

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة-01-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

**"تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة
-دراسة سوسيولوجية"**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم
وعمل

إعداد الطالبة: بلقرة زين الحياة

لجنة المناقشة

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة	مؤسسة الانتساب	الصفة
مختار بشتلة	أستاذ التعليم العالي	باتنة 01	رئيسا
مولود سعادة	أستاذ التعليم العالي	باتنة 01	مشرفا ومقررا
بلقاسم نويصر	أستاذ التعليم العالي	سطيف 02	عضوا ممتحنا
نادية عيشور	أستاذ التعليم العالي	سطيف 02	عضوا ممتحنا
كلثوم ببيمون	أستاذ محاضر أ	باتنة 01	عضوا ممتحنا
سميرة لغويل	أستاذ محاضر أ	تبسة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2018

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة-01-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

**"تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة
-دراسة سوسيولوجية"**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل.

إعداد الطالبة:

بلقيرة زين الحياة

لجنة المناقشة

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة	مؤسسة الانتساب	الصفة
مختار بشتلة	أستاذ التعليم العالي	باتنة-01-	رئيسا
مولود سعادة	أستاذ التعليم العالي	باتنة-01-	مشرفا ومقررا
بلقاسم نويصر	أستاذ التعليم العالي	سطيف-02-	عضوا ممتحنا
نادية عيشور	أستاذ التعليم العالي	سطيف-02-	عضوا ممتحنا
كلثوم بيبمون	أستاذ محاضر أ	باتنة-01-	عضوا ممتحنا
سميرة لغويل	أستاذ محاضر أ	تبسة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل وأشكره على توفيقه لانجاز هذا العمل المتواضع، وأشكر الوالدين الكريمين وزوجي الذين أعانوني كثيرا وصبروا معي، كما أشكر أبنائي وكل الأقارب والصدقات. وأتقدم بشكري إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد وتحملني طيلة هذا الوقت.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل أساتذتي في جميع الأطوار، خاصة الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور "مولود سعادة" الذي قدم لي يد العون وأفادني في العديد من الأمور، وقدم لي التوجيهات والنصائح، فلينفع الله الأمة بعلمه وحلمه. والشكر موصول أيضا للأستاذ بلوناس محمد وأعضاء مشروع الدكتوراه، وأساتذة علم الاجتماع في جامعة برج بوعرييج، جامعة سطيف -02-، جامعة باتنة -01- وجميع الأساتذة في كل الجامعات.

كما أشكر الذين سهروا على إتمام إنجاز هذا العمل وقبول قراءته ومناقشته، وأشكر كذلك طاقم إدارة مؤسسة كوندور، وكل العمال.

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة
	الجانب النظري: الدراسة النظرية
	الفصل الأول: التعريف بموضوع الدراسة
31-29	1-تحديد المشكلة
31	2-أهمية الموضوع
32	3-أسباب اختيار الموضوع
32	4-هدف الدراسة
38-32	5-تحديد المفاهيم
41-38	6-المقاربة النظرية
52-41	7-الدراسات السابقة
53-52	8-الفرضيات
	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية
56	تمهيد
69-56	1- ماهية إدارة الموارد البشرية وتطورها
83-70	2- نظريات إدارة الموارد البشرية
83	خلاصة
	الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
87-86	تمهيد
88-87	1-موقع إدارة الأفراد في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

88	2-وظائف إدارة الموارد البشرية
101-88	1-2 التدريب
110-102	2-2 القيادة
116-110	3-2 التحفيز
124-116	4-2 الاتصال
130-124	5-2 ثقافة المنظمة
130	خلاصة
	الفصل الرابع: الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
133	تمهيد
147-133	1- إدارة الجودة الشاملة
175-147	2- المؤسسة الجزائرية
175	خلاصة
	الجانب الميداني: الدراسة الميدانية
	الفصل الخامس: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
195-182	1- منهجية البحث
199-198	2- التعريف بميدان الدراسة
326-204	الفصل السادس: عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية
226-204	1- عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى.
252-226	2- عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية.
274-252	3- عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة.
290-274	4- عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الرابعة.
291	5- عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الخامسة.
326-313	6- التحليل السوسيولوجي للبيانات الميدانية.
339-229	7- نتائج البحث
333-329	1-7 عرض النتائج

334-333	2-7 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
336-334	3-7 مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الاشكالية
337-336	4-7 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
338	5-7 مناقشة النتائج في ضوء هدف الدراسة
341-340	خاتمة
354-342	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملحق 01:الاستمارة
	الملحق 02:دليل المقابلة
	الملحق 03:الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	الملحق 04:وثيقة التعريف بالمؤسسة

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مفاهيم النمط القيادي على وفق آراء الباحثين	104
2	يوضح المقارنة بين المحفزات والعقوبات	113
3	يمثل مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000	146
4	يمثل توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب التعريف القانوني	156
5	يمثل الرتبة الوظيفية للمبحوثين والجنس	185
6	يمثل جنس المبحوثين حسب رتبهم الوظيفية	186
7	يمثل الرتبة الوظيفية والسن	187
8	يمثل الرتبة الوظيفية والحالة العائلية للمبحوثين	189
9	يمثل الرتبة الوظيفية والمستوى التعليمي	191
10	يمثل العلاقة بين الرتبة الوظيفية والأقدمية في العمل	194

204	الرتبة الوظيفية وهل تعتبر أن التدريب أمر مهم بالنسبة إليك؟	11
205	الرتبة الوظيفية ومن طالب التدريب	12
207	الرتبة الوظيفية وما هو نوع التدريب؟	13
208	الرتبة الوظيفية وأين يتم التدريب؟	14
210	الرتبة الوظيفية وهل المكون	15
211	الرتبة الوظيفية ومن أعد برنامج التدريب؟	16
212	الرتبة الوظيفية وهل تحصلت على دورة تدريبية؟	17
213	الرتبة الوظيفية وفي حالة الاجابة بنعم، أذكر عدد المرات؟	18
215	الرتبة الوظيفية وهل كانت أساليب وطرق التدريب متنوعة؟	19
216	الرتبة الوظيفية وهل تحب منافسة زملاءك المتدربين؟	20
217	الرتبة الوظيفية وهل وجدت أن البرامج التدريبية قد زادت من مهاراتك؟	21
218	الرتبة الوظيفية ويصح ويطور المعلومات	22
219	الرتبة الوظيفية ويحسن أساليب التفكير	23
220	الرتبة الوظيفية ويقوي العلاقات	24
221	الرتبة الوظيفية ويكسب الخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل	25
222	الرتبة الوظيفية وينمي ويرفع مستوى السلوك	26
223	الرتبة الوظيفية وهل واجهتك عراقيل أثناء التدريب؟	27
224	الرتبة الوظيفية وهل تلتزم بتطبيق البرنامج التدريبي؟	28
225	الرتبة الوظيفية وهل تشجع زملاءك في العمل على الاشتراك في دورات تدريبية؟	29
226	الرتبة الوظيفية وهل تعرف معنى إدارة الجودة الشاملة؟	30
227	الرتبة الوظيفية وفي حالة الاجابة بنعم هل هي	31
229	الرتبة الوظيفية والمطابقة للمواصفات العالمية	32
230	الرتبة الوظيفية والتمكين من تلبية حاجات المستهلك	33
231	الرتبة الوظيفية والقدرة التنافسية	34
232	الرتبة الوظيفية واحتكار السوق المحلية	35

233	الرتبة الوظيفية والقدرة على الدخول السوق العالمية	36
234	الرتبة الوظيفية ورفع مردودية المؤسسة	37
235	الرتبة الوظيفية ورفع أداء العمال	38
236	الرتبة الوظيفية وخفض التكاليف والحوادث	39
237	الرتبة الوظيفية وزيادة رضا الزبائن	40
238	تحسين الرتبة الوظيفية وتحسين سمعة المؤسسة	41
239	الرتبة الوظيفية وماهوفي رأيك أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	42
241	الرتبة الوظيفية والمدير تتوفر فيه بعض الصفات، هل ترى أن يكون	43
243	الرتبة الوظيفية وهل تجد رئيسك	44
244	الرتبة الوظيفية وهل تعتبر أن الادارة الخاصة بالمؤسسة ممن يقتنعون بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	45
246	الرتبة الوظيفية ويهتم كثيرا بالعمل	46
247	الرتبة الوظيفية ويهتم كثيرا بعلاقات العمل	47
248	الرتبة الوظيفية ويهتم بالعمال بشكل متساوي	48
249	الرتبة الوظيفية ويهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد	49
250	الرتبة الوظيفية وهل يشجعك رئيسك في العمل؟	50
251	الرتبة الوظيفية وهل تكلم رئيسك حول مشاكل العمل؟	51
252	الرتبة الوظيفية وهل أنت مرتاح في منصبك؟	52
253	الرتبة الوظيفية وهل تطمح لمنصب أعلى درجة؟	53
254	الرتبة الوظيفية وهل تجد أن الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع طبيعة عملك؟	54
255	الرتبة الوظيفية وهل الأجر الذي تتقاضاه يلبي حاجياتك؟	55
256	الرتبة الوظيفية وهل تشعر بالروتين في العمل؟	56
257	الرتبة الوظيفية وهل تشارك بأفكار جديدة في العمل؟	57
259	الرتبة الوظيفية وهل تستفيد من العلاوات؟	58
260	الرتبة الوظيفية وهل تستفيد من أرباح الشركة؟	59

261	الرتبة الوظيفية وهل تستفيد من المكافآت التقديرية الفردية؟	60
262	الرتبة الوظيفية وفي حالة الاجابة بنعم هل هي	61
263	الرتبة الوظيفية وبرامج تشارك المكاسب	62
264	الرتبة الوظيفية وحوافز تخفيض التكلفة	63
265	الرتبة الوظيفية وحوافز نتائج المجموعة	64
266	الرتبة الوظيفية وحوافز تحسين الجودة	65
267	الرتبة الوظيفية وهل تشارك في برامج المشاركة في برامج أسهم الشركة؟	66
268	الرتبة الوظيفية وروح التعاون بين العمال	67
269	الرتبة الوظيفية والولاء والانتماء للمؤسسة	68
270	الرتبة الوظيفية وتشبع احتياجات العاملين	69
271	الرتبة الوظيفية وتحقق زيادة في نواتج العمل	70
272	الرتبة الوظيفية وهل تشعر بالعدالة داخل المؤسسة؟	71
273	الرتبة الوظيفية وهل تفكر في تغيير المؤسسة في حالة توفر إمكانية لذلك؟	72
274	هل يشرح لك رئيسك طريقة العمل لما يتعذر عليك القيام به؟	73
275	الرتبة الوظيفية وهل تلتزم عند إسناد مهمة إليك بهدوء؟	74
276	الرتبة الوظيفية وهل تنفذ المهام المنوطة بك بسبب	75
278	الرتبة الوظيفية وهل تساهم في حل المشكلات داخل المؤسسة	76
279	الرتبة الوظيفية وهل يعمل رئيسك على حفظ معنوياتك؟	77
280	الرتبة الوظيفية وهل يبقى رئيسك مع جماعة العمل	78
281	الرتبة الوظيفية وهل تجد أن رئيسك يعطي المسؤولية لكل شخص قادر وراغب فيها؟	79
282	الرتبة الوظيفية وهل ينظر إليك رئيسك	80
284	الرتبة الوظيفية وهل تتوفر لك المعلومات لأداء عملك	81
285	الرتبة الوظيفية وهل تجد أن المعلومات التي تصلك	82
286	الرتبة الوظيفية وهل تصلك المعلومات بطريقة	83

287	الرتبة الوظيفية وهل تصلك المعلومات في الوقت المناسب	84
288	الرتبة الوظيفية وهل تواجه صعوبات للوصول إلى المعلومات؟	85
289	الرتبة الوظيفية وهل تتبادل المعلومات مع الزملاء؟	86
290	الرتبة الوظيفية وهل تواجه صعوبات في الاتصال مع العمال أثناء العمل	87
291	هل أنت على إطلاع بالقانون الداخلي للمؤسسة؟	88
292	الرتبة الوظيفية وهل تجد أن هذا القانون يتماشى مع التغيرات في المجتمع والعالم؟	89
294	الرتبة الوظيفية وهل تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؟	90
295	الرتبة الوظيفية وهل تحاول الابداع في عملك؟	91
296	الرتبة الوظيفية وهل تشارك في إتخاذ القرارات في المؤسسة؟	92
297	الرتبة الوظيفية وهل تتبنى مؤسستكم سياسة الاهتمام بالزبون(العميل)؟	93
298	الرتبة الوظيفية وفي حالة الإجابة بنعم هل هو	94
299	الرتبة الوظيفية وهل تقوم فلسفة العمل على	95
300	الرتبة الوظيفية وهل يناقش المدير مشاكل العمل؟	96
301	الرتبة الوظيفية وفي حالة الاجابة بنعم، يناقشها	97
303	الرتبة الوظيفية وهل تم استحداث تعليمات في مجال تحسين الجودة	98
304	الرتبة الوظيفية وهل تظن أن سياسة المؤسسة في التحفيز ملائمة لتحسين جودة أداء العمال	99
305	الرتبة الوظيفية وهل مواضيع التكوين تخص	100
307	الرتبة الوظيفية ومجموعة مواصفات	101
308	الرتبة الوظيفية وشهادة لإثبات الجودة	102
309	الرتبة الوظيفية وشرط لتحقيق الميزة التنافسية	103
310	الرتبة الوظيفية ورفع الروح المعنوية للأفراد	104
311	الرتبة الوظيفية وهل لجأت مؤسستكم للحصول على شهادة الايزو في	105
312	الرتبة الوظيفية وهل الحصول على شهادة الايزو يخص	106

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
186	جنس المبحوثين حسب رتبهم الوظيفية	01
188	السن والرتبة الوظيفية	02
190	الحالة العائلية والرتبة الوظيفية	03
193	المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية	04
195	الأقدمية في العمل والرتبة الوظيفية	05

الجانب النظري

الدراسة النظرية

مقدمة

لا يمكن لأي منظمة في عالمنا اليوم، أن تحقق أي نجاح، دون تركيزها على ما تمتلكه من موارد بشرية، لأن هذه الموارد تعتبر قوة العمل في المنظمة وأهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل الآلات والأموال والتكنولوجيا والمعدات وغيرها.

فتحقيق أهداف المنظمة وأبعادها التنظيمية، لا يتحقق إلا بوجود موارد بشرية، كما أن نقص الموارد البشرية يحول دون تحقيق المرغوب ، بالرغم من توفير البنيات والآلات وغيرها.

ولقد أدرك المهتمون في هذا المجال أهمية المورد البشري ودوره في المنظمة، فظهرت عدة دراسات واختلفت وجهات النظر خاصة ما تعلق بالإدارة المسؤولة عن شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وحول تحديد مفهوم موحد لهذه الإدارة، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، بحيث يرى أصحاب الاتجاه التقليدي أن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تتعدى تسجيل غيابات العاملين وحضورهم وتحديد العطل والإجازات، وحفظ الملفات والسجلات وغيرها من النواحي المتعلقة بهم.

ويرى أصحاب الاتجاه الحديث أن للمنظمة العديد من الوظائف أهمها: الإنتاج والتسويق والمحاسبة والتمويل، وأن إدارة الموارد البشرية هي كذلك وظيفة رئيسية في المنظمة مثلها مثل الوظائف الأخرى في المنظمة، وذلك لأهمية المورد البشري فيها من خلال الدور المناط به والأعمال والمهام التي ينجزها فيها.

وتعتبر الإدارة عموماً علماً اجتماعياً يدور حول الإنسان، كما تعتبر فناً ونشاطاً وممارسة، ولقد تطور هذا العلم في مراحل. فإدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري، باعتباره أحد العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة، فإدارة الموارد البشرية إدارة تعنى بمجموعة من الوظائف منها: تحليل العمل وتوصيفه، استقطاب الموارد البشرية، الاختيار وتعيين الموارد البشرية والعمل على تنميتها من خلال التدريب وصيانة هذه الموارد، والعمل على تخطيط الموارد البشرية وتشجيعها من خلال أنظمة الأجور والحوافز.

وهذه الإدارة بشكلها الحديث، هي وليدة تغيرات وتطورات عديدة، أخذت عدة مسميات، فمن إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية. فالتسمية بحد ذاتها توحي بأهمية المورد البشري لأنه محور رئيسي ودعامة هامة من أجل التغيير أو التطوير داخل المنظمة، وتعمل المنظمة على إشراك جميع مواردها البشرية وفي كل المستويات الإدارية، كما تركز على النتائج والانجازات أكثر من تركيزها على المهام والنشاطات من أجل تحقيق ذلك. وإدارة الموارد البشرية تعمل كذلك على نشر القيم الايجابية مثل احترام الوقت، المحافظة على الوسائل والأدوات، تحقيق الجودة، ودعم السلوكات التنظيمية التي تخدم الأهداف التنظيمية والفردية، كما تنمي القدرات والمهارات من خلال البرامج المتنوعة وتشجع إتقان العمل والابداع، العمل الجماعي، تطوير الكفاءات، والمحافظة على مواردها بواسطة برامج الصيانة.

والفكر الإداري الحديث يتعامل مع المورد البشري على أنه القوة والطاقة التي تخلق القدرة التنافسية لأنه مصدرها، فامتلاك المنظمة للقدرة التنافسية يعني تحقيق التميز، تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، ولا

يتحقق ذلك إلا من خلال إدارة الموارد البشرية وما تقوم به من عمليات إدارية أو وظائف لتنمية وتحويل طاقات المنظمة إلى قدرات تنافسية من أجل تحقيق الجودة الشاملة على كل المستويات. إلى جانب اعتبار المورد البشري شريكا أساسيا يجب إعداده وتدريبه، فهو المفكر ومصدر المعلومات، المبدع، والمحرك الفعال لكل الوظائف الإدارية، والقادر على الإنتاج والمشاركة وتدبير الحلول للمشكلات لأنه طاقة ذهنية وعضلية تفوق كل الموارد الأخرى قيمة. فالمنظمة تحتاج للارتكاز على مواردها البشرية من أجل تطوير نفسها، وتجاوز التحديات التي تعترضها مثل التطورات التكنولوجية، العولمة، والجودة الشاملة. والمنظمات في الوقت الحالي تعمل على تحقيق الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر لكل الوظائف والعمليات التنظيمية، وتحقيق الرضا وتدريب وتمكين العاملين مع إشراكهم في اتخاذ القرارات.

وللاطلاع والإلمام عن قرب بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، في إطار شروط الجودة الشاملة، ومن أجل إثراء ما تقدمنا به ، ارتأينا دراسة هذا الموضوع بمؤسسة اقتصادية ببرج بوعرييج .

ولهذا الغرض قمت بتقسيم هذه الدراسة إلى ستة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: ويتضمن التعريف بموضوع الدراسة بدءا بالإشكالية، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، المقاربة النظرية، الدراسات السابقة، الفرضيات .

والفصل الثاني عنوانته ب "إدارة الموارد البشرية" تناولت فيه ماهية إدارة الموارد البشرية، تطورها ونظرياتها. وقد تناولت في الفصل الثالث المعنون ب'وظائف إدارة الموارد البشرية' حيث تنمي الموارد البشرية من خلال مجموعة من الوظائف التي يقوم بها هذا الجهاز في المؤسسة . وهي وظائف مرتبطة فيما بينها، فالتدريب يوجه لمختلف مواردها بدءا من أعلى مستوى إداري والمتمثل في القادة، لذلك جاءت الوظيفة الثانية القيادة ثم التحفيز لزيادة دافعية الموارد البشرية للعمل، وذلك لا يكون إلا عن طريق وجود اتصالات فعالة تسودها ثقافة منظمة ملائمة للعمل والإنتاج. فكل وظيفة تستدعي الوظائف الموالية، التحفيز، الاتصال التنظيمي ثم ثقافة المنظمة.

ثم الفصل الرابع والمعنون: 'الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية' ويشمل في قسمه الأول إدارة الجودة الشاملة، والقسم الثاني يضم المؤسسة الجزائرية.

وفي الفصل الخامس وهو فصل منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة، حيث تناولت فيه عنصر منهجية البحث وشمل المنهج، مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية، أدوات جمع البيانات الميدانية والعينة .

وتناولنا في الفصل السادس عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية. وأخيرا عرضت أهم نتائج البحث،

ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء هدف الدراسة، ثم خاتمة تليها قائمة المصادر والمراجع ثم الملاحق.

الفصل الأول: التعريف بموضوع الدراسة

1) تحديد المشكلة.

2) أهمية الدراسة.

3) أسباب إختيار الموضوع.

4) هدف الدراسة.

5) تحديد المفاهيم.

6) المقاربة النظرية.

7) الدراسات السابقة.

8) الفرضيات.

1) تحديد المشكلة :

لقد حظيت مسألة التنمية باهتمام كبير من طرف المفكرين والعلماء على اختلاف توجهاتهم وتخصصاتهم فتبلورت كتاباتهم من خلال النظريات المتنوعة التي قدموها في هذا المجال. فقد اعتبر كل من كارل ماركس وماكس فيبر ما قدماه فيما يتعلق بنشأة النظام الرأسمالي نموذجا للتنمية.

ففي حين ذهب كارل ماركس إلى اعتماد التنمية بمثابة عملية ثورية جاء هوستيلز (اتجاه النماذج) بمنظور مغاير للتنمية يشمل اكتساب واستيعاب المجتمعات المتخلفة (النامية) لمتغيرات النمط السائدة في الدول المتقدمة والتخلي عن متغيرات النمط الشائعة فيها وأن هذه النقطة هي نقطة البداية في إحداث تنمية. كما نجد أن روستو من خلال الاتجاه التطوري المحدث اعتبر أن التنمية عملية حتمية حيث قسم مراحل النمو الاقتصادي للمجتمعات إلى خمس مراحل (مرحلة المجتمع التقليدي، مرحلة تهيئة شروط الانطلاق، مرحلة الانطلاق، مرحلة النضج، ومرحلة الاستهلاك الوفير حيث تبين هذه المرحلة التقدم في شكله النهائي*)¹.

وانطلاقا من هذه الأفكار في ظل العولمة والتطورات السريعة التي حدثت في العالم سعت الدول ولا تزال لتحقيق التنمية، والتي تبقى هاجسا لدى الحكومات وموضوعا سجاليا وفكريا بالأساس بالنظر للاختلاف الحاصل في الاستراتيجيات المقترحة لأجل تجسيدها. وهنا نتوجب الإشارة إلى أن التنمية لم تعد مفهوما في المطلق بالنظر للتحديات الجديدة التي أفرزتها العولمة والأشكال الجديدة للمجتمعات، التي باتت مجتمعات للمعرفة، مجتمعات زالت بينها الحدود، وأضحت تطلعاتها جديدة، وطرحت في ذات الوقت تحديات جمة بالنظر للمخاطر المتعددة، البطالة، الفقر، العنف، وغيرها. أي باتت مشكلات لا يمكن حلها باستراتيجيات تنموية آنية، بل باستراتيجيات تتوأم مع الوقت، وهو ما جعل من الرؤية الكلاسيكية للتنمية تتغير وتستبدل بمفهوم التنمية المستدامة.

ولكون التنمية الفعالة تقوم على فهم سليم للعلاقة بين مطالب التنمية واحتياجاتها، فالاحتياجات هي الأهداف التي يمكن الوصول إليها في الواقع فعلا، وذلك بانتهاج المؤسسات على اختلاف طبيعتها لمناهج تتواءم مع التغييرات الحاصلة في العالم ومواكبتها وتحقيق الفعالية والإنتاجية المطلوبة.

وهذا ما قامت به الجزائر على غرار الدول الأخرى محاولة استبدال الطرق والسلوكيات التقليدية بأساليب جديدة ومبتكرة تتلاءم مع التغييرات الحاصلة بحيث تتميز بالجودة والإبداع والابتكار.

وفي هذا السياق، سعت الجزائر مثل باقي الدول جاهدة للتغيير نحو الأحسن ونحو تحقيق التنمية، ويتجلى ذلك من خلال السياسات العديدة التي قامت بها منذ استقلالها في 1962 ومحاولاتها في تغيير أوضاعها من أجل تحقيق الجودة على كل المستويات. حيث انتهجت في البداية التسيير الذاتي للمؤسسات كنظام

*¹ انظر مزيدا من التفاصيل عن وجهة نظر بعض المفكرين حول التنمية عند المؤلف محمد محمود الجوهري: علم اجتماع التنمية، دار المسيرة، طبعة أولى، الأردن، 2010.

اجتماعي واقتصادي إلا أن تداخل المهام بين المسؤولين المعينين من طرف الدولة والمنتخبين من طرف الجمعية العامة للعمال حال دون تحقيق الأهداف المرجوة من هذا النظام وهذا ما أدى إلى اعتماد التسيير الاشتراكي للمؤسسات ابتداء من 1971 ليصحح ما أخفقت فيه مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات وبالتالي أصبح العامل مسيرا ومنتجا. كما أن الجزائر في الثمانينات قامت بعدة إصلاحات أهمها المخططين الخماسيين الأول والثاني بحيث كان المخطط الأول في الفترة بين 1980-1984 ، أما المخطط الثاني فكان في الفترة بين 1985-1989 والإصلاحات في هذين المخططين هما الإعلان عن إصلاحات لتحسين التسيير الاقتصادي في المؤسسات العمومية بواسطة إعادة الهيكلة وإعطاء الاستقلالية لهذه المؤسسات وتشجيع القطاع الخاص. ففترة التعديل الهيكلي التي أملتتها المؤسسات الدولية المانحة- البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وهو ما جعل الانتقال الاقتصادي حتمية من اقتصاد ممرکز إلى اقتصاد أعطت فيه الجزائر أهمية للمبادرة الحرة للمؤسسات الخاصة أو العمومية، ومحاولة توفير مناخ اقتصادي لتصبح الفعالية الاقتصادية هي المحك الحقيقي للتنمية، وهو ما جعل الدولة الجزائرية تصدر جملة من القوانين والتشريعات. وهذا ما قامت به الجزائر على غرار الدول الأخرى محاولة استبدال الطرق والسلوكيات التقليدية بأساليب جديدة ومبتكرة تتلاءم مع التغيرات الحاصلة بحيث تتميز بالجودة والإبداع والابتكار. ولعل أهم التغيرات تمثلت في إنشاء المعهد الجزائري للتقييس، وتقديم تحفيزات مالية معتبرة لتشجيع المنظمات على تطبيق مواصفات الايزو 9000 وغيرها. وهذا لا يتأتى دون تنمية مواردها البشرية التي تعتبر محورا للتنمية، فالتنمية تكون بواسطة المورد البشري ومن أجله ولأجله.

وتنمية الموارد البشرية وإدارتها في المؤسسة يكون من خلال قسم إدارة الموارد البشرية الذي يعنى بوضع السياسات المناسبة لذلك من خلال مجموعة من العمليات المترابطة والمتناسقة والقيام ببعض المهام المحددة للتسيير العقلاني للموارد الأخرى بالمؤسسة. وفي إطار كل هذه التغيرات والسياسات الهادفة لرفع المستوى المعيشي وتحسين الأوضاع على كل المستويات لكنها لم ترتقي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه سعت المؤسسات الجزائرية إلى مواكبة المفاهيم الإدارية الحديثة مثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة تماشيا مع التغيرات الاقتصادية الحاصلة على الصعيد العالمي.

والجودة الشاملة تشمل مجموعة من الأفكار منها التحسين والتطوير المستمر، الاهتمام بالتدريب والتعليم، العمل الجماعي وغيرها، كما أن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المعايير تؤثر مباشرة فيها مثل الاتصالات، التدريب، حوافز العاملين، بناء العلاقات الطيبة مع الزبائن، العناية بالتنظيم... إلخ. ونحن من خلال بحثنا هذا سنحاول التعرف على كيفية تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في ميدان الدراسة الموسوم بوحدة المنتجات السمراء بمؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريبيج ، وذلك من خلال آلية التدريب باعتباره أساسا للجودة والتنمية، وآلية التحفيز من أجل تحقيق رضا العاملين وبالتالي أهداف

المؤسسة، وتوفير نظام الاتصالات على المستوى الداخلي والخارجي ووجود ثقافة تنظيمية ملائمة وهذا كله لا يتحقق إلا في إطار قيادة ناجحة.

وعليه ومن خلال ما تقدم فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

كيف ننمي الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

1_ كيف يمكن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال التدريب في ظل الجودة الشاملة ؟

2_ كيف يمكن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال القيادة في ظل الجودة الشاملة ؟

3_ كيف يمكن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال التحفيز في ظل الجودة الشاملة ؟

4_ كيف يمكن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال الاتصال في ظل الجودة الشاملة ؟

5- كيف يمكن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال ثقافة المنظمة في ظل الجودة الشاملة؟

(2) أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:

_ ضرورة معالجة موضوع الجودة الشاملة بالمؤسسة ميدان الدراسة .

_ تعتبر الجزائر من دول العالم السائرة في طريق النمو ولكي ترتقي إلى مصاف الدول المتقدمة عليها الاهتمام بمواردها البشرية فيما يعرف بالجودة الشاملة.

-يأتي الربط بين مفهومي تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة كحلقة تفكير راقية وحديثة نسبيا في ميدان الإدارة.

-يسمح الاهتمام بالموارد البشرية بمنظور الجودة الشاملة بالوقوف على قدرة مؤسساتنا الوطنية على خلق أفضلية تنافسية مقابل ما هو سائد في الدول المتقدمة.

3) أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع ما يلي :

_ كون موضوع بحثنا جديد نسبيا، بحكم الربط بين مجالين كانا إلى زمن قريب مستقلين وهما موضوع الجودة وموضوع الموارد البشرية.

-يمثل الاهتمام بالموارد البشرية على وجه الخصوص والمؤسسة الاقتصادية عموما موضوع الساعة من حيث ضرورة الدفع بالاقتصاد الوطني إلى مستويات أداء أرقى وتنويع الاقتصاد الوطني.

4) هدف الدراسة :

يتمثل الهدف العام للدراسة في الوقوف على المتطلبات الإضافية لتجسيد مفهوم الجودة الشاملة لدى سعي المؤسسة إلى تنمية الموارد البشرية وتشخيص هذا التوجه داخل المؤسسة الوطنية الجزائرية.

5) تحديد المفاهيم :

ماهية التنمية:

تعريف 1: إن مبحث التنمية يتضمن شقين متكاملين :

فهو يشير إلى الجهد العلمي الموجه للإلمام بالواقع الموضوعي وتشخيصه، وتتبع مسار التغيير وآلياته ووسائله، كما أنه يشير من ناحية أخرى ما ينطوي عليه هذا المفهوم من قيم وإيديولوجيات وتصورات واجتهادات تجري صياغتها على شكل خطط وبرامج اقتصادية واجتماعية وعمرانية تهدف إلى تحسين أداء الاقتصاد وترقية مستوى الفرد والمجتمع².

تعريف 2: التنمية عملية ديناميكية تتكون من مجموعة مترابطة من التغيرات البنائية والوظيفية التي تحدث في المجتمع نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة داخل المجتمع وذلك بهدف رفع مستوى معيشة الأفراد داخل هذا المجتمع³.

² نور الدين زمام : القوى السياسية والتنمية دراسة في علم الاجتماع السياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2007، ص5.

³ علي عبد الرزاق جليبي، هاني خميس أحمد عبده: علم اجتماع التنمية (رؤى نظرية و تجارب إنسانية) ،دار المعرفة الجامعية، ط1، الأريظة، 2009، ص 15.

تعريف3: يعرف كارل ماركس التنمية على أنها عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناء السياسي والاجتماعي والاقتصادي⁴.

تعريف4: التنمية هي ذلك الكل المعقد من الإجراءات والعمليات المتتالية والمستمرة التي يقوم بها مجتمع ما للتحكم في اتجاه وسرعة التغيير الحضاري بهدف إشباع حاجات الإنسان⁵.

تعريف5: يعرف هوبهاوس التنمية على أنها المعرفة التي يمكن بواسطتها اكتشاف السيطرة على الموارد البشرية والمادية أو للتفاعل بين الجانب الطبيعي والاجتماعي من أجل الرخاء والتقدم لجميع الأفراد.

التعريف الإجرائي: التنمية عملية تتضمن تغييرا متتاليا ومستمرًا نحو الأفضل في مجال محدد سواء أكان التغيير جزئيا أو كليا في مؤسسة أو مجتمع ما. يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد قصد تحسين وضع من جانب معين أو من جميع الجوانب مثل المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، البشرية وغيرها. وذلك بهدف التغيير وإشباع الحاجات الإنسانية، ومن جهة أخرى تحقيق التقدم.

ماهية الموارد البشرية :

تعريف1: تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

تعريف2: المورد البشري هو المورد الفاعل في الكون وينقسم إلى بشر عاملين - بشر مخططين - بشر مفكرين - وفي تعاون كل هؤلاء يكون الأداء الأمثل لهذا المورد الأهم في العالم⁶.

تعريف3: تعرف الموارد البشرية بأنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية⁷.

التعريف الاجرائي: نعني بالموارد البشرية مجموعة من الأفراد تتوفر فيهم مجموعة من المميزات والخصائص يختلفون بينهم من حيث التكوين، المستوى الثقافي والعلمي، وكذلك من حيث القدرات العقلية

⁴ طارق السيد: علم اجتماع التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2007، ص36

⁵ علي عجوة : الإعلام وقضايا التنمية، عالم الكتب، ط 1، القاهرة، ص43 .

⁶ فادية عمر الجولاني :التغيير الاجتماعي مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغيير ، المكتبة المصرية ، ط1، الإسكندرية ، 2009، ص 49.

⁷ مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، ط 1 ، الإسكندرية ، 2004. ص 52.

والجسمية والمهارات. ويعتبر المورد البشري القوة الفاعلة لأي منظمة وهو المحرك الأساسي لها، فهو المسئول والمنجز لجميع الأنشطة فيها، وذلك من أجل إشباع الحاجات وتحقيق النجاح في المجتمع.

تعريف تنمية الموارد البشرية : تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤ لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم⁸.

تعريف المؤسسة: يعرف شين التنظيم (المؤسسة، المنظمة) بأنها عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكله للسلطة، كما يرى شين أنه لا بد الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد، بالإضافة إلى مراعاة تأثير المحيط الخارجي في نشاط المؤسسة.

تعريف المؤسسة الصناعية : عرف جاك لوبستين المؤسسة بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل⁹.

التعريف الاجرائي: المؤسسة هي وحدة محددة جغرافيا تتضمن مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات تنظيمية محددة، بحيث تتوفر فيهم بعض الصفات الجسمية والنفسية ولديهم خبرات وقدرات واتجاهات وميول تؤهلهم لشغل مناصب معينة في المؤسسة. يعملون وفق نظام محدد تقسم فيه الأعمال وتوصف فيه الوظائف، ويختلف تقسيم العمل باختلاف المؤسسات وطبيعة نشاطها (خدمية، اقتصادية) كما تراعى فيه الفروقات الفردية بين العمال وتحفظ لهم المؤسسة حقوقهم. والمؤسسة محصلة تنظيم وتنسيق بشري يجمع بين مجموعة من الموارد، تسير عقلانيا وفق خطة محددة مسبقا من اجل تحقيق أهدافها وتأدية رسالتها.

ماهية الجودة :

تعريف 1: عرف ديمنج الجودة على أنها الحصول على جودة عالية مع تحقيق رغبات المستهلك ووضع ديمنج بعض النقاط للنقاش حول تعريف الجودة منها: الجودة يجب أن تعرف في حدود متطلبات الزبون، وكذلك كون الجودة لها عدة أبعاد ولا يمكن تعريفها بمعنى المنتجات والخدمات في حدود

خاصية واحدة، وأن درجة الجودة ليست متساوية في كل الأحوال نظرا لاعتمادها على متطلبات المستهلك

تعريف 2: هي مفهوم يتضمن التوكيد على الجودة ويشمل جميع جوانب المنشأة بدء من المورد إلى

⁸صلاح عباس : التنمية المستدامة في الوطن العربي ، مؤسسة شباب الجامعة ، ط1 ، الإسكندرية ، 2010 ، ص 147.

⁹عمار بن عيشي : اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة ، ط1، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص77.

المستهلك، هذا وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن يكون لدى إدارة المنظمة التزام بالاستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحداتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات الأهمية للمستهلك¹⁰.
تعريف3: يرجع مفهوم الجودة *qualité* إلى الكلمة اللاتينية *qualitas* التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان.

تعريف4: عرف جوزيف جوران الجودة على أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال¹¹.

تعريف إدارة الجودة الشاملة: يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير الأداء في المنظمات من أجل تحسين جودة الخدمة، وتمثل إدارة الجودة أسلوباً يتميز بالشمولية حيث أنها تشمل كل جزء من أجزاء المنظمة، فإدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر تعد من أهم عوامل النجاح للمنظمات، لأن هدفها النهائي هي التحسين المستمر، وجودة الخدمات وتوفيرها من خلال التجديد والابتكار¹².

التعريف الإجرائي: إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري جديد يطبق في المؤسسات، يهدف إلى التحسين في المستوى البشري من حيث رفع مستوى الأداء وزيادة الدافعية للعمل، وإتقان العمل، كما تهدف إلى تحسين المستوى الاجتماعي من خلال تقديم الخدمات والمنتجات في أعلى مستوى. والتحسين يشمل كل أفراد المؤسسة وكل مستوياتها وذلك من أجل تطويرها.

ماهية القيادة:

تعريف1: القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف.

تعريف2: يرى بعض الباحثين أن القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة¹³.

تعريف3: يعرف محمد إسماعيل بلال القيادة بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك.

تعريف4: يعرف عبد المعطي الحفاف القيادة بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة¹⁴.

¹⁰ عبد الباري درة ، زهير نعيم الصباغ ،منحى نظمي: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل ، ط1، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 301.

¹¹ زعيبي مراد : دراسات في تسيير الموارد البشرية ، منشورات قرطبية ، ط1، العجينة ، الجزائر ، 2008 ، ص (66،65).

¹² مصطفى كمال السيد طایل : معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد) ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2013 ، ص 72.

¹³ يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ب.د.ن ، ط1، الحجار، عنابة، ب.س ، ص 7 .

¹⁴ هبال عبد المالك: دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ال.م.د.في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراة في

العلوم الاقتصادية، سطيف، 2016، ص23.

التعريف الإجرائي: القيادة هي خاصية تسمح للمسئول بالتأثير في تابعيه قصد تنفيذ المهام المطلوبة منهم في المؤسسة في فترة زمنية محددة وظروف محددة، كما تعتبر عملية مهمة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة والمناسبة لنجاح المؤسسة.

ماهية الثقافة:

تعريف 1: عرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الثقافة على النحو التالي :

الثقافة هي البيئة التي خلقها الإنسان من المنتجات المادية وغير المادية، والتي تنتقل من جيل إلى جيل

تعريف 2: يعرف كروبير الثقافة بأنها مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة، والعادات والتقنيات والأفكار والقيم والسلوك الذي تؤدي إليه .

يعرف كوفايرون الثقافة بأنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره

الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي. وبجملة موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته، وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل، والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر¹⁵.

تعريف 3: يعرف الأستاذ رشيد زرواتي الثقافة بأنها طريقة في التفكير والشعور والسلوك¹⁶.

تعريف 4: عرف مالك بن نبي الثقافة على أنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يلقاها الفرد منذ ولادته، كرأس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته¹⁷.

التعريف الإجرائي: الثقافة هي مظاهر السلوك الإنساني الخارجي المعنوي واللامعنوي من طعام ولباس وطقوس دينية وطقوس الأفراح والأحزان وغيرها، وتختلف حسب المجتمعات والأفراد، وهي إنتاج إنساني متغير ومستمر بحيث تنتقل من جيل إلى جيل.

تعريف ثقافة المنظمة: يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة وكيفية تصرف الأفراد ومعاملتهم لبعضهم البعض والعلاقات المتبادلة بينهم والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد¹⁸

ماهية التحفيز:

¹⁵سالي زكي محمد: معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2013، ص58.

¹⁶رشيد زرواتي: إشكالية الثقافة في التنمية بالبلدان المتخلفة ، زعياش للطباعة والنشر ، ط1، الجزائر ، 2011، ص58.

¹⁷مالك بن نبي : شروط النهضة ، ترجمة : عمر كمال مسقاوي وعبد الصبور شاهين ، دار الفكر ، ط 9، دمشق، سورية، 2009، ص89.

¹⁸سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص142.

تعريف 1: التحفيز شعور داخلي لدى الفرد يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف للوصول إلى تحقيق أهداف محددة¹⁹.

تعريف 2: يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحده عوامل ثلاثة هي :

1_ سبب منشئ السلوك .

2_ هدف يسعى الفرد لبلوغه و هو يسلك سلوكا معيناً .

3_ قوة تدفع ذلك السلوك و توجهه بعد أن تثيره²⁰.

والحوافز هي ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها منها²¹.

التعريف الإجرائي: التحفيز هو العملية التي يتم من خلالها تحفيز الأفراد وتشجيعهم للقيام بالنشاط وانجاز العمل وإتمامه على النحو المطلوب. بحيث يقدم صاحب المؤسسة خدمة أو مبلغ نقدي كهدية تشجيعية تحفز العامل وتزيد في رغبته لانجاز العمل وحب العمل أكثر.

ماهية الاتصال:

تعريف 1: الاتصال عمل أساسي في توصيل نوايا وآراء وأفكار وأوامر وتعليمات الإدارة إلى المستويات التالية لها، كما يتيح لها نقل اتجاهاتها و استفساراتها إلى مستشاريها والفنيين المتعاونين معها²².

تعريف 2: إن كلمة اتصالات مشتقة من الأصل اللاتيني commun بمعنى common أي عام، ذلك لأن الإنسان عندما يتصل بآخر فإنه يهدف عادة إلى الوصول إلى نتيجة أو وحدة فكر بصدد موضوع الاتصال، وعلى ذلك فعملية الاتصال تعني إنتاج توفير وتجميع البيانات والمعلومات إلى الآخرين .

فالاتصال هو نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب، بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى بغرض الإقناع أو التأثير على السلوك²³.

تعريف 3: الاتصال يعني انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات من شخص إلى آخر ومن جماعة إلى جماعة أخرى من خلال الرموز²⁴.

¹⁹ طاهر محمود الكلالدة : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،دار عالم الثقافة ، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 114.

²⁰ مأمون الدراكة ، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 15 .

²¹ صلاح الدين شروخ: علم الاجتماع التربوي، دار العلوم، ط1، عنابة، 2004، ص183.

²² محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، ط1،الأردن، 2011، ص9.

²³ محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة و بناء قدرات المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2011، ص 179، 178.

²⁴ بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار البازوري، ط1، عمان، الأردن ، 2010، ص13.

تعريف 4: الإتصال يمثل الوسيلة والأداة المفضلة لتسيير المنظمة ومن هنا فإن كل عملية تغيير أو تكوين أو تقويم فلا بد أن ترافقها أو تسايرها سياسة اتصال لضمان انخراط مختلف الفاعلين فيها²⁵.

التعريف الاجرائي: الاتصال هو عملية تفاعلية تتم بين شخصين أو أكثر قصد تبادل المعلومات والأفكار والخبرات والمعارف، ويتم بعدة طرق منها الإيماءات أو التعابير الوجهية، ومنها الكلام والحديث وجها لوجه أو عن طريق بعض وسائل الاتصالات، ويهدف الاتصال إلى الإقناع والتأثير في المستمع أو المتلقي من أجل تغيير أفكاره، رأيه، ميوله، اتجاهاته أو رغباته، كما يهدف إلى تقوية العلاقات التنظيمية وتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

6 (المقاربة النظرية:

لقد تطور الفكر الإنساني في مجال نظرية المنظمة وظهرت بوادر جديدة، ساهمت فيها دراسات وبحوث أكدت على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب مع التغييرات الحاصلة في العالم فاعتبرت المنظمات نظاما اجتماعيا له أهداف تختلف باختلاف المنظمات غير أنها أولت أهمية للبيئة وتأثيرها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي وبينت دور مصطلح النظام المفتوح واستخدامه في تفسير سلوكيات الموارد البشرية في المنظمات ومن بين هذه النظريات نجد ما يسمى بنظرية الأنظمة أو مدخل النظم. وتعد إحدى أهم النظريات الحديثة في التنظيم إذ تقوم على نقد النظريات التقليدية والسلوكية التي ركزت على متغيرين هما العامل والعمل واعتبرت التنظيم نظاما مغلقا²⁶. فنظرية الأنظمة من النظريات الحديثة التي انتقلت من ميادين أخرى إلى ميادين الإدارة، فلقد كانت معالجة مواضيع في البيولوجيا خاصة تتم من خلال منظور الأنظمة، وكان أول انتقال لهذه النظرية في الإدارة بواسطة أعمال عدد من المفكرين والباحثين في الخمسينات من القرن الماضي، حيث يمكن ملاحظة تطور دراسات قام بها باحثون مثل سيلزنيك عام 1945 أو بيان عام 1955، والتي انتهت في الأخير إلى أنه يمكن اعتبار المنظمة نظاما تقنيا واجتماعيا هادفا. ويمكن حصر المزايا والفوائد التي تقدمها نظرية المنظمة في نقطتين أساسيتين وهما:

- اعتبار المنظمة مزيج من العوامل المختلفة مادية، بشرية، معنوية، روابط إدارية مختلفة، روابط غير رسمية، علاقات كمية بين العناصر... إلخ، فإن نظرية الأنظمة تأخذ بعين الاعتبار كل تلك العوامل والعناصر المختلفة، المعقدة، والمتنوعة عند الدراسة، وهو ما يساعد في الأخير الحصول على نتائج قريبة من الواقع.

²⁵ ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية ، دار المحمية العامة ، الجزائر ، 2003 ، ص107 .
²⁶ صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص67.

-تسمح بتحقيق تركيب حقيقي للمساهمات النظرية المتعلقة بدراسة المنظمة، كما تعتمد نظرية الأنظمة على مفهوم أساسي ألا وهو النظام.²⁷

والنظام بشكل عام هو مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص، ومن مميزات هذه النظرية أن مدخل التنظيم يمكن تطبيقه على الأنظمة المفتوحة والمغلقة، غير أنه يعتبر التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة أكثر انتشارا في عصرنا هذا²⁸.

فكرة النظام المفتوح ومكوناته: تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات، كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة (مواد أولية خام مثلا)، ويقوم بتحويلها إلى إنتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع. ويتكون من:

-المدخلات، الأنشطة، المخرجات.

فالمدخلات تتكون من:

-مدخلات بشرية (وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية).

-مدخلات مادية (رؤوس أموال، آلات، معدات...).

-مدخلات معنوية حيث تمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة، والقيود المفروضة).

-مدخلات تكنولوجية (أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم).

أما العمليات والأنشطة: وهي التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:

-عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

-عمليات القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.

-عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.

-عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.

²⁷ ديميش محمد: دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية)، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص73.

²⁸ نور الدين تاويريرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه قسنطينة، 2006/2005، ص50.

-عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.

-عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

-عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما خطط لها من وقت وجهد.

-عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.

-عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض²⁹.

وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه.

المخرجات: وهي إفرارات المنظمة للبيئة الخارجية(المجتمع) من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الإجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

البيئة:تمثل في المنظمات، وفي الهيئات والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها وخدماتها.

التغذية العكسية:لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج أدائها، ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها، لابد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات.³⁰

والمبادئ الرئيسية لهذه النظرية هي أن الاتصالات هي الوسيلة التي من خلالها يتم تحقيق الترابط بين أجزاء المنظمة، والتوازن بين أهداف المنظمة والأفراد. وكذلك القرارات التي ينتظم العمل من خلالها في المنظمة.³¹

من خلال ما تقدم وفي ظل التوجهات الحديثة للفكر الإداري سارعت مؤسسة كوندور إلى محاولة تكيف مواردها البشرية مع فكر الجودة وثقافة الجودة باعتبارها مؤسسة صناعية تقدم منتجاتها للبيئة الخارجية بجودة عالية للحفاظ على علاقاتها وتحقيق الزيادة في الربح وإرضاء الزبون. فكوندور مؤسسة تمثل جزء من نظام أكبر وهو المجتمع أو البيئة الخارجية تأخذ منه بعض الموارد مثل الموارد البشرية وغيرها، وتتأثر به. وبهذا تعد هذه المؤسسة نظاما مفتوحا على البيئة الخارجية المحيطة به. وعلى المستوى الداخلي لهذه المؤسسة فإن كوندور تعمل على تكامل وحداتها من جهة وذلك باهتمامها بكل الوحدات دون

²⁹نور الدين تاوريرت: المرجع السابق، ص51.

³⁰نور الدين تاوريرت: المرجع نفسه، ص51-52،

³¹زيد خليل قبلان: الادارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، أطروحة دكتوراة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، ص13.

استثناء وعلى كل المستويات دون إغفال أي جزء، أي بصورة كلية شمولية، كما أن استقدام أي فكر أو أسلوب أو آلة في المؤسسة يؤثر فيها أي في بيئتها الداخلية، ومثال ذلك اعتماد هذه المؤسسة فكر الجودة وما حدث في المؤسسة من تأثيرات على مستوى العلاقات التنظيمية وعلى منتجاتها وعلى كل المستويات من أجل التحسين. ومن جهة أخرى اهتمامها بمواردها البشرية وإيمانها بأن الطاقات البشرية هي القوة المحركة للتنمية بدليل استثمارها لهم من خلال التدريب كمثال وتطبيقها لعدة آليات تحفيزية لتحسين مستوى الأداء. والهدف من كل هذا هو البقاء والاستمرارية.

7 (الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى تحت عنوان: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة. وهي أطروحة دكتوراه، تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل. قامت بها الطالبة: برعودي يسمينة، تحت إشراف الدكتور: كمال بوقرة. جامعة الحاج لخضر باتنة1، وزمن الدراسة: 13 ماي 2014 إلى 25 سبتمبر 2014. أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة. نوقشت الدراسة في 2016. وطبيعة الدراسة: نظرية ميدانية.

ويتمثل التساؤل الرئيسي في: كيف تعمل المؤسسات على الاقتصادية الجزائرية على تنمية مواردها البشرية بهدف تطوير أداءها؟ وتتطلب الإجابة على السؤال فحص جملة من العمليات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية المتمثلة فيما يلي: توصيف الوظائف، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التكوين والتدريب، الإشراف والتوجيه، تقييم الأداء وتحديد كفاءة الأفراد، الإبداع والابتكار، تمكين العاملين وتشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق عمل متجانسة، عملية الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة، عملية الترقية وتنمية المسار الوظيفي.

منهجية الدراسة: تناولت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية: تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تطوير أداء المؤسسة.

أما الفروض الفرعية فقد صيغت كالتالي:

المؤسسة تسعى لتطوير أدائها تهتم بتنمية مواردها البشرية من خلال القيام بجملة من العمليات المتكاملة.

المؤسسة التي تسعى لتطوير أدائها تضطلع فيها إدارة الموارد البشرية بدور استراتيجي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وتلخصت أهداف الدراسة في النقاط التالية:

الكشف عن رؤية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لموردها البشري.

الكشف عن عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ومدى تكاملها.

معرفة الدور الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

والدراسة توصلت للنتائج التالية:

توصيف الوظائف: أتت نتائج الدراسة أن المؤسسة مجال الدراسة لا تتوفر على وصف واضح ودقيق للوظائف، كما أن الشروط التي يجب توافرها في شاغلي الوظيفة غير محددة تحديدا واضحا ودقيقا، إضافة إلى أن مهام ومسؤوليات الوظائف غير محددة تحديدا واضحا ودقيقا.

إستقطاب وتدبير الموارد البشرية: يتم بالطرق الرسمية أما الاختيار المهني يتم عن طريق الاختبار الشفوي.

بالنسبة للتكوين فقد أكدت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتبر عملية التكوين عبارة عن تكاليف هدفها تبرير استنفاد المخصصات المالية لهذه العملية. أما بالنسبة للترقية فقد أكدت النتائج أنها تتم وفق نص الاتفاقية الجماعية التي تنظم علاقات العمل بالمؤسسة.

عملية تقييم الأداء في المؤسسة مجال الدراسة متوسطة الأهمية ولا تتميز بالشفافية والعدالة وترتبط بشخصية المشرف من حيث التساهل والتشدد.

عملية الإشراف والحوافز وسياسة الأجور: تبين الدراسة أن العامل في المؤسسة لا يحضى بأسلوب إشرافي محفز على أداء الأعمال ورفع الروح المعنوية، فأسلوب الإشراف في المؤسسة يهتم بالتركيز على أداء العمل وبتطبيق الجزاءات السلبية حين صدور مخالفات من قبل العاملين، كما أن المشرفين في أغلب الحالات لا يشجعون العاملين على طرح آرائهم بكل حرية، ولا يشركونهم في عملية اتخاذ القرارات ، لأنهم غالبا يثقون في قدرات العاملين على أداء الأعمال.

ونظام الأجور بالمؤسسة يساهم في الاحتفاظ بالموارد البشرية ويعمل على التحكم في معدل دوران العمل خاصة منها الاستقالة. أما عملية الاتصال الفعالة في المؤسسة محل الدراسة فنجد أن هذه الأخيرة تعتمد على شبكة الأنترنيت في تفعيل الاتصال الداخلي. والمؤسسة تدبر احتياجاتها من الموارد البشرية تحت إلحاح الحاجة الفعلية والتي قد تضطر المؤسسة إلى قبول مستويات أدنى من الكفاءة أو ترك بعض الوظائف شاغرة حتى تتمكن المؤسسة من تدبير الكفاءات المناسبة وكلتا الحالتين لهما انعكاس سلبي على الأداء الكلي في المؤسسة. والمؤسسة لا تعتمد على خريطة إحلال لمجابهة أي احتمالات لترك الأفراد

أي احتمالات لترك الأفراد للعمل خاصة الإطارات المسيرة، أو ترقيتهم لمستويات وظيفة أعلى وإحلال آخرين محلهم. وبالنسبة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين فإن المؤسسة تقدر لسياسة واضحة وقابلة للتطبيق فيما يخص تطوير وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة.

من خلال هذه الدراسة الفرضية الثانية لم تتحقق بشكل كلي فإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ينظر إليها على أنها أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، بدل من اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

الدراسة الثانية: بعنوان إدارة الجودة الشاملة. مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قامت بها الطالبة: فتيحة حبشي، نوقشت الدراسة في 2006-2007، جامعة منتوري قسنطينة. ومكان الدراسة هو وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة. والدراسة تحليلية نظرية وميدانية. يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

هل تدرك الوحدة محل البحث، مفهوم وأهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

ماهي عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح؟

هناك توافق بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة محل البحث، وبين عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

هل تدرك الوحدة محل البحث أهمية التفرقة، بين شهادة الجودة الإيزو 9000 وبين إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري متكامل؟

منهجية الدراسة: يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين إدراك وتفهم الإدارة العليا في وحدة (فرمال)، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبين ذلك الإدراك والتفهم، الذي يتطلبه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عناصر الثقافة التنظيمية، التي تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، في إدراك العاملين في الوحدة بين الحصول على شهادة الإيزو، وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها الأهداف النظرية وتتمثل في:

تحديد ومناقشة الأبعاد الفلسفية والإستراتيجية، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد مبادئ ومتطلبات التطبيق الناجح لها في المنظمات.

توصيف وتحديد، عناصر الثقافة التنظيمية، المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وتوضيح ضرورة القيام بعملية تغيير ثقافة المنظمة، قبل البدء في عملية التنفيذ العملي لإدارة الجودة الشاملة.

أما الأهداف التطبيقية فيمكن تحديدها بالآتي:

التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا بوحدة(فرمال) لصناعة الأدوية بقسنطينة، وبقية العاملين، لطبيعة وأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تقييم وتحليل فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالوحدة، وذلك بتحليل وقياس وتقييم عناصر الثقافة التنظيمية فيها، في وضعها الحالي، وتحديد مدى توافقها وتلائمها، مع عناصر الثقافة التنظيمية، المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، وذلك من أجل التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والمشجعة، والنواحي السلبية، التي تعيق عملية تطبيق هذا المفهوم.

لقد أسفر البحث عن النتائج التالية:

(1) نتائج الدراسة النظرية والتحليلية: تهتم نتائج هذه الدراسة بالهدفين الأول والثاني للبحث، حيث

يتعلق الهدف الأول، بتحديد ومناقشة الأبعاد الفلسفية والإستراتيجية، لمفهوم الجودة الشاملة، وتحديد مبادئ ومتطلبات التطبيق الناجح له في المنظمات، بينما يتعلق الهدف الثاني، بتوصيف وتحديد عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وتوضيح ضرورة القيام بعملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، قبل البدء بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

(1) ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأدبيات الاقتصادية، كنتيجة هامة لتطور الفكر الإداري مع الزمن، وكان لإسهامات رواد الجودة، دورا هاما في صياغة أفكاره وفلسفته.

(2) إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة إدارية متميزة، تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأهمها رضا العميل والعاملين على حد سواء.

(3) لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد ثقافي وفلسفي، إذ ينظر إليها رواد الجودة على أنها ثقافة وفلسفة إدارية تعبر عن اتجاه فكري، يحكم التوجهات الإدارية في المنظمة، من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

(4) لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد إستراتيجي، فهي في نظر الكثير من المهتمين فكرا إستراتيجيا يهدف إلى التميز في الأداء، من خلال تحقيق رضا العميل.

5) لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد قياسي، يتمثل في التركيز على مجموعة من المقاييس لتقييم فعالية أداء المنظمة، للحكم على نجاحها أو فشلها، في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والوصول إلى التميز، ومن أبرز هذه المقاييس في الأدبيات الاقتصادية، جوائز الجودة العالمية.

6) لا يوجد تعارض بين المفهوم الفلسفي، والاستراتيجي، والقياسي، لإدارة الجودة الشاملة، فهي مفاهيم متكاملة.

7) يمكن اعتبار مفهوم إدارة الجودة الشاملة بجوانبها الثلاثة، ثقافة وفكرا إداريا حديثا، يهدف إلى التميز في الأداء الكلي للمنظمة، من خلال إرضاء العملاء.

8) لمفهوم إدارة الجودة الشاملة منظورين:

منظور داخلي: يهتم بالنواحي الداخلية في المنظمة، والمرتبطة بالإدارة العليا، والهيكل التنظيمي، والعميل الداخلي.

منظور خارجي: ويهتم بالعملاء الخارجيين، الذين يقومون باستهلاك منتجات المنظمة.

9) إن إتساع وشمول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجعلها من أهم مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمات.

10) يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ضرورة توفر متطلبات تنظيمية وإدارية وقياسية.

11) يتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود ثقافة جودة ملائمة لتطبيقها.

2) نتائج الدراسة الميدانية: منها مايلي:

- سيادة مفهوم المراقبة بواسطة الفحص.

- سيادة مفهوم أن الجودة مسئولية قسم مراقبة الجودة.

- سيادة مفهوم أن رفع مستوى الجودة، يؤدي إلى الزيادة في التكلفة.

- الدراسة الثالثة: قدمت هذه الدراسة تحت عنوان: "إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع ENAD"، قام بها الطالب: قويدر عياش، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3، وزمن الدراسة هو 2010/2011. وقد أجريت الدراسة في إحدى مؤسسات القطاع العمومي وهو قطاع المنظفات ومواد التنظيف والمتمثل في مجمع ENAD، بكامل وحداته. أما المدة التي استغرقتها الدراسة دامت حتى نهاية 2009، والدراسة من طبيعة نظرية ميدانية.

وتتمحور إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية؟ وتدرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

ما الفلسفة والمنطلقات التي يقوم عليها منهج إدارة الجودة الشاملة؟

ماهي الحدود والمعوقات الثقافية لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة؟

ما التنافسية واستراتيجيات الجودة المتبعة لتحقيقها في ظل التحولات الاقتصادية؟

كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تكون منطلقا لتحقيق تنافسية المؤسسة الجزائرية؟

أما فرضيات الدراسة فهي كالآتي:

إن مبادئ التحول إلى ثقافة تنظيمية تتطلبها إدارة الجودة الشاملة غير متوفرة في المؤسسة موضوع الدراسة.

إن معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تطبق والمؤسسة موضوع الدراسة.

إن ثقافة المنظمة في المؤسسة محل الدراسة لا تتلاءم والثقافة المطلوبة لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

إن متطلبات تحقيق التنافسية وفق منظور إدارة الجودة الشاملة غير متوفرة في المؤسسة موضوع الدراسة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما أهم النتائج التي توصل إليها فنذكرها فيما يلي:

الجودة نظام متكامل بمدخلاته المتمثلة في السياسات، التخطيط، المتطلبات المادية والفنية... إلخ، وعملياته المتضمنة في النشاطات الخاصة بنظام الجودة من خلال وظائف الإدارة. كما أن منطلق الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ينبع من أهميتها لمختلف الأطراف، من مستهلكين، مؤسسات، وعاملين. أنا بالنسبة للمؤسسة فالجودة تعمل على تحسين قدرتها التنافسية، وتزيد من حصتها السوقية، وتخفف من تكلفة منتجاتها، وترفع من فاعليتها وتنظيمها. كما أن التزام الإدارة العليا لأي تفكير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنه يقع على عاتقها عبء إقناع كل مكونات المؤسسة بها، وإعلان تطبيقها على كل المستويات الإدارية، وتوفير البرامج والخطط والإمكانات اللازمة لنجاحها، وضرورة الوعي بأن الجودة هي مسؤولية مشتركة لكل الأفراد العاملين بمستوياتهم.

الدراسة الرابعة: قدمت من طرف الطالب "بوقفة عبد الرحمان"، تحت عنوان: "تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة" دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور Condor للصناعات الالكترونية-برج بوعريرج. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة باتنة 1، وتبرز إشكالية البحث من خلال التساؤل العام الآتي: كون إدارة الجودة الشاملة مدخلا مهما تسعى مختلف المؤسسات لتطبيقها قصد كسب الميزة التنافسية في ظل متغيرات البيئة الراهنة، كيف تتعامل المؤسسة مع مواردها البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة قصد تفعيل دورها في تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات؟ وتدرج تحت هذا السؤال الأسئلة الجزئية التالية:

كيف تعتمد المؤسسة نظاما للوظائف التنظيمية يتماشى وإدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للعمليات؟

كيف يساعد المناخ التنظيمي المعتمد في تفعيل دور الأفراد في تحسين العمليات؟

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين العمليات بالمؤسسة؟

أما الفرضية العامة للدراسة فتمثلت في: اهتمام المؤسسة بتسيير مواردها البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات.

وتدرج تحت الفرضية العامة ثلاثة فرضيات جزئية هي كالتالي:

اهتمام المؤسسة بالوظائف التنظيمية لتسيير الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات. مؤشراتها: التكوين، التحفيز، تقييم الأداء.

اهتمام المؤسسة بالمناخ التنظيمي في ظل إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات. مؤشراتها: القيادة، الاتصال، فرق العمل.

اهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة يدعم تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات. مؤشراتها: قيم الثقافة التنظيمية، الفعالية والكفاءة، الإبداع والابتكار، الولاء والانتماء. أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهي أن المؤسسة تولي اهتماما للمجالات الثلاث لتسيير الموارد البشرية في ظل تبنيها لإدارة الجودة الشاملة وتأخذ بعين الاعتبار استخدامها والاعتماد عليها وتفعيل دورها ومحاولة تثبيتها، هذا ما يساهم بشكل واضح في تحسين العمليات وتحقيق جودة المخرجات، هذا ما يثبت تحقق الفرضية العامة فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من طرف المؤسسة بتسيير مواردها البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة هذا ما يساهم في تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات.

الدراسة الخامسة: قام بها الطالب: "بوكميش لعل" بعنوان: "فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO9000) في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية للمؤسسات الحائزة على شهادة الايزو-

أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة. وكان الدراسة هو وحدة الاسمنت بعين التوتة، كذلك مركز توزيع الأدوية بباتنة (CDB)، أما المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية فهي 20 شهرا حيث امتدت من الفاتح من شهر سبتمبر 2004 إلى غاية نهاية شهر أفريل 2006. والدراسة من طبيعة نظرية ميدانية، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ماهي دوافع سعي المؤسسات الجزائرية لتطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة إيزو 9000؟ وما مدى فعالية تطبيق هذه المواصفات؟ وما مدى تمكن هذه المؤسسات من استرجاع تكاليف

تطبيق هذه المواصفات؟ وهل تختلف هذه الدوافع ودرجة هذه الفعالية والقدرة على استرجاع التكاليف بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية؟ ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكن اشتقاق التساؤلات الفرعية التالية:

ما هي دوافع سعي المؤسسات للحصول على شهادة المطابقة (ISO9000)؟ وهل تختلف هذه الدوافع بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية؟

ما مدى فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية؟ وهل تختلف درجة هذه الفعالية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية؟

ما مدى تمكن المؤسسات الجزائرية من استرجاع تكاليف تطبيق هذه المواصفات؟ وماهي المدة اللازمة لذلك؟ وهل هناك اختلاف بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بهذا الخصوص؟ وماهو تقييم المسيرين بالمؤسسات الجزائرية لتطبيق هذه المواصفات؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

المؤسسات الإنتاجية في الجزائر قطعت شوطا أكبر في تطبيق مواصفات الإيزو من المؤسسات الخدمية.

المؤسسات كبيرة الحجم هي الأكثر تطبيقا لمواصفات الإيزو من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتمثل الدوافع الرئيسية لسعي المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة الإيزو في تحسين جودة السلع والخدمات، تحسين تنظيم المؤسسة وتحسين الاتصالات الداخلية، زيادة رضا الزبون، الصمود في وجه المنافسة، كسب أسواق جديدة على المستوى المحلي، وتخفيض التكاليف.

-هناك اختلاف في دوافع الحصول على شهادة الإيزو بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

-إن تطبيق مواصفات الإيزو قد حقق مستوى فوق المتوسط من الفعالية في المؤسسات الجزائرية.

-إن تطبيق مواصفات الإيزو قد مكن من تحقيق أهدافها، وهناك فرق واضح بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بهذا الخصوص، أي أن المؤسسات الإنتاجية أكثر تمكنا من تحقيق أهدافها من المؤسسات الخدمية.

الدراسة السادسة: قام بها الطالب: "أحمد بن عيشاوي" بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، مكان الدراسة: فندق الأوراسي وفندق الجزائر EX-ST-george بالجزائر العاصمة وكذا فندق تيمقاد والفندق الملكي بوهان ثم فندق السيوس بعنابة. أما المدة التي استغرقتها الدراسة: من جويلية 2005 إلى غاية مارس 2007. وقد استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي.

والدراسة من طبيعة نظرية ميدانية، كما تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: إذا كانت إدارة الجودة الشاملة مدخلا إستراتيجيا تطمح مختلف المؤسسات إلى تحقيقه بهدف امتلاك وتحسين الميزة التنافسية، التي تمكنها من البقاء والاستمرار والتطور في ظل المتغيرات البيئية الراهنة للاقتصاد المحلي والعالمي، فكيف يمكن تطبيقه على مستوى المؤسسة الفندقية في الجزائر؟ وتحديدا تحت أية شروط؟ وتتفرع عن هذا السؤال الرئيسي أربعة أسئلة فرعية هي كالتالي:

ما هي الأسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما علاقته بمدخل ISO9000 لإدارة الجودة؟

ما هي الطبيعة المميزة للمؤسسات الفندقية؟ وماذا يمثل تحديدا المدخل الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات؟

ما مدى جاهزية المؤسسات الفندقية في الجزائر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

ما هي عناصر المنهجية المناسبة للتطبيق الصحيح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر؟ وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعبر عن منهج تسييري متكامل يركز إلى جملة من المبادئ والأساليب والتقنيات، يؤدي تطبيقها الصحيح إلى تحقيق الجودة ويعمل على تحسينها باستمرار وهو لا يتعارض كثيرا مع مدخل ISO9000 لإدارة الجودة.

- تتخصص المؤسسات الفندقية في صناعة الضيافة والتي غالبا ما تعرف بشدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي إذ يمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة مصدرا إستراتيجيا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات من خلال قدرته على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة لخدماتها.

- يستشف من خلال الدراسات والبحوث الأكاديمية السابقة المتعلقة بالواقع الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية عموما، ومنها المؤسسات الفندقية، محدودية جاهزية هذه الأخيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب جملة من المعوقات البيئية والتسييرية.

- إن المنهجية المناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر تتحقق من خلال تحديد العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المعوقات، التي تحول دون التكفل اللازم بتطبيق هذا المسعى.

وفيما يلي نذكر بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة. فيما يتعلق بالفرضية الأولى فإن الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

-هناك جملة من الأساليب الداعمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل أساسا في علاقة العميل بالمورد، التي تنقسم إلى علاقة العميل بالمورد الداخلي من خلال العلاقات التي يجب أن تسود العاملين بالمؤسسة وكذا علاقة العميل بالمورد الخارجي وهي علاقة المؤسسة بمورديها حيث تصبح المؤسسة عميلا أو علاقة المؤسسة بعملائها والتي تصبح بموجب هذه الوضعية موردا. ثم أسلوب تكلفة الجودة المبني على العلاقة التي تجمع بين الجودة والتكلفة، ثم أسلوب فرق العمل الذي يركز على العلاقات التضامنية المستمدة قوتها بالتحلي بروح الجماعة والفريق. ثم أسلوب استنباط الأفكار وكذا أسلوب المقارنة المرجعية وأسلوب التوقيت المناسب. أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية توصلت الدراسة للنتائج التالية: إن عملية صياغة إستراتيجية مناسبة لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الفندقية يتطلب إجراء عملية تحليل لعناصر البيئة الفندقية.

كما أنه يجب التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة تعد مصدرا متميزا لامتلاك وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية بفضل مداخنها المتعددة لاسيما مدخل تلبية حاجات العملاء الذي هو مرهون بتقديم القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجات هؤلاء العملاء وسرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات وتقديم منتج ذو جودة وبأسعار جذابة... وكذا مدخل تنمية القدرات التنافسية الذي يتم من خلال تنمية جملة من العناصر، أهمها المرونة التي تعني قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب، ثم عناصر الرفع من الإنتاجية، والزمن المحدد لتلبية حاجات العملاء والجودة العالية.

فيما يتعلق بالفرضية الثالثة توصلت الدراسة للنتائج التالية: إن نتائج المسح البيئي المتعلقة بمدى ملائمة البيئة الخارجية الخاصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر كشفت هي أيضا عن عدم استعدادها الكافي لتحقيق هذا المسعى، فبالاعتماد على تحليل قوى بورتر الخمس للتنافس والتي شكلت عناصر البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسات الفندقية في الجزائر، فإن هذا التحليل أفاد بمحدودية جاهزية هذه العناصر البيئية بالنسبة لهذه المؤسسات للتكفل التام بتحقيق هذا المغزى وذلك بسبب جملة من المعوقات والنقائص. أما فيما يتعلق بالفرضية الرابعة فإننا سوف نعرض بعض النتائج كالتالي:

-على العموم النتائج السابقة أكدت على أن المعوقات التي تحول دون جاهزية المؤسسات الفندقية في الجزائر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة غالبا ما ارتبطت بأسباب تعود في الأساس إلى عدم التحكم في مهارات وتقنيات التسيير وهذا راجع بالتحديد إلى ضعف العنصر البشري التي تتوفر عليه هذه المؤسسات وعدم كفاءته في التحكم في هذه المهارات والتقنيات وبالتالي فإن العنصر الأساسي الأول من المنهجية المناسبة والمؤدية إلى التطبيق الصحيح والناجح لإدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات هو التحكم في مهارات وتقنيات التسيير.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: تقيّد الدراسات السابقة الباحثين فهي بمثابة رصيد معرفي مضاف ونقطة انطلاق لبحوث تكميلية لتلك الدراسات من حيث متابعة الموضوع في ظروف مغايرة أو زمن آخر أو من حيث تناول متغير تم تناوله ومحاولة دراسته مرة أخرى مع إجراء بعض التغييرات أو كلها. ومن جهة أخرى فالدراسات السابقة تعتبر بمثابة الإطار التوضيحي والممهّد للمواضيع المتشابهة، بحيث تمكن الباحث من تناول جوانب موضوعه والإلمام أكثر بحيثيات موضوعه مما يسهل عليه عملية البحث العلمي. ونحن في بحثنا هذا ساعدتنا الدراسات السابقة في الاطلاع والاستفادة من الناحية النظرية والمنهجية، فمن الناحية النظرية استقدينا من موضوع الجودة الشاملة بالنسبة للدراسات التي أنجزت من قبل كل من الباحثين فتيحة حبشي، قويدر عياش، بوقفة عبد الرحمان، بوكميش لعلی، وأحمد بن عيشاوي، أما موضوع تنمية الموارد البشرية فقد استقدينا من دراسة الباحثين برعودي يسمينة.

بالنسبة لموضوع ثقافة المنظمة فقد استقدينا من دراسة كل من الباحثين حبشي فتيحة، قويدر عياش، وبوقفة عبد الرحمان، وبالنسبة لموضوع التدريب، القيادة، التحفيز، الاتصال، فقد استقدينا من دراسة كل من الباحثين برعودي يسمينة وبوقفة عبد الرحمان.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، واستخدام العينة نظرا لكبر حجم البحث هذا من جهة، ومن جهة أخرى كل الدراسات تؤكد على تعظيم دور المورد البشري في رفع أداء المنظمات، كما تركز على بعض المتغيرات في تنمية الموارد البشرية مثل التدريب، القيادة، التحفيز، الاتصال، وثقافة المنظمة.

إن الدراسة التي قامت بها الباحثة برعودي يسمينة حاولت من خلالها معرفة كيفية عمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتنمية مواردها البشرية من أجل تطوير أدائها، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن عمليات تنمية الموارد البشرية في محل الدراسة ومدى تكاملها ورؤية هذه الأخيرة لمواردها البشرية وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية في محاولة الكشف عن كيفية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أي التركيز على المورد البشري. أما بالنسبة لدراسة الباحثة فتيحة حبشي حاولت من خلالها معرفة مدى تواجد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وحدة فرمال لدى مواردها البشرية ومعرفة متطلبات هذا التوجه ومدى أهميته، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية، إلا أن من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة السابقة فنجد أن مفهوم الجودة الشاملة لا يزال غامضا لدى مواردها البشرية وهدف الوحدة هو الحصول على الايزو 14000 التي تحصلت عليها. كما أن الاتصال يوجد في اتجاه واحد فقط وهو من أعلى إلى أسفل ووحدة فرمال لا تشجع الابتكار والتجديد وهذا عكس ما توصلنا إليه من خلال دراستنا فالاتصال موجود من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى وهذا ما يسهل تدفق المعلومات في وحدة المنتجات السمراء كما تشجع

هذه الوحدة على الإبداع والابتكار. كما نجد أن الدراسة التي قام بها الباحث قويدر عياش حاولت التركيز على أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية. والبحث في وجود ثقافة تنظيمية ملائمة لمتطلبات الجودة الشاملة والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى معرفة متطلبات تحقيق التنافسية وفق هذا المفهوم.

بالنسبة للدراسة التي قام بها الباحث بوقفة عبد الرحمان انطلقت من تساؤل عام حول اعتبار إدارة الجودة الشاملة مدخلا مهما تسعى المؤسسات لتطبيقه قصد كسب الميزة التنافسية في ظل متغيرات البيئة الراهنة، وكيف تتعامل المؤسسة مع مواردها البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة. وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث اهتمام كلا الدراستين بموضوع إدارة الجودة الشاملة في نفس المؤسسة. أما بالنسبة للدراسة التي قام بها الباحث بوكميش لعلی فخلصت إلى أن الدوافع الرئيسية لسعي المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة الايزو هي تحسين جودة السلع والخدمات، الصمود في وجه المنافسة، كسب أسواق جديدة وتخفيض التكاليف وهناك اختلاف في هذه الدوافع حسب طبيعة نشاط المؤسسات. وهذا ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

كما أننا نجد من خلال الدراسة التي قام بها الباحث أحمد بن عيشاوي أن هناك جملة من الأساليب الداعمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل أساسا في التركيز على الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية.

فكل هذه الدراسات أفادت الباحثة في تحليلاتها وفهم أكثر لموضوع بحثها، كما استفادت من الجوانب النظرية وساعدتها هذه الدراسات في صياغة الفرضيات وبناء الاستمارة.

(8) الفرضيات :

الفرضية العامة :

_ ترتبط تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة بنوع التدريب، نمط القيادة ، نمط التحفيز، نمط الاتصال، وقيم ثقافة المنظمة .

الفرضيات الفرعية:

_ ونكشف عن الفرضية العامة بالفرضيات الفرعية التالية :

1_ تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نوع التدريب.

-داخلي.

-خارجي.

-عملي.

2 _ تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط القيادة .

3-تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط التحفيز .

مؤشراتها هي:

-الحوافز الفردية.

-الحوافز الجماعية.

-الحوافز التنظيمية.

4 _ تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط الاتصال .

مؤشراتها هي :

الاتصال الداخلي.

الاتصال الخارجي.

5 _ تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على قيم ثقافة المنظمة .

-التعاون والمشاركة.

-الإبداع.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد

1) ماهية إدارة الموارد البشرية وتطورها.

2) نظريات إدارة الموارد البشرية.

خلاصة

تمهيد: تعتبر الإدارة فنا وعلمًا حضاريًا ولا نجاح لأي منظمة من دونها، فالإدارة تتعامل مع البشر والمال والآلة وغيرها من العناصر الأخرى المكونة للمنظمة من خلال مجموعة من الأقسام بحيث كل قسم منها يختص في وظيفة معينة. ومن بين هذه الوظائف نجد وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تهتم بالموارد البشري لدوره الفعال والمؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليًا وخارجيًا. ويتحقق كل ذلك إذا ما أحسن تسيير وتنمية المورد البشري وأعطيت له الأهمية اللازمة. فما مفهوم إدارة الموارد البشرية؟ وما أهميتها؟

1) ماهية إدارة الموارد البشرية وتطورها

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة¹، ويسير هذه الإدارة مجموعة من الموارد البشرية بحيث يعتبرون حجم القوة العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة، وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة، العمالة الفنية والعمالة غير الفنية والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية². أما الإدارة فهي ذلك العلم الذي يؤدي وظائف ومهام ومسؤوليات عن طريق الآخرين فهي عملية تحقيق الأهداف عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية أفضل استغلال وصولاً لتحقيق الأهداف والغايات وتحقيقاً للنتائج المتوخاة والمتوقعة والمخطط لها من إيرادات وأرباح تعوض رأس المال المستثمر وتدعم الميزة التنافسية والتوسع والانتشار مع مراعاة أقل التكاليف وتحقيق الجودة والنوعية وخدمة العملاء وتحقيق رغباتهم .

لقد ارتبط ظهور الإدارة وقيام التنظيمات نتيجة وعي الإنسان بأن قدراته محدودة مقارنة مع احتياجاته الكثيرة ووعيه بزيادة تعقد الأمور المحيطة به، وكنتيجه لذلك ذهب الإنسان بوعيه وجهوده وإدراكه إلى العمل على إقامة التنظيمات الإدارية التي تخدم أهدافه ورغباته الجماعية و الفردية³. والإدارة كهيكل موجود على مستوى التنظيمات أو المؤسسات، وقد اختلفت المفاهيم التي قدمت للتنظيم أو المنظمة باختلاف الجانب الذي تركز عليه، فالمنظمة تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود معينة وواضحة نسبيًا من أجل تحقيق أهداف مشتركة⁴.

1) أهمية الإدارة: تهدف الإدارة إلى إقامة كيان اجتماعي تعاوني مستمر ذو هدف وغاية⁵، كما أن لها أهمية كبيرة جداً، والإدارة كعلم اجتماعي حضاري معاصر وإنساني له أهمية كذلك في بناء الحضارة والتقدم وخدمة المجتمع المحلي والعالمي، ومنه:

- الإدارة في الشركات والمنظمات من ضروريات البقاء وبناء وتطور الإنسان والمجتمع .

¹ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينة: تنمية الموارد البشرية، دار النشر، ط1، القاهرة، 2007، ص14.

² عدلي علي أبو طاحون: إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2003، ص26.

³ موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص47.

⁴ عباس سمير: الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص21.

⁵ عبد الله حسين جوهر: إدارة الموارد البشرية التنظيم، التدريب، السكرتارية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2011، ص8.

تساعد الإدارة في قيام حضارة متطورة.

- الإدارة المتطورة ضرورية لقيام مؤسسات معتمدة طويلة الأمد.
- المنظمات والمؤسسات ومن خلال إدارتها ضرورة أساسية لبقاء الجماعات في العصر الحديث⁶.

(2) مبادئ الإدارة: من بين المبادئ نجد ما يلي:

- حافظ على أن تكون نتائج الأداء الهدف الأساسي لتغيير السلوك والمهارة.
 - اعمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يتحملون مسؤولية تغيير أنفسهم.
 - تأكد بأن كل فرد يعرف باستمرار ما يعنيه أداءه و تغييره إلى غرض و نتائج المنظمة ككل.
 - ضع الأفراد في وضع يساعدهم على التعلم عن طريق الفعل ووفر لهم المعلومات و التدعيم اللازمين في الوقت المناسب للأداء.
 - أوجد وركز الطاقة واللغة ذات الدلالة لأنها تمثل الموارد النادرة أثناء فترات التغيير⁷.
- ويجمع الفقه الإداري على أن للإدارة العامة طابعا مزدوجا، أي تجمع بين العلم والفن في نفس الوقت. والتوصل لهذه الفكرة تم عن طريق دراسة التطور الذي وصلت إليه الإدارة، فعلم الإدارة له مبادئه وأساليبه في الدراسة والبحث، أما التطبيق فهو فن يقوم على قدرات أو مهارات شخصية يتحلى بها من يتولى الإدارة⁸. هذا بالنسبة للإدارة بصفة عامة أما بالنسبة لبحثنا هذا فنحن نخص إدارة الموارد البشرية التي تطورت مع الوقت سواء كجهاز أو كوظيفة، ومن التسميات التي أعطيت لهذه الوظيفة منذ ظهورها بعد الحرب العالمية الثانية على مستوى المنظمات هي:

- مدير الأفراد والعلاقات الإنسانية.
- مدير الأفراد وعلاقات العمل.
- مدير الأفراد والعلاقات الصناعية.
- مدير الأفراد والشؤون الاجتماعية.
- مدير الأفراد والموارد البشرية.

والتسمية التي تتماشى وتطور الوظيفة اليوم هي مدير إدارة الموارد البشرية⁹.

ويتلخص بصفة عامة دور إدارة الموارد البشرية في ما يلي:

- مساعدة الإدارة العليا.
- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- دعم الإدارة العليا والتنفيذية، في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية.

⁶ عبد الله حسين جوهر: إستراتيجيات الإدارة الحديثة التخطيط-التطوير-الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2011، ص 12، 13.

⁷ دوجلاس ك. سميث: إدارة تغيير إدارة الأفراد و الأداء، كيف؟ المبادئ-الاستراتيجيات-الرؤى -عشر مبادئ لتفعيل إدارة التغيير، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 2001، ص17.

⁸ محمود شحماط: المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص12.

⁹ عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص20.

- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها¹⁰.

3) الأعمال التي يقوم بها مدير الموارد البشرية: يتفق معظم المهتمين بالموارد البشرية أن أداء مدراء الموارد يتركز على الوظائف التالية:

3-1 التخطيط: تحديد الأهداف والمعايير وتطوير الأنظمة والإجراءات وتطوير الخطط والتنبؤات.

3-2 التنظيم: إعطاء كل مرؤوس مهمة محددة وتحديد الدوائر والأقسام وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين وتحديد قنوات الاتصال لتنسيق العمل بين المرؤوسين.

3-3 التوظيف: تحديد أي نوع من الناس يصلح للتعيين، وتعيين الموظفين المحتملين، ووضع معايير الأداء، وتأمين التعويضات الخاصة بالعاملين وتقديم المشورة للعاملين وتقييم الأداء وتدريب وتطوير العاملين.

3-4 القيادة: تنسيق جهود الآخرين للقيام بالعمل ورفع معنوياتهم وتحفيزهم .

3-5 الرقابة: وضع المعايير الخاصة بحصص المبيعات ومعايير الجودة ومقابلة المنجز بالمخطط وتصويب الانحراف عند الحاجة¹¹.

4) أهم وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية: إن الإنسان أهم عنصر في مكونات المنظمة، كما أن السلوك الإنساني هو الضامن لأي نجاح وتطور للمؤسسة أو عكس ذلك¹² . فالموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات تميزها بالليوننة والإبداع وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المنظمة من تحقيق ما تصبو إليه، بالتالي فهي القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة، وعلى هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، الوظيفة الأكثر أهمية داخل المنظمة¹³. لقد تطورت وظيفة الموارد البشرية قصد الزيادة في تنمية المنظمة والموارد البشرية العاملة بها. ولعل أهم وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- الاستقطاب وهو جذب الأفراد لشغل مناصب عمل محددة بالمنشأة.
- الاختيار والتعيين إثر عملية الانتقاء وترسيم الأفراد العاملين.
- التكوين والتدريب: أي العمل على تدريبهم وتكوينهم في مجال عملهم لتحسين قدراتهم ومردوديتهم.
- التصميم وإدارة البرامج: وهي أهم حلقات وظائف إدارة الموارد البشرية.
- التقييم لأداء الأفراد.

¹⁰ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية ، مرجع سابق، ص20.

¹¹عطا الله محمد تيسير الشريعة ،غالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية، ط1، عمان، 2015، ص40، 39.

¹²محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات ،دار طليطلة، ط1، بدون تاريخ، ص 19.

¹³عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم الأداء ، مرجع سابق، ص11

هيكله الأجر¹⁴.

5) ظهور إدارة الأفراد: تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة من الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم، وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة¹⁵

ورغم وجود مثل هذه الإدارة كوظيفة أو ما يسمى بإدارة الرفاهة الاجتماعية. بدأ الظهور الفعلي لإدارة الأفراد كمجال تخصصي في بداية 1920 في الكثير من الشركات الكبيرة، وكذلك المنظمات الحكومية. فقد تم إنشاء هذه الإدارات بهدف التنسيق بين أنشطة الأفراد بالمنظمة، ولا يعني هذا الانتقاص من سلطة ومسؤولية المديرين، وعمليا نجد أن هذه الإدارات ارتكبت بعض الأخطاء نتيجة تجاوز الأدوار المحددة لها، وقد ظل هذا الوضع سائدا في كثير من المنظمات في الوقت الحاضر¹⁶.

6) دور خبير الموارد البشرية:

دور المهنيين، على وجه الخصوص، في كل وظيفة يمر بحالة من التغيير. ومع تحرك وظيفة الموارد البشرية من دور علاقات العمل لتصبح شريكا فعليا في عمل المنظمة، ومع حاجاتها إلى تحقيق التوازن بين مسؤولياتها اليومية وبين ضرورة أن تصبح شريكا إستراتيجيا في إدارة المنظمة قد أوجد وضعها في منتهى الحساسية.

تطلب هذا تزويد اختصاصي الموارد البشرية بمجموعة جديدة من القدرات. تفترض هذه القدرات الحاجة إلى التركيز على زيادة التفكير الاستراتيجي ومزيد من الاتصال الفعال مع العديد من العملاء. حيث أن وظيفة الموارد البشرية تواجه التحدي في أن تجذب، وتحفظ وتنمي أفضل الكفاءات البشرية، فيجب أن توضع في وضعها الاستراتيجي الصحيح¹⁷.

7) طبيعة نظام الموارد البشرية في المؤسسة: يتوقف نجاح الشعوب على قدرتها على الاستخدام الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية، من أجل ضمان إشباع الحاجات المادية والمعنوية لأفراد المجتمع، وتحقيق الأهداف المرجوة¹⁸. وتتميز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنها تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دون أن تكون لها صلاحية تطبيق ذلك من تلقاء نفسها، بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين ذوي سلطة القرار في المؤسسة، على حساب مستوى القرار المناسب للمستوى الإداري الذي يتخذ فيه.

¹⁴ معمر داود: مقارنة ثقافية للمجتمع الجزائري دراسة لبعض الملامح السوسيو نفسية والاقتصادية، دار طليطلة، ط1، المعجبة، الجزائر، 2009، ص115، 114.

¹⁵ سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، مرجع سابق، ص11.

عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2002، ص23، 22.

¹⁶ أشوك شاندا، شلبي كوبرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2002، ص22.

¹⁷ يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص7.

¹⁸ يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص7.

إلا أن هذا لا يعني أن النظام المساند، وفي حالتنا إدارة الأفراد، ليس له تأثير على الإدارة التنفيذية، بل يتزايد التأثير في القرارات بضيق هامش حرية الإدارة التنفيذية بنسب متفاوتة في مختلف المؤسسات، وباختلاف الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد. لأنه، وفي كل الحالات، وخاصة في المؤسسات البيروقراطية، يكون هذا التأثير معتبرا ليصل أحيانا إلى حد التوازي أو الخلط بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية، وهي أعلى مستويات التأثير بين الجانبين.

وإذا كانت الوظائف الإدارية الرئيسية للمؤسسة تقع على خط السلطة، وتساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية لها مباشرة، فإن الوظائف الاستشارية، هي الوظائف التي لا تتدخل مباشرة في تحقيق الأهداف الأساسية، وإنما تقوم بذلك بشكل غير مباشر، بإعداد الوسائل التقنية والقيام بأعمال مساعدة لوظائف خط السلطة في ممارسة صلاحياتها، وتحمل مسؤولياتها.

كما أن إدارة الأفراد باعتبارها إدارة مساعدة، ومتخصصة ومستقلة عن الإدارات الأخرى في المؤسسة، تقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج والخطط، التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها إدارة المؤسسة، وهذا في مجالات التكوين والتشغيل وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة¹⁹.

8) أهمية الموارد البشرية في المؤسسة:

لقد ظهرت المنظمات في حياة المجتمع الإنساني عندما بدأت الجماعات الأولية كالأُسرة و القبيلة وتكمن علاقة المنظمات بالمجتمع الإنساني كالعلاقة العضوية قوامها مواجهة احتياجات المجتمع و تلبية رغباته، وفي مقابلة هذا فإن المجتمع يتكفل بدعم ومساندة المنظمات التي تقوم بخدمته، وذلك بتوفير ما تحتاجه من موارد مالية وبشرية، وفي مقابل هذا الدعم والمساندة فإن المنظمات بدورها تتعهد بالالتزام بالقيم والتقاليد والعرف والقوانين التي تنظم حياة المجتمع ويرضى بها²⁰. والموارد البشري هو المورد الفاعل في الكون وينقسم إلى بشر عاملين -بشر ممولين- بشر مفكرين -وفي تعاون كل هؤلاء يكون الأداء الأمثل لهذا المورد الأهم في العالم²¹.

وتعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاقتصادية قاطبة و يرجع ذلك لكون الإنسان هو المنتج وهو المستهلك، والإنسان بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع أن يكتشف المزيد من الموارد الطبيعية ويكتشف استخدامات ومنافع جديدة لها وابتدع فنونا إنتاجية تطيل من عمر هذه الموارد وترفع من عمر هذه الموارد وترفع من إنتاجيتها فاكشاف البولبيستر والمخلفات الصناعية أدى إلى إحداث توفير في استخدام القطن والكتان والصوف وترتب على ذلك تحويل مساحات كبيرة من الأرض الزراعية إلى زراعة الغلات الغذائية.

¹⁹ حسين عبد الحميد رشوان: التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2014، ص30.

²⁰ صلاح عباس: المرجع السابق، ص147.

²¹ عدلي علي أبو طاحون، المرجع السابق، ص 39.

وكلما ارتفع المستوى المهاري والفني للموارد البشرية في بلد من البلدان كلما عوضها ذلك عن بعض الموارد الطبيعية وزاد حجم إنتاجها القومي ولعل خير مثال على ذلك اليابان. ولقد أدرك البنك الدولي أهمية الاستثمار في رأس المال البشري فعدل من سياساته الإقراضية بحيث أصبح يوجه موارد أكثر للاستثمارات البشرية سواء في مجال التعليم أو الصحة أو التغذية²².

كما تتبع أهمية دور الفرد في المنشأة من خلال الدور الذي يناط له و المهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصالحة وإنتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة. فال مورد البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال و التكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل²³.

9) أهمية دراسة الموارد البشرية: يتضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهومين متلازمين هما الإدارة والموارد البشرية، فالإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق غرض معين، كما أنها ليست تنفيذاً للأعمال بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين أي الموارد البشرية²⁴. إذ تشكل الموارد البشرية أهم الثروات التي تمتلكها المجتمعات، إذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة المطلوبة دون وجود موارد بشرية قادرة ، فالموارد البشرية هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقّقها المجتمعات بمؤسساتها كافة²⁵، وتتبع أهمية دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي :

9-1: تميز العنصر البشري:

كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة ، أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم أي يتم التعامل مع الفرد ككيان مستقل وليس سلعة.

9-2: العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء:

يرى الخبراء أن للمورد البشري دور متميز وحاكم إذا ما قورن بغيره من المدخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية ، فمحور اهتمام الإدارة يجب ان تكون إدارة البشر وليس إدارة الأشياء لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظمة.

9-3 العنصر البشري كمتغير مركب:

²² طاهر محمود الكلالدة: المرجع السابق، ص 13-15.

²³ رابح تواجيح: قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 24، 25.

²⁴ عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس: الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء، ط1، الأردن، 2016، ص 9.

تتنوع خصائص الأفراد من فترة لأخرى ومن موقف لآخر بالإضافة إلى ذلك تتقل المنظمات من بيئة دائمة التغير معقدة التكوين متضاربة التأثير وهذا مؤثر ويتطلب تنوع المثبرات والنماذج والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري ويتطلب ذلك الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات والمهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المنوطة بهذه الإدارة.

9-4 العنصر البشري كقيمة نهائية

خلق الله جميع الأشياء من أجل الإنسان ووجب على الإنسان تكريم أخيه الإنسان ومن مجالات التكريم اختيار الأسلوب الملائم لإدارته و توجيهه²⁶ .

10) لتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، قراراتها وأهدافها:

10-1:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة ، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية .وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الأفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة ، وتعد سياسات أفراد على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الأفراد من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

المرحلة الأولى : ظهور الثورة الصناعية: لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم ، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة . وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع .
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

²⁶محمد إسماعيل بلال :إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة ،ط1،الأزاريطة،2004،ص25-27.

ومن وجهة إدارة الأفراد، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت. فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة²⁷.

اختلفت مسيرة الثورة الصناعية في الدول الأوروبية من بلد إلى آخر، مما أثر على تفاصيل التنظيمات التي تنامت فيها، إلا أن كل هذه التنظيمات اشتركت في ملامح أساسية تلخص ملامح التنظيم، كما احتاجت كل هذه الدول لأن تجري تغييرات في مختلف أوجه الاقتصاد والتعليم وغيرها وباتجاهات متشابهة، على الرغم من الاختلافات الفرعية بينها²⁸.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية²⁹ :

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية ، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور. والذي لقب بأبي الإدارة. وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى .

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- تطوير حقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين .
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم .
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية .

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وإهماله للعنصر الإنساني .

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية : في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصاً في مجال المواصلات وصناعة المواد الثقيلة.

²⁷ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2001، ص21-23.

²⁸ ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات: إدارة التغيير و التطوير، إثراء للنشر، مكتبة الجامعة، ط1، الأردن، 2012، ص63.

²⁹ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص27-29.

وقد حاولت النقابات العمل على زيادة الأجور وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال. ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة).

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى :

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جيدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختبارات ألفا وبيتا، وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. وفي خلال هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية. وكان معظم الموارد البشرية بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية.

في عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وأنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب الهاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة إلتون مايو وقد أفضت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر³⁰:

لقد تمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج تعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث³¹.

10-2 أهداف إدارة الموارد البشرية: يمكن تلخيص أهم الأهداف لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع .
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم .

³⁰ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 27-29.

³¹ صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 27-29.

• تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.

• توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.

• اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

• الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.

• رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم³².

لقد لخص كل من الأستاذين سعدون حمود جثير الربيعاوي والأستاذ حسين وليد حسين عباس في كتابهما رأس المال الفكري أهداف إدارة الموارد البشرية في ما يلي :

هدف اجتماعي: يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد المعوقين.

هدف أخلاقي: ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم واستئجارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم.

هدف اقتصادي: يتمثل في تحليل وتفسير كلف وإرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية.

هدف تنظيمي: يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية.

هدف وظيفي: يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل، فضلاً عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين ومدربين ومحرفين بشكل جيد.

هدف شخصي: يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين.

هدف صحي وأمني: يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة.

هدف عالمي: إن أحد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الإنسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية.

هدف مستقبلي: إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على انجاز أهدافها المستقبلية وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين³³.

³² جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية، ط1، الإبراهيمية،2003، ص39.

³³ حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس: رأس المال الفكري، دار غيداء، ط1،الأردن،2015،ص20،21.

10-3 قرارات إدارة الموارد البشرية: هناك العديد من القرارات تختلف باختلاف اتجاهات وآراء الباحثين أهمها القرارات التنظيمية ، والقرارات الشخصية. كما صنف كل من شاريس وغون القرارات من حيث المدى الزمني إلى ثلاثة أنواع وهي القرارات الإستراتيجية، القرارات التشغيلية والقرارات التكتيكية. ويتفق عدد من الباحثين على تصنيف آخر للقرارات وهو قرارات فردية وقرارات جماعية .

القرارات الفردية: وهي القرارات التي ينفرد بها المدير دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار .

القرارات الجماعية: هي ثمرة جهود المرؤوسين ومشاركتهم بوصفهم أعضاء في فرق أو جماعات صنع القرارات بغية ضمان التنفيذ الأمثل للقرارات التي تم التوصل إليها³⁴.

وإن إدارة الموارد البشرية علاقة بالإدارات الأخرى في المنظمة فهي تعتبر إدارة الأفراد من الأجهزة المساعدة للإدارات أو الأجهزة الأخرى بالمنشأة، فهي التي تقوم بتوفير الأيدي العاملة المناسبة، ومن ثم لا بد أن يكون هناك تكامل بينهما، وإذا حدث انفصال أو عدم تنسيق، فإن النتيجة هي الفشل وتتطلب عملية التكامل أن تضع إدارة الأفراد أهدافها وخططها وسياساتها ونظم إجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المنشأة.

ويجب على إدارة المنشأة تحديد العلاقة بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى في المنشآت منعا لحدوث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينهما. وقد سبق القول أن أعمال إدارة الأفراد ترتبط بكافة إدارات وأقسام المنشأة. ولكن هذا الارتباط قد يخلق كثير من المشاكل بين مدير الأفراد وبين المديرين الآخرين في المنشأة ، فقد يصر هؤلاء المديرين على القيام بكافة وظائف الأفراد داخل إداراتهم، فيطالبون مثلا بأن لهم حق اختيار الأفراد الذين يعملون تحت رئاستهم، وأيضا تدريبهم وتقييم أدائهم .

وإذا حدث خلاف ذلك، فإنهم دائما يحملون إدارة الأفراد مسؤولية فشل أو عدم قدرة وكفاية الأشخاص الذين سبق أن قامت باختيارهم للعمل بالمنشأة.

ومن ناحية أخرى قد تشكو إدارة الأفراد أن بعض اختصاصاتها قد سلبت منها، أعطيت للمديرين الآخرين في المنشأة. وفي هذه الحالة فإنه يحاول بكل السبل أن يثبت فشل السياسات التي يتبعها المديرين في الإشراف على العاملين تحت رئاستهم .

وإزاء هذا الموقف السلبي من كلا الطرفين، لا بد أن تتدخل الإدارة العليا، وتتخذ كافة الإجراءات لمنع أو تقليل التنازع بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى، وهناك أكثر من وسيلة متاحة أمام إدارة المنشأة لتنظيم العلاقة بينهما. ولكننا نميل إلى تفضيل الوسيلة التي تقوم على التمييز بين الأنشطة أو الأعمال في المنشأة³⁵.

³⁴ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس: التحسين المستمر كمنهج لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص42، 41.

³⁵ صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية ، 2001، ص58، 57.

إدارة الموارد البشرية وظائف تمارسها كالتوظيف والتدريب وتحديد الأجور والمرتبات، وعلاقات العاملين وتخطيط القوى العاملة وتظهر هذه الوظائف في العادة في هيكلها التنظيمي كوحدات مستقلة ضمن الأطر التالية:

تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة. تحديد مستلزمات العمل من إعداد ونوع القوى العاملة المطلوبة حتى تستطيع المنشأة تحديد برامجها والوصول إلى أهدافها ونتائج أعمالها³⁶.

11) الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية:

تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة. وهناك أسباب كثيرة تقسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسئولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث .

إرتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً عن سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي. وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل عن طريق إصدار قوانين والتشريعات العمالية. ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم ، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية ويعمل على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

³⁶ طاهر محمود الكلادة: المرجع السابق، ص 15.

اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية³⁷.

12) عولمة إدارة الموارد البشرية:

أدى الاتجاه إلى العولمة، وزيادة اتجاه منظمات الأعمال في الساحة الدولية، إلى التأثير على جميع وظائف المشروع (إنتاج، أفراد، تمويل، وتسويق) وبصفة خاصة، على وظيفة إدارة الموارد البشرية. ومن أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية ما يلي:

• منظمة متعددة الجنسية حيث توجد الإدارة العليا في البلد الأم، ويمتد نشاطها في دول أجنبية متعددة ومثال ذلك شركات مثل الكوكاكولا، وفورد للسيارات.

• وتتضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، نقل الأفراد العاملين بالشركة الأم أو الأصلية للعمل بالخارج، تنمية سياسات وممارسات للعمليات الأجنبية الخارجية. وعادة ما تطبق الشركة الأم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها مباشرة على فروعها الأجنبية، أو قد تدمج ممارستها المتعلقة بإدارة الأفراد مع تلك الخاصة بالبلد المضيف.

• وكالات حكومية، ومنظمات لا تهدف إلى الربح. مثل الأمم المتحدة، و قوة الطوارئ الدولية.

توظيف مواطنين أجانب (حديثي الهجرة): ووفقا لهذا الشكل من أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية يعمل مدير الموارد البشرية في منظمة محلية مثل مستشفى، أو مزرعة أو مطعم ويوظف مواطنين أجانب ويتطلب تعيين هؤلاء الأفراد معرفة القوانين المحلية التي تحكم مثل هؤلاء العاملين .

وتخلق كل المواقف والأشكال السابقة لإدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي بعض الاهتمامات في هذا المجال. وتتمثل أهم المشاكل الأساسية في هذا المجال تدريب مديري الموارد البشرية، حيث يجب أن تتوافر فيهم بعض الخصائص التي تزيد من قدرتهم على التفاعل والتعامل بمرونة وفاعلية مع أفراد ذوي ثقافات مختلفة، وأيضا تكون لديهم القدرة على تنمية الممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية تتوافق مع بيئة وظروف العمل المختلفة، والتي يعمل فيها هؤلاء الأفراد³⁸. وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية. وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة.³⁹

³⁷ محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 29-31.

³⁸ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، الإبراهيمية، 2000، ص 370-373.

³⁹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، ص 13.

خلاصة

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في المنظمات، فهي تمثل حلقة وصل بين مختلف المستويات الإدارية، كما يقع على عاتقها العديد من الوظائف منها الوظيفة الإدارية. كما تعنى هذه الإدارة بتنمية الموارد البشرية منذ وصولهم للمنظمة، وتحاول الحفاظ عليهم، لأجل تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها. فبعدما كان دور هذه الإدارة بسيطا لا يتعدى سجلات الغياب والحضور للعمال، أصبح في الوقت الحالي دورها بارزا وأكثر أهمية من ذي قبل، خاصة مع التغيرات التي عرفها العالم على كل الأصعدة. فمن أهم التحديات التي تواجه هذه الإدارة نذكر العولمة التي تغير سياسات تنمية الموارد البشرية في المنظمات، بعدما أصبحت قضية تنمية الموارد البشرية في المنظمات عالمية الطابع، حيث أملت ظروف العولمة على جميع المجتمعات بدون تمييز أو استثناء ضرورة إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بمواردها البشرية، واعتبارهم عاملا تنافسيا رئيسا يكسب المنظمة ميزة تنافسية تمكنها من اجتياح الأسواق العالمية.

II) نظريات إدارة الموارد البشرية:

تمهيد: لقد حضي موضوع العمل في المنظمات باهتمامات المفكرين منذ القدم، لاسيما علماء المسلمين أمثال الفارابي، الماوردي، الغزالي وابن خلدون، ولعل ما ميز أفكارهم هو التركيز على القيم الدينية الإسلامية للعمل. ومع تطور المجتمعات البشرية خاصة فترة الكساد الاقتصادي الذي عرفته الدول الغربية وفي بداية الثلاثينات من القرن الماضي، وظهر ما يسمى بالمنظمات الاقتصادية تزايد الاهتمام بالعمل في المنظمات فظهرت إدارة خاصة سميت بإدارة الموارد البشرية تسهر على تنظيم العمل داخل المنظمات.

فظهرت عدة اتجاهات فكرية ونظريات اختلفت باختلاف منطلقاتها الفكرية فرواد الفكر الكلاسيكي انطلقوا من فكرة العقلانية حيث برز مفهوم الرجل الاقتصادي، إذ اعتبرت المنظمة هيكل يعمل من خلال جماعة رسمية، أما رواد الفكر السلوكي فقد اعتبروا أن المنظمة مجموعة أفراد لديهم أهداف مشتركة، كما اهتموا بالجانب النفسي للعاملين، في حين اعتبرت الاتجاهات الحديثة المنظمة نظاما متكاملًا هادفاً يتأثر ويؤثر في بيئته.

وتعرف النظرية على أنها نسق من القضايا والقوانين والتعميمات التي تم تحقيقها، والتي تحكم الظواهر موضوع الدراسة⁴⁰. أما العمل فهو نشاط إنساني ديناميكي منظم وهادف، يقوم على المعرفة وعلى البصيرة، كما أنه جهد منظم له آثار في واقع الناس وفي حياة المؤسسات والمنظمات⁴¹. مما تقدم فإن نظريات العمل تعني مجموعة النظريات التي تناولت موضوع العمل من الجوانب الاقتصادية أو النفسية أو السلوكية وغيرها.

1) العمل عند بعض رواد الفكر الإسلامي: من أهم الدراسات التي أثرت الفكر الإسلامي تلك التي قام بها عدد من رواد الفكر الإسلامي في حقل الإدارة، ومن أهم الرواد الذين أسهموا بأعمالهم في إثراء الإدارة الإسلامية يمكن ذكر:

1-1 الفارابي (259هـ-329هـ): حاول وضع الأسس التي يقوم عليها المجتمع الفاضل، مؤكدا أهمية الفرد في تطوير نفسه، ثم تطوير الآخرين في المدينة الفاضلة، وهذا يعني أن الإنسان لا يستطيع القيام بكل شيء إلا من خلال جماعة اجتماعية أي كل فرد يقوم بشيء ما⁴².

إن ما لمسناه من واقع فاسد، بدأ يستشري في أرجاء الدولة العباسية جعله يتجه بفكره إلى نظام مثالي في الحكم والإدارة إلى صلاح هذا الواقع الفاسد. ومن إسهامات الفارابي التي لها أثر واضح في الحكم والإدارة، ما تضمنه مؤلفه حول آراء المدينة الفاضلة والمدينة التي يتحدث عنها تمثل نموذجا متطور

⁴⁰ حسين عبد الحميد رشوان: ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، ط10، الإسكندرية، 2004، ص187.

⁴¹ محمد مسلم، المرجع السابق، ص07.

⁴² كمال التابعي: تغريب العالم الثالث (دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية)، بدون دار نشر، بدون طبعة، ص89.

المجتمع إنساني يؤدي فيه كل عضو من أعضائه وظيفة تتوافق مع قدرته وكفاءته حيث يرى أن الجانب الاجتماعي والذي له صلة وثيقة بالحكم والإدارة يشمل مرتكزين أساسيين هما :

* **الجماعة الفاضلة ومقوماتها:** أشار إلى أهم مقوماتها التعاون الكامل، حيث أن الإنسان قد فطر على الاجتماع بغيره من البشر والتعاون وذلك إشباعاً لحاجاته. كما تطرق إلى أن هدف هذه الجماعة هو السعادة وقوام هذه الجماعة وأساسها هو التدرج الرئاسي، فتنظيم الجماعة عنده يقوم على أساس هرمي يتدرج فيها الأفراد حسب قدراتهم وكفائاتهم وعليه فالجماعة (المنظمة) النموذجية عند الفارابي جماعة متعاونة سعيدة وهي الجماعة التي ينشدها رواد الفكر الإنساني المعاصر عن طريق التنظيم الاجتماعي غير الرسمي، كما أن هذه الجماعة تقوم على التنظيم الرئاسي الهرمي وهو تشكيل التنظيم الرسمي عند أنصار الفكر الإداري العلمي.

* **القيادة الفاضلة وخصائصها:** وفي تناولهم للقيادة الفاضلة للجماعة الفاضلة تعرض في تحليله لخصائص القيادة الفاضلة، ففي رأيه أن القيادة الفاضلة ليست كلها أو مكتسب كلها، وهذا ما يتحدث عنه علماء النفس والإدارة المعاصرون.

1-2 الماوردي (364 هـ - 450 هـ): للماوردي في الإدارة الحكومية وأصولها أكثر من مؤلف هي الأحكام السلطانية في قانون الوزارة وسياسة الملك ويعد كتاب "الأحكام السلطانية" أول مدرسة علمية منهجية تناولت أساسيات الإدارة الحكومية الإسلامية والكتاب يعالج عدد من الموضوعات التي تعالجها اليوم أحدث المؤلفات في علم الإدارة العامة، ومن الموضوعات التي تعالجها التي عالجه دراسة الدولة ورئاستها، الوزارة والديوان، اللامركزية الإدارية (الحكم المحلي)، كما عرض موضوعات للإدارة المالية.

1-3 الغزالي (450 هـ - 505 هـ): للإمام الغزالي مؤلفات عديدة في الفلسفة الأخلاقية أهمها "التبر المسبوك في نصيحة الملوك" والذي يعكس اتجاهها سلوكياً أخلاقياً في الفكر السياسي وقد تضمن هذا الكتاب توجيهات وإرشادات يقال إنها موجهة أصلاً إلى السلطان "محمد بن ملك شارة"، وتحديد الوصايا العشر في المنهج السلوكي والأخلاقي للحكم والإدارة، كما اعتبر كتابه وما تضمنه من إرشادات بمثابة نصائح إدارية حكيمة. وقد أطلق عليها الغزالي (أصول العدل والإنصاف) وهي تمثل في مجموعها ضوابط السلوك الإداري الإسلامي القويم.

1-4 ابن خلدون (732 هـ - 808 هـ): لفكر ابن خلدون الاجتماعي تأثيره الواسع على الفكر الإداري وذلك بإعتبار الإدارة ظاهرة إجتماعية تتناول بالتنظيم نشاطات الأعمال البشرية التي تؤدي بصورة جماعية ويتضح دور ابن خلدون في هذا الصدد في تأصيله العلمي ودوره كرائد للتنظيم ونظريته في العمل كمصدر للقيمة⁴³.

⁴³ محمد إسماعيل: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر. ص 82-86.

نظرية العمل هو مصدر القيمة: يرى ابن خلدون أن العمل هو المصدر الأساسي للقيمة والثروة وأن الزراعة والصناعة والتجارة هي أساس تحقيق الدخل، وأن خدمة السلطان أي الوظائف العامة تعد من وجوه المعاش والكسب الطبيعية المكتملة لأساسيات المعاش .

كما ذهب ابن خلدون إلى التطور الاجتماعي والسياسي يتمثل في عاملين أساسيين هما: العامل الاقتصادي (المادي)، والعامل المعنوي (غير المادي) حيث أن تطور المجتمع يكون أساسه اقتصاديا نظرا لاختلاف الحرف التي يزاولها الأفراد إضافة إلى وجود الأساس المعنوي وعلاقاته الاجتماعية التي تقابله⁴⁴.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الاهتمام بالعمل قد حاز على اهتمامات المفكرين منذ القدم، فقد حاول الفرابي وضع أسس المجتمع الفاضل، إلا أن الماوردي كان سابقا لوضع الأسس العلمية للإدارة الإسلامية الحكيمة، أما الغزالي فقد ركز على الجوانب الأخلاقية للعمل، كما تطرق ابن خلدون في إسهاماته لتأسيس نظرية العمل مصدر القيمة، وأن تطور المجتمعات يكون بالعمل والعلاقات الاجتماعية الناتجة عنه.

(2) رواد الفكر الكلاسيكي: امتدت مرحلة المدرسة الكلاسيكية لمدة مابين (1900-1930)، وبرزت خلالها نظريات الإدارة الأولى التي وصفت بالكلاسيكية لقدمها حيث اعتمدت نظريات هذه المدرسة على التبرير الاقتصادي للعمل وهنا يكمن سلوك الأفراد في اندفاعهم للعمل للحصول على العوائد المادية، وتبعاً لذلك فهم يطيعون أوامر مدراءهم⁴⁵. ترجع جذور المدرسة الكلاسيكية إلى بدايات القرن العشرين واستمرت تحظى بالقبول والاهتمام حتى أواخر الثلاثينات من هذا القرن وقد أسهم في دعم وتأكيد هذه النظرية كل من رواد الإدارة الأوائل أمثال: تايلور وفايول وماكس فيبر وغيرهم. فقد اهتمت هذه المدرسة بالطرق والأدوات العلمية لتحديد أساليب أداء العمل، ولذلك كان اهتمام روادها منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن، وتخطيط مكان العمل، والرقابة على الإنتاج، وتحديد طرق الأجور مما جعل البعض يطلق عليها اسم مدرسة الهندسة البشرية لأنها اهتمت أساسا بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام⁴⁶. ومن النظريات الكلاسيكية التي تطرقنا إليها، نجد ما يلي:

2-1 نظرية الإدارة العلمية: فريدريك ونسلو تايلور (1856-1915) لقد تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن العشرين، وأهم من يمثل هذا المدخل إلى جانب تايلور نجد لوثر غوليك، جيمس موني، فرانك جيلبرت⁴⁷. كانت هذه النظرية أول أشكال الترشيح لعملية العمل وللمبادئ التنظيمية وقد ظهرت نتيجة عدة عوامل هي:

⁴⁴كمال التابعي: المرجع السابق، ص 97.

⁴⁵الزبيدي غني دحام تنائي، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس: إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص20.

⁴⁶لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص41.

⁴⁷علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية: مرجع سابق، ص32.

- 1/- اهتمام تايلور بدراسة المشاريع والتنظيمات الصناعية من أجل الوصول إلى أنجع السبل لتحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة الانجاز الوظيفي بعدما لاحظته من مظاهر الهدر والإسراف في استعمال الموارد الأولية وضعف تأهيل العمال وسوء تدريبهم.
- 2/- رغبته في تأسيس علم الإدارة، كعلم يعتمد على التخطيط ويقوم على مجموعة من القوانين العلمية والبادئ والقواعد المستمدة من نتائج الدراسات النظرية والتطبيقية، ولهذا قام بتأليف كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911. وخلص إلى صياغة مجموعة من المبادئ التي يمكن الاعتماد عليها وهي⁴⁸:
- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرار.
 - اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية.
 - بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بعمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
 - يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم وقيام العامل بمهام التنفيذ.
 - استخدام الحوافز المادية لتشجيع العمال على تأدية العمل بالكفاءة المطلوبة.
 - استخدام الخبراء المختصين لتحديد الشروط اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه.
 - اهتمت بصفات العامل التي تحقق الكفاءة للتنظيم وهي الطاقة والسرعة والاستمرارية، أما صفات التنظيم التي تركز عليها الإدارة العلمية فتتمثل في:
 - العمل.
 - تقسيم العمل والتخصص.
 - الهيكل التنظيمي الرسمي.
 - الرشد في العمال والإدارة.
 - تحديد نطاق الإشراف .
 - استخدام الحوافز الاقتصادية للتحفيز.

الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية: ظهرت هذه النظرية في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة حجم إنتاجها، مع ظهور الحاجة لزيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات، وقد استهدف تايلور في دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة عن طريق ما أسماه بتحقيق أعلى مستوى للرفاهية لطرفي المعادلة في المنظمة⁴⁹. رغم انتشار أفكار الإدارة العلمية إلا أنها لم تسلم من الانتقاد لأنها مثلت دعماً قوياً للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص تايلور على زيادة الإنتاج وضمان

⁴⁸حسان الجبلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص20.

⁴⁹رابح توابحية: قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص76، 77.

أقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل، في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمال الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق العمل لسد رمقهم، فضلا عن ذلك فقد جردت العامل من طابعه الإنساني، وتجاهلت الجانب الاجتماعية والنفسية الأفراد في التنظيمات، كما أنها لم تلتفت إلى قدراتهم على الابتكار والتطوير الأمر الذي جعل أعمالهم روتينية، كما عمقت مشاعر الاغتراب لديهم كيف لا، وقد تحول العامل إلى مجرد آلة، كما كانت نظرتها قاصرة حين اعتقد أن الأفراد يتحفزون بالحوافز الاقتصادية، المادية من خلال تطبيق مفهوم الرجل الاقتصادي، كما أهملت التنظيم الغير رسمي واعتبرته من معوقات التنظيم الرسمي⁵⁰. بالإضافة إلى أن الإفراط في التخصص وتقسيم العمل يؤدي بدوره إلى انهيار العامل⁵¹. ومن جهة أخرى نجد أن تايلور حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ حيث وضع أربعة أسس لتطوير الإدارة علميا⁵²، وأولها تطوير حقيقي في الإدارة، ثانيهما الاختيار العلمي للعاملين، ثالثا وهو الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم، ورابعا التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين⁵³. فلقد أكد تايلور على معايير العمل، حيث قوبل من الناقدين بهجوم تركز على إهماله للجانب الإنساني ومطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة⁵⁴. إن الهدف من تطبيق النظرية هو تنظيم العمل داخل المؤسسات أو المنظمات التي تعتبر كيان اجتماعي ترابطي توافقي يجمع فيه المؤسسون على وحدة الرأي والاتفاق على عقد شراكة لمدة غير محددة⁵⁵.

2-2- نظرية التقسيم الإداري: هنري فايول (1841-1925)

يرى بارسونز أن التنظيم هو وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين⁵⁶، وقد انصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينهما وذلك بتحديد أهداف التنظيم، كما قامت بتعديل الأفكار التaylorية وتدارك نقائصها وارتبطت بمؤسسها هنري فايول، فقد ابرز وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل، التأمين والمحاسبة والإنتاج وأوضح أن وظائف الإدارة تتمثل في: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والمراقبة⁵⁷. ولقد قدم فايول مجموعة من الأفكار والملاحظات والمبادئ التي يمكن الاسترشاد بها في وضع أسس نظريات الإدارة الحديثة كما ركزت هذه النظرية على العمليات الداخلية للتنظيم وأهمية تقسيم العمل واهتمت بالإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة⁵⁸. كما

⁵⁰ علي غربي وآخرون: المرجع السابق، ص32،33.
⁵¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية(المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار العبدية الجزائر، ط1،
⁵² بدون سنة، ص09.
⁵³ ظاهر محمود الكلالدة : المرجع السابق، ص23.
⁵⁴ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص23.
⁵⁵ عطا الله محمود تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق: المرجع السابق، ص27.
⁵⁶ عبد الله حسين جوهر: إدارة الموارد البشرية التخطيط-التدريب- السكرتارية، مرجع سابق، ص07.
⁵⁷ عباس سمير: المرجع السابق، ص18.
⁵⁸ نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999، ص59.
⁵⁸ حسين عبد الحميد رشوان: التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، المرجع السابق، ص58.

قدم مؤلفه الشهير " الإدارة العامة والصناعية " الذي صدر عام 1916 الذي قدم فيه مجموعة من المبادئ التي يقوم وفقها نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية وهذه المبادئ هي⁵⁹:

1- تقسيم العمل والتخصص: الذي يهدف للحصول على أكبر قدر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل أي يمكن إعطاء كل عامل جزء من الوظيفة.

2- السلطة والمسؤولية : ويرى أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية هي الالتزام بمسؤوليات محددة لانجاز ما فهي تتبع السلطة وتتبع منها، أما السلطة هي حق إصدار الأوامر وفي نظر فايول إن السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة.

3- النظام والانضباط: يعني ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء.

4- وحدة الأمر: وتعني أن يتحصل كل موظف على أوامر من شخص واحد.

5- وحدة الهدف: هناك هدف رئيسي هو هدف المنظمة وعلى الإدارة أن تحقق هذا الهدف، وعلى الأقسام التابعة لكل إدارة المساعدة في تحقيق الهدف الأعلى.

6- المركزية: وتعني تركيز السلطة أو القرارات في يد الإدارة العليا.

7- التسلسل الرئاسي: يجب أن يحترم العاملون خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، وان تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج حسب السلطة من أعلى إلى أسفل أو العكس.

8- الترتيب: وتعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

9- العدالة : وتعني المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.

10- استقرار الموظف في العمل: يجب اختيار العاملين وتوفيرهم وتدريبهم بشكل يقلل من احتمال تسريحهم ويحقق الاستقرار في العمل.

11- المبادرة: أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الابتكار وتقديم أفكار جديدة.

12- روح الجماعة: تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي.

13- خضوع مصالح الفرد لمصالح المنظمة: أي يكون هناك تكامل بين مصالح الفرد والمنظمة مع أولويات المنظمة على مصالح الشخصية للأفراد.

14- تفضيل مكافأة العاملين بعدالة: أي تلقي العاملين لأجور وحوافز مناسبة للمجهودات المبذولة.

أما الأنشطة الإدارية داخل المنظمة، حسب فايول فقد قسمها إلى ستة أنشطة منفصلة مركزا على

أهمية النشاط الإداري عند تقسيم المشروع الصناعي وهي:

- **النشاط الفني :** ويقصد به النشاط الخاص بالإنتاج، التصنيع والتحويل.

- **النشاط التجاري :** ويقصد به النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة.

⁵⁹أحمد ماهر: التنظيم(الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2004، ص27-28.

- **النشاط المالي:** ويقصد به النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها.
 - **النشاط المحاسبي:** ويقصد به النشاط الخاص بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف⁶⁰.
 - **النشاط الأمني:** ويقصد به النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات التنظيم.
 - **النشاط الإداري:** ويقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة⁶¹.
- ويرى فايول أن المنظمة مهما كانت بسيطة أو معقدة، صغيرة أم كبيرة فإن هذه المجموعة من النشاطات ينبغي أن تتوفر دائماً في المشروع الصناعي، وان لا يتولاها إلا الكفاءات القادرة على القيام بها. كما أشار إلى أن العمليات الإدارية في أي تنظيم تتألف من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة⁶². يعد فايول أول من أسس بطريقة نظامية المبادئ الأساسية للإدارة لكل مؤسسة وتنظيم. ولقد بين بأن الفعالية التنظيمية ليست كافية لتحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم نجاعة المسؤولين وضعف تكوينهم في مجال الإدارة حيث أكد على التكوين بالنسبة للأعوان⁶³.
- 2-3 النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر 1920)** بموجب هذه المدرسة فإن الإدارة هي الإدارة العليا للمنظمة، عن طريق وضع أنظمة وتعليمات وقواعد عمل بشكل مدروس وعملي ومدون يشمل كل علاقات السلطة داخل المنظمة⁶⁴.
- يعتبر ماكس فيبر أول من حاول صياغة رؤية نظرية وواقعية لمقاربة التنظيمات البيروقراطية ، فالبيروقراطية في مفهومها اللغوي مشتقة من مقطعين ذو أصل لاتيني وتعني في الفرنسية الحديثة كلمة "بيرو" المكتب و" كراسي " السلطة أو الحكم، والكلمة بمجملها تعني حكم المكتب أو سلطة المكتب. ويعرف ماكس فيبر التنظيم البيروقراطي بأنه تنظيم عقلاني يمتاز بالموضوعية والدقة، الثبات والفعالية فهو وسيلة لتحويل فعل مجتمع غير عقلاني إلى فعل مجتمع منظم ورشيد.
- وقد وضح فيبر المعايير والمبادئ التي تحكم في تصوره التنظيم البيروقراطي المثالي وتساعد المدير على تحقيق أهداف التنظيم وهي⁶⁵:
- تنظيم الوظائف الرسمية داخل التنظيم تحكمه قواعد معينة ويتمتع الموظفون شاغلون لهذه الوظائف بحريتهم الشخصية في العمل عدا النشاطات الرسمية التي تحكمها القوانين.
 - يقوم تنظيم المناصب على مبدأ التسلسل الرئاسي لتحديد علاقات واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - يتم اختيار الموظفين على أسس من القواعد أو المعايير الفنية ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالاختيار وتلقي المرشح للتدريب.

⁶⁰ محمد جاب الله عمارة: الإدارة في الخدمة الاجتماعية، المدخل إلى منظومة العولمة "الأصول، المفاهيم، الاتجاهات"، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، ص110.

⁶¹ لو كيا الهاشمي: نظرية المنظمة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، بدون سنة، ص51.

⁶² موسى اللوزي: المرجع السابق، ص 52.

⁶³ معمر داود: المرجع السابق، ص108.

⁶⁴ عبد الله حسين جوهر إدارة الموارد البشرية التخطيط- التدريب- السكرتارية، المرجع السابق، ص14.

⁶⁵ نواف كنعان: المرجع السابق، ص67،68.

- جميع الأنظمة والقواعد التي تحكم أنشطة العمل تصاغ بشكل قواعد ثابتة ومكتوبة.
- يخضع الموظفون لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهامهم.
- السلطة الشرعية في التنظيم يمسك زمامها الرئيس الإداري، يمكن أن تمارس في أشكال مختلفة ولكن في إطار من الشرعية.
- وقد وضع ماكس فيبر ثلاث أنماط للسلطة يمكن عرضها بإيجاز فيما يلي :
- **السلطة التقليدية** : وهي نابعة من المعتقدات والأعراف الموروثة فهي التي تحدد الأحقية بالسلطة.
- **السلطة المملوكة أو الكارزمية** : ترتبط بشخصية الزعيم أو القائد، الولاء والطاعة بسبب الإعجاب الشديد بصفاته وأعماله.
- **السلطة القانونية** : تقوم على قواعد مقننة تحدد واجبات وحقوق الحاكم والمحكوم وطريقة تولى المناصب وانتقال السلطة وتداولها وممارستها.

حيث أن السلطة يعرفها بأنها: حرية التصرف واتخاذ القرار لتنفيذ مهام معينة أما المسؤولية فهي الالتزام بتنفيذ وتحقيق تلك المهام على الوجه المستهدف أما القوة فيعرفها بأنها احتمال قيام أحد الأفراد بفرض سلوكه على الآخرين⁶⁶

خصائص البيروقراطية: تتسم البيروقراطية بعدد من الخصائص من بينها تدرج الوظائف، قنوات الاتصال ذات المستويات المتدرجة واستخدام الملفات والسرية والتحديد الواضح لمجالات ممارسة السلطة التي تحددها القواعد العامة، وتحكمها التعليمات والفصل الإداري بين الأنظمة الرسمية والشؤون الخاصة، وفي رأي فيبر أن الموظفين يعينون من قبل سلطة أعلى وليس عن طريق الانتخابات كما أنهم يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم وبارتفاع مكانتهم وهم أصحاب الرسالة ويتسمون بالولاء لحياتهم العملية⁶⁷.

الانتقادات الموجهة إلى النظرية :

- نظر فيبر إلى المؤسسة كنظام مغلق أو كوحدة مستقلة عن البيئة الخارجية وركز على عناصرها البيروقراطية التي يمكن التحكم فيها وترشيدها لتحسين الكفاءة.
 - أهمل الجوانب النفسية والاجتماعية واقتصر على تصويره للفرد باعتباره مجرد آلة يؤدي وظيفة محددة.
 - تضخم الأعباء الروتينية والأوراق والتوقعات والأختام.
 - القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.
- من خلال ما تقدم يمكننا القول أن المدرسة الكلاسيكية اعتبرت المنظمة كيانا ميكانيكيا، اعتبرت العامل آلة بحيث جردته من إنسانيته، وكان تايلور أول من درس العمل دراسة علمية مستفيضة⁶⁸، حيث ابتداء

⁶⁶ بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر، ط1، الجزائر، 2008، ص132، 133.

⁶⁷ محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص281.

⁶⁸ حسين الصديق: الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض-وتقييم، مجلة دمشق، المجلد27، العدد الثالث والرابع، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص344.

من المستوى الأدنى للإدارة (الورشة) بعد تسجيله لبعض الملاحظات حول العمل والعمال (تدني الإنتاجية، عدم ملائمة وسائل الإنتاج المستخدمة في العمل، تكاسل العمال) ومن ثم قام بعدة تجارب مثل تجربة رفع الكتل المعدنية، تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة، وتجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج وغيرها. ولعل أهم ما ميز فايول عن تايلور هو محاولة فايول تطوير نظرية عامة للإدارة مازالت إلى يومنا هذا. أما بالنسبة لماكس فيبر فقد قسم المجتمعات حسب شاغلي الوظائف إلى ثلاثة مراحل وهي مرحلة السلطة التقليدية، مرحلة السلطة الكارزمية ومرحلة السلطة القانونية (البيروقراطية) بحيث في هذه المرحلة يشغل الوظائف أناس لهم مؤهلات توجد في القانون مثل الدقة والانجاز والكفاءة، وبالتالي ركز ماكس فيبر على أن تحقيق المنظمة لإنتاجية عالية لا يتم إلا من خلال صفة المنظمة الإدارية (بيروقراطية)⁶⁹.

3) العمل حسب بعض رواد مدرسة العلاقات الإنسانية⁷⁰: إن النظريات التي تناولها المفكرون والتي تناولت موضوع العمل داخل التنظيمات أو المنظمات كثيرة ومتنوعة فماذا نقصد بنظرية العلاقات الإنسانية؟

3-1 نظرية العلاقات الإنسانية: تعد بحوث إلتون مايو ودراساته الحجر الأساس والبداية الفعلية لنشوء مدرسة العلاقات الإنسانية وتطورها، فقد ركزت تلك الدراسات على الجانب الإنساني (النفسي-الاجتماعي)، ومرت دراسة مايو بأربع مراحل على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: طبقت التجربة على مجموعتين، المجموعة المجرية، والمجموعة الضابطة، وفي هذه المرحلة درس تأثير الضوء في مستوى الإنتاجية، فعند زيادة الضوء في مجموعة التجريب، وثباته في المجموعة الضابطة، زادت الإنتاجية في المجموعتين (التجريب-الضابطة)، وعند تدني مستوى الضوء وانخفاضه بقي إنتاج المجموعتين مستمرا في الزيادة، حتى وصل الضوء إلى درجة ضعيفة جدا، عندئذ بدأت إنتاجية المجموعتين بالتناقص.

المرحلة الثانية: درس فيها مدى تأثير ظروف العمل المادية في مستويات الأداء والإنتاجية لدى العاملين، وطبقت هذه المرحلة على عاملات الهاتف، فقد أجريت عمليات تبديل وتغيير في ظروف العمل المختلفة من أوقات الراحة وأيام العمل والعطل وتقديم المرطبات والوجبات الغذائية والحوافز المادية للعمال، وقد تبين في نهاية الدراسة أن ظروف العمل المادية لم تؤثر تأثيرا ملحوظا وواضحا في مستوى الأداء والإنتاجية.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة درس العامل الإنساني، بصفته أقوى من الظروف الفنية والظروف المادية، واتضح أن البناء الاجتماعي غير الرسمي ضمن منشأة العمل له دور كبير وحيوي في رفع معدلات الأداء والإنتاجية للعمال، لأنه يربط جماعات العمل بعضها مع بعض، ليصلوا إلى أن هناك ما يسمى بمجموعة العمل التي تضع أسسا واضحة للإنتاجية.

⁶⁹ حسين الصديق: المرجع السابق، ص344.

⁷⁰ حسين الصديق: المرجع نفسه، ص344، 345.

المرحلة الرابعة: تم فيها اختبار نتائج المقابلات، وإجراء الاختبار على مجموعة من العمال بعضهم سريع وبعضهم الآخر بطيء، كما قدم لهم نظام الحوافز، وأثبتت التجربة أن التفاعل الجماعي وارتباط أفراد المجموعة كان أهم أنظمة الحوافز.

فقد توصلت هذه الدراسات والتجارب إلى عدة نقاط يمكن اختصارها على النحو الآتي:

- الحياة الاجتماعية السليمة بين العاملين ضرورية من أجل زيادة أدائهم وإنتاجهم، فالخبرات الاجتماعية هي التي تحدث بشكل مباشر أفق الطموح، والمكانة الاجتماعية، وأشكال السلوك، وأنواع العلاقات الاجتماعية، والقيم المستساغة.

- إن العمل الصناعي هو العمل الجماعي، فالعامل ليس فرديا في المصنع، وإنما يتعامل ويعمل ضمن جماعات وأقسام.

- إن حفظ إنسانية العامل والاهتمام به وصون كرامته وتقديره واحترامه، يساعد كثيرا في تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فالاهتمام بالعمال وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كفيلا يرفع مستوى الأداء والإنتاجية، كما يؤدي أيضا إلى رفع الأجور وزيادة المكافآت⁷¹.

3-2 نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو: يركز ماسلو في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرم و تدرجت من الحاجات الفسيولوجيا في قاعدة الهرم إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي كالتالي⁷²:

المرتبة الأولى: الحاجات الفسيولوجية كالحاجة إلى الطعام، المسكن، الجنس وغيرها.

المرتبة الثانية: حاجات الأمن وتشمل حاجات الشعور بالأمن والحاجة للتحرر من المرض.

المرتبة الثالثة: وهي الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة للانتماء ولحب وهي تعني حاجات الشخص لأن يكون عضوا في جماعة.

المرتبة الرابعة: فهي الحاجة للشعور بالاحترام والتقدير من قبل الآخرين.

المرتبة الأخيرة: وهي تحقيق الذات أو رسالة الإنسان في هذا الوجود⁷³.

والفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل ولا يمكن له تحقيق الإشباع الكلي لها، فالفرد العادي في تحليل ماسلو يحقق إشباعا لحاجاته وفقا للنسب الدرجة في سلم تدرج الحاجات، وصعوبة تحقيق الإشباع تزداد كلما صعدا في هرم تدرج الحاجات الإنسانية. كما يرى ماسلو أن الاحتياجات ذات الترتيب المنخفض تأخذ الأولوية ويجب تلبيتها قبل الاحتياجات العليا وقبل تفعيلها بحيث يتم تلبية الحاجات بالتزامن والتتابع بدءا بالحاجات الفيزيولوجية⁷⁴.

⁷¹ حسين الصديق: المرجع السابق، ص344،345.

⁷² عبد الفتاح بوخمخ: المرجع السابق، ص223.

⁷³ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، لبنان، 2002، ص104.

⁷⁴ سليم عيسى: مرجع سابق، ص122.

الانتقادات الموجهة للنظرية: بالرغم من عدم تقديم نظرية ماسلو لمفاهيم معقدة بل تناول مفاهيم تقوم على الحس الفطري البسيط إلا أنها كانت أولى نظريات الدافعية وهي من أكثر النظريات شيوعا ومع ذلك فقد تعرضت للعديد من الانتقادات ومنها⁷⁵:

* لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات، فقد أثبتت بعض التطبيقات الميدانية لهذه النظرية عن وجود مستويين اثنين للحاجات هما مستوى الحاجات الفيزيولوجيا، ومستوى الحاجات العليا.

* لا يتفق تدرج الحاجات دائما مع هرم ماسلو، حيث يجب النظر إلى الحاجات في إطار ديناميكي، حيث تكون متغيرة ومتقلبة باستمرار وذلك بسبب المواقف المختلفة التي يجد العامل نفسه فيها.

* هيكل الحاجات غير مستقر بل أنه متغير بدرجة أكثر مما أظهرته النظرية فقد يكون هناك أكثر من مستوى للحاجات توجه سلوك الفرد في وقت واحد.

نستنتج من خلال ما تقدم أن إلتون مايو لم ينف مسلمات تايلور بل أكدها وقام بعدة تجارب ودراسات أضافت البعد الإنساني للمنظمة. فمدرسة العلاقات الإنسانية اعتبرت المنظمة كيانا اجتماعيا بحيث تحقق المنظمة أهدافها وأهداف العاملين بها، فقد مهدت دراسات هذه المدرسة لاحترام العلاقات الإنسانية في العمل والاهتمام بها، وأصبحت القيادة وفق هذه المدرسة تهتم بحاجات العاملين والمديرين ومن جهة أخرى قبول العاملين لقيادة الرؤساء. كما ركزت على أهمية الجماعات الغير الرسمية في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة ككل.

3-3 نظرية العاملين لفردريك هيرزبرغ: (نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية)

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى 200 مهندس ومحاسب، وضمنه في كتاب نشر سنة 1959. وقد توصل إلى حقيقة مؤداها، إن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضي عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته وبناء عليه، فقد وجد "هارزبورغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتدرج تحت مجموعتين من العوامل، وهما:

3-3-1 مجموعة العوامل الوقائية: وتشمل ما يلي:

- سياسة الشركة وإدارتها.
- نمط الإشراف.
- العلاقات مع الرؤساء .
- ظروف العمل.
- الراتب.
- المركز الاجتماعي.
- الأمن الوظيفي.

⁷⁵مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2005، ص53.

- التأثيرات على الحياة الشخصية⁷⁶.

ويدعو " هيرزبرغ" العوامل الوقائية بالعوامل اللاإشباعية لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضى، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد⁷⁷.

3-3-2 مجموعة العوامل الدافعية (الحافزة) :

وهي التي يطلق عليها عادة العوامل الإشباعية، وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والتحفيز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في :

- الشعور بالإنجاز في العمل .

- الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل.

- طبيعة الوظيفة ومحتواها .

- المسؤولية .

- فرض التقدم والتنمية .

- نمو الشخصية وتطورها .

ولقد بين " هيرزبرغ " أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعور إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية، أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الإنتاج، بل يمنع حصول حالة عدم الرضا ومشاعر الاستياء أو التمرد أو الإضراب عن العمل، فوجود هذه العوامل يعتبر حدا أدنى لا بد من وجوده، ويعتبره العاملون أساسيا ولا يعتبر كرها من الإدارة⁷⁸

الانتقادات الموجهة للنظرية :

1 - طبيعة البيئة الأصلية التي استخدمها هيرزبرغ، وقد تساءل النقاد عما إذا كان يمكن تعميم نتائج عينة محدودة، على مجموعات مهنية أخرى، فقد تختلف التقنية والبيئات المحيطة بمجموعتي الدراسة عن المجموعات الأخرى.

2 - تعجز النظرية ذات العاملين أن تأخذ في الاعتبار الفروق بين الأفراد ويفترض هيرزبرغ أساسا أن العاملين يتماثلون في استجاباتهم لبيئة العمل، فيما كشف التقصي الدقيق أن الخصائص الشخصية للأفراد تؤثر في استجاباتهم⁷⁹.

3-4 نظرية الدر فير :

⁷⁶محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة(النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر، ط4، مصر، 2009، ص91.

⁷⁷علي غربي، إسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطينية: مرجع سابق، ص213.

⁷⁸محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص91.

⁷⁹أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس: ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، ط1، الرياض، 1991، ص98.

من المداخل الحديثة للدافعية التي تسعى إلى تأسيس حاجات إنسانية في أوضاع تنظيمية نجد هذه النظرية تلخص سلم ماسلوا إلى ثلاث فئات للحاجات هي: البقاء، الانتماء، التطور.

3-4-1 حاجات البقاء: فهي الأشكال المختلفة للدرجات الفيزيولوجية والمادية مثل الجوع و العطش والمأوى وتشمل في المحيط التنظيمي الأجر والمزايا المادية والظروف الفيزيائية للعمل وتقابل هذه الفئة الحاجات الفيزيولوجية وبعض حاجات الأمن والسلامة عند ماسلوا.

3-4-2 حاجات الانتماء: الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مجال العمل ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضا وتمثل هذه الفئة بعض حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وبعض حاجات تقدير الذات عند ماسلوا.

3-4-3 حاجات التطور: فهي كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطوع المبدع أو الذاتي في الوظيفة ويتبع إشباع حاجات التطوع عن تولي الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل بل يتطلب أيضا تطوير مهارات جديدة لديه وتقابل حاجات تأكيد الذات وبعض حاجات تقدير الذات⁸⁰.

ونود أن نقول إن مواجهة الفرد لصعوبات بالغة في إشباع الحاجات قد يؤدي به إلى نوع من التوتر الحاد أو ما يطلق عليه الإحباط وفي مواجهة هذا الإحباط، قد يلجأ الفرد إلى بعض الحيل والأساليب الدفاعية عن نفسه، كي لا يؤثر ذلك على إختلالات نفسية حادة لديه ومن ضمن ردود الفعل التي تمثل نوع من السلوك الدفاعي نجد مايلي: السلوك العدواني، التبرير والإسقاط، التعويض، والانسحاب.

وتقوم نظرية الدرفير على ثلاث فرضيات أساسية هي:

- كلما انخفضت درجة إشباع الحاجات زادت الرغبة فيها.

- كلما تم إشباع حاجات في المستوى الأدنى اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا.

- كلما قلت إشباع حاجات المستويات العليا اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الدنيا.

الانتقادات الموجهة إلى نظرية الدر فير: بالرغم من أن العلماء السلوكيين يعتبرون نظرية الدر فير كأحد النظريات الأكثر فاعلية مع توافر إمكانية البحث فيها كنظرية للدافعية تقوم على مفهوم الحاجة وأن الانتقادات اتجاهاها لم تكن بالقدر الكافي لحدادتها نسبيا فهناك بعض الدراسات الحديثة شككت في مدى شمولية النظرية أي أن هناك شواهد على إمكانية تطبيق النظرية في بعض المنظمات دون أخرى نظرا لطبيعة نشاطها⁸¹.

بفضل مجهودات المختصين تحسنت أوضاع العاملين، فمدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بالدوافع، الحاجات، والميول. وبالتالي أصبح التركيز على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية في المنظمة.

خلاصة:

⁸⁰ أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس: المرجع نفسه، ص100.
⁸¹ محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص102-260.

لقد كان سائدا في القرون الوسطى ما يعرف بالنظام الإقطاعي في الزراعة حيث كان الناس يعملون بأجور زهيدة مقارنة مع حجم الجهد المبذول وكان صاحب العمل من حقه أن يمنعهم من مغادرة الأراضي التي يعملون بها. وقد أخذ موضوع العمل أبعادا مفاهيمية جديدة خاصة بعد نشوء الثورة الصناعية وتغييرها لبنى المجتمع المختلفة، حيث ظهرت المصانع كأشكال جديدة لم تكن معروفة من قبل تتجمع فيها الموارد البشرية من أجل العمل وزيادة الإنتاجية لحساب صاحب العمل، بعدما كانت مجتمعات العمل القديمة تقوم على أساس نظام الرق الذي يقوم على تبعية العبد لسيده تبعية مطلقة باعتباره أحد الوسائل التي يمتلكها السيد أو صاحب العمل.

لكن سرعان ما أخذ موضوع العمل دريا جديدا مع مجيء الثورة الفرنسية في القرن 18 وانتشار أفكار العديد من الفلاسفة التي كانت سببا في الثورة والتغيير خاصة أن الناس أصبحوا أكثر تحررا من جميع النواحي.

نستخلص مما سبق أن النظريات الكلاسيكية التي برزت في مجال التنظيم الإداري بشكل عام سعت إلى الكشف عن القوانين الثابتة للتنظيم التي يلتزم بها القادة الإداريون في العمل، ويبدو ذلك واضحا من خلال إتباع نظرية الإدارة العلمية للمنهج العلمي في تحليل العملية الإدارية في محاولته لتحقيق التنظيم الفعال و تنسيق النشاط بين العاملين، كذلك المبادئ التي نادى بها أنصار التكوين الإداري لترشيد سلوك المديرين، كما اتضح من خلال المعايير التي وضعها ماكس فيبر لنمط التنظيم البيروقراطي الذي نادى به وتحليله لنماذج السلطة وأنماط القيادة التي تتلاءم معها.

أما أنصار النظريات السلوكية، فأخذت اتجاها آخر سعت من خلاله إلى معرفة الحاجات الإنسانية التي تعبر عن أسس أي دافع للعمل، وعلى رأسهم أبراهام ماسلو الذي يرى أن الدافع إلى العمل لا يتمثل فقط في الحاجات المادية بل هناك حاجات اجتماعية نفسية لا تقل أهمية عنها، بالإضافة إلى فريدريك هرتزبورغ الذي قدم نظرية العوامل المزدوجة حيث تشير إلى أن الفرد يسعى إلى إشباع مجموعتين من الحاجات (الصحية والدافعة)، أما الدر فير فقد قدم تقسيما آخر للحاجات مضيغا إلى نظريته حالة الفشل لدى العامل أو كما أطلق عليه النكوص. فهذه النظريات أكدت على ضرورة زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال من أجل تحقيق إنتاجية عالية، في حين ركزت النظريات التقليدية بدءا بـماكس فيبر على ضرورة السلطة من أجل تسيير نشاط المنظمات وركز فردريك ونسلو تايلور على العمل على المستوى التشغيلي والأنشطة البدنية خاصة التخطيط بالنسبة للمديرين والتنفيذ بالنسبة للعمال، بينما هنري فايول ركز على المستوى الأعلى للإدارة والأنشطة الإدارية خاصة التنسيق في العمل.

الفصل الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تمهيد

1) موقع إدارة الأفراد في الهيكل التنظيمي العام.

2) وظائف إدارة الموارد البشرية.

2-1) التدريب.

2-2) القيادة.

2-3) التحفيز.

2-4) الاتصال.

2-5) ثقافة المنظمة.

خلاصة

تمهيد:

لقد تغيرت النظرة للمورد البشري في الفكر الإداري الحديث، إذ أصبح الإنسان يعتبر شريكا استراتيجيا في المؤسسة، بحيث أدركت المؤسسات أن نجاحها مرهون تماما بمواردها البشرية من حيث النوع والخبرة والتطوير والمهارات وغيرها من الأمور التي لا بد أن تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق مستويات عالية في الأداء. وبالتالي العمل على تطبيق وتحقيق أهداف المؤسسة في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية، فالموارد البشرية لها قدرة هائلة تمكنها من رفع وزيادة كفاءة المؤسسة ولا يتحقق ذلك إلا من خلال العناية التامة بتخطيط الموارد البشرية واختيار الأفضل منها لتعيينه في المكان المناسب وتطويره من خلال التدريب والعمل للحفاظ عليه من خلال وضع نظام عادل للأجور والمكافآت والحوافز وترقيته وفق قرارات وقوانين واضحة، نزيهة وعادلة. وسنحاول في بحثنا هذا معالجة بعض الاستراتيجيات أو الوظائف التي تقوم بها المؤسسة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية من أجل تنمية مواردها البشرية بحيث تعد هذه الموارد حجم القوة العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة، وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة، العمالة الفنية والعمالة الغير فنية والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية¹ تعتبر الإستراتيجية مفهوما قديما حيث يؤرخ استخدامها في سنة 400 قبل الميلاد². وقد عرفها ألفريد شندلر على أنها تحديد أهداف المنشأة في المدى الطويل وتحضير العمليات وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، واعتبرها بيتر دروكر إدراك للبيئة وعرضها على الرجال لتمكينهم من القيام بالعمل. أما هنري مينتزرغ فيرى بأنها خطة ونموذج ومناورة، وموقع وأفق³.

وفي بحثنا هذا نقصد بالاستراتيجيات هي مجموعة العمليات أو الوظائف التي تنجز في المؤسسة من أجل تنمية الموارد البشرية بواسطة جهاز إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى تنمية الموارد البشرية. والتنمية عمل إنساني هادف، مقصود إليه قصدا، وبصورة إرادية لتحقيق زيادة محددة تراكمية في زمان محدد، وبدفعة قوية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة، والزمن المحدد لبلوغها⁴. والمؤسسات تعد أماكن تنمية، إذ تعتبر المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، وهي تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود معينة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة⁵. كما تعرف المنظمة بأنها مجموعة أفراد يتفاعلون معا تفاعلا تبادليا ويقومون بصورة مستمرة بأنشطة لتحقيق أهداف معينة ضمن موارد متاحة⁶. ولعل أهم أسمى أهداف المؤسسات هو تنمية مواردها البشرية التي تعتبر إعدادا للعنصر البشري إعدادا

¹صلاح عباس: التنمية المستدامة في الوطن العربي، مرجع سابق، ص 147

²محمد سرور الحريري: إدارة العمليات الإدارية الحديثة المتقدمة، دار المنهجية، ط1، عمان الأردن، 2016، ص 94.

³عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 25-27.

⁴صلاح الدين شروخ: علم الاجتماع التربوي، دار العلوم، ط1، عنابة، 2004، ص 149.

⁵عدلي علي أبو طاحون: إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، مرجع سابق، ص 26.

⁶عباس سمير: مرجع سابق، ص 21.

صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده⁷.

تعتبر العملية الإدارية في مجموعها عدداً من المهمات يقوم بها عدد من المصالح، أو الإدارات، منها ما هو وظيفي وما هو عملي أو تنفيذي. والوظائف أو المهمات الوظيفية تقوم بها جهات مختصة داخلية في المؤسسة، أو أحياناً تستعمل خدمات خارجية عند الحاجة، وتتمثل في ما يتعلق بإعداد المعلومات، دراستها، والقيام بالتحليلات المختلفة المتعلقة بمجال معين في نشاط المؤسسة، مثلاً الإعداد لعملية اتخاذ قرار فيما يتعلق بتوسيع المؤسسة، أو حيازة استثمارات جديدة.

والمهمة الوظيفية تقدم نتائجها إلى أصحاب المهمات التنفيذية، والذين يعود إليهم اتخاذ القرارات والعمل على تنفيذ ما يروونه مناسباً مما يقدمه إليهم مسؤولي المهمات الوظيفية، لذلك تصب هذه الأخيرة أنظمة دعم ومساندة للمهمات التنفيذية الإدارية الأخرى⁸.

1) موقع إدارة الأفراد في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة⁹:

إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الأفراد في أية منشأة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها، ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز الأفراد وحجمه في كافة المنشآت. ولكن من الأفضل أن تكون إدارة الأفراد على اتصال مباشر وتتناسق تام مع الإدارة العليا في المنشأة وهذا الوضع يمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه تجاه الإدارة العليا وتجاه الإدارات الأخرى في المنشأة. ويتميز الدور الذي تقوم به إدارة الأفراد في المنشأة بأنه ذو شقين:

◆ دور استشاري:

حيث يقوم مدير إدارة الأفراد بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المنشأة في كافة مجالات إدارة الأفراد. ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المنشأة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يختص بالعاملين تحت رئاستهم. وعمل إدارة الأفراد هنا استشاري فقط، بمعنى أنها تملك سلطة البت في مشاكل الأفراد أو اتخاذ قرارات بشأنها، فدورها فقط هو تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى ولهذه الإدارات حق الرفض أو قبول هذه المقترحات. وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المنشأة، حيث أن كل مدير مسئول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته، ومن المنطقي أن تترك له وحدة سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الأفراد.

◆ دور تنفيذي:

⁷ عبد الباري درة، زهير الصباغ، منحي نظمي: مرجع سابق، ص 21.

⁸ بوكميش لعلی: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، ط1، دار الراية، عمان، 2011، ص 16.

⁹ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 16.

حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة مثال ذلك إعداد البحوث والدراسات في مجال الأفراد، الاحتفاظ بسجلات العاملين، وتقديم الخدمات للعاملين في إدارات المنشأة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية كما تقوم إدارة الأفراد بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنشأة، ويتم ذلك عن طريق طلب إدارة الأفراد بيانات من الإدارات المختلفة، وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة وترسلها إلى إدارة الأفراد، وتقوم إدارة الأفراد بتحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج وتحديد الانحرافات واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات¹⁰.

(2) وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن عرض أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية مواردها البشرية، وهذه العمليات أو الإستراتيجيات كالآتي:

1-2 التدريب: هو عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الفرد من حيث رفع الكفاءة والمهارة والمعرفة والاتجاهات الايجابية ونبذ السلبية وزيادة الخبرة والاطلاع بحيث يصل الموظف إلى مستويات أعلى من الكفاءة وإتقان العمل بالإنتاجية والإبداع والتميز. والتدريب يحقق أربعة عناصر أساسية:

- ◆ اكتساب معرفة جديدة.
- ◆ تنمية و تطوير المهارة في العمل.
- ◆ اكتشاف جوانب النقص والقصور.
- ◆ تنمية الوعي بأهمية التجديد والإبتكار للتعامل مع المتغيرات والتحولات المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية.

يمثل العنصر البشري في أي منظمة عامة كانت أو خاصة عنصرا أساسيا وقيمه تعلو بكثير عن العناصر المادية¹¹. أما تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص¹².

إن تنمية العاملين تعتبر عملية فنية أساسا، وتهدف إلى تحقيق نتائج عملية، فهي لا تمثل غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لرفع الإنتاجية وخفض التكاليف وزيادة الأرباح. إن التعرف على الحاجة إلى التدريب يتم من خلال الإجابة على أربعة أسئلة:

- ماهي أهداف المنظمة؟

¹⁰ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص16.

¹¹محمود شحماط:مرجع سابق، ص44.

¹²موسى اللوزي: مرجع سابق، ص65.

- ما هي المهام التي يجب إنجازها لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي التصرفات والسلوكيات اللازمة والتي يجب معالجتها حتى يتمكن هؤلاء من القيام بالسلوك(الأداء)المطلوب.

إن الأسئلة السابقة تبين الصلة الوثيقة بين تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية. فبناء على تحديدنا لاحتياجات المنظمة، وأنواع الأعمال التي يجب القيام بها، وأنواع المهارات اللازمة لأداء هذه الأعمال، يمكن تصميم برنامج تنمية العاملين بصورة عادية وطبيعية¹³. ولقد أدركت المؤسسات أنه لم يعد هناك شئ ثابت ومضمون، وحسب ما جاء عن مجلة المؤسسة في عددها الرابع أن التكوين أصبح يرافق أكثر فأكثر المسار المهني، خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي تسير التطور التقني والتكنولوجي، والتي لا يمكنها النجاح إلا بخطط تدريبية مدروسة ومخطط لها وبرامج تكوينية ملائمة ومحكمة لأن الكفاءة الحالية سوف تصبح غير ملائمة وغير كافية في المستقبل نظرا لسرعة التطور التكنولوجي والعلمي وتطور طرق العمل ووسائله¹⁴. وعليه فما هو مفهوم التدريب؟

التدريب هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، أو بالأحرى تحسين الأداء¹⁵.

هناك بعض المفاهيم مرتبطة بمفهوم التدريب بحيث يمكن التمييز بين التكوين ومفهومي التعليم والتدريب، فالتعليم يختلف عن التكوين، فالتكوين يهتم بتنمية قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله، بينما يركز التعليم على تنمية المعارف والقدرات التي لا ترتبط بعمل معين بالذات وإنما تهدف إلى تكوين الفرد بشكل عام. كذلك يمكن التمييز بين مفهومي التكوين والتدريب، يمكن القول أن التدريب يعني إكساب الفرد مهارات محددة ذات علاقة بالأعمال اليدوية للعمال، أما التكوين فيعني إكساب الإطارات في مختلف المستويات التنظيمية المهارات المتعلقة بمجالات معينة غير الأعمال اليدوية، التحفيز، الإتصال، القيادة، إلخ... والتي تمكنهم خاصة من إدارة رؤوسهم بكفاءة¹⁶.

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، كما يعمل التدريب على تنمية المعرفة والمعلومات والمهارات والقدرات وكذلك الاتجاهات للمتدرب¹⁷. وللتدريب مبادئ ذكرها فيما يلي:

- التدريب الإداري جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها.
- يعتبر التدريب وظيفة أساسية تتكامل مع الوظائف وأنشطة إدارة شؤون الموظفين الحديثة.

¹³ محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق. ص 193، 192.

¹⁴ محمد ميرود، بهية صادق: إشكالية القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-مجمع السونلغاز نموذجاً-مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع(الجزء الأول)، ص 32.

¹⁵ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطونية: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق. ص 98.

¹⁶ عبد الفتاح بوخمم: مرجع سابق، ص 192.

¹⁷ صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 184، 183.

- التدريب عملية شاملة.
- التدريب عملية مستمرة.
- التدريب عملية مخططة.
- التدريب يجب أن يكون ذا معنى للمشاركة وللمنظمة.
- التدريب يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية الحديثة ومنها نظريات التعلم.
- ينبغي مراعاة مبدأ الكفاية والفعالية في التدريب.
- يجب على التدريب أن يكون متجددا دوما.
- يجب أن يتكامل التدريب مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية¹⁸.

2-1-1 أهمية التدريب: يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها، ومن

أهم هذه الفوائد مايلي:

- رفع معنويات الأفراد.
 - تخفيض حوادث العمل.
 - يؤدي التدريب إلى إستمرارية التنظيم واستقراره¹⁹.
- تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاقتصادية وكلما ارتفع المستوى المهاري والفني للموارد البشرية كلما عوضها ذلك عن بعض الموارد الطبيعية وزاد حجم إنتاجها القومي.²⁰ وتعمل المؤسسة على تدريب مواردها البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- الارتقاء بمستوى الإنتاجية أو الأداء، سواء بالنسبة للعاملين الجدد والذين يحتاجون دائما إلى التدريب على كيفية أداء الأعمال وظائفهم بكفاءة، أو برامج التدريب والتنمية الإدارية لرفع مستوى إنتاجية وأداء العاملين القدامى أو ذوي الخبرة.
 - الارتقاء بمستوى جودة الإنتاج أو الأداء لجعل العاملين أقل تعرضا للخطأ عند أداء هذه المهام، أو جعل المدير أكثر قدرة على استغلال مهارات مرؤوسيه المتعددة لصالح المنظمة.
 - الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي حتى تكون أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية والسلوكية والعقلية للأفراد.
 - توفير حاجات خطة القوى العاملة، من العمالة الإدارية وغير الإدارية عن طريق الترقية من الداخل، مما يكون له تأثير إيجابي ملحوظ على رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة.

¹⁸ سليم عيسى: مرجع سابق، ص 39-41.

¹⁹ عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 346.

²⁰ عدلي علي أبوظاحون: إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، مرجع سابق، ص 27

-تجنب تقادم مهارات العاملين نظرا للتغيير المستمر في البيئية والتكنولوجية ذات التأثير على الوظيفة، لذا فإن برامج التدريب والتنمية الإدارية تعد ضرورية لمنع تقادم العاملين وتحقيق التوافق بين مهاراتهم وقدراتهم ومتطلبات الوظيفة.

-المكافأة غير المباشرة للأفراد حيث يساعد التدريب على اكتساب معارف ومهارات جديدة متميزة وبالتالي اكتساب خبرة يكون لها قيمة عالية فيما بعد مما ينعكس إيجابيا على سلوك وأداء الفرد²¹.

2-1-2-صفات المدرب الناجح: هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح، وهذه الصفات هي:

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث أو الدراسة، وكلما كان المدرب متخصصا في مجال الدراسة ولديه الإلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.
- القدرة على الاستماع إلى المتدربين، فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدون القدرة على سماع الآخرين.
- القدرة على تشجيع المتدربين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
- القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر المتدربين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.
- القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب ويتطلب ذلك قدرا من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها²².

و من الممارسات الشائعة في مجال التدريب:

- الالتجاء للتدريب يأتي عادة كاستجابة لعمليات الترويج التي تمارسها الجهات القائمة بالتدريب، وليس نتيجة لاستثمار حقيقي لأهمية التدريب أو ضرورته.
- إجراءات اختيار المرشحين المتدربين غير مقننة وقد لا ترتبط تماما مع مستوى الأداء الفعلي أو المهارة للشخص.
- ليس من الشائع تخصيص ميزانية أو إعتمادات في الميزانية للتدريب خلال السنة المالية، وإنما تعامل حالات التدريب كل على حدة.
- يبعث الموظفون للتدريب مع استمرار تحملهم بأعباء وظائفهم في الغالب، مما يجعل التدريب عبئا إضافيا على الفرد يحاول التخلص منه.
- لا تحتفظ كثير من المنشآت بسجلات ومعلومات متجددة عن العاملين والتدريب الذي حصلوا عليه.

²¹مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص360، 359.

²²عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق، ص124، 123.

- لا يتعامل كثير من الأشخاص مع التدريب باعتباره وسيلة لتهيئته لشغل وظيفة أخرى تحتاج إلى مهارات معينة.
 - لا تتابع كثير من المنشآت انتظام منتسبيها الموفدين إلى دورات تدريبية.
 - لا تزود أغلب المنشآت منتسبيها بمعلومات كافية عن البرامج التدريبية التي ترشحهم لحضورها. و لا تحدد لهم نوعية الموضوعات التي يجب أن تحظى بعنايتهم في البرامج.
 - غير شائع أن تطلب إدارة المنشأة من منتسبيها تقارير عما حصلوه في التدريب، وما استفادوه وما يمكن تطبيقه في المنشأة.
 - يحدث في بعض الأحيان أن إدارة المنشأة لا تتيح لمنتسبيها فرصة تطبيق ما تعرفوا عليه في التدريب من أساليب وأفكار حديثة وفعالة إذا خالفت لما هو قائم في المنشأة.
- ولكي تتحقق فعالية التدريب لابد من:

- ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد.
 - اقتناع الفرد بجدوى التدريب.
 - اقتناع المتدرب بحاجته إلى التدريب، وتحمسه للمشاركة في العملية التدريبية.
 - اقتناع إدارة المنشأة بأهمية التدريب.
 - تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما تم التدريب عليه²³.
- 2-1-3 أنواع التدريب²⁴:** تتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب لآخر، ولكن يمكن تقسيمه حسب المكان

الذي يتم فيه، فهناك نوعان هما:

- التدريب أثناء الخدمة في مكان العمل أو على رأس العمل.
- التدريب الرسمي خارج العمل.
- التدريب أثناء الخدمة(على رأس العمل):يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة هي فكرة التلمذة المهنية، التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ.ولهذا النوع من التدريب أساليب مختلفة تتم أثناء الخدمة، وفي نفس مكان العمل منها:
- قضاء فترة تسمى فترة التجربة تمتد لعدة شهور قبل أن يصبح الموظف الجديد مسئولاً، تماماً عن عمله.
- الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات، يتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

²³صلاح الدين عبد الباقي:إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.234،233.

²⁴محمد سيد حمزاوي: الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريخ، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013،ص109.

-المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدرج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.

-شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم.مع الرجوع إلى المدير المسئول في حالة مواجهة الصعوبات.

-توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤاله بين الحين والآخر عما يمكن فعله في هذه المعاملة أو تلك، ثم يبدأ يحيل إليه بعض المعاملات لينجزها وحده ويراقبه فيها عن قرب.

-المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعريف المتدرب بخبرات وآراء أفراد آخرين يمثلون وجهة نظر مغايرة، ويحاول المتدرب التمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه كل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

-الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة، تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسئوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرص الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

-التدريب الرسمي خارج العمل:ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات وإجراءات وشهادات، حيث يدور في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب بالجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها:المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلطة القرارات، والمباريات²⁵ الإدارية، والزيارات الميدانية.والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم.²⁶

2-1-4 مراحل التدريب: إن التدريب يتم وفق ثلاثة مراحل متلاحقة ومتكاملة وهي:

قبل النشاط: أو القيام بالمهمة، وفي هذه المرحلة يتم التساؤل حول كيفية إجراء أو القيام بالعمل.

²⁵محمد سيد الحمزاوي: المرجع السابق، ص109-111.

²⁶محمد سيد حمزاوي:المرجع السابق، ص109-111.

²⁷محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، مرجع سابق. ص53،52.

مع إمكانية توقع مختلف الصعوبات الممكنة مع جردها ومحاولة تقويمها ثم دعوة المساعد إلى إمكانية المبادرة مع وصف ما ينوي القيام به. وبناء على هذه المرحلة يمكن للمشرف إن يقترح تدريباً معيناً. خلال النشاط:

ملاحظة: الطريقة والكيفية التي يعمل بها المساعد مع تقديم له يد المساعدة إن أمكن ذلك. ثم تذكره بأهم النقاط والقضايا التي تؤخذ بعين الاعتبار. مراقبة مدى تنفيذه وتحكمه في ضرورة العمل. بعد النشاط:

-القيام بقياس النتائج.

-الحث، أي حث المساعد على القيام بتقويم شخصي.

-إعطاء صورة للمساعد عن النتائج المتحصل عليها.

-حثه على التفاعل مع هذه الصورة التي أعطيت له عن نتائجه لبعث فيه الروح الايجابية.

-وأخيراً الوصول معاً أي المشرف والمساعد إلى الاستنتاج عن الوضعية وتقويمها²⁷.

2-1-5 إعداد برامج التدريب: يقوم المسؤولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج التدريب اللازمة

للعاملين بالمنشأة، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشأة.

ويمكن القول بصفة عامة أن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من الخطوات أو المراحل. فما هي مراحل إجراءات البرامج التدريبية؟

يمكن تجميع المراحل والإجراءات التي تمر بها عملية التدريب كالاتي:

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية.

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية²⁸.

2-1-6 المعايير التي يقيم برنامج التدريب على أساسها: ويمكن تقييم برامج التدريب على أساس

المعايير التالية:

(1)-ردود فعل المشتركين في برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال استمارة تقييم تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج وأي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة وأيها أقل إفادة... إلخ وأية مقترحات في هذا المجال.

²⁸صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق. ص 282.

(2) -قياس مستوى التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال برنامج التدريب قياسا مباشرا عن طريق تصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ التي تعلمها الفرد أثناء البرنامج .
وهنا يخضع الأفراد إلى الاختبار قبل وبعد التدريب لقياس مدى التغيير الذي يمكن أن يعزى إلى برنامج التدريب.

(3) -سلوك الفرد في العمل، حيث يقوم الرئيس المباشر للفرد بملاحظة وقياس التغيير في سلوك الفرد وتقييمه بعد التدريب عن طريق استخدام القوائم السلوكية مثلا.

(4) -معايير تتعلق بأداء الفرد كأن تقيس مدى التغيير الذي يحصل على إنتاجه (كما ونوعا) معدل دوران العمل، الغياب، الشكاوى،... إلخ.²⁹

2-1-7 مزايا التدريب³⁰: يستهدف التدريب رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن أبرز مزايا التدريب ما يلي:

-تخفيض وقت التعليم للوصول للأداء المقبول، فباستخدام مدربين مؤهلين وأكفاء وطرق ملائمة للتدريب في المواقف المختلفة، تستطيع الإدارة أن تخفض فترات التعليم مقرونا بارتفاع إنتاجية العاملين الجدد.

-تحسين أداء العامل الحالي. فالتدريب لا يقتصر على العاملين الجدد بل يمتد أيضا ليشمل العاملين القدامى، حيث يساعد العاملين على زيادة الإنتاج، سواء في شكل كمي أو نوعي، بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

-تكوين الاتجاهات. من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة تكوين اتجاه معين لدى العامل عن الشركة لتحقيق تأييده لأنشطة الشركة، والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.

-المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل.

-توفير الاحتياجات من العمال. فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة بمكان أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها.
-تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم.

-يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال.

ومما يعكس مدى أهمية التدريب هو ما تنفقه الشركات خاصة كبيرة الحجم، على برامج التدريب والتوجيه للعاملين بها³¹.

²⁹ إبراهيم عباس الحلالي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها وتحدياتها في الشركات مع إطلالة على التجربة اليابانية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص134.

³⁰ جمال الدين محمد مرسي: مرجع سابق، ص335، 334.

2-1-8 تصميم البرنامج التدريبي: يقع على عاتق الإدارة مهمة تصميم البرنامج التدريبي لأن الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية أفضل استغلال³²، حيث تستخدم الإدارة معلومات توفرها من خلال تحليل الوظيفة في تصميم وتطوير البرامج التدريبية، نظراً لأن

هذا التحليل وما ينجم عنه من وصف للوظائف يظهر مجموعة المهارات ومن ثم مستوى التدريب مطلوب³³. ولتصميم وإعداد وتحضير برنامج تدريبي في أي موضوع أو ميدان من مواضيع وميادين العمل، المعرفة السلوك والمهارة والإتقان، الإبداع والكفاءة والتطور والتميز والنهوض والنجاح وزيادة الإنتاجية والتركيز على الايجابيات ومحاربة السلبيات، لكل ذلك فإن تصميم وبناء العناصر التالية كفيلة بإعداد برنامج تدريبي عملي ومتكامل:

1- لماذا التدريب.

2- من فئة المتدربين.

3- ما هو مجال وميدان التدريب والتدريب.

4- ما هي الموضوعات والمهارات التي تدرّب.

5- ما هو موعد التدريب (الأيام التواريخ الساعات والأوقات)

6- أين سينعقد البرنامج التدريبي.

7- من هو المدرب³⁴.

2-1-9 تحديد الاحتياجات التدريبية: يجب أن يوجه التدريب ناحية تحقيق بعض الأهداف التنظيمية مثل، تحسين وسائل وطرق الإنتاج، تحسين جودة المنتج أو الخدمة، تخفيض تكاليف التشغيل. ويعني هذا أن المنظمة يجب تسخر مواردها فقط لأنشطة التدريب التي قد تساعد وتساهم في تحقيق أهدافها. ويتطلب تحديد الأنشطة التدريبية في أي منظمة تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية. وبصفة عامة فإنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لثلاث مستويات:

- التحليل التنظيمي.

- تحليل الوحدة الوظيفية (الإدارة).

- تحليل فردي.

³¹ جمال الدين محمد مرسي: مرجع سابق، ص335، 334.

³² عبد الله حسين جوهر: إستراتيجيات الإدارة الحديثة التخطيط-التطوير-الرقابة، مرجع سابق، ص12

³³ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس: التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص44

³⁴ عبد الله حسين جوهر: إدارة الموارد البشرية التنظيم-التدريب-السكرتارية، مرجع سابق، ص101.

وعلى مستوى التحليل التنظيمي، فإن السجلات التي توضح معدلات الغياب ودوران العمل، والتأخير، والحوادث تعتبر مؤشرات موضوعية للمشاكل خلال المنظمة. فعند حدوث أي مشكلة يجب أن تقصص هذه السجلات بعناية، لتحديد المشاكل، وإمكانية حلها من خلال التدريب.

ويمكن أيضا من خلال الاستطلاعات اتجاهات الأفراد اكتشاف الاحتياجات التدريبية على كل من المستويين التنظيمي، والإدارة. وفي كثير من الأحيان تأتي المنظمة بمجموعة محايدة من خارج المنظمة لإجراء هذا الاستطلاع.

كما يمكن أن تشير أبحاث أو استطلاع آراء العملاء إلى بعض مجالات المشاكل والتي قد لا تكون واضحة للأفراد العاملين بالمنظمة. ويمكن أن تشير الاستجابات الناتجة عن هذا الاستطلاع إلى مجالات التدريب للمنظمة ككل أو لوحدة وظيفية داخل المنظمة. ومن الطرق المفضلة لتحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي، أو الإداري أو الفردي، هي من خلال تطبيق قائمة استقصاء، وتتطوي هذه القائمة على تنمية أسئلة تحتوي على تحديد بعض المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بفعالية، ثم سؤال الفرد الاحتياجات التدريبية فيها من خلال قائمة الاستقصاء:

-كيفية تحسين إدارة الوقت بفعالية.

-كيفية تحسين معالجة الضغوط في مجال العمل.

-كيفية تحسين تنمية مهارات الاتصال الشفوي والكتابي.

-كيفية تحسين الإنتاجية الفردية.

ويجب القيام بتحليل الاحتياجات التدريبية بطريقة دقيقة ومنظمة وقبل إجراء أي نوع من أنواع التدريب³⁵.

2-1-10 فاعلية وتقييم البرامج التدريبية: يسهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستوى أدائها بكفاءة وفعالية، وبالتالي في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفعالية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم مما ينعكس على الأداء العام على المنظمة³⁶. التي تعتبر كيان اجتماعي أو مجموعة من الأفراد والجماعات التي تجتمع بتخطيط مسبق وبوعي وليس بمجرد الصدفة³⁷.

2-1-10-1 الفاعلية: إن الهدف من البرامج التدريبية هو اكتساب المتدرب لمستوى عال من المهارة المهنية إذ أن البرامج تعني تزويده بالمزيد من التعليم من أجل إتقانه لحرفة معينة أو سلسلة من الأعمال المتصلة بها وتجمع برامج التدريب في العادة بين التدريب العلمي على العمل والخبرة العلمية في موضوعات معينة. ولهذه البرامج فاعلية تكمن أساسا في كفاءاتها تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها سواء كان الهدف إضافة معارف أو معلومات أو اكتساب خبرات ومهارات أو تغيير اتجاهات الأفراد

³⁵ رابوية حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 167-169.

³⁶ حمود جثير الربيعاوي، وليد حسين عباس: رأس المال الفكري، مرجع سابق، ص 35.

(2)-عدم الانتظام ورغبة العاملين في المواظبة على الاهتمام بالدورات التدريبية والمنتسبين لها والتي يجب أن ينتظموا بها.

(3)-غياب التقييم المستمر لبرامج التدريب، حيث أن التقييم هو أحد الأبواب الرئيسية لعملية التطوير والتحديث والتغيير في برامج التدريب وتصويب ما أمكن للوصول إلى المستوى الأمثل.

(4)-ترى بعض القيادات الإدارية أنه يجب ربط التدريب بالترفيه أو الزيادة المادية للراتب، حتى يكون ذلك حافزا مؤديا إلى زيادة الخبرة والمعرفة .

(5)-التدريب في القطاع الحكومي يواجه مشكلة تعدد الآراء والقرارات في نوع وكيفية التدريب ومن هي الفئة التي تستوجب تدريبها⁴¹.

2-1-12 قياس أثر العائد من التدريب:يمثل قياس العائد من الاستثمار في التدريب الفوائد أو المنافع التي تعود للمنظمة من جراء الاستثمار في التدريب، ويهدف إلى قياس التغيير الجديد في أداء بالمنظمة بعد مشاركة موظفيها في البرنامج التدريبي.

أما أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها لقياس العائد من التدريب فهي:

- يعتبر القياس والتقييم من العمليات الضرورية لبناء ثقافة مؤسسية تقوم على مخرجات التدريب.
- يتعذر على المؤسسات تحديد العائد الحقيقي للتدريب من دون استخدام أدوات تقييم فعالة وبذل جهود كبيرة في هذه العملية.
- اعتبار مديري ومنسقي التدريب شركاء فعليين، ليتسنى تحقيق أهداف التدريب، وتتمكن المنظمة من توصيل أفضل خدماتها لعملائها.
- ضرورة إعطاء فترة كافية لقياس أثر نتائج التدريب على أداء وعمل الموظف على الأقل ثلاث شهور من ممارسة الموظف المتدرب لعمله بعد انتهاء التدريب⁴².

2-1-13 التدريب وإدارة الجودة الشاملة⁴³:لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات لا بد أن

نعرف ما هي مسؤوليات الإدارة في التطبيق، العائد من التدريب في إدارة الجودة الشاملة، والعلاقة بين إدارة التدريب وإدارة الجودة الشاملة.

وتتمثل مسؤوليات الإدارة في التطبيق فيما يلي:

-التزام الإدارة بتطبيق نظام إدارة الجودة بإنشاء سياسة الجودة وأهداف الجودة وعمل المراجعات الدورية وضمان توفير الموارد.

-التركيز على العميل وضمان أن احتياجات العميل قد تم تحديدها واستيفائها بهدف تحقيق رضا العميل.

⁴¹ظاهر محمود كلالدة: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص51.

⁴²عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص242.

⁴³عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق: المرجع السابق(انظر الفصل الثامن) حول التدريب. ص223-246.

-ضمان أن المستويات والسلطات وأساليب العمل قد تم تحديدها وتوصيفها.
-تخصيص عضو من الإدارة(ممثّل الإدارة) بصرف النظر عن مسؤولياته الأخرى سيكون له سلطة متابعة نظام إدارة الجودة وأي احتياج للتحسين وكذلك مسؤولية الاتصال بالجهات الخارجية فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة.

-ضمان أن عملية الاتصال المناسبة قد تم إنشاؤها فيما يخص نظام إدارة الجودة.
-يجب على الإدارة مراجعة نظام إدارة الجودة على فترات زمنية مخططة لضمان استمراريته وفاعليته والاحتفاظ بتسجيلات مراجعة الإدارة.

وفي ضوء هذه المسؤوليات لأبد من التدريب الإداري لأن:

1-جميع نظم إدارة الجودة يتطلب تطبيقها كثيرا من التدريب الإداري للعاملين في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة.

2-التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة وتحسين الأداء للعاملين يمكن تحقيقها من خلال وجود موارد بشرية مدربة وذات مهارة عالية.

3-التعامل مع العملاء وإرضائهم وتلبية رغباتهم يحتاج إلى مهارات محددة ومتخصصة التي يجب أن يتدرب عليها جميع العاملين في المنظمة.

4-عملية الاتصالات بالعملاء والموردين والمستهلكين تحتاج إلى إقامة برامج تدريبية متخصصة. وأهم عائد للتدريب في إدارة الجودة الشاملة هو تحسين الأداء الذي يمكن قياسه من خلال مؤشرات محددة هي:زيادة الربحية، زيادة الإنتاجية وأفضل الخدمات، زيادة الجودة، تخفيض تكاليف الصيانة والتشغيل، نقص شكاوي العملاء، زيادة رضا العميل، التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة.

2-1-14العلاقة بين إدارة التدريب وإدارة الجودة الشاملة: تسعى معظم المنظمات على اختلاف أحجامها ونوعياتها على إدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها كأسلوب إداري ثبت فعاليته لتحقيق التميز وهكذا بالنسبة إلى مفاهيم إدارة التدريب، حيث نلاحظ تقارب المفهومين إلى بعضهما إلى حد التطابق أحيانا ويكمل بعضهما الآخر وخاصة في المجالات التالية:

-نقطة البداية لإدارة التدريب وإدارة الجودة الشاملة هو العميل لأن إدارة الجودة الشاملة نقطة انطلاقها وبدايتها هي تحديد ذلك العميل المطلوب كسب رضاه والوقوف على حاجاته ورغباته حتى يمكن ترجمتها إلى سلع وخدمات تشبع هذه الحاجات والرغبات لذلك نقول أن التسويق يبدأ بالمستهلك وينتهي بالمستهلك، وهكذا بالنسبة لإدارة التدريب حيث أن جميع الأنشطة التدريبية موجهة أساسا لاحتياجات المتدرب وبالتالي نقطة الانطلاق والبداية هي تحديد العميل أو المتدرب ومن ثم تحديد احتياجاته التدريبية لذلك نقول أن التدريب يبدأ بالمتدرب وينتهي بالمتدرب.

-أن كلا المفهومين إدارة التدريب وإدارة الجودة الشاملة يركزان على العميل، ويعملان على إرضاءه من خلال إشباع احتياجاته النوعية، حيث إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إرضاء المستهلك أو العميل

أي إشباع حاجاته ورغباته، وهكذا بالنسبة إلى إدارة التدريب حيث الهدف هو أيضا إرضاء المتدرب أو العميل بمعنى العمل على إشباع احتياجاته التدريبية.

-لم تعد إدارة الجودة الشاملة وإدارة التدريب في الفكر الإداري الحديث مجرد مواصفات وتلقين معلومات ذلك المفهوم الضيق بل أصبحت ذات المفهوم الأوسع وخاصة العائد للمستفيد -القيمة المضافة- فإذا كانت السلع والخدمات تعطي للمستهلك قيمة مضافة في صورة منافع فإن التدريب أيضا يعطي قيمة مضافة للمتدرب في صورة منافع، وهذا سيعود على المنظمة بعائد (قيمة مضافة) في صورة أرباح وإنتاجية.

-حيث كان ينظر إلى إدارة الجودة من منظور محدود لا يتعدى فقط جودة المنتج للتأكد من أن السلعة أو الخدمة مطابقة للمواصفات الموضوعية، ولكن بدأت النظرة إلى الجودة من منظور أوسع فقد تعدت مجرد المطابقة إلى التطابق مع رغبات العميل والصلاحية في الاستعمال، وهكذا بالنسبة لإدارة التدريب فلم نعد ننظر للتدريب على أنه مجرد عملية تلقين معلومات أو تزويد ببعض المهارات بل نظره أوسع وأشمل حيث أصبح التدريب المرتكز الأساسي لتنمية الموارد البشرية.

-تهدف كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة التدريب إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة حيث تتمثل الوظيفة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في أنها تستهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق التميز على منافسيها لتدعيم مركزها التنافسي من خلال رضا العميل، وهكذا بالنسبة للتدريب يستهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإبداع والابتكار والتحسين والتطوير الذي هو نتاج متميز للمتدربين الأكفاء.

مما سبق يمكننا القول أن التدريب مهم جدا لجميع المنظمات ولا يمكن الاستغناء عنه، بل أصبح من السياسات التي تتبناها المنظمات لتحقيق التحسين المستمر في كل مستوياتها الإدارية والوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة، فاهتمام المنظمة بمواردها البشرية من حيث الثقافات والمهارات والقدرات والمعارف يعزز لديهم الشعور بالانتماء لها ويصبحون أكثر ولاء لها من جهة، ومن جهة أخرى يستطيعون مواجهة متطلبات العمل اليومي.

فالمنظمات في عصرنا هذا أصبحت تعطي مزيدا من الاهتمام لاستراتيجيات التدريب وربطها بالإستراتيجية العامة لها، كما أصبحت تركز على العمالة الكفؤة المتميزة بهدف الاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وكمية الموارد البشرية اللازمة.

2-2 القيادة: تطور مفهوم القيادة الإدارية في التنظيمات الإدارية المختلفة بحيث أصبحت هي محور الإدارة الناجحة، والقيادات الإدارية هي المسؤولة عن تسيير العمل وحفز الهمم وبث روح الحماس والحيوية لدى الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة فضلا عن أن التقدم والنجاح الذي تحققه المنظمات إنما يقاس بمدى كفاءة وفعالية القيادة التي تتولى مسئولية إدارتها⁴⁴.

تتشكل القيادة الإدارية عبر المستويات التنظيمية (السلطة، تسيير الموارد البشرية، العملية الإشرافية) والتي لها علاقة مع بعضها البعض، حيث تعتبر السلطة التنظيمية من أهم آليات الضبط التنظيمية المحددة لسلوكيات وأفعال المرؤوسين في إطار النظام المعياري التنظيمي الكفيل بتقنين هذه الأفعال وترشيدها لتحقيق الاستقرار للعامل⁴⁵. ولقد أدركت المؤسسات في الوقت الحالي أن صناعة المديرين من أهم مفاتيح النجاح وموازن القوى في بيئة كثيرة التعقيد وسريعة التغير، وأن التغيير إلى الأفضل يبدأ من القمة. أشار ستودجيل 1974 Stodgill وهو من الرواد الباحثين في القيادة إلى وجود ثلاث شروط أساسية لضرورة لوجود القيادة هي:

- وجود جماعة مرتبطة بعضها بعض.
- وجود مهمة مشتركة ووجود اختلاف وتمتاز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة، كما تعرف أيضا بأنها قوة التأثير في الآخرين وجعلهم ينفذون الأعمال المنوطة بهم والتي تحقق أهداف المنظمة⁴⁶.

هناك بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة منها الإدارة والفرق يكمن بينهما فيما يلي:
- إن وظائف الإدارة الرئيسية هي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنسيق، مع القدرة على التحكم في الأحداث وحل المشاكل، أي أنها تركز على خلق جو من النظام والاستمرارية، بينما القيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية وحشد القوى تحت هذه الرؤية، التحيز وشحذ الهمم.

- الإدارة تعتمد على التخطيط في إطار زمني مع التركيز على تقليل عنصر المخاطرة إلى أقصى درجة ممكنة، بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز، عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة.
لكن رغم هذه الفروقات إلا أنه لا تستطيع المنظمة الاستغناء عن أي منهما، لأن وجود الإدارة وتحقيقها الفعالية والتحديث والقدرة على التعامل مع متغيرات البيئة، يحتاج إلى القيادة وتحديد الرؤى المستقبلية لضمان الاستمرارية والمنافسة.

كما يمكن التمييز بين القيادة والرئاسة في النقاط التالية:

إبراهيم ياسر عبد الوهاب: التوجهات المعاصرة للقيادات الإدارية نحو تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على إتحاد الصناعات المصرية،⁴⁴المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، أبريل 2008، العدد 02، ص288.

⁴⁵بطاط نصيرة: تنمية أداء الموارد البشرية في ظل إستراتيجية القيادة الإدارية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 05، ص238.
زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى: القيادة الإدارية ودورها في تكوين المورد البشري حالة مؤسسة سونلغاز-معسكر- مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، مجلد 1، عدد 3، 2014، ص52.⁴⁶

- 1) مصدر السلطة: سلطة القائد يستمدّها من أفراد جماعته بعد حصوله على اعترافهم به واختيارهم له، بينما سلطة الرئيس فهي مستمدة من سلطة خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده.
- 2) هدف الرئاسة يتحدد بواسطة الرئيس متماشيا مع مصالحه التي يمكن أن تتواءم مع منفعة الجماعة. بينما يتحدد الهدف في القيادة أساسا بواسطة الجماعة، التي ترسم الهدف وتحدده وفقا لمصالحهم الجماعية.
- 3) يستند الرئيس في رئاسته إلى السلطة والسيطرة، بينما يستند القائد في قيادته إلى الأتباع وتشجيعهم والتفاهم حوله.

ويمكن أن نميز أيضا بين طبيعة القيادة والإشراف في أن المشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، فالمشرف يستمد سلطته من مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد وطاعة تعليماته على أية حال. أما القيادة فهي تختلف على الإشراف، في أن الشخصية القيادية تحصل أولا على الموافقة والقبول كأساس للشرعية، وهذا يعني أن الفرد يكون عضوا في جماعته⁴⁷.

2-2-1 واجبات القيادة: ويمكن إيجاز ذلك كالآتي:

- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.
- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمنظمة والأفراد.
- دعم عناصر ووظائف الإدارة.
- الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغيرات التي تصب في صالح المنظمة⁴⁸.

2-2-2 أساليب القيادة: يمكن تحديد أساليب القيادة بأشكال عدة كالآتي:

- 2-2-2-1 إن السياق يعني طريقة التفكير: إن أسلوب القائد هو طريقته في التفكير في المواقف المختلفة، فالقائد الذي يتبع الأسلوب التسلطي تتسم طريقة تفكيره بالفردية الأحادية وعدم الانتظار من الآخرين أية فكرة أو حتى معلومة.
- 2-2-2-2 طريقة السلوك: إن أسلوب القائد هو طريقته في السلوك، فسلوك القائد الديمقراطي التشاركي يميل إلى احترام آراء الأفراد الآخرين.
- 2-2-2-3 طريقة العلاقات: إن القائد التسلطي لا يعتقد إلا بالعلاقات الهرمية ولا يسمح للمرؤوسين أن يتوقعوا منه إلا الأوامر الصارمة لهذا يكون نمط العلاقات السائد هو نمط علاقات القوة المتوترة التي سرعان ما تتحول إلى علاقات عدائية تتجلى في صورة القائد الذي يهدد المرؤوس الخامل العدائي⁴⁹.

⁴⁷العايب سليم، بوطبال حكيمة: فعالية القيادة في تسيير الأفراد داخل المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 01، 2013، ص42، 41.

⁴⁸بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2010، ص55.

⁴⁹نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء، ط1، 2011، ص86.

2-2-3 أنماط القيادة:

ارتبط نشوء النمط القيادي بظهور الحاجة الملحة للنشاط التعاوني بين الأفراد، وعليه فهو ليس بالشئ الجديد ويعد من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة، وبرز النمط القيادي مؤثرا في سلوك الأفراد والجماعات ومحور دراسات علماء النفس والاجتماع. وفي سياق البحث عن مفاهيم النمط القيادي، فقد تعددت وتنوعت هذه المفاهيم حسب رؤى كل كاتب، والجدول الموالي يوضح مفاهيم النمط القيادي حسب آراء الباحثين⁵⁰:

الجدول رقم(01) يمثل مفاهيم النمط القيادي على وفق آراء الباحثين:

المفهوم	الباحث
إنه الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الإطار الذي يحدد علاقته بالمرؤوسين.	البياع، 1985، 69
إنه مجموعة التصرفات التي يمارسها القائد ويعتمد عليها من أجل التأثير على أنشطة المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	Classman، 1986، 19
هو الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد في تعامله أو تفاعله مع الجماعة المدركة له، والذي على أساسه تحدد فاعلية الدور القيادي.	علي وجواد، 1989، 20
مجموعة العادات والممارسات الصادرة من رجل الإدارة في إدارته لمنظمتة.	الهدهود والجبر، 1989، 96
الطريق الذي يتبعه القائد من أجل توجيه الآخرين في الموقف.	Durbin، 1990، 317
إنه السلوك المتكرر للمدير والغالب عليه في طريقة أدائه للعمل.	ياغي والذنيبات، 1991، 77
العملية التي يتم من خلالها إقناع الآخرين بأن يعملوا بحماس ومثابرة من أجل تحقيق الأهداف المحددة للجماعة.	باقر وحمزة، 1991، 202.
العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك	سالم، 1995، 189

⁵⁰ ناهدة إسماعيل عبد الله، عمر محمد صبحي عبد الرزاق: تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة دراسة تحليلية لآراء المرءاء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العدد93، مجلد31، 2009، ص284،285.

الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.	
قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالها وطموحاتها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده.	القريوتي، 2000، 104
إنه النمط الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين.	محمود، 2002، 52
الاتجاهات الفعلية للقائد بقصد التأثير في سلوك الآخرين والوصول إلى الغايات الخاصة بالمجموعة والحفاظ أو تقوية المجموعة ذاتها.	خروفه، 2002، 24.

المصدر: ناهدة إسماعيل عبد الله، عمر محمد صبحي عبد الرزاق: تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العدد93، مجلد31، 2009، ص284،285

و من أنماط القيادة نجد مايلي:

(1) القيادة الشخصية: وتزاول القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد ومرؤوسيه، ويصل التوجيه والتحفيز شخصيا بين القائد ومرؤوسيه.

(2) القيادة الأبوية: ويتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد ومرؤوسيه، ويتضح هنا مدى الاهتمام بين القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين ويؤخذ عليها صعوبة تنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها القائد لمرؤوسيه.

(3) القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يشبه هذا النوع من القيادة النوع الدكتاتوري.

(4) القيادة غير الرسمية: وهذه القيادة تتم من خلال التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة⁵¹.

ومن معايير الحكم على فعالية النمط القيادي في إدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه.

- غرس عناصر الثقافة التنظيمية الجديدة في عقول مرؤوسيه.

⁵¹ علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2010، ص39.

-الاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين.

-توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين وتطوير أداءهم.

-تفويض السلطة للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشاكلهم الشخصية.

-إحلال مفهوم جماعية العمل لدى مرؤوسيه.

-بناء نظام إتصالات فعالة.

ومن السمات الشخصية للقيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة نجد: الشجاعة، الاعتمادية، وضع أخلاقيات العمل، الذكاء، المرونة والتفاوض⁵².

من يتتبع تطور نظريات القيادة الإدارية في مناهج الإدارة والقيادة والسلوك التنظيمي الغربية يلاحظ مرور هذه النظريات عبر تطور يرمي إلى استجلاء ظاهرة القيادة ومفهومها وتعريفها، فمن تمركزها حول نظرية الرجل القوي ذي السمات الجبارة في التأثير على الآخرين وعلى صناعة وتنفيذ الأهداف التنظيمية، إلى تطورها الذي تمحور حول المهارات، والقائل بأن القائد الناجح ليس ذاك الذي يولد بجبروته وقوته وإنما بمهاراته المكتسبة، ثم مرحلة الأنماط القيادية، والتي تتطلب من القائد الناجح ممارسة النمط القيادي الملائم للحالة الملائمة، ثم الإدارة الموقفية والتي تقول بأن المواقف هي التي تحدد السلوك القيادي. فاختلاف المواقف يتطلب تغيير أسلوب القيادي حتى تتلاءم مع متطلبات الموقف، ومن ثم تشعبت فصول وتجليات الإدارة الموقفية، فصرنا نلاحظ بروز الإدارة التحولية.

وتسعى القيادة التحولية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحولية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين⁵³.

والقيادة التحولية هي القيادة بالإقناع المعتمدة على تحريك الناس لتحقيق التغيير ونقل المنظمات وتحويلها إلى وضع مستقبلي أفضل⁵⁴. وهي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين، وأصبح مصطلح التحولي أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحولية على يد Burns(1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وقد عرف Burns(1978) القيادة التحولية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

وتستند القيادة التحولية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي:

⁵² بوعشة نور الدين: الوظائف الإستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ص260.

⁵³ محمد عبد الرحيم عبد الحليم: تحفيز العاملين: نحو مناهج إسلامية لإدارة الموارد البشرية، مجلة التنوير-مركز التنوير المعرفي-السودان، العدد08،

ديسمبر2009، ص181.

⁵⁴ السبيعي عبيد بن عبد الله: القيادة التحولية وعلاقتها بالجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة، ج01، ع153، مصر، أبريل 2013، ص296.

-**التغيير:** ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.
-**الإبداع:** حيث تستند إلى التفكير الإبتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً بأنها بآب الابتكار هو جوهر العملية الإبداعية.

-إن روح المخاطرة ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

وإن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً⁵⁵

2-2-4 نظريات القيادة: نذكر النظريات التالية:

2-2-4-1 **نظرية الرجل العظيم:** تتلخص أفكار هذه النظرية بالقول أن هناك أفراداً برزوا في المجتمعات وعلى مر العصور تميزوا بقدرات ومهارات ومواهب فائقة مما دفعهم إلى إحداث تغيير في حياة المجتمع. ولكن هناك انتقادات وجهت لهذه النظرية منها أنه من الممكن أن يحقق هؤلاء الأفراد المتميزون أهداف جماعتهم تحت ظروف معينة وأنهم كانوا غير قادرين على قيادة جماعة أخرى، وهذا يعني أن القائد ليس بإنسان يتميز بصفة يختلف بها عن الآخرين وحسب، فهناك عوامل أخرى تدفع هذا القائد لأن يقود الجماعة بنجاح مثل الظروف المساعدة ونوعية الجماعة.

2-2-4-2 **نظرية السمات:** توضح هذه النظرية أن القيادة تولد مع الشخص أي أنها تحمل خاصية الوراثة، فالملوك يولدون عادة من سلالة الملوك كذلك الخلفاء وأصحاب الشركات الضخمة والبنوك. وتؤكد هذه النظرية بأن القائد تميزه سمات معينة عن غيره من التابعين مما يؤهله للسيادة، إضافة إلى صفات شخصية كالذكاء والشجاعة والجرأة والقدرة على التوجيه. ولقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات من حيث أن السمات لا يمكن تحديد عددها في القائد بشكل دقيق وإنه ليس من الضروري أن يتمتع القائد وحده دون غيره بهذه السمات.

نستنتج من هذه النظرية أن القيادة ليست مجرد سمات يحصل عليها القائد أو يكتسبها خلال مراحل نموه وتطور شخصيته.

2-2-4-3 **النظرية الموقفية:** تتلخص هذه النظرية بأن القائد لا يمكن أن يمارس دوره في القيادة إلا إذا خدمته الظروف الاجتماعية والبيئة ليحقق من خلال مواقف معينة طموحاته ويسخر قدراته ومهاراته إذ تتحكم بالقائد بالدرجة الأولى الظروف المحيطة به، فتبرر لديه عناصر القيادة من خلال تعامله وتفاعله مع الآخرين، فالموقف هنا هو الذي يبرز القائد لا الصفات الشخصية التي تغلب عليه وتؤله لأن يكون قائداً.

⁵⁵إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-

كلية الاقتصاد ، المجلد 27- العدد 04، 2011، ص 392.

نستنتج مما تقدم أن هذه النظرية التي يعتبرها البعض المدخل السوسولوجي لدراسة القيادة ، وخاصة في الجماعات الصغيرة، أنها تعتبر القيادة موقفية وتتغير من موقف لآخر، فهي تركز على الموقف ذاته كعامل رئيسي لظهور القائد. بمعنى أن ظهور القائد يعتمد على قوى اجتماعية خارجية، كذلك أن هذه النظرية تجاهلت سمات القائد.

2-2-4-4 النظرية الوظيفية: تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنها الأعمال والأدوار التي يقدمها الفرد بغية مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها. والقيادة هنا تتوقف على الدور الوظيفي للفرد بغية مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها وإلهامها، وعليه فإن القيادة ممكن أن يشترك بها أكثر من شخص في المؤسسة.

نستنتج أن هذه النظرية عاجزة عن تفسير ظاهرة القيادة. فالقيادة التي يؤديها أعضاء كثيرون يكون الاتفاق بينهم ضعيفا، وأقل تأثيرا من القائد الحقيقي الذي يؤثر في الجماعة ونشاطها. وقد يؤدي ذلك إلى فوضى وعدم تحديد المسؤولية.

2-2-4-5 النظرية التفاعلية: هذه النظرية تشير إلى أن القائد خليط من كل ما ذكر في النظريات السابقة فالسمات الشخصية والظروف البيئية والمهام الوظيفية تشترك كلها لتتصب في بوتقة واحدة وتظهر لنا القائد بعد تفاعلها مع بعضها تلقي هذه النظرية الضوء على أهمية إدراك القائد لذاته وللآخرين وإدراك الآخرين له.

نستنتج مما تقدم أن هذه النظرية واقعية في تحليلها لخصائص القائد، إذ ترى أن نجاح القائد مرتبط بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع حاجاتهم.

2-2-4-6 نظرية حاجات التابعين: تتعلق هذه النظرية بالعلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يجب أن يقوم بإشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين عن طريق التفاعل معهم وفهم كل واحد منهم فهما عميقا، ومن ثم العمل على تحقيق حاجاته الإنسانية وهذا بالطبع سيعود على القائد بالرضا النفسي القبول من لدن الجماعة⁵⁶.

2-2-5 خصائص القائد الإداري الناجح: تعتبر الإدارة عنصرا أساسيا وفعالا في المنظمة وفي تسيير مواردها من خلال الوظائف التي تقوم بها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وتؤدي الإدارة دورا هاما في نجاح المنظمة وتطورها واستمرارها عن طريق التسيير الجيد لموارد المنظمة وبصفة خاصة الموارد البشرية التي تعتبر المورد الرئيسي والأهم فيها، لهذا كانت القيادة مجال اهتمام العديد من البحوث والدراسات، فقد تم كتابة ما يفوق 35 ألف ورقة بحثية ومقال وكتاب حول القيادة. وكلها تتفق على أن الإدارة الرشيدة للموارد البشرية تعتمد على القيادة الناجحة والإستراتيجية الفعالة التي تحسن تحريك وتوجيه

⁵⁶ رافدة عمر الحريري: إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص127، 126.

الأفراد ومساعدتهم في الكشف عن مهاراتهم وكفاءاتهم، عن طريق تمكينهم وإعطائهم جانباً من الحرية بما يساعدهم على الإبداع والتطوير والمساهمة في إبداء الرأي للارتقاء بالمنظمة وإنجاحها.

وإذا كان للقيادة دوراً هاماً في الحالات المستقرة للمنظمة، فإن هذا الدور يزداد ويتوسع ويصبح أكثر أهمية في حالة عدم الاستقرار والتغير السريع الذي يواجه المنظمات التي أصبحت مضطرة للعمل في بيئة سريعة التغير بسبب العولمة، كما جعلت من المنافسة أحد العناصر الأساسية لها والتي تراهن على زوال أو بقاء المنظمات. ويلعب المدير دوراً بارزاً في الحفاظ على استقرار المنظمة على المستوى الداخلي والخارجي، لكن يتم ذلك بامتلاكه مجموعة من المهارات⁵⁷. وقد حدد يوكي Yuki1989 خمس مهارات قيادية يجب أن يمتلكها المدير وهي:

مهارة تفويض السلطة: وتعني اشتراك العاملين في أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين، وأن امتلاك المدير لهذه المهارة تدفع العاملين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة ومن ثم دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل.

مهارة الحدس: وهي القابلية على التوقع بالتغيير وتوسيع الرؤية المستقبلية وتبني الثقة والخاطر وامتلاك روح المبادرة وقبول التغيير.

مهارة فهم الذات: وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه والتعرف على قدراته وإمكاناته واختيارها من أجل إكساب مهارات معينة.

مهارة الانسجام: وهي قدرة القائد على فهم واستيعاب مبادئ مسيرة العمل في المنظمة وقيم العمل وقيم العاملين وإحداث التوافق بينها من أجل الإنجاز الأفضل.

مهارة التبصر: وهي قابلية القائد على التصور والتمثيل والنظرة إلى ما وراء الحالات التي تواجهه في المستقبل ليتمكن من وضع خطة عمل لمواجهة تلك الحالات.

كما حدد سويني الخصائص التي تساعد المديرين على أداء واجباتهم بكفاءة وأجملها بقدرتهم على المبادرة وتقدير أدوار العاملين والتخطيط والضبط والنظام والقدرة على اتخاذ القرار⁵⁸.

2-2-6 أهمية القيادة لإدارة الجودة الشاملة: يبني القادة الخطط والأهداف للتنظيم فإذا لم تشمل الخطط والأهداف على عنصر الجودة فإنها لن تكزن ذات معنى وأن تحقق جزء منها فهو يكون بمحض الصدفة ليس إلا.

تعني قيادة الجودة تقديم اختيارات إستراتيجية واضحة وقواعد موجهة وتطبيق منضبط للتحسين المستمر وإعادة ابتكار أنفسنا. كما تعتمد معايير الجودة وجوائزها بقوة على القيادة. وفيما يلي فلسفة القيادة في أحد معايير الجودة وهي معيار بالتدرج. يجب أن يحدد القادة التنظيم اتجاهات وقيم واضحة ومرئية وتوقعات

⁵⁷ تاني نبيلة، عدالي مصعب: علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج بالبلدية، الجزائر) مجلة

وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 01 جوان 2017، ص 147

⁵⁸ شهرزاد محمد شهاب: القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، تموز 2010، ص 107.

مرتفعة ويجب أن توازن الاتجاهات والقيم و التوقعات احتياجات كل أصحاب المصالح، ويجب أن يضمن القائد الإداري إنتاج الاستراتيجيات والنظم والطرق لتحقيق الامتياز وتحفيز الابتكار وبناء المعرفة والإمكانيات ويجب أن تساعد القيم والاستراتيجيات توجيه كل الأنشطة والقرارات للتنظيم.

على القيادة أن تلهم العاملين وتشجعهم على المساهمة والتطوير والتعليم ليكونوا مبتكرين ومبدعين ويجب أن يعمل القادة كنماذج للأدوار (مثل أعلى) من خلال سلوكهم الأخلاقي وشمولهم الشخصي في التخطيط والاتصالات والتدريب والتطوير لقادة المستقبل ومراجعة الأداء الوظيفي وتميز العاملين وكنماذج للأدوار (كمثل أعلى) يمكن أن يعززوا القيم والتوقعات أثناء بناء القيادة والالتزام والمبادرة في جميع أنحاء التنظيم. وللقيادة دور في تفعيل مفهوم الجودة من خلال الآتي:

صيانة وصياغة سياسة الجودة، نشر الوعي الثقافي للجودة، التركيز على احتياجات المستفيدين، تأكيد الكفاءة والفعالية، المتابعة والمراقبة والمراجعة. وعليه لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة تحدها الإدارة العليا.⁵⁹

تستند القيادة الإدارية إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه.⁶⁰ فالقيادة مهمة وحيوية من حيث علاقتها بإدخال وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر القيادة الفعالة الموجهة للهدف مطلباً سابقاً لبقاء طويل الأمد للمؤسسة.

القيادة وإدارة الجودة مفهومان مرتبطان لا يمكن فصلهما عن بعضهما. ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة، بل تشكل جزءاً ضرورياً من أعمالها. فمن ناحية، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة ومناسبة. ومن ناحية أخرى، فإن حقيقة اعتبار الجودة جزءاً متكاملًا من عمليات الشركة يعني أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة. وقبل كل شيء فإن الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية وهي: إرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين.⁶¹

مما تقدم نستنتج أن القيادة تمثل السلطة في المنظمة والوسيلة للتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية والعمل على تحقيق الاستقرار داخل المنظمة من خلال تبني سياسات ملائمة وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات. ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هو مدى توفيرها لنموذج قيادي يساعدها على تحقيق الفعالية التنظيمية.

2-3 التحفيز: عرفت الحوافز على أنها المؤثر الخارجي الذي يعمل على إثارة القوى التي تؤثر في سلوك العاملين، وتضبط تصرفاتهم للوصول إلى مستوى معين من العمل والانجاز، فهي مجموعة من العوامل

⁵⁹توماس، سينا ستراك: دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة في الشركة العامة للأسواق المركزية، مجلة جامعة الأنبار

للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد05، العدد10، 2013، ص327.

⁶⁰هاشم حمدي رضا: مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية، 2010، ص141.

⁶¹علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، ط1، دار غريب، القاهرة، مصر، 1995، ص85.

التي تدفع العاملين لبذل المزيد من العطاء، وإثارة اهتمام العاملين بالعمل⁶²، أما التحفيز فهو عملية دفع الناس إلى العمل وتحقيق مهام مرجوة من خلال أدائهم⁶³، وتختلف الحوافز من حيث إتجاهها وقوتها واستمراريتها⁶⁴. وتستخدم الحوافز في المؤسسات بأنواعها حيث تسعى لربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين من جهة ومن جهة أخرى ربط أهداف العاملين فيها بأهداف المجتمع، بحيث ترغب الحوافز العاملين على العمل بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية⁶⁵.

إن الاهتمام بالحوافز ليس حديث العهد، فقد اهتمت في الماضي حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز اهتماما كبيرا، ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع نظاما جديدا لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة من طرف المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور"، وبالتالي نظام الأجر بالقطعة من أقدم نظم الحوافز، هذا النظام يقترح وجود معدلين من الأجور الإنتاج بالقطعة، الأول مرتفع إذا تمكن العامل من الانتهاء من القطعة في الوقت المحدد والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها. بعد ذلك جاء جاننت Guent أحد تلامذة تايلور، واستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولم يستطع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب، فإنه يحصل على أجر مضمون. أما إميرسون Emerson فقد وضع نظاما على أساسين يحدد أجر العامل على حسب درجة كفايته الإنتاجية التي يتم حسبها أسبوعيا.

ومما لا شك فيه هو اعتماد تايلور وتلاميذه في وضع نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج شرط ألا يكون على حساب الجودة والكفاية، أو عبئها على العمل لكن هذا لا يعني أنه لم تكن هناك أنظمة أخرى للحوافز، فنجد نظاما أخرى أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية. فنجد فريدريك هالس Frederick Hals ومن خلال نظامه حاول إغراء العامل ماديا على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها.

والملاحظ حاليا أن فكرة الحوافز لم تعد مقتصرة على تطبيق النظامين السابقين فحسب، فقد تعددت واختلفت أنواع الحوافز وذلك لاختلاف أهداف المؤسسة وتنوع الحاجات للموارد البشرية⁶⁶. فبعدما كانت النظرة القديمة تعتبر الحوافز عنصرا أساسيا لدفع العاملين إلى مضاعفة جهودهم لكن اتضح أن زيادة الأجر مثلا أو تقديم العلاوات تصبح مع الوقت مكسبا عماليا عاديا قد زال مفعوله في فترة محددة ولم يعد يقابله حتما زيادة في الإنتاج ويصبح العاملون في كل مرة ينتظرون زيادة في الأجر بعد الزيادة وهكذا... ومن ذلك تم الانتباه إلى وجود أنواع أخرى من الحوافز لا ترتبط حتما بالجوانب المادية

⁶² موسى السعودي: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية دراسة ميدانية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، 2013، ص 21.

⁶³ الكحيلي هيثم: تحفيز الموظفين: دراسة ميدانية حول الموظفين المسلمين، مجلة الوعي الإسلامي-وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية-الكويت، العدد 605 محرم 1437 أكتوبر-نوفمبر 2015، ص 64.

⁶⁴ عاطف جابر: نظم المعلومات للموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم، ط1، 2014، ص 306، 307.

⁶⁵ محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 122.

⁶⁶ بلقائد براهيم، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحة وهران- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص 257.

وهي الحوافز المعنوية. كما أن هناك ما يتعلق بنظم الثواب والعقاب بحيث نتوقع تكرار السلوك في حالة الثواب والعقاب وبذلك يتغير السلوك بتغيير أنظمة الثواب والعقاب⁶⁷.

ولقد حث القرآن الكريم على توجيه سلوك الأفراد والجماعات نحو الأعمال الخيرية النبيلة بطرق وأساليب شتى، ومنها أسلوب التحفيز وهو منحهم شحنات تشجعهم على إنتاج أعمالهم بنجاح وتفوق، وذلك من خلال طرح فلسفة الثواب والعقاب، التي جاءت بها آياته الكريمة، وقد ظهر التحفيز جليا في قوله تعالى: "مثل الذين ينفقون أموالهم في سبيل الله كمثل حبة أنبتت سبع سنابل في كل سنبلة مئة حبة والله يضاعف لمن يشاء والله واسع عليم". إن طريقة الترغيب في العمل أسلوب ديني ينطلق من فطرة الإنسان على محبة الذات في ما تحصل عليه من الربح والخسارة. ولذلك ضاعف القرآن الكريم الجزاء خلال نظرة الإنسان للثواب⁶⁸.

ذكر Dean R Spitzer في كتابه (التحفيز الخارق): "أنه يمكن استغلال رغبات العاملين وتحويلها إلى محفزات لهم، وهذه الرغبات⁶⁹:

- 1) **رغبة النشاط:** إجعل العمل أكثر نشاطا وأضف التنوع للعمل واطلب آراء العاملين.
- 2) **رغبة الملكية:** أتح للعاملين الفرصة للمساهمة في نجاح المؤسسة ومجالا أكبر للاختيار واتخاذ القرار، وإعط العاملين المسؤولية عما يفعلون.
- 3) **رغبة السلطة:** أتح للعاملين فرصة القيام بدور قيادي وفرص للتألف الاجتماعي.
- 4) **رغبة الانتماء:** وظف قوة العمل الجماعي وقوى العاملين الكامنة.
- 5) **رغبة التمكين:** أتح الفرصة للتعلم وتجاوز الأخطاء، ووفر مقاييس موضوعية للأداء، ودع العاملين يضعون الأهداف لأنفسهم.
- 6) **رغبة الإنجاز:** شجع العاملين على التطور، وتحد العاملين ليتفوقوا على أنفسهم.
- 7) **رغبة الاحترام:** شد من أزر العاملين، وأرهم تقديرك وعرفانك.
- 8) **رغبة المعنى:** اشرح للعاملين أهمية وقيمة ومعنى ما يفعلون.
- 9) **رغبة الاتصال:** إمنح العاملين فرصة الاتصال العضوي فيما يقرب وجهات النظر ويردم فجوات الاختلاف.
- 10) **رغبة التفوق:** نمي في أذهان العاملين فكرة النجاح الجماعي، وأن نجاح المنظمة هو نجاح العامل والعكس صحيح.

⁶⁷قاسيمي ناصر، بركان أسماء، عبد الليلة منال: نظم الحوافز والدافعية للإنجاز، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 08، ص 127.
⁶⁸صباح عباس عنوز، أسيل جاسم بديوي: مهارات التحفيز للقائد الإداري في ضوء القرآن الكريم والسنة الشريفة، مجلة اللغة العربية وآدابها، العدد 20، العراق، تشرين الأول 2014، ص 86-85.
⁶⁹لعل رمضاني، زاوي أسماء: التحفيز كدافع للأداء الجيد في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، العدد 01، 2011، ص 185.

يعتمد الكثير من المدراء إلى سن العديد من الجزاءات والعقوبات، حتى يؤدي العاملون أعمالهم بكل دقة ودون تقصير، بينما يعتمد القلة من المدراء أو المسؤولين إلى دفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم عن طريق المحفزات التي لا تقارن إنتاجيتها العالية بالعقوبات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (02) يوضح المقارنة بين المحفزات والعقوبات:

المحفزات	الجزاءات
تدفع العامل للأداء العالي	تحرك العامل للأداء المتوسط
لها تأثير داخلي	لها تأثير خارجي
تشعر بالرضا	تشعر بالاستياء
تكسب الولاء والالتزام	تكسب النفور والإعراض
تشحن العاملين بالإخلاص	تشحن العاملين بالخيانة
تورث المحبة والتقدير	تورث الكراهية والحقد
إنتاجيتها عالية	إنتاجيتها متواضعة
أهدافها بعيدة المدى	أهدافها آنية
إستراتيجية للقائد	قوة للمدير

المصدر: لعلا رمضاني، زاوي أسماء: التحفيز كدافع للأداء الجيد في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، العدد 01، 2011، ص 185

2-3-1 أنواع التحفيز⁷⁰: يمكن تقسيم الحوافز إلى النوعين التاليين: حوافز إيجابية، حوافز سلبية

ويمكن تصنيفها أيضا إلى نوعين هما: حوافز مادية (مباشرة أو غير مباشرة، مستمرة أو مؤقتة، مرتبطة بالخطة كما وكيفا أو غير مرتبطة بالخطة). وحوافز معنوية (فردية، جماعية)

وهناك تصنيف آخر للحوافز حيث يمكن تقسيمها إلى:

1- حوافز أساسية.

2- حوافز اجتماعية.

3- حوافز ذاتية.

ويمكن تناول أنواع التحفيز السابق ذكرها بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أ- الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة، وقد اقتصررت النظريات التقليدية على هذا النوع من الحوافز وصممت طرقا ووضعت معايير لتحديد هذه الحوافز المادية ورغم أهمية هذه الحوافز إلا أن استخدامها منفردة لا يحقق الهدف المنشود من دورها، لذا فإن أي نظام جديد للحوافز لا بد أن يتضمن نوعي الحوافز المادية والمعنوية.

⁷⁰لعلا رمضاني، زاوي أسماء: المرجع نفسه، ص 185.

وتتخذ الحوافز المادية الايجابية أشكالاً متنوعة منها الأجر والعلاوات السنوية، الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة.
المشاركة في الأرباح.
المكافآت والأجور التشجيعية.
ضمان استقرار العمل.
ظروف وإمكانيات العمل المادية.
ساعات العمل.

الخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

2- الحوافز المعنوية: وهي تلك الحوافز التي ترضى الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية كحاجات الاحترام والتقدير.

بدأ العمل بهذا النوع من الحوافز عند ظهور المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية حيث بدأت هذه المدارس بالاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين وتطورت في ذلك العلوم النفسية والعلوم الاجتماعية ووضعت نظريات ومفاهيم تتناول العملية التحفيزية بجانبها السلوكي والنفسي.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل إن المادية منها لا تحقق غرضها ما لم تقترن بحوافز معنوية ولذلك فإن النظريات الحديثة في الإدارة تركز على النواحي المعنوية إلى جانب النواحي المادية بحيث تتكامل وتتحقق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة... وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفق الظروف التي تمر بها المنظمة وقد يكون الحافز المعنوي أقوى تأثيراً من الحافز المادي في كثير من الأحيان ولبعض الأشخاص ومن أمثلة الحوافز الايجابية ما يلي:

المصلحة القومية، الإحساس بالمشاركة، العلاقات الطيبة في العمل، حب العمل والرغبة فيه، وغيرها.

ب- الحوافز السلبية المادية والمعنوية: وهي الحوافز التي تثير القلق لدى العاملين الأقل كفاءة، وتتصف هذه الفئة بمعارضتهم كل تجديد وإبداع وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام.

والحوافز قد تكون فردية أو جماعية، فإذا تم إنجاز العمل بشكل جماعي يصعب التمييز فيه بين مساهمة فرد وآخر في المجموعة، كانت الحوافز جماعية. أما إذا أمكن التمييز جهد فرد وآخر من أفراد المجموعة فعندئذ تكون الحوافز فردية. وتحقق الحوافز الفردية والجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط بينهم وإثارة التنافس وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة. ولكن يجب أن يراعى عند إعطاء الحوافز المعايير المحددة لتلك الحوافز بحيث يجب أن تتوفر فيها العدالة والموضوعية⁷¹.

⁷¹دياب عبد الحميد بن أحمد: واقع التحفيز بين القطاعين العام والخاص: دراسة بالتطبيق على مديري الإدارات الوسطى بالمملكة العربية السعودية، مجلة المدير العربي، العدد 175، مصر، 2006، ص 31، 30.

2-3-4 أهمية التحفيز: إن عملية التحفيز مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها.
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
- المحافظة على الآلات وصيانتها.
- تحقيق رضا العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية.

وبالتالي فإن الحوافز تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة⁷². ومن أسس تقديم الحوافز نجد ما يلي:

الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز.

المجهود: تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة، لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

المهارة: تعوض المؤسسات وتكافئ الفرد على ما يصل إليه بشهادات عليا أو إجازات أو دوريات تدريبية⁷³.

ومن عوامل نجاح الحوافز نجد ما يلي:

- (1) التوازن فيما بين الحوافز الايجابية والحوافز السلبية.
- (2) توفير الحوافز المادية والمعنوية.
- (3) أن الحوافز الأكثر فاعلية هي الحوافز ذات التأثير الفردي المباشر⁷⁴.

2-3-5 نظريات التحفيز: نذكر الآتي:

⁷² بلقايد براهيم، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، المرجع السابق، ص257.
⁷³ منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار، ط1، 2013، ص143.
⁷⁴ طارق عبد الحميد السامرائي: سيكولوجية نظم الحوافز التربوية، دار الابتكار، ط1، عمان، 2013، ص178.

2-3-5-1 النظرية الاجتماعية: تحمل هذه النظرية في طياتها إتجاهين هما نظرية النمط الثقافي والنظرية المجالية، وتشترك هاتان النظريتان في العديد من الآراء والتحليلات كما سوف نرى:

2-3-5-1-1 نظرية النمط الثقافي: يرجع سلوك الشخص والجماعة كذلك إلى الأنماط الاجتماعية التي يعيش الفرد وسطها، وهذا يعني أن الاتجاهات والنوعيات المختلفة من السلوكات تتكون وفقا لما تمليه الثقافات المتعاقبة على الشخص، فالمجتمع يقوم بتوجيه السلوك الإنساني وتشكيله.

2-3-5-1-2 النظرية المجالية: تعتمد هذه النظرية على رؤية جديدة للواقع حيث كانت تشكل الجزء الأكبر من علم النفس الكلاسيكي كالإدارة، وتربط الأفكار والإدراك، وترى هذه النظرية أننا يجب أن نفعل الشيء وفقا لعلاقتنا بالأشياء المحيطة به أو الأشياء المتواجدة في دائرته.

2-3-5-2 النظرية الإنسانية: تؤكد هذه النظرية أن الشخص يجب أن يدرس على أنه إنسان لا على أنه مجرد مجموعة من الأعصاب، وهذا بإخضاع جميع الناس لمعيار واحد نقيس به مختلف تصرفاتهم، ونرجع إليه في تحديدنا للدوافع التي أدت إليها، ولنجزم في آخر المطاف نتيجة لذلك بأن الحاجة الأساسية التي يسعى الناس إلى إشباعها عن طريق ما يقومون به من أنشطة⁷⁵. وطور هذه النظريات مجموعة من العلماء من فردريك هيرزبيرج، إدوارد ديسي وفكتور فورم.

2-3-5-2-1 فرديريك هيرزبيرج: يرى أن أفضل سبيل لتحفيز شخص هو إشباع الحاجات العليا لديه مثل الحاجة للإنجاز والتقدير.

2-3-5-2-2 إدوارد ديسي: أبرز جانبا سلبيًا محتملا آخر للاعتماد بشكل قوي على المكافآت الخارجية، فقد تعطي نتائج عكسية حيث أن هذه الأخيرة قد تنقص من الدافعية الداخلية للفرد في بعض الأحيان.

2-3-5-2-3 فكتور فورم: بوجه عام هناك حقيقة تحفيزية مهمة أخرى وهي أن الأفراد لا يسعون وراء المكافآت التي يرون أنها غير جذابة⁷⁶.

مما تقدم نستنتج أن المنظمات مدركة تماما بأن إشباع حاجاتها التنظيمية لا يتم إلا عن طريق إشباع حاجات مواردها البشرية من النواحي البيولوجية والنفسية والاجتماعية. لذلك فإن النظر إلى إدارة الموارد البشرية كميزة تنافسية للمنظمات أدى إلى تزايد الاهتمام بهذه الوظيفة واعتبارها شريكا استراتيجيا في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، ولعل أهم دور تقوم به هو تحفيز مواردها البشرية وذلك من خلال رفع الروح المعنوية لهم في المنظمة، توفير أنظمة واضحة وشفافة للأجور، منح الامتيازات العادلة للجميع، إتباع سياسات واضحة في الترقية، التركيز على أنظمة المزايا الممنوحة للعاملين وغيرها.

2-14 الاتصال: ينظر علماء الاجتماع إلى الاتصال على أنه ظاهرة اجتماعية، وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، بمعنى أنها الميكانيزم الذي من خلاله توجد

⁷⁵ مولاي بودخيلي محمد: طرق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل المدرسي، ط1، الجزائر، 2004، ص84.

⁷⁶ جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، ط1، السعودية، ص599.

العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان. وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون وغيرها، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء. مما سبق نجد أن مساهمات علم الاجتماع قد ركزت أساسا على فكرة التفاعل الاجتماعي وتأثير السياق الاجتماعي على العملية الاتصالية، فهو يعطيها أبعادا متباينة بحسب السياق الذي تجرى فيه⁷⁷. ولقد تطورت وسائل الاتصال وشهدت تقنياته تغيرات كبيرة وزاد اهتمام جل المنظمات به باعتباره ضرورة حيوية ويساعد على تجاوز العراقيل والصعوبات التي تواجه نجاحها، فنجده يوفر المعطيات الصحيحة والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وأداء المهام على أكمل وجه، وعليه تجرى عملية الاتصال في إطار العلاقات الإنسانية خاصة بعدما أصبحت المنظمات ذات طابع اجتماعي أي عبارة عن مجتمعات صغيرة ضمن المجتمع الكلي. وتطور تقنيات الاتصال بأسلوب معقد ومثير على مدار التاريخ البشري أدى هذا إلى تعدد الخيارات نتيجة التقدم المطرد الذي طرأ على أجهزة الحاسب الآلي وتقنيات السلوكي واللاسلكي، فانعكس أثر تقنيات الاتصال الحديثة على مختلف النشاطات الشخصية والوظيفية وحتى الاجتماعية، وهو ما استوجب تغيير في سلوكيات الأفراد بالمنظمة إلا أن هذا لم يبلغ نهائيا دور وأهمية وسائل الاتصال الكلاسيكية مثل: المذكرات المصلحية، التعليمات الإدارية، لوحات الإعلانات وغيرها. لقد حمل التغيير في أشكال تقنيات الاتصال مجموعة من المدلولات والتي أثرت في سلوك الفرد في المجتمع عامة وفي المنظمة خاصة، وكما تتم عملية الاتصال على أكمل وجه وجب توفر العناصر الأساسية المكونة لها من مرسل ومستقبل ورسالة ووسيلة اتصال، وهذه الأخيرة التي تعد القناة الموصلة بين طرفي الاتصال وهذا وفق ما جاء به هارولد لاسوال حول عناصر العملية الاتصالية، فكان لاسوال ممن أشاروا إلى أهمية الوسيلة من خلال عبارته المشهورة: "الوسيلة هي الرسالة". وتجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات الجزائرية طورت تقنيات اتصالها الداخلي والخارجي، وعلى الرغم من التقدم العلمي في مجال تكنولوجيا الاتصال إلا أن معظم المؤسسات الجزائرية لا تزال نسبة استعمال هذه التكنولوجيات بها ضعيفة، وهو ما خلصت إليه بعض الدراسات كالتالي قام بها فريق من مركز الأبحاث في الاقتصاد التطبيقي والتنمية هذه الدراسة مست 536 مؤسسة عبر التراب الوطني حيث تأكد ميدانيا أن نسبة استعمال هذه التكنولوجيا لم تتعد 31,89% في المؤسسة الجزائرية (الاقتصادية)، كما يشير ناصر دادي عدون في دراسة نظرية وتطبيقية حول الاتصال في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية أن 55% من المؤسسات من العينة تشتكي من عدم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، بينما هناك 44% منها تواجه مشكلة احتكار المعلومة في المستويات. إن تطور إتصال المؤسسات يرجع لعدة عوامل نوجز أهمها فيما يلي:

- المنافسة بين المؤسسات.

⁷⁷ عيسات سومية: الاتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 07، ص 145-146.

-تعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال: إن هذا النوع من الاتصال يتطور لدى الجمهور العام والخاص وقد تعود عليه وأصبح يطلبه، مما استوجب تفاعل المؤسسات مع هذا المطلب.

-تطور وسائل الاتصال: وهو شكل ثالث لهذا التطور، فالصحافة والإذاعات المحلية والتلفزيون والانترنت تعد وسائل محفزة للاتصال بسبب فاعلية تأثيرها الجماهيري⁷⁸.

2-4-1 أهمية الاتصال داخل المؤسسة: لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد داخل أي مؤسسة باعتبارها جهازا ينجز مجموعة من الوظائف المهمة للمجتمع حسب سينسر⁷⁹، لمساهمته في تنمية وبناء علاقات إنسانية طيبة، والرفع من روح الجماعة وتماسكهم داخل المؤسسة، كما يحسس العمال بأهميتهم ودورهم ومشاركتهم في بلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى تماسك أفراد الجماعة وعدم إحساسهم بالاعتزاب، لذلك تعتبر الاتصالات الفعالة بمثابة حياة أي مؤسسة والتي تسعى من ورائها لتحقيق عدة أهداف من جملتها النقاط التالية:

2-4-1-1 تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، وبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين دون تنسيق ويؤدون مهامهم مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد هذه المهام فعاليتها، وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2-4-1-2 المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المؤسسة، والتي تعمل بدورها على:

-توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

-توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

-إعلام الأفراد بنتائج أداؤهم.

2-4-1-3 اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، حيث يتطلب اتخاذ قرار معين معلومات معينة لتحديد المشكل وكذا البدائل وتنفيذ القرارات المناسبة وتقييم النتائج.

2-4-1-4 التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين والعاملين على التعبير على

سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، مما يسمح للموظف إبداء رأيه وفي أي موقف دون تردد.

2-4-1-5 الحد من انتشار الشائعات: يعمل الاتصال الفعال على الحد والتقليل من الدور السلبي الذي

تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فكلما انتشرت أكثر كلما أصبح مفعولها أكثر تأثيرا على السير الحسن للعمل.

⁷⁸ فضيل دليو: إتصال المؤسسة إشهار-علاقات عامة، دار الفجر، ط1، الجزائر، 2003، ص36.

⁷⁹ عطا الله شاكر: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2015، ص20.

وبهذا نجد أن الاتصال يتغلغل في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة حيث يعمل على تفعيل عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم، وتوصيل الإرشادات والتوجيهات إلى المرؤوسين من قبل الرؤساء، ومنه فالإتصال مهم لكل وظائف المؤسسة⁸⁰.

ويمكن تحديد أهم عناصر الإتصال فيما يلي:

- أ- المرسل، ه- وسيلة الإتصال،
- ب- ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم، ن- تفهم الرسالة،
- ج- الرسالة، و- استرجاع المعلومات،
- د- المستقبل، ز- التشويش.⁸¹

و تختلف وسائل الإتصال باختلاف طبيعة المرسل أو المرسل إليه وطبيعة الرسالة ويتم تمييز ثلاث طرق وهي:

1- الإتصالات المكتوبة: والتي تتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنها تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، وحتى تكون واضحة وجيدة يمكن استعمال اللغة البسيطة، والكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة ومن أهم أدواتها نجد المجالات الحائضية، كشوف المعلومات، صندوق الاقتراحات، الإعلام الآلي، الفاكس والتلكس.

2- الإتصالات الشفوية: تتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه، أو من خلال الاجتماعات أو التجمعات (مثل الإضرابات) وفائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما يزيد اجتماع الرئيس والمرؤوس من ثقة المرؤوس ويرفع من روحه المعنوية، وقد دلت الدراسات أن 75% من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الإتصالات الهاتفية والاجتماعات عن غيرها من طرق الإتصالات الأخرى.

3- الإتصالات غير اللفظية: تتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، والتوكيدات الصوتية، والإشارات، وبعض إشارات الرأس والحملقة أو تحويل النظر، وكذلك إرسال إشارات التغذية الرجعية من قبل المستمعين كما يظهر عليهم من تعبيرات بالفم وحاجب العين حيث يظهرون عما إذا كانوا يوافقون أو يفهمون أو يندهشون. كما تتضمن نغمة الحديث الحادة أو الهادئة أو العالية أو المنخفضة دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة⁸².

⁸⁰مقراني الهاشمي، أم الخير السوفي: وسائل الإتصال الحديثة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة طبية فود بالروبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016، ص 348.

⁸¹ ساسي بلال: فعالية الإتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 31، الجزائر، 2015، ص 54.

⁸² بريايوي كمال: دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة الحكمة، العدد 19، الجزائر، 2013، ص 278.

ونجد أن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها. ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:

-الأخبار والإعلام.

-الإعداد لتقبل التغيير.

-توضيح وتصحيح المعلومات والأداء⁸³.

يعني الاتصال ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان⁸⁴، ويمكن تصنيف أهداف أخرى للاتصال فيما يلي:

(1) هدف توجيهي: يمكن أن يتحقق ذلك، عندما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

(2) هدف تثقيفي: يتحقق هذا الهدف، حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع آفاقهم لما يدور حولهم من أحداث.

(3) هدف تعليمي: وفيه يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات ومهارات أو مفاهيم جديدة.

(4) هدف ترفيهي تروحي: يتحقق هذا الهدف، عندما ينصب الاتصال إلى إدخال البهجة والسرور والاستمتاع في نفس المتلقي.

(5) هدف اجتماعي: في هذه الحالة يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم ببعض الآخر، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

(6) هدف إداري: ويهدف فيه الاتصال إلى تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التقاهم بين العاملين في المؤسسة.⁸⁵

2-4-2 وظائف الاتصال: تؤدي عملية الاتصال داخل الجماعة أربع وظائف: السيطرة والدوافع والتعبير عن المشاعر والمعلومات.

ويؤدي الاتصال للسيطرة على السلوك بعدة طرق، حيث أن هرمية الصلاحيات في المنظمة، وبوجود إرشادات رسمية مطلوب من العاملين الالتزام بها كلها عوامل تؤدي للسيطرة، فعلى سبيل المثال يكون

⁸³توري منير بارك نعيمة بوزيان الرحماني هاجر: الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية-التوصيات والمتطلبات.

⁸⁴فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، ط1، دار الفجر للنشر، 2003، ص13.

⁸⁵الأمين بلقاضي: مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي العدد الثاني ديسمبر 2014، ص67

المطلوب من العاملين الاتصال برئيسهم المباشر بكل ما يتعلق بمشاكل العمل واتباع مواصفات العمل، أو العمل بموجب سياسة الشركة فإن في جميع هذه الحالات تؤدي الاتصالات وظيفة السيطرة، كما تسيطر الاتصالات اللارسمية على السلوك أيضا، ويظهر ذلك في حالة توجيه النقد لأحد أعضاء الجماعة من قبل الأعضاء الآخرين بسبب زيادة مستوى الإنتاجية(ويجعل بقية الأعضاء يظهرون على أنهم بمستوى أداء منخفض) فإنهم يتعلمون لا رسميا ويسيطرون على سلوك ذلك العضو. كما أن الاتصال يغذي الدوافع عن طريق توضيح المطلوب من العاملين ومدى تقدمهم في العمل، ما الذي يجب فعله لتحسين الأداء.

بالنسبة للعديد من العاملين فإن جماعة العمل هي المصدر الرئيسي للتفاعل الاجتماعي وتعتبر الاتصالات التي تتم داخل الجماعة تقنيات أساسية يتمكن الأفراد من خلالها التعبير عن إحباطاتهم ومشاعرهم التي تعبر عن مدى الرضا. وبذلك فإن الاتصال يمكن من إطلاق التعبير العاطفي للمشاعر وإشباع الحاجات الاجتماعية والوظيفية، والاتصال بدوره يسهم في تسهيل اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه توفر المعلومات التي يحتاجها الأفراد والجماعات لاتخاذ القرارات عن طريق نقل السياسات وتقديم البدائل، ولا يمكن إعتبار أي من تلك الوظائف على أنها أكثر أهمية من الأخرى، ولكي تتمكن الجماعة من الأداء الفعال فإنها بحاجة للمحافظة على شكل من السيطرة على الأعضاء، تحفيز الأعضاء لإنجاز العمل، توفير الوسائل للتعبير العاطفي واتخاذ القرار⁸⁶.

2-4-3 معيقات الإتصال التنظيمي: هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي:

2-4-3-1 معيقات شخصية: وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للإتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

2-4-3-2 معيقات تنظيمية: ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في الكثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

⁸⁶ سميرة مراح: تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 08، ص 160، 161.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

2-4-3-3 معوقات بيئية: ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليدته بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

-عدم وجود نشاط اجتماعي.

-اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد.

-المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية.

-عدم التفاهم والانسجام بين العاملين⁸⁷.

2-4-4 أنواع الاتصالات: الاتصالات هي أساس النظم الاجتماعية ويمكن بواسطتها توفير وتبادل البيانات والمعلومات تمكن الأفراد من التفاهم مع بعضهم البعض، وأي منظمة ما هي إلا نظام اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد تتوقف قدرتهم وكفاءتهم في تحقيق أهدافهم على عدة عناصر أهمها وجود نظام للاتصالات يربطهم ببعضهم البعض ويوفر لهم البيانات والمعلومات والحقائق والأفكار التي توفر لهم المناخ المناسب الذي يساعدهم على أداء أعمالهم بالكفاءة المطلوبة. وبهذا يمكن القول أن نجاح إدارة المنظمة يتوقف إلى درجة كبيرة على كفاءة عملية الاتصالات داخل بناء التنظيم الإداري⁸⁸.

2-4-5 الاتصال التنظيمي والحلقة المفرغة عند ميشال كروزيه: أشار ميشال كروزيه في كتابه الظاهرة البيروقراطية إلى مفهوم جد مهم يتمثل في الحلقة المفرغة وعبر بكثير من التحليل عن واقع المنظمة وسيرها، هذه المنظمة التي تشكل من خلال سنوات العمل ثقافة مؤسسة تعبر عنها بتقاليد وإجراءات عمل، تتجسد من خلال دورة مرحلية تعيد نفسها، فإجراءات وتقاليد العمل تصبح مع مرور الوقت حالة من الروتين وتشكل شكل من أشكال الطقوسية، فتتعدم المبادرة فيها وتقاوم، فتتجزل المصالح والجماعات، وتجعل هناك صعوبة في التواصل مع الرؤساء وأعضاء المنظمة.

⁸⁷ رويم فائزة، مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 03، ورقة، الجزائر، 2010، ص 287، 288.

⁸⁸ فريد سمير مجد: معوقات الاتصال: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لمرفق مياه الإسكندرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01، مصر، 1995، ص 1762.

هذه الحالة تشكل خلاا وظيفيا داخل المنظمة، وتؤدي إلى رداءة سير المعلومات وبالتالي عدم معرفة المشاكل الكامنة داخل التنظيم أو المنظمة، هذه الوضعية تخلق من الصعوبة بمكان لدى أعضاء التسلسل الهرمي في جميع مستوياته على اتخاذ قرارات ملائمة وصائبة لحل المشاكل الطارئة في المنظمة، وهذا يجعل الإدارة تتوجه للتسلط وإلى المركزية في اتخاذ القرارات، وبالتالي تقوية سلطتها بالقوانين والإجراءات وهذا يؤدي إلى الروتين والطقوسية لدى أفراد المنظمة.

الحلقات النوعية شكل جديد للاتصال داخل المنظمة: إن غياب الاتصال داخل المنظمة، يخلق نوع من الاختلال الوظيفي وينمي بؤر ويوسع مجال الاختلاف، إن الكثير من النماذج التسييرية الحديثة أولت أهمية كبيرة لمشكل الاتصال، ومثال المؤسسات اليابانية لخير دليل، فاعتمادها على الحلقات النوعية في التسيير يعبر عن شكل جديد من التواصل بين أعضاء المنظمة، هذه العملية أصبحت رائدة في المجتمعات الصناعية الحديثة وتولي لها جميع المؤسسات أهمية كبيرة في ذلك.

فالحلقات النوعية تمثل اجتماع مصغر لمجموعة من العمال دوريا باختلاف الرتب السوسيو مهنية، الذين ينتمون لتنظيم معين مرة أو مرتين خلال الأسبوع خارج أوقات العمل طوعيا، لمناقشة مشاكل النوعية داخل المنظمة، هذه العملية تعطي صورة جلية لفكرة الاتصال بين أعضاء التنظيم على المستوى الأفقي والتواصل على المستوى العمودي بين مراكز التسلسل الهرمي.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن فلسفة الحلقات النوعية تتبع من فكرة أساسية مفادها أنها تعمل على تنمية وترسيخ فكرة ولاء أفراد وأعضاء التنظيم للمنظمة، فالاجتماع الدوري لأعضاء المنظمة يهدف إلى إشراك جميع الأفراد الفاعلين والمنتيمين للمنظمة إلى هذه الحلقات أو الاجتماعات هذا من جهة، ومن جهة أخرى يهدف إلى تحسيس كل فرد داخل التنظيم بأنه فرد فعال ومهم في سلسلة العمل بصفة عامة، كما تهدف هذه الصورة من الاتصال إلى ترسيخ مبدأ الطوعية في العمل، وإشراك الأفراد الفاعلين في مصير المنظمة، فالاجتماع خارج أوقات العمل الذي يجمع مختلف الفئات السوسيو مهنية يهدف كذلك إلى إلغاء المسافة بين الأفراد المنتيمين للمنظمة⁸⁹.

2-4-6 نظريات الاتصال التنظيمي: من بين النظريات نورد مايلي:

2-4-6-1 نظرية التبادل: العملية الاتصالية عبارة عن عملية تفاعل وتبادل ونقل لأحداث الأثر والتعيين في الأفراد، وعلى ضوء ذلك جاءت نظرية التبادل أو النظرية التبادلية كأحد التطورات البارزة في علم الاجتماع، ساهمت في تبلور الأهداف المحددة للتنظيم الاجتماعي لأفراد المجتمع ومحاولة توظيف هذا السلوك من خلال عمليات تبادلية هادفة، وساعدت المنظم الاجتماعي على أن يدرك وجوب إدراكه من أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، وأن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات، وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم.

⁸⁹شويمات كريم: السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 01، المجلد 01، 2013، ص 151، 152.

2-4-6-2 نظرية التفاعل: تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الاجتماعية وما تحققه من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية، وتستمد خلفيتها من الدراسات العلمية التي أجريت على الجماعات الصغيرة سواء في علم النفس الاجتماعي أو علم الاجتماع، ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي والاعتماد بين الأفراد في قضايا العمل، وأن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للاتفاق في فهم واضح للمعرفة والكفاءة المشتركة، كثيرا ما يطلق على التفاعل مفهوم علاقات المواجهة وهذا الاتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد. وتقوم هذه النظرية على أن يعمل المنظم الاجتماعي على توعية المنظمات بأن تساندها الوظيفي وتفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في النهاية فإنها لن تسعى إلى المشاركة فيه وفقا لنظرية التفاعل، والتفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون، التنافس، الاتصال، التوافق، الصراع) وبالتالي فهو يحاول التحكم في التغيرات السابقة وتطوير العوامل الايجابية في التفاعل الاجتماعي.

2-4-6-3 نظرية الحتمية التكنولوجية: وهو توجه يختلف عن التوجيهين السابقين، إذا تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال "هارولد إنيس" و"مارشال ماكلوهان" اللذين أعطيا في أعمالهما دورا رئيسيا للوسائل في عملية الاتصال بل وحق في تنظيم المجتمع كله. لقد كان ماكلوهان يرى أن المواصفات الأساسية لوسيلة الاتصال المسيطرة في فترة من الفترات هي التي تؤثر في التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات التنظيمية أثر من الرسائل التكنولوجية، فالتحول في تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي بل في حواس الإنسان التي تصبح الوسائل امتدادا لها (الكاميرا للعين، الميكروفون للسمع، الحاسبات الآلية للعقل...) ⁹⁰.

2-5 ثقافة المنظمة:

إن ثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه، ولا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لمجتمع معين تلعب دورا بارزا ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسات، حيث نجد أن ما يصدر من الإطار أو العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز أو نتاج البيئة الخارجية. فتغيير ثقافة المؤسسة تمثل نقطة البداية باعتبارها نمط التكيف والتلاؤم مع المحيط، كما أنها نمط الاندماج في مختلف ثقافتها التحتية، فالثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل، فإغفال موضوع الثقافة وعدم الالتفات له يعرقل بكل وضوح أدائها الجيد، وهذا يتنافى كذلك مع متطلبات المؤسسة الحديثة التي تتركز على المنافسة الشرسة والتمايز وعليه فالافتراض مرة أخرى بأن الوثائق والاستراتيجيات والبيانات الرسمية ونظم الحوافز لتوجيه السلوك البشري في الفهم المشترك والافتراضات الخفية والقوانين غير المكتوبة يجب أن تراعي هذا

⁹⁰ دلاسي المحمد، شوشة مسعود: الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات)، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 28 جانفي 2018، الأغواط، ص 86.

الجانب الثقافي. إن ثقافة المنظمة تمثل المحرك الأساسي لنجاحها، فالثقافة تلعب دورا غاية في الأهمية لتماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل⁹¹.

2-5-1 عناصر الثقافة التنظيمية: تقوم الثقافة التنظيمية على أساس عناصر تجعلها كمرجع للأفراد داخل المنظمة لتبنيها والتمسك بها، ومن بين هذه العناصر نجد:

2-5-1-1 القيم التنظيمية: هي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية عن طريق مثلا قيم الاحترام والمساواة وقيم المحافظة على مبادئ الجماعة داخل المنظمة، والأفراد بحكم المراكز التي يشغلونها والأدوار التي يقومون بها، يجدون أنفسهم مجبرين على تقبل القيم المرتبطة بتلك المراكز والأدوار، ومن ثم تصبح تلك القيم المرتبطة بالمراكز والأدوار موجّهات للسلوك ومحركات للعمل، بحيث تؤثر تأثيرا مباشرا في اتجاهاتهم وأرائهم وأساليب حياتهم.

2-5-1-2 المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هي أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، كما يبين تأثير المعتقدات التنظيمية في تحقيق الأهداف التي تسطرها المنظمة، فتصبح وسيلة هامة لغاية يراد تحقيقها.

2-5-1-3 التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء والمرؤوسين والزملاء من أفراد آخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم الاحتياجات النفسية والاقتصادية للفرد العامل، وبالتالي يكون الفرد داخل التنظيم صورة حول الطرف الآخر، ليستطيع التنبؤ ومعرفة موقعه في المجموعة داخل المنظمة، فتتضح درجة المبادرة الفردية، وما يتمتع به العاملون من حرية التصرف.

2-5-1-4 الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، كونها موثيق معنوية على أفراد المنظمة إلتباعها وعدم مخالفتها، فالأعراف داخل المنظمة واجبة على جميع الأفراد دون استثناء وهذا مع وجود ثقافة قوية داخلها⁹².

إن ثقافة المنظمة تعتبر الإطار المنظم والمحدد لسلوك الفاعلين داخل المنظمة من خلال تبني مختلف القيم والاتجاهات، والتقاليد واللغة واحترام القوانين، والإجراءات والالتزام بها فمن خلالها تكمن نقطة

⁹¹ مقراني الهاشمي: الإطار بين الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد01، العدد01، 2013، ص11.
⁹² عيشاوي وهيبية، عيشاوي هجيرة: الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد09، ص99، 100.

الاشترك والالتقاء بين الفاعلين والمنظمة مشكلة مرجعية لسلوك العاملين ووفقا لها يتم التأثير على سلوكهم وتوجيههم بما يتلاءم والأهداف التنظيمية، فيكسبها بذلك طابع الخصوصية ويميزها عن غيرها من التنظيمات ويسمح لها بالحصول على ميزة تنافسية لتحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاج كما وكيفا، وتحقيق رضا العاملين وتعزيز التعامل مع العملاء، وهذا ما توصلت إليه المنظمات اليابانية التي تعتبر نموذجا يحتذى به في مجال منافسة المنظمات العالمية من خلال الاهتمام المميز بالبعد الثقافي داخل التنظيم، حيث أن ثقافتها التنظيمية مستمدة من ثقافة المجتمع ما جعل وجود تجانس وتوافق بين الثقافتين⁹³.

2-5-2 مداخل دراسة ثقافة المنظمة: أورد (Smith, 2004) سبعة مداخل في دراسة ثقافة المنظمة، وقد تبلورت هذه المداخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة وتلك المداخل نذكرها في الآتي:

2-5-2-1 المدخل التاريخي: ينظر هذا المدخل إلى الثقافة بمثابة ميراث اجتماعي أو تقليدي والذي ينتقل عبر الأجيال المستقبلية. ومن رواد هذا المدخل Yuchtman, Seashore, Georgopoulos
2-5-2-2 المدخل السلوكي: يؤكد هذا المدخل على أن الثقافة هي سلوكيات مشتركة ومتعلمة ومن رواده (Perro, Etzoni)

2-5-2-3 المدخل المعياري: يركز هذا المدخل على أن الثقافة تعبر عن المثاليات والقيم أو قوانين للعيش وقد اهتم بهذا المدخل كل من (Filley, House, Cyert, March)

2-5-2-4 المدخل الوظيفي: يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة وقد تبنى هذا المدخل كل من (Macgregor, Addison, Likert)
2-5-2-5 المدخل الفكري: يبين هذا المدخل أن ثقافة المنظمة عبارة عن أفكار معقدة أو عادات متعلمة. وقد ساهم في بلورة هذا المدخل (Cross, Selznik)

2-5-2-6 المدخل الهيكلي: يوضح هذا المدخل على أن ثقافة المنظمة تتكون من أفكار ورموز أو سلوكيات مثالية مترابطة، وقد اعتمده كل من (Georgiou, Baranard, White, Levine)

2-5-2-7 المدخل الرمزي: وتتحدد ثقافة المنظمة وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك بها المنظمة. وقد ساهم في تجسيده كل من (Fremont, Parsons, Merton)⁹⁴

2-5-2-3 أهمية ثقافة المنظمة في فاعلية المنظمة: إن الإدراك والوعي بأهمية ثقافة المنظمة وتأثيرها في فاعليتها في التنظيم أصبح اليوم واسع الانتشار في التطبيق العملي في الدول المتقدمة، وأصبح هناك تفهما كافيا بين المسيرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفعالية للمنظمة، وبهذا تعتبر ثقافة المنظمة من أساليب التعزيز الذاتية لكل منظمة، فمع وجود ثقافة واسعة الانتشار والقوة يتحقق

⁹³ حسان هشام، رحمة غضبان: الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،

العدد 07، ص 107.

⁹⁴ رضوي خوين، م.م سندس: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، ص 08.

الاستقرار ويعرف العاملون ما يتوقع منهم وما هو أهم وماذا يتم عمله، وبالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم وحتى تساهم الثقافة التنظيمية في فاعلية الأداء فإنه يجب على المسيرين أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بطريقة تتفق وتتسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المنظمة. وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة مع الإستراتيجية والبيئة المحيطة، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الإستراتيجية التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، أما بالنسبة للتوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات فعالية التنظيم، فالتكنولوجيا البسيطة الروتينية تتناسب مع البيئة المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرات الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف وهذا أيضا ثقافة منظمة تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي⁹⁵.

2-5-4 فوائدها ثقافة المنظمة: تتمثل فيما يلي:

2-5-4-1 الثقافة كهوية: تمثل المؤسسة من مدخل ثقافي كهوية، أي تملك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية لنظريات المنظمات (قطاع النشاط التكنولوجي، الحجم)، حيث تستعمل الهوية بشكل مهم كمتغير تسمح للمؤسسة بتحديد استراتيجياتها التي تسمح لها بتكييف أفضل مع الهوية لا يوجد نماذج للإدارة مبنية على التقليد. إن الهوية يجب أن تكون محددة وواضحة فالهوية لا توجد فقط في مستوى الحكايات والسلوكيات السطحية أو قيم صريحة وواضحة، بل هي القاعدة المنطقية لأنظمة التسيير التي تطورت في المؤسسة في ضمان استمرارية هذه الأخيرة.

2-5-4-2 الثقافة كعامل انسجام: إن تقييم نتائج المؤسسة أصبح مرتبط بمدى تناسق وارتباط القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها مقارنة بثقافة وهوية المؤسسة، مما يتأكد مرة أخرى أنه لا توجد نماذج للتقليد في الإدارة بل تحقيق تناسق وترابط في اتخاذ القرارات وتطبيقات التسيير.

2-5-4-3 ثقافة الجمود: الثقافة ليست وضعية ثابتة بل تطور، لأنها تمثل نظام تدريب وتعليم متواصل للمنظمة، فهي تحقق الميراث الذي لا يمكن المساس به كما أنها لا تعني التحجر، فثقافة المؤسسة ليست متصلبة بل تتميز فقط ببطء تطوراتها، كما تسمح لنا عملية استخراج الملامح الثقافية بتحديد فرص وإمكانيات التغيير، وهذا ما يمثل فائدة وحدود هذا المدخل.

2-5-5 حدود الثقافة التنظيمية: من بينها نجد ما يلي:

⁹⁵ مشته ياسين: الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 01، 2013، ص 250.

2-5-5-1 خطر الانغلاق: إن التناسق بإمكانه تحقيق التأثير بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراث محافظ، فتصبح مكان منغلق يكبح الإبداعات والتغيرات.

2-5-5-2 خطر التعددية: إن العمل على الثقافة هو تبرير أفعال الماضي وتكوين بعد ذلك منطق الأحداث، وشرح وتباين الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن.

2-5-5-3 الثقافة قوية وجيدة: إن مؤسسة ذات ثقافة قوية لا يمكنها دائما تحقيق الأفضلية والفعالية، لذا فالثقافة القوية والجيدة هي تلك الثقافة التي تسمح للمؤسسة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط وتحقق الاندماج الداخلي⁹⁶.

2-5-6 مظاهر ثقافة المنظمة: يمكن الاستدلال على نوعية ثقافة المنظمة السائدة في مؤسسة ما عن طريق مراجعة ثلاثة جوانب رئيسية هي:

2-5-6-1 فلسفة العمل الجماعي:

- سيادة روح الفريق.

- القارئ في التخطيط واتخاذ القرار.

- سيادة روح المودة والنظام.

- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.

- الشعور بالمساواة بين العاملين.

2-5-6-2 القدرة على الابتكار:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.

- حرية التعبير واحترام الرأي الآخر.

- الاستعداد لتحمل المخاطرة.

- الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.

2-5-6-3 القدرة على التكيف:

- مرونة الإدارة.

- الاعتقاد بحتمية التغيير.

- استعداد العاملين لإحداث التغيير.

- الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر.

- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال⁹⁷.

2-5-7 وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة: لقد قدم Perte rand Streers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كالتالي:

⁹⁶عجابي خديجة: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد01، العدد01، 2013، ص132،133.

⁹⁷لعجال باية، باشي أمال: ثقافة المؤسسة وسوسيولوجيا التغيير التنظيمي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد01، العدد03، 2014، ص35.

2-5-7-1 الإدارة عمل ريادي: عمل الإدارة على دعم القيم والمعتقدات الثقافية محددة، يعتبر أسلوباً في تغيير ثقافة المنظمة وتطويرها، وفي هذه الحالة يرغب الأفراد في معرفة ما هو ضرورة في العمل، من أجل ذلك يقومون بمتابعة الإدارة العليا بعناية فائقة من أجل اعتناق أنماط ثابتة وأفعال منسجمة مع الثقافة التنظيمية.

2-5-7-2 مشاركة العاملين: إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

2-5-7-3 المعلومات عن الآخرين: يتولى لدى الأفراد العاملين تكوين اجتماعي قوي، وذلك من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، وهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة.

2-5-7-4 العوائد والمكافآت: فالعوائد المادية والمعنوية "احترام، قبول، تقدير للفرد" على حد سواء مشاعر تغرس في نفس الفرد مثل الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترفع روحه المعنوية⁹⁸.

2-5-8 خصوصيات ثقافة المنظمة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة: إن ثقافة المنظمة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، وبما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستند إلى قيم واتجاهات كل فرد في المنظمة، فإن ثقافة المنظمة تهدف إلى خلق وإيجاد القيم المرتبطة بالجودة ولعل أهمها الإتقان، التحسين المستمر للجودة، الانتماء والمشاركة، العمل الجماعي من خلال فرق العمل، التركيز على إرضاء الزبون، التدريب المستمر، وفي هذا الإطار يمكن إدراج أهم العناصر الثقافية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة وهي الاقتناع ب:

- ضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة.
- ضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين في المؤسسة.
- أهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.
- أن تحقيق المؤسسة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
- ضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
- ضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتفاديها بدلاً من معاقبة المخطئ.
- ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.

- ضرورة أن تعمل كافة إدارات المؤسسة في تناسق من أجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد.

⁹⁸ عائشة سعدي، عليي حبيبة: ثقافة المنظمة كمدخل قيمي للتغيير التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ص233، 232.

- ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- ضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين⁹⁹.

خلاصة

يظهر نجاح المؤسسات من خلال الانجازات التي تقوم بها ومن خلال عدد المشاريع المحققة إضافة إلى الأرباح الطائلة وعدد الأسهم التي تمتلكها إضافة إلى سمعتها في السوق سواء على المستوى المحلي أو العالمي. وقد تختلف الأهداف والرسائل التي قامت من أجلها كل مؤسسة حسب طبيعتها فهناك من المؤسسات ما هو من طبيعة خدماتية وهناك ما هو من طبيعة اقتصادية إلا أن غالبية المؤسسات إن لم نقول جميعها تصبو لتحقيق هدف واحد وهو الربح الذي لا تضاهيه أي مؤسسة أخرى مهما كانت طبيعتها أو حجمها. ومما تقدم فإنه لا يكون ذلك إلا عن طريق وسائل أو وسائل متميزة وكفؤة وهذا لا يتوفر إلا عند الكائن البشري الذي أثبت دائما أنه يفوق الآلة رغم ما بلغت من التطور، ومما سبق عملت المؤسسات جاهدة للسعي من أجل التميز والبروز في الأسواق العالمية مستخدمة في ذلك كل الطاقات البشرية ومحاولة العناية بها بتوفير كل الوسائل اللازمة لتيسير ظروف العمل كما عملت على تهيئة مناخ العمل وتطوير مواردها البشرية وتدريبها وتحفيزها ببرامج تساهل متطلبات بيئة العمل الداخلية والخارجية. وهذا لتنمية هذه الموارد البشرية وخلق لديها الولاء التنظيمي في المؤسسات التي تعمل بها والمحافظة عليها لأن هذه الموارد البشرية تأتي في مقدمة الموارد الأخرى من أرض، مباني أو هياكل، رؤوس أموال، وتكنولوجيا. غير أن هذا يتحقق عن طريق وظيفة إدارة الموارد البشرية بممارستها لبعض السياسات والاستراتيجيات مثل الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التخطيط، التدريب، الترقية، تقييم الوظائف، تقييم الأداء، التحفيز وغيرها من الوظائف الأخرى.

⁹⁹ بورزيان أم كلثوم: مكانة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 08، أكتوبر 2011، ص 220.

الفصل الرابع: الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

تمهيد

1) إدارة الجودة الشاملة.

2) المؤسسة الجزائرية.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فكرا إداريا شاملا، وتعني جميع الأنشطة التي يقوم بإنجازها فريق العمل المسئول عن إدارة وتسيير المنظمة، والتي تشمل التخطيط، التنفيذ، والتقييم أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على كل الصعوبات، ومحاولة إيجاد الحلول للمشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي فهي تهدف بصورة عامة إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. والمؤسسات في الوقت الحالي بقاؤها أصبح مرهونا بما تمتلكه من قدرات تنافسية لعل أهمها مواردها البشرية، بحيث تعمل جاهدة من أجل تحقيق جودتها وبالتالي جودة منتجاتها. والمؤسسة الجزائرية سعت لتحقيق هذا التقدم وقد تم ذلك من خلال عدة مراحل، وأخذت بالتوجهات الحديثة في مجال تنمية وإدارة مواردها البشرية مستخدمة في ذلك عدة أساليب، نذكر منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي سنتطرق إليه في بحثنا هذا بشئ من التفصيل.

1) إدارة الجودة الشاملة.

تعرف الجودة على أنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات العملاء¹. وهناك مفاهيم مختلفة للجودة ولكل مفهوم مؤيديه، وللجودة كذلك مدارس متعددة ولكل مدرسة منهجها الخاص، مما أدى إلى تنوع المفاهيم واختلافها، ورواد الجودة مثل: ديمينج، جوران، وغيرهما من الرواد ترجع إليهم أكثر من نصف المساهمات نحو قيادة التطور لإدارة الجودة، وكانت مفاهيم الجودة عندهم تعني التركيز على العميل، التصميم الاستراتيجي للجودة، القيادة، جودة التصميم، جودة الأداء، إشراك الأفراد ومشاركتهم، التحسين المستمر، تخفيض الاختلافات والعيوب الصفرية حيث سيؤدي ذلك إلى تحقيق رضا العميل والمنافسة الربحية بالنسبة للمنظمة ومن بين التعاريف:

تعريف جوران Juran: يعرف الجودة بأنها الملائمة للاستخدام، فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص، ولذا فإن جوران يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي:

تحديد من هم المستهلكين.

تحديد احتياجاتهم.

تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.

تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.

نقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.

¹ مأمون الدراكة وطارق شليبي: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دارصفاء، عمان، الأردن، 2001، ص16.

تعريف ديمينج DEMING: ينظر للجودة على أنها قدرة المنتج على إرضاء جميع الأذواق وطبيعة الأسواق، ويتم تقييم المنتج وفقا لمقاييس الجودة الدولية.²

تعريف كروسبي Crosby: يركز تعريفه على أن الجودة هي المطابقة للاحتياجات أو المواصفات.³ ومن الناحية التاريخية يمكن إيجاز تطور (إدارة الجودة الشاملة) TQM كما يلي⁴:

عهد حمو رابي إلى عصرنا الحديث: مرت الجودة بأربع مراحل تاريخية مهمة حددت مصطلح الجودة عالميا حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن:

1- قبل الميلاد: كان يوجد قانون حمو رابي في الأخطاء الجراحية، فمثلا لو أخطأ طبيب فإنه يعاقب بمثل الخطأ الذي ارتكبه فاليد باليد والعين بالعين... وهكذا، وهدف هذا القانون هو تقليل الأخطاء حيث كان يعتقد "حمو رابي" بأن ذلك سوف يرفع كفاءة الأداء.

2- بعد الميلاد: وضع الرومان قوانين مكتوبة لممارسة الطب حيث كانت هناك جزاءات لمن يخالفها.

3- في عهد الإسلام: لقد ركز الإسلام على الجودة وأوصى بتطبيقها عن طريق مبادئ عديدة منها: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، وكذلك النهي عن الغش "فمن غشنا فليس منا".

4- في العهد الحديث:

الفترة 1940-1945 وقد شكل المفكرون الأمريكيون الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص. وكان لكل من ديمينج وجوران الدور الرئيس في هذا المضمار. فترة الخمسينات: لقد كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة محدودة وقد كانت كل من الإنتاجية والجودة مهمة إلى حد ما وقد ذهب ديمينج إلى اليابان لإلقاء محاضرات وإقامة دورات تدريبية هناك، وقد تبنت المنظمات في اليابان أرائه وقد تم وضع طاقم عمل متخصص للجودة آنذاك.

فترة الستينيات: تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة وتبنت بريطانيا هذا الاتجاه وقد تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة.

فترة الثمانينات: تم التوجه لإقامة أقسام للجودة لتتحمل مسؤولية الاهتمام بالجودة وقد ظهرت معايير للجودة مثل ESEN ISQ 9000.

فترة التسعينات: برز اهتمام جدي كبير لأهمية الجودة والشروع بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات الاقتصادية المختلفة.

² عمر عزوي، أحمد علماوي : الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مقال في ملتقى وطني عنوانه: إدارة الجودة الشاملة وتنمية الأداء المؤسسية ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، يومي 7 و8 ديسمبر 2010، ص 6،7.

³ علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، مرجع سابق، ص 18.

⁴ إيمان جويلي: إدارة الجودة الشاملة تطبيق الجودة في التعليم والمجال الصحي ومعايير نظام الجودة والأدوات المستخدمة في مراقبة الجودة، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 64.

1-1 رواد الجودة: لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أيدي عباقرة وعلماء وهم رواد الجودة الشاملة:

- إدوارد ديمينج Deming W. Edwards

- فيليب كروسبي⁵ Philip B Crosby

- جوزيف جوران Joseph Juran

- والتر شوهارت Walter J Shewhart

- أرماند فيغنياوم Armamd Feigenbaum

- كاورو إيشكاو Kaoru Iskawal

- جنجي تاجوشي.

إدوارد ديمينج (1900-1993): لقد كانت للجودة عند ديمينج شقين رئيسيين هما الجودة نفسها والمستهلك. بمعنى الحصول على جودة عالية وفي الوقت نفسه تحقيق رغبات المستهلك كما وضع بعض النقاط حول تعريف الجودة منها مثلا إن الجودة يجب أن تعرف في حدود متطلبات واحتياجات العميل وأن لها أبعاد متعددة لذلك فمن الصعب تعريفها عن طريق ربطها بالمنتجات والخدمات أو في حدود خاصية واحدة، وأن درجة الجودة والقدرة على تقييمها لا يمكن تحديدها في كل الأحوال نظرا لارتباطها الأساسي برغبات المستهلك ومتطلباته في المقام الأول.

كما وضع ديمينج للجودة خمسة محاور رئيسية متمثلة في:

- المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة والتي تتضمن التحسين المستمر، التدريب، كسر وإزالة الحواجز، الولاء، تحسين العلاقات بعيدة المدى.

- والمحور الثاني مرتبط بعرض الأمراض السبعة التي قد تقتل المؤسسات والمتمثلة في عدم وجود مرونة، زيادة الضغوط القانونية، عدم التقدير أو تقييم الأداء، النظرة قصيرة المدى.

- والمحور الثالث لديمنج يتحدث عن معوقات الإدارة الستة عشر والتي منها الحلول الافتراضية، ضرورة مطابقة المواصفات، العمل الفردي..، إضافة إلى محوري المناخ الملائم، توافر المعرفة المتعمقة.

المبادئ الأربعة عشر لإدوارد ديمينج: وتتمثل في:

1- ضرورة تحسين أنظمة العمل بصورة مستمرة.

2- التركيز على أهمية القيادة.

3- إعادة تنظيم الحوافز داخل الأقسام في التنظيم.

4- استخدام التدريب لتنمية المهارات.

5- استخدام المنهجية العلمية.

6- ضرورة عدم التعارض بين الأهداف.

⁵ إيمان جويلي: المرجع نفسه، ص 64-81.

- 7- ضرورة إدخال التغيير.
- 8- إيقاف الاعتماد على الاختبار بقصد الكشف عن الأخطاء.
- 9- إيجاد علاقة طويلة الأمد مع الأطراف.
- 10- العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل.
- 11- التوقف عن تهديد العاملين.
- 12- وضع برامج تعليم.
- 13- إعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل.
- 14- إشراك كل فرد داخل التنظيم في عملية التمويل والتطبيق لهذا المفهوم.

الأمراض السبع القاتلة عند ديمينج:

- 1- غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة والمنتج.
- 2- التركيز على الأهداف والمكاسب قصيرة الأجل.
- 3- تقييم أداء العاملين السنوي والتقييمات السنوية الأخرى.
- 4- التغيير الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد.⁶
- 5- الإدارة بالأرقام.
- 6- مصاريف علاجية عالية جدا.
- 7- مصاريف قانونية عالية جدا.

فيليب كروسبي: أوضح وجهة نظره بالجودة على أنها الأسس الأربعة لإدارة الجودة وهي: جودة مطابقة المتطلبات وأن المتطلبات المطلوبة لا بد من أن تكون محددة مما يجعل أي فرد من العاملين أن يتوقع ما مطلوب منه.

الجودة من الوقاية وأن الوقاية هي نتيجة للتدريب والالتزام والضبط وغيرها. أداء الجودة هو المعيب الصفري لذا لا بد من عدم تحديد أي سماحات للأخطاء. الجودة يعني ثمن عدم مطابقة.

إقترح كروزبي برنامج يشمل على 14 نقطة أيضا وهي:

- 1- على الإدارة العليا الالتزام التام من أن تحسين الجودة هي حاجة ملحة، وتصف سياسة الجودة المعلنة والمكتوبة. ويجب أن توضح هذه السياسة بأن على كل شخص من العاملين أن يكون أداؤه مطابقا تماما لما هو محدد في المواصفات بما يتطابق مع حاجات الشركة أو الزبون.
- 2- العمل الجماعي لتحسين الجودة يدعوا إلى اشتراك كافة الوظائف المختلفة بما في ذلك رؤساء الأقسام في عملية تحسين الجودة وتحديد مسؤولية (أي مسؤولية الفريق المكون من رؤساء الأقسام و/أو من العاملين) في تطبيق برامج الجودة بالمنظمة ككل.

⁶ إيمان الجويلي: المرجع نفسه، ص81، 82.

- 3- تأسيس إدارة أو هيئة متخصصة في إعداد مقاييس (معايير) الجودة في كافة الأنشطة. وقد تكون معظم هذه المقاييس هي النسب المسموح بها للأخطاء أو التفاوتات المسموح بها.
 - 4- تقييم تكلفة الجودة واستخدامها في تحديد (أو تعريف) متى بالإمكان إجراء التحسينات الضرورية على الجودة التي تحقق عوائد إضافية للشركة.
 - 5- رفع إدراك الجودة في المنظمة وجعل كافة المنتسبين مشتركين في إدراكهم لكلف الجودة وأهميتها⁷.
 - 6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة إلى تحسين الجودة في المجالات المحددة في النقاط السابقة.
 - 7- التخطيط لتحقيق الوصول إلى هدف المعيب الصفري وذلك من خلال استخدام أعضاء في فريق تحسين الجودة وإعداد برامج المعيب الصفري الذي يتلاءم مع الشركة ومع ثقافتها وإمكانياتها.
 - 8- تدريب جميع العاملين لكي يتحمل كل منهم جزء من برنامج تحسين الجودة.
 - 9 - تحديد يوم واحد سنويا للاحتفال بالنتائج التي حققتها الشركة في تحقيق نتائج المعيب الصفري ويشارك فيه المنتسبين كافة والذي تؤسس الشركة فيه معايير أداء جديدة.
 - 10- تشجيع العاملين على المشاركة في وضع الأهداف بنفسهم ولمجامعهم كما ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس كما وبالإمكان قياس النتائج بها.
 - 11- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الإتصال الفعال.
 - 12- التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهودا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
 - 13- تكوين مجالس للجودة، من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
 - 14- الاستمرار في عملية تحسين الجودة، وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعا مستمرا لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنشأة⁸.
- جوزيف جوران: جوران من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء ثورة الجودة باليابان. قام عام 1954 بإلقاء محاضرات حول الجودة في اليابان، كما عمل قبل ذلك في برامج الجودة لعدة سنوات في شركة إلكتريك. ومدخل جوران في برامج الجودة يركز على أبعاد إدارية، وقد عرض فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمى بثلاثية الجودة حيث أكد على أن إدارة الجودة تشمل على ثلاثة مراحل أو عمليات هي:
- تخطيط الجودة
 - السيطرة على الجودة
 - تحسين الجودة⁹

⁷ عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة، الأردن، ص 69، 70.

⁸ عبد الستار العلي: المرجع نفسه، ص 70.

⁹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكاتب ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة، الأردن، ص 47.

أرموند فيجنوبوم: التحق بعمله في شركة جنرال إلكتريك في العام 1944. ولقد استخدم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة من أجل توحيد الجهود ومن أجل بقاء استمرار الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة. وقد قامت الشركات اليابانية-على الأخص-بتبني مبدأ فيغنابام في رقابة الجودة الشاملة. حيث يركز هذا المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة، وضرورة عمل جميع الأقسام في المؤسسة على تحقيقه دوماً. كما يركز هذا المبدأ على ضرورة التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مستوى من مستويات عملية الإنتاج والعمل على حلها. كما قام فيغنابام بتوضيح أن النوعية الرديئة تكلف المؤسسة حوالي 20 بالمائة من عوائدها الكلية وهذه النسبة يمكن تحاشيها باتخاذ مبدأ الجودة الشاملة وذلك عن طريق إيجاد مجلس للجودة يتعرف على المشاكل ويقوم بتعيين فرق تحسين الجودة¹⁰.

1-2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: وتتمثل في:

- بناء استراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة.
- القيادة.
- التركيز على الزبون.
- ممارسة النمط القيادي المناسب بحيث النمط الديمقراطي هو الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والتوسع في تفويض الصلاحيات.
- فعالية نظام الاتصالات.
- نشر ثقافة الجودة.
- التركيز على العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.
- التدريب على الجودة الشاملة: وهو الجهد المنظم والمخطط له بهدف تزويد العاملين في التدريب بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم بمعارف ومفاهيم عن فلسفة الجودة ومفاهيمها، بهدف إكسابهم مهارات وقيم سلوكية تساعدهم على الشعور بأهمية تطبيق الجودة بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الخدمات التدريبية.¹¹

ويمكن تلخيص المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- 1-خلق ثقافة جديدة في المؤسسة تهدف إلى التجديد المستمر، مع خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها.
- 2-تبني مفهوم اللاخطأ، وذلك بأداء الشيء الصحيح من أول مرة.
- 3-تبني التحسين المستمر، ويتطلب ذلك سرعة الاستجابة للمتغيرات وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية.

¹⁰المرجع نفسه، ص48.

¹¹حماس نادية: مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، باتنة، 2017/2016، ص182، 181.

4- تنمية مدخل متكامل لدعم الأفراد داخل المؤسسة من خلال استثمار الطاقات الذهنية للعاملين وخبراتهم العملية مع إشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة.

5- التركيز على العميل الخارجي بتلبية احتياجاته ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج مع ضرورة محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية.¹²

1-3 أهمية إدارة الجودة الشاملة: يتمثل الهدف الرئيسي من تطبيق مدخل الجودة الشاملة في المنظمات في تطوير وتحسين جودة منتجات هذه المنظمات من السلع والخدمات، وتخفيض كل من الوقت والجهد الضائعين وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء كسبا لرضائهم، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف. وبناء على ذلك فإن هذا الهدف الرئيسي يبرز ثلاثة مزايا أساسية لإدارة الجودة الشاملة يمكن إلقاء الضوء عليها بإيجاز فيما يلي:

1- تحقيق الجودة: يتم ذلك من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين جودة المنتجات من السلع والخدمات بحيث تصبح مطابقة لرغبات واحتياجات العملاء، الأمر الذي أدى إلى عدم شكوى هؤلاء العملاء.

2- تخفيض انجاز المهمات للعميل: يتم ذلك من خلال قيام المنظمة بوضع الإجراءات التي تركز على تحقيق الأهداف ومراقبتها.

3- تخفيض التكاليف: فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها، وبالتالي تقليل التكاليف.¹³

وبالإضافة إلى هذه المزايا فقد كشفت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية المتخصصة في دراسة وتحليل مدخل إدارة الجودة الشاملة عن وجود العديد من المزايا الأخرى التي تحققها المنظمات من جراء تطبيق هذا المدخل، الأمر الذي يؤكد أهمية وفعالية هذا المدخل بالنسبة لهذه المنظمات، هذا وتتمثل أهم هذه المزايا فيما يلي:

زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

تقليل الأخطاء في العمل.

تحسين الربحية وزيادة الإنتاجية.

إشراك جميع العاملين في التطوير.

يمكن للإدارة دراسة الاحتياجات للعملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.

تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في الأسواق.

تحسين نوعية المخرجات.

¹²رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة سوناپراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 11، ورقلة، 2012، ص 193.

¹³أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، ط1، المكتبة المصرية، مصر، 2008، ص 48.

اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق وليس إلى المشاعر.
خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها.
تعمل بفلسفة علمية تقوم على أساس ربط أداء المنظمة باحتياجات سوق العمل.
تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.¹⁴
زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاوهم.
رابط الأداء، حيث أن تداخل العمل الجماعي مع القيادة الفعالة مع الرؤية المشتركة يؤدي إلى جودة المنتجات.

تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل.
تقليل المهام عديمة الفائدة من العمل المتكرر.
ساعد في توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة.
إيجاد ثقافة تركز بشدة على العملاء.
زيادة الفاعلية، تخفيض المخزون، تخفيض الأخطاء، تخفيض تأخير التسليم.
تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.¹⁵

1-4 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة هي تفاعل المتداخلات والأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة المخرجات¹⁶، ويمكن أن تعوق جهود التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذا ما شاب الإدارة أي من المعوقات التالية:

- 1- قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها.
- 2- تواضع قدرة المديرين على تطبيق أدوات الجودة الشاملة لاسيما التحسين المستمر.
- 3- محدودية أو غياب إرادة التغيير المتعين توافرها قبل إدارة التغيير.
- 4- الخلط بين مفهوم جودة المنتج (السلعة أو الخدمة) وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة.¹⁷

¹⁴أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص49.

¹⁵أحمد محمد غنيم: المرجع نفسه، ص50.

¹⁶عبد الستار محمد العلي: إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص495.

¹⁷أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص مفاهيم وإرشادات منظمة الأيزو، ط1، دار الميسرة، القاهرة، مصر، 97،98.

5- غياب ثقافة تنظيمية فاعلة. والمقصود بهذه الثقافة، القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وقطاعاتها بشكل شامل. ويتعين أن تتضمن ثقافة المنظمة ضمن ما تتضمن -ثقافة الجودة الشاملة.

أي اتجاهات العاملين تجاه توقعات ورغبات العملاء والاهتمام بكياسة ولباقة التعامل مع العملاء أو طلاب الخدمة. بمعنى آخر أشمل: زراعة سلوكيات الجودة في مرحلتي التصميم والتنفيذ.

6- غياب روح الفريق. لاسيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.

7- غياب علاقة فاعلة ل:المورد-العميل، على مستوى المنظمة ككل، وغياب مفهوم العميل الداخلي.

8- غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة، وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الإبتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة.

9- قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.

10- سيادة ثقافة الأشخاص بدلا من ثقافة النظم. بحيث يؤدي تغيير القيادة إلى تغيير في فلسفة الإدارة. وهكذا لو توفر مدير أو قائد مؤمن بإدارة الجودة الشاملة ومتمكن من أدوات تطبيقها لاسيما حفز العاملين على ذلك، ثم تغيرت القيادة، فإن الحماس يخبو والفلسفة تتبخر.

11- عدم توثيق المعارف والخبرات التي تراكمت لدى القادة والعاملين في برنامج الجودة الشاملة. حيث يتعين وضع هذه التجارب والخبرات على الحاسب لتكون في متناول العاملين والقادة الذين يخلفون القادة أصحاب التجارب والخبرات في هذا المجال.

12- قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات الجودة الشاملة.

13- السعي لتحسين العمليات المؤداة وسياسات التشغيل قبل التصميم أهداف برنامج الجودة الشاملة وتصميم الاستراتيجيات والسياسات الكفيلة بالتطبيق، وتشكيل فرق العمل على أسس فاعلة.¹⁸

1-5الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة¹⁹: عرف بايول هاتمان إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج إداري متكامل، يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية، لذلك تنطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومي الشمولية والتكاملية. فالاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة تستهدف فاعليتها من خلال مرتكزين هما:

(أ)القواعد الفكرية والفلسفية في إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن ما يلي:

1- مشاركة العاملين.

2- التدريب والتعليم.

3- نظام الاتصال في المؤسسة.

4- التركيز على المستفيدين.

¹⁸أحمد سيد مصطفى:المرجع السابق، ص98،99.

¹⁹موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، ص48.

- 5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.
 - 6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة.
 - 7- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين.
 - 8- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة واستمرارية التحسين.
- ب) الأدوات المستخدمة في الجودة الشاملة، وتتضمن الوسائل والأدوات التي تستعين بها الوزارة في تحسين وتطوير خدماتها وهي:

- 1- استمارة التدقيق.
- 2- شكل الانتشار.
- 3- مخطط السبب-النتيجة أو عظم السمكة.
- 4- تحليل باريتو.
- 5- خارطة باريتو.
- 6- خرائط المراقبة الإحصائية.²⁰

1-6 إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة: إن التحدي الكبير يواجهه العالم في ظل نظام دولي جديد من حيث ازدياد التنافس على المستوى العالمي، والمتطلبات التي أفرزتها تيار العولمة، إضافة إلى الشروط الجديدة المفروضة على الدول المدينة من قبل صندوق النقد الدولي قد تطلب بالضرورة ان تعمل الشركات والمؤسسات المختلفة على تطوير أجهزتها، والارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة، وذلك لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة.

فالتوجهات الحالية العالمية أصبحت تقتضي ضرورة وجود شركات كفؤة وفعالة، وبعيدة كل البعد عن تجميع مظاهر الترهل والفساد الإداري، وذلك حتى تستطيع أن تحقق الدور المرجو منها في ظل المرحلة المقبلة والتي تمتاز بشدة المنافسة ليست المحلية فقط وإنما العالمية أيضا.

وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى مجموعة من هذه التحديات الحديثة التي أصبحت تواجه المؤسسات والشركات المختلفة في الوقت الحالي، والتي تشمل ما يلي:

التحديات المرتبطة بإتقان العمل الإداري وترسيخ متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتطوير أساليب العمل الإداري.

التحديات المرتبطة بترسيخ الشفافية في العمل الإداري. وهي الوضوح في القوانين والإجراءات والسماح للمعلومات بالتدفق الحر والابتعاد عن الغموض والتعتيم والتستر على المشكلات وأماكن القصور والخلل، وكذلك الابتعاد عن الضبابية في العمل الإداري.

²⁰ فالح شجاع فالح العتيبي: مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير إشراف: نجم عزوي ، ياسر عدوان، جامعة الشرق الأوسط ، أبريل 2010، ص25، 24.

التحديات المرتبطة بالتخلص من جميع مظاهر الفساد والترهل الإداري في سبيل الوصول إلى الشركات ومؤسسات متطورة قادرة على تقديم خدمات ذات جودة متميزة ترضي العملاء والجمهور. فالترهل الإداري هو إحدى الحالات السلبية التي تصيب المؤسسة تتمثل بتضخم أعداد أجهزتها ومديرياتها، وكذلك إعداد موظفيها وعامليها، مع ضعف أداء إنتاجية هذه الأجهزة والعاملين فيها. أما الفساد الإداري فهو استعمال الموظف لامتيازات الوظيفة وسلطاتها ونفوذها لتحقيق مكاسب شخصية سواء اتخذت الشكل المالي أو الغير مالي وبالشكل الذي يتعارض مع القوانين والأنظمة. التحديات المرتبطة بترشيد الإنفاق وتقليل التكاليف التشغيلية.

التحديات المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية المنخرطة في عالم المعلوماتية والاتصالات التكنولوجية والمسلحة بالأنماط الإدارية الحديثة وذات التفكير الإبداعي.

ومن الجدير ذكره أن هناك العديد من التحديات الإدارية التي تواجه المؤسسات الإدارية في الوقت الحاضر إلا أننا اقتصرنا على عرض أهمها، إذ لا مجال لاستعراضها جميعا في هذا المجال.²¹

الجودة والمواصفات الدولية ISO: مصطلح (إيزو) يعود إلى الكلمة الإغريقية (isos) والتي تعني التساوي. والمنظمة العالمية للتفتيش: هي اتحاد عالمي يضم في عضويته أكثر من 150 هيئة تفتيش وطنية مقرها جنيف (وكل عضو يمثل دولة واحدة) وأُنشئت عام 1947. وتعمل المنظمة على وضع المواصفات العالمية القياسية من خلال لجان فنية (Technical Committee) ولجان فرعية منبثقة عنها عند الحاجة (STC) إضافة إلى فرق عمل تعني بإعداد مسودات المواصفات العالمية ضمن برنامج عملها. وتعمل في إعداد المواصفات القياسية حوالي 900 لجنة تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام ضمن برنامجها العام. وفي عام 1959 تشكلت لجنة تقنية باسم (Technical Commission) استخدمت لجنة فرعية باسم منظومة الجودة (SC2) وأصدرت في عام 1974 المواصفات القياسية رقم (BS5179) البريطانية. وفي عام 1979 نشرت اللجنة للقضية (BS5750) البريطانية ثم تم إصدار عام 1987 مجموعة مؤلفة من خمسة قياسات حول الجودة (ISO9000). ومن هنا اتجه العالم بغية التنافس والتميز للحصول على شهادة الأيزو التي تعد الجسر العريض الذي تعبر المنشأة بضائعها وسلعها وخدماتها عليه إلى كافة العالم. ومن دوافع المنشآت للحصول على شهادة الأيزو مايلي:

طلب الزبائن وزيادة تناسق العمليات.

المحافظة على الحصة السوقية وزيادتها.²²

رفع كفاءة العمليات لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق تخفيض في الكلفة.

زيادة الربحية .

²¹ مأمون سليمان الدراركة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص126.

²² هشام عبد الله الغريبي: فلسفات إدارة الجودة الشاملة وتحسيناتها وتقنياتها، ط1، مكتبة الفلاح، عمان، الأردن، 2011، ص150، 151.

أ مفهوم المواصفات: وتعني الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج لتأدية غرض محدد وتعتبر المواصفات لغة تفاهم ووسيلة اتصال مع كافة الحلقات المتعاملة مع المنتج ومدخلاته، وتشمل على المواصفات التالية:

أولاً: أوصاف المنتج: كافة الأوصاف كالأبعاد والأوزان والأحجام.

ثانياً: أوصاف محددة: للمواد المستعملة مثل الخواص الطبيعية والكيميائية والهندسية.

ثالثاً: طريقة الإنتاج: تعد إحدى جزئيات المواصفات.

رابعاً: تحدد المواصفات: طرق القياس والمعايير المطلوبة.

خامساً: تحدد المواصفات: نوعيات التحضير والتجهيز.

سادساً: تحدد المواصفات: نسب التفاوت المقبولة بالمنتج.

ب الشروط الواجب توافرها في المواصفات:

أولاً: وضوح المواصفة: حتى يسهل فهمها بواسطة كل المعنيين.

ثانياً: التكامل: أن يتكامل المضمون والمعنى بما يبعد الاجتهاد.

ثالثاً: الواقعية: أن تكون واقعية وسهلة التطبيق.

رابعاً: الربحية: أن تقود لخفض تكاليف الإنتاج. وترفع من كفاءة الأداء. وتزيد حجم التسويق. وتحقق ربحية أعلى.²³

خامساً: الملائمة: أن تكون ملائمة للتطبيق لفترة طويلة.

المواصفات القياسية الدولية أيزو ISO9000: إعمدت المواصفة ISO9000 الخاصة بتأكيد الجودة

على أنظمة أربعة إلى تلك المواصفة سميت ISO9000 9002 9003 ISO9004.

أ- وكانت المواصفة الأولى ISO9000: وهي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق أربعة استخدامات أساسية لمواصفات ISO9000 وهي كما يأتي:

أولاً: مرشد لإدارة الجودة الداخلية.

ثانياً: في الاتفاقيات التعاقدية المجهز الزبون: يود التأكد عن أن المنتج أو الخدمة هي بمستوى من الجودة مستندة إلى مواصفات ISO9000.

ثالثاً: في التسجيل أو موافقة الطرف الثاني: فالزبون يقوم بنظام جودة المجهز ويمنحه قرار بمطابقته لمتطلبات المواصفة ISO9000.

رابعاً: في التسجيل أو الحصول على شهادة المطابقة من الطرف الثالث (كهيئة التسجيل).

ب أما المواصفة الثانية ISO9000: وهي تشمل على نظام الجودة في الشركات الإنتاجية والخدمية التي تبدأ (بالتصميم وتنتهي بخدمة ما بعد البيع) وتضم 20 عنصر جودة²⁴.

²³ هشام عبد الله الغريزي: المرجع السابق، ص151.

²⁴ هشام عبد الله الغريزي: المرجع نفسه، ص151.

ج أما المواصفة الثالثة ISO9002: وهي تشمل على نظام الجودة في الشركات الإنتاجية والخدمية التي لا تعمل بالتصميم، بل فقط تعمل في الإنتاج والتركيب من دون خدمات ما بعد البيع، وتضم 18 عنصر جودة.

د أما المواصفة الرابعة ISO9003: وهي تشمل على نظام الجودة ليس في الشركات الإنتاجية والخدمية. بل في (الفحص والتفتيش والاختيار) وهي مواصفة تنظم التعاقد وتتضمن على (16) شرط جودة.

ه أما المواصفة الخامسة ISO9004: وهي مرشد يحدد كيفية إدارة الجودة وتقع في سبعة أجزاء من 1-9004 إلى 7-9004 وتركز على صيغة إلتزام المورد أو المصنع تجاه الزبون، وإرشادات تحسين الأداء.²⁵

1-7 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و(الإيزو) والعلاقة بينهما:

1-7-1 الفرق: هناك مجموعة من الفروقات نذكرها:

-تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة (الإيزو) إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها. في حين المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. أي أن (الأيزو) لا تركز كثيرا على العميل والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.

-يمكن اعتبار نظام (الأيزو) مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلا، لأنها الأشمل والأعم من (الأيزو).

-تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز (الأيزو) على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.

-المؤسسات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المؤسسات وليس هناك خصوصية لأي مؤسسة، على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من مؤسسة لأخرى.

-جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الأيزو خاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المؤسسة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المؤسسة الدولية بتغيير معاييرها. أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة و تفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف²⁶.

²⁵ هشام عبد الله الغريبي: المرجع نفسه، ص 152.

²⁶ ختيم محمد العيد: إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص 14-

-تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو لغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية. أما المؤسسات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.²⁷

جدول رقم(03) يمثل مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة و(الإيزو9000)

	إدارة الجودة الشاملة(TQM)	(الإيزو9000)
1	-إدارة للجودة من منظور شامل.	-نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.
2	-تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد.	-تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.
3	تهتم بالتحسين المستمر.	-المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجدت.
4	-تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني فلسفة ومفاهيم أشمل.	-تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا.
5	-تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى مؤسسة ككل.
6	-مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	-مسؤولية قسم إدارة مراقبة الجودة

المصدر: ختيم محمد العيد: المرجع السابق، ص116.

من خلال ما سبق نخلص إلى أنهما متكاملتان وليستا بديلتان أو متعارضتان.

-فيمكن الحصول على(الأيزو) بدون(TQM).

²⁷ختيم محمد العيد: المرجع السابق، ص 14-16.

-ويمكن تبني (TQM) دون الحصول على (الإيزو).

-أو يمكن تبني (TQM) كمدخل الحصول على (الأيزو).

ولكن لا يمكن أن نقول أنهما نظامان مترادفان ومتطابقان والشكل التالي يحدد العلاقة إدارة الجودة الشاملة و(الأيزو 9000) من خلال العناصر المختلفة التي تشكل مدخل لإدارة الجودة الشاملة.

1-7-2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام (الأيزو 9000):

يمثل نظام (الأيزو 9000) جزء من مكونات واهتمامات إدارة الجودة الشاملة، فهناك مؤسسات استطاعت أن تحصل على إحدى شهادات (الأيزو) إحدى متطلبات إدارة الجودة ويمكن اعتبارها خطوة تمهيدية، فيمكن أن تكون المؤسسة لديها إدارة جودة شاملة دون الحصول على (الأيزو)، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على الأيزو دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة²⁸.

نستنتج مما تقدم أن إدارة الجودة الشاملة منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وأن الالتزام من قبل أي منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة.

2) المؤسسة الجزائرية:

شهد الاهتمام بالمؤسسة كموضوع سوسيولوجي تأخرا نسبيا. ولم تنتج فكرة تناول المؤسسة كبناء اجتماعي مستقل إلا حديثا، إذ دخلت جهود علماء الاجتماع لفترة طويلة مرتبطة بتناول ممارسة العمل في ذاتها دون ما يتصل بها من مجالات وظواهر أخرى. ونظر المختصون كثيرا للعمل كممارسة ذات غايات اقتصادية ينجزها الفرد بهدف الكسب المادي. ولم تكن المؤسسة الاقتصادية تمثل غير ذلك المكان الذي تتم فيه تلك الممارسة.

ويذكر أن لانشغال المهندسين والمسيرين الميدانيين لكبرى المصانع في أوروبا بقضايا العمل -وهو الاهتمام الذي فاق اهتمام علماء الاجتماع والمفكرين- تأثيره البالغ في إقصاء المؤسسة من الاعتبار؟ وذلك انطلاقا من تمثيلها كمجال تابع وغير مستقل في إطار تناول تقني لظاهرة العمل، وضمن مقاربة تحديدية للبنى والمؤسسات الاجتماعية. وهي مقاربة تجاهلت وجود الأفراد والمجموعات المؤثرة في تلك البنى والهياكل، وعجزت عن تطوير نظرة مختلفة للمؤسسة تقوم على تصورها كمحور للاستقلالية، وكمصدر مستقل لإنتاج نواحيه الخاصة.

2-1 مفهوم المؤسسة في بدايات علم الاجتماع: مر مفهوم المؤسسة الاجتماعية في مسيرة علم الاجتماع العام بمراحل تطور مختلفة. ولئن واكب بروز مفهوم المؤسسة بدايات نشأة علم الاجتماع كتخصص مستقل بذاته عن سائر تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية²⁹. فإن المفهوم اليوم يشهد

²⁸ ختيم محمد العيد: المرجع السابق، ص 16.

²⁹ عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، حقوق النشر محفوظة لمنظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص 63.

تغيرات فكرية جوهرية فرضتها طبيعة ما تشهده الأنساق العامة على المستويات المحلية والاقليمية والدولية من تحولات اقتصادية واجتماعية هيكلية.

وبالرجوع لتاريخ علم الاجتماع يمكن القول بأن اكتساب مفهوم المؤسسة لمعنى محدد يعود إلى المدرسة الدوركهايمية الراجعة بالنظر لمؤسس علم الاجتماع الحديث الفرنسي إميل دور كهايم. وقد تم ضمنها تجاوز التعريفات الأنثروبولوجية البسيطة للمؤسسة، ليقع اعتبارها بمثابة "أساليب للعمل والإحساس والتفكير المتبلورة والثابتة والملزمة لمجموعة اجتماعية معينة". كما يمكن القول كذلك بأن الاهتمام بالمؤسسة الاجتماعية كان حاضرا لدى بعض علماء الاجتماع الأنجلوساكسونيين. وقد اعتبرها عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" (Talcott Parsons) (1902م-1979م) "مجموعة منعقدة من القيم والمعايير التي تشارك فيها مجموعة من الأفراد". فهي بنظره جملة الأنشطة المحكومة بإسهامات مستقرة ومتبادلة بين عدد من الفاعلين الاجتماعيين. هكذا بدأ الاهتمام السوسيولوجي بالمؤسسة في البداية عاما وشموليا³⁰.

واجتهد في تقديم بعض التعريفات الموحدة القابلة للانسحاب على مختلف أصناف المؤسسات وأشكالها الاجتماعية. وبعيدا عن تناول أشكال محددة من المؤسسات الاجتماعية ثم اعتبار المؤسسة في هذه المرحلة بمثابة النسق الاجتماعي العام الذي يتألف من مجموعة من العناصر المتناغمة والمتفاعلة فيها بينها. وكان القصد يتجه تحديدا- لاسيما في إطار المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع- نحو العائلة والدين والدولة، بوصفها أكثر المؤسسات الاجتماعية بروزا وتبلورا. ويبقى اهتمام عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" بالمؤسسة الاجتماعية-كأساس للحياة الاقتصادية-الاستثناء الوحيد في تخصيص الاهتمام السوسيولوجي بشكل محدد بالمؤسسات الاجتماعية³¹.

وقد تم تجاوز هذا التناول الشمولي لمفهوم المؤسسة الاجتماعية في سياق تاريخي متقدم نسبيا عن مراحل التأسيس الأولى لعلم الاجتماع. وبدأ مفهوم المؤسسة في علم الاجتماع منذ مطلع الخمسينات ينزع إلى معاني أكثر تطورا ومواكبة لجعل التحولات التي شهدتها المجتمعات الغربية والإنسانية بشكل عام، كالتحولات الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن أوج التطور الصناعي والتقني وتكشف عمليات التبادل وتزايد الانفتاح بين الدول فضلا عن جهود التحديث والتنمية والتخطيط المتوخاة في أغلب أقطار العالم النامي. مما مكن من بروز مؤسسات صناعية واقتصادية كبرى سوف يشكل اشتغالها وسيرها محور اهتمام المجتمعات الصناعية الغربية، لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية³².

³⁰ عائشة التائب: المرجع السابق، ص 64.

³¹ عائشة التائب: المرجع نفسه، ص 64.

³² عائشة التائب: المرجع نفسه، ص 64.

2-2 تجديد التناول السوسيولوجي للمؤسسة: واكبت العلوم الإنسانية والاجتماعية تطورات المشهد الاقتصادي والاجتماعي خلال النصف الثاني من القرن العشرين من خلال تطور مهم شهدته أغلب المقاربات والمدارس الفكرية، أفضى إلى موجة من التخصص عرفتها أغلب حقول المعرفة الإنسانية والاجتماعية.

وفي هذا السياق برز علم اجتماع المؤسسة كأحد فروع علم الاجتماع العام واختصاص استقل عن علم اجتماع العمل وعلم اجتماع التنظيمات. وقد ساعدت على بروز ذلك التخصص جملة من العوامل التي يمكن إجمالها فيما أفضت إليه الأزمة الاقتصادية والاجتماعية التي عاشتها بعض الدول الغربية وأدت إلى انتشار ظاهرة البطالة وسوء الشغل والتوظيف، مما حتم ضرورة إعادة التفكير في المؤسسة باعتبارها طرفا قادرا على الإسهام في حل تلك الأزمة من خلال توفير مواطن الشغل والرفع من معدلات الإنتاج. وأوكلت في هذا النطاق، للمؤسسة أدوارا مستحدثة حملت ضمنها مسؤوليات مجتمعية مختلفة، أضافت لوظائفها الاقتصادية أدوارا اجتماعية متمثلة في إسهامها في توفير الأمن والاستقرار الاجتماعيين. وقد أسس ذلك التمشي الجديد ضربا من التقارب بين المؤسسة والمجتمع أسهم بشكل واضح في وضع حد لمرحلة من الدراسات السوسيولوجية التي جعلت من المؤسسة الاقتصادية نظاما للإنتاج منفصلا عن النظام الاجتماعي. وبناء على ذلك أسهم التناول العلمي الجديد للمؤسسة من قبل علم اجتماع المؤسسات في تجديد النظرة للسلوك والفعل الإنساني عبر محاولة فهم البنية الداخلية للمؤسسة الاقتصادية. وأصبحت هذه الأخيرة مفهوما يقع تناوله من طرف الباحثين والدارسين بوصفه "حقيقة اجتماعية قوية" يفترض تحليلها السوسيولوجي ربط مستويين من القراءة، يتمثل المستوى الأول في علاقة المؤسسة بمحيطها المجتمعي الذي تنتمي إليه، ويرتبط المستوى الثاني بعلاقتها بنسقتها ونظامها الداخلي، مما أفضى إلى اعتبار المؤسسة "كلا اجتماعيا" مترابط الأجزاء من ناحية، ومتفاعلا مع البيئة الخارجية التي يوجد ضمنها من الناحية الأخرى.

ومن خلال اعتبار المؤسسة نسقا اجتماعيا واقتصاديا مفتوحا يتكون من مجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي توجد فيه، لم يقع تجاوز الطرح الكلاسيكي الذي يتعامل مع المؤسسة كفضاء للإنتاج فحسب، بل أصبحت المؤسسة تدرس من خلاله بوصفها تمثل "جسدا اجتماعيا" يعكس الملامح الرئيسية للمجتمع الذي يحيط بها ويربطها بما يسمى بالتنظيم. وهو الشكل الذي تبذعه المؤسسة باجتماع عناصرها وأفرادها، فلا وجود لمؤسسة خارج الاعتراف المتواصل بمجموعة اجتماعية تربط بين مختلف أفرادها جملة من العلاقات المتراوحة بين التقاهم والانسجام وبين التناقض والصراع. وبرزت ضمن هذا الطرح الجديد لمفهوم المؤسسة مجموعة من المقولات والمفاهيم المركزية التي أصبحت قوام الدراسة العلمية للمؤسسة، من ذلك مقولة ثقافة المؤسسة والسلطة داخل المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالمحيط³³.

³³ عائشة التايب: المرجع نفسه، ص65.

والتغير الاجتماعي داخل المؤسسة. وقد اعتمدت مختلف تلك المقولات على مقارنة المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل يرتبط مصيره بعلاقة جدلية وتفاعل بين البنية الداخلية للمؤسسة وبين بيئتها ومحيطها الذي تنتمي إليه، والذي يمكن أن يكون محليا أو إقليميا أو دوليا³⁴.

2-3 خصائص المؤسسة :

تعتبر خاصية التصميم المتعمد لتحقيق هدف معين من أهم الخصائص التي تميز التنظيم عن غيره من المجموعات أو المجتمعات. وعليه يعتبر التنظيم أداة بشرية تم صنعها وإيجادها من أجل تحقيق غرض محدد³⁵.

والعنصر البشري في أي منظمة عامة كانت أو خاصة يمثل العنصر الأساسي، وقيمه تعلق بكثير عن العناصر المادية³⁶. إن التنظيم مؤسسة لها أهدافها الخاصة، وهو فاعل لأنه يركز على مهام محددة و لا يقبل التتويج لأنه بالنسبة له يعني التشتت. إن ذلك بمثابة التدمير لقدرة التنظيم على الأداء مهما كانت طبيعة التنظيم. فهو يعتبر أداة، وكما هو الحال بالنسبة لكل أداة، كلما كانت متخصصة أصبحت قدرتها على أداء مهامها على أفضل وجه .

ويخلص هاكنم و بورتر الصفات الرئيسية للتنظيم في ما يلي :

يتكون التنظيم من شخصين أو أكثر ومن جماعات رسمية وأخرى غير رسمية.

✓ **التوجيه:** يعمل التنظيم على تحقيق أهداف محددة تخدم مصالح الأفراد والجماعات، بالإضافة إلى البحث عن أهداف جديدة قصد تنميته و تطويره .

✓ **الأساليب:** لكل تنظيم سلوك إداري وتنظيمي معين، بواسطة تقسيم العمل وتوزيع الأدوار، وتدرج السلطة، وتنظيم الاتصال وأسلوب إدارة الموارد البشرية.

✓ **التنسيق الواعي:** وذلك بالاعتماد على العقلانية والترشيد في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

✓ **الاستمرارية في الزمن:** إن الاستمرارية هي سر نجاح كل عمل بتوفير الطمأنينة والاستقرار وأمن الأفراد³⁷.

ومن بين خصائص التنظيمات حسب ويكسلي ويوكل نجد أيضا:

✓ السلطة المركزية (مركزية السلطة).

✓ حدود واضحة لمراكز السلطة.

✓ التخصص في المهام .

³⁴عائشة التايب: المرجع السابق، ص66.

³⁵ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري والتنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2010، ص217

³⁶محمود شحات: المدخل لعلم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص44.

³⁷لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص13-15.

✓ تقسيم واضح للعمل .

✓ قوانين تحكم التنظيم .

فصل واضح بين الإطار والعمال³⁸ .

2-4 وظائف المؤسسة: للمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، ومن

وظائفها الشائعة ما يلي:

◆ وظيفة الإنتاج :

إذ تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمنظمة ،سوى تلك المنظمات الخدمية أو السلعية،فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد،والإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتطوير طرق صنعه، وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته، وترتيب عمليات صنعه والرقابة عليه.

◆ وظيفة التسويق:

ويعني التسويق كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي إلا أن المفهوم الحديث للتسويق يتعدى ذلك.حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار،إلى جانب مصلحة المستهلك،إذ يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة .

كما أن للتسويق وظائف لا بد أن تؤدي لتحقيق أهدافه،منها تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيها وتنظيمها وتدرجها وإجراء البحوث والدراسات التسويقية والرقابة على أنشطة التسويق .

◆ وظيفة الأفراد:

وتعني وظيفة الأفراد دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين،والعمل على تنظيم القوى العاملة،وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة،وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.

ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وأخيرا صيانتها.

◆ الوظيفة المالية :

وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي، وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية، والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة وتعظيم ثروة الملاك³⁹ .

2-5 فلسفة العمل المؤسسي وخصائصه :

³⁸لوكيا الهاشمي :نظريات المنظمة ، مرجع سابق، ص 13-15.

³⁹لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 25،26.

لا بد من توافر بنود وعناصر رئيسية للبدء في مرحلة البناء المؤسسي وهي :

- ◆ وضوح وتوافق الأفكار التي أقيمت من أجلها المؤسسة .
- ◆ الحصول على ترخيص قانوني لمزاولة نشاط المؤسسة.
- ◆ القيادة الكفؤة والمؤهلة .
- ◆ وجود وتوفر رأس المال الكافي .
- ◆ السمعة الجيدة للمؤسسة.
- ◆ إتخاذ القرارات والمقدرة على ذلك.
- ◆ توظيف كفاءات ذات مهارة .
- ◆ وجود نظام عمل وقوانين ولوائح تنظيمية وتعليمات.
- ◆ إيجاد خطط وبرامج محددة واضحة مدروسة ومتفق عليها موثقة ومكتوبة .
- ◆ وجود نظام مراقبة فعال ومستمر .

2-6 خصائص العمل المؤسسي : يتصف العمل المؤسسي بالصفات التالية :

- ◆ الثبات والاستمرارية، قيم ومبادئ العمل.
- ◆ موارد بشرية مدربة وكفئة، ووجود قيادة بديلة عند الضرورة والطوارئ.
- ◆ توجيه وقيادة العمال والموظفين نحو تحقيق الغايات والأهداف.
- ◆ الاستقرار الإداري والمالي.
- ◆ مركزية القرارات المصيرية ولا مركزية العمل والتنفيذ⁴⁰.

2-7 أنواع المؤسسات:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ترجع صعوبة وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تركيبة هذا النوع من المؤسسات، وإلى طبيعة النظرة التي تتبناها الجهات المهتمة بهذا القطاع، وكذلك إلى اختلاف الأماكن ومجالات النشاط فاقتصاديات الدول المتقدمة تختلف تماما عن اقتصاديات الدول النامية من حيث مستويات النمو والتكنولوجيات المستخدمة والتطور الاقتصادي والاجتماعي والمحيط الذي تتواجد ضمنه. رغم أن الانطلاقة الحقيقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تكن إلا في التسعينات من القرن الماضي، إلا أنها كانت متواجدة ولكن بصورة غير واضحة المعالم كما هي عليه الآن⁴¹. قد

⁴⁰ عبد الله حسين جوهر : إستراتيجيات الإدارة الحديثة التخطيط-التطوير-الرقابة، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2011، ص11، 10.

⁴¹ يعيط أمال: برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر-واقع وآفاق-دراسة حالة: Cnac، Ansej- Angem لولاية باتنة-محضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر العاصمة،

أطروحة دكتوراة في علوم التسيير ، 2016/2017 باتنة ص122.

تكونت أغلبية هذه المؤسسات بعد الاستقلال وتطورت، ليس على أساس تجربة مكتسبة، وإنما من خلال رؤوس الأموال المتأتية من التجارة والقطاع الخاص.

وفي محاولة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستند إلى معيار واحد فقط بل إلى مجموعة منها ما يعتمد على حجم العمالة، رقم الأعمال، حجم رأس المال المستثمر، حصة المؤسسة في السوق، طبيعة الملكية والمسؤولية، وغيرها من المعايير. وإجمالاً يمكن تصنيف المعايير التي يستند إليها التعريف في مجموعتين رئيسيتين هما:

المعايير الكمية: يمكن تحديد هذه المعايير في النقاط التالية: حجم العمالة، رأس المال، رقم الأعمال، قيمة الموجودات، التركيب العضوي لرأس المال، القيمة المضافة والطاقة المستعملة.

المعايير النوعية: نظراً لقصور المعايير الكمية وحدها عن وضع تعريف دقيق وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه عادة ما يتم اللجوء إلى مجموعة من المعايير النوعية تتمثل أساساً في: نوع الملكية، الاستقلالية، محلية النشاط والحصة السوقية.

ومن بين التعريفات حول المؤسسات نجد ما يلي:

تعريف البنك الدولي: يميز البنك الدولي عن طريق المؤسسة الدولية للتمويل التابعة له بين ثلاث أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي⁴²:

المؤسسة المصغرة: عدد موظفيها أقل من 10، وإجمالي أصولها أقل من 10000 دولار أمريكي، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

المؤسسة الصغيرة: وتضم أقل من 50 موظف، وتبلغ أصولها أقل من 3 مليون دولار، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

المؤسسة المتوسطة: وتضم 300 موظف، أما أصولها فأقل من 15 مليون دولار، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

تعريف منظمة العمل الدولية: تعرف منظمة العمل الدولية المؤسسات الصغيرة بأنها: وحدات صغيرة الحجم جداً تنتج وتوزع سلعا وخدمات، وتتألف من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في الدول النامية، وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة وبعضها قد يستأجر عمالاً أوحرفيين، وبعضهم يعمل برأس مال ثابت صغير جداً وتستخدم كفاءات ذات مستوى منخفض وعادة ما تكون مداخلها غير منتظمة وتوفر فرص عمل غير مستقرة وتدخل ضمن القطاع الغير رسمي وهي غير مسجلة ولا تتوافر عنها بيانات في الإحصاءات الرسمية⁴³.

⁴² يعيط أمال: المرجع السابق، ص 123، 122.

⁴³ يعيط أمال: المرجع السابق، ص 123، 122.

تعريف هيئة المؤسسات الصغيرة: تعرف المؤسسات الصغيرة التابعة للحكومة الأمريكية سنة 1953 على أنها المؤسسات المسيرة بطريقة حرة، وهي ملك المسير، أما على أساس عدد العمال في الولايات المتحدة الأمريكية فقد تم تحديدها كما يلي:

- مؤسسة صغيرة من فرد إلى 9 أفراد.

- مؤسسة صغيرة من 10 أفراد إلى 199 فرد.

- مؤسسة متوسطة من 200 فرد إلى 499 فرد⁴⁴.

تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية: عرفت لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المؤسسات الصغيرة في الدول النامية بأنها تلك المؤسسات التي يعمل بها من 15 إلى 19 عاملاً، أما المتوسطة فهي التي يعمل بها من 20 إلى 99 عاملاً⁴⁵.

تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا: اعتمد اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا على معيار العمالة كمعيار أساسي للفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وقدم التعريف التالي:

من 1 إلى 9 عمال.....مؤسسات عائلية وحرفية.

من 10 إلى 49 عاملاً.....مؤسسات صغيرة.

من 50 إلى 99 عاملاً.....مؤسسات متوسطة.

إن تهميش السلطات العمومية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بداية رسم إستراتيجيتها التنموية ساهم في غياب تعريف قانوني محدد لها، عدا بعض المحاولات الفردية غير الرسمية، وقد استمر هذا الوضع إلى غاية 12 ديسمبر 2001، تاريخ صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن إيجاز أهم المحاولات لتعريف هذه المؤسسات في الآتي:

المحاولة الأولى: ظهرت أول محاولة للتعريف عند وضع التقرير الخاص ببرنامج التنمية للفترة الممتدة بين (1974-1977)، حيث عرفت وزارة الصناعة والطاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها كل وحدة إنتاج مستقلة قانونياً تشغل أقل من 500 عاملاً، وتحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دج، وتقدر قيمة إنشائها بأقل من 10 مليون دج، وتأخذ أحد أنواع الأشكال التالية: مؤسسات تابعة للجماعات المحلية (مؤسسات وبلدية)، فروع المؤسسات الوطنية، مؤسسات مختلطة، مؤسسات مسيرة ذاتياً ومؤسسات خاصة⁴⁶.

نتيجة لعدم وجود تعريف قانوني ومحدد، فإن وزارة الصناعة والطاقة آنذاك كانت تعتبر أن كل المؤسسات الخاصة والعمومية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة، باستثناء المؤسسات الوطنية الكبيرة.

المحاولة الثانية: في إطار الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة، طرحت المؤسسة الوطنية

⁴⁴ يعيط أمال: المرجع نفسه، ص 124، 125.

⁴⁵ يعيط أمال: المرجع نفسه، ص 124، 125.

⁴⁶ يعيط أمال: المرجع نفسه، ص 124، 125 .

وتتمية الصناعات الخفيفة تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يركز على معيارين كميين هما: اليد العاملة ورقم الأعمال، ووفقا لهذا التعريف تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات التي تشغل أقل من 200 عامل، وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج⁴⁷.

المحاولة الثالثة: جاءت هذه المحاولة في إطار المداخلة المقدمة في الملتقى الوطني حول تنمية مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي ووفقا لهذه المداخلة تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها: "كل وحدة إنتاج سلع أو خدمات صناعية ذات حجم صغير تتمتع بشكل مستقل وتأخذ إما شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة، وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (ولائية أو بلدية)

محاولة المشرع الجزائري: تحقيقا للانسجام في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو متوسطي وتوقيعها على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 وهو ميثاق يكرس التعريف الذي حدده الإتحاد الأوربي سنة 1996، أخذ المشرع الجزائري بالتعريف المعتمد من طرف الإتحاد الأوربي، حيث تم إصدار القانون رقم 01/18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يحدد التعريف القانوني والرسمي في الجزائر، وكذا الإطار القانوني لبرامج وتدبير دعم ومساعدة هذه المؤسسات. فحسب المادة الرابعة من القانون السابق، تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها: "كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات مهما كانت طبيعتها القانونية، تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار د ج ، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون د ج، كما تتوفر على الاستقلالية، بحيث لا يمتلك رأسمالها ب25 بالمئة فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الأخرى لا ينطبق عليها عليها تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة"

وتجدر إلى أن تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإحصائيات المقدمة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتضمن المؤسسات المصغرة، كما بين القانون 18/01 في المواد 5،6،7 منه الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها والجدول التالي يوضح ذلك⁴⁸:

⁴⁷ يعيط أمال: المرجع السابق، ص125،126.

⁴⁸ يعيط أمال: المرجع نفسه:126،125.

جدول رقم (04) يمثل توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب التعريف القانوني:

المؤسسة	المستخدمون	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون د ج	أقل من 10 مليون د ج
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون د ج	أقل من 100 مليون د ج
متوسطة	من 50 إلى 250	من 2 إلى 200 مليون د ج	من 100 إلى 500 مليون د ج

المصدر: أمال بعيث، المرجع السابق، 125، 126.

تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁴⁹: تختلف المؤسسات الاقتصادية فيما بينها في العديد من الجوانب، ونظرا لذلك فهي تصنف استنادا إلى مقاييس عديدة كالشكل القانوني، الحجم وطبيعة النشاط، كما يمكن ربطها ببعض التصنيفات الأخرى. وبناء على ذلك، سيتم التطرق لمختلف الأشكال التي يمكن أن تأخذها المؤسسات الصغيرة والكبيرة وفقا لمعيار النشاط والشكل القانوني.

أولاً: التصنيف حسب طبيعة النشاط: وفقا لتقسيم كلارك للقطاعات الاقتصادية إلى قطاع إنتاجي، خدمي، وتجاري، يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى:

1- مؤسسات إنتاجية: هي كل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل أو إنتاج السلع وهي الأكثر إنتشارا من بين باقي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- مؤسسات خدمية: وتشمل كافة المؤسسات التي يتمثل نشاطها في تقييم الخدمات في مجال النقل، الاتصالات، التوزيع والصحة. ومن أكثر المجالات التجارية التي تتناسب وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التجارة العامة، تجارة الجملة، تجارة التجزئة والتجارة المتخصصة.

3- مؤسسات تجارية: وهي المؤسسات التي تقوم بشراء السلع وإعادة بيعها مثل تجارة الجملة والتجزئة.

ثانياً: التصنيف حسب الشكل القانوني:

من بين الأشكال القانونية التي تأخذها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

1- المؤسسات الفردية: يعد هذا النوع من المؤسسات الأكثر بساطة في مجال الأعمال، تمتاز برأسمال محدود وإجراءات قانونية بسيطة عند الإنشاء، إضافة إلى سهولة اتخاذ القرارات، تمول وتدار من قبل شخص واحد يعد هو المالك والمسئول الأول والأخير من مختلف نشاطاتها، كما أنه يتحمل كافة المسئولية على قراراته، ويكون هدفه الأساسي تحقيق الربح.

2 الشركات: تنقسم إلى نوعين هما:

1-2 شركة الأشخاص: هي الشركات المتكونة من عدد محدود من الشركاء، تربط بينهم روابط غالبا ما تكون شخصية كالقربة أو الصداقة، وتقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتشمل شركات الأشخاص شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.

⁴⁹ شهرزاد عبيدي: الأنترنت والتجارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه علوم 2016، باتنة، ص 136، 137.

شركة التضامن: يمكن أن نعرف شركة التضامن على أنها شركة تتكون من شريكين أو أكثر، وتسمى الشركة بأسماء الشركاء أو إسم واحد منهم أو بعضهم مع إضافة كلمة «شركائه»، يكتب الشريك صفة التاجر، كما تعتبر حصة الشريك غير قابلة للتداول للغير، ولا تنتقل هذه الحصة إلى ورثة هذا الشريك، تنتهي شركة التضامن ب⁵⁰: وفاة أحد الشركاء.

تتحل الشركة في حالة إفلاس أحد الشركاء أو منعه من ممارسة مهنته التجارية أو فقدان الأهلية. (ما لم يوجد إتفاق مخالف لذلك في القانون الأساسي للشركة).

شركة التوصية البسيطة: تتألف من فريقين من الشركاء، شركاء متضامنون لهم نفس النظام القانوني للشركاء في شركة التضامن (أي يكونون مسئولين مسؤولية تضامنية ومطلقة على ديون الشركة في أموالهم الخاصة ويكتسبون صفة التاجر)، وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود الحصة التي قدمها كل منهم، ولا يكتسبون صفة التاجر وليس لهم الحق في إدارة الشركة. تلاءم شركة التوصية البسيطة التاجر والصناع الذين يعوزهم رأس مال، لأن هذا الأخير دوره تابع على عكس العمل والخبرة الفنية.

شركة المحاصة: شركة تتعقد بين شخصين أو أكثر، تتسم بالسرية وعدم ظهورها كشركة بالنسبة للغير. فهي شركة بين الشركاء، أما الغير فيتعامل مع أحد الشركاء دون أن يعلم بوجودها، كما أنها لا تخضع لإجراءات التسجيل والترخيص والإشهار وبالتالي لا تكتسب الشخصية المعنوية. 2-2 شركات الأموال: هي تلك الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي إذ لا أهمية لشخصية الشريك فيها، فإذا ما توفي على سبيل المثال أو صدر حكم بشهر إفلاسه أو حجر عليه، فإن ذلك لا يؤدي إلى حل الشركة. وتصنف بدورها إلى شركات المساهمة، شركات التوصية بالأسهم والشركات المحدودة المسئولية.

ولكل شكل من الأشكال السابقة خصائص تميزه على الأشكال الأخرى ويتوقف اختيار الشكل القانوني الملائم على عدة اعتبارات منها:

- أ- اعتبارات تتعلق برأس المال فهناك أشكال قانونية تتطلب حد أدنى لرأس المال.
- ب- اعتبارات تتعلق بالتمويل ومدى سهولة دخول وخروج الشركاء.
- ج- قدرة المؤسسة على مجابهة الأعباء الإدارية المنوط تطبيقها لكل شكل قانوني.
- د- اعتبارات تتعلق بالانتمان ومدى تعويض المؤسسة لمطالبات الدائنين والمقرضين.
- هـ- التوسعات المستقبلية المتوقعة⁵¹.

⁵⁰ شهرزاد عبيدي: المرجع السابق، ص136، 137.

⁵¹ شهرزاد عبيدي: المرجع نفسه، ص136، 137.

لذلك تعتبر الشركة المحدودة المسؤولية النموذج الأفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اعتبار أنها تجمع في خصائصها بين شركات الأشخاص والشركات المساهمة، خاصة وأنه بالإمكان تكوينها من ثلاث شركاء⁵².

2-8 مراحل تسيير المؤسسة في الجزائر: للمؤسسة تعريف متعددة يرتكز كل منها على جانب من الجوانب والاختيار بين تلك التعريفات التي تتوقف على الغرض من استعمالها، ومن بينها أن المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. والمفهوم الحديث للمؤسسة يكمن في اعتبارها نظام يتكون من مجموعة من العناصر التي تستخدم بغرض تحقيق هدف أو أهداف معينة على أساس ارتباطات وعلاقات فعالة ودائمة، كما يتوقف ازدهارها على التبادلات بين عناصرها والموارد البشرية والمادية. تمتاز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالخصوصية، باعتبار أن كل مؤسسة تتبع خصائص المحيط الذي تنشط فيه خلال فترة معينة وحسب الأفكار السائدة في تلك الفترة. ففي الواقع لا تخالف المؤسسة الجزائرية هذا الواقع وإنما لدراستها يجب التمييز بين المؤسسة الخاصة والمؤسسة العمومية بالرغم من مصيريهما المرتبطين. وقد ركزت الجزائر اهتمامها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ بداية التسعينات، فقد تبنت الجزائر العديد من السياسات التي هدفت إلى تطوير هذا القطاع والدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه في إخراج البلاد من من الأزمة والدفع بعجلة التنمية⁵³.

لقد مرت المؤسسة العمومية الجزائرية خلال الأربعة عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورها: **1) مرحلة ما بعد الاستقلال (1962-1970)**⁵⁴: بعد حصول الجزائر على استقلالها وجدت نفسها أمام اقتصاد شبه مدمر، حيث أصبحت محاطة بمشاكل اقتصادية واجتماعية عديدة (هروب الإطارات الفنية وأصحاب المراكز الحساسة في المؤسسات، البطالة، الجهل، التهميش، وغيرها). وأمام هذا الواقع الصعب كان لا بد لها من الاحتفاظ بالأجهزة الموروثة عن العهد الاستعماري من مسيرين وممارسات كانت قائمة قبل الاستقلال. وفي محاولة للخروج من هذه الأوضاع اضطرت الجزائر إلى تبني سياسة التسيير الذاتي وهي أولى مراحل التسيير في الجزائر- والتي لم تكن نتاج سياسة مخطط لها وإنما جاءت عفويا من أجل مواجهة الظروف الاقتصادية السائدة آنذاك، حيث شهدت هذه المرحلة الاعتماد على العمال في تسيير المشروعات التي كانت في ذلك الوقت، محاولة منها في جعل هذه المؤسسات تسيير بصفة عادية كما كانت عليه في السابق، حيث كانت هذه الخطوة تأكيدا لتبني نظام التسيير الاشتراكي. وهذه التجربة لم تدم طويلا حيث أمتت مؤسسات التسيير الذاتي وتحولت إلى شركات وطنية تؤدي الأنشطة أو الرقابة المعروفة تحت الرقابة المباشرة للدولة. وإذا كان كان الاقتصاد الوطني قبل سنة

⁵² شهرزاد عبيدي: المرجع نفسه، ص، 138، 139.

⁵³ مرابط أسماء: تنمية الموارد البشرية والتحول الاجتماعي في الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 09 الجزء 01، ص 60

⁵⁴ سليمان إيتصار التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية- تطويع النماذج حسب خصوصيات البيئة الجزائرية- صانته 1، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، ص 149، 150.

1966م يكن باستطاعته تحمل أعباء هذه المؤسسات بسبب قلتها وتدني وزنها في مجمل الناتج المحلي فإنه بعد التأميمات التي جرت ما بين عامي 1966/1971 وبعد تنفيذ الخطط الأولى للتنمية وظهر المؤسسات الجديدة مثل الشركة الوطنية للنفط والغاز (سوناطراك) والشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) والشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) وشركة الصناعات النسيجية (سونيتكس) وغيرها، جعلت القطاع العام مسيطرا على القسم الأعظم من الإنتاج الصناعي، والتي ربطت عملية التنمية بحسن سير عمل المؤسسات التابعة له وأصبح من الضروري إعادة النظر في تنظيم وإدارة المؤسسات بما يكفل حسن سيرها وقيامها بدورها في عملية التنمية⁵⁵.

كما شهدت الجزائر منذ استقلالها في 1962 وإلى غاية 1966 مرحلة انتقالية تميزت بعدم الاستقرار حول رؤية سياسية موحدة لتنظيم المجتمع وهو ما عبر عنه الاقتصاد الجزائري عبد اللطيف أشنهو بقوله: "منذ صبيحة الاستقلال وخلال أكثر من ثلاث سنوات بقيت بقيت موازين القوى الاجتماعية في الجزائر دون أن تسمح لأية واحدة منها أن تعطي للتنمية الاقتصادية في الجزائر اتجاها مطابقا لمصالحها الخاصة". ووجدت الجزائر نفسها بعد عقود من الاحتلال مثقلة بمشاكل اجتماعية تمثلت خصوصا في الفقر والامية والبطالة، وأدى تخريب الاستعمار الفرنسي للمؤسسات الاقتصادية وتهريب أموالها ونهب خزائن المؤسسات المالية إلى معاناة الجزائر من ضعف الإمكانيات المالية هذا إلى جانب شغور الجهاز الإداري والاقتصادي بسبب مغادرة الإطارات الإدارية والفنية الأجنبية.

والبدء في عملية التنمية كان لا بد على الدولة أن تسيطر على مصادر الفائض الاقتصادي وهذا ما تم فعلا من خلال تأميم أراضي المعمرين سنة 1963 والمناجم سنة 1966 وكذلك البنوك وشركات التأمين في 1966 هذا إلى جانب بعض الأملاك الشاغرة الأخرى. وابتداء من الفترة 1966-1967 بدأت الجزائر فعليا في تبني نموذج تنموي يرمي إلى نمو نمو مسير ذاتيا، وهذا النموذج التنموي يتمثل أساسه في ما أطلق عليه الأستاذ De bernis، تسمية "الصناعات المصنعة". وكانت إستراتيجية الصناعات المصنعة تمثل جوهر الإستراتيجية الجزائرية التنموية منذ 1967، وقد تم تعريف الصناعات المصنعة كالآتي: "تلك التي تقوم مهمتها الأساسية في الوقت المناسب وفي محيطها المحدد على تملئة المصفوفة الصناعية، وتوابع الإنتاج عن طريق وضع مجموعة من الآلات لزيادة إنتاجية العمل، وإعادة الهيكلة الاقتصادية والاجتماعية للمجموعة المعنية ولإجراء تحول في سيرورة سلوكها في نفس الوقت"⁵⁶.

والمقصود بذلك أن زيادة معدل نمو الاستخدام والإنتاج الصناعي والزراعي يتطلب التوسع في أسواق هذين القطاعين، ولأجل توسيع سوق المنتجات الصناعية الاستهلاكية لا بد من رفع القدرة الشرائية لغالبية

⁵⁵ سليلياني انتصار: المرجع السابق، ص 150، 149.

⁵⁶ جميلة معلم تجارب التنمية في الدول المغاربية والاستراتيجيات البديلة دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، باتنة، ص 133، 132، 2017، 2016.

السكان ولاسيما سكان الريف، وبموجب هذا الارتفاع في الاستخدام وفي إنتاجية عمل الفلاحين، يتحقق ذلك بتوفير الوسائل اللازمة للتكثيف الزراعي (كالري وآلات الإنتاج والأسمدة) وتسمى الصناعة التي توفر هذه المنتجات بالصناعة المصنعة، ويؤدي استخدام الآلات الزراعية والتسميد إلى تغيير دالة إنتاجية العمل الزراعي وإحداث توسع في أسواق القطاع الصناعي ضمن شروط أسعار نسبية وتنظيم للتسويق. وتستوجب الزيادة في الإنتاجية والاستخدام الزراعي إعادة تنظيم اجتماعي للزراعة أي تمويل أشكال ملكية الأراضي، وذلك بمحاربة الملكية الكبيرة التي لا تساعد على التكثيف الزراعي وتقادي الملكية المجزأة لنفس الأسباب. وهذا معناه ضرورة إجراء إصلاح زراعي⁵⁷.

وقد وجدت الجزائر بعد الاستقلال هيكلًا صناعيًا هزيلًا يتركب بصفة خاصة من فرع الصناعة الإستراتيجية وفرع الصناعات الاستهلاكية والصناعات الوسيطة، حيث حرصت السياسة الصناعية الفرنسية في الجزائر على عدم خلق قاعدة إنتاج صناعي قوية، فتجاهلت بذلك تطوير صناعات إنتاج أدوات العمل. والتي تعتبر صناعة استثمارية بما لها من تأثير مباشر على رفع الإنتاج والإنتاجية وهذا ما أدى إلى ضعف الإنتاج الصناعي في الجزائر، وهذا ما دفع الدولة إلى إعطاء الأولوية بعد الاستقلال للمصنع. وقد اعتمدت الجزائر في تمويلها لمخططاتها التصنيع على المديونية الخارجية وعائدات صادرات المحروقات⁵⁸.

(2) الاتجاه نحو الاشتراكية⁵⁹: مثلت سنة 1965 بمجريات أحداثها نقطة الانطلاقات في بناء إستراتيجية تنموية صيغت خلالها الأهداف في شكل خطط تنموية موجهة للتطبيق على صعيدين هما: التوسع في عملية التأميم للاحتكارات الأجنبية، وبعث مؤسسات بديلة عن هذه الاحتكارات، ويتم ذلك من خلال استغلال الثروات الوطنية التي تتركز بها البلاد، والقضاء على التبعية، فيما اعتبرت المؤسسة الوطنية العمومية أداة لتطبيق التنمية الوطنية. وقد عرض الميثاق الوطني للاستفتاء الشعبي يوم 19 نوفمبر 1976م والذي يحمل بين طياته نموذجًا للتنمية المستمدة من نظرية الصناعة المصنعة ووصفت الإستراتيجية الجزائرية للتنمية في الميثاق الوطني كمجهود لربط الصلات بين مختلف فروع الإنتاج، قصد تعزيز المبادلات الصناعية، فيما كان الدستور الذي اقترحتة جبهة التحرير الوطني والذي تمت المصادقة عليه باستفتاء شعبي يوم 19 نوفمبر 1971م، يؤكد النموذج الاشتراكي للتنمية، والذي يهدف إلى تجسيد الاستقلال الوطني، وتحقيق الرفاهية، ومحاربة استغلال الإنسان لأخيه الإنسان، وملكية الدولة لوسائل الإنتاج والاحتكار التجاري، وفي ميثاق التسيير الاشتراكي الصادر في 16 نوفمبر 1971م تتولى الشركات الوطنية مهمة إنجاز البرنامج القطاعي، وأهم هذه الشركات: "الشركة الوطنية سوناطراك" والتي والتي تعمل في مجال المحروقات، و"الشركة الوطنية للحديد والصلب" و"الشركة الوطنية سوناكوم" وتعمل

⁵⁷ جميلة معلم، المرجع السابق، ص 132، 133.

⁵⁸: جميلة معلم، المرجع نفسه، ص 132، 133.

⁵⁹ بوظة عبد الحميد: المرجع السابق، ص 164، 165.

في مجال تركيب الآلات الميكانيكية. فيما نص ميثاق التسيير الاشتراكي على عملية التحول نحو الاشتراكية، حيث أصبح واجبا على العمال أن يتعلموا مراقبة وتسيير المؤسسة العمومية، وتتم مشاركتهم في التسيير من خلال انتخاب ممثلين عنهم في الجمعية العامة، وفي اللجان الدائمة، وفي مجلس الإدارة. وفي ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ومن خلال المخططات التنموية زادت ظاهرة استيراد التكنولوجيا الصناعية، من خلال العقود المبرمة مع الدول الأجنبية في مختلف مجالات الصناعة⁶⁰، وتحدد هذه العقود اتفاقات وتعهدات الدولة الشريكة فيما يخص كيفية انجاز المشاريع والمدة الزمنية التي يستغرقها الإنجاز كما أخذت هذه العقود أشكالاً مختلفة، وتم إنجازها في ظل المخططات التنموية المتعددة ابتداء بالمخطط الثلاثي سنة (1967-1969م)، والذي يعتبر مخططاً تجريبياً، ثم المخطط الرباعي الأول سنة (1970-1973م)، يليه المخطط الرباعي الثاني سنة (1974-1977م)، وهذان الخياران شكلا القاعدة الفعلية لعملية التصنيع والتنمية الاقتصادية. ومن خلال العقود المبرمة تتدخل الدولة المتعاقد معها بتقديم المساعدات الفنية المختلفة، ففي عقود تسليم المفتاح باليد يكون المقاول الأجنبي مسؤولاً على كل الجوانب في المشروع، كالتنظيم والتخطيط الهندسي، وطرق التصنيع التي تتطلبها عملية الإنتاج، وفي مجال الموارد البشرية يشار في ظل هذا النوع من العقود إلى تعهد المقاول باستقبال الموظفين المدربين، أو الذين هم في طور التدريب والتابعين للزبون، بإدماجهم ضمن فرق العمل مع السماح لهم بالمشاركة في عمليات بدء التشغيل، رغم أن التدريب في هذا النوع من العقود لا يحظى بوضع رسمي في الشروط المتعلقة ببناء وتشغيل المصنع، كما تنص هذه العقود على مسؤولية المقاول على بدء تشغيل المصنع مع تعهده بتقديم مساعدة تقنية طويلة الأجل. كما يوجد شكل آخر من العقود متمثلاً في "عقود المصانع المهيأة للتشغيل"، حيث تضمنت هذه العقود تدريب المقاول للعمال، وتنص على أن المقاول يقوم بتدريب فريق جزائري من الموظفين المختصين بالاختبارات والمراقبة، والذين سيصبحون جزءاً من قسم التدريب عندما يدخل المصنع طور العمل، بحيث يتحمل المقاول مسؤولية تدريب المورد، مع توسيع هذه العملية بإنشاء قسم للتدريب، وخلافاً لعقود المفتاح في اليد يضمن هذا النوع من العقود مسؤولية المقاول على تنظيم الإنتاج وإدارة المصنع، وتشمل هذه السلامة وتطبيقها مع إدارة الإنتاج، وتنظيم الصيانة، وتبلغ هذه المسؤولية ذروتها في فترة الإدارة الأولية بإبراز مدى أداء المصنع من وجهة النظر الاقتصادية والتقنية، للتدليل على أنه يعمل بكفاءة، ويحقق مستوى الإنتاج المسطر⁶¹، وذلك بالاعتماد على الموارد البشرية الجزائرية من الموظفين الذين تم تدريبهم لهذا الغرض، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج 95 بالمئة من الإنتاج المقرر لمدة شهرين ودون انقطاع، كما تنص العقود على استمرار المساعدة الفنية طويلة الأجل، وتقوم هذه العقود على مبدئين هما:

⁶⁰ بوظة عبد الحميد: المرجع السابق، ص 164.

⁶¹ بوظة عبد الحميد: المرجع السابق، ص 164.

التركيز على الآجال المحددة المسايرة للمخططات التنموية، والمبدأ الثاني يركز على الوصول إلى حجم الإنتاج المتفق عليه.

وفي ظل سياسة المخططات التنموية ما بين 1968م و1973م بين توزيع مستويات المهارة للموارد البشرية، توظيف عمال من ذوي المهارات مع إنشاء برامج تدريبية لتكوين آخرين⁶²، ففي القطاع العام انخفضت نسبة العمال غير المهرة، غير أنها ارتفعت كثيرا في القطاع الخاص، مما يوضح حجم النشاط الذي يتطلب يدا عاملة كثيرة غير مؤهلة في هذا الأخير، حيث ارتفعت نسبة المستخدمين الماهرين وذوي المهارات العالية في القطاع العام من 34,4% إلى 42,6%، وانخفضت في القطاع الخاص. وارتفعت نسبة ملاحظي العمال وصغار الموظفين والإداريين في القطاع العام من 9,6% إلى 11% وانخفضت هذه النسبة في القطاع الخاص من 10,4% إلى 05%، ويرجع كل ذلك لتأثر

القطاع الخاص بعمليات التأميم ونقل فروع الصناعة الأكثر تقنية إلى القطاع العام، كما صاحب هذا الاتجاه العام نحو مستويات المهارة عددا لا بأس به من العمال الأجانب من ذوي المهارات التي تفوق المستوى المتوسط حيث بلغت نسبتهم 1,9% من مجموع القوى العاملة. وفيما يتعلق ببنية المهارات وتطورها خلال مرحلة تنفيذ المخططات في الصناعة بمجملها، ومن حدود سنة 1968م إلى غاية 1977م. سجل نقص في الإطارات وضعف شديد في بنية العمالة الصناعية ففي "سوناطراك" مثلا كانت نسبة الإطارات لسنة 1968م تقدر بـ 4,5% فيما بلغت في سنة 1987م نسبة 5,9% فقط، وهذا ما استدعى اللجوء إلى المعونة الأجنبية، حيث مثلت عام 1978م نسبة تقدر بـ 58% من إطارات المؤسسة. وقد تطورت بنية العمالة في قطاع الصناعة الخفيفة من سنة 1969م إلى غاية سنة 1978م حيث ضعف مستوى تجنيد الموارد البشرية في قطاع الصناعة الخفيفة، فسجل ندرة الإطارات وأصحاب التأهيل العالي، وغياب نسب معقولة بالمقارنة مع سابقتها-من الإطارات المتوسطة، وتبقى النسبة الأكبر -خلال هذه المدة-مقتصرة على العمال التنفيذيين، وفي خلال سنة 1977م لوحظ بأن هناك تقلصا لسلم الأجور والمرتبات، وهو ما يشكل عقبة أمام معركة ربح الإنتاج، كما أن هناك تسارعا في ارتفاع الأسعار مما أفسد القدرة الشرائية للعمال المؤهلين. كما أن سياسة التصنيع المنتهجة تركت آثارا خلفت جملة من المشاكل على صعيد العمالة⁶³، تمثلت في:

تعدد مستويات الكفاءة المطلوبة في مختلف مراحل تصميم المشروع، إذ أن عملية تصميم المشروع وتنفيذه وتشغيله تتطلب مستويات عالية ومتنوعة من الكفاءة.

⁶²بوطة عبد الحميد: المرجع نفسه، ص 165.

افتقار كلي أو جزئي للعناصر البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة والمتسارعة في آن واحد، وهذا ما أدى إلى لجوء الدولة الجزائرية إلى استيراد العمالة في شكل بيوت الخبرة الاستشارية والهندية، وطلب المساعدة الفنية.

وفي ظل مرحلة التسيير الاشتراكي نلاحظ أن تطور الاستثمارات العمومية، حيث ارتفع معدل الاستثمار من 35% سنة 1970م إلى 46% بين عامي 1978م و1979م، وكانت النسبة الأكبر من هذه الاستثمارات موجهة إلى المجال الصناعي، حيث بلغت في الفترة نفسها ما يعادل 78%، ورغم هذه الانجازات فقد تمخض عن الفترة الممتدة من 1969م إلى 1980م جملة من المظاهر المرضية، والتي مست المؤسسة الاشتراكية الصناعية، منها التأخر في إنجاز المشاريع⁶⁴، وتقشي البيروقراطية في الإدارة المركزية على مستوى الوحدات الصناعية، مما أدى إلى ضعف أداء المؤسسات، ومن أسباب إضعاف المؤسسة نذكر أيضا:

الإفراط في مركزية التسيير، وعدم مسايرة التمويل الإداري للأهداف المخططة. إرتفاع مصاريف المستخدمين، والتي تمتص من 40% إلى 90% من نفقات الاستغلال. الحجم الكبير للمجمعات الصناعية، والذي أسهم في تقشي البيروقراطية في اتخاذ القرارات. عدم توفر سياسة واضحة المعالم لتجنيد القدر الكافي من الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة، والقادرة على احتواء المظاهر الناجمة عن عملية التصنيع، وخاصة في جانبها الإداري والتسييري. تهميش القطاع الفلاحي مما زاد من معدلات استيراد المواد الغذائية بمعدل 2,5مليار سنويا. كما يمكننا التذليل على واقع تسيير الموارد البشرية في عهد التسيير الاشتراكي من خلال مؤشرات رقمية تحدد وتيرة الإضرابات خلال هذه المرحلة، حيث بلغت النسبة المئوية للمضربين من الطبقة العاملة في الصناعة الجزائرية خلال سنة 1969م نسبة 05% فيما ارتفعت هذه النسبة سنة 1972م إلى 07% سنة 1977م 11%. كما أن الأرقام تدل على أن نسبة 2,7% من هذه الإضرابات وقعت في القطاع العام خلال سنة 1969م وارتفعت إلى 15,7% في سنة 1980م إلى 70% سنة 1983م ووصلت إلى غاية 65% لسنة 1990م⁶⁵.

ونلاحظ أنه رغم الشروع في تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات منذ سنة 1971م إلا أن نسبة إلا الإضرابات ظلت ترتفع، ولم تقتصر هذه الإضرابات على المراكز الصناعية الفرعية، كما أنه لم تكن ككل هذه الإضرابات مدعمة من طرف الاتحاد العام للعمال الجزائريين، أو حتى الفروع النقابية، فرغم معارضة النقابة لأغلب هذه الإضرابات لكن ذلك لم يحل دون قيامها. ومن الأسباب التي أدت إلى هذه الإضرابات نجد: التأخير في دفع الأجور، ظروف العمال، التسريحات الفردية والجماعية، ممارسة الحق النقابي،

⁶³ بوظة عبد الحميد: المرجع نفسه، ص، 167، 166.

⁶⁴ بوظة عبد الحميد: المرجع نفسه، ص، 166، 167.

⁶⁵ بوظة عبد الحميد: المرجع نفسه، ص، 166، 167.

العلاقات المهنية السيئة، عدم صلاحية تمثيل العمال، وأسباب أخرى، حيث نجد أن نسبة 38,4% من الإضرابات كان سببها يتمحور حول تحديد الأجور، ونسبة 30% منها راجعة لتماطل المؤسسات في دفعها لأجور العمال، أما عن ظروف العمل فنجد نسبة 15 بالمئة من الإضرابات كانت لهذا السبب، فيما تقدر نسبة الإضرابات بسبب التسريح الفردي والجماعي للعمال بـ 5,7%، ونسبة أخرى تقدر بـ 3,1% تتعلق بمطالبة العمال ممارسة الحق النقابي، فيما ترجع نسبة 1,5% إلى العلاقات المهنية السيئة، ونسبة 01% تتعلق بعدم صلاحية تمثيل منتخب العمال، فيما تمثل نسبة 5,3% مجموعة من الأسباب المتفرقة، فيما مست البطالة شرائح واسعة من الطبقة العاملة، حيث بلغت نسبتها سنة 1984م 16,4% لتصل إلى نسبة 17,4% سنة 1985م⁶⁶.

كما شهدت المؤسسة العمومية الصناعية مجموعة كبيرة من الإضرابات تمحورت هي الأخرى حول نفس الأسباب، وقامت لأجل نفس المطالب، مما يدل على الوضعية المزرية للمؤسسات وعجزها عن تصريف مواردها البشرية، وكل ذلك راجع للممارسات البيروقراطية المرضية، مما حال دون التطبيق الحقيقي لمبادئ التسيير الاشتراكي، ووجود تناقضات عديدة في فهم النصوص القانونية⁶⁷.

3) إعادة الهيكلة (1980-1988): دخلت أول عملية لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية حيز التنفيذ بموجب المرسوم 80-242 الصادر في 04 أكتوبر 1980، وتتمثل في التحكم أكثر في الأدوات الإنتاجية والاستغلال العقلاني للطاقات في المؤسسات الصناعية بهدف التحسين والنهوض بالقطاع الصناعي أكثر. فإستراتيجية التنمية الوطنية التي انطلقت مع توسيع وتنشيط دور الدولة من خلال إقامة قطاع صناعي قوي يقوم بتجنيد الموارد البشرية والمالية الضرورية لمتطلبات التنمية قد أسقطت من حساباتها بعض الخصائص الجوهرية للتنمية الاجتماعية، فالمؤسسة الجزائرية في ظل سعيها الدائم لإيجاد شكل تنظيمي أفضل من جميع النواحي كانت دائمة البحث عن أنماط بشرية جديدة لمواجهة نقائصها الدائمة فالحجم العملاق الذي وصفته كثير من المؤسسات الوطنية سواء من حيث الأهمية الاقتصادية أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية الذي تتمتع به المؤسسات، قد طرح بإلحاح ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، وإذا كانت الخطوة الأولى في هذا المجال قد اتخذت منذ 1977 عند تقسيم وزارة الصناعة آنذاك إلى ثلاث وزارات، فإن الإجراء الفعلي في هذا المضمار لم يبدأ إلا في نوفمبر 1979 عندما عين حزب جبهة التحرير الوطني لجنة لدراسة المواضيع المرتبطة بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية وقد كان موضوع اللامركزية من المواضيع التي كلفت هذه اللجنة بدراستها. في سنة 1980 كانت هناك 20 شركة وطنية صناعية تشغل حوالي 265 ألف عامل ومن بينها شركة سوناطراك

⁶⁶ بوطة عبد الحميد، المرجع نفسه، ص 168، 169.

⁶⁷ بوطة عبد الحميد: المرجع نفسه، ص 169.

⁶⁸ بوهنتالة فهيمة: التغير التنظيمي وفعالية التسيير في ظل اقتصاد السوق، دراسة ميدانية بمؤسسة مصبرات نقاوس بباتنة، أطروحة دكتوراة علوم في علم الاجتماع، جامعة الحاج

لخضر، باتنة، 2017، 2016، ص 182.

إلى 13 مؤسسة وشركة الحديد والصلب إلى 13 مؤسسة وشركة سوناكوم إلى 11 مؤسسة، إن الهدف الأساسي لإعادة الهيكلة، كان تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي على أساس أن حجم المؤسسات ومستوى المركزية المطبق فيها، قد أصبح في حاجة إلى توزيع الصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية والجهة الوصية.

وقد عرفت المؤسسة العمومية تغيرا بنائيا في شكلها التنظيمي حيث يمكن تحديد طبيعة هذا التغيير في شكلين من أشكال إعادة الهيكلة هما: الهيكلة العضوية وإعادة الهيكلة المالية⁶⁹.

إعادة الهيكلة العضوية: إن المنطق الذي كان سائدا في المرحلة السابقة لإعادة الهيكلة كان يتمثل في تأسيس شركات وطنية كبيرة الحجم، خاضعة لمنطق التسيير المركزي الصادر عن الجهات الوصية العليا إلى أن صعوبة تسيير هذه المؤسسات عجل بظهور أفكار جديدة تدعو إلى ضرورة إعادة الهيكلة هذه المؤسسات وتحويلها من شركات كبيرة الحجم إلى مؤسسات عمومية صغيرة أو متوسطة يسهل التحكم فيها وتسييرها وتحسين مردوديتها الإنتاجية.

إعادة الهيكلة المالية: لقد فرض مشروع إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية ظهور شكل ثاني من إعادة الهيكلة والذي عرف بإعادة الهيكلة المالية حيث يتضمن مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة والمؤسسة وكذا النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تجسيد استقلالها المالي وبالتالي عدم الاعتماد على إعانة الدولة.

وقد تم الشروع في إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات المالية ابتداء من سنة 1983 حيث بلغ عددها حوالي 300 مؤسسة، وقد امتد هذا المشروع إلى غاية 1987 وخصص له مبلغ 60,5 مليار دينار جزائري. يتضح لنا الهدف من إعادة الهيكلة المالية هو: تطهير المؤسسة من الناحية المالية بمعنى تصفية الوضعية المالية السالبة، مع ضرورة التحكم في تكاليف الإنتاج الفعلية. ومنه التحكم في إدارة الإنتاج والتسويق والنقل وبالتالي تصبح المؤسسة بإمكانها التكفل بمهامها بعيدا عن وصاية المركزية⁷⁰. لقد تم تنفيذ مشروع إعادة الهيكلة في ظرف زمني قصير (أقل من سنتين تقريبا) دون أن يتم تهيئة الظروف الملائمة لانطلاقته على أسس صلبة مثل: الإطارات والمقرات، التجهيزات اللازمة بالإضافة إلى حرمان المؤسسات من مشاريع الاستثمار والبحث العلمي مما ضاعف أعباء تلك المؤسسات المهيكلة، وبالتالي جعلها تغرق من جديد في الديون التي تجاوزت 425 مليار دينار جزائري بحلول سنة 1992، إن فشل سياسة إعادة الهيكلة في جعل المؤسسات العمومية تحقق أرباحا ليس لكونها كبيرة الحجم، بل هناك عوامل أخرى هي التي ساهمت في تدهور معدلات النمو، ولو كان كبير المؤسسات هو السبب لما كانت شركات عالمية يفوق رقم أعمالها الإنتاج الداخلي الخام لعدة دول، والعوامل التي ساهمت بصورة مباشرة في تدني إنتاجية وفعالية

⁶⁹ بوهنتالة فهيمة: المرجع السابق، ص 182.

⁷⁰ بوهنتالة فهيمة: المرجع نفسه، ص 182.

المؤسسات مرتبطة بطريقة التسيير وخاصة بعملية اتخاذ القرارات وكيفية اختيار مسيرتها. إن إفلاس المؤسسات العمومية والأعباء المالية التي كانت تتحملها خزينة الدولة بسبب المساعدات المستثمرة لهذه المؤسسات، دفع بالدولة إلى تطبيق إصلاح آخر واسع النطاق يستهدف الاستقلالية في تسيير المؤسسات العمومية، وبهذا انتقلت المؤسسات إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة الاستقلالية.⁷¹

نتائج إعادة الهيكلة العضوية والمالية: تعتبر السياسة التي طبقت بها إعادة الهيكلة العمومية مغامرة جربت في فترة زمنية قصيرة، حيث أدى هذا العامل إلى تقسيم المؤسسات الوطنية من 150 مؤسسة عام 1980 إلى 450 مؤسسة عام 1982 (وهو عدد مفرط فيه)، لأنه لو كان حجم الشركات هو العائق الأكبر في تدهور معدلات النمو فكيف نفسر إذن نتائج الشركات العالمية التي يفوق رقم أعمالها الإنتاج الداخلي الخام لعدة دول بالرغم من حجمها الكبير⁷². إذن تدني مستوى إنتاجية وفعالية المؤسسات هو في الحقيقة ناتج عن طريقة التسيير الرديئة والتي تظهر ربما في عدة نقاط أهمها الاستغلال السيئ لموارد وطاقات المؤسسة. كما أن عملية إعادة الهيكلة العضوية كانت تهدف إلى تحقيق أو القضاء على الاقتصاد المركزي، لكنها في الحقيقة بقيت تتلقى مخططات الإنتاج مهيكلة ومنظمة من السلطات العليا (لنقص في إطار التنظيم) مما أدى بالمؤسسة إلى تسيير السيئ بتنفيذ الأوامر والتي كانت عواقبها تزيد من التكاليف. بالإضافة إلى هذه المشاكل نجد مشاكل أخرى متمثلة في:

-مشاكل ونزاعات تقسيم الوسائل الموجودة في المؤسسة الأم وبين مختلف وحداتها.

-صعوبة مراقبة المؤسسات من طرف الدولة وجهاز الرقابة مما أدى إلى (تفشي الاختلاسات).

مشاكل النقل والتمويل من منطقة إلى أخرى.

فإعادة الهيكلة العضوية والمالية كانت تهدف من حيث المبدأ إلى تطوير الاقتصاد الوطني من خلال تحسين القطاع الإنتاجي عن طريق الرفع من معدلات المردودية والإنتاجية من خلال كل الإجراءات المتخذة وتوفير الموارد البشرية والمادية. إلا أن الأهداف المرجوة لم تحقق والأهداف المرجوة الأخرى المتعلقة بجودة الاستغلال لم تتحقق نتيجة لطبيعة القرارات التي كانت تسلط على المؤسسات وعدم التحكم في تقنيات التسيير والتنظيم على مستوى وظائف المؤسسة.

زد على ذلك سياسة التمويل التي اعتمدها الدولة لتمويل المؤسسة العمومية في هذه الفترة التي تزامنت مع الانخفاض الكبير لأسعار النفط كان المعوق الرئيسي مما تنتج عنها مديونية كبيرة على الدولة. كما عرف تدهور اجتماعي تمثل أساسا في تفشي البطالة وانخفاض القدرة الشرائية للمواطن على المستوى المعيشي، حيث قدرت نسبة البطالة بحوالي 25 بالمئة من يد العاملة القادرة على العمل، وخاصة الشباب.

(4) إستقلالية المؤسسات (1988-1994):

⁷¹ فهيمة بوهنتالة: المرجع نفسه ص 183، 182.

⁷² داودي الطيب، ماني عبد الحق: تقييم إعادة الهيكلة للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد 3، بسكرة، 2012، ص 140.

وتعني الاستقلالية منح المؤسسة مزيدا من المبادرة في إطار العمل على التجسيد الفعلي للامركزية من خلال إعادة القانون الأساسي للمؤسسة الذي يجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير من أجل استغلال طاقاتها الذاتية ، كما تتيح الاستقلالية إمكانية التعاقد وفق القانون التجاري. لاسيما وأن المؤسسة أخذت شكلا آخر في تعريفها في تعريفها فأصبحت حسب القانون الخاص شخصية معنوية(شركات أسهم وشركات ذات مسؤوليات محدودة)مسئولة عن نشاطها تخضع لمبادئ الربحية. وللإشارة هنا فإن دخول المؤسسة العمومية إلى الاستقلالية، أي عندما تصبح معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها. ويمكن عرض المجالات التي تطبق فيها الاستقلالية كما يلي:

1-الاستقلالية في اتخاذ القرارات: فبعدما كان اتخاذ القرارات مخول للوزارة الوصية أو السلطة جاء فبهذا المرسوم ليضع المؤسسة الاقتصادية مسئولة عن كل قرار تتخذه وذلك يتجلى في :
-حرية التصرف للمؤسسة في موجوداتها وفق علاقاتها التعاقدية⁷³.
-قرارات الاستثمار تكون تحت تصرف المؤسسة وما يضم مصلحتها (الرفع من معدلات مردودية الاستثمار).

-حرية تحديد السعر وأن تكلفة الإنتاج وهو يعتبر تكريس لتطبيق اللامركزية.
-تحديد أساليب المكافأة وتطبيق شروط التشغيل بإصدار قانون رقم(11,90)المؤرخ في 1990/05/21المتعلق بشروط التوظيف.

2-التحكم في الأمور المالية: وهذا النوع من الاستقلالية يتطلب الكفاءة في التسيير وتجعل المسير دائما يحمل على عنقه المسؤولية الكاملة لعملية التمويل والتحكم في تكاليف الإنتاج بأبكر قدر ممكن، لأن ذلك يضمن تحقيق مستوى معين من الأرباح المستعملة للمؤسسة في إعادة الإنتاج (التمويل الذاتي)، وكذلك يسمح بضمان حق المقرضين ضد الأخطار المالية التي تنتج عن العجز المالي.

3-المراقبة وتقييم الأداء: إن أحد أوجه تحقيق اللامركزية في القرار هو مراقبة تنفيذ القرارات المتخذة والأهداف المقررة من طرف المؤسسة وبالتالي فالضرورة تلزم إقامة رقابة صارمة ومنظمة تتم في الوقت المناسب. وهذا يجعل عملية الإنتاج تتم بفعالية وبشكل أحسن على الدوام. وتهدف الرقابة إلى: التأكد من تنفيذ المهام والتي ينبغي إتمامها. معرفة مواطن الخلل والنجاح على مستوى الوظائف.

التأكد من معرفة الأخطاء في الوقت المناسب وكشف النقائص.
شروط المرور إلى الاستقلالية:في إطار القوانين(88-01إلى 88-06)لسنة 1998التي تحدد المرور إلى الاستقلالية، حيث تم تصنيف المؤسسة على أساس رأس المال العامل والحالة الصافية، فهناك 4أصناف للمؤسسات. فالمؤسسات التي لها حالة صافية موجبة تمر مباشرة(انتقال إلى الاستقلالية).

⁷³داودي الطيب، ماني عبد الحق، المرجع نفسه، ص141،142.

عملية الاستقلالية ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي تجربة تهدف إلى البحث عن فعالية أحسن للجهاز الاقتصادي ولتحقيق ذلك:

-إعادة الاعتبار للمؤسسة بتحديد أهميتها وشخصيتها وإعطائها الحق في إدارة أعمالها بنفسها لتفرض مكانها في السوق، وفق أساليب تسييرية حديثة ووضعها لمواردها البشرية.بتشجيع روح المبادرة والطموح. فيجب إذن على المؤسسة إقامة الدليل على مردوديتها وقدرتها على التنافس بفضل سياسة التقليل من التكلفة ومراعاة الجودة في الأسواق الداخلية والخارجية. فتطهير وإصلاح المؤسسة ومحيطها خلال فترة إعادة الهيكلة عموما كان يجب تعميقه وأن الاستقلالية تكون في المجالات التالية⁷⁴:

1-التخطيط والتسيير:بتحديد ديمقراطية ولا مركزية في التخطي عن طريق التقليل من تدخلات المركز (قانون 02/88) المؤرخ في 12/01/1988. وهو ما يحرر المؤسسات من التدخل المباشر لأجهزة الدولة في التسيير والمتمثل في مجرد تعليمات إدارية لا تقيم أدنى حساب لربحية المؤسسة.

2-التمويل: بخلق نظام جديد للعلاقات بين المؤسسة والبنك قائم على تجسيد الفعالية في الاستثمارات وتكثيف إجراءات توظيف المؤسسة وتحسين أكثر الخدمات، وبالتالي تمكين المؤسسة من الحصول على الأموال بصفة منتظمة.

3-تحرير نظام تحديد الأسعار:وفق القانون 89-12 المؤرخ في 05 جويلية 1989 المتعلق بالأسعار والذي أقام نظاما جيدا يقوم على مقياس حساب تكاليف الإنتاج وحالة العرض والطلب والمنافسة الاقتصادية، وقسم الأسعار إلى 03 فئات:

-أسعار حرة.

-أسعار ذات هوامش مراقبة (يمكن تغييرها بعد أخذ رخصة من السلطات المعنية)

-أسعار مراقبة: تحدها السلطات المعنية (السكر، الحليب وغيرها).

4-تحرير نظام تحديد الأجور: باعتماد البرلمان الجزائري سنة 1990 مادة تسمح بتحديد الأجور على أساس التفاوض ضمن معطيات اقتصادية وحسب مردود العمل. عكس ما كان معروفا وأن القانون العام للعمل (SGT) منذ 1978 الذي كان ينص على المساواة في الأجور لصالح فئات عمل متساوية.

5-تحرير التجارة الخارجية: يهدف إلى وضع الإنتاج الوطني في المنافسة الخارجية لدفع المنتجين على زيادة الكفاءة في استخدام وسائل الإنتاج وتخفيض التكاليف مع رفع جودة المنتجات وبالتالي الحصول على حصص في الأسواق العالمية من دون أن ننسى أيضا إمكانية الاستفادة من بعض المنتجات والتجهيزات المستوردة والقليلة التكلفة بالنسبة لتلك المصنوعة في الجزائر.

⁷⁴ داودي الطيب، ماني عبد الحق: المرجع نفسه، ص 143، 144.

2-9 تقييم الخصخصة في الجزائر: تعرف الخصخصة على أنها عملية استبدال كلي أو جزئي للقطاع العام بالقطاع الخاص لإنتاج وتقديم السلع والخدمات. وحسب المشرع الجزائري فهي عبارة عن كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحويل التسيير وشروطه وممارسته. لقد جاء تطبيق برامج الخصخصة في أغلب الدول النامية والتي منها الجزائر ضمن مجموعة سياسات استهدفت تحقيق التوازن المالي والتوازن النقدي وكان أسلوب خفض الطلب الكلي بشقبة العام والخاص هو الأسلوب الذي اتبعته أغلب هذه الدول لتحقيق التوازن المطلوب، ولقد انعكس خفض الطلب العام في الانسحاب الجزئي من خدمات كانت تؤديها الدول بالكامل مثل خدمات التعليم وخدمات الصحة⁷⁵ وقد تم إفساح المجال لدخول القطاع الخاص لهذه المجالات. كما أن الاعتقاد السائد أن مسألة الخصخصة تخرج عن إرادة دولة واحدة لأنها موجبة عالمية كان من الضروري الاستجابة لها ولكن طريقة الإجابة وتطبيق المفهوم هما اللذان يثيران الاختلاف، فالخصخصة في كثير من الحالات التطبيقية اختزلت عن مفهومها العام واقتصرت على عمليات نقل الملكية.

إن الخصخصة لها مفهوم أوسع من ذلك بكثير فهي ثقافة قبل أن تكون نقل ملكية وهي روح مباشرة قبل أن تكون مفهوما لتسريح العمال، ولاشك أن بناء الثقافة الجديدة وتغيير ما هو قائم من ثقافات تحتاج دائما إلى الوقت ومزيد من الوقت.

ولهذا لا يمكن القيام بعملية تقييم عملية الخصخصة، زد على ذلك أن عملية الخصخصة في الجزائر لم تتم بعد رغم مرور أكثر من إثنا عشر سنة على صدور القانون المتعلق بها، إلا أنه يمكن إعطاء تقييم مبدئي من خلال بعض المؤشرات.

ما يمكن قوله عن مسار الخصخصة في الجزائر، أنه ما زال يراوح مكانه منذ سنة 1998، فبعد مصادقة الحكومة على برنامج الخصخصة عام 1998 والذي تضمن عرض 88 مؤسسة بعدما تقرر سحب شركة كوسيدار، لكن هذه العملية سجلت فشلا ذريعا، وتقرر حل الهيئات المكلفة بالعملية، دون إعطاء حصيلة حول الأسباب الكامنة وراء الفشل، وبعد ذلك حدد مجلس الخصخصة 374 مؤسسة للخصخصة أغلبها في قطاع البناء والفندقة وصناعة الآجر، وكانت تعاني من شبه إفلاس عام، مما يستحيل بيعها، لتنتهي بعد ذلك عهدة المجلس الوطني للخصخصة سبتمبر 1999، أين تم حله دون أن يسجل مسار الخصخصة أي تقدم أو نتيجة.

توالت التصريحات بتوالي المسؤولين المكلفين بملف الخصخصة، وباستثناء خصخصة شركة سيدار من خلال شراء مجموعة إبات الهندسة 70% من الأسهم، ومشروع هنكل الألمانية وإناد وزاداف الألمانية مع الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، ظل مسار الخصخصة حبيس القوانين والتشريعات لتقرر بعد ذلك

⁷⁵ داودي الطبيب، ماني عيد الحق: المرجع نفسه، ص 144-146.

الدولة بتوقيف المسار بصورة شبه كلية ما بين 2000 و2002، ومع نهاية سنة 2004 قدمت الحكومة قائمة تضم 1200 مؤسسة خوصصة أي مجمل النسيج الصناعي⁷⁶.

2-10 برامج تأهيل المؤسسة في الجزائر: في إطار الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده الجزائر خاصة فيما يتعلق بتوقيع إتفاقية الشراكة الأورومتوسطية. قامت الحكومة الجزائرية بتبني عدة برامج تأهيل موجهة للمؤسسات الاقتصادية ومحيطها وذلك لإعدادها وتكييفها لمتطلبات هذا الانفتاح.

وفي هذا الإطار قامت بإنشاء صندوق ترقية التنافسية الصناعية بميزانية تقدر بـ4مليار دج مخصصة لتمويل ثلاث برامج، تمثل الأول في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية، الثاني برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة أما الثالث فهو البرنامج الوطني للتقييس.

2-10-1 البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية: لقد شرعت الجزائر في تنفيذ أولى عمليات تأهيل تأهيل المؤسسات الصناعية سنة 1996 من خلال برنامج ممول من ميزانية الدولة وبمساعدة⁷⁷ منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة ONUDI وبعض الدول المانحة كإيطاليا.

وفي سنة 2001 تم الانطلاق الفعلي للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية وذلك لمدة عشر سنوات إلى غاية 2010 حيث يسعى هذا البرنامج إلى دعم المؤسسة الصناعية العامة والخاصة بهدف تعزيز تنافسيتها وتهيئة المحيط الملائم لها.

إن برنامج التأهيل الوطني الذي أطلقته وزارة الصناعة هو برنامج تأهيل خاص بالمؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية المرتبطة بالصناعة، هدفه تحسين موقع المؤسسات الصناعية وتعزيز تنافسيتها عن طريق مساعدات حكومية وتحفيزات مالية مبدؤه الانخراط الحر للمؤسسات الصناعية والتي تتوفر فيها الشروط الضرورية للإتضمام فيه⁷⁸.

لقد عرض قانون المالية لسنة 2000 دعما ماليا لإجراءات التأهيل وذلك بإنشاء صندوق ترقية التنافسية الصناعية موجه لتغطية المساعدات المالية المباشرة للمؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية المرتبطة بالصناعة، كما توجه كذلك لهياكل الدعم التي تساهم في تحسين الجودة المتعلقة بالمعايير والتقييس الصناعي، التكوين والبحث والتطوير، بالإضافة إلى تغطية النفقات المتعلقة بترقية القطاع الصناعي ورد الاعتبار للمناطق الصناعية ومناطق الأنشطة.

وتتحدد أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية وفق مستوى تدخل كل برنامج وهي كالاتي⁷⁹:

1- المستوى الكلي "Macro": يتمحور تأهيل المؤسسات الصناعية على هذا المستوى فيما يلي:

⁷⁶ داودي الطيب، ماني عبد الحق: المرجع نفسه، ص152، 151.

⁷⁷ تجاني وافية: مساهمة برامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطية حالة المؤسسات الصناعية، أطروحة

دكتوراه تخصص اقتصاد التنمية، باتنة 2015، 1/1016، ص150.

⁷⁸ تجاني وافية: المرجع نفسه، ص150-153.

⁷⁹ تجاني وافية: المرجع نفسه، ص150-153.

-إنشاء سياسة صناعية لخدمة برامج الدعم والتحفيز، تكون بطريقة متوافقة مع مختلف أقسام القطاع مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المعروضة من الطاقات الدولية والوطنية.

-تطبيق الأدوات التي تسمح للمؤسسات وهاكل الدعم الحكومية بمباشرة الإجراءات على المستوى القطاعي والجزئي.

-تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات ومحيطها.

-تطبيق برنامج التحسيس والاتصال من أجل وضوح وشفافية إجراءات السياسة الصناعية للمتعاملين الاقتصاديين وتوجيههم للوسائل المتوفرة للمؤسسة.

2- المستوى القطاعي "Meso"⁸⁰: إن البرنامج المدروس يفترض وجود شركاء وهيئات ترافق المؤسسة لتحقيق وتأكيد هذا البرنامج وتضمن ترقية التنافسية وهي تتمثل أساسا في:

-مؤسسات أرباب الأعمال والمهنيين في القطاع الصناعي.

-مؤسسات شبه عمومية، المواصفات والمقاييس، الجودة، التكوين، الإعلام وخدمات المؤسسات.

-مؤسسات ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية.

-مؤسسات التكوين المتخصصة.

-مؤسسات تسيير المناطق الصناعية

إن تأهيل محيط المؤسسة عملية ضرورية من أجل تدعيم قدرات هياكل الدعم والمساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية، وتتمثل أساسا في:

-التكوين ومنهجية تقييم المشاريع ومتابعة مخطط برنامج التأهيل.

-مساعدة برنامج التأهيل من حيث المهام، التنظيم وذلك من أجل إدماجه ضمن عملية إعادة الهيكلة الصناعية.

-مساعدة تطبيق الهياكل الحديثة.

-إعادة الهيكلة الصناعية، الشراكة والدخول في البورصة.

3- المستوى الجزئي "Micro": إن برنامج التأهيل هو أداة التحفيز وتحسين التنافسية الصناعية للمؤسسة فهو يوضح السياسات الترقية للإستثمار أو الحفاظ على المؤسسة في حالة مواجهة صعوبات الانفتاح الاقتصادي، حيث تتبناه المؤسسة إراديا وليس مفروضا من قبل الحكومة. ومن جهة نظر المؤسسة عملية تحسين دائمة التي تتطلب إدخال مسعى مستمر للتطوير سواء من ناحية إستثماراتها المادية أو المعنوية.

فبالنسبة للإستثمارات المادية تتمثل في تجهيزات الإنتاج، تجهيزات الصيانة والتخزين، التجهيزات المتعلقة بالتصنيع كالتبريد، التسخين، التهوية، الكهرباء، المياه. أما الإستثمارات المعنوية فتتمثل في الدراسات في الدراسات المتعلقة بالبحث والتطوير، المساعدات التقنية المتعلقة بالصناعة، التكوين والتدريب، البرامج

⁸⁰تجاني الوافية: المرجع السابق، ص153.

الحاسوبية، نظام شهادة الجودة، المقاييس والمواصفات، نظام للمعلومات وتحسين التنظيم الداخلي للمؤسسة بما يسمح بالتدخل السريع للمسير في حالة التغيرات⁸¹.

2-10-2 الهيئات الوطنية المكلفة بالقياسية:

2-10-2-1 المعهد الجزائري للقياس Institut Algerien de Normalisation: تم إدراجه في المجالات الصناعية والتجارية العامة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ 21 فبراير 1998 كجزء من إعادة هيكلة المعهد الجزائري للتوحيد القياسي والملكية الصناعية. وهي ممثل الجزائر في المنظمة الدولية للمعايير.

يقوم المعهد بعدة مهام وهي:

التنسيق وتوحيد جميع أعمال المقاييس التي تظطلع بها الهياكل القائمة وتلك التي ستنشأ لهذا الغرض. اعتماد علامات مطابقة للمعايير الجزائرية وبطاقات الجودة، فضلا عن إصدار الأذونات لاستخدام هذه العلامات ومراقبة استخدامها في إطار التشريعات السارية. تعزيز العمل والبحث والاختبار في الجزائر أو خارجها، وتطوير مرافق الاختبار اللازمة لوضع المعايير وضمان تنفيذها.

تطبيق الاتفاقيات والاتفاقات الدولية في مجالات التوحيد التي تعد الجزائر طرفا فيها. يكفل أمانة المجلس الوطني للتوحيد القياسي ولجان التوحيد التقني.

ومع عولمة الأسواق وتسارع التغيرات التكنولوجية، أصبح توحيد المعايير وإصدار الشهادات بالنسبة للجهات الفاعلة الاقتصادية أداة للتنمية التجارية. وفي هذا السياق، يتمثل دور المعهد في تنشيط هذا النشاط المعياري والاستجابة لتوقعات الجهات الفاعلة الاقتصادية واستباق تطور احتياجاتها. ولهذا أنشأ المعهد فريقا متعدد التخصصات يتألف من أربعة مهن رئيسية في خدمة الأعمال التجارية والمجتمعات المحلية ل:

وضع التفاصيل المطلوبة من طرف الجهات الاقتصادية الفاعلة: ويساعد المعهد الجهات الفاعلة الاجتماعية والاقتصادية على تطوير التفاصيل المعيارية التي تحتاجها لتنميتها الإستراتيجية والتجارية، وتيسير الوصول إلى عملية التوحيد وتقديم المعلومات وتوفير خدمات المرافقة .

مساعدة الجهات الفاعلة إلى الوصول إلى معايير معيارية: قام المعهد بتصميم رابطة، وتطوير مجموعة من المنتجات والخدمات الإعلامية المستهدفة من خلال وسائل الإعلام باستخدام أحدث التقنيات.

⁸¹: تجاني وافية، المرجع السابق، ص153

مساعدة الجهات الفاعلة على تطبيق التفاصيل المعيارية: من خلال توفير التدريب وتقديم الاستشارات والنصائح، يساعد المعهد الشركات على إدماج المعايير في إستراتيجيتها⁸².

2-2-10-2 المعهد الوطني للملكية الصناعية INAPI: تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، تم إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، كهيئة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري، بموجب "المرسوم التنفيذي" رقم 98-69 المؤرخ 21 فبراير 1998، في إطار إعادة هيكلة المعهد الأم (المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية). والجزائر عضو في المنظمة العالمية للملكية الفكرية، وهذا يعني بعدا دوليا في نشاط المعهد، الذي يمارس في إطار قانوني محدد من التشريع الوطني والالتزامات الدولية.

تشمل آفاق العمل أيضا تحديث المعهد من خلال التكنولوجيات الجديدة للإعلام لصالح المتعاملين. في الواقع تبقى المسائل المتعلقة بالملكية الصناعية ليس متحكما فيها بالقدر الكافي في الاقتصاد الوطني، فضلا عن النظام الوطني للبحث العلمي والتقني الذي ينبغي أن يكون أكثر اتصالا بالمعلومات الموجودة في مكتبة براءات الاختراع التي تحصل عليها المعهد، وتمثل هذه المكتبة أرضية خصبة للوصول للمعلومة على حساب التقنية، عن طريق تعزيز تدخلها في هذه المحاور الإستراتيجية الستة، سيستمر المعهد عمله كعامل لتنمية الاقتصاد والشركات الجزائرية، وهذا بتسهيل اللجوء للملكية الصناعية التي تشكل عنصرا أساسيا في إستراتيجية التنمية الاقتصادية القائمة على الابتكار.

تحسين الخدمة المقدمة من خلال تقليص آجال معالجة الطلبات.

تسهيل الوصول إلى المعلومات عن طريق الموقع inapi.org على شبكة الانترنت.

تشجيع اللجوء للملكية الصناعية بغية تشجيع التطور من خلال الابتكار.

المساهمة في تحسين المحيط القانوني والمؤسسي ليكون عضوا في محاربة التقليد⁸³.

مطلوب INAPI لتنفيذ مهمتين رئيسيتين ، المحددة في المادة 07 من المرسوم 98-68 ، التي تحمل النظام الأساسي للمعهد.

مهام لصالح الدولة (الخدمة العامة): تنفيذ سياسة الملكية الصناعية الوطنية.

بعثات للمشغلين الاقتصاديين والباحثين بما في ذلك:

فحص الحقوق المعنوية وتسجيلها وحمايتها (العلامات التجارية والتصاميم والتعيينات وتسميات المنشأ والبراءات) ؛

تسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية وإتاحة للجماهير أي وثائق ومعلومات ذات صلة بمجال خبرتهم ؛ تعزيز وتطوير وتعزيز القدرات الإبتكارية من خلال الحوافز المادية والمعنوية⁸⁴.

⁸² <https://ar.wikipedia.org/wik> في 07:30 الساعة 2018/5/8

⁸³ <http://www.mdipi.gov.dz/?> الساعة 08:32 يوم 2018/05/08

2-10-3 الديوان الوطني للقياسية القانونية ONML:

هذا الديوان هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ، مع الاستقلالية المالية. تم إنشاؤه في عام 1986 "بموجب المرسوم رقم 86-250 30 سبتمبر 1986.

وتتمثل مهمته الرئيسية في التأكد من اعتمادية قياس الأدوات التي تتطلب مؤهل قانوني ولها تأثير مباشر على تساوي المبادلات التجارية، الصحة، الأمن، البيئة، ونوعية الإنتاج الصناعي. وتتمثل أهداف الديوان في الحفاظ على الضمان العمومي وحماية الاقتصاد الوطني على مستوى المبادلات الوطنية والدولية وحماية المستهلك.

يتأسس الديوان مدير يعين بمرسوم ويعاونه دائرتين واحدة تقنية وأخرى إدارية على مستوى المديرية، وأربعة ملحقات جهوية (وسط-شرق-غرب-جنوب) و36 فرعا في الولايات. حتى الآن تعداد الديوان هو 211 موظف التي يمثل فيها الموظفين التقنيين 71 %

الأدوات الخاضعة للمراقبة القياسية هي: أدوات الوزن، أدوات القياس البعدي، عدادات الطاقة الكهربائية، عدادات الغاز، المياه، والتوربينية، عدادات القياس الكيلومترية (التاكسي متر)، محلات انفلات غاز المركبات، موزعات الوقود (عداد الحجم)، الصهاريج والخزانات والبراميل والممونات الموجهة للنقل وتخزين المحروقات، دليل السرعة (رادار الطريق).

جميع أدوات القياس الواردة في نظام القياس الحيوي (جس درجة الحرارة، وناقلات الحرارة وناقلات الضغط والحواصب)⁸⁵.

2-10-4 الهيئة الجزائرية للإعتماد ALGERAC: أنشأت في ديسمبر 2005 تكمل مع بقية الهياكل الموجودة مثل المعهد الوطني للمعادلة أو المعهد الوطني للقياسية القانونية النظام الوطني للنوعية الذي هو أمر أساسي لكل إستراتيجية صناعية.

يدخل إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد في إطار تعزيز مسار النوعية التي بادرت إليه السلطات العمومية والتي تهدف إلى تحسين المنافسة بين المؤسسات الجزائرية وتسهيل إدماجها في الاقتصاد العالمي. والاعتماد يمثل اعترافا رسميا للمخابر المؤهلة ويسمح للزبائن للحصول على خدمات ناجعة، للقياسية والمعادلة تمكن من تلبية احتياجاتهم. ويمس الاعتماد أيضا المخابر، هيئات المراقبة والترخيص. وتحدد شروط ومقاييس اعتماد هذه الهيئات وفقا للمعايير الوطنية والدولية الهامة.

⁸⁴ <http://e-services.inapi.org/SITE/?Rub=Page&> يوم 08/05/2018 الساعة 08:41

⁸⁵ <http://www.mdipi.gov.dz/?> يوم 08/05/2018 الساعة 09:09

ويهدف إنشاء هذه الهيئة إلى حماية الاقتصاد الوطني خصوصا القطاعات الإستراتيجية، إلى ضمان نوعية الخدمات والمنتجات الجزائرية، وكذلك التعريف بالمنتجات الوطنية في الأسواق العالمية وأخيرا تسهيل إدماج الجزائر في المعايير والهيئات العالمية. ويشكل الاعتماد الوسيلة المثلى القادرة على إظهار منافسة هيئات التقييم والمطابقة(مخابر التجريب والقياس، هيئات التفتيش وترخيص الأنظمة، الأشخاص والمنتجات). وأصبح الاعتماد شرطا أساسيا لولوج التجارة العالمية ويساهم كثيرا في إزالة العراقيل التقنية في المبادلات التجارية العالمية.

تتكفل الهيئة باعتماد كل هيئات تقييم المطابقة وعليه فإنها مكلفة ب:
وضع القواعد والإجراءات التي لها علاقة باعتماد هيئات التقييم والمراقبة.
دراسة طلبات وإصدار قرارات الاعتماد لهيئات التقييم والمراقبة طبقا للمعايير الوطنية والدولية.
إنجاز برامج دورية متعلقة بتقييم المطابقة.
انجاز كل الاتفاقات والمعاهدات التي لها صلة ببرامج نشاطها مع الهيئات الدولية المماثلة والمساهمة في الجهود الرامية إلى اتفاقات اعتراف مشتركة.
تمثيل الجزائر لدى الهيئات الدولية والجهوية المثيلة.
نشر وطبع مجلات ونشرات متخصصة في الأهداف المسطرة⁸⁶.

خلاصة:

إن ظهور المؤسسات كوحدات اجتماعية في المجتمعات فرض أنماطا جديدة من العلاقات، سواء على مستوى المنظمة في حد ذاتها أو بين المنظمة والمجتمع أو بين مجموعة من المنظمات.
فكل هذه التغيرات والتطورات المحيطة بالمنظمات أدت إلى ضرورة النظر فيها من حيث برامجها وسياساتها التسييرية التي أثبتت الواقع عدم فعاليتها، والمؤسسة الجزائرية اندمجت في هذه التحولات الجديدة لضرورة التكيف مع الواقع.

⁸⁶http://www.elmouatin.dz يوم 08/05/2018 الساعة 10:00

الجانب الميداني

الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

(I) منهجية البحث:

(1) المنهج.

(2) مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية.

أ) مصادر جمع المادة العلمية النظرية.

ب) مصادر جمع المادة العلمية الميدانية.

(3) أدوات جمع البيانات الميدانية.

(4) أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية.

(5) مجتمع البحث والعينة.

(II) التعريف بميدان الدراسة

(1) المجال الزمني للدراسة.

(2) المجال الجغرافي للدراسة.

(3) المجال البشري للدراسة.

(4) أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته للبحث.

(5) المجال الزمني للدراسة.

1) منهجية البحث:

1) المنهج.

2) مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية.

أ) مصادر جمع المادة العلمية النظرية.

ب) مصادر جمع المادة العلمية الميدانية.

3) أدوات جمع البيانات الميدانية.

4) أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية.

5) مجتمع البحث والعينة.

1) منهجية البحث:

1) المنهج:

يعرف المنهج بأنه مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيّر الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاده، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث.¹ ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي وفيه يتبع تقنيات الوصف في العرض والترتيب والتصنيف. بحيث قمنا بعرض ظاهرة تنمية الموارد البشرية وترتيب وظائف إدارة الموارد البشرية كمؤشرات تنموية من بين مؤشرات تنمية الموارد البشرية، ثم تصنيف الموارد البشرية كموارد ذات أهمية قصوى بل وأكثر أهمية من الموارد الأخرى.

2) مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية:

مصادر جمع المادة العلمية النظرية: لقد اعتمدنا في جمع المادة النظرية العلمية في بحثنا هذا على مجموعة من الكتب باللغة العربية، مجموعة من المقالات، ومجموعة من الأطروحات.

مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: تعنى أدوات جمع البيانات بعناية خاصة لأن نجاح نتائج الدراسة يتوقف عليها، وهي متعددة ومتنوعة، فقد قمنا بجمع المادة العلمية الميدانية من الميدان مجال الدراسة، وذلك عن طريق بعض أدوات جمع البيانات الميدانية.

3) أدوات جمع البيانات الميدانية: فيما يلي نذكر الأدوات التي استعملناها في البحث:

أولاً: الاستمارة: تعرف على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول الموضوع أو المشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.² تتميز الاستمارة بأنها حيادية، فإذا أتت في المقابلة فتدعى استمارة الاستبيان.

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زعاياش للطباعة والنشر، ط4، الجزائر، 2012، ص167.
² المرجع نفسه، ص172.

توظيف الاستمارة: لقد شملت الاستمارة في بحثنا 75 خمسة وسبعون سؤالاً، حيث تنوعت أسئلة الاستمارة بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة. كما قمنا بتبويب استمارة بحثنا حسب فرضيات بحثنا فجاءت في ستة محاور كالآتي:

المحور الأول: البيانات العامة (البيانات الشخصية)

المحور الثاني: تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نوع التدريب.

المحور الثالث: تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط القيادة.

المحور الرابع: تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط التحفيز .

المحور الخامس: تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط الاتصال.

المحور السادس: تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على قيم ثقافة المنظمة .

ثانياً: دليل المقابلة: بعد توزيعنا للاستمارة واسترجاعنا لها لاحظنا ضرورة استخدام أداة أخرى للإمام بحوثات الموضوع، فجاء دليل المقابلة مكملاً للإستمارة، بحيث قدم الدليل لجميع إطارات وحدة المنتجات السمرء وعددهم 13. إضافة إلى مدير الموارد البشرية ومدير الجودة. وعدد أسئلة المقابلة هو 06 أسئلة.

توظيف دليل المقابلة: لقد تراوح عدد المبحوثين الذين وزع عليهم دليل المقابلة 15 مبحوثاً منهم 13 إطاراً يعملون في وحدة المنتجات السمرء. والمبحوثين الآخرين هما مدير الموارد البشرية ومدير الجودة.

4) أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 22 والذي يرمز له (SPSS.22) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ...، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي والمتعدد،... إلخ، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة، فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تتطلبها هذه الدراسة هي:

1 - التكرارات والنسب المئوية "Effectifs" et "Pourcentage"، تم الاعتماد عليها في محاور

الدراسة من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة واتجاهات المبحوثين حول أسئلة الاستبيان.

2 - الرسومات البيانية "Diagramme en barres": تم استعمال الأعمدة البيانية من أجل توضيح خصائص أفراد العينة في المحور الأول وهي الأنسب عندما تكون البيانات اسمية.

3 - اختبار "كا²" الكيدو "Tests du Khi-deux": يُسمى لاختبار الاستقلالية يُستعمل من أجل دراسة مدى استقلالية متغيرين عن بعضهما البعض عندما نتعامل مع عينة واحدة بياناتها اسمية، هدفه تحديد درجة واتجاه الفروق في إجابات المبحوثين حول أسئلة الاستبيان حسب المنصب الوظيفي.

5)مجتمع البحث والعينة: جميع العمال في مؤسسة كوندور بجميع وحداتها يمثلون مجتمع الدراسة، غير أن كبر حجم مجتمع البحث بحيث بلغ عدد العمال 6000 عاملا، مما تعذر علينا القيام بدراسته وهذا لما يتطلبه من وقت وجهد وتكاليف، لذا أخذنا جزء منه أي عينة ممثلة له.

أ-تعريف العينة:العينة جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وتعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث³، ونظرا لكبر حجم مجتمع البحث لجأنا لاستخدام العينة على وحدة المنتجات السمراء التي يبلغ عدد العمال بها 506 عاملا، فأخذنا 50%

ب-نوع العينة:عينة طبقية.

ج-حجم العينة:عدد المبحوثين هو 253مبحوثا أي ما تمثل نسبته 50بالمئة. بحيث تضم العينة 13إطارا، و162عونا تنفيذيا و45عون تحكم.

د-مواصفات العينة: وتمثل خصائص المبحوثين والمتمثلة في الجنس، الرتبة الوظيفية، السن، والمستوى التعليمي والحالة العائلية.

جدول رقم (5) يمثل الرتبة الوظيفية للمبحوثين والجنس :

³رشيد زرواتي:مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص33.

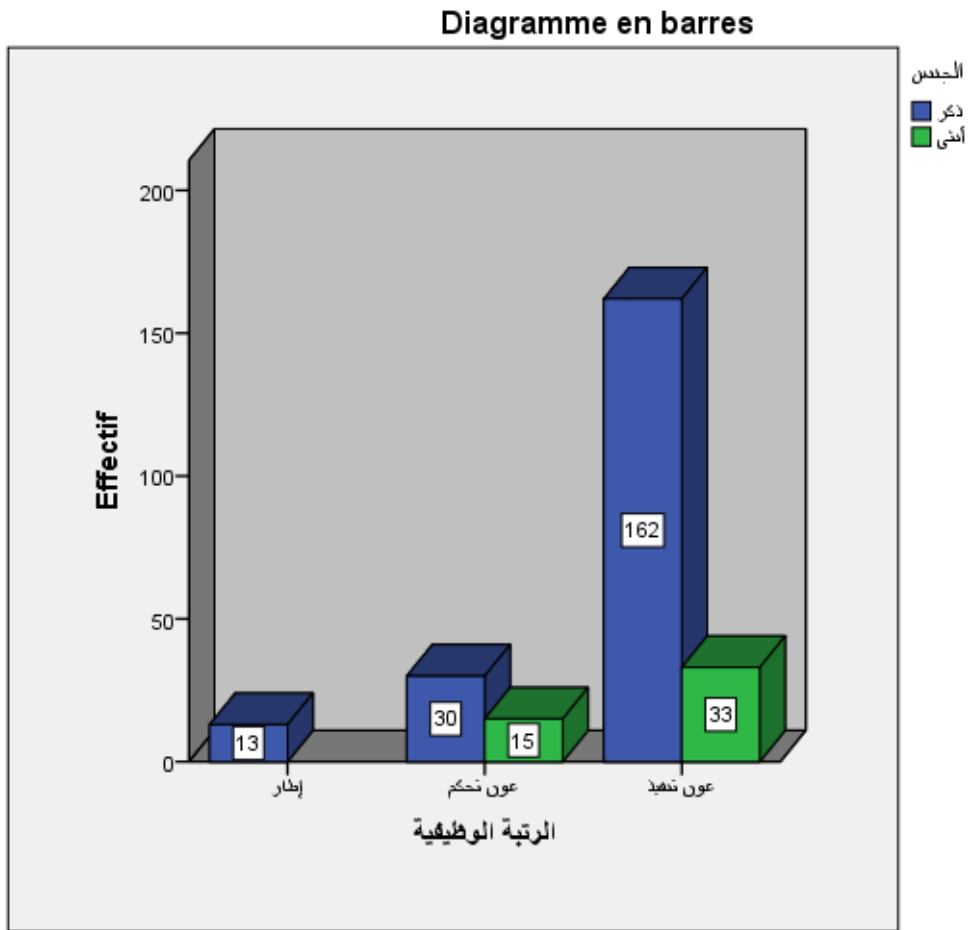
المجموع	الجنس		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	أنثى	ذكر			
13	0	13			
100,0%	0,0%	100,0%	%		
45	15	30		عون تحكم	
100,0%	33,3%	66,7%	%		
195	33	162		عون تنفيذ	
100,0%	16,9%	83,1%	%		
253	48	205		المجموع	
100,0%	19,0%	81,0%	%		

تتقسم الرتبة الوظيفية في وحدة المنتجات السمراء إلى ثلاث فئات وهي الإطارات ، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ .ومن خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن كل الإطارات وعددهم 13 عاملا في وحدة المنتجات السمراء هم ذكور وتمثل نسبتهم 100% ، ولا توجد أي امرأة تعمل كإطار في هذه الوحدة ، ويمثل مجموع أعوان التحكم 45 مبحوثا من بينهم 30 ذكرا بنسبة 66,7% ، وتمثل الإناث نسبة 33,3% وعددهم 15 عون تحكم. أما أعوان التنفيذ فمجموعهم هو 195 عاملا بحيث نجد عدد الذكور هو 162 مبحوثا ويمثلون نسبة 83,1% وهم أكبر من عدد الإناث .حيث أن الإناث عددهن هو 33 مبحوثة ويمثلون نسبة 16,9% من مجموع المبحوثين .

من خلال ما تقدم نستنتج أن النسبة الأكبر بالنسبة للإطارات هي 100% ويمثلها الذكور ، كذلك النسبة الأكبر يمثلها جنس الذكور لفئة أعوان التحكم وتقدر بـ 66,7% ومن جهة أخرى نجد أن نسبة أعوان التنفيذ الذكور هي أكبر من نسبة أعوان التنفيذ الإناث حيث تمثل نسبة الذكور 83,1% وهي نسبة مرتفعة جدا ويرجع ذلك إلى طبيعة المهام المسندة لهذه الفئة في هذه الوحدة.

جدول رقم (06): يوضح جنس المبحوثين حسب رتبتهم الوظيفية

الرتبة	الجنس		أنثى		ذكر	
	ت	%	ت	%	ت	%
إطار	13	%100	00	%00	13	%100
عون تحكم	45	%100	15	%33.3	30	%66.7
عون تنفيذ	195	%100	33	%16.9	162	%83.1
المجموع	253	%100	48	%19.0	205	%81.0



شكل رقم (1) يمثل جنس المبحوثين حسب رتبتهم الوظيفية.

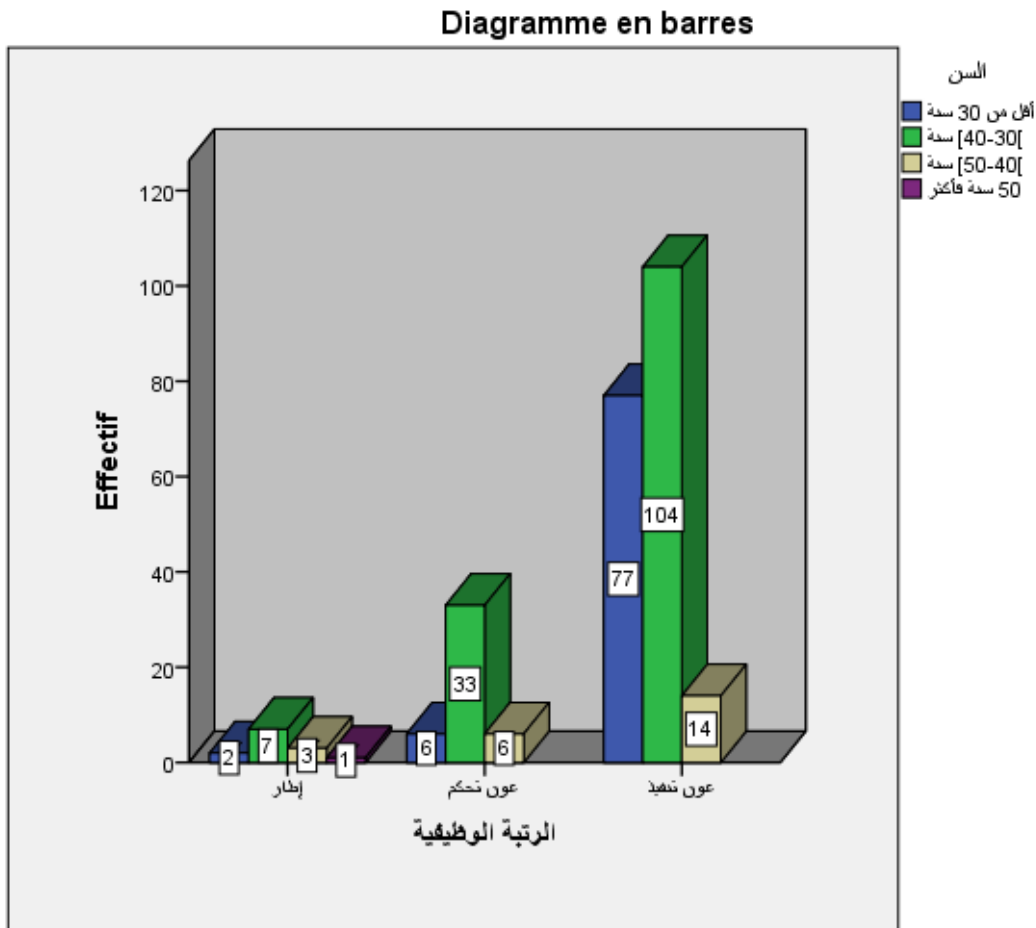
جدول رقم (07) يمثل الرتبة الوظيفية والسن:

جدول رقم (07): يوضح							
المجموع	السن						
	أقل من 30 سنة	[30-40] سنة	[40-50] سنة	50 سنة فأكثر			
13	2	7	3	1	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	15,4%	53,8%	23,1%	7,7%	%		
45	6	33	6	0	ت	عون تحكم	
100,0%	13,3%	73,3%	13,3%	0,0%	%		
195	77	104	14	0	ت	عون تنفيذ	
100,0%	39,5%	53,3%	7,2%	0,0%	%		
253	85	144	23	1	ت	المجموع	
100,0%	33,6%	56,9%	9,1%	0,4%	%		

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة من الإطارات تقدر بـ 53,8% ولا تقل أعمارهم عن 30 سنة ولا تزيد عن 40 سنة ويبلغ عددهم 7 مبحوثين، وتقدر أصغر نسبة من الإطارات بـ 7,7% وعددهم مبحوث واحد حيث أعمارهم تفوق 50 سنة. ونجد من الإطارات المبحوثين الذين يبلغون من العمر أقل من 30 سنة مبحوثين وتقدر نسبتهم بـ 15,4%، والمبحوثين الإطارات الذين تفوق أعمارهم 40 سنة ولا تزيد عن 50 سنة يبلغ عددهم 03 مبحوثين ويمثلون نسبة 23,1%.

ومن خلال الجدول نفسه رقم (07) نجد أن أعلى نسبة من أعوان التحكم الذين لا تقل أعمارهم عن 30 سنة ولا تفوق 40 سنة تقدر بـ 73,3% ويبلغ عددهم 33 مبحوث ، وأصغر نسبة تقدر بـ 0% حيث لا يوجد أي واحد من المبحوثين عمره لا يقل عن 50 سنة ويزيد عن 50 سنة، أما بالنسبة لأعوان التحكم الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة و كذلك أعوان التحكم الذين لا تقل أعمارهم عن 40 سنة ولا تزيد عن 50 سنة بالنسبة لهاتين الفئتين عدد أعوان التحكم يقدر 06 مبحوثين بالنسبة لكل فئة بحيث تبلغ أعوان التحكم الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بـ 13,3% وتبلغ نسبة المبحوثين من أعوان التحكم الذين لا تقل أعمارهم عن 40 سنة ولا تزيد عن 50 سنة بـ 13,3%. أما بالنسبة لأعوان التنفيذ الذين لا تقل أعمارهم عن 30 سنة ولا تفوق أعمارهم عن 40 سنة يبلغ عددهم 104 عون تنفيذ من المبحوثين وتقدر نسبتهم بـ 53,3% مبحوث وهي أعلى نسبة، وبالنسبة لأعوان التنفيذ الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فلا يوجد أي

مبحوث من هذه الفئة وهي أصغر نسبة حيث تقدر ب00%. أما بالنسبة لأعوان التنفيذ الذين لا تقل أعمارهم عن 40 سنة ولا تزيد عن 50 سنة فيبلغ عددهم 14 مبحوث حيث تقدر نسبتهم 7,2%.



شكل رقم (02) يمثل السن والرتبة الوظيفية

جدول رقم (08) يمثل الرتبة الوظيفية والحالة العائلية للمبحوثين:

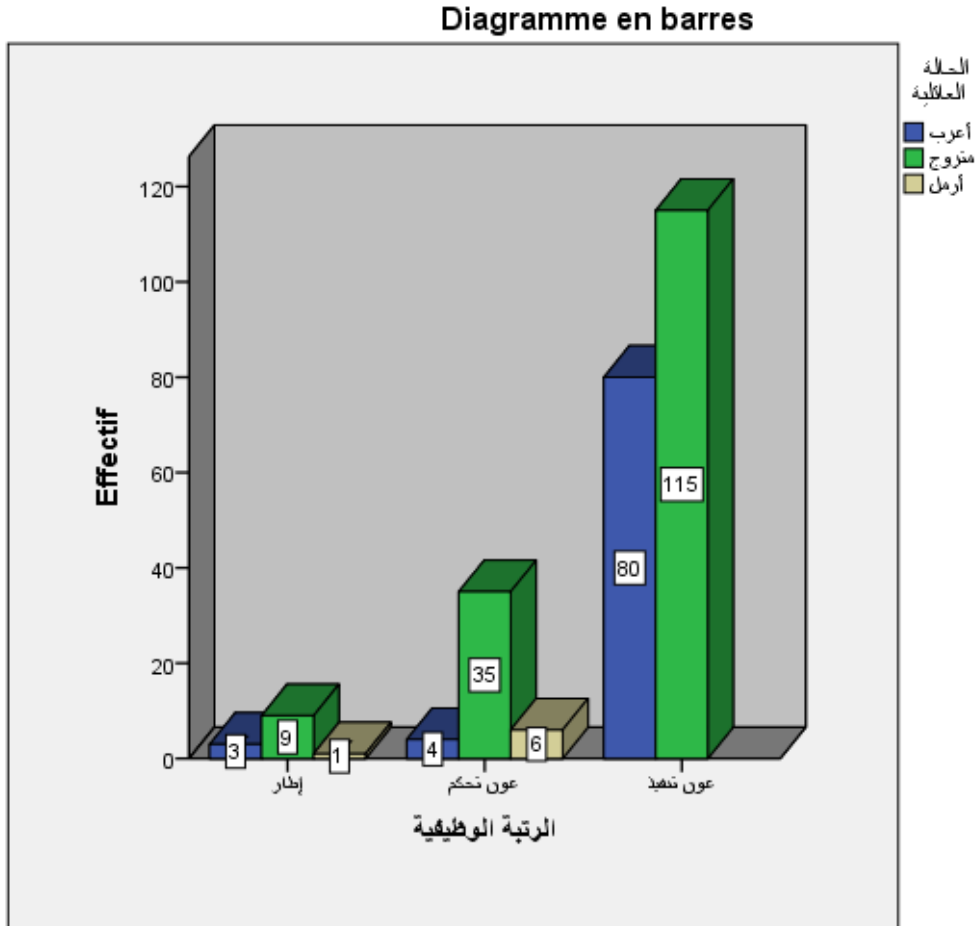
المجموع	الحالة العائلية			ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	أرمل	متزوج	أعزب			
13	1	9	3	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	7,7%	69,2%	23,1%	%		
45	6	35	4	ت	عون تحكم	الرتبة الوظيفية
100,0%	13,3%	77,8%	8,9%	%		
195	0	115	80	ت	عون تنفيذ	الرتبة الوظيفية
100,0%	0,0%	59,0%	41,0%	%		
253	7	159	87	ت	المجموع	الرتبة الوظيفية
100,0%	2,8%	62,8%	34,4%	%		

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن الإطارات المتزوجون يمثلون نسبة 69,2% وهي أكبر نسبة مقارنة مع فئة العزاب والأرامل، حيث عدد المتزوجون هو 9 مبحوثين وعدد الغير متزوجين هو 3 مبحوثين من فئة أعزب ويمثلون نسبة 23,1%، وعدد الأرامل هو 1 ويمثلون نسبة 7,7%، هذا بالنسبة للإطارات أما بالنسبة لأعوان التحكم فنجد أن عددهم هو 45 عون تحكم ويمثلون نسبة 100% ويبلغ عدد أعوان التحكم المتزوجون 35 عون تحكم حيث تبلغ نسبتهم 77,8% وهي أكبر نسبة مقارنة مع نسبة العزاب التي تقدر بـ 8,9% ونسبة أعوان التحكم الأرامل هي 13,3% ويبلغ عدد أعوان التحكم العزاب 4 مبحوثين ويبلغ عدد أعوان التحكم الأرامل 6 مبحوثين .

بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد أن عددهم هو 195 مبحوثاً و عددهم أكبر من عدد أعوان التحكم الذي يبلغ 45 مبحوث ومن عدد الإطارات الذي يبلغ 13 مبحوث وهذا راجع إلى طبيعة نشاط وحدة المنتجات السمراء .

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة أعوان التنفيذ المتزوجون يمثلون أعلى نسبة مقارنة مع نسبة أعوان التنفيذ العزاب ونسبة أعوان التنفيذ الأرامل ، بحيث تبلغ نسبة أعوان التنفيذ المتزوجون 59% ويقدر عددهم بـ 115 مبحوث أما نسبة أعوان التحكم العزاب فهي 41% ويبلغ عددهم 80 عون تنفيذ أعزب أما بالنسبة لفئة الأرامل فلا يوجد من بين أعوان التنفيذ المبحوثين أرامل .

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المتزوجون هي النسبة المرتفعة بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ مما يعني أن المبحوثين العاملين في وحدة المنتجات السمراء يشعرون بالاستقرار والأمان داخل مكان العمل .



شكل رقم (03) يمثل الحالة العائلية والرتبة الوظيفية.

جدول رقم (09) يمثل الرتبة الوظيفية والمستوى التعليمي:

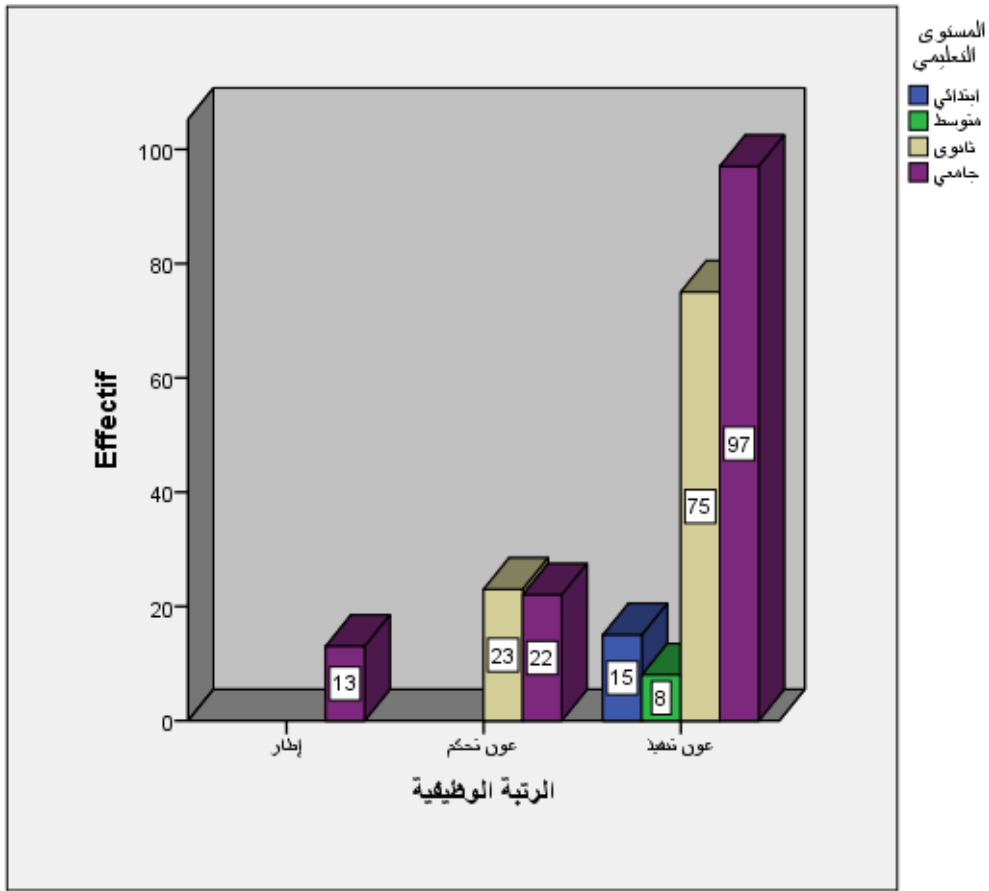
المجموع	المستوى التعليمي				ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
13	13	0	0	0	ت	إطار	
100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	%		
45	22	23	0	0	ت	عون تحكم	
100,0%	48,9%	51,1%	0,0%	0,0%	%		
195	97	75	8	15	ت	عون تنفيذ	
100,0%	49,7%	38,5%	4,1%	7,7%	%		
253	132	98	8	15	ت	المجموع	
100,0%	52,2%	38,7%	3,2%	5,9%	%		

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن كل الإطارات العاملين في وحدة المنتجات السمراء هم جامعيون حيث أنهم يمثلون نسبة 100 % ويبلغ عددهم 13مبحوثا ، وبما أن من الوظائف الادارية للإطارات على مستوى هذه الوحدة هو التسيير والتنظيم لتسهيل العمل والقيام به على أكمل وجه وبما أن العلم درجات وكلما زاد المستوى التعليمي زادت القدرة على التنظيم والتسيير وبالتالي التحكم في زمام الأمور وأداء المهام على أكمل وجه وخاصة تحقيق أهداف مؤسسة كوندور ورسالتها وكذلك إرضاء العملاء وكسب الزبائن بالنسبة للبيئة التي تعمل بها هذه المؤسسة على مستواها الخارجي. أما على المستوى الداخلي فوضع الرجل المناسب في المكان المناسب كما يرى هنري فايول أمر في غاية الأهمية لضمان السير الحسن للعمل في المؤسسة وتمكين العمال على مختلف مستوياتهم من العمل والعمل في الأماكن التي

تتناسب مع قدراتهم الجسمية والفكرية ومستوياتهم التعليمية وتخصصاتهم العلمية و المهنية . ومن خلال بحثنا هذا وجدنا أن كل الإطارات هم جامعيون وهو دليل على أن مؤسسة كوندور بصفة عامة ووحدة المنتجات السمراء بصفة خاصة تعمل على تسيير إداري حديث تحاول من خلاله مواكبة التطورات الحاصلة في العالم أو السوق الخارجي والعمل على التحسين المستمر على كل المستويات خاصة مستوى الموارد البشرية ومن أمثلة ذلك ما وجدناه من خلال بحثنا أن كل الإطارات في هذه الوحدة هم جامعيون . كما أن هذا دليل على أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة للمستوى التعليمي لإسنادها أهم وأصعب الوظائف لإطارات جامعية متعلمة .

من خلال الجدول نفسه رقم (09) نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين من فئة أعوان التحكم ذوو مستوى تعليمي ثانوي ويمثلون نسبة %51,1 ويقدر عددهم ب23 وتليها مباشرة نسبة %48,9 التي يمثلها أعوان التحكم ذوو مستوى تعليمي جامعي من المبحوثين ويبلغ عددهم 22 ، وهذا لأن الوظائف المسندة لأعوان التحكم لا تتطلب مستويات تعليم عالية بالمقارنة مع المستوى التعليمي بالنسبة للإطارات فلا يمكن كذلك أن يكون عون تحكم أمي أو مستواه أقل من ثانوي وهذا ما يفسر وجود الخانات الصفرية في هذا الجدول بالنسبة للمستويين التعليميين ابتدائي و متوسط . ويمثل أعوان التنفيذ ذوو المستوى الجامعي نسبة %49,7 ويقدر عددهم ب 97مبحوثا وهي أكبر نسبة بالنسبة لأعوان التنفيذ ، ثم تليها مباشرة نسبة %38,5 التي يمثلها أعوان التنفيذ ذوو المستوى التعليمي الثانوي من المبحوثين وعددهم 75مبحوثا ، ويبلغ عدد أعوان التحكم من المبحوثين ذوو المستوى التعليمي المتوسط 8مبحوثين ويمثلون نسبة %4,1 وهي أصغر نسبة بالنسبة لأعوان التنفيذ ، كما نجد أن 15مبحوث من أعوان التنفيذ لديهم مستوى تعليمي ابتدائي ويمثلون نسبة %7,7.

Diagramme en barres



شكل رقم(04) يمثل المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية.

جدول رقم (10) يمثل العلاقة بين الرتبة الوظيفية والأقدمية في العمل:

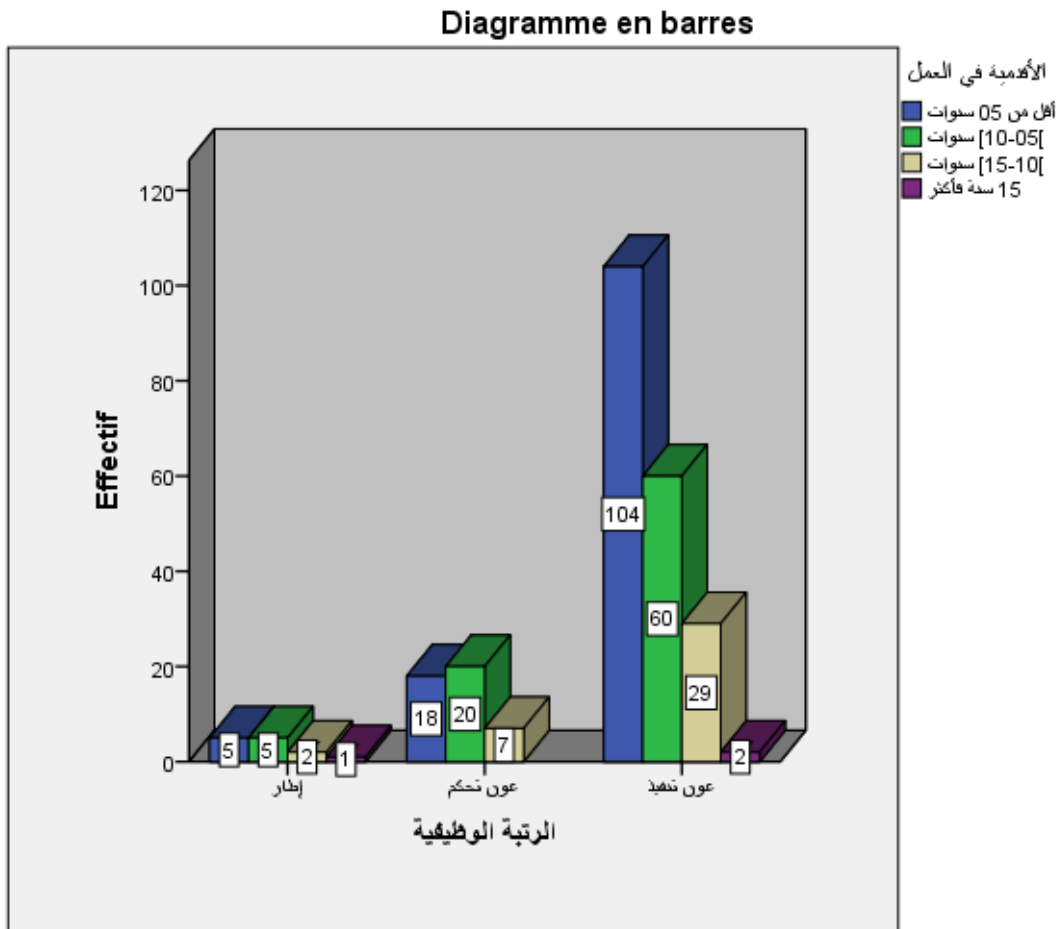
جدول رقم (10): يوضح							
المجموع	الأقدمية في العمل				ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	أقل من 05 سنوات	[10-05]	[15-10]	15 سنة فأكثر			
13	5	5	2	1	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	38,5%	38,5%	15,4%	7,7%	%		
45	18	20	7	0	ت	عون تحكم	
100,0%	40,0%	44,4%	15,6%	0,0%	%		
195	104	60	29	2	ت	عون تنفيذ	
100,0%	53,3%	30,8%	14,9%	1,0%	%		
253	127	85	38	3	ت	المجموع	
100,0%	50,2%	33,6%	15,0%	1,2%	%		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن المبحوثين الذين يملكون رتبة وظيفية تحت المسمى إطار وأقدميتهم في العمل من فئتي 05 إلى 10 سنوات وأقل من 05 سنوات تبلغ نسبتهم 38,5% لكل فئة كما أن أعدادهم 05 مبحوثين في كل فئة . ويبلغ عدد المبحوثين الإطارات الذين يملكون خبرة في العمل من 10 سنوات إلى 15 سنة مبحوثين وتقدر نسبتهم بـ 15,4%، ويوجد مبحوث من بين المبحوثين لديه خبرة تزيد عن 15 سنة وتمثل نسبة 7,7% وهي أصغر نسبة من الإطارات.

ويبلغ عدد المبحوثين من أعوان التحكم الذين تقل سنوات خبرتهم عن 05 سنوات 18 عون تحكم بنسبة تقدر بـ 40%، ويبلغ عدد أعوان التحكم الذين لا تقل خبرتهم عن 05 سنوات ولا تزيد عن 10 سنوات 20 مبحوثاً وبنسبة تقدر بـ 44,4% وهي أعلى نسبة، وتبلغ نسبة أعوان التحكم الذين لا تقل سنوات خبرتهم عن 10 سنوات ولا تزيد عن 15 سنة ويبلغ عددهم 7 مبحوثين، أما أعوان التحكم الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة فلا يوجد أي أحد من المبحوثين.

ونلاحظ كذلك من خلال الجدول رقم (10) أن أصغر نسبة من أعوان التنفيذ تقدر بـ 01% ويبلغ عددهم مبحوثين (02) من مجموع المبحوثين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة، وتقدر أعلى نسبة من أعوان التنفيذ بـ 53.3% ويبلغ عددهم 104 عون تنفيذ بحيث لديهم أقدمية في العمل لا تزيد عن 05 سنوات، وتبلغ نسبة أعوان التنفيذ الذين لديهم أقدمية في العمل لا تقل عن 05 سنوات ولا تزيد عن

10 سنوات بـ 30,8% حيث يبلغ عددهم 60 مبحوث من صنف عون تنفيذ، ويقدر عدد المبحوثين أعوان التنفيذ الذين لا تقل أقدميتهم عن 10 سنوات ولا تزيد عن 15 سنة بـ 29 مبحوث حيث تقدر نسبتهم بـ 14,9% عون تنفيذ.



شكل رقم (05) يمثل الأقدمية في العمل والرتبة الوظيفية.

II) التعريف بميدان الدراسة

1) المجال التاريخي للدراسة.

2) المجال الجغرافي للدراسة.

3) المجال البشري للدراسة.

4) أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته للبحث.

5) المجال الزمني للدراسة.

(II) التعريف بميدان الدراسة:

1)المجال التاريخي للدراسة¹*:شركة كوندور Condor من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري لها مستوى ثقيل على مستوى السوق الوطنية والعربية، فهي تعتبر أحد الممومين الرئيسيين للسوق المحلية والخارجية لجودة نوعيتها وهذا ما أهلها لأن تكون محل ثقة الزبائن خارج الجزائر، لاحتوائها على هياكل وآلات جد متطورة.

هي مؤسسة صناعية اقتصادية خاصة تابعة لمجموعة بن حمادي "عنتر تراد"المتخصصة في صناعة الأجهزة الإلكترونية، تأسست سنة 2003م كشركة ذات مسؤولية محدودة وأصبحت منذ جوان 2012م شركة ذات أسهم.

2)المجال الجغرافي للدراسة²*:يتواجد مقر شركة كوندور الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوغريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 8104م²،وهي بملكية كاملة للمؤسسة، وعدد العمال بالشركة يفوق 6000 عامل.

تتكون من 7 وحدات وهي:

- مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل؛
- مركب الثلجات؛
- وحدة صناعة البلاستيك؛
- وحدة المواد الرمادية؛
- وحدة المواد البيضاء؛
- وحدة الإعلام الآلي؛
- وحدة صناعة الألواح الشمسية؛
- وحدة الاستقبال الرقمي؛

أما بالنسبة لاسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للشركة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات INPI 1 في 23 أفريل 2003.

*¹المعلومات حول مؤسسة كوندور تحصلنا عليها من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

*²المعلومات حول مؤسسة كوندور تحصلنا عليها من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، وشعار المؤسسة هو الحياة...ابتكار Innovation is life واللون المميز للشركة هو اللون الأزرق.

تحصلت الشركة في جانفي 2007 على شهادة الايزو 9001 نسخة 2000 (iso 9001version 2000)، لنشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

(3)المجال البشري للدراسة:

يبلغ عدد سكان ولاية برج بوعريريج حوالي 658968 نسمة، بينما يقدر عدد سكان مدينة برج بوعريريج بـ 176514 نسمة بكثافة سكانية قدرت بـ 2176 ساكن/كم²، ومجتمع بحثنا الأصلي هو عمال شركة كوندور حيث بلغ عدد العمال 6000 عاملا.

(4)أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمة للبحث:

إن شركة كوندور ميدان ملائم لدراسة موضوع بحثنا، نظرا لتوفر عينة بحثنا فيه وسهولة الحصول على المعلومات والمعرفة الشخصية المكتسبة لبيئة الموضوع.

(5)المجال الزمني للدراسة:

تم إنجاز هذا البحث من 2015-2018، وذلك بدء بالتنقل في المكتبات في مختلف الجامعات، أما بالنسبة للميدان فقد تم توزيع الاستمارة في 2016 وجمعها في نفس السنة. وكذلك الأمر بالنسبة للمقابلات.

الفصل السادس: عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

- 1) عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى.
- 2) عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية.
- 3) عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة.
- 4) عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الرابعة.
- 5) عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الخامسة.
- 6) التحليل السوسيولوجي للبيانات الميدانية.
- 7) نتائج البحث.

الفصل السادس: عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

- 1) عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى.
- 2) عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية.
- 3) عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة.
- 4) عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الرابعة.
- 5) عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الخامسة.
- 6) التحليل السوسيولوجي للبيانات الميدانية.

1) عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم (11) يمثل الرتبة الوظيفية وهل تعتبر أن التدريب أمر مهم بالنسبة إليك؟

جدول رقم (11): يوضح					
المجموع	هل تعتبر أن التدريب أمر مهم بالنسبة إليك؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	0	13	ت		
100,0%	0,0%	100,0%	%		
45	7	38	ت	عون تحكم	
100,0%	15,6%	84,4%	%		
195	14	181	ت	عون تنفيذ	
100,0%	7,2%	92,8%	%		
253	21	232	ت		المجموع
100,0%	8,3%	91,7%	%		
القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	درجات الحرية		قيمة كا ²
غير دال	0.10	0.05	02		04.61

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن كل الإطارات العاملين في وحدة المنتجات السمراء يعتبرون أن التدريب أمر مهم بالنسبة إليهم حيث يمثلون أعلى نسبة وهي 100% ويقدر عددهم بـ 13 إطار، أما أعوان التحكم المبحوثين فسبعة منهم أجابوا أنهم لا يعتبرون التدريب أمر مهم بالنسبة إليهم ويمثلون نسبة 15,6% و 38 من أعوان التحكم المبحوثين يعتبرون أن التدريب أمر مهم بالنسبة إليهم ويمثلون نسبة تقدر بـ 84,4%. بالنسبة لأعوان التنفيذ فقد أجاب بنعم 181 مبحوثاً ويمثلون نسبة 92,8% و 14 عون تنفيذ من المبحوثين يرون أن لا حاجة لهم بالتدريب فهو غير مهم وتقدر نسبتهم بـ 7,2%.

جدول رقم (11): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,100	2	4,611 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن مستوى الدلالة قيمته 00,10 وهو أكبر من مستوى الخطأ 00,05 وهذا يعني أنه غير دال أي إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم المهنية اتجهوا نحو بديل معين و هو الإجابة بنعم أي لا توجد فروق في هذا السؤال حسب الرتبة الوظيفية . أما عن قيمة K2 المقدره ب 4,611 وهي غير دالة عند درجات الحرية 02 ومستوى الخطأ 00,05 بمستوى دلالة قدره 00,100 وهذا يعني أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم المهنية حول أهمية التدريب بالنسبة إليهم .

جدول رقم (12) يمثل الرتبة الوظيفية ومن يطالب بالتدريب؟

جدول رقم (12): يوضح							
المجموع	من يطالب بالتدريب				ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	الكل	الإدارة	المشرف	العمال			
13	6	2	5	0	ت		
100,0%	46,2%	15,4%	38,5%	0,0%	%		
45	19	7	19	0	ت	عون تحكم	
100,0%	42,2%	15,6%	42,2%	0,0%	%		
195	55	38	40	62	ت	عون تنفيذ	
100,0%	28,2%	19,5%	20,5%	31,8%	%		
253	80	47	64	62	ت		المجموع
100,0%	31,6%	18,6%	25,3%	24,5%	%		
		القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	درجات الحرية		قيمة كا ²
		دال	0.00	0.05	06		29.75

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن الاطارات المبحوثين وعددهم 06 إطار يرون أن الذي يطالب بالتدريب هو الكل وتقدر نسبتهم ب46,2% وهي أعلى نسبة بينما مبحوثين فقط من الاطارات يرون أن

من يطالب بالتدريب هي الإدارة وهي نسبة تقدر ب4,15%، و05 إطارات يرون أن المشرف هو من يطالب بالتدريب. أما بالنسبة لخيار العمال فلا أحد من الإطارات يرى أن العمال يطالبون بالتدريب وتقدر نسبتهم 00,00% وهي أصغر نسبة .

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن 19 عون تحكم من المبحوثين يرون أن الكل يطالب بالتدريب ونسبتهم 42,2%، و19 عون تحكم آخرون يرون أن المشرف هو من يطالب بالتدريب وتقدر نسبتهم ب42,2%، أما 07 أعوان تحكم من مجموع أعوان التحكم المبحوثين وعددهم 45 مبحوثا فيرون أن الإدارة هي التي تطالب بالتدريب ونسبتهم هي 15,6% ولا يوجد أي أحد من أعوان التحكم يرى أن العمال يطالبون بالتدريب.

أما أعوان التنفيذ من المبحوثين و عددهم 195 مبحوثا فنجد أن 62 منهم يرون أن العمال هم من يطالبون بالتدريب ونسبتهم 31,8% وهي أعلى نسبة و 38 من أعوان التنفيذ المبحوثين يرون أن الإدارة هي التي تطالب بالتدريب ونسبتهم 19,5% وهي أصغر نسبة ،ونجد أن 55 من أعوان التنفيذ ويمثلون نسبة 28,2% يرون أن الكل يطالب بالتدريب في حين نجد 40 عون تحكم من المبحوثين يرون أن التدريب يطالب به المشرفون ويمثلون نسبة 20,5%.

جدول رقم (12): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,000	6	29,759 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة مقداره 00,00 وهو أصغر من مستوى الخطأ المقدر 00,05 فهذا يعني أنه دال أي أن إجابات المبحوثين حول السؤال من يطالب بالتدريب تختلف من فئة لأخرى بين المبحوثين أي تختلف الإجابات بين الإطارات ،أعوان التحكم و أعوان التنفيذ . وما يؤكد ذلك هي قيمة الكيدو المقدر ب29,759 وهي دالة عند درجات الحرية 06 بمستوى دلالة قدره 00,00 وهذا يعني أنه توجد فروق في إجابات المبحوثين حول من يطالب بالتدريب حسب رتبهم الوظيفية.

جدول رقم (13) يمثل الرتبة الوظيفية وما هو نوع التدريب؟

جدول رقم (13): يوضح						
المجموع	ما هو نوع التدريب؟			ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	معا	ميداني	نظري			
13	9	2	2	ت	إطار	
100,0%	69,2%	15,4%	15,4%	%		
45	32	6	7	ت	عون تحكم	
100,0%	71,1%	13,3%	15,6%	%		
195	154	28	13	ت	عون تنفيذ	
100,0%	79,0%	14,4%	6,7%	%		
253	195	36	22	ت	المجموع	
100,0%	77,1%	14,2%	8,7%	%		

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المبحوثين الذين لديهم رتب وظيفية إطارات قد أجاب 09 مبحوثين منهم بأن نوع التدريب نظري وميداني معا ونسبتهم 69,2% وهي أعلى نسبة في حين أجاب مبحوثان من الإطارات أن نوع التدريب ميداني ونسبتهم 15,4%، وكذلك أجاب مبحوثان آخرا من الإطارات أن التدريب نظري ونسبتهم 15,4%، بالنسبة لأعوان التحكم فإن 32 عون تحكم من المبحوثين الذين عددهم هو 45 عون تحكم يرون أن التدريب يكون ميدانيا ونظريا معا ونسبتهم هي 71,1% وهي أعلى نسبة بالنسبة لهذه الفئة أي فئة أعوان التحكم. و 06 من أعوان التحكم المبحوثين أجابوا أن نوع التدريب ميداني ويمثلون نسبة 13,3% وهي أصغر نسبة بالنسبة لهذه الفئة أما 07 أعوان تحكم مبحوثين فيرون أن التدريب نظري ونسبتهم هي 15,6%. هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن 154 من أعوان التنفيذ المبحوثين يرون أن التدريب يكون نظريا وميدانيا معا ونسبتهم 79,00% وهي أعلى نسبة أما 13 عون تنفيذ فقط من المبحوثين يرون أن التدريب نظري ونسبتهم 6,7% وهي أصغر نسبة بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ وقد أجاب 28 عون تنفيذ من المبحوثين أن نوع التدريب ميداني ونسبته 14,4%.

جدول رقم (13): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
0,346	4	4,470 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن مستوى الدلالة مقداره 0,346 وهو أكبر من مستوى الخطأ الذي مقداره 00,05 وهذا يعني أنه غير دال أي أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهت نحو بديل معين أي لا توجد فروق في هذا السؤال حسب الرتبة الوظيفية. وما يؤكد ذلك هي قيمة الكيدو المقدر ب 4,470 وهي دالة عند درجات الحرية 04 ومستوى الخطأ 00,05 بمستوى دلالة قدره 00,346 وهذا يعني أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول نوع التدريب حسب رتبهم المهنية.

جدول رقم (14) الرتبة الوظيفية وأين يتم التدريب؟

جدول رقم (14): يوضح					
المجموع	أين يتم التدريب؟			ت	الرتبة الوظيفية
	معا	خارج المؤسسة	داخل المؤسسة		
13	4	1	8	ت	إطار
100,0%	30,8%	7,7%	61,5%	%	
45	14	4	27	ت	عون تحكم
100,0%	31,1%	8,9%	60,0%	%	
195	72	25	98	ت	عون تنفيذ
100,0%	36,9%	12,8%	50,3%	%	
253	90	30	133	ت	المجموع
100,0%	35,6%	11,9%	52,6%	%	

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن 08 من المبحوثين الإطارات يرون أن التدريب يتم داخل المؤسسة ونسبتهم هي 61,5% وهي أعلى نسبة ونجد أن 04 من الإطارات المبحوثين أجابوا أن التدريب يتم داخل المؤسسة وخارجها معا ونسبتهم هي 30,8%، ويوجد إطار واحد فقط يرى

أن التدريب يتم خارج المؤسسة وتقدر نسبته بـ 7,7% وهي أصغر نسبة. ويوجد 27 مبحوث من أعوان التحكم يرون أن التدريب يتم داخل المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر بـ 60,00% وهي أعلى نسبة في حين نجد أن 04 فقط من أعوان التحكم المبحوثين يرون أن التدريب يتم خارج المؤسسة ونسبتهم تقدر بـ 8,9% وهي أصغر نسبة بالنسبة لهذه الفئة، وقد أجاب 14 مبحوث لديهم رتب وظيفية من فئة عون تحكم بأن التدريب يتم داخل وخارج المؤسسة معا. أما بالنسبة لأعوان التنفيذ من المبحوثين فقد أجاب 98 منهم بأن التدريب يتم داخل المؤسسة ونسبتهم هي 50,3% وهي أعلى نسبة، و يوجد 25 عون تنفيذ من المبحوثين يرون أن التدريب يتم داخل المؤسسة ونسبتهم هي 12,8% وهي أصغر نسبة، ويوجد 72 من المبحوثين من أعوان التنفيذ يرون أن التدريب يتم داخل المؤسسة وخارجها معا ونسبتهم هي 36,9%.

جدول رقم (14): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,739	4	1,983 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن مستوى الدلالة مقداره 00,739 وهو أكبر من مستوى الخطأ المقدر بـ 00,05 وهذا معناه غير دال أي أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهت نحو بديل معين أي لا توجد فروق في هذا السؤال حسب الرتبة الوظيفية. وما يؤكد ذلك هي قيمة الكيدو المقدر بـ 1,983 وهي دالة عند درجات الحرية 04 ومستوى الخطأ 00,05 بمستوى دلالة قدره 00,739 وهذا يعني أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول مكان التدريب حسب رتبهم الوظيفية.

جدول رقم (15) الرتبة الوظيفية وهل المكون:

جدول رقم (15): يوضح						
المجموع	هل المكون			ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	معا	خارج المؤسسة	داخل المؤسسة			
13	6	6	1			
100,0%	46,2%	46,2%	7,7%	%		
45	21	21	3		عون تحكم	
100,0%	46,7%	46,7%	6,7%	%		
195	64	86	45		عون تنفيذ	
100,0%	32,8%	44,1%	23,1%	%		
253	91	113	49			المجموع
100,0%	36,0%	44,7%	19,4%	%		

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن إطار واحد فقط من المبحوثين يرى أن المكون يكون داخل المؤسسة ونسبته تقدر ب7,7%، كما نجد أن 6 من الإطارات المبحوثين يرون أن المكون يكون خارج المؤسسة ونسبتهم تقدر ب46,2% وقد أجاب 6 من المبحوثين الإطارات أن المكون يكون من داخل و خارج المؤسسة معا ويمثلون نسبة 46,2%. أما بالنسبة لأعوان التحكم فنجد أن 3 مبحوثين يرون أن المكون يكون داخل المؤسسة وتقدر نسبه ب6,7% وهي أصغر نسبة، و21 من المبحوثين أعوان التحكم يرون أن المكون يكون من خارج المؤسسة ويمثلون نسبة 46,7%، كما يوجد 21 مبحوثاً من أعوان التحكم يرون أن المكون يكون من داخل وخارج المؤسسة ونسبتهم تقدر ب46,7% كذلك .

جدول رقم (15): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,076	4	8,453 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة مقداره 00,076 وهو أكبر من مستوى الخطأ المقدر ب00,05 معناه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (16) الرتبة الوظيفية ومن أعد برنامج التدريب:

جدول رقم (16): يوضح							
المجموع	من أعد برنامج التدريب					الرتبة لوظيفية	إطار
	المشرف والمكون	المكون	المشرف	العمال	ت		
13	1	8	4	0	ت	%	إطار
100,0%	7,7%	61,5%	30,8%	0,0%			
45	3	27	15	0	ت	%	عون تحكم
100,0%	6,7%	60,0%	33,3%	0,0%			
195	34	116	39	6	ت	%	عون تنفيذ
100,0%	17,4%	59,5%	20,0%	3,1%			
253	38	151	58	6	ت	%	المجموع
100,0%	15,0%	59,7%	22,9%	2,4%			

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن إطار واحد فقط يرى أن المشرف والمكون هما من يعدان برنامج التدريب ونسبته 7,7 %، في حين يرى 04 من الإطارات المبحوثين أن المشرف هو من يعد برنامج التدريب وتقدر نسبتهم بـ 30,8% وقد أجاب 08 من المبحوثين أن المكون هو من يعد برنامج التدريب ونسبتهم هي 61,5% وهي أعلى نسبة ولا يوجد أي إطار يرى أن العمال هم من يعدون برنامج التدريب وتقدر نسبتهم بـ 00,00%. نلاحظ أنه لا يوجد أي عون تحكم يرى أن العمال هم من يعدون برنامج التدريب ويمثلون نسبة 00,00% وهي أصغر نسبة بالنسبة لفئة أعوان التحكم المبحوثين، وقد أجاب 27 مبحوثاً من أعوان التحكم بأن المكون هو الذي يعد برنامج التدريب ويمثلون أعلى نسبة حيث تقدر نسبتهم بـ 60,00 %، في حين أجاب 15 مبحوثاً من أعوان التحكم أن المشرف هو الذي يعد برنامج التدريب وتقدر نسبتهم بـ 33,3 % بينما يرى 03 أعوان تحكم من المبحوثين أن كل من المشرف والمكون يعدان برنامج التدريب ويمثلون نسبة 6,7%.

جدول رقم (16): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,216	6	8,310 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن مستوى الدلالة يقدر ب00,216 وهو أصغر من مستوى الخطأ المقدر ب00,05 ومعناه توجد فروق في إجابات المبحوثين حول الذي يعد برنامج التدريب حسب رتبهم الوظيفية.

جدول رقم (17) الرتبة الوظيفية وهل تحصلت على دورة تدريبية؟

جدول رقم (17): يوضح					
المجموع	هل تحصلت على دورة تدريبية؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	2	11			
100,0%	15,4%	84,6%	%		
45	11	34		عون تحكم	
100,0%	24,4%	75,6%	%		
195	76	119		عون تنفيذ	
100,0%	39,0%	61,0%	%		
253	89	164			المجموع
100,0%	35,2%	64,8%	%		

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن عدد الإطارات الذين تحصلوا على دورة تدريبية هما 11 مبحوثاً ونسبتهم تقدر ب84,6% ومبحوثين فقط من الإطارات كانت إجاباتهم لا وتقدر نسبتهم ب15,4% إطار مبحوث، بالنسبة لأعوان التحكم المبحوثين نجد أن 34 مبحوثاً منهم تحصلوا على دورة تدريبية ونسبتهم ب75,6% و11 مبحوثاً منهم كانت إجاباتهم بلا وتقدر نسبتهم ب24,4%، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد أن 119 منهم أجابوا بنعم فقد تحصلوا على دورة تدريبية ويمثلون نسبة 61% عون تنفيذ و76 من المبحوثين أعوان التنفيذ أجابوا بلا أي لم يحصلوا على دورة تدريبية ونسبتهم تقدر ب39%. ومن خلال

هذا الجدول نلاحظ أن 164مبحوثا تحصلوا على دورة تدريبية وهم يشملون الإطارات ،أعوان التنفيذ وأعوان التحكم و89فقط منهم لم يحصلوا على دورة تدريبية.

جدول رقم (17): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,057	2	5,740 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن مستوى الدلالة المقدر ب 00,057 أكبر من مستوى الخطأ المقدر ب00,05 معناه غير دال أي أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهت نحو بديل معين أي لا توجد فروق فردية في هذا السؤال حسب الرتبة الوظيفية.وما يؤكد ذلك هي قيمة الكيدو المقدر ب 5,740 وهي دالة عند درجات الحرية 02 ومستوى الخطأ المقدر ب 00,05 بمستوى دلالة قدره 00,057 وهذا يعني أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول حصولهم على دورة تدريبية حسب رتبهم الوظيفية.

جدول رقم (18)الرتبة الوظيفية وفي حالة الإجابة بنعم،اذكر عدد المرات؟

جدول رقم (18): يوضح						
المجموع	في حالة الإجابة بنعم،اذكر عدد المرات؟			ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	ثلاث مرات فأكثر	مرتين	مرة واحدة			
11	8	1	2	ت		
100,0%	72,7%	9,1%	18,2%	%		
34	10	3	21	ت	عون تحكم	
100,0%	29,4%	8,8%	61,8%	%		
119	44	19	56	ت	عون تنفيذ	
100,0%	37,0%	16,0%	47,1%	%		
164	62	23	79	ت		المجموع
100,0%	37,8%	14,0%	48,2%	%		

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن 08 من الإطارات المبحوثين أجابوا بأنهم تدرّبوا أكثر من ثلاث مرات ويمثلون أعلى نسبة حيث تقدر نسبتهم بـ 72,7% في فئة الإطارات المبحوثين ، ويوجد إطار واحد من المبحوثين أجاب بأنه تحصل على دورة تدريبية مرتين وتمثل نسبة 9,1% وهي أصغر نسبة ، أما إطارين فقط من المبحوثين استفادا مرتين من الدورات التدريبية وتقدر نسبتهم بـ 9,1%. بالنسبة لأعوان التحكم المبحوثين فإن 03 منهم فقط أجابوا بأنهم تحصلوا مرتين على دورة تدريبية ويمثلون أصغر نسبة تقدر بـ 8,8% و 21 من أعوان التحكم المبحوثين أجابوا بأنهم تحصلوا على دورة تدريبية واحدة ويمثلون نسبة تقدر بـ 61,8% وهي أعلى نسبة بالنسبة لفئة أعوان التحكم ، أما 10 من أعوان التحكم المبحوثين ويمثلون نسبة تقدر بـ 29,4% أجابوا بأنهم تحصلوا على دورات تدريبية لأكثر من ثلاث مرات. هذا من جهة ، ومن جهة أخرى نجد 56 مبحوث من أعوان التنفيذ المبحوثين استفادوا مرة واحدة من الدورات التدريبية ونسبتهم هي 47,1% وهي أعلى نسبة بالنسبة لهذه الفئة ونجد 44 من أعوان التنفيذ قد استفادوا أكثر من ثلاث دورات تدريبية ونسبتهم تقدر بـ 37% و 19 من أعوان التنفيذ المبحوثين أجابوا بأنهم قد استفادوا من دورتين تدريبيتين ويمثلون نسبة تقدر بـ 16%.

ونلاحظ كذلك أن النسبة الأكبر بالنسبة للمبحوثين من كل الرتب الوظيفية والذين أجابوا بأنهم تحصلوا على دورة تدريبية واحدة وتقدر هذه النسبة بـ 48,2% ، تليها نسبة المبحوثين من كل الرتب الوظيفية الذين أجابوا بأنهم استفادوا ثلاث مرات أو أكثر من الدورات التدريبية ونسبتهم تقدر بـ 37,00% وتمثل نسبة 14% أصغر نسبة وهم المبحوثين من كل الرتب الوظيفية .

جدول رقم (18): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,067	4	8,759 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن مستوى الدلالة مقدر بـ 00,067 وهو أكبر من مستوى الخطأ المقدر بـ 00,05، وهذا يعني أنه لا توجد فروق فردية في إجابات المبحوثين حول ذلك السؤال المتمثل في عدد المرات التي استفاد منها المبحوث من دورات تدريبية.

جدول رقم (19) الرتبة الوظيفية وهل كانت أساليب وطرق التدريب متنوعة؟

جدول رقم (19): يوضح					
المجموع	هل كانت أساليب وطرق التدريب متنوعة؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	3	10	ت		
100,0%	23,1%	76,9%	%		
45	23	22	ت	عون تحكم	
100,0%	51,1%	48,9%	%		
195	81	114	ت	عون تنفيذ	
100,0%	41,5%	58,5%	%		
253	107	146	ت		المجموع
100,0%	42,3%	57,7%	%		

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن 10 من الإطارات المبحوثين ويمثلون نسبة 76,9 أجابوا بنعم أي أن أساليب التدريب كانت متنوعة في حين 03 إطارات أجابوا بأن أساليب وطرق التدريب لم تكن متنوعة، ومن المبحوثين من أعوان التحكم تجد أن 22 منهم أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 48,9% و 23 مبحوثاً أجابوا بلا ويمثلون نسبة 51,1%، ومن جهة أخرى نجد أن 114 من أعوان التنفيذ أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 58,5% و 41 أعوان التنفيذ المبحوثين أجابوا بلا ونسبتهم تقدر ب 41,5%.

ومن خلال نفس الجدول (19) نلاحظ أن المبحوثين من جميع الرتب الوظيفية الذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم ب 57,7% و 42,3% من المبحوثين من جميع الرتب الوظيفية أجابوا بلا.

جدول رقم (19): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,179	2	3,446 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن مستوى الدلالة مقدر ب 00,179 وهو أكبر من مستوى الخطأ المقدر ب 00,05 معناه لا توجد فروق فردية في هذا السؤال حسب الرتبة الوظيفية .

جدول رقم (20) الرتبة الوظيفية وهل تحب منافسة زملاءك المتدربين؟

جدول رقم (20): يوضح				
المجموع	هل تحب منافسة زملاءك المتدربين؟		ت	إطار
	لا	نعم		
13	2	11	ت	الرتبة الوظيفية
100,0%	15,4%	84,6%	%	
45	14	31	ت	عون تحكم
100,0%	31,1%	68,9%	%	
195	60	135	ت	عون تنفيذ
100,0%	30,8%	69,2%	%	
253	76	177	ت	المجموع
100,0%	30,0%	70,0%	%	

من خلال الجدول رقم (20) نجد أن 11 إطار من المبحوثين أجابوا بنعم بأنهم يحبون منافسة زملائهم المتدربين ويمثلون نسبة 84,6% وإطارين من المبحوثين يمثلون نسبة 15,4% أجابوا بأنهم لا يحبون منافسة زملائهم المتدربين ،ويوجد 31 من أعوان التحكم المبحوثين يمثلون نسبة 68,9% أجابوا بنعم و14 مبحوث عون تحكم أجابوا بلا ، ونلاحظ كذلك من خلال هذا الجدول أن 135 عون تنفيذ تقدر نسبتهم 69,2% أجابوا بأنهم يحبون منافسة زملائهم المتدربين ،ونجد أن 60 من أعوان التنفيذ المبحوثين ويمثلون نسبة 30,8% أجابوا بلا .

وقد أجاب 177 من المبحوثين (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) بنعم ونسبتهم تقدر ب 70% و 76 من المبحوثين (إطارات ،أعوان التحكم ،أعوان التنفيذ) أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب 30%.

جدول رقم (20): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,496	2	1,403 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن مستوى الدلالة قدر ب 00,496 وهو أكبر من مستوى الخطأ المقدر ب00,05 معناه غير دال أي أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهت نحو بديل معين أي لا توجد فروق فردية في هذا السؤال .

جدول رقم (21)الرتبة الوظيفية وهل وجدت أن البرامج التدريبية قد زادت من مهاراتك؟

جدول رقم (21): يوضح					
المجموع	هل وجدت أن البرامج التدريبية قد زادت من مهاراتك؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	1	12	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	7,7%	92,3%	%		
45	13	32	ت	عون تحكم	
100,0%	28,9%	71,1%	%		
195	61	134	ت	عون تنفيذ	
100,0%	31,3%	68,7%	%		
253	75	178	ت		المجموع
100,0%	29,6%	70,4%	%		

من خلال الجدول رقم (21) نجد أن 12مبحوثا من الإطارات أجابوا بنعم أي أنهم استفادوا من البرامج التدريبية حيث زادت من مهاراتهم ويمثلون نسبة 92,3% وإطار واحد فقط أجاب بلا وتقدر نسبته ب7,7%.

ونجد 32عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 71,1%ونجد 13عون تحكم أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب28,9%، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد 134عونا مبحوثا أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب68,7% و 61عونا مبحوثا أجابوا بلا ويمثلون نسبة 31,3%.ونجد أن المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم بنسبة تقدر ب 70,4%والذين أجابوا بلا تقدر نسبتهم ب29,6%.

جدول رقم (21): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,195	2	3,267 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن مستوى الدلالة قدر ب 00,195 وهو أكبر من مستوى الخطأ المقدر ب 00,05. وهذا يعني أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول زيادة مهارات المتدربين من خلال البرامج التدريبية حسب رتبهم الوظيفية.

جدول رقم (22) الرتبة الوظيفية * يصحح ويطور المعلومات

جدول رقم (22): يوضح					
المجموع	يصحح ويطور المعلومات		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	2	11	ت		
100,0%	15,4%	84,6%	%		
45	17	28	ت	عون تحكم	
100,0%	37,8%	62,2%	%		
195	58	137	ت	عون تنفيذ	
100,0%	29,7%	70,3%	%		
253	77	176	ت		المجموع
100,0%	30,4%	69,6%	%		

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن نسبة الإطارات الذين أجابوا بنعم تقدر ب 84,6% وعدددهم 11 أما الذين أجابوا بأن التدريب لا يصحح ولا يطور المعلومات هما إطاران فقط من المبحوثين ونسبتهم هي 15,4%. وأعان التحكم الذين أجابوا بنعم عددهم 28 ونسبتهم 62,2% أما الذين أجابوا بلا فعددهم 17 ونسبتهم 37,8%. ونجد أن 137 عون تنفيذ من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب 70,3% والذين أجابوا بلا عددهم 58 ونسبتهم 29,7%. وتبلغ نسبة الإجابات بنعم للمبحوثين من كل الرتب الوظيفية 69,6 وتبلغ إجاباتهم بلا نسبة 30,4%.

جدول رقم (22): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,275	2	2,581 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن مستوى الدلالة قدر ب 00,275 وهو أكبر من مستوى الخطأ المقدر ب00,05، وهذا يعني أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول التدريب بأنه يصحح و يطور المعلومات وذلك حسب رتبهم الوظيفية.

جدول رقم (23) الرتبة الوظيفية * يحسن أساليب التفكير

جدول رقم (23): يوضح					
المجموع	يحسن أساليب التفكير		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	4	9	ت		
100,0%	30,8%	69,2%	%		
45	28	17	ت	عون تحكم	
100,0%	62,2%	37,8%	%		
195	105	90	ت	عون تنفيذ	
100,0%	53,8%	46,2%	%		
253	137	116	ت		المجموع
100,0%	54,2%	45,8%	%		

نلاحظ أن من خلال الجدول أعلاه ورقمه (23) أن 09 إطارا من المبحوثين أجابوا أن التدريب يحسن أساليب التفكير وتقدر نسبتهم ب69,2%، و04 مبحوثين يرون أن التدريب لا يحسن أساليب التفكير أي أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب30,8% ونلاحظ أن 28 مبحوثا من أعوان التحكم أجابوا بلا ونسبتهم هي 62,2% و17 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 37,8 %، ونجد أن 105 عون تنفيذ من المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب53,2% أما 90 عون تنفيذ من المبحوثين فأجابوا بنعم ويمثلون نسبة 46,2%. ومن خلال هذا الجدول فقد اتجهت إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية نحو الإجابة بلا ويقدر عددهم 137 مبحوثا ويمثلون نسبة 54,2% وقد أجاب بنعم 116 مبحوثا من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ ويمثلون نسبة تقدر ب45,8%.

جدول رقم (23): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,132	2	4,051 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن مستوى الدلالة يقدر ب00,132 وهو أكبر من مستوى الخطأ المقدر ب00,05 معناه لا توجد فروق في هذا السؤال حسب الرتبة الوظيفية. وما يؤكد ذلك هي قيمة الكيدو المقدر ب 4,051 وهي دالة عند درجات الحرية 02 ومستوى الخطأ المقدر ب 00,05 .

جدول رقم (24) الرتبة الوظيفية ويقوي العلاقات:

جدول رقم (24): يوضح				
المجموع	يقوي العلاقات			
	لا	نعم		
13	8	5	ت	الرتبة الوظيفية
100,0%	61,5%	38,5%	%	إطار
45	29	16	ت	عون تحكم
100,0%	64,4%	35,6%	%	
195	157	38	ت	عون تنفيذ
100,0%	80,5%	19,5%	%	
253	194	59	ت	المجموع
100,0%	76,7%	23,3%	%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن 08 إطارا من المبحوثين أجابوا بلا ويمثلون نسبة 61,5% وقد أجاب بنعم 05 ويمثلون نسبة 38,5%، ويوجد 29 مبحوثا من أعوان التحكم أجابوا بلا ويمثلون نسبة 64,4% و 16 مبحوثا من أعوان التحكم أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 35,6%. ونجد أن 157 من أعوان التنفيذ قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة 80,5% و 38 مبحوثا من أعوان التنفيذ أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب 19,5% . ومن خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أيضا أن إجابات المبحوثين بنعم بمختلف رتبهم الوظيفية هي 59 إجابة وهي أصغر من إجاباتهم بلا حيث يقدر عدد الإجابات بلا 194 إجابة.

جدول رقم (24): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,030	2	7,036 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن مستوى الدلالة يقدر ب00,030 وهو أصغر من مستوى الخطأ المقدر ب 00,05. وهذا يعني أنه توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أن التدريب يقوي العلاقات حسب رتبهم المهنية .

جدول رقم (25) الرتبة الوظيفية ويكسب الخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل:

جدول رقم (25): يوضح					
المجموع	يكسب الخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	2	11	%		
100,0%	15,4%	84,6%	%		
45	14	31	%	عون تحكم	
100,0%	31,1%	68,9%	%		
195	59	136	%	عون تنفيذ	
100,0%	30,3%	69,7%	%		
253	75	178	%		المجموع
100,0%	29,6%	70,4%	%		

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن 11 إطارا من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن التدريب يكسب الخبرات و القدرات اللازمة لأداء العمل ويمثلون نسبة 84,6 وإطاران فقط منهم أجابوا بلا أي أن التدريب لا يكسب الخبرات و القدرات اللازمة لأداء العمل ويمثلون نسبة 15,4 %، أما 31 من أعوان التحكم فقد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 68,9% و14 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بلا ويمثلون نسبة 31,1، وبالنسبة للمبحوثين الذين لديهم رتبا وظيفية من صنف عون تنفيذ فنجد أن 136 منهم قد أجابوا بنعم و59 منهم قد أجابوا بلا . فمجموع إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم تقدر ب178 وهي أكبر من الذين أجابوا بلا وهم 75 مبحوثا.

جدول رقم (25): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,509	2	1,349 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن مستوى الدلالة يقدر ب 0,509 وهو أكبر من مستوى الخطأ المقدر ب00,05معناه غير دال أي أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهت نحو بديل معين أي لا توجد فروق فردية في هذا السؤال حسب الرتبة الوظيفية. وما يؤكد ذلك هي قيمة الكيدو المقدر ب 1,349 وهي دالة عند درجات الحرية 02 ومستوى الخطأ المقدر ب00,05 بمستوى دلالة قدره . 00,509

جدول رقم (26) الرتبة الوظيفية * ينمي ويرفع مستوى السلوك

جدول رقم (26): يوضح					
المجموع	ينمي ويرفع مستوى السلوك		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	8	5	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	61,5%	38,5%	%		
45	21	24	ت	عون تحكم	الرتبة الوظيفية
100,0%	46,7%	53,3%	%		
195	142	53	ت	عون تنفيذ	الرتبة الوظيفية
100,0%	72,8%	27,2%	%		
253	171	82	ت	المجموع	الرتبة الوظيفية
100,0%	67,6%	32,4%	%		

من خلال الجدول رقم(26) نلاحظ أن 05إطارات من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن التدريب ينمي ويرفع مستوى السلوك ويمثلون نسبة 38,5% ونجد 08من الإطارات قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة 61,5%، أما بالنسبة لأعوان التحكم فنجد أن 24مبحوثا قد أجابوا بنعم ويمثلون 53,3% ونجد أن 21مبحوثا ويمثلون نسبة 46,7% قد أجابوا بلا ،هذا من جهة ،ومن جهة أخرى نجد أن 142من أعوان التنفيذ المبحوثين قد

أجابوا بلا ويمثلون نسبة 72,8% و53 عونا تنفيذيا من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب27,2%.

ونلاحظ أيضا أن عدد المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم هو 82 ويمثلون نسبة تقدر ب32,4% وهي أصغر من نسبة المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب67,6%.

جدول رقم (26): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,003	2	11,646 ^a	الكيدو (Khi-deux)

خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (27) الرتبة الوظيفية * هل واجهتك عراقيل أثناء التدريب؟

جدول رقم (27): يوضح					
المجموع	هل واجهتك عراقيل أثناء التدريب؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	11	2	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	84,6%	15,4%	%		
45	45	0	ت	عون تحكم	
100,0%	100,0%	0,0%	%		
195	174	21	ت	عون تنفيذ	
100,0%	89,2%	10,8%	%		
253	230	23	ت		المجموع
100,0%	90,9%	9,1%	%		

من خلال الجدول رقم (27) نجد أن 11 إطارا من المبحوثين قد أجابوا بلا أي لم تواجههم عراقيل أثناء التدريب وتقدر نسبتهم ب84,6% وإطارين فقط من المبحوثين قد أجابوا بنعم أي واجهتهم عراقيل أثناء التدريب وتقدر نسبتهم ب15,4%، ونجد أنه لا يوجد أي عون تحكم من المبحوثين قد أجاب بنعم ونجد

أن 45 عون تحكم قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة 100%. ونجد كذلك أن 21 فقط من أعوان التنفيذ قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 10,8%، و174 عونا تنفيذيا قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة 89,2%. كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهت نحو الإجابة بلا أكثر من الإجابة بنعم حيث تقدر إجاباتهم بنعم 23 وتقدر إجاباتهم بلا 230 ويمثلون نسبة تقدر بـ 90,9% وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع نسبة إجاباتهم بنعم والمقدرة بـ 9,1%.

جدول رقم (27): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,055	2	5,788 ^a	الكيدو (Khi-deux)

جدول رقم (28) الرتبة الوظيفية * هل تلتزم بتطبيق البرنامج التدريبي؟

جدول رقم (28): يوضح			
المجموع	هل تلتزم بتطبيق البرنامج التدريبي؟		
	لا	نعم	
13	1	12	ت إطار
100,0%	7,7%	92,3%	%
45	11	34	ت عون تحكم
100,0%	24,4%	75,6%	%
195	73	122	ت عون تنفيذ
100,0%	37,4%	62,6%	%
253	85	168	ت المجموع
100,0%	33,6%	66,4%	%

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن 12 إطارا من المبحوثين قد أجابوا بنعم أي أنهم يلتزمون بتطبيق البرنامج التدريبي ويمثلون نسبة تقدر بـ 92,3% ونجد أن إطارا واحدا فقط قد أجاب بلا ويمثل نسبة 7,7% أي أنه لم يلتزم بتطبيق البرنامج التدريبي، ونجد أن 34 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 75,6% و11 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة 24,4%. ونلاحظ أيضا أن 122 مبحوثا من أعوان التنفيذ قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 62,6% ونجد أن 73 عونا تنفيذيا من

المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون 37,4% من الجدول رقم (28) نجد أن 168 مبحوثاً بمختلف رتبهم المهنية اتجهوا نحو الإجابة بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 66,4% أي أنهم يلتزمون بتطبيق البرنامج التدريبي وهي نسبة أعلى من نسبة المبحوثين بمختلف رتبهم المهنية الذين أجابوا بلا وعددهم 85 ونسبتهم تقدر بـ 33,6%.

جدول رقم (28): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,032	2	6,888 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ، يعني توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (29) الرتبة الوظيفية وهل تشجع زملاءك في العمل على الاشتراك في دورات تدريبية؟

جدول رقم (29): يوضح					
المجموع	هل تشجع زملاءك في العمل على الاشتراك في دورات تدريبية؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	1	12	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	7,7%	92,3%	%		
45	18	27	ت	عون تحكم	الرتبة الوظيفية
100,0%	40,0%	60,0%	%		
195	32	163	ت	عون تنفيذ	الرتبة الوظيفية
100,0%	16,4%	83,6%	%		
253	51	202	ت	المجموع	الرتبة الوظيفية
100,0%	20,2%	79,8%	%		

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن 12 إطاراً من المبحوثين أجابوا بنعم أي أنهم يشجعون زملاءهم في العمل على الاشتراك في دورات تدريبية ويمثلون نسبة تقدر بـ 92,3% ويوجد إطاراً واحداً فقط أجاب بلا أي أنه لا يشجع زملاءه في العمل على الاشتراك في دورات تدريبية ويمثلون نسبة تقدر بـ 7,7%. ونجد أنه يوجد 27 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 60% ونجد أن 18 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 40%. أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد أن 163 عون تنفيذ قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 83,6% و32 عون تنفيذ من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون

نسبة تقدر ب 16,4%. ومن خلال إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم المهنية نلاحظ أن 202 منهم قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب 79,8% وهي أعلى مقارنة مع نسبة المبحوثين بمختلف رتبهم المهنية و الذين أجابوا بلا والمقدرة ب 20,2% حيث يبلغ عددهم 51 مبحوثاً.

جدول رقم (29): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,001	2	13,965 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

(2) - عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية:

جدول رقم (30) الرتبة الوظيفية * هل تعرف معنى إدارة الجودة الشاملة؟

جدول رقم (30): يوضح					
المجموع	هل تعرف معنى إدارة الجودة الشاملة؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	3	10	ت		
100,0%	23,1%	76,9%	%		
45	24	21	ت	عون تحكم	
100,0%	53,3%	46,7%	%		
195	59	136	ت	عون تنفيذ	
100,0%	30,3%	69,7%	%		
253	86	167	ت		المجموع
100,0%	34,0%	66,0%	%		

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن 10 إطارات من المبحوثين قد أجابوا بنعم أي أنهم يعرفون معنى إدارة الجودة الشاملة ويمثلون نسبة تقدر ب 76,9% و 03 مبحوثين من الإطارات قد أجابوا بلا أي لا يعرفون معنى إدارة الجودة الشاملة ويمثلون نسبة تقدر ب 23,1% ، ونجد أن 24 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب 53,3% و 21 مبحوثاً قد أجابوا بنعم ، ونلاحظ أيضاً أن 136 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب 69,7% و 59 عوناً تنفيذياً من

المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب 30,3%. ونجد أيضا أن 167 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب 66,0% وهي أعلى نسبة مقارنة بنسبة المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا حيث يبلغ عددهم 86 وتقدر نسبتهم ب 34,0%.

جدول رقم (30): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,009	2	9,406 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (31) الرتبة الوظيفية * في حالة الإجابة بنعم هل هي

جدول رقم (31): يوضح						
المجموع	في حالة الإجابة بنعم هل هي					الرتبة الوظيفية
	كل ذلك	ثقافة تنظيمية في المؤسسة	إستراتيجية جديدة للعمل في المؤسسة	نظام جديد وفعال لتحقيق الجودة في المؤسسة	ت	
10	3	6	0	1	ت	إطار
100,0%	30,0%	60,0%	0,0%	10,0%	%	وظيفية
21	3	11	3	4	ت	عون تحكم
100,0%	14,3%	52,4%	14,3%	19,0%	%	
136	37	32	9	58	ت	عون تنفيذ
100,0%	27,2%	23,5%	6,6%	42,6%	%	
167	43	49	12	63	ت	المجموع
100,0%	25,7%	29,3%	7,2%	37,7%	%	

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن 06 إطارات من المبحوثين يرون أن إدارة الجودة الشاملة معناه ثقافة تنظيمية في المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر ب 60%، وإطار واحد من المبحوثين يرى أن إدارة الجودة الشاملة نظام جديد وفعال لتحقيق الجودة في المؤسسة ويمثل نسبة تقدر ب 10% و 03 من الإطارات

المبحوثين يرون أن الجودة كل ذلك ويمثلون نسبة تقدر بـ30%، و لا أحد من الإطارات المبحوثين يرى أن إدارة الجودة الشاملة نظام جديد وفعال لتحقيق الجودة في المؤسسة.

ونجد أن 11 من أعوان التحكم المبحوثين يرون أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تنظيمية في المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر بـ52,4%، و04 مبحوثين من أعوان التحكم يرون أن إدارة الجودة الشاملة نظام جديد وفعال لتحقيق الجودة في المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر بـ19%، ونجد أن 03 من أعوان التحكم المبحوثين يرون أن إدارة الجودة الشاملة نظام جديد وفعال لتحقيق الجودة في المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر بـ14,3% و نجد أيضا أن 03 من أعوان التحكم المبحوثين يرون أن إدارة الجودة الشاملة هي كل ذلك. كما نلاحظ أن 58 عونا تنفيذيا من المبحوثين يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام جديد و فعال لتحقيق الجودة في المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر بـ42,6% و09 من أعوان التنفيذ المبحوثين يرون أن إدارة الجودة الشاملة تعني نظام جديد وفعال لتحقيق الجودة في المؤسسة، كما نلاحظ أن 32 عونا تنفيذيا من المبحوثين أجابوا بأن إدارة الجودة الشاملة تعني ثقافة تنظيمية في المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر بـ23,5% و37 من المبحوثين الذين يشغلون رتبة وظيفية تسمى عون تنفيذ يرون أن إدارة الجودة الشاملة هي كل ذلك. ومن خلال الجدول نلاحظ أيضا أن 12 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بأن إدارة الجودة الشاملة هي نظام جديد وفعال لتحقيق الجودة في المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر بـ7,2% وهي أصغر نسبة ونجد أن 63 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام جديد و فعال لتحقيق الجودة في المؤسسة ويمثلون أعلى نسبة حيث تقدر نسبتهم بـ37,7%، ونجد أن 49 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن إدارة الجودة الشاملة تعني ثقافة تنظيمية في المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر بـ29,3% كما نجد أن 43 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بأن إدارة الجودة الشاملة تعني كل ذلك وتقدر نسبتهم بـ25,7%.

جدول رقم (31): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,010	6	16,928 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (32) الرتبة الوظيفية * المطابقة للمواصفات العالمية

جدول رقم (32): يوضح				
المجموع	المطابقة للمواصفات العالمية		ت	إطار
	لا	نعم		
13	4	9	ت	الرتبة الوظيفية
100,0%	30,8%	69,2%	%	
45	31	14	ت	عون تحكم
100,0%	68,9%	31,1%	%	
195	71	124	ت	عون تنفيذ
100,0%	36,4%	63,6%	%	
253	106	147	ت	المجموع
100,0%	41,9%	58,1%	%	

من خلال الجدول رقم (32) نجد أن 09 إطارات من المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 69,2% و 04 إطارات من المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 30,8%، ونجد أن 31 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 68,9% والذين أجابوا بنعم عددهم 14 وتقدر نسبتهم بـ 31,1%، ونجد أن 124 عوناً تنفيذياً قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 63,6% والذين أجابوا بلا عددهم 71 وتقدر نسبتهم بـ 36,4%. ونلاحظ أيضاً أن 147 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 58,1% والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا تقدر نسبتهم بـ 41,9% وهي أصغر نسبة .

جدول رقم (32): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,000	2	16,541 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ، وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (33) الرتبة الوظيفية * التمكين من تلبية حاجات المستهلك

جدول رقم (33): يوضح					
المجموع	التمكين من تلبية حاجات المستهلك		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	7	6	ت		
100,0%	53,8%	46,2%	%		
45	38	7	ت	عون تحكم	
100,0%	84,4%	15,6%	%		
195	135	60	ت	عون تنفيذ	
100,0%	69,2%	30,8%	%		
253	180	73	ت		المجموع
100,0%	71,1%	28,9%	%		

من خلال الجدول رقم (33) نجد أن 06 إطارات من المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 46,2% و 07 إطارات من المبحوثين أجابوا بلا أي أن لا يوجد التمكين من تلبية حاجات المستهلك وتقدر نسبتهم بـ 53,8%. ونجد أن 07 من أعوان التحكم المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 15,6% و 38 مبحوثاً من أعوان التحكم أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 84,4%، ونجد أن 60 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 30,8% و 135 من أعوان التنفيذ المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 69,2%. ونلاحظ أيضاً أن 180 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 71,1% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم حيث يبلغ عددهم 73 مبحوثاً وتقدر نسبتهم بـ 28,9%.

جدول رقم (33): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,047	2	6,120 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (34) الرتبة الوظيفية * القدرة التنافسية

جدول رقم (34): يوضح					
المجموع	القدرة التنافسية		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	8	5			
100,0%	61,5%	38,5%	%		
45	30	15		عون تحكم	
100,0%	66,7%	33,3%	%		
195	133	62		عون تنفيذ	
100,0%	68,2%	31,8%	%		
253	171	82			المجموع
100,0%	67,6%	32,4%	%		

من خلال الجدول رقم (34) نجد أن 05 من الإطارات المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 38,5% ونجد أن الذين أجابوا بلا عددهم 08 ويمثلون نسبة تقدر بـ 61,5%، ونجد أن 15 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 33,3% والذين أجابوا بلا عددهم 30 مبحوثاً وتقدر نسبتهم بـ 66,7%، ومن أعوان التنفيذ المبحوثين الذين أجابوا بنعم نجد 62 مبحوثاً وتقدر نسبتهم بـ 31,8% ونجد أن 133 مبحوثاً من أعوان التنفيذ قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 68,2%.

ونلاحظ أيضاً أن 171 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 67,6% والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم عددهم 82 وتقدر نسبتهم بـ 32,4% وهي أصغر نسبة مقارنة مع نسبة المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا.

جدول رقم (34): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,874	2	,269 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (35) الرتبة الوظيفية * احتكار السوق المحلية

جدول رقم (35): يوضح					
المجموع	احتكار السوق المحلية		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	9	4	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	69,2%	30,8%	%		
45	38	7	ت	عون تحكم	
100,0%	84,4%	15,6%	%		
195	164	31	ت	عون تنفيذ	
100,0%	84,1%	15,9%	%		
253	211	42	ت		المجموع
100,0%	83,4%	16,6%	%		

من خلال الجدول رقم (35) نجد أن 04 إطارات من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 30,8% ومن الإطارات المبحوثين الذين أجابوا بلا نجد 09 إطارات ويمثلون نسبة تقدر بـ 69,2%، ونجد أن 07 أعوان تحكم من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 15,6% و 38 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 84,4%، ونلاحظ أن 31 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 15,9% و 164 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 84,1%.

ومن خلال نفس الجدول رقم (35) نجد أن 42 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 16,6% وهي أصغر نسبة مقارنة مع نسبة المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا حيث بلغ عددهم 211 مبحوثاً ويمثلون نسبة تقدر بـ 83,4%.

جدول رقم (35): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,370	2	1,990 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول (36) الرتبة الوظيفية * القدرة على الدخول السوق العالمية

جدول رقم (36): يوضح					
المجموع	القدرة على الدخول السوق العالمية		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	5	8	ت		
100,0%	38,5%	61,5%	%		
45	25	20	ت	عون تحكم	
100,0%	55,6%	44,4%	%		
195	117	78	ت	عون تنفيذ	
100,0%	60,0%	40,0%	%		
253	147	106	ت		المجموع
100,0%	58,1%	41,9%	%		

من خلال الجدول رقم (36) نلاحظ أن 08 إطارات من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 61,5% و 05 إطارات من المبحوثين يمثلون نسبة تقدر بـ 38,5% قد أجابوا بلا، ونجد أن 20 مبحوثاً من أعوان التحكم قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 44,4% و 25 مبحوثاً من أعوان التحكم المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 55,6%، كما نلاحظ أيضاً أنه بلغت إجابات المبحوثين بنعم من أعوان التنفيذ نسبة تقدر بـ 40% وعددهم هو 78 مبحوثاً والذين أجابوا بلا عددهم 117 وتقدر نسبتهم بـ 60%. ونلاحظ أيضاً أن 106 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 41,9% وهي أصغر نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا وعددهم 147 وتقدر نسبتهم بـ 58,1%.

جدول رقم (36): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,291	2	2,468 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (37) الرتبة الوظيفية * رفع مردودية المؤسسة

جدول رقم (37): يوضح					
المجموع	رفع مردودية المؤسسة		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	8	5			
100,0%	61,5%	38,5%	%		
45	34	11		عون تحكم	
100,0%	75,6%	24,4%	%		
195	136	59		عون تنفيذ	
100,0%	69,7%	30,3%	%		
253	178	75			المجموع
100,0%	70,4%	29,6%	%		

من خلال الجدول رقم (37) نلاحظ أن 05 إطارات من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب38,5% و08 إطارات من المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب61,5%، ونجد أن المبحوثين من أعوان التحكم والذين أجابوا بنعم عددهم 11 مبحوثا ويمثلون نسبة تقدر ب24,4% والذين أجابوا بلا عددهم 34 مبحوثا ويمثلون نسبة تقدر ب75,6%. ومن أعوان التنفيذ المبحوثين والذين أجابوا بنعم نجد أن 59 مبحوثا قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب30,3% ونجد أن 136 مبحوثا من أعوان التنفيذ قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب69,7%.

كما نلاحظ أن 178 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب70,4% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم ويبلغ عددهم 75 مبحوثا وتقدر نسبتهم ب29,6%.

جدول رقم (37): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,576	2	1,103 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (38) الرتبة الوظيفية * رفع أداء العمال

جدول رقم (38): يوضح					
المجموع	رفع أداء العمال				
	لا	نعم			
13	8	5	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	61,5%	38,5%	%		
45	38	7	ت	عون تحكم	
100,0%	84,4%	15,6%	%		
195	132	63	ت	عون تنفيذ	
100,0%	67,7%	32,3%	%		
253	178	75	ت		المجموع
100,0%	70,4%	29,6%	%		

من خلال الجدول رقم (38) نلاحظ أن 05 إطارات من المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 38,5% و 08 إطارات من المبحوثين أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 61,5%، ونجد أن 07 أعوان تحكم من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 15,6% والذين أجابوا بلا عددهم 38 وتقدر نسبتهم بـ 84,4%. ونجد أيضا أن 63 مبحوثا من أعوان التنفيذ قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 32,3% و 132 مبحوثا من أعوان التنفيذ أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 67,7%.

ونلاحظ أيضا أن 75 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 29,6% وهي أصغر نسبة مقارنة مع نسبة المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 70,4% ويبلغ عددهم 178 مبحوثا.

جدول رقم (38): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,066	2	5,431 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (39) الرتبة الوظيفية * خفض التكاليف والحوادث

جدول رقم (39): يوضح					
المجموع	خفض التكاليف والحوادث		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	6	7	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	46,2%	53,8%	%		
45	26	19	ت	عون تحكم	
100,0%	57,8%	42,2%	%		
195	119	76	ت	عون تنفيذ	
100,0%	61,0%	39,0%	%		
253	151	102	ت		المجموع
100,0%	59,7%	40,3%	%		

من خلال الجدول رقم (39) نلاحظ أن 07 إيطارات من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 53,8% والذين أجابوا بلا تقدر نسبتهم بـ 46,2% ويبلغ عددهم 06 إيطارات، ونجد أن 19 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 42,2% والذين أجابوا بلا عددهم 26 وتقدر نسبتهم بـ 57,8%، كما نجد أيضا أن 76 مبحوثا من أعوان التنفيذ أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 39,0% والذين أجابوا بلا عددهم 119 وتقدر نسبتهم بـ 61,0%.

كما نلاحظ أن 102 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 40,3% وهي أصغر نسبة مقارنة مع نسبة المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا حيث بلغ عددهم 151 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 59,7%.

جدول رقم (39): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,548	2	1,203 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (40) الرتبة الوظيفية * زيادة رضا الزبائن

جدول رقم (40): يوضح				
المجموع	زيادة رضا الزبائن			
	لا	نعم		
13	6	7	ت	الرتبة الوظيفية إطار
100,0%	46,2%	53,8%	%	
45	31	14	ت	عون تحكم
100,0%	68,9%	31,1%	%	
195	91	104	ت	عون تنفيذ
100,0%	46,7%	53,3%	%	
253	128	125	ت	المجموع
100,0%	50,6%	49,4%	%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40) أن 07 إطارات من المبحوثين قد أجابوا بنعم أي تزيد رضا الزبائن ويمثلون نسبة تقدر بـ 53,8% ونجد 06 من الإطارات المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 46,2%، ونلاحظ أن 14 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 31,1% والذين أجابوا بلا عددهم 31 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 68,9%، ونجد أيضا أن 104 عون تنفيذ من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 53,3% و 91 عون تنفيذ من المبحوثين قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 46,7%.

ونلاحظ من خلال الجدول نفسه أن نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية التي اتجهت نحو بديل معين وهو الإجابة بلا تقدر بـ 50,6% وعددهم 128 وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم حيث عددهم بلغ 125 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 49,4%.

جدول رقم (40): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,026	2	7,331 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (41) الرتبة الوظيفية * تحسين سمعة المؤسسة

جدول رقم (41): يوضح					
المجموع	تحسين سمعة المؤسسة		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	5	8	ت		
100,0%	38,5%	61,5%	%		
45	25	20	ت	عون تحكم	
100,0%	55,6%	44,4%	%		
195	99	96	ت	عون تنفيذ	
100,0%	50,8%	49,2%	%		
253	129	124	ت		المجموع
100,0%	51,0%	49,0%	%		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) أن 08 من الإطارات المبحوثين أجابوا بنعم وتمثل نسبتهم 61,5% والذين أجابوا بلا عددهم 05 مبحوثين وتقدر نسبتهم بـ 38,5%، ونجد أن 20 مبحوثاً من أعوان التحكم أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 44,4% ونجد أن 25 من أعوان التحكم المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 55,6%، كما نجد أن 96 مبحوثاً من أعوان التنفيذ أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 49,2% ونجد أن 99 مبحوثاً من أعوان التحكم أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 50,8%.

ومن خلال الجدول رقم (41) نجد أيضاً أن 124 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 49% والذين أجابوا بلا عددهم 129 وتقدر نسبتهم بـ 51,0% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 49,0%.

جدول رقم (41): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,550	2	1,196 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (42) الرتبة الوظيفية * ما هو في رأيك أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟

جدول رقم (42): يوضح						
المجموع	ما هو في رأيك أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟			ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	العمال	الإطارات الإداريين	المدير			
13	4	3	6	ت		
100,0%	30,8%	23,1%	46,2%	%		
45	16	15	14	ت	عون تحكم	
100,0%	35,6%	33,3%	31,1%	%		
195	84	62	49	ت	عون تنفيذ	
100,0%	43,1%	31,8%	25,1%	%		
253	104	80	69	ت		المجموع
100,0%	41,1%	31,6%	27,3%	%		

من خلال الجدول رقم (42) نلاحظ أن 06 إطارات من المبحوثين أجابوا بأن المدير هو أهم عامل يطبق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ويمثلون نسبة 46,2% ونجد 03 إطارات من المبحوثين يرون أن الإطارات الإداريين هم أهم العمال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمثلون نسبة تقدر بـ 23,1%، ونجد أن 04 إطارات من المبحوثين أجابوا بأن العمال هم أهم الأفراد الذين يطبقون إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر بـ 30,8%، ونلاحظ أيضا أن 14 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بأن المدير هو أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ 31,1% ونجد أن 15 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بأن الإطارات الإداريين هم أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر بـ 33,3% و 16 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بأن العمال هم أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر بـ 35,6% ونجد أيضا أن 49 عون تنفيذ من المبحوثين أجابوا بأن المدير هو أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة ويمثلون نسبة تقدر

ب25,1% والذين أجابوا بأن الإطارات الإداريين هم أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عددهم 62 وتقدر نسبتهم ب31,8% كما نجد أن 84 عونا تنفيذيا من المبحوثين أجابوا بأن العمال هم أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وتقدر نسبتهم ب43,1%.

ونلاحظ أيضا أن 69 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بأن المدير هو أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وتقدر نسبتهم ب27,3% وهي أصغر نسبة ،والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا أن الإطارات الإداريين هم أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عددهم 80 مبحوثا وتقدر نسبتهم ب31,6% ونجد أيضا أن 104 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأن العمال هم أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وتقدر نسبتهم ب41,1% وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (42): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,482	4	3,474 ^a	الكيدو (Khi-deux)
,516	4	3,254	
,099	1	2,717	Association linéaire par linéaire
		253	Nombre d'observations valides
théorique inférieur à 5. ca. 2 cellules (22,2%) ont un théorique minimum est de 3,55. لـ			

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (43) الرتبة الوظيفية * المدير يجب أن تتوفر فيه بعض الصفات، هل ترى أن يكون

جدول رقم (43): يوضح							
المجموع	المدير يجب أن تتوفر فيه بعض الصفات، هل ترى أن يكون				ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	المستوى العلمي والذكاء	ذكيا	ذامستوى علمي عالي	قوي البنية			
13	7	3	3	0	ت		
100,0%	53,8%	23,1%	23,1%	0,0%	%		
45	15	13	9	8	ت	عون تحكم	
100,0%	33,3%	28,9%	20,0%	17,8%	%		
195	73	50	44	28	ت	عون تنفيذ	
100,0%	37,4%	25,6%	22,6%	14,4%	%		
253	95	66	56	36	ت		المجموع
100,0%	37,5%	26,1%	22,1%	14,2%	%		

من خلال الجدول رقم (43) نلاحظ أنه لا يوجد أي إطار من المبحوثين أجاب بأن المدير يجب أن يكون قوي البنية ويمثلون نسبة 0% ونجد أن 03 من الإطارات المبحوثين يرون أن المدير يجب أن تتوفر فيه صفة مستوى علمي عالي ويمثلون نسبة تقدر بـ 23,1% ونجد أيضا أن 03 من الإطارات المبحوثين يرون أن المدير يجب أن يكون ذكيا ويمثلون نسبة تقدر بـ 23,1%، ونجد أن 07 من الإطارات المبحوثين أجابوا بأن المدير يجب أن تتوفر لديه المستوى العلمي والذكاء ويمثلون نسبة تقدر بـ 53,8%، ومن جهة أخرى نجد أن 08 أعوان تحكم من المبحوثين يرون أن المدير يجب أن يكون قوي البنية ويمثلون نسبة تقدر بـ 17,8% و 09 أعوان تحكم من المبحوثين يرون أن المدير يجب أن يكون لديه مستوى علمي عالي ويمثلون نسبة تقدر بـ 20% والذين أجابوا بأن المدير يجب أن يكون المدير ذكيا عددهم 13 ويمثلون نسبة تقدر بـ 28,9% وأما الذين أجابوا بأن المدير يجب أن يكون لديه المستوى العلمي و الذكاء عددهم 15 و تقدر نسبتهم بـ 33,3%، ونجد أن 28 مبحوثا من أعوان التنفيذ أجابوا بأن المدير يجب أن يكون قوي البنية وتقدر نسبتهم بـ 14,4% والذين أجابوا بأن المدير يجب أن يكون ذا مستوى علمي عالي عددهم 44 وتقدر نسبتهم بـ 22,6%، و قد أجاب 50 عونا تنفيذيا من المبحوثين بأن المدير يجب أن

يكون ذكيا وتقدر نسبتهم بـ 25,6% و نجد أن 73 من عمال التنفيذ المبحوثين قد أجابوا بأن المدير يجب أن يكون لديه المستوى العلمي و الذكاء وتقدر نسبتهم بـ 37,4%. ونلاحظ أيضا أن 36 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بأن المدير يجب أن يكون قوي البنية ويمثلون نسبة تقدر بـ 14,2% وهي أصغر نسبة، والذين أجابوا بأن المدير يجب أن يتوفر لديه المستوى العلمي العالي عددهم 56 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية ويمثلون نسبة تقدر بـ 22,1%، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن المدير يجب أن يكون ذكيا عددهم 66 ويمثلون نسبة تقدر بـ 26,1% و المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية الذين أجابوا بأن المدير يجب أن يتوفر لديه المستوى العلمي و الذكاء عددهم 95 مبحوثا ويمثلون نسبة تقدر بـ 37,5% وهي أعلى نسبة .

جدول رقم (43): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,718	6	3,693 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (44) الرتبة الوظيفية * هل تجد رئيسك

جدول رقم (44): يوضح							
المجموع	هل تجد رئيسك				ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	رشيديا وبشوشا	شخصا عبوسا	شخصا بشوشا	شخصا رشيديا			
13	3	2	0	8	ت		
100,0%	23,1%	15,4%	0,0%	61,5%	%		
45	3	18	14	10	ت	عون تحكم	
100,0%	6,7%	40,0%	31,1%	22,2%	%		
195	18	55	38	84	ت	عون تنفيذ	
100,0%	9,2%	28,2%	19,5%	43,1%	%		
253	24	75	52	102	ت		المجموع
100,0%	9,5%	29,6%	20,6%	40,3%	%		

من خلال الجدول رقم (44) نلاحظ أن 08 إدارات من المبحوثين يجدون أن رئيسهم شخصا رشيديا ويمثلون نسبة تقدر بـ 61,5% ولا أحد من الإدارات يرى أن رئيسه شخصا بشوشا ويمثلون نسبة تقدر بـ 00% ونجد أن إطارين من المبحوثين أجابا بأنهما يجدان رئيسهما شخصا عبوسا وتقدر نسبتهم بـ 15,4% و 03 من الإدارات المبحوثين يرون أن رئيسهم رشيديا و بشوشا ويمثلون نسبة تقدر بـ 23,1، أما عن أعوان التحكم المبحوثين فنجد أن 10 من أعوان التحكم المبحوثين يرون أن رئيسهم شخصا رشيديا ويمثلون نسبة تقدر بـ 22,2% و 14 مبحوثا من أعوان التحكم يرون أن رئيسهم شخصا بشوشا وتقدر نسبتهم بـ 31,1% ونجد أن 18 مبحوثا من أعوان التحكم أجابوا بأن رئيسهم شخصا عبوسا ويمثلون نسبة تقدر بـ 40% والذين أجابوا بأن رئيسهم شخصا رشيديا وبشوشا عددهم 03 ويمثلون نسبة تقدر بـ 6,7% . ونلاحظ أيضا أن 84 من أعوان التنفيذ المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم شخصا رشيديا ويمثلون نسبة تقدر بـ 43,1% والذين أجابوا بأن رئيسهم شخصا بشوشا عددهم 38 ويمثلون نسبة تقدر بـ 19,5%، أما أعوان التنفيذ المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم شخصا عبوسا عددهم 55 ويمثلون نسبة تقدر بـ 28,2% والذين أجابوا بأن رئيسهم شخصا رشيديا وبشوشا عددهم 18 ويمثلون نسبة تقدر بـ 9,2% .

ومن خلال نفس الجدول (44) نلاحظ أن 102 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن رئيسهم شخصا بشوشا ويمثلون نسبة تقدر بـ 40,3% وهي أعلى نسبة والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بأن رئيسهم شخصا بشوشا عددهم 52 وتقدر نسبتهم بـ 20,6% والمبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم

شخصاً عيوساً عددهم 75 وتقدر نسبتهم بـ 29,6% وأما المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم شخصاً رشيداً ويشوشاً فعددهم 24 وتقدر نسبتهم بـ 09,5% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (44): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,012	6	16,273 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا معناه وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (45) الرتبة الوظيفية و هل تعتبر أن الإدارة الخاصة بالمؤسسة ممن يقتنعون بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (45): يوضح			
المجموع	هل تعتبر أن الإدارة الخاصة بالمؤسسة ممن يقتنعون بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة		
	لا	نعم	
13	1	12	ت إطار
100,0%	7,7%	92,3%	%
45	13	32	ت عون تحكم
100,0%	28,9%	71,1%	%
195	60	135	ت عون تنفيذ
100,0%	30,8%	69,2%	%
253	74	179	ت المجموع
100,0%	29,2%	70,8%	%

من خلال الجدول رقم (45) نجد أن 12 من الإطارات أجابوا بنعم أي أنهم يعتبرون أن الإدارة الخاصة بالمؤسسة ممن يقتنعون بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمثلون نسبة تقدر بـ 92,3% ونجد أن إطاراً

واحدًا فقط من المبحوثين يعتبر أن الإدارة الخاصة بالمؤسسة ممن يقتنعون بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمثل نسبة تقدر بـ 7,7%، ونلاحظ أن 32 مبحوثًا من أعوان التحكم قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 71,1% و 13 مبحوثًا من أعوان التحكم أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 28,9%، ونجد أن 135 عونًا تنفيذيًا من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 69,2% الذين أجابوا بلا عددهم 60 مبحوثًا ويمثلون نسبة تقدر بـ 30,8%. ونلاحظ من خلال نفس الجدول أن 179 مبحوثًا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 70,8% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا حيث بلغ عددهم 74 وتقدر نسبتهم بـ 29,2%.

جدول رقم (45): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,208	2	3,140 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (46) الرتبة الوظيفية * يهتم كثيرا بالعمل

جدول رقم (46): يوضح				
المجموع	يهتم كثيرا بالعمل		ت	إطار
	لا	نعم		
13	3	10	ت	الرتبة الوظيفية
100,0%	23,1%	76,9%	%	
45	10	35	ت	عون تحكم
100,0%	22,2%	77,8%	%	
195	66	129	ت	عون تنفيذ
100,0%	33,8%	66,2%	%	
253	79	174	ت	المجموع
100,0%	31,2%	68,8%	%	

من خلال الجدول رقم (46) نلاحظ أن 10 إيطارات من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن وتقدر نسبتهم ب76,9% والذين أجابوا بلا عددهم 03 وتقدر نسبتهم ب23,1%، ونجد أن 35 مبحوثا من أعوان التحكم قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب77,8% والمبحوثين الذين أجابوا بلا عددهم 10 وتقدر نسبتهم ب22,2%. ونجد أن 129 عون تنفيذيا من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب66,2% و66 عون تنفيذيا من المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب33,8%.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أن 174 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب68,8% وهي أعلى من نسبة المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا حيث أن عددهم بلغ 79 مبحوثا وتقدر نسبتهم ب31,2%.

جدول رقم (46): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,256	2	2,724 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (47) الرتبة الوظيفية * يهتم كثيرا بعلاقات العمل

جدول رقم (47): يوضح					
المجموع	يهتم كثيرا بعلاقات العمل		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	9	4	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	69,2%	30,8%	%		
45	32	13	ت	عون تحكم	
100,0%	71,1%	28,9%	%		
195	149	46	ت	عون تنفيذ	
100,0%	76,4%	23,6%	%		
253	190	63	ت		المجموع
100,0%	75,1%	24,9%	%		

من خلال الجدول رقم (47) نلاحظ أن 04 إطارات من المبحوثين أجابوا بنعم أي يهتم كثيرا بعلاقات العمل وتقدر نسبتهم بـ 30,8% والذين أجابوا بلا عددهم 09 وتقدر نسبتهم بـ 69,2%، والذين أجابوا بنعم من المبحوثين فئة أعوان التحكم نجد أن عددهم 13 وتقدر نسبتهم بـ 28,9%، و32 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 71,1%، ونجد أن 46 مبحوثا من أعوان التنفيذ أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 23,6% و149 مبحوثا أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 76,4% وهم من أعوان التنفيذ. ونلاحظ أيضا أن 63 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم عددهم 63 وتقدر نسبتهم بـ 24,9% وهي أصغر نسبة والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا عددهم 190 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 75,1% وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (47): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,670	2	,801 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (48) الرتبة الوظيفية * يهتم بالعمال بشكل متساوي

جدول رقم (48): يوضح					
المجموع	يهتم بالعمال بشكل متساوي		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	8	5			
100,0%	61,5%	38,5%	%		
45	32	13		عون تحكم	
100,0%	71,1%	28,9%	%		
195	169	26		عون تنفيذ	
100,0%	86,7%	13,3%	%		
253	209	44			المجموع
100,0%	82,6%	17,4%	%		

من خلال الجدول رقم (48) نلاحظ أن 05 إشارات من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن المدير يهتم بالعمال بشكل متساوي وتقدر نسبتهم بـ 38,5% والذين أجابوا بلا عددهم 08 وتقدر نسبتهم بـ 61,5%، وأعوان التحكم المبحوثين نجد أن 13 مبحوثاً منهم تقدر نسبتهم بـ 28,9% أجابوا بنعم والمبحوثين الذين أجابوا بلا عددهم 32 وتقدر نسبتهم بـ 71,1%، ونجد أيضاً أن 26 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 13,3% والذين أجابوا بلا عددهم 169 وتقدر نسبتهم بـ 86,7%.

ونلاحظ أيضاً أن 44 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم بـ 17,4% وهي أصغر نسبة ونجد أيضاً أن 209 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 82,6% وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (48): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,006	2	10,393 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (49) الرتبة الوظيفية * يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد

جدول رقم (49): يوضح					
المجموع	يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	5	8	ت		
100,0%	38,5%	61,5%	%		
45	30	15	ت	عون تحكم	
100,0%	66,7%	33,3%	%		
195	132	63	ت	عون تنفيذ	
100,0%	67,7%	32,3%	%		
253	167	86	ت		المجموع
100,0%	66,0%	34,0%	%		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (49) أن 08 إدارات من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن المدير يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد ويمثلون نسبة تقدر بـ 61,5% والذين أجابوا بلا عددهم 05 ويمثلون نسبة تقدر بـ 38,5%، ونجد أيضا أن 15 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 33,3% و 30 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 66,7%. وبالنسبة للمبحوثين من أعوان التنفيذ نجد أن 63 منهم أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 32,3% و 132 عونا تنفيذيا مبحوثا أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 67,7%.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (49) أن 86 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 34% وهي أصغر نسبة و 167 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 66% وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (49): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,098	2	4,652 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (50) الرتبة الوظيفية * هل يشجعك رئيسك في العمل؟

جدول رقم (50): يوضح					
المجموع	هل يشجعك رئيسك في العمل؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	1	12	ت		
100,0%	7,7%	92,3%	%		
45	17	28	ت	عون تحكم	
100,0%	37,8%	62,2%	%		
195	81	114	ت	عون تنفيذ	
100,0%	41,5%	58,5%	%		
253	99	154	ت		المجموع
100,0%	39,1%	60,9%	%		

من خلال الجدول رقم (50) نلاحظ أن 12 إطارا من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن رئيسهم يشجعهم في العمل وتقدر نسبتهم بـ 92,3% وإطارا واحدا فقط أجاب بلا وتقدر نسبته بـ 7,7%، ونجد أن أعوان التحكم من المبحوثين الذين أجابوا بنعم عددهم 28 وتقدر نسبتهم بـ 62,2% والذين أجابوا بلا عددهم 17 وتقدر نسبتهم بـ 37,8%، ونجد أيضا أن 114 من أعوان التنفيذ المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 58,5% والذين أجابوا بلا عددهم 99 ويمثلون نسبة تقدر بـ 39,1%.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (50) أن 154مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب60,9% وهي أعلى نسبة والمبحوثين الذين أجابوا بلا عددهم 99وتقدر نسبتهم ب39,1%وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (50): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,052	2	5,904 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (51)الرتبة الوظيفية * هل تكلم رئيسك حول مشاكل العمل؟

جدول رقم (51): يوضح					
المجموع	هل تكلم رئيسك حول مشاكل العمل؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	1	12	ت		
100,0%	7,7%	92,3%	%		
45	10	35	ت	عون تحكم	
100,0%	22,2%	77,8%	%		
195	57	138	ت	عون تنفيذ	
100,0%	29,2%	70,8%	%		
253	68	185	ت		المجموع
100,0%	26,9%	73,1%	%		

من خلال الجدول رقم (51) نجد أن 12إطارا من المبحوثين أجابوا بنعم أي يكلمون رئيسهم حول مشاكل العمل وتقدر نسبتهم ب92,3% وإطارا واحدا فقط من المبحوثين أجاب بلا أي لا يكلم رئيسه حول مشاكل العمل وتقدر نسبتهم ب7,7%،ونجد أن 35مبحوثا من أعوان التحكم قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب77,8% و10أعوان تحكم من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب22,2%،وبالنسبة لأعوان التنفيذ من المبحوثين نجد أن 138من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب70,8%والذين أجابوا بلا عددهم 57 وتقدر نسبتهم ب29,2%.

ومن خلال الجدول نلاحظ أيضا أن 185 من المبحوثين بمختلف رتبهم قد أجابوا بنعم و تقدر نسبتهم ب%73,1 وهي أعلى نسبة والمبحوثين الذين أجابوا بلا عددهم 68 وتقدر نسبتهم ب%26,9 وهي أصغر نسبة .

جدول رقم (51): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
	2	3,480 ^a	الكيدو (Khi-deux)
	175,		

نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

(3) - عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة:

جدول رقم (52) الرتبة الوظيفية * هل أنت مرتاح في منصبك؟

جدول رقم (52): يوضح					
المجموع	هل أنت مرتاح في منصبك؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	3	10	ت		
100,0%	23,1%	76,9%	%		
45	6	39	ت	عون تحكم	
100,0%	13,3%	86,7%	%		
195	71	124	ت	عون تنفيذ	
100,0%	36,4%	63,6%	%		
253	80	173	ت		المجموع
100,0%	31,6%	68,4%	%		

من خلال الجدول رقم (52) نلاحظ أن 10 إطارات قد أجابوا بنعم أي أنهم مرتاحون في مناصبهم ويمثلون نسبة 76,9% ونجد 03 إطارات قد أجابوا بلا ويعني أنهم غير مرتاحين في مناصبهم ويمثلون نسبة 23,1% ونجد أن 39 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم و 06 أعوان تحكم قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب 13,3%. أما عن أعوان التنفيذ فنجد أن 124 عوناً تنفيذياً قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 63,6% ونجد أن 71 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بلا. كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين

بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهت نحو الإجابة بنعم أكثر من الإجابة بلا ،فقد أجاب 173مبحوثاً بنعم و80مبحوثاً بلا.

جدول رقم (52): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,009	2	9,468 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.
جدول رقم (53)الرتبة الوظيفية * هل تطمح لمنصب أعلى درجة؟

جدول رقم (53): يوضح					
المجموع	هل تطمح لمنصب أعلى درجة؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	0	13	ت		
100,0%	0,0%	100,0%	%		
45	4	41	ت	عون تحكم	
100,0%	8,9%	91,1%	%		
195	46	149	ت	عون تنفيذ	
100,0%	23,6%	76,4%	%		
253	50	203	ت		المجموع
100,0%	19,8%	80,2%	%		

من خلال الجدول رقم (53) نلاحظ أن كل الإطارات من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 100% أي أنهم لمنصب أعلى درجة و لا إطار أجاب بلا .ونجد أن أعوان التحكم من المبحوثين قد أجاب منهم 41مبحوثاً بنعم ويمثلون نسبة 91,1%وقد أجاب 04أعوان تحكم من المبحوثين بلا وتقدر نسبتهم ب8,9%، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد أن 149عونا تنفيذياً قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب76,4% ونجد أن 46عونا تنفيذياً قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب23,6%.

ونلاحظ أيضا أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهت نحو الإجابة بنعم وعددهم 203 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 80,2% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 19,8% ويبلغ عددهم 50 مبحوثا.

جدول رقم (53): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,015	2	8,358 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (54) الرتبة الوظيفية * هل تجد أن الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع طبيعة عملك؟

جدول رقم (54): يوضح				
المجموع	هل تجد أن الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع طبيعة عملك؟		ت	إطار
	لا	نعم		
13	9	4	ت	الرتبة الوظيفية
100,0%	69,2%	30,8%	%	
45	41	4	ت	عون تحكم
100,0%	91,1%	8,9%	%	
195	142	53	ت	عون تنفيذ
100,0%	72,8%	27,2%	%	
253	192	61	ت	المجموع
100,0%	75,9%	24,1%	%	

من خلال الجدول رقم (54) نلاحظ أن 04 إطارات من المبحوثين قد أجابوا بنعم أي أنهم يجدون الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع طبيعة عملهم وتقدر نسبتهم بـ 30,8% وأن 09 منهم قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 69,2%. ونجد أن 04 من أعوان التحكم المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم

ب8,9% و41 من أعوان التحكم المبحوثين قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب91,1%، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ من المبحوثين فنجد أن 142 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب72,8% ونجد أن 53 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب27,2%. ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهوا نحو الإجابة بلا وعددهم 192 مبحوثاً ويمثلون نسبة تقدر ب75,9% وهي أعلى نسبة مقارنة بنسبة المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم وعددهم 61 مبحوثاً ويمثلون نسبة 24,1%.

جدول رقم (54): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,030	2	7,017 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.
جدول رقم (55) الرتبة الوظيفية * هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي حاجياتك؟

جدول رقم (55): يوضح				
المجموع	هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي حاجياتك؟		ت	إطار
	لا	نعم		
13	9	4	ت	الرتبة الوظيفية
100,0%	69,2%	30,8%	%	
45	45	0	ت	عون تحكم
100,0%	100,0%	0,0%	%	
195	148	47	ت	عون تنفيذ
100,0%	75,9%	24,1%	%	
253	202	51	ت	المجموع
100,0%	79,8%	20,2%	%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (55) أن 9 إطرارات من المبحوثين قد أجابوا بلا أي أن الأجر الذي يتقاضونه لا يلبي حاجياتهم وتقدر نسبتهم ب69,2% أما الإطرارات الذين أجابوا بنعم أي الأجر الذي

يتقاضونه يلبي حاجياتهم فعددهم هو 04 إطارات وتقدر نسبتهم ب30,8%، ونجد أن كل أعوان التحكم من المبحوثين وعددهم 45 قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب100%، وعن أعوان التنفيذ فنجد أن 148 عون تنفيذ أجابوا بلا ويمثلون %75,9 و47 منهم أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 24,1%. كما نلاحظ أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهت نحو الإجابة بلا ويبلغ عددهم 202 مبحوثاً وتقدر نسبتهم ب79,8% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم حيث يبلغ عددهم 51 مبحوثاً وتقدر نسبتهم ب20,2%.

جدول رقم (55): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,001	2	14,156 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.
جدول رقم (56) الرتبة الوظيفية * هل تشعر بالروتين في العمل؟

جدول رقم (56): يوضح					
المجموع	هل تشعر بالروتين في العمل؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	10	3	ت		
100,0%	76,9%	23,1%	%		
45	4	41	ت	عون تحكم	
100,0%	8,9%	91,1%	%		
195	75	120	ت	عون تنفيذ	
100,0%	38,5%	61,5%	%		
253	89	164	ت		المجموع
100,0%	35,2%	64,8%	%		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (56) أن 10 إطارات مبحوثين أجابوا بلا أي لا يشعرون بالروتين في العمل ويمثلون نسبة تقدر ب76,9% و03 إطارات فقط أجابوا بنعم أي يشعرون بالروتين في العمل ويمثلون نسبة تقدر ب23,1%، بالنسبة لأعوان التحكم المبحوثين فقد أجاب 41 عون تحكم بنعم ويمثلون نسبة

تقدر بـ 91,1% والذين أجابوا بلا عددهم 04 وتقدر نسبتهم بـ 08,9%، ونجد أن 120 عوناً تنفيذاً من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 61,5% و 75 عوناً تنفيذاً مبحوثاً أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 38,5%. ونجد أيضاً أن 164 مبحوثاً بمختلف رتبهم المهنية قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 64,8% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية الذين أجابوا بلا وتقدر بـ 35,2% ويبلغ عددهم 89 مبحوثاً .

جدول رقم (56): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,000	2	24,495 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (57) الرتبة الوظيفية * هل تشارك بأفكار جديدة في العمل؟

جدول رقم (57): يوضح					
المجموع	هل تشارك بأفكار جديدة في العمل؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	4	9	ت		
100,0%	30,8%	69,2%	%		
45	14	31	ت	عون تحكم	
100,0%	31,1%	68,9%	%		
195	82	113	ت	عون تنفيذ	
100,0%	42,1%	57,9%	%		
253	100	153	ت		المجموع
100,0%	39,5%	60,5%	%		

من خلال الجدول رقم (57) نلاحظ أن 09مبحوثين من الإطارات قد أجابوا بنعم أي يشاركون بأفكار جديدة في العمل ويمثلون نسبة 69,2% والذين أجابوا بلا أي لا يشاركون بأفكار جديدة في العمل و عددهم 04 ويمثلون نسبة تقدر ب30,8%. ونجد أن 31 من المبحوثين من أعوان التحكم أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب68,9% و14 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب31,1%، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد أن 113 عوناً تنفيذياً قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب57,9% و82 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب42,1%. ونلاحظ أيضاً أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهت نحو بديل معين أي الإجابة بنعم وعددهم هو 153 مبحوثاً ويمثلون نسبة تقدر ب60,5% وهي أعلى نسبة مقارنة مع إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا وعددهم هو 100 ويمثلون نسبة تقدر ب39,5%.

جدول رقم (57): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,321	2	2,270 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (58) الرتبة الوظيفية * هل تستفيد من العلاوات؟

جدول رقم (58): يوضح					
المجموع	هل تستفيد من العلاوات؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	6	7	ت		
100,0%	46,2%	53,8%	%		
45	7	38	ت	عون تحكم	
100,0%	15,6%	84,4%	%		
195	85	110	ت	عون تنفيذ	
100,0%	43,6%	56,4%	%		
253	98	155	ت		المجموع
100,0%	38,7%	61,3%	%		

من خلال الجدول (58) نلاحظ أن 07 إطارات قد أجابوا بنعم أي يستفيدون من العلاوات وتقدر نسبتهم ب 53,8% و 06 إطارات قد أجابوا بلا أي لا يستفيدون من العلاوات حيث تقدر نسبتهم ب 46,2% ، ونجد أن 38 من المبحوثين من أعوان التحكم قد أجابوا بنعم وتمثل نسبتهم 84,4% و 07 من أعوان التحكم المبحوثين قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب 15,6%، أما فيما يخص أعوان التنفيذ من المبحوثين فنجد أن 110 مبحوثا أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب 56,4% ومنهم 85 أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب 43,6%. ونلاحظ أيضا أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهت نحو الإجابة بنعم وعددهم 155 مبحوثا وتقدر نسبتهم ب 61,3% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا حيث يبلغ عددهم 98 مبحوثا وتقدر نسبتهم ب 38,7%.

جدول رقم (58): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,002	2	12,426 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (59) الرتبة الوظيفية * هل تستفيد من أرباح الشركة؟

جدول رقم (59): يوضح				
المجموع	هل تستفيد من أرباح الشركة؟		ت	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم		
13	3	10	ت	إطار
100,0%	23,1%	76,9%	%	
45	21	24	ت	عون تحكم
100,0%	46,7%	53,3%	%	
195	104	91	ت	عون تنفيذ
100,0%	53,3%	46,7%	%	
253	128	125	ت	المجموع
100,0%	50,6%	49,4%	%	

من خلال الجدول رقم (59) نلاحظ أن 10 إدارات من المبحوثين أجابوا بنعم أي أنهم يستفيدون من أرباح الشركة وتقدر نسبتهم بـ 76,9% والذين أجابوا بلا أي لا يستفيدون من أرباح الشركة من المبحوثين الإدارات عددهم 3 وتقدر نسبتهم بـ 23,1%، وبالنسبة لأعاون التحكم نجد أن 24 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 53,3% والذين أجابوا بلا عددهم 21 وتقدر نسبتهم بـ 46,7%، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أن 104 عون تنفيذ قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة 53,3% و91 عوناً تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 46,7%. ونلاحظ أيضاً أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية اتجهت نحو بديل معين و الإجابة بلا وعددهم 128 مبحوثاً ويمثلون نسبة تقدر بـ 50,6% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بلا والذين يشغلون مختلف الرتب الوظيفية (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) حيث بلغ عددهم 125 عوناً تنفيذياً و تقدر نسبتهم بـ 49,4%.

جدول رقم (59): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,091	2	4,801 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (60) الرتبة الوظيفية * هل تستفيد من المكافآت التقديرية الفردية؟

جدول رقم (60): يوضح					
المجموع	هل تستفيد من المكافآت التقديرية الفردية؟				
	لا	نعم			
13	11	2	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	84,6%	15,4%	%		
45	37	8	ت	عون تحكم	
100,0%	82,2%	17,8%	%		
195	154	41	ت	عون تنفيذ	
100,0%	79,0%	21,0%	%		
253	202	51	ت		المجموع
100,0%	79,8%	20,2%	%		

من خلال الجدول رقم (60) نجد أن 11 إطاراً من المبحوثين قد أجابوا بلا أي لا يستفيدون من المكافآت التقديرية الفردية وتقدر نسبتهم بـ 84,6% وإطاران فقط من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 15,4%، ونجد 37 من أعوان التحكم المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 82,2% و 08 من أعوان التحكم المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 17,8%، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد أن 154 من المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 79,00% ونجد أن 41 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 21,00%. ونلاحظ أيضاً أن 202 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 79,8% وهي أعلى نسبة مقارنة بنسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم حيث تقدر نسبتهم بـ 20,2% ويبلغ عددهم 51 مبحوثاً.

جدول رقم (60): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,805	2	,434 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (61) الرتبة الوظيفية * في حالة الإجابة بنعم هل هي:

جدول رقم (61): يوضح						
المجموع	في حالة الإجابة بنعم هل هي:			الرتبة الوظيفية	إطار	ت
	رحلات	سلع مجانية	جوائز			
2	1	0	1	50,0%	ت	%
100,0%	50,0%	0,0%	50,0%	عون تحكم	ت	%
8	0	8	0	0,0%	ت	%
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	عون تنفيذ	ت	%
41	19	14	8	19,5%	ت	%
100,0%	46,3%	34,1%	19,5%	المجموع	ت	%
51	20	22	9	17,6%	ت	%
100,0%	39,2%	43,1%	17,6%		ت	%

من خلال الجدول رقم (61) نجد أن إطارا من المبحوثين قد أجاب بأنه استفاد من العلاوات التقديرية الفردية وتتمثل في جوائز ويمثل نسبة 50% وإطارا آخر أجاب بأنها تتمثل في رحلات ويمثل نسبة 50%، ومن أعوان التحكم المبحوثين الذين أجابوا أنهم استفادوا من سلع مجانية نجد 08 مبحوثين ويمثلون نسبة تقدر بـ 100% ولا يوجد من أعوان التحكم المبحوثين من استفاد من رحلات وجوائز. ونجد أن أعوان التنفيذ الذين أجابوا بأنهم استفادوا من جوائز 19 عونا تنفيذا ويمثلون نسبة تقدر بـ 46,3% والذين استفادوا من سلع مجانية عددهم 14 عونا تنفيذا مبحوثا ويمثلون نسبة تقدر بـ 34,1% ونجد أن 08 مبحوثين من أعوان التنفيذ ويمثلون نسبة تقدر بـ 19,5% قد استفادوا من رحلات.

ونلاحظ أيضا أن 20 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد استفادوا من جوائز ويمثلون نسبة تقدر بـ 39,2% ونجد أن 22 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد استفادوا من سلع مجانية ويمثلون نسبة تقدر بـ 43,1% وهي أعلى نسبة، ونجد أن 09 مبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية قد استفادوا من رحلات ويمثلون نسبة تقدر بـ 17,6% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (61): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,007	4	14,034 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (62) الرتبة الوظيفية * برامج تشارك المكاسب

جدول رقم (62): يوضح					
المجموع	برامج تشارك المكاسب				
	لا	نعم			
13	12	1	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	92,3%	7,7%	%		
45	34	11	ت	عون تحكم	
100,0%	75,6%	24,4%	%		
195	163	32	ت	عون تنفيذ	
100,0%	83,6%	16,4%	%		
253	209	44	ت		المجموع
100,0%	82,6%	17,4%	%		

من خلال الجدول رقم (62) نلاحظ أن 12 إطارا من المبحوثين قد أجابوا بلا أي لم يستفيدوا من برامج تشارك المكاسب وتقدر نسبتهم ب 92,3% بينما إطارا واحدا من المبحوثين أجاب بنعم أي استفاد من برامج تشارك المكاسب ويمثل نسبة تقدر ب 7,7% ونجد أن 34 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب 75,6% و 11 مبحوثا من أعوان التحكم قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب 24,4% والذين أجابوا بنعم من أعوان التنفيذ المبحوثين عددهم 32 ويمثلون نسبة تقدر ب 16,4% أما أعوان التنفيذ المبحوثين الذين أجابوا بلا عددهم 163 وتقدر نسبتهم ب 83,6%. ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (37) أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية قد اتجهت نحو الإجابة بلا وعددهم 209 مبحوثا ويمثلون نسبة تقدر ب 82,6% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية و الذين أجابوا بنعم وعددهم 44 ويمثلون نسبة تقدر ب 17,4%.

جدول رقم (62): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,281	2	2,540 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (63) الرتبة الوظيفية * حوافز تخفيض التكلفة

جدول رقم (63): يوضح					
المجموع	حوافز تخفيض التكلفة				
	لا	نعم			
13	12	1	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	92,3%	7,7%	%		
45	42	3	ت	عون تحكم	
100,0%	93,3%	6,7%	%		
195	175	20	ت	عون تنفيذ	
100,0%	89,7%	10,3%	%		
253	229	24	ت		المجموع
100,0%	90,5%	9,5%	%		

من خلال الجدول رقم (63) نلاحظ أن 12 إطاراً من المبحوثين قد أجابوا بلا أي لم يستفيدوا من حوافز تخفيض التكلفة وتقدر نسبتهم بـ 92,3% وإطاراً واحداً فقط أجاب بأنه استفاد من حوافز تخفيض التكلفة وتقدر نسبته بـ 7,7%، ونجد أن 42 مبحوثاً من أعوان التحكم قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 93,3% و 03 أعوان تحكم من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 6,7%، وبالنسبة لأعوان التنفيذ من المبحوثين فنجد أن 175 عوناً تنفيذياً أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 89,7% والذين أجابوا بنعم عددهم 20 عوناً تنفيذياً ويمثلون نسبة تقدر بـ 10,3%. ونجد كذلك أن 229 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 90,5% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا حيث يبلغ عددهم 24 ويمثلون نسبة تقدر بـ 9,5%.

جدول رقم (63): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,741	2	,600 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (64): الرتبة الوظيفية * حوافز نتائج المجموعة

جدول رقم (64): يوضح					
المجموع	حوافز نتائج المجموعة		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	11	2	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	84,6%	15,4%	%		
45	41	4	ت	عون تحكم	
100,0%	91,1%	8,9%	%		
195	159	36	ت	عون تنفيذ	
100,0%	81,5%	18,5%	%		
253	211	42	ت	المجموع	
100,0%	83,4%	16,6%	%		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (64) أن إطارين فقط من المبحوثين قد أجابوا بنعم أي استفادوا من حوافز نتائج المجموعة ويمثلون نسبة تقدر بـ 15,4% ونجد أن 11 إطارا مبحوثا أجابوا بلا أي لم يستفيدوا من حوافز نتائج المجموعة ويمثلون نسبة تقدر بـ 84,6%، ومن أعوان التحكم المبحوثين الذين أجابوا بنعم نجد 04 أعوان تحكم ويمثلون نسبة تقدر بـ 8,9% و 41 منهم قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 91,1%، ونجد أن 159 عونا تنفيذيا من المبحوثين قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 81,5% والذين أجابوا بنعم عددهم 36 ويمثلون نسبة تقدر بـ 18,5%. ومن خلال نفس الجدول نجد أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم أن عددهم بلغ 42 مبحوثا ويمثلون نسبة تقدر بـ 16,6% وهي أصغر نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا و تقدر نسبتهم بـ 83,4% وبلغ عددهم 211 مبحوثا.

جدول رقم (64): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,296	2	2,435 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (65) الرتبة الوظيفية * حوافز تحسين الجودة

جدول رقم (65): يوضح					
المجموع	حوافز تحسين الجودة		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	11	2			
100,0%	84,6%	15,4%	%		
45	37	8		عون تحكم	
100,0%	82,2%	17,8%	%		
195	159	36		عون تنفيذ	
100,0%	81,5%	18,5%	%		
253	207	46			المجموع
100,0%	81,8%	18,2%	%		

من خلال الجدول رقم (65) نجد أن 11 إطاراً من المبحوثين قد أجاب بلا أي أنه لم يستفيد من حوافز تحسين الجودة ويمثلون نسبة تقدر بـ 84,6% وإطارين فقط من المبحوثين أجابوا بأنهم استفادوا من حوافز تحسين الجودة ويمثلون نسبة تقدر بـ 15,4% ، ونجد أن 37 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 82,2% و 08 من أعوان التحكم المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 17,8% أما أعوان التنفيذ فنجد أن 36 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 18,2% والذين أجابوا بلا عددهم 159 ويمثلون نسبة تقدر بـ 81,5%. ونلاحظ أيضاً أن 207 مبحوثاً بمختلف رتبهم المهنية قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 81,8% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة

إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية الذين أجابوا بنعم حيث بلغ عددهم 46مبحوثا وتقدر نسبتهم ب18,2%.

جدول رقم (65): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,959	2	,084 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (66)الرتبة الوظيفية * هل تشارك في برامج المشاركة في برامج أسهم الشركة؟

جدول رقم (66): يوضح					
المجموع	هل تشارك في برامج المشاركة في برامج أسهم الشركة؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	13	0	ت		
100,0%	100,0%	0,0%	%		
45	34	11	ت	عون تحكم	
100,0%	75,6%	24,4%	%		
195	164	31	ت	عون تنفيذ	
100,0%	84,1%	15,9%	%		
253	211	42	ت		المجموع
100,0%	83,4%	16,6%	%		

من خلال الجدول رقم (66) نجد أن كل الإطارات المبحوثين قد أجابوا بلا أي لم يشاركوا في برامج المشاركة في برامج أسهم الشركة وعددهم 13 ويمثلون نسبة تقدر ب100 % ،ونجد أن 34من أعوان التحكم المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب75,6% و 11منهم قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب24,4%، أما عن أعوان التنفيذ فنجد أن 164مبحوثا قد أجابوا ب84,1% و31مبحوثا قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب15,9%. ونلاحظ أيضا أن 211مبحوثا بمختلف رتبهم المهنية قد أجابوا بلا

وتقدر نسبتهم بـ 83,4% وهي أعلى نسبة مقارنة مع المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم وعددهم 42 ويمثلون نسبة تقدر بـ 16,6%.

جدول رقم (66): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,097	2	4,657 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (67) الرتبة الوظيفية * روح التعاون بين العمال

جدول رقم (67): يوضح				
المجموع	روح التعاون بين العمال			
	لا	نعم		
13	6	7	ت	الرتبة الوظيفية
100,0%	46,2%	53,8%	%	إطار
45	24	21	ت	عون تحكم
100,0%	53,3%	46,7%	%	
195	139	56	ت	عون تنفيذ
100,0%	71,3%	28,7%	%	
253	169	84	ت	المجموع
100,0%	66,8%	33,2%	%	

من خلال الجدول رقم (67) نلاحظ أن 06 مبحوثين من الإطارات قد أجابوا بلا أي لا توجد روح تعاون بين العمال ويمثلون نسبة تقدر بـ 46,2% و 07 من الإطارات المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 53,8%، ونجد أيضا أن 24 مبحوثا من أعوان التحكم قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 53,3% وعدد المبحوثين من أعوان التحكم الذين أجابوا بنعم هو 21 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 46,7%، ونلاحظ أيضا أن 139 عونا تنفيذيا من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 71,3% و 56 عونا تنفيذيا من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 28,7%. ومن خلال الجدول رقم (42) نلاحظ أن

169مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ %66,8 وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم حيث بلغ عددهم 84مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ %33,2 وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (67): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,019	2	7,945 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (68) الرتبة الوظيفية * الولاء والانتماء للمؤسسة

جدول رقم (68): يوضح					
المجموع	الولاء والانتماء للمؤسسة		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	5	8			
100,0%	38,5%	61,5%	%		
45	31	14		عون تحكم	
100,0%	68,9%	31,1%	%		
195	115	80		عون تنفيذ	
100,0%	59,0%	41,0%	%		
253	151	102			المجموع
100,0%	59,7%	40,3%	%		

من خلال الجدول رقم (68) نلاحظ أن 08 من الإطارات المبحوثين قد أجابوا بنعم أي لديهم الشعور بالولاء و الانتماء للمؤسسة ويمثلون نسبة تقدر بـ %61,5 و 05 إطارات من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ %38,5، ونجد أن 31 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ %68,9 و 14 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ %31,1، أما 115 من أعوان التنفيذ المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ %59 ونجد أن 80 عوناً تنفيذياً من المبحوثين

قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب 41,0%. ونلاحظ أيضا أن 151 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب % 59,7 وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم حيث يبلغ عددهم 102 مبحوثا وتقدر نسبتهم ب % 40,3.

جدول رقم (68): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,131	2	4,059 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (69) الرتبة الوظيفية * تشبع احتياجات العاملين

جدول رقم (69): يوضح					
المجموع	تشبع احتياجات العاملين		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	8	5	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	61,5%	38,5%	%		
45	32	13	ت	عون تحكم	
100,0%	71,1%	28,9%	%		
195	149	46	ت	عون تنفيذ	
100,0%	76,4%	23,6%	%		
253	189	64	ت		المجموع
100,0%	74,7%	25,3%	%		

من خلال الجدول رقم (69) نلاحظ أن 08 من الإطارات المبحوثين قد أجابوا بلا أي لا تشبع احتياجاتهم ويمثلون نسبة تقدر ب 61,5% و 05 من الإطارات المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب % 38,5، ونجد أن الذين أجابوا بلا من أعوان التحكم المبحوثين عددهم 32 وتقدر نسبتهم ب % 71,1 والذين أجابوا بنعم عددهم 13 مبحوثا وتقدر نسبتهم ب % 28,9، أما عن أعوان التنفيذ فنجد أن 149 عونا تنفيذيا قد

أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب76,4% و46عونا تنفيذياً أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب23,6%. ونلاحظ أيضاً أن 189مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب74,7% وهي أعلى نسبة مقارنة بنسبة إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم والذين بلغ عددهم 64 وتقدر نسبتهم ب25,3%.

جدول رقم (69): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,407	2	1,800 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (70) الرتبة الوظيفية * تحقق زيادة في نواتج العمل

جدول رقم (70): يوضح					
المجموع	تحقق زيادة في نواتج العمل		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	5	8			
100,0%	38,5%	61,5%	%		
45	28	17		ت	عون تحكم
100,0%	62,2%	37,8%	%		
195	115	80		ت	عون تنفيذ
100,0%	59,0%	41,0%	%		
253	148	105		ت	المجموع
100,0%	58,5%	41,5%	%		

من خلال الجدول رقم (70) نجد أن 05إطارات مبحوثين قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب38,5% و08إطارات من المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب61,5%، ونجد أن 28عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب62,2% و17عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب37,8% أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد أن 115عونا تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب59,0% و80مبحوثاً من أعوان التنفيذ قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر

ب41,0%. ونلاحظ أيضا أن 148 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب58,5% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم حيث يبلغ عددهم 105 وتقدر نسبتهم ب41,5%.

جدول رقم (70): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,297	2	2,425 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (71) الرتبة الوظيفية * هل تشعر بالعدالة داخل المؤسسة؟

جدول رقم (71): يوضح					
المجموع	هل تشعر بالعدالة داخل المؤسسة؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	4	9	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	30,8%	69,2%	%		
45	23	22	ت	عون تحكم	
100,0%	51,1%	48,9%	%		
195	129	66	ت	عون تنفيذ	
100,0%	66,2%	33,8%	%		
253	156	97	ت	المجموع	
100,0%	61,7%	38,3%	%		

من خلال الجدول رقم (71) نجد أن 09 إطارات من المبحوثين يشعرون بالعدالة داخل المؤسسة وقد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب69,2% و 04 إطارات من المبحوثين أجابوا بلا أي لا يشعرون بالعدالة داخل المؤسسة ويمثلون نسبة تقدر ب30,8%، ونجد أن 23 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر ب51,1% و22 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر ب48,9%، ونلاحظ أيضا أن 129 عونا تنفيذيا قد أجابوا بلا و يمثلون نسبة تقدر ب66,2% و66 عونا تنفيذيا من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب33,8%.

كما نلاحظ أن 156 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 61,7% وهي أعلى من نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم حيث بلغ عددهم 97 وقدرت نسبتهم بـ 38,3%.

جدول رقم (71): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,011	2	9,031 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (72) الرتبة الوظيفية * هل تفكر في تغيير المؤسسة في حالة توفر إمكانية لذلك؟

جدول رقم (72): يوضح					
المجموع	هل تفكر في تغيير المؤسسة في حالة توفر إمكانية لذلك؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	6	7	ت	%	
100,0%	46,2%	53,8%	ت		
45	14	31	ت	عون تحكم	
100,0%	31,1%	68,9%	ت		
195	77	118	ت	عون تنفيذ	
100,0%	39,5%	60,5%	ت		
253	97	156	ت		المجموع
100,0%	38,3%	61,7%	ت		

من خلال الجدول رقم (72) نلاحظ أن 07 إطاراً من المبحوثين يفكرون في تغيير المؤسسة في حالة توفر إمكانية لذلك فقد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 53,8% والذين أجابوا بلا عددهم 06 وتقدر نسبتهم بـ 46,2%، ونجد أن 31 عون تحكم من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 68,9% و الذين أجابوا بلا عددهم 14 ويمثلون نسبة تقدر بـ 31,1%، ونجد أن 118 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 60,5% و 77 من أعوان التنفيذ المبحوثين قد أجابوا بلا ويمثلون نسبة تقدر بـ 39,5%. كما نلاحظ أن 156 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر

ب61,7% وهي أعلى نسبة مقارنة مع نسبة إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا حيث يبلغ عددهم 97مبحوثاً وتقدر نسبتهم ب38,3%.

جدول رقم (72): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,487	2	1,439 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

(4 عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الرابعة:

جدول رقم (73) الرتبة الوظيفية * هل يشرح لك رئيسك طريقة العمل لما يتعذر عليك القيام به؟

جدول رقم (73): يوضح					
المجموع	هل يشرح لك رئيسك طريقة العمل لما يتعذر عليك القيام به؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	4	9	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	30,8%	69,2%	%		
45	11	34	ت	عون تحكم	
100,0%	24,4%	75,6%	%		
195	47	148	ت	عون تنفيذ	
100,0%	24,1%	75,9%	%		
253	62	191	ت		المجموع
100,0%	24,5%	75,5%	%		

من خلال الجدول رقم (73) نلاحظ أن 09 إدارات من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن رئيسهم يشرح لهم طريقة العمل لما يتعذر عليهم القيام بذلك وتقدر نسبتهم ب69,2% والذين أجابوا بلا عددهم 04 إدارات وتقدر نسبتهم ب30,8%، ونجد أن 34 من أعوان التحكم المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب75,6% والذين أجابوا بلا من أعوان التحكم المبحوثين عددهم 11 وتقدر نسبتهم ب24,4%. ونجد أن 148 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب75,9% والذين أجابوا بلا عددهم 47 مبحوثاً وتقدر نسبتهم ب24,1%. ومن جهة أخرى نلاحظ أن 191 من المبحوثين بمختلف رتبهم

الوظيفية قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 75,5% وهي أعلى نسبة و62 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا تقدر نسبتهم بـ 24,5% وهي أصغر نسبة .

جدول رقم (73): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,864	2	,293 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين .

جدول رقم (74) الرتبة الوظيفية * هل تلتزم عند إسناد مهمة إليك بهدوء؟

جدول رقم (74): يوضح					
المجموع	هل تلتزم عند إسناد مهمة إليك بهدوء؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	2	11	ت		
100,0%	15,4%	84,6%	%		
45	11	34	ت	عون تحكم	
100,0%	24,4%	75,6%	%		
195	50	145	ت	عون تنفيذ	
100,0%	25,6%	74,4%	%		
253	63	190	ت		المجموع
100,0%	24,9%	75,1%	%		

من خلال الجدول رقم (74) نلاحظ أن 11 إطارا من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 84,6% وإطارين من المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 15,4%، ونجد أن 34 مبحوثا من أعوان التحكم المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 75,6% والمبحوثين الذين أجابوا بلا عددهم 11 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 24,4%، و نجد كذلك أن 145 عوننا تنفيذيا من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 74,4% والذين أجابوا بلا عددهم 50 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 25,6%.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (74) أن 190مبحوثا بمختلف رتبهم المهنية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب 75,1% وهي أعلى نسبة والذين أجابوا بلا عددهم 63 وتبلغ نسبتهم 24,9% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (74): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,708	2	,692 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (75) الرتبة الوظيفية * هل تنفذ المهام المنوطة بك بسبب

جدول رقم (75): يوضح							
المجموع	هل تنفذ المهام المنوطة بك بسبب				ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	أخرى	حبك للعمل	احتراما لرئيسك	الخوف من العقاب			
13	1	12	0	0	ت	عون تحكم	
100,0%	7,7%	92,3%	0,0%	0,0%	%		
45	0	20	10	15	ت	عون تنفيذ	
100,0%	0,0%	44,4%	22,2%	33,3%	%		
195	19	90	38	48	ت	المجموع	
100,0%	9,7%	46,2%	19,5%	24,6%	%		
253	20	122	48	63	ت		
100,0%	7,9%	48,2%	19,0%	24,9%	%		

من خلال الجدول رقم (75) نلاحظ أنه لا يوجد أي إطار من المبحوثين يرى أنه ينفذ المهام المنوطة به بسبب الخوف من العقاب وتمثل نسبتهم 00% ونجد كذلك أنه لا يوجد أي من الإطارات المبحوثين ينفذ المهام المنوطة به بسبب احترامه لرئيسه ويمثلون نسبة تقدر ب 00% والذين أجابوا بأنهم ينفذون المهام المنوطة بهم بسبب حبهم للعمل عددهم 12 وتقدر نسبتهم ب 92,3% والذين يرون أن هناك أسباب أخرى عددهم إطارا واحدا ويمثل نسبة 07,7%.

بالنسبة لأعوان التحكم من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم ينفذون المهام المنوطة بهم بسبب الخوف من العقاب بلغ عددهم 15 و يمثلون نسبة تقدر بـ 33,3% والذين يرون أنهم ينفذون المهام المنوطة بهم بسبب احترامهم لرئيسهم عددهم 10 وتقدر نسبتهم بـ 22,2% والذين أجابوا بأنهم ينفذون المهام المنوطة بهم بسبب حبهم للعمل عددهم 20 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 44,4% ولا يوجد أي أحد من المبحوثين يرى أن هناك أسباب أخرى وتقدر نسبتهم بـ 00%. وبالنسبة لأعوان التنفيذ من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم ينفذون المهام المنوطة بهم بسبب الخوف من العقاب عددهم 48 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 24,6% والذين أجابوا بأنهم ينفذون المهام المنوطة بهم بسبب احترامهم لرئيسهم عددهم 38 مبحوثا ويمثلون نسبة تقدر بـ 19,5% ونجد أن 90 مبحوثا من أعوان التنفيذ لا ينفذون المهام المنوطة بهم بسبب حبهم للعمل، ونلاحظ أيضا أن 20 مبحوثا من أعوان التنفيذ يرون أن هناك أسباب أخرى غير الأسباب التي ذكرناها وتقدر نسبتهم بـ 07,9%.

ومن خلال الجدول رقم (75) نلاحظ أن 63 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أنهم ينفذون مهامهم بسبب الخوف من العقاب وتقدر نسبتهم بـ 24,9%، والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين يرون أنهم ينفذون مهامهم احتراماً لرئيسهم عددهم 48 وتقدر نسبتهم بـ 19% وأما بالنسبة للمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين يرون أنهم ينفذون المهام بسبب حبهم للعمل عددهم 122 وتقدر نسبتهم بـ 48,2% وهي أعلى نسبة ومن المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين يرون أن هناك أسبابا أخرى نجد أن عددهم 20 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 07,9% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (75): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,009	6	17,210 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (76) الرتبة الوظيفية * هل تساهم في حل المشكلات داخل المؤسسة

جدول رقم (76): يوضح					
المجموع	هل تساهم في حل المشكلات داخل المؤسسة		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	2	11			
100,0%	15,4%	84,6%	%		
45	21	24		عون تحكم	
100,0%	46,7%	53,3%	%		
195	64	131		عون تنفيذ	
100,0%	32,8%	67,2%	%		
253	87	166			المجموع
100,0%	34,4%	65,6%	%		

من خلال الجدول رقم (76) نلاحظ أن 11 إطاراً من المبحوثين قد أجابوا بنعم أي يساهمون في حل المشكلات داخل المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ 84,6% والذين أجابوا بلا أي لا يساهمون في حل المشكلات داخل المؤسسة وعددهم إطاران وتقدر نسبتهم بـ 15,4%، ونجد أن 24 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 53,3% والذين أجابوا بلا عددهم 21 وتقدر نسبتهم بـ 46,7%، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أن 131 عوناً تنفيذياً من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 67,2% ونجد أن 64 مبحوثاً من أعوان التنفيذ أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 32,8%.

ونلاحظ أيضاً أن 166 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 65,6% وهي أعلى نسبة ونجد أن 87 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 34,4% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (76): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,071	2	5,300 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (77) الرتبة الوظيفية * هل يعمل رئيسك على حفظ معنوياتك؟

جدول رقم (77): يوضح					
المجموع	هل يعمل رئيسك على حفظ معنوياتك؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	2	11			
100,0%	15,4%	84,6%	%		
45	14	31		عون تحكم	
100,0%	31,1%	68,9%	%		
195	78	117		عون تنفيذ	
100,0%	40,0%	60,0%	%		
253	94	159			المجموع
100,0%	37,2%	62,8%	%		

من خلال الجدول رقم (77) نلاحظ أن 11 إطارا من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن رئيسهم يعمل على حفظ معنوياتهم وتقدر نسبتهم بـ 84,6% وإطاران من المبحوثين أجابوا بلا أي لا يعمل رئيسهم على حفظ معنوياتهم و تقدر نسبتهم بـ 15,4%، ونجد أن 31 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 68,9% و 14 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 31,1%، ونلاحظ أيضا أن 117 عون تنفيذ من المبحوثين أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 60% ونجد أن 78 مبحوثا من أعوان التنفيذ أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 40%.

ونلاحظ أيضا أن 159 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 62,8% وهي أعلى نسبة ونجد أيضا أن 94 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا تبلغ نسبتهم بـ 37,2% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (77): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,134	2	4,019 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (78) الرتبة الوظيفية * هل يبقى رئيسك مع جماعة العمل

جدول رقم (78): يوضح						
المجموع	هل يبقى رئيسك مع جماعة العمل			ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	أخرى	بعض ساعات العمل	طوال ساعات العمل			
13	1	7	5			
100,0%	7,7%	53,8%	38,5%	%		
45	8	21	16		ت	عون تحكم
100,0%	17,8%	46,7%	35,6%	%		
195	21	83	91		ت	عون تنفيذ
100,0%	10,8%	42,6%	46,7%	%		
253	30	111	112		ت	المجموع
100,0%	11,9%	43,9%	44,3%	%		

من خلال الجدول رقم (78) نجد أن 05 إيطارات من المبحوثين قد أجابوا بأن رئيس العمل يبقى مع جماعة العمل طوال ساعات العمل وتقدر نسبتهم بـ 38,5% ونجد أن 07 إيطارات من المبحوثين قد أجابوا بأن رئيس العمل يبقى بعض ساعات العمل مع جماعة العمل وتقدر نسبتهم بـ 53,8% كما نجد أن إطارا واحدا فقط يرى أخرى وتقدر نسبته بـ 07,7%. ومن أعوان التحكم المبحوثين نجد أن 16 مبحوثا يرون أن رئيسهم يبقى مع جماعة العمل طوال ساعات العمل وتقدر نسبتهم بـ 35,6% والذين أجابوا بأن رئيسهم يبقى مع جماعة العمل بعض ساعات العمل عددهم 21 عون تحكم وتقدر نسبتهم بـ 46,7% والذين أجابوا بأخرى عددهم 08 وتقدر نسبتهم بـ 17,8%، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أن 91 مبحوثا من أعوان التنفيذ قد أجابوا بأن رئيسهم يبقى مع جماعة العمل طوال ساعات العمل وتبلغ نسبتهم بـ 46,7% والذين أجابوا أن رئيس العمل يبقى بعض ساعات العمل مع جماعة العمل عددهم 83 ويمثلون نسبة تقدر بـ 42,6% أما 21 مبحوثا من أعوان التحكم فأجابوا بأخرى وتقدر نسبتهم بـ 10,8%.

ونلاحظ أيضا أن 112 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأن رئيسهم يبقى مع جماعة العمل طوال ساعات العمل وتقدر نسبتهم بـ 44,3% وهي أعلى نسبة و 111 مبحوثا بمختلف رتبهم المهنية أجابوا بأن رئيسهم يبقى مع جماعة العمل لبعض ساعات العمل وتقدر نسبتهم بـ 43,9%، كما نجد أن 30 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأخرى وتقدر نسبتهم بـ 11,9% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (78): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,511	4	3,290 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (79) الرتبة الوظيفية * هل تجد أن رئيسك يعطي المسؤولية لكل شخص قادر وراغب فيها؟

جدول رقم (79): يوضح					
المجموع	هل تجد أن رئيسك يعطي المسؤولية لكل شخص قادر وراغب فيها؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	1	12	%		
100,0%	7,7%	92,3%	%		
45	18	27	%	عون تحكم	
100,0%	40,0%	60,0%	%		
195	72	123	%	عون تنفيذ	
100,0%	36,9%	63,1%	%		
253	91	162	%		المجموع
100,0%	36,0%	64,0%	%		

نلاحظ من خلال الجدول (79) أن 12مبحوثا من الإطارات أجابوا بنعم أي أنهم يجدون أن رئيسهم يعطي المسؤولية لكل شخص قادر وراغب فيها وتقدر نسبتهم بـ92,3% وإطارا مبحوثا واحدا أجاب بلا أي أن رئيسه لا يعطي المسؤولية لكل شخص قادر وراغب فيها وتقدر نسبتته بـ7,7%، ونجد أن 27مبحوثا من أعوان التحكم أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ60% ونجد أن 18مبحوثا من أعوان التحكم أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ40%، كما نجد أن 123عونا تنفيذيا من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ63,1% ونجد أن 72مبحوثا من أعوان التنفيذ أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ36,9%.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (79) أن 162 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ64% وهي أكبر نسبة ونلاحظ أيضا أن 91مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بلا وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (79): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,086	2	4,908 ^a	الكيدو (Khi-deux)

في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (80) الرتبة الوظيفية * هل ينظر إليك رئيسك

جدول رقم (80): يوضح							
المجموع	هل ينظر إليك رئيسك				ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا ينظر إلي	نظرة ساخرة	نظرة عادية	بنظرة حادة			
13	1	0	12	0	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	7,7%	0,0%	92,3%	0,0%	%		
45	4	0	38	3	ت	عون تحكم	الرتبة الوظيفية
100,0%	8,9%	0,0%	84,4%	6,7%	%		
195	7	18	146	24	ت	عون تنفيذ	الرتبة الوظيفية
100,0%	3,6%	9,2%	74,9%	12,3%	%		
253	12	18	196	27	ت	المجموع	الرتبة الوظيفية
100,0%	4,7%	7,1%	77,5%	10,7%	%		

من خلال الجدول رقم (80) نلاحظ أن لا يوجد أي إطار أجاب بأن رئيسه ينظر إليه بنظرة حادة ويمثلون نسبة تقدر بـ 00%، و12مبحوثاً من الإطارات يرون أن رئيسهم ينظر إليهم نظرة عادية وتقدر نسبتهم بـ 92,3% ولا يوجد أي إطار يرى أن رئيسه ينظر إليه نظرة ساخرة، بينما إطار واحد فقط يرى أن رئيسه لا ينظر إليه وتقدر نسبته بـ 07,7%. كما نجد أن 03 أعوان تحكم من المبحوثين يرون أن رئيسهم ينظر إليهم بنظرة حادة وتقدر نسبتهم بـ 06,7% ونجد أن 38مبحوثاً من أعوان التحكم أجابوا بأن رئيسهم ينظر إليهم نظرة عادية وتقدر نسبتهم بـ 84,4% ولا أحد من أعوان التحكم المبحوثين يرى أن رئيسه ينظر إليه نظرة ساخرة وتقدر نسبتهم بـ 00% ونجد أيضاً أن 04مبحوثين من أعوان التحكم يرون أن رئيسهم لا ينظر إليهم ويمثلون نسبة تقدر بـ 08,9%.

وبالنسبة لأعوان التنفيذ نجد أن 24 عونا تنفيذيا ينظر إليهم رئيسهم نظرة حادة وتقدر نسبتهم بـ 12,3% و146 عونا تنفيذيا من المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم ينظر إليهم نظرة عادية وتقدر نسبتهم بـ 74,9% و نجد أن 18 مبحوثا من أعوان التنفيذ أجابوا بأن رئيسهم ينظر إليهم نظرة ساخرة وتقدر نسبتهم بـ 09,2% و المبحوثين من أعوان التنفيذ الذين أجابوا بأن رئيسهم لا ينظر إليهم عددهم 07 وتقدر نسبتهم بـ 03,6%.

ومن خلال الجدول رقم (80) نلاحظ أن 27 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأن رئيسهم ينظر إليهم نظرة حادة وتقدر نسبتهم بـ 10,7% ونجد أن 196 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن رئيسهم ينظر إليهم نظرة عادية ويمثلون نسبة تقدر بـ 77,5% وهي أعلى نسبة كما نجد أن 18 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن رئيسهم ينظر إليهم نظرة ساخرة ويمثلون نسبة تقدر بـ 07,1% ونجد أيضا أن 12 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأن رئيسهم لا ينظر إليهم وتقدر نسبتهم بـ 04,7% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (80): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,084	6	11,144 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (81) الرتبة الوظيفية وهل تتوفر لك المعلومات لأداء عملك؟

جدول رقم (81): يوضح					
المجموع	هل تتوفر لك المعلومات لأداء عملك؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	1	12	%		
100,0%	7,7%	92,3%			
45	4	41	%	عون تحكم	
100,0%	8,9%	91,1%			
195	35	160	%	عون تنفيذ	
100,0%	17,9%	82,1%			
253	40	213	%		المجموع
100,0%	15,8%	84,2%			

من خلال الجدول رقم (81) نلاحظ أن 12 إطارا من المبحوثين قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 92,3% وإطارا واحدا فقط قد أجاب بلا ويمثل نسبة 7,7%، ونجد أن 41 من أعوان التحكم المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 91,1% و 4 من أعوان التحكم المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة 8,9% أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجد أن 160 عونا تنفيذيا من المبحوثين قد أجابوا بنعم ويمثلون نسبة تقدر بـ 82,1% و 35 عونا تنفيذيا قد أجابوا بلا. ونلاحظ أيضا أن إجابات المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا بلغ عددهم 40 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 15,8% وهي أصغر مقارنة بنسبة المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بنعم والتي تقدر بـ 84,2% ويبلغ عددهم 213 مبحوثا.

جدول رقم (81): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,231	2	2,933 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (82) الرتبة الوظيفية * هل تجد أن المعلومات التي تصلك

جدول رقم (82): يوضح					
المجموع	هل تجد أن المعلومات التي تصلك		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	غير كافية	كافية			
13	5	8	ت		
100,0%	38,5%	61,5%	%		
45	31	14	ت	عون تحكم	
100,0%	68,9%	31,1%	%		
195	108	87	ت	عون تنفيذ	
100,0%	55,4%	44,6%	%		
253	144	109	ت		المجموع
100,0%	56,9%	43,1%	%		

من خلال الجدول رقم (82) نجد أن 08 إطارات من المبحوثين يرون أن المعلومات التي تصلهم كافية وتقدر نسبتهم بـ 61,5% و 05 إطارات من المبحوثين يرون أن المعلومات التي تصلهم غير كافية وتقدر نسبتهم بـ 38,5%، أما 14 مبحوثاً من أعوان التحكم فيرون أن المعلومات التي تصلهم كافية وتقدر نسبتهم بـ 31,1% والذين أجابوا بأن المعلومات التي تصلهم غير كافية عددهم 31 عون تحكم ويمثلون نسبة تقدر بـ 68,9% ونجد أن 87 مبحوثاً من أعوان التنفيذ يرون أن المعلومات التي تصلهم كافية وتقدر نسبتهم بـ 44,6% والذين يرون أن المعلومات التي تصلهم غير كافية عددهم 108 مبحوثاً من أعوان التحكم وتبلغ نسبتهم 55,4%.

ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول رقم (82) أن 109 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن المعلومات التي تصلهم كافية وتقدر نسبتهم بـ 43,1% وهي أعلى نسبة ونجد أن 144 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأن المعلومات التي تصلهم غير كافية و تقدر نسبتهم بـ 56,9%.

جدول رقم (82): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,099	2	4,623 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (83) الرتبة الوظيفية * هل تصلك المعلومات بطريقة

جدول رقم (83): يوضح					
المجموع	هل تصلك المعلومات بطريقة		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	بطريقة مباشرة	بطريقة غير مباشرة			
13	2	11	ت		
100,0%	15,4%	84,6%	%		
45	20	25	ت	عون تحكم	
100,0%	44,4%	55,6%	%		
195	79	116	ت	عون تنفيذ	
100,0%	40,5%	59,5%	%		
253	101	152	ت		المجموع
100,0%	39,9%	60,1%	%		

من خلال الجدول رقم (83) نلاحظ أن 11مبحثاً من الإطارات أجابوا بأن المعلومات تصلهم بطريقة مباشرة وتقدر نسبتهم بـ84,6% وأن 02إطارين من المبحوثين يرون أن المعلومات تصلهم بطريقة غير مباشرة وتقدر نسبتهم بـ15,4%. ونجد أن 25مبحثاً من أعوان التحكم يرون أن المعلومات تصلهم بطريقة مباشرة وتقدر نسبتهم بـ55,6% و20مبحثاً من أعوان التحكم يرون أن المعلومات تصلهم بطريقة غير مباشرة وتقدر نسبتهم بـ44,4%. ونجد أن 116عونا تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بأن المعلومات تصلهم بطريقة مباشرة وتقدر نسبتهم بـ59,5% و79مبحثاً من أعوان التنفيذ يرون أن المعلومات تصلهم بطريقة غير مباشرة وتقدر نسبتهم بـ40,5%.

ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول رقم (83) أن 152 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا أن المعلومات تصلهم بطريقة مباشرة وتقدر نسبتهم بـ60,1% وهي أعلى نسبة وأجاب 101مبحثاً بمختلف رتبهم الوظيفية بأن المعلومات تصلهم بطريقة غير مباشرة وتقدر نسبتهم بـ39,9% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (83): يوضح اختبار الكيدو			
قيمه	درجات الحرية	مستوى الدلالة	
3,676 ^a	2	,159	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نجد أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (84) الرتبة الوظيفية * هل تصلك المعلومات في الوقت المناسب

جدول رقم (84): يوضح					
المجموع	هل تصلك المعلومات في الوقت المناسب		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	2	11			
100,0%	15,4%	84,6%	%		
45	7	38		عون تحكم	
100,0%	15,6%	84,4%	%		
195	60	135		عون تنفيذ	
100,0%	30,8%	69,2%	%		
253	69	184			المجموع
100,0%	27,3%	72,7%	%		

من خلال الجدول رقم (84) نلاحظ أن 11مبحوثا من الإطارات أجابوا بنعم أي أن المعلومات تصلهم في الوقت المناسب وتقدر نسبتهم بـ84,6% وإطارين أجابا بلا أي أن المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب وتقدر نسبتهم بـ15,4%، ونجد أن 38من أعوان التحكم المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ84,4% وأن 07من أعوان التحكم المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ15,6%، كما نجد أن 135عونا تنفيذيا من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ69,2% والذين أجابوا بلا عددهم 60عونا تنفيذيا وتقدر نسبتهم بـ30,8%.

ونلاحظ أيضا أن 184من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ72,7% وهي أعلى نسبة والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا عددهم 69مبحوثا و يمثلون نسبة تقدر بـ27,3% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (84): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,073	2	5,243 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (85) الرتبة الوظيفية * هل تواجه صعوبات للوصول إلى المعلومات

جدول رقم (85): يوضح				
المجموع	هل تواجه صعوبات للوصول إلى المعلومات		ت	إطار
	لا	نعم		
13	12	1	ت	الرتبة الوظيفية
100,0%	92,3%	7,7%	%	
45	24	21	ت	عون تحكم
100,0%	53,3%	46,7%	%	
195	114	81	ت	عون تنفيذ
100,0%	58,5%	41,5%	%	
253	150	103	ت	المجموع
100,0%	59,3%	40,7%	%	

من خلال الجدول رقم (85) نلاحظ أن إطارا واحدا من المبحوثين أجاب بنعم أي يواجه صعوبات للوصول إلى المعلومات وتقدر نسبته بـ 07,7% و12 إطارا مبحوثا أجابوا بلا أي لا يواجهون صعوبات للوصول إلى المعلومات وتقدر نسبتهم بـ 92,3%، كما نلاحظ أن 21 مبحوثا من أعوان التحكم أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 46,7% و24 مبحوثا من أعوان التحكم أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 53,3%. ونجد أيضا أن 81 مبحوثا من أعوان التنفيذ أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 41,5% والذين أجابوا بلا تقدر نسبتهم بـ 58,5% ويبلغ عددهم 114.

ونلاحظ أيضا أن 103 من المبحوثين بكل رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 40,7% وهي أصغر نسبة والذين أجابوا بلا عددهم 150 مبحوثا وتقدر نسبتهم بـ 59,3% وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (85): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,037	2	6,588 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (86) الرتبة الوظيفية * هل تتبادل المعلومات مع الزملاء؟

جدول رقم (86): يوضح					
المجموع	هل تتبادل المعلومات مع الزملاء؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	0	13	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	0,0%	100,0%	%		
45	3	42	ت	عون تحكم	
100,0%	6,7%	93,3%	%		
195	24	171	ت	عون تنفيذ	
100,0%	12,3%	87,7%	%		
253	27	226	ت		المجموع
100,0%	10,7%	89,3%	%		

من خلال الجدول رقم (86) نلاحظ أن كل الإطارات أجابوا بنعم أي يتبادلون المعلومات مع الزملاء وعددهم 13مبحثاً وتقدر نسبتهم بـ100%، ونجد أن 42 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ93,3% والذين أجابوا بلا أي لا يتبادلون المعلومات مع الزملاء عددهم 03مبحوثين وتقدر نسبتهم بـ06,7%، أما عن أعوان التنفيذ فنجد أن 171 عوناً تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ87,7% والذين أجابوا بلا عددهم 24مبحثاً وتقدر نسبتهم بـ12,3%. ونلاحظ أيضاً أن 226مبحثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ89,3% وهي أعلى نسبة والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا عددهم 27 وتقدر نسبتهم بـ10,7% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (86): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,240	2	2,858 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.
جدول رقم (87) الرتبة الوظيفية * هل تواجه صعوبات في الاتصال مع العمال أثناء العمل بسبب:

جدول رقم (87): يوضح						
المجموع	هل تواجه صعوبات في الاتصال بسبب:			ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا يواجه	نوع الجنس	المنصب			
13	7	1	5	ت		
100,0%	53,8%	7,7%	38,5%	%		
45	32	0	13	ت	عون تحكم	
100,0%	71,1%	0,0%	28,9%	%		
195	83	17	95	ت	عون تنفيذ	
100,0%	42,6%	8,7%	48,7%	%		
253	122	18	113	ت		المجموع
100,0%	48,2%	7,1%	44,7%	%		

من خلال الجدول رقم (87) نلاحظ أن 05 إدارات من المبحوثين يرون أنهم يواجهون صعوبات في الاتصال بسبب المنصب وتقدر نسبتهم بـ 38,5%، والمبحوثين الإدارات الذين أجابوا أنهم يواجهون صعوبات بسبب نوع الجنس عددهم 01 وتقدر نسبتهم بـ 7,7% ونجد كذلك أن الذين لا يواجهون صعوبات في الاتصال عددهم 07 مبحوثين من الإدارات وتقدر نسبتهم بـ 53,8%. ونجد أيضا أن 13 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بأنهم يواجهون صعوبات في الاتصال بسبب المنصب وتقدر نسبتهم بـ 28,9% ولا يوجد أي مبحوث من أعوان التحكم يرى أنه يواجه صعوبات بسبب نوع الجنس وتقدر نسبته بـ 00% و المبحوثين من أعوان التحكم الذين لا يواجهون صعوبات في الاتصال عددهم 32 وتقدر نسبتهم بـ 71,1%. وبالنسبة لأعوان التنفيذ من المبحوثين فنجد أن 113 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأنهم يواجهون صعوبات في الاتصال بسبب المنصب وتقدر نسبتهم بـ 44,7% والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين يرون أنهم يواجهون صعوبات بسبب نوع الجنس عددهم 18 وتقدر نسبتهم بـ 7,1% وهي أصغر نسبة، وكذلك نجد أن 122 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية لا يواجهون صعوبات في الاتصال وتقدر نسبتهم بـ 48,2% وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (87): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,009	4	13,518 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

(5) عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الخامسة:

جدول رقم (88) الرتبة الوظيفية * هل أنت على إطلاع بالقانون الداخلي للمؤسسة؟

جدول رقم (88): يوضح					
المجموع	هل أنت على إطلاع بالقانون الداخلي للمؤسسة؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	0	13	ت		
100,0%	0,0%	100,0%	%		
45	4	41	ت	عون تحكم	
100,0%	8,9%	91,1%	%		
195	29	166	ت	عون تنفيذ	
100,0%	14,9%	85,1%	%		
253	33	220	ت		المجموع
100,0%	13,0%	87,0%	%		

من خلال الجدول رقم (88) نلاحظ أن كل الإطارات المبحوثين وعددهم 13 إطارا أجابوا بنعم أي أنهم على إطلاع بالقانون الداخلي للمؤسسة وتقدر نسبتهم بـ 100%، والذين أجابوا بلا تقدر نسبتهم بـ 0%، ونجد أن أعوان التحكم من المبحوثين وعددهم 41 قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 91,1% و 04 مبحوثين من أعوان التحكم أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 8,9%، كما نجد أن 166 عوناً تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 85,1% والذين أجابوا بلا عددهم 29 وتقدر نسبتهم بـ 14,9%.

ونلاحظ أيضا أن 220مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب87% وهي أعلى نسبة والذين أجابوا بلا عددهم 33مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية وتقدر نسبتهم ب13% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (88): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,201	2	3,210 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (89) الرتبة الوظيفية * هل تجد أن هذا القانون يتماشى مع التغيرات في المجتمع والعالم؟

جدول رقم (89): يوضح				
المجموع	هل تجد أن هذا القانون يتماشى مع التغيرات في المجتمع والعالم؟		ت	إطار
	لا	نعم		
13	2	11	ت	الرتبة الوظيفية
100,0%	15,4%	84,6%	%	
45	18	27	ت	عون تحكم
100,0%	40,0%	60,0%	%	
195	81	114	ت	عون تنفيذ
100,0%	41,5%	58,5%	%	
253	101	152	ت	المجموع
100,0%	39,9%	60,1%	%	

من خلال الجدول رقم (89) نلاحظ أن 11مبحوثا من الإطارات أجابوا بنعم أي يجدون أن القانون الداخلي لمؤسستهم يتماشى مع التغيرات في المجتمع والعالم وتقدر نسبتهم ب84,6% والمبحوثين من

الإطارات والذين أجابوا بلا عددهم إطارين وتقدر نسبتهم بـ15,4%. ونجد أن 27مبحوثاً من أعوان التحكم أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ60% ونجد أن 18 من أعوان التحكم المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ40%، كما نجد أيضاً أن 114 عوناً تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ58,5% والذين أجابوا بلا عددهم 81 وتقدر نسبتهم بـ41,5%.

كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن 152 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ60,1% وهي أعلى نسبة والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا عددهم 101 مبحوثاً وتقدر نسبتهم بـ39,9% وهي أصغر نسبة .

جدول رقم (89): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,176	2	3,476 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (90) الرتبة الوظيفية * هل تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؟

جدول رقم (90): يوضح					
المجموع	هل تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	0	13	ت		
100,0%	0,0%	100,0%	%		
45	4	41	ت	عون تحكم	
100,0%	8,9%	91,1%	%		
195	44	151	ت	عون تنفيذ	
100,0%	22,6%	77,4%	%		
253	48	205	ت		المجموع
100,0%	19,0%	81,0%	%		

من خلال الجدول رقم (90) نلاحظ أن كل الإطارات أجابوا بنعم أي أنهم يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ 100% ولا يوجد إطارا واحدا مبحوثا أجاب بلا وتقدر نسبتهم بـ 00%، نجد أن 41 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 91,1% والذين أجابوا بلا عددهم 04 أعوان تحكم من المبحوثين وتقدر نسبتهم بـ 08,9%. كما نجد أن 151 مبحوثا من أعوان التنفيذ قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 77,4% والذين أجابوا بلا عددهم 44 عون تنفيذيا من المبحوثين وتقدر نسبتهم بـ 22,6%.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول نفسه أن 205 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 81,0% وهي أعلى نسبة والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا عددهم 48 وتقدر نسبتهم بـ 19% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (90): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,022	2	7,657 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (91) الرتبة الوظيفية * هل تحاول الإبداع في عملك؟

جدول رقم (91): يوضح					
المجموع	هل تحاول الإبداع في عملك؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	0	13	ت		
100,0%	0,0%	100,0%	%		
45	13	32	ت	عون تحكم	
100,0%	28,9%	71,1%	%		
195	45	150	ت	عون تنفيذ	
100,0%	23,1%	76,9%	%		
253	58	195	ت		المجموع
100,0%	22,9%	77,1%	%		

من خلال الجدول رقم (91) نلاحظ أن كل الإطارات من المبحوثين أجابوا بنعم أي أنهم يحاولون الإبداع في عملهم وعددهم 13 وتقدر نسبتهم ب100% ولا يوجد أي إطار من المبحوثين أجاب بلا وتقدر نسبتهم ب00%، ونجد أن 32 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب71,1% ونجد أن 13 مبحوثاً من أعوان التحكم أجابوا بلا وتقدر نسبتهم ب28,9%، ونلاحظ أيضاً أن 150 مبحوثاً من أعوان التنفيذ أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب76,9% والمبحوثين من أعوان التنفيذ الذين أجابوا بلا عددهم 45 وتقدر نسبتهم ب23,1%.

ونلاحظ أيضاً أن 195 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب77,1% وهي أعلى نسبة و المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا عددهم 58 وتقدر نسبتهم ب22,9%.

جدول رقم (91): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,092	2	4,775 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (92) الرتبة الوظيفية * هل تشارك في اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

جدول رقم (92): يوضح					
المجموع	هل تشارك في اتخاذ القرارات في المؤسسة؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	5	8	ت		
100,0%	38,5%	61,5%	%		
45	34	11	ت	عون تحكم	
100,0%	75,6%	24,4%	%		
195	118	77	ت	عون تنفيذ	
100,0%	60,5%	39,5%	%		
253	157	96	ت		المجموع
100,0%	62,1%	37,9%	%		

من خلال الجدول رقم (92) نلاحظ أن 08 إيطارات أجابوا بنعم أي أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات في المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ 61,5%، والإيطارات المبحوثين الذين أجابوا بلا عددهم 05 وتقدر نسبتهم بـ 38,5%، ونجد أن 11 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 24,4% ومن أعوان التحكم المبحوثين الذين أجابوا بلا نجد أن عددهم 34 وتقدر نسبتهم بـ 75,6%، كما نجد أن 77 عوناً تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 39,5% ونجد أن 118 عوناً تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 60,5%.

كما نلاحظ من خلال نفس الجدول رقم (92) أن 96 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 37,9% وهي أصغر نسبة والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا عددهم 157 وتقدر نسبتهم بـ 62,1% وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (92): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,034	2	6,753 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (93) الرتبة الوظيفية * هل تتبنى مؤسستكم سياسة الاهتمام بالزبون (العميل)؟

جدول رقم (93): يوضح					
المجموع	هل تتبنى مؤسستكم سياسة الاهتمام بالزبون (العميل)؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	0	13	ت		
100,0%	0,0%	100,0%	%		
45	0	45	ت	عون تحكم	
100,0%	0,0%	100,0%	%		
195	19	176	ت	عون تنفيذ	
100,0%	9,7%	90,3%	%		
253	19	234	ت		المجموع
100,0%	7,5%	92,5%	%		

من خلال الجدول رقم (93) نلاحظ أن كل الإطارات المبحوثين وعددهم 13 مبحوثاً أجابوا بنعم أي أن مؤسستهم تتبنى سياسة الاهتمام بالزبون وتقدر نسبتهم بـ 100%، و نجد أن كل أعوان التحكم المبحوثين وعددهم 45 مبحوثاً أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 100%، كما نجد أن 176 مبحوثاً من أعوان التنفيذ أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 90,3% و 19 مبحوثاً من أعوان التنفيذ أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 9,7%. ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن 234 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 92,5% وهي أعلى نسبة ونجد أن 19 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 7,5% وهي أصغر نسبة .

جدول رقم (93): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,047	2	6,110 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (94) الرتبة الوظيفية * في حالة الإجابة بنعم هل هو

جدول رقم (94): يوضح						
المجموع	في حالة الإجابة بنعم هل هو			ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	اهتمام أدنى	اهتمام متوسط	اهتمام عالي			
13	0	3	10			
100,0%	0,0%	23,1%	76,9%	%		
45	0	17	28		ت	عون تحكم
100,0%	0,0%	37,8%	62,2%	%		
176	12	56	108		ت	عون تنفيذ
100,0%	6,8%	31,8%	61,4%	%		
234	12	76	146		ت	المجموع
100,0%	5,1%	32,5%	62,4%	%		

من خلال الجدول رقم (94) نلاحظ أن 10 إدارات من المبحوثين أجابوا بأن مؤسساتهم تهتم اهتماما عاليا بالزبون وتقدر نسبتهم بـ 76,9%، ونجد أن 03 إدارات مبحوثين يرون أن مؤسساتهم تهتم بالزبون اهتماما متوسطا وتقدر نسبتهم بـ 23,1% وتقدر نسبة المبحوثين الذين يرون أن مؤسساتهم تهتم بالزبون اهتماما أدنى بـ 00%. ونجد أن 28 عون تحكم من المبحوثين يرون أن مؤسساتهم تهتم بالزبون اهتماما عاليا وتقدر نسبتهم بـ 62,2% وأن 17 مبحوثا من أعوان التحكم يرون أن مؤسساتهم تهتم بالزبون اهتماما متوسطا وتقدر نسبتهم بـ 37,8% وأنه لا يوجد أي عون تحكم من بين المبحوثين يرى أن مؤسساتهم تهتم بالزبون اهتماما أدنى وتقدر نسبتهم بـ 00%. كما نجد أن 108 من أعوان التنفيذ المبحوثين يرون أن مؤسساتهم تهتم بالزبون اهتماما عاليا وتقدر نسبتهم بـ 61,4% ونجد أن 56 مبحوثا من أعوان التنفيذ يرون أن مؤسساتهم تهتم بالزبون اهتماما متوسطا وتقدر نسبتهم بـ 31,8% و12 من أعوان التنفيذ المبحوثين يرون أن مؤسساتهم تهتم بالزبون اهتماما أدنى. ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أن 146 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن مؤسساتهم تهتم بالزبون اهتماما عاليا وتقدر نسبتهم بـ 62,4% ونجد أن 76 مبحوثا من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن مؤسساتهم تهتم بالزبون اهتماما متوسطا وتقدر

نسبتهم ب32,5% كما نجد أن 12مبحثاً بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن مؤسستهم تهتم بالزبون اهتماماً أدنى وتقدر نسبتهم ب05,1%.

جدول رقم (94): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
	4	5,191 ^a	الكيدو (Khi-deux)
			,268

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (95) الرتبة الوظيفية * هل تقوم فلسفة العمل على

جدول رقم (95): يوضح						
المجموع	هل تقوم فلسفة العمل على			ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	معا	العمل الجماعي	العمل الفردي			
13	2	10	1	ت		
100,0%	15,4%	76,9%	7,7%	%		
45	0	33	12	ت	عون تحكم	
100,0%	0,0%	73,3%	26,7%	%		
195	27	121	47	ت	عون تنفيذ	
100,0%	13,8%	62,1%	24,1%	%		
253	29	164	60	ت		المجموع
100,0%	11,5%	64,8%	23,7%	%		

من خلال الجدول رقم (95) نلاحظ أن إطاراً واحداً من المبحوثين أجاب بأن فلسفة العمل تقوم على العمل الفردي وتقدر نسبته ب07,7%، ونجد أن 10مبحثين من الإطارات أجابوا بأن فلسفة العمل تقوم على العمل الجماعي وتقدر نسبتهم ب76,9%، والذين أجابوا بأن فلسفة العمل تقوم على العمل الفردي وعلى العمل الجماعي هما إطاران من المبحوثين وتقدر نسبتهم ب15,4%.

ونجد أن 12عون تحكم من المبحوثين يرون أن فلسفة العمل تقوم على العمل الفردي وتقدر نسبتهم ب26,7% والمبحوثين من أعوان التحكم الذين يرون أن فلسفة العمل تقوم على العمل الجماعي عددهم 33 وتقدر نسبتهم ب73,3% ونجد أنه لا يوجد أي مبحث من أعوان التحكم يرى أن فلسفة العمل تقوم على العمل الفردي وعلى العمل الجماعي معا وتقدر نسبتهم ب00%.

كما نلاحظ أن 47 عوناً تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بأن فلسفة العمل تقوم على العمل الفردي وتقدر نسبتهم بـ 24,1%، ونجد أن 121 مبحوثاً من أعوان التنفيذ يرون أن فلسفة العمل تقوم على العمل الجماعي وتقدر نسبتهم بـ 62,1%، ونجد أيضاً أن 27 مبحوثاً من أعوان التنفيذ المبحوثين يرون أن فلسفة العمل تقوم على العمل الفردي وعلى العمل الجماعي وتقدر نسبتهم بـ 13,8%.

ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول أعلاه رقم (96) أن 60 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأن فلسفة العمل تقوم على العمل الفردي وتقدر نسبتهم بـ 23,7% ونجد أن 164 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأن فلسفة العمل تقوم على العمل الجماعي وتقدر نسبتهم بـ 64,8% وهي أعلى نسبة والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بأن فلسفة العمل تقوم على العمل الجماعي وعلى العمل الفردي عددهم 29 وتقدر نسبتهم بـ 11,5% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (95): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,063	4	8,912 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (96) الرتبة الوظيفية * هل يناقش المدير مشاكل العمل؟

جدول رقم (96): يوضح					
المجموع	هل يناقش المدير مشاكل العمل؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	0	13	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	0,0%	100,0%	%		
45	19	26	ت	عون تحكم	الرتبة الوظيفية
100,0%	42,2%	57,8%	%		
195	47	148	ت	عون تنفيذ	الرتبة الوظيفية
100,0%	24,1%	75,9%	%		
253	66	187	ت	المجموع	الرتبة الوظيفية
100,0%	26,1%	73,9%	%		

من خلال الجدول رقم (96) نجد أن كل الإطارات المبحوثين وعددهم 13 إطاراً أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 100% ونجد أن 26 عون تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 57,8% والمبحوثين الذين أجابوا بلا عددهم 19 عون تحكم وتقدر نسبتهم بـ 42,2%. ومن خلال الجدول نلاحظ أن 148 عون تنفيذ من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 75,9% و 47 مبحوثاً من أعوان التنفيذ أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 24,1%. ونجد أيضاً أن 187 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 73,9% وهي أكبر نسبة، والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا تقدر نسبتهم بـ 26,1% وهي أصغر نسبة .

جدول رقم (96): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,004	2	11,063 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (97) الرتبة الوظيفية * في حالة الإجابة بنعم، يناقشها

جدول رقم (97): يوضح						
المجموع	في حالة الإجابة بنعم، يناقشها			ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	أبداً	أحياناً	دائماً			
13	0	7	6	ت	عون تحكم	الرتبة الوظيفية
100,0%	0,0%	53,8%	46,2%	%		
26	0	8	18	ت	عون تنفيذ	الرتبة الوظيفية
100,0%	0,0%	30,8%	69,2%	%		
148	15	65	68	ت	المجموع	الرتبة الوظيفية
100,0%	10,1%	43,9%	45,9%	%		
187	15	80	92	ت	المجموع	الرتبة الوظيفية
100,0%	8,0%	42,8%	49,2%	%		

من خلال الجدول رقم (97) نجد أن 06 إيطارات من المبحوثين يرون أن المدير يناقش دائماً مشاكل العمل وتقدر نسبتهم بـ 46,2%، ونجد أن 07 إيطارات من المبحوثين يرون أن المدير يناقش مشاكل العمل أحياناً وتقدر نسبتهم بـ 53,8%، ولا أحد من الإطارات أجاب أبداً وتقدر نسبتهم بـ 00%، ونجد أن 18 مبحوثاً من أعوان التحكم أجابوا أحياناً وتقدر نسبتهم بـ 62,2% ونجد أن 08 من أعوان التحكم المبحوثين أجابوا أحياناً وتقدر نسبتهم بـ 30,8%. ولا يوجد أي أحد من أعوان التحكم المبحوثين أجاب أبداً وتقدر نسبتهم بـ 00%.

كما نجد أن 68 مبحوثاً من أعوان التنفيذ أجابوا دائماً وتقدر نسبتهم بـ 45,9% والمبحوثين من أعوان التنفيذ الذين أجابوا أحياناً عددهم 65 وتقدر نسبتهم بـ 43,9% وأعوان التنفيذ من المبحوثين الذين أجابوا أبداً عددهم 15 وتقدر نسبتهم بـ 10,1%.

ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول رقم (97) أن 92 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأن المدير يناقش مشاكل العمل دائماً وتقدر نسبتهم بـ 49,2% والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية الذين يرون أن المدير يناقش مشاكل العمل أحياناً عددهم 80 مبحوثاً وتقدر نسبتهم بـ 42,8% وهي أعلى نسبة، كما نجد أن 15 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن المدير لا يناقش مشاكل العمل أبداً وتقدر نسبتهم بـ 08% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (97): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,103	4	7,710 ^a	الكيدو (Khi-deux)

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (98) الرتبة الوظيفية * هل تم استحداث تعليمات في مجال تحسين جودة المنتج؟

جدول رقم (98): يوضح					
المجموع	هل تم استحداث تعليمات في مجال تحسين جودة المنتج؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	6	7			
100,0%	46,2%	53,8%	%		
45	13	32		عون تحكّم	
100,0%	28,9%	71,1%	%		
195	53	142		عون تنفيذ	
100,0%	27,2%	72,8%	%		
253	72	181			المجموع
100,0%	28,5%	71,5%	%		

من خلال الجدول رقم (98) نلاحظ أن 07 إطارات من المبحوثين أجابوا بنعم أي تم استحداث تعليمات في مجال تحسين جودة المنتج وتقدر نسبتهم بـ 53,8% والمبحوثين الذين أجابوا بلا أي لم يتم استحداث تعليمات في مجال تحسين جودة المنتج وعددهم 06 حيث تقدر نسبتهم بـ 46,2%، والمبحوثين من أعوان التحكّم الذين أجابوا بنعم عددهم 32 وتقدر نسبتهم بـ 71,1% وأعوان التحكّم المبحوثين الذين أجابوا بلا عددهم 13 وتبلغ نسبتهم بـ 28,9%.

ونجد أن 142 عوناً تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 72,8% والذين أجابوا بلا عددهم 53 وتقدر نسبتهم بـ 27,2%. ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول رقم (99) أن 181 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 71,5% وهي أعلى نسبة ونجد أن 72 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 28,5% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (98): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,340	2	2,160 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (99) الرتبة الوظيفية * هل تظن أن سياسة المؤسسة في التحفيز ملائمة لتحسين جودة أداء العمال؟

جدول رقم (99): يوضح					
المجموع	هل تظن أن سياسة المؤسسة في التحفيز ملائمة لتحسين جودة أداء العمال؟		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	2	11	ت		
100,0%	15,4%	84,6%	%		
45	35	10	ت	عون تحكم	
100,0%	77,8%	22,2%	%		
195	100	95	ت	عون تنفيذ	
100,0%	51,3%	48,7%	%		
253	137	116	ت		المجموع
100,0%	54,2%	45,8%	%		

من خلال الجدول رقم (99) نلاحظ أن 11 إطاراً من المبحوثين أجابوا بنعم أي أنهم يظنون أن سياسة المؤسسة في التحفيز ملائمة لتحسين جودة أداء العمال وتقدر نسبتهم بـ 84,6% والذين أجابوا بلا عددهم 02 وتقدر نسبتهم بـ 15,4%، ونجد أن 10 أعوان تحكم من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 22,2% والذين أجابوا بلا عددهم 35 وتقدر نسبتهم بـ 77,8%، أما عن أعوان التنفيذ من المبحوثين نجد أن 95 عوناً تنفيذياً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 48,7% وأن 100 عوناً تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 51,3%.

ومن خلال الجدول رقم (99) نلاحظ أيضاً أن 116 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 45,8% وهي أصغر نسبة ونجد أن 137 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بلا وتقدر نسبتهم بـ 54,2% وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (99): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,000	2	18,633 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (100) الرتبة الوظيفية * هل مواضيع التكوين تخص

جدول رقم (100): يوضح								
المجموع	هل مواضيع التكوين تخص					ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	أخرى	لأعلم	الجودة وكيفيات الاتصال	تخص كيفيات الاتصال	تخص الجودة			
13	2	1	5	0	5	ت		
100,0 %	15,4%	7,7%	38,5%	0,0%	38,5%	%		
45	0	19	0	10	16	ت	عون	
100,0 %	0,0%	42,2%	0,0%	22,2%	35,6%	%	تحكم	
195	3	88	19	29	56	ت	عون	
100,0 %	1,5%	45,1%	9,7%	14,9%	28,7%	%	تنفيذ	
253	5	108	24	39	77	ت		المجموع
100,0 %	2,0%	42,7%	9,5%	15,4%	30,4%	%		

من خلال الجدول رقم (100) نلاحظ أن 05 إيطارات من المبحوثين يرون أن مواضيع التكوين تخص الجودة وتقدر نسبتهم بـ 38,5% ولا يوجد أي مبحوث من الإطارات يرى أن مواضيع التكوين تخص كيفيات

الاتصال وتقدر نسبتهم ب00%، ونجد أن 05 إيطارات من المبحوثين أجابوا بأن مواضيع التكوين تخص الجودة وكيفيات الاتصال وتقدر نسبتهم ب38,5% وإطارامبحوثا واحدا أجاب بلا أعلم وتقدر نسبته ب07,7% كما نجد أن إيطارين من المبحوثين أجابا بأخرى وتقدر نسبتهم ب15,4%. ونجد أن 16 مبحوثا من أعوان التحكم أجابوا بأن التكوين يخص الجودة وتقدر نسبتهم ب35,6% و10 أعوان تحكم من المبحوثين أجابوا بأن التكوين يخص كيفيات الاتصال وتقدر نسبتهم ب22,2% ونجد أن المبحوثين من أعوان التحكم يرون أن مواضيع التكوين لا يخص الجودة وكيفيات الاتصال وتقدر نسبتهم ب00% كما أنهم لا يرون أن مواضيع التكوين تخص جوانب أخرى وتقدر نسبتهم ب00% ويبلغ عددهم 00. ومن المبحوثين نجد أن 19 عون تحكم قد أجابوا بلا أعلم وتقدر نسبتهم ب42,2%.

ونجد أن 56 عوناً تنفيذياً من المبحوثين يرون أن مواضيع التكوين تخص الجودة وتقدر نسبتهم ب28,7% و29 عوناً تنفيذياً من المبحوثين يرون أن مواضيع التكوين تخص كيفيات الاتصال وتقدر نسبتهم ب14,9% ونلاحظ أيضاً أن 19 مبحوثاً من أعوان التنفيذ يرون أن مواضيع التكوين تخص الجودة و كيفيات الاتصال وتقدر نسبتهم ب09,7% كما نجد أن 88 عوناً تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بلا أعلم وتقدر نسبتهم ب45,1% و03 مبحوثين من أعوان التنفيذ أجابوا بأخرى وتقدر نسبتهم ب01,5%. ونلاحظ أيضاً أن 77 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن مواضيع التكوين تخص الجودة وتقدر نسبتهم ب30,4% و39 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن مواضيع التكوين تخص كيفيات الاتصال وتقدر نسبتهم ب15,4% ونجد أيضاً أن 24 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن مواضيع التكوين تخص الجودة وكيفيات الاتصال وتقدر نسبتهم ب09,5%، كما أن 108 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بلا أعلم وتقدر نسبتهم ب42,7% وهي أعلى نسبة، ونجد أيضاً أن 05 مبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأخرى وتقدر نسبتهم ب02% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (100): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,000	8	36,942 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (101) الرتبة الوظيفية * مجموعة مواصفات

جدول رقم (101): يوضح					
المجموع	مجموعة مواصفات		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	9	4			
100,0%	69,2%	30,8%	%		
45	38	7		عون تحكم	
100,0%	84,4%	15,6%	%		
195	131	64		عون تنفيذ	
100,0%	67,2%	32,8%	%		
253	178	75			المجموع
100,0%	70,4%	29,6%	%		

من خلال الجدول رقم (101) نلاحظ أن 04 إطارات من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة مواصفات وتقدر نسبتهم ب 30,8% والذين أجابوا بلا عددهم 09 مبحوثين وتقدر نسبتهم ب 69,2%. ونجد أن 07 مبحوثين من أعوان التحكم أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب 15,6% الذين أجابوا بلا عددهم هو 38 وتقدر نسبتهم ب 84,4% ونجد أن أعوان التنفيذ المبحوثين الذين أجابوا بنعم عددهم 64 وتقدر نسبتهم ب 32,8% والذين أجابوا بلا عددهم 131 مبحوثا من أعوان التنفيذ وتقدر نسبتهم ب 67,2%.

ونلاحظ أيضا أن 75 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب 29,6% وهي أصغر نسبة والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا عددهم 178 مبحوثا وتقدر نسبتهم ب 70,4% وهي أعلى نسبة .

جدول رقم (101): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,073	2	5,234 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (102) الرتبة الوظيفية * شهادة لإثبات الجودة

جدول رقم (102): يوضح					
المجموع	شهادة لإثبات الجودة		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	5	8			
100,0%	38,5%	61,5%	%		
45	18	27		عون تحكم	
100,0%	40,0%	60,0%	%		
195	92	103		عون تنفيذ	
100,0%	47,2%	52,8%	%		
253	115	138			المجموع
100,0%	45,5%	54,5%	%		

من خلال الجدول رقم (102) نلاحظ أن 08مبجوثين من الإطارات أجابوا بنعم أي أن إدارة الجودة الشاملة هي شهادة لإثبات الجودة وتقدر نسبتهم ب61,5% والذين أجابوا بلا أي أن إدارة الجودة الشاملة ليست شهادة لإثبات الجودة و عددهم 05مبجوثين وتقدر نسبتهم ب38,5%، ونجد أن 27مبجوثا من أعوان التحكم أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب60% والمبجوثين الذين أجابوا بلا من أعوان التحكم عددهم 18 مبجوثا وتقدر نسبتهم ب40، كما نجد أن 103عونا تنفيذيا من المبجوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب52,8% أما المبجوثين الذين أجابوا بلا عددهم 92عونا تنفيذيا وتقدر نسبتهم ب47,2%. ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أن 138من المبجوثين بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب54,5% والمبجوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا بلغ عددهم 115 وتقدر نسبتهم ب45,5% وهي أصغر نسبة .

جدول رقم (102): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,597	2	1,030 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (103) الرتبة الوظيفية * شرط لتحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (103): يوضح			
المجموع	شرط لتحقيق الميزة التنافسية		
	لا	نعم	
13	7	6	ت
100,0%	53,8%	46,2%	%
45	41	4	ت
100,0%	91,1%	8,9%	%
195	139	56	ت
100,0%	71,3%	28,7%	%
253	187	66	ت
100,0%	73,9%	26,1%	%

من خلال الجدول رقم (103) نلاحظ أن 06 إدارات من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن إدارة الجودة الشاملة هي شرط لتحقيق الميزة التنافسية وتقدر نسبتهم ب 46,2% والمبحوثين الذين أجابوا بلا عددهم 07 مبحوثين من الإدارات وتقدر نسبتهم ب 53,8%، ونجد أن 04 مبحوثين من أعوان التحكم أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب 08,9% والمبحوثين الذين أجابوا بلا عددهم 41 مبحوثا من أعوان التحكم وتقدر نسبتهم ب 91,1%، ونجد أن 56 عون تنفيذ من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب 28,7% والذين أجابوا بلا عددهم 139 عون تنفيذ مبحوثا وتقدر نسبتهم ب 71,3%.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أن 66 مبحوثا بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم ب 26,1% وهي أصغر نسبة، والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا عددهم 187 وتقدر نسبتهم ب 73,9% وهي أعلى نسبة .

جدول رقم (103): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,006	2	10,318 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (104) الرتبة الوظيفية * رفع الروح المعنوية للأفراد

جدول رقم (104): يوضح					
المجموع	رفع الروح المعنوية للأفراد		ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	لا	نعم			
13	13	0	ت		
100,0%	100,0%	0,0%	%		
45	42	3	ت	عون تحكم	
100,0%	93,3%	6,7%	%		
195	161	34	ت	عون تنفيذ	
100,0%	82,6%	17,4%	%		
253	216	37	ت		المجموع
100,0%	85,4%	14,6%	%		

من خلال الجدول رقم (104) نلاحظ أن كل الإطارات من المبحوثين وعددهم 13 قد أجابوا بلا أي لا ترفع الروح المعنوية للأفراد وتقدر نسبتهم بـ 100%. ونجد أيضا أن 03 مبحوثين من أعوان التحكم أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 6,7% والذين أجابوا بلا عددهم 42 وتقدر نسبتهم بـ 93,3%، أما عن أعوان التنفيذ فنجد أن 34 عوناً تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 17,4% والذين أجابوا بلا عددهم 161 عوناً تنفيذياً وتقدر نسبتهم بـ 82,6%.

ونلاحظ أيضا أن 37 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية قد أجابوا بنعم وتقدر نسبتهم بـ 14,6% وهي أصغر نسبة والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا عددهم 216 وتقدر نسبتهم بـ 85,4% وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (104): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,057	2	5,744 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (105) الرتبة الوظيفية * هل لجأت مؤسستكم للحصول على شهادة الإيزو في

جدول رقم (105): يوضح							
المجموع	هل لجأت مؤسستكم للحصول على شهادة الإيزو في				ت	إطار	الرتبة الوظيفية
	تطوير الجودة	إرساء ثقافة الجودة	تطوير وإرساء ثقافة الجودة	لا أعلم			
13	9	0	3	1	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	69,2%	0,0%	23,1%	7,7%	%		
45	32	7	0	6	ت	عون تحكم	
100,0%	71,1%	15,6%	0,0%	13,3%	%		
195	86	40	15	54	ت	عون تنفيذ	
100,0%	44,1%	20,5%	7,7%	27,7%	%		
253	127	47	18	61	ت	المجموع	
100,0%	50,2%	18,6%	7,1%	24,1%	%		

من خلال الجدول رقم (105) نلاحظ أن 09 إدارات من المبحوثين أجابوا بأن مؤسستهم تحصلت على شهادة الإيزو في تطوير الجودة وتقدر نسبتهم بـ 69,2% ونجد أنه لا يوجد أي إطار أجاب بأن مؤسسته لجأت للحصول على شهادة الإيزو في إرساء ثقافة الجودة ونجد كذلك أن 03 إدارات من المبحوثين أجابوا بأن مؤسستهم لجأت للحصول على شهادة الإيزو في تطوير وإرساء ثقافة الجودة وتقدر نسبتهم بـ 23,1% طارا واحدا فقط أجاب بلا أعلم وتقدر نسبته بـ 07,7% ونجد أن 06 من أعوان التحكم المبحوثين نجد أن 32 مبحوثا يرون أن مؤسستهم لجأت للحصول على شهادة الإيزو في تطوير الجودة وتقدر نسبتهم بـ 71,1%، ونجد أن 07 مبحوثين من أعوان التحكم يرون أن مؤسستهم لجأت للحصول على الإيزو في إرساء ثقافة الجودة وتقدر نسبتهم بـ 15,6% ولا يوجد أي مبحوث من أعوان التحكم يرى أن مؤسسته لجأت للحصول على شهادة الإيزو في تطوير وإرساء ثقافة الجودة وتقدر نسبتهم بـ 00% ونجد أن 06 مبحوثين من أعوان التحكم أجابوا بلا أعلم وتقدر نسبتهم بـ 13,3%.

كما نلاحظ أن 86 عوننا تنفيذيا من المبحوثين أجابوا بأن مؤسستهم لجأت للحصول على الإيزو في تطوير الجودة وتقدر نسبتهم بـ 44,1%، ونجد أن 40 مبحوثا من أعوان التنفيذ يرون أن مؤسستهم لجأت للحصول على الإيزو في إرساء ثقافة الجودة وتقدر نسبتهم بـ 20,5% ونجد أن 15 عوننا تنفيذيا من المبحوثين يرون

أن مؤسستهم لجأت للحصول على الايزو في تطوير وإرساء ثقافة الجودة وتقدر نسبتهم بـ 07,7% والذين أجابوا بلا أعلم عددهم 54 عوناً تنفيذياً مبحوثاً وتقدر نسبتهم بـ 27,7%.

ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول رقم (105) أن 127 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأن مؤسستهم لجأت للحصول على شهادة الايزو في تطوير الجودة وتقدر نسبتهم بـ 50,2% وهي أعلى نسبة و 47 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن مؤسستهم لجأت للحصول على الايزو في إرساء ثقافة الجودة وتقدر نسبتهم بـ 18,6% و 18 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن مؤسستهم لجأت للحصول على الايزو في تطوير وإرساء ثقافة الجودة وتقدر نسبتهم بـ 07,1% وهي أصغر نسبة وكذلك نجد ان 61 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية من أعوان التنفيذ قد أجابوا بلا أعلم وتقدر نسبتهم بـ 24,1%.

جدول رقم (105): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,001	6	21,939 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الخطأ وهذا يعني وجود فروق بين المتغيرين.

جدول رقم (106) الرتبة الوظيفية * هل الحصول على شهادة الايزو يخص

جدول رقم (106): يوضح						
المجموع	هل الحصول على شهادة الايزو يخص			إطارات الإدارة	ت	الرتبة الوظيفية
	لا أعلم	جميع أفراد المؤسسة	ت			
13	1	10	2	ت	إطار	الرتبة الوظيفية
100,0%	7,7%	76,9%	15,4%	%		
45	0	34	11	ت	عون تحكم	الرتبة الوظيفية
100,0%	0,0%	75,6%	24,4%	%		
195	25	118	52	ت	عون تنفيذ	الرتبة الوظيفية
100,0%	12,8%	60,5%	26,7%	%		
253	26	162	65	ت		المجموع
100,0%	10,3%	64,0%	25,7%	%		

من خلال الجدول رقم (106) نلاحظ أن 02 إشارات من المبحوثين أجابوا أن الحصول على شهادة الإيزو يخص إشارات الإدارة وتقدر نسبتهم بـ15,4% ونجد أن 10 إشارات من المبحوثين يرون أن شهادة الإيزو تخص جميع أفراد المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ76,9% والذين أجابوا بلا أعلم عددهم 01 وتقدر نسبتهم بـ07,7%، أما عن أعوان التحكم الذين أجابوا بأن شهادة الإيزو تخص إشارات الإدارة عددهم 11 مبحوثاً وتقدر نسبتهم بـ24,4% و34 من أعوان التحكم المبحوثين أجابوا بأن شهادة الإيزو تخص جميع أفراد المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ75,6% ولا يوجد أي عون تحكم أجاب بلا أعلم، ونجد أيضاً أن 52 مبحوثاً من أعوان التنفيذ أجابوا بأن الحصول على شهادة الإيزو يخص إشارات الإدارة وتقدر نسبتهم بـ26,7% والذين أجابوا بأن شهادة الإيزو تخص جميع أفراد المؤسسة عددهم 118 وتقدر نسبتهم بـ60,5% ونجد أن 25 عوناً تنفيذياً من المبحوثين أجابوا بلا أعلم وتقدر نسبتهم بـ12,8%. ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن 65 مبحوثاً بمختلف رتبهم الوظيفية أجابوا بأن الحصول على شهادة الإيزو يخص إشارات الإدارة وتقدر نسبتهم بـ25,7% و162 من المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية يرون أن الحصول على شهادة الإيزو يخص جميع أفراد المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ64% وهي أعلى نسبة والمبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية والذين أجابوا بلا أعلم عددهم 26 وتقدر نسبتهم بـ10,3% وهي أصغر نسبة.

جدول رقم (106): يوضح اختبار الكيدو			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمه	
,084	4	8,222 ^a	الكيدو (Khi-deux)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين المتغيرين.

6 التحليل السوسيوولوجي للبيانات الميدانية:

بالنسبة للمحور الأول والمتمثل في الخصائص البنيوية للمبحوثين (البيانات الشخصية): لدينا في فئة الإشارات ذكور تتراوح أعمارهم بنسبة 77% بين 30 و50 سنة وهم في حدود 70% متزوجون، جامعيون في حدود 77% لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات.

لدينا في فئة أعوان التحكم: أكبر فئة تمثل الإناث بنسبة 3/1 تتراوح أعمارهم بنسبة 73% بين 30 إلى 40% و13% بين 50 و40 متزوجون بنسبة 77,8% حوالي النصف من الجامعيين والباقي بمستوى ثانوي، 40% منهم لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات، و44% أقل من 10 سنوات.

في فئة أعوان التنفيذ: لدينا 17% منهم نساء و53% بين 30-40 سنة، و2،07% بين (40-50) بما يقارب النصف متزوجون، بنسبة 50% جامعيين و38،5% ثانوي أما الأقدمية فهي كالآتي: 53% أقل من 05 سنوات و30% أقل من 10 سنوات.

من خلال إجابات المبحوثين يمكننا الأخذ بالتوجهات العامة، فيكون لدينا إطارات ناضجة بحكم السن، تتوفر على مستوى تعليمي متقدم كونه جامعي ومتزوج، وفي حدود 77% لديهم أقدمية في العمل أقل من 10 سنوات.

فالسن يؤهلهم لأنهم حائزين على مسار مهني سابق إما قبل العمل في المؤسسة الحالية، وبالتالي فهم قادرون على فهم أكثر للاستراتيجيات، ومن جهة أخرى لديهم إنتماء أقل.

لدينا في فئة أعوان التحكم الثالث من الإناث اللاتي هن متزوجات وبمستوى ثانوي، فنجد لديهن عنصر التمسك بالمنصب بحكم الحاجة الاجتماعية. وهي فئة تمثل حلقة وسيطة بين أعوان التنفيذ البعيدين عن الجانب الاستراتيجي والإدارة. أما فيما يخص أعوان التنفيذ فنجد الإناث منهم في مراكز ومناصب خاصة، نجد هنا عنصر الشباب أكثر وهو ما يبرر تدني نسبة المتزوجين، في حدود 50% شباب لديهم مستوى جامعي. هذه الفئة وإن كانت لا تملك البعد الاستراتيجي إلا أن متوسط ما لديها ووجود مستوى جامعي يعطيها قابلية واستعداد للاستجابة للتحويلات والإصغاء.

بالنسبة للمحور الثاني والمتعلق بالفرضية الأولى حول التدريب: يعتبر التدريب من أهم الإستراتيجيات أو الآليات التي تتبعها المنظمات من أجل تنمية مواردها البشرية، والمنظمة محل الدراسة تعتمد التدريب كآلية تنظيمية من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية ورضا العاملين. فمن خلال تطوير سلوك العاملين سواء القادمين الجدد وتدريبهم من أجل فهم وظائفهم أو تطوير مهاراتهم وغيرها، أو تدريب العاملين القدامى على أساليب العمل الجديدة كفيل بتحقيق أهداف المنظمة والعاملين، خاصة وأن هذه المنظمة شعارها الإبداع كما أنها تبنت أسلوبا إداريا حديثا تمثل في إدارة الجودة الشاملة الذي يحمل في طياته تحقيق الكفاءة ورضا العاملين عن طريق التدريب.

فالمنظمة محل الدراسة تحرص كل الحرص للحفاظ على مواردها وتعمل على تنميتهم من أجل تحقيق إنتاج عالي الجودة وبأقل تكلفة من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على تحقيق رضا العاملين بها.

يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن 91,70% من المجموع الكلي للمبحوثين وهي نسبة مرتفعة جدا، يهتمهم التدريب، فالتدريب يصقل المواهب وينمي المهارات والقدرات للأفراد والجماعات. كما يعيد التوازن في المنظمات فمن خلاله يتم تغيير السلوكات والاتجاهات خاصة في مجال علاقات العمل، وإكساب العاملين مهارات جديدة مما يؤهلهم لشغل مناصبهم بكفاءة وكذلك بواسطة التدريب يمكن الإلمام بالأساليب

الحديثة في العمل سواء من ناحية التسيير أو من ناحية الإنتاج. كما لاحظنا من خلال الجداول المعبرة عن خصائص التدريب والمركمة من الجدول رقم(11)إلى الجدول رقم(19)، بدء من الجدول رقم(12)أن الكل يطالبون بالتدريب وهذا ما تمثله نسبة31,60% وهي أعلى نسبة من المجموع الكلي للمبجوثين، فالمتدربون يطمحون للترقية أو لزيادة الأجر وغيرها من المحاسن والفوائد التي يحصلون عليها بعد التدريب. أما نوع التدريب الذي تقدمه المنظمة ميدان الدراسة فهو نظري وميداني وهذا ما تمثله نسبة 77,10% أي ما يفوق 4/3 من المجموع الكلي للمبجوثين من خلال الجدول رقم(13)، فالنسبة العالية والفعلية للمبجوثين في البرامج التدريبية تؤهل الموارد البشرية للعمل بكفاءة عالية، وتنمي قدراتهم على التفكير المنظم كما يخلق التدريب نوع قوي من علاقات العمل.

لقد لاحظنا من خلال الجدول رقم(14)أن التدريب يتم داخل المؤسسة بالدرجة الأولى وهذا وفقا لإجابات المبجوثين بنسبة تقدر ب52,60% وهي نسبة تفوق 2/1المبجوثين من المجموع الكلي، فمنظمة كوندور تمتلك الإمكانيات اللازمة للعمل مع المتدربين سواء الخبرات والكفاءات العالية والمتخصصة أو الأموال والوسائل، أو البرامج التي تبنى بعناية ودقة بناء على متطلبات المنظمة. كما أنه من خلال نفس الجدول نلاحظ أن التدريب يتم كذلك خارج المؤسسة وهذا ما تمثله نسبة 11,90% من إجابات المبجوثين وهي أصغر نسبة.

من خلال الجدول رقم(15) نلاحظ أن المدرب يكون من خارج المؤسسة وهذا ما تمثله نسبة 44,70% من المجموع الكلي للمبجوثين وهي أعلى نسبة تليها مباشرة نسبة تقدر ب36,00% من المجموع الكلي للمبجوثين وتمثل إجابات المبجوثين بأن المكون يكون من داخل المؤسسة وخارجها. فافتتاح المنظمة على المحيط الخارجي واطلاعها واهتمامها بالمستجدات في الأسواق وكل ما يتعلق بالممارسات العلمية. يجعلها تبادر لجلب المعدات الأكثر حداثة والموارد البشرية الأكثر مهارة وجودة لتستفيد منها.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم(16)أن العمال، المشرف والمكون كلهم يشاركون في إعداد البرامج التدريبية لكن مشاركاتهم تتفاوت وذلك يظهر من خلال إجابات المبجوثين، إذ نجد أن أعلى نسبة تمثلها إجابة المبجوثين بأن المكون هو من يعد برنامج التدريب وتقدر ب59,70%.

بالنسبة لحصول المبجوثين على دورة تدريبية فقد بينت إجابات المبجوثين من خلال الجدول رقم(17)أن 64,80% من المجموع الكلي قد تحصلوا على دورة تدريبية، وعدد المرات يتراوح بين المرة الواحدة إلى أكثر من ثلاث مرات بحيث بلغت أعلى نسبة 48,20% وهي حصول المبجوثين على دورة واحدة، وهذا من خلال الجدول رقم(18).

إن التدريب يتم بطرق وأساليب متنوعة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما تمثله نسبة 57,70% من المجموع الكلي للمبجوثين، وهي أعلى نسبة في الجدول رقم(19)، فتنوع الأساليب يتحدد بحسب

الاحتياجات التدريبية للمبحوثين في المنظمة. إن المنافسة في مكان العمل على العمل مطلب محمود بين العمال، بل يعد هاما جدا لما يعود على الفرد وعلى المنظمة من خير، وكلما زاد نشاط الحياة النفسية للعاملين مثل حب العمل، كلما زادت لديهم الرغبة فيه لدرجة المنافسة على تقديم الأفضل كل في مجال عمله، وهذا ما يبينه الجدول رقم(20) بحيث نجد أن 70% من المجموع الكلي للمبحوثين يحبون المنافسة مع زملائهم المتدربين، فالتدريب وسيلة وليس غاية في حد ذاته وهو استثمار وليس تكاليف، ويهدف إلى إعداد الفرد لتأدية العمل المطلوب منه بكفاءة عالية.

فالتدريب لا يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تحقق كفاءة عالية لمساهمة العنصر البشري في تحقيق أهداف المشروع بل يندرج ضمن عدة بدائل يمكن المفاضلة بينها واختيار أكثرها ملائمة للإمكانيات المتاحة. وتمثل هذه البدائل زيادة الحوافز أو الاستعانة بعمالة ماهرة من خارج المشروع أو استخدام الميكنة أو الآلات¹، وهذا ما أكده أحد الإطارات أثناء المقابلة. فالتغيير في سلوكيات العمال هو الهدف من التدريب كما يحقق تقدما وتطورا في المهارات وتنمية المعارف والقدرات للعمال ويدفعهم للإبداع والتحسين المستمر، ويساعد المنظمات على البقاء وتوسيع النشاط وتحقيق الميزة التنافسية في سوق غير مستقر وكثير التغيير.

إن التدريب يهدف إلى سد النقص وتنمية العاملين من حيث المعارف والمعلومات لتنماشى مع المستجدات في سوق العمل، فتقدم المعارف والمعلومات يعتبر عقبة في طريق تحقيق أهداف المنظمة، كما يهدف التدريب إلى تنمية استعدادات العاملين للقيام بالعمل على أفضل وجه ومحاولة تقليص نسبة الأخطاء والعيوب. وإكسابهم القدرة على الاتصال والتفاعل وبناء العلاقات. وبالتالي تصقل القيم والمبادئ وغيرها لبلورة أفكار واتجاهات معينة مرغوبة ومقصودة تخدم المنظمة، فيزيد الإحساس بالولاء. وهذا ما وجدناه من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم(21) بحيث 70،40% من المجموع الكلي للمبحوثين يرون أن البرامج التدريبية قد زادت من مهاراتهم. ومن خلال الجدول رقم(22) نجد أن غالبية المبحوثين يرون أن التدريب يصحح ويطور معلوماتهم وهذا ما تمثله نسبة 69،60% من المجموع الكلي للمبحوثين، كما أن 54،20% من المجموع الكلي للمبحوثين يرون أن التدريب لا يحسن أساليب تفكيرهم وهذا من خلال الجدول رقم(23). من خلال الجدول رقم(24) لاحظنا أن 76،70% من المجموع الكلي للمبحوثين يرون أن التدريب لا يقوي علاقاتهم. ومن خلال الجدول رقم(25) يظهر أن التدريب يكسب الخبرات والقدرات اللازمة لأداء العمل وهذا ما تمثله نسبة 70،40% من المجموع الكلي للمبحوثين. ويرى المبحوثين أن التدريب لا يرفع ولا ينمي مستوى سلوكياتهم وهذا ما تمثله نسبة 67،60% من المجموع

باشات أحمد إبراهيم: أسس التدريب، المجلة العربية للتدريب(المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض)، المجلد 04، العدد07، السعودية، 1990، ص89.

الكلية للمبجوثين في الجدول رقم(26). غير أن 90,90% من المجموع الكلي للمبجوثين في الجدول رقم(27) لم تواجههم عراقيل أثناء التدريب، ويدعم هذا الرأي قول أحد المبجوثين أثناء المقابلة أن المنظمة محل الدراسة تخصص نسبة 01% للتدريب.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(28) أن 66,40% من المجموع الكلي للمبجوثين يلتزمون بتطبيق البرنامج التدريبي، ونجد أن 79,80% من المجموع الكلي للمبجوثين يشجعون زملائهم في العمل على الاشتراك في دورات تدريبية وهذا من خلال الجدول رقم(29).

مما تقدم فإن الفرضية الأولى التي مفادها: "تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نوع التدريب" تحققت نوعاً ما.

بالنسبة للمحور الثاني من الاستمارة والمتعلق ببيانات الفرضية الثانية حول القيادة الإدارية ومن خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم(30) والمتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أن الإطارات يمثلون أعلى نسبة تليها فئة أعوان التنفيذ ثم فئة أعوان التحكم، وهذا يفسره المستوى التعليمي لكل فئة(انظر الجدول رقم 09)، ومن خلال إجابات المبجوثين حول الجودة الشاملة نجد أن 66,00% من المجموع الكلي يعرفون معنى إدارة الجودة الشاملة، وقد أجاب 37,70% بأنها نظام جديد وفعال لتحقيق الجودة في المؤسسة وهذا ما يظهر من خلال الجدول رقم(31)، ويرى 2/1 من المجموع الكلي للمبجوثين في الجدول رقم(32) أنها المطابقة للمواصفات العالمية، ومن خلال الجدول رقم(33) يرى 28,90% أي 4/1 من المجموع الكلي فقط أنها التمكين من تلبية حاجات المستهلك وهذا راجع للمعرفة المحدودة حول هذا المفهوم من الناحية النظرية. كما أجاب المبجوثين بأنها القدرة التنافسية بنسبة 32,4% وهذا من خلال الجدول رقم(34)، أما من خلال الجدول رقم(35) فالمبجوثين يرون أنها تعني احتكار السوق المحلية، و 41,90% من المبجوثين أجابوا بأنها القدرة على الدخول السوق العالمية وهذا من خلال الجدول رقم(36)، أما في الجدول رقم(37) نجد أن المبجوثين يرون أنها ترفع من مردودية المؤسسة وهذا ما تمثله نسبة 29,60% فقط من المجموع الكلي. أما بالنسبة لارتباط الجودة الشاملة برفع أداء العمال، خفض التكاليف والحوادث، زيادة رضا الزبائن، تحسين سمعة المؤسسة فقد كانت إجابات المبجوثين تمثل أعلى النسب بالنسبة للمجموع الكلي وهي على التوالي 70,40%، 59,70%، 50,60%، 51%، من خلال الجداول رقم (38)، (39)، (40)، (41) على التوالي. بالنسبة للجدول(42) نجد أن المبجوثين يرون أن العمال هم أهم فئة مطبقة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ويمثلون نسبة 41,1% من المجموع الكلي، فهي أعلى نسبة حيث يعتقد العمال أن الجودة مفهوم عملي فقط وإنما في حقيقة الأمر الجودة تشمل كل المستويات وجميع العمليات.

إن القيادة عملية إنسانية تهدف لتحقيق أحسن مستوى للسلوك، والقائد الجيد يبدأ بنفسه بتنفيذ ما يمليه على الآخرين كما يرى بيتر دروكر. والقائد لابد من توفر مجموعة من الصفات فيه منها الصفات الفنية، الإنسانية، التنظيمية، والفكرية، وبالحدوث عن شخص المدير والذي تمثله الجداول المرقمة من 43 إلى 51، فقد لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم (43) بحيث المدير تتوفر فيه كل الصفات وهذا ما أجمع عليه المبحوثين، إلا أن الإطارات يرون أن المدير ليس قوي البنية بنسبة 00,00% لكن يرون أنه يملك نسبة الذكاء والمستوى العلمي وقد أجابوا عن ذلك بنسبة 53,80% وهذا راجع لوعي الإطارات بالإجراءات الإدارية وقربهم واحتكاكهم به من خلال الاجتماعات والمناقشات والمشاركة في اتخاذ القرارات كما سجلنا ذلك من خلال المقابلات التي أجريناها مع الإطارات. وكذلك راجع لضرورة توفر هذه الصفة في شخص المدير خاصة وأن منظمة كوندور تعمل جاهدة على ترسيخ مفهوم الجودة في كل المستويات الإدارية، وذلك لتحقيق أهداف هذه المنظمة والمتمثلة في زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين والإبداع. ومن خلال إجابات المبحوثين في الجدول نفسه نجد أن صفة قوي البنية جعلها المبحوثين أقل أهمية بالنسبة للصفات الأخرى بل وتأتي في الترتيب الأخيرة بدء بصفة امتلاك المستوى العلمي والذكاء ثم الذكاء ثم المستوى العلمي ثم قوي البنية. نستخلص أن طبيعة عمل المدير لا تتطلب بنية قوية في هذه المنظمة.

كما أنه تبين من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم (44) أن المدير شخصا رشيدا وهذا ما تمثله أعلى نسبة وهي 40,30% أي حوالي النصف. وهذا ما يتطلبه العمل في هذا المنصب فالصفات الإنسانية محببة في القائد ليتمكن من فهم سلوكيات العاملين وبالتالي يستطيع أن يتعامل مع كل المستويات والأعمار، فالمدير الناجح والفعال يتعامل مع كل المواقف ليتمكن من خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل ويتوصل إلى بسط عدالة تنظيمية من خلال بعض الإجراءات التنظيمية مثل عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، وعدالة التعاملات. كما نجد من خلال إجابات المبحوثين أن المدير شخصا عبوسا حيث تقدر نسبة الإجابات بـ 29,60% وهي النسبة التي تلي صفة المدير الرشيد مباشرة وما يفسر هذا هو تبيان الانضباط والصرامة في العمل، ففي ثقافة المجتمع الشخص يكتسب هيبة واحتراما أكثر كلما قل كلامه أو حديثه مع الآخرين خاصة مع مرؤوسيه إذا كان مسئولا في مكان العمل. بالنسبة للجدول رقم (45) نجد أن معظم المبحوثين الذين يمثلون حوالي 3/4 من المجموع الكلي يرون أن الإدارة المسؤولة بمنظمة كوندور مقتنعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال وعي هذه الإدارة بالتوجهات الحديثة في التسيير الإداري، لا سيما وأن طبيعة أنشطة هذه المنظمة هو مجال الالكترونيات، بحيث يعتبر المجال الالكتروني من المجالات الحديثة التي غزت كل المجالات لتحقيق الرفاهية للبشر. فوجود إدارة واعية وتوفير نمط قيادي ملائم تتجج المنظمة وتحقق الجودة بأعلى مستوى. إن المنظمات في الوقت الحالي تواجه تحديات عديدة وتحقيق الجودة بات ضروريا وما اعتبر ذا جودة في فترة معينة أصبح غير ذلك،

لذلك لا بد من التغيير في الآراء والاتجاهات والقيم وبلورتها لإنتاج ثقافة منظمة تخدم مصالح العمال والمنظمة، وكذلك المنافسة في إطار فكري ورؤية إستراتيجية. فالمنافسة تتعلق بالجانبين الإداري والبشري بحيث تسعى المنظمة محل الدراسة لتحقيقها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والموارد الأخرى، واعتمادها أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمطلب للمنافسة الحديثة لأن هذا الأسلوب يعتبر مورداً من موارد الميزة التنافسية تسعى من خلاله منظمة كوندور لتلبية احتياجات العملاء والمستهلكين في بيئة شديدة التنافس من خلال تقديم منتجات تفوق التوقعات والرغبات.

من خلال الجدول رقم(46) يتبين أن المدير يهتم كثيراً بالعمل وهذا ما تمثله نسبة 68,80% أي حوالي 4/3 من المبحوثين، كما لا يهتم بعلاقات العمل كثيراً ويظهر ذلك من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم(47) وهذا ما تمثله نسبة 75%، غير أنه لا يهتم بالعمال بشكل متساوي وهذا ما تمثله نسبة 82,60% من المجموع الكلي في الجدول(48) وهي نسبة مرتفعة، بحيث نستنتج أن المدير لديه المهارات والقدرات المتنوعة للقيام بالعمل بأكمل وجه وتسيير علاقات العمل التي تعتبر علاقات إنسانية واجتماعية تنشأ بين أفراد التنظيم، وتعرف بأنها العلاقات التي تنشأ وتتمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبين رؤسائهم أو مديريهم، وكذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمال، وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية². فلا يمكن أن نتعامل مع العامل الكسول والمجتهد بنفس الطريقة مثلاً، فالقائد الملائم لنجاح المنظمة يعمل على تحقيق أهدافها بفاعلية وواقعية، محاولاً فهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والوقوف على أدق التفاصيل لكي يفهم العمال ويستطيع تحقيق نوع من العدالة التنظيمية بمفهومها القيمي حتى تكون الوسيلة والحافز لتحقيق أداء مميز، كما يشرك العمال ويعمل على خلق فرق العمل وبناء العمل الجماعي حيث يعمل بروح الفريق ومنه يعطي الأهمية للإنتاج والعمل من جهة ومن جهة أخرى يهتم برضا العاملين. كما تبين إجابات المبحوثين من خلال الجدول (49) أن المدير لا يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد أي علاقات العمل وهذا ما تمثله نسبة 66% من المجموع الكلي للمبحوثين، غير أن 60,90% من المبحوثين يرون أن رئيسهم في العمل يشجعهم وهذا ما يظهر من خلال الجدول رقم (50) و73,10% من المبحوثين من المجموع الكلي يرون أن رئيسهم يكلمهم حول مشاكل العمل وهذا ما يظهره الجدول رقم(51). وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الآخرين، وتتبدى منها صور التأثير من جانب هذا الفرد أو ذاك على مشاعر وسلوك الآخرين، وبأشكال مختلفة متأثرة بالعديد من المتغيرات ذات الطابع الشخصي، تارة، والاجتماعي، تارة أخرى. وغالباً ما تكتسب هذه الجوانب أهمية خاصة في ميادين العمل حيث أنها تلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا. ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات

² أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص238

الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين، حيث يمتلك الفرد، في الأثر القيادي، إمكانية التأثير في الآخرين من خلال دوره كقائد للآخرين، الذين يمثلون التابعين أو المرؤوسين³.

مما تقدم نستنتج أن الفرضية الثانية التي مفادها: "تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط القيادة" تحققت نوعا ما.

بالنسبة للمحور الثالث والمتعلق بالفرضية الثالثة حول التحفيز:

لقد شكل العمل محورا أساسيا في حياة الناس لقيمته الاجتماعية البالغة الأهمية، فلقد حظي موضوع العمل بالاهتمام من قبل العديد من المفكرين والباحثين خاصة علماء الاجتماع منهم، غير أن في وقتنا الحالي ونظرا لزيادة اهتمام أصحاب العمل والمنظمات بالعمل حرص المهتمين به كل في مجاله على تقديم الحوافز بغية تحقيق العمل بجودة عالية، ويعتبر التحفيز عملية تقوم بها المنظمة من أجل تشجيع العمال على العمل من أجل تحقيق أهدافها وأهدافهم، فالحوافز تحرك السلوك من أجل إشباع الحاجات الإنسانية المتنوعة من مأكلا ومشرب وملبس وغيرها، فالحوافز تخلق الدافعية للإنجاز أو القيام بالأعمال. فطالما تقدم المنظمة الحوافز للعمال تخلق لديهم الحماسة والرغبة في العمل، فالحوافز المعنوية تعزز الشعور بالاحترام وتقدير الذات والولاء للمنظمة والرضا. وبهذا يحقق العاملون أهدافهم وأهداف المنظمة من زيادة الإنتاج، وتحقيق الأرباح. إن الحوافز المادية تحسن المستويات المعيشية للعمال وتشجع الأفراد على المنافسة من أجل تحقيق مكانة اجتماعية في المجتمع وفي المنظمة التي يعملون بها. ومنظمة كوندور وعلى غرار المنظمات الأخرى تؤمن بأن أئمن أصل فيها هو مواردها البشرية، لذلك أعطت الأهمية القصوى لهذا المورد من برامجها المتنوعة في تحفيزه، ومن خلال تحليل الجداول الإحصائية المرقمة من (52) إلى (72) سوف نناقش موضوع التحفيز في هذه المنظمة. بدء بالجدول رقم (52) نجد أن 68,40% من المجموع الكلي للمبوهين مرتاحون في مناصب عملهم، لكن الطبيعة البشرية والطموح الإنساني ليس له حدود كما أن الإنسان يميل دائما ويطمح للأفضل مثل الترقية لمنصب أعلى درجة، وهذا حال 80,20% من المجموع الكلي للمبوهين من خلال الجدول رقم (53)، فالحوافز تحقق الرضا الوظيفي⁴ عن العمل لدى العمال فيحرصون على زيادة الإنتاجية.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2000، ص221.

⁴ موسى السعود: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية دراسة ميدانية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، 2013، ص21.

ولإثارة العمال ورفع دافعيتهم للانجاز، لابد من تقديم حوافز متنوعة تحددها إدارة الموارد البشرية في المنظمة مع إشراك العاملين في ذلك لأن الحاجات الإنسانية في مجملها واحدة إلا أن نسبها تتفاوت بين العمال وبين المنظمات. كما أن ما يثير عاملا معيناً لا يثير عاملاً آخرًا والعكس، ولعل اهتمام المنظمة محل الدراسة بالعمال من خلال تقديم برنامج واسع للحوافز ومحاولة تحسين العمال بالأهمية مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يحقق الفعالية التنظيمية، الاستقرار ويزيد الإنتاجية. فمُنظمة كوندور من المنظمات الجزائرية التي تعمل على خلق مزايا تنافسية من خلال ابتكار منتجات عالية الجودة، جديدة، ومنخفضة في الأسعار. كما تحاول كسب رهان تنمية مواردها البشرية مدركة أن الوصول إلى القمة لا يتأتى إلا بذلك. فالتطوير والتحسين المستمر يأتي نتيجة بناء المعارف والمهارات والسلوكيات للموارد البشرية التي تعتبر القوة الفعالة في المنظمة. خاصة وأن المنظمات اليوم تواجه صعوبات وتحديات كثيرة منها التكيف. والمنظمات المعاصرة والناجحة قد أدركت تماماً أن سبيل النجاح هو الاستثمار في المورد البشري واعتباره سبيلاً لبقيائها في السوق، وقد شكلت الحوافز إحدى الحلول لحث المورد البشري على تحقيق ذلك بتحريك قدراتهم ورغباتهم لتنمية مهاراتهم ومعارفهم، وبالتالي تحقيق الربحية والكفاءة والفاعلية التنظيمية.

من خلال الجدولين رقم (54) و(55) المتعلقين بعنصر الأجر كمحفز للسلوك التنظيمي للمبحوثين⁵ لاحظنا أن 75,90% من المبحوثين يرون أن أجورهم لا تتناسب مع طبيعة أعمالهم ولعل هذا راجع لاعتبارات اجتماعية كما هو موضح من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم (55) بأن أجورهم لا تلبي حاجياتهم ويعبرون عن ذلك بنسبة 79,80%، فغلاء الأسعار للمنتجات الضرورية للحياة اليوم يجعل المبحوثين يتذمرون من ذلك لأنهم لا يستطيعون تسديد الحاجات اليومية. ولقد عبر المبحوثين عن شعورهم بالروتين في العمل وهذا ما تمثله نسبة 64,80% من المجموع الكلي للمبحوثين من خلال الجدول رقم (56) وكانت فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ الأكثر استياءً وهذا راجع لطبيعة وظائفهم.

لاحظنا من خلال الجدول رقم (57) أن المبحوثين يشاركون بأفكار جديدة في العمل وقد عبروا عن ذلك بنسبة 60,50% من المجموع الكلي أي ما يفوق النصف، ففي وجود قيادة ملائمة وفعالة ينتج مناخاً تنظيمياً يساعد على بروز كفاءات بشرية عالية قادرة ومستقرة، إضافة إلى كونها تتمتع بمعنويات عالية أي توفر لها الراحة والطمأنينة للإبداع والابتكار، فالإبداع الإداري يعد أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات، فهو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين مناخ العمل في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب

⁵ بلقايد براهيم وبوري شوقي مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص 257

أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير⁶ ، ومنظمة كوندور تشارك مواردها البشرية في خططها التنظيمية من خلال إدارة الموارد البشرية. كما تقدم المنظمة محل الدراسة علاوات للعمال وهذا ما تمثله نسبة 61,30% من المجموع الكلي للمبحوثين من خلال الجدول رقم (58)، وتقدم المنظمة أيضاً مقتطعات من أرباح الشركة للعمال وهذا ما يظهر من خلال إجابات المبحوثين التي تقاسمها المبحوثين بين نعم ولا حوالي 50% لكل إجابة من خلال الجدول رقم (59). فالتركيز على الكفاءات والمورد البشري من خلال عملية التحفيز، وإشراك العاملين واندماجهم من أهم المرتكزات لإنجاح إدارة الجودة الشاملة. كما لاحظنا من خلال الجدول رقم (60) عدم استفادة المبحوثين من المكافآت التقديرية الفردية حيث سجلنا أعلى نسبة لفئة أعوان التنفيذ قدرت بـ 79,00%.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن المنظمة تقدم لهم المكافآت تقدر نسبتهم بـ 20,20% من المجموع الكلي للمبحوثين من خلال الجدول رقم (61) وتتمثل هذه المكافآت في سلع مجانية، جوائز، رحلات، وهذا ما تمثله إجابات المبحوثين بالنسب التالية على الترتيب 43,10%، 39,20%، 17,60% من المجموع الكلي للمبحوثين. وهذه النسبة ضئيلة مقارنة مع المبحوثين الذين لم يستفيدوا من المكافآت. فالتحفيز كعملية إدارية وكآلية تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها لأنه يشجع العاملين على العمل بالجودة والكفاءة المطلوبة، ويخلق تنافساً بينهم على الأفضل، كما يؤثر على رضاهم الوظيفي.

من خلال الجداول رقم (62)، (63)، (64)، (65)، (66) وجدنا أن المبحوثين لم يتحصلوا على حوافز برامج تشارك المكاسب، ولا حوافز تخفيض التكلفة، ولا حوافز نتائج المجموعة، ولا حوافز تحسين الجودة، ولا يشاركون في برامج المشاركة في برامج أسهم الشركة. كما يظهر من خلال الجدول رقم (67) أن الحوافز لا تنمي روح التعاون بين العمال وهذا ما تمثله نسبة 66,80% من المجموع الكلي، ووجدنا أن 59,70% من المجموع الكلي لا تنمي الحوافز ولأنهم وانتمائهم للمؤسسة وهذا من خلال الجدول رقم (68)، كما أن 74,70% يرون أن الحوافز لا تشبع احتياجاتهم ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (69)، و 58,50% من المجموع الكلي للمبحوثين يرون أن الحوافز لا تحقق زيادة في نواتج العمل وهذا من خلال الجدول رقم (70).

بالنسبة للجدول رقم (71) تبين نسبة 61,70% من المبحوثين عدم شعورهم بالعدالة داخل المنظمة محل الدراسة. كما يتبين لنا من خلال الجدول رقم (72) أن 61,70% من المجموع الكلي للمبحوثين يفكرون في تغيير المؤسسة في حالة توفر إمكانية لذلك.

⁶ عاطف عوض: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد 29-العدد الثالث-2013، ص 208

مما تقدم نستنتج أن الفرضية الثالثة التي مفادها: "تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط التحفيز" تحققت نوعاً ما.

بالنسبة للمحور الرابع والمتعلق بالفرضية الرابعة حول الاتصال:

يمثل الاتصال لب العلاقات الاجتماعية⁷ الذي يعتبر عملية إدارية تهدف للحفاظ على السير الحسن للعمل، كما يعتبر وسيلة لتنمية الموارد البشرية ابتداءً من أعلى سلطة في المنظمة إلى أبسط عامل فيها، حيث تعمل المنظمات جاهدة ومنظمة كوندور على وجه الخصوص من أجل تقادي الإختلالات التي تقف أمام نجاحها، فأعطت أهمية لمواردها البشرية وجعلت منها آلية تحقيق الميزة التنافسية كمنطق قابل للاستثمار في خضم بيئة سريعة التغيير، وعليه يعتبر الاتصال سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي داعماً للواقع لتنظيمي ووسيلة لتحقيق الرفاهية الاقتصادية. وعليه ومن خلال تحليل الجداول المعبرة عن الاتصال من خلال محفزات العمل، ابتداءً من الجدول رقم(73) إلى غاية الجدول رقم (77). وجدنا أن 4/3 من المجموع الكلي للمبحوثين تقدم لهم شروحات حول طريقة العمل عندما يتعذر عليهم ذلك، وهذا ما يوطد علاقات رئيس العمال بمرؤوسيه من جهة وبالتالي يصبح إنجاز العمل بالجودة المطلوبة والتنفيذ في الوقت المناسب. فبدلاً من تبادل المعلومات العشوائي حول العمل هناك تنظيم للعمل والعمال وإشراكهم في تنظيم العمل يكسبهم نوع من السكينة ويرفع معنوياتهم، وهذا يزيد من أدائهم. ولعل ما يبرر موقف المبحوثين هو إجاباتهم من خلال الجدول رقم(74) على أنهم يلتزمون عند إسناد مهمة لهم بهدوء بنسبة تقدر ب75,10%، وهذا راجع لاحترامهم لرئيس العمل من جهة ولحبهم للعمل من جهة أخرى وهذا ما عبر عليه المبحوثين من خلال الجدول رقم(75) بحيث 48,20% أي حوالي 1/2 من المجموع الكلي ينفذون المهام المنوطة بهم بسبب حبهم للعمل. فالعامل لا يحس بالراحة والرضا في العمل إلا من خلال علاقاته التنظيمية، إلا أن حوالي 1/4 من المجموع الكلي للمبحوثين يخافون من العقاب وهذا إجراء تحفيزي كلاسيكي من قبل المنظمة. المناخ التنظيمي يكون أكثر ملائمة عن طريق حث العمال وتشجيعهم كي تكون لديهم الرغبة في إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن إشراك العاملين في التخطيط والتنظيم مثل حل المشكلات داخل المنظمة مهم للحفاظ على معنوياتهم والحصول على ولائهم، وهذا ما تدعمه إجابات المبحوثين بنسبة 65,60% من المجموع الكلي في الجدول رقم(76)،(77)،(78)،(79)،(80). إن الاتصال عملية مهمة جداً في المنظمات من أجل رفع الأداء واتخاذ القرارات الصائبة كما يساهم في حل المشكلات قبل تفاقمها ويقوي الروابط بين العمال، يساعد على الفهم الجيد للعمل وغيرها. فالالاتصال عملية إيصال معلومات وأفكار من طرف إلى آخر من خلال التنظيم المتبع في المنظمة الذي يعد عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض

⁷ محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003، ص18

المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف⁸، وتتعدد طرقه وأشكاله من منظمة لأخرى، ولعل أهم معوقاته عدم وضوح الرسالة، عدم وضوح خطوط السلطة الرسمية، عدم الثقة، عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، عدم توفير المعلومات بصورة كافية. فمن خلال الجدول رقم (81) نجد أن ما يفوق 2/1 من حجم العينة يرون أن المعلومات تتوفر لهم للعمل، فهم لا يجدون صعوبة في الحصول عليها وهذا راجع لحرص إدارة الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة على توفير أساليب مرنة في الاتصال في كل المستويات الإدارية وتوفير المعلومات للعمل تسهل الإنتاج وتحقيق الأهداف، ويمثلون نسبة تقدر بـ 84,2% من المجموع الكلي للعينة.

فمن خلال الجداول رقم (82)، (83)، (84)، (85) اتضح أن المعلومات التي تصل العمال غير كافية وهذا ما تعبر عنه نسبة 56,90% من المجموع الكلي للمبحوثين في الجدول رقم (82) كما أن هذه المعلومات تصل بطريقة مباشرة بنسبة 60,10% وهذا ما يتضح في الجدول رقم (83)، لكنها تصل في الوقت المناسب وهذا ما عبر عنه المبحوثين في الجدول رقم (84) بنسبة 72,7% من المجموع الكلي، إلا أن 59,30% من المجموع الكلي للمبحوثين من خلال الجدول رقم (85) لا يواجهون صعوبات للوصول إلى المعلومات، كما يتبادلون المعلومات مع الزملاء وهذا ما توضحه إجابات المبحوثين من خلال الجدول رقم (86) بنسبة 89,30% من المجموع الكلي وهي نسبة عالية جدا تعبر عن وجود روابط قوية بين المبحوثين تظهر من خلال بعض القيم مثل التعاون والتفاهم والمبادأة والاستشارة الفكرية حيث تعمل هذه القيم كضوابط أخلاقية ومهنية تنظم السلوك التنظيمي للعمال في المنظمات، يتبناها العمال فيما بينهم. يظهر من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم (87) بنسبة 48,20% بحيث لا يواجهون صعوبات في الاتصال، وذلك راجع لبعض المهارات مثل مهارة الكتابة، القراءة، الإنصات، التفكير، التعامل وغيرها.

وللاتصال العديد من الوظائف منها العملية، وظيفة الترقية الداخلية، وظيفة الإعلام العام (المعلومات التي تقيد العامل)، والوظيفة التحفيزية التي تشمل كل المعلومات التي تحفز العاملين على العمل، فمن مداخل التحفيز توفير فرص الاتصال السليم بالمشروع وتحقيق أهداف العمال وحل مشاكلهم، وهذا ما سنتطرق إليه في المحور الموالي الخاص بالتحفيز.

مما تقدم نستنتج أن الفرضية الرابعة التي مفادها: "تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط الاتصال" تحققت نوعا ما.

أما بالنسبة للمحور الخامس حول الفرضية الخامسة والمتعلق بثقافة المنظمة:

⁸ محمد الصالح عوين، إشكالية التنظيم في الإدارة المحلية الجزائرية-دراسة حالة دائرة الدبيلة-الوادي-، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع (الجزء الأول) ص 207

فلاحظ من خلال الجدول رقم(88) أن 87,00% من المجموع الكلي للمبجوثين على إطلاع بالقانون الداخلي للمؤسسة، وهو مشتق من قانون العمل 90-11 والذي ينص على ثلاث فصول وهي التنظيم التقني للعمل، الأمن، الوقاية والصحة والانضباط العام وهذا حسب ماجاء به أحد الإطارات من خلال المقابلة. فاطلاع المبجوثين على القانون الداخلي للمنظمة يمكنهم من ضبط سلوكياتهم ويجنبهم الوقوع في مشاكل، كما يستطيعون العمل في راحة أكثر لأن الإنسان يزداد عمله كلما كان مرتاحا نفسيا ويكون مرتاحا نفسيا كلما زادت معلوماته حول المكان الذي يتواجد فيه.

ويرى 60,10% من المجموع الكلي للمبجوثين أن القانون الداخلي لمنظمة كوندور يتماشى مع التغيرات في المجتمع والعالم وهذا ما يظهر من خلال الجدول رقم(89)، كما تظهر النتائج من خلال الجدول رقم(85) أن 81,00% من المجموع الكلي للمبجوثين يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة، ونجد أن 77,10% من المجموع الكلي للمبجوثين يحاولون الإبداع في عملهم وهذا ما يتبين من خلال الجدول رقم(86)، فالإبداع مرحلة أولية من الابتكار وهو طريق للابتكار حيث يعرف هذا الأخير على أنه إنتاج شئ جديد لم يكن موجودا من قبل.

غير أن 62,10% من المجموع الكلي للمبجوثين لا يشاركون في اتخاذ القرارات في المؤسسة منهم 08 إطارات من مجموع 13 إطارا يشاركون في اتخاذ القرارات وهو عدد مرتفع، فالإدارة العليا مسئولة بالدرجة الأولى على اتخاذ القرارات في المؤسسة وهذا ما تمثله إجابات المبجوثين من خلال الجدول رقم(91).

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم(92) أن 92,50% من المبجوثين يرون أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى سياسة الاهتمام بالزبون(العميل)، وهو اهتمام عالي وهذا ما تمثله نسبة 62,40% من المجموع الكلي للمبجوثين وهذا ما يظهر من خلال الجدول رقم(93).

لاحظنا من خلال الجدول رقم(95) أن 64,80% من المجموع الكلي للمبجوثين يرون أن فلسفة العمل تقوم على العمل الجماعي وهذا ما يتطلبه تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة. كما نجد من خلال الجدول رقم(96) أن 73,90% من المجموع الكلي للمبجوثين يرون أن المدير يناقش مشاكل العمل، ويتم ذلك دائما وهذا ما تمثله نسبة 49,20% من المجموع الكلي للمبجوثين من خلال الجدول رقم(97). بالنسبة للمنتجات السمرء في المنظمة محل الدراسة يتم استحداث تعليمات في مجال تحسين جودة المنتج وهذا ما تمثله نسبة 71,50% من المجموع الكلي للمبجوثين في الجدول رقم(98).

نلاحظ من خلال إجابات المبجوثين في الجدول رقم(99) أن 54,20% من المجموع الكلي للمبجوثين يرون أن سياسة المؤسسة في التحفيز غير ملائمة لتحسين جودة الأداء. بالرغم من الحوافز المقدمة من قبل المنظمة محل الدراسة وتنوعها مثل منحة الزواج، تكريم العامل الذي بقي في المؤسسة 10 سنوات

ومنحه ميدالية العامل المثالي إضافة إلى مبلغ 50000 دج وهدايا أخرى، تقديم عمرة مجانية عن طريق القرعة، منحة خاصة بالأعياد الدينية قدرها 5000 دج، إضافة إلى منحة خاصة بالنساء في عيد المرأة قدر ب3000 دج، منحة كل ستة أشهر وذلك وفق المردود الإنتاجي، خدمة الشراء بالتقسيط، تقديم المال أثناء الحاجة وتسديده بالتقسيط، وغيرها وهذا ما صرح به معظم المبحوثين من الإطارات أثناء المقابلة.

في الجدول رقم (100) نجد أن 42,70% من المجموع الكلي للمبحوثين لا يعلمون مواضيع التكوين بينما يرى 30,40% من المجموع الكلي للمبحوثين أن مواضيع التكوين تخص الجودة. ونلاحظ في الجدول رقم (101) أن 70,40% من المجموع الكلي للمبحوثين يرون أن نظام الجودة العالمي إيزو لا يعني لهم مجموعة من المواصفات، ويرى 54,50% من المجموع الكلي للمبحوثين من خلال الجدول رقم (102) أن الايزو يعني شهادة لإثبات الجودة، غير أنه ليس شرطا لتحقيق الميزة التنافسية وهذا ما تمثله نسبة 73,90% من خلال الجدول رقم (103). كما أن الايزو لا يعني للمبحوثين رفع الروح المعنوية للأفراد وهذا ما تمثله نسبة 85,40% من المجموع الكلي للمبحوثين في الجدول رقم (104).

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (105) أن 50,20% من المجموع الكلي للمبحوثين يرون أن مؤسستهم لجأت للحصول على شهادة الايزو في تطوير الجودة. كما يرون أن 64,00% من المجموع الكلي للمبحوثين يرون أن الحصول على شهادة الايزو يخص جميع أفراد المؤسسة وهذا ما يظهر من خلال الجدول رقم (106).

مما تقدم نستنتج أن الفرضية الخامسة التي مفادها: "تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على قيم ثقافة المنظمة " تحققت نوعا ما.

7) نتائج البحث

1) عرض النتائج.

2) مناقشة النتائج في ضوء فرضيات البحث.

3) مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الاشكالية.

4) مناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

5) مناقشة النتائج في ضوء هدف الدراسة.

7- نتائج البحث:

7-1 عرض النتائج:

من خلال الدراسة التي قمنا بها، نذكر النتائج التالية:

1 التدريب: يعد التدريب آلية للتغيير والتحسين في كل المستويات الإدارية، والغرض منه تحقيق الكفاءة وتنمية القدرات وتطوير المهارات والمؤسسة محل الدراسة تهتم بالتدريب اهتماما بالغا وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا هذه ومن خلال المقابلات التي أجريناها، إذ يرى مسؤول الموارد البشرية أن المؤسسة تركز على التدريب لكل المستويات منذ بدء العامل شغل وظيفته، ويتم التدريب طيلة المسار المهني للعامل. وهذا يعني التحسين المستمر في عملية تنمية الموارد البشرية بواسطة جهاز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من خلال التدريب وهو ما يتوافق مع أسلوب إدارة الجودة الشاملة. فالكل يطالبون بالتدريب وهذا ما تمثله نسبة 31،6% في الجدول رقم (12)، والتدريب يكون ميداني ونظري وهذا ما تمثله أكبر نسبة في الجدول رقم (13). كما يتم التدريب في المؤسسة وخارج المؤسسة سواء خارج الوطن بالنسبة للإطارات أو في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة بالنسبة لكل الفئات حسب ما جاء في مقابلاتنا، وكذلك من خلال الجدول رقم (14). غير أن مشاركة العمال في إعداد برامج التدريب بنسبة ضئيلة جدا تمثل 2،4% يصبح معوقا لإدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على عنصر المشاركة.

- نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تقدم التدريب بنوعيه النظري والميداني وهذا ما يظهر من خلال الجدول رقم (13). وبالتالي ضمان مستوى مناسب من المهارة للمبجوثين وتهيئتهم وتفاعلهم مع كل جديد في مختلف المجالات.

- نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تقدم التدريب داخل المؤسسة بنسبة تقدر ب 52،6% و خارج المؤسسة بنسبة تقدر ب 11،9% وهذا من خلال الجدول رقم (14).

- نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تكون المتدربين بواسطة مكونين من خارج ومن داخل المؤسسة وهذا ما تمثله النسب المئوية على التوالي 44،7%، 19،4%.

- نستنتج أن المسؤول عن إعداد برنامج التدريب في المؤسسة محل الدراسة هو المكون بنسبة تقدر ب 59،7%.

- نستنتج أن ما يفوق ½ المبجوثين في المؤسسة محل الدراسة تحصلوا على دورة تدريبية وهذا ما تمثله نسبة 64،8% وبمعدل ثلاث مرات فأكثر، وهذا ما يعني تطبيق التحسين المستمر، وأن أساليب

التدريب متنوعة وهذا ما تمثله نسبة 57,7% وهي نسبة مرتفعة، فتنوع أساليب وطرق التدريب يسمح بتنمية المهارات وبالتالي ترتفع الكفاءة كمؤشر للجودة وتزيد الفعالية فتتحصل المؤسسة على ميزة تنافسية.

-نستنتج أن التدريب في المؤسسة محل الدراسة يعمل على تنمية ورفع مستوى السلوك البشري، وهذا ما يظهر من خلال الجداول المرقمة من (20) إلى (23).

القيادة: إن الصرامة في العمل هو نهج المؤسسة محل الدراسة فلا مجال للخمول والكسل، والكل يعرف أن تحقيق الجودة يكون بالعمل والتحسين المستمر وأن إدارة الجودة الشاملة يعني المطابقة للمواصفات العالمية وهذا ما تمثله نسبة 58,1% من خلال الجدول رقم (32) غير أن 71,1% من المبحوثين يرون أن الجودة لا تمكن من تلبية حاجات المستهلك وفي الجدول رقم (34) نجد أكبر نسبة وهي 67,6% يرون أنها لا تحقق القدرة التنافسية، والغالبية كذلك يرون أنها لا ترفع مردودية المؤسسة في الجدول رقم (37) ولا ترفع أداء العمال وهذا من خلال أعلى نسبة في الجدول رقم (38) ولا تخفض التكاليف والحوادث. فهذا يعني وجود نقص في ثقافة الجودة لدى العمال وعدم جاهزيتهم لهذا المفهوم. وهذا ما يؤثر على نجاح تطبيق هذا الأسلوب نوعا ما.

إن إجابات المبحوثين حول شخص المدير تدور في مجملها أنه شخص رشيد، ويهتم بالعمل ووعي العمال بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول رقم (45) من جهة ومن جهة أخرى يرون أن المدير لا يهتم بعلاقات العمل كثيرا ولا يهتم بالعمال بشكل متساوي يفسر وجود حزم وصرامة في العمل وهذا يعني وجود مناخ تنظيمي قابل للعمل. فالمدير يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد وبهذا نستنتج أن قراراته في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في المنظمة والجميع يلتزم بها. والقائد يعمل على توضيح قيم المنظمة وهذا ما يظهر من خلال إجابات المبحوثين ويشجعهم ويناقش معهم مشاكل العمل وهذا ما يتناسب مع أسلوب الجودة الشاملة.

-نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على حث العمال على العمل والإنتاج بالجودة المطلوبة ومتابعة عطائهم بالمتابعة والحماس وهذا ما يظهر من خلال اهتمام المدير كثيرا بالعمل بنسبة تقدر ب68,8%.

-نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على بث ونشر الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها وذلك من خلال تشجيعات رئيس العمل في العمل وهذا ما تمثله نسبة تقدر ب60,9%.

-نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تعزيز الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية مثل حل الصراعات في الجماعة وهذا ما يظهر من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم(51) وتمثل نسبة تقدر ب1،73%.

التحفيز: إن فعالية التدريب وتأثيره على مستوى وكفاءة إدارة الموارد البشرية يتوقف على مدى الترابط بين عملية التدريب وباقي عمليات تنمية الموارد البشرية، مثل عملية القيادة التي تهدف إلى تحقيق مناخ تنظيمي ملائم ويستجيب لكل التغيرات المتسارعة، كما تهدف إلى إعادة بناء هيكل تنظيمي تسهل من خلاله الاتصالات وكذلك تنمية المنظمة من خلال التدريب.

فالمؤسسة محل الدراسة تولي عناية هامة للتحفيز إذ تقدم حوافز متنوعة مادية ومعنوية وهذا ما يظهر من خلال إجابات المبحوثين في المقابلة وفي الاستمارة. فالمؤسسة محل الدراسة مدركة تماما أن نجاحها وفعاليتها متوقف على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل، وأن من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مشاركة العاملين وتحفيزهم، وغالبية العمال مرتاحون في مناصب عملهم وهذا ما يظهر من خلال الجدول(52)، فنظام الحوافز موجود في المؤسسة محل الدراسة غير أن الطبيعة البشرية وظروف الحياة الصعبة جعلت من المبحوثين غير قنوعين بالحوافز المقدمة ويطمحون للترقية(حافز معنوي)، وبالنسبة للأجر فإن غالبية المبحوثين من خلال الاستمارة يرون أنه لا يتناسب مع طبيعة عملهم ولا يلبي حاجياتهم وهذا ما تمثله نسبتي 75،9% و79،8% على التوالي من خلال الجدولين رقم(54)و(55). كما نستنتج من خلال البيانات الميدانية للاستمارة أن المبحوثين قد استفادوا من العلاوات، أرباح الشركة، المكافآت التقديرية. نستنتج مما تقدم أن التحفيز موجود ومنتوع ومطبق في المؤسسة محل الدراسة.

-نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتحفيز كثيرا لكن العمال لا يشعرون بالعدالة التنظيمية وهذا ما تمثله نسبة61،7%، ويفكرون في تغيير المؤسسة في حالة توفر إمكانية لذلك وهذا ما تمثله نسبة61،7%، غير أنهم مرتاحون في مناصب عملهم وهذا بنسبة تقدر ب68،4%.

-عنصر الأجر في المؤسسة محل الدراسة لا يتناسب مع طبيعة العمل وهذا ما تمثله نسبة 79،9%وهي نسبة مرتفعة جدا.

-المؤسسة محل الدراسة تشجع الإبداع والابتكار وتسمح بمشاركة أفكار جديدة في العمل وهذا ما تمثله نسبة 60،5%وهي نسبة مرتفعة تفوق ½.

-تقدم المؤسسة محل الدراسة مجموعة من الحوافز الفردية مثل العلاوات، الاستفادة من أرباح الشركة، الاستفادة من المكافآت التقديرية(رحلات، سلع مجانية، جوائز، ميداليات).

-لا تقدم المؤسسة محل الدراسة مجموعة من الحوافز الجماعية مثل برامج تشارك المكاسب، حوافز تخفيض التكلفة، حوافز نتائج المجموعة، حوافز تحسين الجودة.

-المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على جذب العمال عن طريق الحوافز ورفع روح الولاء والانتماء داخلها وهذا ما تمثله نسبة 59,7%، غير أن نسبة 40,3% يرون عكس ذلك.

مما تقدم نستنتج أن الحوافز المقدمة متنوعة وفعالة لكنها كلاسيكية وغير مبتكرة.

الاتصال: إن وجود الثقة بين الرئيس والمرؤوسين يرفع أداء المؤسسة، وهذه الثقة تنتج من وجود علاقات طيبة بين العمال ورئيس العمل. فالتفهم والتعاون هما أسلوبان يتماشيان مع التوجه الفكري والفلسفي للجودة، وهذا ما يظهر في إجابات المبحوثين من خلال الاستمارة في الجداول المرقمة من (73) إلى (79). وهذا ما يسهل عملية تدفق المعلومات ووصولها في وقتها وهذا ما يظهر من خلال الجداول المرقمة من (82) إلى (86). فتبادل المعلومات مع الزملاء يشجع على تقديم الأفكار و الاقتراحات لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وهذا ما يظهر من خلال الجدول رقم (86)، والأخذ بهذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا حسب ما جاء في المقابلة يحسن العلاقات بين العمال والإدارة، فالمؤسسة تستعمل قنوات اتصال مفتوحة ولديها خلية لتقديم المقترحات وطرح المشاكل وهذا لتكون المعلومات واضحة وسهلة. نستنتج أن الاتصال في المؤسسة محل الدراسة يناسب شروط الجودة الشاملة نوعا ما.

-نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعزز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصالات بينهم وهذا يظهر من خلال الجداول المرقمة من (73) إلى (77).

-نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بإعداد المبحوثين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية وهذا ما يظهر من خلال الجداول المرقمة من (83) إلى (87).

نستنتج أن الاتصال في المؤسسة محل الدراسة متوفر بطريقة تسهل العمل، كما تستعمل المؤسسة الأتترنيت في الاتصال والوسائل التقليدية مثل البريد وهذا حسب ما جاء في المقابلة، لكنه يبقى ناقصا نوعا ما.

ثقافة المنظمة: إن ثقافة المنظمة لديها تأثير كبير على فاعلية المنظمة ومستوى أدائها، فمن وظائفها نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة. وإعطاء الأفراد في المنظمة هوية تنظيمية، تعزز الالتزام الجماعي وغيرها. فمن خلال الدراسة التي قمنا بها نستنتج أن:

-يوجد التزام جماعي يظهر من خلال سلوكيات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يترجم في الجدول رقم(90). فالشعور بالهدف المشترك وهو تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.

-المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة عنصر مهم جدا لأنه يعطي المبحوثين شعورا بالتماسك مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك، وهذا يظهر من خلال الجدول رقم(92).

-من خلال الجداول المرقمة من(93)إلى(106) نستنتج أن هناك نمط ثقافة يساعد المبحوثين على فهم ما يدور حولهم وبالتالي يتشكل السلوك الايجابي الذي يخدم المنظمة وهو نوع من التعاون.

-نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعطي هامشا واسعا للإبداع في العمل وهذا ما تمثله نسبة 77,1%.

✓ من خلال ما تقدم نجد أن هناك ملامح لتجسيد منظور الجودة الشاملة بحيث توجد مجموعة من العناصر التي يمكن أن تبني جاهزية المنظمة لتجسيد منظور الجودة الشاملة لكن لا ترقى إلى منظومة منسجمة بل تبقى مجرد تجميع لمجموعة من التحولات في هذا الاتجاه.

7-2 مناقشة النتائج في ضوء فرضيات البحث: بعد إجراء الدراسة الميدانية توصلت إلى النتائج التالية:

أ-الفرضية الأولى: مؤشراتها(نظري، عملي) وذلك من خلال الجداول المرقمة من 11 إلى 13 محققة، وكذلك بالنسبة للمؤشرين(داخلي، خارجي) وذلك من خلال الجداول المرقمة من 14 إلى 29 فهي محققة. تشير نتائج الدراسة من الجدول رقم(11) إلى الجدول رقم(29)، ومن خلال تحقق مؤشرات الفرضية الأولى بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التدريب في تنمية مواردها البشرية.

❖ وعليه يمكن القول أن الفرضية والتي مفادها: **تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نوع التدريب**. قد تحققت نوعا ما.

ب-الفرضية الثانية: من خلال الجداول المرقمة من 30 إلى 42 والمتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة تشير النتائج أنها محققة نوعا ما. وبالنسبة للمؤشر الثاني حول علاقات العمل، فتشير النتائج من خلال الجداول المرقمة من 43 إلى 51 أنها محققة نوعا ما. تشير نتائج الدراسة من الجدول رقم(30) إلى الجدول

رقم(51)، ومن خلال تحقق مؤشرات الفرضية الثانية بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على القيادة في تنمية مواردها البشرية.

❖ وعليه يمكن القول إن الفرضية الثانية والتي مفادها: "تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط القيادة" قد تحققت نوعا ما.

ج-الفرضية الثالثة: مؤشراتها(الحوافز الفردية، الحوافز الجماعية، الحوافز التنظيمية)، بدء بالمؤشر(الحوافز الفردية) والممثل من خلال الجداول المرقمة من 52 إلى 61 محقق نوعا ما، بالنسبة لمؤشر(الحوافز الجماعية)والمتمثل بالجدول المرقمة من 62 إلى 65 فإنه محقق نوعا ما، وبالنسبة للمؤشر(الحوافز التنظيمية)والممثل من خلال الجداول المرقمة من 66 إلى 72 فإنه محقق نوعا ما.

وعليه يمكن القول إن الفرضية والتي مفادها"تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط التحفيز" قد تحققت نوعا ما.

د-الفرضية الرابعة:من خلال مؤشرات(داخلي، خارجي)تشير نتائج الدراسة من الجدول رقم (73) إلى الجدول رقم(87) أنها تحققت نوعا ما.

❖ وعليه يمكن القول إن الفرضية والتي مفادها "تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط الاتصال" قد تحققت نوعا ما.

هـ-الفرضية الخامسة: من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن مؤشرات الفرضية الخامسة والمتمثلة في:التعاون والمشاركة، الإبداع ، قد تحققت نوعا ما. بحيث يمثل مؤشر الإبداع في الجدول رقم(91)، ويمثل المؤشرين(التعاون والمشاركة) في بقية الجداول(88)،(89)،(90)، ومن(92) إلى الجدول (106)، ومنه يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في تنمية مواردها البشرية على ثقافة المنظمة.

❖ وعليه يمكن القول إن الفرضية التي مفادها: "تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على قيم ثقافة المنظمة" قد تحققت نوعا ما.

مما تقدم فإن الفرضية العامة التي مفادها: "ترتبط تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل شروط الجودة الشاملة بنوع التدريب، نمط القيادة، نمط الحوافز، نمط الاتصال، وقيم ثقافة المنظمة" قد تحققت نوعا ما.

3-7 مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الإشكالية:

لقد أظهرت الدراسة بعض النتائج التي بإمكاننا مناقشتها على النحو التالي:

بدء بالتساؤل الرئيسي الذي مفاده: كيف ننمي الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة؟ والذي تتفرع منه التساؤلات الموالية، فبالنسبة للتساؤل الفرعي الأول والذي يدور حول كيف يمكن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال التدريب في ظل الجودة الشاملة؟ يمكن القول أنه من خلال الدراسة وجدنا أن مواقف المبحوثين بخصوص أثر رفع مستويات التدريب والتكوين تبرز مايشبه الازدواجية في الطرح، فهي في جانب منها منفعة مؤكدة للمؤسسة وهي أيضا في الجانب الثاني أداة ترقية ومفتاحا لتحسين الأوضاع الشخصية في شقها المادي.

بالنسبة للتساؤل الفرعي الثاني والذي يتمحور حول كيف يمكن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال القيادة في ظل الجودة الشاملة؟

لقد أثبتت الدراسة أن مجموع الباحثين يؤكد على أن القيادة عامل رئيسي من شأنه تكريس مفهوم الجودة الشاملة والذي في إطاره تتحقق أفضل تنمية للموارد البشرية، ولكن العناصر التي تبرر هذا الدور تبدو جد متشعبة لدى الفئات المكونة للعمال.

بالنسبة للتساؤل الفرعي الثالث والمتمثل في كيف يمكن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال نمط التحفيز في ظل الجودة الشاملة؟

وجدنا أن مختلف الفئات تتفق على فاعلية المحفزات وضرورة تعميقها كميكانيزم تغيير جد مؤثر، ولو أن الصورة الغالبة أن التحفيز ينظر إليه في أشكاله المباشرة والمادية. ويمكن أن نفسر ذلك بأن عنصر التحفيز معمول به في أشكال الإدارة الكلاسيكية وعليه يلاحظ نقص في اعتماد أنماط التحفيز المبتكرة.

بالنسبة للتساؤل الفرعي الرابع والمتمثل في كيف يمكن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال الاتصال في ظل الجودة الشاملة؟

تظهر الدراسة أن مسألة الاتصال تبرز على شقين بالنسبة لمتوقع المبحوثين حيث ينظر إليها كركيزة أساسية من طرف الإطارات العليا وكسلوكات تنفيذية اعتيادية بالنسبة للباقي في شق منها، أما في شقها الثاني نرى أن تباين الإجابات في الانتقال من محور إلى محور ومن فئة إلى فئة أمر يعكس الجهود الواجب بذلها لتحسين الاتصال نحو مرونة وانسجام أكبر على مستوى المؤسسة ككل.

بالنسبة للتساؤل الفرعي الخامس والمتمثل في كيفية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال ثقافة المنظمة في ظل الجودة الشاملة؟

منظور ثقافة المنظمة سائد مثلما تؤكد البيانات ولكن تموقع الفئات المختلفة متباين نسبيا هنا أيضا، حيث نجد أن لدى الإطارات تصور أوضح لمزايا تجسيد سلوكيات جماعية، ومعنى ذلك أن جانب التأهيل في تقاطعه مع المسؤوليات المنوطة بهم يمنحهم سبقا في هذا الميدان.

❖ مما تقدم بإمكاننا القول أنه يمكن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية التالية: التدريب، القيادة، التحفيز، الاتصال، ثقافة المنظمة.

7-4) مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

يمكن مناقشة نتائج الدراسات السابقة المستخدمة في الدراسة الحالية ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية فيما يلي:

أ-دراسة برعودي يسمينة تحت عنوان: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية: تلتقي هذه الدراسة السابقة مع دراستنا في بعض النقاط منها أن كلا الدراستين يعالج موضوع تنمية الموارد البشرية هذا من جهة ومن جهة أخرى أن كلا الدراستين يعالج الوظائف التالية باعتبارها عمليات لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة: عملية التكوين، الحوافز، الاتصالات، غير أن نتائج هذه الدراسة جاءت أغلبها في صورة سلبية بحيث أنه بالنسبة لعملية الحوافز فالعامل في المؤسسة لا يحض بأسلوب إشرافي محفز على أداء الأعمال ورفع الروح المعنوية، كما تشير النتائج إلى وجود عيوب ونقص في تحفيز العمال، أما خصائص عملية الاتصال بالمؤسسة له وظيفة تقنية بالأساس. أما بالنسبة للدراسة الحالية فإن عملية التدريب متوفرة وتخدم مصالح العمال والمؤسسة، ونظام الحوافز مشجع ويعمل على زيادة دافعية العمال للعمل أكثر. وبخصوص نمط الاتصالات في الدراسة الحالية فهو مرن يسهل الحصول على المعلومة وتبادلها بطريقة سلسلة تسمح بأداء العمل بالصورة المناسبة.

ب-دراسة حبشي فتحة تحت عنوان: إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة- فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة، تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعض النقاط أو التوجهات الأساسية للدراسة الحالية منها أن هذه الدراسة تحاول معرفة عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة ومن جهة أخرى محاولة التعرف على التوافق بين هذه العناصر وعناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة السابقة إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة على إدارة الجودة الشاملة وهي: القيادة ودور الإدارة، التوجه بالعميل، التعاون وحل المشكلات، المشاركة والعمل الجماعي، التدريب والتعليم، الأجور والمكافآت والتقدير، القياس وتقييم الأداء، الابتكار والتجديد، الاتصال، التحسين المستمر، وبالتالي توصلت هذه الدراسة السابقة إلى أن نجاح أو

فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تابع لمدى توفر عناصر الثقافة التنظيمية العشر السابقة التي تعبر عن متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

ج-دراسة قويدر عياش بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع ENAD، نلاحظ أن قويدر عياش في دراسته تناول موضوع الجودة الشاملة كسبيل أو أسلوب إداري حديث لتحقيق تنافسية المؤسسة وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في كون الجودة طريق النجاح والبقاء في السوق بحيث تأخذ بعين الاعتبار المستوى المادي والاجتماعي باعتبار المورد البشري ككفاءة موضوع للتنافس أيضا بجانب السلع والخدمات. ولعل الدراسة الحالية تتفق إلى حد ما مع ما توصلت إليه هذه الدراسة السابقة في عدم توافق النظم السائدة في المؤسسة مع ثقافة الجودة الشاملة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية كون الدراسة الحالية أثبتت نتائجها أن موضوع التدريب أعطي قسطا وافرا من الاهتمام من قبل المؤسسة على عكس الدراسة السابقة التي أثبتت نتائجها أن الاحتياجات التدريبية لا تلقى اهتماما وهذا يؤثر على كل مكونات المؤسسة البشرية والتكنولوجية والمعنوية وهو ثقافة سلبية منافية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

د-دراسة بوقفة عبد الرحمن بعنوان: تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور Condor للصناعات الإلكترونية-برج بوعرييج، تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع ومكان الدراسة، فمؤسسة كوندور تولي أهمية كبرى للتدريب على التحسين المستمر ويعتبر آلية فعالة لاستمرارية اكتساب الأفراد المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة ولتبادل الخبرات والتجارب، لذلك اعتماد هذه المؤسسة على هذا الأسلوب يعتبر مؤشرا هاما يخدم متطلبات تحقيق الجودة والحرص على التحسين المستمر للعمليات. إضافة إلى نظام الحوافز المتنوع يجعل منه نظاما فعالا ويتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

هـ-دراسة لعلى بوكميش تحت عنوان: فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO9000) في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية للمؤسسات الحائزة على شهادة الأيزو، تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة السابقة في كون الدوافع الرئيسية لسعي المؤسسة الجزائرية للحصول على شهادة الأيزو هو تحسين جودة السلع والخدمات، تحسين تنظيم المؤسسة وتحسين الاتصالات الداخلية، زيادة رضا الزبائن، الصمود في وجه المنافسة، كسب أسواق جديدة على المستوى المحلي.

و-دراسة أحمد بن عشاوي تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، لا تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع التدريب بحيث تظهر نتائج الدراسة السابقة أن التدريب على الجودة شبه غائب، إضافة إلى ضعف عنصر التحفيز، بينما في الدراسة الحالية فنجد

المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة جدا لكل من التدريب والتحفيز. كما أن كلا الدراستين تناولت موضوع الجودة الشاملة بحيث تتفقان في كون المؤسستين محل الدراسة لا تمتلكان الجاهزية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

7-5) مناقشة النتائج في ضوء هدف الدراسة:

لقد سعت المؤسسة محل الدراسة لتجسيد مفهوم الجودة الشاملة أثناء سعيها لتنمية الموارد البشرية، وهذا ما يظهر من خلال السياسات المتبعة فيها.

النتيجة العامة للدراسة:

لقد بات لزاما على المؤسسات، الاهتمام بجودة مدخلاتها ومخرجاتها في نفس الوقت وذلك من خلال اهتمامها بمواردها البشرية، ومحاولة تفعيلها ورفع كفاءتها لتحقيق أهداف تلك الموارد والمؤسسة على حد سواء. إلا أن هذا لن يتم إلا من خلال إدارة واعية بالتحديات التي تواجهها، وعملها الجاد من أجل التصدي ومواجهة تلك التحديات، لمنافسة المؤسسات الأخرى، مما زاد من أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في تنمية مواردها البشرية كمطلب أساسي لتحقيق الجودة، على كل المستويات هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنمية مواردها البشرية من خلال عمليات التدريب ومحاولة الحفاظ عليها من خلال عملية التحفيز، القيادة والاتصال، محاولة دعم الثقافة الموجودة داخل المنظمة وتعديلها بما يخدم متطلباتها ويحقق أهدافها وأهداف العاملين بها ليعم الاستقرار. فنجاح المؤسسات مرهون بجودة مواردها البشرية فبعدما كان دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على تسجيل الغيابات وخصم الأجور وغيرها من الأعمال الروتينية، تطور هذا الدور نحو الاهتمام أكثر بالموارد البشرية، باعتبارها محورا للتنمية وأفضل أصل في المؤسسة.

مما تقدم، وانطلاقا من نتائج الدراسة الميدانية للدراسة الحالية ، ومن خلال مناقشتنا للنتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، فإن فرضيات الدراسة تحققت نوعا ما وبالتالي تحققت الفرضية العامة نوعا ما والتي مفادها: ترتبط تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة بنوع التدريب، نمط القيادة، نوع الحوافز، نمط الاتصال، وقيم ثقافة المنظمة.

ومنه يمكن الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة الذي مفاده: كيف يمكن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة؟ بحيث وحدة المنتجات السمراء بمؤسسة كوندور تنمي مواردها البشرية في ظل الجودة الشاملة من خلال الوظائف الإدارية التالية: التدريب، القيادة، التحفيز، الاتصال، وثقافة المنظمة.

إلا أن التحول نحو إشراك العامل هو أعمق من إحساسه بالانتماء، ثم من إثبات الذات ومن الانخراط الكامل ومن الابتكار واقتراح الأفكار، فالتدرج سلمي بدل التكامل بين هاته العناصر، والتفسير ربما لاعتماد المؤسسة في ذات الوقت سياسات جاءت الواحدة تلوى الأخرى دونما التوصل إلى أقصى ما تسمح به الأولى. وبالتالي لدينا مجموعة من العناصر الكلاسيكية، جاءت بعدها أخرى تتبنى نوعا من الحداثة ثم تلك المستقاة من مفاهيم الجودة أخيرا.

والسياسات المطلوبة هي الاستدراك فيما يخص وتيرة تفعيل الأبعاد المختلفة في نفس الوقت، هذا فيما يخص مؤسسة واحدة ، ماذا لو قبلنا بوجود أوضاع متباينة ومتفاوتة بين المؤسسات في حد ذاتها وهو ما يجر إلى تبني سياسات معادلة.

خاتمة

إدارة الموارد البشرية تتأثر بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، لذلك سعت المنظمات ولا تزال إلى إحداث تغييرات مقصودة وتطبيق سياسات واستراتيجيات من شأنها مواجهة المنافسة الشديدة والتأثيرات الخارجية والتغيرات السريعة. ومن بين هذه السياسات أو الأساليب نجد أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر فكرا فلسفيا وإداريا حديثا ظهر في صورته الحالية نتيجة الأبحاث والدراسات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، بحيث تطبيقه يحتاج للجهد والوقت، مما زاد من تحديات إدارة الموارد البشرية التي تسعى دوما لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة ومواردها البشرية وتوفير مناخا تنظيميا ملائما يساعد على ذلك.

فالمحيط التنظيمي للمنظمة لا يخلو من المؤثرات السوسيوثقافية المميزة لمواردها البشرية لامتلاكهم مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والاتجاهات المتنوعة والمختلفة، وعلى إدارة الموارد البشرية إدارة هذا التنوع ومعرفة كيفية التعامل مع كل هذه المعطيات، والعمل على تطوير هذه الموارد تدريجيا من خلال تنمية مهاراتهم وتحفيزهم. ونجد أيضا أن المستويات الفكرية والتعليمية للأفراد مختلفة وبالتالي تختلف كفاءاتهم، ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية الاستثمار فيهم واستغلالهم الاستغلال الأمثل لتقليل الهدر الحاصل لهذه الطاقات البشرية، بواسطة التحسين المستمر في عمليات التخطيط والتنظيم وغيرها من العمليات من أجل تحقيق الجودة. كما تسعى هذه الإدارة إلى تطوير الآلات وإدخال التكنولوجيا عليها وعلى الأساليب الاتصالية لربح الوقت والجهد، وهذا من أجل تحقيق توافق نوعي وملائم للتطورات التكنولوجية السريعة التي مست كل المجالات، وأصبح التدريب على التكنولوجيا من بين المتطلبات الأساسية في الوقت الحالي ويدخل ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية.

إن التحسين المستمر للمناخ التنظيمي للمنظمة من خلال القيادة ونشر بعض القيم الإيجابية يحقق الأهداف المرجوة خاصة وأنه يزيد من دافعية العمال للعمل بالجودة المطلوبة، وإشباع حاجات ورغبات الأفراد، وزيادة الفعالية التنظيمية. كما ينشر ثقافة الجودة التي تعد مطلبا أساسيا من أجل البقاء ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بذلك.

وتعتبر مؤسسة كوندور محل الدراسة، من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخاصة التي تبنت أسلوب إدارة الجودة الشاملة، واستطاعت أن تصنع لنفسها اسما ومركزا في السوق. شعارها "الحياة، ابتكار"، فغزت الأسواق الجزائرية بمنتجاتها الإلكترونية المتنوعة وذات جودة عالية وبأسعار تنافسية. ونجاح هذه المؤسسة يظهر من خلال سمعتها في السوق، إلا أن تطبيقها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة وامتلاكها لشهادة الإيزو لا يعني نجاح تطبيق هذا الأسلوب بشكل نهائي، وإنما نجاح تعترضه بعض الشوائب، كما أنه لا يعتبر نقصا في سياسات هذه المؤسسة وإنما يعتبر حافزا للبحث أكثر في أساليب أخرى أكثر

نجاحا، وهذا راجع في تقديرنا ومن خلال الدراسة التي أجريناها إلى الأسلوب في حد ذاته كونه إنتاجا أجنبيا لا تراعى فيه خصوصيات المجتمع الجزائري وثقافته، خاصة وأنه أسلوبا فكريا وثقافيا أكثر منه أسلوبا إداريا.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

- القواميس والمعاجم:

1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.

ثانياً: المراجع:

أ- الكتب:

- باللغة العربية:

2- بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر، ط1، الجزائر، 2008.

3- علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2010.

4- محمد سيد حمزاوي: الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريخ، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.

5- إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها وتحدياتها في الشركات مع إطلالة على التجربة اليابانية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2013.

6- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص مفاهيم وإرشادات منظمة الأيزو، ط1، دار الميسرة، القاهرة، مصر.

7- أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2004.

8- أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، ط1، المكتبة المصرية، مصر، 2008.

9- أشوك شاندا ، شلباكويرا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2002.

10- الزبيدي غني دحام تناي، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس: إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء، ط1، عمان، الأردن، 2015.

- 11- أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس: ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، ط1، الرياض، 1991.
- 12- إيمان جويلي: إدارة الجودة الشاملة تطبيق الجودة في التعليم والمجال الصحي ومعايير نظام الجودة والأدوات المستخدمة في مراقبة الجودة، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 13- بشير العلق : القيادة الإدارية ، دار اليازوري ، ط1، عمان ، الأردن، 2010.
- 14- بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر، ط1، الجزائر، 2008.
- 15- بوكميش لعل: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية: مع دراسة الواقع في الدولة العربية، ط1، دار الرأية، عمان، 2011.
- 16- جاب الله عمارة: الإدارة في الخدمة الاجتماعية، المدخل إلى منظومة العولمة"الأصول، المفاهيم، الاتجاهات"، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، بدون سنة.
- 17- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، ط1، السعودية.
- 18- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية، ط1، الإبراهيمية، 2003.
- 19- حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008.
- 20- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2010.
- 21- حسين عبد الحميد رشوان: ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، ط10، الإسكندرية، 2004.
- 22- حسين عبد الحميد رشوان: التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2014.
- 23- حمود جثير الربيعاوي ،حسين وليد حسين عباس: رأس المال الفكري، دار غيداء، ط1، الأردن، 2015.
- 24- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2000.
- 25- دوجلاس ك.سميث: إدارة تغيير إدارة الأفراد والأداء، كيف؟ المبادئ-الاستراتيجيات-الرؤى -عشر مبادئ لتفعيل إدارة التغيير، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة و النشر، ط1، القاهرة، 2001.

- 26-رايح توايحية: قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012.
- 27-رافدة عمر الحريري: إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 28-راوية حسن: إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، ط1،الإبراهيمية ،2000.
- 29-رشيد زرواتي: إشكالية الثقافة في التنمية بالبلدان المتخلفة ، زاعياش للطباعة والنشر ، ط1، الجزائر ، 2011.
- 30-رشيد زرواتي:تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زاعياش للطباعة والنشر، ط4، الجزائر، 2012.
- 31رشيد زرواتي:مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى،ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 32-زعيمي مراد : دراسات في تسيير الموارد البشرية ، منشورات قرطبة ، ط1، العجدة ، الجزائر ، 2008.
- 33-سالي زكي محمد: معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2013.
- 34-سليم عيسى : إدارة شؤون الأفراد، دار أسامة، ط1،عمان ،الأردن ،2010.
- 35-صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
- 36- -صالح الدين شروخ:علم الاجتماع التربوي ،دار العلوم ،ط1،عنابة،2004.
- 37-صالح الدين عبد الباقي:إدارةالأفراد،مكتبة الإشعاع الفنية،ط1، الإسكندرية،2001.
- 38-صالح الدين عبد الباقي:الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات،الدار الجامعية،ط1،الإسكندرية، 2001.
- 39-صالح عباس : التنمية المستدامة في الوطن العربي ، مؤسسة شباب الجامعة ، ط1 ، الإسكندرية ، 2010.
- 40-صالح عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ،ط1، الإسكندرية،بدون تاريخ.

- 41- طارق السيد: علم اجتماع التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 42- طارق عبد الحميد السامرائي: سيكولوجية نظم الحوافز التربوية، دار الابتكار، ط1، عمان، 2013.
- 43- طاهر محمود الكلالدة : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،دار عالم الثقافة ، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 44- عاطف جابر: نظم المعلومات للموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم، ط1، 2014.
- 45- عائشة التايب:النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، حقوق النشر محفوظة لمنظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011.
- 46- عباس سمير:الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات،دار الهدى،ط1،عين مليلة ، الجزائر، 2012.
- 47- عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ ،منحى نظمي: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، ط1، عمان، الأردن ، 2008.
- 48- عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة، الأردن.
- 49- عبد الستار محمد العلي: إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
- 50- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة، ط1،الإسكندرية،2002.
- 51- عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية(مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، دار الهدى، ط1، عين مليلة، الجزائر.
- 52- عبد الله حسين جوهر : إستراتيجيات الإدارة الحديثة التخطيط-التطوير-الرقابة،مؤسسة شباب الجامعة، ط1،الإسكندرية، 2011.
- 53- عبد الله حسين جوهر :إدارة الموارد البشرية التنظيم ،التدريب، السكرتارية، مؤسسة شباب الجامعة،ط1،الإسكندرية،2011.
- 54- عبد الله حسين جوهر: إستراتيجيات الإدارة الحديثة التخطيط-التطوير-الرقابة،مؤسسة شباب الجامعة،ط1،الإسكندرية، 2011.

- 55- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس: الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء، ط1، الأردن، 2016.
- 56- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس: التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة، دار غيداء، ط1، عمان، الأردن، 2014.
- 57- عطا الله شاكر: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2015.
- 58- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية، ط1، عمان، 2015.
- 59- علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، ط1، دار غريب، القاهرة، مصر، 1995.
- 60- علي عبد الرزاق جليبي، هاني خميس أحمد عبده: علم اجتماع التنمية (رؤى نظرية وتجارب إنسانية)، دار المعرفة الجامعية، ط1، الأزاريطة، 2009.
- 61- علي عجوة: الإعلام وقضايا التنمية، عالم الكتب، ط1، القاهرة.
- 62- عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 63- عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2012.
- 64- فادية عمر الجولاني: التغيير الاجتماعي مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغيير، المكتبة المصرية، ط1، الإسكندرية، 2009.
- 65- فضيل دليو: إتصال المؤسسة إشهار-علاقات عامة، دار الفجر، ط1، الجزائر، 2003.
- 66- فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، ط1، دار الفجر للنشر، 2003.
- 67- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، لبنان، 2002.
- 68- كمال التابعي: تغريب العالم الثالث (دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية)، بدون دار نشر، بدون طبعة.
- 69- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2006.

- 70-لوكيا الهاشمي: نظرية المنظمة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، بدون سنة.
- 71-مالك بن نبي: شروط النهضة، ترجمة: عمر كمال مسقاوي وعبد الصبور شاهين ، دار الفكر، ط 9، دمشق، سورية،2009.
- 72-مأمون الداركة، طارق الشبلي : الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء ، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- 73-مأمون الداركة وطارق شلبي :إدارة الجودة الشاملة،ط1، دار صفاء، عمان، الأردن،2001.
- 74-مأمون سليمان الداركة:إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 75-محمد إسماعيل بلال :إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة ،ط1،الأزاريطة،2004.
- 76-محمد إسماعيل: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر.
- 77-محمد سرور الحريري :إدارة العمليات الإدارية الحديثة المتقدمة،دار المنهجية،ط1، عمان،الأردن 2016.
- 78-محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة ، ط1،الإسكندرية، 2003.
- 79-محمد عبد الفتاح محمد : إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، 2011.
- 80-محمد عبد المقصود محمد : القيادة الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي ، ط1،الأردن ، 2011.
- 81-محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 82-محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة(النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر، ط4، مصر، 2009.
- 83-محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 84-محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010.
- 85-محمود حسن إسماعيل : مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003 -محمود شحماط :المدخل لعلم الإدارة العامة،دار الهدى ،ط1،عين مليلة،الجزائر،2010.

- 86-مصطفى كمال السيد طائل: معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد) ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2013.
- 87-مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2004.
- 88-مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية.
- 89-مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2005.
- 90-معمر داود: مقارنة ثقافية للمجتمع الجزائري دراسة لبعض الملامح السوسيونفسية و الاقتصادية ،دار طليطلة، ط1، المحمية، الجزائر، 2009.
- 91-منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار، ط1، 2013.
- 92-موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل، عمان، الأردن.
- 93-موسى اللوزي: التنمية الادارية، دار وائل، ط2، عمان ، الأردن، 2002.
- 94-مولاي بودخيلي محمد: طرق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل المدرسي، ط1، الجزائر، 2004.
- 95-ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمية العامة، الجزائر ، 2003.
- 96-ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية(المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمية الجزائر، ط1، بدون سنة.
- 97-ناصر محمد سعود جرادات ،أحمد إسماعيل المعاني،أحمد يوسف عريقات:إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر، مكتبة الجامعة، ط1، الأردن، 2012.
- 98-نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999.
- 99-نور الدين زمام : القوى السياسية والتنمية دراسة في علم الاجتماع السياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2007.
- 100-هاشم حمدي رضا: مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية، 2010.

101- هشام عبد الله الغريبي: فلسفات إدارة الجودة الشاملة وتحسيناتها وتقنياتها، ط1، مكتبة الفلاح، عمان، الأردن، 2011.

102- يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ط1، الحجار، عنابة.

103- يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2006.

ب- المقالات والملتقيات:

- مقالات وملتقيات باللغة العربية:

104- إبراهيم ياسر عبد الوهاب: التوجهات المعاصرة للقيادات الإدارية نحو تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على إتحاد الصناعات المصرية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، مصر، أبريل 2008، العدد 02.

105- إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- كلية الاقتصاد، المجلد 27- العدد 04، 2011.

106- باشات أحمد إبراهيم: أسس التدريب، المجلة العربية للتدريب (المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض)، المجلد 04، العدد 07، السعودية، 1990.

107- بريايوي كمال: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة الحكمة، العدد 19، الجزائر، 2013.

108- بطاط نصيرة: تنمية أداء الموارد البشرية في ظل إستراتيجية القيادة الإدارية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 05.

109- بلقايد براهيم، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.

110- بوزيان أم كلثوم: مكانة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 08، أكتوبر 2011.

111- بوعشة نور الدين: الوظائف الإستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.

- 112-توماس، سيتا ستراك: دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة في الشركة العامة للأسواق المركزية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد05، العدد10، 2013.
- 113-حسان هشام، رحيمة غضبان: الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد07.
- 114-حسين الصديق: الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض-وتقويم، مجلة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
- 115-داودي الطيب، ماني عبد الحق:تقييم إعادة الهيكلة للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد 3، بسكرة
- 116-دلاسي أحمد، شوشة مسعود: الاتصالات الإدارية في المنظمات(المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات)، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد07، العدد28جانفي الأغواط، 2018.
- 117-دياب عبد الحميد بن أحمد: واقع التحفيز بين القطاعين العام والخاص: دراسة بالتطبيق على مديري الإدارات الوسطى بالمملكة العربية السعودية، مجلة المدير العربي، العدد175، مصر، 2006.
- 118-رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، عدد11، ورقلة،2012.
- 119-رضيوي خوين، م.م سندس: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة(دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد75.
- 120-رويم فائزة، مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد03، ورقلة، الجزائر،2010.
- 121-زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى: القيادة الإدارية ودورها في تكوين المورد البشري حالة مؤسسة سونلغاز-معسكر- مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد1، عدد3، 2014.
- 122-ساسي بلال: فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد31، الجزائر، 2015.
- 123-السبيعي عبيد بن عبد الله: القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة، ج01، ع 153، مصر، أبريل 2013.

- 124-سميرة مراح: تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد08.
- 125-شهرزاد محمد شهاب: القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد11، تموز 2010.
- 126-شويمات كريم: السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد01، المجلد01، 2013.
- 127-صباح عباس عنوز، أسيل جاسم بديوي: مهارات التحفيز للقائد الإداري في ضوء القرآن الكريم والسنة الشريفة، مجلة اللغة العربية وآدابها، العدد20، العراق، تشرين الأول 2014.
- 128-عاطف عوض: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي(دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد29-العدد الثالث-2013.
- 129-العايب سليم، بوطبال حكيمة: فعالية القيادة في تسيير الأفراد داخل المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد01، العدد01، 2013 .
- 130-عائشة سعدي، علي حبيبة: ثقافة المنظمة كمدخل قيمي للتغيير التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.
- 131-عجابي خديجة: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد01، العدد01، 2013.
- 132-عمر عزوي، أحمد علماوي : الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مقال في ملتقى وطني عنوانه:إدارة الجودة الشاملة وتنمية الأداء المؤسسة ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة،يومي 7 و8ديسمبر 2010.
- 133-عيسات سومية: الاتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد07.
- 134-عشاوي وهيبه، عشاوي هجيرة: الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد09.
- 135-فريد سمير محمد: معوقات الاتصال:دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لمرفق مياه الإسكندرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد01، مصر، 1995.

- 136-قاسيمي ناصر، بركان أسماء، عبد الليلة منال: نظم الحوافز والدافعية للإنجاز، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد08.
- 137-الكحيلي هيثم: تحفيز الموظفين: دراسة ميدانية حول الموظفين المسلمين، مجلة الوعي الإسلامي-وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية-الكويت، العدد605محرم 1437أكتوبر-نوفمبر 2015.
- 138-لعجال باية، باشي أمال: ثقافة المؤسسة وسوسيولوجيا التغيير التنظيمي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد01، العدد03، 2014.
- 139-لعلا رمضاني، زاوي أسماء: التحفيز كدافع للأداء الجيد في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، العدد01، 2011.
- 140-محمد الصالح عوين، إشكالية التنظيم في الإدارة المحلية الجزائرية-دراسة حالة دائرة الدبيلة-الوادي-، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع(الجزء الأول).
- 141-محمد عبد الرحيم عبد الحليم: تحفيز العاملين: نحو مناهج إسلامية لإدارة الموارد البشرية، مجلة التنوير-مركز التنوير المعرفي-السودان، العدد08، ديسمبر 2009.
- 142-محمد ميرود، بهية صادق: إشكالية القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-مجمع السونلغاز نموذجاً-مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع(الجزء الأول).
- 143-مرابط أسماء: تنمية الموارد البشرية والتحول الاجتماعي في الجزائر،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد09الجزء01.
- 144-مشة ياسين: الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد01، العدد01، 2013.
- 145-مقراني الهاشمي: الإطار بين الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد01، العدد01، 2013.
- 146-مقراني الهاشمي، أم الخير السوفي: وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة طيبة فود بالروبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد27،ديسمبر 2016.

- 147-موسى السعودى: أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنيّة دراسة ميدانيّة، مجلة دراسات، العلوم الإداريّة، المجلد 40، العدد 01، 2013.
- 148-ناني نبيلة، عدالي مصعب: علاقة الأنماط القياديّة بالإبداع التنظيمي(دراسة ميدانيّة بالشركة المختصّة في صناعة أغلفة الورق المموج بالبليدة، الجزائر) مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشريّة، المجلد 08، العدد 01 جوان 2017.
- 149-ناهدة إسماعيل عبد الله، عمر محمد صبحي عبد الرزاق: تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجيّة للمنظمة دراسة تحليليّة لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعيّة في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العدد 93، مجلد 31، 2009.

ج-الرسائل الجامعيّة:

- 150-بعيط أمال: برامج المرافقة المفاوضيّة في الجزائر-واقع وآفاق-دراسة حالة:-Ansej، Angem، Cnac، لولاية باتنة-محضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير ، 2016/2017باتنة1.
- 151-بوطة عبد الحميد: واقع تنمية وتسيير الموارد البشريّة في ظل التحولات الاقتصاديّة والاجتماعيّة والسياسيّة بالجزائر دراسة ميدانيّة بمؤسسة أوراس فوتوار لصناعة الأحذية الرياضيّة نقاوس ،أطروحة دكتوراة علوم في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل ، باتنة، الحاج لخضر، 2012،2013.
- 152-بوهنتالة فهيمّة: التغير التنظيمي وفعاليّة التسيير في ظل اقتصاد السوق، دراسة ميدانيّة بمؤسسة مصبرات نقاوس بباتنة، أطروحة دكتوراة علوم في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016،2017.
- 153-تجاني وافية:مساهمة برنامج التّاهيل في تحسين تنافسيّة المؤسسة الاقتصاديّة الجزائريّة في إطار الشراكة الأورو-متوسطيّة حالة المؤسسات الصناعيّة، أطروحة دكتوراة علوم تخصص اقتصاد التّميّة، باتنة1، 2015/2016.
- 154-جميلة معلم:تجارب التّميّة في الدول المغاربيّة والاستراتيجيات البديلة دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب، أطروحة دكتوراة علوم علوم إقتصاديّة ، 2016/2017.باتنة1.
- 155-ختيم محمد العيد: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجيّة المؤسسة دراسة ميدانيّة لمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير .

156-دميش محمد: دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية(دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية)، مذكرة ماجستير، علوم اق وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، 2005.

157-زياد خليل قبلان: الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، أطروحة دكتوراة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح .

158-سليمانى انتصار: التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية-تطويع النماذج حسب خصوصيات البيئة الجزائرية-باتنة 1 أطروحة دكتوراه ل م د في العلوم الاقتصادية، 2016/2015.

159-شهرزاد عبيدي: الأنترنت والتجارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه علوم، باتنة، 2016، 2015.

160-شهرزاد عبيدي: الأنترنت والتجارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراة علوم، باتنة، 2016، 2015.

161-فالح شجاع فالح العتيبي: مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير إشراف:نجم عزاوي، ياسر عدوان، جامعة الشرق الأوسط، أفريل 2010.

162-نور الدين تاويريرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة قسنطينة، 2006/2005.
و-المواقع الإلكترونية:

163. <https://ar.wikipedia.org/wiki> في 2018/5/8 الساعة 07:30

164. <http://www.mdipi.gov.dz/?> الساعة 08:32 يوم: 2018/05/08

165. <http://e-services.inapi.org/SITE/?Rub=Page&> يوم 2018/05/08 الساعة 08:41

166. <http://www.mdipi.gov.dz/?> يوم: 2018/05/08 الساعة 09:09

167 <http://www.elmouwatin.dz> /2018/05/ الساعة 10:00

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة-01-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

استمارة موجهة لعمال مؤسسة كوندور (وحدة المنتجات السمراء)

"تتمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة
- دراسة سوسيولوجية"

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذ الدكتور: مولود سعادة

إعداد الطالبة:

أخي العامل: في إطار الاعداد لشهادة الدكتوراه (ل.م.د) علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، نرجوا منكم مساعدتنا لإتمام هذه الدراسة الميدانية وذلك من خلال ملاءمة هذه الاستمارة بكل صراحة وموضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

البيانات العامة:

1)الجنس:ذكر أنثى

2)السن:

3)الحالة العائلية: أعزب متزوج(ة) أرمل(ة) مطلق(ة)

4)المستوى التعليمي:ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5)الأقدمية في العمل :

6)المنصب المهني:

بيانات الفرضية الأولى:تعتمد تنمية الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة على نوع التدريب:

7)هل تعتبر أن التدريب أمر مهم بالنسبة إليك ؟ نعم برر إجابتك

.....

لا برر إجابتك,.....

8)من هو طالب التدريب : العمال المشرف الادارة

9)على أي أساس يتم اختيار العمال الذين يستفيدون من

التدريب؟.....

.....

10)ما هو نوع التدريب؟ نظري ميداني معا

11)أين يتم التدريب ؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة

12) هل المكون من داخل المؤسسة من خارج المؤسسة

13)من أعد برنامج التدريب: العمال المشرف المكون

14) هل تحصلت على دورة تدريبية؟ نعم لا في حالة الاجابة بنعم أذكر عدد المرات

في حالة الاجابة بلا اشرح لماذا؟

15) هل كانت أساليب و طرق التدريب متنوعة؟ نعم لا

16) هل تحب منافسة زملاءك المتدربين ؟ نعم لا

17) هل وجدت أن البرامج التدريبية قد زادت من مهاراتك ؟ نعم لا

18) هل تجد أن التدريب : يصحح ويطور المعلومات يحسن أساليب التفكير ، يقوي العلاقات

يكسب الخبرات و القدرات اللازمة لأداء العمل ينمي و يرفع مستوى السلوك

19) هل واجهتك عراقيل أثناء التدريب؟ نعم لا

أذكرها

20) هل تلتزم بتطبيق البرنامج التدريبي ؟ نعم لا

21) هل تشجع زملاءك في العمل على الاشتراك في دورات تدريبية؟ نعم لا

بيانات الفرضية الثانية: تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط القيادة:

22) هل تعرف معنى إدارة الجودة الشاملة؟ نعم لا

في حالة الاجابة بنعم هل هي: نظام جديد وفعال لتحقيق الجودة في المؤسسة إستراتيجية جديدة للعمل

ثقافة تنظيمية في المؤسسة

أخرى :

23) ماهي في رأيك معايير الجودة الشاملة ؟ المطابقة للمواصفات العالمية التمكين من تلبية حاجات المستهلك القدرة التنافسية إحتكار السوق المحلية القدرة على الدخول السوق العالمية

أخرى

24) ماهو في رأيك الهدف من اعتماد إدارة الجودة الشاملة؟ رفع مردودية المؤسسة رفع أداء العمال خفض التكاليف والحوادث زيادة رضا الزبائن تحسين سمعة المؤسسة

أخرى

25) ماهو في رأيك أهم عامل مطبق لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟

المدير الاطارات الاداريين العمال

أخرى

26) المدير يجب أن تتوفر فيه بعض الصفات ، هل ترى أن يكون: قوي البنية إذا مستوى علمي عالي ذكيا

27) هل تجد رئيسك شخصا رشيدا شخصا بشوشا شخصا عبوسا

أخرى

28) هناك علاقة بين مستويات تطبيق إدارة الجودة بمدى اقتناع المدير العام (الادارة) ، هل تعتبر أن الادارة الخاصة بالمؤسسة ممن يقتنعون بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ نعم لا

إشرح في كل

حالة:.....
.....

29) هل رئيسك : يهتم كثيرا بالعمل يهتم كثيرا بعلاقات العمل يهتم بالعمال بشكل متساوي

يهتم بالعمل و العلاقات مع الأفراد

30) هل يشجعك رئيسك في العمل ؟ نعم لا

31) هل تكلم رئيسك حول مشاكل العمل؟ نعم لا

بيانات الفرضية الثانية:تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط التحفيز:

32) هل أنت مرتاح في منصبك ؟ نعم لا

33) هل تطمح لمنصب أعلى درجة؟ نعم لا

34) هل تجد أن الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع طبيعة عملك؟ نعم لا

35) هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي حاجياتك؟ نعم لا

36) هل تشعر بالروتين في العمل ؟ نعم لا

37) هل تشارك بأفكار جديدة في العمل ؟ نعم لا في حالة الاجابة بنعم اشرح

ذلك,,.....

38) هل تستفيد من العلاوات؟ نعم لا

39) هل تستفيد من أرباح الشركة ؟ نعم لا

40) هل تستفيد من المكافآت التقديرية الفردية ؟ نعم لا في حالة الاجابة بنعم هل

هي:

رحلات سلع مجانية جوائز

أخرى

41) هل تستفيد من : برامج تشارك المكاسب حوافز تخفيض التكلفة حوافز نتائج المجموعة

حوافز تحسين الجودة

42) هل تشارك في برامج المشاركة في برامج أسهم الشركة؟ نعم لا

43) هل تجد أن هذه الحوافز تنمي: روح التعاون بين العاملين تنمي الولاء و الانتماء للمؤسسة

تشبع احتياجات العاملين تحقق زيادة في نواتج العمل

45) هل تشعر بالعدالة داخل المؤسسة؟ نعم لا

46) هل تفكر في تغيير المؤسسة في حالة توفر امكانية لذلك؟ نعم لا

لماذا؟.....

.....

بيانات الفرضية الرابعة:تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على نمط الاتصال:

47) هل يشرح لك رئيسك طريقة العمل لما يتعذر عليك القيام به؟ نعم لا

48) هل تلتزم عند اسناد مهمة إليك بهدوء؟ نعم لا

49) هل تنفذ المهام المنوطة بك بسبب : الخوف من العقاب إحتراما لرئيسك حبك للعمل

أخرى

50) هل تساهم في حل المشكلات داخل المؤسسة؟ نعم لا

51) هل يعمل رئيسك على حفظ معنوياتك؟ نعم لا

52) هل يبقى رئيسك مع جماعة العمل : طوال ساعات العمل بعض ساعات العمل

أخرى

53) هل تجد أن رئيسك يعطي المسؤولية لكل شخص قادر وراغب فيها؟ نعم لا

54) هل ينظر إليك رئيسك بنظرة حادة نظرة عادية نظرة ساخرة لا ينظر إلي

55) هل تتوفر لك المعلومات لأداء عملك؟ نعم لا

56) هل تجد أن المعلومات التي تصلك كافية غير كافية اشرح في كل

حالة.....
.....
.....

57) هل تصلك المعلومات بطريقة مباشرة غير مباشرة اشرح في كل

حالة.....
.....

58) هل تصلك المعلومات في الوقت المناسب : نعم لا

59) هل تواجه صعوبات للوصول إلى المعلومات؟ نعم لا

لماذا؟.....
.....

60) هل تتبادل المعلومات مع الزملاء؟ نعم لا

61) هل تواجه صعوبات في الاتصال بسبب : المنصب الجنس

بيانات الفرضية الخامسة: تعتمد تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة على قيم ثقافة المنظمة:

62) هل أنت على إطلاع بالقانون الداخلي للمؤسسة؟ نعم لا

63) هل تجد أن هذا القانون يتماشى مع التغيرات في المجتمع و العالم؟ نعم لا

64) هل تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

65) هل تحاول الابداع في عملك؟ نعم لا

66) هل تشارك في اتخاذ القرارات في المؤسسة؟ نعم لا

67) هل تتبنى مؤسستكم سياسة الاهتمام بالزبون (العميل)؟ نعم لا

في حالة الاجابة بنعم هل هو : إهتمام عالي اهتمام متوسط اهتمام أدنى

68) هل تقوم فلسفة العمل على : العمل الفردي العمل الجماعي

69) هل يناقش المدير مشاكل العمل ؟ نعم لا

في حالة الاجابة بنعم ، يناقشها دائما أحيانا أبدا

70) هل تم استحداث تعليمات في مجال تحسين جودة المنتج؟ نعم لا

في حالة الاجابة بنعم ماهو تقييمكم؟

71) هل تظن أن سياسة المؤسسة في التحفيز ملائمة لتحسين جودة أداء العمال ؟ نعم لا

72) هل مواضيع التكوين تخص الجودة ، تخص كفايات الاتصال ، لا أعلم

أخرى

73) ما ذا يعني لك نظام الجودة العالمي إيزو ؟

مجموعة مواصفات شهادة لاثبات الجودة شرط لتحقيق الميزة التنافسية

رفع الروح المعنوية للأفراد

74) هل لجأت مؤسستكم للحصول على شهادة الايزو في :

تطوير الجودة إرساء ثقافة الجودة لا أعلم

أخرى

75) هل الحصول على شهادة الايزو يخص :

إطارات الادارة جميع أفراد المؤسسة

الملحق رقم: 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة-01-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

دليل مقابلة موجه لعمال مؤسسة كوندور (وحدة المنتجات السمراء)

"تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة

- دراسة سوسيولوجية"

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذ الدكتور: مولود سعادة

إعداد الطالبة:

بلقرة زين الحياة

أخي العامل: في إطار الاعداد لشهادة الدكتوراه (ل.م.د) علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، نرجوا منكم مساعدتنا لإتمام هذه الدراسة الميدانية وذلك من خلال الاجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

أسئلة المقابلة:

- 1) ما رأيكم في نتائج العمل بعد التدريبات التي تحصل عليها العمال؟
- 2) هل تهتم بعلاقات العمل؟
- 3) ما هي الحوافز المقدمة في مؤسستكم هل هي كافية؟
- 4) ما هي الوسيلة الأكثر استخداما للاتصال في مؤسستكم؟
- 5) هل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تكون في كل المستويات؟
- 6) ما هي الدوافع الرئيسية لسعي المؤسسة للحصول على شهادة الايزو؟

التعريف بالشركة

"كوندور الكترونيكس" هي شركة جزائرية خاصة كبيرة الحجم تختص في التصنيع، التسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية، الكهرو منزلية، لوازم الإعلام الآلي، الملتيميديا والواح الطاقة الشمسية.

"كوندور الكترونيكس" هي منشأة صناعية تعد جزء من مجموعة بن حمادي، وهي شركة ذات أسهم عدد عمالها يفوق 6000 عامل موزعين على كامل التراب الوطني.

بطاقة معلوماتية لشركة "كوندور الكترونيكس":

- ❖ شعار الشركة: انطلق "prenez votre envol"
- ❖ تاريخ الإنشاء: 2002/02/09.
- ❖ تاريخ البدء في النشاط: اكتوبر 2002.
- ❖ تاريخ البدء في الإنتاج: 2002/11/23.
- ❖ تاريخ طرح العلامة: 2003/04/30.
- ❖ رأس المال: 2.450.000.000 دج.
- ❖ المساحة الإجمالية: أكبر من 80104 م².
- ❖ طبيعة النشاط: التصنيع، التسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية، الكهرو منزلية، لوازم الإعلام الآلي، الملتيميديا والواح الطاقة الشمسية.
- ❖ المدير العام: بن حمادي عمار.
- ❖ رئيس مجلس الإدارة: بن حمادي عبد الرحمان.
- ❖ العنوان: المنطقة الصناعية، طريق مسيلة، تجزئة 70، فرع 161 برج بوعريريج، 34000 الجزائر.
- ❖ العنوان الإلكتروني: www.condor.dz

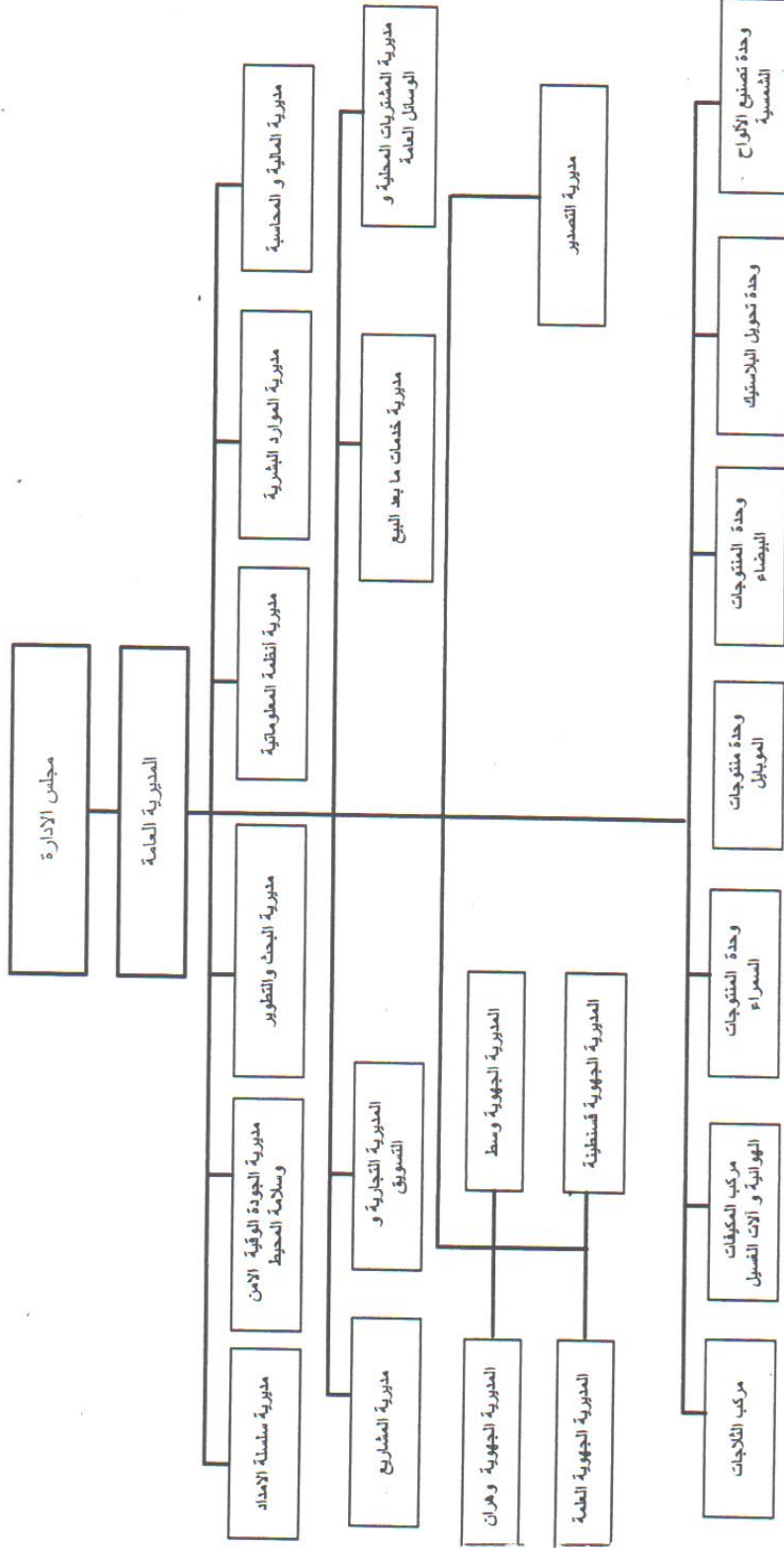
كما تتكون الشركة من المركبات/الوحدات التالية:

- مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل
- مركب الثلاجات
- وحدة تحويل البلاستيك
- وحدة المنتجات السمراء
- وحدة المنتجات البيضاء
- وحدة الإعلام الآلي
- وحدة صناعة الألواح الشمسية

لقد تحصلت شركة كوندور الكترونيكس على عدة شهادات فيما يخص معايير الجودة الدولية (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001).



شركة ذات اسهم كوندور الكترونيكس الهيكل التنظيمي العام للشركة



الملخص: تناولت الدراسة موضوع تنمية الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية، بحيث أجريت الدراسة الميدانية على مجموعة من العاملين بوحدة المنتجات السمراء بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج. واعتمدت على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعطيات الميدانية والمقابلة كأداة مكملة لها. كما استخدمت المنهج الوصفي، وقد هدفت الدراسة للوقوف على المتطلبات الإضافية لتجسيد مفهوم الجودة الشاملة لدى سعي المؤسسة لتنمية مواردها البشرية وتشخيص هذا التوجه داخل المؤسسة الوطنية الجزائرية. فانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي تمثل في كيفية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة، تفرعت منه خمس أسئلة فرعية. وتناولت الدراسة الفرضية العامة التالية: ترتبط تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة بنوع التدريب، نمط القيادة، نمط التحفيز، نمط الاتصال، وقيم ثقافة المنظمة. وللكشف عن هذه الفرضية تناولت الدراسة خمس فرضيات فرعية. وقد أثبتت نتائج الدراسة أن مؤسسة كوندور تعتبر المورد البشري الأساس وتوليه أهمية قصوى من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم بوجود قيادة كفؤة، اتصال مرن وقيم ثقافة المنظمة، إضافة إلى توفير التدريب والتحفيز. وبهذا أثبتت الدراسة الفرضية العامة. وقد أثبتت نتائج الدراسة أن مؤسسة كوندور تعمل على تحسين ظروف العمال داخل المؤسسة، كما تهتم بالمحيط الخارجي لها.

Summary:

The study dealt with the development of human resources within the framework of the overall quality of the Algerian institution, so that the field study was conducted on a group of employees of the brown products unit of the Condor Foundation in the state of Borj Bouarrig. The form was used as a key tool for collecting field and corresponding data as a complementary tool. It also used the descriptive approach, and the study aimed to identify additional requirements to reflect the concept of comprehensive quality as the institution seeks to develop its human resources and diagnose this trend within the Algerian National Institution.

The study was based on a key question of how human resources could be developed in the Algerian institution in the light of the overall quality, from which five sub-questions were derived. The study examined the following general hypothesis: human resource development in the Algerian institution is linked to the overall quality of training type, leadership style, motivation pattern, communication pattern, and values of the organization's culture. To reveal this hypothesis, the study addressed five subhypotheses. The results of the study have shown that Condor is the foundation of human resource and attaches great importance to providing an appropriate regulatory environment with efficient leadership, flexible communication and the values of the organization's culture, as well as training and motivation. The study thus established the general hypothesis. The results of the study have shown that Condor is working to improve the conditions of workers within the organization, as well as to the outside environment.