات والتي تعرف أيضا بإسم الإدارة الأفقية. وبالتالي هذا النموذج يدعو المنظمات إلى ضرورة إحداث تغييرات على مختلف هياكلها وعملياتها التنظيمية مما يساعدها على تنفيذ برامج التطوير التنظيمي.

- إعادة الهندسة (الهندرة)

الهندرة هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة وهي منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبيا. وتقوم الهندرة على المرتكزات الأساسية التالية:

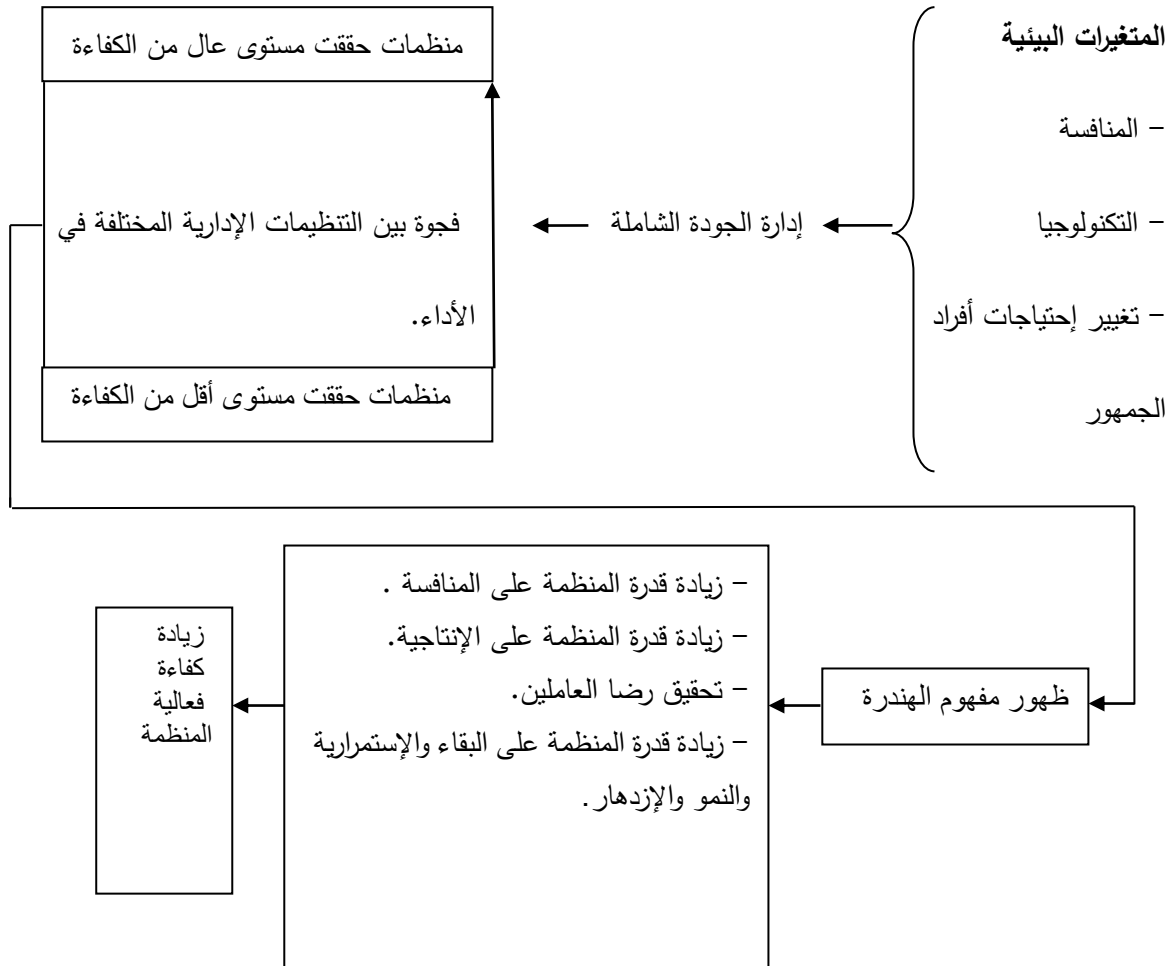
- تعزيز مستوى رضا الأفراد العاملين في المنظمة.
- خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة .
- تحقيق الإستجابة الفورية لطلبات الزبائن والإرتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة إليهم.¹
- التركيز على العمليات بدلا من المجالات التنظيمية والوظيفية .
- تغيير الفلسفة الإدارية وطريقة التفكير لدى المديرين .
- البدء من جديد وإتباع أساليب مختلفة تماما عما كان من قبل .
- المنهج الكلي الذي يتناول كافة الجوانب الفنية والإدارية(هندسة الإدارة).²

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره ، ص154.

² سعيد يس عامر: مرجع سبق ذكره، ص103.

إن تطبيق الهندرة الإدارية يمد التنظيمات بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي .

الشكل رقم (09): يوضح العلاقة بين التطوير التنظيمي والهندرة

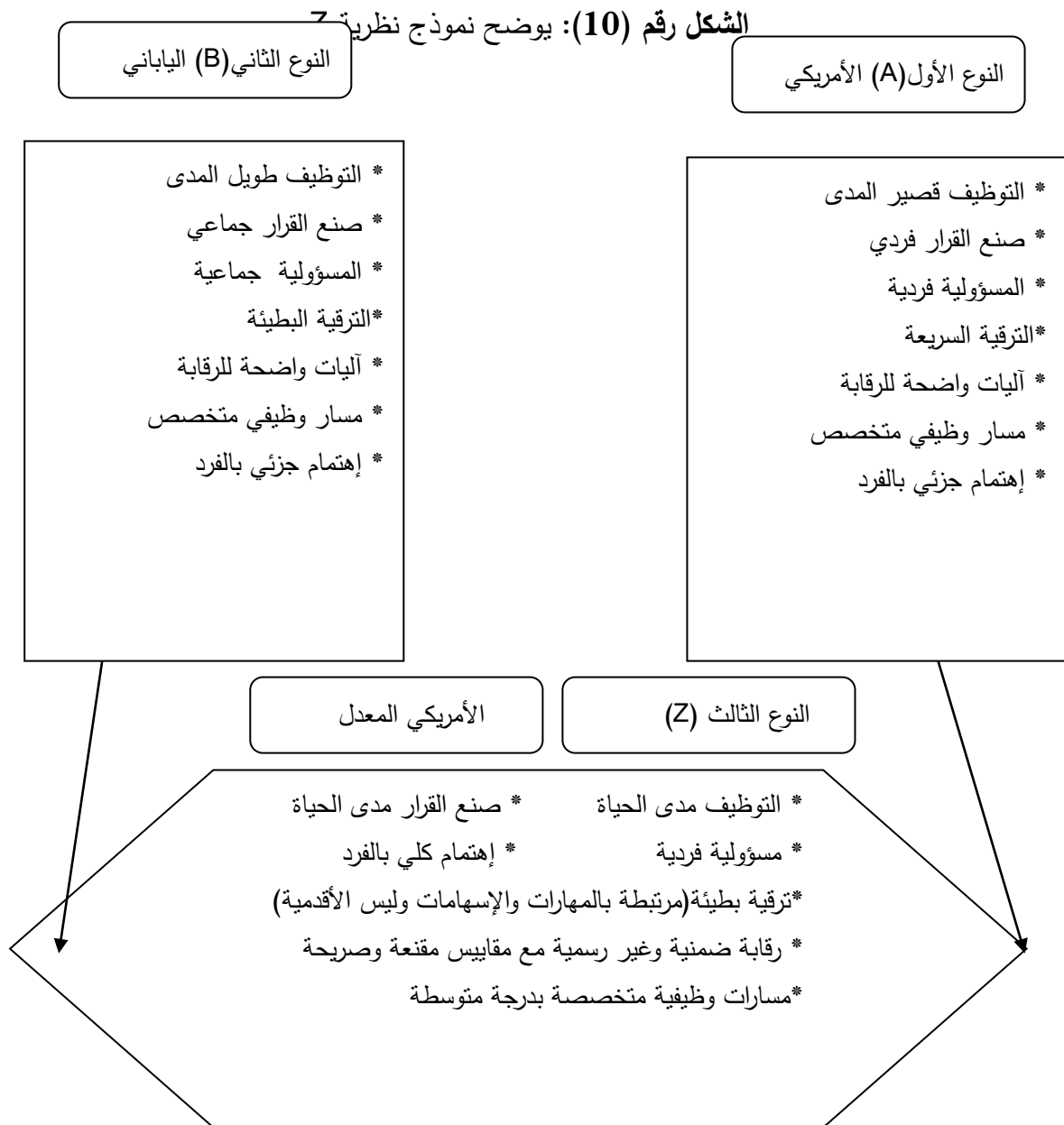


المصدر: ملفح راتب الحميدي وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص88.

إن مادام التغيير السريع والتطوير مطلباً حيوياً وسمة من سمات منظمات الأعمال في ظل الإقتصاد العالمي الجديد، فإن تبني أسلوب إعادة الهندسة يعتبر مطلباً حيوياً الآن لإجراء التحولات والتغييرات الجذرية المطلوبة بسرعة وأمان على بنية وآليات العمل في المنظمات.

- الإدارة اليابانية

تعتبر الإدارة اليابانية من المدارس الحديثة والتي إعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة و الديمقراطية في عملية وضع الأهداف والقرارات للوصول إلى نتائج متوقعة فيما بين الإدارة العليا والوسطى والإدارة الدنيا، وقد عرفت وتطورت الإدارة اليابانية على يد ولييام أوتشي في عام 1981 في محاولة للربط بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ووضعها في إطار واحد (نظرية Z).



المصدر: كافي مصطفى يوسف: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2012، ص74.

إذ إن لقد ركزت الإدارة اليابانية على تنمية العنصر البشري واستخدام وسائل تكنولوجيا ذات كفاءة عالية والعمل بنظام الفرق وإرساء الديمقراطية وبالتالي فهي تعمل على تكريس ثقافة الجودة الشاملة .

- إدارة الجودة الشاملة TQM

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لأداء الأعمال يحاول تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسينات المستمرة لجودة منتجاتها، أفرادها، عملياتها وبيئتها. وفي ظل المنافسة والسرعة والتغيرات العالمية أصبحت من الضروريات الإستراتيجية لمختلف المنظمات، من أهم المبادئ التي تركز عليها :

- إستمرارية التطوير والتحسين وخاصة على مستوى الإدارة العليا والوسطى وتنفيذه إلى أقل الوحدات الإدارية بالمنظمة، ولا بد من إتساق جهود التحسين والتقييم المستمر لعمليات المنظمة في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

- إستمرارية التدريب والتعليم والنمو الثقافي للعاملين على كافة المستويات وبالشكل الذي يشجع الإنسجام والتكامل الإداري والإستراتيجي.

- دعم الجهود الإستراتيجية ورفع مستوى الوعي والتحسين لدى العاملين في كافة المستويات الإدارية.

- التعاون والمشاركة والتمكين لدعم جهود التطبيق وإستمرارية التطوير بالرغم من إختلاف وجهات النظر بين أطراف المنظمة، وهذا الوعي سوف يطور خلال الزمن ويكسر حاجز البيروقراطية والفوضى .

وقد ساهمت الأفكار الأساسية لعدد من العلماء المهتمين بإدارة الجودة الشاملة في بلورة فلسفة حديثة لها، ومن هذه الافكار :

إدوارد ديمينج (Deming)

أطلق عليه (أبو الجودة) وهو متخصص في علم الإحصاء بدأ حياته العملية في أمريكا إذ كان له الدور في تعليم اليابانيين استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، وفي عام 1951 خصصت الحكومة اليابانية جائزة خاصة بإسمه (جائزة ديمينج) بحيث تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .¹

¹ مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2005، ص، 235.

ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية التي قدمها ديمينج في مجال إدارة الجودة فيما يلي:

- ضرورة تحسين أنظمة العمل والخدمات بصورة مستمرة.

- التركيز على أهمية القيادة الفعالة.

- تقليل وتخفيف الحواجز بين الأقسام والمصالح داخل التنظيم.

- استخدام التدريب لتنمية المهارات .

- استخدام المنهجية العلمية .

- الإلتزام بالإبتكار والتطوير.

- ضرورة عدم التعارض بين الأهداف .

- إيقاف الإعتقاد على الإختبار بقصد إكتشاف الأخطاء.

- إيجاد علاقة طويلة الأمد مع الأطراف.

- العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل .

- التوقف عن تهديد العاملين.¹

- وضع برامج للتعليم.

- إعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل.

جوزيف جوران Joseph Juran

ركز جوزيف في مساهمته على التالي:

- العمل على ضرورة تحسين الجودة .

- وضع تقارير تبين مراحل العمل المنجز .

- تشكيل وبناء تنظيم يعتمد على إنجاز مجلس لدراسة الجودة بأبعادها المختلفة، حفظ مجالات الإنجاز،

إدخال التحسين المستمر .

ومن خلال مساهمته في هذا الفكر الجديد المتمثل في إدارة الجودة إشتهر جوزيف بالتخطيط للجودة،

الرقابة على الجودة، تحسين الجودة.²

¹ موسى اللوزي : مرجع سبق ذكره، ص 249.

² مفلح راتب الحميدي وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص، ص 239، 240.

فيليب كروسبي Crosby

- ترتكز الأفكار الأساسية لمساهمته في تحسين الجودة على مفهومين هما: إدارة الجودة، العناصر الأساسية للتطوير . أما الأساسيات فقد حددها كروسبي في :
- تعرف الجودة بأنها المطابقة للمواصفات .
 - العمل على منع حدوث الأخطاء (Zero Defects) .
 - يقاس الأداء من خلال جودة المنتج أو الخدمة.
- وأما العناصر الأساسية التي أشار إليها كروسبي لتحسين الجودة فهي :
- الإصرار من قبل الإدارة العليا و تعليم جميع الأفراد العاملين والعمل على تدريبهم¹.

أرماند فيغنباوم Armand Faigenbaum

- يعد فيغنباوم أول من نادى باستخدام مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك وذلك ما مكنه من استخدام نظاما شاملا للرقابة على الجودة Total Quality Control من أجل بقاء إستمرارية الجودة لدى جميع العاملين في الشركة ، ويرى فيغنباوم أن إدارة الجودة الشاملة نظام فعال لتكامل وتطوير الجودة والحفاظ عليها حيث بين أن إدارة الجودة الشاملة تتألف من أربع مراحل هي :
- 1- وضع معايير للجودة.
 - 2- تقييم مطابقة هذه المعايير.
 - 3- قرار معرفة الفترة الزمنية التي تكون فيها المعايير مناسبة.
 - 4- التخطيط لتطوير هذه المعايير .

وأضاف أن قياس الجودة يبدأ من معرفة متلقي الخدمة وينتهي عند إيصال الخدمة إليهم للمحافظة على رضاهم ، ودعا إلى أن إدارة الجودة الشاملة الفعالة تتطلب درجة عالية من التكامل الوظيفي الفعال بين الناس والآلات والمعلومات المتوفرة والشديدة على نظام الجودة ، وأظهر أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة الكلي في المؤسسة.²

¹ موسى اللوزي : مرجع سبق ذكره ، ص 249.

² السامرائي مهدي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، 2006، ص 89 .

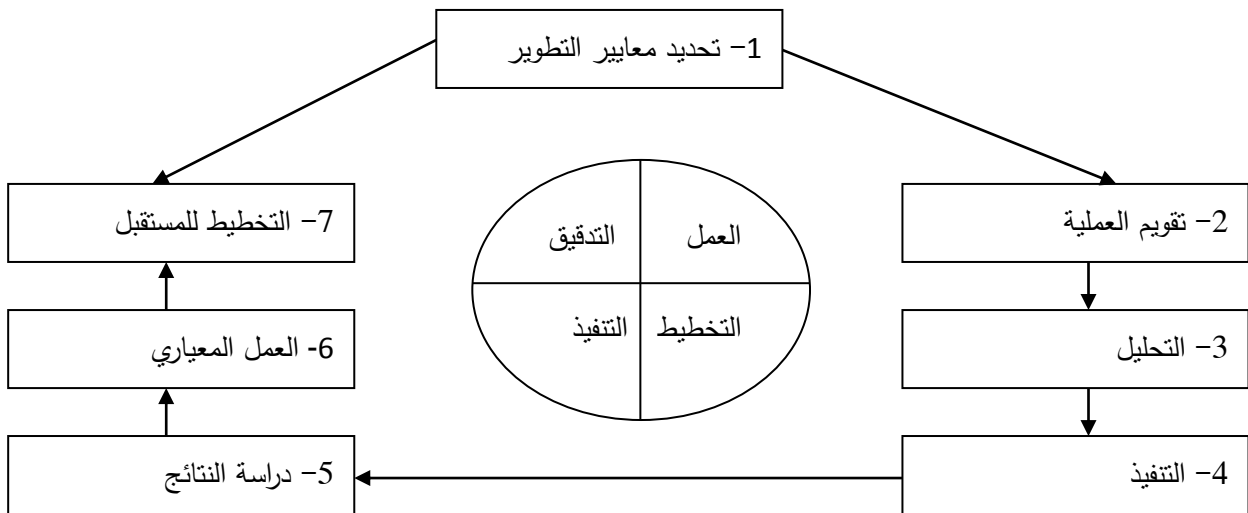
كارو إيشيكاوا Karoru Ishikawa

لقد تركز عمل إيشيكاوا على ما قام به فيغناوم، ديمينج، جوران إذ إستطاع أن يتوصل إلى خلق مفهوم ما يعرف بحلقات الجودة والمخططات البيانية المتعلقة بالسبب والتأثير، كما يعد من المساهمين الذين أكدوا على تعليم وتدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة في الشركة ككل CWQC بالشكل الذي أدى إلى إنخفاض نسبة المفتشين، كما رأى أن مساهمة العامل تعد مبدأ أساسي للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة TQM وحلقات الجودة، فقد كان يعتقد بأنها وسيلة مهمة لتحقيق ذلك.¹

والتر شيوارت Walter Shewart

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة على الجودة وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة" حيث قدم فيه مفهوم خرائط مراقبة الجودة والتي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في معظم المنشآت الصناعية . يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة ، كما وضع تصميمًا يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطة- العمل- المراجعة- التنفيذ) (Plan-Do-Check-Act).²

الشكل رقم (11): نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: السامرائي مهدي: مرجع سبق ذكره ، ص82.

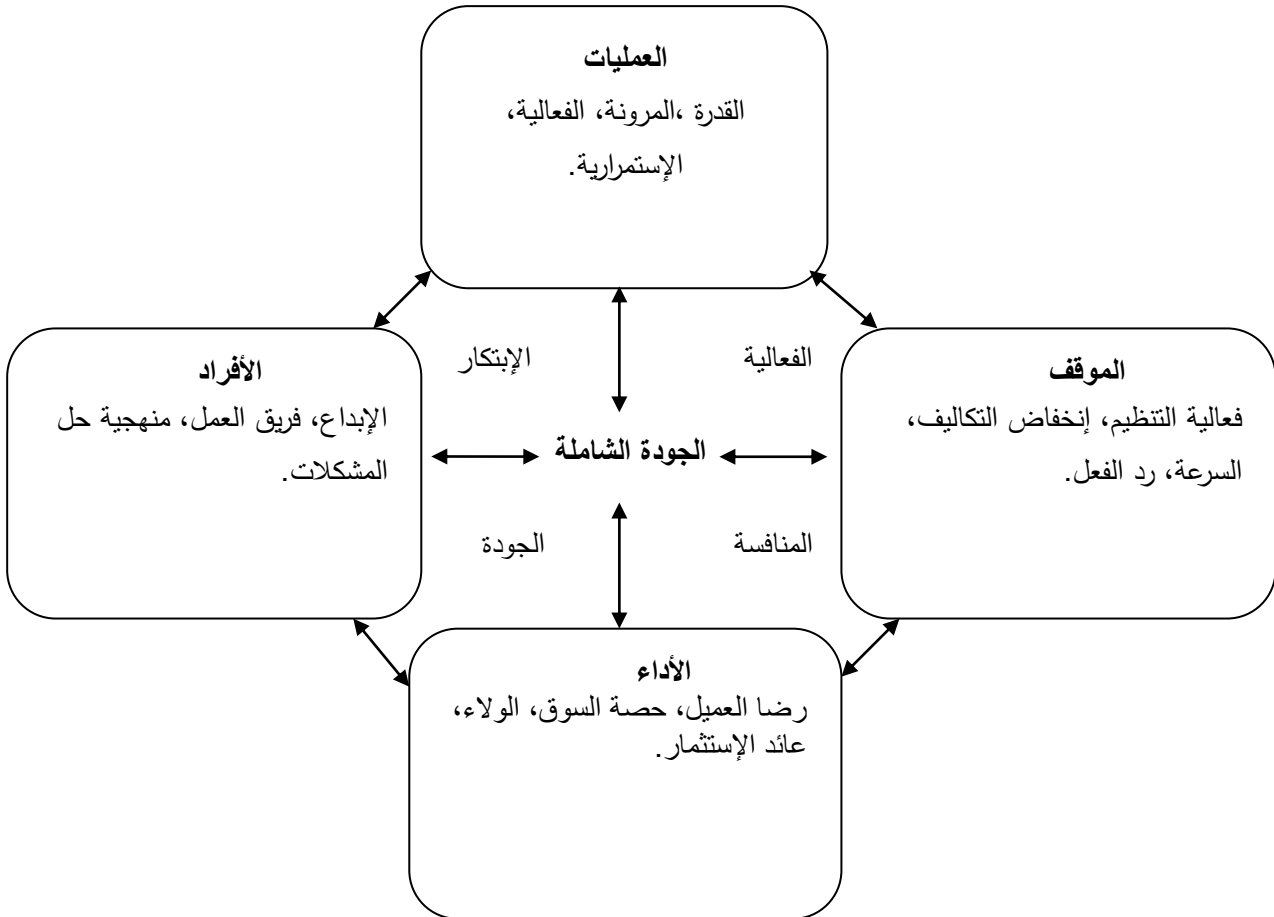
¹ محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق ، ص50.

² المرجع السابق، ص82.

مالكولوم بالدريج Malcolm Balridge

- يهدف نموذج بالدريج إلى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له بشكل مستمر ووفقا لما يريده ويتوقعه، وتقديم المنفعة للبيئة والإبتعاد عن أي تصرف يضر بها كما أنه يهدف إلى :
- إيجاد منافسة شريفة بين المؤسسات في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع .
 - تحديد سياسات المؤسسات من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
 - وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها .
 - تطوير فهم الإدارة لبيئة العمل والعمليات الإحصائية التي بإمكانها أن تؤدي إلى تطوير الكلفة والنوعية.¹

الشكل رقم (12) : يوضح نموذج تطبيق الجودة الشاملة



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة : مرجع سبق ذكره ، ص236.

¹ نفس المرجع ، ص101.

إن إدارة الجودة الشاملة هي رابط ومكمل أساسي لبرامج التحديث و التطوير المستمر لنظام العمل، فهي لاتسعى إلى تحقيق جودة السلعة أو الخدمة فقط ، بل تتعداه ليشمل مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي وتنمية العلاقات المبنية على الإحترام ،الثقة والتعاون بين العمال لتحقيق أهداف المنظمة.

الإدارة بالأهداف

يعد عالم الإدارة الشهير **Peter Ducker** أول من دعا إلى الأخذ بفكرة الإدارة بالأهداف عام 1954، منطلقاً من أن وحدات الإنتاج تحتاج إلى نظام إداري يتيح للفرد إمكانية تحقيق ذاته وفي الوقت نفسه يعطيه توجيهها بوحدة الرؤيا الشاملة لمسار جهده، كما ينشئ روح الفريق وينسق أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة تشكل مجموعها الهدف النهائي للمنظمة التي يعملون فيها.¹

ويمكن تعريف الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة يشترك بموجبه كل من الرئيس والمرووسين في عملية تحديد الأهداف المراد تحقيقها وطرق بلوغها وتحديد معايير قياسها للتأكد من تنفيذها ، ومن المرتكزات الأساسية للإدارة بالأهداف :

- تقوم بتوجيه إهتماماتها وغاياتها لعنصري العمل والإنسان معاً، فهي تريد أن تحقق إنتاجية عالية وفي الوقت نفسه تحقق مستوى مرتفعاً من رضا الأفراد.
- التركيز على النتائج وليس على الأنشطة الروتينية أو التفصيلية.
- الحرص على مشاركة جميع العاملين من قمة الهرم إلى قاعدته في وضع الأهداف وتنفيذها وتقويم النتائج المترتبة عنها.
- تركيز على ضرورة الإقتناع الشخصي بالعمل، وخلق الدافع لدى الفرد بغية تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقصى فعالية.
- لا تحاول الإدارة بالأهداف أن تضع طريقة مثلى للأداء كما فعلت النظريات التقليدية بل إنها ترسم الإطار العام الذي يجب أن يتحرك من خلاله الرؤساء والمرووسين بتعاون لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- يجب أن تكون العلاقة بين المدير ومرووسيه علاقة أخذ وعطاء، إرشاد وإسترشاد، تعلم وتعليم.²

¹ كافي مصطفى يوسف: مرجع سبق ذكره ، ص74.

² علي السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب، القاهرة ، مصر، 1999، ص،ص71،84.

إذن فالتوجه الرئيسي في نظام الإدارة بالأهداف هو المستقبل، وأن الغرض الأساسي هو إعداد المؤسسة للدخول في هذا المستقبل وجعلها أكثر إستعدادا لإستثمار الفرص وأكثر قدرة على التعامل مع المخاطر. لقد ركزت على هذه النظريات لما لها من أهمية وإرتباط وثيق بموضوع البحث وبالأخص نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر داركر التي تخدم موضوع البحث بدرجة كبيرة وتتماشى مع فرضياته، لإهتمامها بتحليل مناخ المحيط وتحديد الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة والأهداف النوعية وكذلك إعداد الخطط والبرامج وتحديد معايير ونظم التقييم، كما أنها تنتهج أساليب تتكون من خطوات منظمة تعتمد على المشاركة الإيجابية بين كل من الرؤساء والمرؤوسين، إذ يشترك الطرفان في تحديد الأهداف وإتخاذ القرارات بشأن الطرق المناسبة لبلوغ هذه الأهداف ووضع المعايير الملائمة لقياس النتائج، وبالتالي تحاول من خلال هذا الأسلوب أن تحصل من الرؤساء والمرؤوسين على أقصى درجات التفاعل الذي يؤدي إلى التعاون ورفع الكفاءة وزيادة الفعالية والتطوير المستمر.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هذه النظرية تتلاءم إلى حد كبير مع موضوع البحث من خلال تبنيها لمجموعة من الطروحات التي تخدم الدراسة بشكل فعال .

خلاصة

لقد تضمن هذا الفصل عرض لأهم التساؤلات التي أثارتها الدراسة والفرضيات المترتبة عنها، وعليه سوف يتم الإنطلاق في البحث والتقصي عن طريق جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة بالإطلاع على العديد من المصادر والمراجع للوصول إلى نتائج موضوعية تخدم البحث العلمي.

الفصل الثاني: التطوير التنظيمي

تمهيد

أولاً: ماهية التطوير التنظيمي

ثانياً: المنطلقات الأساسية للتطوير التنظيمي

ثالثاً: إدارة التطوير التنظيمي

رابعاً: السياسات والبرامج

خامساً: تقييم نتائج التطوير التنظيمي

سادساً: التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

خلاصة

تمهيد

تعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها وتنشط فيها، فهي في حالة ديناميكية ومستمرة مع البيئة الخارجية التي أصبحت في العصر الراهن أكثر تعقيدا وأشد إضطرابا لما أفرزته العولمة في مختلف أبعاد ومناحي الحياة، لذا فإن المنظمات اليوم أبعد ما تكون عن الثبات والإستقرار وأشد ما تكون حاجة إلى التحديث والتغيير والتطوير بشكل مستمر ودائم.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى أبرز المحطات التاريخية التي ساهمت في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي و كذلك التعرف على أهم المنطلقات الأساسية والعوامل الدافعة إلى تبنيه كثقافة تنظيمية، بالإضافة إلى الإستراتيجيات والتقنيات التي يستخدمها وأخيرا محاولة التطرق إلى أسباب مقاومته وكيفية فعالية برامجها ونجاحاتها.

الفصل الثاني: التطوير التنظيمي

أولاً: ماهية التطوير التنظيمي

1- التطور التاريخي للمفهوم

نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل مشاكل المنظمات، وبدأ في الإنتشار مع نهاية 1940 في (معهد ماسوشوتيس M.I.T) حيث تأثر بصورة جذرية بأعمال كل من كيرت لوين، كارل روجرز، أبرهام ماسلو ، كما ساهم كل من بلاك وموتون في دراستهم الشهيرة (الشبكة الإدارية) ودراسات (هيربرت شيبرد) كرائد في تطبيق التطوير التنظيمي و(ريتشارد بيكهارد) وآخرون في ظهور هذا الحقل في عام 1957.

ويمكن القول أن هناك ثلاث مراحل ساهمت في إنضاج ملامح وأبعاد وممارسات التطوير التنظيمي وهي:

أ- المرحلة الأولى: البدايات 1945-1959

تكونت هذه المرحلة من تفاعل وتكامل أربعة أساليب وهي:

- **التدريب المعمل Laboratory Training**: يسمى أيضا تدريب الحاسوبية والتدريب المختبري، تبلور هذا الأسلوب عام 1946 من خلال إستخدام مجموعات للنقاش بهدف إحداث التغير في سلوك المنظمة ، وقد تبنى معهد M.I.T إقامة ورشة عمل لهذا الغرض تحت قيادة عالم الإجتماع كيرت لوين وتبين أن إستخدام هذا الأسلوب يساهم في تحقيق الأهداف التالية :

- زيادة درجة فهم وإدراك وإحساس الفرد بسلوكه وأثر ذلك السلوك على الآخرين .

- زيادة درجة الشفافية إتجاه سلوك الآخرين.

- زيادة درجة الفهم بالعمليات الجماعية والعمليات التي تتم بين الجماعات .

- تحسين المهارات التشخيصية للمواقف الفردية والجماعية.

- إكساب الفرد مهارات وخبرات تحويل المعرفة الضمنية إلى أفعال وسلوكات ظاهرة .¹

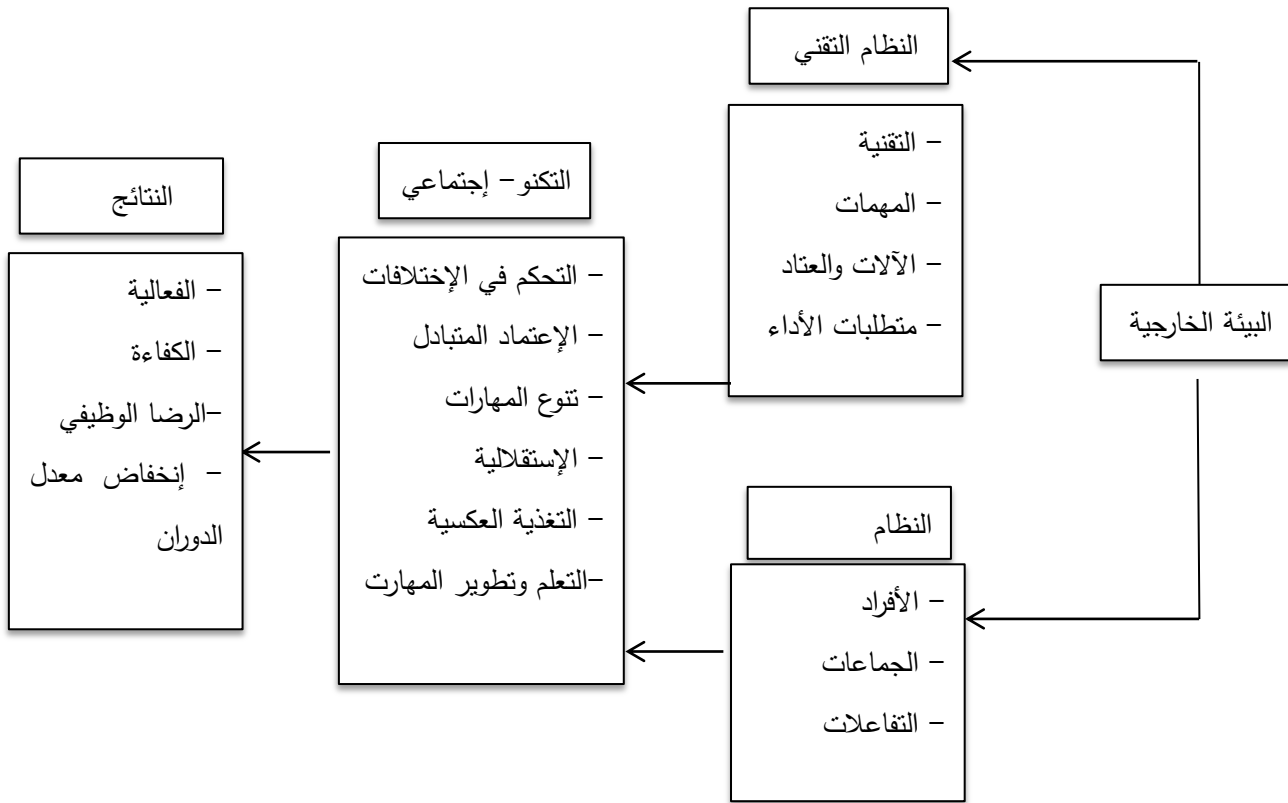
¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم : مرجع سبق ذكره ، ص 66.

- تمكين الفرد من تحليل سلوكه وآليات تفاعله مع الجماعات في العمل. قد ساهمت نتائج هذا الأسلوب وإستخداماته في إنشاء(المخبر القومي للتدريب(N.I.T)الذي أخذ على عاتقه تطوير التدريب ومجموعات العمل والبحث عن أساليب أكثر معاصرة لتطوير المنظمات.
- **البحث المسحي والتغذية العكسية Survey Research & Feed Back**: بغية معالجة قصور التدريب المعملية ومحاولة ربط التدريب بواقع المنظمات المعاش، قام فريق في مركز البحث المسحي بجامعة ميشجان بقيادة عالم النفس **Rensis Likert** صاحب الدراسة الشهيرة :أساليب قياس الإتجاهات التي طور فيها بشكل واسع الإلتشار، بتطوير أسلوب جديد هو"البحث المسحي والتغذية العكسية" ويشير هذا الأسلوب إلى قيام جميع العاملين بالمنظمة بملئ إستقصاءات الإتجاهات التي توزع إليهم، وتستخدم البيانات التي يتم جمعها من خلال الإستقصاء كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ، ويعد هذا الأسلوب ملائماً لفك درجة الجمود التي تعترض إدارة المنظمة وكذلك العاملين من خلال تقديم بيانات مقارنة تفيد بوجود مشكلات تعاني منها المنظمة. ويتكون البحث المسحي من عنصرين أساسيين هما: إستقصاء الإتجاهات ، حلقات نقاش صغيرة.
- **البحث الإجرائي (العملي) Action Research**: إعتد هذا الأسلوب في عام 1945 من قبل **وليام وايت وأديت هاملتون** في عمله مع فندق (ترمونت بشيكاغو) ، كما قام **لوين** وطلبته بعمل عدد كبير من مشاريع البحث الإجرائي في منتصف الأربعينات وبداية الخمسينات. ويعرف البحث الإجرائي على أنه نموذج إستشاري للتطوير التنظيمي ينطوي على الإستنتاجات والتغذية العكسية من التدخلات السابقة من أجل المساهمة في تصميم تطبيق إجراءات أخرى لزيادة الفعالية التنظيمية.¹
- **التكنو- إجتماعي Sociotechnical** : ظهر هذا المدخل في معهد تافستوك حيث نشأ من زيارة **إريك تريست** إلى منجم فحم وتبصره لعمل **لوين** في حركيات المجموعة ودراسة **بيون** للجماعات بدون قادة و إرتباط ذلك بمشاكل المنجم، كذلك تأثر **إريك تريست** بأفكار النظم التي قدمها **فون** وأندرس **أنجيل**، ويستند هذا المدخل في عمله على تحليل المنظمة على أنها نظام إجتماعي- تقني يتفاعل مع

¹ طاهر محسن الغالبي : مرجع سبق ذكره ، ص 26.

البيئة الخارجية، ويمكن توضيح العناصر الأساسية لهذا المدخل وطبيعة تفاعلاتها والنتائج المتوقعة من وجهة نظر Pearce & David .

الشكل رقم (13): العناصر الأساسية لمدخل التكنو- إجتماعي



المرحلة الثانية: التأسيس والترسيم

إن إعلان تأسيس هذا الحقل OD وتحديد مهماته جاء على يد ريتشارد بيكهارد عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الإستشارات الذي أعده بمشاركة دوغلاس ماكريجور في عام 1960 في شركة جنرال ميلز، ليعطيه الدلالة الحقيقية لمضمونه وأبعاده وحدوده، لأنه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال والمشرفين وأدوار المشرفين والإدارة في المستويات المتعددة ومشاركة الإدارة الحقيقية.¹ وهكذا نلاحظ أن مرحلة تأسيس التطوير التنظيمي كان هدفها شد الإنتباه وخلق القناعات بضرورة ترك الأدوار التقليدية في العمل الإداري، والتأكيد على وحدة المنظمة هيكلًا ونشاطًا متفاعل لتحقيق التحسين

¹ المرجع السابق، ص ، ص 31،34.

والتعديل والتحديث والتغيير المدروس، لذا فإن بناء إطار نظري لهذا الحقل وتطوير تقنياته وتشخيص مهماته و افتراضاته أصبحت ضرورة ملحة جدا تحملت مسؤوليتها المرحلة الثالثة البناء والتوسع.

المرحلة الثالثة: البناء والتوسع

إهتمت هذه المرحلة ببناء الإطار الفكري والتطبيقي لهذا الحقل والتوسع في الدراسات التحليلية والتجريبية والإختبارية لمجمل علاقات الحقل المذكور وعناصره و متغيراته، وتؤكد ميرري لوسميث أن ثلاث مراحل فرعية ساهمت مساهمة مباشرة في بناء أطر هذا الحقل وتوسيع دراساته وتطبيقاته وهي:

* 1966- 1972: التركيز على بناء الإطار النظري للتطوير التنظيمي.

* 1973- 1979: الإهتمام بفهم الديناميكيات والتفاعلات التي تحدث داخل المنظمات.

* الممتدة من 1980: التركيز على ضرورة تطوير تقنيات وأساليب التطوير التنظيمي بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق المباشر على المنظمات، وشهدت هذه المرحلة الإهتمام ب:

- تطبيقات التحول التنظيمي OT .

- الثقافة التنظيمية وتغييرها .

- التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة.

- إدارة الفرق وخاصة المدارة ذاتيا والتمكين.

- تطبيقات الإدارة بالأهداف MBO.

- إدارة الجودة الشاملة TQM.

- إعادة هندسة الأعمال (الهندرة).

- الإدارة على المكشوف.

2- خصائص التطوير التنظيمي

- الإهتمام بالمنظمات/النظام ككل وتفاعل أجزائها.

- القيم الإنسانية: تعمل برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون و المصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل مايجعل التنظيم يستجيب للإحتياجات الإنسانية.

- التأكيد على عملية حل المشكلات بمعنى تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلا من مناقشتها.

- التغذية العكسية (الراجعة).¹

¹ المرجع السابق، ص34.

الفصل الثاني.....التطوير التنظيمي

- الإتجاه الموقفي/ الشرطي: يتصف التطوير بالمرونة ومواقع العملية حيث يتم تكييف إستراتيجيته ووسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.
- التعلم عن طريق الخبرة/التجربة: ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.
- التدخل والتغيير على مستويات عديدة والهدف من ذلك هو بناء منظمة أكثر فعالية.¹

3- الأهداف

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة.
- تشجيع الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والإنتفاع بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.²

ثانيا: المنطلقات الأساسية للتطوير التنظيمي

1- المبادئ

- تمثل مبادئ التطوير التنظيمي قواعد عامة للإسترشاد النظري والعملية وتتخلص كالاتي:
- أ- السلطة: سلطة التطوير التنظيمي هي الإدارة العليا، وهي التي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.
 - ب- المسؤولية: مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة، هياكلا ومجموعات وأفرادا بشكل نسبي متفاوت.³

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره ، ص،ص29،30.

² رجي مصطفى عليان : مرجع سبق ذكره ، ص83.

³ طاهر محسن الغالبي ، أحمد علي صالح : مرجع سبق ذكره ، ص67.

- ج- المرونة: تتجسد في حركته ثنائية القطب (Bipolar) نهايتيه المتطرفتين التطوير التنظيمي مقابل التطوير الراديكالي، وما بين تلك النهايتين يمكن تأسيس مناطق وتوليفات تطويرية بأشكال مختلفة.
- د- الإستمرارية: تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد بإستمرار بسبب حركية البيئة وإضطرابها.
- هـ- التكاملية: تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية للوصول لبنية تنظيمية صحية.

2- المرتكزات

أ- الأفراد Individuals :

- يرغب الفرد في النمو وتطوير قدراته وسيكون راضيا وظيفيا في مناخ يتوفر فيه الدعم.
- معظم الأفراد يستطيعون تحمل المسؤولية ولديهم القدرة على المساهمة بفعالية في رفع الأداء.
- معظم العاملين لديهم الرغبة في إتاحة فرصة إظهار قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.

ب- المجموعات Groups:

- تعتبر المجموعات وفرق العمل عوامل أساسية لنجاح المنظمة.
- تساعد المجموعة على إشباع الإحتياجات الإنسانية وتؤثر في السلوك الفردي.
- نتيجة لتعقيدات ديناميكية المجموعات هناك حاجة ماسة لمعرفة وتطوير المهارات للتعامل معها.

ج- المنظمات Organizations:

- إن التغيير في أحد مكونات التنظيم سيؤثر على بقية المكونات الأخرى.¹
- الثقافة التنظيمية تؤثر على شعور وإتجاهات الأفراد والمجموعات.
- يمكن بناء هيكل تنظيمي ووظيفي يشبع الإحتياجات الفردية والجماعية ويحقق أهداف التنظيم.²

3- العوامل الدافعة للتطوير التنظيمي

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشكلات أو التكيف معها ما لم تحدث بعض التغييرات في

¹ طاهر محسن الغالبي ، أحمد علي صالح : مرجع سبق ذكره ، ص 67

² عبد الله بن عبد الغني الطجم : مرجع سبق ذكره ، ص 74.

الفصل الثاني..... التطوير التنظيمي

أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر فيه لمواجهة مشاكلها، ويمكن تقسيم التغييرات والمشكلات المحيطة بالمنظمة إلى عوامل خارجية وداخلية:

أ- العوامل الخارجية:

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- التغيير السريع في الأساليب التكنولوجية (عولمة العرض والطلب، عولمة المنافسة، عولمة الإستراتيجية) والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.
- التغييرات السياسية و الإقتصادية و القانونية في المجتمع مثل: التحولات الإقتصادية إتجاه الرأسمالية و الإشتراكية ، والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير و الإستيراد و الإنفتاح نتيجة العولمة.
- التغييرات في هياكل القيم الإجتماعية مثل: قيم التعليم والفروق بين الأجيال وقيم العمل.

ب- العوامل الداخلية:

- تغييرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنسيق والرقابة .
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

ثالثا: إدارة التطوير التنظيمي

1- مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي

تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير مشكلة الإجابة على السؤال : من يقوم بالتطوير التنظيمي؟. وهناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه الإجابات هي إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير. وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد الإحتمالات والطرق ويبقى بديل ثالث هو الإعتماد على البديلين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.¹

¹ أحمد ماهر : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ط7، الإسكندرية ، مصر، 2000، ص،ص 422، 415.

1-1- من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟

أ- البديل الأول : المنظمة مسؤولة عن برامج التطوير التنظيمي

تقوم الإدارة العليا بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير وهناك ثلاثة خيارات في هذا الصدد:

*الخيار الأول: تفرد الإدارة العليا بسلطة التطوير التنظيمي وتوجيه مهماته بموجب هذا الخيار تتفرد

الإدارة العليا بمعظم سلطة التطوير التنظيمي إلى حد الأوتوقراطية الشديدة فهي تقوم بمهمات :

- تخطيط برامج التطوير التنظيمي وتنظيمه مباشرة . - تحديد نوع التغيير ومستواه.

- رسم دور المرؤوسين في برامج التطوير . - إصدار قرارات بتنفيذ هذه البرامج.

- وأخيرا تحديد المزايا والحوافز والإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وإمتثالهم لتنفيذ

القرارات من عدمها.¹

* الخيار الثاني : المشاركة

وتقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل

في التغيير على إفتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير

قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطة لايمكن إنكاره، وبالتالي قد يكون من الأفضل

وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين

الآتيين:

- إتخاذ القرار جماعي: تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشكلات ودراستها وتحديد بدائل الحلول، يلي

ذلك تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا بدراسة هذه البدائل وإختيار البديل المناسب

لحل مشكلاتهم بطريقة فعالة.

-حل المشكلات جماعيا: هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العمال لا يقومون فقط

بدراسة البدائل وإختيار أنسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة وجمع المعلومات عنها وتعريف المشكلة

بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.²

¹ طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح : مرجع سبق ذكره ، ص200.

² أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره ، ص425.

*الخيار الثالث: التفويض

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء الصلاحية لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشكلات وبدائل للحلول وإختيار الحل المناسب وإتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشكلاتهم. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيين:

- مناقشة الحالة: يتم أخذ إحدى الأقسام كحالة واجبة للنقاش ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العمال ، ويتم ذلك بغرض إحساس العاملين المهرة على دراسة مشكلاتهم وبغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة.

- تدريب الحساسية: يعتمد هذا المدخل على إفتراض أساسي هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ومشكلات العمال ، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير و تنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

ب- البديل الثاني: المستشار الخارجي

الإستشارة هي مدخل لعملية التطوير يتم من خلالها تعيين مستشارين خارجيين للقيام بدعم عملية التغيير والإستشارات داخل المنظمة، من أجل تحسين دقة التشخيص والمفاهيم وقدرات التخطيط لدى المديرين في المنظمة. ويمارس المستشار عدة أدوار من بينها:

- المرأة: يطرح المستشار أسئلة ويجيب العميل عن هذه الأسئلة لكي يعرف نفسه.

- الباحث عن الحقائق: يقوم بجمع معلومات وإثارة تساؤلات ويبحث عن مزيد من المعلومات بإستخدام المقابلات والإستقصاءات ودراسة الأنظمة والإجراءات في المنظمة.¹

- مشخص المشكلات: يقدم المستشار تعريفا دقيقا للمشكلات وأبعادها .

- الخبير الفني: يقوم بتحديد طريقة تنفيذ التطوير التنظيمي ووضع خطوات التنفيذ بشكل تفصيلي.

وعليه يمكن القول أن الإستشارات تؤدي دورا هاما وبارزا في إحداث النماء الكيفي في الإدارة، وذلك بجهودها في ترشيد عمليات صنع إتخاذ القرارات في مختلف المنظمات وبمساعداتها الموضوعية في

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص 193،194

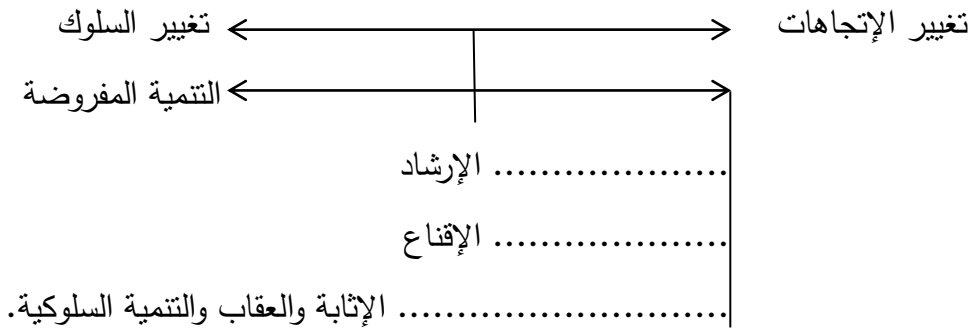
تشخيص حقيقة ما تواجهه هذه المنظمات من مشكلات، ومقدرتها على نقل حصيلة الخبرات المثيلة لإستخدامها في تحليل المشكلات ووضع التوصيات والإقتراحات التي تساهم في حلها.¹

2- مداخل التطوير التنظيمي

أ- المدخل الفردي Individual Approach :

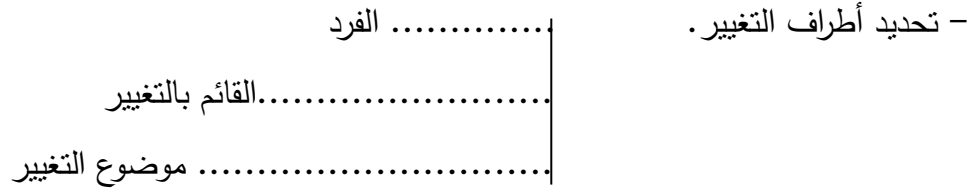
يعتمد هذا المدخل على أن أي تغيير يراد إحداثه في المنظمة لن يأتي إلا إذا حدث تغيير في الفرد ، وعملية التغيير تتم على محورين:

- التنمية الذاتية (تغيير الإتجاهات).
- التنمية المفروضة (تغيير السلوك).



*ميكانيكية التغيير بالنسبة للمدخل الفردي:

- طبيعة الفرد تتنافى مع فكرة التضارب فيسعى جاهدا إلى إعادة التوازن.



ولفهم طبيعة الإتجاهات بين الأفراد الثلاثة يجب إيجاد الموقف غير المتوازن للمرووسين ليدرك أهمية التغيير، وخلق الدافع لديه على التغيير والتنبؤ بإحتمالات النجاح وال فشل في إحداث التغيير طبقا للمعلومات المتوفر، قوة الإتجاه، التغيير ينشأ على القوة الأضعف، أهمية الإتجاه.²

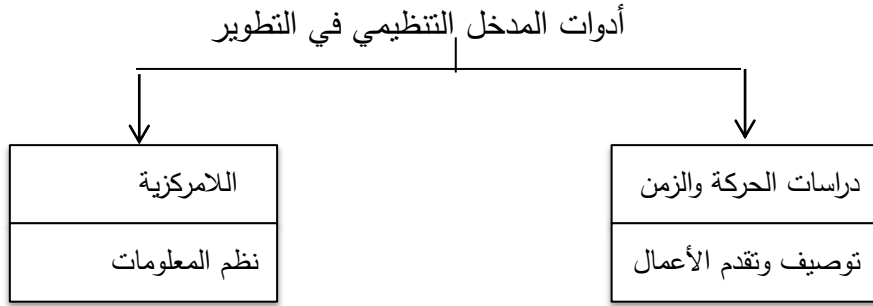
¹المرجع السابق، ص،200.

² سامح عبد المطلب، علاء سيد قنديل : مرجع سبق ذكره ، ص246.

ب- المدخل التنظيمي **Organizational Approach**:

ينصب التطوير على المنظمة حيث يتم خلق المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب ويتم التركيز على تطوير الوظيفة، الأقسام، أدوات التطوير.

* أبعاد التطوير للمدخل التنظيمي: التخصص وتقسيم العمل، وحدة الإشراف، علاقات العمل، نطاق الإدارة، العلاقة بين التنفيذيين والإستشاريين، السياسات الإدارية.



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، علاء سيد قنديل : مرجع سبق ذكره، ص247.

ج- المدخل الجماعي **Collective Approach**:

- التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال إستقصاء آراء والتركيز على باقي مجموعة العمل.
 - الربط بين نقاط الضعف وبين الأداء داخل العمل أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته .
 - يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوى متكافئة.
 - إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء الجماعة.
 - من المتوقع تغيير إتجاهات الفرد نتيجة للتغير في إدراكه لذاته وللآخرين وللمنظمة بشكل عام .
- ويستخدم المدخل الجماعي عدة أدوات من بينها: المشاركة في الإدارة، تدريب الحساسية "مختبرات تحسين الأداء"، تمثيل الأدوار ، الإدراك المتبادل.¹

¹ نفس المرجع، ص 249.

3- مراحل التطوير التنظيمي

- تعتبر عملية التطوير التنظيمي معقدة وقد يستغرق البرنامج التطويري سنة أو أكثر إبتداءً من التصميم حتى التطبيق والتقييم، وتمثل الخطوات الآتية المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي:
- التشخيص المبدئي: تمثل أولى المراحل يجتمع مستشار التطوير التنظيمي مع الإدارة العليا لتقرير طبيعة المشكلة بحث الدراسة ، وتحديد مدخل التغيير المناسب وكذلك الحصول على الدعم الكامل للبرنامج التطويري ، ثم يحاول المستشار الحصول على المعلومات الأولية من الأشخاص المؤثرين في التنظيم.
 - جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في الإستقصاء وكافة طرق جمع المعلومات لتقرير مدى ملاءمة المناخ التنظيمي والمشكلات السلوكية ، وعادة ما يجتمع المستشار مع مجموعة من العمال للحصول على ما يحتاجه من معلومات.
 - المواجهة وإسترجاع المعلومات Data Feed Back and Conformation : تقوم مجموعات العمل في هذه المرحلة بمراجعة المعلومات بعد تصنيفها وتحليلها لتوحيد آرائهم وأفكارهم للوصول لأوليات وأهداف التغيير والتطوير.
 - التخطيط العملي وحل المشكلات: تستخدم المجموعات نتائج تحليل المعلومات لتحديد توصيات محددة للتغيير ، حيث تنصب المناقشات على المشكلة الحقيقية ومن ثم توضع خطة تحدد فيها المسؤوليات وتوقيت الإنتهاء من تطبيق البرنامج التطويري.
 - إستراتيجيات التدخل: بعد أن يتم التخطيط الفعلي يقوم المستشار بإختيار وسيلة التدخل المناسبة للتطوير التنظيمي ، حيث يعتمد ذلك على طبيعة المشكلة فأساليب التدخل ربما تركز على الأفراد أو المجموعات أو الجوانب الهيكلية في التنظيم وقد تشمل التنظيم ككل.
 - التقييم والمتابعة : في هذه المرحلة يقوم المستشار بمساعدة التنظيم بتقييم نتائج جهودات التطوير التنظيمي وتطوير برامج أخرى لبعض الجوانب التي لا تزال تحتاج إلى تغيير.¹

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض السواط : السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات ، دار حافظ، ط2 ، جدة، السعودية، 2003، ص 304.

رابعا : السياسات والبرامج

1- إستراتيجيات التطوير التنظيمي

- العقلانية التجريبية: تقوم على إفتراض أن الناس عقلانيون وسوف يتبعون رغبتهم الشخصية العقلانية وبالتالي سوف يتغيرون عندما يدركون أن في التغيير والتطوير ميزة لهم .
- المعيارية التعليمية: المعايير تشكل أساسيات للسلوك وأن قبول التغيير يحدث من خلال إعادة عملية التعلم بحيث تلغى الأعراف القديمة ويستبدل محلها بأخرى جديدة .
- القوة الإجبارية: إن التغيير والتطوير هو إذعان ممن هم أقل لأولئك الأكثر قوة ، ويتم تطبيق القوة بشكل ما سياسي أو رسمي أو شيء آخر شريطة أن تكون هذه القوة شرعية أو سلطة مقبولة ، ويحتاج تطبيق هذه الإستراتيجية الحصول على سلطات قانونية أو سياسات إدارية.
- هياكل التعلم المتوازية: إن المنظمات البيروقراطية الكبيرة تعاني من أشكال القصور مثل: أنماط الإتصالات ومعايير مواجهة المشكلات التي تمنع التعلم والإبداع والتغيير، وأن هياكل التعلم المتوازية هي الوسيلة لتعلم كيف يتم تغيير النظام وبعد ذلك تقود عملية التغيير أن هذه الإستراتيجية هي عبارة عن هياكل تنظيمية أوجدت خصيصا أو طورت لتخطيط وإدارة برامج التطوير .
- الصناديق الستة: إن المنظمات إذا رغبت في أن تكون ناجحة فهناك ستة صناديق تمثل مناطق مهمة هي: (الغايات، الهيكل البنائي، المكافآت، الآلية المساعدة، العلاقات والقيادة) ويجب أن تسير بشكل صحيح ويمكن التأكد من صحة عمل هذه الصناديق من خلال الإجابة عن السؤال التالي:
* هل الترتيبات التي يقترضها النظام الرسمي وغير الرسمي صحيحة لكل صندوق؟.
- التعاون مقابل القسر: هناك ثلاثة أبعاد أساسية (الإطار الزمني- طويل أو قصير المدى، الدعم من الثقافة التنظيمية ، درجة عدم الإستمرارية في البيئة) التي تلعب دورا مهما في تحديد إستراتيجية التطوير الملائمة تحويلية أو تدريجية للمنظمة ، ويتم ذلك من خلال مصفوفة تقرر أنماط للتطوير التنظيمي.¹

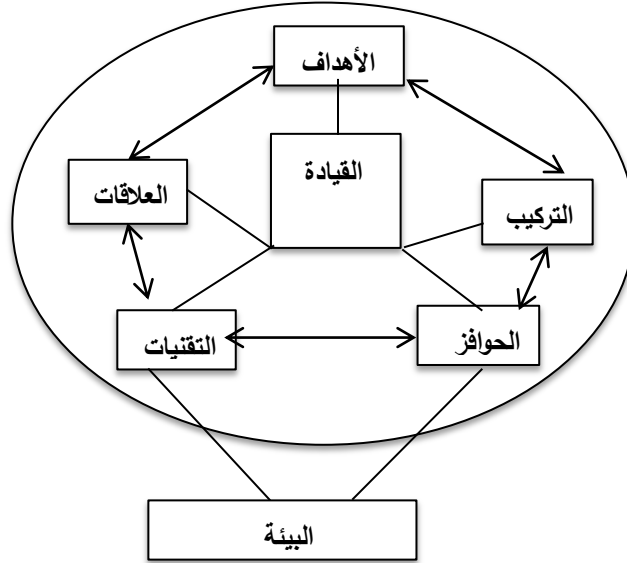
¹ طاهر محسن الغالبي : أحمد علي صالح : مرجع سبق ذكره ، ص، ص 253،255.

2- نماذج التطوير التنظيمي

* نموذج **Kotter** : يعد هذا النموذج المكون من ثمانية مراحل للتغيير من النماذج الشاملة الذي حقق نجاحا عند تطبيقه في عدد من المؤسسات وقد إشتهل على العناصر الأساسية لعملية التغيير ضمن ترتيب منظم كما يلي:

- المتابعة المستمرة والسريعة لعملية التغيير . - توفير الوضوح في مراحل وأهداف وعمليات التغيير .
- تطوير الرؤية والإستراتيجية بإستمرار . - إيصال رؤية التغيير للآخرين .
- تفويض صلاحيات واسعة المدى . - توليد مكاسب قصيرة الأجل .
- ترسيخ المكاسب والتحرك نحو مزيد من التغيير . - إدخال منهجيات جديدة في الثقافة .

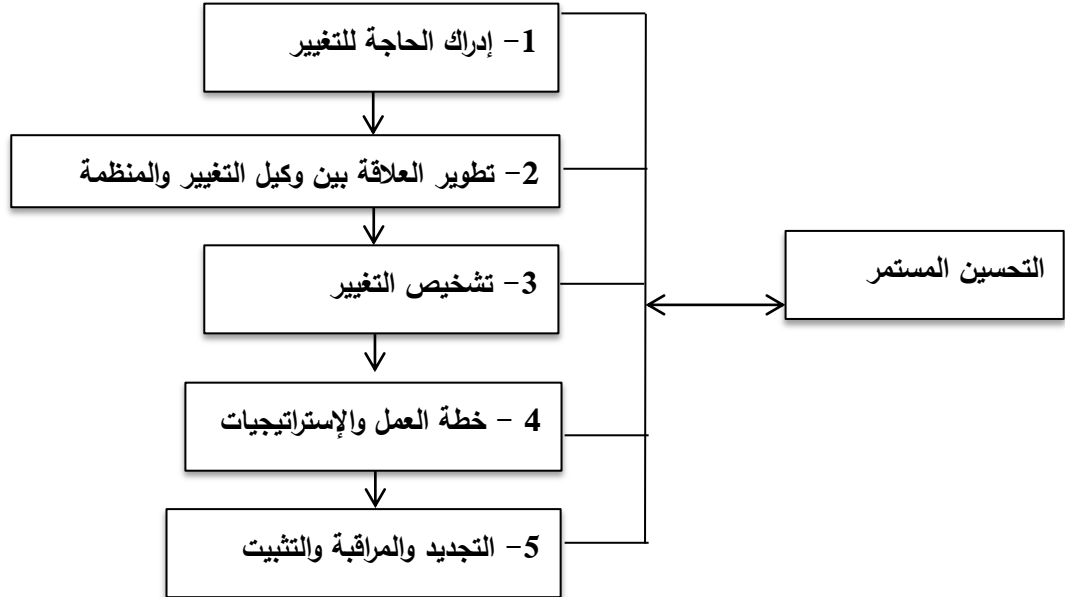
* نموذج **الصناديق الستة** : إقترح **Weisbord** نموذجا مكون من ستة صناديق تتحكم في عملية إدارة التغيير موضحة في الشكل رقم (14) الذي يوضح نموذج الصناديق الستة:



المصدر: مصطفى ربحي عليان: مرجع سبق ذكره ، ص 199.

* نموذج Harvey & Brown: يتألف هذا النموذج من ست مراحل على النحو التالي :

الشكل (15): نموذج Harvey للتغيير التنظيمي



المصدر: المرجع السابق، ص 202.

* نموذج Jones: ويتكون من ثلاثة خطوات :

- تحديد الحاجة إلى التغيير والتي تتضمن أيضا تحديد الوضع الراهن والوضع المستقبلي المرغوب .
- التغلب على عقبات التغيير على المستوى التنظيمي والوظيفي والجماعي والفردى.
- تحديد إستراتيجية التغيير كإختيار الأسلوب الجذري أو الأسلوب النسوئي.¹

* نموذج Edgar Shein

يرى شين أن الأطر النظرية والنماذج الفكرية رغم أهميتها وقيمتها العلمية إلا أنها لا تعبر عن كل الحالات ولا يمكن تعميمها على كل مجالات التغيير التي يخضع لها الأفراد والجماعات والمنظمات، لكون التغيير عملية ديناميكية وسيكولوجية وسوسولوجية تحدث داخل العقل والشخصية ويترتب عليها

¹ نفس المرجع ، ص، ص 207،208.

إعادة تشكيل الأفكار والسلوكيات وبالتالي ينبغي مراعاتها للحفاظ على الهوية الذاتية التي تميز البشر عن بعضهم البعض.

فالتغيير على مستوى الأفراد عند شين هو عملية معقدة يراد منها مراجعة الأفكار والقناعات ثم المدركات والمشاعر والاتجاهات تمهيدا لتغيير السلوكيات، مع الحفاظ على الخصوصية والهوية الذاتية لمن يراد تغييرهم لكي لا يتحول التغيير إلى عملية غسل الأدمغة أو يلغي الفروق الفردية بين البشر. كما يرى شين أن التغيير الذي ينطلق من حالة عدم الرضا والإحباط مما هو قائم أو من الصورة الذهنية للأمل المتوقع من التغيير هما نقطتا الإنطلاق في عمليات التغيير التنظيمي، لكن الفارق بين الحالتين هو أن الدافع كان علاجاً في الأولى وتطويراً في الثانية ومع ذلك فهما يلتقيان عند ما يسميه شين (Survival anxiety) أي الشعور بأن عدم التغيير سيؤدي للفشل في تلبية الإحتياجات وربما الشعور بالذنب في حالة عدم الإستمرار (Survival guilt). أما على صعيد المنظمات فينتق مع كيرت لوين القائل: "لا نستطيع فهم وإستيعاب أي نظام على حقيقته إلا بعد أن نحاول تغييره"، و هنا يبرز شين أهمية الإستشارات ودور البحوث الإكلينيكية والمختبرية في التشخيص وفي التدخل وإجراء المقابلات من أجل جمع المعلومات عن الواقع المراد تغييره ، ويطلق شين على هذه الخطوات ببحوث العمل أو بحوث الميدان فهي السبيل إلى تحقيق التغيير المخطط.¹

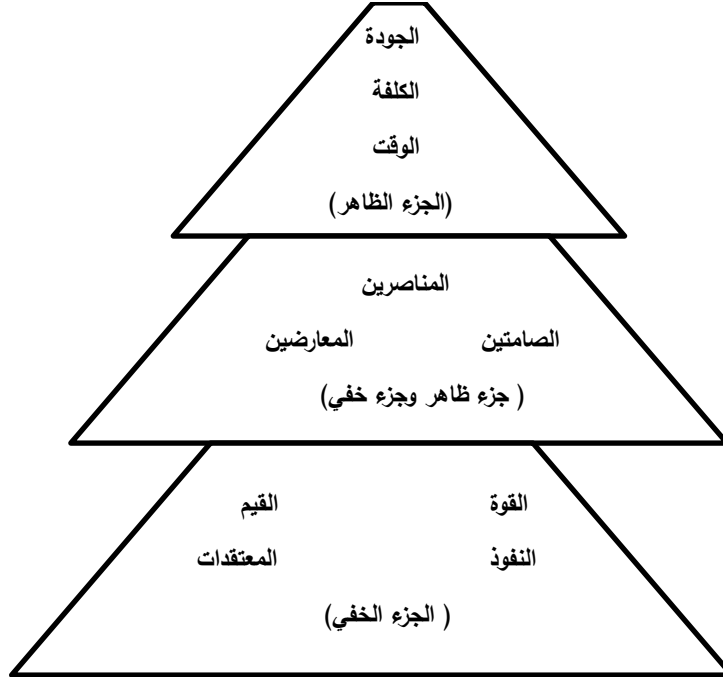
* نموذج ويلفرد كروجر: الجبل الثلجي

إن الحديث عن التغيير والتطوير التنظيمي عبر تشبيهه بجبل الجليد يرجع لعقود السبعينات من القرن العشرين ولكتابات فرنش وبيبل حين شبهوا المنظمات بجبل الجليد الذي يظهر جزؤه الأعلى المتمثل بالمتغيرات الظاهرة في المنظمة وتشمل الأهداف والتقنيات، السياسات والهياكل، والموارد المادية والمالية، فتغيير هذه الموضوعات الظاهرة أسهل بكثير من تغيير الجزء الخفي والكامن في المنظمة و المتضمن

¹ عامر خضير الكبيسي : إدارة التغيير ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص،ص12،13. الموقع الإلكتروني repository.nauss.edu.sa بتاريخ 2019-02-08 على الساعة 07:11.

الأحاسيس، الإتجاهات، المشاعر، القيم والمعتقدات، والثقافة التنظيمية. أما كروجر فيقسم جبله (Change management iceberg) إلى ثلاثة مستويات لكل مستوى منها عناصره الثلاثة الفرعية:

الشكل رقم (16): إدارة التغيير الجليدي



المصدر: عامر خضير الكبيسي: مرجع سبق ذكره ، ص17.

ووفقا لنموذجه يرى كروجر أن للقيادة والإدارة مسؤولية مباشرة للتعامل مع التغيير لكنها في تعاملها مع ما هو تحت سطح الماء تحتاج إلى ما يسمى بالقوة الناعمة أو للأدوات اللينة حيث يشمل التغيير المعتقدات والقيم والإتجاهات ويكون التسييس التنظيمي بأدواته المختلفة المدخل لذلك بخلاف تعاملها مع ما هو ظاهر ومكشوف، فالشفافية والعلنية تكون أشد تأثيرا في التعامل مع الوقت والتكاليف ومعايير الأداء. أما المتغيرات التي يظهر بعضها ويكمن الآخر فيستلزم التعامل معها بإزدواجية الأساليب التي يعبر عنها بلغتنا "سدوا وقاربوا" أي مسك العصا من الوسط وفقا لطبيعة الموقف، وهذه الرؤية تدعو إلى وجوب تنوع أساليب إحداث التغيير وأساليب إدارة مقاومته.¹

¹ نفس المرجع ، ص 18.

* رؤية روزابث كنتر Kanter.R

يعتبر البعض هذه السيدة العالمية بأنها خليفة ماري باركر فوليت في مجال الفكر والإبداع و التغيير التنظيمي بعد أن إحتلت موقع أفضل خمسين امرأة ممن أسهمن في تقدم الفكر الإنساني، وبعد أن نشرت 25 مؤلفا وحصلت على العديد من شهادات الدكتوراه الفخرية وأهم كتبها: سادة التغيير The change masters ثم كتابها عن الثقة Trust.

وقد تناولت روزابث كنتر طبيعة العلاقة بين التغيير والإستقرار وخلافا لما كتب عنهما في الفكر التقليدي كمتغيرين متناقضين، تؤكد وجهة نظرها القائلة بأنهما مكملان لبعضهما وأن كلا منهما يولد الآخر ويؤدي إليه ذلك لأن التغيير على مستوى المنظمات عندها هو إستجابة عملية وحتمية للتقلبات والتحولات التي تحصل على مستوى المجتمعات في عالم متجدد وفي بيئة سريعة التغيير، ولذلك فإن تغيير المنظمات لا يحدث تلقائيا ولا فجأة أو صدفة بل هو حصيلة توجهات وممارسات العاملين فيها ونتيجة للأجواء الثقافية والتحولات الإقتصادية التي تسود فيها مجتمعاتهم وبيئاتهم.

وهي ترى: كلما كانت المجتمعات منفتحة ومحفزة للمشاركة والإبداع والتغيير سيكون العاملون في المنظمات العامة أكثر ميلا وأشد قوة للتغيير لتكون منظماتهم أداة تطوير وتحديث بخلاف المجتمعات الساكنة والمغلقة التي ستميل للركود والجمود حتى يأتيها التغيير من الخارج أو يفرض عليها من الأعلى. وإيمانها بأن التغيير هو القاعدة وما عداه هو الإستثناء فإنها تتعامل مع الإستقرار كمرحلة تغيير ولكن غير ملحوظ وهذا يتمثل في قولها: من الصعب تحديد الزمن الذي يبدأ به التغيير وفصله عن الزمن الذي ينتهي به نظرا للتوصل المستمر بينهما، وكثيرا ما يكون الإستقرار الظاهري مرحلة للإعداد والتهيئة لما بعدها من التغيير طالما أن الحياة والكون في حركة دائمة لا تعرف الإستقرار والسكون.¹

¹ المرجع السابق، ص19.

4- تقنيات التطوير التنظيمي

التقنية	الهدف	فوائد الإستخدام
البحث الإجرائي	- حل المشكلات . - تحسين الأداء. - تطوير السلوك .	- ميزة الارتباط الميداني والمعرفة والإحاطة العلمية. - إمكانية تطوير حل واقعي وعملي للمشكلات وتطوير السلوك. - التدريب والتعلم وزيادة المهارات والخبرات من خلال التجربة.
التدريب المختبري (المعملي)	- التعامل من خلال إعتبار مكان العمل مختبر يخضع فيه العاملون لمعايير و ضوابط تدريبية. - ترقية الأداء وتقوية روابط مجاميع العمل . - الوصول إلى سلوك إيجابي تعزز فيه جوانب الإبداع والإبتكار .	- تراكم الخبرة والمهارة لدى العاملين من خلال تدريب مباشر أثناء العمل. - التأثير الإيجابي المستمر على السلوك الفردي والجماعي. - حل المشكلات الإدارية المختلفة .
تدريب الحساسية	- حل مشكلات عدم الوعي والفهم والتواصل مع الآخرين. - إحداث تغيير وتطوير في العادات والإتجاهات والسلوكيات. - زيادة حساسية العاملين نحو التغيير والتطوير الذاتي من خلال التعلم لأنماط السلوك الإيجابي. - تقوية الثقة والتعاون بين الفرق والمجموعات والإدارات والأقسام.	- زيادة الوعي الذاتي للسلوكيات الإيجابية وتحسين القدرة على تفهم سلوكيات الآخرين . - قد يتم تحويل إجراءات وآليات هذه التقنية إلى ممارسة مستدامة تعزز من خلالها أجواء العمل والتفاعل الإيجابي لترقية الأداء وتطوير المنظمة. - تنوع الإستخدامات لهذه التقنية في مجالات عديدة إذا ما توفرت الإرادة لدى إدارة المنظمة.
الإدارة بالأهداف	- تركيز جهود الإدارة والعاملين على الأنشطة المؤدية إلى إنجاز الأهداف. - تحفيز عالي للعمال وبالتالي الإلتزام في تحقيق الأهداف. - ربط أهداف الأفراد والمجموعات والأقسام بالأهداف الكلية للمنظمة بطريقة واضحة وفاعلة.	- تركيز الجهود والموارد للأنشطة المؤدية إلى إنجاز أهداف واضحة ودقيقة وضعت بصيغ المشاركة. - آلية بناءة للتخلص من البيروقراطية السلبية و تدعيم الإلتزام المتبادل بين الإدارة والعاملين. - إمكانية تطبيقها بصيغ وأساليب مختلفة وفق قدرات المنظمة وإمكاناتها.

الفصل الثاني..... التطوير التنظيمي

<p>- التحول إلى النمط الإداري والقيادي الأفضل والذي يحقق أفضل النتائج .</p> <p>- تطوير العمل الجماعي وتحسين كفاءة الأداء والإنجاز للفرق والمجموعات وبالتالي المنظمة ككل.</p> <p>- تحسين ثقافة المنظمة وزيادة التماسك والعمل التعاوني وإيجاد مناخ يدعو إلى الإبداع والإبتكار.</p> <p>- ترقية الإتصال والتواصل في العمل وبين المجموعات والفرق وتحقيق تطور مقبول.</p>	<p>- الإرتقاء بالأنماط الإدارية والقيادية للمديرين إلى النمط المتوازن والذي يولي إهتمام عالي بالعمل والإنتاج وكذلك بالعاملين.</p> <p>- حل المشكلات المرتبطة بالجوانب السلوكية والثقافية وكذلك بجوانب الإتصال والتفاعل.</p> <p>- تحسين الممارسات الإدارية وترقية الأداء التنظيمي وبالتالي تطوير المنظمة.</p>	<p>الشبكة الإدارية</p>
<p>- منهج تفكير إبداعي للتطوير، يستخدم فيه نظم المعلومات المتقدمة والآليات المتطورة لإسناد عمليات التغيير الجذري.</p> <p>- التطوير الجذري من خلال إعادة تصميم تدفق العمليات لتحقيق إنتاج أكبر بطاقة أقل.</p> <p>- تسهيل عملية ترشيح المنظمة بإلغاء البيروقراطية وإستبدال العمليات في إطار البدء من جديد ضمن منظور إبداعي إبتكاري متميز.</p>	<p>- إعادة تصميم العمليات بتغييرها جذريا وصولا إلى إنجاز تحسينات وتطوير متميز في الجودة والتكلفة والسرعة.</p> <p>- التركيز على العمليات الأساسية ذات الصلة بتحقيق القيمة المضافة للوصول إلى تعظيم تدفق العمل وإنسيابه لزيادة معدلات الإنتاجية إلى أقصى الحدود وإستمرارية التطوير والتحسين</p>	<p>الهندرة</p>
<p>- منهج للإدارة المتكاملة ترى أن الجودة تمثل مسؤولية للجميع وفي إطار مختلف العمليات والأنشطة و الموارد حتى يصل المنتج إلى الزبون.</p> <p>- إزالة مختلف جوانب الهدر في مفردات الإنتاج و باقي الأنشطة المؤدية إلى خلق القيمة وزيادة الرضا.</p> <p>- تؤدي إلى تحسين مستمر كعمليات وإجراءات لا تنتهي من خلال تمكين ومشاركة فعالة وإن هذا الأمر يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.</p>	<p>- تغيير و تطوير عميق في الفلسفة والأسس و الممارسات لإحداث تحسين مستمر في قيمة المنظمة عبر سلسلة قيمة مترابطة من رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح كافة.</p> <p>- تركيز عالي على إيجاد نظام إدارة تطبق فيه الأساليب و الأدوات التكنولوجية و الإجراءات المعيارية للوقاية من الخطأ والتلف ، وبناء ثقافة تنظيمية متماسكة ومرنة وأخلاقيات عمل تدعو إلى التميز في كل شيء.</p>	<p>إدارة الجودة الشاملة TQM</p>

المصدر: طاهر محسن الغالبي ، أحمد علي صالح: مرجع سبق ذكره، ص 386،369.

خامسا: تقويم نتائج التطوير التنظيمي

1- الإيجابيات والسلبيات :

يعتبر التطوير التنظيمي وسيلة ناجحة للتعامل مع المحيط المتغير لمنظمات اليوم لمواجهة الإحتياجات والمتغيرات الداخلية للتنظيم نفسه من عوامل تقنية أو سلوكية أو تنظيمية ، وتتلخص إيجابياته فيما يلي:

- يمثل التطوير التنظيمي خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات إدارية، ومن النظريات التي إستفاد منها وإحتواها البحث الموجه نحو تدريب العمل وتمارين الحساسية و الإدارة بالأهداف.

- التركيز الواضح على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها والذي يعتبر من الدلائل و المؤشرات على نجاحه المستقبلي كأبداع إداري، ولا يقف التطوير التنظيمي كعملية عند حد الإعتراف بثقافة المنظمة فحسب بل إنما يتجاوزه لإقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها، وبالتالي إستيعاب ومن ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع و الخنوع لها.

- إنطلاقا من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد، فإن هناك دليل تاريخي بأن إحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيرا إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حدة.

- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقا فعالا للمنهاج العملي لحل المشكلات الإنسانية والإجتماعية و التنظيمية.

* السلبيات:

- التركيز والإهتمام الكبير بالجانب الإنساني والإجتماعي في المنظمة قد يتم إذا لم يتم التحيز على حساب الإهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية، وبالتالي يجب الإتصال بالمختصين في مجالات الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي وبحوث العمليات والهندسة الصناعية.¹

- ولوج بعض العناصر غير المتخصصة والداخلية من المتخصصين في جوانب أخرى من الإدارة على الحركة مما يؤدي إلى نتائج ضعيفة أو ربما عكسية.

- هناك خطر حقيقي في تبني حركة التطوير التنظيمي لنفس القيم والأعراف التي سادت في المنظمات

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره ، ص40.

التقليدية، ولهذا فلا بد من تبني نظام جديد يتماشى وينسجم مع توجهات وأساليب حركة التطوير التنظيمي.

- منطلقات التطوير التنظيمي ظلت تركز على أهمية توفير مناخ من الثقة والتآلف في الوسائل والأساليب لكفالة فعالية التنظيم، مهمله بالتالي أهمية الصراع والسلطة والقوة والمنافسة وتأثيرها على سلامة مسار المنظمة.

- يأخذ مدى طويلا قبل أن تظهر نتائجه أو تثمر المجهودات التي بذلها القائمون به، كما أنه قد يكلف كثيرا من حيث التصرفات والإحتياجات المادية.

- قد يحدث تناقض بين ثقافة وأعراف المنظمة المكتسبة حديثا وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة والخارجية، مما قد يضر بمقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية ويقلل فرصها في إنجاز أهدافها الأساسية.¹

2- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي

من الإحتمالات الواردة كرد فعل للتغيير والتطوير ما يسمى بمقاومة التغيير ويتم في السلوك الفردي والجماعي الذي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير، فغالبا ما يقاوم الأفراد برامجه لأسباب عديدة:

- عدم وضوح صورة التغيير أو الجهل بتحقيق أهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى .
- إعتياد الموظفين على أداء عملهم بصورة معينة وقناعتهم بأسلوب تنفيذه ، إضافة إلى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.

- سوء الإدراك والفهم والإنغلاق الفكري وعدم القدرة على التعامل مع الأفكار والتقنيات الحديثة وقلة الدوافع والإنجاز.

- إحتمال نشوء أي خلل تنظيمي ناتج عن إحداث التغيير سواء في المراكز الوظيفية أو في مراكز السلطة في المنظمة.²

¹ المرجع السابق: ص42.

² مصطفى ربحي عليان: مرجع سبق ذكره ، ص313

- ضعف مستويات الإتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والتنفيذ.
- عدم الإقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه.
- الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير.
- الخوف من عدم القدرة على توفير المهارات الجديدة اللازمة لعملية التغيير وخاصة فيما يتعلق بالجانب التكنولوجي.

- عدم توفر الثقة في القائمين على التغيير.
- إرتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- الإرتياح للمألوف والخوف من المجهول.
- الخوف من الفشل.

3- إجراءات فعالية التطوير التنظيمي

ينظر عادة إلى "مقاومة التطوير والتغيير" كحاجز يجب التغلب عليه حتى يمكن تحقيق التغيير لكن من الحكمة والمنطق أن ينظر إلى دوافع وأسباب مقاومة التغيير وآثاره المتوقعة على المعنيين به ، وإعتبار تلك المقاومة طبيعة ووسيلة لمعرفة أبعاد خطة التغيير وتعديل بعض جوانبها عند الحاجة للمواءمة بين القائمين بالتغيير والمعنيين به ، ومتى تم فهم ومعرفة أسباب المقاومة فإنه يمكن وضع خطة للتعامل مع هذه المقاومة، ولقد حدد Kotter & Schlesinger ستة مداخل رئيسية للتعامل مع مقاومة التغيير:

- التثقيف والإتصالات: يلجأ خبراء التطوير والتغيير إلى حلقات المناقشة والمحاضرات للمجموعات وإستخدام كافة الوسائل التوضيحية لتثقيف الآخرين وتوعيتهم بأهمية التغيير والحاجة إليه.
- المشاركة والتضامن: يتم الإستعانة بجهود العاملين في تصميم وتنفيذ عملية التغيير لإتاحة الفرصة لمساهماتهم بالأفكار والنصائح وتكوين مجموعات عمل حول التغيير بهدف مشاركتهم وكسب تضامنهم.
- الدعم والتسهيلات: يتم تقديم الدعم الإجتماعي والعاطفي لمواجهة مصاعب التغيير عن طريق الإهتمام بالمشاكل والإستماع للإنتقادات وتوفير التدريب للتغلب على ضغوط العمل.¹

¹ المرجع السابق، ص320.

- التفاوض والإتفاق: تقديم حوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير، والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على إلتزام بعدم وضع عقبات لعملية التغيير.
- المناورة والإختيار: إستخدام محاولات مقنعة للتأثير على الآخرين، وتقديم معلومات مختارة وخلق مواقف تجعل من التغيير أمرا مرغوبا فيه ويحظى بالدعم المطلوب.
- الإكراه العلني والضمني: من خلال إستخدام القوة للحصول على قبول التغيير عن طريق التهديد والتخويف لمعارضى التغيير بالعديد من وسائل الضغط في حالة عدم الموافقة على خطط التغيير.¹

سادسا : التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال عدة أبعاد، ويمكن ملاحظة هذه العلاقة في الشكل التالي الذي يتضمن التركيز على ثلاثة محاور أساسية هي:

- المالكين.
- العملاء.
- الموظفين.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة سواء التكنولوجية والبشرية والمادية يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمة أو السلعة المنتجة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا الجمهور خاصة إذا كانت أسعار السلع والخدمات معتدلة ومناسبة للأبعاد الإجتماعية والإقتصادية والوظيفية، مما يترتب عليه زيادة الولاء والرضا والانتماء للمنظمة الإدارية، وزيادة الطلب على الخدمة أو المنتج ومن ثم زيادة الأرباح والمنافسة.

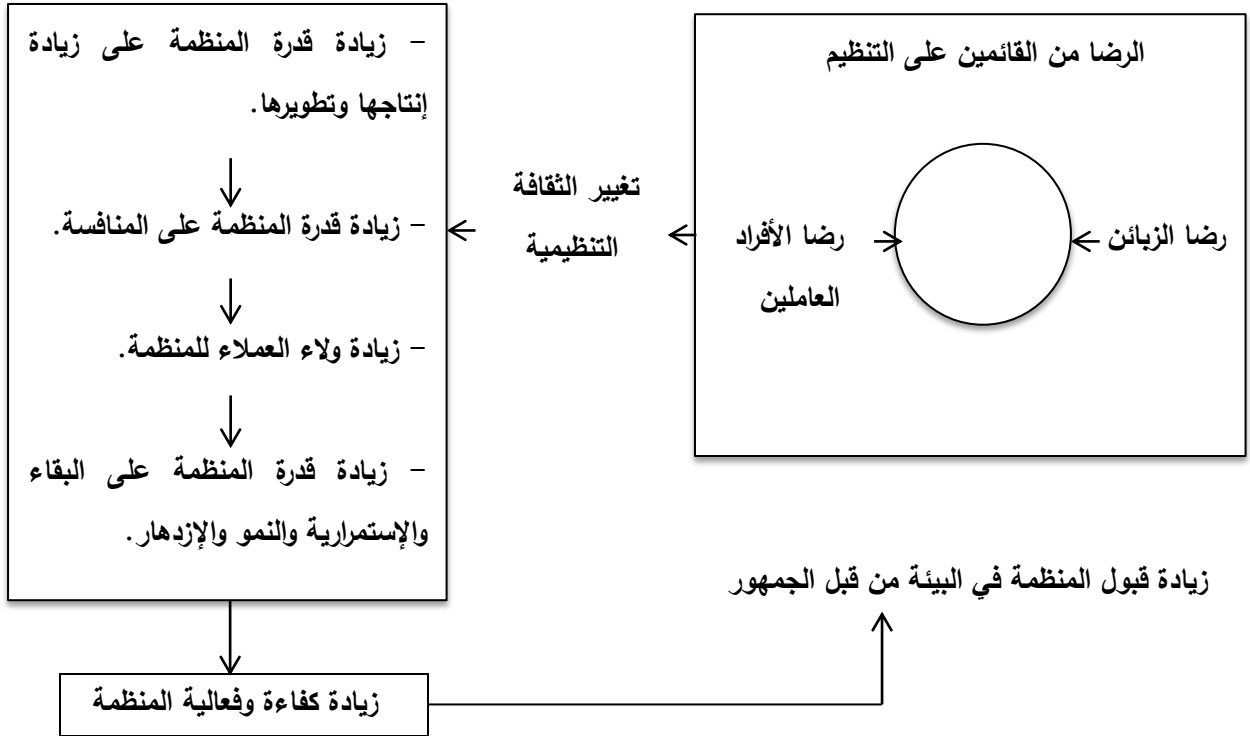
ويمكن إعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال النظر إلى بعدي الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة وإستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بها، حيث يمكن إعتبار الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التركيز على مشاركة العاملين من كل المستويات.

ويعني تركيز إدارة الجودة على الإبتكار والإبداع بأن يتمتع العاملون بمهارات عالية وكفاءات لكي تحافظ على إستمرار وجودهم في المنظمة وتدفع بهؤلاء الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف بشكل يؤدي إلى زيادة قدرات المنظمة الإدارية على المنافسة من خلال إتباع أساليب

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم : التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص، ص 15،16.

عمل جديدة للإرتقاء بمستوى الخدمة أو السلعة المنتجة بهدف زيادة التسويق والأرباح والمبيعات وتحسين أوضاع العاملين، وزيادة ولائهم وإنتمائهم لمنظماتهم.¹

الشكل رقم (17): العلاقة بين التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: المرجع السابق، ص 257.

¹ موسى اللوزي: مرجع سابق ، ص، ص 255،256.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا يتضح أن مفهوم التطوير التنظيمي مر بمحطات تاريخية ساهمت في بلورته وإنتشاره، حيث أن العديد من الباحثين المهتمين بالجانب التنظيمي تمكنوا من الوصول إلى العديد من التسميات لبرامج تطويرية تشبه إلى حد كبير التطوير التنظيمي في تقنياته وبرامجه كالإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة اليابانية . وهي في مجملها إستراتيجيات حديثة لمواكبة تطورات المحيط الذي يتميز بشدة المنافسة العالمية نتيجة للثورة التكنولوجية ، وهذا ما يؤكد ضرورة وحتمية تبني المنظمات اليوم التطوير التنظيمي كآلية لتحقيق التميز.

الفصل الثالث: جودة المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للجودة

ثانياً: المنطلقات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: نظام المواصفات الدولية ISO9000

رابعاً: ماهية المؤسسة الإقتصادية

خامساً: مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

سادساً: الجودة رهان المؤسسة الجزائرية

خلاصة

تمهيد

لقد أصبحت التنظيمات الحكومية والخاصة في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة و ذلك لغايات رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة في السلع والخدمات والتي تسهم بدرجة كبيرة في تعزيز سمعتها ومكانتها السوقية وبالتالي تعظيم قدرتها التنافسية.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى أبرز المحطات المتعلقة بالجودة ، والمنطلقات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى نظام المواصفات الدولية ISO9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة ، ثم التطرق إلى ماهية المؤسسة الإقتصادية وأبرز المراحل التطورية للمؤسسة الجزائرية وأهم التحديات التي تواجهها في مجال الجودة.

الفصل الثالث: جودة المؤسسة الاقتصادية

أولاً: التطور التاريخي للجودة

قد يكون البحث المستمر لإيجاد مستوى رضا عال من الجودة أمراً سعى إليه الإنسان عموماً والمؤسسات خصوصاً منذ القدم، لكنه عرف تطوراً مذهلاً وفيما يلي إستعراضاً لأهم المراحل التاريخية التي مرت بها الجودة والتي يعود فيها الفضل إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين والذين أجروا دراسات مطولة ومضيئة في دراسة قضية الجودة إلى أن وصلوا إلى مفهومها الحديث الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة وأهم هذه المراحل:

1- المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

لم يكن هناك قبل الثورة الصناعية أي مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة إذ أن المصنع كان عبارة عن ورشة Work Shop تتكون من رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال، الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه، وبالتالي فإن العمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجهات صاحب العمل وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد تتم من قبل العامل نفسه ومنفرداً مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

2- المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية

لقد أحدثت الثورة الصناعية كما هو معروف تغييرات جذرية في مجال الصناعة و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة وأصبح يأخذ شكلاً أو هيكلًا تنظيمياً.
- كبر عدد العاملين في المصنع (المنظمة)¹.
- إرتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لإستخدام الآلة في العمل وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من

¹ عبوي زيد منير: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز للمعرفة ، عمان ، الأردن، 2006، ص19.

الجودة . وقد شهدت هذه المرحلة العديد من المتغيرات التي أفرزتها البنية التنظيمية والتي كان لها الأثر

الفكري الهام في تجسيد معالم الجودة الشاملة ويمكن إيجاز مراحل الفكر التنظيمي فيما يلي:

* **المدرسة الكلاسيكية:** لقد بدأ الفكر الكلاسيكي تطوره منذ عام 1890 والذي بدأ ظهوره من خلال الفكر البيروقراطي الذي أكدته ماكس فيبر الألماني الأصل، وقد تمثل في المدرسة البيروقراطية والتي تستند للعديد من المفاهيم الرسمية والمعيارية... إلخ، وهي من الأبعاد التي شكلت منعطفًا هادفًا في تطوير الفكر الإداري والتنظيمي وأعقبته تاريخيًا المدرسة العلمية التي جاء بها المهندس فريدريك تايلور والذي أطلق عليه (أبو الإدارة العلمية) من خلال دراسته للحركة والزمن، ثم أعقبته مدرسة التقسيمات الإدارية التي جاء بها هنري فايول واستندت إلى قواعد إدارية وتنظيمية تم التركيز عليها في تطوير العملية الإدارية.

* **المدرسة الإنسانية:** ظهرت منذ 1927 إذ تجسدت معالم آفاقها من خلال دراسات إلتون مايو في مصانع هاوثورن ، وقد تم التركيز من خلالها على الجوانب الإنسانية والسلوكية بعد أن ظهرت معالم فشل الجوانب المادية في العلاقات الإجتماعية التي ركزت عليها المدرسة الكلاسيكية ، وقد ظهرت تطورات ملحوظة في المجال الإنساني الذي أكدته هذه المدرسة كالمعنوية والحوافز والقيادة وهي من الأبعاد التي أصبحت بمثابة تطورات ملحوظة في الدراسات الإنسانية والسلوكية.

* **مدرسة النظم:** ظهرت منذ 1940 التي جاءت مفاهيمها أكثر إتصافًا لحقيقة العلاقة السائدة في المجتمع الإنساني على الصعيد المادي والمعنوي.

* **المدرسة الموقفية:** لقد أفرزت التطورات الفكرية معالم ظهور المدرسة الموقفية منذ 1960 وقد كان لها الأثر الكبير في بروز معالم النضوج الفلسفي والفكري على صعيد العملية الإدارية والتنظيمية.

* **نظرية Z:** لقد ظهرت نظرية Z التي جسدت حقيقة معالم المجتمع الياباني من خلال تأكيدها على ثلاثة مرتكزات فكرية تمثلت في: الثقة، المودة، المهارة. ويتجلى هذا التطور في نظرية Z وتأكيداته على معالم البعد المعنوي أكثر من الأبعاد المادية نتيجة الأبعاد التربوية والثقافية للمجتمع الياباني وهذا ما يؤكد التماسك الأسري وأثره على النهوض بالتطورات النوعية المماثلة التي أحرزها التقدم الياباني بشكل كبير.¹

¹ خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص87.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة قد تطورت عبر المراحل التاريخية لتطور المجتمع الياباني، ولقد أكد العديد من الباحثين والمختصين مرورها بخمسة مراحل تطويرية هي:

أ- الفحص والتفتيش Inspection.

ب- مراقبة الجودة Quality Control.

ج- تأكيد الجودة Quality Assurance .

د- حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circles .

هـ- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

ومن هنا يتضح بأن المراحل التطورية الخمسة آفة الذكر متداخلة مع بعضها بشكل كبير ولهذا فإن تلك التطورات لم تكن تحصل إلا من خلال ظهور حلقات السيطرة النوعية، التي لعبت دورا كبيرا في تطوير المنظمات اليابانية بحيث أنها أصبحت سمة متلازمة لكل تطوير وتحسين هادف.

ومن الناحية التاريخية يمكن إيجاز تطور TQM كما يلي:

* الفترة من 1940 - 1945: شكل فيها المفكرون الأمريكيون الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص، وكان لكل من **Juran** و **Deming** الدور الرئيسي في هذا المجال.

*فترة الخمسينات: لقد كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة محدودة وقد كانت كل من الإنتاجية والجودة مهملتا إلى حد ما، وقد ذهب **Deming** إلى اليابان لإلقاء المحاضرات وإقامة الدورات التدريبية هناك وقد تبنت المنظمات اليابانية آراءه وقد تم وضع طاقم عمل متخصص للجودة آنذاك.

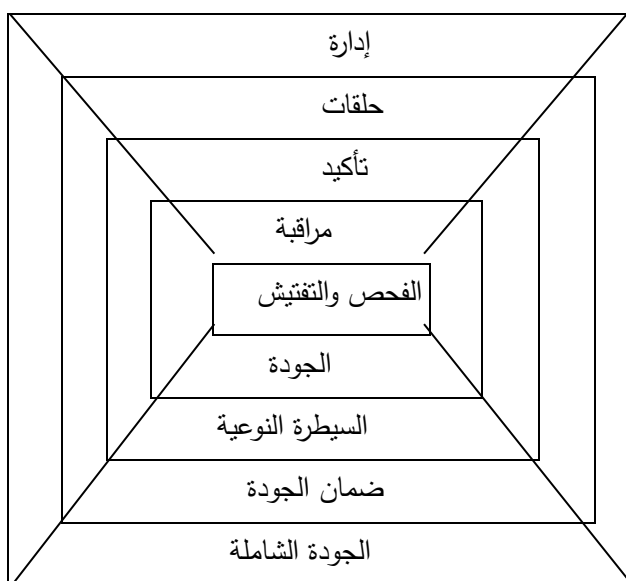
*فترة الستينات: لقد تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة وقد تبنت بريطانيا هذا الإتجاه وقد تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة.¹

¹ خيضر كاظم حمود: مرجع سبق ذكره ، ص 89

* فترة الثمانينات: لقد تم التوجه لإقامة أقسام للجودة وتحملت مسؤولية الإهتمام بها وقد أظهرت معايير للجودة مثل: BSEN ISO 9000.

* فترة التسعينات: لقد برز إهتمام جدي وكبير لأهمية الجودة والشروع بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات الإقتصادية المختلفة وبالتالي ظهور الجودة الشاملة.¹

الشكل رقم (18): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص 90.

¹ نفس المرجع، ص 90.

ثانيا: المنطلقات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

1- ماهية إدارة الجودة الشاملة

أ- المفهوم

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة بدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها ومنتجاتها لمساعدتها في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور، وكنتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم تزايد إهتمام الباحثين والدارسين ومراكز البحث العلمي به وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه.

وقد طرحت تعاريف كثيرة لهذا المفهوم من بينها:

- عرفها **معهد الجودة الفيدرالي**: الجودة الشاملة هو القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الإعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين العمل .

- **ستيفن كوهن ورونالد براند**: هي التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنتهاءا بمعرفة مدى رضا المستفيد عن المنتجات والخدمات المقدمة له.

- عرفها **James Rilay** وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الإستشارات حول الجودة الشاملة بأنها: تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقيل كل شيء المراحل المختلفة للعمل.

وعليه إنطلاقا من المفاهيم السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل من مداخل التطوير التنظيمي تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفلسفتها وأهدافها بهدف تطوير الأداء وإرضاء العملاء وكافة أطراف المنظمة.¹

¹ موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره ، ص 236 .

ب- الخصائص

- هناك مجموعة من الخصائص لإدارة الجودة الشاملة التي عالجت الجودة بشكل متكامل وهي:
- نظام إدارة الجودة الشاملة أشمل من مجرد الرقابة على الجودة، وأن الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة .
 - هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج وكذلك النظم الرئيسية الفرعية لضمان تحقيق الجودة.
 - تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء أو العمل على التقليل منها.
 - نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار إستراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على إستخدام الأساليب الإحصائية لإتخاذ القرارات المناسبة.
 - الوصول إلى مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص، وهذه المسؤولية التي أصبحت ملقاة على هؤلاء الأفراد العاملين أسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة ويتضح من خلال الطرح السابق أن دراسة إدارة الجودة الشاملة بالمفهوم الشامل يعني التركيز على جانبين: أولاً أهمية الجانب الإستراتيجي في إدارة الجودة، وثانياً أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة.

ج- الأهداف

- إن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يكمن في أنه لا يمكن لأحد أن يصمد في وجه المنافسة، إلا إذا كان يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة كبيرة وتخطيها بشكل مستمر ودائم، ويمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في:
- فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك/الجمهور) لتحقيق ما يريده.
 - توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل وذلك من حيث الجودة والتكلفة، الوقت والإستمرارية.
 - التكيف مع المتغيرات التقنية، الإقتصادية، الإجتماعية بما يحقق الجودة المطلوبة.¹

¹ مأمون سليمان الدرادكة : مرجع سبق ذكره ، ص، ص19،44.

- توقع إحتياجات ورغبات العمل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
- التميز في الأداء والخدمة وذلك عن طريق التطور والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية عموما عالية المستوى وذلك في ظل تخفيض التكلفة إلى حد ممكن ولكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.¹

2- العوامل والمرتكزات

أ-عوامل الإهتمام بالجودة الشاملة

- أصبحت الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح الشركات في معظم دول العالم التي أخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، وذلك لما أثبتته تجارب العديد من الشركات وخصوصا في اليابان على وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها وإنتاجيتها وتعزيز وضعها التنافسي في السوق، وقد تضافرت العديد من العوامل والتي أدت إلى الإهتمام بالجودة الشاملة وهي:
- زيادة حدة المنافسة بين الشركات وما ترتب عليه الأمر من ضرورة إنتاج أفضل السلع وبأقل الأسعار، وحتى تستطيع الشركات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي كان عليها أن تطبق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدم لعملائها.
 - التنافس على الصعيد العالمي : فقد أدت العولمة إلى إنتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي وهذا الأمر زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق وتعميق الجودة الشاملة ووضعها في سلم أولياتها.

- زيادة الإتجاه نحو الخصخصة Privatization .

- تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعيا مثل: كوريا الجنوبية ، تاوان، الفلبين، أندونيسيا.²

¹ عبوي زيد منير: مرجع سبق ذكره ، ص28.

² مأمون سليمان الدرادكة : مرجع سبق ذكره ، ص45.

- العجز المتواصل في الميزان التجاري الأمريكي كان من الأسباب الأساسية لوضع إستراتيجيات أمريكية خاصة بتحسين الجودة.¹

ب- المرتكزات

- التميز: أي أن المنظمات تأخذ رغبات العملاء وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتدة Feedback وهذا بهدف تقديم سلع وخدمات تناسب رغبات وتوقعات المستهلكين، بحيث تصمم خططها وإستراتيجياتها بالشكل الذي يحقق ذلك وبالتالي التحول من الأسلوب التقليدي للإدارة إلى أسلوب المشاركة الفعالة لكل أفرادها العاملين.

- التركيز على الجودة بمعناها الواسع.

- التحسينات المستمرة: وذلك يتطلب من المنظمات التركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وليس فقط في مرحلة تصنيع المنتج أو على فترات متباعدة، وذلك يكون من أجل زيادة حصتها في السوق وخلق طلب جديد يسهم في تحسين وضعها التنافسي.

- التعاون بين الأفراد العاملين والمنظمة وإقناع هؤلاء العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي سينعكس على نجاح المنظمة.

- إعتناء عملية إتخاذ القرارات على البيانات وذلك يتطلب التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المنظمة والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر بعمل المنظمة.

- الإعتناء على أسلوب عمل الفريق من خلال إستغلال جماعات العمل الفعالة وتدريبها على الأساليب الخلاقة والمبتكرة في عملية إتخاذ القرارات وبما يضمن ترسيخ مبدأ التعاون الفعال داخل المنظمة.

- الإهتمام بالتدريب وتقدير جهود الأفراد العاملين إذ أن ذلك سيضمن إكساب العاملين في المنظمة المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل.²

¹ مأمون سليمان الدرادكة : مرجع سبق ذكره ، ص45.

² عبوي زيد منير : مرجع سبق ذكره ، ص39 .

- الرؤية المشتركة لكل من العاملين والمدراء يجب أن تكون واضحة وتمثل توجه محدد للمنظمة بشكل يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين.
- وجود قيادة تفاعلية تمثل القدرة عند العاملين وتمتاز بالموضوعية كما تهتم بالإنجازات أكثر من إهتمامها بالشعارات.¹

3- إيجابيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن استخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى بإهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ تحقيق فوائد معينة وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الإيجابيات التالية:

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء و تخفيض تكاليف التشغيل.
- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل و زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والإستمرار.²

ثالثاً: نظام المواصفات الدولية ISO9000

1- ماهية مواصفة ISO

إن التوجه نحو قيام إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يكون من خلال أنظمة ومواصفات ومقاييس محددة عالمياً وهذه الأنظمة تختص بها منظمات دولية متخصصة بموضوع الجودة والمقاييس المرتبطة بها، ومن أبرز هذه المنظمات منظمة المقاييس العالمية **ISO**.

إن كلمة **ISO** لها معان ودلالات فهي إختصار لإسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وهي الهيئة صاحبة الإختصاص ويشير الرقم 9000 إلى سلسلة المواصفات التي تهتم بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، ويعود أصل هذه المواصفات إلى المواصفات البريطانية BS5750 التي صدرت عام 1987 بهدف رفع الجودة في الصناعات البريطانية والتي إنبثق منها ما يسمى بسلسلة مواصفات

¹ عبوي زيد منير: مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

² موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره ، ص 243.

توكيد الجودة Quality Management System والتي تعد اللبنة الأساسية للوصول إلى الجودة الشاملة، ومقر هذه المنظمة الدولية في سويسرا.

وتهدف هذه المنظمة إلى رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والإختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع التجارة على المستوى العالمي، والرقم 9000 يتضمن سلسلة المواصفات والمقاييس التي تتكون من عدة مواصفات تحمل الرقم 9000 وهي:

- ISO.9000 ، ISO.9004: وهي عبارة عن خطوط إسترشادية لكيفية إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة داخل المؤسسة.

- ISO.9001، ISO.9002، ISO.9003: وتحدد المتطلبات لتأكيد الجودة في الحالات التعاقدية، ويمكن إختيار واحدة منها حسب طبيعة عمل المؤسسة والعقد المبرم في كل حالة وتعتبر المواصفة ISO.9001 من أكثر المواصفات شمولية لجميع جوانب نظام الجودة.¹

الشكل رقم (17): مواصفات الإيزو ومجالات تطبيقها

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
ISO.9001	إرشادات للإختيار والإستخدام	جميع الصناعات بما فيها تطوير البرامج الجاهزة
ISO.9002	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز والخدمو وتشمل 20 عنصرا	الشركات الهندسية والإنتاجية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والتجهيز وخدمات ما بعد البيع
ISO.9003	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 19 عنصرا	الشركات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها
ISO.9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة	لكل الصناعات والخدمات

المصدر: خيضر كاظم حمود: مرجع سبق ذكره ، ص118.

¹ موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره ، ص، ص258،259.

بالإضافة إلى المعايير السابقة يوجد معيار ISO14000 والذي يعطي إرشادات خاصة بـقيم نظام إدارة الجودة ونظم إدارة البيئة بشكل فعال يمكن أن يتكامل مع متطلبات الإدارات الأخرى مما يساعد الشركات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية. ويتيح ISO14000 تحديد الإجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسات والأهداف البيئية وتحقيق وإظهار التوافق مع هذه الأهداف، كما يسعى إلى إعطاء توجيه عام لتنفيذ وتحسين نظام إدارة البيئة . وللإيزو 14000 أجزاء متعددة تختص بالإرشادات البيئية مع المبادئ العامة و تدقيق أنظمة الإدارة البيئية وكذلك وجود جزء آخر خاص بمعايير تأهيل المدقق ، بالإضافة إلى ISO14020 الخاص بالملصقات البيئية والإعلانات و ISO14040 الخاص بتقييم دورة الحياة .

2- متطلبات ISO9000

- يجب أن تتضمن متطلبات تطبيق سلسلة المواصفات العالمية ISO9000 العناصر التالية:
- مسؤولية الإدارة: هنا يتم تحديد الجهات المسؤولة عن سير العملية الإدارية وإجراءات المراجعة للتأكد من حسن سير العمليات التشغيلية الرامية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواصفاتها.
 - نظام الجودة: يتضمن ضرورة دراسة ومعرفة أنواع النشاطات والمهام التي تؤثر على جودة ونوعية المنتج ، كذلك القيام بدراسة نظام الجودة وتقييمه من حيث الكفاءة والفعالية.
 - مراجعة القيود: للتأكد من قدرة المنظمة على تلبية حاجات الجمهور ومدى واقعيتها.
 - ضبط التصميم: أي مواصلة العمل للتأكد من السيطرة على سير العمليات ومن أن المواصفات والمعايير المطلوبة قد تم تحقيقها والمحافظة عليها.
 - ضبط الوثائق: اعتماد التنظيم والدقة في تنفيذ الأعمال وإجراءات العمل وإستخدام الوثائق بشكل يحافظ على محتوياتها ومضمونها.
 - الشراء: تحديد متطلبات وثنائق المشتريات وتحديد آلية إختيار الموردين وتوضيح المسؤوليات المترتبة عليهم.¹

¹ السامرائي مهدي: مرجع سبق ذكره ، ص،ص381،382.

- التأكد من نوعية المواد المشتراة للتصنيع وشروط إستخدامها .
- السيطرة على العملية الإنتاجية.
- التأكد من ضرورة توفر أجهزة الرقابة وإجراء الإختبارات.
- إظهار نتائج الإختبارات للمنتج أو الخدمة.
- ضبط إحكام المنتج غير المطابق لما هو مطلوب.
- الإجراء التصحيحي: ويتضمن هذا الإجراء القيام بدراسة ومعرفة سبب عدم مطابقة المنتج لما هو مطلوب لمنع التكرار، وكذلك تحليل البيانات ودراستها لتحديد سبب عدم المطابقة وتطبيق ضوابط التأمين وإتخاذ الإجراءات الصحيحة.
- التخزين والتعبئة.
- سجلات الجودة: إنشاء وصيانة طرق لتمييز وجمع وفهرسة وحفظ وتخزين وصيانة السجلات المطلوبة.
- المراجعة الداخلية: للتأكد من أنشطة ومهام الجودة التي تعمل على تحقيق خطة الجودة المطلوبة.
- التدريب والخدمات.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة: ضرورة تطبيق المنهجية العلمية بأساليبها الإحصائية وذلك لغايات تطبيق المواصفات العالمية.¹

3- إيجابيات الحصول على شهادة ISO.9000

- يجني التنظيم والأفراد في مختلف المؤسسات الكثير من الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للإيزو 9000 وقد خصص الباحثون قوائم طويلة لهذه الإيجابيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تحقيق الإستقرار والثبات للمؤسسة والثقة بإنتاجها وخدماتها وكذلك تحقيق الربحية المستهدفة.
 - توفير لغة ومصطلحات موحدة وواضحة على الصعيد العالمي.
 - إتاحة المجال للمؤسسة لدخول السوق العالمي بقدرة فاعلة.²

¹ مفلح راتب و آخرون: مرجع سبق ذكره ، ص،ص245،247.

² السامرائي مهدي: مرجع سبق ذكره ، ص385.

- توفير علاقات متينة بين الموردين والعملاء.
- رفع كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية والعمليات بصورة عامة.
- تنمية روح التفاعل الإجتماعي وتنمية روح الفريق الواحد.
- يوفر نظام الإيزو ميزة تنافسية مؤثرة للمنظمات الحاصلة على شهادته.
- تحسين عملية الإتصالات الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية.
- شعور العاملين بالثقة بسبب حصول المنظمة على شهادة الإيزو، وهذا ما يولد الرضا عن العمل ويرفع من شأن الروح المعنوية لديهم.¹

4- العلاقة بين ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة

تعد سلسلة ISO9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المنظمات، وهي جواز سفر غالي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم وإدارة تسويقية لمنتجاتها، وإستخدامه يدل على إلتزام المنظمة وإدارتها بالجودة والتحسين للسلعة فضلا عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء ، لذلك تعد سلسلة المعايير الدولية ISO الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

يقدم نظام إدارة الجودة ISO9000 إطارا أوليا لتقديم تغييرات حول أسس مخطط لها من خلال التدقيق الداخلي وبرامج الإجراء التقويمي، وبذلك تبرز الحاجة لتعريف تحسين الجودة وأدوات وأساليب لتقييمها وقياسها عن طريق تعريف منظم لسياسة تحسين الجودة وإختيار الطرق الملائمة لتحديد مدى التحسين.²

تمثل إدارة الجودة الشاملة أرقى أنظمة الجودة المطبقة في العالم وعن طريقها تستطيع المنظمة الوصول إلى مواصفات التصنيع العالمية والتي تمثل الجهة المستقبلية لمنظمات الأعمال، فنثقافة إدارة الجودة الشاملة هي تكييفها لهذه المواصفات لأنها تعتمد على شمولية أهداف الجودة في خطة الأعمال وتأكيداها على التحسين المستمر وتدريب العاملين ومشاركتهم في صنع القرار لذلك فالمنظمة التي تعمل ضمن

¹ السامرائي مهدي: مرجع سبق ذكره ، ص386.

² محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سبق ذكره ، ص77.

إطار المواصفة ISO9000 وتحصل على شهادة المطابقة تتمكن من تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام إداري متميز على مستوى أداء أعمالها.¹

رابعاً: ماهية المؤسسة الاقتصادية

1- الخصائص والأهداف

أ- الخصائص

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

- القدرة على إنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء ولها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة.

- التجديد الواضح لأهدافها وسياساتها وبرامج وأساليب عملها.

- لا يمكن لأي مؤسسة الإستمرار بدون موارد مالية ولهذا يجب عليها ضمان ذلك من خلال مصادر التمويل الداخلية والخارجية.²

- تتأثر المؤسسة ببيئتها إيجابياً من خلال الفرص التي تقدمها البيئة للمؤسسة ، أو سلبياً من خلال التهديدات التي تؤثر بها عليها.

- المؤسسة وحدة إقتصادية أساسية في المجتمع فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.³

ب- الأهداف

منذ نشأة المؤسسة الاقتصادية عمومية كانت أو خاصة وهي تسعى لتحقيق أهدافها ومن بينها:

¹ المرجع السابق، ص، ص78،79.

² صالح حميمدات: محاضرات في إقتصاد المؤسسة ، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل ، 2017-Elearn.univ-2017. 2019/03/12 jijel.dz. على الساعة 14:30.

³ صالح حميمدات، مرجع سبق ذكره.

***أهداف الاقتصادية**

- تحقيق الأرباح و تحكم الدولة في مختلف أسواقها الداخلية والخارجية.
- الإستمرارية في السوق والنمو فيه.
- زيادة الإنتاج كما وكيفا لإشباع حاجات المجتمع.

*** أهداف إجتماعية**

- تحسين مستوى معيشة العمال وجميع الأفراد في المجتمع.
- تحقيق علاقات إجتماعية داخلية مترابطة بين الأفراد.
- إمتصاص البطالة.¹

***أهداف تكنولوجية**

- البحث والتنمية: مع تطور المؤسسات وظهور منافسة قوية في السوق لجأت المؤسسات إلى وضع قسم مختص في تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وخصصت ميزانيات كبيرة لهذا القسم لما يكتسبه من أهمية كبرى في تحقيق مستويات عالية من الأرباح . كما تساند المؤسسات الساسة الوطنية في مجال الإهتمام بجانب البحث والتطوير التكنولوجي من خلال خطة الدولة طويلة أو متوسطة المدى وذلك بدعم الدراسات والأبحاث الخاصة بهذا المجال إنطلاقا من مؤسسات البحث العلمي كالجامعات.²

2- وظائف المؤسسة الاقتصادية

- للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الإقتصادي والإجتماعي من بينها:
- **الوظيفة المالية:** مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجملها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الإستثمارية.³

¹ سميرة عميش: مرجع سبق ذكره، ص5.

² ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره ، ص 21.

³ مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : Thesis.univ.biskra.dz بتاريخ 2019/05/11 على 08:47.

- **وظيفة التموين:** العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.
- **وظيفة الإنتاج:** عملية إنتاج المنفعة التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح.
- **وظيفة التسويق:** مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة ، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب و بالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباح لها.
- **وظيفة الموارد البشرية:** مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.¹

3- تصنيف المؤسسات

- يمكن تصنيف المؤسسات وفق ثلاثة معايير أساسية: المعيار الإقتصادي، القانوني، ومعيار الملكية .
- 3-1- حسب المعيار القانوني:** يمكن أن نعتمد لتصنيف المؤسسات وفق المعيار الإقتصادي على معيارين فرعيين هما : معيار النشاط ، معيار الحجم.

3-1-1- حسب طبيعة النشاط

- * المؤسسة الصناعية: مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الإستخراجية كالحديد والصلب والصناعات التحويلية.
- * المؤسسة الفلاحية: تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو إستصلاحها وتهتم بأنشطة الإنتاج الحيواني والنباتي.
- * المؤسسة الخدمائية: تهتم بأنشطة التجارة والإعلام الآلي...

3-1-2- حسب الحجم

- * المؤسسة المصغرة: أقل من 10 عمال. * الصغيرة PME: تضم من 10 - 49 عامل.
- * المتوسطة PMI: تضم من 50 - 250 عامل. * المؤسسات الكبيرة: تضم أكثر من 250 عامل.²

¹ مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: مرجع سبق ذكره.

² أمينة مخلفي: محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، Elearn.univ-ourgla.dz

- 3-2-2 - حسب المعيار القانوني:** وفق هذا المعيار يمكن أن نميز بين المؤسسات الفردية والشركات.
- 3-2-1 المؤسسات الفردية :** وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة واحدة بحيث تتداخل شخصية المؤسسة مع مالكيها وتتمثل في صغار التجار والمهنة الحرة كالأطباء والمحامين.
- 3-2-2- الشركات:** مؤسسة تعود ملكيتها لمجموعة أفراد يساهمون في رأس المال ويقتسمون ما ينشأ عن نشاط الشركة من ربح أو خسارة ، وتنقسم الشركات إلى شركات أشخاص وشركات أموال.
- * شركات الأشخاص:** يعتبر الشريك مسؤولاً مسؤولية مطلقة عن ديون الشركة حيث تمتد المسؤولية إلى أمواله الخاصة ويكتسب صفة التاجر. ويمكن أن نعد ثلاثة أنواع لشركات الأشخاص وهي: شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركات المحاصة.
- * شركات الأموال:** تتكون من مجموعة من الأموال حيث يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية وقابلة للتداول وتحدد مسؤولية الشريك بعدد الأسهم التي اشتراها ولا يكتسب صفة التاجر ويدير شؤونها مجلس إدارة منتخب من قبل الشركاء . ويمكن أن نعد ثلاثة أنواع لشركات الأموال وهي: شركات المساهمة، شركات التوصية بالأسهم، الشركات ذات المسؤولية المحدودة.
- 3-3 - حسب معيار الملكية**
- 3-3-1 المؤسسات الخاصة:** تعود ملكيتها لخواص يمتلكون حق إتخاذ القرار ويمكن تقسيمها إلى: شركات أشخاص وشركات أموال.
- 3-3-2 المؤسسات العمومية:** تعود ملكيتها للدولة وتعتبر صاحبة القرار فيها حيث يخضع مسيروا المؤسسات العمومية لرقابة الدولة وهم مسؤولون عن أعمالهم إتجاهها وفقاً للقوانين العامة السارية المفعول، حيث تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع ولا يشكل الربح هدفاً بالنسبة لها.¹
- 3-3-3 المؤسسات المختلطة:** تعود ملكيتها بصفة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

¹ أمينة مخلفي، مرجع سبق ذكره ، ص، ص10،8.

خامسا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لقد أثبتت التجربة الجزائرية أن الطريق نحو التنمية يمر حتما عبر المؤسسة الاقتصادية ويرتكز على التحكم في كفاءتها الإنتاجية، لذلك وجب على إدارتها أن تبحث في العمق عن طريق أساليب حديثة في تسيير وظائفها لتحقيق الإستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية وإقامة علاقات جيدة بينها وبين العمال وإشراكهم في الرقابة . وأخذا بهذا الرأي سعت الجزائر إلى الدفع بكافة أجهزتها نحو تطوير المؤسسة الاقتصادية وإصلاح هيكلها وقد مرت في ذلك بمرحلتين أساسيتين محددتين زمنيا كما يلي:

- المرحلة الأولى: ما قبل 1980

إعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترات.¹

1- التسيير الذاتي 63-65

لقد جاء التسيير الذاتي للمؤسسات كنتيجة حتمية للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وكذا السياسية بعد الإستقلال نتيجة الهجرة الكثيفة للمعمرين وتركهم للأملك الشاغرة، ويعرف التسيير الذاتي في الجزائر على أنه : " تسيير العمال الديمقراطي للمنشأة والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون". ولقد جاء الإعتراف الرسمي للدولة بالتسيير الذاتي في القرار الصادر في 23 أكتوبر 1962 في حين أن تنظيمه كان في المرسوم رقم 63-95 الصادر في 22 مارس 1963 ، ولقد إستمد هذا التنظيم مبادئه من التنظيم اليوغسلافي أين يشكل التسيير الذاتي قطاعا أساسيا في الإقتصاد وقد تم وفق هذا التنظيم وضع خمسة أجهزة منظمة للعمل في المؤسسة وهي أجهزة للتسيير والإدارة تمثلت في:

(الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير، أجهزة التنشيط والإنعاش).

ومع بداية 1965 تم إتخاذ عدة إجراءات وذلك لتنظيم القطاع العام وإستغلاله أحسن إستغلال حيث تم إنشاء الشركات من خلال تنظيمين أو بالأحرى جهازين:

¹ ابن عنتر عبد الرحمن : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2002 ، ص110.

- الأول: جهاز الإدارة ويمثل الدولة كمساهم وحيد في رأس مال الشركة.
 - الثاني: جهاز الإدارة التنفيذية ويخص المدير العام.
- وكانت الدولة ترمي من وراء كل هذا إلى إنشاء داخل الإقتصاد الوطني الشروط القاعدية من أجل تطور إقتصادي معمم ومدعم داخليا.

* تقييم التسيير الذاتي

- إن تجربة الجزائر في التسيير الذاتي في الأمر الواقع لم تكن ممنهجة ومهيكلية ، وإنما جاءت كحتمية للظروف المزرية التي خلفها المستعمر ومن بينها ظاهرة الأملاك الشاغرة وهو ما يمنح العمال الأحقية في تسييرها وإدارة شؤونها، ولكن بالرغم من ذلك نشأ عن تطبيق هذا النظام عدة معوقات وعراقيل منها:
- تهميش المشاركة العمالية، والمركزية في إتخاذ القرارات وإحتكار الإدارة السلطة نتيجة سوء التوزيع .
 - سوء التسيير وعدم تقاضي أغلب العمال لأجورهم، وحدوث صراعات بين مجلس العمال والإدارة.
 - عدم وضوح الأهداف وتداخل الصلاحيات بين مختلف التنظيمات .
 - غياب قانون خاص بالعامل.
 - إختلال التوازن بين الإنتاج والتسويق.
- إن فشل تجربة التسيير الذاتي يرجع بالأساس إلى تفشي ظاهرة المحسوبية والبيروقراطية وكذلك مشكلة التسيير فالكل كان يملك والكل يسير وهو الأمر الذي دفع بالسلطة إلى تبني نمط آخر في التسيير تمثل في التسيير الإشتراكي.¹

¹ عادل غزالي: أثر القيم الإجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006، 2007، ص، 107.

2- التسيير الإشتراكي 71-79

تمثلت في فترة الانتقال من المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الإشتراكية وكان هذا بتأثير عدة عوامل أهمها إعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية، إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية وفقا لميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة، زيادة الإنتاج، التحسين المستمر للجودة، القضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط.

إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الإشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العمال والتي تتمثل في إتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى.¹

* تقييم التسيير الإشتراكي

يمكن القول أن هذه المرحلة تعتبر من أهم وأبرز المحطات التي شهدتها الجزائر في خضم الإصلاحات التي أحدثتها، فبعد تأميم المحروقات في 1971 بدأت الدولة الجزائرية في بلورة إقتصاد حقيقي بمعنى الكلمة فقد أنشأت نسيج صناعي ضخم تحركه بالأساس الصناعات الثقيلة .

ومع صدور الميثاق الوطني في 1976 الذي كرس وجسد معالم حقوق الإنسان بالمعنى الحقيقي فهو يرى بأن العمل هو المصدر الرئيسي لكل تقدم إقتصادي يساهم في تكوين شخصية الإنسان ويحفظ كرامته، فهذا الميثاق حرص على خلق فرص عمل والتوزيع العادل للثروة وبالتالي القضاء على التهميش ومن ثم إعطاء الأولوية للجانب الإجتماعي أكثر من الجانب الإقتصادي كأحقية التعليم المجاني، الصحة، السكن، الحق في العمل. ومع صدور دستور 1976 الذي دعم فلسفة ومبادئ الميثاق الوطني وتزامنا مع حدوث طفرة في أسعار النفط حققت الجزائر في تلك الفترة أعلى معدلات التنمية حيث بلغت

¹ بن عنتر عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره ، ص112.

نسبة البطالة 0% أي أن هناك فائض في سوق التشغيل، بالإضافة إلى صدور القانون 12/78 القانون الأساسي للعمل الذي ينظم كافة علاقات العمل في مختلف المجالات .

بالرغم من النتائج الإيجابية التي حققها النظام الإشتراكي إلا أنه واجه العديد من المشكلات أهمها: زيادة التبعية التقنية نحو الخارج نتيجة إستيراد تجهيزات إنتاجية متطورة، سوء التسيير نتيجة لكبر حجم المؤسسات، نقص الكفاءات ذوي الخبرة والمهارة بالإضافة إلى التضخم المفرط للعمالة كل هذا دفع بسياسة الدولة إلى مراجعة حساباتها والبحث عن إستراتيجيات بديلة تمثلت في إعادة الهيكلة.

- المرحلة الثانية: ما بعد 1980

1- إعادة الهيكلة

لقد تمت عملية إعادة هيكلة المؤسسات بهدف تحقيق عدة نتائج حددتها المادة 02 من المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 14 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة الهيكلة في هدف نهائي وهو تلبية حاجات الإقتصاد والسكان المتزايدة، بالإضافة إلى تحسين شروط عمل الإقتصاد وتحكم أكبر في جهاز الإنتاج وخلق تجانس بين نتائج المؤسسة والأهداف المسندة إليها وفقا للمخطط الوطني للتنمية ، ولا يتأتى ذلك إلا بالتخفيف من الضغط الإداري على المؤسسات وتحرير إدارة المسيرين عند إعداد البرامج والخطط الإستثمارية.¹

وتجسدت إعادة الهيكلة على أرض الواقع حيث تم وكمرحلة أولى إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية ثم جاءت بعدها مرحلة إعادة الهيكلة المالية.

أ- إعادة الهيكلة العضوية: تمثلت هذه العملية في تفكيك مراحل القطاع العام والوحدات الاقتصادية الضخمة التابعة للدولة وعددها 150 مؤسسة عام 1982، وإمتد هذا التقسيم إلى المؤسسات الولائية والبلدية ليرتفع عددها إلى 504 مؤسسة ولائية و 1079 مؤسسة بلدية حيث كان الهدف منها هو تعميم إستعمال أدوات التسيير الناجحة على كافة الوحدات الاقتصادية المجزأة.²

¹ عادل غزالي: مرجع سبق ذكره، ص114.

² رماش صبرينة: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (نظرة سوسيولوجية تحليلية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري، العدد 43، قسنطينة، الجزائر، 2015، ص669.

ب- إعادة الهيكلة المالية: تعتبر بمثابة توزيع جغرافي لمراكز إتخاذ القرار وتوزيع لإعادة الهيكلة العضوية وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات إستحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات.¹

* تقييم إعادة الهيكلة:

نتيجة لضخامة حجم العمالة وكبر حجم المؤسسات الذي ساهم وبشكل كبير في سوء التخطيط والتسيير داخل المؤسسة الجزائرية وهذا ما إستدعى بالضرورة إلى تبني إعادة الهيكلة كألية للإصلاح، حيث كان الهدف من ورائها التقليل من حجم المؤسسة لتبسيط وتحديد الدور الذي تقوم به (التخصص الوظيفي)، والإرتقاء بنوعية المنتج أو الخدمة كذلك القيام بعملية التطهير المالي وذلك لتقليل حجم الديون وتحسين الوضعية المالية للمؤسسات وبالتالي توفير الشروط اللازمة لإستقلالية المؤسسات وتكييفها مع ظروف التسيير الامركزي .

يمكن القول أن عملية إعادة الهيكلة كلفت خزينة الدولة مبالغ معتبرة دون تحقيق أهدافها المنشودة، وتزامنا مع الإنخفاض الرهيب لأسعار النفط 1986 مما لازمه إنخفاض القدرة الشرائية للمواطن هذا كله أفضى بدخول البلاد إلى دوامة من العنف نتيجة تدمير المواطن من غلاء المعيشة ، ومع ضعف هامش مراقبة الدولة على مختلف قطاعاتها صدر قانون 88-85 في جويلية والتي تضمن إعطاء هامش من الحرية للقطاع الخاص وبالتالي ضرورة إستقلالية المؤسسات.

2- إستقلالية المؤسسات

مع صدور القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية لتكون مستقلة، وبعد صدور هذا القانون والذي بموجبه تصبح المؤسسات العمومية على الشكل التالي : إما أن تكون على شكل شركات ذات المسؤولية المحدودة أو شركات ذات أسهم وأغلبها مؤسسات وطنية ، كما تم وضع المعايير التي يعتمد عليها في عملية تقرير متى تدخل المؤسسة إلى مرحلة الإستقلالية وكذلك تم وضع الهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات في ظل الإستقلالية

¹ بن عنتر عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص115.

وعندما تصبح المؤسسات العمومية مستقلة يطبق عليها القانون التجاري وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية أي أنها معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها.¹

وقد هدفت عملية إستقلالية المؤسسات إلى مايلي:

- إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنبها التثوهات والنقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة.

- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار التوجه الجديد الذي يستمد أبعاده من شعار(من أجل حياة أفضل) ويرتكز هذا الإصلاح على مبادئ نوجزها فيما يلي:

- **إستغلال الطاقات البشرية:** يعتبر العنصر البشري بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة لذلك إنصب السعي على النظر في توزيع وإستغلال هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية وتهتمش عن إختصاصها ومنصب عملها الفعلي.

- **كفاءة التسيير:** لتحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياتها المحققة وذلك لرد الإعتبار إلى المعايير والمؤشرات الاقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى فعاليتها و كفاءتها.

- **اللامركزية في التصرف:** وذلك بالنظر في أسلوب اللامركزية المفردة للموارد المالية سواء الداخلية منها أو الخارجية وبعث ميكانيزمات جديدة لتمكين المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة وبحكمة وإلغاء تمرکز الإطارات والكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية.²

*تقييم إستقلالية المؤسسات

على الرغم من الإصلاحات التي تبنتها هذه المرحلة خصوصا في الهيئات التي إستحدثتها لضمان الإستقرار والتوازن ومنع الإحتكار والمضاربة وضمان السير الحسن للمؤسسة من خلال إعداد ومتابعة وتنفيذ مخطط كل مؤسسة، كما أن عملية الإستقلالية جاءت بتنظيم هيكل جديد للمؤسسات العمومية الاقتصادية المستقلة حيث قسمت الأجهزة المسيرة للمؤسسة إلى قسمين: الأولى تابعة للمؤسسة والثانية لصناديق المساهمة وهو ما أدى إلى تداخل الصلاحيات والمهام، بالإضافة إلى إرتفاع نسبة المدونية

¹ رماش صبرينة : مرجع سبق ذكره ، ص670.

² بن عنتر عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره ، ص، ص 115،116.

وعجز في الميزان التجاري الأمر الذي دفع بالجزائر للجوء إلى صندوق النقد والبنك الدولي الذي فرض عليها منحها القروض بشروط تمثلت في تحرير التجارة والإفتاح على الأسواق العالمية وبالتالي تبني نظام ليبرالي رأسمالي يتمثل في التوجه نحو إقتصاد السوق والقضاء على الإقتصاد المركزي.

3- إقتصاد السوق:

بعد نشر نص الدستور الجديد يوم 05 فيفري 1989 الذي يقر بالتعددية الحزبية وعدم الإعتماد على الإشتراكية كمرجع وعليه يمكن إعتبار سنة 1989 بالسنة التي تم فيها التراجع الصريح عن التوجه الإشتراكي والتوجه نحو مرحلة الإفتتاح الإقتصادي والدخول إلى إقتصاد السوق ، كما شهدت فترة 1989-1994 إمضاء الجزائر ثلاثة إتفاقيات من نوع Standby مع صندوق النقد والبنك الدولي والتي تدور في مجملها حول:

- صرامة السياسة النقدية وهذا يتطلب مراجعة سعر الصرف وذلك بتخفيض قيمة الدينار والوصول به إلى قيمته الحقيقية والحد من التضخم النقدي والتدخل المباشر من طرف السلطات المركزية لتأطير القروض المصرفية الموجهة إلى المؤسسات غير المستقلة.

- القضاء على العجز في الميزانية أو تخفيضه وهذا يستلزم تقليص النفقات العمومية من خلال عقلنة نفقات التجهيز وتقليصها وتثبيت كتلة أجور الوظيف العمومي وتحرير أسعار معظم المنتجات المدعمة أو تخفيضه بالنسبة للسلع الأساسية، ورفع إيرادات الخزينة وهذا بتحسين المردود الضريبي من جهة أخرى. إن إقتصاد السوق والخصخصة كإحدى آلياته هو قبل كل شيء إقتصاد تمارس فيه حقيقة الأسعار وكي تصبح الأسعار واقعا ملموسا يجب أن تتخذ ثلاثة إجراءات أساسية وهي: تحرير الأسعار، نهاية الإحتكار، تفتح الإقتصاد على الخارج، وقد بدأ التطبيق الفعلي للخصخصة على المؤسسات العمومية الإقتصادية والمحلية بعد صدور الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 16 أوت 1995 والمتضمن خصخصة المؤسسات العمومية.¹

وقد نالت نتائج هذه القرارات رضا صندوق النقد الدولي مما جعله يوافق على خضوع الجزائر لبرنامج التصحيح الهيكلي تلتزم بتنفيذه خلال الفترة 95-98 ويتضمن هذا البرنامج مجموعة من السياسات

¹ عادل غزالي: مرجع سبق ذكره ، ص 120.

الإقتصادية والمالية تلتزم الدول بتنفيذها حتى تتمكن من تسديد ديونها بعد ذلك هذا من جهة، ومعالجة الإختلالات الهيكلية القائمة في إقتصادها من جهة أخرى. وبمجرد أن يلتزم البلد بهذه الإجراءات يكون ضمن إنتقاله من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق.¹

* تقييم إقتصاد السوق:

إن تبني الجزائر لهذا النظام لم يكن إختياريا وإنما فرض عليها من قبل صندوق النقد والبنك الدولي نتيجة الإتفاقيات المبرمة بين الطرفين، ولهذا حاولت التكيف مع برامج وسياسات هذا النموذج وباشرت في إطلاق مجموعة من المخططات الإصلاحية في إطار إعادة هيكلة إقتصادها ومحاولة إكتساح الأسواق العالمية وكذلك قامت بالعديد من برامج الدعم وتقديم قروض لأصحاب المشاريع ، وإصلاحات في مجال السكن والتوظيف وبالتالي التراجع تدريجيا عن دور الدولة وفتح المجال أمام القطاع الخاص. وقد واجه هذا النظام عدة صعوبات يمكن إرجاعها إلى سببين رئيسيين: غياب مناخ مناسب لتنفيذه على أرض الواقع فكل مبادئه تتنافى مع ذهنية الفرد الجزائري المشبعة بفلسفة النظام الإشتراكي ، أما السبب الثاني هو التسريع في عملية الإصلاحات دون تخطيط ودراسات معمقة وهو ما خلق نقص وندرة في الإطارات الكفوة التي تسير مختلف العمليات بمرونة وفعالية.

سادسا: الجودة رهان المؤسسة الجزائرية

باعتبار أن العولمة تدعو إلى تحرير الإقتصاد وفتح الأسواق العالمية إضافة إلى التأثير المباشر وغير المباشر للنظام الدولي الجديد الذي أصبح واضح الأثر على السياسات الإقتصادية للدول فإن الدولة الجزائرية بإختلاف مؤسساتها سعت إلى الإلتحاق بالمنظمات العالمية التي تحكم مقاليد توجيه الإقتصاد في ظل تنافس شديد على الريادة، وأهم هذه المنظمات العالمية على الإطلاق : منظمة التجارة العالمية OMC، المنظمة العالمية للتقييس ISO، صندوق النقد الدولي FMI. ومن هنا كانت الضرورة ملحة بأن تحصل المؤسسات الوطنية على شهادة ISO على الأقل في وقت أصبحت فيه المطابقة لمعايير الجودة العالمية أمرا ضروريا لفرض المنتج والحفاظ على الحصة السوقية والميزة التنافسية المحلية والعالمية.

¹ عيساوي نادية: تقييم المؤسسة في إطار الخصوصية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص الإقتصاد المالي، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، 2005، صص 14، 15.

وفي إطار مسعى التوجه نحو الجودة إنتهجت الجزائر جملة من الإستراتيجيات أهمها:

أ- هيئات المقايسة الجزائرية

لقد أدى هذا التغيير في التوجه إلى ظهور مفاهيم وهيئات جديدة تتعلق بالمقايسة والجودة وقد حاولت الجزائر تكريسها من خلال التركيز على تفعيل الجودة عن طريق النظام الجزائري للتقييس SAN الذي كرس لتحقيفه الكثير من الجهود والهيئات الوطنية نذكر منها:

* **المنظمة الوطنية للتقييس الجزائري IANOR**: الذي تم إنشاؤه وفق المرسوم التنفيذي رقم 98-69 بتاريخ 21 فيفري 1998 وهو العضو الممثل للجزائر عالميا في المنظمة العالمية للتقييس ISO.¹

وهناك هيئات أخرى تحت وزارة الصناعة هي:

* **المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI**

* **المعهد الوطني للمقايسة الشرعية ONML**.

* **المجلس الجزائري للإعتمادية CAA**

كما أنشأت المركز الوطني للتنافسية وقامت بإحداث الجائزة الجزائرية للجودة تمنح سنويا لكل مؤسسة فائزة وعلى غرار الدول المصنعة تمتلك الجزائر نظام إعتراف لمجهودات المؤسسات في هذا المجال، فبرنامج تنمية النظام الوطني للتقييس المصادق عليه من طرف الحكومة في مارس 2000 سجل تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة والذي إنطلق في 2003 تحت رعاية وزارة الصناعة ويتمثل في مسابقة مفتوحة للمؤسسات بالجزائر، حيث يهدف إلى تحقيق المرجعية والمسعى الموصل للجائزة كما يعتبر دليلا لتعريف نقاط القوة والضعف ومحاو التعريف والتحسين الدائم لمسعى الجودة ، ويكافئ النتائج الجيدة في جميع نشاطات المؤسسة ويشجع مجهودات السعي نحو التميز مع تعزيز الصور الذهنية وتحفيز المشاركة والإعتراف بتنمية هذا المسعى.

ويتضمن إستبيان الجائزة الجزائرية للجودة على تسعة فصول ينقَط كل فصل حسب الأهمية النسبية لكل فصل في نجاح مشروع الجودة كالاتي:

¹ فلكاوي نجوى: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2016،2017، ص،ص213،214.

- الفصل الأول: عبارة عن تقديم للمؤسسة والمعلومات المرتبطة بها كالنشاط ومسعى الجودة وإستراتيجية وخطوات التحسين والنتائج وغير ذلك.
 - الفصل الثاني: يعالج إلتزام الإدارة بمسعى الجودة ومعالجته في المؤسسة.¹
 - الفصل الثالث: ينحصر في إستراتيجية وأهداف الجودة وعلاقتها بإستراتيجية المؤسسة.
 - الفصل الرابع: خصص للإستماع للزبائن وقياس رضاهم والتكفل بهم مع التعرض لتحديد المنافسة.
 - الفصل الخامس: يعالج التحكم في الجودة والسيرورة العملياتية والدعم.
 - الفصل السادس: يصف قياس الجودة في المؤسسة والمؤشرات المستخدمة في ذلك.
 - الفصل السابع: حول مجهودات تحسين الجودة وربطها بالأهداف والفعالية.
 - الفصل الثامن: يتكلم عن مشاركة العاملين في مجال الجودة.
 - الفصل التاسع: يتعرض لنتائج المؤسسة في مجال الجودة ورضا الزبائن ودور المؤسسة في بيئتها.²
- ب- تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إن عملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن طريق الهيئات السابقة الذكر إضافة إلى آليات أخرى داعمة تعتبر جهودا مساندة لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف السلطات العمومية والمرتبطة أساسا بالتحريك الإقتصادي وإنشاء منطقة تبادل حر مع الإتحاد الأوروبي بعد سنة 2017 والإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ولهذا وضعت السلطات العمومية برنامجا لتأهيل المؤسسات الاقتصادية يهدف إلى تحسين وترقية فعالية أدائها على مستوى منافسيها الرائدة في السوق المحلي والأجنبي ولقد تمثلت هذه البرامج فيما يلي:

* البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي: الذي وضع من قبل وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية، وقد كلفت العديد من الهيئات للقيام بذلك:

¹ المرجع السابق، ص 215.

² عبيرات مقدم، زيد الخير ميلود: تنافسية المؤسسة ومفهوم الجودة في ظل تحولات المحيط، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 01، جامعة الأغواط، الجزائر، 2006، 2007، ص 174 .

- **المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية DGRI**: وهي الهيئة المكلفة بتسيير البرنامج الخاص بالتأهيل والتنسيق بين الأدوات التشريعية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية ، كما تتولى تطوير وترقية برامج التكوين للأفراد المعنيين بالإشراف على برنامج التأهيل وإقتراح التعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات والتي لها علاقة مباشرة بإصلاحها.

- **اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية CNCI**: تتكون هذه اللجنة من عدة ممثلين من مختلف الوزارات كوزارة المالية ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والتي يرأس وزيرها اللجنة ويضع الشروط المتعلقة بإستفادة المؤسسات من عملية التأهيل ودراسة الملفات المقدمة وتحديد المبالغ المخصصة لكل مؤسسة كما تقترح اللجنة كل إجراء من شأنه تحسين التنافسية والجودة للمؤسسات الصناعية.

- **صندوق ترقية التنافسية**: أنشئ بموجب قانون المالية لسنة 2000 ويرأسه وزير الصناعة وإعادة الهيكلة ويتمثل نشاطه في تقديم الدعم المالي للمؤسسات وهيئات الدعم والمرافقة، حيث تستفيد المؤسسات من دعمه بهدف تغطية جزء من التكاليف المخصصة لتقييم وضعيتها العامة.

* **برنامج MEDA** : هو عبارة عن برنامج ثنائي بين الجزائر والإتحاد الأوروبي لدعم المؤسسات الخاصة القائمة لمدة 3 سنوات على الأقل والتي لا يقل عدد مستخدميها عن 10 عمال ولا يزيد عن 250 عامل مع إشتراط أن يكون نشاطها في قطاع المواد الصيدلانية والمواد الغذائية، ويهدف هذا البرنامج إلى ترقية محيط المؤسسة وتحسين الظروف المالية وخلق التعاون المستمر بينها وبين مؤسسات التمويل.

* **برنامج GTZ** : يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة من طرف هيئات دعم وخلق المؤسسات في القطاع الصناعي، المواد الغذائية... إلخ ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز روح المقاولاتية من خلال تكوين مستشارين في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

¹ نجوى فلكاوي: مرجع سبق ذكره ، صص،217،219.

خلاصة

في ضوء ما تقدم نجد أن خيار الإهتمام بالجودة أصبح يفرض نفسه في بيئة المنظمات في العصر الراهن نتيجة للعولمة والتغيرات السريعة ، وبالتالي أصبح إستخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة ضرورة وحتمية على المؤسسة الإقتصادية تطبيقها من ضمان بقائها وإستمراريتها في ظل محيط شديد بالمنافسة.

والمؤسسة الجزائرية الجزائرية سعيا منها لمواكبة مختلف التطورات باشرت في إنتهاج جملة من الإستراتيجيات تمثلت في إستحداث الجائزة الجزائرية للجودة بهدف تحسين منتجاتها وخدماتها ولما لا الدخول في الأسواق التنافسية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: التعريف بمركب سيدار للحديد والصلب - الحجار - بعنابة

ثانياً: المنهج ومجالات الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: عرض وتحليل البيانات

سادساً: نتائج الدراسة

خلاصة

تمهيد:

إن قيمة البحث العلمي مرتبطة إرتباطا وثيقا بالأسلوب الذي يتبعه كل باحث لبلوغ الأهداف المتوخاة من بحثه أو دراسته وإن صحة الطريقة المستخدمة في الوصول إلى الحقيقة العلمية هي التي تضفي على الدراسة أو البحث طابع الجدية وإعطاء تفسيرات صاققة ومعبرة عن الواقع، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بمركب سيدار للحديد والصلب بعناية ، الإطار المنهجي والذي تناولنا فيه مجالات الدراسة ، المنهج وعينة البحث، أدوات جمع البيانات، عرض وتحليل البيانات وأخيرا نتائج الدراسة.

أولاً : التعريف بمركب سيدار للحديد والصلب - الحجار - بعنابة

1- لمحة تاريخية عن مركب الحديد والصلب - الحجار - عنابة :

لقد مرت المؤسسة بعدة تطورات منذ نشأتها عام 1958 إلى يومنا هذا، وفيما يلي لمحة موجزة عن كل المراحل التي مرت بها إلى أن وصلت إلى أرسيلور ميتال:

المرحلة الأولى: الشركة العنابية للحديد والصلب SBS

ظهر مشروع الحديد والصلب في مدينة عنابة عام 1958 في إطار ما عرف بمخطط قسنطينة تحت اسم الشركة العنابية للحديد والصلب (SBS) ، حيث تم تزويد هذا المشروع عند الإنشاء بفرن عالي مع كافة ملحقاته بقوة إنتاجية تقدر ب: 400.000 طن في السنة، وكانت هذه المؤسسة في البداية عبارة عن مصنع صغير للحديد والصلب ومصنع الفولاذ يتمثل هدفه في تحويل خام منجم الوزنة إلى مادة جاهزة لتزويد الصناعات الفرنسية بالحديد والصلب.

المرحلة الثانية: الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS

بعد الاستقلال مباشرة تحولت المؤسسة الصغيرة إلى مركب وطاقة ضخمة لإنتاج الحديد والصلب، وهو يهدف على تدعيم الاستقلال السياسي والخروج من التبعية الاقتصادية، وقد تم تحويل الشركة العنابية للحديد والصلب SBS إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) و ذلك بتاريخ 03 سبتمبر 1964 بمرسوم رقم 64 / 276 ، حيث وكل تسييره إلى مسئولين جزائريين بمساعدة أجنب.

ولقد عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب تضاعف في المشاريع الصناعية أو الفروع، حيث كان للمركب عام 1966 البطاقة الفنية التالية:

- فرن عالي رقم 01 (HF1) بقدرة إنتاجية تقدر ب: 450.000 طن/سنة، وقسم تحضير المادة الأولية.
- فولاذ بالأوكسجين رقم 01 (ACO1) مع محولين بمقدار 50 طن، كل محول يستعمل (LD) إجراءات تمحيص الحديد بالأوكسجين لمؤسسة الحديد والصلب النمساوية.
- الدرفلة على الساخن (LAC) للمنتجات المسطحة بمقدار 400.000 طن/سنة.
- في سنة 1969 لوحظ وضع قيد لخدمة الفرن العالي ووحدة الأنابيب للتلحيم الحلزوني (TUS) ، للتذكير فقط تم تدشين الفرن العالي رقم 01 (HF1) في 19/06/1996 من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين.

- في سنة 1972 انطلق الإنتاج في الدرفلة على الساخن LAC والفولاذ بالأوكسجين رقم 01.(ACO1)

- في سنة 1975 شهد المركب الدخول في خدمة الدرفلة على البارد LAF والفولاذ الكهربائية ACE.
- في سنة 1978 عرف المركب ميلاد وحدة الأنابيب بدون تلحيم (TSS) بعدها تبنى المركب قرار رفع الإنتاج إلى 2000.000 طن/سنة من الحديد السائل(نظريا)، ولهذا تم إنشاء مصنع للفحم Cokerie وفرن عالي رقم 02 (HF2) بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 1200.000 طن/سنة.
وفي الأخير بين سنتي 1980 و 1981 تم بناء فولاذ بالأكسجين رقم 02 (ACO2) كما بدأ مصنع الفحم في الإنتاج، أما الفرن العالي رقم 02 فقد بدأ في الإنتاج سنة 1988 .
ويمكن القول بأن بناء هذه المجموعة الصناعية تم خلال خمسة عشرة سنة، حيث اعتمدت المؤسسة في هذه المرحلة بشكل كبير على التعلم عن طريق المحاكاة.

المرحلة الثالثة: المؤسسة الوطنية للحديد والصلب SIDER

في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب إعادة هيكلة بمقتضى المرسوم رقم 83 /628 المؤرخ في 05 نوفمبر 1985، أدت إلى ميلاد المؤسسة الوطنية للحديد والصلب والتي تعرف على العموم باسم سيدار SIDER . تحت رعاية وزارة الصناعة الثقيلة و يشمل 24 فرع.

المرحلة الرابعة: مؤسسة إسبات عنابة ISPAT-ANNABA

خلال سنوات التسعينات شهد المركب عدة مشاكل كادت أن تؤدي إلى إفلاسه حيث تراجع الإنتاج في هذه الفترة إلى أدنى مستوياته، وارتفعت التكاليف مع انخفاض في الإيرادات، هذا ما أدى إلى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه. ومن أشهرها الدفع بعدد كبير من العمال إلى مغادرة مناصبهم مقابل مبلغ من المال للتخفيف من حدة الخسائر التي شهدتها المركب، وهذا في إطار القانون المسمى بـ Départ Volontaire كما دفع ذلك وفي إطار الخصوصية بالمركب إلى دخول في شراكة مع المجمع LNM الهندي، حيث تم توقيع عقد الشراكة بين المركب سيدار ومجمع LNM في 2001.10.18 . وقد تم تغيير اسم المركب إلى إسبات عنابة ISPAT-ANNABA. ومن بين الشروط التي وضعتها الدولة الجزائرية لخصوصية مؤسسة سيدار في اتفاقية الشراكة مع مؤسسة إسبات العالمية الرائدة في صناعة الحديد والصلب نذكر:

- مدة العقد عشر سنوات قابلة للتجديد.

- الاحتفاظ بالعمال القداماء.

- تحسين المستوى العام للأجور .

- تكون حصة الدولة تقدر بثلاثين بالمائة وحصة ISPAT سبعين بالمائة.

المرحلة الخامسة: مؤسسة ميتال ستيل عنابة Mittal Steel Annaba

في هذه المرحلة تم تغيير اسم المركب من ISPAT-ANNABA إلى Mittal Steel Annaba ، وكان ذلك ابتداءً من 2005/01/01 وذلك بعد تغيير اسم مجموعة ISPAT العالمية إلى Mittal Steel. وقد تم خلال هاتين المرحلتين الرابعة والخامسة عصرنة التجهيزات والقيام بالتأهيل التقني لكل وحدات الإنتاج، وإتمام كل الأنظمة، إذ تتم العملية بتخصيص أربع 04 وحدات لكل سنة، كما تم وضع قيد الخدمة شبكة إنترنت وإنترانت، كما تم خلال هذه المرحلة اختزال الهيكل التنظيمي إلى أبسط ما يمكن.

المرحلة السادسة: مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة Arcelor Mittal Annaba

مجموعة أرسيلور هي مجموعة الفولاذ الأوروبية التي ظهرت إلى حيز الوجود بعد الاندماج الذي تم في 2008/02/18 بين مؤسسة Acer alia الإسبانية، مؤسسة Usinor الفرنسية و Arbed البلجيكية. حيث أصبحت مؤسسة أرسيلور ميتال القائد العالمي الأول في ميدان صناعة الفولاذ بإنتاج يقدر بـ 42.8 مليون طن في السنة أي ما يعادل 4.5% من السوق العالمي، لكن هذه المرتبة ما لبثت أن تم الاستحواذ عليها من طرف ميتال ستيل في أكتوبر 2004، ومن أجل ضمان والحفاظ على الموقع الريادي على المستوى العالمي، تم التحالف بين هذه الأخيرة ومجموعة أرسيلور وكان ذلك سنة 2007، تحت اسم أرسيلور ميتال وبالتالي تم تغيير اسم مؤسسة ميتال عنابة باعتبارها أحد فروع أطراف التحالف وهو ميتال ستيل إلى أرسيلور ميتال عنابة.

2- ماذا تنتج المؤسسة؟

تقوم مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولي من الفولاذ الجاري والخاثر فمن جهة تتضمن الصناعة الأولى :

- صناعة الحديد المصهر والفولاذ.

- صناعة المنتجات المسطحة (الصفائح المعدنية).

- صناعة المنتجات الطويلة.

وقد تم خلال هاتين المرحلتين الرابعة والخامسة عصرنة التجهيزات والقيام بالتأهيل التقني لكل وحدات الإنتاج، وإتمام كل الأنظمة، إذ تتم العملية بتخصيص أربع 04 وحدات لكل سنة، كما تم وضع قيد الخدمة شبكة إنترنت ، كما تم خلال هذه المرحلة اختزال الهيكل التنظيمي إلى أبسط ما يمكن.

المرحلة السادسة: مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة Arcelor Mittal Annaba

مجموعة أرسيلور هي مجموعة الفولاذ الأوروبية التي ظهرت إلى حيز الوجود بعد الاندماج الذي تم في 2008/02/18 بين مؤسسة Acer alia الإسبانية، مؤسسة Usinor الفرنسية و Arbed البلجيكية. حيث أصبحت مؤسسة أرسيلور ميتال القائد العالمي الأول في ميدان صناعة الفولاذ بإنتاج يقدر بـ 42.8 مليون طن في السنة أي ما يعادل 4.5% من السوق العالمي، لكن هذه المرتبة ما لبثت أن تم الاستحواذ عليها من طرف ميتال سنتيل في أكتوبر 2004، ومن أجل ضمان الإستقرار والحفاظ على الموقع الريادي على المستوى العالمي، تم التحالف بين هذه الأخيرة ومجموعة أرسيلور وكان ذلك سنة 2007، تحت اسم أرسيلور ميتال وبالتالي تم تغيير اسم مؤسسة ميتال عنابة باعتبارها أحد فروع أطراف التحالف وهو ميتال سنتيل إلى أرسيلور ميتال عنابة.

2- ماذا تنتج المؤسسة؟

تقوم مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولي من الفولاذ الجاري والخائر فمن جهة تتضمن الصناعة الأولى :

- صناعة الحديد المصهر والفولاذ.
- صناعة المنتجات المسطحة (الصفائح المعدنية).
- صناعة المنتجات الطويلة.
- منطقة المنتجات الطويلة PLG: تستقبل منتجات ACE, ACO2 و تحولها إلى قضبان حديد رقيقة على شكل لفائف أو طويلة بمختلف معاييرها أين نجد كل من LFR, LRB.
- * قسم آخر به مختلف المديريات من خدمات و مالية و أهمها مديرية الموارد البشرية والتي تنقسم إلى:
 - قسم خاص بالصحة و الأمن و المحيط و قطاع طب العمل.
 - قسم خاص بالموارد البشرية نذكر فيها ما يلي:

تسيير الموارد البشرية: لكل منطقة إنتاج سبق ذكرها قطاع خاص بتسيير موارده البشرية أضف إليهم قطاع الخدمات و الجذوع المشتركة و قسم الصيانة العامة، والأقسام الأخرى تعني بالتكوين، إدماج العمال، قسم المتابعة القضائية ...

ثانيا: المنهج ومجالات الدراسة

1- المنهج

تختلف المناهج باختلاف المواضيع ولكل منهج وظيفته و خصائصه والمنهج كيفما كان نوعه هو: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة جملة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".¹

وفي البحوث الاجتماعية فطبيعة الدراسة وأهدافها هي التي تفرض على الباحث إختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه، وبما أن هذه الدراسة تتدرج ضمن الدراسات الوصفية فقد تم إستخدام المنهج الوصفي .

ويعد هذا المنهج ركنا أساسيا من أركان البحث العلمي فهو أول الخطوات التي يقوم بها الباحث حين يتصدى لدراسة ظاهرة ما من ناحية ، وهو الأسلوب الوحيد لدراسة بعض الموضوعات من ناحية أخرى. وبصورة عامة لا يقف المنهج الوصفي عند جمع البيانات ووصف الظواهر والوقائع مع أن هذه الخطوات ضرورية ، بل إنه يتجاوز إلى تنظيم البيانات المجتمعية وتحليلها وإشتقاق إستنتاجات ذات دلالة بالنسبة إلى المشكلة التي يعالجها البحث ، كما أن هذه الإستنتاجات والتعميمات تسهم في تفسير الظواهر بما يسمح بتغييرها وتوجيهها نحو أهداف متوخاة .²

¹ عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1977، ص5.

² سيف الإسلام سعد عمر: الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2009، ص69.

2- مجالات الدراسة

أ- المجال المكاني

يوجد مركب الحجار للحديد و الصلب في شمال شرق الجزائر، بالتحديد على بعد 15 كلم من جنوب شرق مدينة عنابة، و يربطه بمقر الولاية الطريق الوطني رقم (16) و الطريق الوطني رقم (56).

كما يربطه بميناء عنابة ومنجم الوزنة خط السكة الحديدية. و يحتل مساحة تقدر بـ 800 هكتار منها:

- 300 هكتار مخصصة لورشات الإنتاج.

- 200 هكتار مخصصة للخدمات الاجتماعية.

- 200 هكتار مخصصة لخدمات الأخرى.

- 100 هكتار مخصصة لتخزين المياه.

ب- المجال البشري

ويقصد به أفراد المؤسسة مجال الدراسة وهي مركب الحديد والصلب - الحجار - ولاية عنابة ، حيث قدر المجتمع الكلي للدراسة بـ 5526 عامل كآلآتي: 3505 عون دائم ، 12 مسؤول تنفيذي ، 1575 عون مؤقت ، 434 عون متعاقد، موزعين على 7 مديريات وهي مديرية المالية، مديرية العمليات التنفيذية، مديرية المشتريات، مديرية المشاريع، مديرية تسويق المبيعات، مديرية الجودة، الإدارة العامة.

ج- المجال الزمني

يقصد به المدة أو الفترة التي يحتاجها الباحث في جمع المعلومات والبيانات الميدانية للدراسة، وقد بلغت مدة الدراسة قرابة شهر من 15 ماي إلى غاية 10 جوان 2019، وقد مرت فترات إجراء هذه الدراسة بمراحل موزعة على النحو الآتي:

- **المرحلة الأولى:** وهي عبارة عن جولات إستطلاعية دامت لمدة أسبوع من 15 إلى غاية 22 ماي 2019 أين تم من خلالها التعرف على بعض المديرات والمصالح الموجودة في المؤسسة ، كذلك قمنا بالتحدث مع بعض المسؤولين والموظفين لجمع المعطيات الأولية عن موضوع الدراسة وتوجيهينا للمصلحة الأنسب التي تخدم بحثنا.

- **المرحلة الثانية:** من 26 إلى غاية 28 ماي 2019 تم فيها توزيع الإستمارات وشرح بنودها إلى أفراد عينة الدراسة ، وقد تم إسترجاعها يومي 29 و 30 ماي 2019 وإقامة مقابلات مع بعض الإطارات.

- المرحلة الثالثة : من 02 إلى غاية 10 جوان 2019 تم تزويدنا بمختلف الوثائق الإدارية الخاصة بالمؤسسة من هيكل تنظيمي والشهادات المتحصلة عليها من قبل المنظمة العالمية للتقييس ISO/CEL 17020 :1998 و ISO/CEL 17021 :2006 المقدمة من قبل الهيئة الجزائرية للإعتماد، بالإضافة إلى OHSAS 18001:2007 الخاص بالسلامة المهنية.

ثالثا - عينة الدراسة

تشير العينة إلى مجموعة جزئية منتقاة من مجتمع الدراسة فهي مميزة من حيث أن لها خصائص المجتمع ومنتقاة من حيث أنه يتم إنتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة ، فحتى يتم إختيار عينة ما يجب أولا أن نعرف مجتمع الدراسة الذي هو موضع إهتمام الباحث. وعندما نتحدث عن المجتمع نتحدث عن عدة أنماط من المجتمعات ويطلق على أحدها المجتمع المستهدف Target Population وهو يشير إلى المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعمم نتائج بحثنا عليها.¹

ونظرا لأن المجتمع الأصلي لدراستنا كبير حيث يقدر ب 5526 عامل وغير متجانس هذا من جهة ، ولضيق الوقت من جهة أخرى تم إختيار العينة العشوائية البسيطة. وتعرف بأنها: العينة التي يتم إختيار مفرداتها بحيث تكون الفرص المتكافئة أمام كل مفردة من مفردات المجتمع للظهور فيها بإحتمال متساوي مع المفردات الأخرى، وهذا النوع من العينات يعني تكافؤ الفرص لجميع عناصر المجتمع لتكون أحد مفردات العينة ويتم إختيارها إما بإستخدام القرعة أو جداول الأرقام العشوائية.

وتعتبر العينة العشوائية البسيطة من بين الأنواع الأكثر إستخداما في البحوث الإجتماعية فهي تعطي الفرصة لجميع أفراد مجتمع البحث لأن يكونوا أعضاء في العينة دون تحيز أو إستثناء.²

¹ عدنان الجادري وآخرون: أساسيات البحث العلمي، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص195.

² إبراهيم خليل أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص256.

- **تحديد العينة:** نظرا لأن المجتمع الأصلي للدراسة كبير وغير متجانس حيث يقدر ب 5526 عامل هذا من جهة، ولصعوبة التنقل بين جميع المديريات ومصالح المؤسسة نظرا للإجراءات الإدارية التي تأخذ مدة زمنية مطولة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على الإحصائيات اللازمة حول توزيع عدد العمال لمختلف المديريات وعليه فقد تم إستخدام العينة العشوائية البسيطة.

حيث بأشرنا عملية توزيع الإستثمارات وبعد الإنتهاء تم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة وهوما تعذر علينا إستعادة مراجعة الإستثمارات. وقد تم تحديد العينة على هذا الأساس:

642 مفردة تتوزع على 5 مديريات من أصل 7 مديريات والتي سمح لنا بالتنقل بينها وهي : مديرية المالية 169، مديرية المشتريات 147، مديرية المشاريع 20، الإدارة العامة 64، مديرية الجودة 242 أما المديريتين المتبقيتين التي لم لنا بالتنقل فيها فهي مديرية تسويق المبيعات 383، مديرية العمليات الإنتاجية ب 4733 عامل. حسب الإحصائيات التي أفادنا بها رئيس قسم التشغيل والتطوير.

وقد إشتملت عينة الدراسة على 150 مفردة موزعة على 5 مديريات وتم إسترجاع 132 إستمارة من أصل 150 نظرا لتزامن عملية جمع الإستثمارات مع خروج بعض العمال في مهمات تكوينية خارج المؤسسة، والتي تمثلها نسبة 20.56% وفقا للمعادلة الآتية:

$$20.56\% = 100 \times 642 \div 132$$

رابعا - أدوات جمع البيانات

أ- **الملاحظة :** هي تقنية منهجية مباشرة تستعمل لجمع البيانات والمعلومات من الميدان حينما يتعذر الوصول إليها - البيانات والمعلومات- عن طريق التقنيات المنهجية الأخرى ، ويتم الملاحظة بالمشاهدة المباشرة التي يستعمل فيها الباحث حواسه أو إستعانتة بالأجهزة التكنولوجية المساعدة على دقة الملاحظة والقياس، وترافق الباحث في جميع مراحل إتصاله بالميدان بغض النظر عن طبيعتها ونوعها.¹

¹ نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية (دليل الباحث في إنجاز بحث سوسيولوجي)، مؤسسة حسين راس الجبل، قسنطينة، الجزائر، 2016، ص284.

وقد إستخدمت هذه الأداة في ملاحظة بيئة العمل والظروف التي يؤدي فيها العمال عملهم (تصميم المباني، التقنيات والموارد المتوفرة لأداء العمل...)، وكذلك ملاحظة سلوك الموظفين ومختلف تفاعلاتهم مع بعضهم وطبيعة الإتصال القائم بين الرؤساء والمرؤوسين بهدف التعرف على الجو السائد في العمل.

ب- المقابلة : هي تقنية تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشر ومنظم بين المبحوث والباحث الذي يكون مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة .

- وتعرف أيضا بأنها: حوار يتم بين الباحث والمبحوث في مكان متفق عليه مسبقا، يقوم الباحث من خلاله بتوجيه أسئلة محددة (مقننة) أو غير محددة (مفتوحة) حول محاور البحث كلها أو بعضها منها.¹ وقد تم إستخدام المقابلة المقننة مع : رئيس قسم التشغيل والتطوير وذلك بهدف تزويدنا بمعلومات حول الإجراءات و التدابير المتخذة في إطار عصرنة المؤسسة وتطوير مختلف أنظمتها وهيكلها.

- رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية قصد شرح الآليات التي تعتمدها المؤسسة في مجال تكوين وتعليم وتدريب مختلف مواردها .

- رئيس مديرية الجودة وكذلك مسؤول عن مراقبة الجودة بغرض تزويدنا بمعلومات عن الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في مجال تطوير منتجاتها وزيادة ميزتها التنافسية في الأسواق العالمية.

أما المقابلة المفتوحة والتي يشعر فيها المبحوث بأنه حر وغير مقيد في إجابته فقد تم إستخدامها مع بعض الإطارات ورؤساء المصالح بغية تزويدنا بمعلومات أكثر دقة وموضوعية حول مدى تجسيد عملية التطوير في المؤسسة والجهود المبذولة في إطار المحافظة على جودة منتجاتها ، وكذلك تم إستخدام هذا النوع من المقابلة مع أفراد عينة البحث لشرح بنود الإستمارة.

ج- الإستمارة : تعرف بأنها : نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.²

¹ المرجع السابق، ص294.

² نفس المرجع، ص 287.

وقد صممت في هذه الدراسة إستمارة إحتوت على 32 سؤالاً بعضها مفتوح والآخر مغلق قسمت إلى خمسة محاور رئيسية:

- **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية كالجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة وهي عبارة عن مؤشرات للتعرف على خصائص عينة البحث وكان ذلك من خلال الأسئلة المرقمة من 01 إلى 05.

- **المحور الثاني:** يتمحور حول ثقافة المؤسسة وجودة الأداء وذلك من خلال الأسئلة المرقمة من 06 إلى 13.

- **المحور الثالث:** يتمحور حول إدارة التغيير (الهندرة) والميزة التنافسية من خلال الأسئلة المرقمة من 14 إلى 20.

- **المحور الرابع:** الذي يتعلق بالتمكين و صنع التميز من خلال الأسئلة المرقمة من 21 إلى 27.

- **المحور الخامس:** أسباب مقاومة التطوير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وذلك من خلال الأسئلة المرقمة من 28 إلى 32.

خامسا: عرض وتحليل البيانات

1- البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
78.03%	103	ذكر
21.96%	29	أنثى
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 78.03% من أفراد العينة ذكور، بينما تجد نسبة 21.96% من أفراد العينة إناث وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الصناعي بمركب سيدار للحديد والصلب، والذي يحتل فيه قسم العمليات الإنتاجية ومختلف أشغال الصيانة الحيز الأكبر بالإضافة إلى خطورة العمل وصعوبته فهو يتطلب بنية مورفولوجية قوية، وهو ما يتلائم أكثر مع العنصر الذكوري مقارنة بالإناث فهن يتقلدن أكثر المناصب الإدارية.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرارات	السن
26.51%	35	أقل من 30 سنة
31.82%	42	30 سنة - أقل من 40 سنة
35.60%	47	40 سنة - أقل من 50 سنة
6.06%	08	50 سنة فأكثر
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أكبر فئة عمرية تقع ما بين سنة 40- أقل من 50 سنة وتمثل نسبة 35.60% ثم تليها الفئة العمرية من 30 سنة - أقل من 40 سنة بنسبة 31.81% تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 26.51%، بينما نجد الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر ضعيفة مقارنة بالفئات الأخرى.

مما سبق نستنتج أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الشباب وهو ما يمنح المؤسسة ميزة الإدارة الشبابية التي تتمتع بالحيوية والعطاء والكفاءة في الأداء و كذلك يتيح لها فرصة كبيرة نحو تبني التطوير التنظيمي كثقافة تنظيمية كون هذه الشريحة تطمح دوما للتغيير والتجديد.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
1.51%	02	إبتدائي
4.54%	06	متوسط
24.24%	32	ثانوي
64.40%	85	جامعي
5.30%	07	تكوين مهني
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 64.40% تليها نسبة 24.24% ذو مستوى ثانوي ، بينما نجد أن نسبة 5.30% ذو مستوى تكوين مهني، ثم تليها نسبة 4.54% ذو مستوى متوسط ، في حين أن نجد أن نسبة 1.51% ذو مستوى إبتدائي .

مما سبق نستنتج أن هناك زيادة في إستقطاب الموارد البشرية ذات الشهادات العليا وهذا راجع إلى إستراتيجية المؤسسة التي تلجأ في عملية الإستقطاب إلى الإشهار والإعلان على مستوى وكالة التشغيل ANEM ، وكذلك متابعة الكفاءات القريبة منها خاصة بالجامعة وهذا ما أكده لنا رئيس قسم التشغيل والتطوير أثناء مقابلتنا معه.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرارات	المسمى الوظيفي
/	/	عون تنفيذ
15.15%	20	عون تحكم
29.54%	39	موظف
55.30%	73	موظف سامي
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم موظفين ساميين بنسبة 55.30% ثم تليها فئة الموظفين بنسبة 29.54% تليها فئة عون تحكم بنسبة 15.15% بينما نجد فئة عون تحكم منعدمة نظرا لأن دراستنا الميدانية إقتصرت على المصالح ذات الطابع الإداري فقط ولذلك فأغلبية العمال التنفيذيين يتواجدون في الورشات والوحدات الإنتاجية. مما سبق يتضح لنا بأن أغلبية أفراد العينة هم موظفين ساميين نظرا لمستواهم التعليمي المرتفع مما يدل على وجود علاقة طردية بين المستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	سنوات الخبرة
34.09%	45	أقل من 05 سنوات
12.87%	17	05 - أقل من 10 سنوات
22.73%	30	10 سنوات - أقل من 15 سنة
30.30%	40	15 سنة فأكثر
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 34.09% خبرتهم أقل من 05 سنوات ويفسر ذلك بأن أغليبتهم وظفوا عبر وكالات التشغيل التي تمنحهم عقد بصيغة CTA (عقود ما قبل التشغيل) لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد حيث قدر العدد الإجمالي للمتعاقدين بهذه الصيغة

(CTA=434) وهذا حسب الإحصائيات التي أفادنا بها إطار رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية، تليها نسبة 12.87% من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 05- أقل من 10 سنوات ، تليها نسبة 22.73% من العمال لديهم خبرة من 10- أقل من 15 سنة، بينما نجد نسبة 33.33% من العمال لديهم أكثر من 15 سنة وهي نسبة معتبرة تساعد في التقليل من الأخطاء والقيام بالأعمال بكل كفاءة. من خلال ما سبق وجمع النسبتين الأخيرتين نتحصل على نسبة 53.03% من أفراد العينة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة وهذا ما يسمح للعمال الجدد باكتساب المعارف والخبرات من زملائهم ذوي الخبرة لتأدية مهامهم بكل سهولة.

2- ثقافة المؤسسة و جودة الأداء

الجدول رقم 06: يوضح تشجيع المؤسسة على الجودة في الأداء

النسبة %	التكرارات	الفئات	طبيعة الإجابة
11.36%	15		لا
3.79%	05	الإهتمام ببيئة العمل والتحسين المستمر	نعم
18.94%	25	الإهتمام بالتحفيز المادي للعامل	
13.63%	18	الإهتمام بالجوانب الإنسانية للعامل	
21.97%	29	الإهتمام بالتعلم التنظيمي لفائدة العامل	
30.30%	40	كل ما سبق ذكره	
/	/	أخرى تذكر	
100%	132		المجموع الكلي

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 11.36% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تشجع على الجودة في أداء العمل ، بينما نجد أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 88.63% يرون بأن المؤسسة تشجع وتدعو إلى الجودة في الأداء حيث وزعت على مجموعة من الإحتمالات كانت أهمها: الإهتمام ببيئة العمل والتحسين المستمر بنسبة 3.79%، الإهتمام بالتحفيز المادي للعامل بنسبة 18.94%، الإهتمام بالجوانب الإنسانية للعامل 13.63%، الإهتمام بالتعلم التنظيمي لفائدة العامل بنسبة 21.97%، كل ما سبق ذكره بنسبة 30.30%. مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق

الجودة من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية والتي تعد في الوقت الراهن بمثابة القوة المنافسة بالنسبة للمنظمات التي تطمح لتحقيق الجودة والتميز .

الجدول رقم 07 : يوضح تكريس المؤسسة لثقافة تناقل المعلومات وتشارك المعارف بين جميع مواردها

النسبة %	التكرارات	الفئات	طبيعة الإجابة
38.64%	51		لا
34.09%	45	التعاون والمشاركة الجماعية	نعم
13.63%	18	تبادل المعارف والخبرات	
10.61%	14	الإستفادة من تجارب الغير	
/	/	الإنسجام والتوافق	
3.03%	04	الإطلاع على الجديد ومواكبته	
100%	132		المجموع الكلي

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 38.64% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تركز ثقافة تناقل المعلومات وتشارك المعارف بين جميع أفرادها، بينما نجد أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 61.35% يرون بأن المؤسسة تركز ثقافة تناقل المعلومات وتبادل المعارف بين جميع أفرادها حيث وزعت على مجموعة من الإحتمالات كان أهمها: التعاون والمشاركة الجماعية بنسبة 34.09%، تبادل المعارف والخبرات بنسبة 13.63%، الإستفادة من تجارب الغير بنسبة 10.61%، الإطلاع على الجديد ومواكبته بنسبة 3.03%. مما يدل على أن هناك منظومة إتصال قوية داخل المؤسسة تشجع على التفاعل بين جميع مواردها وهذا ما يسمح لهم بالحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لأداء مهامهم بكل فعالية، كما أن هذه العملية تسهم في التحلي بروح المسؤولية من خلال تفهم العمال لأدوارهم وتحديد الأهداف التنظيمية المرجوة . ويمكن تفسير ذلك من خلال ما ذهبت إليه نظرية التبادل الإجتماعي التي ترى بأن : "الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض نظرا لأنهم يحصلون عن طريق

هذا التفاعل على بعض المكافآت فالأفراد يستمرون في علاقاتهم الإجتماعية طالما أن هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفائدة التي تفوق التكلفة التي تترتب عليها".¹

الجدول رقم 08: يوضح الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل الرؤساء

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
78.78%	104	ديمقراطي
8.33%	11	أوتوقراطي
12.89%	17	فوضوي
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 78.78% أكدوا لنا بأن الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل الرؤساء ديمقراطي، تليها نسبة 8.33% من العمال يرون بأن الأسلوب الإشرافي المتبع أوتوقراطي، بينما نجد أن نسبة 12.89% من العمال يرون بأن الأسلوب الإشرافي المتبع فوضوي.

من خلال ما سبق نستنتج أن الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل الرؤساء ديمقراطي وهذا راجع إلى تقارب السن بين الرؤساء والعمال فأغلبية أفراد العينة شباب وبالتالي فالتكنولوجيا هي المحرك الأساسي لمختلف تفاعلاتهم وسلوكياتهم في العصر الراهن، وهذا ماذهب إليه ألفن توفلر في كتابه: "هزة المستقبل" الذي أوضح فيه كيف أن التقدم التكنولوجي يقود في وقتنا وعصرنا إلى تهشيم البيروقراطية وكسر شوكتها، وأن البديل القادم للبيروقراطية هي الأدهقراطية التي ستهز السلم الهرمي والعلاقات الرسمية وجمود الإصلاحات لصالح المرونة والإبداع والتغيير.

كذلك ما يؤكد (J.Pfiffner) و (F.Sherwood) الذين ذهبوا إلى أن: "هناك تحولات تتم داخل التنظيمات بحيث أصبحت السلطة تستمد من المجموعة بعد أن كانت تستمد من أعلى (من قمة التنظيم)،

¹ طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999، ص 175.

وأصبحت القيادة بالقبول بعد أن كانت بالسلطة، وأصبح التطور التكنولوجي يتم بالمشورة بعد أن كان بالأمر.¹

الجدول رقم 09: يوضح إلتزام العمال بالإنضباط في مواعيد العمل

النسبة %	التكرارات	الفئات	طبيعة الإجابة
84.09%	111		لا
9.09%	12	إنذارات	نعم
3.03%	04	الخصم من الراتب	
1.51%	02	الحرمان من الإجازات والعطل	
2.27%	03	إطالة مدة الترقية	
100%	132		المجموع الكلي

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 84.09% أكدوا لنا بأنهم يلتزمون بالإنضباط في مواعيد العمل، بينما نجد أن نسبة 15.90% لا يلتزمون بالإنضباط في مواعيد العمل وأنهم قد تعرضوا لعقوبات تمثلت في: إنذارات بنسبة 9.09%، الخصم من الراتب 3.03%، الحرمان من الإجازات والعطل بنسبة 1.51%، إطالة مدة الترقية بنسبة 2.27%.

مما سبق يتضح لنا بأن أغلبية العمال يلتزمون بالإنضباط في مواعيد العمل وهذا راجع لسياسة المؤسسة التي توفر نقل خاص بالعمال للإلتحاق بمناصبهم في الوقت المحدد، كذلك هناك إجراءات رقابية صارمة خاصة بوقت دخول وخروج العمال فكل عامل لديه بطاقة مزودة برقم خاص به والمصلحة التي يزاول نشاطه فيها، مما يدل على وجود أنظمة وإجراءات واضحة محددة للعمل كل هذا يساعد العامل على تنظيم وقته وترشيده إستخدامه.

¹ المرجع السابق، ص، ص 165، 166.

الجدول رقم 10: يوضح أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للعامل

النسبة %	التكرارات	الفئات	طبيعة الإجابة
5.30%	07		لا
50.76%	67	التعرف على نقاط القوة والضعف	نعم
4.54%	06	المثابرة والتفاني في العمل	
9.09%	12	تجسيد العدالة والشفافية	
30.30%	40	خلق فضاء تنافسي	
100%	132		المجموع الكلي

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 5.30% من أفراد العينة يرون بأن عملية تقييم الأداء ليست مهمة بالنسبة لهم، بينما نجد أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 94.69% يرون بأن عملية تقييم الأداء تحتل مكانة مهمة بالنسبة لهم ويتجلى ذلك في: التعرف على نقاط القوة والضعف بنسبة 50.76%، المثابرة والتفاني في العمل بنسبة 4.54%، تجسيد العدالة والشفافية بنسبة 9.09%، خلق فضاء تنافسي بنسبة 30.30%.

مما سبق نستنتج بأن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة لدى أفراد المؤسسة محل الدراسة ولها إيجابيات عديدة تتمثل في تحديد مستوى أداء العمال ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية، وبالتالي توفر كافة البيانات والمعلومات اللازمة حول مجالات تطوير الأداء والأساليب التي يمكن إنتهاجها، بالإضافة إلى تحديد منظومة الحوافز والمكافآت والترقيات.

الجدول رقم 11: يوضح العناصر المحفزة على بذل مزيد من الجهد في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	طبيعة الإجابة
34.85 %	46	الدخل المرتفع
5.30 %	07	الجوائز والشهادات
22.73 %	30	الترقية المهنية
30.30 %	40	توفر الخدمات الإجتماعية
6.82 %	09	علاقات العمل الجيدة
100 %	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أنه يمكن تقسيم العناصر المحفزة على بذل مزيد من الجهد في المؤسسة إلى نوعين من الحوافز:

الحوافز المادية وتتمثل في الدخل المرتفع بنسبة 34.85%، توفر الخدمات الإجتماعية بنسبة 30.30% وجمع النسبتين نجد أن 65.15% من أفراد العينة يفضلون الحوافز المعنوية وربما يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة بيئة العمل التي تتميز بالخطورة وبالتالي فهم يرون بأن توفير الخدمات الإجتماعية والدخل المرتفع هو بمثابة تأمين وضمن لهم ولأفراد أسرهم.

أما **الحوافز المعنوية** فتتمثل في الترقية المهنية بنسبة 22.73%، علاقات العمل الجيدة بنسبة 6.82%، الجوائز والشهادات بنسبة 5.30% وجمع النسب نجد أن 34.85% من أفراد العينة يفضلون الحوافز المعنوية، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المنصب الذي يشغلونه (منصب سامي) وبالتالي فهم يطمحون إلى تحقيق المزيد من النجاحات فالمكانة بالنسبة لهم تعد أفضل من الحوافز المادية. وهذا ما ذهب إليه هيدزبرج من خلال نظريته ذات العاملين التي ترى بأن هناك عوامل تجعل الفرد غير راض عن عمله وإذا تغيرت ستؤثر إيجابيا على رضا العامل والتي أسماها بالعوامل الدافعة وهي مرتبطة بالأساس بطبيعة العمل نفسه وتتعلق بالإنجاز، الإعراف، النمو الوظيفي، زيادة المسؤوليات.

كذلك هناك عوامل تزيد من رضا الفرد وإنعدامها يسبب له عدم الرضا وهي ما أطلق عليها **العوامل الوقائية** والتي ترتبط ببيئة العمل وتتمثل في الراتب، ظروف العمل، الأمن الوظيفي، العلاوات.

الجدول 12: يوضح إنتهاج المؤسسة أسلوب التعلم التنظيمي

النسبة %	التكرارات	الفئات	طبيعة الإجابة
37.88%	50		لا
9.09%	12	صقل المهارات	نعم
21.21%	28	القدرة على تقييم المواقف	
19.69%	26	سرعة التكيف مع التغيرات	
12.12%	16	الأداء المتميز	
100%	132		المجموع الكلي

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 37.88% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تنتهج أسلوب التعلم التنظيمي، بينما نجد أن نسبة 62.11% من أفراد العينة يعتقدون غير ذلك ويرون بأن المؤسسة تنتهج أسلوب التعلم التنظيمي حيث وزعت على مجموعة من الإحتمالات كان أهمها: صقل المهارات بنسبة 9.09%، القدرة على تقييم المواقف بنسبة 21.21%، سرعة التكيف مع التغيرات بنسبة 19.69%، الأداء المتميز بنسبة 12.12%. مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى الإستثمار الأمثل لمواردها البشرية عن طريق تعليمهم وتدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة لمواجهة مختلف التحديات التي فرضتها الثورة التكنولوجية والمعلوماتية. وهذا ما أكدته لنا بعض الإطارات من مصلحة إدارة الموارد البشرية بأن برامج التعلم والتكوين تحتل مكانة مهمة في إستراتيجية المؤسسة وهناك مصلحة خاصة بالتدريب والتكوين مزودة بكافة الإمكانيات والموارد الضرورية لذلك ، كذلك أكد لنا رئيس قسم التشغيل والتطوير بأن تعامل المؤسسة مع كافة الشركات الوطنية والأجنبية المتفوقة سواء إنتاجيا أو تكنولوجيا فرض عليها إنتهاج هذا الأسلوب لتطوير مواردها وتحقيق التميز لمخرجاتها وبالتالي فهي تستخدم أسلوب التفوق المقارن.

الجدول رقم 13: يوضح الآليات التي تمكن المؤسسة من خلق مزيد من الوعي نحو ثقافة جودة الأداء

بين مواردها البشرية

النسبة المئوية %	التكرارات	طبيعة الإجابة
26.52%	35	التدريب والتكوين المكثف والمستمر
20.45%	27	توفير الجو المناسب للعمل
15.15%	20	إنتقاء رؤساء مناسبين
9.09%	12	إستخدام وسائل ومعدات حديثة
21.21%	28	العدالة والمساواة بين العمال
7.57%	10	المتعنين عن الإجابة
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن الآليات التي تمكن المؤسسة من خلق مزيد من

الوعي نحو ثقافة جودة الأداء بين مواردها البشرية تتمثل في:

- التدريب والتكوين المكثف والمستمر بنسبة فقد أكد لنا أفراد العينة 26.52% أهمية هذه العملية بالنسبة لهم بحكم نقص خبرتهم في العمل وبالتالي فهم بحاجة إلى دورات تكوينية مستمرة حتى يتمكنوا من السيطرة على مختلف مستجدات الأعمال بكل ثقة بعيدا عن كل الضغوطات، وهذا ما دعت إليه إدارة الجودة الشاملة من خلال إحدى مبادئ ديمينج الأربعة عشر التي دعا فيها إلى ضرورة تأسيس البرامج التطويرية من خلال إحلال برامج التعليم والتدريب المستمر للأفراد وبمهارات جديدة.

- توفير الجو المناسب للعمل بنسبة 20.45% حيث يرى أفراد العينة ضرورة توفير بيئة عمل نظيفة وتجديد بعض الهياكل من شأنه أن يبعث نفسا جديدا للعمل مما يدل على حاجة المؤسسة للتطوير التنظيمي، بالإضافة إلى توفير المعلومات والبيانات اللازمة لأداء المهام بكل كفاءة وفعالية. وهذا ما ذهب إليه "Pasmore" حيث يرى أن: "هناك ثلاثة أساليب يمكن إستخدامها لزيادة درجة الرضا لدى الموظف وتحسين أدائه وذلك من خلال إتباع أسلوب التغذية العكسية، تعهد عمل الموظف بالتغيير

المستمر و تهيئة التقنية المتاحة لإستثمارها في سد إحتياجات منسوبي التنظيم وتحقيق مطالبهم بما ينسجم مع أهداف المنظمة.¹

- إنتقاء رؤساء أكفاء بنسبة 15.15% من خلال إختيار وتعيين أشخاص يتمتعون بالكفاءة والخبرة العلمية اللازمة التي تمكنهم من حل كافة المشكلات التي تواجه المؤسسة بأسلوب علمي وموضوعي ، كذلك يرى أفراد العينة أن يكون المسؤولين المختارين منفتحين أكثر على التكنولوجيا ويتمتعون بالمرونة الكافية في التعامل مع العمال من خلال الإستماع لمختلف آرائهم وأخذها بعين الإعتبار في عملية إتخاذ القرار.

- إستخدام وسائل ومعدات حديثة بنسبة 9.09% وهذا من خلال تزويد مختلف المصالح بوسائل وأجهزة متطورة لتطوير أداء الأعمال والقضاء على الطرق التقليدية وهذا ما يستلزم من المؤسسة القيام بعملية التطوير التنظيمي.

- العدالة والمساواة بين العمال بنسبة 21.21% وهذا ما أشار إليه جون آدمز "J.Adams" حيث يرى أن: " رغبة الفرد في أن يعامل كغيره من الأفراد تعتبر من العوامل الدافعة التي توجه سلوكه، فهو يحاول إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدم الفرد للمنظمة من خدمات نحو الأفضل (مجهود جسمي، فكري، وقت) وبين ما يحصل عليه في شكل (دخل مادي، علاوات، ترقية) ... فالشخص مدفوع للعدالة بين ما يحصل وما يقدم للمنظمة مقارنة بغيره من منسوبيها من الذين يقومون بنفس العمل"².

- الممتنعين عن الإجابة بنسبة 7.57% من أفراد العينة .

من خلال ما سبق نستنتج أن المقومات الأساسية لإحداث التطوير التنظيمي وتفعيل جودة المورد البشري هي إنتهاج المؤسسة أسلوب التعلم التنظيمي والتدريب المستمر لمواردها وهذا ماتم تأكيده أثناء المقابلة التي أجريناها مع العديد من الإطارات.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق عبد الله السواط: مرجع سبق ذكره، ص114.

² نفس المرجع، ص 124.

3- إدارة التغيير (الهندرة) و الميزة التنافسية

الجدول رقم 14: يوضح تطوير المؤسسة لأنظمتها وهياكلها الإدارية بما يتوافق مع المستجدات البيئية

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
31.81%	42	نعم
68.18%	90	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 31.81% يرون بأن المؤسسة تحرص على تطوير أنظمتها وهياكلها الإدارية بما يتوافق مع المستجدات البيئية، بينما نجد أن نسبة 68.18% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تحرص على تطوير أنظمتها وهياكلها الإدارية بما يتوافق مع المستجدات البيئية. مما يدل على أن المؤسسة تفتقد لعنصر التجديد وهذا ما لاحظناه أثناء دراستنا الميدانية هو إفتقار معظم الهياكل للتجديد أو حتى الترميم فأغلبها قديمة وتآكلت من الصدا ولم يتم صيانتها مما يفسر بأن الهيكل التنظيمي السائد غير صالح لمواكبة مختلف المستجدات البيئية .

الجدول رقم 15: يوضح إستحداث المؤسسة وحدات جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة العمل

النسبة %	التكرارات	الفئات	طبيعة الإجابة
43.94%	58		لا
6.82%	09	تقليل عدد المستويات الإدارية	نعم
25.76%	34	إعادة توزيع الوظائف	
6.81%	09	تجسيد الامركزية	
16.66%	22	المرونة	
100%	132		المجموع الكلي

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 43.94% يرون بأن المؤسسة لم تستحدث أي وحدة جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة العمل، بينما نجد أن نسبة 56.04% من أفراد العينة أن المؤسسة إستحدثت وحدة جديدة تمثلت في مديرية الجودة لمواكبة التغيرات التي تشهدها

بيئة العمل حيث وزعت إجاباتهم على مجموعة من الإحتمالات كان أهمها: تقليل عدد المستويات الإدارية بنسبة 6.82%، إعادة توزيع الوظائف بنسبة 25.76%، تجسيد اللامركزية 6.81%، المرونة 16.66%. مما يدل على أن المؤسسة منفتحة على المحيط الخارجي لها وتعطيه أهمية نظرا لتأثيره على مختلف عمليات التغيير التي تحدث داخل المؤسسة.

الجدول رقم 16: يوضح إستخدام المؤسسة وسائل تكنولوجيا ذات كفاءة عالية

النسبة %	التكرارات	الفئات	طبيعة الإجابة
33.33%	44		لا
12.12%	16	إختزال الوقت	نعم
14.39%	19	جودة العمل	
17.42%	23	جودة المخرجات	
22.73%	30	زيادة الإستجابة للعملاء	
100%	132		المجموع الكلي

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 33.33% يرون بأن المؤسسة لا تستخدم وسائل تكنولوجيا ذات كفاءة عالية، بينما نجد أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 66.6% يرون بأن المؤسسة تستخدم وسائل تكنولوجيا ذات كفاءة عالية حيث وزعت على مجموعة من الإحتمالات كان أهمها : إختزال الوقت بنسبة 12.12%، جودة العمل 14.39%، جودة المخرجات 17.42%، زيادة الإستجابة للعملاء 22.73% مما يدل على أن المؤسسة تستخدم التكنولوجيا وبالأخص في المصالح المتعلقة بمراقبة وتحليل جودة المنتجات كمديرية الجودة وهذا بهدف تطوير منتجاتها لزيادة الإستجابة لرغبات العملاء وإرضائهم وهذا مايسمح للمؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية وبالتالي ضمان بقاءها وإستمراريتها. وهذا ما مكنها من الحصول على العديد من شهادات الإيزو الوطنية والعالمية في مجال جودة المنتجات مثل: ISO 9001:2015 سنة 2018، ISO/cel17020 :1998 و ISO/cel17021 :2006 سنة 2009 من قبل الهيئة الجزائرية للإعتماد.

الجدول رقم 17: يوضح توفر المؤسسة على وحدة متخصصة لإدارة هندسة العمليات الإدارية

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
53.03%	70	نعم
46.96%	62	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 46.96% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تتوفر على وحدة متخصصة لإدارة هندسة العمليات الإدارية، بينما نجد أن نسبة 53.03% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تتوفر على وحدة متخصصة لإدارة هندسة العمليات الإدارية. وهذا ما أكده لنا رئيس قسم التطوير والتشغيل بأن المؤسسة بها مديرية متابعة الإستثمار والمشاريع تسهر على دراسة كل مشروع وتوفير كل مايلزمه من أجل تنفيذه ومتابعته مع المديرية التنفيذية ، كذلك توفر المؤسسة القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير والتحديث من خلال هيئة خاصة تسمى leader ship تعنى بقيادة المؤسسة ومتابعتهم وتهيئة الإطار المستقبلي لها.

الجدول رقم 18: يوضح توفر الهياكل التي تم إستحداثها على معايير السلامة المهنية

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
62.87%	83	نعم
37.12%	49	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 37.12% من أفراد العينة يرون بأن الهياكل التي تم إستحداثها لا تتوفر على معايير السلامة المهنية، بينما نجد أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 62.87% يرون بأن الهياكل التي تم إستحداثها تتوفر على معايير السلامة المهنية مما يدل على أن المؤسسة تراعي الجانب الأرغونومي في تصميم الهياكل وتحترم شروط السلامة المهنية وهذا عامل مهم لزيادة الرضا لدى العاملين وتحقيق الجودة في الأداء . وقد أكد لنا إطار من مديرية الجودة بأن وضعية السلامة الأمنية والمهنية متوسطة وفي تحسن مستمرة حيث توجد بالمؤسسة مديرية الأمن بها قسم الإطفاء والحرائق وقسم طب العمل وهي مجهزة بكافة الوسائل والإمكانيات لتفادي المخاطر، كما تقوم المؤسسة

بدورات تدريبية مكثفة في مجال الإسعافات الأولية لفائدة العمال وكذلك تم تزويد المنطفة الساخنة التي يوجد بها الفرن العالي HF ووحدة إضافة المعدلات PMA بحائط عازل لخروج غاز CO2 في حالة الحريق. وهذا ما منح المؤسسة شهادة الإيزو OHSAS 18001:2007 سنة 2011 في مجال السلامة والصحة المهنية.

الجدول رقم 19: يوضح إنتهاج المؤسسة خطط وإستراتيجيات خاصة لمواجهة الأحداث الطارئة

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
3.12%	04	نعم
96.96%	128	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 96.96% أكدوا لنا بأن المؤسسة لا تمتلك أي إستراتيجية خاصة لمواجهة الأحداث الطارئة ، وقد أكد لنا بعض المبحوثين بأن هطول الأمطار بكميات معتبرة في الآونة الأخيرة تسبب في تعطل الفرن العالي عن الإنتاج لمدة أسبوع ، بالإضافة إلى تعرض المؤسسة إلى نقص في التموين بالمادة الخام ما تسبب لها في خسائر مادية جد معتبرة قدرت بالمليارات مما يفسر بأن المؤسسة لا تمتلك أي إستراتيجية لإدارة الأزمات.

الجدول رقم 20: يوضح مراجعة وتقويم برامج التغيير بشكل دوري ومنتظم

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
39.39%	52	نعم
60.60%	80	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 39.39% من أفراد العينة بأنه يتم مراجعة برامج التغيير بشكل دوري ومنتظم، بينما نجد أن نسبة 60.60% من أفراد العينة يعتقدون غير ذلك ويرون بأنه لا يتم مراجعة وتقويم برامج التغيير بشكل دوري ومنتظم . وهذا ما يؤكد السؤال رقم 07 الذي تم طرحه أثناء المقابلة التي أجريناها مع بعض الإطارات وقد أجمعوا بأن المؤسسة لا تمتلك أي إستراتيجية للإستعانة بخبراء ومستشارين في التطوير التنظيمي من الخارج لضمان الحياض والموضوعية

مما يفسر بأن المؤسسة لا تمتلك خطة واضحة حول عملية التغيير وبالتالي صعوبة التنبؤ بمختلف المشكلات التي سوف تواجهها.

4- التمكين وصنع التميز

الجدول رقم 21: يوضح تشجيع المؤسسة العمال على التعبير عن آرائهم بكل حرية وصراحة

النسبة %	التكرارات	الفئات	طبيعة الإجابة
4.54%	06		لا
95.45%	126	اللقاءات والاجتماعات	نعم
/	/	البريد الإلكتروني	
/	/	سجل الإقتراحات	
/	/	لوائح مخصصة لذلك	
/	/	المستشار أو الأخصائي الإجتماعي	
/	/	أخرى تذكر	
100%	132		المجموع الكلي

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 95.45% يرون بأن المؤسسة تشجع العمال على التعبير عن آرائهم بكل حرية وصراحة ويتم ذلك عن طريق الاجتماعات واللقاءات، وقد أكد لنا أغلبية المبحوثين أثناء مقابلتنا معهم لشرح بنود الإستمارة أن المؤسسة بعد أن إسترجعت طابعها العمومي (شركة وطنية SIDER) أصبحت تعطي هامش كبير من الحرية للعمال في التعبير عن آرائهم بكل صراحة وهذا من شأنه أن يسهم في تنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم 22: يوضح مشاركة العمال في إعداد الخطط والإستراتيجيات والأهداف

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
26.51%	35	نعم
73.48%	97	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أن نسبة 26.51% من أفراد العينة يرون بأن العمال يشاركون في إعداد الخطط والإستراتيجيات والأهداف، بينما نجد أن نسبة 73.48% من أفراد العينة يرون لا يشاركون في إعداد الخطط والإستراتيجيات والأهداف وأن هذه العملية تتم فقط على مستوى الإدارة التنفيذية (الإدارة العليا) مما يفسر بأن هناك مركزية في إتخاذ القرار وتغيب دور المشاركة العمالية، وهذا ما يؤكد السؤال رقم 06 من المقابلة حول مشاركة الفريق العامل بالمؤسسة في تصميم خطط التطوير من أجل ضمان إلتزامهم بتنفيذها وقد كانت الإجابة عنه بأن مشاركة العمال ضعيفة وهذا ما قد يؤدي إلى ظهور مشكلات وصراعات ما بين العمال والإدارة.

الجدول رقم 23: يوضح المعايير المعتمدة في عملية المشاركة في إتخاذ القرار

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
7.58%	10	مبدأ الكفاءة
31.06%	41	الخبرة
15.15%	20	المؤهل العلمي
1.51%	02	النوع (الجندر)
44.69%	59	العلاقات الشخصية
/	/	أخرى تذكر
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن عملية المشاركة في إتخاذ القرار حسب رأي أفراد العينة تستند على مبدأ الكفاءة بنسبة 7.58%، الخبرة 31.06%، بنسبة المؤهل العلمي بنسبة 15.15%، العلاقات الشخصية بنسبة 44.69%.

من خلال ما سبق نستنتج أنه بالرغم من وجود معايير موضوعية كالخبرة والمؤهل العلمي التي تستند عليها عملية المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، إلا أن هناك بعض السلوكيات المرفوضة التي لا زالت تهيمن على الإدارة الجزائرية في مسألة الإختيار والتعيين في الوظيفة كالزبونية والمحسوبية والتي تسبب بشكل كبير في هدر الطاقات البشرية (المواهب) وتؤثر في مستوى إبداعهم ودافعيتهم لإنجاز الأعمال بكل موضوعية.

الجدول رقم 24: يوضح إمتلاك العمال صلاحيات تصحيح الأخطاء دون الرجوع إلى الرئيس المباشر

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
59.84%	79	نعم
40.15%	53	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 59.84% من أفراد العينة يرون بأنهم يمتلكون صلاحيات تصحيح الأخطاء دون الرجوع إلى الرئيس المباشر، بينما نجد أن نسبة 40.15% من أفراد العينة يرون بأنهم لا يمتلكون صلاحيات تصحيح الأخطاء دون الرجوع إلى الرئيس المباشر. من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تعتمد على أسلوب الرقابة الذاتية في أداء الأعمال وهو ما يمنح العمال الشعور بالثقة والتحلي بروح المسؤولية وبالتالي تحقيق الجودة في الأداء.

الجدول رقم 25: يوضح شعور العمال بالثقة والأمان أثناء أداء المهام

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
90.15%	119	نعم
9.84%	13	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 90.15% يشعرون بالثقة والأمان أثناء أداء المهام مما يدل على أن هناك إجراءات ولوائح تنظيمية واضحة تحدد المهام والمسؤوليات وهذا ما يساعد العمال على أداء مهامهم بكل أريحية.

الجدول رقم 26: تتمين المؤسسة الإنجازات المبدعة والمبتكرة وتعمل على تطويرها

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
26.51%	35	نعم
73.48%	97	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 26.51% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تثمن الإنجازات المبدعة والمبتكرة وتعمل على تطويرها، بينما نجد أن نسبة 73.48% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تثمن الإنجازات المبدعة والمبتكرة ولا تعمل على تطويرها مما يدل على أنها لا تمتلك ثقافة الإبداع والابتكار وبالتالي فهي لا تحترم الفروق الفردية والقيم الشخصية للعاملين وهذا ما سيؤثر على عملية التغيير داخل المؤسسة.

الجدول رقم 27: تشجيع المؤسسة العمل بنظام الفرق

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
93.93%	124	نعم
6.06%	08	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 93.93% أكدوا لنا بأن المؤسسة تشجع على العمل بنظام الفرق كما أن أغلبية العمال يفضلون العمل في إطار الفرق والجماعات على العمل الفردي ويرون بأن العمل الجماعي أصبح من مقومات أداء الأعمال في المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن استخدام المؤسسة لهذا الأسلوب يساعد العمال على خلق فضاء للتفاعل والحوار فيما بينهم، وكذلك توفير جو من التنافس نحو خلق الأفكار المبدعة والمبتكرة وبالتالي وحدة الأهداف وتحقيق النتائج التنظيمية المنشودة.

5- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي

الجدول رقم 28: يوضح القبول بفكرة التطوير التنظيمي لمختلف الهياكل التنظيمية

والعمليات الإدارية والجوانب السلوكية في المؤسسة

النسبة %	التكرارات	الفئات	طبيعة الإجابة
44.70%	59		لا
9.09%	12	الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم	نعم
2.27%	03	عدم الرغبة في التطوير والتغيير	
43.93%	58	الخوف من المجهول	
100%	132		المجموع الكلي

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 44.70% من أفراد العينة يرون بأنهم يقبلون بفكرة التطوير التنظيمي لمختلف الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والجوانب السلوكية في المؤسسة، بينما نجد أن نسبة 55.29% يرون غير ذلك وقد برروا سبب رفضهم لفكرة التطوير التنظيمي بالرغبة في الإبقاء على الوضع القائم بنسبة 9.09%، عدم الرغبة في التطوير والتغيير بنسبة 2.27%، والخوف من المجهول بنسبة 43.93%.

من خلال ما سبق يتضح أن سبب رفض أفراد العينة لفكرة التطوير التنظيمي لمختلف الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والجوانب السلوكية في المؤسسة هو الخوف من المجهول وصعوبة التنبؤ بالنتائج المترتبة عن هذه العملية.

الجدول رقم 29: تأثير عملية التطوير التنظيمي على الأداء المعتاد عليه

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
82.57%	109	نعم
17.42%	23	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 17.42% من أفراد العينة يرون بأن عملية التطوير لا تتعكس سلباً على الأداء المعتاد عليه، بينما نجد أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 82.57% يرون بأن عملية التطوير سوف تتعكس سلباً على أدائهم المعتاد عليه وسوف تغير من منهجية وطريقة العمل التي إعتادوا عليها وبالتالي فهم يرفضون التغيير.

الجدول رقم 30: يوضح تأثير عملية تجديد الهياكل على الإمتيازات المتحصل عليها

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
68.93%	91	نعم
31.06%	41	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 31.06% من أفراد العينة يرون بأن عملية تجديد الهياكل لا تؤثر على الإمتيازات المتحصل عليها، بينما نجد أن نسبة 68.93% من أفراد العينة يرون بأن عملية تجديد الهياكل سوف تؤثر على الإمتيازات المتحصل عليها كالتقليص من المسؤوليات والمهام التي كانت تستند إليهم في السابق، كذلك إعتقادهم بأن التغيير سوف يؤثر على منظومة الحوافز التي كانت تمنح لهم نتيجة بذلهم الجهد وبالتالي فمقاومة التطوير بالنسبة لهم هو ضمان للإبقاء على الإمتيازات المكتسبة.

الجدول رقم 31: يوضح عدم الإلمام بثقافة ومعرفة واسعة حول عملية التطوير التنظيمي

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
81.06%	107	نعم
18.93%	25	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 82.57% أكدوا لنا بأن سبب مقاومتهم للتغيير هو عدم الإلمام بثقافة ومعرفة واسعة حول عملية التطوير التنظيمي، ويفسر ذلك بضعف مشاركة العمال في إعداد الخطط والإستراتيجيات وهذا ما يجعل أهداف هذه العملية ونتائجها غير واضحة بالنسبة لهم ، بالإضافة إلى نقص حملات التوعية والتحسيس من قبل الإدارة حول أهمية التطوير والإيجابيات المترتبة عنها .

الجدول رقم 32: يوضح تأثير عملية التطوير على قيم وعادات العمل التي كانت في السابق

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة الإجابة
97.72%	129	نعم
2.27%	03	لا
100%	132	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 97.72% أكدوا لنا بأن عملية التطوير سوف تغير من قيم وعادات العمل التي كانت في السابق كالعامل في إطار جماعي والتعاون والتضامن بين أفراد المؤسسة والعمل في جو أسري ، ويعود سبب الرفض لعملية التطوير إلى تركيبة وذهنية الفرد الجزائري المحافظ والمتمسك بعاداته وقيمه التي تطبعت من خلال تنشئته الأسرية . ويمكن تفسير هذا السلوك من خلال **نظرية منطوق الفعل** " لفليب برنو" التي ترى بأن ترجمة منطوق الفعل بفهم الكيفية أو الطريقة التي ينمو بها كل واحد أمام مشكلة معينة ليست حسب الفعل الذي هو فيه فقط ولكن أيضا في لعبة السلطة كما هي عوالمه وماضيه المتشكل بصفة جوهرية من تمثيلاته الخاصة.

سادسا: نتائج الدراسة

1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الجزئية

- **الفرضية الأولى:** تساهم ثقافة التعلم التنظيمي في تحقيق جودة الأداء ، فمن خلال بيانات الجدول رقم (06) إتضح بأن المؤسسة تشجع وتدعو إلى الجودة بالإعتماد على مجموعة من الآليات كالإهتمام بيئة العمل والتحسين المستمر بالإضافة إلى الإهتمام بالتعلم التنظيمي لفائدة العامل بنسبة 88.63%، كذلك تكريس ثقافة تناقل المعلومات وتشارك المعارف بين جميع مواردها وهذا ما أكدته بيانات الجدول رقم (07) حيث تتبنى المؤسسة أسلوب ديمقراطي في الإشراف وتنتهج التعلم التنظيمي بغية تأهيل أفراد المنظمة للتكيف مع مختلف المستجدات 62.12% وهذا ما أكدته بيانات الجدول رقم(12).

- **الفرضية الثانية:** التي مفادها: تضمن إدارة التغيير مرافقة المستجدات البيئية وإستثمار الفرص بما يصنع التميز، وذلك ما إتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم (15) الذي يؤكد على إستحداث المؤسسة وحدات جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة العمل، بالإضافة إلى إستخدام وسائل تكنولوجيا ذات كفاءة عالية بنسبة 66.66 % ، كذلك إمتلاك المؤسسة وحدة متخصصة لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهذا ما أكدته بيانات الجدول رقم (17)، وتوفر الهياكل التي تم إستحداثها على معايير السلامة المهنية بنسبة 62.87% وهذا ما أكدته بيانات الجدول (18).

- **الفرضية الثالثة:** يساهم تمكين العاملين في تنمية روح الإبداع والإبتكار، من خلال تحليل بيانات المحور(04) إتضح لنا بأن المؤسسة تشجع العمال على التعبير عن آرائهم بكل حرية وصراحة بنسبة 95.45% وهذا ما أكدته بيانات الجدول رقم (21)، غياب مشاركة العمال في وضع الخطط والإستراتيجيات والأهداف بنسبة 73.48% وهذا ما أكدته بيانات الجدول رقم (22)، يمتلك العمال صلاحيات الأخطاء دون الرجوع إلى الرئيس المباشر بنسبة 59.84%، الشعور بالثقة والأمان أثناء أداء المهام بنسبة 90.15%، غياب ثقافة الإبداع والإبتكار، العمل بنظام الفرق بنسبة 93.93%.

- **الفرضية الرابعة:** تتعدد أسباب مقاومة التغيير بين الذاتي والموضوعي في المؤسسة الإقتصادية، حيث إتضح ذلك من بيانات المحور رقم (05) وتتلخص هذه الأسباب في مجملها في الخوف من المجهول وفقدان الإمتيازات، التأثير على نمط الأداء المعتاد عليه، التمسك بقيم وعادات العمل السائدة كالعمل الجماعي والتعاون والعمل في جو أسري.

2- النتائج العامة

- من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:
- تشجع المؤسسة على الجودة في الأداء من خلال الإهتمام بيئة العمل والتحسين المستمر، وكذلك الإهتمام بالتعلم التنظيمي لفائدة العامل.
 - تتوفر المؤسسة على نظام إتصال فعال يشجع على تناقل المعلومات وتشارك المعارف بين جميع مواردنا.
 - تأثير متغير السن الأسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة وهو عامل مهم يساعد العمال على أداء أعمالهم بكل أريحية.
 - إلتزام العمال بالإنضباط في مواعيد العمل دليل على وجود أنظمة رقابية صارمة.
 - تحث عملية تقييم الأداء مكانة مهمة لدى أفراد العينة محل الدراسة كونها تساعدهم في التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم وبالتالي يمكن خلالها تحديد حاجتهم للتكوين والتدريب.
 - إنتهاج المؤسسة أسلوب التعلم التنظيمي هو بمثابة القوة المنافسة لها.
 - لا تحرص المؤسسة على تطوير أنظمتها وهياكلها الإدارية باستمرار.
 - تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية ذات كفاءة عالية لتحقيق الجودة لمخرجاتها وزيادة الإستجابة لعملاءها.
 - تتوفر المؤسسة على وحدة متخصصة لإدارة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق المرونة.
 - إستخدام المؤسسة الجانب الأرغونومي في تصميم هياكلها لضمان السلامة المهنية للعامل وهو عامل مهم لتحقيق الجودة لمخرجاتها.
 - لا تتوفر المؤسسة على أي إستراتيجية لإدارة الأزمات .
 - إدارة التغيير لا تقاس بمدى توفر وحدات مسؤولة عن التطوير بل تقاس بمدى تجسيدها وتفعيل إجراءاتها على أرض الواقع.
 - تشجع المؤسسة العمال التعبير عن آرائهم بكل حرية وصراحة مما يسهم في تعزيز روح الإلتناء.
 - غياب مشاركة العمال في وضع الخطط والإستراتيجيات والأهداف.

- تستند عملية المشاركة في إتخاذ القرار على البيروقراطية والعلاقات الشخصية .
- لا تمتلك المؤسسة ثقافة الإبداع والإبتكار.
- إنتهاج المؤسسة أسلوب الرقابة الذاتية والعمل بنظام الفرق يساهم في تحسن الأداء وتطوير الخدمات المقدمة للعلاء.
- التمسك بالعادات والقيم هو سبب مقاومة التطوير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا في الإطار النظري حول متغيري التطوير التنظيمي والجودة و إنطلاقا من تحليل نتائج الدراسة الميدانية يتضح لنا أن للتطوير التنظيمي دور مهم في تحقيق جودة المؤسسة الإقتصادية، وهذا ما تم الكشف عنه بأن المؤسسة محل الدراسة تنتهج أسلوب التعلم التنظيمي والذي يعد الركيزة الأساسية لعملية التطوير التنظيمي نظرا لأهميته في ترقية الإبداع وتحقيق الجودة خاصة في المنظمات البيروقراطية ، كما يساعد هذا الأسلوب المؤسسة على توفير قاعدة الإنطلاق نحو تبني أنظمة إدارية أو قيادية جديدة كالإنتقال من المركزية إلى اللامركزية.

وعليه يمكن القول أنه بالرغم من مسعى الجزائر لتصحيح المسار الإقتصادي وإستحداث الجائزة الجزائرية للجودة بغية تشجيع المؤسسات على التحسين المستمر لخدماتها ومنتجاتها لتعزيز فرصها في الإستثمار بهدف الإستجابة لمقتضيات الأسواق العالمية ، إلا أن مسألة تجسيد فكرة التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية تبقى رهينة أفكار وسوكيات خاطئة كظاهرة البروقراطية والمحسوبية التي تحول دون تمكين المؤسسة من إستمرارية تطبيق برامج التغيير والتطوير، وبالتالي لا تتيح لها الفرصة للإستثمار الأمثل لمواردها وطاقتها البشرية الكفؤة والمؤهلة التي تعد بمثابة رهان المنظمات وقوتها المنافسة خاصة في العصر الراهن والذي أصبحت فيه المعرفة والمعلومة المحرك الأساسي لمختلف التعاملات والتفاعلات في كافة المجالات والميادين .

وأخيرا يمكن القول أن نجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية تبقى مرتبطة إرتباطا وثيقا بمسألة تطبيق الديمقراطية بمفهومها الحقيقي وتكريس ثقافة العدالة والشفافية خاصة في عملية المشاركة وإتخاذ القرار.

أولاً: المصادر

1 - سورة النمل: الآية 88.

ثانياً: المعاجم والقواميس

2- ابن منظور: لسان العرب ، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1988.

3- إبراهيم أنيس وآخرون : معجم الوسيط ، مكتبة الشروق، بيروت، لبنان، 2008.

4- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات في العلوم الإدارية، دار الكتاب، بيروت، لبنان، 1983.

5- الفيروزي أبديي: القاموس المحيط ، مطبعة البابي الحلبي، المجلد الثاني، القاهرة، مصر، 1997.

6- مسعود جبران: الرائد الطالب، دار الملايين، ط4، بيروت، لبنان، 2005.

ثالثاً: الكتب.

7- إبراهيم خليل أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

8- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

9- السيد علي الشتا: إغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، دون ذكر السنة.

10- أنتوني غيدنز: علم الاجتماع ، (ترجمة فايز الصياح)، المنظمة العربية للترجمة، ط4، بيروت، لبنان، 2005.

11- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009.

12- جابر عوض سيد: إدارة المنظمات الإجتماعية (رؤى للإصلاح والتطوير)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.

13- جون سكوت: علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، (ترجمة محمد عثمان)، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2009.

14- دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية، (ترجمة منير سعيداني)، المنظمة العربية للنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2007.

15- زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز للمعرفة، عمان، الأردن، 2006.

- 16- حسين عبد الحميد رشوان: علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 17- طاهر محسن الغالبي ، أحمد علي صالح: التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الإستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات)، دار وائل، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 18- طلعت إبراهيم لطفي ، كمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الإجتماع ، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999.
- 19- ——— : علم إجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 20- مأمون سليمان الدرادكة ، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 21- ——— : إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 22- مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، 2006.
- 23- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة) ، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 24- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 25- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- 26- مفلح راتب الحميدي وآخرون: إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، دار الحامد، عمان، الأردن، 2016.
- 27- مصطفى يوسف كافي: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2005.
- 28- نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية (دليل الباحث في إنجاز بحث سوسيولوجي) ، مؤسسة حسين راس الجبل، قسنطينة، الجزائر، 2016.
- 29- ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
- 30- سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 31- سيد سالم عرفة: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية، بيروت، لبنان، 2012.

- 32- سعد سيف الإسلام عمر: **الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية**، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2009.
- 33- سعيد يس عامر ، عبد الوهاب محمد علي: **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة** ، مركز وايد سيرفس، ط2، القاهرة، مصر، 1998.
- 34 - عامر الكبيسي: **الفكر التنظيمي**، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004.
- 35 - ———: **إدارة التغيير ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
- 36- عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض السواط : **السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات** ، دار حافظ، ط2 ، جدة، السعودية، 2003
- 37- ———: **التطوير التنظيمي (المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات)**، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط5، جدة، السعودية، 2009.
- 38- عبد الرزاق جلبي: **علم الاجتماع التنظيم** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 39- عبد الرحمن بدوي: **مناهج البحث العلمي**، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1977.
- 40- عدنان الجادري وآخرون: **أساسيات البحث العلمي**، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2006.
- 41- علي السلمي: **الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق**، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999.
- 42- ———: **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** ، دار غريب ، القاهرة، مصر، 2011.
- 43- راوية محمد حسن: **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 44- رفيق حروش: **إدارة الجودة الشاملة**، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2016.
- 45- خيضر كاظم حمود: **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- رابعا: **المجالات العلمية**
- 46- الداوي الشيخ: **مفهوم المؤسسة والمقاول في الفكر الإقتصادي والتسيير**، مجلة إنسانيات، العدد15، الجزائر، 2005.
- 47- إلهام يحيوي: **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية** ، مجلة الباحث، العدد05، الجزائر، 2007.

- 48- الشريف حمزاوي: إشهاد المطابقة مع معايير ISO9001 دوافعه وآثاره على الأداء التنظيمي ، مجلة التواصل للعلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد32، الجزائر، ديسمبر2012.
- 49- أفنان علي الأسدي: قياس أثر متطلبات التطوير التنظيمي في إحداث التغيير للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد17، العراق، 2010.
- 50- إشراق عقون، ليلي بوحديد: دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية والإدارية، العدد07، الجزائر، جوان 2017.
- 51- بوبكر نعرورة: تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية ISO9001، مجلة البحوث والدراسات ، العدد22، الجزائر، صيف 2016.
- 52- بوجمعة بن حمين: رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التنظيم والعمل ، المجلد 05، العدد01، الجزائر، مارس2016.
- 53- بلقاسم براهيم: التغيير الإجتماعي والتنظيمي وإستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، مجلة دراسات ، الجزائر، ديسمبر2016.
- 54- بختة بطاهر : مدى فعالية التحليل الإستراتيجي الخارجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد08، الجزائر، ديسمبر2017.
- 55- ليليا بن صويلح : التميز التنظيمي وإستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد14، جامعة 20 سكيكدة ، الجزائر، 2017.
- 56- محمد لمين هيشور: دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات وأبحاث ، العدد28، الجزائر، سبتمبر2017.
- 57- محمد مسعود زكري، يوسف جغولي : الممارسات السوسيو- ثقافية السائدة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد13، الجزائر، 2017.
- 58- مقدم عبيرات، ميلود زيد الخير: تنافسية المؤسسة ومفهوم الجودة في ظل تحولات المحيط ، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد01، جامعة الأغواط، الجزائر، 2006، 2007.
- 59- سهام موفق: التمكين مطلب ضروري لتعزيز الولاء التنظيمي ، مجلة إقتصاديات للأعمال والإدارة، العدد04، الجزائر، 2017.

- 60- سمير عماري، زيد أيمن: نظام الإدارة البيئية كآلية لتطوير الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد07، العدد06، الجزائر، 2018.
- 61- سمية سعال : صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الأغواط ، مجلة البدر، المجلد09، العدد08، الجزائر، 2017.
- 62- عبد الرحمن بن عنتر: مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية وآفاقها المستقبلية، جامعة محمد خيضر، العدد02، بسكرة، الجزائر، جوان2012.
- 63- علي عباس ، جميل عبد الله: الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء ، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير، العدد16، عمان، الأردن، 2016.
- 64- فاطمة هوارى ، ضيف أحمد: نحو تفعيل التطوير التنظيمي من خلال تمكين العاملين بالمنظمة ، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد11، العدد01، الجزائر، 2018.
- 65- فوزية لأكسي: الجودة كأسبقية وإستراتيجية تنافسية (دراسة عينة من مؤسسات إقتصادية حاصلة على شهادة ISO9001) ، مجلة البشائر الإقتصادية، العدد02، الجزائر، 2015.
- 66- صبرينة رماش: المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (نظرة سوسيولوجية تحليلية)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد43، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2015.
- 67- شيراز حايف سي حايف: إعادة هندسة العمليات كخيار لتحسين تنافسية المؤسسة ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد 17، الجزائر، 2018.
- 68- غالب محمد البستجي : أثر نظم المعلومات التسويقية في إكساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية ، العدد09، الأردن، جوان 2011.

خامسا: الرسائل الجامعية

- 69- إبتسام إبراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2006.
- 70- آلاء عبد الرحمن بالحر: مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016.

- 71- إلياس لبوز: دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، 2017.
- 72- طاوس ثورية بن أكتوف: وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2008، 2009.
- 73- طارق بوريب : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، 2015.
- 74- نادية سيساوي: تقييم المؤسسة في إطار الخصوصية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإقتصاد المالي، جامعة الإخوة منتوري، الجزائر، 2004، 2005.
- 75- نجوى فلكاوي : تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2016، 2017.
- 76- نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، 2014.
- 77- نورة عبد الله حزام الشهراني : دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية ، تخصص إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.
- 78- سمير عماري: دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، 2013.
- 79- عادل غزالي: أثر القيم الإجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، 2007.
- 80- عبد الفتاح علاوي : أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2012، 2013.

سادسا: المواقع الإلكترونية

- 81- أمينة مخلفي: محاضرات في إقتصاد المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،
.Elearn.univ-ourgla.dz
- 82- مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **.Thesis.univ-biskra.dz**
- 83- سميرة عميش: محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة، قسم العلوم التجارية والمالية، جامعة محمد
بوضياف، المسيلة، 2015، 2016. **.Vertuel campus.univ-msila.dz**
- 84- فضيلة سيساوي: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، قسم علم الاجتماع، جامعة
محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2014. **.Elearn.univ-jijel.dz**
- 85- صالح حميدات: محاضرات في إقتصاد المؤسسة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل،
الجزائر، 2017. **.Elearn.univ-jijel.dz**

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -



كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع

الإستثمار

دور التطوير التنظيمي في تحقيق جودة المؤسسة الاقتصادية

الرسالة ميدانية بمركب سيار الحديد والصلب - الحجر - بقية نمونجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

د. بن صويلح ليليا

إعداد الطالبة :

قوايدية سارة

ملاحظة : بيانات هذه الإستثمار سرية ولا تستخدم إلا في خدمة البحث العلمي

السنة الجامعية : 2018 - 2019

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة 30- أقل من 40 سنة 40- أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني
- 4- المسمى الوظيفي: عون تنفيذ عون تحكم موظف موظف سامي
- 5- سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات 05- أقل من 10 سنوات
- 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الثاني : ثقافة المؤسسة وجودة الأداء

- 6- هل تشجع المؤسسة وتدعو إلى الجودة في أداء العمل ؟
نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم ماهي الآليات التي تعتمدها في ذلك :
- الإهتمام ببيئة العمل والتحسين المستمر الإهتمام بالجوانب الإنسانية للعامل
- الإهتمام بالتحفيز المادي للعامل الإهتمام بالتعلم التنظيمي لفائدة العامل
- كل ما سبق ذكره أخرى تذكر.....
- 7- هل تعمل المؤسسة على تكريس ثقافة تناقل المعلومات وتشارك المعارف بين جميع أفرادها؟
نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم في رأيك تساعدك هذه العملية على :
- التعاون والمشاركة الجماعية تبادل المعارف والخبرات الإستفادة من تجارب الغير
- الإنسجام والتوافق الإطلاع على الجديد ومواكبته

8- كيف تقيم الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل رؤسائك؟

ديمقراطي أوتوقراطي فوضوي

9- هل تلتزم بالإنضباط في مواعيد العمل؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا ماهي العقوبات التي تتعرض لها؟

إنذارات الخصم من الراتب الحرمان من الإجازات والعطل إطالة مدة الترقية

10- هل ترى بأن عملية تقييم الأداء هامة بالنسبة للعامل؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فأين تكمن أهميتها؟

التعرف على نقاط القوة والضعف

المثابرة والتفاني في العمل

تجسيد العدالة والشفافية

خلق فضاء تنافسي

11- ماهي أكثر العناصر تحفيزا لك على بذل مزيد من الجهد في المؤسسة؟

الدخل المرتفع

الجوائز والشهادات

الترقية المهنية

توفير الخدمات الإجتماعية

علاقات العمل الجيدة

12- هل تسعى المؤسسة بكل مستوياتها إلى إنتهاج أسلوب التعلم التنظيمي؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ماهي الإيجابيات المترتبة عنه؟

صقل المهارات القدرة على تقييم المواقف سرعة التكيف مع التغيرات الأداء المتميز

13- في رأيك كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق مزيد من الوعي نحو ثقافة جودة الأداء بين مواردها

البشرية؟

المحور الثالث : إدارة التغيير (الهدرة) والميزة التنافسية

14- هل تحرص المؤسسة على تطوير أنظمتها وهياكلها الإدارية بما يتوافق مع المستجدات البيئية ؟

نعم لا

15- هل تم إستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة العمل؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ماهي المزايا المترتبة عن عملية التغيير ؟

تقليل عدد المستويات الإدارية إعادة توزيع الوظائف تجسيد الامركزية المرونة

16- هل يستند العمل في المؤسسة على إستخدام وسائل تكنولوجية ذات كفاءة عالية؟ نعم لا

إذا اكانت الإجابة بنعم فيما تكمن أهمية هذه الآلية ؟

إختزال الوقت جودة العمل جودة المخرجات زيادة الإستجابة للعملاء

17- هل توجد وحدة متخصصة في المؤسسة لإدارة هندسة العمليات الإدارية ؟ نعم لا

18- هل الهياكل التي تم إستحداثها تتوفر على معايير السلامة المهنية ؟ نعم لا

برر إجابتك في كلتا الحالتين ؟

19- هل تنتهج المؤسسة خطط وإستراتيجيات خاصة لمواجهة الأحداث الطارئة ؟ نعم لا

20- هل يتم مراجعة وتقويم برامج التغيير بشكل دوري ومنتظم ؟ نعم لا

المحور الرابع : التمكين و صنع التميز

21- هل تشجع المؤسسة العمال على التعبير عن آرائهم بكل حرية وصراحة ؟
نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يكون ذلك عن طريق:

الإجتماعات واللقاءات البريد الإلكتروني سجل الإقتراحات لوائح مخصصة لذلك
مستشار أو الأخصائي الإجتماعي للمؤسسة أخرى تذكر

22- هل يشارك العمال في إعداد الخطط والإستراتيجيات والأهداف ؟
نعم لا

23- هل تستند عملية المشاركة في إتخاذ القرار على: مبدأ الكفاءة الخبرة المؤهل العلمي
النوع (الجنس) العلاقات الشخصية أخرى تذكر

24- هل تمتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء دون الرجوع إلى الرئيس المباشر؟
نعم لا

25- هل تشعر بالثقة والأمان أثناء أداء مهامك ؟
نعم لا

26- هل تثنم المؤسسة الإنجازات المبدعة والمبتكرة وتعمل على تطويرها ؟
نعم لا

27- هل تشجع المؤسسة العمل بنظام الفرق ؟
نعم لا

وبالنسبة لك هل تحبذ العمل بشكل فردي أم في إطار الفرق والجماعات؟

المحور الخامس: أسباب مقاومة التطوير التنظيمي

28- هل ترحب بفكرة التطوير التنظيمي لمختلف الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والجوانب السلوكية

في المؤسسة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا في رأيك إلى ماذا تعود هذه الأسباب ؟

الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم

عدم الرغبة في التطوير و التغيير

الخوف من المجهول

- 29- هل ترى بأن عملية التطوير سوف تتعكس سلبا على أداءك المعتاد عليه ؟ نعم لا
- 30- هل تعتقد بأن تجديد الهياكل سوف يفقدك بعض الإمتيازات التي تحصلت عليها ؟ نعم لا
- 31- هل عدم إلمامك بثقافة ومعرفة واسعة حول هذه العملية هو سبب رفضك لذلك ؟ نعم لا
- 32- هل تشعر بأن التطوير سوف يغير من قيم وعادات العمل التي كانت في السابق؟ نعم لا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -



كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع

دليل المقابلة

دور التطوير التنظيمي في تحقيق جودة المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بمركب سيار الحديد والصلب - الحجر - بغاية نوريجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

د. بن صويلح ليليا

إعداد الطالبة :

قوايدية سارة

ملاحظة : بيانات هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا في خدمة البحث العلمي

السنة الجامعية : 2018 - 2019

1- هل توفر المؤسسة القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير والتحديث وكيف يتم ذلك ؟

.....
.....

2- ماهي مكانة برامج التدريب والتعلم في إستراتيجية المؤسسة وماذا عن الميزانية المخصصة لها؟

.....
.....

3- كيف هي إستراتيجية المؤسسة لإستقطاب الموارد ذات كفاءة عالية ؟

.....
.....

4- هل تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو؟ وفي أي مجال كان ذلك (مع الإشارة إلى السنة) .

.....
.....

5- هل تستخدم المؤسسة تجهيزات ومعدات حديثة لتقليل الحوادث المهنية وكيف يمكنكم تقييم وضعية السلامة الأمنية بالمؤسسة؟

.....
.....

6- كيف يمكنكم تقييم مشاركة الفريق العامل بالمؤسسة في تصميم خطط التطوير من أجل ضمان التزامهم بتنفيذها ؟

.....
.....

7- كيف هي إستراتيجية المؤسسة للإستعانة بخبراء ومستشارين في التطوير التنظيمي من الخارج لضمان الحياد و الموضوعية؟

.....
.....

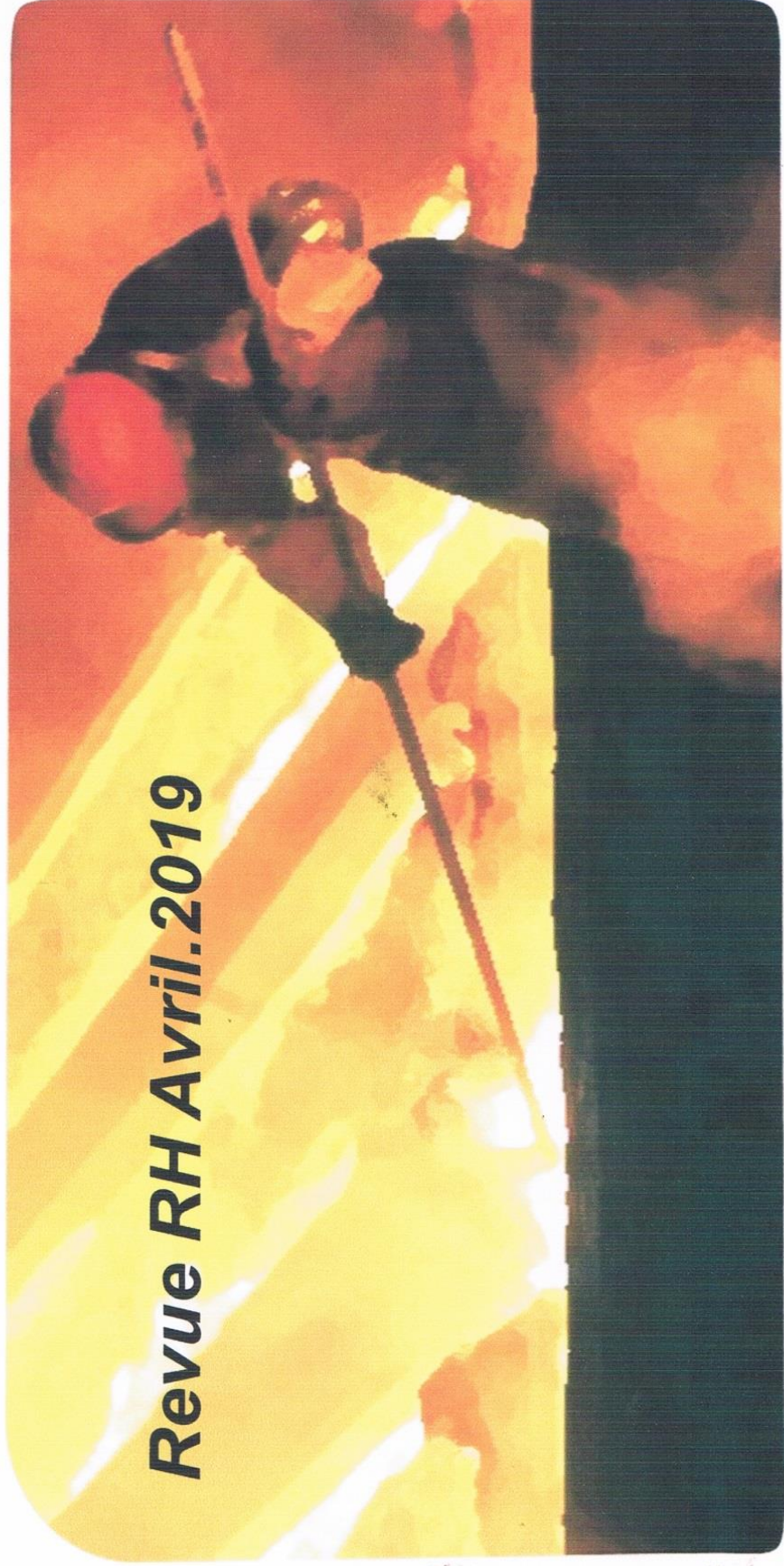
8- هل تستخدم المؤسسة أسلوب التفوق المقارن ؟

.....
.....

9- حسب رأيك ماهي المقومات الأساسية لإحداث التطوير التنظيمي وتفعيل جودة أداء المورد البشري؟

.....
.....

SIDER EL HADJAR
Direction des Ressources Humaines
Département Reporting Analyse et Rémunération



Postes occupés par l' Effectif CTA

	CTA Par Poste	Effectif	CTA Par Poste	Effectif
MAINTENANCIER			223 CHARGÉ CONTROL STK LAF	1
METALLURGISTE			49 CHARGEÉ MISSION DAG	1
CHIMISTE			34 COMPTABLE	1
FABRICATION MÉCANIQUE			9 DECLARANT	1
ACHETEUR			12 ING CIA	1
RESP MANAG SECURITE			11 ING ETT	1
INFORMATICIEN			9 ING/ETUD	1
ING AUTOMATIQUE			8 INGENIEUR DES MINES	1
SOUDEUR			9 INGENIEUR EN ARCHITECTURE	1
TOURNEUR			7 INGENIEUR GENIE MECANIQUE	1
TS RH			7 INGENIEUR PROCESS	1
CONTROLEUR DE GESTION			6 SALES EXECUTIVE	1
TS CHARPENTE METALLIQUE			6	
CADRE COMMERCIAL			4	
GESTIONNAIRE DE STOCK			4	
HYDRAULICIEN			4	
MARKETING			4	
AUDITEUR			3	
AUTOMATICIEN			1	
TOTAL GENERAL			434	

N° 2011/41949

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

Annaba spa

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION DES PRODUITS SIDERURGIQUES SUIVANTS :
RONDS A BETON ET FILS-MACHINES,
BOBINES ET TOLES LAMINEES A CHAUD, A FROID,
GALVANISEES ET SKIN PASSEES.
FABRICATION ET REPARATION MECANIQUE ET METALLIQUE DE MACHINES
ELECTRIQUES ET SOUS-ENSEMBLES MECANQUES.

MANUFACTURING OF FOLLOWING STEEL PRODUCTS:
-CONCRETE REINFORCING BARS AND WIRE RODS,
-HOT AND COLD ROLLED, GALVANIZED AND SKIN PASSED COILS AND SHEETS
MECHANICAL AND METALLIC MANUFACTURING AND REPAIR
OF ELECTRICAL MACHINES AND MECHANICAL SUBASSEMBLIES.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

OHSAS 18001 : 2007

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

El Hadjar Complexe BP. 2055 - 23000 ANNABA - ALGERIE

Le certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
The certificate is valid from (year/month/day)

2011-11-08

Jusqu'au
Until

2014-11-07

Directrice Générale d'AFNOR Certification

Managing Director of AFNOR Certification



F. MÉAUX



Certificat

Certificate

N°2017/78314.2

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

SIDER EL HADJAR SPA

pour les activités suivantes :
for the following activities:

SITE 1: FABRICATION DE ROND A BETON.
SITE 2: FABRICATION DE BOBINES ET TOLES LAMINEES A CHAUD,
FABRICATION DE BOBINES ET TOLES LAMINEES A FROID,
GALVANISEES ET SKIN PASSEES.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Complexe Sidérurgique Sider El Hadjar BP 2055, 23220 SIDI AMAR ANNABA ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2018-10-28

Jusqu'au
until

2020-12-19

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU-LANDAIS



Flashez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi au regard de la certification de l'organisme.
The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real time that the company is certified.
Association TÜVAC n° 24002, Certification de Systèmes de Management, TÜVAC, accréditation n°3-0003, Management System Certification
CERTIFICATION F 0005 - MAJ 03/2015. AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark.

D'ACCREDITATION

ORGANISME ALGERIEN

الهيئة الجزائرية للمعايير
ALGERAC



Certificat d'Accréditation

GERAL

Coopérative El Bina Birkhadem
16105 ALGER
ALGERIE

est accrédité par le département INSPECTION selon la norme
ISO/CEI 17020:1998 et les règles d'application d'ALGERAC
sous le numéro :

2-001

Pour : Les activités d'inspection des ouvrages
et installations industrielles.

Les activités couvertes et la validité de l'accréditation sont précisées
dans l'attestation et ses annexes qui font partie intégrante du
présent certificat.

Durant la période de validité, l'organisme s'engage à respecter
les exigences de l'accréditation.

Alger, le 19/07/2009

Le Directeur Général

Nouredine BOUDISSA

D'ACCREDITATION

ORGANISME ALGERIEN

الهيئة الجزائرية للمعايير
ALGERAC



Certificat d'Accréditation

**VINÇOTTE INTERNATIONAL
ALGERIE**

Lot Benhaddadi n°11 Chéraga
ALGER ALGERIE

est accrédité par le département CERTIFICATION selon la norme
ISO/CEI 17021:2005 et les règles d'application d'ALGERAC
sous le numéro :

3-001

Pour : Les activités de certification de système de management

Les activités couvertes et la validité de l'accréditation sont précisées
dans l'attestation et ses annexes qui font partie intégrante du
présent certificat.

Durant cette période, l'organisme s'engage à respecter
les exigences de l'accréditation.

Alger, le 22/09/2009

Le Directeur Général

Nouredine BOUDISSA

