جامعة المدية.
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم: علوم التسيير.

عنوان الأطروحة:

دور التطوير الإداري الحديث في ترقية مستوى أداء مؤسسات الاقتصاد المحلي:
–دراسة حالة ولاية عين الدفلى–

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية

إعداد الطالبة:
مقراب سارة

إشراف الأستاذ الدكتور:
مكيد علي

أعضاء لجنة المناقشة:

معين أمين السيد (أستاذ–جامعة الجزائر 03)	رئيسا
مكيد علي (أستاذ–جامعة المدية)	مقررا
كواش خالد (أستاذ–جامعة الجزائر 03)	عضوا ممتحنا
خثير محمد (أ. محاضر" أ" جامعة خميس مليانة)	عضوا ممتحنا
شريفي خيرة (أ. محاضرة " أ" جامعة المدية)	عضوا ممتحنا
قويدر لويزة (أ. محاضرة " أ" جامعة المدية)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2016–2017

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿سبحانك لا علم لنا إلاَ ما علَمتنا إنَك أنت العليم الحكيم﴾

صدق الله العظيم

كلمة شكر

في بادئ الأمر نحمد المولى عزَوجل الذي وفقنا
و أعاننا على إنجاز هذا العمل.
نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا
على تدريسنا و أناروا درب حياتنا.
و نخص بالذكر الأستاذ المشرف " **مكيد علي**" الذي
أفادنا بتوجيهاته القيمة ونصائحه ولم يبخل
بتقديم أدنى جهد لمساعدتنا.
أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة مسبقا
على قبولهم مناقشة هذه الرسالة.
أتقدم بالشكر الجزيل إلى زوجي الغالي بومدين محفوظ على كل المجهودات
التي قدمها في سبيل انجاح هذا العمل.
ونقدم شكرنا إلى كل من قدم لنا يد المساعدة
من قريب أو من بعيد.

الإهـداء

إلى الأب الغالي الذي قادتني نصائحه إلى هذه المحطة من دربي.

إلى الأم الحانية رمز العطاء و فيض الدعوات والحّب.

إلى زوجي الغالي محفوظ.

إلى ابني العزيز رائد عبد الله.

إلى الشقيقات والأشقاء، محمد، أكرم، ضياء الدين، سعدية، عائشة، باية، شيماء.

إلى ابن أختي الكتكوت عبد المغيث.

إلى صبايا البيت الأشقياء.

إلى كل الأوفياء الذين جمعتني بهم مسيرة الألف باء.

إلى كل هؤلاء.

أهدي هذه الرسالة، ثمرة سنوات من الأخذ والعطاء.

ملخص الدراسة :

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التطوير الإداري من خلال تناول مداخله الحديثة والمتمثلة في: (إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة) في تحسين مستوى أداء المؤسسة الصناعية بولاية عين الدفلى.

خلصت هذه الدراسة من خلال الجانب النظري، إلى أن التطوير الإداري هو ذلك التدخل المخطط والمستمر الممارس من طرف الجهة المسؤولة عن قيادة عملية التطوير الإداري، من مدراء ورؤساء أقسام، حيث يتم ذلك عن طريق تبني أحدث مناهج وأساليب التسيير التي منها: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العليات الإدارية، إدارة المعرفة، حتى تستطيع المؤسسة مواجهة مواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها، وذلك عن طريق تحسين مستوى أدائها، مما يتطلب ترابط وتحقيق أهداف مركبة تتعلق بإنتاجية المؤسسة ورضا أفرادها.

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) نظاما إداريا ومنهجا تسييريا حديثا يتضمن مفاهيم جديدة وتقنيات حديثة، يتطلب التحقيق الفعَال لها الاهتمام والتركيز بالمبادئ الهامة التي تستند عليها وهي: اقتناع وتبنَي القيادة الإدارية، التوجه بالزبون، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التحسين الشامل والمستمر للعمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية. أما إعادة هندسة العمليات فهي منهج للتفكير بصورة جديدة، تساعد على مواجهة التغييرات الجذرية، التي قد تكون طرأت بشكل مفاجئ على الأحداث المؤثرة في السوق، وظروف الإنتاج، وتحديات المنافسة وتوفير الموارد اللازمة للإنتاج. في حين تعتبر إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير، هادفة للتكيف مع متطلبات عصرنا الحالي. إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع، في ظل المفاهيم الفكرية كالعولمة والخوصصة وثورة المعلومات، حيث استطاعت بذلك الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين لمختلف المؤسسات.

كما توصلنا إلى أن الأداء المؤسسي هو نشاط شامل ومستمر، يعكس أسلوب قيام المؤسسة بوظائفها، وسعيها إلى تحقيق أهدافها في ظل التفاعل مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، ويتم تقييمه وفق أسس ومعايير تضعها المؤسسة، طبقا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

وللتحقق واختبار فرضيات البحث، قمنا بدراسة حالة المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، ومن أجل ذلك قمنا بتصميم استبانة خاصة، بناء على نموذج الدراسة المعتمد، وبعد تحكميها قمنا بتوزيعها على أفراد مجتمع

ملخص الدراسة :

الدراسة، المتمثلين في الإداريين العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، بحيث تمت معالجة بيانات الاستبانة بالاعتماد على برنامج SPSS الذي ساعدنا على القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة، لنصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

- ✓ يتم ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة مرتفعة نوعا ما، وهذا ما يدل عليه المتوسط العام للمحور ككل والمقدر بـ 3.81، ترتبت مداخل التطوير الإداري، من وجهة نظر مجتمع الدراسة كالآتي: مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ثم مدخل إدارة المعرفة.
- ✓ مستوى تقييم أداء مؤسسات محل الدراسة مرتفع نوعا ما، وهذا ما يدل عليه المتوسط العام للمحور ككل والمقدر بـ 3.86، ترتب بعدي تقييم الأداء من وجهة نظر مجتمع الدراسة كالآتي: بعد الكفاءة، ثم بعد الفعالية.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول مدى ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري الجنس ومستوى الأقدمية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المستوى التعليمي ومستوى المسؤولية في المؤسسة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول تقييم مستوى أداء المؤسسة تعزي بكل المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التطوير الإداري الحديث (والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة) على تحسين مستوى أداء المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : التطوير الإداري، التغيير، إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى.

Résumé :

Le but de notre étude est d'analyser l'impact du développement administratif à travers les nouvelles stratégies à savoir : le TQM, le Réingénierie des processus et le management de la connaissance.

A ce titre, nous avons conclu dans la partie théorique que le développement administratif est l'intervention contrôlée et continue des responsables de l'exécution des opérations de développement administratif, directeur et chefs de départements. Les nouvelles méthodes de management adoptées (le TQM, le Réingénierie des processus et le management de la connaissance) permettront aux entreprises de faire face aux éventuels changements qui peuvent intervenir dans son environnement, en améliorant le niveau de performance de l'entreprise, ce qui exige la coordination et la réalisation des objectifs complexes s'agissant essentiellement de la productivité de l'entreprise et de la satisfaction de ses membres.

Le TQM est un système administratif et un modèle de management moderne comprenant de nouveaux concepts et techniques. Ainsi, cette nouvelle stratégie s'appuie sur des principes tels que : la conviction et l'adoption du leadership administratif. Quant au Réingénierie des processus, c'est une méthode de réflexion avec de nouvelles visions qui permettent de faire face aux changements radicaux qui peuvent survenir au marché, aux conditions de travail, aux enjeux de la concurrence, et à fournir les matières premières. Le management de connaissance est, par contre, l'un des principaux éléments du développement et du changement car son but essentiel est de s'adapter aux exigences de notre époque. Aussi, il est la principale ressource de la création de la richesse, de l'innovation, et de la distinction par rapport aux nouvelles données en occurrence, la mondialisation, la privatisation et la révolution informationnelle. Comme il permet l'élévation du niveau de la performance, l'amélioration et le développement continus dans les différents domaines de l'entreprise.

On a aussi conclu que la performance institutionnelle est une activité globale et continue qui traduit le fonctionnement de l'entreprise et sa quête de réaliser ses objectifs au sein des changements conjoncturels. A cet effet, l'évaluation de la performance institutionnelle est effectuée sur la base des normes établies par

l'entreprise suivant les impératifs de son activité et les objectifs stratégiques escomptés.

Afin de tester les hypothèses de notre recherche, on a réalisé une étude au sein de l'entreprise de production dans la Wilaya de Aindefla, avec la conception d'un questionnaire selon le modèle de l'étude approuvé. Apres l'examen du questionnaire, on a procédé à sa distribution aux individus de l'échantillon de l'étude à savoir le personnel de l'administration de l'entreprise.

Pour le traitement des données du questionnaire, on a utilisé le programme statistique SPSS qui nous a aidés à réaliser les tests statistiques en relation avec l'étude pour aboutir à un ensemble de résultats entre autres :

- ✓ La pratique des nouveaux concepts du développement administratif dans l'entreprise de l'étude est un peu élevée, ce résultat s'appuie sur la base de la valeur de la moyenne générale de l'axe qui est de 3.81. Le classement des concepts du développement administratif par les individus de l'échantillon de l'étude est comme suit : en premier lieu le TQM, le Réingénierie des processus en deuxième lieu, et enfin le management de la connaissance ;
- ✓ Le niveau de l'évaluation de la performance de l'entreprise de l'étude est un peu élevé, ceci est sur la base de la valeur moyenne de l'axe qui de 3.86. Le classement des deux dimensions de l'évaluation de la performance selon les individus de l'échantillon est comme suit : la dimension de l'efficacité, puis la dimension de l'efficience ;
- ✓ Il n'y a pas de différence statistiquement significative au niveau de $(\alpha \leq 0.05)$ en ce qui concerne le degré de pratique des nouveaux concepts du développement administratif selon les individus de l'échantillon. Ce résultat est attribuable aux deux variables : l'Age et l'ancienneté. Tandis que, il existe une différence statistiquement significative en raison des variables : le niveau d'instruction et le niveau de la responsabilité dans l'entreprise ;
- ✓ Il existe une différence statistiquement significative au niveau $(\alpha \leq 0.05)$ pour l'évaluation du niveau de la performance de

l'entreprise de l'étude à cause de toutes les variables, personnelles et professionnelles ;

- ✓ Il existe un effet statistiquement significatif au niveau ($\alpha \leq 0.05$) pour les dimensions du développement administratif moderne (le TQM, le Réingénierie des processus et le management de la connaissance) sur l'amélioration du niveau de performance productive de l'entreprise de l'étude.

Mots clés : Le développement administratif, le changement, le TQM, le Réingénierie des processus, le management de la connaissance, la performance institutionnelle, les entreprises productives de la Wilaya de Aindefla.

الموضوع	رقم الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
الملخص	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة	[أ- د]
الفصل الأول: الإطار النظري للتطوير الإداري بالمؤسسة	
تمهيد	2
المبحث الأول: تطور الفكر الإداري	3
المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية	3
المطلب الثاني: المدرسة السلوكية	11
المطلب الثالث: المدارس الحديثة	16
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التطوير الإداري	22
المطلب الأول: ماهية التطوير الإداري	22
المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة للتطوير الإداري	29
المطلب الثالث: مسؤولية إدارة التطوير الإداري	33
المبحث الثالث: إدارة التغيير في المؤسسة	42
المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة التغيير	42
المطلب الثاني: أنواع واستراتيجيات، ونماذج التغيير	48
المطلب الثالث: مقاومة التغيير	57
خلاصة الفصل	64-65
الفصل الثاني: أهم المداخل الحديثة للتطوير الإداري	
تمهيد	67
المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كتوجه حديث للتطوير الإداري	68
المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة	68
المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري، أبعادها، ومجالات تحولها	75

المطلب الثالث: مراحل وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	84
المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية كتوجه حديث للتطوير الإداري	89
المطلب الأول: مفهوم إعادة الهندسة العمليات الإدارية	89
المطلب الثاني: مسؤولية، ومتطلبات، وفوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية	97
المطلب الثالث: دور المورد البشري، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في إعادة هندسة العمليات الإدارية	101
المبحث الثالث: إدارة المعرفة كتوجه حديث للتطوير الإداري	108
المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة	108
المطلب الثاني: عمليات ونماذج إدارة المعرفة وقياسها	114
المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال	123
خلاصة الفصل	127
الفصل الثالث: دور المداخل الحديثة للتطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي	
تمهيد	129
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي	130
المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي	130
المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء، والعوامل المؤثرة فيه	139
المطلب الثالث: تصنيفات الأداء	143
المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء بالمؤسسة	149
المطلب الأول: تقييم الأداء في المؤسسة	149
المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء بالمؤسسة	153
المبحث الثالث: علاقة المداخل الحديثة للتطوير الإداري بالأداء المؤسسي	165
المطلب الأول: تحسين الأداء	165
المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء	168
المطلب الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء	179
المطلب الرابع: إدارة المعرفة وعلاقتها بتحسين الأداء	187
خلاصة الفصل	192-191
الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها	

تمهيد	194
المبحث الأول: التحولات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر	195
المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ما قبل 1980	195
المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ما بعد 1980	199
المطلب الثالث: القطاع الصناعي في الجزائر	204
المطلب الرابع: تقديم عام لولاية عين الدفلى	208
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	214
المطلب الأول: نموذج الدراسة	214
المطلب الثاني: منهج الدراسة	217
المطلب الثالث: إجراءات تطبيق أداة الدراسة	230
خلاصة الفصل:	241
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج الميدانية في ضوء فرضيات الدراسة	
تمهيد:	243
المبحث الأول: درجة ممارسة التطوير الإداري الحديث، وتقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى	244
المطلب الأول: درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى	244
المطلب الثاني: درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى	258
المطلب الثالث: درجة ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى	266
المطلب الرابع: درجة تقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى	275
المبحث الثاني: تحليل تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد مجتمع الدراسة، واختبار النموذج المقترح	283
المطلب الأول: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد مجتمع الدراسة	283
المطلب الثاني: اختبار النموذج المقترح لتأثير التطوير الإداري الحديث في ترقية مستوى أداء المؤسسات الصناعية يولاية عين الدفلى	297
خلاصة الفصل	303

خاتمة	314-305
المراجع	337-316
الملاحق	339

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الإطار العام لمفهوم النظام	18
02	خصائص إدارة التغيير	44
03	المجالات الأساسية للتغيير	53
04	مراحل إدارة التغيير	55
05	صور التعبير على مقاومة التغيير	63
06	سلسلة القيم المعرفية	118
07	دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة	124
08	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	137
09	الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة	145
10	مراحل عملية تقييم الأداء	156
11	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	164
12	توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوربي	171
13	توزيع النقاط التقيمية في نموذج بالدريج Baldrige	174
14	المنهج العلمي للاقتداء بالنماذج الناجحة	183
15	موقع ولاية عين الدفلى على خريطة الجزائر	210
16	نموذج الدراسة المقترح	216
17	استمارات المسترجعة والمفقودة	231
18	الاسترجاع بعد والمستبعدة للتحليل الصالحة استمارات	232
19	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	235
20	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	237
21	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الأقدمية	238
22	توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى المسؤولية بالمؤسسة	240

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	افتراضات نظرية X ونظريةY	15
02	العلاقة بين طرق التطوير وبين فعاليتها باستخدام مجموعة من المعايير	37
03	الفرق بين إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى	94
04	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	135
05	توزيع النقاط التقيمية في نموذج بالدريج (Baldrige)	175
06	التقسيم الإداري لولاية عين الدفلى	209
07	المؤسسات الصناعية التي تناولتها هذه الدراسة والمتواجدة بولاية عين الدفلى	212
08	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى مع الدرجة الكلية لكل بعد	220
09	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى مع الدرجة الكلية لكل بعد	221
10	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى مع الدرجة الكلية لكل بعد	222
11	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد تقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى مع الدرجة الكلية لكل بعد	223
12	معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبيان مع محوريه	224
13	معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) الاستبيان	225
14	معامل ثبات الدراسة في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات الأخرى	226
15	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	227
16	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	233
17	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	235
18	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	236
19	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الأقدمية	237

20	توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى المسؤولية	239
21	نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) لعبارات بعد اقتناع وتبَني القيادة الإدارية	245
22	نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) لعبارات بعد التوجه بالزبون	247
23	نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) لعبارات بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم	250
24	نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) لعبارات بعد التحسين الشامل والمستمر العمليات	252
25	نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) لعبارات بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية	255
26	نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) لعبارات بعد التغيير الأساسي	258
27	نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) لعبارات بعد التغيير الجذري	260
28	نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد التغيير في العمليات والمهام	262
29	نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد الاعتماد على تقنية المعلومات والبعد الاستقرائي.	264
30	نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد تشخيص المعرفة	266
31	نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد اكتساب المعرفة وتطويرها	268
32	نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد تخزين المعرفة	270
33	نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد نقل المعرفة واستخدامها	272
34	نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) للمداخل الحديثة للتطوير الإداري	274
35	نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد الفعالية	276
36	نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد الكفاءة	279
37	نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لأبعاد تقييم مستوى أداء مؤسسات محل الدراسة	282
38	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التطوير الإداري الحديث تعزى إلى الجنس	284
39	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التطوير الإداري الحديث تعزى لسنوات الأقدمية.	285
40	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة	286

	التطوير الإداري الحديث تعزى بالمستوى التعليمي	
41	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد إدارة الجودة الشاملة تعزى للمستوى التعليمي	287
42	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة التطوير الإداري الحديث تعزى بمستوى المسؤولية	288
43	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى بالمستوى التعليمي	289
44	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تقييم أداء المؤسسات تعزى إلى الجنس	290
45	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة تقييم مستوى الأداء تعزى لسنوات الأقدمية.	291
46	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الفعالية تعزى بمستوى الأقدمية	292
47	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تقييم مستوى الأداء تعزى بالمستوى التعليمي	293
48	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الفعالية تعزى بالمستوى التعليمي	294
49	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تقييم مستوى الأداء تعزى بمستوى المسؤولية	295
50	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الفعالية تعزى بمستوى المسؤولية	296
51	اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ككل	299
52	إحصاءات R^2	299
53	اختبار الدلالة الإحصائية لكل معامل من معاملات الانحدار اللوجستي	300
54	نتائج تحليل الانحدار اللوجستي لأثر التطوير الإداري على مستوى أداء المؤسسة	301
55	نتائج تحليل اختبار الانحدار اللوجستي لأثر أبعاد التطوير الإداري على مستوى أداء المؤسسة	302

مقـــــدمة

توطئة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في عصرنا الحالي العديد من التّحديات، فرضتها التّحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية، وحتى الثقافية التي تتطلب التغيير السريع لمواكبتها، ونتيجة لذلك انهارت الأساليب التقليدية في التفكير والإدارة، حيث فرضت تلك التَحولات على المؤسسات ضرورة التغيير للتكيف معها، ضمانا لتحقيق الأهداف المبتغاة، فإذا كان ضمان البقاء والاستمرار تمثل أهدافا رئيسية، فمواجهة التغيير الحاصل للتكيّف مع البيئة الجديدة أضحت ضرورة ملّحة بل حتمية لتحقيق التميّز.

لقد أصبحت التغيرات والتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال قاعدة أو سمة من سمات المؤسسات الناجحة تفرض عليها تخطيط وتوجيه مستمرين، فالتغيير والتطوير والتحديث المخطط والمدروس بات ضرورة ملَحة في هذا العصر، ولذلك ينبغي على المؤسسات على اختلاف أنواعها أن تدرك التطور الكبير في مجال التقدم العلمي والتقني، والأخذ به في عملية التغيير لتقديم منتجاتها بصورة أفضل تتفق مع الأساليب الإدارية الجديدة القادرة على استيعاب المتغيرات والتحديات الجديدة والتعامل مها. ومن هنا ظهرت اتجاهات حديثة في التطوير الإداري تدعو إلى توسيع إطار التغيير التطويري ليشمل الإدارة بكامل قطاعاتها، وهذا من خلال القيام بعملية التطوير الإداري عبر تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية، وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها.

إن نجاح تبني نظام تسيير حديث بالمؤسسة يكون من خلال الاطلاع على أهم الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، والتي تركز على تطوير الأنظمة المعلوماتية ومراكز المعلومات المتكاملة لكل المجالات، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير قدرة الإدارات على التجدد والملاءمة مع التغيرات السريعة، ومن بين أهم الاتجاهات الحديثة في مجال التطوير الإداري وأنظمة التسيير الحديثة نجد إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال الإدارية، وإدارة المعرفة...إلخ.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) نظاما إداريا ومنهجا تسييريا حديثا يتضمن مفاهيم جديدة وتقنيات حديثة مقارنة بنظم التسيير التقليدية، حيث تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال استثمار جهود جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتطوير المستمر لجميع العمليات، والتركيز على رضا الزبون وحاجاته وتوقعاته المستقبلية، بما يحقق للمؤسسة أفضل أداء متميَز.

أما إعادة هندسة الأعمال الإدارية (الهندرة) تعد من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة، حيث تمثل دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به من أعمال وإجراءات ودراستها وتقييمها، وإعادة هيكلتها بشكل جذري، أي بمعنى آخر التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغييرات الجذرية، التي قد تكون طرأت بشكل مفاجئ على الأحداث المؤثرة في السوق، وظروف الإنتاج، وتحديات المنافسة وتوفير الموارد اللازمة وغيرها من أدوات التسيير.

في حين تعتبر إدارة المعرفة من أهم الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، فهي من أهم مداخل التطوير والتغيير الهادفة للتكيف مع متطلبات عصرنا الحالي. إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخوصصة وثورة المعلومات، حيث استطاعت بذلك الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين في مختلف المؤسسات.

باعتبار المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة نظاما مفتوحا تعمل في بيئة شديدة التعقيد، تحكمها قواعد ومتطلبات اقتصاد السوق، الذي يتميز بالمنافسة ودرجة عالية من حالة عدم التأكد، فإنَه من المهام الرئيسية لإدارة المؤسسة في الوقت الحاضر هي العمل باستمرار على تحسين الأداء بما يضمن لها البقاء والاستمرار، ولأجل تحقيق ذلك لا بد على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المحلية أن تتبن الأساليب الحديثة للتطوير الإداري.

إشكالية البحث:

تتمثل إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يمكن أن تؤثر المداخل الحديثة للتطوير الإداري في ترقية أداء المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى ؟**

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟

2. ماهو واقع تقييم الأداء في المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الإداريين لممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري وتقييم الأداء في المؤسسة التي ينتمون إليها تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

4. هل تؤثر المداخل الثلاثة للتطوير الإداري (إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارية المعرفة) في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة؟ وما هو المدخل الأكثر تأثيرا؟

5. ما هي نسبة تفسير المداخل الحديثة للتطوير الإداري في تحسين أداء مؤسسات محل الدراسة؟

فرضيات البحث:

انطلاقا من إشكالية البحث وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة، نضع الفرضيات التالية:

1. تتوزع استجابات المستقصين على الخيارات الخمسة للإجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بالتساوي حول مدى ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

2. تتوزع استجابات المستقصين على الخيارات الخمسة للإجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بالتساوي حول مدى ممارسة تقييم أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المستقصين حول ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسة التي ينتمون إليها تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة اسمي0.05.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المستقصين حول تقييم مستوى أداء المؤسسة التي ينتمون إليها تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة اسمي 0.05.

5. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتطوير الإداري السائد في المؤسسات الصناعية محل الدراسة على تحسين مستوى أدائها.

6. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمدخل إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة اسمي(0.05).

7. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء مؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة اسمي (0.05).

8. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمدخل إدارة المعرفة على أداء مؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة اسمي (0.05).

أهداف البحث:

يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة كالآتي:

- ✓ التعرف على مدى إسهام المداخل الحديثة للتطوير الإداري في ترقية مستوى أداء المؤسسات الصناعية المحلية لولاية عين الدفلى.
- ✓ التعريف بمفاهيم ومداخل التطوير الإداري لقادة المؤسسات وإشعارهم بأهميتها.
- ✓ تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر.
- ✓ المساهمة في تطوير ورفع مستوى جودة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة لمختلف زبائنها.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إجراء تحليل لموضوع هام جدًا في الوقت المعاصر، والمتمثل في المداخل الحديثة للتطوير الإداري ودورها في ترقية أداء المؤسسات الاقتصادية على المستوى المحلي، حيث أصبح تطبيق الأساليب الحديثة للتسيير ضرورة حتمية لتكيف المؤسسة الاقتصادية مع المتغيرات التقنية، العلمية، التشريعية والاقتصادية

الحديثة من جهة، وتحسين كفاءة الجهات الإدارية وفاعليتها من جهة أخرى، ويكتسب هذا البحث أهمية نظرا لنقاط التالية:

- ✓ التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، وضرورة إجراء تحوّلات سريعة ومستمرة في كافة المجالات وعلى مختلف المستويات.
- ✓ ارتفاع حدة المنافسة العالمية في سوق إنتاج وتوزيع المنتجات، مما يجعل المؤسسات المحلية في وضع تنافسي حاد.
- ✓ توضيح سبل تمكين المؤسسات الاقتصادية المحلية بشكل عام من استغلال الاتجاهات الحديثة للتطوير الإداري تطوير جودة منتجاتها، وتحسين وضعها التنافسي في السوق المحلية والوطنية والعالمية.

أسباب اختيار البحث:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، دون غيره من الموضوعات الاقتصادية الأخرى، والتي تذكر منها على الخصوص:

- ✓ نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بالمداخل الحديثة للتطوير الإداري، وخاصة تلك المتعلقة بالمؤسسات الصناعية.
- ✓ تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فعالية كفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها، ومنه جاء التركيز على الأساليب الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسة بطريقة تضمن لها تحقيق أهدافها من خلال ترقية مستوى الأداء، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية والنمو.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات الجامعية التي تمَت ضمن حقل التطوير الإداري، والتي نذكر من أهمها:

- ✓ دراسة خثير محمد بعنوان: **المداخل الحديثة في التطوير الإداري وإمكانية تطبيقها في قطاع الصحة**، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق المداخل الحديثة في التطوير الإداري في القطاع الصحي الجزائري، حيث اعتمدت على أهم النظريات الإدارية والمدارس التسييرية، وعلى الجانب التطبيقي للمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، وذلك بالتركيز على إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة نظم العمل كنظم تسيير حديثة ومناسبة للتطبيق بالمستشفيات العمومية الجزائرية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن التطبيق الفعال والناجح للمداخل الحديثة في التطوير الإداري بالمستشفى يتحقق بوجود نظام أو نموذج لإعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة مطبق بكل المستويات التنظيمية للمستشفى، وذلك بالتركيز على تحسين العمليات والمسارات من أجل التقليل من النفقات وتحسين جودة خدمات الرعاية الصحية، كما يعتبر هذا النظام أساسي للارتقاء بجودة خدمات الرعاية الصحية بالمؤسسات الصحية، والذي يساعدها على التعرف على المشاكل وإيجاد الحلول لها وتوفير قاعدة بيانات تساهم في قياس ومتابعة مستوى الجودة المقدمة ومدى تطورها وتقييم الأهداف العملية، إضافة إلى نتائج المراجعة الداخلية، معالجة شكاوى المرضى، الأعمال التصحيحية والوقائية وكذلك كل عمل أو نشاط يهدف إلى تحسين النظام. الأمر الذي يقود إلى التركيز على اقتراح هذا النموذج كطريقة للتسيير والإدارة بالمستشفيات العمومية الجزائرية.

- ✓ دراسة فيصل بن معيض القحطاني بعنوان: **استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني بالمملكة العربية السعودية**، رسالة دكتوراه ، في العلوم الإدارية، الرياض، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الأمني المطلوب من مؤسسات الدول بشقيها المدني والأمني، لمواجهة التحديات التي تشكل تهديدا للأمن الوطني عن طريق استشراف المستقبل واستحضاره والخروج من دائرة التعامل مع ردود الأفعال من خلال الاعتماد على استراتيجيات التطوير الإداري.

وقد توصلت الدراسة ومن خلال اتجاه القيادات العليا المدنية والأمنية إلى عدة نتائج من أهمها أن غياب الاعتماد على البعد الاستراتيجي واستشراف المستقبل يؤدي إلى انتشار الظواهر والممارسات السلبية المهددة للأمن الوطني الشامل.

- ✓ دراسة فهاد سلطان محمد آل صقر الودعاني بعنوان: **دور التطوير الإداري في تحسين أداء منسبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التطوير الإداري في تحسين أداء منسبي إدارات التربية والتعليم، حيث اعتمدت في ذلك على استخدام التقنيات الحديثة في انجاز المعاملات اليومية، والبرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء منسوبي إدارات التربية والتعليم.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أنشطة التطوير الإداري التي تسهم في تحسين أداء منسوبي إدارات التربية والتعليم بدرجة قوية تتمثل في توفير الأجهزة الحديثة الملائمة لطبيعة النشاط، وتحسين مهارات الأفراد العاملين، والالتزام بالمعايير الموضوعة لتحسين الأداء.

كما خلصت إلى أنه هناك مجموعة من المعوقات المهمة التي تحد من مساهمة التطوير الإداري في تحسين الأداء نجد قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين في تنفيذ برامج التطوير الإداري، ومحدودية الوقت

المخصص له، بالإضافة إلى انخفاض مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات التطويرية. وللتغلب على تلك المعوقات لا بد من تطبيق الإدارة الإلكترونية ومنح المتميزين في تنفيذ برامج التطوير الإداري تحفيزات مادية ومعنوية، وتأهيل الكوادر البشرية للازمة لتطبيق استراتيجيات التطوير الإداري في الإدارات التعليمية.

- ✓ دراسة عبد الفتاح علي الفرجاني بعنوان: **واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر قادة الشرطة، ومحاولة التعرف على التهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع الفلسطيني.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مفاهيم وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة لم يصل إلى الحد المطلوب، إلا أنها تساهم في تعزيز الأمن الفلسطيني، حيث اتفقت معظم القيادات على التهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع نذكر منها: الصراع التنظيمي، الوضع الاقتصادي المتدهور، ضعف الولاء والانتماء.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة أعلاه في بعض الجوانب، وتختلف عنها في جوانب أخرى عديدة، أهمها:

- ✓ أن الدراسة الحالية تسقط المفاهيم المتعلقة بالتطوير الإدارية في بيئة الأعمال الجزائرية؛
- ✓ لم تتطرق أي دراسة سابقة إلى دراسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري وخاصة مدخل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة، وفي نظرنا فإن التطرق إلى هذا المفهوم ومحاولة بناء أداة لقياس أثر المداخل الحديثة للتطوير الإداري على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سيهل على الباحثين القيام بمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع من جهة، ومن جهة أخرى استيعاب القيادة الإدارية للمؤسسات بمدى أهمية تطبيق الأساليب الحديثة للتسيير وأثرها في الارتقاء بمستوى أدائها.
- ✓ بالنظر إلى ما سبق تم إجراء هذه الدراسة لسد الفراغ في الأدبيات الإدارية في مجال التغيير والتجديد والتطوير الإداري، حيث سمحت الدراسات السابقة بالوقوف على طبيعة تلك الدراسات والنتائج التي توصلت إليها، ثم الخوض في المجالات التي لم تتطرق إليها تلك الدراسات، وعدم تبديد الجهد والوقت في دراسات سابقة وتوجيه تلك الموارد في محاولة سد الفراغ في الأدبيات.

منهج و أدوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث ومحاولة الإجابة على الإشكالية ولإثبات صحة الفرضيات المقدمة وتحليلها، تم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مختلف مكوناته، كما تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لإجراء الدراسة الميدانية، والتي أجريت على مجموعة من المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى.

أما فيما يخص الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فقد تم استخدام المسح المكتبي لغرض الاستفادة من المراجع التي تناولت متغيرات الدراسة من الكتب والأطروحات والرسائل الجامعية والمجلات المحكمة، إضافة إلى القواميس والبحوث والملتقيات، وأي مراجع رأينا أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وهذا قصد التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

حدود البحث:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة والاعتماد عليها مع الأخذ بعين الاعتبار المحددات التالية:

- ✓ تم إجراء هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية التي تنشط في المناطق الجغرافية في ولاية عين وهي المنطقة الصناعية بعين الدفلى، المنطقة الصناعية بالعطاف، سيدي لخضر، خميس مليانة، وبعض الوحدات الواقعة ببلدية مليانة، إضافة إلى تلك الموجودة في بلدية بئر ولد خليفة.
- ✓ اهتمت هذه الدراسة باستقصاء آراء الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية العامة والخاصة في المناطق المعنية.
- ✓ اعتمدت هذه الدراسة على بناء نموذج استمارة، صمم على أساس الخلفية النظرية للموضوع بمختلف جوانبه.
- ✓ من حيث المدى الزمني تمتد هذه الدراسة من أكتوبر 2012 إلى غاية ديسمبر 2016.

صعوبات المتعلقة بإنجاز البحث

لقد واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث تعلقت بجانبيه النظري والميداني أهمها:

- ✓ صعوبة تجميع المراجع ذات علاقة بموضوع البحث نظرا للمسار الحداثي للتطوير الإداري الذي هو محل تحديث وتجديد مستمر الأمر الذي أدى بنا إلى التنقل داخل الوطن وخارجه لجمعها؛
- ✓ عدم التعاون اللازم والجدي لبعض مديري ومسؤولي مؤسسات الدراسة، والذي يعود في نظري لمحدودية ثقافة البحث العلمي لدى العديد من هؤلاء المسؤولين والمديرين، حيث ينظرون إلى هذه البحوث الميدانية في غالب الأحيان على أنها تشكل نوعا من الرقابة وكشف الحقائق للواقع والسلبيات المتعلقة بتسيير المؤسسات التي يديرونها؛

- ✓ كما أن الكثير من تلك المعلومات في حالة تقديمها تشوبها المبالغة والتستر في إعطاء المقصود والمطلوب منها.

هيكل البحث:

من أجل معالجة إشكالية الموضوع ارتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى خمسة فصول أساسية:

حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري للتطوير الإداري بالمؤسسة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى تطور الفكر الإداري، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى مفاهيم أساسية حول التطوير الإداري، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى إدارة التغيير في المؤسسة.

أما الفصل الثاني سنخصصه لدراسة أهم المداخل الحديثة للتطوير الإداري، وذلك وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول لإدارة الجودة الشاملة كتوجه حديث للتطوير الإداري، في حين سنخصص المبحث الثاني لإعادة هندسة العمليات الإدارية كتوجه حديث للتطوير الإداري، بينما سنتطرق في المبحث الثالث إلى إدارة المعرفة كتوجه حديث للتطوير الإداري.

أما في الفصل الثالث فسنتناول دور المداخل الحديثة للتطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي، بينما سنخصص المبحث الثاني إلى عموميات حول قياس وتقييم الأداء بالمؤسسة، في حين سنتناول في المبحث الثالث علاقة المداخل الحديثة للتطوير الإداري بالأداء المؤسسي.

أما في الفصل الرابع فسنتناول طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى التحولات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى منهجية الدراسة الميدانية.

أما في الفصل الخامس فسنتناول عرض ومناقشة النتائج الميدانية في ضوء فرضيات الدراسة، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى درجة ممارسة التطوير الإداري الحديث، وتقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، بينما سنخصص المبحث الثاني إلى تحليل تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد مجتمع الدراسة، واختبار النموذج المقترح.

وفي الأخير كحوصلة لهذه الدراسة قمنا بطرح خاتمة تتضمن تلخيص مجمل النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، إضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات التي رأيناها مناسبة لهذا الموضوع.

الفصـل الأول:

الإطار النظري للتطوير الإداري بالمؤسسة

تمهيد:

نظرا للتطورات السريعة التي شهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، الأمر الذي أدى بإدارة المؤسسات إلى النظر والتفكير في تغيير أساليب عملها، من خلال الحاجة الملحة لتطوير التنظيمات الإدارية حتى تتكيف مع التغيرات البيئية بهدف تهيئة الظروف الملائمة لتحقيق فعالية الأداء.

فالتطوير الإداري هو وسيلة الإدارة الناجحة لبلوغ أهدافها، فلا يمكن أن يتم أي عمل ناجح ومميز دون مسايرة التغييرات البيئية، لذلك يعتبر التطوير الإداري أحد أهم الأساليب التي تمَكن الإدارة من تطوير أساليبها التقليدية، وتفعيل استخدام التقنيات الحديثة التي تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة.

لقد أصبح التطوير الإداري والتحديث المخطط ضرورة حتمية ملحة في العصر الحالي، لأن الإدارة المتطورة تعتمد على نماذج إدارية حديثة، تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تقوم على أساس التنافس: تأكيد التميز، تقنية المعلومات، بالإضافة إلى القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، حيث تستثمر كل إمكانياتها لتحقيق الأهداف، والتخلص من كافة المشاكل التي تواجهها، ولذلك يعتبر التغيير عنصرا أساسيا في فلسفة الفكر الإداري الحديث.

وفي هذا السياق سنتناول في هذا الفصل عملية التطوير الإداري بالمؤسسة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية، وهي:

المبحث الأول: تطور الفكر الإداري.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التطوير الإداري.

المبحث الثالث: دور إدارة التغيير في تبنَي أساليب التطوير الإداري بالمؤسسة.

المبحث الأول: تطور الفكر الإداري

يعتبر ظهور الإدارة كعلم له نظريات ومبادئ وأسس، حديث النشأة بالنسبة للعلوم الأخرى، حيث تعود بداياته إلى أوائل القرن العشرين، نتج عن الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر انتشار المصانع وتوسعها، كما ظهرت العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية التي استدعت البحث عن حلول لها، وفي النصف الثاني من القرن العشرين، بدأت مختلف المؤسسات الصناعية والخدمية في التوسع والانتشار، وهكذا تزايدت الحاجة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسات.

لذلك سنتناول في هذا المبحث وصف وتحليل أهم المدارس الإدارية التي تكلمت عن التطوير الإداري.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أولى المدارس التنظيمية، حيث أنها سميت بالكلاسيكية استنادا إلى أسلوب التفكير الذي تقوم عليه[1]، وليس إلى قدمها الزمني، وقد ركزت هذه المدرسة على مفهوم الكفاءة في جانبه الاقتصادي، كما اعتبرت أن المؤسسة تعمل في ظل نظام مغلق ينعدم فيه التأثر والتأثير بين المؤسسة والبيئة الخارجية[2]. فمع نهاية القرن التاسع عشر، تم تسجيل اسمين لامعين في القواعد العلمية الحديثة في إدارة المؤسسات، وهما **فريديريك تايلور ونسلو "Frederik Taylor Winslow"** في الولايات المتحدة والأمريكية **وهنري فايول" Henri Fayol"** في فرنسا، وقد ساهم معهما عدة كتاب في إرساء القواعد الكبرى للإدارة ومن هؤلاء نذكر: هنري جانت وفرنك جلبرت ...الخ، وهناك ثلاث نظريات أساسية تدخل تصنف ضمن المدرسة الكلاسيكية ساهمت في تطور الفكر الإداري هي[3]:

- ✓ النظرية العلمية للإدارة؛
- ✓ نظرية التنظيم الإداري؛
- ✓ النظرية البيروقراطية للإدارة.

كان هناك نوع من الممارسات الإدارية لدى المجتمعات القديمة قبل ظهور المدرسة الكلاسيكية، والتي عرفت تطورا وحضارات منها: الحضارة الفرعونية، والبابلية، والصينية، وكذلك مع ظهور الحضارة الإسلامية.

1. مساهمات الحضارات القديمة في الفكر الإداري:

يرتبط مفهوم الإدارة بمفهوم تنظيم المجتمعات كأفراد أو مجموعات، قصد توحيد الجهود لإنجاز عمل واستغلاله أحسن استغلال، يرجع تاريخ الإدارة إلى بدايات ظهور التنظيم، أي إلى 5000 سنة قبل الميلاد، إلى حكام مصر الفرعونية، أين طبقوا مبدأ التنظيم الهرمي (المركزي)، حيث ترتكز السلطة السياسية في الحكومة المركزية

[1] سعاد نائف البرنوطي، **الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال**، ط03، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 138.

[2] الداوي الشيخ، **دروس في مبادئ التسيير**، مطبوعة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 13.

[3] Md. Sadrul Islam Sarker, Mohammad Rafiul Azam Khan, **Classical and Neoclassical Approaches of Management**: **An Overview**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol 14, Issue 6, 2013,p2.

مع تعيين ولاة في مناطق قصد تنفيذ القرارات المركزية، وهذا ما ترجم وحدة القيادة ووحدة الأمر مع تجسيد مبدأ الرقابة[1].

كما شهدت نفس الفترة وفي نفس المكان أي في مصر القديمة، نموذجا للإدارة أقامه سيدنا يوسف ابن يعقوب عليهما الصلاة والسلام، حيث استطاع سيدنا يوسف عليه الصلاة والسلام وضع استراتيجية إدارية تخطيطية أشرف على تنفيذيها. وذكرت هذه الخطة في القرآن الكريم في قوله تعالى: " **قال تزرعون سبع سنين دأبا، فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون، ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون، ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون** "[2](سورة يوسف).

وعممت أسس التنظيم في ميادين أخرى خاصة التجارة، وذلك منذ بروز قانون "**حمو رابي**" (**1972ق.م**) للإمبراطورية البابلية، والذي أشتهر به حول تنظيم الحياة الاجتماعية، وكان يشمل حوالي 285 بندا، إذ تميزت فترة حكمه بانتشار صناعة النسيج وتنظيم العمل الزراعي. فنتج عن تطبيق قانونه المشهور الأمن والاستقرار للحكم في تلك الفترة، وذلك بإرساء قواعد الرقابة وتحديد المسؤولية والقضاء، وساهم الرومان في إرساء أسس التنظيم البيروقراطي، وذلك لاهتمامهم المتزايد بالتنظيم العسكري، حيث طبقوا هذا التنظيم في الجيش وكذلك في مختلف الهيئات الأخرى والتنظيمات بعد ذلك[3].

برزت بعد ذلك في شرق آسيا وبالتحديد في الصين الأسس العامة للتنظيم والإدارة، حيث تضمنت تعاليم الفيلسوف الصيني "**كونفوشيوس**" بعض المقترحات الخاصة بالتنظيم كمبدأ التخصص، عند اختيار المسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية في مختلف مواقع الدولة، يتطلب هذا المبدأ للتخصص تخطيطا، توجيها ورقابة، لقد ساهم "**كونفوشيوس**" في تحديد المبادئ الأساسية للإدارة، وكذلك إرساء أسس تطور المجتمع الصيني بصفة خاصة، والجنس الأصفر بصفة عامة، وذلك باكتشاف وتطوير أدوات تكنولوجية، حيث اشتهرت الصين بصناعة الورق والطباعة على الحرير الخ... في ذلك العصر.

تمثل تعاليم "**كونفوشيوس**" الإرث الثقافي الذي ثمن وأستعمل لترقية المجتمع الصيني الحاضر في جميع الميادين، لقد لعب الأسلوب المعتمد في تنظيم المجتمع الصيني دورا مهما في فعالية المورد البشري الصيني بصورة خاصة، وفي أسيا الشرقية بشكل عام.

---

[1] بهدي عيسى، **رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي**، رسالة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، الجزائر، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 17.

[2] سورة يوسف، رقم الآيات 47-49.

[3] **الإدارة الحضرية في فكر الحضارات القديمة، [** متاح على خط**]**، http://www.f-law.net/law/threads/16547، تاريخ الاطلاع (2016/01/20)

عرفت البشرية تطورا كبيرا في الفكر الإداري، وكان ذلك مع ظهور العقيدة الإسلامية، التي رسمت القيم الإنسانية الفاضلة في كل مجالات الحياة، وأهمها الإدارة، وشهد هذا التطور في الإسلام عدة مراحل، نذكر منها مرحلة التخطيط، التي بدأت في مكة المكرمة مع بداية النبوة، وهي عبارة عن إعداد لإدارة الدولة القادمة، وكان مصدر هذا التخطيط هو الوحي الذي كان ينزل علي الرسول صلى الله عليه وسلم من المولى عز وجل متمثلا في القرآن الكريم. ثم تلتها مرحلة التنظيم في المدينة المنورة، وذلك مع قيام الدولة الإسلامية، فكانت العمليات الإدارية مبنية على القيم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يمثل السلطة التشريعية والتنفيذية.

وعرف المسلمون الكثير من المبادئ والمفاهيم الإدارية المختلفة، التي طبقوها في إدارة شؤون الدولة المختلفة من سياسية، اقتصادية، اجتماعية وعسكرية، ومن أهم تلك المفاهيم[1]:

- ✓ اعتبار العمل الحكومي خدمة تهدف إلى إشباع حاجيات المواطنين وليست مغنما؛
- ✓ اختيار العاملين في الدولة على أساس مبدأ الجدارة والأصلح والأمانة؛
- ✓ إنشاء الدواوين والوزارات وتنظيم القضاء والبريد؛
- ✓ تحديد مصادر دخل الدولة، وتنظيم عملية الجباية وأوجه الصرف، والفئات التي يجب على الدولة رعايتهم؛
- ✓ أسس التعامل التجاري ونظام المعاملات، وأحكام تبادل السلع والمنافع والبيع والشراء؛
- ✓ التنظيم الاجتماعي، بما في ذلك التركيز على الأسرة لبناء المجتمع الجيد؛
- ✓ ممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة؛
- ✓ تطبيق مبدأ اللامركزية في إدارة الدولة من خلال استخدام القيادة الاستشارية ومبدأ التدرج في السلطة.

ويمكن تلخيص أهم ما أسهمت به الحضارات السابقة في مجال الإدارة كما يلي[2]:

- ✓ التخطيط، التنظيم والرقابة وتسلسل السلطة في تحقيق الأهداف؛
- ✓ تنظيم السلوك للسيطرة على الأفراد لتحقيق الأهداف؛
- ✓ التنظيمات تحتاج إلى التخصص والتفكير العلمي اللذان يؤديان إلى التطور؛
- ✓ أهمية نظم الاتصالات والإشراف للسيطرة على التنظيمات الكبيرة؛
- ✓ الإطار القانوني للتجارة كأساس للمخاطرة في عالم التجارة؛

[1] راغب السرجاني، **الإدارة في الحضارة الإسلامية**، [متاح على خط]، **www. Islamstory.com /new Library**، تاريخ الاطلاع (1015/01/04).

[2] حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 47، 48.

- ✓ التخصص والأرباح أساس المشروع الخاص؛
- ✓ فصل الملكية والإدارة مما نتج عن الحاجة إلى المدير المؤهل علميا ومهنيا.

بناءا على ما تقدم، نستنتج أن الإدارة ليست وليدة هذا القرن، ولكنها كانت موجودة منذ نشأة البشر، أما بداية الاهتمام بها كعلم فهي وليدة القرن العشرين.

2. مساهمة الإدارة العلمية:

يعتبر فريديريك تايلور (**F. Taylor**) (1856-1915) [1] رائد الإدارة العلمية، وقد بدأ حياته بمراقبة عمال في شركة صناعة الحديد والصلب، وتدرج إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين. وبحكم عمله فقد ركز اهتمامه وتجاربه على مدراء الخط الأول ومشاكل العمال اليومية، وكان يعتقد بأن الهدف الأساسي للمدير هو وجوب تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل، حيث كانت تهدف الدراسات والأبحاث التي قام بها إلى التوفيق بين مسألتي ارتفاع أجور العمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج[2].

حاول تايلور أن يستبدل الأحكام المبنية على التجربة العلمية بالعلم، ومن ثم يزيد من كفاءة الإنتاج، وقد طرح أساليب وإجراءات علمية لتنظيم وإدارة العمل كان أهمها دراسة الوقت والحركة. لإيجاد الطريق الأفضل لأداء عمل ما، وكانت الإدارة العلمية محاولة لتحويل خبرات العمال ومعارفهم الضمنية إلى معرفة موضوعية وعلمية.

قام تايلور سنة 1911 بإصدار كتابه "**مبادئ الإدارة العلمية**"[3] الذي تضمن أبحاثه وتجاربه والمبادئ العلمية التي توصل إليها، ويمثل هذا الكتاب أول بداية جادة لتطوير نظرية الإدارة. لقد قدمت الإدارة العلمية فلسفة جديدة في عمل وتفكير المدير، حيث يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل الأمثل، وعليه أن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من أجل تحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة. ومن واجب المدير اختيار العاملين وتحفيزهم، متبعا الأسلوب العلمي لضمان إتباعهم الطريقة المثلى في أداء أعمالهم، وأن يسند المدير للعامل وظيفة محددة وأن يوفر له الآلات والأدوات والتعليمات والإرشادات، فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل. إذن فلقد ساهم تايلور في تطوير ممارسات العمل الإداري، وتكوين ملامح مهنة الإدارة، وإضفاء الأسلوب العلمي على تفكير مدراء المؤسسات[4].

---

[1] M S .Sridhar, **Schools of Management Thought**, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/224952289, Retrieved on: 17 March 2016, p 4.

[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 30.

[3] Ziarab Mahmood ,And Others, **Review of Classical Management Théories**, International Journal of Social Sciences and Education, ISSN: 2223-4934 Vol: 2 Issue: 1 January 2012, p516.

[4] سامي جمال الدين، **الإدارة والتنظيم الإداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص78 .

لقد لاحظ تايلور أثناء العمل تدني إنتاجية العامل، وحيث كان متأكدا بأنَه يمكن زيادة وتحسين هذه الإنتاجية، فدفعه تحمسه الشديد للعلم إلى تطبيق المنهج العلمي (البحث والتجريب) في محاولاته لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة، والتعاون والتحفيز، وذلك من خلال تخفيض وقت العامل وجهده في أداء المهام وتقليل التكاليف. وكنتيجة لتلك الأبحاث والتجارب، توصل إلى المبادئ الآتية في الإدارة العلمية وهي[1]:

- ✓ التخصص الدقيق والعالي في العمل: يجب أن يصبح الفرد متخصصا ولديه مهارات عالية، حيث لا يسند العمل إلاَ للفرد الذي هو كفئ له، لأن التخصص العالي يسهم في زيادة الإنتاجية؛
- ✓ إحلال الأسلوب العلمي محل الأسلوب غير العلمي على أداء مختلف أنشطة المؤسسة؛
- ✓ اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية، وتحفيزهم باعتماد الأجر على أساس الأداء؛
- ✓ تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين، بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

من خلال ما سبق يتضح أن "**فريدريك تايلور**" قد أرسى مبادئ علم الإدارة العامة، من خلال اهتمامه بترشيد العملية الإدارية، واختصار الوقت الضائع والخطوات غير الضرورية منها، وذلك بترسيخ الاهتمام بالعلم محل الاجتهادات الفردية، والتنسيق بدلا من التشتت، والتعاون بدلا من الفردية[2].

كما قام "**هنري جانت**" وهو المهندس الصناعي بمساهمة هامة في الإدارة العلمية، فقد اهتم بدراسة نظم الرقابة في جدولة الإنتاج بالمصنع، وطور خرائط جانت التي لا تزال تستعمل لحد الآن، إذ قام الباحثون بتكييفها للتطبيق في الجدولة المحسوبة. فالخارطة توضح مراحل تقدم العمل في المشروع، وما تم إنجازه فعليا وما ينبغي إنجازه حسب الخطة الموضوعة. بالإضافة إلى خرائط الرقابة فقد قدم جانت نظاما للحوافز والأجور مختلفا عما قدمه تايلور، إذ أكد على وجوب إعطاء أجر معين يوفر معيشة مقبولة للعامل بغض النظر عن إنتاجيته، ثم يعطى الحوافز التشجيعية مقابل الزيادة في الإنتاج.

3. مساهمة نظرية التقسيمات الإدارية(التنظيم الإداري):

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي "**هنري فايول**" (**H. Fayol**) (1841-1925)، الذي أصبح فيما بعد رئيسا لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا، قام "**فايول**" بتقديم إسهامات عدة، من خلال توسيع

[1] عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون**، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص8.

[2] سعيد السيد علي، **الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة**، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، القاهرة، مصر ،2007، ص34.

مبادئ تايلور في الإدارة بحيث لا تقتصر فقط على الإنتاج[1]، حيث كان مهتما بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله، كما توصل إلى أنَه لا توجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العاملين، وإنما توجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوك الأفراد، كما قدم العديد من المقالات في مجال الإدارة، وتوجها بكتابه المشهور "**الإدارة العامة والصناعية**" الذي تم نشره سنة 1916[2]، حيث اعترف فيه بأن وظائف الإدارة الخاصة بالتخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، تعتبر بمثابة العناصر العامة التي تكون جوهر العمل الإداري[3]، ومن أهم إنجازاته نذكر ما يلي[4]:

أ- تقسيم أنشطة المؤسسة: لقد تم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى ستة مجموعات، وهي[5]:

- ✓ أنشطة فنية (تصنيع وإنتاج)؛
- ✓ أنشطة تجارية (بيع وشراء)؛
- ✓ أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأمثل للموارد)؛
- ✓ أنشطة حماية وأمن (حماية الممتلكات والأفراد)؛
- ✓ أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف، التسجيل)؛
- ✓ أنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، إعطاء الأوامر، تنسيق ورقابة)، وهذه المجموعات هامة تتواجد بدرجات متفاوتة في أي مؤسسة معاصرة.

ب. تحديد وظائف المدير:

يعتبر "**هنري فايول**" أول من ناقش الإدارة باعتبارها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها كل مدير، وقد اقترح خمس وظائف وهي: التنبؤ (التخطيط)، التنظيم، القيادة (التوجيه)، التنسيق والرقابة.

ج. تحديد المبادئ العامة للإدارة:

اقترح "**هنري فايول**" 14 مبدأ لتوجيه المدير في حل المشكلات، وقد أكد على ضرورة أن يراعي المدير

---

[1] محمد بهجت جاد الله كشك، **المنظمات وأسس إدارتها**، ط02، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص56 .

[2] Alireza Nadrifar, And Others, **An Overview of Classical Management Theories**: **A Review Article**, International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 2319-7064, Vol 5 Issue 9, September 2016, p 85.

[3] علي محمد منصور، **مبادئ الإدارة :أسس ومفاهيم**، ط02، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004 ، ص73.

[4] منال طلعت محمود، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 27.

[5] F. Makhlouf, **l' Entreprise Organisation et Gestion**, maison d'édition pour l'enseigenement et la formation ,Algérie, 2006, p 101.

الظروف في مدى تطبيق كل مبدأ، وأهم هذه المبادئ[1]:

- ✓ تقسيم العمل والتخصص من خلال توجيه الفرد نحو وظيفة وحيدة محددة، من أجل زيادة الإنتاجية؛
- ✓ السلطة وتعني إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بها؛
- ✓ الالتزام بأنظمة العمل؛
- ✓ وحدة الأمر، وتعني تلقي المرؤوس لأوامره من رئيس أو مشرف واحد فقط؛
- ✓ وحدة التوجيه، وتعني تبعية كل النشاطات ذات الهدف الواحد لمشرف واحد.
- ✓ إيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية؛
- ✓ مكافأة العاملين بشكل عادل، لتحفيزهم وزيادة ولائهم للمؤسسة؛
- ✓ تحقيق التوازن الأمثل بين المركزية واللامركزية في كل مؤسسة، حيث تعتمد درجة المركزية على طبيعة المؤسسة وحجمها؛
- ✓ الاعتماد على سلم هرمي خطي في توزيع الوظائف حسب سلسلة الرئاسة، من الأعلى إلى الأسفل؛
- ✓ المساواة والعدل بين العاملين لتحقيق الاستقرار الفكري والنفسي، بما يعزز انتمائهم وولاءهم للمؤسسة؛
- ✓ الاستقرار الوظيفي للعاملين للتمكن من التخطيط للقوى العاملة؛
- ✓ تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار والمشاركة في وضع وتنفيذ خطط المؤسسة؛
- ✓ التنظيم والترتيب، بمعنى وضع الشيء أو الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ تشجيع العمل الجماعي وسيادة روح الفريق بين العاملين، باعتباره مفتاح نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها[2].

4. مساهمة المدرسة البيروقراطية

يعود أصل كلمة بيروقراطية إلى اللغة الإغريقية، وتعني سلطة أو حكم المكتب وهي مكونة من جزئية (**Bureau**) وتعني المكتب، و(**cracy**) وتعني السلطة أو القوة[3].

أما "**البيروقراطية**" حاليا فهي ذلك الاصطلاح الذي يعني جهاز من الموظفين الذين يتولون القيام بالأعمال التنفيذية والاستشارية في جهاز الحكومة، حيث أن سلوكهم الفردي والجماعي يؤثر على حياة الآخرين (المواطنين). وقد نشأت البيروقراطية مع نشوء العمل الإداري، الذي ازداد تعقيدا وأصبح بحاجة إلى تقسيم

[1] Qaiser Aman And Others, **Applicability of Administrative School of Thought in Higher Education Institutions of Pakistan**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business, VOL 3, NO 9, january 2012, p 372.

[2] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص ص 144-145.

[3] عمر سعيد وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، مكتب دار الثقافة، الأردن، 2003، ص32.

العمل، والتخصص ووضع الأسس المنظمة للعلاقات بين الأفراد والمؤسسات، حيث يتوجب على الجميع الالتزام بتلك الأسس.

إن "**البيروقراطية**" ضرورة ترافقت مع التطور الصناعي والحضاري، وفي مجال الإدارة تلازم مفهومها مع اسم العالم الاجتماعي الألماني "**ماكس فيبر**" (**Max weber (1864.1920** ، الذي اشتهر بنظرية "**البيروقراطية المثالية**"[1] ، والتي أوضح من خلالها أن العمل الإداري في المؤسسات يقوم على مجموعة من القواعد، والقوانين ضمن تنظيم هرمي يعكس تقسيم العمل، والمهام بين المستويات الإدارية، وبين الأفراد الذين يتوجب عليهم التقيد والالتزام بالإجراءات والقواعد المعمول بها، حيث ركز "**ماكس فيبر**" في تحليله الإداري على المؤسسات الكبيرة، مع تحديد ودراسة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية لتلك المؤسسات[2].

تهدف نظرية "**ماكس فيبر**" إلى توفير جو الانضباط في العمل، حيث ركز على الهيكل الإداري، واستعمال المبادئ الهادفة إلى تحقيق الفعالية في المجتمعات الحديثة، وتتمثل هذه المبادئ في[3]:

- ✓ التخصص وتقسيم العمل، بحيث أن كل فرد يتقن عمله؛
- ✓ تحديد مهام مختلف الوظائف بدقة، حتى لا تكون هناك ثغرات في العمل؛
- ✓ التسلسل الهرمي في مستويات السلطة، وتحمل كل فرد مسؤولياته حسب توزيع المهام؛
- ✓ وحدة قواعد العمل طبقا للقوانين واللوائح، سواء على مستوى اتخاذ القرارات، أو حماية المرؤوسين من تعسف الرئيس؛
- ✓ الالتزام بالسرية وتطبيقها في جميع أعمال المؤسسة؛
- ✓ الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف، وبين نشاطاته الخاصة به؛
- ✓ اعتماد أسلوب الكفاءة والأداء في العمل، لاختيار وترقية العاملين؛
- ✓ تداخل الجوانب الشخصية في العمل، والتخلص من الحاجة إلى أشخاص معنيين بحد ذاتهم إلى العمل أي أن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على العامل.

---

[1] Alfred G. Nhema, **Relevance of Classical Management Théories to Modern Public Administration**: A Review, Journal of Public Administration and Governance Issn 2161-7104, Vol. 5, No. 3, 2015, p 17.

[2] أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 67.

[3] Fabien Martinez et Autres, **Concilier Efficience**: **Qualité des soins et Satisfaction des Professionnels**, la revue des gestions hospitalières, n 487, juin-juillet 2009, paris, p,355.

4.2. تقييم المدرسة الكلاسيكية: إن أهم ما أسهمت به المدرسة التقليدية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر أنها[1]:

- ✓ أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها، وتتضح أهمية وحيوية هذا الدور في عصرنا الحاضر؛
- ✓ التأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى، لها أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها في الجامعات والمعاهد؛
- ✓ اعتبار الإدارة مهنة مثل المهن الأخرى ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول؛
- ✓ تحديد عناصر ووظائف العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)؛
- ✓ إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حاليا مثل تحليل الوقت والحركة، تبسيط العمل، نظم الحوافز، جدولة الإنتاج، تحليل الوظائف، تعيين واختبار العاملين وغيرها هي مستمدة أساسا من المدرسة الكلاسيكية.

ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية نذكر ما يلي[2]:

- ✓ الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية كالعلاقات الاجتماعية؛
- ✓ الاهتمام بالحوافز المادية لزيادة إنتاجية العامل، وإهمال الحاجات الإنسانية الأخرى؛
- ✓ التحدي الكبير الذي واجهه المدراء خلال تلك الفترة، هو تحسين الكفاءة والإنتاجية، على غرار القرن الحالي، فإن التحدي الكبير الذي يواجه كل من المدراء والمؤسسات يتمثل في المنافسة الشديدة، وذلك لكثرة المؤسسات.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها للعنصر البشري في المؤسسات، وعدم الاهتمام به واعتباره كآلة، وكذلك عجز المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة الكلاسيكية، في تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل. وتعتبر **"ماري باركر فوليت"** أول من اهتمت بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة، وبعدها الألماني **"هوجومو نتسبرج"** [3].

لقد اعتبر هذا الاتجاه العنصر البشري أحد العوامل المهمة لبقاء المؤسسة واستمرارها، فأكد على ضرورة الاهتمام به، من حيث دفعه وتحفيزه، والتركيز على علاقاته برؤسائه ومرؤوسه، وأكد كذلك على أهمية التنظيم غير الرسمي

[1] بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 63.

[2] ما يكل تي ماتيسون، جون إم ايفانسيفش، (ترجمة: هشام عبد الله)، **كلاسيكيّات الإدارة والسلوك التنظيمي**، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 240.

[3] تناول **هوجومو نتسبرج**، الاهتمام بالجانب الإنساني للمؤسسة في كتابه عام 1913، والذي يعد أساسا للدراسات النفسية في مجال الأعمال.

وتأثيره على التنظيم الرسمي، وأيضا على المتغيرات التي تأثر في سلوك العاملين بالمؤسسة، كالقيادة والاتصالات والمشاركة.

1.اتجاه العلاقات الإنسانية:

يعتبر "**إلتون مايو**" "**Elton Mayo**" رائدا لحركة العلاقات الإنسانية، نظرا لاهتمامه بالجانب السلوكي في الإدارة، حيث قام بالإشراف مع زملائه الباحثين، على التجارب التي أجريت في معمل "**هاوثورن**" "**Hawthorne**" **ويسترن إلكتريك**" **Western Electric** "**بشيكاغو** في أمريكا لسنة 1927 [1]، والتي كان الهدف منها معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية كالإضاءة وفترات الراحة، وظروف العمل، وساعات العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العامل، إلاَ أن نتائج تلك الدراسات كانت متناقضة، حيث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل، وإنتاجية العامل.

تتكون دراسات " **هاوثورن**" من عدة تجارب عملية ولكن أشهرها تجربتين هما:

التجربة الأولى: بدأ الباحثون بدراسة تأثير الإضاءة على الإنتاجية، وذلك بتقسيم عدد من العاملات إلى مجموعتين، مجموعة التجربة ومجموعة المراقبة، وقد تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة الأولى بجعلها أكثر شدة، بينما ظلت مجموعة المراقبة في نفس مستوى الإضاءة، وكما هو متوقع فقد زادت إنتاجية مجموعة التجربة مع كل زيادة في كثافة الإضاءة ، ولكن الشيء غير المتوقع والذي سبب دهشة للدارسين هو زيادة إنتاجية العاملات في المجموعة الأخرى رغم أنه لم يتم تغيير الإضاءة، وعندما لجأ الباحثون إلى تخفيض معدلات الإضاءة، فإن إنتاجية مجموعة التجربة استمرت في الزيادة، وحدث نفس الشيء مع مجموعة المراقبة. بدأت إنتاجية مجموعة التجربة في الانخفاض، وذلك عندما بدأت شدة الإضاءة في الانخفاض، إلى أن أصبحت في مستوى ضوء القمر.

التجربة الثانية: تخصصت هذه المرحلة في تصميم نظام لدفع الأجور على أساس معدل الإنتاج، "**الدفع بالقطعة**" و تم عزل 09 عاملين لتطبيق النظام الجديد عليهم، وكانت التجربة قائمة على فرضية مؤداها: أنه إذا كان الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد للأفراد، فإنهم يتسابقون فيما بينهم لتحقيق أعلى معدل إنتاج، بحيث يتيح لمن يفوز به أن يحقق أعلى دخل نقدي، وكما حدث في التجربة الأولى حيث كانت النتيجة غير متوقعة، فقد اكتشف الباحثون أن مجموعة العمال اتفقت على مستوى معين من الإنتاج، ومن يقل إنتاجه عن هذا المستوى يخضع لضغوط ومساعدات من زملائه، أما من يزيد عن هذا المستوى، فإنهم يسخرون منه ويطلقون عليه اسم" **المحراث**" بما يضطره إلى الالتزام بالمستوى المتفق عليه، حتى ولو كان قادرا على تجاوزه[2].

[1] Yasin Olum, **Modern Management Theories And Practices**, Being a paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004, at Kenya School of Monetary Studies, On line file:///C:/Users/client/Downloads/theories.pdf, p 16, on 20/10/02015.

[2] عمر سعيد وآخرون ، مرجع سابق، ص ص 33، 34.

كانت النتائج للتجربتين غير متوقعة، حيث أوصلت الباحثين إلى نتيجة مؤداها: أن هناك قوى اجتماعية غير معروفة للمديرين، لها تأثير قوي على سلوك العاملين، فعلى سبيل المثال أرجع الباحثون السبب الرئيسي في ارتفاع إنتاجية العاملات في التجربة الأولى إلى الطريقة الخاصة التي كان الباحثون يعاملون بها العاملات، والتي كانت جديدة عليهم تماما، أما بالنسبة للتجربة الثانية فإن جماعات العمل تخضع لضغوط اجتماعية ذات تأثير فعال على سلوكهم.

ومن النتائج التي توصل إليها "**إلتون مايو**" وزملائه، من خلال تجاربهما وأبحاثهما نذكر ما يلي[1]:

- ✓ من العوامل الأساسية لزيادة العمل هو شعور العمال، بالرضى والراحة النفسية، وتمتعهم بروح معنوية عالية، بحيث يكون هذا العامل النفسي يفوق في أهميته الحوافز التشجيعية المادية لزيادة الإنتاجية؛
- ✓ ضرورة إعطاء أهمية للتنظيم غير الرسمي نظرا لتأثيره القوي على التنظيم الرسمي؛
- ✓ التأكيد على ضرورة منح العاملين قدر معين من حرية التصرف أثناء تأدية المهام الإنتاجية، لأن الإنسان بطبيعته محب للحرية، ولإثبات الذات، ونابذ للتسلط والعلاقة البيروقراطية، التي قد تنشأ بين الرئيس والمرؤوس؛
- ✓ النظر للمؤسسة كمنظومة اجتماعية تساهم في خلق قيم وتوجيهات واحتكاكات بين الأفراد، يترتب عليها خلق ذهنيات جديدة في العمل.

2.امتدادات أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتبر المدرسة العلوم السلوكية امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام روادها بإجراء الدراسات والأبحاث منذ خمسينات القرن العشرين إلى غاية يومنا هذا، لكنها اختلفت في استنتاجاتها عن المدرسة الإنسانية والتقليدية. اعتبر رواد هذه المدرسة بأن الإداري يمارس وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة، الأمر الذي جعلهم يقومون بوصف الأعمال التي يقوم بها المدير، دون فهم وتحليل لطبيعة المشاكل الإدارية، كما لم يؤمنوا بنظرية الرجل الاقتصادي لتايلور، والتي أكد فيها أن الحوافز المادية فقط هي المسؤولة عن إنتاجية الفرد، وكذلك نظرية الرجل الاجتماعي التي قدمها "**إلتون مايو**" لرفع الكفاية الإنتاجية.

لقد ركز رواد المدرسة السلوكية على ضرورة دراسة الفرد في المجموعة، والعمل والظروف المحيطة به، ومن بين المواضيع الأساسية التي اهتمت بها هذه المدرسة نذكر[2]:

[1] Jean Claude Scheid , **les Grands Auteurs En Organisation**, Dunod, Paris, 1990, p 183.

[2] حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، مرجع سابق، ص ص 63-66.

- ✓ تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم من أجل زيادة الإنتاجية؛
- ✓ دراسة وظيفة القيادة والعوامل البيئية المؤثرة على نجاح المدير، والعمل على تطوير مهاراته؛
- ✓ الاهتمام بالاتصالات ووضع الهيكل التنظيمي الذي يتيح اعتماد شبكة اتصالات مناسبة.

ومن أهم النظريات التي أسهمت في المدرسة السلوكية نذكر ما يلي:

1.2 نظرية الدافعية: قدم "**ابراهام ماسلوا**" نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية، ورتبها على شكل تسلسل هرمي، ركزت هذه النظرية على فرضية أساسية مفادها، أن النقص في الحاجة هو الذي يوجه سلوك الفرد، وقد لاقت اهتماما كبيرا من طرف علماء النفس، وخاصة علماء النفس الإداري، حيث تم تقسيم حاجات الإنسان إلى[1]:

- ✓ الحاجات الفيسيولوجية (البدنية، الجسمانية)؛
- ✓ الحاجات الاجتماعية؛
- ✓ حاجات الأمن والسلامة؛
- ✓ حاجات التقدير و الاحترام؛
- ✓ حاجات إرضاء الذات.

تهدف هذه النظرية إلى رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين، عن طريق الاستخدام الرشيد للإمكانات المادية والبشرية المتاحة، من خلال تحفيز العاملين ماديا ومعنويا، وأصبحت تستخدم من قبل المهتمين بالنظريات الإدارية الحديثة، لأن الفرد لا يمكن تحفيزه، إلا من خلال تأمين حاجاته غير المشبعة (لأن الحاجات المشبعة للفرد لا تعتبر حافزا)[2].

2.2. نظرية X-Y: ارتبط اسم "**ماكريجور**" بنظريتي (**X**) و (**Y**)[3] اللتين تعبران عن نموذجين للسلوك الإنساني أثناء العمل، وقد قدم هاتين النظريتين في كتابه المعروف بعنوان " **الوجه الإنساني للمنظمة**"، والذي 1960م، حيث يعتبر مضمون النموذج الأول انتقادا للنظرية الكلاسيكية في نظرتها للعنصر البشري، أما النموذج الثاني فيعبر عن الطريق الصحيح في التعامل مع العنصر البشري بالمؤسسة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة

[1] Stephen W. Hartman, **Management Theory** : **Introduction and Main Points**, on line : http://iris.nyit.edu/~shartman/mba0120/chapter2, On : 7/12/2016.

[2] جلال ابراهيم العبد، **إدارة الأعمال**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص ص31، 32.

[3]Mutale Quegas , **Why Managers of Zimbabwean Local Authorities Need the Knowledge of Management Theories**: **An Evaluation of Specific Management Theories**, Information and Knowledge Management, ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X,Vol.5, No.2, 2015 , p 2.

والعاملين بها في أن واحد. ويعتبر كثيرون أن نظريتي (**X**) (**Y**) هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة[1]، يوضح الجدول التالي أهم الافتراضات التي وضعها " **ماكريجور**" للنظريتين، كما يلي:

الجدول رقم (1): افتراضات نظرية (X) ونظرية (Y)

افتراضات نظرية (X) حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية (Y) حول طبيعة الإنسان
-إن الفرد بطبعه سلبي ولا يحب العمل. -الانسان كسول و لا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل. -يفضل الانسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ما يفعل. -يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا للعمل. -تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف. -يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.	-معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد العضلي والعقلي تلقائيا كرغبتهم في اللعب والراحة. -يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها. -يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف، التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الأساسية الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف. -يعمل الانسان لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات. -يمارس عدد كثير من الأفراد درجة عالية من الإبداع والابتكار في العمل. -يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.

المصدر: خيري مصطفى كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال: منهج تحليلي**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص58.

من خلال الجدول أعلاه الخاص بمختلف فرضيات التي تقوم عليها كل من نظرية (**X**) ونظرية (**Y**)، نلاحظ أن هناك اختلاف كبير جدا بين فرضيات النظريتين، إذ أنَهما لا تشتركان في أي فرض، فهما على عكس بعضهما البعض، فنظرية (**X**) تعتبر الفرد كسول بطبعه ولا يرغب في تحمل أي المسؤولية في العمل، على عكس نظرية

[1] خيري مصطفى كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال: منهج تحليلي**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص57.

(**Y**) فهي تعتبر الفرد العادي والطبيعي يميل دائما للبحث عن المسؤولية ولا يكتفي بقبولها فقط، وهكذا نجد أن فرضيات النظريتين متعاكستان تماما.

تقييم المدرسة السلوكية:

ساهمت المدرسة السلوكية في تطوير الفكر الإداري، من حيث تركيزها على العنصر البشري وإعطائه أهمية كبيرة في المؤسسة، فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال، تتيح للإدارة التعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، كما تساعدها على فهم أسس السلوك الإنساني والجماعي.

لقد وجهت عدة انتقادات لهذه المدرسة، من حيث أنَها ركزت على الجانب الإنساني وأهملت الجوانب الأخرى، ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية، هي[1]:

- ✓ إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم كان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة؛
- ✓ هنالك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من طرف علماء العلوم السلوكية المختلفة، مما دفع المديرين إلى رفضها.

هذا بالإضافة إلى أن المدرسة السلوكية اهتمت فقط بالإنسان، وبهذا تكون أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمؤسسات، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة، والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المؤسسات بكفاءة وفاعلية.

المطلب الثالث: المدارس الحديثة

نتيجة لضخامة مؤسسات الأعمال والتغيرات المتسارعة في ظروف البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، واشتداد حدة المنافسة، وتوسع أسواق المؤسسات...الخ، الأمر الذي أدى هذا إلى بروز أفكار جديدة في علم الإدارة، من خلال وضع بعض النظريات الحديثة، والتي مازالت في مراحل تطور وتحديد حتى تستطيع أن تتلاءم مع مقتضيات التطور التكنولوجي والصناعي.

من هذه النظريات نذكر ما يلي[2]:

أولا: نظرية علم الإدارة (النظرية الكمية، صنع القرارات)

[1] علي شريف، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 73.

[2] منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 32.

ويمثل هذا المدخل أحد المجالات الحديثة والمتطورة للعلوم الإدارية، وهي نتاج محاولات تحليل المشكلات الإدارية تحليلا شاملا، والرغبة في التوصل إلى قرارات سليمة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويستند هذا المدخل إلى الطرق العلمية والوسائل الرياضية والإحصائية، والتحليل المنطقي، وتعتبر بحوث العمليات أسلوب حديث، يساعد الإدارة في وضع الأساس العلمي لاتخاذ قرارتها، ورسم سياساتها[1].

يتعامل هذا المدخل مع المشاكل المعقدة التي تتفاعل فيها مجموعة كبيرة من المتغيرات، فهو يختص بتعميم النماذج العلمية، ووضع المقاييس اللازمة لمقارنة البدائل المختلفة، ويغطي مجالات مختلفة في المؤسسة، كالإنتاج والشراء والرقابة على المخزون...الخ.

وتختلف مدرسة علم الإدارة العلمية التي جاء بها "**فريدريك تايلور**"، في أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات، فهي بدلا من ذلك تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم، وبالتالي يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج، والكفاءة وعملية التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة، وخاصة الأساليب الكمية المستخدمة في معالجة المشاكل التي تواجه الإداريين والمؤسسات. على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام، إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل: كالتخزين والنقل، ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية.

ويمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى، ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية، تجرى معالجتها بصورة وصفية ومهما كانت الطرق المستخدمة سواء كمية أو وصفية، فبحوث العمليات تستخدم لاتخاذ القرارات الرشيدة والخطط المنطقية القابلة للتطبيق[2].

أما فيما يخص **أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة**، فكما أن المدخل السلوكي لا يقدم إطارا متكاملا لفهم الإدارة، فكذلك الأمر بالنسبة للمدخل الكمي أو مدخل القرارات، فهو لا يشكل بديلا للإدارة على الرغم من توفره مختلف الأدوات الهامة التي تساعد المدير في أدائه للعملية الإدارية، ولكن هذه النظرية لم تهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لتلك الأساليب والأدوات. إذ ينبغي النظر إلى العاملين والمديرين الذين يستخدمون الأساليب والأدوات الكمية، على أنهم يقومون باستعمال تلك الأساليب وتفسيرها والانتفاع منها، ومن هنا يجب أن تأخذ في الحسبان حاجاتهم وانطباعاتهم، وفهمهم، من أجل اعتماد مدخل كمي مناسب.

ثانيا :نظرية النظم

[1]André Boyer, **L'essentiel De la Gestion**, 2éme édition, Edition D'organisation, Paris, 2002, p 197.

[2]جلال ابراهيم العبد، مرجع سابق، ص ص 33، 34.

تعتبر مدرسة النظم من بين الاتجاهات الفكرية الحديثة، الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية، وفكر مدرسة العلاقات الإنسانية[1]، ولقد استندت هذه النظرية على نتائج وأبحاث نظرية النظم، التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من القرن العشرين، ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، فالمؤسسات في إطار هذه النظرية تعتبر نظم مفتوحة متعددة الأبعاد تتفاعل مع البيئة في إطار قدراتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها كنظام بشكل عام أو على أحد أجزائها[2].

تعتمد الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام، والذي يمكن **تعريفه على أنه**: "مجموعة من الأجزاء المترابطة، يعتمد كل منها على الآخر، حتى تعمل كوحدة مجتمعة ضمن كيان واحد لتحقيق هدف معين"[3].

كما ترى هذه النظرية أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، حيث يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل سويا لتحقيق هدف محدد مسبقا، ويشمل النظام المفتوح العناصر التالية[4]:

1. **المدخلات**: وتشمل كافة الموارد المادية، غير المادية، الموارد البشرية، المواد بمختلف أنواعها المعدات والمعلومات والخبرات المتراكمة، المهارات المختلفة...الخ.

2. **عمليات التحويل**: وتشمل عمليات التوسع، التسويق، السياسات، الأهداف، العمليات وغيرها، لتحويل المدخلات إلى المخرجات.

3. **المخرجات**: وتشمل السلع والخدمات والأرباح، ورضا المستهلكين والعاملين وغيرها.

4. **التغذية العكسية**: وهي رد فعل البيئة الخارجية (المستهلكون وغيرهم) وانطباعاتها وتقييمها للسلع والخدمات التي توفرها المنظمة، إن كان هذا الانطباع والتقييم سلبيا أو إيجابيا، وتستخدم المعلومات في تعديل المدخلات وعمليات التحويل.

وبالتالي فإن نظرية النظم تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها توضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية للمؤسسة (أجزائها)، ويوضح الشكل أدناه الإطار العام لمفهوم النظام، أي أن المؤسسة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة المحيطة. يوضح الشكل التالي الإطار العام لمفهوم النظام.

---

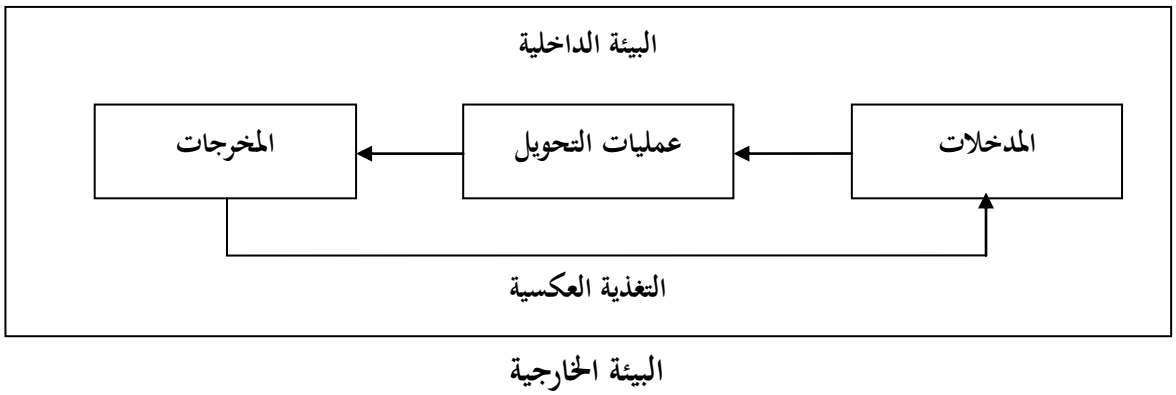
[1] عمر سعيد وآخرون، مرجع سابق، ص39.

[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، ط03، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 67.

[3] Gilles Bressy, Christian Konkuyt, **Economie D'Entreprise**, 7émé édition, Europ Media Duplication S.A, 2004, p 31.

[4] سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص25.

الشكل رقم(1): الإطار العام لمفهوم النظام



المصدر بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 88.

ثالثا: النظرية الظرفية

تمثل النظرية الظرفية اتجاها حديثا في الفكر الإداري، والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية مثالية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف، وعلى كل أنواع المؤسسات، وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي، بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة.

وتعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم، فهي تنظر للمؤسسة باعتبارها نظام مفتوح تفصله حدود عن بيئته الأوسع، إذ أنها تعمل على فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المؤسسة، وبين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وكيفية عمل المؤسسات وإدارتها، في ظل ظروف متغيرة، وفي حالات محددة، وهذه النظرية في النهاية موجهة نحو اقتراح نماذج تصميم وإدارة المؤسسات الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة[1].

لقد اعتبرت هذه النظرية أن كل نتائج المدارس الإدارية متكاملة، حيث تعد الأساس لممارسة العملية الإدارية، وذلك حسب المواقف أو الظروف التي تواجهها المؤسسة، كما تعتقد هذه النظرية بأن لكل موقف معين حل مناسب له، وهذا الحل قد لا يكون ملائم لظروف أخرى. وما مَيز هذا الاتجاه عن غيره هو افتراضه أن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، والتي هي حصيلة المتغيرات الناتجة عن كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية[2].

[1] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 169.

[2] خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص 43.

بناءا على ما تقدم، نستنتج أن هذه النظرية تتميز عن غيرها من النظريات بالتركيز على مواقف وظروف العمل، وهذا لما لها من تأثير كبير على القرار الذي يتخذه أي مسير، ومعنى هذا أن هناك متغيرات يتوقف عليها القرار الذي يتخذه أي مسؤول في وظيفته، وهي تتمثل في الآتي[1]:

1. العلاقة بين القائد والعاملين معه: إذا كانت ظروف العمل جيدة نتيجة لحسن علاقة الرئيس والمرؤوسين، فإن العاملين يمتثلون لقائدهم ولقراراته وأوامره؛

2. مدى وضوح مهام العمل والوجبات: إذا تمَكن القائد من تحديد مهام كل عامل وأقنعه بأداء واجباته حسب قواعد مقبولة للعامل، فإن هذا الأخير يتأثر بمناخ العمل الجيد في مؤسسته، ويكون مطيع لقائده؛

3. درجة القوة في القيادة: إذا كان القائد يتمتع بشخصية قوية ومؤثرة في مرؤوسيه، وسلطة كبيرة في مجال المكافأة والعقاب، فإن هذه الظروف سوف يكون لها تأثير كبير في سلوك العاملين.

رابعا: الإدارة اليابانية

تقوم النظرية اليابانية على نفس الأسس التي تقوم عليها نظرية (Y)، حيث تمارس الإدارة اليابانية نشاطها بنوع من التكيف الاجتماعي داخل المؤسسة، كما تتطلب الثقافة والقيم السائدة في المجتمع الياباني. لقد أثبت المنظمات اليابانية حديثا بأنَها قادرة على ممارسة الإدارة بشكل فعَال وناجح، والدليل على ذلك، ما وصلت إليه تلك المنظمات الصناعية والخدمية من تطور انعكس في غزو السلع اليابانية لكل أسواق العالم، بما فيه أسواق الدول الغربية المتقدمة، وكان وراء هذا النجاح الكثير من السمات والخصائص لهذه الإدارة، والتي أشارت إليها الكثير من الدراسات في الدول الغربية، عندما حاولت تطبيق مبادئ وأسس الإدارة اليابانية[2]. ومن بين تلك السمات والخصائص نذكر[3]:

- ✓ المؤسسة عبارة عن خلية اجتماعية يغلب عليها الطابع الجماعي التعاوني؛
- ✓ تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية؛
- ✓ الولاء التام وانتماء للمؤسسة؛
- ✓ توفر درجة عالية من الثقة بين أعضاء المؤسسة؛
- ✓ تطبيق مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار وبالتالي تكون المسؤولية جماعية بخصوص القرارات المتخذة؛

[1] عمار بوحوش، مرجع سابق، ص29.

[2] موسى خليل، **الإدارة المعاصرة : المبادئ، الوظائف، الممارسة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص ص 38، 39.

[3] Takeshi Ohsawa, **Introduction to Characteristics of Japanese Management Style**: **For Better Understanding of Cultural Differences in Comparing MBTI Data of Japan with That of Other Countries** , Human Resource Research Institute, p 242, On Line, http://typeandculture.org, On 20/10/2015.

- ✓ توفر الاستقرار الوظيفي، ومحاولة جعل العمل مدى الحياة عندما يكون الأداء للعاملين مقبولا؛
- ✓ التركيز على مبدأ التخصص بشكل كبير عند تعيين المديرين، والاعتماد في ذلك على موافقة مواصفات وخصائص المرشح للوظيفة مع مواصفات ومتطلبات نجاح هذه الوظيفة؛
- ✓ إعطاء إدارة المؤسسة الحرية في اختيار طرق وأساليب العمل، التي ترى أنها مناسبة للعمل؛
- ✓ العلاقة بين الإدارة والعاملين تتمثل في تحقيق المصلحة للجميع؛
- ✓ الاهتمام بالتدريب والجودة.

من بين الأساليب التي تعكس أسلوب الإدارة اليابانية نجد: الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالمشاركة، والإدارة بالفريق، حيث أصبحت تستخدم هذه الأساليب في المؤسسات المعاصرة والمتطورة بشكل كبير.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التطوير الإداري

يمثل التطوير الإداري أهمية بالغة للمؤسسات بصفة عامة، ولمؤسسات العصر الحالي بصفة خاصة، حيث أصبحت مختلف المؤسسات بحاجة ماسة وشديدة إلى أن ترقى بمستوى أدائها، ونظرا لشدة المنافسة في السوق من

جهة، والسرعة الهائلة في التقدم العلمي بجميع جوانبه من جهة أخرى، وكذلك كثرة التقلبات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات على جميع المستويات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية التطوير الإداري

تعد عملية التطوير الإداري من الأمور الطبيعية الممارسة في حياة المؤسسات، وذات أهمية كبيرة في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، خاصة في عصرنا الحالي، وذلك لاعتماده على البحث والدراسة والتحليل بغرض تطوير الجوانب والأبعاد التنظيمية المختلفة، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية[1].

أولا. مفهوم التطوير الإداري

أصبح التطوير الإداري سمة من سمات العصر الحديث، فهو اتجاه تحويلي معاصر يعيد للمؤسسات حيويتها لتصبح قادرة على مواجهة التغيرات العالمية والتكيف معها، حيث ينطلق هذا التطوير الإداري من مقومات تتمثل في تطوير المديرين، والمؤسسات والنظم بإحداث تغيرات تراكمية شاملة، انطلاقا من افتراض وجود أساس إداري يمكن البناء عليه.

1. تعريف التطور الإداري

1.1. لغتا: التطوير يعني التجديد والتحديث والتعديل، يقال جدَ يَجدُ فهو جديد، واستجد أي صيره جديدا، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه[2]. وتطوير الإدارة تعبير عام لأساليب تطوير كفاءة وأداء المدراء وهذا يشمل التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل[3].

2.1. اصطلاحا: تعددت تعاريف التطوير الإداري، والتي سنذكر منها ما يأتي:

يعرف التطوير الإداري بأنَه: عبارة عن سلسلة جهود مستمرة بعيدة المدى، هادفة إلى تحسين قدرات المؤسسة على إدخال التجديد ومواكبة التطور، وتمكينها من حل مشكلاتها، ومواجهة تحدياتها، من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة، الداعية إلى مشاركة جميع أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات واستيعاب الحضارة التنظيمية، وإعادة صياغتها، من خلال الاعتماد على البحوث الميدانية، دراسات

[1] زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2006، ص 183.

[2] بلحسن البليش وأخرون، **القاموس الجديد للطلاب معجم عربي مدرسي ألفبائي**، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 620.

[3] بشير عباس العلاق، **المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة، التمويل والمصاريف**، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 2002، ص 308.

العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المؤسسة وخارجها، وذلك من أجل وضع خططها والإسهام في متابعة تنفيذها[1].

وكما يعرف بأنَه: تلك العملية الإدارية الهامة التي يمارسها قادة الإدارة في أي المؤسسة، وعلى أي مستوى، فالإدارة تقسم إلى عدة أنشطة مترابطة غير منفصلة في الواقع العملي، تعنى كلها بالنشاط التطويري الذي يركز على العمل بأسلوب علمي، يؤدي إلى التحسين المستمر في الإدارة، لهذا يعتبر التطوير الإداري سمة أساسية في العملية الإدارية[2].

ويعرف كذلك على أنَه: تدخل لإجراء تغيير في التنظيم الإداري نتيجة لعدم الرضا عن أدائه، مما يتطلب وضع استراتيجية لتحريك القوى الدافعة في التنظيم، تعتمد على الأساليب والطرق التي تساعد على الإسراع بإحداث التغيير في الجهاز الإداري، والعمل على تقليل نقاط الضعف في تنظيمه وإدارته[3].

يعرف التطوير الإداري في ضوء انعكاساته الايجابية على المؤسسة بأنَه: عملية مخططة تسعى لإحداث الانسجام بين بنية التنظيم، العمليات، الاستراتيجيات، الأفراد وبين الثقافة لتطوير حلول تنظيمية وإبداعية، ومقدرة المؤسسة على زيادة فعاليتها[4].

وعرف أيضا بأنه: جهد شمولي هادف، يسعى إلى تغير أداء العاملين في المؤسسة، من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكياتهم، بالإضافة إلى تغيير التقنية المستخدمة، العمليات والهياكل التنظيمية لتطوير الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وتعزيز ثقة العملاء وزيادة ولائهم[5].

من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن العمل الإداري في المؤسسة هو عمل تطويري، وأن هناك افتراضا ضمنيا، بأن مقومات الإدارة وأسسها تعتبر سليمة من حيث أسس انتقاء العاملين، نظم العمل، أنماط تقييم الأداء ...الخ، والمشكلة تتمثل في ضرورة استحداث أمور بسبب المستجدات التي يجب مواكبتها بشكل جيد، وهذاما يستدعي التغيير داخل المؤسسة. كما نستنتج أن التطوير الإداري عبارة عن تدخل مخطط ومستمر من طرف الجهة المسؤولة عن إحداث عملية التطوير الإداري، وبمشاركة مختلف أفراد المؤسسة، حيث يتم ذلك عن

---

[1] عامر بن خضير الكبيسي، **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، ج4، دار الرضا، دمشق، سوريا،2006، ص 45.

[2] أحمد رشيد، **إدارة التنمية تجارب عربية**، مركز البحوث العربية، القاهرة، مصر، 1992، ص 46.

[3] محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 14.

[4] فيصل بن معيض ال سمير القحطاني، **استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني**، رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 51.

[5] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 229.

طريق تبني أهم أحدث أساليب التسيير الحديثة، حتى تستطيع المؤسسات مواجهة مختلف التغيرات البيئية، ووصولا إلى تحسين مستوى أدائها، مما يتطلب ترابط وتحقيق أهداف مركبة تتعلق بإنتاجية المؤسسة ورضا أفرادها.

2. أهداف التطوير الإداري

يكمن الهدف الأساسي للتطوير الإداري في جعل المؤسسة جهازا منتجا، متطورا متحركا، ذات فلسفة إدارية ناضجة تحقق تفاعل الأفراد بالمؤسسة، وتنمي شعورهم بالمسؤولية، استعداداتهم وقدراتهم وتعاونهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، تعتبر أهداف التطوير الإداري غير نمطية، وتختلف باختلاف المشكلات التي تواجهها المؤسسات، حيث اتفق معظم الباحثين والمختصين في الإدارة على أن عملية التطوير الإداري حتمية حتى تستطيع المؤسسات تحقيق الاستمرارية والبقاء، كما أنَه لا يوجد بديل لعملية التطوير[1].

ويمكن تلخيص أهم أهداف التطوير الإداري في النقاط التالية[2]:

1.2. تحسين أداء المؤسسة: ويتحقق ذلك من خلال الاعتماد على عدة مؤشرات منها: تحقيق الربح، تخفيض التكلفة، زيادة رقم الأعمال، ارتفاع معدل العائد، حسن استخدام الموارد وزيادة الحصة السوقية.

2.2. تحسين السلوك الفردي والجماعي: ويظهر ذلك في الأنماط السلوكية المحددة، كزيادة مهارات الفرد، حسن الاتصال، الرشادة في اتخاذ القرارات، التكيف مع المشاكل، ويكون ذلك من خلال بناء فرق العمل بالإضافة إلى أنظمة المشاركة والاتصال والتدريب.

3.2. تحسن الوظائف: ويظهر ذلك في إدراك شاغلي الوظائف للتغيير الحاصل في الأدوار والمهام الموكلة إليهم، ولأهمية واستقلالية تلك الوظائف، حيث يرجع السبب في ذلك إلى إعادة تصميم الوظائف والأنشطة بالمؤسسة وتغيير السلطات الوظيفية وبرامج التدريب.

3. خصائص التطوير الإداري

يتميَز التطوير الإداري بالخصائص التالية:

1.3. برنامج مخطط للتغيير: ويشمل وضع الأهداف، والخطط والاستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية، وتطويرها لتحقيق أداء أفضل.

2.3. جهد بعيد المدى: حيث لا تظهر نتائج التطوير الإداري في المؤسسات الكبيرة، إلا بعد مرور سنتين أو أكثر، نظرا لوجود عدة تغييرات وتفاعلات، كما تعتبر طول مدة برنامج التطوير الإداري أحد المشاكل التي تواجه قادة المؤسسة، لأن قياس نجاحهم عادة ما يقوم على تحقيق أهداف قصيرة الأجل.

---

[1] سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص244.

[2] خثير محمد، **المداخل الحديثة في التطوير الإداري وإمكانية تطبيقها في قطاع الصحة**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، المدرسة العليا للتجارة 2010، ص12.

3.3. يتعلق بمهمة التنظيم: تركز برامج التطوير الإداري على تحسين الوسائل، والعمليات، والبناء التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

4.3. موجه إلى حل المشاكل: حيث تطبق النظريات، البحوث والدراسات المختلفة لمختلف العلوم في محاولة لإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية بالمؤسسة، أي أنه يقوم على أساس النظرية والتطبيق السليمين.

5.3. الاستمرارية والمشاركة: فهو عملية مستمرة، ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي، ويشارك في هذا البرنامج كافة أعضاء التنظيم الذين يمثلون المصدر الرئيسي لنجاح عملية التطوير الإداري داخل المؤسسة[1].

4. متطلبات التطور الإداري

يقوم التطوير الإداري على أساس مجموعة من المقومات الأساسية التي تساعد على إحداث التطوير الإداري بنجاح وفعالية، وهناك خمس مقومات للتطوير الإداري نذكرها فيما يلي[2]:

1.4. توافر القناعة والرغبة الصادقة: وهذا منوط بالقادة الإداريين في المؤسسات، وللإدارات المتخصصة في هذا الجانب.

2.4. التخطيط السليم: ويكون ذلك من خلال تحقيق التوافق بين الأهداف والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.

3.4.ارتباط التطوير الإداري بالبيئة: تعتبر العلاقة بين التطوير والبيئة المحيطة في غاية الأهمية، وتجاهلها قد يؤدي إلى فشل عملية التطوير بالكامل، لذلك يجب أن ترتبط العملية التطويرية بالبيئة المحيطة بما تحويه من عادات وتقاليد، وقيم، مبادئ وثقافة، لأن بعض الطرق والأساليب التطويرية قد نشأت في بيئة تختلف في كثير من معطياتها عن البيئة المحيطة بعملية التطوير.

4.4. استمرارية عملية التطوير الإداري: باعتبار العملية التطويرية جهد مخطط وطويل الأمد، فإنها لا تهتم بحل المشاكل القائمة فقط، بل تعمل على تدارك المشاكل والعقبات قبل وقوعها، من خلال استشراف المستقبل وتحدياته، للاستفادة من الفرص والعمل على تلافي التهديدات.

5.4. الشمولية في عملية التطوير الإداري: إن النظرة الشمولية للأشياء من جميع الجوانب، تعطي نتائج أكثر دقة، بالإضافة إلى التقليل من الأخطاء، وهذا ما ينسحب على العملية التطويرية، حيث أن نظرتها الشمولية للجوانب التنظيمية، والإنسانية يحقق لها أفضل النتائج.

---

[1] فريد النجار، **التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإداري في القرن 21**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006، ص 152.

[2] رعد حسن الصرن، **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا ، 2002، ص ص 75، 76.

5. معوقات التطوير الإداري

غاليا ما يصاحب عملية التطوير شيء من التغيير، كما إنَّها ترتكز عليه في بعض الحالات، حيث يقابل ذلك التغيير أشكالا مختلفة للمقاومة حالاته، إضافة إلى ذلك فإن هناك بعض العوامل، التي تشكل عائقا دون نجاح عملية التطوير أو التقليل من فاعليتها، ومن بين تلك العوامل نذكر ما يلي[1]:

- ✓ وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة وما تدعو إليه من مبادئ، وهذا من أشد ما يفشل عملية التطوير الإداري، ويجعل العاملين يفقدون الثقة في القادة الإداريين للمؤسسة، وبالتالي قد ينتج عن ذلك مقاومة شديدة لعملية التطوير، والتي من شأنها أن تعطل عملية التطوير؛
- ✓ عدم وجود نظام أو رابط يحكم المجهودات والأنشطة التي تهدف إلى التطوير؛
- ✓ نقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجال تطوير الإدارة والمدربة تدريبا جيدا، حيث تعتبر هذه الأخيرة الركيزة الأساسية في العملية التطويرية، وذلك لأن المورد البشري المتخصص يجعل العملية الإدارية تقوم على أسس علمية؛
- ✓ التخطيط غير السليم لعملية التطوير الإداري، بسبب عدم كفاية المعلومات والبيانات المتوفرة عن العملية التطويرية.

ثانيا: أسباب إدارة التطوير الإداري وأهم وظائفها

هناك عدة أسباب أدت بالمؤسسات على اختلاف أنواعها إلى تبَني منهج التطوير الإداري، كما أنَه يؤدي وظائف مختلفة، وهذا ما سنتناوله فيما يلي.

1. أسباب التطوير الإداري:

يعتبر التطوير الإداري مزيج من العمليات الأساسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والإدارية المكملة لبعضها البعض، حيث لا يمكن تسييرها بدون استخدام واستثمار الطاقات والإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لها، فزيادة الاهتمام بمسالة التطوير الإداري له أسباب موضوعية، وهي[2]:

1.1. التقدم التقني: لقد أدى التقدم التقني إلى الاعتماد على الأساليب والطرق العلمية لدراسة المشكلات الإدارية بصورة تحليلية، كما يساعد ذلك على تهيئة الأسلوب الجماعي لمواجهة العقبات الإدارية التي تواجه المؤسسة، واقتراح الحلول التطويرية لها، بدلا من الاعتماد على الأسلوب الفردي بشكل كبير.

---

[1] عبد الله بن سعيد آل دحون، **دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الالكترونية** مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية إدارة الأعمال، السعودية، جامعة المالك سعود، 2008، ص 18.

[2] نادر أحمد أبو شيحة، **التنظيم وأساليب العمل**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 109.

2.1.حتمية التغيير: يواجه العالم تيارات متغيرة، تتميز بالسرعة والديمومة والتنوع، والتي تشمل جل نواحي الحياة التنظيمية المختلفة الاقتصادية، وسياسية، والعلمية، والتنقية، كما أن أسلوب الحياة والقيم الاجتماعية تغير بصورة سريعة، مما دفع إلى حدوث التغيير الثقافي، والاجتماعي، حيث نلمس هذا التغيير في أنماط الاستهلاك، وطرق العمل، ووسائل الاتصال، وطرق التفكير والابتكار، فلا يمكن لأي مجتمع أن يعيش معزل عن تأثير هذه التغييرات العالمية. من هنا تظهر أهمية المسايرة الايجابية والمعايشة الحتمية لهذه التغيرات[1].

2. وظائف إدارة التطوير الإداري: تتمثل وظائف إدارة التطوير الإداري في الآتي:

1.2 التنظيم وإعادة الهيكلة: تقوم وحدات التطوير الإداري بإجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم، وإعادة الهيكلة للتنظيم الإداري وفقا للمستجدات والتطورات البيئية للمؤسسة، كما تعمل على دراسة الهياكل التنظيمية الفرعية للإدارة والأقسام، بالإضافة إلى تقديم المقترحات التي تساعد في عملية إعادة التنظيم بهدف زيادة ورفع فعالية المؤسسة[2].

2.2. تبسيط إجراءات العمل: تعتبر عملية تبسيط إجراءات العمل من أهم مهام وحدات التطوير الإداري، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الغايات والأهداف المخططة ، والكيفية المستخدمة في ذلك.

تعرف إجراءات العمل على أنَّها: مجموعة الخطوات أو المراحل المتسلسلة التي تمر بها معاملة ما من بدايتها إلى غاية انجازها، بحيث تكون حصيلة لما تقدمه المؤسسة للمستفيدين على نحو مرتب ومتسلسل، كما تتضمن إجراءات العمل العديد من النشاطات والأعمال المترابطة والمتسلسلة، من أجل تقديم الخدمة المطلوبة أو تحقيق الهدف المخطط.

أما تبسيط إجراءات العمل فتعني: تلك العملية التي يتم من خلالها إزالة مظاهر الخلل، والتعقيد في خطوات ومراحل المعاملات الأعمال والنشاطات المختلفة في المؤسسة، فهناك عدة وسائل وإجراءات تؤدي إلى أداء بنفس العمل، وهذا لا يعني بالضرورة أن تلك الإجراءات هي الأفضل للأداء.

باعتبار عملية تبسيط إجراءات العمل أحد أهم وظائف التطوير الإداري، فهي تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف وهي[3]:

- ✓ تحسين الإجراءات وتطويرها وتحديثها بشكل يقلل من عدد الخطوات المؤدية إلى الانجاز من خلال

[1] محمد الصيرفي ، **الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص146.

[2] محمد الصيرفي ، **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص 45-57.

[3] نادر أحمد أبو شيحة، مرجع سابق، ص 317.

التعرف على مشكلاتها؛

- ✓ التخلص من الحركات غير الضرورية والحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل وانسيابه؛
- ✓ الحد من تعدد عمليات الرقابة والتدقيق بهدف تقديم الخدمات للمستفيد بأسرع الطرق؛
- ✓ الاستخدام الفعَال للإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

3.2. إعداد الأدلة التنظيمية: تعبَر الأدلة التنظيمية عن وثائق تتضمن بيانات ومعلومات مفصلة عن وضع المؤسسة، من حيث أهدافها واختصاصها وتشكيلاتها الإدارية، وأنواع ومستويات وظائفها وصلاحياتها.

تبرز أهمية الأدلة التنظيمية في كونها توضح معالم السلطة، والمسؤولية، والأعمال المطلوب انجازها من قبل الموظفين، كما تساعد في اكتشاف التضارب والازدواجية ونقاط الضعف والمشكلات التنظيمية، التي تواجهها المؤسسة من خلال عملية جمع المعلومات لإعداد الأدلة، كما تعتبر مرجع أساسي يمكن الرجوع إليه في حالة حدوث أي اختلافات أو مشاكل أثناء العمل.

ومن بين الأدلة التنظيمية التي يمكن أن تقوم وحدات التطوير الإداري بتطويرها، نذكر ما يلي[1]:

أ. الدليل التنظيمي: ويهدف إلى التعريف بالمؤسسة، وأهدافها، وسياستها، والوحدات التنظيمية التي تتشكل منها المؤسسة، كما يتضمن معلومات عن تاريخ المؤسسة وتطورها.

ب. دليل القوى العاملة في المؤسسة: ويتضمن معلومات عن عدد القوى العاملة في المؤسسة، ومؤهلاتهم وتصنيفاتهم وتخصصاتهم ، وتوزيعهم داخل الوحدات والأقسام التنظيمية، ومستوياتهم الوظيفية.

ج. دليل القوانين والنظم والعمليات: يوضح هذا الدليل القوانين التي تحكم سير العمل في المؤسسة، والتي يتم على أساسها تحديد الحقوق والواجبات والعقوبات والحوافز وغير ذلك من الأمور.

د. دليل وصف الوظائف: يعطي هذا الدليل وصفا واضحا للوظائف المختلفة في المؤسسة من حيث: اسم الوظيفة، وموقعها التنظيمي، والمسؤوليات المباشرة، وغير المباشرة لشاغل الوظيفة والوجبات التفصيلية له، مع الإشارة إلى الأدوات والآلات والأجهزة والوسائل المستخدمة لأداء الوظيفة.

هـ. دراسة القوانين والتشريعات: يبرز دور وحدات التطوير الإداري في هذا المجال من خلال قيامها بدراسة القوانين والتشريعات التي تحكم وتنظم عمل إدارات المؤسسات، بهدف تحديثها وتطويرها حتى تتناسب مع تطور المؤسسة وأهدافها.

[1] محمد الصيرفي، **الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري**، مرجع سابق، ص 181.

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة للتطوير الإداري

للتطور الإداري أساليب تسهم في تطبيقه في الواقع العلمي، والتي من أهمها:

1. الإدارة بالأهداف:

تعتبر من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير الإداري، ولقد ظهرت في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهي من أكثر أساليب التطوير الإداري قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات، حيث يتطلب تطبيقها تمتع الأفراد العاملين بالمؤسسة بمستوى تعليمي عالي.

تعد الإدارة الأهداف فلسفة إدارية تسعى إلى تحفيز الأفراد العاملين، من خلال المشاركة الفعالة لهم في تحديد أهداف المؤسسة، ومن ثم تحقيق الرقابة على أعمالهم وسعيهم لإنجاحها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما تساهم الإدارة بالأهداف بشكل كبير في نجاح جهود التطوير الإداري، نظرا لما تمتع به من دقة في تحديد الأهداف وتحقيقها، فضلا عن تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف، واستخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة المؤسسة والعمليات التشغيلية، وذلك باستخدام البعد التكنولوجي[1].

يواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف صعوبات كثيرة في المؤسسة بصفة عامة، والمؤسسة العربية بصفة خاصة، وذلك لاختلاف التقنية والثقافة التنظيمية السائدة لديها، بالإضافة إلى صعوبة قياسها، وسنبيَن أهم سلبيات الإدارة بالأهداف في الآتي[2]:

- ✓ ارتفاع نسبة العمل الروتيني؛
- ✓ هدر الوقت من خلال اللقاءات المتكررة وما يترتب عنها من تكاليف؛
- ✓ توتر العلاقات بين الأفراد مما يؤثر سلبا على المناخ الإنتاجي، وتحويله إلى مناخ يتميز بالصراع والتنافر بين العاملين.

2. إدارة الجودة الشاملة(TQM):

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة الفعالة لمتطلبات العميل، كما أنها تعتمد على استخدام الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسين في الجودة وتحقيق الأهداف.

كان الاعتقاد السائد في الماضي هو أن النجاح لا يتحقق إلاَ بزيادة المبيعات، إلاَ أن التطبيق العملي لأسلوب إدارة الجودة الشاملة أثبت أنَه يمكن أن يؤدي إلى وفورات كبيرة في العمليات، تعادل أضعاف ما يمكن

[1] موسى اللوزي ، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 42.

[2] عامر بن خضير الكبيسي، **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**،ج4، مرجع سابق، ص 54.

تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها، وذلك من خلال تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط النماذج، وتقليل شكاوي العملاء، والاهتمام بالقضايا ذات أهمية بالغة كالالتزام الإداري، وتفادي مقاومة التغيير.

لا تقتصر مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاعات الصناعة التحويلية فقط، بل تمتد هذه المزايا إلى قطاع الخدمات، وحتى القطاعات الخاصة، كما يطبق منهج إدارة الجودة الشاملة بنفس الكفاءة على قطاعات الأعمال العامة، وهناك أمثلة عديدة لنجاحها في القطاعات العامة كمشروع مدينة **"سانتاانا"** الأمريكية، التي اتخذت لنفسها شعار التميز من خلال التغيير المستمر، ومن الأمثلة التي طبقت هذا الأسلوب بنجاح في القطاع الخاص شركة " **بوينج للطائرات**"[1].

3. إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة إحدى أهم فروع علم الإدارة الحديثة، وهذا تزامنا مع تنامي ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، حيث تعتمد إدارة المعرفة على المعرفة كمصدر أساسي يتوجب الاستفادة المثلى منه، سواء كانت هذه المعرفة مكتوبة أو موثقة، أو تلك المتوفرة لدى موظفي المؤسسة، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق القيمة المضافة، والميزة التنافسية المستدامة التي لا يمكن تقليدها[2].

لقد أصبح ينظر لإدارة المعرفة كإحدى الأدوات الإدارية المعاصرة، التي تستخدم في مواجهة التحديات والصعوبات البيئية العالمية، ومن بين تلك التحديات: حالة عدم التأكد، والتغيرات الكبيرة في مجال الأعمال، المنافسة والعولمة...إلخ، وهذا ما يؤثر على أعمال المؤسسة وقدراتها، إذ يصعب التعامل مع تلك التحديات بشكل تام بسبب عدم وضوحها ومحدوديتها، لذا تسعى المؤسسات الكبرى إلى وضع استراتيجيات محددة تأخذ بعين الاعتبار تلك التغيرات العالمية الحاصلة، والتي يمكن أن تحدث على الأمدين القريب والبعيد.

إن المنافسة الشديدة، والعولمة، وحالة عدم التأكد والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال أجبرت مختلف المؤسسات على الاعتماد على أدوات ووسائل تمكنها من البقاء والاستمرارية ومن بين هذه الأدوات الاهتمام بإدارة المعرفة خاصة في ظل اقتصاد عالمي يعتمد أساسا على المعلومات والمعرفة[3].

4. إعادة هندسة الإدارة (الهندرة):

كنتيجة لتأثر الفكر الإداري بالعوامل البيئية، توجهت الإدارة المعاصرة إلى أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية للتكيف مع متطلبات البيئة المعاصرة، وخاصة أن عمليات الإصلاح لم تعد تؤتي نتائجها في تحقيق

---

[1] جوزيف جابلونسكي، **إدارة الجودة الشاملة**، كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد السادس، فبراير، 1993، ص ص2 ،3.

[2] علي السلمي، **إدارة التميز**، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 202.

[3] حسني عبد الرحمن الشيمي ، **إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 77.

الأهداف التنظيمية.

يعتبر مدخل الهندرة عملية شاملة تفرض إعادة بناء جذري، وذلك من حيث تغيير الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والنمط القيادي للمشرفين والرؤساء وقادة فرق العمل، وتغيير اتجاهات العاملين نحو الجودة والسرعة والدقة وخدمة العميل، وتدريب العاملين على المهارات المهنية، والسلوكية، وتشجيعهم على المشاركة الايجابية البناءة، وتكوين فرق العمل التي تتميز بالتعاون والاستعداد لتحقيق الانجازات المتوقعة، وإقامة اتصالات فعَالة بين الإدارة والعاملين والأقسام المختلفة، ومع الخارج (تبادل الخدمات، تبادل القيم الجديدة، تغيير الاتجاهات ونشر المعلومات الصحية)، وتنمية روح الابتكار وتهيئة المناخ المناسب له، كما تتطلب عملية الهندرة إعادة تصميم البناء التنظيمي لكافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة، من خلال[1]:

- ✓ تحديد الأهداف التشغيلية لكل جهاز أو وحدة عمل بصورة واضحة؛
- ✓ إلغاء أو دمج بعض الوظائف أو استحداث أخرى تقوم بتحقيق أهداف تشغيلية معينة، وبما يحقق عدم التداخل والتضارب في الاختصاصات؛
- ✓ تحديد الاختصاصات والصلاحيات لكافة المستويات بصورة واضحة ودقيقة؛
- ✓ تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية والوظيفية لكل المستويات المختلفة للمؤسسة، وتخصيص قنوات الاتصال فيما بينها؛
- ✓ تصميم هياكل تنظيمية تتلاءم مع أهداف وظروف العمل.

5. إدارة الوقت:

تزداد أهمية إدارة الوقت في حياة الفرد الشخصية والمؤسسات تبعا للمراكز الإدارية، وهي بذلك تتدرج من الإدارة العليا وصولا إلى المشرفين في الإدارة الدنيا، حيث يعتبر الوقت في مجال الإدارة من أكثر المصطلحات صعوبة عند محاولة تحديده. وعندما يتم الحديث في الوقت الحاضر عن ندرة الموارد، ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار مسألة الاقتصاد في المورد الأهم، والمتمثل في الوقت المديرين الأكفاء، حيث يرى **دريكر(DurcKer)**:" أن الوقت هو أهم الموارد ، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر"[2]، فالإدارة الجيدة للوقت تساعد على حسن استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة، كما يعتبر الوقت العنصر الإنتاجي الوحيد الموزع بعادلة بين الأفراد بخلاف العناصر الإنتاجية الأخرى (الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد البشرية، المواد الخام).

تعنى الموارد البشرية داخل المؤسسة بضرورة حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفعالية

[1] سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد السيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 318.

[2] خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، جامعة الملك سعود، **[** متاح على خط**]**، **www.alukah.net**، تاريخ الاطلاع (**2013/06/25**).

المطلوبتين، لذلك فإن كفاءة أداء الوقت تعكس كفاءة أداء المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها.

تعنى الموارد البشرية داخل المؤسسة بضرورة حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، لذلك فإن كفاءة أداء الوقت تعكس كفاءة أداء المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها من خلال استغلال جميع الموارد والإمكانات المتاحة بما فيها الوقت بكفاءة عالية، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي يكتسيها عنصر للوقت، إلاَ أنَه في الواقع يعد من أكثر العناصر هدرا ومن أقلها استثمارا، ويعود ذلك إلى عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استثماره.

تهتم إدارة الوقت بالاستخدام الأمثل للوقت، وللإمكانات المتاحة، وذلك بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولن يتحقق ذلك إلاَ من خلال القيام بالالتزام، والتحليل، والتخطيط والمتابعة، بهدف الاستفادة القصوى من الوقت في تنفيذ المهام[1].

وبناءا على ما تقدم، فإن مفهوم إدارة الوقت يعد من المفاهيم المتكاملة، والشاملة لأي زمان أو مكان أو فرد، ويرتبط مفهوم الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري، من خلال وجود عملية مستمرة من تخطيط وتحليل وتقويم لجميع الأنشطة، التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي، وذلك بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المرجوة.

6. الميزة التنافسية:

بدأ مفهوم الميزة التنافسية يظهر في أدبيات الإدارة في بداية الثمانينات، حيث يعتبر "**Porter**" أول من قدم إسهامات في هذا المجال من خلال مؤلفه في عام 1985 المسمى "**بالاستراتيجية التنافسية**"، **ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنَها**[2]: العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على الآخر، وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو مؤسسة أو دولة، ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل كالقدرة، والرغبة في الفوز، والولاء، والالتزام، وتوفير الموارد المحددة.

7. تمكين العاملين:

يعد مصطلح تمكين العاملين من المصطلحات الإدارية الحديثة، التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج التحكم والأوامر، إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة المتحكمة، وتعتبر التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهري في

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **فن إدارة الوقت**، ط02، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص16.

[2] معموري صورية، الشيخ هجيرة، **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 08 و09 نوفمبر 2010، جامعة شلف، الجزائر، ص 4.

الفكر الإداري، حيث أصبحت العديد من المؤسسات والشركات تولى اهتماما كبيرا بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين [1].

ويعرف التمكين بأنَه: منح أو إعطاء العاملين السلطة القانونية اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المؤسسة بفعالية عالية، من خلال توطيد إيمانهم بقدراتهم الذاتية [2].

ويعرف أيضا بأنه: ذلك الشعور والالتزام الوظيفي الناتج عن إحساس الفرد بالقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، حيث ينظر إليه على أنَه شخص مفكر يسهم في تطوير أداء المؤسسة[3].

يتم تمكين العاملين من خلال إشراكهم في إدارة المؤسسة وصنع قراراتها، التي تصب في اتجاه زرع الثقة لدى الأفراد العاملين وإشعارهم بأهمية مكانتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم يعتبرون شركاء لهم أهمية في رسم رسالة المؤسسة، وفي تحقيق هذه الرسالة.

المطلب الثالث: مسؤولية إدارة التطوير الإداري

تواجه المؤسسات الساعية للتطوير مشكلة الإجابة على السؤال: من يقوم بالتطوير؟ وهناك بدائل عديدة للإجابة وأبسطها هي أن تقوم المؤسسة بنفسها بعملية التطوير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير.

فقبل التطرق إلى مسؤولية إدارة التطوير الإداري، لا بد من التعرف على خصائص وموصفات القائمين على ممارسة هذه المسؤولية بالمؤسسة.

أولا: خصائص ومواصفات القائمين على التطوير الإداري

تتطلب المهام والواجبات الموكلة لوحدات التطوير الإداري توفر صفات ومؤهلات معينة في الأفراد الذين يتولون القيام بهذه المهام والواجبات، حيث تؤثر خصائص هؤلاء الأفراد بصورة مباشرة في أداء هذه الوحدات، ومدى تعاون وتقبل الإدارات الأخرى والإدارة العليا لمقترحات قادة التطوير الواجب توفرها فيهم، نذكر: المؤهل العلمي والخبرة العملية، والتدريب، إذ أن المؤهل العلمي والخبرة العملية لا يكفيان لقيام المحلل الإداري بالمهام الموكلة إليه، فلابد أن يلتحق بدورات تدريبية متخصصة في مجالات دراسات العمل، وتبسيط الإجراءات، وغير ذلك من الدورات التي تنمّي مهارات وقدرات الأفراد العاملين.

[1] فيصل بن معيض ال سمير القحطاني، مرجع سابق، ص 67.

[2] S, Robbins, **Organizational Behavior**, 9th Ed, USA : Prentice-Hall Inc, 2001, p 16.

[3] بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 178.

لابد من توافر سمات شخصية معينة يتميز بها قادة التطوير الإداري، وهي[1]:

- ✓ **الثقة بالنفس:** بحيث الفرد يكون قادر على إقناع الإدارة العليا وباقي الإدارات بآرائه واستنتاجاته حتى يستطيع أن يكسب ثقتهم وتعاونهم؛
- ✓ **القدرة على إنشاء علاقات تعاون مع الآخرين والتعاون معهم:** يتطلب نجاح العمل الاستشاري تعاون مختلف الجهات مع المحلل الإداري، حيث يتم ذلك من خلال إعطاء المعلومات الدقيقة وعدم إخفاء أي جزء منها، وتحقيق مبدأ المشاركة في مراحل الدراسة التنظيمية المختلفة؛
- ✓ **المهارات التحليلية:** إن قدرة المحلل الإداري على التحليل الانتقادي، وجمع المعلومات الخاصة بمختلف العوامل المؤثرة في موضوع معين، التي تتيح له فرصة التحديد الدقيق للمشكلة، والتعرف على أسبابها الحقيقية، وتقديم البدائل المختلفة لحل المشكلة والمساعدة على اختيار أنسبها؛
- ✓ **الإخلاص والأمانة:** تتطلب طبيعة العمل الاستشاري لهذه الوحدات، تَميز المحلل الإداري بدرجات عالية من الإخلاص والأمانة، بحيث يقوم بتقديم التوصيات بموضوعية وحيادية، كما لا يحابي أية جهة بما توصل إليه من نتائج.

هناك العديد من سمات الأخرى الضرورية للمحلل الإداري مثل: سرعة البديهة، والملاحظة الدقيقة، والقدرة على التخيل، والتواضع، والاهتمام بالآخرين والتعاطف معهم.

ثانيا: سلطة التطوير

تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التطوير داخل المؤسسة، وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد، وهي[2]:

1. أن تتأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التطوير.
2. أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التطوير.
3. أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

1. الإدارة العليا: يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا، بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير، فهم الذين يتولون تخطيط وتنظيم عملية التطوير، وإصدار كل القرارات المتعلقة بذلك، حيث يقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل، إما بالاعتماد على خبرتهم الذاتية، أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهم.

[1] محمد الصيرفي ،**الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري**، مرجع سابق، ص187.

[2] ثروة مشهور، **استراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 94.

ويمتد التطوير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمؤسسة، وتشمل قرارات الإدارة العليا اتخاذ التغييرات التالية في المؤسسة[1]:

1.1. تغيير الأفراد: تقوم الإدارة العليا من خلال سياسات النقل والندب، بعملية إحلال بعض الأفراد العاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى التطوير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وبالتالي تحقيق التطوير مطلوب لحل المشاكل.

2.1 تغيير الجماعات: تعمل الإدارة العليا بالتأثير في بعض أجزاء المؤسسة بالشكل الذي ترغب فيه، من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان.

3.1 تغيير الهياكل التنظيمية: ويشمل هذا التغيير كل من أنظمة التخطيط، والرقابة، وإجراءات العمل والأدوات والترتيب الداخلي، وأماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوظيفية.

تتطلب عملية التطوير وفقا لهذا الأسلوب توفر شروط أساسية نوردها فيما يلي:

- ✓ البدء في تغيير الأهداف وبرامج العمل، لضمان تحقيق الموائمة بين المؤسسة ككيان تنظيمي، والتغييرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية المبرمج إدخالها؛
- ✓ التهيئة المبدئية للأفراد العاملين بالمؤسسة لتقبل التغييرات المستحدثة وتفادي مقاومتهم للتغيير، وذلك من خلال تهيئتهم فنيا ومعنويا لضمان مساندتهم ودعمهم للتطوير الجديد؛
- ✓ الإشراف على متابعة عملية التطوير من أجل إحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي، أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التطوير بالمؤسسة؛
- ✓ الحرص على تحديد الأسلوب المبرمج إتباعه لإحداث التطوير.

2. الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التطوير: تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية، والعاملين في عملية التطوير، حيث يعتمد هذا المدخل في التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة للمشاركة، وتأثير قوي على قرارات المؤسسة بالقدر الذي يعطيها قوة لا يمكن إنكارها، حيث تتم مشاركة الأفراد العاملين في التطوير الإداري بأحد الشكلين الآتيين[2]:

1.2. اتخاذ القرار الجماعي: تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتحديد بدائل الحلول، وبعد ذلك يتم تقدم توجيهات للمستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل، واختيار أنسبها.

[1] محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص 37.
[2] ثروة مشهور، مرجع سابق، ص ص 94، 95.

2.2. حل المشاكل جماعيا: يعتبر هذا الأسلوب في المشاركة من أقوى وأعمق أساليب حل المشاكل، وذلك لأن العاملين لا يقومون بدراسة البدائل، واختيار أنسبها فقط، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة عن طريق جمع مختلف المعلومات المتعلقة بها، ثم تحديدها بدقة والتوصل إلى بدائل الحل الممكنة.

3. كافة المستويات الإدارية مع تفويض سلطة اتخاذ القرار المناسب:

تقوم الإدارة العليا بمنح السلطة العليا لكافة المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التطوير المناسبة، حيث يتم تفويض السلطة للمستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة من خلال أحد الأسلوبين الآتيين[1]:

1.3. مناقشة الحالة: وهنا يتم أخذ مشكلة أحد الإدارات، أو الأقسام كحالة واجبة للنقاش، حيث يقوم المسؤول المباشر بتوجيه المناقشة بين العاملين، وذلك بغرض إكسابهم المهارات اللازمة لدراسة وحل المشاكل التي تواجههم في العمل، وعلى هذا فإن تدخل المسؤول المباشر ليس بغرض فرض حلول معينة وإنما لتشجيع العاملين للوصول إلى حلول للمشاكل التي يمكن أن تصادفهم في العمل.

2.3. تدريب الحساسية: يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة، ليكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات، التي يتعاملون معها، حيث يهدف هذا التدريب إلى تحقيق ما يلي[2]:

- ✓ زيادة فهم وإدراك سلوك المجموعة، وعمليات التفاعل بين أعضائها؛
- ✓ تحسين قدرات الفرد على تحليل سلوكه الشخصي في علاقاته مع الآخرين؛
- ✓ زيادة القدرة على تحويل الجانب النظري إلى تطبيق فعلي؛
- ✓ زيادة قوة الفهم والإدراك لسلوك الآخرين.

كما يتم التركيز في هذه الخطوة على إكساب العاملين مهارات التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، والتأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين، حيث يعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي مفاده أن إكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة، وإدراكهم لمشاكل الآخرين، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الأفراد العاملين بشكل أفضل، أي أن التطوير يعتمد إلى حد كبير على تنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

يبيّن الجدول رقم (02) العلاقة بين طرق التطوير وبين فعاليتها باستخدام مجموعة من المعايير.

[1] محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص 38،39.

[2] خثير محمد، مرجع سابق، ص 17.

الجدول رقم (02): العلاقة بين طرق التطوير وبين فعاليتها باستخدام مجموعة من المعايير

معيار التقييم / القائم بالتطوير	الرضا	السرعة	نتائج مباشرة	طويل المدى	المقاومة	الالتزام	الإبداع
الإدارة العليا	منخفض متوسط	مرتفع	محتمل	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض
المشاركة	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط
التفويض	منخفض متوسط	منخفض متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط

المصدر: أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 443.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن التطوير الذي تنفرد به الإدارة العليا، له مزايا، وعيوب، إذ أنَه يؤدي إلى رضا منخفض نسبيا، لكن فعَال من حيث سرعة التطوير والوصول إلى النتائج المباشرة بأقل فعالية في المدى الطويل، بالإضافة إلى أنَه يولد مقاومة من قبل الأفراد العاملين، وعدم التزامهم بالتطوير المطلوب، وانخفاض دافعيتهم لأي تجديد أو إبداع.

أما التطوير بالمشاركة فيؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج من حيث رضا العاملين المشاركين، بالإضافة إلى تحقيق مستويات منخفضة للمقاومة، والتزام وإبداع عال من قبل المشاركين في التطوير، إلا أن الشيء الوحيد الذي لا تتوفر عليه هذه الطريقة يتمثل في سرعة التطوير، والبطء في الحصول على النتائج المباشرة.

أما أسلوب التفويض في التطوير فإنَه يتشابه من حيث فعالياته مع أسلوب التطوير بواسطة الإدارة العليا، إلاَ في بعض الاختلافات البسيطة.

ثالثا: تأثير القيادة الإدارية على التطوير الإداري

في ظل ما يشهده العالم من تطور واتساع ومع ظاهرة العولمة الاقتصادية، وما تمخض عنها من حرية انتقال عناصر الإنتاج، فإن المؤسسات أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرق إدارية حديثة تطويرية، والتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية التطويرية، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة.

عند التحدث عن التطوير الإداري من منظور تفاعلي بين الأفراد والتغيرات البيئية، لا يمكننا أن نغفل متغيرا تنظيميا أساسيا له أثر فعَال على نجاح عملية التطوير الإداري، والمتعلق بأثر القائد الإداري على مرؤوسيه، فالقادة

يؤثرون على سلوكيات الآخرين ومن ثم تنمية قدراتهم ومهاراتهم، عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعتريهم أثناء القيام بأعمالهم[1].

أولا: مفهوم القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع المعقدة، لهذا نالت اهتمام كبير من طرف الباحثين والمختصين، فهي من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها مسيري المؤسسات المعاصرة، لما لها من دور فعال في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تسمح لها بالبقاء والنمو والتكيف مع الأحداث والمستجدات البيئية الحالية، من خلال مرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ وغرس قيم ومبادئ وأفكار تقوم على المبادرة والابتكار والإبداع والولاء كوسائل فاعلة لتوجه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

1. تعريف القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية بأنَها: فن التأثير الإيجابي في الآخرين دون استخدام السلطة، أي أن القائد هو شخص تتوفر فيه صفات معينة بيولوجية ومكتسبة تمكنه من تغيير اتجاهات، وسلوكيات، وتصرفات الأفراد العاملين دون إرغامهم بالقوة، وإنَما يكون ذلك من خلال ترغيبهم وإقناعهم، حيث يتوقف هذا التأثير بالدرجة الأولى على شخصية القائد ومدى اقتداء العاملين به[2].

وتعرف كذلك بأنها: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة، فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية[3].

وتعرف أيضا بأنَها: عملية تفاعل بين اثنين أو مجموعة من الأفراد[4]، فهي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر، وتحقيق الإشراف الإداري على الآخرين.

فالقيادة الإدارية إذا تعبر عن مجموع المهارات القيادية والإدارية الضرورية للمؤسسة، والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة.

---

[1] وفيق حلمي الأغا، **دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية**، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003، ص 5.

[2] عليوة السيد، **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد** ، دار سماح للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 45.

[3] فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط04 مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994، ص185.

[4] Daniel Maltais, Michel Leclerc, Natalie Rinfret, « **Leadership Administratif** » **Comme Concept Utile À La Modernisation De L'administration Publique**, **Revue française d'administration publique**, (**n° 123**), **2007**, **p 425**.

2.مصادر قوة القيادة الإدارية

حتى يتمَكن القائد من ممارسة عملية التأثير في الآخرين، يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين، ويمكن تصنيف مصادر القوة للقادة على النحو التالي[1]:

1.2. السلطة الرسمية: ومن مظاهر هذه السلطة نذكر:

1.1.2.قوة المكافآت: ومصدرها توقعات الفرد فيما يتعلق بقيامه بالعمل المنوط إليه على الوجه المطلوب، أنَه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه.

2.1.2 قوة الإكراه: ومصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد حول تقصيره في تأدية واجباته، والتي سيترتب عليها نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.

2.2 السلطة القانونية: والتي يكون مصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، حيث تنساب هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، أما قوة التأثير فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها:

1.2.2. القوة الفنية(التخصص): ومصدرها الخبرة، والمهارة، والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد، كالمهندس والطبيب.

2.2.2. قوة الإعجاب: وهي التي يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه، ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة لتوافر نوع من الجاذبية في شخصية القائد.

بالإضافة إلى مصادر قوة القيادة الإدارية المذكورة أعلاه، يجب أن تتوفر لدى القائد الإداري بعض القدرات والمهارات الفنية المهمة والضرورية للتأثير في الآخرين، وهي [2]:

- ✓ **التمكين** : أي المشاركة في التأثير والسيطرة واتخاذ القرار؛
- ✓ **البديهة:** أي القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة؛
- ✓ **فهم الذات:** أي القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لدى المدير؛
- ✓ **الرؤية** : أي القدرة على تصور مستقبل المؤسسة ووضع الخطط لذلك؛

[1] وفيق حلمي الأغا، مرجع سابق، ص7.

[2] محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، **تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى**، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 90، 2011، ص 307.

- ✓ **التوافق بين القيم:** أي استيعاب أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وقيمهم والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.

3.دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير الإداري

في ظل التحولات السريعة التي فرضتها ظاهرة العولمة، وما نجم عنها من تسارع تكنولوجي، وانفجار معرفي واشتداد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وبغرض التكييف مع التغيرات البيئية، وتحقيق التميز في الأداء، أصبح من الضروري على المؤسسات أن تركز على تطوير العنصر البشري الذي يمثل في الوقت الحالي أساس التسيير الحديث.

بالنظر في أدبيات التطوير الإداري والقيادة الإدارية، والدارسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم، تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المؤسسة، أي أن هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة ومردود التطوير والتجديد.

نستنتج مما سبق، أن للقيادة الإدارية تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك مرؤوسيهم، وأنهم يؤثرون على قدراتهم ومهاراتهم تأثيرا واضحا وملموسا، وتأكيدا لهذا يرى كل من (**Hage & Dewar 1973**) أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المؤسسات، في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي أخر.

إن قدرات المرؤوسين التطويرية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، زيادة على ذلك فإن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية قدرات ومهارات مرؤوسيهم، من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة، كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد في التطوير والتجديد، فالقيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تنمية قدرات الأفراد لكي يكونوا قادرين على قيادة أنفسهم[1].

تعمل القيادة الإدارية المؤهلة على تعزيز، وتنمية روح التطوير والتجديد عند العاملين، كما تركز مسؤوليتها في القدرة على تحقيق ما يلي[2]:

1.3. تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات: يتطلب نجاح عملية التطوير الإداري التوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح حتى تكون قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها استنزاف للقدرات والطاقات في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الطاقات والإمكانات المتوفرة توجيها سليما.

---

[1] فتحي أحمد ذياب عواد، **السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 261.

[2] كوكس وهوفر، **القيادة في الأزمات**، ترجمة: هاني خلجة، ريم سرطاوي، بيت الأفكار الدولية، 1998، ص 71.

2.3. اتخاذ القرارات الموضوعية: ويتم ذلك من خلال تنمية منظومة سياسات متكاملة، توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات على مستوى جميع المجالات.

3.3. التنفيذ بكفاءة وفعالية: ويتم ذلك من خلال الاستفادة المثلى، من الطاقات والمواهب المتوفرة لدى المؤسسة عن طريق مشاركتها في عملية التطوير الإداري بشكل فعال.

4.3. المتابعة والتقييم الذاتي: ويتم ذلك عن طريق إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء بالمؤسسة.

5.3. التنظيم والإبداع والتفويض: يتطلب السعي لإنجاح عملية التطوير الإداري توافر قواعد تنظيمية فعالة، حيث يتم ذلك من خلال بناء وتطوير هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع التغيرات البيئية، وإقامة نظام متكامل للمعلومات من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا في كافة مجالات العمل، كما أن تفويض الصلاحيات تساهم في تعزيز عملية التطوير وإنجاحها نتيجة لمحدودية قدرات المورد البشري.

المبحث الثالث: إدارة التغيير في المؤسسة

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، فهو عملية مستمرة، ومتجددة، تتناسب مع طبيعة الأمور والأشياء، فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة، ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس حالة استثنائية، يتميَز العصر الحالي بسرعة التغيير في كافة المجالات السياسية، والعلمية والتكنولوجية، والاتصالية، والتشريعية، والسلوكية، وباعتبار المؤسسة خلية من خلايا المجتمع تتأثر بهذه التغيرات، وجب عليها تبنَي التغيير لمواجهة تلك التحديات والمستجدات المعقدة التي تفرضها البيئة المعاصرة، من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية.

تتبنى العديد من المؤسسات المعاصرة في بعض دول أمريكا، وأروبا، وآسيا، والدول العربية كالمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة مداخل حديثة في التطوير الإداري كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة نظم العمل...إلخ، بحيث تهدف تلك المداخل إلى إحداث تغيير في المؤسسة يتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها.

المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة التغيير

يعتبر مفهوم إدارة التغيير من أهم المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن، فهي تهدف إلى إكساب المؤسسة مرونة وسرعة في التغيير، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في الظروف المحيطة بها، كما يمكن اعتبارها وسيلة للنجاح في مستقبل يتميز بحالة عدم التأكيد.

أولا: تعريف التغيير

1. لغتا: التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من فعل" غيَر" وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر أي حوله، وتغير الشيء عن حاله تحوله[1].

2. اصطلاحا: التغيير في المنظور الإداري له عدة تعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية، وهذا ما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، ومن بين تعاريفه نذكر ما يلي:

عرف التغيير بأنَه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل الإداري، مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم مع التغيرات والأوضاع الجديدة، في المناخ المحيط بالمؤسسة، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة والظروف البيئية التي تعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية، وأساليب تنظيمية جديدة، تحقق للمؤسسة ميزة تمكنها من الحصول على المنفعة القصوى[2].

---

[1] بلحسن البليش وآخرون، **القاموس الجديد للطلاب معجم عربي مدرسي ألفبائي**، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1991، ص204.

[2] بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 49-51.

ويعرف كذلك بأنَه: استجابة للتغيير الناتج عن وضع استراتيجية تثقيفية، هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق، كما يعبر التغيير عن حركة انتقال جذري أو تدريجي، من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة القائمة[1].

ويعرف أيضا على أنَه: عبارة عن تحركاً ديناميكيا ناتج عن إتباع الطرق والأساليب المستحدثة الناجمة عن الابتكارات المادية، وفي جميع الأحوال فإن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، فهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة للضغوطات البيئية، الناجمة عن التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار[2].

بناءا على ما تقدم، نستنتج أن التغيير هو نشاط حتمي، مستمر، تفاؤلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة، تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض، أو جميع عناصر المؤسسة، بحيث تمر تلك التعديلات بمراحل معينة، عن طريق استخدام أدوات محددة من قبل قادة المؤسسة، أومن طرف جهات خارجية متخصصة في كيفية تحقيق التغيير، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل شكل ممكن.

ثانيا: ماهية إدارة التغيير

أصبحت مؤسسات اليوم تولي اهتمام كبير لإدارة التغيير لمواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية، من أجل إحداث التغيير الذي تتمكن من خلاله مواجهة الصعاب، والتكيف مع مختلف التأثيرات بطريقة علمية إدارية منظمة، تعتمد على تشخيص ودراسة المشكلة، ثم وضع التخطيط المناسب، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والرقابة بعيدا عن العشوائية والارتجالية.

1. تعريف إدارة التغيير

شهدت إدارة التغيير تطورات عدة بمرور الزمن، حيث أصبح يواجه مسيري التغيير حالياً عند تنفيذ التغيير صعوبات أقل حدة، مقارنة بتلك التي كان يواجهها المسيرون بالأمس، خاصة بما يتعلق بمقاومة الأفراد، لأن الأساليب الحديثة في الإدارة تولي اهتماماً أكبر للعاملين، مقارنة بالأساليب التقليدية، فالإدارة الحديثة تعتمد على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم، والاستماع لانتقاداتهم، وبهذا أصبحت درجة المقاومة التي تواجهها أقل حدة، من تلك التي كانت تواجهها الإدارة التقليدية.

[1] Pascal Charpentier, **Les formes Du Management** : **La Gestion Du changement Dans les Organisations**, en ligne, **http**://**www**.**ladocumentationfrancaise**.**fr**, consulte le : 11/10/2016.

[2] ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2013، ص341.

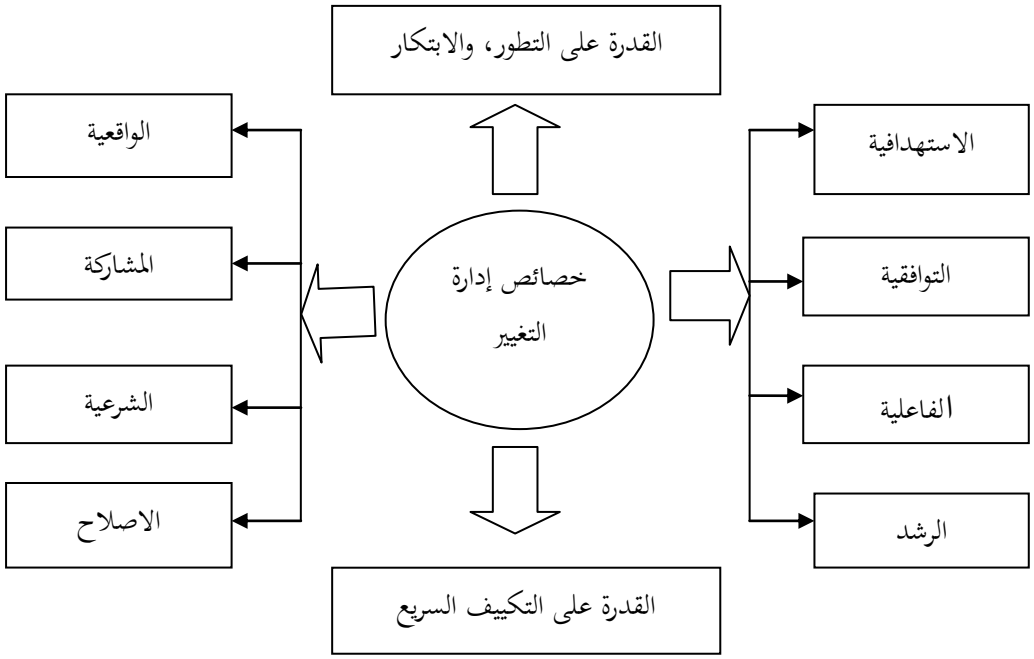
تعرف إدارة التغيير بأنّها[1]: عملية تستخدمها المؤسسة لتنفيذ، وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

وتعرف كذلك على أنّها: فلسفة لإدارة المؤسسة، تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها، بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، كما أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الفعالة لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافها[2].

2. خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها، لبلوغ الأهداف والغايات المستهدفة من العملية التغييرية، كما هو موضح في الشكل الموالي[3].

الشكل رقم (2): خصائص إدارة التغيير



المصدر : أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 25.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن إدارة التغيير تميز بالخصائص التالية:

[1] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 18.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة**، الدار الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 376.

[3] أحمد يوسف دودين ، ص ص24-25.

1.2. الاستهدافية: يعتبر التغيير حركة منظمة، يجب أن يكون لها هدف واضح ومحدد بإطار زمني معين، وقابل للقياس والتطبيق، ولكي نحصل على أهداف تغييرية جيدة، يتطلب ذلك توافر جملة من المواصفات أهمها:

- ✓ القابلية للقياس، وذلك بوضع نتائج كمية يراد الوصول إليها كرفع رقم الأعمال بنسبة معينة، خفض التكاليف بمقدار محدد...الخ، لكن يجب ربط هذه الانجازات بعامل الزمن، حتى تتم العملية التغييرية بفعالية عالية؛
- ✓ تجاوز الأهداف المسطرة نوعا ما للإمكانات الحالية، حتى تثير روح التحدي لعاملي ومدراء المؤسسة؛
- ✓ إحداث التناسق بين الأهداف التغييرية، وميولات وتفضيلات الأفراد العاملين بالمؤسسة، من أجل تجنب المقاومة الشديدة للعملية التغييرية لذلك يفضل اعتماد أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف؛
- ✓ قابلية الأهداف التغييرية للتعديل، بحيث تتفاعل إيجابيا مع التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية[1].

2.2. الواقعية: يجب أن ترتبط العملية التغييرية بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم ذلك في إطار مواردها وإمكانياتها، بالإضافة إلى واقعية أسبابها ودوافعها، بحيث لا يعقل أن نقوم بالعملية التغييرية من أجل التغيير ،كما يفترض اختيار الحجم والتوقيت المناسبين لها.

3.2. التوافقية: بمعنى يجب أن يكون هناك توافق بين أهداف العملية التغييرية و رغبات واحتياجات وطموحات القوى المختلفة بالمؤسسة حتى يتم تحقيق الالتفاف حول الأهداف التغييرية، حيث تشمل هذه القوى[2]:

- ✓ قادة حاملي مشروع التغير والجماعات الإيجابية؛
- ✓ القوى المنفذة لعملية التغيير ومقدار قدرتها على تنفيذ هذا التغيير؛
- ✓ القوى المضحية التي سيقع عليه أعباء التغيير بشكل كبير ومدى تقبلها للتحمل؛
- ✓ القوى المحايدة التي تعمل على مراقبة العملية التغييرية دون إحداث تأثير إيجابي أو سلبي؛
- ✓ القوى المعارضة للتغيير والساعية لإيقافه أو إثبات فشله.

4.2. الفعالية: ينبغي أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق مستوى مناسب من أهداف المؤسسة المحددة مسبقا، بحيث تكون درجة مساهمتها واضحة في تحقيق تلك الأهداف.

---

[1] محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 345.

[2] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للطباعة والنشر، عمان، 2007، ص 22.

5.2. المشاركة: تتطلب الإدارة الفعالة للتغيير تفاعلا إيجابيا بين مختلف الأنظمة الفرعية المشكلة للمؤسسة، ولتحقيق ذلك التفاعل لا بد من تحقق المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير. ليس فقط في وضع الأهداف ولكن في الانجاز، الرقابة، التقييم، واقتراح آليات للتقليل من مقاومة التغيير من جهة، والتحمل الجماعي للمسؤوليات من جهة أخرى.

6.2. **الشرعية:** ونعني بها ضرورة احترام الأطر القانونية والأخلاقية، والأنظمة، والمسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه بما يناسب العملية التغييرية.

7.2. الإصلاح: حتى تنجح القيادة المشرفة على التغيير في المؤسسة يجب أن تتميز بالإصلاح، بمعنى يجب عليها أن تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.

8.2. الرشد: أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المترتبة على العملية التغييرية بالمؤسسة.

9.2. القدرة على التطوير والابتكار: تتطلب العملية التغييرية توفر قدرات تطويرية أفضل، وحلول أكثر فعالية للمعضلات الإدارية التي تواجه المؤسسة، وذلك بالوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمؤسسة، و تحقيق الإبداع والابتكار الإداري في المؤسسة[1].

10.2. القدرة على التكييف السريع مع الأحداث: تعمل إدارة التغيير على التأقلم والتكييف السريع، مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة من أجل ضمان البقاء والاستمرارية.

3. مراحل قيادة العملية التغييرية بالمؤسسة

يمر التغيير بعدة مراحل، تتأتي عن طريق ثلاث مستويات، فيمكن أن يكون التغيير آت من أعلى هرم المؤسسة إلى الأسفل وهو أكثر الأنواع فعالية وتأثير في الفرد والمؤسسة، أو أن يكون آت من أسفل هرم المؤسسة إلى أعلى، أو من الأعلى إلى الأسفل إلى الأعلى.

1.3. التغيير من أعلى إلى الأسفل:

تكون مبادرة إحداث التغيير هنا من طرف الإدارة العليا بهدف تحسين أداء المؤسسة، ويتم ذلك من خلال التركيز على الاستثمارات التي ترفع القيمة الاقتصادية للمؤسسة[2]، حيث يدعم هذا تغيير نظرية القيمة الاقتصادية

[1] محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 347.

[2] **إدارة التغيير**، [متاحة على خط]، **http://dspace.univ-tlemcen.dz** ، ص 41، تاريخ الاطلاع (2015/11/10).

التغييرية والتي بدورها تدعو قادة المؤسسات للدخول في استثمارات اقتصادية محفزة، وادخال تغييرا إداريا جديد على نظام المؤسسة، ويمر هذا النوع من التغيير مراحل أساسية، هي[1]:

1.1.3. إدراك الحاجة للتغيير والاقتناع بأهميته: ونقصد بذلك إعداد اطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير، حيث تشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن التغيير، وتشخيص الوضع القائم وتحديد التغيير ومجالاته وأهدافه وكيفية إحداثه، بالإضافة إلى تحديد تكلفة برنامج التغيير واختيار الوقت المناسب لهذه العملية.

2.1.3. إعداد خطة التغيير: يتم إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير وتقييمها.

3.1.3. تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التغيير: على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير يبدأ فريق التغيير في تصميم التغيير والاختيار فيما بينها، كما يجب أن تشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- ✓ القيام بعملية التدريب والتعليم؛
- ✓ تقديم النصح والاستشارة والإرشاد؛
- ✓ حل المشكلات، وإزالة القيود والصعوبات؛
- ✓ تدعيم فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي؛
- ✓ تطوير أساليب وأدوات عملية تنفيذ التغيير، ثم تحديد مشاكل التنفيذ، والموارد اللازمة، والأولويات المتاحة.

4.1.3. تنفيذ التغيير: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة[2]، حيث ينبغي أن تدار عملية تنفيذ التغيير من قبل الإدارة العليا أو على الأقل تنال الدعم والتأييد منها، لأن ذلك يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تقليل مقاومة التغيير، كما يجب أن يتقيد المسؤولين عن تنفيذ برامج التغيير بالميزانية المخصصة لكل برنامج دون تجاوزها.

عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب التركيز على الاتصال المستمر بين الأفراد في المؤسسة، وذلك بقيام المسيرين بإعلام الأفراد الذين يمسهم التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح لهم، وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح هذا المشروع، ومن جانب آخر الاستماع لشكاوى وانتقادات الأفراد المنفذين، فهي ليست دائما سلبية وإنما لها جانب إيجابي يتمثل في اكتشاف نقائص في المخطط الذي تم وضعه.

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 401-404.

[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 427.

إضافة إلى ذلك يتطلب تنفيذ التغيير توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير من مسيرين، و مراقبين وكذلك الأفراد المنفذين[1].

5.1.3. **المتابعة والتقييم:** لضمان نجاح التغيير لابد من إرفاق التنفيذ بالمتابعة، والمراقبة والتحسين المستمر من خلال التقييم المتتالي والدقيق من خلال مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها، وتشخيص أسباب الانحراف إذا كان غير ملائم، ثم القيام بإدخال التعديلات الملائمة[2].

2.3. التغيير من أسفل إلى الأعلى:

وتكون هنا المبادرة للتغيير من داخل الوسط التنظيمي، من طرف مدراء الاقسام الإدارية المختلفة، بحيث يقوم هذا التغيير على الابداع والمبادرات الفردية، التي تسعى إلى تحسين الأوضاع العملية والعلاقات الاجتماعية بما يؤدي إلى تحسين الأداء، يدَعم هذا التغيير نظرية المؤسسة التغييرية التي تدعو إلى تعظيم قدرات الأداء من خلال التركيز على ثقافة المؤسسة وتطوير الموارد البشرية بمشاركتها في القرارات، بالإضافة إلى الدور المهم لمدير الإدارة الوسطى في الربط بين ممثلي التغيير والمكلفين بتنفيذه عن طريق التوفيق بين رؤيا المؤسسة والمعارف التشغيلية.

3.3. التغيير من الأعلى إلى الأسفل إلى الأعلى:

يحقق هذا النموذج مزايا النموذجين السابقين، إذ يقوم على مبدأ اتصال متعدد الاتجاهات في المؤسسة الذي يجمع بين كل الأفراد في المستوى الواحد والمستويات المختلفة للتنظيم، أما فيما يخص التغيير فيتم طرح الفكرة من طرف الإدارة العليا وعرضها وتوضيحها للأفراد العاملين في المستويات الدنيا بهدف مناقشتها وإبداء آرائهم للوصول والاتفاق على بديل مشترك، أو طرح اقتراحات الأفراد العاملين على الإدارة العليا لمناقشتها والخروج بقرار نهائي يكون في صالح كل المؤسسة[3].

المطلب الثاني: أنواع واستراتيجيات، ونماذج التغيير

أولا أنواع التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهنالك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف حيث نجد:

---

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، ط 06، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 43.

[2] أحمد ضيف، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية– مجمع اتصالات نموذجا**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد– تلمسان، 2013/2012، ص 126.

[3] **إدارة التغيير**،[متاحة على خط]، **http://dspace.univ-tlemcen.dz**، ص 42، تاريخ الاطلاع (2015/11/10).

1. إذا اعتبرنا الحداثة معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير التقليدي والتغيير الحديث[1]:

1.1. التغيير التقليدي: ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، وهو أسلوب دفاعي بطبيعته يتخذ شكل رد فعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير، ولا تنجح في الاستفادة من الفرص التي يوفرها التغيير.

2.1. التغيير الحديث: يتمثل هذا الأسلوب في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، كما يعتبر أسلوب هجومي تلجأ الإدارة من خلاله إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير أو تجنبه، حيث يتطلب استخدام هذا الأسلوب مقومات أساسية في تنظيم المؤسسة وإداراتها، ومن أهمها توفر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمؤسسة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير، وتوفر نظام جيد لاتخاذ القرارات مواجهة التغيير المنتظر.

2 . إذا اعتمدنا المنهج معيارا: لاستطعنا أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير غير مخطط أو (التلقائي):

1.2. التغيير المخطط: تقوم المؤسسة بالتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة، في بيئة الأعمال تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهتها، حيث نقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقاً لمدة زمنية، وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى[2].

2.2. التغيير غير مخطط (التلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، كما أنَه يحدث نتيجة للتطور والنمو الطبيعي في المؤسسة كازدياد عمر العمال ... الخ.

3. أما إذا اعتمد درجة شمول التغيير معيارا: لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل[3]:

1.3. التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل كافة، أو معظم جوانب ومجالات المؤسسة.

2.3. التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة

[1] زيد منير عبوي، **إدارة التغير والتطوير**، مرجع سابق، ص 59.

[2] علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون سنة نشر، ص259.

[3] سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد السيد قنديل، مرجع سابق، ص ص 282، 283

مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين ... وغير ذلك من مستلزماته.

4. إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين:

1.4. التغيير المادي: يتمثل في التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

2.4. التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير، في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المؤسسات التي لديها معدات وأجهزة حديثة، لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، يتميز وهذا النوع من التغيير بالسطحية.

5. يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى:

1.5. التغيير البطيء: يتميز التغيير التدريجي أو (البطيء) بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

2.5. التغيير السريع: وعادة ما يكون التغيير السريع (المفاجئ) نتيجة للتطور، والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

6. أما إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فنميز بين: التغيير المفروض (بالقوة) وتغيير الرضائي (بالمشاركة)[1].

1.6. التغيير المفروض (بالقوة): يفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة)، وعادة ما يقابل بالرفض والإحباط.

2.6. التغيير بالمشاركة: حيث يتم هذا النوع من التغيير برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

7. وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف: فنجد التغيير البسيط (السطحي) والتغيير الجذري (الراديكالي).

1.7. البسيط (السطحي): يكون إحداث هذا النوع في المؤسسة تدريجيا، وعلى امتداد فترة زمنية معينة وبطريقة منتظمة، حيث يهتم هذا النوع بالجانب الإنساني خاصة، كما يصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على مستوى كل المؤسسة.

---

[1] الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، **مدخل في تحليل التغير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 12 و 13 ماي 2010، جامعة البليدة، الجزائر، ص 10.

2.7. التغيير الجذري: هو تغيير مفاجئ وعارض يستغرق مدة طويلة، ميزته ترك آثار واضحة على كامل المؤسسة، كما نجده يطبق خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي[1].

ثانيا: مجالات التغيير

يعد التغيير في المؤسسة عملية متشابكة متعددة الأبعاد، فلو تم إحداث تغيير ما في أحد مكوناتها، فإن هذا التغيير سيؤثر حتما على باقي عناصر المؤسسة، لذلك يعتبر تحديد مجالات التغيير من المواضيع التي تمثل تحديا كبيرا يواجه المؤسسات، باعتبارها تعيش في بيئة تفرض عليها التكيف والاستجابة للمستجدات البيئية، من خلال التغيير الذي يمكن أن يحدث في كل عناصر المؤسسة، إلاَ أن أهم المجالات الشائعة في عمليات التغيير والتي سنتناولها هي: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجية المستعملة، الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

1. التغيير في الاستراتيجية: تعبر الاستراتيجية عن مجموعة من سياسات وإجراءات الأعمال التي تصنع النجاح للمؤسسة على المدى الطويل، وذلك من خلال تخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة في المستقبل[2]، فالتغيير في الاستراتيجية هو عملية تحريك الوضع الحالي للمؤسسة اتجاه حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تعزيز الميزة التنافسية لها. ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المؤسسة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة [3].

يتطلب هذا التغيير تغييرات أخرى في العناصر مكونة لنظام المؤسسة والمتمثلة في تغيير الهيكل التنظيمي لها، حيث ترتبط الاستراتيجية والهيكلة ببعضهما البعض لدرجة لا يمكن الفصل بينها.

2. التغيير في الهيكل التنظيمي: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية عرضة للتغيير، فمعظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة غالبا ما يتبعها تغييرات في الهياكل التنظيمية ونظام العلاقات الوظيفية فيها، حيث يتم توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال الهيكل التنظيمي، إذ تلجأ المؤسسات في بعض الأحيان إلى إحداث التغييرات التي يصاحبها تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات، أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى والتغييرات الحاصلة في بيئة العمل[4].

تتجه بعض الهياكل التنظيمية نحو الجمود ورفض التغيير بالمؤسسة عامة وبصفة خاصة لدى مؤسسات القطاع العام، حيث أصبح التغيير اليوم أمرا حتميا لا مفر منه للاستجابة للتغييرات سواء داخليا (الاستراتيجية، الثقافة،

---

[1] يوسف صالح الحمد العنزي، **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**، مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال ،الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص21.

[2] Alin Derray, Alin Lusseault, **L' analyze StratégiqueImprision** En France, les Presses De Normandie, 2001 p 4.

[3] راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 313.

[4] Jean Brilman, **Les Meilleures Pratiques de Management**, 4ème édition, Les éditions d'Organisation, Paris, France , 2003, P 423.

التكنولوجيا المستعملة...) أو خارجيا والمتمثلة في ضغوطات البيئة الخارجية، لذلك يجب أن يتصف أي تنظيم بالمرونة حتى يكون قادر على التكيف مع المستجدات العالمية حتى تستطيع المؤسسة أن تحقق بقائها واستمرارها ونموها.

3.التغيير في التكنولوجية: تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. يكون التغيير التكنولوجي على العموم تغييرا تدريجيا، حيث تعتمد المؤسسات الناجحة على التطورات التكنولوجية التي ترتبط برؤيتها واستراتيجياتها والتي تمكنها من الحصول على تحسينات وتطورات معتبرة في إنتاجيتها، مما يؤدي لزيادة الحماس للتغيير ويقلل من مقاومته وذلك باعتبار أن التطورات التكنولوجية أدت إلى المشاركة في اتخاذ القرار.

يأخذ التغيير التكنولوجي أشكال عديدة كإدخال وسائل إنتاج جديدة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج أو استخدام فنون وأساليب حديثة، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المؤسسات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة.

توصل التقدم التكنولوجي وخاصة تكنولوجيا المعلومات إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب. ولقد أثرت هذه التغيرات على العمل وغيرت من الطابع المكاني والزماني له وجعلت العامل مرتبط وبصفة مستمرة بالمؤسسة، مما يستدعي تحَمل الإدارة التي تعنى بشؤونه مسؤوليات أكثر ومواجهة رهانات أكبر .

4. التغيير في الثقافية: وتعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، والتي يستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات، وبالتالي فالمؤسسة تلجأ إلى إدخال التغيرات بشكل مستمر على ثقافتها من أجل تحقيق أهدافها بأحسن شكل.

حسب "**Thevenet**" هناك عدة عوامل تشجع على التغيير الثقافي، وعلى مسؤول التغيير أن يستفيد من توفرها في إحداث التغيير الثقافي، يجب ضمان في كل الحالات أن الخصائص الثقافية المرغوب التغير إليها ليست فقط مرئية ومحفوظة ومفهومة من قبل العاملين بل مندمة ومحتواة أيضا في نشاطاتهم وأعمالهم[1].

يعد التغيير الثقافي من أصعب المهام التي تقوم بها المؤسسات، خاصة إذا كانت الثقافة الحالية قوية وراسخة في الأذهان مما يجعل الأمر أكثر صعوبة، لهذا فأن كثير من محاولات التغيير الثقافي تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك البشري والتنظيمي دون المساس بالمبادئ والقيم الراسخة، أو إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع القيم

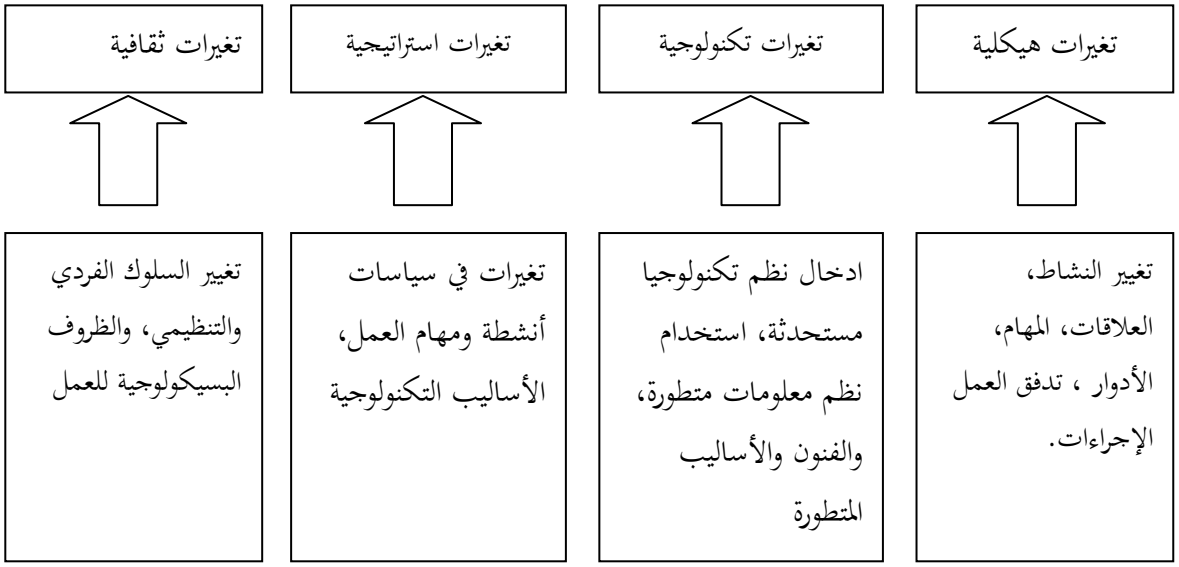
[1] P. Laurent, F. Bouard, **Économie D'Entreprise**, tome 02, Ed D'Organisation Paris, 1997, p, 252.

والمبادئ الموجودة لدى المؤسسة حيث يرى أغلب الباحثون أنه نادرا ما يكون التغيير في الثقافة التنظيمية جذريا فهو عموما تدريجيا[1].

تمثل مجالات التغيير التي تم تناولها(الاستراتيجية، الهيكلة، التكنولوجية، الثقافة) أجزاء متكاملة ومترابطة، فأي تغيير يحدث في أحدهما يؤدي إلى التغيير في الآخر أو للبقية، فالتغيير الاستراتيجي يمكن أن يفرض تعديلا هيكليا يهدف إلى تحقيق لا مركزية القرار، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى تعينات جديدة للأفراد في مهام تنظيمية جديدة، وفي نفس الوقت تتطلب اللامركزية توفر تكنولوجيا جديدة غير تلك المستعملة حاليا، مما يؤثر على مواقف وسلوكيات العاملين أي ثقافتهم، وبهذا يظهر التكامل والترابط فيما بين مجالات التغيير الأربعة، وهذا ما يؤكده منطق النظم الذي تعمل به المؤسسة لا يسمح بتغيير الجزء دون أن يمس الكل.

ويبيّن الشكل التالي المجالات الأساسية للتغيير.

الشكل رقم (3): المجالات الأساسية للتغيير



المصدر: بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 69.

ثالثا: نماذج إدارة التغيير

تناول العديد من الباحثين والمفكرين توضيح الطريقة التي يتم بها التغيير، ومراحل وخطوات عملياته، حيث قدموا لذلك عدة نماذج ومن أهمها نذكر ما يلي[2]:

[1] يوسف صالح الحمد العنزي، مرجع سابق، ص 24.

[2] زين الدين بروش، لحسن هدار، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2007، ص 51.

1: نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير

يرى "**Kurt Lewin**" أن النموذج الناجح للتغيير في المؤسسات يجب أن يتم عن طريق ثلاث خطوات أساسية، وهي[1]:

1.1 إذابة أو إزالة الجليد: وتهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم، والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد، وتحريك حالة التوازن الحالية التي يوجد فيها الأفراد بما يجعله غير مقاوم للتغيير، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة وذلك من خلال إلغاء المهارات والمعارف الحالية. وكثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة لعدم إعطاء هذه المرحلة الاهتمام المناسب.

2.1 التغيير أو الحركة: تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق إحداث أنماط سلوكية جديدة من خلال أوامر، تعليمات، تدريب ومعلومات تلزم للتوجه نحو الهدف، كما يحذر لوين من التسرع في الإقدام على تنفيذ هذه المرحلة، لأن ذلك يؤدي إلى ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق الهدف المنشود[2].

3.1 إعادة التجميد: تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق الاستقرار للحالة الجديدة، وذلك من خلال تشجيع السلوك الجديد وتثبيته بالحوافز المادية والمعنوية كالترقيات والمكافآت، بالإضافة إلى استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير، كما لا ينبغي إهمال التقويم لأنَه يعمل على توفير البيانات اللازمة للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، بما يساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة والتغيير، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية[3]:

- ✓ المتابعة المستمرة لنتائج التغيير ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها؛
- ✓ توفير سبل الاتصالات المتفتحة بين المشاركين في عملية التغيير وكافة المعلومات المرتبطة به،
- ✓ بناء حوافز مادية ومعنوية تساهم في تشجع الأفراد الناجحين للمساهمة في عمليات التغيير؛

---

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص ص 350، 351.

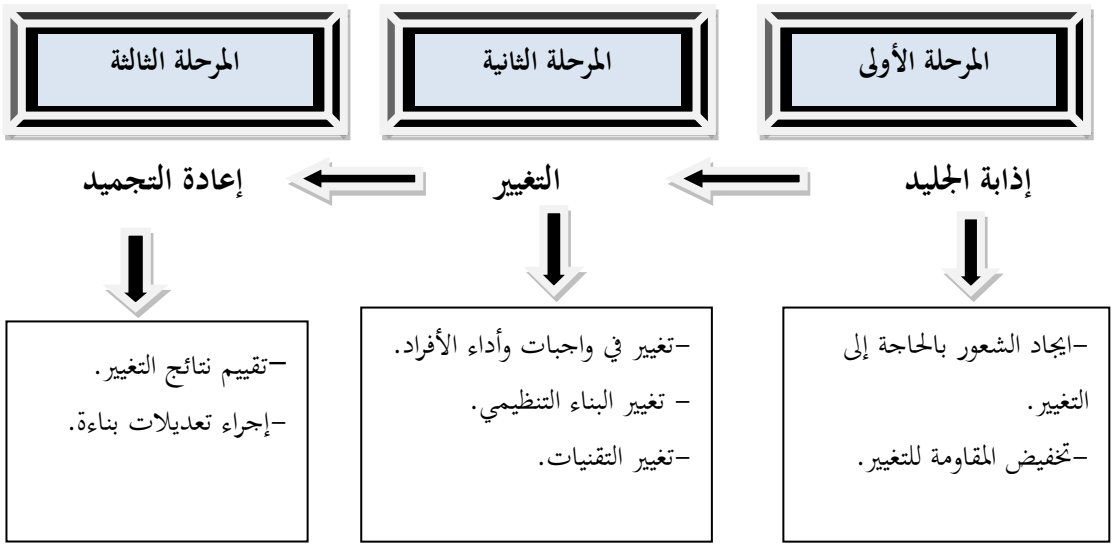
[2] عامر خضير الكبيسي، **إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 11،[متاح على خط]، http://professors.nauss.edu.sa تاريخ الاطلاع (2016/10/17).

[3] أندرو دي سيزولاقي، جي والاس، ترجمة:(أبو القاسم أحمد)، **السلوك التنظيمي و الأداء** ، معهد الإدارة العامة، الرياض،1999، ص 549.

- ✓ تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير؛
- ✓ إنشاء أنظمة تعمل على تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، والسلوكيات، والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو العمليات الإدارية؛
- ✓ عقد الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج؛
- ✓ إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدريج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

يوضح الشكل التالي نموذج Kurt لإدارة التغيير.

الشكل رقم (4): مراحل إدارة التغيير



المصدر: موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص229 ، بتصرف.

لقد حضي نموذج الذي قدمه "**Lewin**" بشهرة كبيرة في برامج التدريب الإداري والتطوير للمؤسسات، إلا أنه قدم عرضا مبسطا لعمليات التغيير المختلفة، الأمر الذي أدى إلى ظهور نماذج أخرى تبَين لنا أشكالا مفصلة ودقيقة للتغير .

2. نموذج "Huse" للتغيير

قدم" **Edgar Huse"** في عام 1980، نموذج يتكون من سبع مراحل لتحقيق التغيير، كان مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه "**Lewin**"، وفيما يلي سوف نتناول كل مرحلة من هذه المراحل[1].

[1] نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة: (محمود حسن حسني)، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص

1.2 الاكتشاف:

يقوم القادة الإداريون بالمؤسسة ومستشارين التطوير بمناقشة الحاجة إلى التغيير، من خلال تحليل المشاكل التي تواجهها المؤسسة، ومن ثم اكتشاف المجالات التي تحتاج للتغيير[1].

2.2. الدخول: يتم في هذه المرحلة التعاقد والاتفاق على التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

3.2.التشخيص: تتضمن هذه المرحلة تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، كما يتم تحديد استراتيجية التدخل المخطط.

4.2. التخطيط: بعد أن توافق المؤسسة عن البرنامج التغيير الذي قدمه خبير التطوير من سلسلة تفصيلية

لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير، كما يبين مختلف المصادر المرتقبة للمقاومة وإشارة إلى أسبابها.

5.2.خطة العمل: تبدأ عملية التغيير وفقا لخطة العمل المحددة والتي تم الاتفاق عليها.

6.2. التثبيت والتقييم: إن عملية إعادة التجميد التي أشار إليها نموذج "**Lewin**" يطلق عليها اصطلاح التثبيت وفق نموذج، وبعد التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وقياس النتائج بشكل كمي.

7.2. إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير بالانتقال إلى عمل أخر (في مؤسسة أخرى)، إن إحدى القواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل، ثم الخروج من العمل.

3: نموذج افينسفش(Ivancevich)وزملائه.

يعتبر "**افينسفش** " وزملائه إدارة التغيير عملية منظمة، تتكون من خطوات مترابطة بتسلسل منطقي، وهي[2]:

1.3. قوى التغيير: وتتمثل في مسببات التغيير الداخلية والخارجية.

261.

[1] حماد محمود الرقب، **واقع إدارة التغيير لدى الوزرات السلطة الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2008، ص ص ،55، 56.

[2] حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص371.

2.3.الاعتراف بالحاجة للتغيير: يمكن لإدارة المؤسسة تحديد حاجتها للتغيير من خلال التقارير والمعلومات التي تريدها من مختلف المصادر، فمن خلال البيانات تستطيع الإدارة التعرف على قوة وكثافة التغيير.

3.3. تشخيص المشكلة: تعتبر عملية تشخيص وتحديد المشكلة قبل أهم خطوة ضرورية عند تبنّي أي إجراء، فقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية: ماهي المشكلة بذاتها؟ ما الذي يجب عمله لحل المشكلة؟ ماهي النتائج المتوقعة من إجراء التغيير؟ وكيف يمكن قياسها؟ ويمكن التوصل إلى إجابات على هذه الأسئلة من خلال البيانات المتوفرة لدى المؤسسة، أو عن طريق تشكيل فرق عمل للبحث عن المعلومات الخاصة والمحددة[1].

4.3. تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: يقوم القادة الإداريين بتقرير وتحديد أي من استراتيجيات التغيير تكون أكثر احتمالا في تحقق النتائج المرجوة.

5.3. تعريف المحددات(الظروف المقيد): يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، كما يتأثر كذلك بالظروف الداخلية للمؤسسة المتمثلة في: مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي، وثقافة المؤسسة، فعدم أخذ هذه المتغيرات في الحسبان عند إحداث التغيير يمكن أن يؤدي إلى حدوث المزيد من المشكلات.

6.3. مقاومة التغيير: يجب أن تدرك المؤسسة بأن عملية مقاومة التغيير أمرا طبيعي، ولا بد عليها من معرفة مسبباتها والقيام بمعالجتها.

7.3. التنفيذ والمتابعة: يمكن أن يتم تنفيذ التغيير على مستوى المؤسسة ككل وإجراءه بسرعة، أو قد يتم تنفيذه على مراحل من مستوى لأخر، أما المتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة (العكسية)، لأن التغيير قد ينشأ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل.

المطلب الثالث: مقاومة التغيير

يمثل التغيير بالنسبة للمؤسسات أمر ضروري وحتمي، وكذلك مقاومة التغيير من طرف العاملين هو أيضا رد فعل ضروري لعملية التغيير، فعلى الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير، وذلك من خلال تسهيل الاتصال بين العاملين والقادة الإداريين لتوضيح سلبيات العمل المراد تغييره، وبما أن الإنسان بطبيعته مقاوم للتغيير فهو يحتاج إلى فترة تهيئة قبل مباشرة عملية التغيير، إذ لا يمكن تحقيق ذلك إلاّ عن طريق استخدام المشاركة التي تدعو إلى إشراك جميع العاملين الذين شملتهم عملية التغيير، وذلك من أجل إزالة الغموض في الجوانب الفنية والإدارية.

[1] ابتسام ابراهيم مرزوق، **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2006، ص 34.

أولا: طبيعة مقاومة التغيير

تعرف مقاومة التغيير على أنَها: استجابة عاطفية وسلوكية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فهي أمر حتمي، والإنسان بفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن، لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي للفرد بسبب عدم تأكده من النتائج المترتبة[1].

كما تعبر مقاومة التغيير على: امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بدرجة مناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم[2]، فقد تكون مقاومة التغيير علنية إذا أدرك الفرد أن التغيير سوف يضره، فيبادر بالاحتجاج أو الإضراب، وقد تكون المقاومة سرية أو ضمنية إذا أدرك الفرد أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين.

وتعرف كذلك مقاومة التغيير من حيث أبعدها على أنَها: ظاهرة ثقافية (تربوية، بيداغوجية، تعليمية)، وإدراكية(فكرية، تحليلية، استراتيجية)، وعاطفية (خوف، حزن، فرح، هروب، غضب)، وسلوكية(فعل، ركود، رد فعل، مبادرة، استجابة)، وهذا كله في آن واحد.

بصفة عامة يقاوم الفرد، لأنَه يخاف من المجهول، مما يجعله يتعلق ويحتمي بما هو معروف لديه، فالمقاومة عبارة عن تعبير عقلاني للفاعل التنظيمي، رغم أنها توصف بعدم الرشادة والمعاكسة للسلوك الإنتاجي، بالإضافة إلى الأضرار التي تلحقها بالمؤسسة في المستقبل القريب، وبهؤلاء المقاومين أنفسهم.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير

تواجه محاولات إدخال التغيير في المؤسسات لمختلف الحالات عدم قبول من طرف الموظفين ومقاومتهم له، حيث تتعدد وتتنوع أسباب مقاومة التغيير، كما ترتبط بمستويات التحليل المختلفة، وكنتيجة لذلك يصنفها الباحثون إلى عدة تصنيفات، ومن خلال قراءاتنا ارتأينا تصنيف هذه الأسباب حسب طبيعتها إلى: أسباب مرتبطة بوجهة نظر الفرد ذاته، وأخرى ذات علاقة بوجهة نظر المؤسسة.

1. من وجهة نظر الفرد: ويمكن التمييز بين ما يلي[3]:

1.1 الخوف: قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير كفقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، بالإضافة إلى الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة، وعدم القدرة على

[1] Céline Bareil, **LA Résistance Au Changement**: **Synthèse et Critique Des écrits**, **Centre D 'études en Tronsformation des Organisations**, **Cahier no 04–10 – Août 2004**, **p3**, **En Linge** : **http**://**web**.**hec**.**ca**, **Le** : **15**/**10**/**1016**.

[2] محمود العميان، مرجع سابق ، ص355.

[3] Warren Brown And Dennis Moberg, **Organization Thoiry And Management**, New York, John Wiley and Sons, 1980, pp627-628.

التعلم، أو من ضياع ما حصل عليه الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهد وتكاليف، فإذا كان التغيير يتطلب معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً، فإن هذا يؤدي بشعوره بأن ما تكبده من نفقات لم تحقق له العائد المطلوب.

2.1. قلة الفهم والثقة: قد يعود سبب المقاومة إلى نقص المعلومات اللازمة عن التغيير، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، ونطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج المتوقعة لتطبيقه وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض، كما أنّ نقص ثقة الأفراد في دوافع من يطالبون بالتغيير تعد كذلك سبباً للمقاومة.

3.1. الرغبة في الاستقرار: يحاول الفرد عادة الإبقاء على نمطية الحياة أو العمل الذي يقوم به، وذلك تجنبا لأي تغيير قد يؤدي إلى زعزعة نمط الحياة والقواعد والأسس التي أدت إلى استقرارها[1].

يعبر الأفراد عن مقاومتهم للتغيير بأساليب متعددة، فقد يكون التعبير عن المقاومة بشكل مباشر وصريح، كأن يبلغ الأفراد رأيهم لرؤسائهم، ويقوم هؤلاء بإحاطة الإدارة العليا في المؤسسة عن معارضة الأفراد للتغيير. أو قد يلجأ هؤلاء الأفراد إلى الأساليب غير المباشرة كالتمارض وانتحال الأعذار، وعدم مشاركتهم في تنفيذ التغيير، ومحاولة إفشاله.

2. من وجهة نظر المؤسسة: إذ بينما تحاول المؤسسة التأقلم مع البيئة فإنها تجد نفسها تواجه ميولا معاكسا في توازنها نحو الانغلاق، فالقوانين والإرشادات توضع من أجل التعامل مع عدة حالات مختلفة، والمؤسسة تشعر بالطمأنينة عن العمل في إطار، لذلك فإن التغيير يجري معاكسا للمصلحة التي قامت عليها تلك الأسس، والتي تشمل كلا من الاستقرار، الاستمرار السابق والتعاقدات والالتزامات السابقة. وفيما يلي توضيحا موجزا لهذه الأسس[2]:

1.2. الاستقرار: تحاول معظم المؤسسات وخاصة الكبيرة الحفاظ على درجة استقرارها من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق، وذلك بهدف التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية.

2.2. الاستثمار السابق: تقاوم العديد من المؤسسات التغيير بسبب استثمار مواردها في مشروع معين اضطرت بسببه إلى الالتزام باستراتيجية معينة.

[1] زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**، مرجع سابق، ص 178.

[2] ثروة مشهور، مرجع سابق، ص 87.

3.2. التعاقدات والالتزامات السابقة: حيث لا توجد هناك مؤسسة لا تقوم بعمل تعاقدات كالالتزامات مع وزارة العمل والموردين والمنافسين والزبائن والنقابات وغيرهم، وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة.

ثالثا: أدوات علاج مقاومة التغيير

يلجأ القائمون على عملية التغيير(فرقة التطوير، القادة الإداريون، المستشارين والخبراء) إلى استخدام وسائل عديدة للتقليل من مقاومة التغيير، وللحصول على تعاون الأفراد وتأييدهم للتغيير، وسوف نبين فيما يلي أهم وسائل التقليل من مقاومة التغيير[1]:

1. التعليم والاتصال: في حالة عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية عن التغيير للأفراد، فإنَهم سيميلون إلى مقاومته، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليلات عن نوع التغيير وأدواته وأهدافه، ومختلف مزاياه وهذا قبل البدء في تطبيقه، حيث يتم ذلك من خلال عقد ندوات توضيحية، حلقات تعليم ومناقشة، ومن خلال الاجتماعات التي تسعى إلى إقناع العاملين بضرورة التغيير، مما يساعد على اندماجهم في عملية التغيير لما لديهم من مكانة في مختلف أنشطة المؤسسة، ومن مزايا هذا الأسلوب أنَه يوضح صورة التغيير للعاملين وإقناعهم به، من خلال توفير المعلومات والتحليلات، مما يؤدي إلى كسب مساعدتهم في تنفيذه ونجاحه، إلَا أن جهود هذا الأسلوب تحتاج إلى وقت وتكلفة.

2. المشاركة: إن إعداد برنامج التغيير من طرف الإدارة العليا أي تحديد ما سيتم تغييره بالمؤسسة وكيفية تنفيذ ذلك بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين به) يعتبر العامل الرئيسي لمقاومة وتصدي الأفراد العاملين للتغيير، ومن أجل اجتناب ذلك والعمل على انجاح عملية التغيير وجب على مسيري المؤسسة توفير المعلومات الخاصة ببرنامج التغيير، وإشراك كل الأفراد العاملين بالمؤسسة في وضع الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير الإداري، بحيث يعتبرونها كأنَها صادرة من عندهم ومعبرة عن آرائهم، وبهذا يكونوا قد اندمجوا في أمور تمسهم واشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم، يعاب على هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت طويل لضمان حسن مشاركة العاملين[2].

3. التسهيل والدعم: ويعني أن تقوم الإدارة بتوفير الموارد المادية(ميزانية مناسبة، خبراء ومستشارين، وتدريب، الوقت) والمعنوية المتمثلة في إصغاء المدراء لمرؤوسيهم وتدريبهم وطمأنتهم بفوائد ومزايا التغيير اللازمة لإحداث عملية التغيير.

---

[1] محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص358.

[2] عبد الله الغني الطحم، **التطوير التنظيمي(المفاهيم النماذج، الاستراتيجيات)**، ط05، ملخص مقياس التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2011 ص 4.

4. التفاوض: هي طريقة أخرى يتمكن مستشار التغيير من خلالها التعامل مع مقاومة التغيير، فإذا كان لدى الأفراد المقاومين الحجة والمعلومة بأن التغيير سيأثر عليهم تأثير سلبي أي أنَه يهدد مصالحهم، فيحتاج الأمر هنا من المؤسسة أن تتفاوض معهم عن طريق تقديم تنازلات وتعويضات للأفراد الذين يتضررون من التغيير بهدف الوصول إلى اتفاق معهم بخصوص التغيير، حيث يتم ذلك من خلال تقديم حوافز، مزايا وخدمات حتى تضمن المؤسسة عدم مقاومتهم، وتعهدهم والتزامهم بخطة التغيير، مثل هذه التسوية قد تكلف المؤسسة تكلفة باهظة[1].

5. المناورة والكسب: تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية وحجب للمعلومات غير المرغوب بها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين من أجل إقناعهم بقبول التغيير، أما الكسب فهو أسلوب يشمل كل من المناورة والمشاركة يهدف لكسب قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير، من أجل الحصول على تأييدهم لقرار التغيير، تعد كل من المناورة والكسب طرق غير مكلفة نسبيا وسهلة في الحصول على دعم المعارضين، إلاَ أنَه يمكن أن يؤدي أسلوب المناورة والكسب إلى نتائج سلبية في حالة اكتشاف هدفه من طرف المقاومين.

6. ترويج التغيير: يقصد به نشر النظرة المنهجية لإيجابيات وسلبيات التغيير من وجهة نظر الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث يبذل قادة التغيير مجهودات كبيرة لترويج التغيير بهدف تشجيع العاملين واقناعهم بتقبل التغيير، فعلى سبيل المثال إذا كانت إحدى الاعتراضات الرئيسية على التغيير ستؤدي إلى تفكك بعض جماعات أو فرق العمل، يقوم مسؤول التغيير في هذه الحالة بإصدار قرار يتضمن بقاء فرق العمل تلك على حالها دون إحداث أي تغيير، وهذا ما يؤدي إلى زوال إحدى السلبيات التي تواجهها عملية التغيير، وبنفس الأسلوب إذا كان التغيير يتضمن جانب يراه العاملون إيجابي مثل التمتع بقدر كبير من الاستقلالية في أداء العمل، يقوم هنا مسؤول التغيير على زيادة تعزيز هذا الجانب، وبذلك يتم رفع مستوى قبول العاملين للتغيير.

7. الإجبار: يعتبر الإجبار آخر أسلوب يمكن أن تتَبعه المؤسسة من أجل المضي في عملية التطوير بالمؤسسة والقضاء على مقاومة التغيير من قبل العاملين، فهو عبارة عن استخدام الضغط من خلال التهديد والعقاب بشكل ضمني أو علني، أو عن طريق سحب الحوافز والمزايا، وتجميد الترقية، أو تغيير المنصب الوظيفي، كما أن عيوب ومزايا أسلوب الإجبار مماثلة تقريبا لمزايا وعيوب أسلوب المناورة والكسب[2].

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 354.

[2] أحمد ماهر، **تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتمييز الإداري وإدارة التغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 75.

رابعا: مظاهر التعبير عن المقاومة

تعبر المقاومة عن مجموعة من أفعال، تهدف إلى تحقيق غرض معين، أي أن المقاومة سلوك فردي موحد يحركه هدف، وفي معظم الحالات يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة، داخل المؤسسة أو إحدى وحداتها الفرعية. ويمكن للمقاومة أن تأخذ أية توليفة من التوليفات التالية[1]:

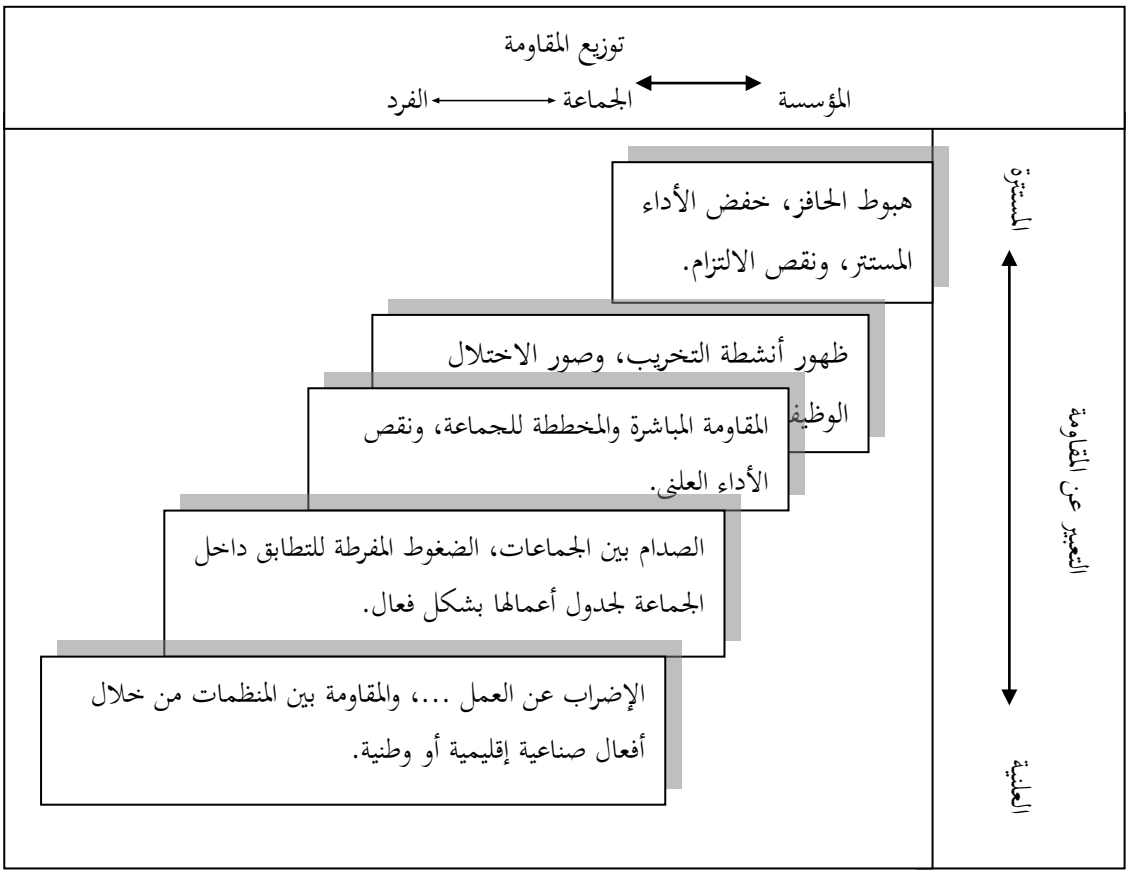
- ✓ زيادة الصراعات التنظيمية وسوء علاقات العمل وتدهور محيطه، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمل؛
- ✓ انتشار الاشاعات؛
- ✓ شعور الفرد بالقلق وضعف أدائه والتزامه مما يعرضه أكثر للإصابة بحوادث العمل؛
- ✓ مهاجمة الأفكار والاقتراحات الجديدة وكثرة النقد السلبي؛
- ✓ تقليل التزام المؤسسة بمسؤولياتها؛
- ✓ زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح عملية التغيير؛
- ✓ كثرة الشكاوي والتذمر التي يصر من خلالها الفرد على عدم عادلة التغيير الحاصل؛
- ✓ انخفاض معدلات الإنتاجية بسبب تعطيل نظم الإنتاج مع ارتفاع نسب التأخر والغياب ودوران العمل؛
- ✓ زيادة الميل والتوجه إلى نقابات العمال.

وعليه تعتبر الأشكال التي تتخذها المقاومة للتغيير مدمرة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، فحدوث التغيير وضمان نجاحه يبقى مرهونا بكيفية معالجة هذه المقاومة.

يبيّن الشكل التالي صور التعبير عن مقاومة التغيير.

[1] رقام ليندة، **دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى بولاية سطيف**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسييرية والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2014/2013، ص ص 144، 145.

الشكل التالي رقم (5) صور التعبير على مقاومة التغيير



المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص316.

من خلال الشكل أعلاه يتبَين لنا أن: المقاومة تعبر على مجموعة من الأفعال التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة، أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف، يتمثل في المحافظة على الوضع القائم داخل المؤسسة أو إحدى وحداتها الفرعية، ومن بين أساليب التعبير عن المقاومة (سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة والمؤسسة، أو مستترة أو علنية)، هي: ضعف الأداء، ظهور أنشطة التخريب، الإضراب عن العمل...إلخ.

باعتبار المقاومة سلوك موجه حسب الهدف، فإن أسلوب التعبير عنها يتباين بدرجة كبيرة حسب الموقف، تكون المقاومة أكثر تخفيا في حالة وجودها على مستوى الأفراد، كما يمكن أن تتطور وتصبح المقاومة على مستوى الجماعة أو حتى على مستوى المؤسسة ككل، مما يتضمن صراعا علنيا عن طريق إجراءات رسمية للعمل الجماعي، كما يمكن أن تستند المقاومة إلى استجابة عقلانية أو عاطفية، وربما إلى توليفة من الاثنين معا، ويمكن النظر للمقاومة من طرف أفراد آخرين على أنَها مبررة أو غير مبررة استنادا إلى الأحكام الشخصية ووضع المؤسسة.

خلاصة:

من خلال استعراضنا للتطوير الإداري بالمؤسسة، تم التوصل إلى أن التطوير الإداري يعتبر من أكثر المصطلحات تعقيدا وذلك لتداخله مع المصطلحات الإدارية الأخرى، فهو تلك العملية الإدارية الهامة التي يمارسها المسيرون في المؤسسة وعلى جميع مستوياتها الإدارية، فالإدارة تنقسم إلى عدة أنشطة مترابطة غير منفصلة في الواقع العلمي، وجميعها تعنى بالنشاط التطويري الذي يتمثل في العمل بأسلوب علمي يؤدي إلى تحسين المستمر في العمليات الإدارية وبالنسبة للمؤسسة ككل.

حتى تستطيع المؤسسة تبنّي فكرة التطوير الإداري، وجب عليها تنمية ثقافة الالتزام بالتطوير والتحديث لتأسيس إدارة فاعلة تخدم المستفيدين منها، كما ترتكز نماذج التطور الإداري أساسا على مبدأ تحقيق الإجماع والمشاركة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.

ونظرا للعلاقة الموجودة بين التطوير الإداري والقيادة الإدارية في المؤسسة، فهي تساهم بشكل كبير في تحقيق التطوير الإداري بالمؤسسة، وذلك من خلال:

- ✓ **تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات:** إن نجاح عملية التطوير الإداري تتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح، بحيث تكون قابلة للتحقيق دون أن يترتب عليها استنزاف للقدرات والطاقات في مجالات عديمة الفائدة، كما يساعد ذلك على التوجيه السليم للإمكانات المتوفرة.
- ✓ **اتخاذ القرارات الموضوعية:** وذلك من خلال تنمية منظومة سياسات متكاملة توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات.
- ✓ **التنفيذ بكفاءة وفعالية:** ويتم ذلك عن طريق الاستفادة المثلى للطاقات والمواهب المتاحة في المؤسسة من خلال مساهمتها في عملية التطوير الإداري بشكل فعّال.
- ✓ **المتابعة والتقييم الذاتي:** ويتم ذلك عن طريق إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء بالمؤسسة.
- ✓ **التنظيم والإبداع والتفويض:** إن السعي لإنجاح عملية التطوير الإداري تتطلب توافر قواعد تنظيمية فعّالة، حيث يتم ذلك من خلال بناء وتطوير هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع التغييرات البيئية، وإقامة نظام متكامل للمعلومات عن طريق الاستعانة بالتكنولوجيا في كافة مجالات العمل، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا هاما في تعزيز عملية التطوير وإنجاحها.

يعتبر التطوير الإداري أحد أنواع التغير بالمؤسسة، فهو تغير مخطط ومقصود، ومستمر، وتفاؤلي، يقوم على استجابة للتغييرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك من خلال إحداث تعديلات في بعض أو جميع عناصر التي تتكون منها المؤسسة، عن طريق استخدام أساليب وأدوات محددة من قبل قادة المؤسسة أومن

طرف جهات خارجية متخصصة في كيفية تحقيق التغيير، وذلك من أجل وصول المؤسسة لأهدافها بأفضل شكل ممكن.

كما يعمل التطوير الإداري على تنمية الأساليب والقواعد والأحكام الإدارية، ومختلف التقنيات والبرامج والإجراءات الإدارية، خاصة في ظل المداخل الحديثة للتطوير الإداري التي من أهمها إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة بالمؤسسة، وهذا ما سيتم دراسته في الفصل الموالي.

الفصـل الثاني:

أهم المداخل الحديثة للتطوير الإداري

تمهيد:

شهد العقدان الأخيران اهتماما مضطردا بموضوع النظم الإدارية الحديثة، وطبقا لنظرية النظم تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على البيئة التي تتواجد وتنشط فيها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها تأثرا وتأثيرا، هذه البيئة التي أصبحت في ظل القرن الحادي والعشرين أكثر تعقيد واضطراب لما تشهده من تغيرات متسارعة في كافة أبعادها وجوانبها، وعلى جميع أصعدتها المحلية والإقليمية وحتى العالمية.

أصبحت معظم المؤسسات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتطوير، من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة ذات التأثير الإيجابي وتجنب جوانب الضعف، والتعامل الفعَال مع التهديدات وكافة الاعتبارات ذات التأثير السلبي الحالي والمتوقع.

على ضوء ذلك تأكدت الأهمية الفائقة لتطبيق التطوير الإداري، الذي أضحى مسألة محورية متصلة وملحة لمعظم المؤسسات المعاصرة، فهو عملية مستمرة باستمرار ونمو المؤسسة بما يمَكنها من مواكبة التغيرات البيئية العالمية، ولكي تحقق المؤسسة التطوير الإداري وجب عليها تبنَي أهم الأساليب الحديثة له التي تتجلى في إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالإضافة إلى إدارة المعرفة.

سوف يتم الطرق في هذا الفصل إلى أهم الأساليب الحديثة للتطوير الإداري، من خلال ثلاثة مباحث أساسية هي:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كتوجه حديث للتطوير الإداري.

المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية كتوجه حديث للتطوير الإداري.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كتوجه حديث للتطوير الإداري.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كتوجه حديث للتطوير الإداري

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة عالميا، والتي استحوذت على اهتمام واسع من قبل المختَصين، والباحثين، والإداريين والأكاديميين الذين يعنون خصوصا بتطوير وتحسين الأداء لمختلف المؤسسات. لقد أدت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المجال، لاسيما مع أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي، وذلك من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية، وهذا ما أفرز النجاح المحقق من جرّاء اعتمادها على أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والذي تعمّق استخدامه في شتّى الميادين الإنتاجية والخدمية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الشاملة من الاتجاهات الإدارية الحديثة، التي بدأت بتطبيقها العديد من المؤسسات العالمية من أجل تحسين وتطوير نوعية منتجاتها ومواجهة التحديات البيئية العالمية، بالإضافة إلى كسب رضا العملاء.

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لابد من التعرف على مفهوم الجودة.

1. تعريف الجودة

تعتبر الجودة كلمة مشتقة من الكلمة **اللاتينية "Qualitas"** والتي تعني بالفرنسية **Tel que** أي " **كما هو** "[1]، فهي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، أو درجة الدقة والإتقان.

في ظَل بيئة الأعمال، حظي مصطلح الجودة باهتمام العديد من المفكرين والباحثين، الذين سعوا إلى تحديد تعريف دقيق لهذا المصطلح على اختلاف وجهات نظرهم ومجالات اختصاصاهم، ومن مجموعة التعاريف المقدَمة نذكر ما يلي:

تعريف الجودة وفقا لسلسلة مواصفات الأيزو 9000 **(ISO9000) (إصدار 2000):**

الأيزو عبارة "عن كلمة إغريقية تعني التساوي"[2]، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس[3] **International Standardisation Organization**، وهي الهيئة الدولية

---

[1] Daniel Duret, Maurice Pillet, **Qualité En Production De l'ISO900 aux Outils De la Qualités**, 3éme édition d'organisation, paris, 2000,p17.

[2] Abd el Hamid Quaret, **les Dirigeants Face à la Performance de leurs Entreprises**, Edition grand Alger livers, 2005, p 37.

3 بوحرود فتيحة، **الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة سطيف 01، 2012-2013، ص 12.

المعنية بإصدار المواصفات*

فالجودة حسب الأيزو: تتمثل في مجموعة الخصائص الجوهرية التي يتميَز بها منتوج ما أو نظام أو سيرورة ما، من أجل إرضاء متطلبات الزبائن فضلا عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلبي حاجاته الضمنية، كما تعتبر الجودة حسب هذا المعيار "حالة خدمة أو سلعة موجهة لتلبية حاجيات المستعملين[1]"، يشمل مفهوم الجودة بذلك مختلف الأنشطة والعمليات سواء كانت صناعية أو خدمية، كما ينطبق ذلك على كافة التنظيمات الربحية أو غير ذلك، بالإضافة إلى تفاعل وتكامل كافة مكونات النظام لتحقيق متطلبات العملاء، الموردين، المالكين، المسيرين، المجتمع والأفراد العاملين بالمؤسسة.

تعرف الجودة بأنَها: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه عن السلعة أو الخدمة المقدمة إليه"[2]، كما أنَها تعبر عن مستوى التميز أو التفوق التي يمتلكها شيء ما، أو درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج أو الخدمة.

وتعرف كذلك بأنَها: إنتاج سلعة أو خدمة ذات جودة عالية، والتي يتم من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات الزبائن بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم بهدف إرضاءهم بحيث يكون ذلك من خلال وضع مقاييس سابقة لإنتاج السلعة أو تقديم خدمة بصفة متميزة[3].

وتعرف أيضا بأنَها: القدرة على تقديم الأداء اللازم للعميل، والتي ينتظر منها أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافسي وفي الوقت المناسب، وحسب الطرق والأساليب التي توافقه[4].

كما تعرف الجودة بأنَها: "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات، والخدمات، والعمليات، والأفراد، والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"[5]، فالجودة لا ترتبط بالمنتوج وبمدى تلبيته لمتطلبات العميل فحسب، بل

---

*أسست أثناء الحرب العالمية الثانية، بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946، حيث باشرت عملها في 1947/02/23، واتخذت من جنيف مقرا لها وكانت تهدف إلى:

– تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات، وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم، التكنولوجيا والاقتصاد.

– تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة، التجارة والاتصال.

– رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات، بهدف تشجيع الصناعة، وتجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

[1] Alain Courtois, **Gestion de Production**, Editions d'Organisation, 11eme tirage, paris, France, 2001,p 319.

[2] فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار الكتاب، القاهرة، 1996، ص10.

[3] عاشور مزريق، محمد غربي، **تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف،2005، ص 236 .

[4] Jocou pierre et lucas Frèdèric ,**Au Cœur de Changement : une autre dèmarche de management la qualité totale**, 3émé édition, Dunod, paris, 1995, p 22.

[5] مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 16.

يرتبط مستوى الجودة بالمؤسسة بسلوكيات الأفراد العاملين، وتغيرات بيئة الأعمال، بالإضافة إلى مدى توافق الجودة مع التغيرات في توقعات العملاء.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة للجودة، بأنّها تتمثل في مدى قابلية خصائص ومواصفات المنتج لمقابلة متطلبات وتوقعات العملاء خلال فترة زمنية.

2. تعريف إدارة الجودة الشاملة

حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين والمختصين، فتعددت وتباينت رؤاهم تبعا لخلفياتهم ونظرتهم لهذا المدخل الإداري الحديث، وفيما يلي أهم ما ورد حوله:

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني British standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة، التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وأهداف المؤسسة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة بدافع التطوير المستمر، كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي تتكون منها، وهي[1]:

- ✓ **إدارة:** وتعني تخطيط وتنظيم ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
- ✓ **الجودة:** ويقصد بها تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- ✓ **الشاملة:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة واندماج كافة الأفراد العملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى إجراء عملية التنسيق فيما بينهم في حل مشاكل الجودة من خلال القيام بالتحسينات المستمرة.

عرفت إدارة الجودة في إطار المؤسسات الاقتصادية بأنها: فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية غير منتهية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات المختلفة جميع مستويات المؤسسة وأنظمتها، بهدف تحقيق التحسين والتطوير لكل مكوناتها من أجل الوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها[2].

عرفت كذلك بأنها: طريقة لإدارة المؤسسة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة بين كل الأفراد العاملين في المؤسسة من أجل تحسين منتجاتها، وخدماتها، وأنشطتها حتى تحقق رضا العملاء، وأهداف المؤسسة لمصلحة الجميع، وبما يتفق مع متطلبات المجتمع، حيث يشير هذا المفهوم إلى ثقافة جديدة في التعامل بمعايير متفق عليها عالميا تسعى إلى الاستخدام الفعّال للموارد البشرية المتاحة بهدف إشباع احتياجات التنمية الشاملة وتحقيق

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سابق، ص ص22 ، 23.

[2] Panayotis Zamaros, **Sandalias Finas De Cuernavaca**, **S.A**. **Total Quality Management** (**TQM**), 2008, p 03.

أهداف المجتمع[1].

عرفت أيضا بأنها: فلسفة يستخدمها النظام الإداري لتوجيه أهداف المؤسسة، والعمل على تحقيقها بطرقة تضمن رضا المستهلك، حيث يتم ذلك من خلال التحسين المستمر لنظام الجودة الذي يتكون بدوره من نظم اجتماعية وتقنية وإدارية، وبذلك أصبح هذا النظام طريقة للحياة العملية داخل المؤسسة بكامل هياكلها[2].

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: التفوق في الأداء لإرضاء المستهلكين، من خلال عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلك بجودة ذات قيمة عالية عن طريق تأدية العمل الصحيح من المرة الأولى وفي كل وقت.

وعرفت كذلك على أنَها: تتمثل في منهجية المؤسسة لضمان سير نشاطاتها وفق ما هو مخطط، كما أنها تعبر عن الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منع حدوث هذه الأخيرة أمرا ممكنا[3].

بناءا على ما تقدم، يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة عملية تطويرية مستمرة للعمليات الإدارية، وذلك عن طريق مراجعتها، وتحليلها، والبحث عن الوسائل، والطرق لغرض رفع مستوى الأداء، وذلك بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف غير ضرورية للعميل أو للعملية، من أجل تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في ذلك على تطوير متطلبات واحتياجات العميل.

1.3 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تظهر أهمية توفر جودة المنتجات بالنسبة إلى المؤسسة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من أفاق النجاح والتفوق، والمتمثلة في[4]:

- ✓ تقليص شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها؛
- ✓ زيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن عن طريق تقديم منتوجات ذات جودة مقبولة؛
- ✓ رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم؛
- ✓ العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل؛

---

[1] محسن علي عطيه، **الجودة الشاملة والمنهج**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 110.

[2] فواز التميمي، أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن،2008 ، ص 22.

[3] Robert fey, Jean marie Gogue, **La maîtrise de la qualité**, Editions d'organisation, France, 1998, p31.

[4] بومدين يوسف، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007 ، ص 31.

- ✓ تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية وتحقيق رضى العمال والأفراد؛
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء؛
- ✓ تحقيق الهدف من تواجد المؤسسة، والمتمثل في خدمة المواطنين وتأكيد فرص التنمية الشاملة في المجتمع وتوفير أفضل الظروف لاستثمار الطاقات المتاحة؛
- ✓ زيادة الربحية والحصة السوقية والقدرة على المنافسة، من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة[1].

تتأتى أهمية إدارة الجودة الشاملة، من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظام يتبع أساليب مدونة في شكل إجراءات وقرارات، وأن الالتزام بهذا المنهج من قبل أي مؤسسة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المؤسسة صارت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون الزبائن الداخلين والخارجين، كما أن أهميتها تمتد إلى تحسين الروح المعنوية بين العاملين، وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة.

2.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة:Objectives of Total Quality Management

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب حديث للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدتها الكثير من المؤسسات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، وهذا ما زاد من فاعليتها وقدرتها على تحقيق البقاء في سوق المنافسة.

يتمثل الهدف الأساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال في تطوير الجودة للمنتجات والخدمات، مع إحراز تخفيض في التكاليف، والوقت، والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم، كما خلص معظم الباحثين إلى أن لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها ، ومن بين أهم تلك الأهداف، نذكر ما يأتي[2]:

- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ إرضاء المستفيدين وتحقيق التفوق والتميز على المنافسين؛

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن** ، 2004/2005، ص 34، [متاح على خط]، www. arabproject.net، تاريخ الاطلاع (2015/11/15).

[2] عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة– وجهة نظر**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 60.

- ✓ زيادة إنتاجية كل عنصر من عناصر المؤسسة؛
- ✓ زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات البيئية؛
- ✓ ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة؛
- ✓ العمل على زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل؛
- ✓ زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة؛
- ✓ تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

3.3 مراحل التطور الإداري لإدارة الجودة الشاملة

مر التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل، وهي[1]:

1.3.3 مرحلة فحص الجودة (Quality Inspection Stage): يشير مصطلح الفحص إلى تلك الأنشطة المصممة لتحديد أو إيجاد حالات عدم التطابق الموجودة فعلا في المنتجات أو الخدمات التامة، وهذا ما يعني أن عملية فحص الجودة كانت لمجرد ضمان تطابق المنتج أو الخدمة مع المواصفات الفنية المحددة مسبقا، وكشف الأخطاء بعد وقوعها، وذلك قبل وصول المنتج أو الخدمة إلى الزبون، وعليه فإن الفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة للزبائن، كما لا يمنع وقوع الخطأ، بل تنحصر مهمة الفحص في اكتشافه.

2.3.3 مرحلة مراقبة الجودة (Quality Control Stage): امتدت هذه المرحلة من عشرينيات القرن العشرين إلى غاية الخمسينيات، حيث كان ينظر للجودة في هذه المرحلة بنفس نظرة المرحلة السابقة، إلا أنَه بدلا من التفتيش كل ما تنتجه المؤسسة، تم استخدام المنهج الإحصائي لاختبار عينات من المنتج بهدف ضبط الجودة، وهذا ما أدى إلى توسيع العملية الإنتاجية وحصر مسؤولية مراقبة الجودة بقسم خاص بها.

يعتر العالم "**W.Shewhart**" من أبرز رواد هذه المرحلة، فهو الذي يعرف بأب الرقابة الإحصائية للجودة، كما أنَه أول من وظَف النظرية الإحصائية في ضبط الجودة عام 1924 من خلال خرائط الضبط الإحصائي، وطور طرائق وتحليل مخرجات العملية الإنتاجية، ومدخل مستويات الجودة المقبولة بدلا من الفحص الشامل، وذلك بالاعتماد على نظرية الاحتمالات، التي تم توظيفها بشكل واسع في المؤسسات الاقتصادية الغربية خلال الحرب العالمية الثانية، في الوقت الذي اعتمدت المؤسسات اليابانية استراتيجية التحسين[2].

3.3.3 مرحلة توكيد الجودة (Quality Assurance Stage): امتدت هذه المرحلة من نهاية الخمسينيات إلى غاية التسعينيات من القرن العشرين، ونقصد بعملية تأكيد الجودة ذلك النشاط الذي يستهدف تقديم أدلة إثبات لترسيخ وتأكيد الثقة بين جميع الأطراف الفاعلين في بناء الثقة بجودة المنتجات، وذلك باعتبارها ميزة

[1] فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سابق، ص ص 11، 20.

[2] عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 58.

تنافسية لها، بالإضافة إلى ضمان تحقيق الجودة بالفعَالية المطلوبة، حيث يتضمن هذا المفهوم ثلاثة وظائف رئيسية هي[1]:

- ✓ مبدأ المعيب الصفري؛
- ✓ ضمان الجودة أو الثقة؛
- ✓ تحقيق القيمة الشاملة للزبون.

4.3.3 مرحلة الجودة الشاملة(Total Quality Management Stage): بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين، والذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الاقتصادية لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج (سلعة أو خدمة)، وجودة العملية التي يتم من خلالها، حيث يعتمد هذا المدخل على المبادئ والفلسفات التي جاءت بها المراحل السابقة، من خلال بلورتها في شكل منسجم ومتناسق، كما توسعت فكرة مشاركة العاملين في كل أقسام المؤسسة، من أجل تحسين جودة المنتجات بهدف كسب رضا الزبون[2].

5.3.3.مرحلة الأخذ بالتقنيات المعاصرة: وتتمثل هذه التقنيات في كل من: الحيود السداسي (**six sigma**)، وتقنية (**Kaizen**)، والإنتاج الرشيق (**Lean Manufacturing**).

يهدف الحيود السداسي "**six sigma**" إلى التحقق من الوصول إلى أعلى مستويات الجودة والأداء، وفق المعلومات والبيانات المتوفرة عن المخرجات من السلع والخدمات[3]، وذلك من خلال القيام بتحليل تلك البيانات والمعلومات لأجل معرفة مدى توافق المخرجات مع رغبات الزبائن، كما تعتبر منهجية"**six sigma**" من أكثر الأساليب فعالية في حل مشاكل منظمات الأعمال، وتحسين الأداء المؤسسي من خلال التأثير في الجوانب التالية[4]:

- ✓ تحقيق رضا الزبائن وولائهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية؛
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى خفض مستوى الخردة والنفايات والعمل على تعديلها؛
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، بما يؤدي إلى ارتفاع مستوى مردودية المؤسسة؛
- ✓ زيادة رقم أعمال المؤسسة بشكل متعاقب من خلال تحسين جودة المنتجات.

[1] خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، ط 02، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 31.

[2] K .Ishikawa, **Manuel pratique de Gestion**, AFNOR, paris, 1986, p , 10.

[3] Nicolas Manson, **Management**: **Méthodes et informatique**, impression& brochage sepec-France, 2012, p154.

[4] Maurice pillet, **Six Sigma Comment L'application**, Edition d'organisation, France, 2005, p 6.

في حين تستهدف تقنية الإنتاج الرشيق" **Lean Manufacturing "** التركيز على حاجات الزبائن، حتى تستطيع القيام بتحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق ذلك، وإلغاء كافة الأنشطة غير الضرورية [1].

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري، أبعادها، ومجالات تحولها

تعتبر إدارة الجودة الشاملة قاطرة للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث يعود اعتمدتها من قبل جل المؤسسات على اختلاف أنواعها، لأهميتها الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فعالياتها وقدرتها على تحقيق البقاء في السوق التنافسية.

أولا: أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

لقد تظافرت عدة عوامل ومؤثرات مهمة أدت بالمؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، والتي نذكر منها:

1. المنافسة العالمية المتصاعدة واشتداد الصراع بين مقدمي المنتجات من القطاع الخاص والعام على المواد التي تجعل العملاء (متلقي المنتجات) في موقف متميز يسمح لهم بالمفاضلة بين المتنافسين، حيث لا يقبل سوى الأفضل والأعلى جودة؛

2. انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في مستوى أولويات المؤسسة؛

3. ضغوط العولمة واتجاه الأسواق العالمية للتداخل، بالإضافة إلى انهيار الحواجز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات بين الأسواق العالمية بحرية وسهولة، تجعل المؤسسات على اختلاف أنواعها ملزمة بمواكبة المعايير العالمية للسلع والخدمات، حيث لا يتحقق الالتزام بها بدون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛

4. زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، والتي ترتكز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن؛

5. ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية حديثة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة، وقد أدى إدراك أهمية الجودة كعامل أساسي يفرض طرقا لتسيير الجودة الشاملة بإمكانها خلق ثقافة مشتركة لحل المشكلات[2].

لقد جاءت الجودة الشاملة في مقدمة الأفكار التي قدمت الإدارة في وعاء جديد يتناسب مع المعطيات الجديدة، بحيث يكون قادر على مواجهة التحديات العالمية بإيجابية لتحقيق النجاح والريادة للمؤسسة[3]، حيث

[1] بهاء حسين الحمداني، حسين عبد الحسين، **دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، ، العدد 70، ص 477.

[2] علاء فرج الطاهر ، **ادارة المواد والجودة الشاملة** ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 136،137.

[3] Shosi Shiba et autres , **4 Révolutions Du Management Par la Qualité totale –Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM** , dunod ,paris ,1997 .p49

تعتبر المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على آخرين جدد (المحتملين) أكبر تحدي تواجهه المؤسسة المعاصرة مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في ظل المنافسة الشديدة[1].

ثانيا: أسلوب إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري

يعتبر التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة، في تحقيق الأبعاد الأساسية للأنشطة المختلفة للمؤسسات على حد سواء، حيث أن التحسين المستمر للجودة يمثل استراتيجية تنافسية شاملة للمؤسسات المختلفة على البعدين الاستراتيجي والمرحلي في الوقت ذاته، وأن تكامل العمليات التخطيطية للجودة مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسات يعد حالة هادفة إلى تنشيط الأداء الفعَال.

تعد إدارة الجودة الشاملة نظام إداري متكامل يتمحور بعده الرئيسي في تحقيق رضا المستهلك سواء الحالي أو المحتمل، والاحتفاظ بالحصص السوقية الملائمة وتطويرها بشكل مستمر، بغية توفير ميزة تنافسية لفتح أفاق جديدة تنسجم مع القدرات المستمرة في التحسين والتطوير، وهذا ما لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال التخطيط المستمر في ضوء معطيات المتاحة، وقد أشار "**أدوارد دامنج**"(**E. Deming**) الإحصائي الأمريكي، الذي كان له الفضل الكبير في توسيع مفاهيم اليابانيين في مراقبة الجودة كأداة للمنافسة السوقية إلى مجموعة من الأساليب والتحليلات الإحصائية، التي أطلق عليها اسم "**عملية دامنج**" (***Deming* Cycle**) والتي تضمنت ما يلي[2]:

- ✓ **خطط Plan**: حدد المشكلة بوضوح ثم طور خطة تحسين الأداء.
- ✓ **أعمل Do**: نفذ الخطة أو اختبر الأداء.
- ✓ **أدرس study / Check** : تأكد من عمل الخطة أثناء التنفيذ.
- ✓ **صحح act**: القيام بالتحسين والتطوير الخطة ثم استمر بالخطة وإعادة الدورة.

من هنا يتضح أن إدارة الجودة كمدخل إداري، تتضمن الاعتماد على الأبعاد التالية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية الشاملة، وهي[3]:

- ✓ يجب تحديد أهداف نظام الإدارة؛
- ✓ تقييم المؤسسة المعنية من حيث: نقاط القوة والضعف، ومعرفة الفرص والتهديدات؛

---

[1] Mitonneau Henri , **iso9000**.**Version2000** .**le Management De la Qualité au Plus Proche des Entreprises** ,éd Dunod ,paris, 2001.

[2] سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 56، 57.

[3] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 26-28.

- ✓ تقييم الأبعاد التخطيطية المتوقعة والمقترحة، ثم الشروع في توفير التماسك والتوحيد وإعطاء أولويات التنفيذ؛
- ✓ ايجاد قنوات اتصال وطرق لتحقيق الأهداف في ضوء استخدام الاستنباط والمحاكاة والمباراة والعصف الذهني **Brainstorming**؛
- ✓ تقييم البدائل المتاحة والمناخ التنظيمي الملائم للتنفيذ؛
- ✓ اختيار أحسن البدائل في ضوء المتغيرات المختلفة؛
- ✓ تنفيذ الخطة؛
- ✓ اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية في ضوء النتائج المحققة فعليا.

ومن هنا يظهر بوضوح أهمية النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة في إطار النظام الإداري الشامل.

ثانيا: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تعمل المؤسسات التي تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تهيئة المستلزمات الضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة ،من أجل تحسين جودة منتجاتها، كما يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والقواعد المتمثلة في[1]:

1.اقتناع ودعم الإدارة العليا: يعتبر اقتناع ودعم الإدارة العليا حجر الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، فبدون الاقتناع والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا لأهمية إدارة الجودة الشاملة، فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب، حيث يتمثل الاقتناع والدعم المطلوب من طرف الإدارة العليا في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية، والعاملين على مختلف مستوياتهم، والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

2.التركيز على الزبون:[2] يعتبر التركيز على الزبون المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، فعلى إدارة المؤسسات أن تسعى وبشكل مستمر على تحقيق رضا الزبائن في الداخل سواء كانوا موظفين أو إداريين، والزبائن الخارجيين وهم المستفيدين من منتجات المؤسسة، وذلك من خلال تقديم منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعاتهم، مما يؤدي إلى كسب ولائهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة، لذا فإن التركيز على معرفة احتياجات الزبائن

[1] **Les 7 principes de management de la qualité**, en line : http://www.qualitiso.com7-principes-management-qualite/, en 18/01/2016.

[2] طهراوي حياة، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي الجزائري، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، الجزائر، جامعة المدية، 2016/2015، ص 103.

وتحديدها، ومحاولة إرضائهم بتقديم المنتج الذي يطابق أو يفوق توقعاتهم، والمحافظة على العملاء الحاليين والسعي للحصول على عملاء جدد، والأخذ بآرائهم عند تطوير أو تقديم منتج جديد[1].

إن بناء علاقة حرة ومفتوحة مع الزبائن، والحفاظ عليها بشكل مستمر يمد المؤسسة بمعلومات قد تستخدم في تصميم المنتج، وذلك من خلال توضيح رغبات العملاء، والتعرف عليها بشكل أفضل.

3.مشاركة العاملين وتحفيزهم: تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، وذلك لدفع العاملين لتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم البناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، ولابد من تحفيزهم وتشجيعهم للمساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكين العاملين على إحداث التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجاربهم، وذلك أن تسخير معارف وخبرات العاملين يمكن أن تؤدي أداء أفضل، كتحسين الإنتاجية وجودة المنتج المقدم[2].

4.تدريب العاملين وتأهيلهم: يعد تدريب العاملين وتأهيلهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، حيث ينظر للتدريب والتأهيل المستمر على أنّه أداة لتنمية إمكانات العاملين في إطار وظائفهم بما يحقق الانجاز الأمثل. يحتل التدريب أهمية متميزة لكونه سلسلة من أنشطة المؤسسة المصممة لتعزيز معرفة العاملين وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وهذا ما يؤكد أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الاهتمام بإكساب المدراء والعاملين المهارات اللازمة لذلك.

يتطلب تدريب وتأهيل العاملين معرفة الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة من خلال عملية التدريب كتطوير مهارات العاملين، وتعريفهم بالأساليب الضرورية لتحقيق الجودة، وتشجيعهم على اتخاذ قرارات العمل الجماعي، كما يتطلب ذلك تحديد النتائج المتوقعة للتدريب على مستوى أداء وكفاءة العاملين المتدربين، إذ يتوقع أن يؤدي تدريب العاملين إلى تأهيلهم على الأداء الفعّال، ومساعدتهم على حل المشكلات المتعلقة بالجودة، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.

5. التركيز على تحسين العمليات: ويتم ذلك من خلال دراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتحليل عمليات العمل ومراجعة إجراءات تأديتها للأعمال بصفة مستمرة ومنتظمة، واستخدام مختلف الطرق والأساليب الكفيلة بتقليص دورات العمليات الكثيرة، من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات والمراحل، بالإضافة إلى إلغاء دورات العمل الضائعة، وتقليل وقت انتقال العمل

[1] أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي التميز**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 35.

[2] بن عيشي عمار، **تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية: دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر ، العدد 11، 2012، ص 285.

من مستوى لآخر، أي أن ذلك يعتمد على تفادي وقوع الخطأ بدلا من اكتشافه بعد حدوثها، كما هو الحال في الرقابة على الجودة التقليدية لذا أصبح من الضروري وجود خطة عمل لتصحيح الأخطاء الروتينية، والتي تساعد على التحسين المستمر للجودة[1].

6.نظام المعلومات وجمع البيانات: يعد نظام المعلومات المحكم من أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فتوفير نظام معلومات فعال يعتمد على تجميع البيانات بشكل منظم وتحليلها بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، مما يساعد المؤسسة على تحقيق التحسين المستمر في الأداء.

إن اتباع نهج جمع البيانات لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطية، وبذلك يشكل نظام المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما أنه يساعد أصحاب القرار وفرق العمل على أداء مهامهم بصورة فعالة.

7.التحسين المستمر: تقوم إدارة الجودة الشاملة على استمرارية التخطيط والتحسين بشكل مستمر مهما بلغت كفاءة الأداء وفاعليته مستويات عالية، حيث يقصد بالتحسين المستمر: تلك المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى أفضل الطرق بشكل يواكب التغيير في متطلبات المستفيد". لذا أصبح من الضروري على المؤسسة التركيز على عملية تحسين أنظمة العمل، وقبول التغييرات المقترحة بما يحقق الوصول إلى الأداء الأمثل للمؤسسة[2].

8.فرق العمل: يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرامية إلى حل المشاكل وإيجاد الحلول، وذلك باستخدام ما يعرف بفرق العمل، حيث تقوم الإدارة العليا بتكوين فرق عمل تتكون من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشاكل، يقوم مبدأ فرق العمل على أساس أن اجتماع مجموعة من العاملين وتبادل الآراء والأفكار فيما بينهم ينتج عنه مساهمة ذات قيمة إضافية كبيرة، مما يساعد على ابتكار وإبداع أفضل الأساليب لأداء العمل وخفض التكاليف، كما يهدف مبدأ فرق العمل إلى تحسين نوعية وجودة المنتجات المقدمة للعملاء[3].

ثالثا: مجالات التغيير للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة TQM

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم مداخل إحداث التطوير الإداري، حيث يركز منهجها على إحداث مجموعة من التغييرات المطلوبة، والتي عادة ما تواجه بمقاومة شديدة، نظرا لكون هذه المنهجية (**TQM**) الجديدة

[1] رحاب حسين جواد كاظم، **أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها**، [متاح على خط]، **http://www.uobabylon.edu.iq**، تاريخ الاطلاع (2015/03/27).

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص 59.

[3] عمار بوحوش، مرجع سابق، ص ص 116-117

تلغي العديد من الأساليب القديمة التي اعتاد عليها أفراد المؤسسة، وهذا ما يوجب عليها التعامل معها بشكل مخطط ومدروس، من أجل كسب ثقة الموظفين وتأييدهم لهذه التغييرات، وذلك من خلال إعداد برامج توعية يشرح من خلالها أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفوائدها وكيف أنَّها ضرورة ملحة تفرضها المستجدات البيئية من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

ومن أهم مجالات التغيير في المؤسسة للتحول إلى منهج إدارة الجودة الشاملة نذكر:

1. ثقافة المؤسسة

إن نجاح عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتوقف على ثقافة المؤسسة، ومدى انسجامها مع الفهم الجديد المتعلقة بهذا التطبيق، ولهذا لابد من العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة للعمل الحالي للمؤسسة إلى ثقافة جديدة قائمة على مرتكزات أساسية تلبي هذا التطبيق الجديد.

ويمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنَّها: مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات، وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين، والتي تحكم تفاعل أعضاء المؤسسة فيما بينهم، وبين أطراف التعامل مع الآخرين خارج المنظمة، كما تؤثر ثقافة المنظمة على اتخاذ مختلف القرارات وحل المشاكل التي تعترض المسؤولين عند تطبيق أي تغيير[1].

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ثقافة تنظيمية جديدة، قادرة على إحداث تكامل داخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد في المؤسسة مع تحقيق الانسجام الخارجي مع بيئتها، وهذا ما يساعد على توحيد هذه الأنماط وتوجيهها لتحقيق هدفها، ومن بين فوائد الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي[2]:

- ✓ تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معتقدات وافتراضات المخططين الاستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المؤسسة وتعاملهم مع البيئة والمنافسين؛
- ✓ توحيد لغة الحوار داخل المؤسسة؛
- ✓ تميَز المؤسسة عن مثيلاتها سواء من حيث المدخلات أو المخرجات أو العمليات، أو بشعارها وسماته؛
- ✓ تقليل معدل دوران العمل في المؤسسة، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا؛

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الاستراتيجية– المفهوم–الأهمية–التحديات**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 166.

[2] جاسم بن فيحان الدوسري، **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة**، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الإدارية، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2008، ص ص 26، 27.

- ✓ تحقيق التكيف بين المؤسسة والبيئة الخارجية من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات أطراف البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة؛
- ✓ العمل على تنمية الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.

تساهم عملية اتخاذ القرار في تفعيل دور الثقافة التنظيمية الجديدة داخل المؤسسة، وتحقيق النجاح لها في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي على المؤسسة تبنّي خطة مدروسة للتطوير الإداري، حتى تتمَكن من خلالها زرع وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة، والتي تعتبر مسؤولية مشتركة بين جميع القادة الإداريين في المؤسسة التي تساهم في جهود التطوير، كما تشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف الجودة الشاملة على الجوانب التالية[1]:

- ✓ رسالة المؤسسة هي غاية ومسعى الجميع، فالمؤسسة هي مستقبل كل من يعمل فيها فنجاحها يعني نجاح الجميع؛
- ✓ تقديم النفع والاحترام للزبائن؛
- ✓ تحقيق المثالية في الإنجاز مسؤولية الجميع؛
- ✓ التميَز هدف استراتيجي؛
- ✓ يعتبر الولاء، والانتماء، والإخلاص، والأمانة في العمل السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المؤسسة؛
- ✓ توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- ✓ الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة؛
- ✓ تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية،
- ✓ النظر لكل فرد من أفراد المؤسسة كعنصر لديه القابلية للابتكار والإبداع؛
- ✓ اتخاذ القرارات المختلفة بشكل جماعي.

ومنه ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشامة تغيير في الثقافة. وطريقة أداء عمل المؤسسة، وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، حيث يمثل التعليم والبرامج التدريبية في الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المؤسسة، كتمهيد للدخول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي نظام رسمي يتم من خلاله تقسيم وتنظيم وتنسيق نشاطات المؤسسة، حيث يساهم في اتخاذ القرارات التنظيمية المتعلقة بأربعة أبعاد هي: تقسيم العمل، وأسس تكوين الوحدات الإدارية، ونطاق

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة–مفاهيم وتطبيقات**، مرجع سابق، 2012، ص48.

الإشراف، وتفويض الصلاحيات، لم يعد الهيكل التنظيمي ذا المستويات الإدارية المتعددة يتناسب مع المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة[1]، وذلك لما يسببه من مشاكل، والتي نذكر منها:

- ✓ وضع الحواجز بين المستويات الإدارية، حيث يكون كل نشاط منها منفصلا عن الآخر نظرا للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص؛
- ✓ كنتيجة للتركيز على التخصص الضيق ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية، أصبحت النظرة السائدة للعمل في المؤسسة نظرة جزئية؛
- ✓ مركزية السلطة وبطئ اتخاذ القرار وانجاز الأعمال؛
- ✓ ضعف التنسيق والترابط للعناصر المختلفة للمؤسسة نتيجة انحسار الحواجز بين الوحدات الإدارية؛
- ✓ بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال، وهذا ما يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي[2].

نظرا لكثرة المشاكل التي يمكن أن تحدث بسبب عدم تناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، أصبح من الضروري على المؤسسات الاهتمام بتغير هيكلها التنظيمي وإعادة تصميمه لتسهيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ ينبغي أن يتضمن الهيكل التنظيمي الجديد دور فرق العمل تتمتع بصلاحيات كبيرة واستقلالية أعلى، لأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فرق العمل أساس تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه فإن الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لإدارة الجودة الشاملة هو الهيكل الأفقي، أو الهرمي المقلوب، لأن هذه النماذج من الهياكل التنظيمية تقلص عدد المستويات التنظيمية، وبالتالي تحقق السرعة والمرونة في الاستجابة لتغيرات السوق وطلبات العملاء، ففي الهيكل التنظيمي الهرمي المقلوب العميل هو الذي يحتل القمة، حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة[3].

ثالثا: تغير أسلوب الإدارة

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات، التي تجعل كل فرد من أفراد المؤسسة يتبنى قيم إدارة الجودة الشاملة، ويعمل على تحقيق رضا العميل لتحقيق نجاح المؤسسة وتميزها، إن تطوير هذه الثقافة يتطلب من قادة المؤسسة تغيير أسلوب تسييرها، إذ يجب أن يتصف الأسلوب الجديد بالمرونة والحرية في العمل

[1] نادر أحمد أبو شيحة، مرجع سابق، ص 199.

[2] ماجد عبد المهدي مساعدة، سابق، ص ص 172، 173.

[3] شريف حمزاوي، **المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية**، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الثاني، للمؤسسات، تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة عنابة، 30 نوفمبر -01 ديسمبر 2004، ص12.

وزيادة مساحة الاستقلالية، بالإضافة إلى ضرورة تحقيق المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشاكل، بحيث يعتبر مبدأ المشاركة مطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير النمط القيادي السائد في المؤسسة، من خلال استبدال أنماط القيادة الحالية بأنماط جديدة تتصف بالشجاعة، بحيث تكون مستخلصة من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة. يتم تغيير نمط القيادة عن طريق النظر إلى الأمام لا للوراء، وعدم الهروب من المشاكل، والابتعاد عن الحلول الوسطى والاعتراف بالأخطاء من أجل الاستفادة منها، والقدرة على تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى تحقيق الدقة في العمل، والمتابعة بشكل مستمر للأعمال وتقيمها بموضوعية، كما يجب أن يتصف القائد بأخلاقيات العمل المتمثلة في: الموضوعية، والصدق، والأمانة.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة تطبيق أسلوب تنظيمي غير رسمي، يعتمد على العلاقات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين نفسهم، وهذا ما يجعل الرؤساء قريبين من واقع تنفيذ العمل عن طريق تبنّي الاتصال غير الرسمي، الذي يؤدي إلى كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي تتَكون بين القاعدة والقمة، إلاَ أن ذلك لا يعني انكار الاتصالات الرسمية، بل يجب تنميتها وتطويرها إلى جانب الاتصالات غير الرسمية[1].

رابعا: إعادة تصميم العلميات:

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على حاجة المؤسسة إلى تصميم عملياتها من جديد، حتى تتماشى مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث يكون هذا التصميم الجديد بعيدا عن الاتجاه التقليدي، فلا يجب الاكتفاء بإدخال تعديلات على القيم القديمة من أجل تطويرها، بل يجب على المؤسسة أن تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في كل شيء، فالمطلوب هو تصميم جديد يتوافق مع احتياجات (**TQM**) من أجل تحقيق درجة عالية للأداء والجودة، حيث يعتبر أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات من الأساليب المناسبة لخدمة هذا المجال[2].

[1] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 134.

[2] ضيف أحمد، مرجع سابق، ص216.

المطلب الثالث: مراحل وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة تخطيط جيد ومدروس، ووعي كبير بالمراحل المختلفة، التي يجب مراعاتها عند وضع هذا النظام حيز التطبيق، بالإضافة إلى توفر الإدراك والإلمام بكافة الأدوات التي تساعد على التطبيق الصحيح والسليم، وتحقيق النجاح الأكيد لهذا المدخل الإداري المعاصر.

أولا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عملية صعبة، تحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فهي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المؤسسة تهدف إلى تحسين جودة المنتج، من أجل كسب رضا الزبون.

يمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1.مرحلة الإعداد تعتبر من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي تتعلق بتجهيز وتهيئة المناخ الملائم للتنفيذ، وتشمل هذه المرحلة سبع خطوات، وهي[1]:

- ✓ يتم اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف الإدارة العليا بالمؤسسة، بالإضافة إلى التزامها بإجراء التحسينات المستمرة؛
- ✓ الاستعانة بمستشارين خارجين في إدارة الجودة الشاملة، أو الاعتماد على العاملين بالمؤسسة في هذا المجال؛
- ✓ تشكيل مجلس جودة، والذي يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بهدف زيادة فاعلية قراراته؛
- ✓ إرساء ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة من خلال زيادة الوعي بين العمال ومسيري المؤسسة؛
- ✓ تشكيل فرق عمل من أقسام ودوائر مختلفة تعمل على تحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى منح فرق العمل الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة؛
- ✓ إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة لفائدة مسيري المؤسسة وأعضاء مجلس الجودة؛
- ✓ وضع أسس لقياس الرضا الوظيفي للعمال والزبون عن منتجات وخدمات المؤسسة[2].

2. مرحلة التخطيط: يتم في هذه المرحلة وضع الخطة التفصيلية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تحديد الهيكل المناسب والموارد اللازمة للتطبيق، ويمكن تلخيص خطوات انجاز هذه المرحلة في النقاط التالية:

[1] ختيم محمد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة: ميدانية لمؤسسة سونلغاز**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص استراتيجية الجزائر ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009، ص 35.

[2] جوزيف جابلونسكي، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: (عبد الرحمن توفيق)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص ص 149، 150.

- ✓ اختيار أعضاء المجلس الاستشاري والمتمثلين في رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب والمدريين الوظيفيين، والأفراد الذين شاركوا بكفاءة عالية في مرحلة الإعداد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لضمان تأييد فرق العمل، كما يقوم المجلس الاستشاري بمراجعة وتحليل وتحسين عمليات المؤسسة، تتمثل المسؤولية الأساسية الاستشاري للجودة في إزالة العقبات التي تواجه عملية التغيير، وتسهيل عملية الاتصال لإظهار التأييد، والتغلب على المقاومة التي تواجه فرق العمل.
- ✓ اختيار منسق للجودة من الخريطة التنظيمية للمؤسسة، أو من خارجها، بحيث تتوافر فيه مجموعة من الصفات، والتي منها: المصداقية، التفكير العقلاني، القدرة على القيادة، التفاعل والاتصال، بالإضافة إلى الصفات السابقة يجب أن يتلقى المنسق تدريبا خاصا يمكنه من تأديته مهامه بنجاح، فهو الذي يقوم بعملية الربط والتنسيق بين جميع جوانب إدارة الجودة الشاملة[1].
- ✓ عقد الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري، الذي يتم فيه مناقشة ميثاق المجلس، تقسيم المسؤوليات لدعم تنفيذ خطة الجودة، وتحديد مواعيد التطبيق لأساسيات أسلوب الجودة الشاملة ورزنامة الاجتماعات التقييمية الدورية.
- ✓ تحضير مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل أعضاء المجلس الاستشاري، بمشاركة من ممثلي العمال ومنسق الجودة الذي يعمل على تنسيق الجهود، كما يركز في هذه المسودة على برامج التدريب اللازمة لإنجاح هدف إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ اختيار المجلس الاستشاري لاستراتيجية التطبيق.

3. مرحلة التقويم والتقديرات: تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم المراحل السابقة، وتنفيذ الخطوات الموالية من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها، وتشمل هذه المرحلة على أربع خطوات رئيسية، هي[2]:

- ✓ **التقويم الذاتي:** ويتضمن تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ **تقييم أراء الزبائن:** ويتم ذلك بإجراء مسح شامل حول أراء الزبائن المتعلقة بمنتوجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.
- ✓ **التقدير التنظيمي:** يهدف إلى توفير أداة ضرورية لفهم توجهات المؤسسة والأفراد العاملين بها، حيث يعتمد التقدير التنظيمي على المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية.

[1] بوحرود فتيحة، مرجع سابق، ص 37.

[2] جوزيف جابلونسكي، **إدارة الجودة الشاملة**، كتب المدير ورجل الأعمال، مرجع سابق، ص 4.

- ✓ **التغذية العكسية:** وتهدف إلى التعرف على ردود أفعال المشاركين في دورات التدريبية ودرجة رضاهم عن البرامج التدريبية، وآرائهم حول امكانية تحسين الأداء ومجالاته.

4. مرحلة التنفيذ: تبدأ هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي للخطط الموضوعة، حيث تقوم فرق العمل بإحداث التغييرات اللازمة للوصول إلى الأهداف الموكلة لها، من خلال الاعتماد على طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

5.مرحلة تبادل ونشر الخبرات: تقوم هذه المرحلة بدعوة الآخرين (المتعاملين مع المؤسسة) للمشاركة في عملية التحسين المستمر، وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة وفروعها والموردون المتعاملين معها، لإقناعهم بالمزايا التي تنتج عن هذه المشاركة، وبالتالي نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في بيئة العمل، مما يدعم الفرص المتاحة ويقلل التهديدات المتوقعة الناتجة عن هذا المنهج الجديد.

ثانيا: أساليب إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من الأدوات والأساليب الشائع استخدامها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي طرق أثبتت نجاحها في تحسين فعالية المؤسسة بمرور الزمن، كما أنه ليس من الضروري أن تستخدم هذه الأدوات جميعها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لاختلاف احتياجات المؤسسات. ومن أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة الأكثر استخدام نذكر[1]:

1.تحليل باريتو: يقوم هذا التحليل على تجميع البيانات الإحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث المشكلة والخسارة، من أجل تحديد المشكلات الأكثر تكراراً في الحدوث أو الأكثر تسبباً في الخسارة، حتى نبدأ في حلها، كالمشاكل المتعلقة بتكلفة المواد عند التصنيع، انخفاض كفاءة الأداء، انقطاع التيار الكهربائي أو عدم توفر الصيانة الوقائية بشكل مستمر، بحيث لا ينبغي أن ينظر للمشكلات بنفس النظرة، وإلا يضيع الوقت في حل بعض المشكلات التي لا تسفر عن تحسين حقيقي في الجودة، ويرتكز تحليل باريتو على أن 20% فقط من الأسباب مسؤولة عن 80% من المشاكل التي تحدث بالمؤسسة[2].

يتم تحديد المشكلة التي يكون تكرارها كبيرا مقارنة مع المشاكل الأخرى، ومن ثم فإن حل المشكلة يكون من خلال القضاء على سبب وجودها.

2.قائمة المراجعة: تمكن قائمة المراجعة من جمع، وترتيب، وتنظيم البيانات المتعلقة بالمشكلة المعنية بالدراسة (سواء كانت متعلقة بالمنتج أو بالعمليات) والأسباب المؤدية إليها في صورة أرقام أو صفات، وبصورة محددة

[1] اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، **ستة سيغما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 57.

[2] عادل الشيراوي، **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: الأيزو 9000– المقارنة المرجعية**، الشركة العربية للإعلام العلمي" شعاع"، القاهرة، 1995 ص ص 30، 31.

وثابتة، بما يساعد المسؤولين على دراسة المعلومات وتحليلها، كما تستخدم قائمة المراجعة في ترتيب المشاكلات حسب الأهمية النسبية لها(الأخطاء).

3. الرسم البياني الانتشاري: يستخدم الرسم البياني الانتشاري لغرض تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين الظاهرة التي أدت إلى حصول المشكلات والأسباب التي يمكن أن تساهم في خلق هذه الظواهر، ويتم تمثيل العلاقة لتحديد الأسباب الممكنة المؤدية لحدوث المشكلة.

من الناحية الإحصائية فإن الرسم البياني الانتشاري ليس كافيا وحده لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وإنما يعطي فكرة مبدئية عن تلك العلاقة، فهناك العديد من الإحصائيات تعطي دقة أكبر وفكرة أشمل في هذا المجال[1].

4. خريطة تدفق العمليات: تستخدم هذه الخريطة لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: توضيح الصورة أمام الأفراد العاملين، وتوحيد طرق العمل، والمساعدة على تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة، كما يمكن استخدام خرائط التدفق لتوثيق العمليات في نظم إدارة الجودة الشاملة، بدلا من طرق أخرى تحتاج إلى وقت أطول كوضع الإجراءات لكل نشاط ولكل عملية بالمؤسسة[2].

5.تخطيط السبب والأثر أو تخطيط عظم السمكة: يعرف تخطيط السبب والأثر عند بعض خبراء الجودة بتخطيط إيشيكاوا، نسبة إلى كورو ايشيكاوا "**Kaoru Ishikawa**"، الذي كان له دور في تطوير هذا التخطيط، كما يطلق عليها اسم مخطط عظمة السمكة، وهو أسلوب يعبر عن أسباب المشكلة وعلاقة هذه المشكلة بالأسباب نفسها، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولا والتي يعبر عنها برأس السمكة، وبعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذ الخط إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، ثم يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط، ووضع الأسباب الثانوية عليها.

وبناءا عليه تظهر خريطة السبب والأثر، التي تمكّن من تحليل الأسباب الرئيسية والثانوية ومنه اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة[3].

6. أسلوب العصف الذهنيBrainstorming: يفيد هذا الأسلوب في استدرار الأفكار الإبداعية من مجموعة من الأفراد المنفذين للعملية أو العاملين فيها، ومن خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة مثل: ماذا، لماذا، متى، أين، كيف، ...الخ.

---

[1] أحمد دودين، مرجع سابق، ص 231.

[2] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، ط 06، مرجع سابق، ص 269.

[3] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص 61.

7.المقارنة المرجعية: وتتمثل في عملية قياس ومقارنة أداء المؤسسة مع أداء مؤسسة رائدة في نفس مجال النشاط أو مجال آخر، حيث تبيَن المقارنة المرجعية للمسيرين موقع المؤسسة من المؤسسات الرائدة، فيما يتعلق بعملية معينة أو هدف معين يراد تحقيقه، تتم عملية المقارنة المرجعية من خلال الخطوات التالية[1]:

- ✓ اختيار موضوع المقارنة المرجعية، ويكون عادة عبارة عن مؤشر، كمؤشر الربحية، رقم الأعمال، معدل العائد، مستوى أداء العمال، التكاليف، التكنولوجيا ...الخ؛
- ✓ اختيار مؤسسة رائدة كمرجع للمقارنة سواء في نفس نشاط المؤسسة أو غير ذلك محلية كانت أول دولية؛
- ✓ تكوين فريق عمل لأداء هذه المهمة؛
- ✓ جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها؛
- ✓ تحديد بدقة لنقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة التي تعتبر كمرجع للمقارنة؛
- ✓ الاستفادة من نقاط القوة ومحاولة تبنيها في المؤسسة.

[1] اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، مرجع سابق، ص 81.

المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات كاتجاه حديث للتطوير الإداري

في ظل الاقتصاد العالمي القائم على التجارة الحرة والخصخصة والمنافسة القوية، ونظرا لقصر حياة المنتجات في الأسواق، ونتيجة للتطور والابتكار المستمرين، والثروة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة، الأمر الذي جعل بقاء واستمرار المؤسسات مهمة صعبة وشاقة، أصبح من الضروري البحث عن مفاهيم إدارية جديدة متطورة للتعامل مع التغيرات البيئية المعقدة، لذا تعتبر تلك المفاهيم الإدارية الجديدة من المتطلبات الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على بقاءه واستمراره.

لقد أظهر الاقتصاد العالمي توجه جديد يدعو إلى توسيع إطار التغيير، ليشمل الإدارة بكامل قطاعاتها، يتمثل في مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والذي يعتبر من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة، إذ تمثل دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به من أعمال وإجراءات، من خلال دراستها وتقيمها وإعادة هيكلتها بشكل جذري، بمعنى أخر التخلي التام عن كل ماهو قديم والتفكير بشكل جديد يساعد على مواجهة التغييرات.

المطلب الأول: مفهوم إعادة الهندسة العمليات الإدارية

وضعت إعادة هندسة العمليات الإدارية من قبل كل من "**مايكل هامر**" و"**جيمس شامبي**" في بداية التسعينات وبالتحديد سنة 1993، وهي إحدى أنواع التغيير الجذرية الحديثة، أي إعادة التفكير بصورة جدرية، والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المؤسسات، من أجل إدخال تغييرات أساسية، وجذرية جديدة في عمليات وأساليب، وطرق، وإجراءات العمل لديها بهدف تحسين الأداء[1].

1: تعريف إعادة الهندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

تعتبر إعادة الهندسة العمليات الإدارية أو الهندرة أداة رئيسية للفكر الإداري الحديث، فهي مصطلح مركب من كلمتي "**الهندسة " و" الإدارة**"، كترجمة للمصطلح الإنجليزي "**Business Engineering** "والذي يعني إعادة هندسة الأعمال[2].

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنَها: منهج إداري جديد يهدف إلى إحداث تغيير جذري في العمليات، عن طريق إعادة تصميم وبناء كيفية أداء العمل من أجل تطوير وتحسين عمليات العمل، وتعظيم قيمته

[1] أمل محمد شيخ حسين دمنهوري، **العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد31، الجزء 02، 2013، ص 55.

[2] إياد علي الدجني، **نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة الجامعة الإسلامية**، مجلة جامعة دمشق المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص 323.

من منظور الزبائن أو المستفيدين أو المتعاملين مع المؤسسة[1]. لقد سمي هذا المفهوم بهندسة الإدارة كونه يتطلب تحولا جذريا في تصميم النظم، والوظائف، والسياسات، والهياكل التنظيمية الداعمة والمحركة للعمل من خلال استخدام الأمثل تكنولوجيا المعلومات.

كما تعرف بأنَها: عملية إعادة تشكيل المؤسسة، وإجراء ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية والممارسات الإدارية، ونشاطات الأعمال، والنماذج التنظيمية، وإعادة تشكيل الموارد البشرية، والرأسمالية للمؤسسة، وإعادة ترتيبها على شكل عمليات، وهياكل تنظيمية متقاطعة وظيفيا لتعظيم المركز التنافسي، والقيمة المضافة لأصحاب الأسهم، وتعظيم المساهمة المجتمعية.

وتعرف أيضا على أنَها: أداة تغيير تستطيع أن تستخدمها جميع أنواع المؤسسات وفي كافة أنواع العمليات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق إجراءات العمل لديها والتخلي عن كل ما هو قديم، أي أنها ليست عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تحديد لها[2].

وعرفت كذلك بأنها: إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، الجودة ومستوى الخدمة[3]، من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يتضمن أربع نقاط رئيسية هي:

- ✓ **أساسية (Fundemental Rethinking)**: وتعني أن الوقت قد حان لكي تعيد كل منظمة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقومون به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والمؤسسة؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟ كل هذه الأسئلة تطرحها إعادة هندسة العمليات الإدارية بمنهج علمي، يساعد في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة.
- ✓ **جذرية (Radical Redésigne)**: تتضمن إعادة هندسة العمليات حلولا جذرية لمشاكل العمل الحالية، وهذا ما يميَزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية الأخرى، التي تسعى أغلبها إلى حلولا عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذري للوضع القائم تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير، أو تحسين أو تعديل لأساليب العمل القائمة.

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 356.

[2] عمر وصفي العقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، 2001، ص 94.

[3] مايكل هامر، جيمس شامبي، ترجمة (شمس الدين عثمان)، **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة**، الشركة للإعلام العلمي، القاهرة، 1995، ص 19.

- ✓ **هائلة (DramaticResults)**: لا تسعى إعادة هندسة العمليات لتحقيق التحسينات النسبية الشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، ولقد حققت معظم المؤسسات التي طبقت مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل، والأرباح وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى تقليص الوقت اللازم لإنجاز العمل، وتقديم أفضل الخدمات للعملاء.
- ✓ **العمليات (Processes)**: نقصد بالعملية سلسلة الأنشطة، والإجراءات، والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، بحيث تضيف هذه السلسلة قيمة للمدخلات عن طريق إجراء التعديلات الضرورية عليها لإنتاج جديد ذا قيمة للعميل[1].

يتميز أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بتركيزه على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمؤسسات المختلفة وليست الإدارات، إذ يتم دراسة إعادة هندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم انجاز المنتج المطلوب (سلعة أو خدمة)، فهي تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيق العمل.

2.خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن إعادة الهندسة العمليات الإدارية تتميز بعدة خصائص أساسية تجعلها مفهوما شاملا، ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذريا، كما تركز على روح المغامرة وتقنية المعلومات، وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي[2]:

- ✓ تعد تغييرا جذريا في إعادة تصميم العمل وفي طريقة أدائه؛
- ✓ تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة، بحيث لا تقتصر على التحسين فقط؛
- ✓ تركز إعادة على العمليات الإدارة والعملاء؛
- ✓ تختلق اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير الأخرى؛
- ✓ تعتمد على استخدام نظم جديدة وحديثة في تقنية المعلومات؛
- ✓ الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، إذ تعتبر التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة؛
- ✓ التخلص من القوانين الجامدة، التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المنظمة أعمالها وتبني طرق جديدة تناسب أهداف المنظمة وظروفها؛
- ✓ الاعتماد على نظام جديد للقيمة يكون مناسبا لإرضاء العملاء؛

[1] أحمد بن صالح عبد الحفيظ، **المرجع العلمي لتطبيق الهندرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، عمان، ص 19.

[2] خان أحلام، **إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2012، ص ص 6، 7.

- ✓ التخلص من بيروقراطية العمل والممارسات القديمة؛
- ✓ التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانيات الأساسية؛
- ✓ تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات؛
- ✓ التركيز على العمليات الكلية والجوهرية من أجل تحقيق المستوى الأمثل لمقاييس الأداء.

3. المبادئ الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

يوجد مجموعة من المبادئ يرتكز عليها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي تميَزه عن باقي المداخل الأخرى للتطوير بشكل عام، وتطور العملية بشكل خاص، وهي[1]:

1.3 دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة: ونعني به دمج مجموعة من الوظائف المنفصلة في وظيفة واحدة، والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، مما يؤدي إلى توزيع أعباء العمل ومسؤولياته، والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد المستويات الإدارية الوظيفية[2].

2.3 العاملون هم الذين يصنعون القرار ويتخذونه: يصبح اتخاذ القرار المناسب في إحدى مراحل العمل بيد الموظف، وذلك بدلا من لجوئه إلى رؤسائه للحصول على القرار، بعد أن كان حكرا على المدراء فقط.

3.3 إعادة ترتيب العمليات حسب تطبيقها: وهذا يعني أنه ليس بالضرورة أن تؤدى العمليات في تتابع واحد ولكن تتم حسب الحاجة، أي وجود مرونة في أسلوب أداء العملية، بمعنى إمكانية أداء العمليات بشكل متزامن أي بوقت واحد بدلا من الترتيب المتتابع للعملية.

4.3 أداء العمل في المكان المناسب له: تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية على نقل العمل بين الوحدات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، وحصول الوحدات على احتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل.

5.3 خفض مستويات الرقابة والمراجعة: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على استخدام أسلوب الرقابة المتوازن، من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة العامة أو المؤجلة، ويعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة عند لحظة اكتشاف الأخطاء أو النظر في

---

[1] عمر وصفي العقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص 95.

[2] حضير علي فيروز، **دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الصناعية: دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 26، 2013، ص100.

الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية، كما تستخدم الهندرة الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط[1].

6.3 الجمع بين المركزية واللامركزية: تقوم إعادة هندسة العمليات على الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين المستويات الإدارية من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تستفيد المؤسسة من مزايا المركزية، من خلال ربط جميع وحداتها الإدارية بشبكة اتصالات موحدة.

4. أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

تنبع أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية من فكرة أن معظم مؤسسات العصر الحديث تفتقد للكفاءة التنظيمية من منظور ومقياس الأسواق العالمية، مما يتطلب لجوئها إلى وسائل التطوير والتحسين التي تمكنها من التكيف مع التغيرات الاقتصادية العالمية، والتطورات التكنولوجية والمعرفية، حيث تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية ثورة حقيقية في عالم الأعمال، وذلك لما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة لإعادة التفكير والنظر بشكل جذري في كافة أنشطة، وإجراءات واستراتيجيات العمل التي أسست عليها الكثير من المؤسسات.

في العديد من المؤسسات لا يزال يتمحور العمل في يد مجموعة من الأفراد المتخصصين والمحصورين ضمن أطر محددة تفصل فيما بينها حدود وظيفية، وأن كل منها يعمل وفق توجه إدارته العليا. ويمكن إجمال أهمية إعادة الهندسة كالآتي[2]:

- ✓ منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض مراحل، ووقت، وتكلفة العمليات، وزيادة القيمة المضافة.
- ✓ أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المؤسسات، وهي:

أ- المؤسسات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها الإدارية.

ب- المؤسسات التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار المنظم في الوقت القريب، عن طريق إعادة هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية.

ج- المؤسسات التي بلغت قمة التفوق والنجاح، من خلال إعادة هندسة عملياتها وابتكار أساليب عمل أكثر نجاحا لتحقيق نجاحات إضافية مقارنة بمنافسيها.

---

[1] إياد علي الدجني، مرجع سابق، ص 327.

[2] عادل هادي البغدادي وآخرون، **أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال " دراسة ميدانية في معمل إطارات بابل**، مجلة العلوم الاقتصادية، ، العدد 21، المجلد الخامس، جامعة الكوفة بغداد، 2008، ص 126.

✓ استراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية لكل مؤسسة تبحث عن الكفاءة، والفعالية، والمحافظة على البقاء والاستمرارية.

لقد أثبت الواقع ذلك بعد أن غزت المنتجات اليابانية الأسواق العالمية في صناعة السيارات والحديد والالكترونيات، حيث وجدت الشركات الأمريكية نفسها عاجزة عن تحدي ومنافسة الشركات اليابانية الأمر الذي دفعها إلى استخدام إعادة الهندسة الإدارية من أجل تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء.

5. الفرق بين مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومداخل التطوير الأخرى

يختلف مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية عن مداخل التطوير الأخرى في مجال الإدارة في مجموعة من النقاط، والتي نبينها في الجدول أدناه.

الجدول رقم 03: الفرق بين هندسة العمليات الإدارية ومداخل التطوير الأخرى

البرنامج / أوجه الاختلاف	إعادة الهندسة Reengineering	التصويب Rightsizing	إعادة الهيكلة Restructuring	إدارة الجودة الشاملة TQM	الآلية Automation
الفروض محل البحث	جوهرية وأساسية	تشكيل الأفراد	العلاقات بين الوحدات التنظيمية	حاجات ورغبة المستهلكين	تطبيقات التكنولوجيا
مجال التغيير	جذرية	تشكيل الأفراد مسؤوليات الوظائف	التنظيم	من أسفل إلى أعلى	النظم
التوجه الرئيسي	العمليات	المجالات الوظيفية	المجالات الوظيفية	العمليات	الإجراءات
نوعية التحسين	مفاجئ	تدريجي	تدريجي	تدريجي	تدريجي

المصدر: سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص319.

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين أن الاختلاف بين مفهوم هندسة العمليات الإدارية ومداخل التطوير الأخرى، ينتج عنه خلط بينها وبين هذه المداخل، ذلك أن هناك العديد من التصورات الخاطئة عن جوهر مفهوم إعادة الهندسة، تمر المؤسسات مرات عديدة بعملية إعادة تنظيم ضخمة وتسميها إعادة هندسة، وتخفيض آخر

لعدد العاملين فيها إلى النصف وتسميه إعادة هندسة، ومؤسسات أخرى تتخذ برامج الكفاءة التي تنفذها وتسميها إعادة هندسة، وبذلك يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية ليست ما يلي:

- ✓ ليست إعادة تنظيم، الذي هو " **تعبير ملطف**" لعملية تحريك الخريطة التنظيمية، بل أنها تهتم بكيفية أداء العمل وليس بطريقة تنظيم المؤسسة.
- ✓ ليست عملية أتمتة (الآلية) رغم صلتها الوثيقة بها، حيث أن دور إعادة الهندسة يتمثل في تفعيل تصميمات جديدة كالعمليات وليس توفير آليات جديدة لأداء القديم منه.
- ✓ ليست تقليص حجم ذلك أن هذا الأخير هو التخلص من الأفراد أو الأعمال لتحسين المردودية المالية على المدى القصير، بل إن إعادة الهندسة تركز على التفكير من جديد في العمل من بدايته إلى غاية نهايته بأفضل الطرق لأدائه مستبعدة في ذلك العمل غير الضروري[1].

6.مبررات أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

تظهر المبررات الموجزة أدناه ضرورة تبني إعادة الهندسة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد المؤسسات على مواجهة التغييرات وتلبية رغبات وتطلعات الزبون المعاصر، حيث أصبح تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية مطلبا حيويا لإجراء التحولات والتغييرات الجذرية المطلوبة، حيث تتعرض المؤسسات لضغوطات كثيرة من قبل مصادر متعددة لإدخال تغييرات على بنيتها وآليات العمل لديها، ومن بين تلك الضغوط نذكر ما يلي[2]:

- ✓ التغير والتطور المستمر في البيئة الاقتصادية العالمية، التي أصبحت قائمة على التجارة الحرة، والخصخصة والمنافسة، وقصر دورة حياة المنتجات، وتطور متطلبات الزبون المعاصر وازدياد ثقافته بالمنتجات؛
- ✓ السعي المستمر لاكتساب الميزة التنافسية جعل الحاجة للتغيير ضرورية لبقاء واستمرار المؤسسة؛
- ✓ حدوث التقدم الحضاري المتسارع تقنيا وفنيا واجتماعيا، أثر بشكل كبير على مستوى جودة وكلفة المنتجات المطلوبة في الأسواق العالمية؛
- ✓ غزو ثورة المعلومات جميع أنحاء العالم؛
- ✓ محاولة المؤسسات الاقتصادية التأقلم والتكيف مع متغيرات السوق العالمية بهدف بقائها جزءا من المنظومة الاقتصادية العالمية، من خلال البحث عن نظم ومبادئ وأساليب العمل الإدارية والفنية الأكفأ والأكثر

[1] سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 319.

[2] بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر، 2006، ص 152.

ملائمة، لغرض تحقيق معدلات عالية للمنتجات والخدمات بالجودة العالية، والسعر المنافس، والسرعة المناسبة من أجل كسب رضا العميل، وضمان البقاء والاستمرار في سوق مفتوحة معلومة؛

- ✓ إدراك أن التغير هو الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع التطوير وأنه حقيقة دائمة الوجود ومستمرة الحدوث، وشاملة لكل جوانب الحياة العملية.

7. أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل، بحيث تكون تتناسب مع متطلبات العصر الحالي الذي يتميز بالسرعة والثورة التكنولوجية، فالمؤسسة التي تسعى إلى تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم يمكنها أن تحقق الأهداف التالية[1]:

1.7 تحقيق تغيير جذري في الأداء: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إحداث تغيير جذري في الأداء، والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل، حيث يتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين بالمنظمة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة، أي أنه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي وهى قاعدة الخروج من الصندوق (**Out Box**)، والتي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من القيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية، تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل، وهذا يعني[2]:

- ✓ أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أساليب العمل المتبعة، ومراجعة ما يقومون به من أعمال، وسؤال أنفسهم: لماذا يقومون بهذه الأعمال؟ وهل هي ذات قيمة للعملاء والمؤسسة؟ وهل يمكن أداؤها بطريقة أفضل؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية بأسلوب علمي يساعد المؤسسات في الوصول إلى إجابات مناسبة لهذه الأسئلة الهامة.
- ✓ أن تتضمن هذه العملية حلولاً جذريةً لمشاكل العمل الحالية، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد إجراء تغييرات سطحية ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل لأساليب العمل القائمة.

2.7.التركيز على الزبائن: ويمثل أحد أهم أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية، إذ تهدف إلى توجيه المؤسسة إلى التركيز على متطلبات الزبون، من خلال تحديد احتياجاته والعمل على تحقيقها.

---

[1] Sotiris Zigiaris, **Business Process Re-engineering**, Report produced for the EC funded projec, Innoregio: dissémination of innovation and knowledge management techniques, J anuary 2000,p 8, On line, http://www.adi.pt/docs/innoregio_bpr-en.

[2] عبد الرحمن تيشوري، **إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها**، [متاح على خط]، www.hrdiscussion.com ، تاريخ الاطلاع (2016/09/13).

3.7 السرعة: تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المؤسسة من أداء أعمالها بسرعة عالية، وذلك عن طريق توفر المعلومات اللازمة والمطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

4.7 الجودة: تهدف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، حتى تكون متناسبة مع رغبات واحتياجات الزبائن[1].

5.7 تخفيض التكلفة: تخفيض التكلفة هو أحد أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

6.7 تبسيط الإجراءات: ونعني بها مجموعة الأساليب الفنية التي تحدد الطريقة الأفضل والأيسر لأداء العمل وانسيابه بصورة سهلة، وبأقل جهد ووقت، وتهدف عملية تبسيط الإجراءات إلى ما يلي[2]:

- ✓ تقليص عدد النماذج أو خطوات العمل غير الضرورية والاستغناء عن الموظفين الزائدين عن الحاجة وتحقيق الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة؛
- ✓ توزيع الأعمال بين الموظفين توزيعا عادلا وتبسيط الإجراءات المكونة لمشاكل العمل، وإناطة الأعمال بالقادرين عليها مع مراعاة التخصص؛
- ✓ حل مشاكل التنظيم المتعلقة بأساليب العمل؛
- ✓ إثارة الرغبة في العمل بهدف تبسيط إجراءاته، وإمداد القائمين به بالقادرين على تحسين وسائله؛
- ✓ إثارة اهتمام الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم؛
- ✓ زيادة كفاءة إنتاجية الوحدات العاملة.

المطلب الثاني: مسؤولية، ومتطلبات، وفوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية

[1] خضير علي فيروز، مرجع سابق، ص 100.

[2] هيثم حمود الشلبي، مروان محمد النسور، **إدارة المنشآت المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، 463.

يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة كغيره من الأساليب التغيير والتطوير يتطلب شروط ومتطلبات أساسية تساعد المؤسسات على تبَنيه، كما أنَه يؤدي إلى تحقيق منافع عديدة للمؤسسة، وهذا ما سنبيَنه فيما يأتي.

أولا: مسؤولية إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة

يتعين على المؤسسات التي تتبنى أسلوب إعادة هندسة أعمالها تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق من البداية، الأمر الذي يتطلب بذل جهود استثنائية لاختيار الأفراد والجماعات التي ستشارك بمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أن الأفراد هم الذين يقومون بإعادة هندسة العمليات الإدارية، التي تعتبر جهد جماعي يشارك فيه العديد من أفراد وجماعات العمل من داخل المؤسسة، أو من خارجها كالاستشاريين مثلا.

يتوقف نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة كبيرة على كفاءة القائمين عليها، وبالتالي على حسن اختيارهم، تتمثل الجهات التي تتولى هذه العملية في[1]:

1.قائد العملية: وهو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاقا من كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الصلاحيات الكافية، لإحداث التغيير اللازم بالتنظيم وإقناع الأعضاء بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية إعادة الهندسة، ويشترط بقائد العملية أن تتوفر لديه الرغبة والحماس لتطوير وتجديد العمل بالمؤسسة وتحسين وضعها الحالي، فهو المراقب والمسيطر على التغيير والموارد المطلوبة لتنفيذ التغيير.

2.صاحب العملية: هو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة الهندسة في مستوى محدد، فهو من بين أحد المديرين في مستوى إداري عالي ذو مسؤوليات إدارية ميدانية، فمثل هذا الشخص يصعب توفره في المؤسسات التقليدية ذات الهيكل التنظيمي الوظيفي، على عكس المؤسسات الأخرى التي تتبنى الهيكل التنظيمي المصفوفي.

3.فريق إعادة الهندسة: وتتمثل في مجموعة الأفراد المختصين بإعادة الهندسة عملية محددة، والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها، حيث لا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بإعادة الهندسة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة (أي أنه عند القيام بعملية إعادة الهندسة لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل)، ويضم فريق إعادة الهندسة من خمسة إلى عشرة أعضاء بعضهم من داخل المؤسسة وآخرين من خارجها[2].

---

[1] عبد الكريم محسن باقر، أحلام إبراهيم العيثاوي، **إعادة هندسة عملية تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزيرة –بغداد**، ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010، ص 10.

[2] مايكل هامر وجيمس شامبي، **الهندسة الإدارية**، كتب المدير ورجل الأعمال ، إصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، العدد 20، القاهرة، 1993، ص 6.

4.اللجنة الموجهة: تتشكل هذه اللجنة من مجموعة اختيارية من كبار المسؤولين الإداريين لتوجيه جهود إعادة الهندسة، فبعض المؤسسات تعتبر هذه اللجنة محورا أساسيا في إعادة هندسة عملياتها، بينما تنفذ مؤسسات أخرى عملية إعادة الهندسة بدونها، حيث يعمل أعضاء هذه اللجنة على تطوير السياسة والإستراتيجية المناسبة لإعادة الهندسة، وحل المشاكل التي قد تحدث بين أعضاء فرق العمل، تعمل اللجنة الموجهة على تقديم الدعم والمساندة لإنجاح مشروع إعادة الهندسة، فهي بهذا تشبه الهيئة التحكمية العليا.

5.منسق العملية(القيصر): وهو الشخص المسؤول عن التنسيق بين المشروعات المنفصلة لإعادة الهندسة وتطوير أساليب في المؤسسة كاختيار تقنية المعلومات المناسبة، وتحديد نوعية أعضاء فريق إعادة الهندسة، بحيث يكون منسق العملية بمثابة مساعد رئيسي لقائد العملية[1].

ثانيا: المتطلبات الأساسية لنجاح برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توافر عدة متطلبات أساسية، والتي يمكن ذكرها فيما يلي[2]:

1. الاستراتيجية: لقد أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي لعملية تبنَي إعادة هندسة العمليات الإدارية، ولضمان نجاح هذه العملية يجب أن ترتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إذ تعود نسبة الإخفاء العالية في تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى فشل العديد من المؤسسات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.

2.التزام وقناعة الإدارة العليا: يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية على مدى التزام الإدارة العليا في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبنَي أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من أجل تحسين وضعها التنافسي، حيث يجب أن تترجم هذه القناعة في شكل دعم ومؤازرة فعَالة، وذلك من خلال توضيح الرؤية وايصالها إلى جميع العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى الحصول على ولاء مدراء المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا بهذا المنهج الجديد.

3.تكنولوجيا الإعلام والاتصال: أصبح استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات والمحافظة على بقائها واستمرارها، ونعني بتكنولوجيا الإعلام والاتصال تلك العملية التي تربط بين تكنولوجيات الإعلام الآلي وتكنولوجيات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وكذلك السمعي البصري أي الجمع بين النص والصوت والصورة، وقد ركز "**هامر**" على ضرورة الحاجة إلى استخدام تكنولوجيا

[1] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص 310، 311.
[2] ثروة مشهور، مرجع سابق، ص ص 323-233.

الإعلام والاتصال الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة من خلال بناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تقوم المؤسسة بإلغاء العمليات القديمة والبدء من الصفر من خلال بناء نموذج مثالي للعمليات.

4. تمكين العاملين: يحتل التمكين وإدارة الموارد البشرية مكانة عالية في نجاح تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي وحاسم لنجاحها، وحسب لفلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية يتم تخويل العاملين في مختلف المستويات الإدارية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، أي التخلي عن النمط البيروقراطي السائد في عملية التسيير، وذلك بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين.

كما أشار كل من الأستاذ بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف إلى متطلبات أخرى، وهي[1]:

- ✓ وجود مستوى عال من الوعي والإدراك لدى العاملين؛
- ✓ توفر مستوى عال من التدريب والتعليم للعاملين؛
- ✓ التميز بمستوى أداء متطور؛
- ✓ التركيز على روح الفريق في العمل بدل من العمل الفردي؛
- ✓ الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجالات التنظيم وإعادة التنظيم وإعادة الهندسة؛
- ✓ الاستفادة من مجالات التدريب المتاحة للمدراء والعاملين فيما يتعلق بكافة جوانب التغيير؛
- ✓ الاستفادة من خبرة المؤسسات السابقة في تجربة التغيير.

ثالثا: فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائد عديدة تعود على المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، وبشكل يحافظ على البقاء والاستمرار في مواجهة التحديات الجديدة ، ومن أهم تلك الفوائد نذكر ما يلي[2]:

- ✓ تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد وبشكل يؤدي إلى توفير الوقت والتكاليف وتجنب الغموض في تقديم الأعمال، كما تتحول الوحدات إلى فريق العمليات؛
- ✓ تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، وذلك بعد تكوين فرق عمل متخصصة في أداء أعمال محددة وواضحة وسهلة التحقيق، وبسيطة الإجراءات، بحيث تكون المسؤولية مشتركة بين الأعضاء وليست فردية، وبالتالي تؤدي إلى التعاون الأفراد وتضافر الأعمال وتنمية روح الجماعة؛

[1] بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف، **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08 و09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، ص 477.

[2] موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 183.

- ✓ رفع استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة، وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار؛
- ✓ التشجيع على التعليم والتدريب، حيث يساعد التعليم على إيجاد الأفراد القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وزيادة قدرتهم على توفير مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل؛
- ✓ تتم مكافأة الأفراد وتقييم الأعمال على أساس النتائج النهائية بشكل جماعي؛
- ✓ تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يصبح التركيز على الأداء الجيد ورضا العملاء من أولويات اهتمام الأفراد العاملين؛
- ✓ منح فرق العمل الاستقلالية في اتخاذ القرارات بحرية كاملة؛
- ✓ تحول دور المدراء المشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين في تحديد المشكلات ووضع الحلول لها.

المطلب الثالث: دور المورد البشري، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في إعادة هندسة العمليات الإدارية

باعتبار أن إعادة الهندسة العمليات الإدارية تتعلق بالتغيير الجذري لأسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن الأفراد العاملين بالمؤسسة سيتأثرون ويؤثرون بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة، كما أن لتكنولوجيا الاعلام والاتصال تساهم في برامج إعادة الهندسة من خلال تحليل وتصميم عمليات إعادة الهندسة وقواعد البيانات[1]، لهذا سوف يتم عرض دور كل من المورد البشري وتكنولوجيا الاعلام والاتصال في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أولا: علاقة الموارد البشرية بإعادة هندسة العمليات الإدارية

تتمثل الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة في جميع الأفراد المنتمين لها، والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، الذين تعاقدت معهم المؤسسة على أداء وظيفة أو عمل محدد مقابل أجر أو راتب، وتعويضات ومكافآت، مقابل التزامهم بأداء الأعمال الموكلة إليهم من قبل المؤسسة، حيث تتولى الموارد البشرية عملية الابتكار والابداع، وتصميم المنتجات والاشراف على تصنيعها وتحقيق الرقابة على جودتها، فبدون الموارد البشرية لا تستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها [2].

[1] أحمد السيد الكردي، **دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة**، [متاح على خط]، http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy تاريخ الإطلاع (2017/01/07).

[2] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، ط03، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 11.

تعتبر إدارة الموارد البشرة إحدى الإدارات الرئيسية والأساسية في المؤسسات التي تأخذ بالفكر الإداري المعاصر، حيث تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تعمل داخل المؤسسة، فهي تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشتمل كل من رؤية وغايات وسياسات تصب كلها في الاستراتيجية عامة للمؤسسة[1].

تتأثر عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير الجذري، وهي في ذات الوقت تأثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية إعادة الهندسة نفسها[2].

إذا تم الافتراض بأن إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أداء الأعمال، فهذا يعني بالضرورة أن الأفراد العاملين بالمؤسسة سوف يتأثرون بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة، وبالتالي فإن تحقيق نتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب بالضرورة مواجهة العنصر البشري، وذلك من خلال:

1. توفير آليات للإجابة عن تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغيرات وأثرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير.

2. الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجي معين، أو للعمل في فرق عمل، أو للممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، في كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمؤسسة من إمكانيات، فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم متطلب.

3. إعادة توصيف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفراد، فمثلا إذا كان إعادة تصميم ممارسات العمل سيتسبب في إحداث بعض التغيرات في سياسة التعويضات، فإن هذه التغيرات يجب أن تصل للأفراد لمعرفتها.

يتم التركيز في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على التدريب الموارد البشرية كعنصر استراتيجي من عناصر إعادة الهندسة، فعند تطبيقها تحتاج الإدارة العليا إلى دعم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين، التي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الايجابية المترتبة عليه، والتي يمكن أن تؤثر على النشاط التدريبي الذي يستهدف إدخال نظم ومفاهيم جديدة وإجراءات تغييرية جوهرية في العمل، وهذا يتطلب تطوير وإحداث تغيرات جذرية في

[1] الموارد البشرية، متاح على خط ، **http://www.abahe.co.uk/human-resources-courses** ، تاريخ الاطلاع (2015/10/03).

[2] ماريو مانييويز، **إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسة الموارد البشرية**، [متاح على خط]، http://www.khayma.com، تاريخ الاطلاع 2017/01/20)

النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا تأتي أهمية التدريب بالمؤسسة، وبالتالي فالتدريب يعتبر أحد الخطوات الأساسية لتطبيق نظم إعادة الهندسة بالمؤسسة.

وفي استقصاء قامت به مجلة التدريب الموجه للشركات الأمريكية عام 1994 تبين ما يلي:

- ✓ تنفق هذه الشركات 50.6 بليون دولار سنويا على التدريب الرسمي على موظفيها؛
- ✓ أن هذه التكلفة لا تشمل تكلفة الوقت الفاقد في التدريب (فترة البرنامج التدريبي، السفر والانتقال)، كما لا تشمل تكلفة تدريب وتوجيه الموظفين أثناء تأدية الوظيفة؛
- ✓ 72% نفقات التدريب موجهة إلى أقسام التدريب في هذه المؤسسات؛
- ✓ 9.9 بليون دولار من النفقات التدريبية تذهب للتدريب خارج المؤسسات الأمريكية؛
- ✓ تنفق هذه المؤسسات المتميزة حوالي 3.2% من نفقات التدريب على أجور المدربين؛
- ✓ يوجد فريق تدريب بالمؤسسة يعمل طوال الوقت في خدمة كل 150 موظف.

يتضح من خلال الإحصائيات الموضحة أعلاه ما يلي:

- ✓ أهمية التدريب في المؤسسات العالمية خاصة الأمريكية، واعتبار الإنفاق عليه، انفاقا استثماريا؛
- ✓ تنوع المهارات والمعارف المطلوب إكسابها للعاملين من خلال التدريب؛
- ✓ الأهداف التدريبية واضحة ومحددة لخدمة ثلاث مجالات هي: الجودة والإنتاجية، العملاء؛
- ✓ التدريب على إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتبر محور أساسي للتدريب، إلاَ أن الاهتمام بها محدود في بعض المؤسسات[1].

2.دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إعادة هندسة العمليات الإدارية

يعتبر التقدم التكنولوجي من أهم التغييرات الأساسية التي ساهمت في إحداث التحول الجذري لأنماط عمل المؤسسات المعاصرة، حيث اهتمت اهتماما كبيرا بتكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصال والحواسيب الآلية وتطويرها بكفاءة عالية، بغية ابتكار وتقديم منتجات مستحدثة، وتطوير أساليب تقديمها بما يكفل انسياب المتطلبات المعاصرة والمتزايدة لمختلف شرائح الزبائن.

1.2. مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال

لقد أظهر التطور التاريخي تدرج مصطلح تكنولوجيا الإعلام والاتصال على عدة تسميات، فقد وصفت في أول ظهورها على أنها التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال (**NTIC**) **Nouvelle Technologie**

[1] بوحنية قوي، **إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقاربة معاصرة**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، الجزائر، العدد 05، 2007، ص ص 139، 140.

de l'Information et de la Communication[1]، ثم حذفت كلمة الحديثة لتصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصال (**TIC**) **Technologie de l'Information et de la Communication**، وأخيرا ظهرت في بعض الأدبيات باسم تكنولوجيا المعلومات (**TI**) **Technologie de l'Information**.

1.1.2. تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال

هناك عدة تعاريف لتكنولوجيا الإعلام والاتصال نوردها فيما يلي:

تعرف تكنولوجيا الإعلام والاتصال بأنَها: عملية تشمل جميع أنواع التكنولوجية المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، حيث تشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس، وغيرها من المعدات التي تستخدم بكثافة في الاتصالات[2].

عرفت أيضا على أنَها: تلك التكنولوجيا المتعلقة بتخزين واسترجاع، وتداول المعلومات ونشرها، وإنتاج البيانات الشفوية والمصورة والنصية والرقمية بالوسائل الإلكترونية، وذلك من خلال التكامل بين أجهزة الحاسوب الإلكتروني ونظم الاتصالات المرئية[3].

كما عرفت بأنَها: مجموعة المنتجات والخدمات المتعلقة بالصناعة الإلكترونية القادرة على تلبية الوظائف والمهام المتعلقة بنقل وتشغيل المعلومات والوظائف الإلكترونية.

وتشمل التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال فرعين أساسيين، وهما[4]:

أ. توظيف المعلومات: ويشمل هذا الفرع الوظائف التي تتناول المعالجة والتوزيع الآلي للمعلومات، والتي تعتبر الأساس في انجاز عمليات التشغيل في المنظمات وتدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات، ويعتبر المحور المركزي لهذا الفرع في تطبيقات الإعلام الآلي بأشكاله المختلفة.

ب. نقل وإيصال المعلومات: ويشمل هذا الفرع عملية نقل وإيصال المعلومات، التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعدة للحواسيب أو بين الحواسيب ووحداتها الطرفية البعيدة، وذلك باستخدام الاتصالات عن بعد.

---

[1] بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، **أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية**، مجلة الباحث، العدد 07،2009 ، ص245

[2] سليمان مصطفى الدلاهمة، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 327.

[3] ماجد محمد الزيودي، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمشروع تطوير التعليم نحوالمعرفي في تنمية المهارات الحياتية لطلبة المدارس الحكومية**، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد الثالث، العدد05، 2012، ص93.

[4] بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مرجع سابق، ص246.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن تكنولوجيا الإعلام والاتصال عبارة عن عملية تربط بين تكنولوجيات الإعلام الآلي وتكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية، وكذلك السمعي البصري أي الجمع بين النص والصوت والصورة.

2.2.2 أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال

أصبح استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال متطلبا ضروريا في الحصول على المعلومة ونقلها، ومن أهم المتطلبات الأساسية التي تمكن المؤسسات المعاصرة من مواكبة التطور والتقدم في كافة المجالات، وذلك لما لها من أثر في توفير الوقت والمال والجهد، سواء كان ذلك في مجال الحصول على معلومات أم نقلها أم حفظها.

كما يرى الباحثون أن أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال لها قيمة استراتيجية، وذلك من خلال إسهامها في إدخال تحسينات جذرية على مختلف أعمال المؤسسة، بشكل يزيد من كفاءة العمليات التشغيلية والتسويقية والإدارية، وهذا ما ينعكس بشكل ايجابي على التكاليف، وتحسين الجودة، تطوير منتجات مبتكرة ومتطورة لأسواق جديدة، وهذا فضلا عن قدرتها في إدخال تحسينات كبيرة على التصميم، والهندسة، والإنتاج، وإدارة موارد المؤسسة بشكل فعّال[1].

ويرى بعض الباحثين أن أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في حياة المؤسسات تبرز عن طريق أثرها في[2]:

- ✓ تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة؛
- ✓ توفير نشاطات الدعم والإسناد التي تمثل جزءا من سلسلة القيمة؛
- ✓ إسناد البنى التحتية عن طريق بعض التطبيقات، مثل نظم التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب خاصة في المنظمات الصناعية؛
- ✓ التأثير في أساليب تنفيذ الأعمال، والمساهمة في ابتكار فرص ونماذج أعمال جديدة؛
- ✓ تعزيز الإبداع والابتكار؛
- ✓ اختزال الوقت.

[1] شوقي ناجي جواد، وآخرون، **أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة**، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العدد 96، 2013، ص ص87، 88.

[2] بختي إبراهيم، **صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية وتطوير الأداء**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 03 مارس، 2005، ص320.

2.2 علاقة تكنولوجيا الإعلام والاتصال بإعادة هندسة العمليات الإدارية

تعمل تكنولوجيا الإعلام والاتصال على إعادة هيكلة المؤسسة من خلال إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)، حيث يرى "**Huff**" في هذا الصدد أن المفهوم الأساسي للهندرة يتمثل في إدراك المهام بمساعدة تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال زيادة أتمتة العمليات، كما أنَها تؤثر على هيكل تكاليف عمليات المؤسسة بطريقتين مختلفتين الأولى وتكون عن طريق تكثيف اقتصاديات المقياس في العملية من خلال إتاحة الفرصة للإنتاج الضخم بشكل لم يسبق له مثيل، أمَا الطريقة الثانية فتسهيل توفير المعلومات وتقليل تكاليف الإنتاج.

يعتمد تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل كبير على استخدام التطورات السريعة للتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطبيقاتها المتعددة، حيث يساعد استخدام الحاسبات الشخصية وشبكات وقواعد البيانات في تسهيل أداء العمليات، ومن ثم تخفيض زمن الأداء والتكلفة، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وتطوير وتحسين الجودة. وفي هذا الصدد تشير بعض الدراسات إلى أن تبني المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل فعال قد يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء بنسبة 10%، في حين قد يبلغ هذا التحسين 90% في حالة انتهاج أسلوب إعادة الهندسة المرتكز على تكنولوجيا الإعلام والاتصال[1]، كما تمكنت "**شركة فورد**" بفضل المعلوماتية في مجال التسوق من تخفيض العمالة بنسبة 20%، وتخفيضها بنسبة 80% بالاعتماد على هندسة العمليات المرتكز على المعلوماتية.

يمكن توضيح دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال النقاط التالية[2]:

1.2.2 رفع مستوى الأداء: يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل فعَال في برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الكلي للمؤسسات، وذلك بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية من جهة، واستراتيجية تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال من جهة أخرى، حيث يكفي في هذا الصدد الإشارة إلى أهمية استخدام الحاسب في تفعيل الوظائف الإدارية على سبيل المثال، وهذا ما يمكن توضيحه فيما يلي:

أ. الحاسب ووظيفة التخطيط: لقد ساهم الحاسوب في تغيير العديد من طرق وأساليب العمل، والتي نجد من أثرها على التخطيط كعملية إدارية، حيث يظهر دور استخدام الحاسوب في هذا المجال من خلال قدرته على استيعاب الكثير من البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العديد من المهام والأنشطة المختلفة بطرق وأشكال عديدة

[1] محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص 167.

[2] زاهر عبد الرحيم عاطف، **هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 38، 39.

مختلفة، مما يتيح للمخططين توافر المعلومات اللازمة لوضع الأهداف والسبل المناسبة لتحقيقها، وفي هذا الإطار ينبغي الإشارة إلى الذكاء الطبيعي(الإنساني) والذكاء التقني (الكمبيوتر) لتفعيل العملية التخطيطية.

ب. الحاسب ووظيفة الرقابة: تمثل الرقابة إحدى الوظائف الإدارية التي يتم من خلالها التأكد من أن العمل المنفذ يسير وفقا للخطط والبرامج الموضوعة، حيث ترتكز عملية الرقابة على وضع تقارير عن أوضاع العمل بإيجابياته وسلبياته، ويظهر هنا دور الحواسب من خلال الإمداد بالمعلومات المطلوبة بدقة وسرعة فائقة، مما يساعد في الحصول على نتائج سليمة، ومن ثم القيام بإجراء المقارنات للمعدلات والنسب وفق الخطط والبرامج الموضوعة سابقا.

ج. الحاسب ووظيفة التنظيم: لقد ظهر في السنوات الأخيرة توجه تنظيمي في بعض المؤسسات يخصص إدارة خاصة للمعلومات، تكون تحت إشراف مدير مستقل يسمى مدير المعلومات، والذي يعمل تحت المسؤولية المباشرة لمدير المؤسسة، بحيث يشرف مدير المعلومات على الحواسب والشبكات التي تمتلكها المؤسسة مع المتابعة المستمرة من طرف المدير العام لمختلف المستجدات التي تحدث في المؤسسة.

د. الحاسب ووظيفة التوجيه: تلعب الحواسب دورا بارزا في تفعيل عملية التوجيه، وذلك من خلال ما توفره للمسير من معلومات بصفة مستمرة، بالإضافة إلى الاستفادة من الشبكات الداخلية، وإمكانية استخدامها في الاتصال مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم عن بعد.

2.2.2.تنمية السلوك الإيجابي للأفراد داخل المؤسسة: وذلك بالتأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، بفضل التواصل الدائم بين القادة والمرؤوسين وما يوفره من توضيح للأهداف والغايات والطرق الأكثر فعالية لأداء الأعمال، بالإضافة إلى إمكانية التدريب والتعليم عن بعد، فكل ما سبق من شأنه أن يحقق الانسجام المطلوب بين فرق إعادة الهندسة المختلفة.

3.2.2. تفعيل عملية اتخاذ القرار: توفر تكنولوجيا الاعلام والاتصال المعطيات الكافية للمديرين في الوقت المناسب، وهذا ما يجعل القرارات المتخذة من قبلهم تتماشى والموقف الحادث، كما تمَكن القادة المؤسسة من التحليل الجيد للظروف البيئية بفضل البرمجيات المتنوعة التي تتيح عملية التقييم الكمي، بالإضافة إلى الشبكات الداخلية التي توفر عملية التفاعل بين مختلف المستويات، دون إهمال الانترنت وما تتمتع به من معطيات بيئية[1].

[1] قاسمي كمال، **إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية برج بوعريريج، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة سطيف، 2011/2010، ص ص 94، 95

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كاتجاه حديث للتطوير الإداري

تتطلب مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل، يستجيب ويواكب تلك التغيرات والتحديات، ومن أبرز تحديات القرن الحالي: إدارة المعرفة وتطبيقاتها، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أحدث التطورات الفكرية الإدارية المعاصرة، التي تضمن للمؤسسات المعاصرة توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات والارتقاء بأدائها، ولأهمية هذا الجانب سنتناول تحليل الإطار النظري لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق لإدارة المعرفة لا بد من الإشارة إلى الثلاثية التالية: المعرفة، البيانات، المعلومات.

أولا: مفهوم البيانات، المعلومات و المعرفة

1.مفهوم البيانات data: ومفردها بيان وهي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات، فهي تمثل الأشياء والحقائق المسجلة كرموز، والأرقام، والجمل، والعبارات دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة، حيث يتم جمع البيانات من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية أو مكتوبة، وقد لا تفيد البيانات في شكلها الأولي إلّا بعد تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات[1].

2. المعلومات Information: هي عبارة عن بيانات تم جمعها، وتنظيمها، ومعالجتها وتفسيرها بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها البعض، وعليه فالمعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة التي لها معنى وتهدف إلى إيصال رسالة ما، وتكون في أغلب الأحيان في شكل مرئي، أو مصور، أو مكتوب، أو شفهي[2].

3. المعرفة: تعتبر المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية في عالم الأعمال، فما المقصود بالمعرفة؟

1.3 تعريف المعرفة

لغتا: تعني الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين يستخدم مصطلح العلم للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، ولا يقال علمت الله[3].

اصطلاحا: لقد وردت عدة تعريفات للمعرفة، وهي:

---

[1] سليم الحسنية، **مفاهيم معاصرة لتحديث الاقتصاد الوطني**، منشورات وزارة الثقافة، سورية، 2000، ص 147.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25.

[3] عبد الستار العلي، آخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25.

- ✓ عبارة عن مزيج من الخبرات والمعلومات والحقائق والأحكام والقيم، التي تعمل مع بعضها البعض كتركيب فريد من نوعه يسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة[1].
- ✓ مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الفرد من خلال بحوثه، أو تجاربه العلمية المتراكمة، والتي من ممكن أن توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة.
- ✓ حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، بحيث تتم عملية المزج عن طريق العقل بهدف إنتاج المعرفة، التي توصل إلى أفضل النتائج والقرارات واستخلاص أهم المفاهيم الجديد[2].
- ✓ نتيجة لمعالجة البيانات التي تنتج المعلومات، بحيث تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها، كما أن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة، كما يؤكد البعض أن المعرفة تعد رأس مال فكري وقيمة مضافة، بحيث لا تعتبر كذلك إلاّ إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المؤسسة، ومن ثم تحويلها إلى قيمة لخلق ثروة من خلال التطبيق[3].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المعرفة تعبر عن الاستخدام الفعّال لتوليفة من البيانات والمعلومات والخبرة، بحيث تكون قابلة للتطبيق في موقف قراري معين، بالإضافة إنتاج قيمة مضافة لخدمة المؤسسة.

2.3 أنماط المعرفة: للمعرفة نمطين هما:

1.2.3 المعرفة الصريحة: هي المعرفة الرسمية والقياسية، والتي من سهل شرحها وتوثيقها واقتسامها، وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات، والتي يمكن أن نجدها في أدلة وأنظمة العمل التي تتوفر على خبرة المؤسسة القابلة للتجديد والنقل والتعليم والتعلم، والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونيا ببراءات الاختراع، وحقوق النشر، والأسرار التجارية، والتصميمات الصناعية، كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وإجراءات عملها، وخططها ومصفوفات تقييم أعمالها.

2.2.3 المعرفة الضمنية: وتتمثل في المعرفة التي لا يمكن وضعها بسهولة في أدلة وأنظمة العمل، كما أنها لا يمكن تحديدها بدقة وتعليمها أو تدريبها ونقلها، وإنما يمكن تعلمها من خلال العمل والمعايشة والحوار والممارسة، فهي المعرفة غير رسمية ذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية والتي تسمى بالمعرفة الملتصقة لأنها توجد في عمل الأفراد[4].

---

[1] سعد مرزوق العتيبي، **إدارة المعرفة**، [متاح على خط]، **www.khayma.com** ، تاريخ الاطلاع، (2015/10/19).

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 34.

[3] حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 14.

[4] نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية–الاستراتيجية والوظائف والمجالات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص ص 289، 290.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

يصنف مفهوم إدارة المعرفة ضمن المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، التي تزايد الاهتمام بها خلال نهاية التسعينات القرن العشرين[1]، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لمفهوم إدارة المعرفة، والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين ووجهات نظرهم، ولفهم إدارة المعرفة هناك ثلاثة مداخل أساسية لها، وهي:

المدخل المعلوماتي: ويتضمن هذا المدخل أنشطة معالجة البيانات، وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات، وتوثيق أنشطة الأعمال في المؤسسة.

ب. المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات، كنظم التنقيب عن البيانات والمستودعات، والنظم الخبيرة، ونظم المعالجة التحليلية الفورية، ونظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة، من خلال تناول حقول التعلم الجماعي والمستمر بالإضافة إلى بناء المؤسسات الساعية للتعلم.

1.تعريف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة من خلال المداخل السابقة إلى تقديم حلول للإدارة عن طريق استثمار موارد المعرفة، والتركيز على تبادلها وتشاركها من خلال منهج منظم.

سيتم التطرق إلى مجموعة تعاريف لإدارة المعرفة التي تخدم هدف الدراسة، وهي:

تعرف إدارة المعرفة بأنَها: عبارة عن منظومة أنشطة إدارية قائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة، بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة التغيرات المحيطة بها[2].

تعرف كذلك على أنَها:عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات، تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، بحيث تنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة، كخلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها، بهدف مشاركة المعرفة في أفضل وأكفأ صورة لها من أجل الحصول على أكبر قيمة للمؤسسة[3].

وتعرف أيضا بأنَها: تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد والحصول على المعرفة، واختيارها

[1] Jean-Louis Ermine, **Management et ingénierie des connaissances**, **Modelés et m´méthodes**, 2014, p 5 , En Linge, https://halshs.archives-ouvertes.fr, Le (12/10/2015)

[2] عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 58.

[3] Alavi & Liedner Morgen, **Gareth**. **Images of Organisation**, **Thousand Oasks**: Sage Publications, 1997, P 86.

وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، والعمل على تحويل المعلومات والخبرات التي تملكها المؤسسة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي[1].

كما تعرف بأنها: المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة التي تنعكس على عمليات المختلفة، للوصول إلى أفضل التطبيقات ومن أجل التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق منافسة طويلة الأمد[2].

وعليه فإن إدارة المعرفة تتمثل في مجموع كل التدخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتكنولوجيا، التي تكون ملائمة لتعظيم الإنتاج، وإعادة الاستخدام، وإمدادات المعرفة في المؤسسة.

2. أهداف إدارة المعرفة

تسعى المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات، التي بدورها تصبوا للوصول إلى الهدف الاستراتيجي والمتمثل في تحقيق التميز والاستمرار في مجال الأعمال، مع الإشارة إلى أنه يجب أن تتوافق أهداف إدارة المعرفة مع أهداف المؤسسة، ونموذج عمليات التكوين والتنمية الخاصة بها، ومن بين الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها نذكر ما يلي[3]:

- ✓ تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الطويلة وغير الضرورية؛
- ✓ تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنَها تمكن أفراد المؤسسة من التعامل مع عدة قضايا خاصة جديدة، وتزويدهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية عالية، كما تساهم إدارة المعرفة في تشكيل قدرة مستقبلية للأفراد تساعدهم في أداء مهامهم؛
- ✓ بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المستجدات، وزيادة استيعابها لضرورة التغيير وتوقعه والاستعداد لمواجهته؛
- ✓ إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات، ومن ثمة المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية عن طريق ترشيد اتخاذ القرارات؛
- ✓ تهيئة فرص نمو المؤسسة وتطورها بمعدلات متناسبة مع قدراتها المتاحة، وذلك من خلال تعميق استخدام العلم والمنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛

---

[1] Alan Frost M.Sc, **A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors**, 2014, p 2, En Linge , http://www.knowledge-management-tools.net, le (15/09/2015).

[2] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 42.

[3] علي السلمي، **إدارة التميز**، مرجع سابق، ص ص 213، 214.

- ✓ تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جهة، ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات من جهة أخر، وبذلك تحقق المؤسسة قدرة عالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها وإتاحتها للاستخدام الفعَال؛
- ✓ مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجديد الفكري، وذلك من خلال الخروج من الإطار الفكري القديم واستقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة؛
- ✓ توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، ودفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها، حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مرتباتهم والصلاحيات والمميزات التي يتمتعون بها في المؤسسة؛
- ✓ مساندة جهود المؤسسة لاستعادة توازنها في حالة الأزمات والمشكلات، حيث تعتمد المؤسسة على الرصيد المعرفي المتجدد للكشف عن الحلول البديلة للمشكلات انطلاقا من التجارب السابقة للآخرين؛
- ✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من خلال الممارسة اليومية؛
- ✓ العمل على إيجاد قيادة قادرة على بناء نظام معرفي، يتولى إدارة كافة النشاطات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- ✓ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها[1].

إلى جانب ما سبق نستطيع القول أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس معرفة المؤسسة لتحسين أدائها، حيث تعمل المؤسسة على تنفيذ استراتيجية تجعل كل مستوى من مستوياتها يسهم في إنتاج المعرفة حسب ما يهمه لتوضع جميعها في بوتقة واحدة تطبق في جميع أجزاء المؤسسة.

3.مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في توجه المؤسسة للاهتمام بإدارة المعرفة، فهو استجابة لمتطلبات ومؤثرات البيئة الداخلية والخارجية، ومن بين مبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة نذكر[2]:

- ✓ تعاظم دور المعرفة في النجاح وتفوق المؤسسات، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة من أجل توليد إيرادات جديدة؛

[1] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 60، 61.

[2] مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة**، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص10.

- ✓ العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنت، والتي أسهمت في تسهيل عملية التبادل التقارير القياسية وتوفير نظام اتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات؛
- ✓ إمكانية قياس المعرفة، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عملياتها المختلفة، وقياس هذا الأثر بشفافية أكبر؛
- ✓ إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمالية هي مصدر الميزة التنافسية؛
- ✓ تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة والنظم والعمليات التي تدعم تطبيقها؛
- ✓ الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يؤدي إلى تطوير برامج لإدارة المعرفة؛
- ✓ اختلاف طبيعة نظم تفسير المعرفة ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات وبالتالي اختلاف القيمة لهما؛
- ✓ أنماط التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات العملاء، والتي جعلت الإدارة التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التطورات؛
- ✓ اتساع المجالات التي نجحت فيها إدارة المعرفة لا سيما مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع[1].

4. استراتيجيات إدارة المعرفة

يعتبر مجال ممارسات واستخدامات إدارة المعرفة مجالا واسعا يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة، وذلك بدأ من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب إلى غاية البحث والتطوير، حيث تستطيع المؤسسة أن تبدأ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك بعد تحديد فجوة المعرفة الموجودة بها، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات والأهداف، وتبعا لذلك اقترح "**wiig**" ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المؤسسات، وهي على النحو التالي[2]:

1.4 استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: يتم استخدامها تدريجيا عندما تكون ظروف المؤسسة مناسبة والأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، تمكن استراتيجية النمو التدريجي المؤسسات التي تتوفر على موارد محدودة، والراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من خلال بناء قدرات معرفية، حيث تتميز هذه الاستراتيجية بقلة المخاطر، كما أن العائد منها بالنسبة للمؤسسات ذات الموارد المحدودة يكون قليلا.

[1] الطيب داودي، بن خليفة أحمد، **فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي**، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 13، 2013، ص ص 31،32.

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 143.

2.4 استراتيجية التروي والحذر: وتعتمد على تبنّي مبادرة إدارة المعرفة بتروي وحذر، حيث تبدأ عملية تطبيقها عندما تكون ظروف المؤسسة ملائمة، ثم توسيع تطبيقها على نطاق أوسع في وقت لاحق وفق حجم الحاجة إليها، حيث تناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تتوفر على موارد محدودة نسبيا، وتكون في نفس الوقت بحاجة ملحة لتطبيق إدارة المعرفة، حيث يتم ذلك من خلال بناء قدرات معرفية دون أن يكون هناك أولوية لتطبيق مدخل إداري آخر، من مزايا استخدام هذه الاستراتيجية تقليل حجم المخاطر وتحقيق مكتسبات تنافسية للمؤسسة.

3.4 استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: هي جزء من محاولة واسعة تهدف إلى تطوير وتقوية المؤسسة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع للأمام، حيث تتميز هذه الاستراتيجية بفترة متوسطة فيما يخص المخاطرة، علاوة على ذلك فإنها ذات مردودية عالية بالنسبة للمؤسسات الطموحة، التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة[1].

يتَضح من خلال عرض استراتيجيات إدارة المعرفة أنَّها لا تعالج جوهر إدارة المعرفة ببعديها المعرفي والإنساني، ولكنها تمثل خطوات للتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة، في حين تظل الحاجة قائمة إلى استراتيجية تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالا من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة وتنطلق نحو تحقيق أهداف معينة، وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعدها على تحقيق تلك الأهداف، ثم تضع أساليب التقويم المناسبة للتعرف على مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف الموضوعة.

المطلب الثاني: عمليات ونماذج إدارة المعرفة وقياسها

رغم الاتفاق على مفهوم العمليات، إلَا أن الاختلاف في مضمونها يظهر مرتبطا بمناهج النظر للمعرفة إدارتها، وبالتالي نصبح أمام نماذج مختلفة لعمليات إدارة المعرفة، ومع ذلك لا نجد في الأمر إثارة لمشكلة تطبيقية في حالة ما إذا كان اختيار المنهج مرتبط بشكل دقيق بالهدف المرجو من عمليات إدارة المعرفة، أي أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عملياتها ولا على ترتيبها.

ويرى بعض الباحثين في إطار وصف عمليات إدارة المعرفة أن نشاطات المؤسسات الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي النظر التاليتين[2]:

وجهة النظر الأولى: حسب هذه الوجهة تعتبر المعرفة شيء، حيث ركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري، وشكّلت لذلك نظم معرفة معقّدة لهرمية البيانات والمعلومات والخبرات والقيم، فحسب هذه

[1] ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى**، رسالة دكتوراه، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1427-1428هـ، ص ص 69،70.

[2] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 101.

الوجهة يمكن أن ينظر لما يجرى للمعرفة من عملية ايصال وتغيير ومشاركة، أما بالنسبة للخبرات فتعاملت هذه الوجهة مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ودعم القرارات، ولهذا يتحتم على المدراء فهمها وخاصة ما يتعلق منها بالفعل.

أما وجهة النظر الثانية: اعتبرت هذه الوجهة المعرفة عملية لها كينونة اقتصادية، يمكن تشخيصها وتوليدها، فهي ليست غاية في حد ذاتها ما لم يتم استخدامها في معاني مهمة لإنجاز الأهداف التنظيمية، من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة فيما بين العاملين بدلا من الإبداعات الفردية، أو معالجة المعرفة كشيء ما[1].

وعلى ضوء ذلك أصبحت المؤسسات تهدف من خلال إدارة المعرفة إلى تحقيق الانتفاع الكلي للمعرفة المتاحة لها، وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات من أجل تحسين القدرات والمزايا التنافسية، وهذا ما ينطبق عليه واقع وممارسات الأعمال وتفضيلها للتعامل مع المعرفة من حيث اكتسابها ونقلها وإبداعها كعملية تتم من خلال العاملين الذين أطلق عليهم عمال المعرفة.

من خلال تحليل وجهتي النظر السابقتين، يمكن القول أن الوجهة الأولى ركزت على اقتناء أثر تكنولوجيا أي أن المعرفة تساوي المعلومات، وبالتالي إدارة المعرفة تساوي إدارة المعلومات، في حين يرى الاتجاه الثاني أن إدارة المعرفة تساوي إدارة العاملين.

في عرض اتجاهات التطور نجد أن التطور المستقبلي يكمن في إدراك القيمة الحقيقية للمعرفة لدى العاملين، من خلال تعظيم قدراتهم لإيجاد المعرفة الجديدة التي يصعب تقليدها، وذلك بإيجاد بيئة عمل تساعد على الإبداع، كما يساعد هذا التوجه على الاستثمار في المورد البشري.

بناءا على ما سبق، تشير عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازمة لتوليد المعرفة، حيث يتفق المفكرين في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

أولا: العمليات الأساسية لإدارة المعرفة

تعد دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيفية تنفيذها على أحسن وجه داخل المؤسسة، حيث يتفق المفكرون والباحثون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب طبيعة المؤسسة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة[2]،كما يشير أغلب

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 193.

[2] حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال** ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 26.

الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات و مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئا بدون العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، حيث خلص الباحثين في هذا المجال إلى مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة تتمثل في:

1. تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور الأساسية المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، ونجد من بين نتائج عملية التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي، حيث تهدف عملية تشخيص المعرفة لاكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأفراد الحاملين لها ومواقعهم، كما تساعد عملية التشخيص على المعرفة ضمن القواعد مستعملة في آليات الاكتشاف والبحث.

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات المعاصرة، لأن النجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على مدى دقة التشخيص، فهي عملية جوهرية رئيسية تساهم في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، كي تستطيع المؤسسات أن ترصد قدراتها المعرفية وجب عليها أن تتحرك وفق المحورين الآتيين[1]:

الأول: التعرف على المصادر الداخلية للمعرفة، والمتمثلة بما لدى المؤسسة من الامكانات المتوفرة في أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة لها ولمستقبلها.

الثاني: التعرف على المصادر الخارجية للمعرفة والمتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة، والتي يجب رصدها بدقة وفق لاهتمامات المؤسسة، إذ يتوجب عليها تنفيذ هذه المهمة من خلال تكليف أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء.

2. اكتساب المعرفة وتطويرها: تتمثل عملية اكتساب المعرفة في جميع الآليات المتبعة التي تسعى المؤسسة من خلالها للصول على المعرفة الموجودة داخلها وخارجها، حيث لا يقتصر الأمر في الحصول على معرفة جديدة وإنَما يتعدى ذلك إلى القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار، من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل الداعمة لتوليد رأس المال المعرفي الجديد في ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، كما تزود عملية اكتساب المعرفة المؤسسة بالقدرة على التفوق في إنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية[2].

3.تخزين وتنظيم المعرفة: إن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة يتمثل في إدارة التخزين واسترجاع المعرفة، فهي تشكل جسر بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، حيث تعود عملية تخزين المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 92.

[2] Claire Beyou, **manager les connaissances**, liaison France, 2003, p 39.

البشرية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، وهناك أدوات أخرى تستعمل في الوصول إلى المعرفة المخزنة ومنها: دليل المعرفة، ونموذج إدارة الوثائق.

إن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فإيداع المعرفة ليس مقتصرا على المشاركة فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة، حيث أصبحت مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المؤسسات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب أساسي لمواجهة فرص التغييرات المستقبلية، كما تقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.

4.نقل المعرفة واستخدامها: وتعني عملية استيعاب، وترجمة، وتداول المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة والأوساط الخارجية، أي جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة، حيث تتضمن عملية نقل المعرفة مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة وتحديد نظم إدارتها، التي تساعد إدارة المعرفة باعتبارها استراتيجية مقصودة تجلب المعرفة الصحيحة للفرد المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي تساعد الأفراد على تشارك المعرفة ووضعها في الأعمال بأساليب تزيد من تحسين الأداء المؤسسي.

إن نظام إدارة المعرفة الكفء لا يكفي لضمان نجاح المؤسسة، فهو بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، حيث يعتبر التطبيق الفعَال للمعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، وخاصة في عمليات استراتيجية تحقيق الجودة العالمية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، فالمعرفة تعبر عن موجودات تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد، لهذا تسعى معظم المؤسسات جاهدة إلى تشجيع المشاركة في المعرفة[1].

ثانيا: نماذج إدارة المعرفة

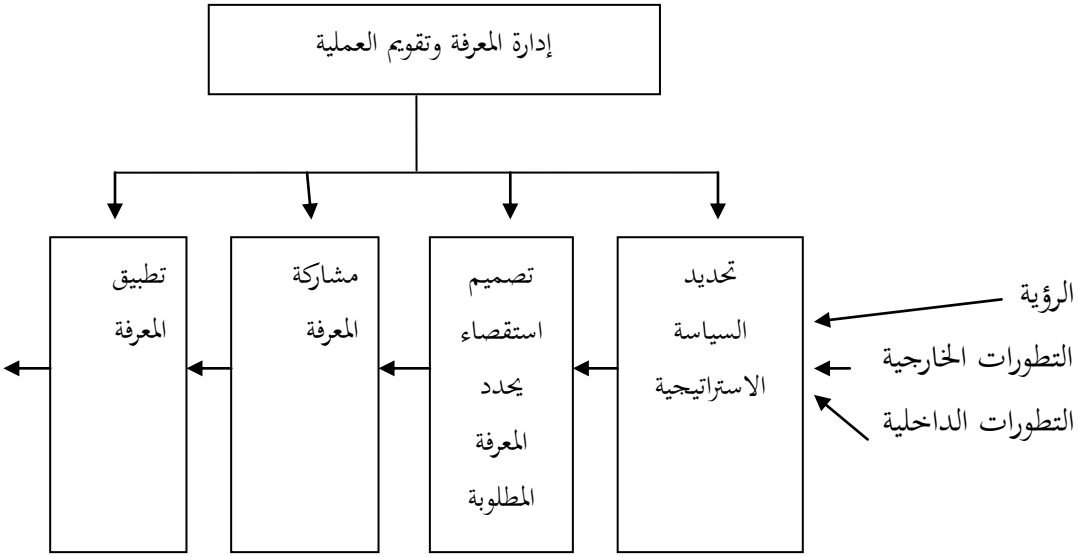
[1] ناصر جاسم الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، **واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطبيقها**، مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد 16، العدد الأول، يناير 2012، ص 38.

قدم الباحثون العديد من النماذج لإدارة المعرفة في محاولة منهم لتوجيه جهود المؤسسات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها على تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع التغيرات العالمية، سنتطرق إلى بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المؤسسات[1].

1.نموذج سلسلة القيم المعرفية(بوتسن، وبروجين)

يرى كل من "**بوتسن**" و"**بروجين**" أن أفضل طريقة لإدارة المعرفة وتقييمها تتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، التي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة من خطوات العملية المعرفية، حيث تعتبر فعّالة وناجحة في حالة أداء الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، ويوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية[2].

الشكل رقم(06): سلسلة القيم المعرفية



المصدر: ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2008، ص218.

يتبَين لنا من خلال الشكل أعلاه أن هذا النموذج يعتمد على تناول المعرفة من منظور فني ، حيث تحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.

2. نموذج البنك الكندي التجاري

[1] ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، مرجع سابق، ص 71.

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 218.

يركز هذا النموذج على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر القيم المعرفة، ووضعها في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها، وتنوع القيم، والتأثير في هرم القيادة التقليدية، لكي يصبح المدراء والمستشارين ورؤساء الفرق يمثلون الهيئة المدربة، كما توفر شبكة المعرفة التي تستخدم لفحص المعرفة المتوفرة في المؤسسة، حيث يركز هذا النموذج على أربع عناصر أساسية تمَكن المؤسسة من إدارة المعرفة وهي[1]:

- ✓ **التعلم الفردي**: حيث توضع مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
- ✓ **تعلم الفريق**: تقع مسؤولية التعليم الذاتي على عاتق المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة.
- ✓ **تعلم المؤسسة**: ويتم ذلك عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- ✓ **تعلم الزبون**: لقد أصبح الزبون الحالي بحاجة إلى المعرفة، وخاصة تلك المتعلقة بعمل المؤسسة المتعامل مع منتجاتها.

3. نموذج ديفي(Duffy)

يقوم هذا النموذج على فكرة أن المؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئية الخارجية، ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية، حيث تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات، التي تنتج بدورها منتجات تسهم في زيادة ثروة المؤسسة. إن إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، لكونه الجانب الجوهري فيها، بالإضافة إلى الحصول على القيم المضافة المستخلصة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالتالي[2]:

- ✓ اكتساب المعرفة وتشمل: التشخيص التوليد؛
- ✓ عملية التنظيم وتشمل: التصنيف، والتبويب، والرسم؛
- ✓ عملية الاسترجاع وتشمل: البحث، والوصول؛
- ✓ عملية التوزيع وتشمل: المشاركة والنقل؛
- ✓ عملية الإدامة وتشمل: التنقيح والنمو والتغذية.

4.نموذج نجم عبود نجم

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 126.

[2] أسعد حمدي محمد ماهر، **أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق –دراسة تحليلية من منظور ريادي**، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر 2014، ص ص 223، 224.

قدم نجم عبود نجم نموذج لإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد–التدفق–الميزة)، ومن مميزاته نذكر[1]:

- ✓ شامل لمصادر وأنواع وعمليات المعرفة ومجالاتها؛
- ✓ منطقي، حيث يعتمد على التعلم والإنشاء فالتعلم هو عملية جعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل مجالاتها، أما إنشاء المعرفة الجديدة فهو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها؛
- ✓ تحفيزي، بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي(القيمة في لحظة زمنية معينة) إلى تدفق معرفي (السيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل في المؤسسة) وصولا إلى المعرفة كميزة تنافسية، أي أنَه ينعكس إيجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

كما يشتمل هذا النموذج على مجموعة من المراحل، التي يمكن إبرازها فيما يلي:

1. **الاهتمام بالمعرفة:** ويكون الاهتمام في هذه المرحلة بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة، بحيث يقتصر الاهتمام على الرصيد المعرفي فقط.

2. **وعي المعرفة:** وتتميز هذه الخطوة بالقدرة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة والضمنية، والكامنة والمجهولة، ويكون هنا الاهتمام بالتقييم الأولي بهدف انشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

3. **تحديد الأصول المعرفية للمؤسسة:** يتم في هذه المرحلة تحول وعي المعرفة إلى خطوات تعليمية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة، والنظر إليها كأصول معرفية لا تقل أهمية عن الأصول المادية، بحيث يكون التركيز بشكل كبير على تطوير المعرفة، من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

4. **تحقيق الميزة المعرفية:** تتميز هذه المرحلة بظهور بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها، وذلك بتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إضافة وإنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

5. **تعظيم استدامة المعرفة:** تدخل إدارة المعرفة هنا مرحلة النضج، بحيث تكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في مختلف العمليات، بما يحقق تعظيم الاستفادة من معرفة المؤسسة وإعادة استخدامها في برامج متعددة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

مما سبق نستخلص أن هناك اختلاف وتشابه وجهات نظر الباحثين في كثير من المجالات التي يستوجب إتباعها في إدارة المعرفة بالمؤسسة، وبالإضافة إلى النماذج والعناصر التي يتطلب إتباعها، وهذا ما يدل على تشعب الرؤى الشاملة لمختلف عناصر ومراحل إدارة المعرفة.

[1] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مرجع سابق، ص ص 127 -130.

خامسا: نموذج wiig

لقد قدم "**ويج**" نموذج لإدارة المعرفة، وقسمه إلى نموذجين، هما[1]:

1.نموذج دورة تطور المعرفة المؤسساتية: يتكون هذا النموذج من خمسة مراحل أساسية، وهي[2]:

1.1 مرحلة تطوير وإعداد المعرفة: ويتم فيها تطوير وإعداد المعرفة من خلال عمليات التعليم، والإبداع والابتكار، بالإضافة إلى جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.

2.1 مرحلة اكتساب المعرفة: ويتم هنا السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل استخدامها في عمليات المعالجة المختلفة وذلك لتحقيق الفعالية من خلال المعرفة.

3.1 مرحلة غربلة وتهذيب المعرفة: يجرى تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمؤسسة، فقد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو قواعد معرفية مما يجعل المعرفة قادرة على المساهمة في تحقيق مستويات أداء عالية.

2.**نموذج دورة تطور المعرفة الشخصية:** يتكون هذا النموذج من خمسة مراحل، وهي:

1.2 مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة: تتميز هذه المرحلة بمعرفة كامنة غير مفهومة وواضحة، بصورة تعبر عن لمحة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

2.2 مرحلة المعرفة المثالية: يكون في هذه المرحلة جزء من المعرفة معروفا وواضحا يتم التعامل معه بصورة واضحة، إلا أن أغلب المعرفة التي تتعلق بالنماذج الفعلية فتعتبر غير معروفة بصورة كافية فقد تكون ضمنية.

3.2 مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق المعرفة في هذه المرحلة بالنظم والاستراتيجيات العامة للمؤسسة، أي أنَها تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة التي يطلق عليها أيضا المعرفة العميقة، حيث يتم استخدامها في بناء النظم المستندة بالمعرفة.

4.3 مرحلة المعرفة الكافية: وتتميز هذه المرحلة بوجود المعرفة الصريحة، بالإضافة إلى صياغة القرارات المختلفة بالاعتماد على المعرفة.

5.3 مرحلة المعرفة العاملة الروتينية: تصبح المعرفة في هذه المرحلة واضحة بصورة كافية تؤدي إلى أتمتة هذه المعرفة، كما تستخدم المعرفة هنا بصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات لاستعمالها.

ثالثا: قياس المعرفة

---

[1] علي السلمي، **إدارة المعرفة**، دار غريب، القاهرة، 2004، ص 34.

[2] سمر محمد خليل العلول، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطنية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير في التربية، كلية التربية فلسطين، جامعة الأزهر، 2011، ص ص 74، 75.

أكبر تحدي واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن البعض أنكر وجودها انطلاقا من فكرة ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، حيث تتأتى الصعوبة القياس هنا في كوننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا ما أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة. فقد أجريت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة ومراكز مرموقة في هذا المجال، فمثلا البنك الكندي للتجارة قام بقياس معرفته من خلال فهمه للمؤسسة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل مساويا أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية.

في حين أشار البعض الأخر إلى أنَه عندما ترتبط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس، الذي يناسب قياس الأداء في المؤسسة فعندئذ يمكن تقييم تأثيرها، وفيما يلي عرض لبعض مقاييس إدارة المعرفة[1]:

1. مقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات: لقد طور "**آرثر أندرسن**" بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة أداة لاختيار قدرة المؤسسات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة.

2. مقياس مدى استعداد المؤسسة للدخول في برنامج إدارة المعرفة: طورت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أداة لقياس وتحديد رأس المال الفكري، سميت هذه الأداة "**Info line**" وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يطلب من المستجيب اختيار أحد ثلاثة خيارات، والذي يقابل الأرقام التالية:3،2،1، حيث تحسب نقاط التسجيل لتحديد درجة الاستعداد للمؤسسة، وهي على النحو التالي: (النفي القاطع (1)، المتردد(2)، الإيجاب(3)).

وهناك مداخل أخرى لقياس العائد من إدارة المعرفة، وهي:

أ–بطاقة النقاط المتوازنة: يمكن استخدام هذا المدخل كأحد طرق قياس أداء عمليات الأعمال على المستوى الداخلي، حيث يساعد هذا المدخل على تقييم أثر توظيف إدارة المعرفة داخل المؤسسة من خلال استخدام المؤشرات المالية وغير مالية.

ب– مراقبة الموجودات غير الملموسة: وهي أداة تستخدم من قبل المؤسسات الراغبة في تتبع وتحديد قيمة موجوداتها غير الملموسة.

المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 110-112.

لقد أصبحت المعرفة في العصر الحالي تشكل العمود الفقري للمؤسسة، وذلك لضمان بقائها واستمرارها في بيئة تتصف بسرعة التغيير والتجديد، مما أدى بالمؤسسات إلى ضرورة تبني التغيير في عملياتها المختلفة حتى تستطيع التكييف والتعايش مع المستجدات البيئية، ففي هذه الحالة تعتبر المعرفة العامل الرئيسي في عملية التغيير التي تنبع من تحديث المعلومات والمعارف لدى أفراد المؤسسة، حيث تستخدم التكنولوجيا في معالجة البيانات التي تولد المعلومات، ومن ثم تكوين المعرفة التي تدعم متخذي القرارات داخل المؤسسة.

أولا: دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة

تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور مهمة والمفتاحية في نقل المعرفة وتشاركها، فهي تؤدي دورا هاما في إدارة المعرفة سواء في تكوينها أو اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها وذلك بالتنسيق مع الموارد البشرية في كثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات[1]، في إلَا أن هناك مجموعة من الجوانب التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند تأمين تكنولوجيا المعلومات في المشاركة بالمعرفة ونقلها، والتي يمكن أن نحددها بالجوانب التالية:

1. استجابة تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع احتياجات المستخدم: حيث ينبغي أن تكون هناك جهود مستمرة تعنى بالتأكد من أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تتناسب وتستجيب لشتى الاحتياجات الآنية والمستقبلية للمستفيدين، مع الأخذ في الحسبان إمكانية تغير الاحتياجات، ومحاولة مواكبة تلك التغيرات ضرورية.

2. بنية المحتويات وسهولة الوصول إليها: تعتبر إجراءات الفهرسة والتصنيف عملية ضرورية ومهمة بالنسبة للنظم الكبيرة، وذلك بغرض ضمان الوصول السريع والسهل للمواد، والمعلومات، والمعرفة المحفوظة في الوثائق.

3. معايير ومتطلبات نوعية المحتويات: ينبغي أن يكون هناك معايير ومواصفات في إضافة وإدخال مضامين ومحتويات جديدة إلى النظام، لضمان السرعة والسهولة في استرجاع المواد المطلوبة.

4. تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة: تهدف أغلب البرامج المشتركة بالمعرفة للمشاركة في المعرفة المتداخلة والكامنة لدى العاملين، بأقل ما يمكن من الجهد والعناء، لذا من الضروري التوجه نحو تكامل تكنولوجيا المعرفة ذات الصلة بخيارات التكنولوجيا المتوفرة والموجودة أصلا بالمؤسسة[2].

5. القدرة والقابلية على التوسع والتطور: إن الحلول التي يمكن أن تنجح مع مجاميع صغيرة كمواقع الشبكة العنكبوتية الخاصة بلغة النص المتشعب، قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمؤسسات الكبيرة التي تعمل بشكل واسع وعلى مستوى عال.

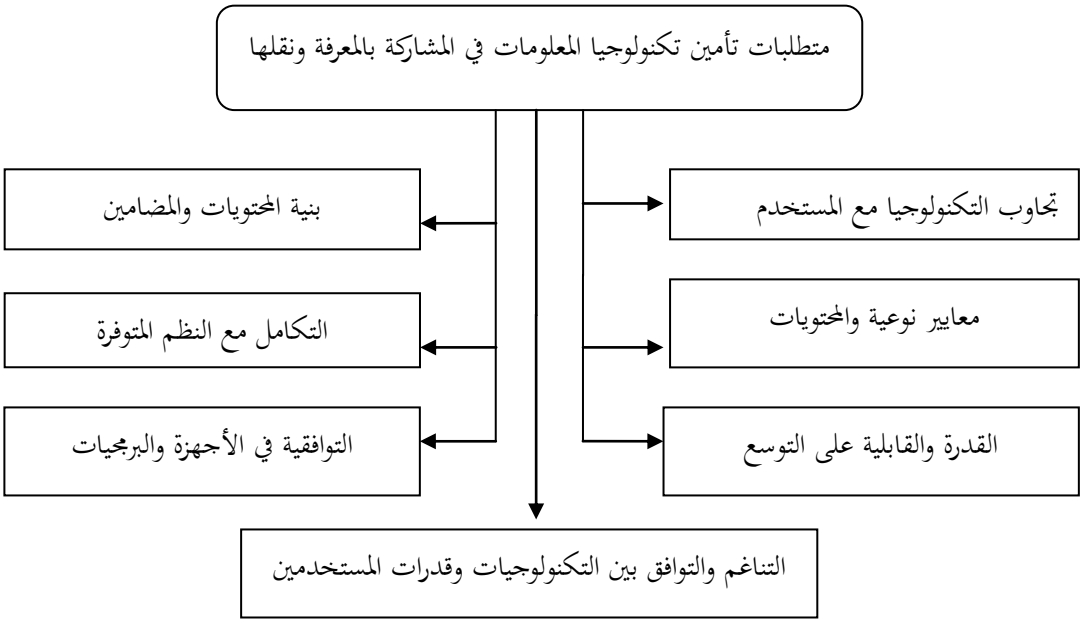
[1] مبارك بوعشة ، ليليا منصور، مرجع سابق، ص 16.
[2] عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سابق، ص 118.

6. التوافقية في الأجهزة والبرمجيات: وتعتبر عملية مهمة بالنسبة للتأكد من أن الخيارات المتاحة والمتوفرة متوافقة مع سعة النطاق في الاتصالات، وكذلك القدرات الحاسوبية المتوفرة للمستخدمين.

7. التناغم والانسجام والتوافق بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات المستخدمين: وذلك بهدف الاستثمار الأمثل لإمكانيات الوسائل التكنولوجية المتاحة، فبرامج المشاركة بالمعرفة التي تركز على التطوير والتحسين المتزامن لمجمل النظام، من الناحيتين المتعلقتين بالوسائل التكنولوجية والتطبيقات والممارسات البشرية يعتبر النظام الأكثر نجاحا من النظام الذي يركز على جانب واحد فقط.

يوضح الشكل التالي دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة.

الشكل رقم (07):دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي، وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 119.

ثانيا: دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحويل أنواع المعرفة

يتم تحويل أنواع المعرفة باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال أربعة عمليات هي: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة وتحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية، والتي ونوضحها فيما يلي[1]:

1.تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية:

يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية من خلال تطبيق عملية التوجه المشارك، فالمشاركة المعرفية غالبا ما تتم من دون الحاجة إلى إظهار أو الخروج بمعرفة معلنة[2]، فهذا النوع من المشاركة بالمعرفة الضمنية يحدث عادة بين الأفراد الذين لهم ثقافة مشتركة، ويستطيعون العمل معا بشكل مؤثر وفعَال، فالمشاركة بالمعرفة الضمنية تكون مرتبطة بأفكار المجتمعات وتعاونها فيما بينها، ومن بين الأمثلة على النشاطات النموذجية التي يتم فيها المشاركة بالمعرفة الضمنية، اجتماعات فرق العمل التي يتم فيها وصف التجارب ومناقشتها عن طريق التواصل وتبادل الآراء والأفكار بين المشاركين.

تعتبر اللقاءات وجها لوجه والتشارك بالخبرة من أفضل الأساليب النموذجية الأكثر فعَالية في بناء المعرفة الضمنية والتشارك بها مع الآخرين، والتي تكون في الغالب لقاءات غير رسمية مستخدمة في ذلك حد أدنى من الوسائل التكنولوجية، والتي نذكر منها البرمجيات الجماعية. من تجارب المشاركة بالمعرفة والخبرة نجد التطبيقات الخاصة باللقاءات المتزامنة في الزمن الحقيقي وعلى الخط المباشر، التي تعتبر إحدى خدمات البرمجيات الجماعية وتشمل نصوص الدردشة.

من بين مشاكل ومحددات البرمجيات الجماعية المستخدمة في بناء المعرفة الضمنية والمشاركة بها تكمن في درجة الثقة المكونة بين المشاركين، وكذلك إيجاد الأفراد الذين يمتلكون الاهتمامات المشتركة.

2. تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

تتوجه عملية التجسيد والإظهار نحو تحويل المعرفة الضمنية لمعرفة معلنة، مع العلم أنه من الصعب أن تتحول المعرفة الضمنية غير المعلنة إلى معرفة معلنة، ولكن من خلال التفهم والإدراك، والإثارة والانتزاع، وبالتعاون مع الآخرين، والبرمجيات الجماعية الأخرى تستطيع أن تدعم هذا النوع من التواصل إلى حد ما، فإن جزء من المعرفة الضمنية للأفراد يتم الحصول عليها وتحويلها إلى معرفة معلنة، وأن تكنولوجيا المؤتمرات تمكن من اقتناص المعرفة من المجتمع المشارك الواسع، آو من مجموعة من الخبراء المشاركين.

3.تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة:

[1] عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 121-125.

[2] حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 58.

تستخدم عملية التوحيد والتوافق في تحويل المعرفة المعلنة لمعرفة معلنة أخرى، والتي يمكن التشارك بها من خلال اللقاءات، والوثائق والبريد الالكتروني، وحتى عن طريق التدريب والتعلم، ولقد وفرت التكنولوجيا المعاصرة طرق أخرى من المشاركة والتحويل مثل التسجيلات الصوتية الرقمية والتسجيلات الفيديوية، والتي أصبحت سهلة الاستخدام والإنتاج، وخاصة لهؤلاء الذين يمتلكون القدرة على الوصول إلى مثل هذه التكنولوجيات والمعرفة في استخدامها.

4.تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية:

ويتم ذلك من خلال عملية التوجه الذاتي الداخلي، حيث ينبغي على الأفراد فهم المعلومات والمعرفة المعلنة وتوليد معرفة أخرى منها خاصة بهم، فعن طريق قراءة الوثائق يستطيع بعض الأفراد أن يقوموا بتوليد وإنتاج معرفة ضمنية جديدة. هناك عدة مجموعات من التكنولوجيات بالإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، خاصة عن طريق المواقع الإلكترونية أي التعليم على الخط المباشر أو التعليم عن بعد، هناك وسائل الإيضاح التي تساعد الباحث والمستخدم في فهم المعلومات المعروضة بطريقة أسهل.

ومن ذلك يتبَين أن الحلول التكنولوجية تلعب دورا مهما في كل من عمليات التحويل المعرفي المذكورة سابقا، لذا فإنه من الضروري التركيز على الحلول التكنولوجية.

خلاصة:

تحقق المؤسسات التطوير الإداري من خلال تبنها لأهم مداخله وأساليبه الحديثة، والتي منها: إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج الإداري تستخدمه المؤسسة لتحقيق الرضا الكامل لرغبات الزبائن وشريحة المستفيدين من منتجاتها بما فيهم الأفراد العاملين بها، من خلال إبراز الوضع التنافسي للمؤسسة في ضوء قراءة سليمة لمتطلبات الزبائن والالتزام بعملية التحسين والتطوير المستمر لكافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها.

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية منهج جديد في الفكر الإداري المعاصر، يقوم على التغير الجذري من خلال التخلي عن الأساليب القديمة وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، حتى تقدم منتجاتها بالموصفات التي تلبي رغبات الزبائن. يؤدي تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات إلى تحقيق الثقة في مقدرة عملياتها وموثوقية منتجاتها، وبالتالي توفر قاعدة للتطوير الإداري والتحسين المستمر، وهذا ما يؤدي إلى زيادة رضا الزبون والأطراف الأخرى ذات المصالح، وبالتالي بلوغ المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية.

في حين تعتبر إدارة المعرفة توجها إداريا حديثا وحتمي لمعظم المؤسسات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات، نظرا لما تقدمه من قيم معرفية، كما أنها تعد نمط من أنماط الإدارة التي تركز على استخدام الخبرة البشرية المميزة في المؤسسة.

تبَين لنا من خلال العرض أن المداخل الحديثة للتطوير الإداري التي تناولنها، أصبحت تطبق في الكثير من المؤسسات المعاصرة، فهي تعتبر مداخل معاصرة للتغيير الشامل والمخطط في المؤسسة، الذي يمس جميع أفرادها بغرض تعزيز قدرتها التنافسية، بحيث لا ينحصر دور هذه المداخل في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات وإنما يتعدى ذلك إلى إحداث تغيير عميق في المؤسسة يتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها، مما يعني صعوبة تطبيق التغيير وذلك بسبب ظهور مقاومة، التي ينبغي على إدارة المؤسسة أن تعالجها بصبر وثبات ودعم.

سيتم التطرق في الفصل الموالي إلى مساهمة مداخل التطوير الإداري الحديثة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، مبيَنين مدى مساهمة كل مدخل على حدا.

الفصـل الثالث:

دور المداخل الحديثة للتطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي

تمهيد:

يتزايد الاهتمام في العصر الراهن بموضوع الأداء وبمدى فعالية وكفاءة المؤسسات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، فقد أصبح تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات شرطا جوهريا لضمان تحقيق البقاء والاستمرارية.

يكتسب موضوع الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية كانت أو خدمية، خاصة في الفترة الحالية التي تشهد فيها بيئة الأعمال العديد من التغيرات والتطورات السريعة وازدياد حدة المنافسة في السوق، وتطبيق أساليب التسيير الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى مشاكل العديدة التي تعرقل سير المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى ضرورة العمل على جعل نشاطاتها ومكوناتها مسخرة نحو بلوغ الأداء الذي يعد السبيل الوحيد لضمان بقاءها واستمراريتها، مما جعل معظم المؤسسات تهتم بتحسين وتطوير الأداء فهو يعتبر الهدف الأساسي والجوهري لمعظم المؤسسات، فهناك عدة أساليب تسييرية حديثة تساهم في تطوير وتحسين وترقية مستوى الأداء بالمؤسسة نذكر منها إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة المعرفة.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى طبيعة العلاقة بين المداخل الحديثة للتطوير الإداري وتحسين مستوى أداء المؤسسة من خلال ثلاث مباحث أساسية، هي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء المؤسسة.

المبحث الثالث: علاقة المداخل الحديثة للتطوير الإداري بالأداء المؤسسي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

يعد الأداء مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لذا نال اهتمام الباحثين والمفكرين في جميع حقول المعرفة الإدارية، حيث يعتبر الدافع الأساسي لوجود المؤسسة من عدمه، والعامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسات والمتمثل في الديمومة.

تسعى كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها إلى تحقيق قيمة مضافة، تكون مرتبطة بمفهوم الأداء الذي يعتبر مقياسا لعلامات النمو والنضج للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

يصنف الأداء ضمن المفاهيم التي نالت النّصيب الأوفر من الاهتمام والتّحليل في البحوث والدراسات الإدارية، وذلك نظرا لأهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة من جهة وتداخله مع الاتجاهات الفكرية من جهة أخرى، ومنها ارتكاز علم الاجتماع على تصميم المؤسسة وهيكلها بالإضافة إلى دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، أمّا المهتمون بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات، في حين ينظر الاقتصاديين إلى الأداء من وجهة نظر اقتصادية، مضمونها هو تعظيم العائد من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد المؤسسة.

ويمكن تلخيص النّظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنّظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتّطور الفكر التّنظيمي، التي تخزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء، فالمدرسة **العلمية** نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت، وبظهور مدرسة **العلاقات الإنسانية** تغيرت النظرة إلى الأداء، حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء.

ومع ظهور المفاهيم الجديدة كتوسيع وإثراء العمل تغيرت النّظرة إلى الأداء من "**الأداء ستتّم مكافأته**" إلى " **الأداء هو المكافأة**"، وأصبح العاملون قادرين على النّظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنّما من خلال الأداء العالي فيه، ونظرا للمستجدات العالمية التي أصبحت تهدد حياة المؤسسات، هذا ما أوجب عليها استخدام المداخل الإدارية الحديثة التي تؤدي بها إلى مواكبة تلك التغيرات والصمود أماها وهذا بدوره ما يقودها إلى تحقيق التميز في الأداء[1].

[1] سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي8 ،9 مارس 2005، ص 35.

أولا: تعريف الأداء

بالرغم من كثرة استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري، إلا أنَه لم يؤدي إلى توحيد مدلوله بسبب انتمائه لعائلة المصطلحات المتعددَة المعاني والتي تحمل تفسيرات واسعة، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في الموارد، كما يستخدم في أغلب الأحيان في التعبير عن انجاز الأعمال.

1. **الأداء لغة:**

يقابل اللفظة اللاتينية "**performare**"، التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية "**performance**"، وتعني انجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه[1].

2.إصطلاحا:

يعرف الأداء بأنَه: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلة، أو هو النتيجة النهائية لأنشطة المؤسسة، وبالتالي يعتبر انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها لغرض تحقيق أهدافها، ويمكننا القول على المؤسسة بأنها حققت الأداء إذا قامت بتحقيق أهدافها المسطرة[2].

ويعرف أيضا بأنَه: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجة[3].

عرف P. Druker الأداء على أنَه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[4].

ويعرف كذلك بأنه: البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن إنتاجه، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل العمليات لتحقيق نمو دائم ومستمر[5].

كما عرف الأداء بأنَه: [6] التفوق الاستراتيجي المتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون اهمال وجود منافسين أساسين في السوق، حيث أوضح هذا التعريف مفهوم الأداء من وجهة نظر الاستراتيجية حتى تحقق المؤسسة الأداء المطلوب وجب عليها أن تكون رائدة في السوق أو متفوقة استراتيجيا.

---

[1] A. khemakhem, **la Dynamique du Contrôle De Gestion**, 2émé édition : bordas, Paris, p 310.

[2] Lamia Berrah, **L'Indicateur De Performance Concepts & Applications**, Cepadues Editions, Toulouse France , 2002, p21.

[3] نعيم ابراهيم الظاهر، **الإدارة الاستراتيجية– المفهوم– الأهمية– التحديات**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص179.

[4] P. Druker, **l'Avenir du Management selon Druker**, Editions village mondial, Paris,1999, p73.

[5] Alian Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2émé édition d'Organisation, Paris, 2007, P.41.

[6] الهاشمي بن وضاح، **تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**: دراسة حالة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة سطيف،2013 /2014، ص 88.

بناءا على تعاريف الأداء المتناولة يمكن أن نستنتج أنَه عبارة عن نشاط شمولي مستمر، يعكس مدى نمو المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية وفق أسس ومعايير تضعها المؤسسة، طبقا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف الاستراتيجية.

ثانيا: أبعاد وأهمية الأداء

مصطلح الأداء كغيره من المفاهيم الإدارية يمس العديد من الجوانب المختلفة، بالإضافة إلى تمتعه بأهمية كبيرة[1]، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

1.أبعاد الأداء

بعد أن تطرقنا إلى مجموعة من التعارف المفسرة لمفهوم الأداء، سنتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الأخر على الجانب الاجتماعي والثقافي، وهذا من منطلق مفهوم الأداء الشامل، وتتمثل هذه الأبعاد في[2]:

2.1. البعد التنظيمي للأداء:

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغرض تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية اقتصادية.

نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2.2. البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، إذ يعتبر مستوى رضا العاملين مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لهذا يجب إعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 467.

[2] الداوي الشيخ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010/2009، ص ص 218، 219.

داخل المؤسسة أمرا ضروريا، أي كل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،... إلخ).

2.أهمية الأداء: يمكن تحديد أهمية الأداء في النقاط التالية[1]:

- ✓ يعتبر أداة توجيه للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- ✓ يعتبر مقياس لمعرفة وضع المؤسسة؛
- ✓ يستخدم لتحديد الاختلال الناتج عن تحقيق الأهداف؛
- ✓ تحديد سبل تطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

ثالثا: المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء

نظرا لارتباط مفهوم **"الأداء"** بمدى النجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة، حيث تختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف وعليه فإن قياس الكفاءة والفعالية ينطويان على قياس "الأداء" الكلي والجزئي ومعرفة مدى التقدم والنجاح المحقق، وذلك وفقا لمجموعة المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط والهدف منه.

فبالرغم من الأهمية التي اكتسبتها عملية قياس الأداء، إلا أنه لا يزال يفتقد الإجماع، وذلك لوجود اختلاف وجهات النظر وتعدد الآراء، ومن منطلق المعالجة الشاملة للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة لأهدافها، وبمدى الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وبعبارة أخرى يستخدم الأداء للتعبير عن الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة[2]، بالإضافة إلى الإنتاجية والمردودية والتنافسية.

1. الكفاءة

يقصد بمفهوم **الكفاءة** القدرة على العمل في اتجاه ترشيد استخدام الموارد المتاحة، بمعنى الحصول من استخدامها على أحسن النتائج، كما أن الكفاءة تعني " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقلَ أي إبقاء التكلفة في حدودها الدَنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، أي أنَه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات"[3].

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن ، ص ص 40، 41.

[2] Melchior Salgado, **La Performance** : **Une Dimension fondamentale Pour l'′évaluation des Entreprises et Des Organisations**, 2013 p 3, En ligne. halshs.archives-ouvertes.fr

[3] علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر ، 2001، ص 6.

وبالتالي فإنّ الكفاءة تحسب بالعبارة الآتية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}} * 100$$

وتعرَف كذلك على أنَها: القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، وبعبارة أخرى فإنَ الكفاءة تعني الوصول إلى الأمثلية في أيَ هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة"[1].

1.1 الأبعاد الثلاثة للكفاءة: للكفاءة ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في[2]:

أ. الدراية (Savoir): هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

ب. الدراية الفنية (Savoir–faire): هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا بناء على أساس تجريبي، يرى "**M.Joras**" أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤه فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات.

ج. الدراية الذاتية (Savoir–être): تسمى كذلك بالدراية العقلية، فهي تتمثل في مجموعة السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

2. الفعَالية

تعرف الفعَالية: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، كما أنها تهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف، أي أنها تختص ببلوغ النتائج[3].

وتعرف كذلك على أنها: "تحقيق الأداء المرغوب فيه أو الأهداف المخططة "[4]. كما يرى **p. druker** أن الفعالية هي: "تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة، بالإضافة إلى الاختيار الجيد لهذه الأهداف"[5].

وعليه يمكن القول بأن المؤسسة يمكن أن تكون فعالة في تحقيق هدف معين، ولكن غير كفأه في استخدام الموارد المتاحة لها، فالفعالية تقيس نسبة المخرجات المحققة إلى المخططة، أي نسبة الأهداف المحققة إلى نسبة

[1] H. Mintzberg, **le management au cœur des organisations**, édition d'Organisations, paris, 1998, p 480.

[2] بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، مرجع سابق، ص 122.

[3] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد و تسيير مؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2002، ص126.

[4] سعيد يس عامر، **الإدارة وأفاق المستقبل**، المطبعة العثمانية الحديثة، 1998، ص334.

[5] P.Druker, **l'efficacité objective n1 des cadres**, édition village mondial, paris, 1974, p14.

الأهداف المخططة.

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا بأن الفعالية نسبية، لأن المؤسسة قد تتمكن من الوصول إلى الأهداف جزئيا أو لا تستطيع على الإطلاق، فالفعالية بهذا تجسد علاقة نوعية بين المدخلات أو الموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة أي أنها تقاس بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب، وذلك بغض النظر عن التكلفة، فهي بذلك الاختيار المناسب لمزيج من المدخلات كما ونوعا واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أداؤه في الوقت المناسب.

فالفعالية تتعلق بأهداف المؤسسة ونتائجها، وبالتالي هي نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة وذلك حسب العلاقة التالية[1].

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} * 100$$

يمكن أن نبيّن العلاقة بين الكفاءة والفعالية من خلال الجدول التالي[2]:

الجدول رقم(4): العلاقة بين الكفاءة والفعالية

	غير فعال	**فعال**
كفء	الحالة الأولى	الحالة الثانية
غير كفء	الحالة الثالثة	الحالة الرابعة

المصدر: عبد الحميد برحومة، **قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع**، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، كلية التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ماي 2005، ص3.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نميّز بين الحالات الأربع التالية:

الحالة الأولى: يوجد رشد في استخدام الموارد المتاحة إلاّ أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة بنجاح، وبالتالي توجد كفاءة وعدم وجود فعالية.

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم و تطبيقات**، مرجع سابق، ص 228.

[2] عبد الحميد برحومة، **قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج و التصنيع**، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، كلية التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ماي 2005، ص3.

الحالة الثانية: في هذه الحالة تعتبر المؤسسة غير راشدة وغير فعالة اقتصاديا لأنها لم تحسن استخدام مواردها ولم تحقق الأهداف المسطرة بنجاعة.

الحالة الثالثة: تعتبر المؤسسة في هذه الحالة ذات كفاءة وفعالية معا لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد، وهذا بدوره ينعكس على تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

الحالة الرابعة: في هذه الحالة استطاعت المؤسسة تحقيق أهدافها بتكاليف مرتفعة، حيث تعتبر المؤسسة في هذه الحالة فعالة ويجب عليها تحسين ترشيد استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لها.

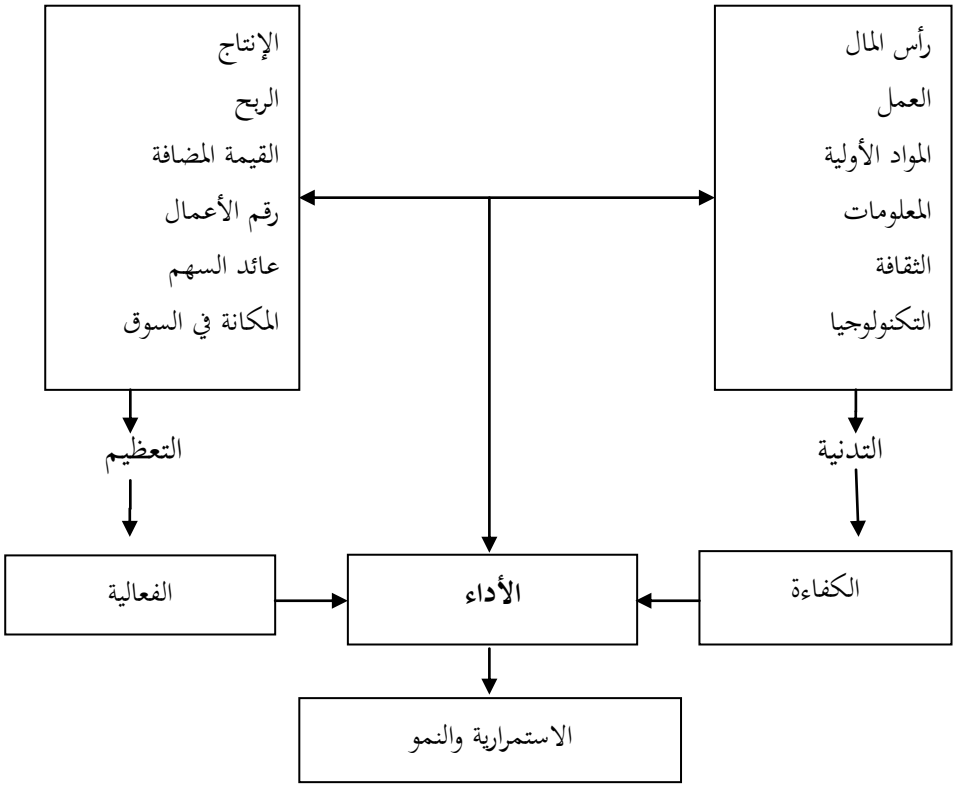
من خلال ما تقدم حول مفهوم كل من الفعالية والكفاءة، نجد أن الفعالية تتعلق بالمخرجات والنتائج، أمَا الكفاءة تتعلق بالمدخلات، ومنه نجد أن مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فالكفاءة تركز على الكم وليس على الكيف، أمَا الفعالية تركز على الجودة والنوعية أي الكيف قبل الكم، كما أثبتت الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير جملة من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. حيث الفعالية لها علاقة بالأداء والكفاءة لها علاقة باستخدام الموارد[1].

في الواقع الكفاءة والفعالية، وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا، حيث عرف بأنه: العلاقة بين النتيجة والمجهود، ويعتبر كذلك مؤشر يبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة، ولقد اكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء فعرَف بأنَه: القدرة على الإنتاج بفعالية للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي[2]. والشكل التالي يبين الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

[1] علي عبد الله، مرجع سابق، ص 8.

[2] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 87.

الشكل رقم (08): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001، ص88.

يتضح من الشكل أعلاه بأن الكفاءة تنطلق من خلال الاستغلال الأنسب للموارد المتاحة من رأس المال، العمل، المادة الأولية، المعلومات، الثقافة، التكنولوجيا. أما الفعالية فتنطلق من مدى تحقيق الأهداف المتعلقة بـ: الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، عوائد الأسهم والملكية في السوق، حيث تعمل مهارات ومعارف القائمين على تسيير المؤسسة في الربط بين تحقق الكفاءة والفعالية، وهذا ما يمثل طبيعة الأداء من منظورهما.

3. الإنتاجية:

ظل مفهوم الإنتاجية لفترة طويلة من الزمن يشوبه الكثير من الغموض وعدم الوضوح، ولازال حتى وقتنا الحاضر يعوزه الدقة والشمول، حيث يقول "**hotton**" بأنها :" أكثر المصطلحات غموضا وأصعبها فهما "[1].

[1] خضير كاضم حمود، هايل يعقوب فاخوري، **إدارة الإنتاج وعملياته**، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص 43.

تعرف الإنتاجية على أنّها: النسبة بين المنتج والمستخدم، أي النسبة بين الغلة المنتجة من استخدام موارد معينة، ويلاحظ أن الإنتاجية لا تخرج عن النسبة الحسابية بين الغلة والكمية من الموارد التي استخدمت في إنتاجها[1].

وتعرف أيضا بأنّها: النسبة بين حجم المخرجات من السلع والخدمات، وبين حجم المدخلات التي استخدمت في إنتاجها[2]، حيث تنتج المخرجات من تضافر مجموعة المدخلات الممثلة في العمل ورأس المال، المواد الخام والآلات. كما تعتبر مقياس لكفاءة وفعالية العنصر البشري والجهد المبذول للعامل في تحقيق كمية الإنتاج وحسن استخدام الموارد والإمكانيات الأخرى المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة في أوقات محددة وبكميات محددة والجودة المطلوبة، معبرا عنها بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

إذن فالإنتاجية عبارة عن علاقة كمية بين حجم المخرجات وحجم أحد أو بعض أو كل المدخلات، وذلك وفقا لنطاق قياس الإنتاجية، كما أنها تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة(يوم/شهر/سنة).

تحسب الإنتاجية بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} * 100$$

4. المردودية:

يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الاستمرار، والتكيّف، والنمو في إطار محيط تنافسي حاد، حيث تتوقف أرباح المؤسسة على مستوى المردودية التي تحقّقها[3].

5. التنافسية: "وتتمثل في قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في الأسواق، فهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة[4]"، حيث تتطلّب اجتماع مستويين مختلفين للتسيير: **المستوى الإستراتيجي** وهو الذي يخلق مجموعة من

[1] عبد الغفور يونس، **التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص93.

[2] Réjean Gamache, **La Productivité Définition et enjeux**, Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2005, ISBN 2-550-43938-4, p 3, en line : https://www.travail.gouv.qc.ca, consulte le 06/11/2016.

[3] Y. Dupy, et autres, **les Systèmes de Gestion**, Librairie vuibert, Paris, 1989, p 25.

[4] Barraux.jacques, **Entreprise et performance globale**, Editions economica, Paris, 1997, p34.

الطاقات وقواعد اللعب، كما تمكّن المؤسسة من رسم أهدافها المرجوّة، **والمستوى العملي** وهو الذي يستغلّ بطريقة كفأة هذه الطاقات حتى يحقق تلك الأهداف ضمن قواعد اللعب.

فالأداء مفهوم شامل يتضمّن التفوّق والتميّز على كلّ المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة من مفهومه فهي تخصّ جزء منه فقط، فالمردودية تتضمّن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسعى إلى التفوّق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمّن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، والتنافسية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميّز وشامل لكل وظائفها[1].

المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء، والعوامل المؤثرة فيه

بدأ الاهتمام بالتسيير العلمي للمؤسسة مع مطلع القرن العشرين، وذلك بسبب التطورات التي شهدها الفكر الإداري، الأمر الذي اكتسب موضوع أداء المؤسسة أهمية أكبر، بحيث أصبح الأداء سببا وهدفا في نفس الوقت، بالنسبة لبحوث التسيير وتطبيقاتها المختلفة[2].

أولا: تطور مفهوم الأداء من النظرة القديمة إلى النظرة الحديثة

يصنف الأداء ضمن المفاهيم التي تتسم بالديناميكية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى الوقت الحاضر، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميَزت حركة المجتمعات البشرية، والتي شكلت دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل المعرفي، وتتمثل النظرة التقليدية(أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس "**فريدريك تايلور**" رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطائه مفهوما دقيقا للأداء والاهتمام بمقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "**الحركة والزمن**".

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية، غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد

[1] مريم مالك، **علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسة: حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المجانية والبناء**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 07.

[2] الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 86.

مفهوم الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الاعتبار التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

تتمثل هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيقات الاستراتيجيات المختلفة في التسيير خصوصا استراتيجية التمايز، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق التسيير، وكذا في شروط النجاح والتميز في السوق، ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة[1].

لقد أدت التطورات السابقة التي شهدتها بيئة الأعمال إلى إنتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تعمل في محيط يتكون من مختلف المؤسسات سواء متعاونة أو منافسة، حيث ترتبط نشاطاتها وأعمالها بعلاقات تبادلية مع عناصر محيطها، كما تخضع للقواعد والنظم التي تفرضها عليها تلك المؤسسات.

تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من قبل الباحثين أمرا صعبا، وخاصة إذا تعلق الأمر بتحديد مقدار التأثير وكثافته، هناك العديد من العوامل المختلفة المؤثرة على أداء المؤسسة، وتبعا لذلك فإن بعض تلك العوامل تصنف ضمن نطاق السيطرة (عوامل داخلية) والبعض الآخر خارج نطاق السيطرة (عوامل خارجية)، وبالتالي وجب على المؤسسة التكيف معها، تمثل مجموعة هذه العوامل قوة دافعة كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، كما تعتبر دراسة هذه العوامل وتحليلها أمرا ضروريا لتحقيق منهجية سليمة في تقويم الأداء المؤسسي، ومن تلك العوامل نذكر:

1 .العوامل الداخلية: نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها وتأثرها بمتغيرات المحيط الخارجي، فإن تحكم المؤسسة فيها يعتبر تحكم نسبي إلاَ في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها، حيث يجب على قادة المؤسسة اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية، ومن أهم هذه العوامل الأكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه هي[2]:

[1] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مرجع سابق، ص ص 5،6.

[2] علي قاسم حسن العبيدي، وآخرون، **آثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية**، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية، العراق، المجلد 18، العدد 6، 2010، ص 10.

1.1 العوامل الفنية: وتشمل العوامل التالية[1]:

أ. الاستراتيجية: وتتضمن تحقيق الأداء المستهدف قصير وطويل الأمد، إذ تركز الأهداف قصيرة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء، أما الأهداف طويلة الأمد فهي التي توجه المؤسسة نحو ما يجب عمله الآن لتحقيق أداء أفضل ومستمر للمؤسسة ذاتها.

ب.الموارد المادية والمالية للمؤسسة: وتمثل في جميع المدخلات المادية والمالية التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوليد المخرجات المستهدفة، أي كل ما تحتاجه المؤسسة لتحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

ج.**ثقافة المؤسسة:** تعد الثقافة أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة، وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي المؤسسة التي تمتلك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.

د.الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تحتاج جميع المؤسسات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجياتها، ونقصد بالهيكل التنظيمي ذلك الأسلوب الذي يتم من خلاله تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها، كما يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، حيث يعتبر من بين أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة ولتنفيذ استراتيجيتها بالشكل المطلوب والصحيح.

و.نظم المعلومات: تحتاج مختلف المؤسسات إلى نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات اللازمة والمفيدة لها في مجال التخطيط والرقابة بكفاءة عالية، بحيث يجب أن تتصف هذه النظم بالدقة والحيادية وأنَ تقدم مخرجاتها في الوقت المناسب، وبالشكل الذي يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

2.1 العوامل الانسانية: وتتمثل في القدرة على تحقيق الأداء الفعلي للعمل والمتمثلة في المعرفة والتعلم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارات والدافعية الفردية للعمل[2].

يعتبر العنصر البشري المتمثل في الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة سواء يمارسون نشاطات معينة أو يتخذون قرارات تساهم في توجيه تلك النشاطات، من أهم العناصر تأثيرا في تحديد أداء المؤسسة، فالمورد البشري هو مصدر النجاح أو الفشل لها، إذ أنَ ما قد يتوفر لدى المؤسسة من رؤوس أموال وإمكانيات مادية وموارد طبيعية مختلفة، لا قيمة له إلاَ إذا كان هناك مورد بشري قادر على استخدمها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

---

[1] ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسات الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة قسنطينة 02، 2014/2013، ص ص 19،20.

[2] غيدة فلة، **إشكالية ترشيد الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر جامعة الجزائر 03، 2012/2011، ص 116.

وبالتالي فإن أداء المؤسسة هو أداء عنصرها البشري، حيث يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد، وأن نجاح المؤسسة مرتبط بتوفَر أفراد أكفاء قادرين على انجاز وظائفهم بالفعالية المطلوبة.

2. العوامل الخارجية: تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق السيطرة والتحكم في المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعادة والذي يعبر عنه **"هنري مينزبرغ " H. Mintzberg** على أنه كل ما هو خارج المؤسسة[1]، وعليه فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها في تحسين أداء المؤسسة، أو قد يكون تهديدا يؤثر سلبا عليها، وبالتالي على أدائها.

باعتبار هذه العوامل غير خاضعة لسيطرة المؤسسة، يمكن تصنفها حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية واجتماعية، وثقافية، وتكنولوجية، وسياسية، قانونية[2]:

1.2. العوامل الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية من أكثر العوامل انعكاسا على الأداء المؤسسي، وذلك لكون البيئة الاقتصادية عموما تمثل مصدرا لمختلف مواردها ومستقبلا لمنتوجاتها من جهة أخرى، وتنقسم العوامل الاقتصادية حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، معدلات النمو الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة...إلخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق ودورة حياته، اليد العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع...إلخ،

كما تتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الآجال القصير نسبيا، فمثال ذلك إذا كانت حدة المنافسة للمؤسسة في وضعية حرجة نوعا ما، فإن ذلك ينعكس مباشرة على أدائها، في حين تكون آثار الفلسفة الاقتصادية غير مباشرة بحيث تمتد على الآجال الطويلة، وكذلك بالنسبة للمواد والطاقة فإن تذبذبها بين الوفرة والندرة النسبية وفي فترات قصيرة، مما يجعل هذا العامل يتأرجح بين الفرصة والخطر، وبالتالي تحسين أو تخفيض في الأداء[3].

2.2. العوامل الاجتماعية والثقافية:

تشير هذه العوامل إلى اتجاهات المجتمع والقيم الثقافية والأخلاقية والفنية والفكرية، التي تعتبر حجر الأساس للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، ومن بين هذه العوامل نذكر: النمو الديمغرفي، وفئات العمر، التوزع الجغرافي، مستوى التعليم، المستوى المعيشي...إلخ، ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية.

---

[1] H. Mintzberg, **structure et dynamique des organisation**, les éditions d'organisations, paris, 1992, p245.

[2] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مدخل إلى العمل المؤسسي**، الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2012، ص 139.

[3] عبد الله حسين جوهر، **استراتيجيات الإدارة الحديثة: التخطيط–التطوير–الرقابة**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 56.

3.2.العوامل التكنولوجية:

تعتبر العوامل التكنولوجية عنصرا بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم في تقديم منتجات ذات جودة عالية، وتخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، كما تساعد المؤسسة في تحقيق ميزة الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، وهذا ما يؤدي إلى سرعة تصميم منتجات وفقا للطلب، مما يؤدي هذا كله إلى تحسين مستويات الأداء، مما يلزم المؤسسة بمتابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها وتحديد آثارها، سواء تعلق ذلك بالصناعة التي تنتمي لها، أو بالصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بحيث لا ينحصر دورها في المتابعة فقط بل يتعدى ذلك إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها، حتى تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع، وبالتالي التحسين المستمر لمختلف أنشطتها التقنية أو التسييرية[1].

4.2. العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر هذه العوامل كذلك عنصرا هاما بالإضافة إلى العناصر السابقة بالنسبة إلى المؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها المفاجئة على أدائها. وتعتبر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، مثل طبيعة النظام السياسي، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين...الخ، حيث تشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية والعلاقات الدولية المتبعة من طرف الدولة.

من خلال ما تم عرضه عن العوامل المؤثرة في الأداء، يمكن القول أن الأداء عبارة عن دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية المتحكم في البعض منها[2].

المطلب الثالث: تصنيفات الأداء

هناك عدة تصنيفات للأداء وهذا ما يعود إلى اختلاف اتجاهات الباحثين حول مفهوم الأداء، ويمكن تصنيف الأداء وفقا لعدة معايير نذكر منها: معيار المصدر، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي، والتي سوف نتناولها فيما يلي:

[1] عمر بلخير جواد، **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص 167.

[2] الهاشمي بن واضح،مرجع سابق، ص 123.

أولا: حسب معيار المصدر

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وخارجي:

1.الأداء الداخلي: ويطلق عليه كذلك أداء الوحدة، حيث أنه ينتج بفضل تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة(الأداءات الجزئية)، والمتمثلة في الأداء البشري والذي يتمثل في أداء الأفراد الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية، من خلال تسيير مهاراتهم، والأداء التقني والمتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال، بالإضافة إلى الأداء المالي الذي يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة[1].

وعليه يعتبر الأداء الداخلي محصلة الأداءات الجزئية المختلفة المتأتية من الموارد الضرورية والأساسية(موارد بشرية، موارد مالية ومادية) لسير نشاط المؤسسة.

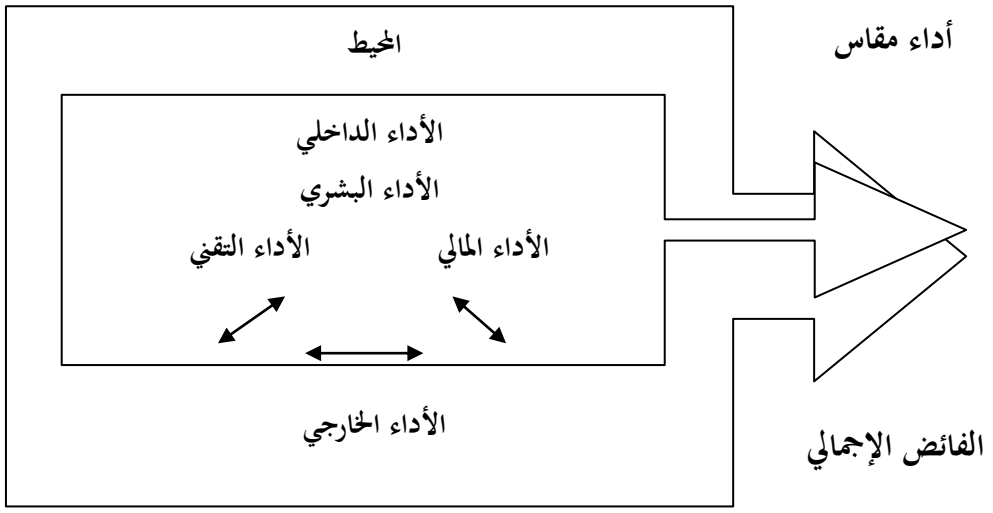
2.الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات البيئية التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث لا تستطيع المؤسسة التحكم في هذا النوع من الأداء، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين من السوق، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة السابقة نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغييرات من شأنها أن تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، لذلك يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها بحكم عدم قدرتها على التحكم فيه[2].

ويوضح الشكل التالي الأداء الداخلي والخارجي.

[1] محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، 2014، ص 125.

[2] Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236

الشكل رقم (09): الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة



Source: Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, librairie Vuibert, Paris, 1999, p 237.

من خلال الشكل أعلاه يتبيَن لنا أن الأداء الداخلي ينجم أساسا عن المزاوجة بين كل من الأداء البشري، الأداء المالي والأداء التقني، يحظى الأداء البشري بالأولوية عند وضع السياسات التطويرية للمؤسسة، في حين يرتبط الأداء التقني بالاستغلال الفعَال للاستثمارات، أما الأداء المالي ينجم عن الاستعمال الأمثل للموارد المالية، أما بالنسبة للأداء الخارجي فهو مرتبط بقدرة المؤسسة على التكيف والتعايش مع المحيط الخارجي الذي تنشط فيه.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

ينظر للأداء حسب هذا المعيار إلى أداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة، أو على أنه أداء جزئي على أساس أن المؤسسة تتمثل في مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها[1].

1. الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتطرق للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الأساسية بأدنى التكاليف الممكنة، وكمثال لذلك نذكر هدف الربحية الذي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل يتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف[2]، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، كما يتطلب من مصلحة الإنتاج تقديم منتجات بأقل مستوى

[1] محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سابق، ص125.

[2] مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 25.

وأحسن مستوى جودة، كما يتعين على مصلحة الموارد البشرية تحقيق أفضل مردود، أما المصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد اللازمة لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، وبتفاعل مجموع أداءات المؤسسة الفرعية يتم تحقيق الأداء الكلي لها، مع العلم أن أهداف المؤسسة متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة[1].

ثالثا.حسب المعيار الوظيفي

يصنف الأداء وفق المعيار الوظيفي على أساس الوظائف المسندة للمؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة الإنتاج، وظيفة المالية، وظيفة التسويق، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير[2].

1.أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها في نفس القطاع، بالإضافة إلى إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تساعدها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبيات.

2. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدلات عالية للمردودية وتكاليف منخفضة.

3.أداء وظيفة التسويق: يتحقق هذا الأداء من خلال قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، حيث يمكن معرفة هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، التي يمكن ذكرها فيما يلي:

1.3.الحصة السوقية: وهي مؤشر يستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية: **الحصة السوقية= مبيعات منتوج أو علامة/ المبيعات الإجمالية**

ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة.

2.3. رضا الزبائن: ويحسب هذا المؤشر من خلال عدد شكاوى الزبائن أو تحديد مردودات المبيعات.

3.3. السمعة: وتقيس تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

---

[1] عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

[2] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيثر بسكرة، 2002/2001، ص 19.

4.أداء وظيفة الموارد البشرية: تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة على إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعمل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

5.أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد للموردين تفوق الآجال الممنوحة للزبائن، وتحقيق الاستغلال الجيد لأماكن التخزين.

6.أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية[1]:

- ✓ الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
- ✓ نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- ✓ التنوع وقدرة على بعث منتوجات جديدة؛
- ✓ درجة التحديث ومواكبة التطور.

رابعا: حسب معيار الطبيعة

تقسم المؤسسة أهدافه حسب هذا المعيار إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية...الخ، فمن باب المقابلة المنطقية يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي...إلخ.

1.الأداء الاقتصادي:

من خلال المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث يتمثل هذا الأداء في الفوائض الاقتصادية التي تحققها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية، المردودية...)، حيث يمكن قياسه عن طريق المؤشرات الكمية كالإنتاجية والربحية...إلخ[2]، وبالتالي نتوصل إلى أن الأداء الاقتصادي يضم الأداء المالي.

2. الأداء الاجتماعي:

[1] عادل عشي، مرجع سابق، ص 20.

[2] Bertrand Sogbossi Bocco, **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique**, La Revue des Sciences de Gestion, V.01, N. 241, 2010, P. 119.

ويتجسد هذا النوع من الأداء في التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل: تبادل الخبرات الفنية، والاستشارات والبحوث، بالإضافة إلى الأهداف التي تحدد مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها، كما أن التزام المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة بمسؤولية الأداء للاجتماعي سيولد مزيدا من العوائد المستقبلية المتمثلة بزيادة الأصول غير الملموسة، مما يؤدي حتما إلى تحسين الوضع المالي لتلك المؤسسات في المدى البعيد[1].

ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة في تقييم الأداء الاجتماعي.

3.الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون لها أهداف تكنولوجية مخططة، والتي عادة تعتبر أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا، فتحقيق مستوى أداء تكنولوجي عال يتوقف على مدى تحقيق الأهداف التكنولوجية.

[1] حارس كريم العاني، ، **دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية في مملكة البحرين**، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، يومي 15 و 16 مارس 2005، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا الأردن، ص 06.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

يعتبر الأداء أحد المفاهيم الجوهرية التي توليها المؤسسات والإدارة الحديثة أهمية بالغة، ذلك باعتباره الأساس الذي يوفر لها الإمكانات اللازمة لبناء سياستها ووضع الخطط التي تسمح لها بتحقيق أهدافها مما يضمن لها تحقيق البقاء والنمو في بيئتها، كما تسعى جل المؤسسات إلى تحقيق معدلات مرتفعة من الكفاءة والفعالية، لهذا يعتبر تقييم الأداء جزء أساسي من عملها.

المطلب الأول: تقييم الأداء في المؤسسة

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة، فهي تعمل على إيجاد كافة الثغرات والنقائص بالمؤسسة، ثم القيام بتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاج ذلك.

يعتمد تقييم الأداء المؤسسي على ضرورة استخراج وحساب مجموعة من النسب والمؤشرات، وتقييم البيانات التحليلية والتفصيلية عن النتائج المحققة، ومقارنتها بالفترات السابقة، ودراسة نتائج المقارنات السابقة وتحديد أثر العوامل المختلفة على النتائج المحققة، ويتوقف نجاح المؤسسة على وجود معايير عالية لتقييم الأداء أي لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة[1].

أولا: مفهوم تقييم الأداء

قبل التطرق لمفهوم " **تقييم الأداء**" لا بد من التمييز والتفريق بين مفهومي التقييم والقياس.

لقد توصل" **Ecosip**"[2] من خلال أعماله إلى التمييز بين مفهومي "**التقييم والقياس**"، حيث يرى أن التقييم عملية مستمرة تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الاثار مرورا بمرحلة التنفيذ، في حين أن القياس يقتصر على الآثار أو النتائج فقط، وبذلك يمكن القول أن تقييم الأداء يعتبر مفهوما أشمل وأوسع في عملية قياس الأداء، حيث يعتبر هذا الأخير مكونا أساسيا من مكونات تقييم الأداء.

1. تعريف تقييم الأداء

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك بسبب صعوبة تحديد تعريف دقيق لتقييم الأداء، ومن بين أهم التعاريف نذكر ما يلي:

---

[1] دادن عبد الغني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006، ص 41.

[2] Papa Ibra Kebe, **Modes D' évaluation (Processus/Contenu) et performance des projets de R&D**, Les Resultats D'une Recherche Empirique. **Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilite, lecontrole et l'audit, May 2002, France. pp.CD-Rom, 2002**, p3 , En Linge : https://halshs.archives-ouvertes.fr.

يعرف تقييم الأداء (performance appraisal) بأنَه: عملية أساسية مطلوبة على جميع المستويات الإدارية الموجودة في المؤسسة للتحقق من الخطط الموضوعة، حيث تقوم عملية التقييم على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المسطرة، ثم توفير التغذية العكسية للإدارة العليا التي بدورها تقيم النتائج وتتخذ القرارات لتصحيح المسارات والانحرافات الخاطئة[1].

كما يعني تقييم الأداء: ذلك الجهد النظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية، وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب، للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة[2].

ويعرف كذلك بأنه: عملية مرنة قادرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المعايير في مقارنة الأداء الفعلي المستهدف في جميع مراحل التنفيذ بالنسبة لكل أنشطة المؤسسة[3].

من خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى أن تقييم الأداء يقوم على أساس المقارنَة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي أو المحقق، كما توصلنا إلى أهم الخصائص التي تتميَز بها عملية تقييم الأداء ، وهي:

- ✓ عملية هادفة للتعرف على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف والخطط المسطرة؛
- ✓ عملية تساعد على وضع خطط جديدة وتعديل الخطط القائمة؛
- ✓ عملية تهدف إلى تشخيص الوضعية العملية للمؤسسة، ومساعدتها في القيام بالتنبؤات المستقبلية.
- ✓ عملية مستمرة تسعى للتوَصل إلى نتائج يتعيَن إتباعها لتصحيح الانحرافات الخاطئة وتحسين الأداء في الفترات الزمنية اللاحقة.

2. أهداف تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية[4]:

---

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، ط03، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 662.

[2] **تقييم الأداء المؤسسي**، [متاح على خط]، http://www.stooob.com.، تاريخ الاطلاع (2015/08/06).

[3] توفيق عبد المحسن، **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص 18.

[4] زاهر عبد الرحيم عاطف، **الرقابة على الأعمال الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 114.

- ✓ ترشيد التكلفة؛
- ✓ تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛
- ✓ المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
- ✓ تحديد مراحل تنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات؛
- ✓ تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام في عملية تنفيذ الخطط؛
- ✓ توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط؛
- ✓ التحقق من مستوى تحقيق المؤسسة للأهداف والاستراتيجيات؛
- ✓ المساهمة في التطوير الشامل للمؤسسة من خلال التعرف على الجوانب التي تؤدي إلى رفع مستويات الأداء وكشف نقاط القوة والضعف؛
- ✓ تأسيس نظام عملي وشامل لتقييم جميع وحدات المؤسسة بصورة تؤدي إلى نتائج فعالة لتطوير الأداء؛
- ✓ زيادة مستوى رضا الزبون.

3.أهمية تقييم الأداء

هناك العديد من الأغراض التي تهدف إلى تحقيقها عملية تقييم الأداء المؤسسي، حيث تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء المؤسسي حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، فهي الخطوة النهائية التي تشمل وضع الأهداف والبرامج ثم تنفيذها والرقابة عليها، كما أنها وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة لمختلف أوجه العملية الإدارية في المؤسسة، بالإضافة إلى مساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات المختلفة، وذلك أن عملية تقييم الأداء تسعى إلى تقديم مؤشرات رئيسية عن الأداء إلى صانعي القرار في الوقت المناسب، وبما يساهم في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة[1].

تتجلى أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي في ما يأتي[2]:

- ✓ توفير قاعدة معلومات تستعملها المؤسسة لأغراض متنوعة كالرقابة والتخطيط، فعملية الرقابة مثلا لا يمكنها أن تتم دون الاعتماد على مؤشرات تعكس ما هو مسطر من أهداف، وبما يسمح توضيح الشكل الذي يجب أن تكون عليه النتائج التي تسعى المؤسسة لبلوغها، ومن جهة أخرى، فإن عملية

[1] محمد ذيب، **فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي**: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 04، 2013، ص 692.

[2] الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص ص 136، 137.

التخطيط لا يمكن أن تكون صحيحة ما لم تبنى على أساس معطيات موضوعية وحقيقية توفرها عملية التقييم[1]؛

- ✓ المساعدة في الحكم على مستوى تطور المؤسسة زمنيا فيما لو قورنت نتائج التقييم الحالية مع مثيلتها لسنوات سابقة، كما تسمح عملية تقييم الأداء المؤسسي بمعرفة وضعية المؤسسة تجاه منافسيها، إذا ما قورنت نتائجها بنتائج المؤسسات الأخرى، وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة مقاربة معايير التقييم سواء كانت زمنية(داخل المؤسسة)، أو مكانية(بين المؤسسات)، حتى لا تفقد عملية التقييم قيمتها.
- ✓ توضيح مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من العوامل المؤدية إلى تضيع الوقت والجهد والمال، مما يحقق تخفيض في التكاليف وبالتالي في الأسعار، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل الوطني، بما يعود على المنتج والعامل والمستهلك بالفائدة وعلى المجتمع ككل؛
- ✓ تساعد عملية تقييم الأداء المؤسسي على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة، مما يسمح لها باتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات المناسبة سواء لتغطية جوانب الضعف ومعالجتها أو الحفاظ على جوانب القوة وتعظيمها واستغلالها؛
- ✓ العمل على توفير بيئة منافسة بين الأقسام والإدارات، والمؤسسات؛
- ✓ تعكس عملية تقييم الأداء المؤسسي درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ تدريب العنصر البشري في المؤسسة، تلجأ المؤسسة إلى تدريب الأفراد التي كانت سبباً في حدوث الانحرافات السلبية، فمن المستحسن لها أن تقوم بتقييم أداء المتدربين وتحليل النتائج لاستخدامها في تحسين طرق التدريب نفسها ،بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين[2].
- ✓ العمل على ايجاد نظام فعّال وسليم للاتصالات؛
- ✓ توضيح المركز التنافسي للمؤسسة في إطار بيئة عملها، وبذلك تستطيع تحديد آليات إجراء التغييرات المطلوبة لتحسين المركز التنافسي لها؛
- ✓ تحفيز العنصر البشري في المؤسسة، فإذا عرف الفرد مسبقا أن عمله سيخضع للرقابة فإنه سيتصف بصفة مغايرة في الحالة العكسية، أي أن عمله لن يخضع للرقابة أو التقييم، لذلك تتمتع عملية تقييم الأداء المؤسسي بأهمية عالية فهي تختلف حسب طبيعة وحجم المؤسسة ومكانتها في السوق.

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، مرجع سابق، ص 489.

[2] حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2013، ص ص 170، 171.

حتى تستطيع عملية تقييم الأداء المؤسسي من تحقيق الأهداف المرجوة، يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط الموضحة فيما يلي[1]:

- ✓ توفر المعلومات الكافية والتي هي أساسية في عملية التقييم، فعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة في الحصول على المعلومات بمختلف الطرق المتاحة، بحيث تكون تلك المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره؛
- ✓ تحديد مستويات الأداء المرغوبة بهدف تسهيل عملية المقارنة، ويفضل أن تكون هناك مشاركة من طرف العاملين في وضع وتحديد تلك المستويات؛
- ✓ استمرارية عملية التقييم بصفة دورية (سواء يوميا، أو شهريا، أو فصليا، سنويا)، وذلك خلال طوال فترة حياة المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل، ومتطلبات، ومعوقات عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية التقييم كغيرها من العمليات الإدارية، لها مراحل محددة ومتطلبات أساسية لتنفيذها، بالإضافة إلى وجود عوائق تحد من نجاعة هذه العملية.

1. مراحل عملية تقييم الأداء بالمؤسسة:

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة، مع توفير التغذية الراجعة أو العكسية التي تساعد الإدارة العليا في تقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا ما يتطلب إتباع مراحل متتالية ومتسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف المنشود من عملية تقييم الأداء، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول مراحل تقييم الأداء بالمؤسسات نظرا لاختلاف طبيعة الموضوع المراد تقييمه، لذلك سيتم توضيح مراحل عملية تقييم الأداء كالآتي[2]:

1.1 ما قبل عملية التقييم: وتعتمد هذه المرحلة على عنصرين رئيسين هما:

- ✓ تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك بهدف اكتشاف الفرص المتاحة ومحاولة استغلالها وتشخيص التهديدات والمخاطر ومحاولة التخفيف من حدتها أو تجنبها والقضاء عليها.
- ✓ دراسة مختلف وظائف المؤسسة من حيث الأهداف، فكل وظيفة من وظائف المؤسسة لها أهدافها وتعمل على تحقيقها، وبذلك تحقق المؤسسة أهدافها ككل.

[1] الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 138.

[2] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 39.

2.1 تحضير عملية التقييم: تعتمد هذه المرحلة على أربع خطوات أساسية، وهي[1]:

1.2.1. تحديد ما يجب قياسه:

تحتاج كل من الإدارة العليا والتنفيذية إلى تحديد الأنشطة، والعمليات، والنتائج المحققة من التنفيذ الفعلي للاستراتيجيات، والسياسات، والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها، أي تحديد المجالات الخاصة بالتقييم، مع التركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم إخضاعه للقياس، يتطلب تنفيذ أهداف المؤسسة القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة، فلا بد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة لكل عملية مع قياسها بشكل ثابت وموضوعي.

2.2.1 وضع معايير الأداء:

يتم وضع معايير الأداء بناءا على أهداف المؤسسة، وذلك لاستخدامها في قياس المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء (الأداء المعياري)، حيث تستخدم هذه المعايير كمرجع لتقييم الأداء الفعلي، الذي يمكن التعبير عنه بالأهداف المخططة من قبل، والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة.

تعبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية ومدى تحقيقها بالشكل الأمثل، لا بد أن تكون تحتوي هذه المعايير على حدود تقبل فيها الانحرافات، كما يمكن تمثيل تلك المعايير بوحدات قياس مختلفة كالساعة، عدد التقارير، عدد الأخطاء، عدد العاملين المؤهلين وما إلى ذلك[2].

3.2.1. قياس الأداء وتحليل النتائج

يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات الضرورية عن الانجازات المحققة، حيث تعتبر المعلومات بمختلف أنواعها من أهم الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لترقية مستوى أدائها، والحصول على مزايا تنافسية مستديمة للمؤسسة، لهذا تتطلب عملية التقييم مجموعة من معلومات ضرورية ولازمة لها.

تتم عملية قياس أداء المؤسسة من خلال مقارنة النتائج الفعلية التي حققتها بتلك المقدرة لكل من البرامج والاستراتيجيات الموضوعة، بالإضافة إلى تحديد الانحرافات سواء كانت ايجابية أم سلبية، كما يتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي عما هو مخطط، وكذلك تفسير أسباب اختلاف بين نتائج التنفيذ في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في الفترات السابقة[3].

ويمكن تلخيص أسباب اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف وعن نتائج الفترات السابقة كما يلي:

---

[1] عبد الله حسين جوهر، **استراتيجيات الإدارة الحديثة: التخطيط–التطوير–الرقابة**، ، ص ص 60، 61.

[2] مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 96.

[3] رحاب حسين جودا كاظم، **مراحل تقويم الأداء**، متاح على خط، http://www.uobabylon.edu.iq، (تاريخ الاطلاع 2015/08/13).

- ✓ عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية؛
- ✓ وجود نقاط ضعف أساسية في خطة التنفيذ واستراتيجيته؛
- ✓ وجود فجوة في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ ما هو مخطط؛
- ✓ عدم توافر نظام فعال للرقابة الداخلية، وما يترتب على ذلك من عدم توافر مؤشرات الرقابة التي توضح الموقف للإدارة أول بأول دون تأخر؛
- ✓ فق++غياب نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف الموضوعة.

4.2.1. تحديد المسؤوليات ومتابعة الإجراءات التصحيحية

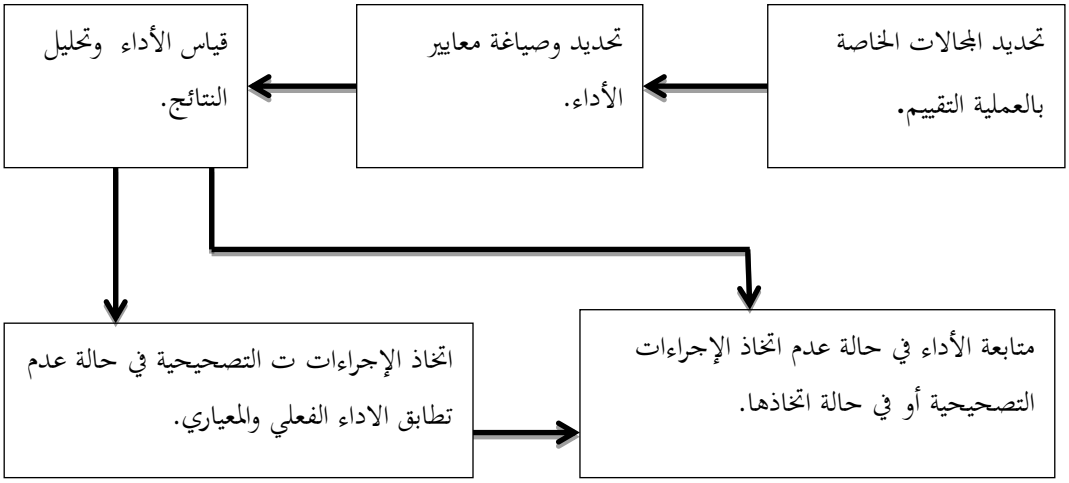
تتمثل الخطوة الأخيرة في تحديد المسؤولية التي تسببت قراراتها في حدوث حالة الاختلافات بالنسبة للنتائج المحققة، وهنا يجب التفرقة بين طبيعة المسؤولية فيما إذا كانت داخلية، أو خارجية(تعبر المسؤولية الداخلية على أن اختلاف نتائج التنفيذ قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، في حين المسؤولية الخارجية تعبر عن اختلاف نتائج التنفيذ، والتي تعود لعوامل لا يمكن لإدارة المؤسسة أن تتحكم فيها)[1].

بعد معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات، تأتي عملية تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها مستقبلا كنتيجة للتقييم، ومن ثم القيام بالمتابعة المستمرة للأداء للتأكد من تطبيق الإجراءات التصحيحية سواء في حالة اتخاذ إجراءات تصحيحية أو في حالة عدم اتخاذها.

لذلك يمكن توضيح المراحل الأساسية لعملية تقييم الأداء بالمؤسسة وفق الشكل رقم (10) كالآتي:

[1] عمرو حامد، **تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية**، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 118.

الشكل رقم (10): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على: عبد الله حسين جوهر، **استراتيجيات الإدارة الحديثة: التخطيط–التطوير–الرقابة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2011، ص ص 60، 61.

2. متطلبات تقييم الأداء بالمؤسسة

لضمان نجاح عملية تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، يتطلب ذلك توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها أن تحقق درجة تقييم ذات مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن تلك المتطلبات نذكر ما يلي[1]:

- ✓ أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات؛
- ✓ وضوح وواقعية الأهداف المخططة قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛
- ✓ وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، فغيابه من شأنه إضعاف قوة وجدية القرارات المتخذة الخاصة بالتغذية العكسية والارتقاء بها إلى المستوى المخطط؛
- ✓ وجود نظام فعال متكامل للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد على اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب، لتصحيح وتفادي الأخطاء[2].

[1] مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 42.

[2] زاهر عبد الرحيم عاطف، **الرقابة على الأعمال الإدارية**، مرجع سابق، ص 115.

3. معوقات تقييم الأداء بالمؤسسة

تواجه عملية تقييم الأداء بالمؤسسة العديد من المشاكل والتحديات، الأمر الذي يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على ايجاد حلول لها، حيث تعتبر الصعوبة في تحديد المؤشرات لقياس الأداء من المعوقَات التي تواجه الإدارة، وخاصة وأن لكل مؤسسة أهدافا تختلف عن الأخرى الأمر الذي جعل الاعتماد على معايير موحدة في تقييم عملية الأداء امرا في غاية الصعوبة.

وبصفة عامة فإن من أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات في تقييم الأداء نذكر[1]:

- ✓ صعوبة تحديد الأهداف عملية التقييم بدقة من أجل الوصول إلى تحديد نموذج متكامل وواضح يتميز بدرجة عالية من دقة وموضوعية في تقييم الأداء؛
- ✓ الصعوبة في تشخيص وتحليل ودراسة الانجاز بهدف تقييمه، وهنا يجب تحديد الأولويات والجوانب الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء في عملية التقييم؛
- ✓ الصعوبة في تطوير المؤشرات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة، مع الإشارة إلى اختلاف المؤشرات الواجب تطويرها من مؤسسة لأخرى؛
- ✓ النقص في الموارد البشرية اللازمة لتصميم نظم القياس وتفسير النتائج، حيث تتطلب عملية تقييم الأداء درجة عالية من خبرات وكفاءات متخصصة في هذا المجال[2].

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء بالمؤسسة

اهتمت المؤسسات على اختلاف أنواعها بقياس نتائج أعمالها على مؤشرات الربحية والمردودية بدرجة كبيرة، حيث استخدمتها كبديل لاتخاذ قراراتها المستقبلية، في ظل المنافسة الشديد والثورة التكنولوجية وتحرير التجارة، لم يعد المسيرون يعتمدون على المؤشرات المالية فقط، وذلك لأنها لم تعد الدليل الكافي للحكم على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبالتالي ظهرت تيارات جديدة تهتم بمؤشرات أخرى إلى جانب المؤشرات المالية، ومن ثم أصبحت مؤشرات قياس الأداء تلعب دورا هاما في قياس مدى تقدم المؤسسة نحو بلوغ أهدافها المنشودة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والتي تساعد في تحديد مستوى كفاءة وفعالية استغلال الموارد.

[1] غيدة فلة، مرجع سابق، ص 122.

[2] ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 37.

يقصد بمؤشر الأداء ذلك البيان الكمي الذي يقيس فعالية النشاطات الرئيسية والنتائج المحققة على مستوى المؤسسة بصفة كلية أو جزئية، وذلك مقارنة مع معيار أو خطة أو هدف محدد تم الاتفاق عليه في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة[1].

أولا: أهم المؤشرات التقليدية لقياس الأداء

نظرا لاهتمام المؤسسات الصناعية بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء للوحدات في المؤسسة، فقد انتشر استخدام مقاييس الأداء المختلفة التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، والتركيز على ايجاد التوليفة المثلى بين تدنية التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا من جهة أخرى، وتعتبر مقاييس الأداء ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات التي يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية هي:

1. مؤشرات الإنتاج:

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة، والقيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة، ومن أهم هذه المؤشرات نجد مؤشر الفعالية الذي يستخدم للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت نسبة هذا المؤشر دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

2. المؤشرات المالية:

تعتبر مؤشرات المالية من أهم أساليب التحليل التقليدية الأكثر استعمالا في قياس وتقييم أداء المؤسسات، حيث أنه لا يمكن أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسة ومركزها المالي بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى، وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة، بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها، أو عن طريق المقارنة بين مؤشراتها المالية والمؤشرات المالية لمؤسسة منافسة[2].

ومن بين المؤشرات المالية نذكر معيار الربحية الذي يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء الأساسية للمؤسسة

[1] Alain courtois &Chantal Martin Bennefous & Maurice Pillet, **Gestion de performance**, 3éme édition D'Organisation, Paris, 2003, p. 310.

[2] دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية: حالة مؤسسة سوناطراك**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014، ص 120.

الاقتصادية، نظرا لارتباطه بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن، بالإضافة إلى معيار المردودية، وعائد على الاستثمار.

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن

لم يعد المفهوم التقليدي لقياس الأداء المؤسسي الذي يركز على المحور المالي فقط قادرا على إعطاء صورة كاملة عن أعمال المؤسسة، وهذا ما أدى إلى الحاجة الملحة للتفكير بتطبيق نظام آخر لقياس الأداء المؤسسي يغطي كافة محاور العمل بالمؤسسة.

1: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد برز مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن في دراسة نشرها **Robert Kaplan & David Norton** في عام 1992 في مجلة **Harvard Business Review** ، حيث قام الباحثان بالتركيز على ربط الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل برؤية المؤسسة واستراتيجياتها[1].

1.1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من **Kaplan & Norton** كمفهوم جديد للإدارة الاستراتيجية، حيث يقدم هذا النموذج المعاصر حلا شاملا للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط، من خلال إضافة أبعاد أخرى تحوّل ما هو مخطط إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الاستراتيجية.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربع محاور متمثلة في: التمويل، عمليات المؤسسة العملاء، التعلم والنمو[2].

وتعرف كذلك بأنها: أسلوب لتحويل رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى مقاييس أداء، حيث يقوم أساس بطاقة الأداء المتوازن على وضع مقاييس لكل محاورها جراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط[3].

---

[1] عبد الرحيم محمد، **مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أعمال مؤتمرات، مصر الجديد، 2009، ص 217.

[2] سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية ، مصر، 2003-2004، ص 211.

[3] محفوظ أحمد جودة، **تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية– دراسة ميدانية**، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 2008، ص 277.

كما يعتبر نظام بطاقة الأداء المتوازن مدخلا جديدا لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل[1]، وأداة من أدوات الرقابة الاستراتيجية التي تسعى إلى تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، بالإضافة إلى سعيها إلى زيادة قدرة المؤسسة على تغيير خياراتها الاستراتيجية تبعا للتغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية. حيث تعرف الرقابة الاستراتيجية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بنجاح وتحديد ما إن كانت تلك الأهداف قابلة للتحقيق أم لا، وتشمل الرقابة الاستراتيجية التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي وجودة الخطة الموضوعة ،بالإضافة إلى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته مع الأداء المخطط بما يتفق مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، ويبرز دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بما يتناسب مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

نستنتج من خلال ما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مجموعة مقاييس مختارة بعناية من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تمثل هذه المقاييس أداة يستعملها قادة المؤسسة في ايصال صورة دقيقة وواضحة عن التقدم في العمل وللوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

2.1. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تمكّن بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة من تقييم الأداء بصورة متكاملة، عن طريق الربط بين مختلف الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، من أجل تدعيم موقفها التنافسي، حيث يتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها وفق أربع أبعاد يتم من خلالها تقييم الأداء من منظور مختلف، حيث يقيم الأداء من منظور مالي، والعملاء، والعمليات التشغيلية الداخلية، التعلم والنمو، وسنتطرق لهذه الأبعاد فيما يلي[2]:

1.2.1. البعد المالي: يركز هذا البعد على الهدف الرئيسي للمؤسسة، والمتمثل في تحقيق أعلى مستوى من الأرباح، كما يسمح بتحديد ما إذا كانت الاستراتيجية المتبعة تساهم في تحسين النتيجة المالية، حيث يعبر عن الأهداف المالية عادة بالمردودية، وذلك باستخدام مؤشرات الربحية للمؤسسة، التدفقات النقدية، العائد على الاستثمار ونصيب السهم من الأرباح.

2.2.1. بعد العملاء: يوضح بعد العملاء مقاييس أداء متعددة لقياس المخرجات، والتي من بينها رضا العملاء، وكيفية المحافظة عليهم، وطرق كسب عملاء جدد بالنظر إلى ربحية العملاء، وتحديد حصة السوق من الشرائح

[1] هاني عبد الرحمن العمري، **منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الاستراتيجية القيادية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 552.

[2] محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 396، القاهرة، 2005، ص138.

المستهدفة، كما يجب أن يستهدف هذا البعد فهم طبيعة العملاء وحاجاتهم ومن ثم تزويدهم بما يريدون بالضبط، كي تحقق وحدة العمل من ذلك أكبر معدل ربحية.

يعتبر مقياس رضا العملاء من أهم المقاييس التي تضعها المؤسسة، وذلك لأنه يحدد ويعبر عن النتائج التي توصلت إليها المؤسسة، كما أن الرضا يتحقق كنتيجة للأداء الجيد الذي تقوم به المؤسسة، ويمكن ربط هذا المقياس مع المقاييس الأخرى المتعددة.

3.2.1. بعد العمليات الداخلية: يتضمن بعد العمليات الداخلية كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل القيمة الخاصة به، اعتبارا من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، يرتبط هذا البعد بالبعد المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، كما أنه مرتبط ببعد العملاء من جانب اهتمامه بخلق القيمة للزبون، بالإضافة إلى ارتباطه ببعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة، حيث يعتبر العاملون القائمون على أداء الأعمال المصدر الأساسي لتطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته[1].

تتكون عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال من ثلاث عمليات فرعية، وهي[2]:

أ. عمليات الابتكار: وتتمثل في العمليات المتعلقة بتصنيع السلع والخدمات، والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء، وتحسين العمليات الإنتاجية والمعلومات.

ب. عمليات التشغيل: وتتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل السلع، وتحسين جودة العمليات الإنتاجية، تخفيض الزمن اللازم لتوصيل المنتج للزبون.

ج. خدمات ما بعد البيع: وتتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع.

4.2.1. بعد التعلم والنمو: يعتبر بعد التعلم والنمو أحد محددات نجاح المؤسسة واستمرارها، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة.

يتكون بعد التعلم والنمو من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية[3]، حيث يبرز هذا البعد الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها، مما يجعل المؤسسة تسعى لتقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق إعادة تدريب العاملين، تحسين مستوى التكنولوجيا في أنظمة

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، مرجع سابق، ص 502.

[2] مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012، ص ص 28، 29.

[3] ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 84.

المؤسسة، وإعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة، كما يركز بعد التعلم والنمو على قدرات العاملين وإعادة توجيهها.

3.1 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

لقد أثبتت التجارب الميدانية أن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة، يمكن تلخصها في النقاط التالية[1]:

- ✓ تعتبر هذه البطاقة بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية، التي تفيد بما حدث بالفترة الماضية دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي؛
- ✓ تعمل على معالجة النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية من خلال ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى؛
- ✓ تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف الزبون والمؤسسة؛
- ✓ تساعد البطاقة المؤسسة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء، والعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة، إعادة التصميم وخدمة الزبون.
- ✓ التدخل الكبير والعالي لأصحاب الحصص في صياغة السياسة، وربط الاستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف بالإضافة إلى إعطاء صورة متوازنة عن المؤسسة؛
- ✓ توَسع عملية التنسيق في المؤسسة لتشمل جميع العاملين، من خلال إعطائهم فكرة عن طبيعة عملهم وكيفية أدائه[2].

بناءا على ما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام إداري متكامل يقدم مجموعة متكاملة من المبادئ وخارطة المسار الشمولي للمؤسسة، لتتبع ترجمة أهدافها ضمن مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء[3].

2.خطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجيات وليس لوضعها أو صياغتها فحسب، حيث أنها تترجمها

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 153، 154.

[2] صلاح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة سطيف، 2012/2011، ص 25.

[3] مريم شكري محمود نديم، مرجع سايق، ص 18.

إلى أهداف وقياسات محددة تسمح بمراقبة عملية تنفيذها فيما بعد.

وتبدأ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن من المستويات العليا وتنتقل إلى المستويات الدنيا، لهذا يتطلب تطبيقها تجنيد جميع أفراد المؤسسة وعلى رأسهم الجهاز الإداري الذي ينبغي عليه تحديد التوجهات الأساسية لنجاح المؤسسة. هذا وقد تعدد آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، غير أن أغلبهم أجمع على أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل مؤسسة على حدا[1].

وعليه فإن بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء النموذج الأولي في أشخاص محددين لهم كاف على موقف المؤسسة الاستراتيجي الحالي، في حين ان مؤسسات أخرى تحاول بناء النموذج من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف مستويات التنظيم، لهذا لاحظنا وجود اختلاف بين الباحثين حول عدد المراحل التي يمر بها تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فمنهم من اعتبر أن هناك ستة مراحل، وهناك من قال خمس مراحل، أما البعض الأخر فقد حصرها في تسعة مراحل.

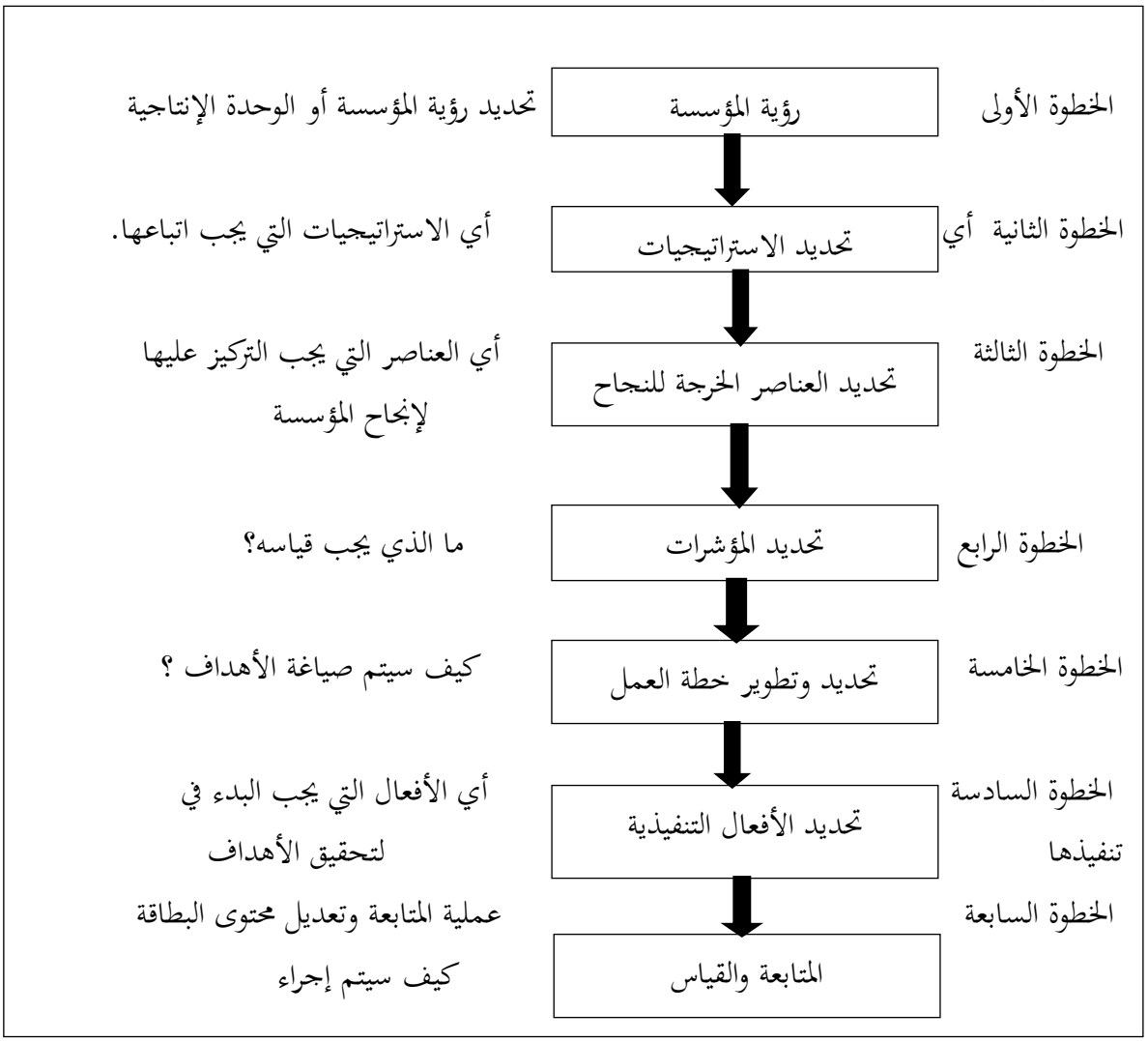
وهذا على الرغم من أن كابلن ونورتن طورا ما يمكن أن يعتبر أسلوبا معياريا لبناء بطاقة الأداء المتوازن على ضوء خطوات محددة، اعتمدت من قبل العديد من الباحثين كأساس للتطبيق في مؤسسات مختلفة، أما بالنسبة للفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ فقد أثيرت نقاشات حادة حولها، غير أنها تصل غالبا إلى 12 أسبوع[2].

والشكل التالي يوضح رؤية متكاملة للخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص 303.

[2] مراد مراكشي، **بطاقة الأداء المتوازن المستدام: أداة فعالة لتشخيص الأداء وللتشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت للعين الكبيرة –سطيف–**، الملتقى الدولي الأول حول: الطرق والأدوات الكمية المطبقة في التسيير، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013، ص **8**.

الشكل رقم (11): الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص ص 221، 222.

يتبَين من الشكل أعلاه أن هناك تدرجا منطقيا في تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، فالبداية تكون بتحديد رؤية المؤسسة وتطلعاتها لتشييد الإستراتيجية التي تضمن لها الوصول إلى تحقيق هذه الرؤية، وما يسهل عملية القياس هذه هو تحديد العناصر الحرجة للنجاح، لتتبع بذلك كل من المؤشرات وخطة العمل وصولا إلى تحديد الأفعال التنفيذية، وأخيرا تأتي مرحلة المتابعة والقياس.

المبحث الثالث: علاقة المداخل الحديثة للتطوير الإداري بالأداء المؤسسي

هناك ارتباطا وثيقا بين أداء المؤسسات والمداخل الحديثة للتطوير الإداري والمتمثلة في منهج إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة، وهذا ما سوف نوضحه في المطالب التالية.

المطلب الأول: تحسين الأداء

تتطلب عملية تحسين الأداء نظرة شمولية تبدأ من الجذور، فهي تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

أولا: مفهوم تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالأسلوب الأمثل[1].

يتطلب تحسين الأداء التركيز على المبادئ الأساسية التالية[2]:

- ✓ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن(داخلي/ الخارجي)؛
- ✓ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة الأفراد العاملين؛
- ✓ التركيز على تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
- ✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

ثانيا: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ومن أبرز هذه الدوافع نذكر ما يلي:

1. معدلات التغيير السريعة: وتتمثل في مجموعة القوى الخارجية التي تأثر على نشاط وقرارات المؤسسة، حيث تعتبر البيئة الخارجية نقطة بداية ونهاية لها، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية من مواد خام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات باعتبارها نقطة بداية، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي

---

[1] فهاد سلطان محمد ال صقر الودعاني، **دور التطوير الإداري في تحسين منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العيا، ، الرياض، 2010، ص 68.

[2] مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص ص 54، 55.

المستهلك الأساسي لمنتجات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بحالة عدم التأكد نتيجة للمتغيرات البيئية وعدم استقرارها، الأمر الذي يقود بالمؤسسات إلى تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي.

2.الحفاظ على المكانة: تعبر المكانة عن الموقع التنافسي للمؤسسة بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع، حيث يمكن لها أن تملك ميزة تنافسية دائمة، من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والموارد المادية، بطريقة فعالة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المرغوبة.

3. الاهتمام بالجودة: كنتيجة للمستجدات والمتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة، أصبح من الضروري عليها ايجاد أساليب وطرق تمَكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستويات عالية للأداء، وذلك مع الحرص على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، بالإضافة إلى مراعاة شروط وظروف التنمية المستدامة.

4. المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات، ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك بالاعتماد على عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات عالية للأداء، لهذا يتعين على المؤسسات القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

5. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: نقصد بالمسؤولية الاجتماعية التزا م المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال المساهمة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي، البطالة، التضخم، محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، توفير فرص عمل، حل مشكلة السكن والمواصلات وغيرها، حيث تنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من خلال قيام المؤسسة بتنفيذ واجباتها اتجاه المجتمع[1].

بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة على المؤسسات وبهدف الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فإنَها تتمتع بسلوكيات اجتماعية مسؤولة ينتج عنها مجموعة من الفوائد تؤدي إلى تحسين أدائها، والتي نذكر منها[2]:

- ✓ تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- ✓ معرفة متطلبات الزبائن بصفة دائمة ومستمرة، وذلك من خلال تقديم منتجات بتكنولوجيا تراعي الجانب البيئي، وهذا ما يساعد ويضمن الحصول على ميزة تنافسية؛

[1] Mounia Khelfaoui, **Engagement des entreprises dans la responsabilité Sociale D'entreprise Cas de PME industrielles Algériennes**, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Option : Economie de l'environnement, Université d'Alger 3, 2013/2014, p 8.

[2] منصف شرقي، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك**، [متاح على خط]، http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads ، تاريخ الاطلاع (2016/12/24) ص 4.

- ✓ التحكم في المخاطر والتكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- ✓ الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا من خلال تعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

أما التنمية المستدامة: فهي تلك التنمية المتجددة والقابلة للاستمرار، كما تعبر على تطوير وسائل الإنتاج بطرق تؤدي إلى عدم استنزاف الثروات، وذلك لضمان استمرار العملية الإنتاجية للأجيال القادمة (تلبية احتياجات الجيل الحالي دون إهدار حقوق الأجيال القادمة)[1].

يتطلب تحقيق التنمية المستدامة تحقيق توافق بين التنمية البيئية والاقتصادية والاجتماعية، فتنشأ دائرة بين هذه الأقطاب الثلاثة فعالة من الناحية الاقتصادية، عادلة من الناحية الاجتماعية وممكنة من الناحية البيئية، إنها التنمية التي تحترم الموارد الطبيعية والنظم البيئية وتدعم الحياة وتضمن الجانب الاقتصادي دون اهمال الهدف الاجتماعي الذي يتجلى في مكافحة الفقر والبطالة وعدم المساواة، والبحث عن العدالة.

إن هدف تحقيق تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتطوير وتحسين تلك العوامل.

ثالثا: خطوات تحسين الأداء

هناك خمس خطوات تمر بها عملية تحسين الأداء موضحة كالآتي[2]:

1. تحليل الأداء: ترتبط عملية تحليل الأداء بمفهومين في تحليل بيئة العمل، وهما:

1.1 الوضع المرغوب: وهو الوضع الذي يصف الامكانات والقدرات المتاحة في بيئة العمل، واللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

2.1 الوضع الحالي (الفعلي): وهو الذي يصف مستوى أداء العمل والامكانات والقدرات المتاحة، كما هي موجودة في الواقع.

ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، التي من خلالها يمكن تشخيص المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على ايجاد الحلول لها، ومحاولة توقع العقبات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في المستقبل، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق تلك الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

[1] ريدة ديب، سليمان مهنا، **التخطيط من أجل التنمية المستدامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد 25، العدد 01، 2009، ص 489.

[2] مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 58.

2. البحث عن جذور المسببات: عند تحليل أي مشكلة لا بد من أن نبدأ من جذورها، وهنا نقوم بطرح **السؤال:** لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ثم نشرع في جمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، ومن بين الأسباب المؤدية إلى ضعف الأداء نذكر:

- ✓ قلة وجود التغذية الراجعة عن الأداء؛
- ✓ عدم كفاية المعدات والاحتياجات اللازمة للعمل؛
- ✓ ضعف المعرفة والتكنولوجيا والمهارات المتاحة في المؤسسة.

3. اختيار أسلوب التدخل أو المعالجة: ويتم في هذه الخطوة اختيار الطريقة المناسبة لمعالجة فجوة الأداء.

4. تطبيق أسلوب المعالجة: بعد اختيار الأسلوب المناسب لعملية المعالجة تأتي مرحلة التطبيق.

5. مراقبة وتقييم الأداء: وهي المرحلة الأخيرة لعملية تحسين الأداء تلي مباشرة مرحلة التطبيق، فهي ضرورية لإجراء تقييم الأداء من أجل حكم على مدى نجاعة عملية التحسين[1].

المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة القاعدة الأساسية التي انطلقت منها حركة البحث عن مصادر ومرتكزات الأداء المتميز، حيث تتمحور تقنيات إدارة الأداء المتميز على مجمل العناصر والمبادئ الإدارية والتنظيمية، التي تجعل تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أمرا ضروريا يتخلل كافة فعاليات المؤسسة نحو تحقيق الرضا لكل الأطراف ذوي المصلحة فيها استجابة للتحديات التنافسية المتنامية التي أفرزتها المتغيرات الحالية للبيئة المحلية والدولية.

أولا: نماذج إدارة الجودة الشاملة للأداء المتميز

يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار فكري يعتمد على التكامل والترابط، ولقد عرَف على أنَه: تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق تحسينات مستمرة، وميزات تنافسية دائمة من خلال الإستجابة للقوى الداعمة للتميز، كما يعبر على الخبرة المقدرة التي تعكس الأداء الكفء بطريقة مميَزة[2].

في ضوء هذا التعريف نستنتج بأن التميز في الأداء ماهو إلاَ محصلة الجهود التي تبذلها مؤسسة ما من أجل تحقيق رغبات عملائها، وذلك انطلاقا من اكتشافها ثم الاستجابة لها. بهدف توحيد القوى في هذا المجال وتعميم

[1] **استراتيجية تحسين الأداء**،[متاح على خط]، http://shawamreh.boardeducation.net ، تاريخ الاطلاع (2016/09/17).

[2] محمد الصيرفي، **التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم**، ط02، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2010، ص6.

هذه الفلسفة قدمت محاولات عديدة لوضعها في مبادئ وأطر واضحة تسمح لجميع المؤسسات بالوصول إلى الأداء المتميز.

ومن أهم نماذج إدارة الجودة الشاملة نذكر: النموذج الأوربي **EFQM**، والنموذج الأمريكي "**Baldrig**"، والنموذج الياباني "**Deming**" ، إذ أنَه يمكن تفصيل هذه النماذج كالآتي:

1. النموذج الأوربي للأداء المتميز EFQM

يعتبر النموذج الأوروبي للأداء المتميز من أبرز النماذج المستخدمة في مجال الإدارة داخل أوربا بصفة خاصة، وفي العالم المعاصر بصفة عامة فهو يقوم على فكرة الجودة الشاملة، كما أنَه نتج عن فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي نشأ في العام 1988 كما يترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يدريها الاتحاد ذاته.

يعرف النموذج الأوروبي "**الأداء المتميز**" بأنه تلك الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة " **تحقيق الأداء المتميز**" إذا تبنت والتزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية[1]:

- ✓ التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصالح المختلفة ذوي العلاقة بالمؤسسة والمتمثلين في العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع ككل.
- ✓ التركيز على العملاء حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع، بالمقارنة ما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى. من هنا يجب على "إدارة الأداء المتميز" تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة.
- ✓ القيادة الفعالة والأهداف الواضحة لأن تحقيق الظروف المناسبة لتميز أداء العناصر المختلفة للمؤسسة يتم بحسب فعالية أداء القادة وأنماط سلوكهم، والتي تعتبر أهم محددات الأداء التنظيمي.
- ✓ الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق، حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة يتم إدارتها وتوجيهها إلى غايات مخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.
- ✓ تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة: حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية، قدراتهم الفكرية، خبراتهم ومعارفهم بما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج، باعتبار أن أثمن ما تملكه المؤسسات هو المورد البشري، ومن ثم تحقق فرص "**التميز في الأداء وإدارته**" إذا نجحت الإدارة في تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة

[1] بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، مرجع سابق، ص ص 159، 160

لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم، تكون قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

- ✓ التعلم المستمر والابتكار والتجديد: يعتبر من الشروط الضرورية لتحقق الأداء المتميز من خلال استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها، ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها، والارتقاء إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.
- ✓ تنمية علاقات الشراكة والتحالف: تسمح وجود مثل هذه العلاقات والتحالفات بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة، حيث تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ونعني بشركاء العمل هؤلاء الذين تتعامل معهم المؤسسة، بحيث ينبغي أن تقوم هذه العلاقات البناءة على مبدأ تبادل المصالح.
- ✓ إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.

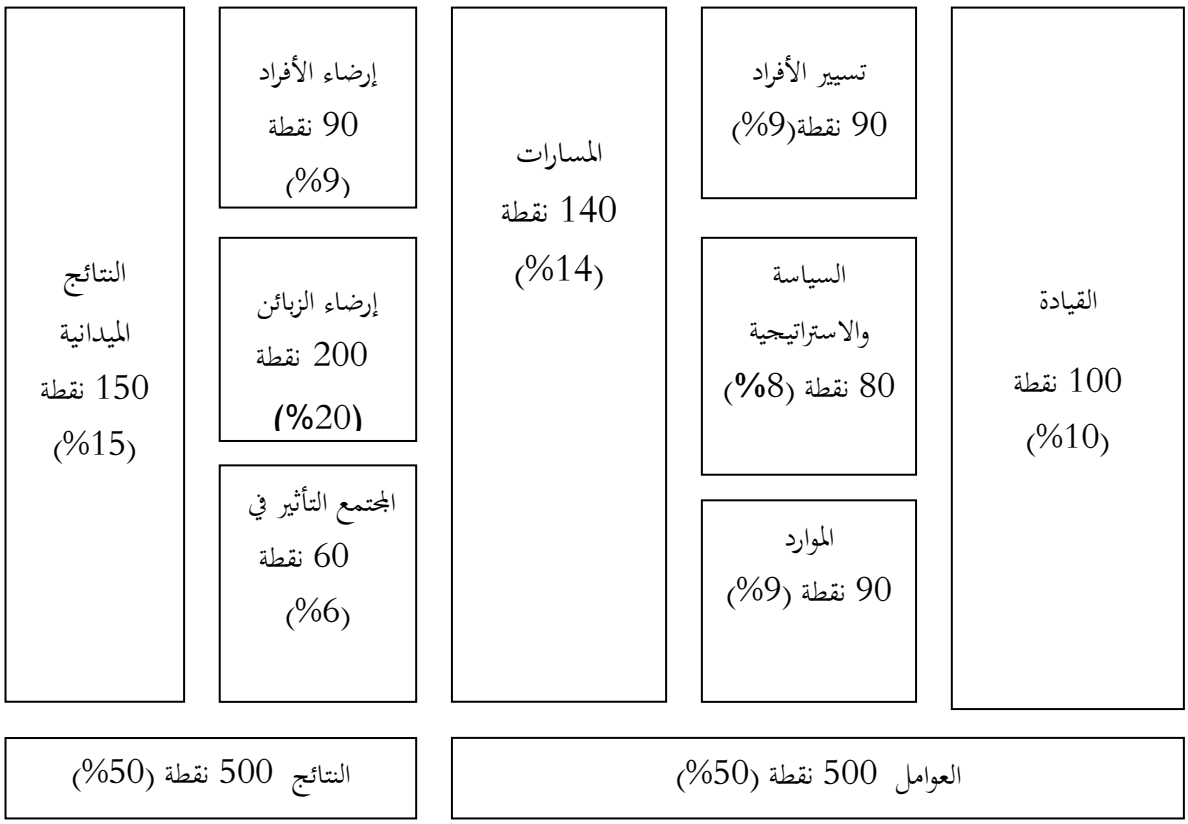
تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، واستثمار العلاقات وتسيير العمليات المختلفة بالمؤسسة على اختلاف مجالاتها، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها تتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير[1].

يتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج (النتيجة) التي تحققها المؤسسة على اختلاف المستفيدين منها (العاملون بها، العملاء، المجتمع بشكل عام) إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات السياسات، توجيه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة بالمؤسسة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمؤسسة، وصياغة كل ذلك في عمليات تصممها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

والشكل التالي يبين معايير النموذج الأوروبي لعناصر إدارة التميز.

[1] عبد الله حسين جوهر، **استراتيجيات الإدارة الحديثة**، مرجع سابق، ص 71.

الشكل رقم (12) : توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز وفق النموذج



Source : Manouchehr Ansari, **Les mesures de perception de la qualité totale dans les PMI** : **résultats de recherche**, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite .et moyenne entreprise, vol. 12, n° 4, 1999,p 15

نلاحظ من الشكل أعلاه أنَه تترتب معايير "**إدارة الأداء المتميز**" حسب النموذج الأوربي إلى مجموعتين هما:

مجموعة الممكنات: وتتمثل في مجموع العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق نتائج المؤسسة، والتي تعتبر بمثابة مؤشرات تعكس أهميتها النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل القيم بحسب ظروف كل مؤسسة وطبيعة عملياتها، تتكون مجموعة الممكنات من العناصر التالية1:

1. القيادة: يعتمد هذا العنصر على قدرة الإدارة العليا في بناء صورة واضحة لإدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسة، ويكون ذلك من خلال دعمها لإجراء التطوير والتحسين على المدى الطويل، وتنمية روح المبادرة والمشاركة، وإضفاء روح التعاون بين الجميع من أجل إرضاء الزبون.

[1]Manouchehr Ansari, **Les mesures de perception de la qualité totale dans les PMI** : **résultats de recherche**, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 12, n° 4, 1999,p 15.

2. الإستراتيجية: ويعبر هذا العنصر عن المنهج العام والسياسات، ويهدف إلى بناء وتطوير الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل، ومن ثم ترجمتها إلى خطط تشغيلية على المدى المتوسط والقصير، وتحديد أساليب تنفيذها، إضافة إلى تحديد طرق قياس الأهداف ومقارنتها مع النتائج المحققة، والبحث عن كيفية معالجة الانحرافات في حالة وجودها، وبالتالي فهو يعبر عن ضوابط تسعى جميعها إلى تحقيق جودة عالية وتحسينها بشكل مستمر.

3. إدارة الموارد البشرية: ويهدف هذا العنصر إلى توضيح أسلوب المؤسسة في إدارة شؤون مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم، إطلاق طاقتهم المعرفية، إمكانياتهم، سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المؤسسة، كما يهتم هذا البعد بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق كفاءة استخدام العنصر البشري المتاح لها.

4. الموارد: يتضمن هذا العنصر تساؤلات المؤسسة حول أسلوب تخطيط وإدارة مواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجيات والسياسات التي تم تحديدها، وكذلك الإدارة الفعالية للعمليات.

5. العمليات : يتناول هذا العنصر كيفية تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الاستراتيجيات والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم[1].

مجموعة النتائج: تعبر النتائج(المخرجات) على ما حققته المؤسسة من انجازات ومستويات التطور، حيث تركز مجموعة النتائج على اختبار أداء المؤسسة من خلال قياس التحسين الذي حدث في المجالات المهمة في المؤسسة، كما تحدد مدى ارتباط أداء المؤسسة بالمؤسسات المنافسة في سوق العمل، وتتضمن النتائج أربعة عناصر ذات أهمية بالغة للمؤسسة، وهي2:

1. **درجة استفادة الزبون:** ويشير هذا العنصر إلى ما تحققه المؤسسة لعملائها من منافع.

2. **درجة استفادة الأفراد:** يقيس هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققها المؤسسة للأفراد العاملين بها.

3.التأثير في المجتمع: وتتمثل في مشاركة المؤسسة فيما يتعلق بجميع جوانب المجتمع.

4. نتائج الأداء الرئيسية: يركز هذا العنصر على اختبار أداء المؤسسة من خلال قياس التحسين الذي حدث في المجالات المهمة في المؤسسة، كما يحدد ويوضح مدى ارتباط أداء المؤسسة بالمؤسسات المنافسة في سوق العمل.

2. النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة

يعد "**مالكوم بالدريج**" أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، تم إقرارها في

[1] خثير محمد، مرجع سابق، ص 96.

[2] Michal Cattan et autre, **Maitriser Les Processus De L'Entreprise**, 5éme édition, Edition D'organisation, Paris, Jouve, Paris, 2006, p47.

عام 1987، بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجه، ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس الشركات للحصول عليها "المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية"[1].

ويتشابه النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم، بدليل أن العديد من الشركات البريطانية استخدمت **"معايير بالدريج"**، كإطار لقياس وتقييم الجهود المبذولة في مجال تطبيق وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة فيها، إلا أنه ليس لهذه الشركات الحق في دخول المنافسة مع الشركات الأمريكية، لأن الجائزة مخصصة حصرا للشركات الأخيرة.

ولقد عرفت جائزة بالدريج الأداء المتميز بأنَه: مفهوم متحيز مرتبط بإدارة الأداء العام للمؤسسة يهدف إلى تحسين كفاءتها ونجاحها في الأسواق العالمية، ويتم التميَز في الأداء حسب نموذج **Baldrige** من خلال المبادئ التالية [2]:

- ✓ القيادة ذات الرؤية؛
- ✓ التميز المستمد من رغبات العملاء؛
- ✓ التعلم الشخصي والتنظيمي؛
- ✓ تقييم العمال والشركاء؛
- ✓ الرشاقة التنظيمية (المرونة)؛
- ✓ التركيز على المستقبل؛
- ✓ الإدارة الهادفة إلى الإبداع والابتكار؛
- ✓ الإدارة بالحقائق؛
- ✓ الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية؛
- ✓ التركيز على النتائج وخلق القيمة؛
- ✓ انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

و قد هدف **"بالدريج" Baldrige** من وراء جائزته إلى ما يلي[3]:

- ✓ إيجاد روح المنافسة النزيهة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع؛
- ✓ توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تحقيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها؛
- ✓ تحديد سبل تحقيق الجودة؛

---

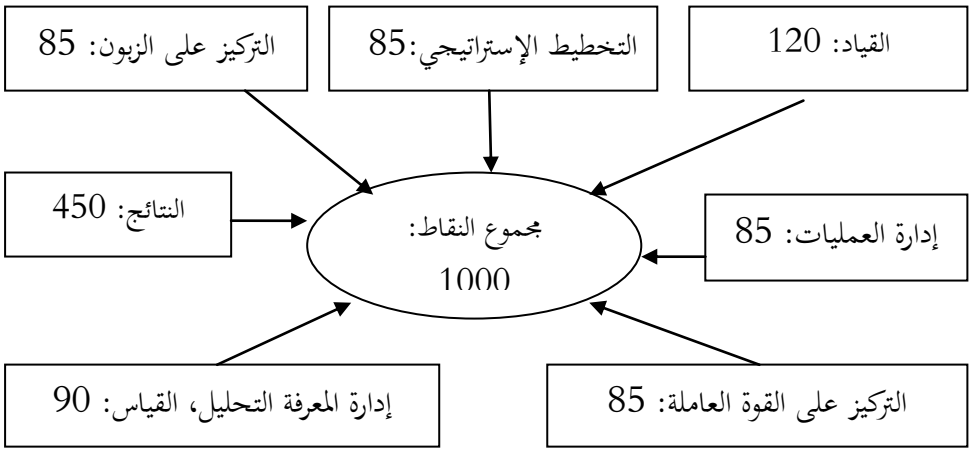
[1] اسماعيل ابراهيم قزاز وآخرون، مرجع سابق، ص 222.

[2] مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص 128.

[3] رشاد محمود بدر، **أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص 48.

- ✓ وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتطويرها؛
- ✓ الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.
- ✓ وتتعرض عملية توزيع النقاط على عناصر النموذج وصولا إلى تحديد مستوى تميز المؤسسة، كما هو مبين في الشكل الجدول التالي:

الشكل رقم (13): توزيع النقاط التقيمية في نموذج بالدريج Baldrige



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على، مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص129.

الجدول رقم (05): توزيع النقاط التقيمية في نموذج بالدريج(Baldrige)

المحاور	النقاط
1 **القيادة:**	**120**
1.1 القيادة العليا.	70
1.2 التسيير والمسؤولية الاجتماعية.	50
2 **التخطيط الإستراتيجي:**	**85**
1.2 إنماء الإستراتيجية.	40
2.2 نشر الإستراتيجية.	45
3 **التركيز على الزبون:**	**85**
1.3 الالتزام مع الزبون.	40
2.3 الاهتمام بالزبون.	45
4 **إدارة المعرفة التحليل، القياس:**	**90**
1.4 القياس، التحليل، قياس أداء المؤسسة.	45
2.4 إدارة المعلومات، تكنولوجيا المعلومات.	45
5 **التركيز على القوة العاملة:**	**85**
1.5 الالتزام مع القوة العاملة.	45
5.2 بيئة القوة العاملة.	40
6 **إدارة العمليات:**	**85**
1.6 أنظمة العمل.	35
2.6 أنظمة التشغيل.	50
7 **النتائج:**	**450**
1.7 نتائج المنتجات.	100
2.7 نتائج التركيز على الزبون.	70
3.7 النتائج المالية والتسويقية.	70
4.7 نتائج القوة العاملة.	70
5.7 نتائج فعالية العمليات.	70
6.7 نتائج القيادة العليا.	70
المجموع العام	**1000**

المصدر: مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص129.

يتضح من الجدول أعلاه أن نظام التنقيط للعناصر غير متساوي، حيث أعطت الأولوية إلى نتائج العلميات التي قاربت نسبتها نصف النقاط حيث تشكل 45% ويليها عنصر القيادة بـ 12% فيما تتساوى العناصر المتبقية الأخرى.

3. النموذج الياباني للتميز في الأداء (نموذج ديمينغ– Deming):

تعد جائزة "**ديمنج**" [1] للتميز في الأداء المنبع والأصل الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، حيث تعود نشأته إلى سنة 1951 باليابان، اعتبر اليابانيون بأن نجاحهم في الجودة يعزى لديمنج إذ ارتبط اسمه بحركة الجودة آنذاك في مؤسسة قائمة على تقديم جوائز وفق معايير محددة في إطار نموذجي، يمكن لأي مؤسسة تسعى للحصول على جائزة تطبيقيه كنظام إداري يؤدي بالمؤسسة إلى التميز بأدائها.

ويشمل نموذج "**ديمنج**" على 14 مبدأ، يشكل في مجموعها إطارا عاما، يمكن للمؤسسات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، والشعار الذي انطلق منه هو: أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام.

وسنحاول فيما يلي عرض هذه المبادئ[2] :

- ✓ التزام وتبني القيادة الإدارية للمؤسسة بفلسفة الجودة، من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار، حيث يجب القيام بصياغة هذه الفلسفة في شكل رسالة واضحة المعالم والأبعاد من حيث التوجه والأهداف ووجوب التحقق، وتعميمها على الجميع الذين عليهم مسؤولية تحقيقها؛
- ✓ اعتبار التحسين المستمر الوسيلة الوحيدة الفاعلة لتحقيق البقاء في السوق والاستمرار في تحقيق النجاحات، ونود الإشارة هنا أن كلمة التحسين المستمر في الأداء Kaizen ذات أصل ياباني، مكونة من قسمين: Kai وتعني التحسين وZen و تعني الهدوء، حيث يرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويستخدم نموذج إدارة الجودة الشاملة هذا المفهوم لتحسين الإنتاجية والجودة[3]؛
- ✓ استبدال هدف الرقابة من كشف الخطأ بعد حدوثه ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تمنع وقوع الخطأ باستخدام التقنيات الاحصائية، وتقديم الدعم لمن يخطئ ليتجاوز خطأه ويتابع عمله؛

---

[1] يعتبر ادوارد ديمينغ الفيلسوف المعلم لإدارة الجودة الشاملة، ولد عام 1900 وتوفي عام 1993 حصل على شهادة مهندس كهرباء من جامعة **ويومينغ** ، وحصل على شهادة في الرياضيات والفيزياء من جامعة **يال** الأمريكية، لوقب ديمينغ بأبو الجودة، وهو صاحب التوزيع العديدي الإحصائي **Wyoming** لتحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الاحصائية.

[2] زاهر عبد الرحيم عاطف، **هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة**، مرجع سابق، ص ص 44،43.

[3] بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، مرجع سابق، ص 167.

- ✓ بناء علاقة حسنة مع الموردين، والحصول على مستلزمات الإنتاج بأعلى جودة ممكنة لا بأقل الأسعار؛
- ✓ التركيز على التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة، بهدف تحقيق أقصى استفادة من جهودهم، والاعتماد على أساليب التعليم الحديثة والمتطورة لمواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية في مجال هندسة المواد وطرائق التصنيع وأساليب الفحوصات النوعية؛
- ✓ اتباع سياسة التقييم على أساس الجودة المحققة واعتبارها المعيار الأساسي لعملية التقييم، بدل الاعتماد على سياسة التقييم القائمة على أساس الكم؛
- ✓ العمل على تنمية صفة القيادة لدى كافة المدراء، والتي تتسم بتوفير مناخ عمل تسوده الثقة، حيث أكد **"ديمنغ" أن 85%** من أخطاء الإنتاج لا تقع مسؤوليتها على العمل بل تقع على قيادة المؤسسة[1]؛
- ✓ الابتعاد عن فكرة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت، حيث أكد **"ديمنغ"** أن هذا التوجه وممارسته يؤثر سلبا على تحقيق الجودة؛
- ✓ إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها، ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية تثمينا لجهودهم الفاعلة؛
- ✓ اعتماد أسلوب العمل التعاوني من خلال تشكيل فرق عمل، حيث يساعد هذا الأسلوب على حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين ونشر جو التعاون فيما بينهم؛
- ✓ التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين، واكسابهم معارف ومهارات جديدة؛
- ✓ توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين، بما يضمن الأمان لهم، ويبعد عنهم الخوف من فقدان وظائفهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية ولائهم وانتمائهم للمؤسسة؛
- ✓ تشجيع ممارسات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تقديم اقتراحات ايجابية لتطوير أساليب العمل وتحسين جودة الأداء؛
- ✓ العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين، وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر[2].

[1] اسماعيل ابراهيم قزاز وآخرون، مرجع سابق، ص 232، 234.

[2] عبد الستار العلي، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص ص 63-67.

ثانيا: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة

تعتبر جودة المنتجات عنصرا هام في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات الزبائن تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، كما تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة المقدمة للزبون، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتنمية مهاراتها التسويقية[1].

يعتمد التميَز في الأداء على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة **Arthur D– Littele** وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة له تأثير على القدرة التنافسية لهذه الشركات، فالقيم الجوهرية للجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة لها يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائها ودرجة تميزها[2].

لا يتحقق التميَز إلا إذا عمَ الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين للأداء، الذي تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في الوصول إلى رضا الزبون، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير البيئة المناسبة التي تهيئ للأفراد العمل بحماس في جميع مجالات العمل، كما يمكن للمؤسسة أن تحقق التميَز في الأداء عندما تتفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة: التكلفة الأقل، الجودة، الوقت، المرونة.

باعتبار أن **التكلفة الأقل** نتاج للتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، وتعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض الأسعار. **أما الجودة** فالزبون عند اتخاذه لقرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب ولعل الدراسة المشهورة التي قام بها **Prter & Waterman** في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المؤسسات الأكثر تميزا ونجاحا هي تلك التي تركز على الجودة، حيث يمكن أن يحقق ذلك الميزة التنافسية من خلال زيادة الحصة السوقية والتمايز. لقد زاد الاهتمام في العالم المعاصر بعنصر **الوقت** الذي أصبح بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات، حيث يتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاث أبعاد هي وقت التسليم السريع، التسليم في الوقت المحدد، سرعة التطوير. أما العنصر الرابع المتمثل في المرونة فيقصد بها مدى تمتع المؤسسة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب.

[1] Davood Gharakhani, et autres , **Total Quality Management and Organizational Performance**, American Journal of Industrial Engineering 1, 2013, 3, Vol. 1, No. 3, 46-50, pp 48, 49.

[2] رشاد محمود بدر، مرجع سابق، ص 68.

وعليه فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يؤدي إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية، مما يحقق التحسينات المنشودة في مستوى الأداء الكلي للمؤسسة وضمان الاستمرار والبقاء لها[1].

المطلب الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، حيث تنبع أهميتها في كون أنّها تعمل بصورة جذرية، فقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى عشرة أضعاف مثيلة في بعض برامج التطوير الأخرى، ذلك أنها تتبنى إعادة تفكير أساسي في العمليات والهياكل التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدفق العمل، وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في أداء العام للمؤسسة.

أولا: منهجية ومراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة

قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العلمية الشاملة، التي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية، مع العلم أن جميعها لا تختلف في الأساسيات (الإعداد، دراسة الوضع الحالي للعمليات، التصميم الجديد للعمليات، التطبيق) بينما يقع الاختلاف في بعض الأمور الفرعية وأسلوب تناول المشاريع. لقد اعتمدنا المنهج العلمي الذي يختلف عن المناهج الأخرى بتركيزه على صوت الزبون والاقتداء بالنماذج الناجحة كركيزتين أساسيتين في المنهج، إضافة إلى الركائز الأساسية، وقد أثبت هذا المنهج بعد تجربته على أكثر من مشروع هندرة نجاحا وفعالية في النتائج التي تم التوصل إليها[2]. ويتكون هذا المنهج من ستة مراحل رئيسة، والتي سوف يتم التعرض لها كما يلي[3]:

1. الإعداد والتخطيط لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يتم في هذه المرحلة القيام بعملية الحشد والاستعداد للخضوع في عملية إعادة الهندسة، وذلك من خلال التحسس بالمشكلة وكسب موافقة الإدارة العليا وتأييدها، بالإضافة إلى تخطيط التغيير وتدريب الفريق، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تعبئة وتنظيم وتنشيط العاملين الذين ستقع عليهم عملية إعادة الهندسة، وتشمل مخرجات التحضير، التكليف الإداري والتنظيم، تشكيل الفريق والمنهج الذي سيلتزم به. تتطلب هذه الخطوة دراسة ما يلي:

1.1 **التعريف بالعملية المراد إعادة هندستها:** قبل الشروع في مشروع إعادة الهندسة لا بد أن يتم التعريف بالعملية التي ترغب المؤسسة بإعادة هندستها، حيث يتم تجنيد المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة قصد التجهيز

[1] يوسف بومدين، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث ، العدد 05، 2007، ص 34.

[2] خثير محمد، مرجع سابق، ص 105.

[3] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مدخل إلى العمل المؤسسي**، 03، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض ، ص ص 90-97.

لنجاح المشروع ولكسب التأييد والمساندة اللازمين، وهما الركيزتان الأساسيتان لنجاح المشروع وللتعريف بعملية الهندرة هناك عدة أساليب منها:

أ- عقد ندوات ولقاءات تضم عددا من التنفيذيين والعاملين بالمنظمة لشرح مفهوم الهندرة والتعريف بنتائجها ومدى تأثير تطبيقها على تطور وتحسين العمل.

ب- توزيع نشرات تعريفية بالمفهوم على جميع أقسام المؤسسة، وخصوصا الجهة التي ستتأثر مباشرة بتطبيق نتائج المشروع.

2.1.اختيار العملية المراد هندرتها: عند البدء بعملية إعادة الهندسة يجب اختيار العملية التي سيتم هندرتها بدقة، فهناك شروط ومميزات تعرف من خلالها العملية التي تحتاج إلى الهندرة أهمها، تحديد المسارات التي يتم من خلالها أداء الأنشطة والعمليات المختلفة بالمؤسسة[1]، ثم اختيار المسارات الأكثر احتياجا للهندرة والتي لها تأثير مباشر على تطور العمل من خلال الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية: ارتفاع نسبة الإعادة في المسار، الحاجة إلى تبادل الكثير من المعلومات، ازدواجية الإجراءات، ارتفاع التكلفة، طول الوقت (خاصة الانتظار)، كثرة الفحص والرقابة، إعادة إدخال المعلومات نفسها أكثر من مرة. وهناك أساليب كثيرة للتعرف على أكثر العمليات احتياجا للهندسة والتي نذكر منها أسلوب باريتو.

3.1. تشكيل اللجنة القيادية: لابد من تشكيل لجنة قيادية لأي مشروع هندرة مهمتها وضع الخطة الاستراتيجية للمشروع ومعالجة المشكلات وتذليل الصعوبات التي تواجه فريق العمل أثناء الدراسة ودعم تطبيق توصيات المشروع. فبعد أن يتم تحديد العملية أو المسار المراد هندرته، يتم تشكيل اللجنة القيادية للمشروع وتتكون من المسؤولين التنفيذيين الذين لهم علاقة مباشرة بهذا المسار.

4.1. اختيار أعضاء فريق العمل وتدريبهم: إن بناء فرق العمل الفعالة يعتبر من أهم أساليب التنمية الإدارية وهو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي، فهو يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضاء وانتماء لمنظمته. وتقوم اللجنة القيادية بالتعاون مع الإدارات والأقسام ذات العلاقة المباشرة بالمسار، باختيار رئيس وأعضاء فريق العمل. وعادة ما يتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد إضافة إلى منسق للأعمال، ويتم اختيارهم حسب صفات وشروط محددة. بعدها يتم تدريبهم على المنهج العلمي للهندرة[2].

[1] سالم صلال راهي الحسناوي، **الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 8، العدد4 2006، ص 137.

[2] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 97.

5.1.العرض على اللجنة القيادية: تلعب مؤازرة ودعم وتأييد اللجنة القيادية لإعادة هندسة العمليات الإدارية دورا هاما في نجاحها، ولقد بينت الدراسات أن أحد أكثر الأساليب نجاحا في استمرارية وتقوية هذا الدعم هو إبقاء اللجنة القيادية على دراية واطلاع دائم بتفاصيل المشروع، ولذلك يجب عرض لما تم انجازه خلال كل مرحلة وأخذ الموافقة اللازمة لإتمام مراحل وعمليات الهندرة والخاصة بميزانية الفريق والخطة العامة للمشروع، مما يساعد على تسهيل مهمة فريق العمل لكسب تأييد اللجنة القيادية للنتائج والتوصيات.

2. دراسة العمليات الحالية والعملاء:

يتم في هذه المرحلة تحديد وتشخيص العمليات والعملاء والعمليات المراد هندستها، وذلك باعتبارها المرتكز الأساسي، حيث تتطلب هذه المرحلة دراسة المهام التالية:

1.2. دراسة العمليات: يتطلب فريق العمل في هذه المرحلة التعرف على الوضع العام الحالي لأداء العمل، وذلك حتى يتمكن من فهم كيفية أدائه على الوجه الأصلح (دون الحاجة إلى معرفة التفاصيل الدقيقة أو تحليلها)، ولإتمام هذه المرحلة يجب توفر العناصر التالية:

أ.تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوبة: يتم في البداية وقبل جمع المعلومات تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوب جمعها، والذي يحدد ذلك هو الرؤية المستقبلية التي تم وضعها من قبل اللجنة القيادية في بداية المشروع، وهناك العديد من المستويات المختلفة لتفاصيل المعلومات تبدأ من رسالة المؤسسة وتنتهي بتفاصيل أداء الإجراءات التي يؤديها العمال يوميا بالمؤسسة.

ب.جمع المعلومات: هنا يتم التعرف على الوضع الحالي لأداء العملية من ثلاثة جوانب[1]:

أ–الجانب الفني: ويتمثل هذا الجانب في التعرف على جميع التفاصيل المتعلقة بالعملية الحالية والمتمثلة في إعادة فحص روابط العلاقات وتبسيط العمليات، ربط النشاطات والخطوات بنظام معلومات موحد، بالإضافة إلى تحديد البدائل وتصميم الرقابة وتوظيف التقنية.

ب.الجانب التنظيمي: وهي التعرف على الهيكل التنظيمي الذي تتوزع عليه العملية تحت الدراسة (الإدارات والأقسام)، إضافة إلى مسميات وظائف القائمين على إنجاز العملية ومستواهم التنظيمي ومهارتهم الفنية والمهنية. وهو ما يبينه

2.2. دراسة الزبائن:

تتميز إعادة الهندسة العمليات الإدارية بتركيزها الشديد على الزبون، وذلك باعتباره مصدر رئيسي للتغيير

[1] محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص55،56

والتحسين، وتبرز هنا أهمية مرحلة الاستماع للزبون، وذلك بغرض التعرف على رغباته وأولوياته، وتلبية حاجاته، والأخذ بعين الاعتبار اقتراحاته في مجال تحسين الخدمات أو المنتوجات المقدمة[1].

ولإنجاح هذه المرحلة لابد على فريق العمل تحديد زبون المؤسسة، الذي سيكون الركيزة الأساسية لعملية التحسين والتطوير للعملية. وهناك نوعين من الزبائن، زبون خارجي وزبون داخلي، فالزبون الخارجي هو المستفيد من المنتوج أو الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، أما الزبون الداخلي فهو الموظف أو العامل بالمؤسسة. ومن بين الطرق والأساليب المستعملة في التعرف على رغبات واحتياجات الزبون، نجد منها: قوائم الاستبيان، السماع لشكاوى الزبائن من خلال طرق الاتصال المختلفة.

3. الاقتداء بالنماذج الناجحة:

يعد الاقتداء بالنماذج الناجحة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي نجحت العديد من الشركات من خلاله في تحقيق قفزة معتبرة في معايير الأداء الحديثة التي تسعى إلى تحسينها وتطويرها، حيث يهدف الاقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في الشركات التي لديها عمليات مماثلة للعملية محل الدراسة[2].

يعتبر الاقتداء بالنماذج الناجحة عملية مستمرة لقياس أداء المنتوجات والخدمات والعمليات الخاصة بالمؤسسة، مقابل أداء المؤسسات الأخرى المنافسة أو الرائدة عالميا في نفس المجال[3].

يتكون المنهج العلمي للاقتداء بالنماذج الناجحة من سبع مراحل رئيسية، وهي:

- ✓ تحديد عوامل النجاح.
- ✓ دراسة العملية الحالية.
- ✓ اختيار وتحديد النماذج الأفضل.
- ✓ جمع المعلومات.
- ✓ تحليل المعلومات.
- ✓ التصميم الجديد.
- ✓ التطبيق والمتابعة.

والشكل التالي يوضح المنهج العلمي للاقتداء بالنماذج الناجحة.

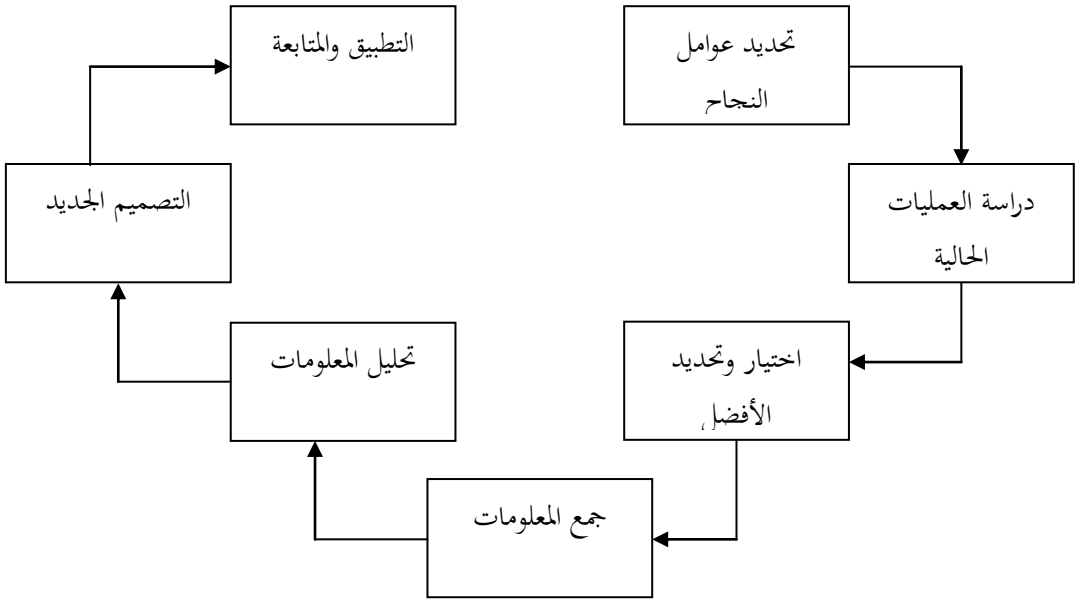
---

[1] أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، **أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة: دراسة حالة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011، ص 55.

[2] عادل هادي البغدادي وآخرون، مرجع سابق، ص 129.

[3] أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 77.

الشكل رقم (14): المنهج العلمى للاقتداء بالنماذج الناجحة



المصدر: أحمد بن صالح عبد الحفيظ، **المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 79.

4. إعادة التصميم:

تهتم هذه المرحلة بكفاءة الموارد البشرية للمؤسسة وقدرتها على الابداع والابتكار فيما يخص التوصل إلى التصميم المثالي للعمليات والمهام، بحيث يكون مفاجئ وجذري ومؤدي إلى نتائج إيجابية هائلة تحقق أهداف الهندرة، كما تتضمن عملية التصميم قراءة تحايديه وتشخصية هامة للعمليات[1] .

هناك العديد من الأساليب والطرق التي تساعد فريق العمل في عملية التصميم أهمها[2]:

1.4. تحليل وفهم العمليات باستخدام أسلوب تحليل إسيا ESIA: يعتمد هذا الأسلوب على مراجعة جميع إجراءات العملية وتصنيفها تصنيفا منطقيا، مما يسهل على فريق العمل الوصول إلى أفكار ومقترحات لتنفيذ العملية بأسلوب جديد ومغاير للعملية الحالية واتخاذ القرارات المناسبة والسريعة في تطوير العملية.

2.4.استخدام تكنولوجيا المعلومات: تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم الركائز الأساسية التي تساعد على تطوير العمل من جهة، وإنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة من جهة أخرى، فالمؤسسات التي لا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في أداء أعمالها، حتى ولو استخدمت أفضل الطرق في أداء العمل تظل

[1] فهد بن صالح سلطان، **إعادة هندسة نظم العمل: النظرية والتطبيق**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 536.
[2] أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص ص 94، 95.

متأخرة عن تحقيق التطور المنشود، لذلك فمن الضروري أن يقوم فريق العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير العملية الحالية.

3.4.وضع واختيار البدائل: عند القيام بوضع التصميم يتم طرح أكثر من بديل وعدم الاكتفاء ببديل وحيد، لترك المجال مفتوح للجنة القيادية لاختيار أفضل بديل وهو ما يساعد على نجاح جهود عملية الهندرة.

4.4.تصميم العملية الجديدة: بعد أن يتم اختيار البدائل للعملية الحالية يبدأ فريق العمل في تصميم العملية الجديدة، إذ يتم تصميمها من النواحي الثلاث، التصميم الفني، التنظيمي والاجتماعي ويتم ذلك لجميع البدائل كما يلي:

5.4.العرض على اللجنة القيادية: يهدف العرض على اللجنة القيادية إلى مراجعة التوصيات الجديدة والحصول على الموافقة المبدئية على تصميم العملية الجديدة.

6.4.إعداد التقرير النهائي للمشروع: بعد إعداد التوصيات الجديدة وأخذ جميع الملاحظات والتعديلات بعين الاعتبار، يتم صياغة التقرير النهائي للمشروع[1].

5. التطبيق والمتابعة:

وهي المرحلة الأخيرة التي تعنى بالتنفيذ وتطبيق ومتابعة التصميم الذي تم التوصل إليه، ومن خلال واقع التجارب وجد أن أحد أهم الأسباب الرئيسية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية هو عدم تطبيقها بالصورة الصحيحة[2]، حيث تتطلب هذه المرحلة مساندة ومشاركة فعالة من رئيس وأعضاء اللجنة القيادية للمشروع، ولتطبيقه يجب إتباع الخطوات التالية:

1.5. تشكيل فريق التطبيق: بعد الحصول على الموافقات النهائية على التوصيات الخاصة بالعملية الجديدة، يتم تشكيل فريق لتطبيق الإجراءات الجديدة حيث يتم تدريبه قبل بدء عملية التطبيق.

2.5. وضع خطة التطبيق: يقوم فريق التطبيق بوضع خطة متكاملة ومفصلة لتطبيق التوصيات. وتحتوي هذه الخطة على:

- ✓ الإعلان عن العملية الجديدة.
- ✓ التدريب الميداني للقائمين على العملية الجديدة.
- ✓ خطة تطبيق التوصيات المتعلقة بالناحية التنظيمية (الهيكل التنظيمي، بطاقة المنصب).
- ✓ تفاصيل الفترة الانتقالية من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.

[1] محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص 71-73 .

[2] أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، مرجع سابق، ص 57.

- ✓ خطة تطوير الأنظمة المطلوبة.
- ✓ خطة الحصول على التمويل المالي.
- ✓ خطة توفير الأجهزة والأدوات المطلوبة.

3.5.التطبيق: خلال هذه المرحلة يجب على الفريق القيام بالأعمال التالية:

- ✓ يتم تقييم أداء العمل شهريا للتأكد من صحة تطبيق التوصيات.
- ✓ رفع تقرير دوري للجنة القيادية يشرح فيه وضع التطبيق، الصعوبات والمشاكل التي واجهت فريق التطبيق.
- ✓ متابعة نتائج تطبيق الإجراءات جديدة وعمل المقارنات اللازمة بالإجراءات السابقة.
- ✓ التعديل الفوري للإجراءات التي تعوق تطبيق التوصيات إن وجدت.
- ✓ تجهيز قاعدة معلومات عن جميع تفاصيل التطبيق.
- ✓ تطوير أنظمة آلية.
- ✓ الحصول على موافقات من جهات خارجية.
- ✓ توفير إمكانات مالية ضخمة.
- ✓ تدريب متخصص.

ويتم التركيز في هذه المرحلة على المتابعة المستمرة من فريق العمل واللجنة القيادية لتطبيق هذه التوصيات.

4.6.المتابعة والتطوير: تختلف هذه المرحلة عن المرحلة الأولى للتطبيق، من حيث أن فريق التطبيق لا يحتاج إلى التواجد بشكل مكثف والتفرغ لإنجاز العمل، بل يكتفي الفريق بالاجتماع دوريا (من شهر إلى ثلاثة أشهر) يقوم خلالها بمتابعة سير عملية التطبيق بإتباع التالي:

- ✓ ملاحظة المشكلات التي تظهر بسبب تطبيق بعض التوصيات، وفي هذه الحالة يتم دراسة المشكلات والعمل على تعديل بعض هذه التوصيات لتفاديها، ويتم ذلك شهريا.
- ✓ متابعة المشكلات التي تظهر بسبب عدم استيعاب القائمين على الإجراءات لأسلوب العمل الجديد، وفي هذه الحالة يتم إعادة جزء من التدريب العملي على الإجراءات الجديدة.
- ✓ متابعة العوائق المالية والتنظيمية ورفعها للجنة القيادية لدراستها.
- ✓ رفع تقرير دوري عن نتائج التطبيق.
- ✓ متابعة تطبيق الأساليب العلمية لتطوير العملية الجديدة باستخدام برامج التحسين المستمر[1].

ثانيا: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأداء المؤسسي

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 152.

بناءا على التعريف الذي قدمه كل من" **هامر**" "**وشامبي**" لإعادة هندسة العمليات الإدارية، يتضح لنا أنهما يتوقعان نتائج فائقة على مستوى كل من الجودة، الوقت، المنتج...، وبصفة عامة على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة التي تتبنى مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل صحيح أو ما يطلق عليه البعض تسمية " الصفحة البيضاء"، بمعنى التصميم الجذري للعمليات.

بالاعتماد على ما حققته بعض المؤسسات التي تبنت مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، سوف يتم تقديم أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي[1]:

1. في هذا الإطار تمكنت مؤسسة التأمين على الحياة الأمريكية نتيجة اعتمادها على اعادة هندسة عملياتها من تخفيض فترة استفادة الزبون من الخدمة من 25 يوم إلى أقل من أربع أيام، وقد تم تقليص 100 حالة من حالات الفشل في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى عدد موظفي الدفع من 500 إلى 125.

2. في فرنسا طبق منهج التغير الجذري للعمليات على 15 وحدة تابعة لمجمع سمانس العالمي، وتم التركيز في هذه الحالات على مبدأ ترشيد وقت العمليات وكانت النتائج كالآتي:

أ- تم تقليص قائمة الوظائف والمهام في هذه الوحدات إلى العشر.

ب- تصميم بطاقة مراقبة واحدة للأفراد بدلا من بطاقتين كان يعمل بهما سابقا، وهذا ما مكن من تخفيض عدد عمليات الرقابة بنسبة 25%.

ج- التمَكن من تصميم دليل عملي مفصل للعمليات والمهام المطلوب تحقيقها في هذه الوحدات، وبعد تعميم التجربة على المجمع كانت النتائج كالتالي:

- ✓ تحقيق مستويات معتبرة للإنتاجية، حيث حقق المجمع حوالي 30 مليار دوش مارك خلال ثلاث سنوات، كما عرفت مبيعاته ارتفاعا معتبرا، وهذا ما يتضح أكثر من خلال تحسن مستويات نمو المجمع خاصة الوحدات الموجودة خارج ألمانيا، والتي تبنت التغيير الجذري أولا، حيث شكلت طلباتها ما يقارب 70 مليار دوتش مارك، أي ما يعادل 70% من طلبات المجمع خلال دورات 1996-1997 في حين لم تتجاوز 53 مليار مارك في دورة 1993-1994 أي قبل تبني منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- ✓ تخفيض التكلفة الكلية بحوالي 94 مليار دوتش مارك بعد تبني إعادة الهندسة؛
- ✓ ارتفاع مستوى الإنتاج بضعفين، مع تحقيق مستويات قياسية للجودة، حيث تم تخفيض مستوى الأخطاء في المنتج من 20% إلى 1 %؛

[1] قاسمي كمال، مرجع سابق، ص ص 72-74.

✓ تخفيض عدد الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة من 1500 إلى 150.

3.وفي بريطانيا سجلت 18 % من المنظمات التي تبنت منهج إعادة الهندسة نتائج معتبرة، حيث ارتفع مستوى الأرباح بـ 20% وكذلك الأمر بالنسبة لمستوى المبيعات، في حين انخفض مستوى التكاليف بحوالي 10 %.

وفي هذا الصدد أشار جيمس شومبي إلى بعض ثمار تطبيق مدخل إعادة الهندسة من خلال دراسة أعدت في بداية سنة 1994، كان هدفها تقييمي لوضعية برامج إعادة الهندسة المطبقة في أمريكا الشمالية وأوروبا، وقد شملت هذه الدراسة 6021 مؤسسة من أكبر مؤسسات أمريكا وأوروبا وجاءت نتائجها كالتالي[1]:

- ✓ تطوير أداء المؤسسات في الأمد الطويل والقصير، من خلال تحسين الإنتاجية وخدمة الزبون وتنويع المنتجات مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبون عنها؛
- ✓ رفع مستويات الجودة وتخفيض التكاليف، بالإضافة إلى تقليل التالف والمعيب؛
- ✓ حذف الأعمال والمستويات غير الضرورية، وبالتالي استغلال أفضل للجهد والوقت؛
- ✓ تهيئة مناخ تنظيمي أعلى مرونة من شأنه أن يفعل دور الوظائف التقليدية؛
- ✓ تخفيض الازدواج في الجهد والاستثمار من خلال تعزيز المشاركة الزبون والمورد؛
- ✓ تحسين نسبة استخدام المعرفة وتغيير ثقافة المؤسسة.

المطلب الرابع: إدارة المعرفة وعلاقتها بتحسين الأداء

أصبح من الملموس في الوقت المعاصر أن إدارة المعرفة وعملياتها تمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة، وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر تلاؤما مع التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال.

يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها لا سيما طويلة الأجل منها، والتي تتمثل في الربح والبقاء والنمو والتكيف مع المستجدات الحاصلة في بيئة الأعمال، وذلك باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية عاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.

أولا: أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة، حيث تظهر هذه الاثار في اتجاهين هما[2]:

1. الآثار المباشرة على الأداء المؤسسي: وتظهر هذه الأثار عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار منتجات جديدة تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، ويمكن قياس الأثر المباشر لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.

[1] عبد الكريم محسن باقر، أحلام ابراهيم العيثاوي، مرجع سابق، ص 12.

[2] بدروني هدى، **إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها**، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 10.

2. الآثار غير مباشرة على الأداء المؤسسي: وتنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المؤسسة واستراتيجياتها، أو بالعوائد والكلف ومثال ذلك استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى ولاء الزبون للمؤسسة[1].

بناءا على ما سبق يمكن القول بأن إدارة المعرفة وتطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المؤسسة بآثار مختلفة، والتي نوردها في الآتي:

- ✓ تحسين عملية اتخاذ القرار؛
- ✓ ترقية مستوى الاستجابة للزبون؛
- ✓ تطوير مستوى كفاءة الأفراد ومختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة؛
- ✓ تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية للأفراد؛
- ✓ تطوير المنتج.

ثانيا: دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء عالي

تلعب إدارة المعرفة دور كبير ومباشر في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يتحقق هذا الدور في الوصول إلى مستويات أداء عالية من خلال النقاط التالية[2]:

1. تسهل كل من عملية توليد وتخزين وتوزيع المعرفة الجديدة المفيدة سير العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى وجود فريق عمل متخصص يعمل على إلتقاط المعرفة وتشجيع استثمارها، وفضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم وجود قيادة فعالة تقود لتلك العمليات تهدف إلى إحداث التناسق والتناغم فيما بينها، فهذا كله يؤدي:

- ✓ تخفيض التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر، والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات، بالإضافة إلى أعباء سوء استخدام تقنيات ووسائل العمل؛
- ✓ زيادة العوامل المالية للمؤسسة، عن طريق القيام بإنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة للتسويق.

2. إن تحقيق معدلات عالية للإنتاجية يدل على الاستخدام الكفء للمنتجات، وأن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى تحقيق ابتكارات وطرق أكثر فعالية.

3. تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار، وتقديم منتجات جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعليم والحوار،

[1] عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 171.

[2] محمد ابراهيم خليل العطوي، **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك** للصناعات الانشائية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 71.

ثالثا: المعرفة ومعايير الأداء المتميَز

يعتمد الأداء المتميز للمؤسسة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، حيث تعود مؤشرات الأداء فيها على العائد، ورأس المال البشري والمالي، وهامش الربح وغيرها، ومن بين أهم هذه الموجودات نذكر[1]:

1. العاملون: يعتبر الأفراد العاملين من أهم موجودات المؤسسة، فهم المصدر الأساسي للأفكار والاكتشاف والابتكار، لذلك لا بد من توفير العناية الفائقة باستقطاب الأفراد الذين تتوفر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة حتى تكون المؤسسة فعَالة بالمعرفة، وأن تحافظ على الأفراد المتميَزين والعمل[2] على تدعيم عملية التدريب والتحفير وإثارة الدافعية لديهم وبهذا تكون قد حققت قيادتها المعرفية.

وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، وهي:

- ✓ توسيع الخبرات لدى الأفراد العاملين؛
- ✓ دعم وزيادة رضا الزبائن عن منتوجات المؤسسة؛
- ✓ زيادة الربح والعوائد.

2. الزبائن: يمثل الزبائن القاعدة الأساسية لوجود الأعمال من عدمها، لذلك يجب على المؤسسة أن تبني معرفتها على أساس الزبائن وتأسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية متضمنة: ماذا يشتري الزبون؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسب الزبائن والمحافظة على ولائهم، وإلى إبهاجهم والتعهد بالبقاء معهم.

3. الثقافة: تعد الثقافة التنظيمية واحدة من مصادر الجدارة التنظيمية، وتصنف ضمن الموجودات غير الملموسة وتشمل طريقة انجاز الأعمال من حيث:

- ✓ طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم؛
- ✓ أسلوب معاملة الزبائن ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيتها وإرضائهم؛
- ✓ طريقة معاملة شركاء الأعمال وضرورة التعاون معهم.

4. العلامة التجارية: تشمل العلامة التجارية الاسم والرموز والإشارات والتصميم، حيث يتطلب التركيز على العلامة التجارية موجودات غير ملموسة من المؤسسة يتم بناء المعرفة على أساسها من خلال كيفية إدراكها من طرف الزبائن.

[1] مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، مرجع سابق، ص 24.

[2] بدروني هدى، مرجع سابق، ص 8.

5. العمليات: تعتبر عمليات إدارة المعرفة متكاملة ومتداخلة داخل المؤسسة، فسلسلة القيمة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة والممارسات التي تضمن إضافة القيمة للعملية بأكملها، مما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمَكن المؤسسة من تحقيق مستوى أداء المتميز.

6. أولوية التكنولوجيا: تحتوي أولوية التكنولوجيا على الموجودات غير ملموسة والمتمثلة في: براءات الاختراع، وحقوق الطبع، والعلامات التجارية، فالمعرفة موجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات، وعندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات وتصاميم تجارية يجب أن تحمى قانونيا من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية.

7. الابتكار: يعتبر الابتكار أداة خاصة للريادة يتم من خلاله اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال، وذلك باعتبار المعرفة والابتكار عملية لطرقتين، فالمعرفة مصدر للابتكار الذي بدوره يصبح مصدر لمعرفة جديدة، يوجد نوعان للابتكار في كل مؤسسة هما تجديد في المنتج وتجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدهما، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بها خاصة بعد أن ظهر تأثيرها الواضح والكبير على تحقيق الكفاءة وضمان البقاء والنمو للمؤسسة.

خلاصة

لقد حظي مصطلح الأداء باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال والتسيير بصفة عامة، حيث يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في البقاء والاستمرارية.

ما يمكن استنتاجه من خلال هذا الفصل أنّ مفهوم الأداء يقصد به الوصول إلى التفوق والتميّز، فالمؤسسة ذات أداء هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل، والمتمثّلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، ولا يتمّ ذلك إلاّ بالاهتمام بالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، والتنافسية.

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما، ويستخدم في ذلك مؤشرات قد تكون مالية أو غير مالية، إلاّ أنّه يفضّل استعمال كليهما حتى يكون للمسيّر نظرة دقيقة عمّا يجري في المؤسسة. لقد اتجه الفكر الإداري الحديث إلى إدخال البعد الاستراتيجي في عملية تقييم الأداء لغرض إحداث التوافق بين الأداء المحقق والأداء المستقبلي للمؤسسة، وهذا ما أثبتته التجاب والممارسة الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة لتقييم وتوجيه الأداء من خلال أربعة أبعاد متوازنة ومتكاملة، حيث تجمع هذه الأبعاد بين الجوانب المالية وغير المالية، الكمية والنوعية، والقصيرة والبعيدة الأجل التي توضح العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة. إلاّ أن تبنّي هذه الأداة كنظام لتقييم الأداء يتطلب اتباع مجموعة متسلسلة الخطوات وتظافر جهود جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل إنجاح العملية.

يرتبط أداء المؤسسة ارتباطا وثيقا بالمداخل الحديثة للتطوير الإداري والمتمثلة في منهج إدارة الجودة الشاملة إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة، حيث تظهر هذه العلاقة من خلال أهمية وأهداف ووظائف هذه المداخل بالمؤسسة، وهذا ما أكدته جل المقاربات النظرية والتجريبية التي بيّنت أهمية العلاقة الموجودة بين التطوير الإداري وتحسين الأداء المؤسسي خاصة في ظل المداخل الحديثة له، الأمر الذي من شأنه أن يساهم من جهته في تحقيق تحسينات وتطورات متميّز للأداء، من خلال فعالية الجهود الإدارية التي تنعكس نتائجها على مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المدارة بالمؤسسة.

إن اعتماد المداخل الحديثة للتطوير الإداري بالمؤسسة يساهم في تطوير الأداء المؤسسي من خلال النقاط التالية:

- ✓ إعادة تنظيم الهياكل والأطر التنظيمية والعلاقات الإدارية المعمول بها في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية ودون مشاكل أو عراقيل.
- ✓ مواكبة المعارف والتقنيات الحديثة لإدارة أعمال وأنشطة المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال إعادة النظر في هذه اللوائح التنظيمية وإجراءات نظم العمل بالمؤسسات.
- ✓ الاعتماد على المعلومات والمعطيات الواضحة والدقيقة لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المؤسسة.
- ✓ تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، من أجل توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار بين العاملين ونشر الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة

السلوكية والعلمية المتاحة بهدف تحسين الأداء، وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة لتمكينها من تحقيق أهدافها.

الفصـل الرابع:

طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها

تمهيد

يعرف العالم المعاصر مجموعة من تطورات وتغيرات متسارعة الخطى في مختلف مجالات الحياة، خاصة المجال الاقتصادي والتسييري، مما أثر على نمط تسيير المؤسسات على اختلاف أنواعها عامة كانت أو خاصة، لهذا أصبحت مجبرة على التكيف والتأقلم مع المستجدات البيئة العالمية حتى تستطيع تحقيق البقاء والاستمرارية والتقدم، وذلك من خلال توجه إدارة المؤسسات نحو تغيير المفاهيم والاستراتيجيات خاصة أساليب تسييرها التقليدية وتبني الأساليب الحديثة محلها، حتى تصبح المؤسسة أكثر مرونة وتكيفا مع التغييرات الحاصلة.

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على اتجاهات الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى حول مداخل الحديثة للتطوير الإداري الممارسة بالمؤسسات ودورها في ترقية مستوى الأداء، ومن أجل ذلك اخترنا استعمال الاستبيان كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمه وفقا لمقياس **ليكرت** الخماسي، ولتحليله اعتمدنا على التحليل المنهجي للاستبيان مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامته وقدرته على استقصاء المطلوب.

ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي تحصلنا على نتائجها من خلال تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث شمل هذا الفصل مبحثين أساسين هما:

المبحث الأول: التحولات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التحولات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

ورثت الجزائر بعد الاستقلال وضعا اقتصاديا مزريا، يتميز بسيادة القطاع الزراعي والصناعة الاستخراجية إضافة إلى تبعيته المطلقة للاقتصاد الفرنسي، وهذا الوضع الاقتصادي المزري انعكس عنه وضع اجتماعي هو الآخر سيء، يتمثل في الفقر والجهل والمرض، ولمواجهة هذا الإرث سلكت الجزائر نهج الاشتراكية كخيار أساسي لتحقيق التنمية والخروج من التبعية والتخلف.

شهدت المؤسسة الصناعية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا عدة تطورات وتحولات أدت بها إلى تغيير أساليب وأنماط تسييرها، كما أثرت تلك التحولات على نمط الحياة الاجتماعية والاقتصادية وعلى المجتمع ككل[1].

لقد عرف تطور المؤسسة الصناعية الجزائرية مرحلتين كبرى استمدت خصائصها من المراحل الأساسية لتطور التاريخ الاقتصادي، والاجتماعي والسياسي للدولة، فكل مرحلة من هذه المراحل تعبر عن فترة زمنية عرفت فيها هذه المؤسسات تغييرات انعكست على كيفية تسييرها.

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ما قبل 1980

تبنت الجزائر مباشرة بعد الاستقلال سياسة الاقتصاد المخطط، فوضعت عدة خطط تنموية ترمي إلى النهوض بالاقتصاد الوطني، فحددت عدة استراتيجيات اقتصادية على المدى البعيد تعتمد على تثمين المحروقات، وترتكز على الصناعات الثقيلة وذلك بإنشاء مؤسسات وطنية سميت بالشركات الوطنية قصد احتكارها لمعظم النشاطات الاقتصادية. ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى عشريتين أو فترتين، والتي مازالت أثارهما ومعالمهما قائمة حتى الآن[2].

1. الفترة الأولى(1962–1970) ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين:

1.1 مرحلة التسيير الذاتي: والتي أعقبت الاستقلال مباشرة وامتدت إلى غاية 1965 ، حيث تميزت هذه الفترة بخروج العمال باختلاف فئاتهم إلى المصانع والإدارات المهملة لتسييرها من خلال خلايا ومجموعات تكونت لهذا الغرض[3]، كان الهدف من ذلك هو حماية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية في هذه المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع، فقد سهل هذا التجاوب من طرف العمال عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات في الواقع، والذي لم يدم طويلا حتى بدأ العمل على التقليل من انتشاره.

---

[1] Hocine Benissad, **Algérie**: **Restructuration et Reformes Economiques** (1979-1993), ed. OPU, Alger, 1994, p. 5.

[2] محمد صغير بكلي، **تنظيم القطاع العام في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 09.

[3] بن عنتر عبد الرحمان، **مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية**، مجلة العلوم الإنسانية العدد 02، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص2.

يعتبر التسيير الذاتي أول شكل من أشكال التطوير الإداري الذي عرفته المؤسسة الجزائرية، فقد أدى إلى ايجاد صيغة قانونية وتنظيمية لتسيير المؤسسات الصناعية، مست طبيعة الملكية وأسلوب التسيير فهو من التغييرات الجذرية الشاملة، كما تم تغيير المعايير الأساسية التي يقوم عليها النظام كالقيم، القوانين، السلوكيات ،الأهداف ، الهيكلة، نظام القيادة والتسيير.

اعتمدت المؤسسة الجزائرية المسيرة ذاتيا على مجموعة من الهيئات الأساسية ليتسنى للعمال من خلالها المشاركة في التسيير والمتمثلة في: الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال ولجنة التسيير، ويعتبر نموذج التسيير الذاتي أحد مفاهيم الديمقراطية الصناعية في أوربا، حيث يتحقق من خلال شراء العمال لمؤسساتهم مما يسمح لهم بتسيير كل مكوناتها جماعيا، لكن في الجزائر المؤسسة المسيرة ذاتيا هي ملك للدولة وفكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، وإنما كان أمرا واقعيا أملته مجموعة من العوامل أبرزها ظاهرة الأماكن الشاغرة، كما يرى بعض الباحثين أن التناقض الموجود في تجربة الجزائر للتسيير الذاتي راجع إلى تدعيم الدولة له، في حين أن هذه الأخيرة لا يمكن أن تنشأ مؤسسات عمومية بهدف السماح لها بأن تسير ذاتيا.

لم يستمر التسيير الذاتي للمؤسسات طويلا بسبب الصعوبات والمشاكل التي واجهتها، من غياب سياسة واضحة المعالم ونموذج إداري يعمل على تسيير الشؤون الخاصة بها، وغياب الإطار البشري المؤهل، هذا ما أدى إلى فشل تجربة الجزائر في الوقت الذي كانت بحاجة إلى مساعدات مالية وبرامج تكوينية لعمالها لتحقيق الفعالية الاقتصادية.

2.1 مرحلة التسيير البيروقراطي: والتي امتدت حتى سنة 1970، شهدت الجزائر تحولات اقتصادية جذرية خلال هذه فترة[1]، حيث تم توسيع نسيجها الصناعي على شكل مؤسسات اقتصادية عمومية، سميت بالشركات الوطنية التي احتكرت معظم النشاطات الاقتصادية، إذ أنها كانت تحت رقابة سلطة الدولة، سواء على المستوى الوطني أو على مستوى الجماعات المحلية، كما تميزت هذه الفترة بالاستثمارات الضخمة والمشروعات الاشتراكية الكبرى، مما أدى إلى انخفاض كبير في معدلات البطالة بسبب التوظيف المكثف، بالإضافة إلى تقليص حجم المشاركة العمالية بدرجة كبيرة[2].

وعليه مرة ثانية تعيش المؤسسة الوطنية التطوير الإداري، الذي يتمثل في تغيير جذري لأسلوب التسيير، فهناك تغيير في نوع الملكية ونموذج التسيير، فمن مؤسسة ملك للعمال يقومون بتسييرها(التسيير الذاتي) عبر لجان ومجالس إلى مؤسسة ملك للدولة(الشركات الوطنية) هي المسؤولة عن تسييرها. لكن هذا التغيير لقى معارضة من

[1] محمد صغير بكلي، مرجع سابق، ص 9.

[2] بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص3.

طرف العمال ونقابتهم، وذلك باعتبار الشركات الوطنية تشكل خطر على مكاسبهم، وبالرغم من تزايد حدة الاحتجاجات إلاَ أنها لم تمنع توسع الشركات الوطنية.

2.الفترة الثانية (1971–1980)

نتيجة للمشاكل التي واجهتها الشركات الوطنية من بيروقراطية مبالغ فيها وتدهور عام لظروف العمل، مما أدى إلى صدور ميثاق التسيير الاشتراكي لسنة 1971 الذي نص على عملية التحول نحو الاشتراكية[1]، الأمر الذي أدى إلى تحول المؤسسات الجزائرية إلى مؤسسات اشتراكية(المؤسسة الاشتراكية عبارة عن مرفق عام، يسير عن طريق منظمة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، وتتضمن وحدة إنتاجية أو عدَو وحدات تسيَر وفقا لمبادئ التسيير الاشتراكي)، وكان ذلك مع ظهور قرار إدماج العامل في التسيير، والذي كان له مغزى منهجي.

لقد ظهر للوجود مبدأ التسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث تزامن ذلك مع ظهور المخطط الرباعي الأول، (1970–1973)، الذي تم تبنيه في سنة 1970 حسب المرسوم المؤرخ في 20 جانفي 1970 للقانون الأساسي الذي يشمل مجموع النشاطات الاقتصادية والاجتماعية للوطن، فكان يتميز بالطابع الإلزامي حيث يعتبر التحول لطبيعة المخطط خطوة ايجابية له، حيث تزامن هذا التحول مع تغيرات ممثلة في مركزية المصادر المالية، كما اعتبرت برامج المؤسسة جزء من المخطط الوطني.

جاء المخطط الرباعي الثاني (1974–1977) مكملا للرباعي الأول، حيث تم الاهتمام بالصناعة وإتمام المشاريع المتبقية من المخطط السابق، سارعت الدولة إلى استحداث مناصب شغل بانتهاجها لسياسة التصنيع، مما أدى إلى تقليص نسب البطالة التي كانت في تزايد نتيجة الإرث والدمار الذي تركه الاستعمار، هدفت السياسية الاقتصادية المتبعة من طرف الدولة المعتمدة على التسيير الاشتراكي إلى رفع المردودية الاجتماعية على حساب المردودية الاقتصادية.

أدى أسلوب التسيير الاشتراكي إلى فتح حوارا كبيرا حول نوعية الشروط لضمان مشاركة حقيقية، وكذا نوعية العلاقات الموجودة بين المشاركة والسلطة، وتكمن أهمية هذه المشاركة في تأسيسها، وفي أحقيتها، إنها تمثل حجر زاوية الاشتراكية، لأنه بدونها نكون أمام رأسمالية الدولة. يسعى هذا الأسلوب للتسيير لتجسيد مفهوم الاشتراكية في الميدان وذلك بإشراك العمال وتعبئة طاقاتهم قصد بلوغ أهداف المؤسسة، والتي لا تتحقق إلا بالتخفيف من الأزمات القائمة والزيادة في تفعيل قوتهم[2].

---

[1] الطيب داودي، أماني عبد الحق، **تقييم إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية**، مجلة المفكر العدد 03، جامعة محمد خيضر بسكرة ص 134.

[2] بوفلجة غياث، **بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية**، بن عكنون، الجزائر، 2014، ص 10–12.

لقد تم إعادة تنظيم السلطة وتوحيدها من خلال ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات، حيث أصبحت المؤسسة الاشتراكية مسيرة من قبل المدير، وبالتنسيق مع مجلس الإدارة. ويسمح للعمال بمشاركة في التسيير من خلال انتخاب مماثلين عنهم في الجمعية العامة، اللجان الدائمة، وفي مجلس الإدارة، ولقد تبلورت استراتيجية الدولة من خلال المخططات التنموية التي اعتمدتها.

تطوير إداري جديد تعرفة المؤسسة الوطنية مع تطبيق أسلوب التسيير الاشتراكي، حيث تحول أسلوب تسييرها من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك. لقد عرفت هذه الفترة عوائق كثيرة تتمثل: تعدد مراكز القرار والقيادة، تعدد المهام والوظائف، نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات، ضخامة حجم المؤسسة والتضخم المفرط للعمالة.

للتسيير الاشتراكي للمؤسسات عدة جوانب إيجابية تتمثل أهمها في[1]:

- ✓ **الأمن الوظيفي**: غالبية اليد العاملة كانت موظفة من طرف الدولة، ولم يكن هناك احتمال طرد المستخدمين إلاَ في حالة ارتكاب أخطاء مهنية فادحة؛
- ✓ **المساهمة في التسيير**: في إطار التسيير الاشتراكي يساهم العمال في تسيير مؤسساتهم من خلال مختلف اللجان الدائمة في المؤسسة؛
- ✓ **الخدمات الاجتماعية**: يتمتعون عمال القطاع العام، في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات بعدَة خدمات اجتماعية، إلى جانب الخدمات الثقافية والترفيهية.

يعتبر أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات أسلوبا جيدا من الناحية النظرية، إلاَ أن ممارسات الإدارة والعمال على سواء، أدَت إلى مجموعة من الانعكاسات السلبية تتمثل أهمها في[2]:

- ✓ **مركزية اتخاذ القرارات الأساسية**: تتخذ غالبية القرارات الأساسية(تحديد الأجور، التوظيف، الطرد، ثمن المنتوج...إلخ) على المستوى المركزي للمؤسسة، أو على المستوى الوزاري.
- ✓ **بطء عملية اتخاذ القرارات**: تتميَز إجراءات اتخاذ القرارات في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات بالتعقيد وطول الفترة، حيث تعدَدت الجهات المكلفة باتخاذ القرارات، مما نتج عنه كثرة الاجتماعات واللقاءات، وهذا ما أدى بدوره إلى البطء و والبيروقراطية في اتخاذ القرارات؛
- ✓ **عقم الاجتماعات**: إن كثرة الاجتماعات ليس كافيا لإيجاد الحلول الضرورية للمشاكل المطروحة، لكن الشيء الذي يزيد الأمور تعقيدا هو ضعف المستوى العلمي لكثير من المسيرين والعمال.

---

[1] بوخناف هشام، **وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في علم اجتماع، تخصص علاقات عامة، كلية الأداب والعلوم الانسانية، الجزائر، جامعة باجي مختار: عنابة، 2011/2010، ص 120.

[2] بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 10

أثرت هذه الجوانب سلبا على فعالية المؤسسات الجزائرية، مما أدى إلى سوء تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وهذا ما دفع بالدولة إلى التخلي عن نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات لصالح اقتصاد السوق.

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ما بعد 1980

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين أو عشريتين هما: سنوات الثمانينات، وسنوات التسعينات إلى يومنا هذا.

1.فترة الأولى (سنوات الثمانينات) اصلاحات المؤسسة الجزائرية

جاءت هذه المرحلة كبداية لعمل منظم[1]، تهتم بتحقيق العقلانية، الكفاءة والفعالية والارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وتحفيزها على النشاط الموكل إليها إلى مستوى الأهداف المرجوة، ولتحقيق ذلك قامت الدولة بإجراء تصحيحات على الشركات الوطنية سبب كبرها وتوسعها، مما أدى إلى صعوبة التحكم فيها والسيطرة عليها، لذا قسمتها إلى مؤسسات صغيرة يسهل إدارتها، مرت عملية إصلاح المؤسسات بمرحلتين هما: إعادة هيكلة المؤسسات، واستقلال المؤسسات.

1.1 إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية:

نظرا للتطور غير المتوقع الذي عرفته المؤسسة الصناعية، حاولت الجزائر الدخول في إصلاحات جديدة، وإعادة النظر في الممارسات السابقة، وذلك من خلال ما سمَي بإعادة الهيكلة والمقررة ضمن مهام المخطط الخماسي الأول(1980-1984)، وبناءا على مرسوم 240/80 الصادر في 1980/10/14 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات الوطنية[2]، تم تقسيم المؤسسات الاقتصادية إلى مؤسسات أصغر حجما، حتى يتمكن المسيَرون من التحكَم فيها وتحسين مردوديتها المالية، حيث كانت هذه المرحلة بداية لظهور أزمة مالية.

وعليه فإن إعادة الهيكلة التي مست الشركات الوطنية هي تطوير من نوع تصحيحي، دون الاستغناء عما هو موجود سابقا. قامت الدولة بإحداثه باعتبارها المسؤولة عن عملية التسيير دون أي تدخل أي طرف من الأطراف الموجودة داخل هذه الشركات.

إذن تعتبر عملية إعادة الهيكلة عملية منظمة تهدف إلى إزالة الاختلالات الواقعة في المؤسسات العمومية، وذلك من خلال إحداث مجموعة من التغييرات السياسية المختلفة، من أجل تحقيق النمو الاقتصادي والوصول إلى درجة عالية في الكفاءة الاقتصادية.

[1] أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 123.

[2] رشيد وضاح، **المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق**، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص 82

تنقسم عملية إعادة الهيكلة إلى[1]:

1.1.1 إعادة الهيكلة العضوية: إن كبر حجم المؤسسات وتجمع هياكلها في كيان واحد ينتج عنه عدة مشاكل كالتدخلات الخارجية، وكذلك صعوبة عملية التسيير، واتخاذ القرارات، فكل هذا أدى إلى:

- ✓ عدم تحقيق النتائج المسطرة في الخطة؛
- ✓ ارتفاع تكاليف الاستثمار؛
- ✓ نقص في المردودية.

2.1.1 إعادة الهيكلة المالية: نظرا للوضعية الخطيرة التي عرفتها معظم المؤسسات، وبعد إعادة هيكلتها إلى وحدات صغيرة، وكتكملة للإصلاحات التي جاء بها المخطط الخماسي الأول، قامت السلطة العمومية بتطهير مالي (إعادة هيكلة مالية) للمؤسسات التي تعاني من خلل في حساباتها المالية، لأن السلطة العمومية راهنت آنذاك على إعادة الهيكلة كتكملة لمسار التنمية، وهذا كان غير ممكنا لبعض المؤسسات في ظل عجزها المالي، واقتراح سياسات تسيير فعالة، تهدف إلى تعزيز مدخرات القطاع العام[2].

1.2.1.1 أهداف إعادة الهيكلة المالية:

سعت إعادة الهيكلة المالية إلى جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

- ✓ الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات من خلال مسح الديون؛
- ✓ وضع ميزانيات انطلاق للمؤسسات العمومية؛
- ✓ تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية؛
- ✓ تحقيق معدلات مردودية إيجابية حتى تستطيع المؤسسة تحسين وتطوير الوظائف الأخرى لها.

2.2.1.1 إجراءات إعادة الهيكلة المالية:

تم الإشراف على إعادة الهيكلة المالية من قبل اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية، والتي تتكون من مختلف الوزرات التي لها علاقة بالمؤسسات أو بالاقتصاد الوطني، وفق الإجراءات التالية:

أ. الإجراءات الأولية: كلف بنك التنمية بمنح قروض للمؤسسات التي تعاني من عجز مالي، من أجل عملية إعادة هيكلتها المالية، وقد تجسد أول إجراء في هذا الإطار في إمداد المؤسسات ذات العجز بقروض طويلة الأجل بدلا من قصيرة الأجل ذات التكلفة المرتفعة ومدة استحقاق قصيرة، وهذا ما ساهم في تقليص مبلغ العجز

[1] بن عنتر عبد الرحمان، **مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية**، مرجع سابق، الجزائر، ص7.

[2] أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، مرجع سابق، ص 126.

من خلال إعادة هيكلة القروض، إلاَ أن ذلك لم يكن كافيا نظرا للمستوى الذي بلغه العجز. لذلك وجب مسح كل أو بعض الديون المرتفعة من خلال منح إعانات للمؤسسات.

ب. الاجراءات المالية المقررة: تم حصر هذه الاجراءات في:

- ✓ **إجراءات مالية بحتة:** وتهدف إلى ضمان التوازن المالي للمؤسسات من خلال إعادة هيكلة ديونها، تصفية الديون فيما بين المؤسسات...إلخ.
- ✓ **إجراءات التنظيم والتسيير:** ويتم ذلك بالعمل على رفع الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، والعمل على تخفيض تكاليف الاستغلال قدر المستطاع، وهذا ما يتطلب الدقة والجدية في تسيير الامكانيات المتاحة.
- ✓ **إجراءات متخذة خارج المؤسسة:** وتتمثل خصوصا في إصلاح النظام الضريبي بشكل يساعد على تنشيط دورة الاستغلال للمؤسسة.

إن البحث عن تحقيق الكفاءة والفعالية والعقلانية لم يتحقق خلال هذه المرحلة، ولكن زادت حدة البيروقراطية والتدخل السياسي في حياة المؤسسة الوطنية، وتفضيل المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة، وهذا ما أدى إلى عدم بلوغ مستويات الأداء المرجوة، وبالتالي الدخول في اصلاحات أخرى عرفتها المؤسسة الوطنية تتمثل في استقلالية المؤسسات الاقتصادية.

2.1. استقلالية المؤسسات الاقتصادية:

إن عملية إعادة الهيكلة التي مست المؤسسات الاقتصادية الوطنية لم تحقق الأهداف المرجوة كالارتقاء بمستوى الأداء وتحسين المردودية، بل زادت من فوضى التسيير، كل هذه العوامل جعلت المسؤولين في تلك الفترة يرون أن الحل يكمن في إجراء إصلاح اقتصادي يسمح للمؤسسة بتسيير وضعيتها والتخلص من العقبات التي أعاقت سيرها، وفي هذا السياق تجسدت فكرة استقلالية المؤسسات من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات الوطنية والذي صدر بشأنه مرسوم 01/88 في 1988/01/12 المتعلق باستقلالية المؤسسات[1]، والذي تحصلت من خلاله المؤسسة الوطنية على استقلالية حقيقية في إدارة شؤونها مع بقاء ملكيتها للدولة، مما يتوجب عليها مراقبتها بصفة دورية ومستمرة، وبالتالي ضرورة إجراء رقابة صارمة ومنتظمة عليها في الوقت المناسب، تسمح هذه الاستقلالية للمؤسسات الوطنية بالعمل كمثيلاتها في العالم، فهي تقضي على الممارسات البيروقراطية[2].

مرة أخرى تخضع المؤسسة الوطنية إلى التطوير من خلال استقلالية التسيير، والتي سميت بالإصلاحات الهيكلية، التي فرضت على المؤسسات إجباريا باسم القانون، بهدف تحسين الأداء في ظل النظام القائم. إلاَ أن هذه الاستقلالية لم تدخل إلاَ القليل من تغييرات على مستوى الأقسام والمصالح المنتجة في المؤسسة، بحيث أن

[1] قانون رقم 88-01 المؤرخ في 2 جمادي الأول عام 1408 هـ الموافق ل: 12 جانفي 1988 ، الجريدة الرسمية العدد 02، الصادرة بتاريخ 13 جانفي1988.

[2] بهدي عيسى بن صالح، **ملاح هيكلة المؤسسة الشبكية**، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2004، ص 10.

نفس السلوكيات والممارسات القديمة مازالت سائدة في هذه الوحدات التنظيمية، وهذا ما يدل على ضعف فعالية هذا البرنامج. يمكن إرجاع الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الوطنية إلى العجز الملاحظ في ميزانية الدولة جراء الانهيار المباشر لأسعار البترول سنة 1986، مع تزايد حجم المديونية الخارجية، وأثر انخفاض الدولار على وسائل الدفع من العملات الأخرى ومركزية القرار، حيث كان الجهاز المركزي للتخطيط يتدخل بصورة مباشرة في اتخاذ القرار بدلا من المسير الحقيقي للمؤسسة، وتراجع معدلات النمو باستثناء قطاع الإنتاج الصناعي[1].

2.الفترة الثانية(سنوات التسعينات إلى يومنا هذا)

لم تتوقف حركة التطوير والتغيير عند الاستقلالية بل تقررت إصلاحات أخرى خلال سنة 1995/1994 بالاتفاق مع صندوق النقد الدولي والبنك العالمي تمثلت في برنامج التعديل الهيكلي، كانت تسعى الدولة من خلاله إلى إقرار بعض الإصلاحات المؤسساتية الرامية إلى ترسيخ قواعد اقتصاد السوق خاصة على مستوى القطاع المالي، وأبرزها إنشاء سوق الأوراق المالية، مع تعديل القطاع العمومي وإجراء الخوصصة بكل أنواعها، والقضاء على حالات الاحتكار، وتوسيع القطاع الخاص، والقضاء على عجز الميزانية العمومية، أو على الأقل تخفيضها، وإعادة التوازن إلى ميزان المدفوعات وذلك عن طريق تخفيض عبء خدمة الديون الخارجية، مع الاستمرار في عملية تحرير الاقتصاد. ترجم برنامج التعديل الهيكلي عمليا من خلال تصفية بعض المؤسسات التي لم تحقق المردودية وتخفيض حجم العاملة بالنسبة للمؤسسات الكبرى[2].

عرفت المؤسسات الجزائرية في العقد الأخير من القرن العشرين تزايد المشاكل التسييرية، وخاصة مع تخلي الدولة عن النظام الاشتراكي، وتخفيف القيود الجمركية والسماح بدخول العديد من السلع المستوردة، الأمر الذي أدى بكثير من المؤسسات الجزائرية غير الناجحة إلى الفشل في فرض نفسها في السوق، أمام المنتوج الأجنبي، وخاصة المنتوجات الصينية والتركية، مما أدى بكثير من المؤسسات الصناعية إلى الإفلاس، وهذا ما لم يترك للدولة خيارات كثيرة، إلاّ الخوصصة سواء كلية أو جزئية. فالسؤال المطروح هنا ماذا نعني بخوصصة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

نقصد بالخوصصة مشاركة القطاع الخاص في إدارة ملكية الأنشطة والأصول التي تسيطر عليها الحكومة أو تملكها، كما تعني شكل من أشكال التمويل، حيث يتم بيع ما تملكه الدولة من عناصر أصول الشركات إلى

[1] محمد السعيد أوكيل وآخرون، **استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 41.

[2] عية عبد الرحمان، عبد القادر، **تقييم مدى نجاعة الاتجاهات الحديثة في تنمية قطاع الصناعة الجزائري بعد الاندماج في نظام اقتصاد السوق**، ملتقى وطني حول: الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر يوما 23و 24 أفريل 2012، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 167.

القطاع الخاص[1].

تعني الخوصصة في مفهومها القانوني التحول من الملكية العامة للدولة لصالح أشخاص طبيعية أو معنوية تابعة للقانون الخاص، وهذا التحول في الملكية يخص كل الأصول المادية والمعنوية في المؤسسة العامة أو جزء منها وعلى تحويل التسيير في المؤسسات العمومية لأشخاص طبيعيين أو معنويين تابعة للقطاع الخاص بواسطة صيغ تعاقدية تحدد فيها كيفية تحول التسيير وممارسته وشروطه[2].

لقد حدد الأمر رقم 22/95 الصادر في 1995/08/26 المنشور بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المجالات التي تشملها خوصصة المؤسسات الجزائرية[3]، والجهة المكلفة بالتنفيذ والمتابعة والمراقبة، وكذلك شروط والأطر القانونية والتنظيمية للعملية، والتي كانت حسب المادة الثانية كالتالي[4]:

- ✓ مؤسسات الدراسات والإنجازات التابعة لقطاعات الأشغال العمومية والبناء والري؛
- ✓ الفندقة والسياحة؛
- ✓ التجارة والتوزيع؛
- ✓ الصناعات النسيجية والصناعات الغذائية؛
- ✓ الصناعات التحويلية في المجالات التالية: الميكانيكية، الكهربائية، الالكترونية، الخشب ومشتقاته، الورق، الكيميائية، البلاستيكية، الجلود؛
- ✓ النقل البري للمسافرين والبضائع؛
- ✓ أعمال الخدمات في المطارات والموانئ؛
- ✓ التأمينات؛
- ✓ الصناعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المحلية الصغيرة والمتوسطة.

لا تعني الخوصصة اختفاء القطاع العام أو تراجع لدور الدولة في التنمية الاقتصادية، سواء كان ذلك في البلدان النامية أو المصنعة، إذ بينت تجارب، بعض هذه البلدان المصنعة، في مجال الخوصصة أن بعض النشاطات الصناعية الأساسية للمجتمع مثل الكهرباء والغاز هي من حكر الدولة. حيث تصنف هذه المؤسسة من ضمن المؤسسات الاستراتيجية أو تلك التي تتمتع بتأثير هيكلي على الاقتصاد الوطني، أو ذات الاحتكار الطبيعي لأنها

[1] محمد زوزي ،**تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر: دراسة حالة ولاية غرداية**، رسالة دكتوراه في العلوم القتصادية، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2009، ص 26.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة الأولى من الأمر 95-22 سنة 1995المتعلق بخصوص المؤسسات العمومية في الجزائر.

[3]Mohamed Bouhezza , **la Privatisation de l'Entreprise Publique Algérienne et le Rôle de l'Etat dans ce Processus**, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N°3 , 2004, p, 84.

[4] عبد الوهاب شمام، **"دراسة حول الخوصصة والهيكلة للاقتصاد الجزائري"**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، منشورات جامعة قسنطينة،1997، ص197.

تمتاز بدرجة من التعقيد أو ذات تكاليف مرتفعة، ومن الصعب على القطاع الخاص الدخول في ذلك المجال أو ذات الصالح العام، أو ذات النشاط الأولي بمفهوم التوازن الجهوي[1].

تجسد التطوير الإداري من خلال برنامج التعديل الهيكلي في التغييرات الجذرية والإجبارية على المؤسسات العمومية، بحيث تم خوصصة البعض منها (كليا أو جزئيا)، والبعض الآخر تم إعادة تنظيمها، هذا التعديل وضع قطيعة مع الماضي خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تخلت الدولة عن ملكيتها سواء كليا أو جزئيا، أما تلك التي شملها إعادة التنظيم وبقيت ملك للدولة.

المطلب الثالث: القطاع الصناعي في الجزائر

تشير كافة الدلائل والمؤشرات أن القطاع الصناعي بصفة عامة، والمؤسسات الصناعية التابعة للقطاع العام بصفة خاصة، يعاني الكثير من المشكلات التي تعترض وتعوق تقدمه وانطلاقه لتحقيق أهدافه، ويأتي في مقدمة تلك المشكلات، مشكلة تدهور الجودة التي تعكس بصفة مباشرة على تراجع في القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية إلى أدنى مستوى لها في الكثير من الصناعات.

فإذا أخذنا المؤسسة الصناعية الجزائرية بقدراتها التقنية والمالية والبشرية، والتي اعتبرت سابقا محور التنمية الاقتصادية، فهي عاشت وتعيش في الوقت الحالي مرحلة صعبة لما مورس ويمارس عليها من إصلاحات تتعلق بطبيعة ملكيتها وأساليب تسييرها، و لهذا تتطلب عناية وإمكانيات للدفع بها.

أولا: واقع القطاع الصناعي في الجزائر

يتطلب تشخيص واقع الصناعة الجزائرية الحالي، الوقوف عند النتائج ومختلف التغيرات التي طرأت على هذا القطاع خلال مختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري، والتي كان لها الأثر الكبير في تحديد التوجهات والاستراتيجيات الصناعية في تلك المراحل، وفي المراحل الحالية والمستقبلية.

1. أداء القطاع الصناعي الجزائري:

يتميز القطاع الصناعي الجزائري بالتنوع الذي يعود إلى تنوع ووفرة الخيرات الطبيعية التي تزخر بها البلاد، من صناعات غذائية، كيميائية، معدنية وأخرى، حيث تقدر قيمة الإنتاج الصناعي المباع من هذه الصناعات للفترة الممتدة بين 2008 و 2010 بحوالي 55 % أصلها في الغالب صناعات غذائية، حيث لا تمثل نسبة مساهمة الصناعات الالكترونية، الكهربائية والميكانيكية سوى 11 % منها، أما الصناعات الكيماوية فهي تمثل 6 % من إجمالي الإنتاج الصناعي المباع.

[1] بهدي عيسى، **رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي**، مرجع سابق، ص ص 174، 175.

يرتكز القطاع الصناعي العمومي على ثلاث فروع متمثلة في: صناعات غذائية، صناعات الكترونية، كهربائية وميكانيكية، وكيمياء البلاستيك والمطاط، تساهم هذه الفروع مجتمعة للفترة 2008-2010 بحوالي 35 %من إجمالي إنتاج القطاع العمومي، في حين أن القطاع الخاص يرتكز هو الأخر على فرعين من الصناعات، الصناعة الغذائية وصناعة النسيج والألبسة الجاهزة وما يمثل ما نسبته 42 %من إجمالي إنتاج القطاع الخاص. ويعود تسجيل هذه النسبة إلى النص التشريعي والقانوني الموضوع في هذا الإطار وخصوصا القانون رقم 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988 المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الوطنية الخاصة.

تتمركز المؤسسات الصناعية على السواحل الجزائرية، حيث تنشط حوالي 786 وحدة صناعية، 21 منطقة نشاط، 13 منطقة صناعية، 14 محجرة رملية، 27 محجرة و91 صناعة خطرة، أما حجم مساهمة هذه المؤسسات الصناعية في الناتج الداخلي الخام فهي في انخفاض مستمر حيث لا يمثل حاليا سوى 5 %بالمقارنة مع 44 %لقطاع المحروقات أي أقل من 6/1 مساهمة هذه الأخيرة. في حين أن مساهمة القطاع الصناعي في القيمة المضافة هي أخرى تعرف انخفاضا مستمر قدر ب3.4 %سنة 2008 5بالمقارن مع ارتفاع قدر ب 8.2 % سنة 2006،

وما يمكن استنتاجه في هذا الصدد أن الصناعة الوطنية تمتلك بنية تحتية متينة ولكن تحتاج إلى إعادة الانتشار في إطار الآفاق المستقبلية للعولمة[1].

2.خصائص القطاع الصناعي الجزائري:

منحت الجزائر منذ السنوات الأولى لاستقلالها الأولوية لقاعدة صناعية عمومية متنوعة، حيث كان الإنتاج موجه حصريا للسوق الداخلية بهدف تحرير الاقتصاد الوطني، هذا ما وضع المؤسسة العمومية أمام وضعيات تنافسية لم تكن مهيأة لها. لكن بفضل الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر بداية من عقد التسعينات، أين تم وضع إطار قانوني جديد أفسح المجال للقطاع الخاص للمشاركة بدوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن استخلاص أهم مميزات الصناعية الجزائرية في ما يلي[2]:

- ✓ قدرات إنتاج هائلة غير مستغلة بشكل كلي، سواء بسبب سواء بسبب ضيق السوق، أو لاهتلاك التجهيزات والمعدات في ظل نقص الاستثمار لتجديدها؛
- ✓ عدم ونجاعة وكفاءة تقنيات التسيير وإدارة الأعمال؛

[1] عروب رتيبة، بوسبعين تسعديت، **أهمية تأهيل وتثمين الموارد المتاحة في تفعيل الاستراتيجيات الصناعية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية الجزائر حقائق وأفاق**، ملتقى وطني وطني حول الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر يوما 23 و24 أفريل 2012، جامعة مستغانم، ص ص 4، 5.

[2] قوريش نصيرة، **أبعاد وتوجهات استراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد5، 2008، ص 93.

- ✓ مردودية منخفضة ومعدلات نمو متدنية ترتب عنها إنتاجية ضعيفة، راجعة لعدم تماشي المؤسسات الصناعية وقواعد التنافسية في السوق؛
- ✓ الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة في عملية التصنيع أدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج الصناعي؛
- ✓ تبعية كبيرة لقطاع المحروقات، أدت إلى نقص في تنوع الصادرات؛
- ✓ ضعف هيكل الاقتصاد الوطني تكنولوجيا، مما أدى إلى تراجع نوعية المنتجات الصناعية.

ولعل أهم ما يميز القطاع الصناعي الجزائري هو اعتماده بالدرجة الأولى على الصناعات الخفيفة ليلاحظ غياب شبه تام للصناعات الثقيلة التي تعتبر أساس بناء هيكل اقتصادي قوي.

3. تحديات القطاع الصناعي في الجزائر

نشأت الصناعة الجزائرية ضمن أسوار من الحماية المطلقة أو شبه المطلقة، وانحصر عملها بشكل أساسي في تلبية الطلب المحلي ضمن السياسات الصناعية الموضوعة من قبل الدولة الجزائرية، ما جعلها تكتسب خصائص نوعية تظهر وبوضوح ضعف الصناعة في هيكلها الحالي، ما يجعلها غير قادرة على الاستفادة من المزايا المرتقبة بانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، حيث يعتبر القطاع الصناعي أكثر القطاعات الاقتصادية تأثيرا بدخول الاتفاقية حيز التنفيذ، والتي تنص على إقامة منطقة التبادل الحر للمنتجات الصناعية والتفكيك التدريجي لكل الحواجز الجمركية المفروضة على هذه الأخيرة، فتطبيق هذه الاتفاقية يطرح عدة تساؤلات تتعلق أساسا بما يلي[1]:

- ✓ بمدى قدرة القطاع الصناعي على حماية أسواقه الداخلية في ظل انفتاح الحدود التجارية أمام السلع الأوروبية المنافسة.
- ✓ مدى قدرة السلع الصناعية الجزائرية على المنافسة في الأسواق الخارجية.

وبالنظر للوضعية الحالية للصناعة الجزائرية والتي تتميز بالهشاشة وضعف قدرتها التنافسية، فإن دخول الاتفاقية حيز التنفيذ سوف يضع المؤسسات الصناعية الجزائرية أمام تحديات حقيقية، وهذا ما سيكون له آثار سلبية خصوصا:

- ✓ التأثير على إنتاجية المؤسسات وبالتالي على الاقتصاد الوطني نظرا لعدم قدرتها على منافسة نظيرتها الأوروبية، زيادة البطالة الناجمة عن غلق الكثير من المؤسسات غير القادرة على المنافسة.
- ✓ زيادة الواردات الجزائرية نتيجة لضعف المنتوج الصناعي الجزائري وجودة نظيره الأوروبي، وذلك راجع إلى التفكيك التدريجي للرسوم الجمركية.

[1] عروب رتيبة، بوسبعين تسعديت، مرجع سابق، ص 7.

بناءا على ما تقدم يتوجب على الدولة الجزائرية وضع استراتيجية صناعية صارمة، بهدف الاستعداد لإقامة منطقة التبادل الحر وكذا الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، حيث يجب أن تخضع عملية التأهيل إلى منهجية صارمة لتجنيب ما تبقى من القرارات الإنتاجية الصناعية وعدم إتباع منهجية مقيمة وشاملة بتوخي الحلول الجزئية الظرفية.

ثانيا: سبل تطوير القطاع الصناعي في الجزائر

نتيجة لانهيار مؤسسات القطاع العمومي انتهجت الحكومة الجزائرية استراتيجيات تهدف إلى رفع معدلات النمو ومواجهة المشاكل مختلف التحديات التي واجهتها، ومن هذا المنطلق يوجد عدة سياسات والاستراتيجيات تساهم بشكل كبير في تطوير القطاع الصناعي، والتي نذكر من أبرزها[1]:

1. **تعزيز القاعدة الصناعية الوطنية:** ويتم ذلك من خلال:

- ✓ تنفيذ السياسات العامة لدعم الترقية والتحديث للمؤسسات، خاصة من الجانب التكنولوجي والإداري، والعمل على تشجيع الإبداع، وتطوير الموارد البشرية وترقية الاستثمار الخارجي المباشر؛
- ✓ إنشاء وتطوير هياكل التسهيل والدعم المختلفة لدعم المؤسسات الصناعية؛
- ✓ الربط الشبكي بين الجهات الفاعلة في الصناعة والتدريب والاعتماد على التكنولوجيا وتعلم الابتكار الصناعي، حيث أصبح نظام الإبداع الداخلي المنشأ الأساسي الذي يتم الاعتماد عليه في تطور قطاع الصناعة الجزائري، إلا أن هذا التطور التدريجي لا يستطيع أن يكون مؤمنا بحركية السوق وحدها، بل يحتاج لتدخل السلطات العمومية، والتي نجد منها النظام الوطني للإبداع الذي يتم إعداده ووضعه لدعم سياسة الترقية والتطوير من أجل تحقيق التقدم التقني[2].

2. إعادة هيكلة القطاع الصناعي الوطني: نتيجة للمشاكل التي يعرفها القطاع الوطني وخاصة مع التحولات الدولية الراهنة، وحدة المنافسة الدولية وتدني المنتجات المحلية لا بد من إعادة هيكلة الجهاز الإنتاجي لتحقيق أفضل اندماج ممكن في النظام التجاري العالمي، وذلك عن طريق التخصص في السلع التي تتمتع فيها الجزائر بميزة نسبية، ومحاولة إنشاء سلاسل انتاجية متكاملة لها، بالإضافة إلى تطوير البنى التحتية للقطاع.

3. **تأهيل الموارد البشرية وتنمية المهارات:** يعتبر رأس المال البشري المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، حيث تعد عملية تأهيل المورد البشري من بين التوجيهات القوية لتطوير الصناعة، فهي ليست عامل من عوامل الصناعة

[1] السعيد بريكة، نور الهدى عمارة، **استثمار العوائد النفطية لتطوير قطاع الصناعة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 04، ديسمبر 2015، ص ص285، 286.

[2] عروب رتيبة، بوسبعين تسعديت، مرجع سابق، ص 8.

مثلها مثل الرأسمال المادي، ولكنها عامل قوي يصعب محاكاته، وذلك بفضل امتصاص واستيعاب التكنولوجيات الحديثة وعصرنة الصناعات[1].

4. **تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر:** يستجيب هذا الأخير لسياسة تستهدف تجنيد الإسهامات الخارجية مع توجيهها لتمويل النشاطات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، ودمج التكنولوجيات الجديدة بفضل التعدد الاقتصادي الداخلي التي تولد (التكنولوجيا التنظيم، التطبيقات الإدارية، توسع المنافذ للسوق الوطنية)، الاستثمارات الخارجية المباشرة، والتي تلعب دور تكميلي وتدريبي بالنسبة للاستثمار الوطني، وذلك من خلال سياسة تعمل على تسهيل إرساء الاستثمارات الخارجية المباشرة في النسيج الصناعي وإدماج مفعولها الداخلي لفائدة المؤسسات الوطنية.

المطلب الرابع: تقديم عام لولاية عين الدفلى

تعتبر ولاية عين الدفلى منطقة فلاحية بامتياز، حيث تساهم في تنشيط الحركة الاقتصادية والتجارية على المستويين المحلي والوطني، مما جعلها تستفيد من قسط وفير من عقود النجاعة التي تم إبرامها مع وزارة الفلاحة.

أولا: التعريف بولاية عين الدفلى

تأسست ولاية عين الدفلى إثر التقسيم الاداري لسنة 1984، حيث كانت تابعة قبل ذلك لولاية الأصنام (الشلف حالياً)، وهي متكونة من 36 بلدية أهمها بلدية عين الدفلى (عاصمة الولاية)، خميس مليانة، مليانة، العطاف، يبلغ عدد السكان حوالي 809 ألف نسمة (إحصاء 2011)، تمتاز الولاية بالطابع الفلاحي حيث تنتج 50 % من الانتاج الوطني للبطاطا، وحوالي ثلث الإنتاج الوطني للتفاح، حيث تشتهر بزراعة الأشجار المثمرة. تعتبر عين الدفلى واحدة من أجمل المدن الجزائرية، وتعد من أكثر الولايات نمواً، خاصة في قطاع الزراعة، خصصت لها مبالغ هامة في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي الذي اتبعته الجزائر منذ سنة 2000، وكذا برنامج دعم النمو ابتداء من سنة 2004. توجد على مستوى الولاية عدة مواقع تاريخية أهمها الأثر الروماني في مدينة العامرة ومدينة مليانة 975م.

يبين الجدول التالي البلديات والدوائر التابعة لولاية عين الدفلى.

[1] السعيد بريكة، نور الهدى عمارة، مرجع سابق، ص 288.

جدول رقم (06): التقسيم الإداري لولاية عين الدفلى

الرقم	الدوائر	البلديات
01	عين الدفلى	عين الدفلى
02	خميس مليانة	خميس مليانة، سيدي لخضر.
03	مليانة	مليانة، بن علال
04	جندل	جندل، واد الشرفة، بربوش.
05	جليدة	جليدة، بوراشد، جمعة أولاد الشيخ.
06	العطاف	العطاف، تيبر كانين
07	حمام ريغة	حمام ريغة، عين البنيان، عين التركي.
08	بومدفع	بومدفع، الحسينية.
09	عين الأشياخ	عين الأشياخ، عين السلطان، واد الجمعة.
10	برج الأمير خالد	برج الأمير خالد، طارق بن زياد، بئر ولد خلبفة.
11	بطحية	بطحية، الحسانية، بلعاص.
12	الروينة	الروينة، زدين، الماين.
13	العبادية	العبادية، تاشتة، عين بويحي.
14	العامرة	العامرة، المخاطرية، عريب.

المصدر: التعريف بولاية عين الدفلى، [متاح على خط]، **www.dcwaindefla.dz**، تاريخ الاطلاع (2016/11/07).

ثانيا: الخصائص الجغرافية لولاية عين الدفلى

يعتبر الموقع الجغرافي عنصرا هاما في الدراسات الجغرافية، وذلك لما له من تأثير على النمو والتطور، تقع ولاية عين الدفلى في الوسط الغربي للجزائر على بعد 145 كلم جنوب غرب العاصمة، يحدها من الشمال ولاية تيبازة، ومن الجنوب ولاية تيسمسيلت، ومن الغرب ولاية الشلف، ومن الشرق والشمال الشرقي ولايتي البليدة وتيبازة، فهي تقع بين خطي طول 1-2° شرقا، و بين دائرتي عرض 36-37 °شمالا.

يوضح الشكل الاتي موقع الولاية على خريطة الجزائر كما يلي:

الشكل الرقم (15): موقع ولاية عين الدفلى على خريطة الجزائر



المصدر: موقع ولاية عين الدفلى على خريطة الجزائر، [متاح على خط]، **Wikipidia**، تاريخ الاطلاع (2016/06/20).

ثالثا: الخصائص الاقتصادية لولاية عين الدفلى

تعتبر ولاية عين الدفلى منطقة فلاحية بامتياز، إذ أنها تساهم في تنشيط الحركة الاقتصادية والتجارية على المستويين المحلي والوطني، مما جعلها تستفيد من قسط وفير من عقود النجاعة التي تم إبرامها مع وزارة الفلاحة، إلاّ أن الولاية لا تزال تفتقر إلى نسيج صناعي مكتمل رغم امتلاكها لعدة موارد مختلفة وهذا ما يستلزم مرافقة عملية وفعلية من قبل السلطات المعنية.

في هذا الاطار تجدر الاشارة إلى ضرورة توجيه الاستثمار المحلي نحو الصناعة التحويلية، وذلك من خلال إنشاء مناطق صناعية أخرى عبر تراب الولاية على غرار تلك المتواجدة عبر بلدية عين الدفلى والتي تشمل بعض الشركات الصناعية.

1. الفلاحة

تعتبر الفلاحة شريان الحياة لولاية عين الدفلى عامة، حيث تمثل المساحة الزراعية حوالي 235611 هكتار أي ما يعادل 55.3% من المساحة الكلية للولاية، في حين تبلغ المساحة الزراعية المستغلة حوالي 181676هكتار، أي ما يمثل 76.5% من إجمالي المساحة الزراعية.

2. الصناعة

تتواجد الوحدات الصناعية لولاية عين الدفلى على مستوى المدن الواقعة على مستوى الطريق الوطني رقم (04)، لا سيما المناطق الصناعية للعطاف، عين الدفلى، سيدي لخضر، خميس مليانة، وبعض الوحدات الواقعة ببلدية مليانة إضافة إلى تلك الموجودة في بلدية بئر ولد خليفة على مستوى الطريق الوطني رقم (14)، بحيث تتمثل هذه الوحدات في الصناعات العمومية الكبيرة وبعض الوحدات التابعة للقطاع الخاص.

لقد استفادت ولاية عين الدفلى من برنامجي الإنعاش الاقتصادي ودعم النمو الاقتصادي، اللذان سهاما في إخراجها من عزلتها التي سببتها العشرية السوداء، وقد تم في هذا الاطار رصد 120 مليار دينار جزائري، مما سمح لهذه البرامج بالتكفل بانشغالات واحتياجاتهم الأساسية، بالإضافة إلى انشاء وتأهيل المؤسسات القاعدية الأساسية، وبعض النمو الاقتصادي والاجتماعي. انظر الملحق رقم (03) يبين عدد المؤسسات المتواجدة في ولاية عين الدفلى[1].

يبيّن الجدول التالي عدد المؤسسات التي وافقت على إجراء البحث الميداني عندها، مع العلم أن بعض المؤسسات في حالة توقف والبعض الاخر في حالة صيانة.

[1] اعمر بوزيد محمد، **نمذجة ظاهرة الفقر في الجزائر: حالة خميس مليانة بولاية عين الدفلى**، رسالة دكتوراه في العلوم اقتصادية، تخصص اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد: تلمسان، 2012/2011، ص ص 278-280.

الجدول رقم (07): المؤسسات الصناعية التي تناولتها هذه الدراسة والمتواجدة بولاية عين الدفلى

الرقم	طبيعة النشاط	العنوان	اسم المؤسسة
01	تركيب المعادن	المنطقة الصناعية عين الدفلى	BATIRIM
01	البناء المعدني	المنطقة الصناعية عين الدفلى	BATICIC
02	انتاج الحليب و مشتقاته	بلدية عريب–عين الدفلى	ملبنة عريب
03	انتاج الحليب و مشتقاته	بلدية بئر ولد خليفة–عين الدفلى	ملبنة ونيس
04	تحويل المعادن	بلدية خميس مليانة–عين الدفلى	شركة تحويل المعادن SOTRAMET
05	إنتاج مواد البناء، الخزف الصحي و الزجاج المسطح	طريق الحمامة–مليانة	شركة صناعة الخزف الصحي EIMS
06	تكرير السكر	بلدية سيدي لخضر–عين الدفلى	شركة تكرير السكر SORASUCRE
07	مطحنة القمح اللين و الصلب	سيدي بوعبيدة – بلدية العطاف	مطحنة الظهرة
08	مطحنة القمح اللين و الصلب	المنطقة الصناعية عين الدفلى	مطحنة سيم
09	انتاج الأجر الأحمر	بلدية خميس مليانة–عين الدفلى	شركة المواد الحمراء SPRK BRIQUETTERIE
10	لإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة	المنطقة الصناعية عين الدفلى	ALCAHYD
11	صناعة الأسلاك الكهربائية العتاد والتجهيزات المرتبطة بميدان الطاقة الشمسية و الكهربائية	المنطقة الصناعية عين الدفلى	EL SEWEDEY CABLES ALGERIE
12	صناعة منتجات لتغذية الحيوانات	بلدية سيدي لخضر–عين الدفلى	GAC ORAC UAB
13	التسمين الصناعي للدواجن التفريخ الصناعي للبيض	بلدية بئر ولد خليفة–عين الدفلى	SPA ABATTOIRS CENTRE
14	تصنيع البطاريات	المنطقة الصناعية عين الدفلى	SARL bergan energy

المصدر: http://www.dcwaindefla.dz

لاتزال ولاية عين الدفلى تفتقر لنسيج صناعي مكتمل رغم امتلاكها لعدة موارد مختلفة، وهذا ما يستلزم مرافقة عملية وفعلية من قبل كل السلطات المعنية. وتجدر الاشارة في هذا الاطار إلى ضرورة توجيه الاستثمار المحلي نحو الصناعة التحويلية، وذلك بإنشاء مناطق صناعية أخرى عبر تراب الولاية على غرار تلك المتواجدة عبر بلدية عين الدفلى والتي تشمل بعض الشركات الصناعية و الانتاجية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

للقيام بأي دراسة ميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية، وجب الاستعانة بمجموعة من القواعد والأنظمة العامة، بالإضافة إلى محاولة جمع البيانات اللازمة التي تساعد على حل المشكلة محل الدراسة التي تم وضعها للوصول إلى حقائق حول الظاهرة محل الدراسة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

يتطلب توضيح أبعاد مشكلة الدراسة بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة فضلا عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها على المؤسسات الصناعية المحلية، وهناك عدة متغيرات أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة. فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تؤثر في المتغير التابع، أي أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل[1].

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث[2]، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل ويتمثل في التطوير الإداري الحديث، والثاني تابع وهو ترقية مستوى أداء المؤسسات بالإضافة إلى العوامل الوسيطية والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية (وهي: الجنس، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي، مستوى المسؤولية في المؤسسة).

والسؤال المطروح هنا هو :**كيف يتم قياس متغيرات الدراسة ؟** وللإجابة على هذا السؤال كان لابد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير.

أولا. أبعاد التطوير الإداري الحديث (المتغير المستقل)

تنطلق دراستنا من طرح التطوير الإداري الحديث من خلال مداخله الحديثة، حيث تم الاعتماد في بحثنا على ثلاثة مداخل فقط(إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة) واعتبارها أبعاد أساسية للتطوير الإداري، وذلك من منطلق تصنيفها كمناهج حديثة في الفكر الإداري.

لقد تم تقسيم الأبعاد الأساسية للتطوير الإداري إلى الأبعاد الفرعية التالية:

[1]Isabelle Cadoret et autres, **Économètre Appliquée** : **Méthodes**, **Applications**, **Corrigés**, 1er édition de boeck Université, Bibliothèque Nationale, paris, octobre 2004, p : 11.

[2]Régis Bourbonnais, **Économtrie**, 4émé édition, Dunad, Paris 2002, p 15.

فبالنسبة لأبعاد **إدارة الجودة الشاملة** سنتبنى مبادئها كأبعاد لها تتمثل في: **اقتناع وتبنَي القيادة الإدارية، التوجه بالزبون، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التحسين الشامل والمستمر للعمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية.**

أما بالنسبة لأبعاد **إعادة هندسة العمليات الإدارية** سنتبنى **التغيير الأساسي، التغيير الجذري، التغيير في العمليات والمهام، الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي.**

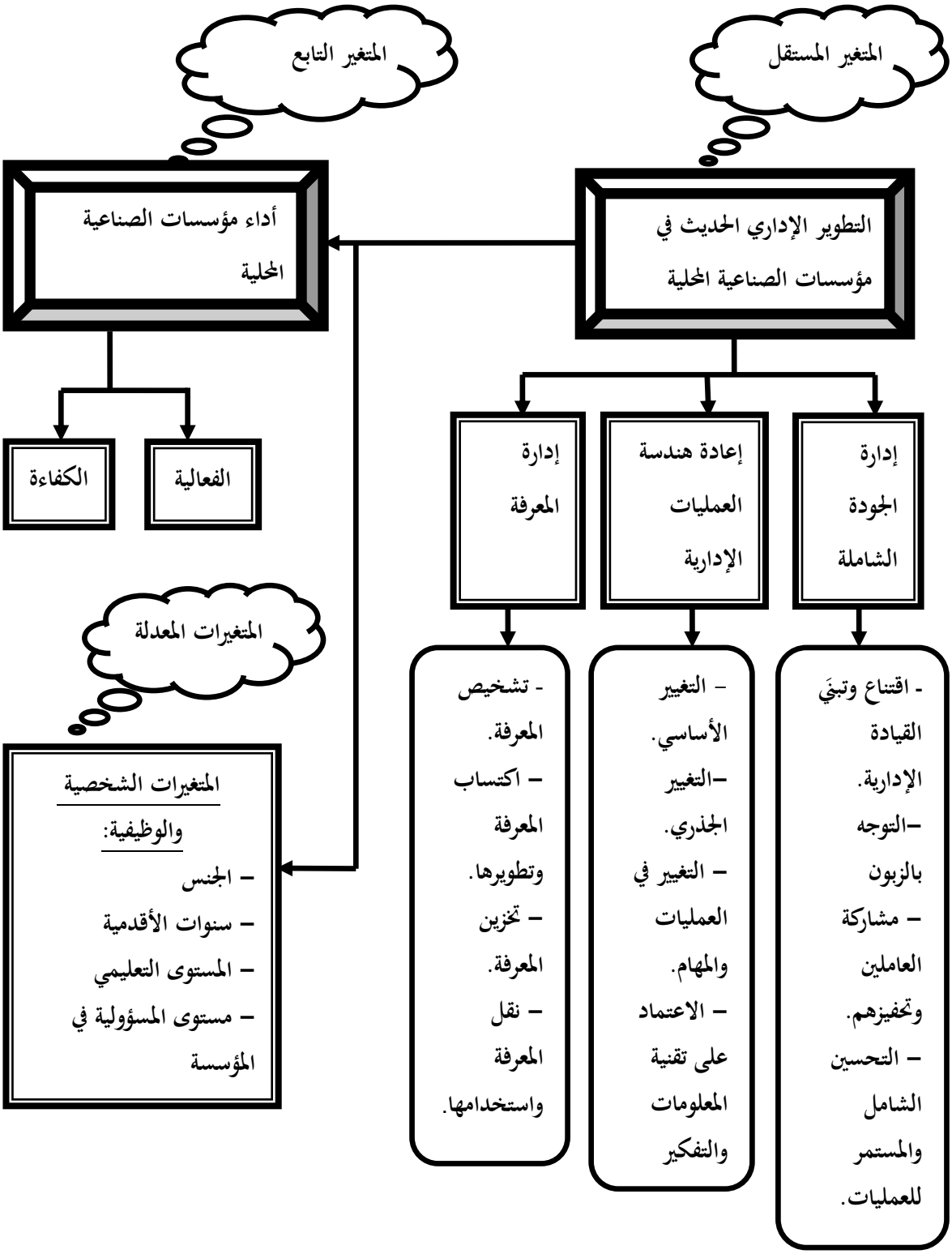
أما بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة سنتبنى الأبعاد التالية: **تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة وتطويرها، تخزين المعرفة، نقل المعرفة واستخدامها.**

ثانيا: أبعاد تقييم مستوى أداء المؤسسة(المتغير التابع)

سنعتمد في دراستنا على قياس مستوى أداء المؤسسة من خلال بعدي الفعالية والكفاءة.

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة، والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، قمنا بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة اعتمادا على الأدبيات السابقة، والشكل التالي رقم (16) يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (16): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعدا د الطالبة بالاعتماد على الأدب النظري

المطلب الثاني: منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء واستجابات كافة الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى حول مداخل الحديثة للتطوير الإداري الممارسة بالمؤسسات ودورها في ترقية مستوى الأداء فيها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع من خلال تشخيصها ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو كميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبَين خصائصها، في حين يعطي التعبير الكمي وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها بغيرها من الظواهر الأخرى، فهو لا يكتفي بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تفسيرها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى العوامل التي تحكمها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم[1].

أولا: مراحل تطوير أداة الدراسة

1. بناء أداة الدراسة

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري كتبا ومقالات ذات علاقة بموضوع الدراسة، قمنا بتصميم استبيان خاص، كان الهدف الأساسي منه أن يكون شاملا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وذا دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، إذ حاولنا أثناء تطويره الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في البيئة التعليمية بغض النظر عن تخصص المستقصين، وبعد استكمال الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

بالإضافة إلى أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، اعتمدنا كذلك على المقابلة والملاحظة في جمع البيانات الميدانية كتقنية تكميلية، حيث قمنا بمقابلة رؤساء المؤسسات محل الدراسة بهدف الحصول على أكبر حجم من المعلومات التي تساعدنا في تفسير الإجابات على عبارات الاستمارة، وذلك قصد إعطاء تفسيرات حقيقية ومنطقية لهذه الإجابات، كما اعتمدنا التسجيل والكتابة للملاحظات أثناء تجولنا في إدارات المؤسسات محل الدراسة، حتى يتسنى لنا استحضارها والاعتماد عليها في تفسير إضافي لبعض النتائج المحصل عليها بأسلوب الاستمارة.

[1] أحمد عياد، **مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 61.

2. صدق أداة الدراسة

يعبر صدق أداة الدراسة على مدى امكانية اعتمادها لقياس ما مطلوب قياسه، فإذا تمكنت أداة جمع البيانات من تحقيق الغرض الذي صممت من أجله فإنها بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة[1].

1.2. الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ عرضنا الاستبيان على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من المحكمين [2]، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبيان، بالإضافة إلى مدى كفايته وعلاقته بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة.

ولأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم نموذج استبيان خاص بالمحكمين، حيث رتبنا من خلاله العبارات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها.

ويمكن القول أن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين اتفقت على ما يلي:

- ✓ الاستبيان جيد وصالح لقياس ما أعد من أجله، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكننا إرجاع سبب ذلك إلى اعتمادنا في بناء الأبعاد والعبارات على تحليل الدراسات السابقة، بالإضافة إلى أراء واقتراحات الأساتذة المختصين في مجال هذه الدراسة؛
- ✓ تلقينا بعض التصحيحات اللغوية، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من العبارات.

3. إجراء دراسة استطلاعية:

بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبيان، بعد ذلك ولأن الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات كان لزاما علينا التأكد من جودته ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته على عينة عشوائية مقدرة بـ 50 إداريا، وقمنا بقراءة عبارات الاستبيان ثم تفسير بعض العبارات الغامضة وتسجيل كل الملاحظات والأسئلة التي طرحها الإداريين، وبغية تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

[1] ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه** ، دار الفكر، الأردن، 2001، ص 189.

[2] انظر الملحق رقم (01).

التحقق من ملائمة أداة الدراسة وفهم الإداريين لعباراتها ومصطلحاتها، اكتشاف بعض جوانب القصور في إجراءات تطبيق أداة الدراسة، تحديد الوقت المستغرق في عملية ملئ الاستبيان، والتأكد من صدق وثبات الاستبيان.

1.3. صدق الاستبيان إحصائيا

للحكم على صدق الاستبيان استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي لمحوري الاستبيان ككل.

1.1.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

ونقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان (**Spearman corrélation coefficient**) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول التالية.

1.1.1.3. الاتساق الداخلي لمحور المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسة الصناعية:

ونوضح ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط لعبارات أبعاد المداخل الحديثة للتطوير الإداري والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة المعرفة، كما هو مبيَن في الجداول أدناه.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى مع الدرجة الكلية لكل بعد

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اقتناع وتبنّي القيادة الإدارية	01	0.586	*0.000		15	0.688	*0.000
	02	0.720	*0.000	التحسين الشامل والمستمر للعمليات	16	0.712	*0.000
	03	0.834	*0.000		17	0.677	*0.000
	04	0.680	*0.000		18	0.699	*0.000
التوجه بالزبون	05	0.694	*0.000		19	0.614	*0.000
	06	0.730	*0.000		20	0.556	*0.000
	07	0.657	*0.000		21	0.713	*0.000
	08	0.778	*0.000	التركيز على الاحتياجات الإدارية	22	0.744	*0.000
	09	0.670	*0.000		23	0.678	*0.000
	10	0.702	*0.000		24	0.705	*0.000
مشاركة العاملين وتحفيزهم	11	0.727	*0.000		25	0.802	*0.000
	12	0.601	*0.000		26	0.681	*0.000
	13	0.609	*0.000		27	0.750	*0.000
	14	0.527	*0.000				

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (08) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لجميع الأبعاد الجزئية لبعد **إدارة الجودة الشاملة** الخاص بمحور التطوير الإداري الحديث في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى موجبة وتتراوح بين (0.834) في حدها الأعلى وبين (0.527) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي (0.05)، لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات بعد إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يعني وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات **بعد إدارة الجودة الشاملة** صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى مع الدرجة الكلية لكل بعد

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التغيير الأساسي	28	0.500	*0.000	التغيير في العمليات والمهام	35	0.735	*0.000
	29	0.815	*0.000		36	0.803	*0.000
	30	0.776	*0.000		37	0.826	*0.000
التغيير الجذري	31	0.705	*0.000	الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي	38	0.807	*0.000
	32	0.843	*0.000		39	0.727	*0.000
	33	0.797	*0.000		40	0.735	*0.000
	34	0.650	*0.000				

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لجميع الأبعاد الجزئية لبعد إعادة هندسة العمليات الإدارية الخاص بمحور التطوير الإداري الحديث في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى موجبة وتتراوح بين (0.843) في حدها الأعلى وبين (0.5) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي (0.05)، لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يعني وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى مع الدرجة الكلية لكل بعد

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تشخيص المعرفة	41	0.709	*0.000	تخزين المعرفة	49	0.818	*0.000
	42	0.759	*0.000		50	0.772	*0.000
	43	0.615	*0.000		51	0.733	*0.000
	44	0.753	*0.000		52	0.737	*0.000
اكتساب المعرفة وتطويرها	45	0.363	*0.000	نقل المعرفة واستخدامها	53	0.636	*0.000
	46	0.730	*0.000		54	0.692	*0.000
	47	0.872	*0.000		55	0.695	*0.000
	48	0.868	*0.000		56	0.446	*0.000
					57	0.387	*0.000
					58	0.684	*0.000

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتبَّين من خلال الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لجميع الأبعاد الجزئية لبعد إدارة المعرفة الخاص بمحور التطوير الإداري الحديث في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى موجبة وتتراوح بين (0.872) في حدها الأعلى وبين (0.363) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي (0.05)، لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات بعد إدارة المعرفة، وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات بعد إدارة المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

من خلال ما تقدم نستنتج أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لأبعاد المحور الخاص بالتطوير الإداري الحديث في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي (0.05)، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص بالتطوير الإداري في مؤسسات الاقتصادية لولاية عين الدفلى، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2.1.1.3. الاتساق الداخلي لمحور تقييم مستوى أداء المؤسسة:

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول التالي.

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد تقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى مع الدرجة الكلية لكل بعد

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد الفعالية	59	*0.581	0.000	بعد الكفاءة	67	*0.724	0.000
	60	*0.700	0.000		68	*0.653	0.000
	61	*0.505	0.000		69	*0.642	0.000
	62	*0.461	0.000		70	*0.702	0.000
	63	*0.534	0.000		71	*0.687	0.000
	64	*0.594	0.000		72	*0.676	0.000
بعد الكفاءة	65	*0.515	0.000		73	*0.657	0.000
	66	*0.684	0.000				

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدي المحور الخاص بتقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى موجبة وتتراوح بين (**0.984**) في حدها الأعلى وبين (**0.471**) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي (0.05)، لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص بتقييم مستوى أداء مؤسسات الاقتصادية لولاية عين الدفلى ، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2.1.3. صدق الاتساق البنائي لمحاور أداة الدراسة:

والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محوري أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محوري الاستبيان والمعدل الكلي له، والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبيان مع محوريه

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسة الاقتصادية	0.867	*0.0000
تقييم مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية	0.7685	*0.0000

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة قوية بين المحورين مع أداة الدراسة، وبذلك تعتبر عبارات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط قريبة من 1 ومستوى الدلالة الحقيقي للمحورين أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05).

بناءا على ما سبق وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني، وبذلك يكون الاستبيان بشكله النهائي يتضمن المحورين بجميع عبارتهما.

2.3 ثبات عبارات الاستبانة:

يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة، كما يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تم تطبيق الأداة في نفس الظروف والشروط، ومن أشهر مقاييس الثبات نجد مقياس **(Cronbach's Alpha) ألفا كرونباخ** الذي يشار إليه بمقياس الاتساق الداخلي[1]، فهو يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان والتأكد من ثباتها وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي، فإذا وجدنا قيمة معامل الثبات **ألفا** للمقياس المستخدم في البحث كلها أكبر من (0.75) –**وهذا الحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول**–، يمكننا القول: إن المقياس يتمتع بالثبات. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (13): معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) الاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسة	58	0.949
تقييم مستوى أداء المؤسسة	15	0.786
الاستبيان ككل	73	0.952

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (13) بأن معامل الثبات للمحورين قد بلغتا على التوالي (0.949، 0.786) وهي قيم تفوق 0.75 وقريبة من 1، أما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0.952) وهذا يدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يعني أننا متأكدون بنسبة (95.2%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع الدراسة.

والجدول الآتي يبرز قيمة معامل الثبات **ألفا كرونباخ** عند حذف أي فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى.

[1] عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص 560.

الجدول رقم (14): معامل ثبات الدراسة في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات الأخرى

العبارة	معامل الثبات	العبارة	معامل الثبات	العبارة	معامل الثبات	العبارة	معامل الثبات	العبارة	معامل الثبات
01	0.951	16	0.950	31	0.950	46	0.951	61	0.951
02	0.951	17	0.951	32	0.950	47	0.951	62	0.951
03	**0.954**	18	0.951	33	0.951	48	0.951	63	0.952
04	**0.954**	19	0.951	34	0.951	49	0.951	64	0.952
05	0.951	20	0.951	35	0.951	50	0.950	65	0.952
06	0.951	21	0.951	36	0.951	51	0.950	66	0.950
07	0.951	22	0.950	37	0.951	52	0.950	67	0.950
08	0.951	23	0.950	38	0.951	53	0.951	68	0.950
09	0.951	24	0.950	39	0.951	54	0.951	69	0.951
10	0.950	25	0.950	40	0.951	55	0.951	70	0.951
11	0.950	26	0.950	41	0.951	56	0.951	71	0.951
12	0.951	27	0.950	42	0.951	57	0.952	72	0.951
13	0.951	28	0.950	43	0.951	58	0.950	73	0.950
14	0.951	29	0.951	44	0.951	59	**0.954**		
15	0.950	30	0.950	45	0.951	60	**0.953**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتبيَن لنا من الجدول رقم (14) أن قيم معامل الثبات في حالة التخلي عن إحدى العبارات وبقاء باقي الفقرات الأخرى تتراوح ما بين (0.954) كأعلى قيمة مقابل الفقرة رقم (59) و (0.950) كأدنى قيمة مقابل مجموعة من العبارات(15، 30، 73...).

وكاستنتاج يمكننا القول بأن أغلب عبارات الاستبانة مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، فحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية المقدرة بحوالي (0.952)، ما عدا العبارات المسطرة في الجدول، حيث يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات لكن ليس بالشكل الكبير، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل العبارات وبناء التحليل على أساسها نظرا لكون قيمة معامل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفعة جدا.

من خلال النتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، وثبات الاستبيان نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبذلك تكون أداة الدراسة في صورتها النهائية تتضمن (73) عبارة كما هو في الملحق رقم (02).

وأعطيت كل عبارة من عبارات الاستبانة درجة وفق مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة، الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات كما يلي:

الجدول رقم (15): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

خيارات الإجابة	درجة
موافق بشدة	**5**
موافق	**4**
محايد	**3**
غير موافق	**2**
غير موافق بشدة	**1**

المصدر: عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص 540.

4. الاستبيان في شكله النهائي

بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين ونتائج صدق وثبات الاستبيان، جاء هذا الأخير في شكله النهائي مكوننا من ثلاثة أجزاء رئيسية كالتالي.

الجزء الأول: عبارة عن رسالة تعريفية وتحفيزية، حيث حاولنا من خلالها توضيح وتعريف طبيعة الدراسة وأهدافها للمستقصين، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة عند الإجابة على العبارات الاستبيان

الجزء الثاني: واشتمل هذا الجزء على المعلومات الشخصية والوظيفية للمستقصى، وممثلة في الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، مستوى المسؤولية في المؤسسة، والهدف من هذه البيانات هو معرفة تأثيرها على مدى تسيير المؤسسة وفق الأساليب والمداخل الحديثة للتطوير الإداري وكذلك على تقييم مستوى أدائها.

الجزء الثالث: يتمثل في أسئلة الاستبيان وهي مقسمة إلى محورين واحد خاص بالمتغير المستقل والآخر بالمتغير التابع.

المحور الأول: ويضم المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسة، ويتكون هذا المحور من (58) عبارة لمعرفة أساليب التطوير الإداري السائدة في المؤسسة من خلال تناول المجالات التالية، وهي كالتالي:

1. **إدارة الجودة الشاملة:** وتضم الأبعاد الفرعية التالية:

1.1 **اقتناع وتبنَي القيادة الإدارية:** وقد خصصنا لها العبارات التالية: (01، 02، 03، 04)؛

2.1 **التوجه بالزبون:** وقد خصصنا لها العبارات التالية:(05، 06،07، 08، 09، 10)؛

3.1 **مشاركة العاملين وتحفيزهم:** وقد خصصنا لها العبارات التالية:(11، 12، 13، 14، 15)؛

4.1 التحسين الشامل والمستمر للعمليات: وقد خصصنا لها العبارات التالية:(16، 17، 18، 19، 20، 21)؛

5.1 التركيز على الاحتياجات الإدارية: وقد خصصنا لها العبارات التالية: (22، 23، 24، 25، 26، 27).

2. إعادة هندسة العمليات الإدارية: وتضم الأبعاد الفرعية التالية:

1.2 **التغيير الأساسي:** وقد خصصنا لها العبارات التالية: (28، 29، 30)؛

2.2 **التغيير الجذري**: وقد خصصنا لها العبارات التالية:(31، 32، 33، 34)؛

3.2 **التغيير في العمليات والمهام**: وقد خصصنا لها العبارات التالية: (35، 36، 37)؛

4.2 **الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي**: وقد خصصنا لها العبارات التالية: (38، 39، 40).

3. إدارة المعرفة: وتضم الأبعاد الفرعية التالية:

1.3 **تشخيص المعرفة**: وقد خصصنا لها العبارات التالية: (41، 42، 43، 44)؛

2.3 **اكتساب المعرفة وتطويرها**: وقد خصصنا لها العبارات التالية: (45، 46، 47، 48)؛

3.3 **تخزين المعرفة**: وقد خصصنا لها العبارات التالية: (49، 50، 51، 52)؛

4.3 **نقل المعرفة واستخدامها**: وقد خصصنا لها العبارات التالية: (53، 54، 55، 56، 57، 58).

المحور الثاني: ويتكون هذا المحور من (15) عبارة لتقييم مستوى أداء المؤسسة، لذا تم الاعتماد على مقياسين أساسين هما:

1- مقياس الكفاءة: وقد خصصنا لها العبارات التالية: (59، 60، 61، 62، 63، 64)؛

2**– مقياس الفعالية**: وقد خصصنا لها العبارات التالية: (65، 66، 67، 68، 69، 70، 71، 72، 73).

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق أداة الدراسة

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة.

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين والإداريين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى والتي بلغ عددها (27) مؤسسة كما هو مبيَن في الملحق رقم (03) ، بحيث شملت عينة الدراسة المجتمع بأكمله، باستثناء المؤسسات التي لم توافق على قبول إجراء الدراسة الميدانية، والمؤسسات الحديثة، ومؤسسات الصغيرة.

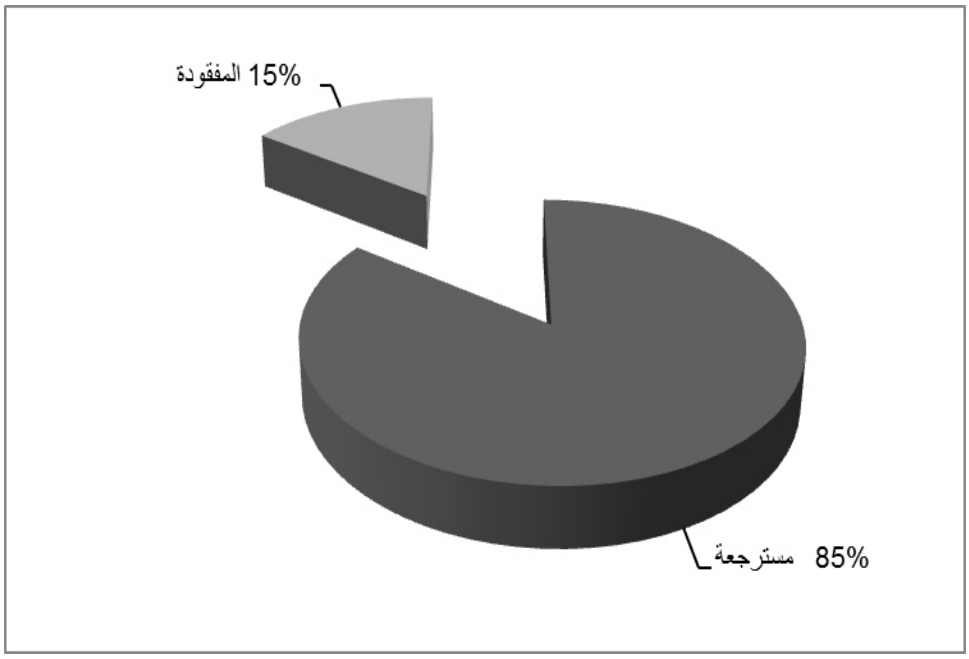
ثانيا: توزيع أداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي، وثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بالاتصال المباشر بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى في بداية شهر جانفي من سنة 2016، بهدف عرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة لتوزيع الاستبانة داخلها، وقد تم إجراء مقابلات مباشرة مع مدراء المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى المسؤولين المكلفين بالموارد البشرية، وبعض الإطارات والعاملين، عرضنا من خلالها فكرة الموضوع وقدمنا لهم نموذجا من أداة الدراسة، وبعد النقاش والاستفسار عن الهدف من الدراسة وطريقتها تحصلنا على الموافقة النهاية لتوزيع أداة الدراسة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من 200 إداريا وإدارية، والمقسمة على مختلف الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى. قامت الطالبة بتوزيع أداة الدراسة عليهم، إلاَ في بعض مؤسسات الدراسة تم الاتفاق مع المدير العام ومدير الموارد البشرية على تكليف أحد العاملين داخل المؤسسة بتوزيع واسترجاع أداة الدراسة. وبعد متابعتهم وجمع الاستبانات منهم، تم استرداد 170 استبانة، تمثل 85% من إجمالي الاستبانات الموزعة. أي بفاقد 30 استبيان تمثل 15 % من إجمالي الاستبانات الموزعة.

يبَين الشكل الموالي الاستبيانات المسترجعة والمفقودة.

الشكل رقم (17): استمارات المسترجعة والمفقودة

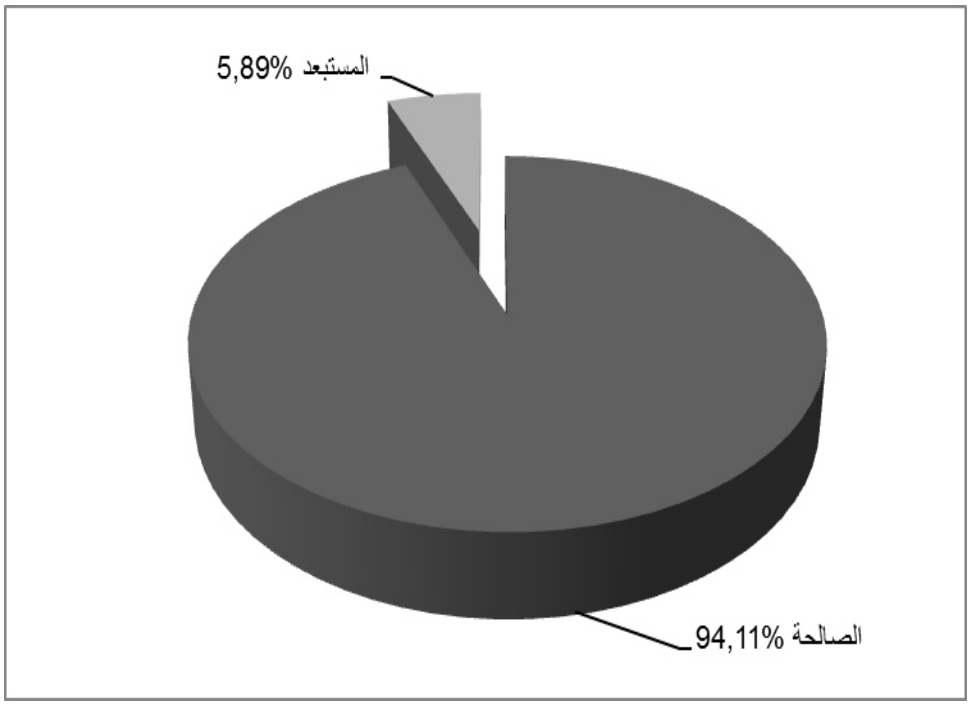


المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نسبة الاستجابة لأداة الدراسة كانت كبيرة جدا حيث بلغت 85%، ويعود السبب في ذلك أساسا إلى تأكيدنا على عدم الحاجة إلى ذكر الاسم واللقب، فضلا عن المقابلات الأولية التي ساعدتنا في شرح طبيعة الدراسة والهدف منها.

وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات المسترجعة وجدنا أن الصالح منها للتحليل يقدر بنسبة 94.11% (160 استمارة)، حيث قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية، في حين وجدنا ما نسبته 5.89% (10 استمارات) من الاستمارات المسترجعة غير صالحة لإجراء التحليل بسبب ترك العديد من الأسئلة بدون إجابة، ولهذا قمنا بإقصائها في عملية التفريغ النهائي. يبَين الشكل الآتي النتائج الخاصة بعملية تفحص الاستمارات المسترجعة:

الشكل رقم (18): استمارات الصالحة للتحليل والمستبعدة بعد الاسترجاع



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الشكل رقم (18): أن نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل كانت عالية جدا حيث بلغت 94.11%، في حين بلغت نسبة الاستمارات المستبعدة 5.88% ويمكن إرجاع النسبة العالية للاستمارات الصالحة إلى توزيعها عن طريق المقابلة كما أشرنا سابقا.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها واستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، فقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS) في تحليل البيانات بعد تفريغها.

تشترط معظم الاختبارات الإحصائية أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، فهو توزيع متماثل، جرسي الشكل، له قيمة واحدة في الوسط، وفيه تتساوى قيم الوسط الحسابي والوسيط والمنوال[1]، لمعرفة هل البيانات المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، سنستخدم اختبار(**Kolomgorov-Simirnov**) **كولمجروف-سمرنوف** واختبار (**Shapiro-Wilk**) **شبيرو- ويلك**، يقوم هذا الاختبار على فرضين:

[1] حمزة محمد دودين، **التحليل المتقدم للبيانات باستخدام spss** ، ط02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 53.

الفرض الصفري (H_0): بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرض البديل (H_1): بيانات الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي 5% فإننا نقبل الفرض الصفري، وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كان مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي 5% فنقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

البيان	اختبار كولمجروف–سمرنوف		اختبار شبيرو– ويلك	
	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
المداخل الحديثة للتطوير الإداري بالمؤسسة	0.083	0.009	0.979	0.016
تقييم مستوى الأداء بالمؤسسة	0.085	0.007	0.979	0.016
الاستبيان ككل	0.110	0.0000	0.974	0.005

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح الجدول رقم (16) نتائج الاختبار أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من مجالات الدراسة أقل من0.05(sig <0.05) ، وهذا ما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية.

ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراستنا نذكر ما يلي:

1. اختبار (**Kolmogorov-Smirnov Test K-S**) واختبار (**Shapiro-Wilk**) وذلك بغية التأكد من توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية؛

2. اختبار **ألفا كرونباخ** (**Cronbach's Alpha**) بغية تقدير ثبات الدراسة؛

3. معامل الارتباط **سيبرمان** (**Spearman Corrélation Coefficient**) وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات؛

4. التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة)؛

5. الاختبارات غير المعلمية: لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس **ليكرت** المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا وتوزيع البيانات غير الطبيعي، وتتمثل في:

1.5 اختبار **كي دو** (**Chi Square**) لاختبار فرضيات حول متوسط مجتمع واحد؛

2.5 اختبار **مان وتني** (**Mann-Whitney U**) لاختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة المجموعات المستقلة؛

3.5. اختبار **كروسكال والاس** (**Kruskal-Wallis H**) لاختبار فرضيات مقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة ال المجموعات المستقلة).

6. الانحدار اللوجستي: لقياس أثر التطوير الإداري الحديث على ترقية مستوى أداء المؤسسات الصناعية المحلية.

رابعا: التحليل الاحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة

لغرض الإلمام بجوانب موضوع الدراسة، يتطلب ذلك عرضا تفصيليا لأهم الخصائص التي يتميز بها المستقصون. حيث سنقوم بتحليلها انطلاقا من بعدين هما :الخصائص الشخصية، والخصائص الوظيفية.

1. الخصائص الشخصية:

سنتناول الخصائص الشخصية للعاملين في مجتمع الدراسة من خلال بعدين أساسين هما الجنس، والمستوى التعليمي، حيث وبعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

1.1 توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجدول (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

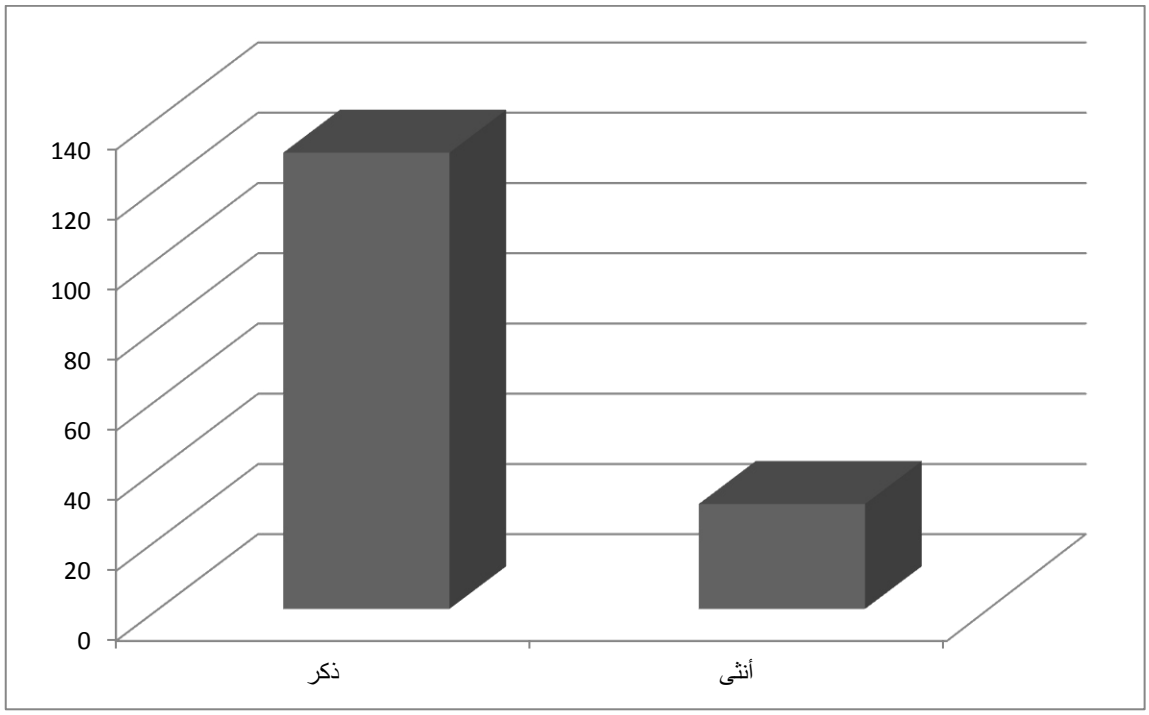
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	130	%81.2
أنثى	30	%18.8
المجموع	160	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتَضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث أن النسب المئوية الظاهرة تؤكد ذلك فالذكور يشكلون ما نسبة 81.2% بينما الإناث بنسبة 18.8%، ويرجع ذلك إلى أن الرجل أكثر ميولا من المرأة إلى العمل في المؤسسات الإنتاجية وهذا لطبيعة الوظيفة التي تتلاءم وسيكولوجية الرجل، بالإضافة إلى طبيعة نشاط مؤسسات محل الدراسة.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الد راسة حسب الجنس من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (19): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة

2.1 توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (18): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

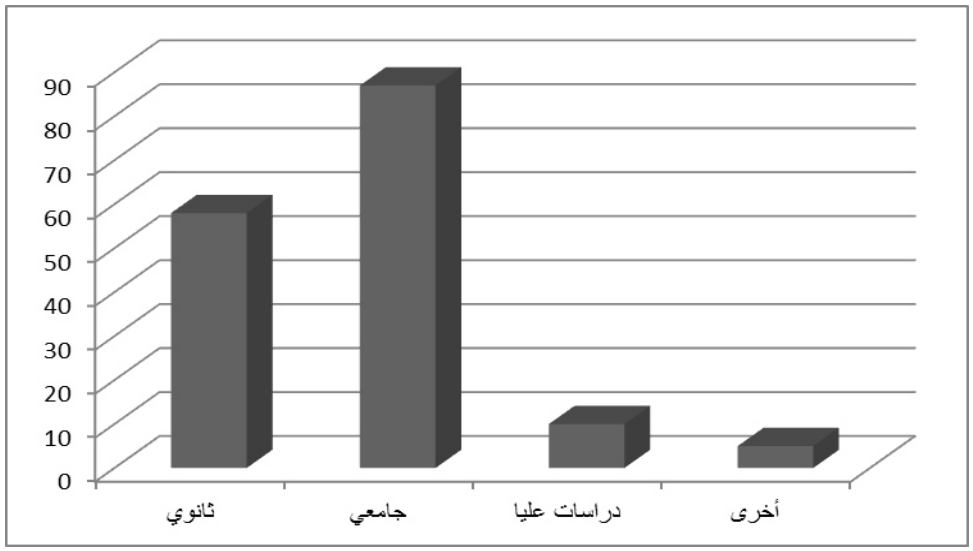
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	58	%36.2
جامعي	87	%54.4
دراسات عليا	10	%6.2
أخرى	05	%3.1
المجموع	160	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

من الجدول رقم (18) يتضح أن 54.4% من أفراد مجتمع الدراسة حاصلين على شهادات جامعية وهم الفئة الأغلب، في حين يمثل الذين مستواهم التعليمي دون الباكالوريا (ثانوي) 36.2% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، كما أظهرت البيانات أن 6.2 % من أفراد مجتمع الدراسة حاصلين على شهادة الدراسات العليا وهي تمثل نسبة ضعيفة، لأن أغلب أصحاب الدراسات العليا يفضلون ممارسة التدريس في الجامعات بدلا من العمل في المؤسسات الاقتصادية، في حين يمثل الذين لديهم مستويات تعليمية أخرى (دراسات تطبيقية، تكوين مهني...) ما نسبته 3.1% من أفراد مجتمع الدراسة.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب التعليمي من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (20): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة

2.الخصائص الوظيفية:

سنتناول الخصائص الوظيفية للعاملين في عينة الدراسة من خلال ثلاث أبعاد أساسية هي التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل، حيث وبعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

1.2 توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الأقدمية

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع مجتمع الدراسة، حسب سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (19): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	41	%25.6
05–أقل من 10سنوات	51	%31.9
10 سنوات إلى 20 سنة	28	%17.5
أكثر من 20 سنة	40	%25
المجموع	160	%100

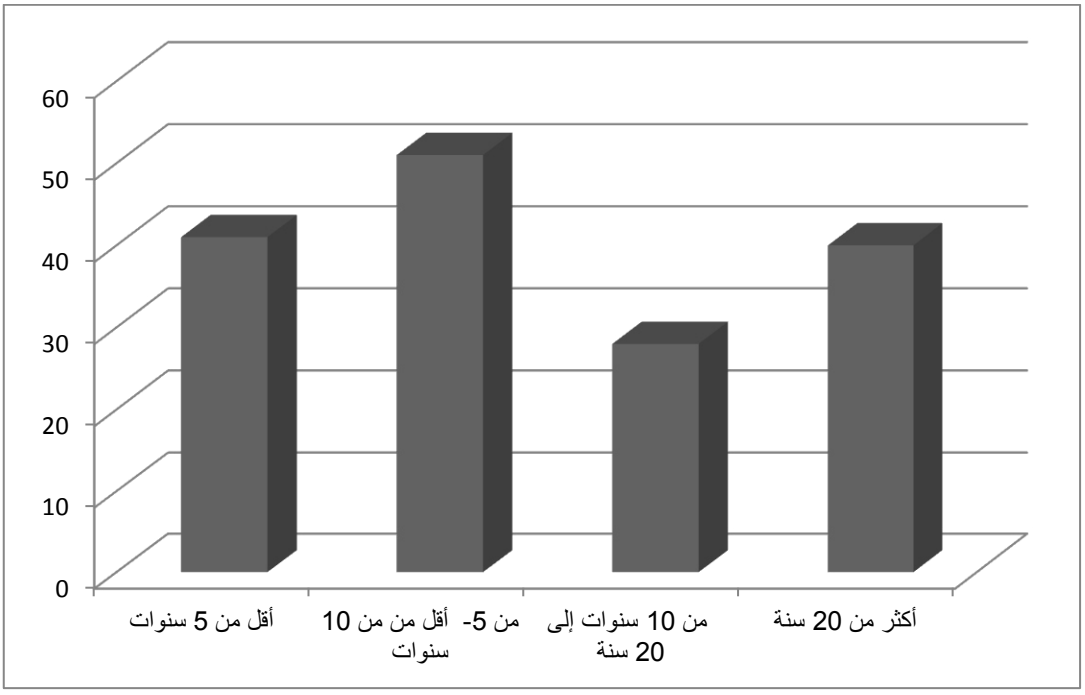
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (19) أن 51 من أفراد مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته 31.9% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة خدمتهم تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات وهم الفئة الأغلب، و41 منهم يمثلون ما نسبته 25.6% من إجمالي مجتمع الدراسة خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما 40 منهم يمثلون ما نسبته 25% من أفراد مجتمع الدراسة خدمتهم أكثر من 20 سنة، و28 منهم يمثلون ما نسبته 17.5% تتروح خبرتهم بين 10 إلى أقل من 20 سنة.

وتدل هذه النتيجة على أن هناك تنوعا في مستويات أقدمية تواجد أفراد مجتمع الدراسة بين فترة قصيرة ومتوسطة وطويلة، وإن كانت تغلب الخبرة المتوسطة، كما أن أغلبيتهم عايشت التعديل الهيكلي الذي عرفته المؤسسات الوطنية، الذي كانت تهدف من خلاله إلى تحسين المردودية، والتكيف مع التغييرات العالمية التي فرضتها العولمة الاقتصادية.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الد راسة حسب سنوات الأقدمية من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (21): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة

2.2 توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى المسؤولية بالمؤسسة

يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى المسؤولية.

الجدول رقم (20): توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى المسؤولية

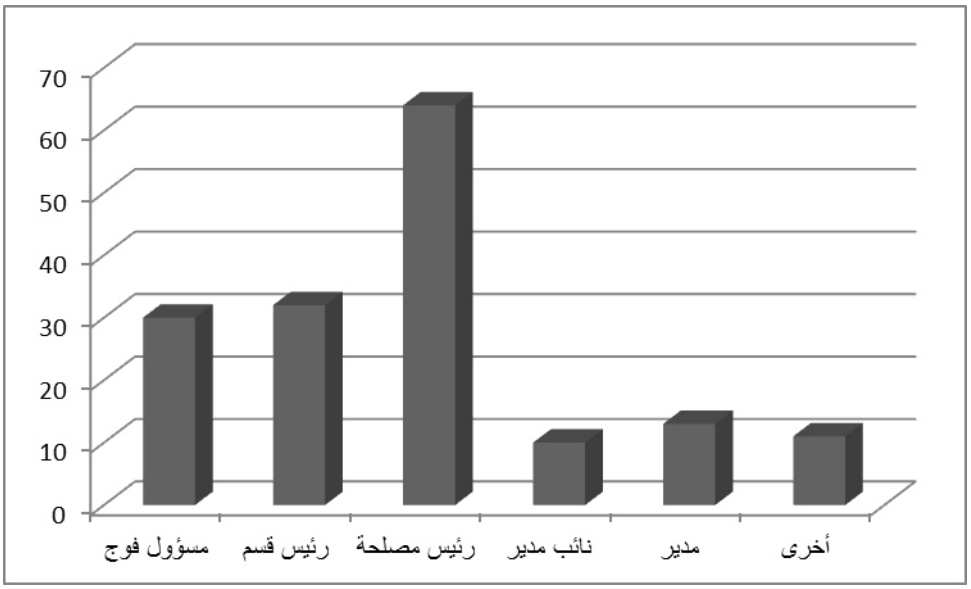
مستوى المسؤولية بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
مسؤول فوج	30	%18.8
رئيس قسم	32	%20
رئيس مصلحة	64	%40
نائب مدير	10	%6.2
مدير	13	%8.1
أخرى	11	%6.9
المجموع	160	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يبين الجدول رقم (20) أن ما نسبته 40% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة لديهم درجة مسؤولية تتمثل في رئيس مصلحة وهم الفئة الأغلب، وما نسبته 20% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة هم رؤساء أقسام، وما نسبته 18.8% من الذين لديهم درجة مسؤولية تتمثل في مسؤول فوج، وما نسبته 8.1% من إجمال أفراد مجتمع الدراسة مدراء مؤسسات دراسة، وما نسبته 6.9% يمارسون مستويات مسؤولية أخرى (محاسب، إداري...)، في حين ما نسبته 6.2 % من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة يتمثلون في نواب المدراء.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الد راسة حسب مستوى المسؤولية بالمؤسسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (22): توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى المسؤولية بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة:

تسعى أغلب دول العالم على اختلاف درجة تقدمها إلى تحقيق معدلات نمو ايجابية مستمرة ومستقرة، لكن هذا الهدف المنشود ليس سهل التحقيق بالنظر إلى التحديات التي تواجهها. فالجزائر وعلى غرار باقي الدول سعت منذ استقلالها إلى بناء قاعدة اقتصادية متينة، وكان نهجها في ذلك انشاء مؤسسات اقتصادية في كافة القطاعات وعلى رأسها القطع الصناعي، الذي يعتبر سمة تطور أي مجتمع.

نظرا للمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصناعية الجزائرية، من سوء تسيير واستغلال للموارد والامكانات المتاحة لها، ومستويات الجودة المتدنية لمنتوجاتها...إلخ، وإدراكا لأهمية التحولات والتغيرات البيئية الراهنة ومتطلبات التكيف معها، أصبح من الضروري على المؤسسات تبنّي مناهج تسييرية حديثة تساعدها في إحداث عملية التغيير التطويرية من أجل الارتقاء بأدائها إلى المستوى المنشود وتحقيق أهدافها، بما يضمن لها تحقيق البقاء والاستمرار.

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها حول اتجاهات الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى للمداخل الحديثة للتطوير الإداري الممارسة بها ودورها في ترقية مستوى أدائها، حيث تناولنا بداية التعريف بتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، ثم التعريف بالجانب الاقتصادي لولاية عين الدفلى، أي بالخصوص المؤسسات الصناعية المقصودة بها.

كما خلصنا بعد تحليل وتمحيص الدراسات السابقة ذات العلاقة إلى بناء نموذج خاص بالدراسة، وانطلاقا من هذا تم تصميم استبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، حيث قمنا بإعدادها وتحكيمها من طرف مجموعة من المحكمين، ثم إجراء اختبارات جودة أداة الدراسة والمتمثلة في قياس الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان والذي أظهر نتائج ايجابية، وتقدير معامل الثبات " **ألفا كرونباخ** " لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.952 وهذا ما يدل على تمتع الاستبانة بثبات جيد يدعم مصداقيتها، وبعد إجراء أهم التعديلات عليها حتى صارت جاهزة للتطبيق قمنا بتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، حيث استرجعنا منها ما يعادل 85%، وبعد فحصها وجدنا 94.11% (160 استمارة) من الاستمارات المسترجعة صالحة لإجراء التحليل وما نسبته 5.89% (10 استمارات) مستبعدة.

كما توصلنا إلى أن ما نسبته (81.2%) من مجتمع الدراسة يمثلون ذكور، حيث يتميزون بشهادات ومستويات تعليمية مختلفة ومتفاوتة، وأن حوالي (74.4%) منهم يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة،كما أن توزيعهم حسب تصنيف طبيعة العمل كان نوعا ما موضوعيا.

الفصـل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج الميدانية في ضوء فرضيات الدراسة

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، نمر الآن إلى عرض نتائجها وتفسيرها، حيث سنحاول في البداية دراسة درجة ممارسة التطوير الإداري الحديث من خلال مداخله الثلاثة (إدارة الجودة الشاملة إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة)، ودرجة تقييم مستوى أداء المؤسسة من وجهة نظر الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى وذلك بناءا على نتائج الدراسة.

كما سنقوم بدراسة وتحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد مجتمع الدراسة، ثم سنحاول اختبار النموذج المقترح من خلال تحليل حقيقة وطبيعة العلاقة التأثيرية للتطوير الإداري في ترقية مستوى أداء المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل العلاقة التأثيرية للمداخل الحديثة للتطوير الإداري في تحسين أداء المؤسسة، بحيث نتناول تأثير كل مدخل على حدا.

سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج الميدانية في ضوء فرضيات الدراسة، وذلك من خلال مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: درجة ممارسة التطوير الإداري الحديث، وتقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى.

المبحث الثاني: تحليل تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد مجتمع الدراسة، واختبار النموذج المقترح.

المبحث الأول: درجة ممارسة التطوير الإداري الحديث، وتقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى.

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل درجة ممارسة التطوير الإداري الحديث في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، من خلال تناول ثلاثة مداخل حديثة للتطوير الإداري تتمثل في: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة، مع التطرق لأبعاد هذه المداخل الثلاثة.

لتحليل أبعاد الاستبيان استخدمنا اختبار كي دو (**Chi Square**)، وهذا بغرض اختبار **الفرضية الأولى للدراسة** والتي جاءت على النحو التالي: تتوزع استجابات المستقصين على الخيارات الخمسة للإجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بالتساوي حول مدى ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة. وهذا من خلال استخدام الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: هناك تطابق في استجابات المستقصين.

الفرضية البديلة: عدم تطابق استجابات المستقصين.

إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي (والمقدرة بـ0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، وتكون في هذه الحالة توزع استجابات المستقصين حول درجة ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى متطابقة، وفي حالة كان العكس يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: توزع استجابات المستقصين غير متطابقة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال وسيط الإجابة وتكرار الإجابات وفقا للخيارات الخمسة.

المطلب الأول: درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى

يتكون هذا البعد من **27** عبارة مقسمة على خمسة أبعاد جزئية، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار كي دو (**Chi Square**) لكل عبارة على حدة وفقا للأبعاد الجزئية، والجداول التالية توضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول رقم (21): نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) لعبارات بعد اقتناع وتبنّي القيادة الإدارية

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الإجابة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
01- يتابع المسؤولون الإداريون مستويات أداء مرؤوسيهم وحثهم على تحسينها.	45	109	04	02	00	1.882	0.00	4	موافق	1
02- تحرص الإدارة العليا على الالتزام بخطط وبرامج العمل على كافة المستويات.	57	86	05	12	00	1.104	0.00	4	موافق	2
03- تخصص القيادة الإدارية الامكانيات المناسبة لتدعيم جهود الجودة بالمؤسسة.	55	82	09	12	02	1.518	0.00	4	موافق	3
04- تعمل المؤسسة على تفعيل إجراءات الجزاء والعقاب من أجل ترقية جهود الجودة.	49	84	19	07	01	1.484	0.00	4	موافق	4
اقتناع وتبنّي القيادة الإدارية	**29**	**120**	**06**	**05**	**00**	**2.25**	**4**		**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتبَن من الجدول رقم (21) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد **اقتناع وتبني القيادة الإدارية** لمنهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أغلبية أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة

الموافقة المرتفعة التي تقدر بـ93.12%، أي أن 149 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيارين موافق(120 إداريا) وموافق بشدة(29 إداريا).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص باقتناع وتبنّي القيادة الإدارية من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ودرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 96.25 %، وهذا راجع لأن 154 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 68.12%) وموافق بشدة (28.12%)، مما يدل على أنه هناك متابعة من طرف المسؤولين الإداريين لمستويات أداء مرؤوسيهم وحثهم على تحسينه؛

2. جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 89.37%، وهذا راجع لأن 143 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 53.75%) وموافق بشدة (35.62%)، مما يدل على قيام الإدارة العليا بالالتزام بخطط وبرامج العمل على كافة المستويات الإدارية؛

3. جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 85.62%، وهذا راجع لأن 137 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 51.25%) وموافق بشدة (بنسبة 34.37%)، مما يدل على توفير القيادة الإدارية للإمكانيات المناسبة لتدعيم جهود الجودة بالمؤسسة؛

4. جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 83.12%، وهذا راجع لأن 133 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق(بنسبة 52.5 %) وموافق بشدة (بنسبة 30.62%)، مما يدل على قيام الإدارة العليا بتفعيل إجراءات الجزاء والعقاب من أجل ترقية جهود الجودة.

الجدول(22): نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد التوجه بالزبون

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	اوسيط العام	درجة الإجابة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
05- رضا الزبون هو الهدف الأساسي لتوجهات المؤسسة ومعيار نجاحها الأسمى.	87	55	13	05	00	1.097	0.00	4	موافق	3
06- سعيك إلى إرضاء العميل ليس بدافع مهني فقط ولكن بقانعة شخصية أيضا.	86	57	04	13	00	1.108	0.00	4	موافق	2
07-تحافظ المؤسسة على الزبائن الحالين والمحتملين(زبائن جدد)	81	66	12	01	00	1.166	0.00	4	موافق	1
08- تعمل المؤسسة على تحديث منتجاتها وعصرنة نشاطها من أجل إرضاء زبائنها.	68	73	06	11	02	1.561	0.00	4	موافق	4
09- يوجد لدى المؤسسة نظام لترصد وتتبع التغيرات الحاصلة في أذواق وتوجهات الزبائن	43	67	31	16	03	76.37	0.00	4	موافق	6
10- تأخذ إدارة المؤسسة اراء الزبائن بعين الاعتبار عند تطوير أو تقديم منتج.	41	80	20	17	02	1.142	0.00	4	موافق	5
التوجه بالزبون	**49**	**93**	**12**	**06**	**00**	**1.208**	**0.00**	**4**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبة على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (22) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة **ببعد التوجه الزبون** في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أغلبية أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافق المرتفعة التي تقدر بـ 88.55%، أي أن 142 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيار موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بالتوجيه الزبون من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ودرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم **07** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 91.87%، وهذا راجع لأن 147 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 41.25%) وموافق بشدة (بنسبة 50.62%)، مما يدل على أن رضا الزبون هو الهدف الأساسي لتوجهات المؤسسة ومعيار نجاحها الأسمى؛

2. جاءت العبارة رقم **06** في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها(4) ونسبة الموافقة 89.37%، وهذا راجع لأن 143 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 35.62%) وموافق بشدة (بنسبة 53.75%)، مما يدل على سعي الموظفين الإداريين لإرضاء الزبون ليس بدافع مهني فقط ولكن بقانعة شخصية أيضا؛

3. جاءت العبارة رقم **05** في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 88.75%، وهذا راجع لأن 142 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 43.375 %) وموافق بشدة (بنسبة 54.375%)، مما يدل على قيام المؤسسة بالمحافظة على الزبائن الحالين والمحتملين(زبائن جدد)؛

4. جاءت العبارة رقم **08** في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 88.125%، وهذا راجع لأن 141 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة

45.625%) وموافق بشدة (بنسبة 42.5%)، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتحديث منتجاتها وعصرنة نشاطها من أجل إرضاء زبائنها؛

5. جاءت العبارة رقم **10** في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 75.625%، وهذا راجع لأن 121 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 50%) وموافق بشدة (بنسبة 25.625%)، مما يدل على حرص إدارة المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار أراء الزبائن عند تطوير أو تقديم منتج؛

6. جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 68.75%، وهذا راجع لأن 110 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 41.875) وموافق بشدة (بنسبة 26.875%)، مما يدل على توفر نظام لترصد وتتبع التغيرات الحاصلة في أذواق وتوجهات الزبائن لدى المؤسسة.

الجدول رقم(23): نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الإجابة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
11- تعمل المؤسسة على تشجيع وتحفيز العمال باستمرار.	47	75	14	19	05	1.030	0.00	4	موافق	1
12-يتم إعطاء العاملون الصلاحية للتغيير في طرق أداء عملهم.	14	58	25	54	09	64.43	0.00	4	موافق	5
13- يتم منح السلطات الكافية للعاملين للعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن.	20	72	34	33	01	84.69	0.00	4	موافق	4
14- المسؤولون يتقبلون الانتقادات ويستمعون إلى آراء واقتراحات مرؤوسهم.	14	107	13	23	03	2.260	0.00	4	موافق	2
15- يتلقى العاملون المتميزين في عملهم تحفيزات مادية ومعنوية.	43	71	13	27	06	84.50	0.00	4	موافق	3
مشاركة العاملين وتحفيزهم.	12	82	53	13	00	86.15	0.00	متوسطة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (23) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد **مشاركة العاملين وتحفيزهم** في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافق المتوسطة التي تقدر

بـ 58.75%، أي أن 94 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيار موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بمشاركة العاملين وتحفيزهم من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط ودرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 76.25%، وهذا راجع لأن 122 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 46.875%) وموافق بشدة(بنسبة 29.375%)، مما يدل على وجود تشجيع وتحفيز من طرف إدارة المؤسسة للموظفين باستمرار؛

2. جاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 75.625%، وهذا راجع لأن 121 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 66.875%) وموافق بشدة (بنسبة 8.75%)، مما يدل على أن المسؤولون يتقبلون الانتقادات ويستمعون إلى آراء واقتراحات مرؤوسهم؛

3. جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 71.25%، وهذا راجع لأن 114 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 44.375%) وموافق بشدة (بنسبة 26.875%)، مما يدل على تلقي العاملون المتميزين في عملهم تحفيزات مادية ومعنوية؛

4. جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 57.5%، وهذا راجع لأن 92 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 45%) وموافق بشدة(بنسبة 12.5%)، مما يدل على قيام الإدارة العليا بمنح السلطات الكافية للعاملين للعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن؛

5. جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) ونسبة الموافقة 45%، بسبب تشتت إجابات

المستقصين على الخيارات الخمسة، مما يدل على وجود رأي محايد للمستقصين حول قيام إدارة المؤسسة بإعطاء العاملين الصلاحية الكافية لإحداث التغيير في طرق أداء عملهم.

الجدول رقم(24): نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد التحسين الشامل والمستمر للعمليات

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
16-توجد لدى إدارة المؤسسة رؤيا راسخة بأن مسار الجودة يجب أن يكون مستمرا وشاملا لكل أنشطتها.	69	60	14	17	00	61.15	0.00	4	موافق	3
17- أثبتت الإدارة العليا فعلا جديتها والتزامها بتحقيق مبدأ الجودة المستمرة.	41	86	19	13	01	1.402	0.00	4	موافق	4
18- تقوم المؤسسة بمراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة.	43	97	13	07	00	1.269	0.00	4	موافق	2
19- الالتزام بالتحسين المستمر لجوانب عملي.	59	89	08	04	00	1.271	0.00	4	موافق	1
20- تقلل المؤسسة وقت انتقال العمل من قسم لأخر بصفة مستمرة.	27	83	30	18	02	1.164	0.00	4	موافق	6
21- تستخدم المؤسسة أساليب متقدمة لتحسين العمليات.	43	80	13	23	01	1.169	0.00	4	موافق	05
التحسين الشامل والمستمر العمليات.	24	110	21	05	00	1.686	0.00	4	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (24) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد **التحسين الشامل والمستمر للعمليات** في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أغلبية أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافق المرتفعة التي تقدر بـ 83.75%، أي أن 134 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيار موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بالتحسين الشامل والمستمر للعمليات من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 19 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 92.5%، وهذا راجع لأن 148 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 55.625%) وموافق بشدة(بنسبة 36.875%)، مما يدل على التزام الموظفين الإداريين بالتحسين المستمر لجوانب أعمالهم؛

2. جاءت العبارة رقم 18 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 87.5%، وهذا راجع لأن 140 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 26.875%) وموافق بشدة(بنسبة 60.625%)، مما يدل على قيام المؤسسة بمراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة؛

3. جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 80.625%، وهذا راجع لأن 129 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 37.5%) وموافق بشدة (بنسبة 43.126%)، مما يدل على أن إدارة المؤسسة تمتلك رؤيا راسخة بأن مسار الجودة يجب أن يكون مستمرا وشاملا لكل أنشطتها؛

4. جاءت العبارة رقم 17 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 79.375%، وهذا راجع لأن 127 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة

25.625%) وموافق بشدة (بنسبة 53.75%)، مما يدل فعلا على إثبات الإدارة العليا جديتها والتزامها بتحقيق مبدأ الجودة المستمرة؛

5. جاءت العبارة رقم 21 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 76.875%، وهذا راجع لأن 123 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 50%) وموافق بشدة (بنسبة 26.875%)، مما يدل على استخدام إدارة المؤسسة للأساليب المتقدمة من أجل تحسين العمليات التي تقوم بها؛

6. جاءت العبارة رقم 20 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغت نسبة الموافقة لها قيمة مرتفعة تقدر بـ 76.875%، وهذا راجع لأن 110 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 51.875%) وموافق بشدة (بنسبة 16.875%)، مما يدل على قيام المؤسسة بتقليل وقت انتقال العمل من قسم لأخر بصفة مستمرة.

الجدول رقم (25): نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الإجابة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
22- توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل عامل.	53	71	09	27	00	56.50	0.00	4	موافق	4
23-تتوفر وسائل حديثة لمتابعة التطورات في مجال تقديم المنتجات.	44	82	08	25	01	1.322	0.00	4	موافق	3
24- توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء.	31	74	30	25	00	39.05	0.00	4	موافق	6
25- يوجد مراجعة وتحديث لأساليب الرقابة على الجودة.	43	89	13	15	00	94.10	0.00	4	موافق	1
26- تضع المؤسسة خطط استراتيجية تحسنها وتعدلها حسب الحاجة.	28	104	19	08	00	1.410	0.00	4	موافق	1
27- تقوم المؤسسة بعمل فرق تتوافر فيهم المهارات والقدرات اللازمة لحل المشاكل.	40	76	20	23	01	99.56	0.00	4	موافق	5
التركيز على الاحتياجات الإدارية.	**26**	**101**	**22**	**11**	**00**	**1.271**	**0.00**	**4**	**المرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (25) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد **التركيز على الاحتياجات الإدارية** في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أغلبية أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافقة المرتفعة

التي تقدر بـ79.375%، أي أن 127 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيار موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بالتركيز على الاحتياجات الإدارية من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ودرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 25 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها ونسبة الموافقة 82.5%، وهذا راجع لأن 132 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 55.625%) وموافق بشدة(بنسبة 26.875 %)، مما يدل على وجود مراجعة وتحديث لأساليب الرقابة على الجودة في المؤسسة؛

2. جاءت العبارة رقم 26 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها ونسبة الموافقة 82.5%، وهذا راجع لأن 132 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تباين بين الخيارين موافق (بنسبة 65%) وموافق بشدة(بنسبة 17.5%)، مما يدل على قيام المؤسسة بتحديد ووضع خطط استراتيجية تحسنها وتعدلها حسب الحاجة والظروف؛

3. جاءت العبارة رقم 23 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها ونسبة الموافقة 78.75%، وهذا راجع لأن 126 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 51.25%) وموافق بشدة (بنسبة 27.5%)، مما يدل على توفر وسائل حديثة لمتابعة التطورات في مجال تقديم المنتجات لدى المؤسسة؛

4. جاءت العبارة رقم 22 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها ونسبة الموافقة 77.5%، وهذا راجع لأن 124 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيار موافق (بنسبة 44.375%) وموافق بشدة (بنسبة 33.125%)، مما يدل على وجود تعليمات ولوائح تحدد وتوضح دور كل عامل في المؤسسة؛

5. جاءت العبارة رقم 27 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها ونسبة الموافقة 72.5%، وهذا راجع لأن 116 إداريا

من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 47.5%) موافق بشدة (بنسبة 25%)، مما يدل على قيام المؤسسة بإنشاء فرق عمل تتوافر فيهم المهارات والقدرات اللازمة لحل المشاكل المختلفة التي تواجههم في العمل؛

6. جاءت العبارة رقم 24 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها ونسبة الموافقة بـ 65.625%، وهذا راجع لأن 105 إداريا من بين مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 46.25%) والخيار موافق بشدة (بنسبة 19.375%)، مما يدل وجود مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: درجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى

يتكون هذا البعد من 13 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد جزئية، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار كي دو (**Chi Square**) لكل عبارة على حدى ووفقا للأبعاد الجزئية، والجداول التالية توضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول رقم (26): نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) لعبارات بعد التغير الأساسي

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الإجابة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
28- تعمل المؤسسة على إعادة النظر في الأعمال الحالية التي تقوم بها ومحاولة تحسينها وفق مستجدات بيئتها.	28	120	03	03	00	2.818	0.00	4	موافق	1
29- تعتمد المؤسسة على أساليب عمل ابتكارية، وتسعى إلى تحسين المناهج الإدارية المستعملة باستمرار.	17	96	30	15	02	1.723	0.00	4	موافق	3
30- تقوم المؤسسة بإعادة النظر في الأعمال الإدارية والهيكلية في المؤسسة ككل.	20	98	21	19	02	1.778	0.00	4	موافق	2
التغيير الأساسي	13	114	29	04	00	1.905	0.00	4	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (26) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد **التغيير الأساسي** في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أغلبية أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافقة التي تقدر بـ 79.375%، أي أن 127 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيار موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول رقم (26) يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بالتغيير الأساسي من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ودرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 28 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 92.5 %، وهذا راجع لأن 148 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 75%) وموافق بشدة(بنسبة 17.5 %)، مما يدل على قيام المؤسسة بإعادة النظر في الأعمال الحالية التي تقوم بها ومحاولة تحسينها وفق المستجدات البيئية؛

2. جاءت العبارة رقم 30 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 70.625%، وهذا راجع لأن 113 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 61.25%) وموافق بشدة(بنسبة 12.5%)، مما يدل على قيام إدارة المؤسسة بإعادة النظر في الأعمال الإدارية والهيكلية الحالية لها ومحالة تغييرها حسب ما تمليه الظروف البيئية؛

3. جاءت العبارة رقم 29 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 78.75%، وهذا راجع لأن 126 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 60%) وموافق بشدة (بنسبة 10.625%)، مما يدل على استعمال المؤسسة أساليب عمل ابتكارية، والعمل على تحسين المناهج الإدارية المستعملة باستمرار.

الجدول رقم(27): نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد التغيير الجذري

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الإجابة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
31-تلجأ قيادة المؤسسة إلى أسلوب التغيير الجذري في العمليات الإدارية لتجنب تهديدات بيئتها الخارجية والداخلية.	22	77	29	29	03	93.25	0.00	4	موافق	3
32- تحرص المؤسسة على التغيير الكلي لقواعد العمل الإداري كضرورة لمسايرة مستوى منافسها.	26	67	37	27	03	67.25	0.00	4	موافق	4
33- يتم تصميم العمليات الإدارية وفقا لمقتضيات الحاجة الحالية والمستقبلية لنشاطها.	21	89	29	19	02	1.390	0.00	4	موافق	2
34-تسعى المؤسسة دائما إلى إجراء تصحيحات عميقة وفق ما تمليه نتائج عمل نظام الرقابة لديها.	33	85	29	12	01	1.306	0.00	4	موافق	1
التغيير الجذري	16	87	46	10	01	1.538	0.00	4	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (27) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد التغيير الجذري في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافقة المتوسطة التي تقدر بـ 64.375%، أي أن 103 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيار موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بالتغيير الجذري من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ودرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 34 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة ـ 73.75%، وهذا راجع لأن 118 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 53.125%) وموافق بشدة (بنسبة 20.625 %)، مما يدل على قيام المؤسسة بإجراء تصحيحات عميقة وفق ما تمليه نتائج عمل نظام الرقابة لديها بصفة مستمرة؛

2. جاءت العبارة رقم 33 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 68.75%، وهذا راجع لأن 110 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تباين بين الخيارين موافق (بنسبة 55.625%) وموافق بشدة(بنسبة 13.125%)، مما يدل على قيام المؤسسة بتصميم العمليات الإدارية وفق مقتضيات الحاجة الحالية والمستقبلية لنشاطها؛

3. جاءت العبارة رقم 31 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 61.875%، وهذا راجع لأن 99 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 48.125%) وموافق بشدة (بنسبة 13.75%)، مما يدل على لجوء قيادة المؤسسة إلى أسلوب التغيير الجذري في العمليات الإدارية، لتجنب تهديدات بيئتها الخارجية والداخلية؛

4. جاءت العبارة رقم 32 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 58.125%)، وهذا راجع لأن 93 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة

41.875%) وموافق بشدة (بنسبة 16.25%)، مما يدل على حرص المؤسسة على التغيير الكلي لقواعد العمل الإداري كضرورة ملحة لمسايرة مستوى منافسها.

الجدول رقم(28): نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد التغيير في العمليات والمهام

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
35-تشمل عملية التغيير مهام الإدارات والهياكل الموجودة ضمن الهرم التنظيمي.	23	93	30	12	02	1.596	0.00	4	موافق	2
36- تركز المؤسسة في هذا الجانب على المهام والأشخاص على حد سواء.	24	85	26	24	01	1.229	0.00	4	موافق	3
37- تهدف قرارات التغيير إلى خدمة مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى.	62	62	15	17	04	96.81	0.00	4	موافق	1
التغيير في العمليات والمهام.	21	93	35	10	01	1.655	0.00	4	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (28) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد التغيير في العمليات والمهام لمؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أغلبية أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافقة التي تقدر

بـ71.25%، أي أن 114 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيار موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بالتغيير في العمليات والمهام من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ودرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 37 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة المرتفعة 73.75%، وهذا راجع لأن 124 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 38.75%) وموافق بشدة(بنسبة 38.75 %)، مما يدل على أن قرارات التغيير المختلفة تهدف إلى خدمة مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى؛

2. جاءت العبارة رقم 35 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 72.5%، وهذا راجع لأن 116 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تباين بين الخيارين موافق (بنسبة 53.125%) وموافق بشدة(بنسبة 15%)، مما يدل على أن عملية التغيير تشمل مهام الإدارات والهياكل الموجودة ضمن الهرم التنظيمي؛

3. جاءت العبارة رقم 36 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 68.125%، وهذا راجع لأن 109 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 48.125%) وموافق بشدة (بنسبة 13.75%)، مما يدل على أن المؤسسة تركز في عملية التغيير على المهام والأشخاص على حد سواء.

الجدول رقم (29): نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد الاعتماد على تقنية المعلومات والبعد الاستقرائي

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الإجابة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
38- تحتاج عملية التغيير الجذري إلى الاستثمار الأمثل في نظام المعلومات.	38	71	22	25	04	77.21	0.00	4	موافق	3
39-تعتمد التغيير الجذري على البحث عن فرص التغيير والتطوير قبل حدوث مشاكل تتطلب التغيير.	22	94	27	16	01	1.621	0.00	4	موافق	1
40- تمتلك المؤسسة القدرة على تطوير حلول بديلة وإجراءات التحسين المستمر في العمليات والأنشطة.	27	89	11	27	06	1.380	0.00	4	موافق	2
الاعتماد على تقنية المعلومات والبعد الاستقرائي.	17	81	47	15	00	72.10	0.00	4	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (29) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد **الاعتماد على تقنية المعلومات والبعد الاستقرائي** في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافقة المتوسطة التي تقدر بـ 61.25%، أي أن 98 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيار موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بالاعتماد على تقنية المعلومات والبعد الاستقرائي من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ودرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 39 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 72.5%، وهذا راجع لأن 116 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 58.75%) وموافق بشدة(بنسبة 13.75 %)، مما يدل على أن عملية تعتمد التغيير الجذري تعتمد على البحث عن فرص التغيير والتطوير قبل وقوع مشاكل تتطلب التغيير؛

2. جاءت العبارة رقم 40 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 72.5%، وهذا راجع لأن 116 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تباين بين الخيارين موافق (بنسبة 55.625%) وموافق بشدة(بنسبة 16.875%)، مما يدل على امتلاك المؤسسة القدرة الكافية على تطوير حلول بديلة وإجراءات التحسين المستمر في العمليات والأنشطة المختلفة؛

3. جاءت العبارة رقم 38 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 68.125%، وهذا راجع لأن 109 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 50.625%) وموافق بشدة (بنسبة 23.75%)، مما يدل على أن عملية التغيير الجذري تحتاج إلى الاستثمار الأمثل في نظام المعلومات.

المطلب الثالث: درجة ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى

يتكون هذا البعد من **18** عبارة مقسمة على أربعة أبعاد جزئية، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار كي دو (**Chi Square**) لكل عبارة على حدى ووفقا للأبعاد الجزئية، والجداول التالية توضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول رقم(30): نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد تشخيص المعرفة

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
41- تعتمد المؤسسة في توظيف المعارف الجديدة على الخبرات الداخلية والخارجية.	32	89	25	12	02	1.437	0.00	4	موافق	2
42- تقوم المؤسسة بتكليف أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية.	40	94	15	11	00	1.096	0.00	4	موافق	1
43- توفر المؤسسة البيئة المناسبة لتميز العاملين وإبراز قدراتهم.	21	100	17	20	02	1.879	0.00	4	موافق	2
44- تخصص المؤسسة رعاية خاصة لأفرادها المتميزين.	17	91	21	25	06	1.422	0.00	4	موافق	4
تشخيص المعرفة	13	110	30	07	00	1.704	0.00	4	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (30) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد **تشخيص المعرفة** في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أغلبية أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافقة المرتفعة التي تقدر بـ 76.875%، أي أن 123 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيار موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بتشخيص المعرفة من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ودرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 42 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 83.75%، وهذا راجع لأن 134 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 58.75%) وموافق بشدة(بنسبة 25 %)، مما يدل على قيام المؤسسة بتكليف أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية؛

2. جاءت العبارة رقم 43 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 75.625%، وهذا راجع لأن 121 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تباين بين الخيارين موافق (بنسبة 62.5%) وموافق بشدة(بنسبة 13.125%)، مما يدل على وجود مناخ مناسبة لتميز العاملين وإبراز قدراتهم في المؤسسة؛

3. جاءت العبارة رقم 41 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 75.625%، وهذا راجع لأن 121 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 55.625%) وموافق بشدة (بنسبة 20%)، مما يدل على اعتماد المؤسسة في عملية توظيف المعارف الجديدة على الخبرات الداخلية والخارجية؛

4. جاءت العبارة رقم 44 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 67.5%، وهذا راجع لأن 108 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة

56.875%) وموافق بشدة (بنسبة 10.625%)، مما يدل على تخصص رعاية خاصة للأفراد المتميزين في المؤسسة.

الجدول رقم(31): نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد اكتساب المعرفة وتطويرها

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
45- يحتاج اكتساب المعرفة دراية وخبرة كافية في المؤسسة.	32	114	06	08	00	1.930	0.00	4	موافق	1
46- تمنح المؤسسة لعمالها فرصة مواصلة الدراسة بغية توسيع معارفهم.	39	86	20	13	02	1.366	0.00	4	موافق	2
47- توفر المؤسسة المناخ المناسب لتطوير القدرات الابداعية للعاملين بالمؤسسة.	25	74	24	29	08	76.94	0.00	4	موافق	4
48-تعمل المؤسسة على تطوير أفكار ومعارف العاملين لديها.	26	76	29	22	07	84.56	0.00	4	موافق	3
اكتساب المعرفة وتطويرها.	16	96	36	12	00	1.128	0.00	4	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (31) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد **اكتساب المعرفة وتطويرها** في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أغلبية أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافقة المرتفعة التي

تقدر بـ 70%، أي أن 112 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين خياري موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول رقم (31) يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص باكتساب المعرفة وتطويرها من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ودرجة موافقة مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 45 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 91.25%، وهذا راجع لأن 146 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 71.25%) وموافق بشدة(بنسبة 20 %)، مما يدل على أن اكتساب المعرفة يحتاج لدراية وخبرة كافية في المؤسسة؛

2. جاءت العبارة رقم 46 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 78.125%، وهذا راجع لأن 125 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تباين بين الخيارين موافق (بنسبة 53.75%) وموافق بشدة(بنسبة 24.375%)، مما يدل على قيام المؤسسة بمنح فرصة مواصلة الدراسة لموظفيها بغية توسيع معارفهم؛

3. جاءت العبارة رقم 48 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 63.75%، وهذا راجع لأن 102 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 47.5%) وموافق بشدة (بنسبة 16.25%)، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير أفكار ومعارف عمالها؛

4. جاءت العبارة رقم 47 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 61.875%، وهذا راجع لأن 99 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 46.25%) وموافق بشدة (بنسبة 15.625%)، مما يدل على توفير المناخ المناسب لتطوير القدرات الابداعية للموظفين بالمؤسسة.

الجدول رقم(32): نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد تخزين المعرفة

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
49-تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في الحواسب المركزية للاستفادة منها في وقت الحاجة.	39	83	18	19	01	1.242	0.00	4	موافق	2
50- تدرب المؤسسة الأفراد على خزن المعرفة، استرجاعها، وتحديثها باستمرار.	30	82	27	19	02	1.124	0.00	4	موافق	3
51- تهتم المؤسسة بذوي الخبرة والمعارف لديها باعتبارهم خزين معرفي متميز لأداء أعمالها.	47	89	06	16	02	1.658	0.00	4	موافق	1
52- تستخدم المؤسسة تقنيات عالية في خزن واسترجاع المعرفة لديها.	27	81	24	24	04	1.043	0.00	4	موافق	4
تخزين المعرفة.	22	99	23	15	01	1.850	0.00	4	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (32) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد **تخزين المعرفة** في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافقة المرتفعة التي تقدر بـ

75.625%، أي أن 121 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين خياري موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول رقم (32) يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بتخزين المعرفة من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ودراجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 51 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغت نسبة الموافقة لها قيمة مرتفعة تقدر بـ 85%، وهذا راجع لأن 136 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم حول هذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 55.625%) وموافق بشدة(بنسبة 29.375 %)، مما يدل على اهتمام المؤسسة بذوي الخبرة والمعارف لديها باعتبارهم خزين معرفي متميز لأداء أعمالها؛

2. جاءت العبارة رقم 49 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغت نسبة الموافقة لها قيمة مرتفعة تقدر بـ 76.25%، وهذا راجع لأن 122 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم حول هذه العبارة تباين بين الخيارين موافق (بنسبة 51.875%) وموافق بشدة(بنسبة 24.375%)، مما يدل قيام المؤسسة بحفظ المعرفة في الحواسب المركزية للاستفادة منها في وقت الحاجة؛

3. جاءت العبارة رقم 50 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 70%، وهذا راجع لأن 112 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 51.25%) وموافق بشدة (بنسبة 18.75%)، مما يدل على قيام المؤسسة بتدريب الأفراد على خزن المعرفة، استرجاعها، وتحديثها باستمرار؛

4. جاءت العبارة رقم 52 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها ونسبة الموافقة 67.5%، وهذا راجع لأن 108 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق(بنسبة 50.625%) وموافق بشدة (بنسبة 16.875%)، مما يدل على استخدام المؤسسة للتقنيات العالية في خزن واسترجاع المعرفة لديها.

الجدول رقم(33): نتيجة اختبار كي دو(Chi Square) لعبارات بعد نقل المعرفة واستخدامها

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الإجابة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
53- تصدر المؤسسة نشرات علمية متخصصة يتم من خلالها نشر المعرفة.	14	72	30	38	06	82.50	0.00	3	محايد	6
54- تتيح المؤسسة للأفراد العاملين فرصة الاطلاع على المعرفة وتشاركها.	13	98	27	19	03	1.798	0.00	4	موافق	3
55- تتاح المعرفة الموجودة في المؤسسة لجميع الأفراد العاملين للاستفادة منها.	14	102	23	17	04	1.973	0.00	4	موافق	1
56- تمنح المؤسسة لعمالها فرصة تطبيق معارفهم.	17	87	29	26	01	1.330	0.00	4	موافق	4
57-يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث أخطاء في العمل.	16	83	29	31	01	1.196	0.00	4	موافق	5
58- توفر المؤسسة المستلزمات الضرورية لتطبيق المعرفة.	19	96	26	18	01	1.706	0.00	4	موافق	2
نقل المعرفة واستخدامها.	03	101	48	08	00	1.545	0.00	4	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (33) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد **نقل المعرفة واستخدامها** في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافقة المتوسطة التي تقدر بـ65%، أي أن 104 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيار موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول رقم (33) يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بنقل المعرفة واستخدامها من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 55 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ العام لها (4) ونسبة الموافقة 72.5%، وهذا راجع لأن 116 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 63.75%) وموافق بشدة(بنسبة 8.75 %)، مما يدل على أن المعرفة الموجودة في المؤسسة تتاح لجميع الأفراد العاملين للاستفادة منها؛

2. جاءت العبارة رقم 58 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، حيث بلغ العام لها (4) ونسبة الموافقة 71.875%، وهذا راجع لأن 115 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تباين بين الخيارين موافق (بنسبة 60%) وموافق بشدة(بنسبة 11.875%)، مما يدل على توفر المستلزمات الضرورية لتطبيق المعرفة في المؤسسة؛

3. جاءت العبارة رقم 54 في المرتبة الثالثة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغت نسبة الموافقة لها قيمة متوسطة تقدر بـ 69.375%، وهذا راجع لأن 111 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 61.25%) وموافق بشدة (بنسبة 8.125%)، مما يدل على أن المؤسسة تتيح للأفراد العاملين لديها فرصة الاطلاع على المعرفة تشاركها؛

4. جاءت العبارة رقم 56 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ العام لها (4) ونسبة الموافقة 65%، وهذا راجع لأن 108 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 54.375%) وموافق بشدة (بنسبة 10.625%)، مما يدل على إعطاء المؤسسة لموظفيها فرصة تطبيق معارفهم؛

5. جاءت العبارة رقم 57 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ العام لها (4) ونسبة الموافقة 61.875%، وهذا راجع لأن 99 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق(بنسبة 51.875%) وموافق بشدة (بنسبة 10%)، مما يدل على أن العاملون يواجهون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث أخطاء في العمل؛

6. جاءت العبارة رقم 53 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها(3) ونسبة الموافقة 53.75%، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات الخمسة للإجابة، مما يدل على وجود رأي محايد للمستقصين حول قيام المؤسسة بإصدار نشرات علمية متخصصة يتم من خلالها نشر المعرفة.

وتأسيسا على ما سبق ولتقدير درجة ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، تم تلخيص النتائج السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم(34): نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) للمداخل الحديثة للتطوير الإداري

البيان	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الإجابة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
إدارة الجودة الشاملة	21	116	20	03	00	197.65	0.00	4	موافق	1
إعادة هندسة العمليات الإدارية	10	106	40	04	00	163.8	0.00	4	موافق	2
إدارة المعرفة	09	101	47	03	00	152.5	0.00	4	موافق	3
مداخل التطوير الإداري	10	111	37	02	00	184.9	0.00	4	مرتفعة نوعا ما	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (34) وبحسب رأي أفراد مجتمع الدراسة من إداري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى حول المداخل الحديثة للتطوير الإداري بمؤسساتهم يتم ممارستها بدرجة مرتفعة نوعا ما، وهذا ما يدل عليه المتوسط العام للمحور ككل والمقدر بـ 3.81، حيث تقع أبعاد هذا المحور ضمن مستوى متقارب، ويعني هذا أن مداخل التطوير الإداري الثلاثة لم تأخذ درجة شاذة بل كانت متقاربة يتراوح الوسيط العام لها بين (3 و4)، كما ترتبت من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كالآتي: مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، ثم مدخل إدارة المعرفة.

بناءا على ما تقدم توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الواقع الذي تعيشه المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى لا يحمل دلالات أو مؤشرات تدل على التطبيق التام للمداخل الحديثة للتطوير الإداري، رغم سلسلة الاصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية بهدف تكيف ومسايرة المؤسسات الوطنية لتغيرات البيئة العالمية، وذلك لوجود عدة أسباب التي منها غياب جهاز إداري مرن يستجيب للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، نقص الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على التطبيق الفعَال لمداخل التسيير الحديثة.

المطلب الرابع: درجة تقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل درجة تقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، من خلال تناول أداء المؤسسة من جانب الفعالية والكفاءة.

لتحليل أبعاد تقييم الأداء المؤسسي استخدمنا اختبار كي دو (**Chi Square**)، وهذا لغرض اختبار **الفرضية الثانية للدراسة** والتي جاءت على النحو التالي: تتوزع استجابات المستقصين على الخيارات الخمسة للإجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بالتساوي حول درجة تقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة .

أولا: الواقع الفعلي لمقياس الفعالية في المؤسسات الصناعية

يتكون هذا البعد من 06 عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار كي دو (**Chi Square**) لكل عبارة على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول رقم(35): نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) لعبارات بعد الفعالية

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الإجابة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
59-تسعى المؤسسة إلى تعظيم أرباحها من خلال تعظيم السعر.	26	44	16	71	3	87.43	0.00	3	موافق	6
60- تعمل المؤسسة على توسيع حصتها السوقية بغض النظر عن الإمكانيات المسخرة لذلك.	21	74	18	47	00	51.25	0.00	4	موافق	5
61- كفاءة النظام المالي للمؤسسة يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	32	95	21	12	00	1.058	0.00	4	موافق	4
62- يساهم نظام الرقابة والتقييم في موائمة النتائج المحققة مع الأهداف المخططة.	27	109	14	9	10	2.428	0.00	4	موافق	3
63- تعمل المؤسسة على تعظيم مبيعاتها كمقياس لتحسين نتائج عملها.	37	103	14	05	01	2.212	0.00	4	موافق	1
64- يعتبر المردود المالي من أهم معايير الأداء بالنسبة للمؤسسة.	53	85	05	17	00	98.7	0.00	4	موافق	2
بعد الفعالية	**10**	**112**	**34**	**04**	**00**	**1.854**	**0.00**	**4**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (35) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد **الفعالية** في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أغلبية أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافقة المرتفعة التي تقدر بـ 76.25%، أي أن 122 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيار موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول رقم (35) يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بمقياس الفعالية من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ودرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 63 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة لها 87.5%، وهذا راجع لأن 140 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 64.375%) وموافق بشدة(بنسبة 23.125 %)، مما يدل على تعظيم المؤسسة لمبيعاتها كمقياس لتحسين نتائج أعمالها؛

2. جاءت العبارة رقم 64 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 86.25%، وهذا راجع لأن 138 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تباين بين الخيارين موافق (بنسبة 53.125%) وموافق بشدة(بنسبة 33.125%)، مما يدل على اعتبار المردود المالي من أهم معايير الأداء بالنسبة للمؤسسة؛

3. جاءت العبارة رقم 62 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 85%، وهذا راجع لأن 136 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 68.125%) وموافق بشدة (بنسبة 16.875%)، مما يدل على مساهمة نظام الرقابة والتقييم للمؤسسة في الموائمة بين النتائج المحققة مع الأهداف المخططة؛

4. جاءت العبارة رقم 61 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها(4) ونسبة الموافقة 79.375%، وهذا راجع لأن 127 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة

54.375%) وموافق بشدة (بنسبة 10.625%)، مما يدل على مساهمة كفاءة النظام المالي للمؤسسة في تحقيق أهداف الاستراتيجية؛

5. جاءت العبارة رقم 60 في المرتبة الخامسة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها(4) ونسبة الموافقة 59.375 %، وهذا راجع لأن 95 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 46.25%) وموافق بشدة (بنسبة 13.125%)؛ مما يدل على قيام المؤسسة بتوسيع حصتها السوقية بغض النظر عن الإمكانيات المسخرة لذلك؛

6. جاءت العبارة رقم 59 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة (درجة موافقة ضعيفة) عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) ونسبة الموافقة .43.75%، بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات الخمسة للإجابة، مما يدل على وجود رأي محايد للمستقصين حول فكرة سعي المؤسسة إلى تعظيم أرباحها من خلال تعظيم السعر، ويمكن إرجاع ذلك إلى وعي المستهلك، بالإضافة إلى أن معظم الأسعار خاصة أسعار المواد الاستهلاكية الضرورية (كالحليب) مدعمة من طرف الدولة.

ثانيا: الواقع الفعلي لمقياس الكفاءة في المؤسسات الصناعية

يتكون هذا البعد من 09 عبارات، ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار كي دو (**Chi Square**) لكل عبارة على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول رقم(36): نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) لعبارات بعد الكفاءة

العبارات	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى المعنوية	الوسيط العام	درجة الإجابة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
65.تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف كاستراتيجية عامة لتعظيم أرباحها.	45	88	15	12	00	93.45	0.00	4	موافق	5
66. تقوم المؤسسة بتطوير نشاط البحث العلمي وتطبيق نتائجه في حل المشكلات المطروحة.	31	66	27	33	03	63.25	0.00	4	موافق	9
67.تعطي المؤسسة أهمية خاصة لتكوين وتدريب العاملين، كوسيلة لتحسين إنتاجية العمل.	45	81	12	21	01	1.116	0.00	4	موافق	6
68. تقوم المؤسسة بجلب الخبرات والمهارات الخارجية والعمل على ترغيبها للعمل في المؤسسة.	31	79	22	26	02	1.266	0.00	4	موافق	8
69. تسعى المؤسسة أن يكون معيار نجاحها ناتجا عن رضا الزبون وليس عن وضعيات احتكارية في السوق.	49	91	08	12	00	1.01	0.00	4	موافق	3
70. التوازن بين الثمن والجودة هو استراتيجية المثلى لإرضاء الزبون.	72	81	03	04	00	1.12	0.00	4	موافق	1
71. تطوير إنتاجية العمل هو الأسلوب الأكثر كفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف.	53	90	06	11	00	1.16	0.00	4	موافق	2
72. يتم تحسين إجراءات العمل طبقا لمتطلبات العمل.	41	97	11	10	01	1.935	0.00	4	موافق	4
73.تعتبر المؤسسة رأس المال الفكري المتوفر لديها المصدر الأساسي لخلق القيمة وذلك بصفته موردا يصعب محاكاته.	45	69	20	23	03	81.37	0.00	4	4	7
الكفاءة	30	99	29	02	00	128.6	0.00	4	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (36) أن قيمة اختبار مربع كي دو (Chi Square) معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، أي أن استجابات المستقصين لجميع العبارات الخاصة ببعد **الكفاءة** في مؤسساتهم غير متطابقة، كما أن اتجاه أغلبية أفراد مجتمع الدراسة كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (4) وقيمة درجة الموافقة المرتفعة التي تقدر بـ 80.625%، أي أن 129 إداريا (من مجموع 160 إداريا) كان رأيهم حول هذا البعد بين الخيار موافق أو موافق بشدة.

وانطلاقا من نتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب تنازليا عبارات البعد الخاص بمقياس الكفاءة من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ودرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

1. جاءت العبارة رقم 70 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة لها 95.625%، وهذا راجع لأن 153 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 50.625%) وموافق بشدة(بنسبة 45 %)، مما يدل أن التوازن بين الثمن والجودة هو استراتيجية المثلى لإرضاء الزبون؛

2. جاءت العبارة رقم 71 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 89.375%، وهذا راجع لأن 143 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تباين بين الخيارين موافق (بنسبة 56.25%) وموافق بشدة(بنسبة 33.125%)، مما يدل أن تطوير إنتاجية العمل هو الأسلوب الأكثر كفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة وبأقل التكاليف؛

3. جاءت العبارة رقم 69 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 87.5%، وهذا راجع لأن 140 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 56.875%) وموافق بشدة (بنسبة 16.875%)، مما يدل على سعي المؤسسة أن يكون معيار نجاحها ناتجا عن رضا الزبون وليس عن وضعيات احتكارية في السوق؛

4. جاءت العبارة رقم 72 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها(4) ونسبة الموافقة 86.25%، وهذا راجع لأن 138 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة

60.625%) وموافق بشدة (بنسبة 25.625%)، مما يدل على أن تحسين إجراءات العمل تتم طبقا لمتطلبات العمل؛

5. جاءت العبارة رقم 65 في المرتبة الخامسة، من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها(4) ونسبة الموافقة 83.125 %، وهذا راجع لأن 133 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 55%) وموافق بشدة (بنسبة 28.125%)؛ مما يدل على سعي المؤسسة إلى تخفيض التكاليف كاستراتيجية عامة لتعظيم أرباحها؛

6. جاءت العبارة رقم 67 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 78.75%، وهذا راجع لأن 126 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 50.625%) وموافق بشدة (بنسبة 28.125%)، مما يدل على تخصيص المؤسسة أهمية خاصة لتكوين وتدريب العاملين، كوسيلة لتحسين إنتاجية العمل؛

7. جاءت العبارة رقم 73 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 71.25%، وهذا راجع لأن 114 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيار موافق (بنسبة 43.125%) وموافق بشدة (بنسبة 28.128%)، مما يدل على اعتبار رأس المال الفكري المتوفر لدى المؤسسة المصدر الأساسي لخلق القيمة وذلك بصفته موردا يصعب محاكاته؛

8. جاءت العبارة رقم 68 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها(4) ونسبة الموافقة 68.75 %، وهذا راجع لأن 110 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 49.375%) وموافق بشدة (بنسبة 19.375%)؛ مما يدل على قيام المؤسسة بجلب الخبرات والمهارات الخارجية والعمل على ترغيبها للعمل في المؤسسة؛

9. جاءت العبارة رقم 66 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ونسبة الموافقة 60.625%، وهذا راجع لأن 97 إداريا من مجموع 160 إداريا بمجتمع الدراسة إجاباتهم لهذه العبارة تتباين بين الخيارين موافق (بنسبة 41.25%) وموافق بشدة (بنسبة 19.375%)؛ مما يدل على قيام المؤسسة بتطوير نشاط البحث العلمي وتطبيق نتائجه في حل المشكلات المطروحة.

وتأسيسا على ما سبق يمكن تقدير درجة تقييم مستوى الأداء في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(37): نتيجة اختبار كي دو (Chi Square) لأبعاد تقييم مستوى أداء مؤسسات محل الدراسة

البيان	درجة الموافقة					قيمة كي دو	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الإجابة	الترتيب
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
الفعالية	10	112	34	04	00	185.4	0.00	4	موافق	2
الكفاءة	30	98	30	02	00	125.2	0.00	4	موافق	1
تقييم مستوى أداء المؤسسة	09	119	32	00	00	126.24	0.00	4	مرتفعة نوعا ما	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (37) وبحسب رأي أفراد مجتمع الدراسة من إداري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى حول مستوى تقييم أداء مؤسساتهم مرتفع نوعا ما، وهذا ما يدل عليه المتوسط العام للمحور ككل والمقدر بـ 3.86، حيث تقع أبعاد هذا المحور ضمن مستوى متقارب، ويعني هذا أن بعدي تقييم مستوى الأداء لم تأخذ درجة شاذة، بل كانت متقاربة، حيث يتراوح الوسيط العام لها بين(3 و4)، كما ترتبت من وجهة نظر مجتمع الدراسة كالآتي: بعد الكفاءة، ثم بعد الفعالية.

المبحث الثاني: تحليل تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد مجتمع الدراسة، واختبار النموذج المقترح.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات الأفراد المستقصين، ثم القيام باختبار النموذج المقترح للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد مجتمع الدراسة

للإجابة على **الفرضية الثالثة** للدراسة والتي جاءت بالعبارة التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المستقصين حول ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسة التي ينتمون إليها تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة اسمي0.05، **والفرضية الرابعة** للدراسة والتي جاءات بالعبارة التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المستقصين حول تقييم مستوى أداء المؤسسة التي ينتمون إليها تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة اسمي 0.05.

حيث استخدمنا لاختبارها[1]:

- ✓ **اختبار مان وتني (Test de Mann – Whitney)**: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات[2]، فإذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي نقبل الفرض الصفري أي أن متوسط درجات المجموعة الأولى يساوي متوسط درجات المجموعة الثانية، وعليه فإن الفروق بين المجموعتين غير معنوي والعكس صحيح؛
- ✓ **اختبار كروسكال ولاس (Test de Kruskal–Wallis)** : لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من متوسطين[3]، فإذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي نقبل الفرض الصفري أي أن متوسط درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فالفروق بين المجموعات غير معنوي والعكس صحيح.

[1] A.B. Dufour & D. Chessel, **Pratique des tests El´ementaire**, Logiciel, R version 3.1.2 (2014-10-31) – bs3.rnw, 2015, URL, Cours de biostatistique, En linge : http://pbil.univ-lyon1.fr/R/pdf/bs3n, p p 5, 20.

[2] S.Vinetier, **Test non paramétriques**, 2007, p 1, en ligne, http://www.unilim.fr, le 7/10/2016.

[3] Ricco Rakotomalala, **Comparaison De Populations**: **Tests Non Paramétriques**, Version 1.0, Université Lumière Lyon 2, 2008, p 67.

أولا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى ممارسة التطوير الإداري الحديث في مؤسسات الصناعية المحلية لولاية عين الدفلى

تنص **الفرضية الثالثة** على أنَه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المستقصين حول ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسة التي ينتمون إليها تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة اسمي0.05.

1. مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى ممارسة التطوير الإداري الحديث في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار مان ويتني، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (38): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التطوير الإداري الحديث تعزى إلى الجنس

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة الحقيقي
	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية		
إدارة الجودة الشاملة	83.50	67.52	1.703-	0.089
إعادة هندسة العمليات الإدارية	82.67	71.10	1.233-	0.217
إدارة المعرفة	82.75	70.75	1.279-	0.201

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتبيَن من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الحقيقي لجميع أبعاد التطوير الإداري أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي المجموعة الأول (ذكور) يساوي متوسط إجابات مستقصي المجموعة الثانية (إناث)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التطوير الإداري الحديث من وجهة نظر الإداري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزى لجنس المستقصى.

2. مدى تأثير متغير سنوات الأقدمية على إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى: لقياس ذلك قمنا بإجراء **اختبار كروسكال والاس،** والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (39): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التطوير الإداري الحديث تعزى لسنوات الأقدمية

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة الحقيقي
	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة	المجموعة الرابعة		
إدارة الجودة الشاملة	74.00	84.31	88.00	77.05	2.109	0.550
إعادة هندسة العمليات الإدارية	71.63	90.84	77.46	78.52	4.240	0.237
إدارة المعرفة	83.41	75.70	84.88	80.58	0.961	0.811

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتبيَن من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الحقيقي لجميع أبعاد التطوير الإداري أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي المجموعات الأربعة متساوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى المستقصي تعزى بمستوى الأقدمية، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن مؤسسات محل الدراسة لا تهتم بتجديد نمط التسيير، حيث أن أغلب المؤسسات خاصة العمومية مازالت تتبع نمط التسيير المتبع منذ عهد الاستقلال، وهذا ما لمسناه من خلال مقابلة مدراء ومختلف الموظفين الإداريين ومناقشتنا للجوانب المختلفة للموضوع.

3. مدى تأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى: لقياس ذلك قمنا بإجراء **اختبار كروسكال والاس**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول رقم (40).

الجدول رقم (40): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التطوير الإداري الحديث تعزى بالمستوى التعليمي

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة الحقيقي
	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة	المجموعة الرابعة		
إدارة الجودة الشاملة	92.41	76.57	72.85	25.90	11.679	*0.009
إعادة هندسة العمليات الإدارية	89.97	76.21	81.90	42.50	6.545	0.088
إدارة المعرفة	88.04	78.26	65.65	61.60	3.602	0.308

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

من خلال نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول رقم (40) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة لبعدي إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة: مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وعليه فإن متوسط إجابات المستقصين في مختلف المستويات التعليمية لأفراد مجتمع الدراسة متساوي، أي أنَه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدخل إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي للمستقصى؛

أما بالنسبة لبعد إدارة الجودة الشاملة: مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي فإن متوسط إجابات المستقصين في مختلف المستويات التعليمية لأفراد مجتمع الدراسة غير متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية معنوية؛ وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة بعد إدارة الجودة الشاملة تعزى للمستوى التعليمي للمستقصى.

من خلال ما تقدم يجب تحديد مصدر الاختلاف، وذلك عن طريق إجراء اختبار **مان ويتنى** لكل مجموعتين من المجموعات الأربعة مع بعضهما، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (41): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد إدارة الجودة الشاملة تعزى للمستوى التعليمي

البعد	المجموعة	متوسط الرتب	الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة الحقيقي
إدارة الجودة الشاملة	المجموعة الأولى	33.78	2.636-	*0.005
	المجموعة الرابعة	11.30		
	المجموعة الثانية	48.24	2.610-	*0.009
	المجموعة الرابعة	16.20		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من الجدول (41) أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، ومنه هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المجموعة الأولى (مستوى تعليمي ثانوي) والمجموعة الرابعة (مستويات تعليمية أخرى)، وقد تعود هذه الفروقات إلى أن عدد أفراد المجموعة الأولى والبالغ 58 إداريا كبير جيدا بالمقارنة بأفراد المجموعة الرابعة والتي يبلغ عددها خمسة (05) إداريين، كما توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المجموعة الثانية (مستوى تعليمي جامعي) والمجموعة الرابعة (مستوى تعليمية أخرى)، ويعود هذا الاختلاف كذلك إلى عدد أفراد المجموعتان.

4. مدى تأثير متغير مستوى المسؤولية على إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى: لقياس ذلك قمنا بإجراء **اختبار كروسكال والاس،** والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (42): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة التطوير الإداري الحديث تعزى لمستوى المسؤولية

الأبعاد	متوسط الرتب						الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة الحقيقي
	المجموعة الاولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة	المجموعة الرابعة	المجموعة الخامسة	المجموعة السادسة		
إدارة الجودة الشاملة	63.85	90.60	83.20	89.62	106.75	67.97	10.065	0.073
إعادة هندسة العمليات الإدارية	61.64	91.97	84.61	93.62	108.44	62.47	13.875	*0.016
إدارة المعرفة	67.82	95.06	78.12	125.75	76.62	76.02	10.046	0.074

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

من خلال نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول (42) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة لبعدي إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة: مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وعليه فإن متوسط إجابات المستقصين في مختلف مستويات المسؤولية لأفراد مجتمع الدراسة متساويا، أي أنَه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تعزى لمستوى مسؤولية المستقصى؛

أما بالنسبة لبعد إعادة هندسة العمليات الإدارية: مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وعليه فإن متوسط إجابات المستقصين في مختلف مستويات المسؤولية لأفراد مجتمع الدراسة غير متساوي

أي أن الفروق بين المستويات المختلفة للمسؤولية معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى لمستوى مسؤولية المستقصى.

من خلال ما تقدم يجب تحديد مصدر الاختلاف، وذلك عن طريق إجراء اختبار **مان ويتنى** لكل مجموعتين من المجموعات الستة مع بعضهما البعض، حيث يتم تحديد مصدر الاختلاف على أساس نتيجة الاختبار، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (43): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى بمستوى المسؤولية

البعد	المجموعة	متوسط الرتب	الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة الحقيقي
إعادة هندسة العمليات الإدارية	المجموعة الأولى	28.41	2.36-	*0.021
	المجموعة الثانية	39.43		
	المجموعة الأولى	39.47	2.397-	*0.017
	المجموعة الثالثة	53.91		
	المجموعة الأولى	18.76	2.438-	*0.013
	المجموعة الخامسة	30.25		
	المجموعة الثالثة	43.73	2.032-	*0.042
	المجموعة السادسة	30.71		
	المجموعة الخامسة	18.55	2.607-	*0.007
	المجموعة السادسة	10.38		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

من الجدول (43) نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المجموعة الأولى(مسؤول فوج) وكل من إجابات المجموعة الثانية (رئيس قسم) والمجموعة الثالثة(رئيس مصلحة) والمجموعة الخامسة(مدير)، وبين إجابات المجموعة السادسة (مستوى

مسؤولية أخرى كالمحاسب، وإداري...) وكل من إجابات المجموعة الخامسة(مدير) والمجموعة الثالثة(رئيس مصلحة) حول مدى ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى أن عدد أفراد كل من المجموعة الخامسة والسادسة صغير جدا بالمقارنة بعدد أفراد المجموعة الأولى والثانية والثالثة، بالإضافة إلى اختلاف طبيعة صلاحيات كل مجموعة.

ثانيا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى

تنص **الفرضية الرابعة** للدراسة على أنَه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المستقصين حول تقييم مستوى أداء المؤسسة التي ينتمون إليها تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة اسمي 0.05.

1. **مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقييم مستوى أداء مؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى:** لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار مان ويتني، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول رقم (44).

الجدول رقم (44): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تقييم أداء المؤسسات تعزى إلى الجنس

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة الحقيقي
	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية		
الفعالية	76.43	98.13	2.326-	*0.020
الكفاءة	82.33	72.57	1.044-	0.297

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

من خلال نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول (44) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة لبعدي الكفاءة: مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وعليه فإن متوسط إجابات مستقصي المجموعة الأولى (ذكور) يساوي متوسط إجابات مستقصي المجموعة الثانية (إناث)، وعليه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم كفاءة المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى المستقصي تعزى لجنس المستقصى.

أما بالنسبة لبعد الفعالية: فإن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وعليه فإن متوسط إجابات مستقصي المجموعة الأولى (ذكور) لا يساوي متوسط إجابات مستقصي المجموعة الثانية (إناث)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم فعالية مؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزى لجنس المستقصى، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى تفاوت عدد الذكور بالنسبة لعدد الإناث، حيث كانت نسبة الذكور مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الإناث.

2. مدى تأثير متغير سنوات الأقدمية على إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى: لقياس ذلك قمنا بإجراء **اختبار كروسكال والاس،** والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول رقم (45).

الجدول رقم (45): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة تقييم مستوى الأداء تعزى لسنوات الأقدمية

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة الحقيقي
	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة	المجموعة الرابعة		
الفعالية	84.10	72.14	67.93	96.28	8.709	*0.033
الكفاءة	66.05	84.77	87.05	85.28	5.441	0.142

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

من خلال نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول (45) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة لبعد الكفاءة: مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وعليه فإن متوسط إجابات المستقصين في مختلف مستويات أقدمية أفراد مجتمع الدراسة متساويا، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تقييم كفاءة المؤسسة تعزى لمستوى أقدمية المستقصى.

أما بالنسبة لبعد الفعالية: فإن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي فمتوسط إجابات المستقصين في مختلف مستويات أقدمية أفراد مجتمع الدراسة غير متساوي، أي أن الفروق بين مستويات الأقدمية معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم فعالية المؤسسة تعزى لمستوى أقدمية المستقصى.

من خلال ما تقدم يجب تحديد مصدر الاختلاف، وذلك عن طريق إجراء اختبار **مان ويتنى** للمجموعات الأربعة مع بعضها البعض، حيث يتم تحديد مصدر الاختلاف على أساس نتيجة الاختبار، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (46): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الفعالية تعزى لمستوى الأقدمية

البعد	المجموعة	متوسط الرتب	الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة الحقيقي
الفعالية	**المجموعة الثانية**	39.97	2.474-	*0.013
	المجموعة الرابعة	53.69		
	المجموعة الثالثة	27.57	2.439-	*0.015
	المجموعة الرابعة	39.35		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

من الجدول (46) نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المجموعة الرابعة (أكثر من عشرين سنة) وإجابات كل من المجموعة الثانية (5- أقل من 10 سنوات) و المجموعة الثالثة (10 سنوات إلى 20) وقد يرجع هذا الاختلاف إلى أن مستوى الأقدمية يلعب دور في تقييم فعالية المؤسسة، ويكون هذا الدور في شقين: إمَا أن المستقصين القدامى لا يؤمنون بالفعالية بحكم التجربة عكس المستقصين الجدد، أم العكس أن الجدد لا يؤمنون بينما القدامى كذلك.

3. مدى تأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال والاس**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول رقم (47).

الجدول رقم (47): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تقييم مستوى الأداء تعزى بالمستوى التعليمي

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة الحقيقي
	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة	المجموعة الرابعة		
الفعالية	71.29	87.59	53.25	118.50	11.280	*0.010
الكفاءة	89.91	78.81	57.70	46.40	7.682	0.053

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

من خلال نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول (47) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة لبعد الكفاءة: مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وعليه فإن متوسط إجابات الأفراد المستقصين في مختلف المستويات التعليمية لأفراد مجتمع الدراسة متساويا، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تقييم كفاءة المؤسسة تعزى بالمستوى التعليمي للمستقصى.

أما بالنسبة لبعد الفعالية: فإن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي فإن متوسط إجابات المستقصين في مختلف المستويات التعليمية لأفراد مجتمع الدراسة ليس متساويا، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم فعالية المؤسسة تعزى بالمستوى التعليمي للمستقصى.

من خلال ما تقدم يجب تحديد مصدر الاختلاف عن طريق إجراء اختبار **مان ويتنى** للمجموعات الأربعة مع بعضها البعض، حيث يتم تحديد مصدر الاختلاف على أساس نتيجة الاختبار، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (48): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الفعالية تعزى بالمستوى التعليمي

البعد	المجموعة	متوسط الرتب	الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة الحقيقي
الفعالية	المجموعة الأولى	63.80	2.168-	*0.030
	المجموعة الثانية	79.13		
	المجموعة الثانية	51.10	2.186-	*0.029
	المجموعة الثالثة	30.70		
	المجموعة الثالثة	6.35	2.054-	*0.040
	المجموعة الرابعة	11.30		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

من الجدول رقم (48) نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المجموعة الثانية (جامعي) وكل من إجابات المجموعة الأولى (ثانوي) وإجابات المجموعة الثالثة (دراسات عليا)، وبين إجابات المجموعة الثالثة(دراسات عليا) وإجابات المجموعة الرابعة (أخرى). تبرز هذه النتيجة اختلاف آراء المستقصين اتجاه تقييم الفعالية، أي أن المؤهلات التعليمية تؤثر على تصورات أفراد مجتمع الدراسة.

4. مدى تأثير متغير مستوى المسؤولية على إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقييم مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى: لقياس ذلك قمنا بإجراء **اختبار كروسكال والاس** والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول رقم (49).

الجدول رقم (49): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تقييم مستوى الأداء تعزى بمستوى المسؤولية

الأبعاد	متوسط الرتب						الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة الحقيقي
	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة	المجموعة الرابعة	المجموعة الخامسة	المجموعة السادسة		
الفعالية	82.33	93.60	62.84	70.00	102.94	109.12	20.877	0.001*
الكفاءة	66.33	90.54	80.95	87.88	104.38	73.26	10.046	0.194

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

من خلال نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول رقم (49) نلاحظ ما يلي:

بالنسبة لبعد الكفاءة: مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وعليه فإن متوسط إجابات المستقصين في مختلف مستويات مسؤولية أفراد مجتمع الدراسة متساويا، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تقييم كفاءة المؤسسة تعزى بمستوى مسؤولية المستقصى.

أما بالنسبة لبعد الفعالية: فإن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي فإن متوسط إجابات المستقصين في مختلف مستويات مسؤولية أفراد مجتمع الدراسة غير متساوي، أي أن الفروق بين مستويات المسؤولية معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقييم فعالية المؤسسة تعزى بمستوى مسؤولية المستقصى.

من خلال ما تقدم يجب تحديد مصدر الاختلاف عن طريق إجراء اختبار **مان ويتنى** للمجموعات الستة مع بعضها البعض، حيث يتم تحديد مصدر الاختلاف على أساس نتيجة الاختبار، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (50): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الفعالية تعزى بمستوى المسؤولية

البعد	المجموعة	متوسط الرتب	الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة الحقيقي
الفعالية	المجموعة الأولى	56.89	1.998-	*0.046
	المجموعة الثالثة	44.93		
	المجموعة الثانية	61.51	3.073-	*0.002
	المجموعة الثالثة	43.12		
	المجموعة الثالثة	34.48	2.338-	*0.019
	المجموعة الخامسة	52.62		
	المجموعة الثالثة	36.08	3.686-	*0.000
	المجموعة السادسة	59.53		

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

من الجدول رقم (50): نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المجموعة الثالثة (رئيس مصلحة) وكل من إجابات المجموعة الأولى (مسؤول فوج) والمجموعة الثانية (رئيس قسم) والمجموعة الخامسة(مدير) والمجموعة السادسة (مستويات مسؤولية أخرى كالمحاسب، وإداري...) حول تقييم فعالية المؤسسة، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى أن عدد أفراد كل من المجموعة الخامسة والسادسة صغير جدا بالمقارنة بأفراد المجموعة الأولى، الثانية والثالثة، بالإضافة إلى اختلاف طبيعة صلاحيات ومهام كل فرد.

المطلب الثاني: اختبار النموذج المقترح لتأثير التطوير الإداري الحديث في ترقية مستوى أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى

يتمثل الغرض الرئيسي لأغلب البحوث في الوصول إلى صيغة توضح العلاقة بين مجموعة من المتغيرات فالانحدار بمجمله يهدف إلى تحديد ووصف تلك العلاقة، من خلال صياغة معادلة رياضية تربط بين تلك المتغيرات، كما تعتبر أساليب الانحدار جزء أساسي في تحليل البيانات، وذلك من خلال وصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

لقد جاء تحليل الانحدار لتحقيق ثلاثة أغراض أساسية هي وصف شكل العلاقة بين المتغيرات، التقدير والتنبؤ بقيمة المتغير التابع عند أي مستوى للمتغيرات المفسرة، والتحكم في قيم المتغير التابع تبعا للتغير في قيم المتغير المستقل عند ثبات بقية المتغيرات المفسرة.

بالرغم من أن تحليل الانحدار يحقق أغلب أهداف البحث العلمي، إلاَ أنه يعجز عن وصف وتفسير العلاقة بين المتغيرات المفسرة المتغير التابع إذا كان هذا الاخير ثنائي القيمة، ولهذا ظهرت الحاجة إلى تطوير أساليب إحصائية جديدة لها قوة الانحدار الخطي في التوصل إلى أفضل المعادلات توفيقا، وتعالج في نفس الوقت مشكلة تعذر تطبيق نماذج تحليل الانحدار الخطي، نتيجة لما سبق ظهر الانحدار اللوجستي الذي يعد الأداة الأكثر ملائمة لمثل تلك الحالات، وذلك لما يتمتع به من مرونة تفوق بها على أسلوب الانحدار الخطي.

تم الاعتماد في تقدير نموذج الدراسة على الانحدار اللوجستي وذلك نظرا لعدم إمكانية استخدام الانحدار الخطي، وذلك بسبب عدم توزع البيانات المستخرجة وفق التوزيع الطبيعي، فالانحدار اللوجستي لا يتطلب تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات[1].

أولا– مفهوم الانحدار اللوجستي

يعرف نموذج الانحدار اللوجستي على أنه نموذج الانحدار الذي تكون فيه العلاقة بين المتغيرات المعتمدة غير خطية، حيث يستخدم عندما يكون المتغير التابع (Y) متغيرا ثنائيا يأخذ قيمتين فقط إما ان يساوي واحد لوقوع الحدث باحتمال قدره (P) أو صفرا لعدم وقوعه باحتمال ($1-P$)، فيما لا يضع قيود عل أنواع المتغيرات المستقلة والتي يمكن لها ان تكون متصلة أو فئوية أو خليط من الاثنين معا، كما لا يشترط اعتدالية توزيعها[2].

[1] Julie Desjardins, **L'analyse de régression logistique** , Université de Montréal , Tutorial in Quantitative Méthode for Psychology, 2005, Vol. 1(1) : p 35.

[2] بهاء عبد الرزاق قاسم، **تحليل أثر بعض المتغيرات في الإصابة بمرض اللثة باستخدام نموذج الانحدار اللوجستي**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 27، المجلد السابع، 2011، ص 142.

يمكن كتابة نموذج لوجيت في حالة وجود متغير مستقل واحد كما يلي[1]:

$$Log_e\left(\frac{p}{1-p}\right)=\widehat{\beta_0}+\widehat{\beta_1}X \dots\dots\dots(1)$$

وبصورة أخرى:

$$\left(\frac{p}{1-p}\right)=e^{\widehat{\beta_0}+\widehat{\beta_1}X}$$

$$=> p=\frac{e^{\widehat{\beta_0}+\widehat{\beta_1}X}}{1+e^{\widehat{\beta_0}+\widehat{\beta_1}X}}$$

حيث أن:

p: هو احتمال وقوع الحدث محل الاهتمام.

$1-p$: احتمال وقوع الحدث ليس محل الاهتمام.

$\left(\frac{p}{1-p}\right)$: نسبة الترجيح للحدث محل الاهتمام.

Log_e: اللوغاريتم الطبيعي.

وبذلك يمكن كتابة معادلة الانحدار في حالة وجود K من المتغيرات المستقلة على النحو التالي[2]:

$$\text{Logit}=Log_e\left(\frac{p}{1-p}\right)=\widehat{\beta_0}+\widehat{\beta_1}X_1+\widehat{\beta_2}X_2+\cdots+\widehat{\beta_k}X_k\dots\dots(2)$$

وتسمى المعادلة رقم (2) نموذج الانحدار اللوجستي.

ثانيا: خطوات تطبيق النموذج المقترح

لقياس أثر التطوير الإداري الحديث في ترقية مستوى أداء مؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، اعتمدنا أسلوب الانحدار اللوجستي.

يتكون النموذج المقترح من متغير مستقل والمتمثل في التطوير الإداري، ويتم قياسه عن طريق أبعاده الثلاثة: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة، ومتغير تابع يتمثل في أداء المؤسسة نقيسه من خلال بعدي الفعالية والكفاءة.

[1] علي خضير عباس، **استخدام نموذج الانحدار اللوجستي في التنبؤ بالدوال ذات المتغيرات الاقتصادية النوعية**، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد02، العدد 02، 2012، ص238.

[2] Ricco Rakotomalala , **Pratique de la Régression Logistique; Binaire et Polytomique**, Version 2.0 , Université Lumière Lyon 2, 20-Sep-2015 : p 01.

1. التحقق من ملائمة النموذج ككل: يتم التحقق من مدى ملائمة النموذج ككل، وذلك من خلال حساب قياسات كلية للمطابقة، وقد اعتمدنا لاختبار الدلالة الإحصائية للتحقق من ملائمة النموذج الذي تم توفيقه ككل وذلك من خلال استخدام المقاييس التالية[1]:

1.1 اختبار كي دو: يستخدم اختبار كي دو (Test de $\chi 2$) لمعرفة فيما إذا كانت المتغيرات المستقلة للنموذج ذات أهمية وتأثير ذو دلالة إحصائية[2] على المتغير التابع (ترقية مستوى أداء المؤسسة) ، والجدول التالي يبين اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ككل.

الجدول رقم (51): اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ككل

قيمة كي دو	درجة الحرية	مستوى الدلالة
42.49	1	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (51) أن قيمة مربع الكي دو تساوي (42.49) عند درجة حرية تساوي واحد ومستوى الدلالة الحقيقي(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، وهذا يعني أن النموذج الإحصائي الذي تم توفيقه ذو دلالة إحصائية، مما يدل على أن المتغير المستقل له تأثير ذو دلالة إحصائية في ترقية مستوى أداء المؤسسة.

1.1 إحصاءات R^2: تستخدم إحصاءات **R^2 Nagelkerke** و**R^2 Cox & Snell** في تحديد النسبة المفسرة في نموذج الانحدار اللوجستي، والجدول التالي يبين إحصاءات R^2.

الجدول رقم (52): إحصاءات R^2.

R^2 Cox & Snell	R^2 Nagelkerke
23.3	**36.9**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

[1]Jean Bouyer, **La régression logistique en ´épidémiologie**, Master. Epidémiologie Quantitative, M2 recherche en Santé Publique, Universités Paris V, XI, XII, Versailles Saint Quentin, 2012, p : 14.

[2]Claire Durand , **La régression logistique** : **Presentation pour le cours SOL6210**, Analyze quantitative avancée, 2016, p : 09.

يتضح من الجدول رقم (52) أن المتغير المستقل الداخل في النموذج (التطوير الإداري الحديث) قد فسر حوالي 36.9% باستخدام معامل **Nagelkerke R^2** ، **و ما** نسبته **23.3 %** باستعمال معامل **Cox & Snell R^2** من التغيرات في ترقية مستوى أداء مؤسسات الاقتصادية المحلية لولاية عين الدفلى، وهذا يعني أنه ما تزال هناك متغيرات أخرى تساهم في تفسير المتغير التابع.

2. فحص الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل

نعني بفحص الدلالة الاحصائية للمتغير المستقل بمدى قدرته وتأثيره في تفسير المتغير التابع، وتستخدم إحصائية "ولد" **Wald** لاختبار الدلالة الإحصائية لكل معامل من معاملات الانحدار اللوجستي، حيث يقوم اختبار ولد **Wald test** [1] باختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: معامل الانحدار اللوجستي المرتبط بالمتغير المستقل غير معنوي.

الفرضية البديلة: معامل الانحدار اللوجستي المرتبط بالمتغير المستقل معنوي.

إذا كانت إحصائية **Wald** ذات دلالة إحصائية فإن ذلك يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن المتغير المستقل سيكون له تأثير في تفسير المتغير التابع. والجدول التالي يبَين اختبار الدلالة الإحصائية لكل معامل من معاملات الانحدار اللوجستي.

الجدول رقم (53): اختبار الدلالة الإحصائية لكل معامل من معاملات الانحدار اللوجستي

البيان	قيمة المعامل	إحصائية Wald	درجة الحرية	مستوى الدلالة	Exp (B)
المتغير المستقل	2.886	36.9	1	0.000	17.914

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة إحصائية **Wald** لمعامل المتغير المستقل تساوي (36.9) عند درجة حرية تساوي واحد، ومستوى الدلالة الحقيقي(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وهذا يعني أن معامل

[1] Laurent Rouvière, **Régresion Logistique Avec R** , Université Rennes 2 UFR Sciences Sociales, Place du Recteur H le Moal CS 24307 - 35043 Rennes, p : 26.

الانحدار اللوجستي المرتبط بالمتغير المستقل(التطوير الإداري) معنوي، أي له تأثير ذو دلالة إحصائية في ترقية مستوى أداء المؤسسة.

ويمكن تمثيل التأثير بين المتغيرتين التابع والمستقل بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (54): نتائج تحليل الانحدار اللوجستي لأثر التطوير الإداري على مستوى أداء المؤسسة

البيان	المعاملات	Wald	درجة الحرية	مستوى المعنوية	Exp(B)
المتغير المستقل	2,886	36,900	1	,000	17,914
الثابت	-,452	1,748	1	,186	,636

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن تعبير عن أثر التطوير الإداري في أداء المؤسسة وفقا للمعادلة التالية:

$$Log_e\left(\frac{p}{1-p}\right) = -0.452 + 2.886X$$

تفسير المعادلة: من خلال المعادلة نستطيع القول أنه كلما زادت ممارسة التطوير الإداري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى تحسين مستوى اداء المؤسسة بـ 2.886 وحدة، أي أن التطوير الإداري حقا يساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة.

ثانيا. أثر التطوير الإداري السائد في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى على مستوى أدائها

بناءا على النتائج الموضحة في الجدولين رقم (52) و(53) يتبَين لنا وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتطوير الإداري السائد في مؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى على تحسين مستوى أدائها، عند مستوى دلالة (0.05)، لكن بدرجة ضعيفة. إذ يفسّر التطوير الإداري تقريبا حوالي 36.9% من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي باستخدام معامل **R^2 Nagelkerke** ، و**23.3 %** باستعمال معامل **R^2 Cox & Snell** ، وتشير قيمة معامل الانحدار **β** إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية، أي أن زيادة التطوير الإداري بوحدة واحدة تزيد من مستوى أداء المؤسسة بـ 2.886 وحدة عند مستوى دلالة (0.05).

1. تأثير كل بعد لأبعاد التطوير الإداري على مستوى أداء المؤسسة

يبين الجدول التالي نتائج تحليل اختبار الانحدار اللوجستي لأثر أبعاد التطوير الإداري على مستوى أداء المؤسسة.

الجدول رقم (55): نتائج تحليل اختبار الانحدار اللوجستي لأثر أبعاد التطوير الإداري على مستوى أداء المؤسسة

البيان	قيمة المعاملات	إحصائية Wald	Nagelkerke R^2	R^2 Cox & Snell	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	1.48	9.229	5.3	8.4	0.000
إعادة هندسة العمليات الإدارية	3.213	38.68	43.6	27.6	0.000
إدارة المعرفة	2.061	22.229	22.5	14.2	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل أبعاد التطوير الإداري على مستوى أداء المؤسسة عند مستوى دلالة (0.05)، كما أنّ إعادة هندسة العمليات وإدارة المعرفة تؤثران بدرجة متوسطة على مستوى الأداء المؤسسي، إذ تفسّر إعادة الهندسة بمفردها تقريبا 43.6 % من التغيرات الحاصلة فيه، بينما تفسر إدارة المعرفة 22.5% باستخدام معامل **R^2 Nagelkerke**. أما إدارة الجودة الشاملة فتأثر بدرجة ضعيفة جدا في مستوى أداء المؤسسة.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا دراسة اتجاهات وواقع المداخل الحديثة للتطوير الإداري(إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة) لدى الأفراد الإداريين العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى الممارسة بها ودورها في ترقية مستوى أدائها، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

خلصنا في هذا الفصل من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية إلى أن اتجاه أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للمحور الأول كان موافق حول مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تعكسه ارتفاع نسبة الموافقة لأغلب أبعادها وممثلة في: **اقتناع وتبنّي القيادة الإدارية، والتوجه بالزبون، التحسين الشامل والمستمر العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية،** في حين جاء بعد **مشاركة العاملين وتحفيزهم** بنسبة موافقة متوسطة. أما بالنسبة لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية فإن اتجاه أفراد مجتمع الدراسة كان موافق، وهذا ما تعكسه ارتفاع نسبة الموافقة المرتفعة **لبعدي التغيير الأساسي، والتغيير في العمليات والمهام،** في حين جاء بعدي **التغيير الجذري، والاعتماد على تقنية المعلومات والبعد الاستقرائي** بنسبة موافقة متوسطة. أما فيما يخص مدخل إدارة المعرفة فإن اتجاه أفراد مجتمع الدراسة كان موافق، وهذا ما تعكسه ارتفاع نسبة الموافقة المرتفعة لأبعادها والمتمثلة في: **تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة وتطويرها، وتخزين المعرفة،** في حين جاء بعد **نقل المعرفة واستخدامها** بنسبة موافقة متوسطة.أما بالنسبة للمحور الخاص بتقييم مستوى أداء المؤسسة فوجدنا بأن اتجاه المستقصين كان موافق، وهذا ما تعكسه ارتفاع نسبة الموافقة لبعد الفعالية والكفاءة.

كما توصلنا كذلك إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول مدى ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري الجنس ومستوى الأقدمية، وهذا ما لمسناه من خلال مقابلة المدراء والموظفين الإداريين ومناقشتنا للجوانب المختلفة للموضوع، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المستوى التعليمي و مستوى المسؤولية في المؤسسة. أما بالنسبة لمحور تقييم مستوى أداء المؤسسة وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تعزي بكل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

بعد دراسة تأثير التطوير الإداري الحديث على تحسين مستوى أداء المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير الإداري الحديث (من خلال مداخله المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة) في تحسين مستوى أداء المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

خـاتمـــــة

خاتمة:

في ظل التقلبات الاقتصادية السريعة، والتطورات الهيكلية في الاقتصاد العالمي، أصبحت المؤسسة بمختلف أنواعها وأحجامها طبقا لنظرية النظم نظاما مفتوحا ومتفاعلا مع المحيط الخارجي، لذلك فهي ليست في سكون وإنَما هي في تغيير دائم ومستمر، لذا أصبح من الضروري ومن أجل تحقيق شرط البقاء والنمو والاستمرار وتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي المتوازن يتوجب عليها العمل بفلسفة التغيير، من خلال تبنَي وانتهاج المداخل الحديثة للتطوير الإداري.

ومن هذا المنطلق، تحاول هذه الدراسة التعرف على التطوير الإداري وأهم مداخله الحديثة المؤدية إلى ترقية مستوى أداء المؤسسة الصناعية.

أولا: نتائج الدراسة

وقد توصلنا من خلال هاته الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تفريعها إلى قسمين، هما:

1. أهم نتائج المتعلقة بالدراسة النظرية:

يعتبر التطوير الإداري من أكثر المصطلحات تعقيدا، وذلك لتداخله مع مصطلحات إدارية أخرى، حيث نعني به تلك العملية الإدارية الهامة التي يمارسها المسيرون في المؤسسة وعلى جميع المستويات الإدارية، فالإدارة تنقسم إلى عدة أنشطة مترابطة غير منفصلة في الواقع العلمي، وجميعها تعنى بالنشاط التطويري، الذي يتمثل في العمل بأسلوب علمي يؤدي إلى التحسين المستمر في العمليات الإدارية وفي المؤسسة ككل، وحتى تستطيع المؤسسة تطبيق التطوير الإداري يجب عليها تنمية ثقافة الالتزام بالتطوير والتحديث لتأسيس إدارة فاعلة تخدم المستفيدين منها، كما أن نماذج التطوير الإداري ترتكز أساسا على مبدأ تحقيق الإجماع والمشاركة بين الأفراد في المؤسسة.

إن نجاح عملية التطوير الإداري تتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح وأن تكون قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها أي استنزاف للقدرات والطاقات في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على التوجيه السليم للطاقات والإمكانات المتوفرة، وبالتالي استغلالها بكفاءة وفعالية.

إن السعي لإنجاح عملية التطوير الإداري، يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة، حيث يتم ذلك من خلال بناء وتطوير هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع التغيرات والمستجدات البيئية، وإقامة نظام متكامل للمعلومات من خلال الاستعانة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال في كافة مجالات العمل، كما يساهم تفويض الصلاحيات في تعزيز عملية التطوير وإنجاحها وذلك نتيجة لمحدودية القدرات البشرية وتيسير اجراءات التنفيذ والمتابعة الرقابية لترقية أداء الأفراد والمؤسسة ككل.

خاتمة:

يعتبر التطوير الإداري أحد أنواع التغيير التطويري بالمؤسسة، فهو تغيير مخطط ومقصود، مستمر، تفاؤلي، يقوم على الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك من خلال القيام بإجراء تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة، عن طريق استخدام أساليب وأدوات محددة من قبل قادة المؤسسة أومن طرف جهات خارجية متخصصة في كيفية تحقيق التغيير، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل شكل.

يعمل التطوير الإداري على تنمية الأساليب والقواعد والأحكام الإدارية، ومختلف التقنيات والبرامج والإجراءات الإدارية، حيث يتم تحقيق ذلك من خلال تبنّي المؤسسة لأهم مداخله وأساليبه الحديثة، والتي نذكر منها: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث، يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق المنافع لجميع الأفراد العاملين وللمجتمع ككل، فمن خلال تبنّي هذا الأسلوب الجديد تقوم المؤسسة بالدور المطلوب منها في تحقيق الرضا الكامل لرغبات الزبائن وشريحة المستفيدين، بمشاركة كلّ أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات، باستخدام الأدوات العلمية بهدف تحقيق النجاح في المدى الطويل، وإبراز الوضع التنافسي للمؤسسة في ضوء قراءة سليمة لمتطلبات الزبائن، وقيادة ملتزمة بعملية التحسين والتطوير المستمر لكافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة.

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية منهجا جديدا في الفكر الإداري المعاصر، فهي أحد أهم الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح عملية التطوير الإداري بالمؤسسة، وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، بحيث يؤدي تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات إلى تحقيق الثقة في مقدرة عملياتها وموثوقية منتجاتها، وبالتالي توفر قاعدة للتطوير الإداري والتحسين المستمر، وهذا ما يؤدي لزيادة رضا الزبون والأطراف الأخرى ذات المصالح، وبالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية.

في حين تعتبر إدارة المعرفة توجها إداريا حديثا وحتميا لمعظم المؤسسات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات نظرا لما تقدمه من قيم معرفية، كما أنّها تعد نمط من أنماط الإدارة التي تركز على استخدام الخبرة البشرية لتحقيق التميّز للمؤسسة.

يعتبر أداء المؤسسة نشاطا شاملا ومستمرا، يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولا سيما طويلة الأجل، ونجاحها واستمراريتها، في ظل التغيرات البيئية الحاصلة، حيث يتم تقييمه وفق أسس ومعايير تضعها المؤسسة طبقا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف الاستراتيجية.

خاتمة:

تتمتع عملية تقييم الأداء بأهمية بالغة في المؤسسة، نظرا لما توفره من معلومات تساعد المؤسسة على تشخيص وضعيتها، وتمكنها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي، حيث يوفر نظام تقييم الأداء من خلال معايير التقييم قاعدة معلومات تستعملها المؤسسة لأغراض متنوعة كالرقابة والتخطيط، كما أن تقييم الأداء يساعد في الحكم على مستوى تطور المؤسسة زمنيا.

تساعد عملية تقييم أداء المؤسسة على معرفة نقاط قوتها وضعفها، مما يسمح لها باتخاذ الإجراءات اللازمة، كما تساعد عملية التقييم على خلق نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا ما يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.

تظهر علاقة الأداء المؤسسي بالمداخل الحديثة للتطوير الإداري (والمتمثلة في منهج إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة)، من خلال أهمية وأهداف ووظائف هذه المداخل بالمؤسسة، وهذا ما أكدته جل المقاربات النظرية والتجريبية التي بينَت أهمية العلاقة الموجودة بين التطوير الإداري وتحسين الأداء المؤسسي خاصة في ظل المداخل الحديثة له، الأمر الذي من شأنه أن يسهم من جهته في تحقيق تحسينات وتطورات متميَزة للأداء.

تساهم عملية تبنَي المداخل الحديثة للتطوير الإداري بالمؤسسة في تطوير الأداء المؤسسي، من خلال النقاط التالية:

- ✓ إعادة تنظيم الهياكل والأطر التنظيمية والعلاقات الإدارية المعمول بها في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية ودون مشاكل أو عراقيل.
- ✓ مواكبة المعارف والتقنيات الحديثة لإدارة أعمال وأنشطة المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال إعادة النظر في هذه اللوائح التنظيمية وإجراءات نظم العمل بالمؤسسات .
- ✓ الاعتماد على البيانات الواضحة والدقيقة لاتخاذ القرارات المختلفة، على جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة.
- ✓ تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة المشاكل الفنية التي تواجهها المؤسسات، من أجل توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار بين العاملين ونشر الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة بهدف تحسين الأداء، وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة لتمكينها من تحقيق أهدافها وضمان البقاء والاستمرار في ظل التغيرات والمستجدات البيئية المعاصرة.

2. النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية.

تم بناء نموذج قياسي خاص بقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثلت هذه المتغيرات في متغير مستقل ومتغير تابع، يعبر هذا الأخير عن مستوى أداء المؤسسات الصناعية، بينما يعبر المتغير المستقل عن التطوير الإداري الذي توصلنا إلى أنَه يمكن أن يقاس انطلاقا من ثلاثة أبعاد أساسية (تتمثل في مداخله الحديثة)، وهي: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة، كما تم قياس المداخل الحديثة للتطوير الإداري بأبعاد فرعية، فبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فتوصلنا إلى أنه يمكن أن تقاس بخمسة أبعاد فرعية، وهي: (**اقتناع وتبنَي القيادة الإدارية، التوجه بالزبون، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التحسين الشامل والمستمر للعمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية**)، أما بالنسبة لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية فتوصلنا إلى أنَه يمكن أن تقاس انطلاقا من أربعة أبعاد فرعية هي: (**التغيير الأساسي، التغيير الجذري، التغيير في العمليات والمهام، الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي**)، أما فيما يخص إدارة المعرفة فتم قياسها بأربعة أبعاد فرعية تتمثل **في**: (**تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة وتطويرها، تخزين المعرفة، نقل المعرفة واستخدامها**). أما المتغير التابع (مستوى أداء المؤسسات الصناعية)، حيث توصلنا إلى أنَه يمكن أن يقاس من خلال بعدي **الكفاءة والفعالية**.

بعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات المسترجعة وجدنا أن الصالح منها للتحليل يقدر بنسبة بلغت 94.11**%** (160 استمارة) وهي نسبة عالية جدا تعكس التفاعل الايجابي الكبير لأفراد مجتمع الدراسة مع البحث.

وجدنا هناك علاقة طردية كبيرة لجميع عبارات الاستبانة مع المحاور التي تنتمي إليها، وهذا ما يعكس المصداقية العالية لأداة الدراسة وصلاحيتها الكبيرة للتطبيق الميداني، وهذا ما دعمه معامل الثبات" **ألفا كرونباخ** " **Cronbach's Alpha** " للدراسة ككل فقد بلغت قيمته (0.952)، تدل هذه القيمة على ثبات عال جدا تتمتع به، حيث تعني بأننا متأكدون بنسبة 95.2% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع الدراسة.

الغالبية العظمى من الإداريين العاملين في المؤسسات محل الدراسة من **الذكور**، إذ بلغ عددهم (130) بما نسبته (81.2%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

الغالبية العظمى من الإداريين العاملين في المؤسسات محل الدراسة من حملة **الشهادة الجامعية** إذ بلغ عددهم (87) بما نسبته (54.4%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

عدد سنوات الخبرة الأكثر بين أفراد مجتمع الدراسة (**05–أقل من 10سنوات**) إذ بلغ عددهم (51) بما نسبته (31.9%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة هم ممن يشغلون مسؤولية **رئيس مصلحة**، إذ بلغ عددهم (64) بما نسبته (40 %) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

بصفة عامة كان مستوى التطوير الإداري الممارس بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة لولاية عين الدفلى مرتفعا، إذ بلغ الوسيط العام له (3.81)، أما من منظور الأبعاد الأساسية المشكلة له فقد كان مستوى كل من : **إدارة الجودة الشاملة** و**إعادة هندسة العمليات الإدارية** و**إدارة المعرفة** مرتفعا، إذ بلغت قيمة الوسيط العام لهم على التوالي: (3.96)، (3.75)، (3.72)، أما من منظور الأبعاد الفرعية المشكلة لأبعاد التطوير الإداري فجاءت كما يلي:

بالنسبة للأبعاد المشكلة الإدارة الجودة الشاملة فقد كان مستوى كل من: **اقتناع وتبنَي القيادة الإدارية، التوجه بالزبون، التحسين الشامل والمستمر للعمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية** مرتفعا إذ بلغت قيمة الوسيط العام لهم على التوالي: (4.15)، (4.18)، (4.14)، (3.88)، أما بالنسبة لبعد **مشاركة العاملين وتحفيزهم** فقد كان متوسطا حيث بلغ الوسيط العام له (3.57) وهذا ما لمسناه أثناء إجراء عملية المقابلة الشخصية مع الإداريين العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

أما فيما يخص الأبعاد المشكلة لإعادة هندسة العمليات الإدارية فقد كان مستوى كل من **التغيير الأساسي، التغيير في العمليات والمهام** مرتفعا حيث بلغت قيمة الوسيط العام لهما على التوالي (3.83) (3.81)، أما بالنسبة لبعدي **التغيير الجذري، الاعتماد على تقنية المعلومات التغيير في العمليات والمهام والتفكير الاستقرائي** فقد كان متوسطا إذ بلغت قيمة الوسيط العام لهما على التوالي (3.65)، (3.70).

أما بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة فقد كان مستوى كل من **تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة وتطويرها، تخزين المعرفة** مرتفعا إذ بلغت قيمة الوسيط العام لهم على التوالي: (3.79)، (3.76)، (3.82)، أما بعد **نقل المعرفة واستخدامها** فقد كان متوسطا إذ بلغت قيمة الوسيط العام له (3.57).

بصفة عامة كان مستوى الأداء المؤسسي المحقق من قبل المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى محل الدراسة مرتفعا، إذ بلغ الوسيط العام (3.86) أما من منظور الأبعاد الأساسية المشكلة له فقد كان مستوى كل من: **الفعالية والكفاءة** مرتفعا، إذ بلغت قيمة الوسيط العام لهما على التوالي: (3.80)، (3.98).

كما توصلنا إلى أنَه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التطوير الإداري من وجهة نظر إداري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي لجنس المستقصى.

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول مدى ممارسة التطوير الإداري من وجهة نظر إداري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي لأقدمية المستقصى.

خاتمة:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول مدى ممارسة مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة من وجهة نظر الإداريين الموظفين في المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي للمستوى التعليمي للمستقصى.

توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول مدى ممارسة مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إداري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي للمستوى التعليمي للمستقصى، حيث يوجد هذا الفرق بين إجابات المجموعة الأولى(مستوى تعليمي ثانوي) والمجموعة الرابعة(مستويات تعليمية أخرى) حيث ترجع هذه الفروقات إلى أن عدد أفراد المجموعة الأولى والبالغ 58 إداريا كبير جدا بالمقارنة بأفراد المجموعة الرابعة والتي يبلغ عددها خمسة (05) إداريين، كما توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات المجموعة الثانية(مستوى تعليمي جامعي) والمجموعة الثالثة (مستوى تعليمي دراسات عليا) ويرجع هذا الاختلاف كذلك إلى عدد أفراد المجموعتين.

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول مدى ممارسة مدخلي إدارة الجودة، وإدارة المعرفة من وجهة نظر إداري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي لمستوى مسؤولية المستقصى.

توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر إداري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي لمستوى مسؤولية المستقصى، حيث يوجد هذا الفرق بين إجابات المجموعة الأولى(مستوى تعليمي ثانوي) وكل من إجابات المجموعة الثانية (رئيس قسم) والمجموعة الثالثة(رئيس مصلحة) والمجموعة الخامسة(مدير)، وبين إجابات المجموعة السادسة (مستويات مسؤولية أخرى كالمحاسب،...إلخ) وكل من إجابات المجموعة الثالثة (رئيس مصلحة) والمجموعة الخامسة(مدير) ، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى صغر حجم عدد أفراد كل من المجموعة الخامسة والسادسة مقارنة بعدد أفراد المجموعة الأولى والثانية والثالثة، بالإضافة إلى اختلاف طبيعة صلاحيات ومهام كل مجموعة.

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول تقييم الكفاءة من وجهة نظر إداري في المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي لمستوى جنس المستقصى.

توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول تقييم مستوى الفعالية من وجهة نظر إداري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي لمستوى جنس المستقصى، ويمكن إرجاع فروقات الإجابة إلى نسبة الذكور المرتفعة مقارنة بنسبة الإناث.

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول تقييم الكفاءة من وجهة نظر إداري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي لمستوى أقدمية المستقصى.

توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول تقييم مستوى الفعالية من وجهة نظر إداري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي لمستوى أقدمية المستقصى، ويوجد هذا الفرق بين إجابات المجموعة الرابعة (أكثر من 20 سنة) وكل من المجموعة الثانية(5 – أقل من 10 سنوات) والمجموعة الثالثة (10 سنوات إلى 20)، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى أن الأقدمية تؤدي دورا كبيرا في تقييم فعالية المؤسسة، حيث يتمثل هذا الدور في شقين: إما أن المستقصين الذين يتمتعون بمستوى أقدمية عالي لا يؤمنون بالفعالية بحكم التجربة عكس المستقصين ذوي مستويات أقدمية ضعيفة، أم العكس أن المستقصين ذوي مستويات أقدمية ضعيفة لا يؤمنون بالفعالية على عكس المستقصين ذوي مستويات أقدمية كبيرة.

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول تقييم الكفاءة من وجهة نظر إداري في المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي للمستوى التعليمي المستقصى.

توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول تقييم مستوى الفعالية من وجهة نظر إداري في المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي للمستوى التعليمي المستقصى، ويوجد هذا الفرق بين إجابات المجموعة الثانية (جامعي) وكل من المجموعة الأولى (ثانوي) والمجموعة الثالثة (دراسات عليا)، وبين المجموعة الثالثة (دراسات عليا) والمجموعة الرابعة (مستويات أخرى)، وهذا ما يثبت أن المؤهلات العلمية تؤثر على تصورات المستقصين.

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول تقييم الكفاءة من وجهة نظر إداري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي لمستوى مسؤولية المستقصى.

توجد فروق ذو دلالة إحصائية حول تقييم مستوى الفعالية من وجهة نظر إداري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى المستقصي تعزي لمستوى مسؤولية المستقصى، ويوجد هذا الفرق بين إجابات المجموعة الثالثة (رئيس مصلحة) وكل من المجموعة الأولى (مسؤول فوج) والمجموعة الثانية (رئيس قسم) والمجموعة الخامسة (مدير) والمجموعة السادسة (مستويات مسؤولية أخرى كالمحاسب...إلخ)، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين عدد أفراد المجموعات، بالإضافة إلى اختلاف طبيعة صلاحيات ومهام كل مجموعة.

كنتيجة جوهرية يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α =5% للتطوير الإداري في تحسين مستوى أداء المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى.

يساهم التطوير الإداري في تحسين مستوى أداء المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى بنسبة 36.9%، والباقي تفسره متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α =5% لكل مداخل تطوير الإداري (إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة) كل على حدة في تحسين مستوى أداء المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى.

يساهم مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تفسير تحسين أداء المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى بنسبة 43.6%، بينما يساهم مدخل إدارة المعرفة في تفسير الأداء بنسبة 22.5%، أما مدخل إدارة الجودة الشاملة فيساهم في تفسير الأداء بنسبة ضعيفة جدا تقدر بـ 5.3%، وذلك باستخدام معامل **Nagelkerke** R^2، وهذا ما يعبر على أن المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى اعتمدت في تحسين أدائها على تغيير عملياتها الإدارية بنسبة متوسطة، أما بالنسبة للمعرفة فقد اعتمدت عليها بنسبة ضعيفة، في حين لا تركز المؤسسات الصناعية على جودة منتجاتها في تحسين أدائها.

ثالثا: الإجابة على الفرضيات

بناءا على اجراء اختبار كي دو تم نفي الفرضية الأولى، أي أن استجابات المستقصين على الخيارات الخمسة للإجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لا تتوزع بالتساوي حول مدى ممارسة المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى، كما تم كذلك نفي الفرضية الثانية أي أن استجابات المستقصين على الخيارات الخمسة للإجابة لا تتوزع بالتساوي حول ممارسة أبعاد تقييم أداء المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى.

بالنسبة لاختبار الفرضية الثالثة والرابعة فقد تم نفيهما بشكل جزئي كما هو مبيَن في نتائج الدراسة الميدانية فيما يخص فروقات المتوسطات.

تم إثبات الفرضية الخامسة إذ وجدنا أنَه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتطوير الإداري السائد في المؤسسات الصناعية محل الدراسة على تحسين مستوى أدائها.

كما تم إثبات كل من الفرضية السادسة والسابعة والثامنة أي أنَه:

- ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمدخل إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء مؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- ✓ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمدخل إدارة المعرفة على أداء مؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة

رابعا: الاقتراحات والتوصيات

في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكننا استخلاص مجموعة من التوصيات، التي تسهم في تفعيل التطوير الإداري بالمؤسسة بما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائها، ومن أهمها:

خاتمة:

التزام واقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة تبنيَ التطوير الإداري للقضاء على المشاكل التسييرية والتنظيمية التي تواجهها، وذلك من خلال انتهاج المداخل الحديثة للتطوير الإداري والمتمثلة في: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة.

أن تراعي المؤسسات الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تقدم وسائل العلم والمعرفة، وبما أن العالم الخارجي والداخلي في تغير مستمر لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تأخذ في الحسبان ذلك عند إحداث عملية التطوير بما يعود بالنفع لها.

يتطلب استخدام المداخل الحديثة للتطوير الإداري إدارة مقومات أساسية في تنظيم المؤسسة وإدارتها، ومن أهمها: توافر نظام جيد لتحليل مؤشرات أداء المؤسسة، ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التطوير وتوافر نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغييرات المستمرة.

إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد باعتبارهم أهم عنصر في تطبيق سياسات وبرامج التطوير الإداري بالمؤسسة، حيث يتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسن اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم من خلال برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات، وإجراءات تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام الأساليب المتطورة في تقييم أداء العاملين وبالتالي تقييم الأداء المؤسسي.

يجب على قادة التطوير العمل على توضيح أسبابه وأهدافه للأفراد العاملين، لأن عدم فهم دوافع وغايات أي تغيير من شأنه أن يؤدي إلى مقاومة ورفضه، لذلك لا بد قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير، وهذا لضمان تعاونهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة، أو على الأقل تحييد المقاومة.

التركيز على تشكيل فرق العمل كاستراتيجية للتطوير الإداري، التي تؤدي إلى المشاركة الجماعية في تحقيق أساليب التطوير الإداري بالمؤسسات، والأخذ بآراء الموظفين والعاملين في تطبيق عملية التطوير، وهنا نؤكد على فكرة أن العمل بروح الفريق الواحد يجب أن يكون شعارا يجسده القادة الإداريين.

العمل على محاولة جعل أهداف الأفراد العاملين في نفس اتجاه أهداف المؤسسة وضمان عدم تناقضها، لأن ذلك سيعيق تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

تدريب وتكوين كل الموارد البشرية للتحكم أكثر في المهام التي يقومون بها، ومن ثم سهولة تبني وتطبيق مداخل الحديثة للتطوير الإداري بكفاءة وفعالية.

وضمن هذا الإطار، يجب على القادة الإداريين للمؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى انتقاء أحسن وأفضل النظم الإدارية للتسيير، واعتماد أنجع الاستراتيجيات التي تضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات

التي تشهدها البيئة العالمية، وهذا ما يقتضي تغيير النظم التقليدية للتسيير واعتماد أنظمة إدارية علمية حديثة تمَكن المؤسسة من تحقيق الاستمرار في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

خامسا: آفاق الدراسة

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة، والتي أمكن الحصول عليها، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بالمداخل الحديثة التطوير الإداري من جهة، وتقييم الأداء المؤسسي من جهة أخرى، إيمانا منَا بأهمية موضوع البحث، ارتأينا اقتراح عدد من المواضيع التي يمكن أن تعتبر نقطة انطلاق لأبحاث لاحقة، ومنها:

التطوير الإداري: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص.

بناء نموذج لتطبيق الأساليب الحديثة للتسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

دراسة أثر إعادة هندسة نظم العمل على أداء الجامعات: دراسة حالة.

دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تبَني استراتيجيات التطوير الإداري: دراسة حالة.

المراجـــــع

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية

الكتب

01/ اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، **six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

02/ إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

03/ أحمد بن صالح عبد الحفيظ، **المرجع العلمي لتطبيق الهندرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

04/ أحمد رشيد، **إدارة التنمية تجارب عربية**، مركز البحوث العربية، القاهرة، 1992.

05/أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.

06/ أحمد عياد، **مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

07/ أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

08/ أحمد ماهر، **تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتمييز الإداري وإدارة التغيير**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.

09/ أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

10/ أندرو دي سيزولاقي، جي والاس، ترجمة:(أبو القاسم أحمد)، **السلوك التنظيمي والأداء**' معهد الإدارة العامة، الرياض، الإسكندرية، 2007. 1999.

11/ الداوي الشيخ، **دروس في مبادئ التسيير**، مطبوعة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.

12/ بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

13/ بشير العلاق، **المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة، التمويل والمصاريف**، الدار العربية للموسوعات، بيروت،2002.

14/ بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

15/ بلحسن البليش وأخرون، **القاموس الجديد للطلاب معجم عربي مدرسي ألفبائي**، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1991.

16/ بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2014.

17/ توفيق عبد المحسن، **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.

18/ثابت عبد الرحمن إدريس، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

19/ ثروة مشهور، **استراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

20/ جلال ابراهيم العبد، **إدارة الأعمال**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.

21/ جوزيف جابلونسكي، **إدارة الجودة الشاملة**، كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد السادس، فبراير ،1993.

22/ جوزيف جابلونسكي، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2003.

23/ حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.

24/حسني عبد الرحمن الشيمي ، **إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

25/ حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

26/حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

27/ حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

28/ حمزة محمد دودين، التحليل المتقدم للبيانات باستخدام spss، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.

29/ حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2013.

30/ خضير كاضم حمود، هايل يعقوب فاخوري، **إدارة الإنتاج وعملياته**، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.

31/ خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، ط 02، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

32/ خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة، عمان،1999.

33/ خيري مصطفى كتانة، **مدخل إلى إدارة الأعمال: منهج تحليلي**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

34/ ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه** ، دار الفكر، الأردن، 2001.

35/ راوية حسن، "**السلوك في المنظمات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

36/ ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

37/ رشيد وضاح، **المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق**، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.

38/ رعد حسن الصرن، **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2002.

39/ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

40/ زاهر عبد الرحيم عاطف، **الرقابة على الأعمال الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

41/ زاهر عبد الرحيم عاطف، **هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

42/زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للطباعة والنشر، عمان، 2007.

43/ زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

44/سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد السيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

44/سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

45/ سامي جمال الدين، **الإدارة والتنظيم الإداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

46/ سعاد نائف برنوطي، **الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال**، ط03، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

47/سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية ، مصر، 2003-2004.

48/سعيد السيد علي، **الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة**، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، القاهرة،2007.

49/ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.

50/ سعيد يس عامر، **الإدارة وأفاق المستقبل**، المطبعة العثمانية الحديثة، 1998.

51/ سليم الحسنية، **مفاهيم معاصرة لتحديث الاقتصاد الوطني**، منشورات وزارة الثقافة، سورية، 2000.

52/ سليمان مصطفى الدلاهمة، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

53/ سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

54/ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، ط03، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.

55/صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

56/ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **فن إدارة الوقت**، ط02، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.

57/ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مدخل إلى العمل المؤسسي**، الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2012.

58/ عادل الشبراوي، **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: الأيزو 9000– المقارنة المرجعية**، الشركة العربية للإعلام العلمي" شعاع"، القاهرة، 1995.

59/ عامر بن خضير الكبيسي، **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**،ج4، دار الرضا، دمشق، 2006.

60/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006.

61/ عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

62/ عبد الرحيم محمد، **مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أعمال مؤتمرات، مصر الجديد، 2009.

63/ عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد و تسيير مؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2002.

64/ عبد الستار العلي، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

65/ عبد الستار العلي، وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

66/ عبد الغفور يونس، **التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.

67/ عبد الله الغني الطحم، **التطوير التنظيمي(المفاهيم النماذج، الاستراتيجيات)**، ط05، ملخص مقياس التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2011.

68/ عبد الله حسين جوهر، **استراتيجيات الإدارة الحديثة: التخطيط–التطوير–الرقابة**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2011.

68/ عبد الله حسين جوهر، **استراتيجيات الإدارة الحديثة: التخطيط–التطوير–الرقابة**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2011.

69/ عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008.

70/ علاء فرج الطاهر ، **ادارة المواد والجودة الشاملة** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.

71/ علي السلمي، **إدارة التميز**، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

72/ علي السلمي، **إدارة المعرفة**، دار غريب، القاهرة، 2004، ص 34.

73/ علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، دار للطباعة والنشر، القاهرة، بدون سنة نشر، ص259.

74/ علي شريف، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، مصر، 2001.

75/ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، ط02، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.

77/ عليوة السيد، **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، دار سماح للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

78/ عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون**، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.

79/ عمر سعيد وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، مكتب دار الثقافة، الأردن، 2003.

80/عمر وصفي عقيلي، **مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة– وجهة نظر**، ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.

81/عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، ط03، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

82/ عمرو حامد، **تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية**، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.

83/ عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

84/ فتحي أحمد ذياب عواد، **السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

85/ فريد النجار، **التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإداري في القرن 21**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

86/ فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار الكتاب، القاهرة، 1996.

87/ فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط04 مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994.

88/ فواز التميمي، أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن،2008.

89/كوكس وهوفر، **القيادة في الأزمات، ترجمة:** هاني خلجة، ريم سرطاوي، بيت الأفكار الدولية، 1998.

101/ ما يكل تي ماتيسون، جون إم ايقانسيقش، (ترجمة: هشام عبد الله)، **كلاسيكيَات الإدارة والسلوك التنظيمي**، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

90/ ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.

91/ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء، الأردن، 2003.

92/ مايكل هامر، جيمس شامبي، ترجمة شمس الدين عثمان، **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة**، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1995.

93/مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

94/حسن علي عطيه، **الجودة الشاملة والمنهج**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

95/ محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، ط 06، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

96/محمد السعيد أوكيل وآخرون، **استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

97/محمد الصيرفي ، **الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

98/محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

99/ محمد الصيرفي، **التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم**، ط02، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2010.

100/ محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، ط02، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

101/ محمد صغير بكلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، بدون سنة نشر.

102/ محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

103/ محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

104/ محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000

105/ محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 396، القاهرة، 2005.

106/محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط03، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

107/مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.

108/مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.

109/ منال طلعت محمود، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

110/ موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

111/ موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

112/ موسى خليل، **الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.

113/ نادر أحمد أبو شيحة، **التنظيم وأساليب العمل**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

114/ نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية–الاستراتيجية والوظائف والمجالات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2009

115/ نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الاستراتيجية– المفهوم–الأهمية–التحديات**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

116/ نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة: (محمود حسن حسني)، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

117/ هيثم حمود الشلبي، مروان محمد النسور، **إدارة المنشآت المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

118/ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

119/ مايكل هامر وجيمس شامبي، الهندسة الإدارية، كتب المدير ورجل الأعمال، إصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد20، القاهرة، 1993.

الرسائل والأطروحات

1/ ابتسام ابراهيم مرزوق، **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2006.

2/ اعمر بوزيد محمد، **نمذجة ظاهرة الفقر في الجزائر: حالة خميس مليانة بولاية عين الدفلى**، رسالة دكتوراه في كلية العلوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد: تلمسان، 2012/2011.

3/ بهدي عيسى، **رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي**، رسالة دكتوراه دولة، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 2005/2004.

04/ بوحرود فتيحة، **الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة سطيف 01، 2012-2013.

05/بوخناف هشام، **وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في علم اجتماع، تخصص علاقات عامة، كلية الآداب والعلوم الانسانية، الجزائر، جامعة باجي مختار: عنابة، 2011/2010.

06/بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر، 2006.

07/جاسم بن فيحان الدوسري، **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة**، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

08/حماد محمود الرقب، **واقع إدارة التغيير لدى الوزرات السلطة الفلسطينية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2008.

09/ختيم محمد العيد، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة: ميدانية لمؤسسة سونلغاز**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009.

10/ خثيري محمد، **المداخل الحديثة في التطوير الإداري وإمكانية تطبيقها في قطاع الصحة**، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، الجزائر، المدرسة العليا للتجارة، 2010.

11/دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية: حالة مؤسسة سوناطراك**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2014.

12/ رشاد محمود بدر، **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، فلسطين، الجامعة الإسلامية، **2009**.

13/رقام ليندة، **دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى بولاية سطيف**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة سطيف 1، 2014/2013.

14/ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، **كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، الجزائر، جامعة قسنطينة 02، 2014/2013.

15/عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية الجزائر، جامعة محمد خيثر بسكرة، 2002/2001.

16/عبد الله بن سعيد آل دحون، **دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية**، مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية إدارة الأعمال، السعودية، جامعة المالك سعود، 2008.

17/علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية–حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر، 2001.

18/خليل سمر محمد العلول، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطنية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير في التربية، كلية التربية، فلسطين، جامعة الأزهر، 2011.

19/صلاح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة سطيف، 2012/2011

20/عمر بلخير جواد، **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.

21/غيدة فلة، **إشكالية ترشيد الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية**، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 03، 2012/2011.

22/فهاد سلطان محمد ال صقر الودعاني، **دور التطوير الإداري في تحسين منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية إدارة الأعمال، السعودية، جامعة المالك سعود، 2008

23/ فيصل بن معيض ال سمير القحطاني، **استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني**، رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

24/قاسمي كمال، **إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريريج، رسالة دكتوراه ، قسم العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، الجزائر، جامعة سطيف 2011/2010.

25/محمد ابراهيم خليل العطوي، **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.

26/محمد زوزي ،**تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر: دراسة حالة ولاية غرداية**، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد التنمية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2009.

27/مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختيارية في شركة طيران الملكية الأردنية**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012.

28/مريم مالك، **علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسة: حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المجانية والبناء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير**، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر، 2006/205.

29/مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر، 2012/2011.

30/مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011.

31/ طهراوي حياة، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي الجزائري، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة المدية، 2016/2015.

32/الهاشمي بن واضح، **تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:** دراسة حالة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة سطيف، 2014/2013.

33/ ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، جامعة أم القرى، 1427-1428هـ.

34/يوسف صالح الحمد العنزي، **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**، مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، الأردن، جامعة الشرق لشرق الأوسط، 2013.

المجلات والدوريات

01/أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي التميز**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013.

02/أمل محمد شيخ حسين دمنهوري، **العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد31، الجزء 02، 2013.

03/إياد علي الدجني، **نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة الجامعة الإسلامية**، المجلد 29، العدد الأول، 2013.

04/بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، **أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية**، مجلة الباحث، العدد 07، 2009.

05/بن عنتر عبد الرحمان، **مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية**، مجلة العلوم الإنسانية العدد 02، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

06/بن عيشي عمار، **تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية:** دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

07/ بهاء حسين الحمداني، حسين عبد الحسين، **دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 70. 2013.

08/ بهاء عبد الرزاق قاسم، **تحليل أثر بعض المتغيرات في الإصابة بمرض اللثة باستخدام نموذج الانحدار اللوجستي**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 27، المجلد السابع، 2011.

09/ بهدي عيسى بن صالح، **ملاح هيكلة المؤسسة الشبكية**، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2004.

10/ بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.

11/ خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2012.

12/خضير علي فيروز، **دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الصناعية:** دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 26، 2013.

13/ دادن عبد الغني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006.

ريدة ديب، سليمان مهنا، **التخطيط من أجل التنمية المستدامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد 25، العدد 01، 2009.

14/ زين الدين بروش، لحسن هدار، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2007.

15/ السعيد بريكة، نور الهدى عمارة، **استثمار العوائد النفطية لتطوير قطاع الصناعة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 04، ديسمبر 2015.

16/ شوقي ناجي جواد، وآخرون، **أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة**، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العدد 96، 2013.

17/ الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010.

18/ الطيب داودي، أماني عبد الحق، **تقييم إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية**، مجلة المفكر العدد 03، جامعة محمد خيضر بسكرة

19/الطيب داودي، بن خليفة أحمد، **فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي**، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، العدد 13، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013

20/ عادل هادي البغدادي وآخرون، **أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال " دراسة ميدانية في معمل إطارات بابل**، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 21، المجلد الخامس، جامعة الكوفة، بغداد، 2008.

21/ عاشور مزريق، محمد غربي، **تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف،2005.

22/ عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001.

23/ علي خضير عباس، **استخدام نموذج الانحدار اللوجستي في التنبؤ بالدوال ذات المتغيرات الاقتصادية النوعية**، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد02، العدد 02، 2012.

24/ علي خضير عباس، **استخدام نموذج الانحدار اللوجستي في التنبؤ بالدوال ذات المتغيرات الاقتصادية النوعية**، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد02، العدد 02، 2012.

25/ علي قاسم حسن العبيدي، وآخرون، **آثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال**، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 6، 2010

26/ قوريش نصيرة، **أبعاد وتوجهات استراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد5، 2008.

27/ ماجد محمد الزيودي، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمشروع تطوير التعليم نحو المعرفي في تنمية المهارات الحياتية لطلبة المدارس الحكومية**، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد الثالث، العدد05، 2012.

28/ محفوظ أحمد جودة، **تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية– دراسة ميدانية**، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 2008

29/ محمد ذيب، **فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي**: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 04، 2013.

30/ محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، 2014.

31/ محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، **تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري**: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، العراق، العدد 90، 2011.

32/ناصر جاسم الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، **واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطبيقها**، مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 16، العدد الأول، يناير 2012.

33/ الوهاب شمام، **دراسة حول الخوصصة والهيكلة للاقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، منشورات جامعة قسنطينة،1997.

34/ يوسف بومدين، **إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

ملتقيات:

01/ أسعد حمدي محمد ماهر، **أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق –دراسة تحليلية من منظور ريادي**، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر 2014.

02/ الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، **مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة يومي 12 و 13 ماي 2010.

03/ بختي إبراهيم، **صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 و 03 مارس، 2005.

04/ بدروني هدى، **إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها**، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

05/ بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف، **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس 2005.

06/ حارس كريم العاني، ، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، يومي 15 و 16 مارس 2005، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا

07/ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي8،9 مارس 2005.

08/ شريف حمزاوي، **المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية**، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الثاني، للمؤسسات، تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، عنابة، الجزائر، 30نوفمبر – 01 ديسمبر 2004.

09/ عبد الحميد برحومة، **قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج و التصنيع**، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، كلية التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ماي 2005.

10/ عبد الكريم محسن باقر، أحلام إبراهيم العيثاوي، **إعادة هندسة عملية تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزيرة –بغداد**، ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010.

11/ عروب رتيبة، بوسبعين تسعديت، **أهمية تأهيل وتثمين الموارد المتاحة في تفعيل الاستراتيجيات الصناعية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية الجزائر حقائق وأفاق**، ملتقى وطني وطني حول الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر، جامعة مستغانم يوما 23 و24 أفريل 2012.

12/ عية عبد الرحمان، عبد القادر، **تقييم مدى نجاعة الاتجاهات الحديثة في تنمية قطاع الصناعة الجزائري بعد الاندماج في نظام اقتصاد السوق**، ملتقى وطني حول: الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر، جامعة مستغانم يوما 23 و 24 أفريل 2012.

13/ مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة**، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

14/ مراد مراكشي، **بطاقة الأداء المتوازن المستدام**: أداة فعالة لتشخيص الأداء وللتشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت للعين الكبيرة سطيف-، الملتقى الدولي الأول حول: الطرق والأدوات الكمية المطبقة في التسيير، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013 .

15/ معموري صورية، الشيخ هجيرة، **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، يومي 08 و09 نوفمبر 2010.

16/ وفيق حلمي الأغا، **دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية**، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي)، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003.

المواقع الإلكترونية

01/ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، **إدارة الوقت من المنظور الإسلامي**، جامعة الملك سعود، [متاح على خط]، www.alukah.net.

02/ عمر خضير الكبيسي، إدارة التغيير ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 11، [متاح على خط]، **http://professors.nauss.edu**.sa، تاريخ الاطلاع (2016/10/17).

03/ **الإدارة الحضرية في فكر الحضارات القديمة**، [متاح على خط] :
http://www.f-law.net/law/threads/16547، تاريخ الاطلاع (2016/01/20)

04/ ماريو مانييويز، **إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسة الموارد البشرية**، [متاح على خط] :
http://www.khayma.com، تاريخ الاطلاع (2017/01/20

05/ موقع ولاية عين الدفلى على خريطة الجزائر :[متاح على خط] : Wikipidia، تاريخ الاطلاع (2016/06/02).

06/ منصف شرقي، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، [متاح على خط]** : http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads ، تاريخ الاطلاع (2016/12/24).

07/ **استراتيجية تحسين الأداء، [** متاح على خط**]** : http://shawamreh.boardeducation.net ، تاريخ الاطلاع (2016/09/17).

08/ راغب السرجاني، **الإدارة في الحضارة الإسلامية**، [متاح على خط] : **www. Islamstory.com new Library**/، تاريخ الاطلاع (1015/01/04).

09/ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، **إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري**، جامعة الملك سعود، **[** متاح على خط]، **www.alukah.net** ، تاريخ الاطلاع (2013/06/25).

10/ **إدارة التغيير**، [متاحة على خط]، http://dspace.univ-tlemcen.dz ، تاريخ الاطلاع (2015/11/10).

11/رحاب حسين جواد كاظم، **أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها**، [متاح على خط] :
www.uobabylon.edu.iq ، تاريخ الاطلاع (2015/03/27).

12/ محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2005/2004، ص 61،[متاح على خط]: **http://www.arabproject.net**، تاريخ الاطلاع (2015/11/05).

13/عبد الرحمن تيشوري، **إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها، [** متاح على خط**]**:
www.hrdiscussion.com ، تاريخ الاطلاع (2016/09/13).

14/ **تقييم الأداء المؤسسي**، [متاح على خط]، http://www.stoob.com، تاريخ الاطلاع (2015/08/06).

15/ سعد مرزوق العتبي، **إدارة المعرفة**، [متاح على خط]، **www.khayma.com**، تاريخ الاطلاع 2015/10/19).

16/رحاب حسين جواد كاظم، مراحل تقويم الأداء،[متاح على خط]، http://www.uobabylon.edu.iq ، تاريخ الاطلاع(2015/08/13).

17/ أحمد السيد الكردي، **دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة**، [متاح على خط]،
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy تاريخ الإطلاع (2017/01/07).

18/ **الموارد البشرية**، [متاح على خط]:
http://www.abahe.co.uk/human-resources-courses ، تاريخ الاطلاع (2015/10/03).

القوانين، المراسيم والأوامر

01/ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة الأولى من الأمر 95-22 سنة 1995المتعلق بخصوص المؤسسات العمومية في الجزائر.

02/القانون رقم 88/ المؤرخ في 02 جماد الأول عام 1408هـ الموافق لـ12 جانفي 1988، الجريدة الرسمية، العدد02، الصادرة في 13 جانفي 1988.

ثانيا: باللغة الفرنسية

A- Livres

01- A. khemakhem, **la Dynamique du Contrôle De Gestion**, 2émé édition : bordas, Paris.

02- Abd el Hamid Quaret, **les Dirigeants Face à la Performance de leurs Entreprises**, Edition grand Alger livers, 2005.

03- Alain courtois &Chantal Martin Bennefous & Maurice Pillet, Gestion de **performance**, **3émé édition** D'Organisation ,Paris, 2003.

04-Alain Courtois, **Gestion de Production**, Editions d'Organisation, 11eme tirage, paris, France, 2001.

05- Alian Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, 2émé édition d'Organisation, Paris, 2007.

06- Alin Derray, Alin Lusseault, **L' Analyze StratégiqueImprision** En France, les Presses De Normandie, 2001.

07- André Boyer, **L'essentiel De la Gestion**, 2émédition, Edition D'organisation, Paris, 2002.

08- B.arraux.jacques, **Entreprise et performance globale**, Editions economica, Paris, 1997.

09- Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, librairie Vuibert, Paris, 1999.

10-Berrah Lamia, **L'Indicateur de Performance : Concepts & Applications** , Cepadues Editions, Toulouse, 2002.

11-Claire Beyou, **manager les connaissances**, liaison France, 2003.

12- Daniel Duret, Maurice Pillet, **Qualité en Production de l'ISO900 aux Outils de la Qualités**, 3émé édition D'organisation,paris, 2000.

13-F. Makhlouf, **l' Entreprise Organisation et Gestion**, maison d'édition pour l'enseigenement et la formation ,Algérie, 2006.

14-Gilles Bressy, Christian Konkuyt, **Economie D'Entreprise**, 7émé édition, Europ Media Duplication S.A, 2004.

15-H. Mintzberg, **le management au cœur des organisations**, édition d'Organisations, paris, 1998.

16- H. Mintzberg, **structure et dynamique des organisation**, les éditions d'organisations, paris, 1992.

17- Hocine Benissad, **Algérie**: **Restructuration et Reformes Economiques 18-(1979-1993**), ed. OPU, Alger, 1994

19-Isabelle Cadoret et autres, **Économètre appliquée** : **Méthodes**, **Applications**, **Corrigés**, 1er édition de boeck Université, Bibliothèque Nationale, paris, octobre 2004.

20- Jean Brilman, **Les Meilleures Pratiques De Management**, 4ème édition, Les éditions d'Organisation, Paris, France , 2003.

21- Jean Claude Scheid , **les Grands Auteurs En Organisation**, Dunod, Paris, 1990.

22-Jocou pierre et lucas Frèdèric ,**Au Cœur de Changement** : **une autre dèmarche de management la qualité totale**, 3émé édition, Dunod, paris, 1995.

23- K .Ishikawa, **Manuel pratique de Gestion**, AFNOR, paris, 1986.

24- Maurice pillet, **Six Sigma Comment L'application**, Edition d'organisation, 2005.

25-Michal Cattan et autre, **Maitriser Les Processus De L'entreprise**, 5émé édition, Edition D'organisation, Paris, Jouve, Paris, 2006.

26-Mitonneau Henri , **iso9000**.**version2000** .**le management de la qualité au plus proche des entreprises** –ed Dunod ,paris, 2001.

27-Nicolas Manson, **Management**: **Méthodes et informatique**, impression& brochage sepec-France, 2012.

28- P. Druker, **l'Avenir du Management selon Druker**, Editions village mondial, Paris,1999.

29- P. Laurent, F. Bouard, **Économie D'entreprise**, tome 02, Ed D'organisation Paris, 1997.

30- P.Druker, **l'efficacité objective n1 des cadres**, édition village mondial, paris, 1974.

31- Régis Bourbonnais, **Économtrie**, 4émé édition, Dunad, Paris 2002.

32- Ricco Rakotomalala , **Pratique de la Régression Logistique; Binaire et Polytomique**, Version 2.0 , Université Lumière Lyon 2, 20-Sep-2015 .

33-Ricco Rakotomalala, **Comparaison De Populations**: **Tests Non Paramétriques**, Version 1.0, Université Lumière Lyon 2, 2008.

34-Robert fey, Jean marie Gogue, **La maîtrise de la qualité**, Editions d'organisation, France, 1998.

35-S, Robbins, **Organizational Behavior**, 9th Ed, USA : Prentice-Hall Inc, 2001.

36-Shosi Shiba et autres , **4 Révolutions du management par la qualité totale – Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM** , dunod ,paris ,1997.

37-Y. Dupy, et autres, **les systèmes de gestion**, Librairie vuibert, Paris, 1989.

B.Les Thèses

01-Mounia Khelfaoui, **Engagement des entreprises dans la responsabilité Sociale D'entreprise Cas de PME industrielles Algériennes**, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Option : Economie de l'environnement, Université d'Alger 3, 2013/2014.

C. Les articles

01 – Bertrand Sogbossi Bocco, **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique**, La Revue des Sciences de Gestion, V.01, N. 241, 2010.

02 -Mohamed Bouhezza , **la Privatisation de l'Entreprise Publique Algérienne et le Rôle de l'Etat dans ce Processus**, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N°3 , 2004.

03 -Claire Durand , **La régression logistique** : **Presentation pour le cours SOL6210**, Analyze quantitative avancée, 2016.

04 -Daniel Maltais, Michel Leclerc, Natalie Rinfret, **Leadership Administratif Comme Concept Utile À La Modernisation De L'administra37tion Publique**, **Revue française d'administration publique**, (n° 123), 2007.

En Linge : https://halshs.archives-ouvertes.fr

05 -Fabien Martinez et Autres, **Concilier Efficience**: **Qualité des soins et Satisfaction des Professionnels**, la revue des gestions hospitalières, n 487, juin-juillet 2009, paris.

06 -Jean Bouyer, **La régression logistique en ´épidémiologie**, Master. Epidémiologie Quantitative, M2 recherche en Santé Publique, Universités Paris V, XI, XII, Versailles Saint Quentin, 2012.

07 -Julie Desjardins, **L'analyse de régression logistique** , Université de Montréal , Tutorial in Quantitative Méthode for Psychology, 2005, Vol. 1(1) .

08 -Manouchehr Ansari, **Les mesures de perception de la qualité totale dans les PMI** : **résultats de recherche**, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 12, n° 4, 1999.

09 -Papa Ibra Kebe, **Modes D' évaluation (Processus/Contenu) et performance des projets de R&D**, Les Resultats D'une Recherche Empirique. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilite, lecontrole et l'audit, May 2002, France. pp.CD-Rom, 2002.

10-.B. Dufour & D. Chessel, **Pratique des tests El´ementaire**, Logiciel, R version 3.1.2 (2014-10-31) – bs3.rnw, 2015, URL, Cours de biostatistique, En linge : http://pbil.univ-lyon1.fr/R/pdf/bs3n.

D-Ouvrages eléctroniques

01- Melchior Salgado, **La Performance** : **Une Dimension fondamentale Pour l'´évaluation des Entreprises et Des Organisations**, 2013 p 3, En ligne. halshs.archives-ouvertes.fr.

02-Jean-Louis Ermine, **Management et ingénierie des connaissances**, **Modelés et m´méthodes**, **2014**, En Linge, https://halshs.archives-ouvertes.fr, En (12/10/2015).

03-Pascal Charpentier, **Les formes Du Management** : **La Gestion Du changement Dans les Organisations**, en ligne, http://www.ladocumentationfrancaise.fr, En : 11/10/2016.

04-Céline Bareil, **LA Résistance Au Changement**: **Synthèse et Critique Des écrits**, Centre D 'études en Tronsformation des Organisations, Cahier no **04-10 –** Août 2004, En Linge : http://web.hec.ca, En : **15/10/1016**

05- Réjean Gamache, **La Productivité Définition et enjeux**, **Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec**, 2005, ISBN 2-550-43938-4, en line : https://www.travail.gouv.qc.ca, En 06/11/2016

06 –Les 7 principes de management de la qualité, en line : **http**://**www**.**qualitiso**.**com**7-principes-management-qualite/, en 18/01/2016.

07– S.Vinetier, **Test non paramétriques**, 2007, en ligne : http://www.unilim.fr, En 7/10/2016.

ثالثا: باللغة الإنجليزية

A. Books

01- Panayotis Zamaros, **Sandalias Finas De Cuernavaca**, **S**.**A**. **Total Quality Management** (**TQM**), 2008.

02- Warren Brown And Dennis Moberg, **Organization Thoiry And Management**, New York, John Wiley and Sons, 1980.

B. Reviews

01-Alfred G. Nhema, **Relevance of Classical Management Théories to Modern Public Administration**: A Review, Journal of Public Administration and Governance ISSN 2161-7104, Vol. 5, No. 3, 2015.

02- Alireza Nadrifar, Esmat Bandani, Hakimeh Shahryari, **An Overview of Classical Management Theories**: **A Review Article**, International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 2319-7064, Vol 5 Issue 9, September 2016.

03-Davood Gharakhani, Hossein Rahmati, Mohammad Reza Farrokhi, and Arshad Farahmandian, **Total Quality Management and Organizational Performance**, American Journal of Industrial Engineering 1, 2013, 3, Vol. 1, No. 3, 46-50.

04-Md. Sadrul Islam Sarker, Mohammad Rafiul Azam Khan, **Classical and Neoclassical Approaches of Management**: **An Overview**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol 14, Issue 6, 2013.

05 -Mutale Quegas , **Why Managers of Zimbabwean Local Authorities Need the Knowledge of Management Theories**: **An Evaluation of Specific Management Theories**, Information and Knowledge Management, ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X,Vol.5, No.2, 2015.

06- Qaiser Aman et autres, **Applicability of Administrative School of Thought in Higher Education Institutions of Pakistan**, Interdisciplinary Journal OF Contemporary Research in Business, VOL 3, NO 9, january 2012.

07- Ziarab Mahmood , Muhammad Basharat, Zahid Bashir, Numl, Islamabad, **Review of Classical Management Théories**, International Journal of Social Sciences and Education, ISSN: 2223-4934 Vol: 2 Issue: 1 January 2012.

C. Web sites

01-M S .Sridhar, **Schools of Management Thought**, See discussions, stats, and author profiles for this publication, On line : https://www.researchgate.net /publication /224952289, Retrieved on: 17 March 2016.

02-Yasin Olum, **Modern Management Theories And Practices**, Being a paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004, at Kenya School of Monetary Studies, On line file:///C:/Users/client/Downloads/theories.pdf, **On** : 20/10/02015.

03-Stephen W. Hartman, **Management Theory** : **Introduction and Main Points**, **on line** : **http**://**iris**.**nyit**.**edu**/**~shartman**/**mba0120**/**chapter2**, On : 7/12/2016.

04- Alan Frost M.Sc, **A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors**, 2014, En Linge , http://www.knowledge-management-tools.net, On (15/09/2015).

05-Takeshi Ohsawa, **Introduction to Characteristics of Japanese Management Style**: **For Better Understanding of Cultural Differences in Comparing MBTI Data of Japan with That of Other Countries** , Human Resource Research Institute, On Line, http://typeandculture.org, On 20/10/2015.

06 -Sotiris Zigiaris, **Business Process Re-engineering**, **Report produced for the EC funded projec**, **Innoregio**: **dissémination of innovation and knowledge management techniques** , J anuary 2000, On line, http://www.adi.pt/docs/innoregio_bpr-en.

الملاحـــــق

الملحق رقم (01): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

	الرتبة العلمية والاسم الكامل للمحكم	مكان العمل
01	الدكتور: توفيق هاشم المارديني	رئيس قسم إدارة الأعمال جامعة إربد الأهلية- الأردن-
02	الدكتور: زياد محمد الصمادي	أستاذ مشارك قسم إدارة الأعمال- جامعة آل البيت- الأردن-
03	الدكتور: أحمد يوسف دودين	رئيس قسم إدارة الأعمال جامعة الزرقاء- الأردن-
04	الأستاذ الدكتور: مكيد علي	جامعة المدية
05	الدكتور: خثير محمد	جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة.
06	الدكتور: سعيد منصور	جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة.
07	الدكتورة: الجوزي ذهبية	جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة.
08	الدكتورة: خلوف زهرة	جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة.
09	الدكتورة: قاضي نجاة	جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة.

الملحق رقم (02): الاستبانة في شكلها النهائي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي

سيد(ت)ي الفاضل(ة):

تحية واحترام وبعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى تقييم **أثر التطوير الإداري في ترقية مستوى أداء المؤسسة**، والذي يشكل جزءا من دراسة ميدانية في إطار التحضير لإنجاز أطروحة دكتوراه علوم كمساهمة منكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي، يسعدني أن أقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان، راجية منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، واعدة إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم، علما بأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم مني أسمى عبارات التقدير والاحترام مع الشكر الخالص على تعاونكم مسبقا.

المقصود **بالتطوير الإداري** في دراستنا: هو ذلك التدخل المخطط والمستمر الممارس من طرف الجهة المسؤولة عن قيادة عملية التطوير الإداري، من مدراء ورؤساء أقسام وبمشاركة مختلف أفراد المؤسسة، حيث يتم ذلك عن طريق تبني أحدث أساليب التسيير التي نذكر منها: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة، حتى تستطيع المؤسسات مواجهة ومواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها، وذلك عن طريق تحسين مستوى أداءها، مما يتطلب ترابط وتحقيق أهداف مركبة تتعلق بإنتاجية المؤسسة ورضا أفرادها.

أما الأداء المؤسسي: هو نشاط شامل ومستمر، يعكس أسلوب قيام المؤسسة بوظائفها وسعيها إلى تحقيق أهدافها في تفاعل مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، ويتم تقييمه وفق أسس ومعايير تضعها المؤسسة، طبقا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف الاستراتيجية.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

***الجنس:** ☐ ذكر ، أنثى ☐

***سنوات الأقدمية:**

أقل من 05 سنوات ☐، 05- أقل من 10 سنوات ☐ ، 10 سنوات إلى 20 ☐ ، أكثر من 20 سنة ☐

***المستوى التعليمي:**

ثانوي ☐ ، جامعي ☐ ، دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) ☐ ، أخرى (حدد) ☐

* **مستوى المسؤولية في المؤسسة:** مسؤول فوج ☐ ، رئيس قسم ☐ ، رئيس مصلحة ☐ ،

نائب مدير ☐ ، مدير ☐ ، أحرى ☐

الجزء الثاني: مدى توافر مداخل الحديثة للتطوير الإداري في المؤسسة

البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة	**درجة الإجابة**				
أولا: اقتناع وتبنَي القيادة الإدارية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العبارة					
1- يتابع المسؤولون الإداريون مستويات أداء مرؤوسيهم وحثهم على تحسينها.					
2-تحرص القيادة الإدارية على الالتزام بخطط وبرامج العمل على كافة المستويات.					
3-تخصص القيادة الإدارية الامكانيات المناسبة لتدعيم جهود الجودة بالمؤسسة.					
4-تعمل المؤسسة على تفعيل إجراءات الجزاء والعقاب من أجل ترقية جهود الجودة.					
ثانيا: التوجه بالزبون					
5-رضا الزبون هو الهدف الأساسي لتوجهات المؤسسة ومعيار نجاحها الأسمى.					
6-سعيك إلى إرضاء الزبون ليس بدافع مهني فقط ولكن بقانعة شخصية أيضا.					
7-تحافظ المؤسسة على الزبائن الحالين والمحتملين(زبائن جدد).					
8-تعمل المؤسسة على تحديث منتجاتها وعصرنة نشاطها من أجل إرضاء زبائنها.					
9-يوجد لدى المؤسسة نظام لترصد وتتبع التغيرات الحاصلة في أذواق وتوجهات الزبائن.					
10-تأخذ إدارة المؤسسة آراء الزبائن بعين الاعتبار عند تطوير أو تقديم منتج جديد					
ثالثا: مشاركة العاملين وتحفيزهم					

11-تعمل المؤسسة على تشجيع وتحفيز العمال باستمرار.					
12-يتم إعطاء العاملون الصلاحية للتغيير في طرق أداء عملهم.					
13-يتم منح السلطات الكافية للعاملين للعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن.					
14-المسؤولون يتقبلون الانتقادات ويستمعون إلى آراء واقتراحات مرؤوسهم.					
15-يتلقى العاملون المتميزين في عملهم تحفيزات مادية ومعنوية.					
رابعا: التحسين الشامل والمستمر للعمليات					
16-توجد لدى إدارة المؤسسة رؤيا راسخة بأن مسار الجودة يجب أن يكون مستمرا وشاملا لكل أنشطتها.					
17-أثبتت الإدارة العليا فعلا جديتها والتزامها بتحقيق مبدأ الجودة المستمرة.					
18-تقوم المؤسسة بمراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة.					
19-الالتزام بالتحسين المستمر لجوانب عملي سوف يكون له مردودا مباشرا على وضعية المهنية .					
20-تقلل المؤسسة وقت انتقال العمل من قسم لأخر بصفة مستمرة.					
21-تستخدم المؤسسة أساليب متقدمة لتحسين العمليات.					
خامسا: التركيز على الاحتياجات الإدارية					

22-توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل عامل.					
23-تتوفر وسائل حديثة لمتابعة التطورات في مجال تقديم المنتجات.					
24-توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء.					
25-يوجد مراجعة وتحديث لأساليب الرقابة على الجودة.					
26-تضع المؤسسة خطط استراتيجية تحسنها وتعدلها حسب الحاجة.					
27-تقوم المؤسسة بعمل فرق تتوافر فيهم المهارات والقدرات اللازمة لحل المشاكل.					
البعد الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)					
أولا: التغيير الأساسي					
28-تعمل المؤسسة على إعادة النظر في الأعمال الحالية التي تقوم بها ومحاولة تحسينها وفق مستجدات بيئتها.					
29- تعتمد المؤسسة على أساليب عمل ابتكارية، وتسعى إلى تحسين المناهج الإدارية المستعملة باستمرار.					
30-تقوم المؤسسة بإعادة النظر في الأعمال الإدارية والهيكلية في المؤسسة ككل.					
ثانيا: التغيير الجذري					
31-تلجأ قيادة المؤسسة إلى أسلوب التغيير الجذري في العمليات الإدارية لتجنب تهديدات بيئتها الخارجية والداخلية.					

32-تحرص المؤسسة على التغيير الكلي لقواعد العمل الإداري كضرورة لمسايرة مستوى منافسها.					
33-يتم تصميم العمليات الإدارية وفقا لمقتضيات الحاجة الحالية والمستقبلية لنشاطها.					
34-تسعى المؤسسة دائما إلى إجراء تصحيحات عميقة وفق ما تمليه نتائج عمل نظام الرقابة لديها.					
ثالثا: التغيير في العمليات والمهام					
35-تشمل عملية التغيير مهام الإدارات والهياكل الموجودة ضمن الهرم التنظيمي.					
36-تركز المؤسسة في هذا الجانب على المهام والأشخاص على حد سواء.					
37-تهدف قرارات التغيير إلى خدمة مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى.					
رابعا: الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي					
38-تحتاج عملية التغيير الجذري إلى الاستثمار الأمثل في نظام المعلومات.					
39-تعتمد عملية التغيير الجذري على البحث عن فرص التغيير والتطوير قبل حدوث مشاكل تتطلب التغيير.					
40-تمتلك المؤسسة القدرة على تطوير حلول بديلة وإجراءات التحسين المستمر في العمليات والأنشطة.					
البعد الثالث: إدارة المعرفة					
أولا: تشخيص المعرفة					

41-تعتمد المؤسسة في توظيف المعارف الجديدة على الخبرات الداخلية والخارجية.					
42-تقوم المؤسسة بتكليف أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية.					
43-توفر المؤسسة البيئة المناسبة لتميز العاملين وإبراز قدراتهم.					
44-تخصص المؤسسة رعاية خاصة لأفرادها المتميزين.					
ثانيا: اكتساب المعرفة وتطويرها					
45-يحتاج اكتساب المعرفة دراية وخبرة كافية في المؤسسة.					
46-تمنح المؤسسة لعمالها فرصة مواصلة الدراسة بغية توسيع معارفهم.					
47-توفر المؤسسة المناخ المناسب لتطوير القدرات الابداعية للعاملين بالمؤسسة.					
48-تعمل المؤسسة على تطوير أفكار ومعارف العاملين لديها.					
ثالثا: تخزين المعرفة					
49-تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في برمجيات خاصة للاستفادة منها في وقت الحاجة.					
50-تدرب المؤسسة الأفراد على خزن المعرفة، استرجاعها، وتحديثها باستمرار.					
51-تهتم المؤسسة بذوي الخبرة والمعارف لديها باعتبارهم خزين معرفي متميز لأداء أعمالها.					
52-تستخدم المؤسسة تقنيات عالية في خزن					

واسترجاع المعرفة لديها.					
رابعا: نقل المعرفة واستخدامها					
53-تصدر المؤسسة نشرات علمية متخصصة يتم من خلالها نشر المعرفة.					
54-تتيح المؤسسة للأفراد العاملين فرصة الاطلاع على المعرفة وتشاركها.					
55-تتاح المعرفة الموجودة في المؤسسة لجميع الأفراد العاملين للاستفادة منها.					
56-تمنح المؤسسة لعمالها فرصة تطبيق معارفهم.					
57-يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث أخطاء في العمل.					
58-توفر المؤسسة المستلزمات الضرورية لتطبيق المعرفة.					

الجزء الثالث: تقييم مستوى أداء المؤسسة

حدد درجة موافقتك بوضع العلامة التالية (×) التي تعبر عن مستوى أداء مؤسساتكم

أولا: مقياس الفعالية	**درجة الإجابة**				
محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق يشدة
59-تسعى المؤسسة إلى تعظيم أرباحها من خلال تعظيم السعر.					
60-تقوم المؤسسة بتوسيع حصتها السوقية بغض النظر عن الإمكانيات المسخرة لذلك.					
61-كفاءة النظام المالي للمؤسسة يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					
62-يساهم نظام الرقابة والتقييم في موائمة النتائج					

المحققة مع الأهداف المخططة.					
63-تعمل المؤسسة على تعظيم مبيعاتها كمقياس لتحسين نتائج عملها.					
64-يعتبر المردود المالي من أهم معايير الأداء بالنسبة للمؤسسة.					
ثانيا: مقياس الكفاءة					
65-تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف كاستراتيجية عامة لتعظيم أرباحها.					
66-تقوم المؤسسة بتطوير نشاط البحث العلمي وتطبيق نتائجه في حل المشاكلات المطروحة.					
67-تعطي المؤسسة أهمية خاصة لتكوين وتدريب العاملين كوسيلة لتحسين إنتاجية العمل.					
68-تقوم المؤسسة بجلب الخبرات والمهارات الخارجية والعمل على ترغيبها للعمل في المؤسسة.					
69-تسعى المؤسسة أن يكون معيار نجاحها ناتجا عن رضا الزبون وليس عن وضعيات احتكارية في السوق.					
70-التوازن بين الثمن والجودة هو استراتيجية المثلى لإرضاء الزبون.					
71-تطوير إنتاجية العمل هو الأسلوب الأكثر كفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف.					
72-يتم تحسين إجراءات العمل طبقا لمتطلبات العمل.					
73-تعتبر المؤسسة رأس المال الفكري المتوفر لديها هو المصدر الأساسي لخلق القيمة وذلك بصفته موردا يصعب محاكاته.					

الملحق رقم (03): المؤسسات المتواجد في ولاية عين الدفلى

الرقم	طبيعة النشاط	العنوان	اسم المؤسسة
01	تركيب المعادن	المنطقة الصناعية عين الدفلى	BATIRIM
02	البناء المعدني	المنطقة الصناعية عين الدفلى	BATICIC
03	انتاج الحليب و مشتقاته	بلدية عريب–عين الدفلى	ملبنة عريب
04	انتاج الحليب و مشتقاته	بلدية بئر ولد خليفة–عين الدفلى	ملبنة ونيس
05	تحويل المعادن	بلدية خميس مليانة–عين الدفلى	SOTRAMET
06	إنتاج مواد البناء والخزف الصحي و الزجاج المسطح	طريق الحمامة–مليانة	شركة صناعة الخزف الصحي EIMS
07	تكرير السكر	بلدية سيدي لخضر–عين الدفلى	شركة تكرير السكر SORASUCRE
08	مطحنة القمح اللين و الصلب	سيدي بوعبيدة – بلدية العطاف	مطحنة الظهرة
09	مطحنة القمح اللين و الصلب	المنطقة الصناعية عين الدفلى	مطحنة سيم
10	انتاج الأجر الأحمر	بلدية خميس مليانة–عين الدفلى	SPRK شركة المواد الحمراء BRIQUETTERIE
11	لإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجمعة	المنطقة الصناعية عين الدفلى	ALCAHYD
12	صناعة الأسلاك الكهربائية العتاد و التجهيزات المرتبطة بميدان الطاقة الشمسية و الكهربائية	المنطقة الصناعية عين الدفلى	EL SEWEDEY CABLES ALGERIE
13	صناعة منتجات لتغذية الحيوانات	بلدية سيدي لخضر–عين الدفلى	GAC ORAC UAB
14	التسمين الصناعي للدواجن و التفريخ الصناعي للبيض	بلدية بئر ولد خليفة–عين الدفلى	SPA ABATTOIRS CENTRE
15	اتصنيع الانابيب الصلبة	المنطقة الصناعية عين الدفلى	SPA maghrib tubes
16	انتاج الالمنيوم	المنطقة الصناعية عين الدفلى	SPA profiles aluminum de maghreb
17	تنفيذ الأشغال	المنطقة الصناعية عين الدفلى	Epe Spa
18	تصنيع البطاريات	المنطقة الصناعية عين الدفلى	SARL bergan energy
19	انتاج المواد الصيدلانية	اواد الريحان خميس مليانة	SPA A-T pharma

20	انتاج البيض الطازج الموجه للاستهلاك	حسيبة بن بوعلي العطاف	SARL f.star
21	انتاج الالمنيوم	بئر النحاس العطاف	METALCO
22	صنع المضخات و عتاد الري	عين السلطان	SARL HYDRO-INDUSTRI
23	انتاج و تحضير الخرسانة	منطقة النشاطات خميس مليانة	ETB-TCE
24	مؤسسة أشغال الكهرباء	بئر ولد خليفة	EURL HYDRABEL
25	صنع المضخات وعتاد الري	عين السلطان	SARL HYDRO-INDUSTRI
26	صناعة منتجات لتغذية الحيوانات	المطقة الصناعية عين الدفلى	SIM-SANDERS
27	إنتاج وصناعة الطلاء	المنطقة الصناعية بومدفع	EURL dar erradja

المصدر: http://www.dcwaindefla.dz

الملحق رقم (04): جداول النتائج المستخرجة من برنامج spss بعد تفريغ البيانات

معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

البيان		العبارة رقم (01)	العبارة رقم (02)	العبارة رقم (03)	العبارة رقم (04)	اقتناع وتبني القيادة الإدارية
العبارة رقم (01)	Spearman corrélation	1,000	,464**	,353**	,285**	,586**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (02)	Spearman corrélation	,464**	1,000	,515**	,215**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (03)	Spearman corrélation	,353**	,515**	1,000	,460**	,834**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (04)	Spearman corrélation	,285**	,215**	,460**	1,000	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
اقتناع وتبني القيادة الإدارية	Spearman corrélation	,586**	,720**	,834**	,680**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

البيان		العبارة رقم (05)	العبارة رقم (06)	العبارة رقم (07)	العبارة رقم (08)	العبارة رقم (09)	العبارة رقم (10)	التوجه بالزبون
العبارة رقم (05)	Spearman corrélation	1,000	,555**	,585**	,535**	,248**	,341**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (06)	Spearman corrélation	,555**	1,000	,601**	,539**	,261**	,445**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (07)	Spearman corrélation	,585**	,601**	1,000	,512**	,205**	,226**	,657**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,009	,004	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (08)	Spearman corrélation	,535**	,539**	,512**	1,000	,394**	,461**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (09)	Spearman corrélation	,248**	,261**	,205**	,394**	1,000	,462**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,009	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (10)	Spearman corrélation	,341**	,445**	,226**	,461**	,462**	1,000	,702**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
التوجه بالزبون	Spearman corrélation	,694**	,730**	,657**	,778**	,670**	,702**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

البيان		العبارة رقم (11)	العبارة رقم (12)	العبارة رقم (13)	العبارة رقم (14)	العبارة رقم (15)	مشاركة العاملين وتحفيزهم
العبارة رقم (11)	Spearman corrélation	1,000	,199*	,359**	,303**	,637**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (12)	Spearman corrélation	,199*	1,000	,364**	,143	,066	,601**
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	,071	,408	,000
	N	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (13)	Spearman corrélation	,359**	,364**	1,000	,129	,234**	,609**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,103	,003	,000
	N	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (14)	Spearman corrélation	,303**	,143	,129	1,000	,350**	,527**
	Sig. (2-tailed)	,000	,071	,103	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (15)	Spearman corrélation	,637**	,066	,234**	,350**	1,000	,668**
	Sig. (2-tailed)	,000	,408	,003	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160
مشاركة العاملين وتحفيزهم	Spearman corrélation	,727**	,601**	,609**	,527**	,668**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

البيان		العبارة رقم (16)	العبارة رقم (17)	العبارة رقم (18)	العبارة رقم (19)	العبارة رقم (20)	العبارة رقم (21)	التحسين الشامل والمستمر للعمليات
العبارة رقم (16)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,000 160	,507** ,000 160	,417** ,000 160	,382** ,000 160	,250** ,001 160	,392** ,000 160	,712** ,000 160
العبارة رقم (17)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,507** ,000 160	1,000 ,000 160	,402** ,000 160	,349** ,000 160	,128 ,107 160	,402** ,000 160	,677** ,000 160
العبارة رقم (18)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,417** ,000 160	,402** ,000 160	1,000 ,000 160	,416** ,000 160	,240** ,002 160	,518** ,000 160	,699** ,000 160
العبارة رقم (19)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,382** ,000 160	,349** ,000 160	,416** ,000 160	1,000 ,000 160	,269** ,001 160	,370** ,000 160	,614** ,000 160
العبارة رقم (20)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,250** ,001 160	,128 ,107 160	,240** ,002 160	,269** ,001 160	1,000 ,000 160	,293** ,000 160	,556** ,000 160
العبارة رقم (21)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,392** ,000 160	,402** ,000 160	,518** ,000 160	,370** ,000 160	,293** ,000 160	1,000 ,000 160	,713** ,000 160
التحسين الشامل والمستمر للعمليات	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,712** ,000 160	,677** ,000 160	,699** ,000 160	,614** ,000 160	,556** ,000 160	,713** ,000 160	1,000 ,000 160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

البيان		العبارة رقم (22)	العبارة رقم (23)	العبارة رقم (24)	العبارة رقم (25)	العبارة رقم (26)	العبارة رقم (27)	التركيز على الاحتياجات الإدارية
العبارة رقم (22)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,000 160	,467** ,000 160	,429** ,000 160	,494** ,000 160,	,392** ,000 160	,517** ,000 160	,744** ,000 160
العبارة رقم (23)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,467** ,000 160	1,000 ,000 160	,333** ,000 160	,452** ,000 160	,407** ,000 160	,528** ,000 160	,678** ,000 160
العبارة رقم (24)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,429** ,000 160	,333** ,000 160	1,000 ,000 160	,622** ,000 160	,515** ,000 160	,333** ,000 160	,705** ,000 160
العبارة رقم (25)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,494** ,000 160	,452** ,000 160	,622** ,000 160	1,000 ,000 160	,594** ,000 160	,524** ,000 160	,802** ,000 160
العبارة رقم (26)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,392** ,000 160	,407** ,000 160	,515** ,000 160	,594** ,000 160	1,000 ,000 160	,437** ,000 160	,681** ,000 160
العبارة رقم (27)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,517** ,000 160	,528** ,000 160	,333** ,000 160	,524** ,000 160	,437** ,000 160	1,000 ,000 160	,750** ,000 160
التركيز على الاحتياجات الإدارية	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,744** ,000 160	,678** ,000 160	,705** ,000 160	,802** ,000 160	,681** ,000 160	,750** ,000 160	1,000 ,000 160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

البيان		العبارة رقم (28)	العبارة رقم (29)	العبارة رقم (30)	التغيير الأساسي
العبارة رقم (28)	Spearman corrélation	1,000	,225**	,103	,500**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,195	,000
	N	160	160	160	160
العبارة رقم (29)	Spearman corrélation	,225**	1,000	,511**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160
العبارة رقم (30)	Spearman corrélation	,103	,511**	1,000	,776**
	Sig. (2-tailed)	,195	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160
التركيز على الاحتياجات الإدارية	Spearman corrélation	,500**	,815**	,776**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

البيان		العبارة رقم (31)	العبارة رقم (32)	العبارة رقم (33)	العبارة رقم (34)	التغيير الجذري
العبارة رقم (31)	Spearman corrélation	1,000	,487**	,376**	,226**	,705**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (32)	Spearman corrélation	,487**	1,000	,636**	,423**	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (33)	Spearman corrélation	,376**	,636**	1,000	,474**	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (34)	Spearman corrélation	,226**	,423**	,474**	1,000	,650**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
التغيير الجذري	Spearman corrélation	,705**	,843**	,797**	,650**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Correlations

البيان		العبارة رقم (35)	العبارة رقم (36)	العبارة رقم (37)	التغيير في العمليات والمهام
العبارة رقم (35)	Spearman corrélation	1,000	,620**	,368**	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160
العبارة رقم (36)	Spearman corrélation	,620**	1,000	,457**	,803**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160
العبارة رقم (37)	Spearman corrélation	,368**	,457**	1,000	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160
التغيير في العمليات والمهام	Spearman corrélation	,735**	,803**	,826**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

البيان		العبارة رقم (38)	العبارة رقم (39)	العبارة رقم (40)	الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي
العبارة رقم (38)	Spearman corrélation	1,000	,492**	,344**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160
العبارة رقم (39)	Spearman corrélation	,492**	1,000	,343**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160
العبارة رقم (40)	Spearman corrélation	,344**	,343**	1,000	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160
الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي	Spearman corrélation	,807**	,727**	,735**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

البيان		العبارة رقم (41)	العبارة رقم (42)	العبارة رقم (43)	العبارة رقم (44)	تشخيص المعرفة
العبارة رقم (41)	Spearman corrélation	1,000	,576**	,192*	, ,369**	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,015	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (42)	Spearman corrélation	,576**	1,000	,358**	,431**	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (43)	Spearman corrélation	,192*	,358**	1,000	,358**	,615**
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (44)	Spearman corrélation	,369**	,431**	,358**	1,000	,753**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
تشخيص المعرفة	Spearman corrélation	,709**	,759**	,615**	,753**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

البيان		العبارة رقم (45)	العبارة رقم (46)	العبارة رقم (47)	العبارة رقم (48)	اكتساب المعرفة وتطويرها
العبارة رقم (45)	Spearman corrélation	1,000	,231**	,127	,139	,363**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,111	,081	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (46)	Spearman corrélation	,231**	1,000	,485**	,481**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (47)	Spearman corrélation	,127	,485**	1,000	,759**	,872**
	Sig. (2-tailed)	,111	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (48)	Spearman corrélation	,139	,481**	,759**	1,000	,868**
	Sig. (2-tailed)	,081	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
اكتساب المعرفة وتطويرها	Spearman corrélation	,363**	,730**	,872**	,868**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

البيان		العبارة رقم (49)	العبارة رقم (50)	العبارة رقم (51)	العبارة رقم (52)	تخزين المعرفة
العبارة رقم (49)	Spearman corrélation	1,000	,601**	,555**	,456**	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (50)	Spearman corrélation	,601**	1,000	,465**	,411**	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (51)	Spearman corrélation	,555**	,465**	1,000	,367**	,733**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
العبارة رقم (52)	Spearman corrélation	,456**	,411**	,367**	1,000	,737**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
تخزين المعرفة	Spearman corrélation	,818**	,772**	,733**	,737**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)..

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

البيان		العبارة رقم (53)	العبارة رقم (54)	العبارة رقم (55)	العبارة رقم (56)	العبارة رقم (57)	العبارة رقم (58)	نقل المعرفة واستخدامها
العبارة رقم (53)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,000 160	,461** ,000 160	,347** ,000 160	,098 ,220 160	,134 ,092 160	,298** ,000 160	,636** ,000 160
العبارة رقم (54)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,461** ,000 160	1,000 ,000 160	,530** ,000 160	,197* ,013 160	,056 ,482 160	,404** ,000 160	,992** ,000 160
العبارة رقم (55)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,347** ,000 160	,530** ,000 160	1,000 ,000 160	,290** ,000 160	,067 ,401 160	,452** ,000 160	,695** ,000 160
العبارة رقم (56)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,098 ,220 160	,197* ,013 160	,290** ,000 160	1,000 ,000 160	-,076 ,337 160	,308** ,000 160	,446** ,000 160
العبارة رقم (57)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,134 ,092 160	,056 ,482 160	,067 ,401 160	-,076 ,337 160	1,000 ,000 160	,188* ,017 160	,387** ,000 160
العبارة رقم (58)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,298** ,000 160	,404** ,000 160	,452** ,000 160	,308** ,000 160	,188* ,017 160	1,000 ,000 160	,684** ,000 160
نقل المعرفة واستخدامها	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,636** ,000 160	,692** ,000 160	,695** ,000 160	,446** ,000 160	,387** ,000 160	,684** ,000 160	1,000 ,000 160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد تقييم أداء المؤسسة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations

البيان		العبارة رقم (59)	العبارة رقم (60)	العبارة رقم (61)	العبارة رقم (62)	العبارة رقم (63)	العبارة رقم (64)	الفعالية
العبارة (59)	Spearman corrélation	1,000	,324**	-,075	,013	,149	,271**	,581**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,348	,866	,061	,001	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (60)	Spearman corrélation	,324**	1,000	,232**	,070	,279**	,311**	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,382	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (61)	Spearman corrélation	-,075	,232**	1,000	,512**	,311**	,185*	,505**
	Sig. (2-tailed)	,348	,003	,000	,000	,000	,019	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (62)	Spearman corrélation	,013	,070	,512**	1,000	,298**	,113	,461**
	Sig. (2-tailed)	,866	,382	,000	,000	,000	,156	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (63)	Spearman corrélation	,149	,279**	,311**	,298**	1,000	,113	,534**
	Sig. (2-tailed)	,061	,000	,000	,000	,000	,156	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
العبارة رقم (64)	Spearman corrélation	,271**	,311**	,185*	,113	,113	1,000	,594**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,019	,156	,156	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
الفعالية	Spearman corrélation	,581**	,700**	,505**	,461**	,534**	,594**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

البيان		العبارة رقم (65)	العبارة رقم (66)	العبارة رقم (67)	العبارة رقم (68)	العبارة رقم (69)	العبارة رقم (70)	العبارة رقم (71)	العبارة رقم (72)	العبارة رقم (73)	الكفاءة
العبارة رقم (65)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,000 160	,255** ,001 160	,276** ,000 160	,226** ,004 160	,265** ,001 160	,426** ,000 160	,362** ,000 160	,320** ,000 160	,222** ,005 160	,515** ,000 160
العبارة رقم (66)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,255** ,001 160	1,000 ,000 160	,567** ,000 160	,356** ,000 160	,275** ,000 160	,331** ,000 160	,358** ,000 160	,303** ,000 160	,342** ,000 160	,684** ,000 160
العبارة رقم (67)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,276** ,000 160	,567** ,000 160	1,000 ,000 160	,540** ,000 160	,381** ,000 160	,430** ,000 160	,349** ,000 160	,347** ,000 160	,421** ,000 160	,742** ,000 160
العبارة رقم (68)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,226** ,004 160	,356** ,000 160	,540** ,000 160	1,000 ,000 160	,327** ,000 160	,322** ,000 160	,378** ,000 160	,378** ,000 160	,386** ,000 160	,653** ,000 160
العبارة رقم (69)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,265** ,001 160	,275** ,000 160	,381** ,000 160	,327** ,000 160	1,000 ,000 160	,556** ,000 160	,447** ,000 160	,444** ,000 160	,353** ,000 160	,642** ,000 160
العبارة رقم (70)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,426** ,000 160	,331** ,000 160	,430** ,000 160	,322** ,000 160	,556** ,000 160	1,000 ,000 160	,515** ,000 160	,471** ,000 160	,436** ,000 160	,702** ,000 160
العبارة رقم (71)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,362** ,000 160	,358** ,000 160	,349** ,000 160	,378** ,000 160	,447** ,000 160	,515** ,000 160	1,000 ,000 160	,654** ,000 160	,434** ,000 160	,687** ,000 160
العبارة رقم (72)	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,320** ,000 160	,303** ,000 160	,347** ,000 160	,378** ,000 160	,444** ,000 160	,471** ,000 160	,654** ,000 160	1,000 ,000 160	,512** ,000 160	,676** ,000 160
العبارة	Spearman	,222**	,342**	,421**	,386**	,353**	,436**	,434**	,512**	1,000	,657**

رقم (73)	corrélation Sig. (2-tailed) N	,005 160	,000 160	,000 160	,000 160	,000 160	,000 160	,000 160	,000 160	,000 160	,000 160
الفعالية	Spearman corrélation Sig. (2-tailed) N	,515** ,000 160	,684** ,000 160	,742** ,000 160	,653** ,000 160	,642** ,000 160	,702** ,000 160	,687** ,000 160	,676** ,000 160	,657** ,000 160	1,000 ,000 160

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	58

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,952	73

معامل ثبات الدراسة في حالة حذف عبارة وبقاء باقي العبارات

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
01	276,45	972,312	,432	,951
02	276,51	963,421	,464	,951
03	276,58	956,660	,540	,954
03	276,60	968,128	,372	,954
04	276,28	967,990	,394	,951
05	276,33	962,990	,436	,951
06	276,26	975,780	,274	,951
07	276,47	958,439	,507	,951
08	276,86	958,396	,453	,951
09	276,80	953,557	,560	,950
10	276,81	946,208	,614	,950
11	277,59	957,362	,413	,951
12	277,20	958,186	,468	,951
13	277,02	969,440	,309	,951
14	276,94	944,695	,592	,950
15	276,55	954,488	,537	,950
16	276,72	967,786	,349	,951
17	276,58	962,622	,545	,951
18	276,41	968,810	,437	,951
19	276,96	969,797	,294	,951
20	276,80	947,494	,643	,951
21	276,74	949,500	,580	,951
22	276,79	951,338	,569	,950
23	276,99	950,805	,605	,950
24	276,68	955,288	,596	,950
25	276,74	959,704	,611	,950
26	276,86	949,100	,613	,950
27	276,60	976,631	,308	,951
28	276,99	954,855	,621	,950

29	276,96	955,948	,567	,950
30	277,14	949,822	,593	,950
31	277,14	954,061	,517	,950
32	277,01	958,107	,516	,950
33	276,83	965,542	,400	,951
34	276,91	966,382	,394	,951
35	277,01	960,893	,446	,951
36	276,68	961,491	,376	,951
37	276,97	955,729	,462	,951
38	276,93	964,756	,423	,951
39	277,03	955,930	,462	,951
40	276,83	964,208	,418	,951
41	276,66	968,464	,375	,951
42	276,94	957,211	,538	,951
43	277,13	956,027	,492	,951
44	276,62	974,929	,294	,951
45	276,76	952,333	,620	,950
46	277,19	950,782	,518	,951
48	277,11	955,706	,470	,951
49	276,81	957,025	,511	,951
50	276,94	953,631	,568	,950
51	276,66	955,407	,548	,950
52	277,04	950,992	,569	,950
53	277,37	963,152	,358	,951
54	277,06	959,254	,511	,951
55	277,03	960,918	,475	,951
56	277,10	962,229	,434	,951
57	277,17	982,720	,066	,952
58	276,97	954,345	,623	,950
59	277,56	998,877	-,169	,954
60	277,25	987,409	-,015	,953
61	276,76	962,069	,504	,951
62	276,73	970,726	,355	,951

63	**276,62**	**981,055**	**,134**	**,952**
64	**276,59**	**982,859**	**,069**	**,952**
65	**276,64**	**974,960**	**,230**	**,952**
66	**277,13**	**948,500**	**,569**	**,950**
67	**276,76**	**951,443**	**,588**	**,950**
68	**276,99**	**953,006**	**,541**	**,950**
69	**276,58**	**964,837**	**,440**	**,951**
70	**276,30**	**967,532**	**,481**	**,951**
71	**276,53**	**961,987**	**,508**	**,951**
72	**276,64**	**960,849**	**,527**	**,951**
73	**276,87**	**946,593**	**,610**	**,950**

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Chapiro- Wilh Test and Kolmogorov-Smirnov Test

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Z	df	Sig.	Z	df	Sig.
x	,083	160	,009	,979	160	,016
y	,085	160	,007	,979	160	,016

Chapiro- Wilh Test and Kolmogorov-Smirnov Test

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Z	df	Sig.	Z	Df	Sig.
Total data	,110	160	,000	,974	160	,005

توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Pecent
Valid	m	130	81,2	81,2	81,2
	f	30	18,8	18,8	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Pecent
Valid	secondaire	58	36,2	36,2	36,2
	universitaire	87	54,4	54,4	90,6
	graduate universitaire	10	6,2	6,2	96,9
	Autre	5	3,1	3,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Pecent
Valid	moins 05	41	25,6	25,6	25,6
	5 moins de 10années	51	31,9	31,9	57,5
	10 années à 20	28	17,5	17,5	75,0
	plus de 20	40	25,0	25,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى المسؤولية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Pecent
Valid	responsable de groupe	33	20,6	20,6	20,6
	chef departement	34	21,2	21,2	41,9
	chef de servéce	64	40,0	40,0	81,9
	adjoit directeur	4	2,5	2,5	84,4
	directeur	8	5,0	5,0	89,4
	Autre	17	10,6	10,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

اختبار كي دو لعبارات أبعاد إدارة الجودة الشاملة

Test Statistics

	العبارة رقم (01)	العبارة رقم (02)	العبارة رقم (03)	العبارة رقم (04)
Chi-Square	1,882E2[a]	1,104E2[a]	1,518E2[b]	1,484E2[b]
df	3	3	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 40,0.

b. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 32,0.

Test Statistics

	العبارة رقم (05)	العبارة رقم (06)	العبارة رقم (07)	العبارة رقم (08)	العبارة رقم (09)	العبارة رقم (10)
Chi-Square	1,097E2[a]	1,108E2[a]	1,166E2[a]	1,561E2[b]	76,375[b]	1,142E2[b]
df	3	3	3	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 40,0.

b. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 32,0.

Test Statistics

	العبارة رقم (11)	العبارة رقم (12)	العبارة رقم (13)	العبارة رقم (14)	العبارة رقم (15)
Chi-Square	1,030E2[a]	64,438[a]	84,688[a]	2,260E2[a]	84,500[a]
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	العبارة رقم (11)	العبارة رقم (12)	العبارة رقم (13)	العبارة رقم (14)	العبارة رقم (15)
Chi-Square	1,030E2[a]	64,438[a]	84,688[a]	2,260E2[a]	84,500[a]
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 32,0.

Test Statistics

	العبارة رقم (16)	العبارة رقم (17)	العبارة رقم (18)	العبارة رقم (19)	العبارة رقم (20)	العبارة رقم (21)
Chi-Square	61,150[a]	1,402E2[b]	1,269E2[a]	1,271E2[a]	1,164E2[b]	1,196E2[b]
df	3	4	3	3	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	العبارة رقم (22)	العبارة رقم (23)	العبارة رقم (24)	العبارة رقم (25)	العبارة رقم (26)	العبارة رقم (27)
Chi-Square	56,500[a]	1,322E2[b]	39,050[a]	94,100[a]	1,410E2[a]	99,562[b]
df	3	4	3	3	3	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

اختبار كي دو لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

Test Statistics

	اقتناع وتبني القيادة الإدارية	التوجه بالزبون	مشاركة العاملين وتحفيزهم	التحسين الشامل والمستمر للعمليات	التركيز على الاحتياجات الإدارية
Chi-Square	2.226	1.208	85.15	1.686	1,271
df	3	4	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

اختبار كي دو لعبارات أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

Test Statistics

	العبارة رقم (28)	العبارة رقم (29)	العبارة رقم (30)
Chi-Square	2,218E2[a]	1,723E2[b]	1,778E2[b]
df	3	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000

Test Statistics

	العبارة رقم (31)	العبارة رقم (32)	العبارة رقم (33)	العبارة رقم (34
Chi-Square	93,250[a]	67,250[a]	1,390E2[a]	1,306E2[a]
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	العبارة رقم (35)	العبارة رقم (36)	العبارة رقم (37)
Chi-Square	1,596E2[a]	1,229E2[a]	96,812[a]
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000

Test Statistics

	العبارة رقم (38)	العبارة رقم (39)	العبارة رقم (40)
Chi-Square	77,812[a]	1,621E2[a]	1,380E2[a]
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000

اختبار كي دو لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

Test Statistics

	التغيير الأساسي	التغيير الجذري	التغيير في العمليات	الاعتماد على تقنية المعلومات والبعد الاستقرائي
Chi-Square	1,905E2[a]	1,538E2[b]	1,655E2[b]	72,100[a]
df	3	4	4	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

اختبار كي دو لعبارات أبعاد إدارة المعرفة

Test Statistics

	العبارة رقم (41)	العبارة رقم (42)	العبارة رقم (43)	العبارة رقم (44)
Chi-Square	1,437E2[a]	1,096E2[b]	1,879E2[a]	1,422E2[a]
df	4	3	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	العبارة رقم (45)	العبارة رقم (46)	العبارة رقم (47)	العبارة رقم (48)
Chi-Square	1,930E2[a]	1,366E2[b]	76,938[b]	84,562[b]
df	3	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	العبارة رقم (49)	العبارة رقم (50)	العبارة رقم (51)	العبارة رقم (52)
Chi-Square	1,242E2[a]	1,124E2[a]	1,658E2[a]	1,043E2[a]
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	العبارة رقم (53)	العبارة رقم (54)	العبارة رقم (55)	العبارة رقم (56)	العبارة رقم (57)	العبارة رقم (58)
Chi-Square	82,500[a]	1,798E2[a]	1,973E2[a]	1,330E2[a]	1,196E2[a]	1,706E2[a]
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

اختبار كي دو لأبعاد إدارة المعرفة

Test Statistics

	x31	x32	x33	x34
Chi-Square	1,704E2[a]	1,128E2[a]	1,850E2[b]	1,545E2[a]
df	3	3	4	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

اختبار كي دو لأبعاد التطوير الإداري

Test Statistics

	إدارة الجودة الشاملة	إعادة هندسة العمليات الإدارية	إدارة المعرفة	التطوير الإداري
Chi-Square	197,650[a]	163,800[a]	152,500[a]	184,850[a]
Df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

اختبار كي دو لعبارات بعد الفعالية

Test Statistics

	العبارة رقم (59)	العبارة رقم (60)	العبارة رقم (61)	العبارة رقم (62)	العبارة رقم (63)	العبارة رقم (64)
Chi-Square	87,438[a]	51,250[b]	105,850[b]	242,750[a]	221,250[a]	98,700[b]
Df	4	3	3	4	4	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	العبارة رقم (65)	العبارة رقم (66)	العبارة رقم (67)	العبارة رقم (68)	العبارة رقم (69)	العبارة رقم (70)	العبارة رقم (71)	العبارة رقم (72)	العبارة رقم (73)
Chi-Square	93,450[b]	63,250[a]	1,266E2[a]	1,014E2[a]	1,123E2[b]	1,342E2[b]	1,166E2[b]	1,935E2[a]	81,375[a]
Df	3	4	4	4	3	3	3	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

اختبار كي دو لأبعاد التطوير الإداري

Test Statistics

	الفعالية	الكفاءة	تقييم مستوى أداء المؤسسة
Chi-Square	185,400[a]	125,200[a]	126,238[b]
Df	3	3	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000

اختبارات الكشف عن تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد مجتمع الدراس

Ranks

	Sexe	N	Mean Rank	Sum of Ranks
إدارة الجودة الشاملة	M	130	83,50	10854,50
	F	30	67,52	2025,50
	Total	160		
إعادة هندسة العمليات الإدارية	M	130	82,67	10747,00
	F	30	71,10	2133,00
	Total	160		
إدارة المعرفة	M	130	82,75	10757,50
	F	30	70,75	2122,50
	Total	160		

Test Statistics

	إدارة الجودة الشاملة	إعادة هندسة العمليات الإدارية	إدارة المعرفة
Mann-Whitney U	1560,500	1668,000	1657,500
Wilcoxon W	2025,500	2133,000	2122,500
Z	-1,703	-1,233	-1,279
Asymp. Sig. (2-tailed)	,089	,217	,201

a. Grouping Variable: sexe

Ranks

	Exp	N	Mean Rank
إدارة الجودة الشاملة	moins 05	41	74,00
	5 moins de 10années	51	84,31
	10 années à 20	28	88,00
	plus de 20	40	77,05
	Total	160	
إعادة هندسة العمليات الإدارية	moins 05	41	71,63
	5 moins de 10années	51	90,84
	10 années à 20	28	77,46
	plus de 20	40	78,52
	Total	160	
إدارة المعرفة	moins 05	41	83,41
	5 moins de 10années	51	75,70
	10 années à 20	28	84,88
	plus de 20	40	80,58
	Total	160	

Test Statistics[a,b]

	إدارة الجودة الشاملة	إعادة هندسة العمليات الإدارية	إدارة المعرفة
Chi-Square	2,109	4,240	,961
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,550	,237	,811

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: exp

Rank

	Niveauet	N	Mean Rank
إدارة الجودة الشاملة	Secondaire	58	92,41
	Universitaire	87	76,57
	graduate universitaire	10	72,85
	Autre	5	25,90
	Total	160	
إعادة هندسة العمليات الإدارية	Secondaire	58	89,97
	Universitaire	87	76,21
	graduate universitaire	10	81,90
	Autre	5	42,50
	Total	160	
إدارة المعرفة	Secondaire	58	88,04
	Universitaire	87	78,26
	graduate universitaire	10	65,65
	Autre	5	61,60
	Total	160	

Test Statistics[a,b]

	إدارة الجودة الشاملة	إعادة هندسة العمليات الإدارية	إدارة المعرفة
Chi-Square	11,679	6,545	3,602
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,009	,088	,308

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: exp

Ranks

	niveauet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
إدارة الجودة الشاملة	secondaire	58	33,78	1959,50
	autre	5	11,30	56,50
	Total	63		

Test Statistics[b]

	x1
Mann-Whitney U	41,500
Wilcoxon W	56,500
Z	-2,636
Asymp. Sig. (2-tailed)	,008
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,005[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: niveauet

Ranks

	niveauet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
x1	universitaire	87	48,24	4197,00
	autre	5	16,20	81,00
	Total	92		

Test Statistics[a]

	إدارة الجودة الشاملة
Mann-Whitney U	66,000
Wilcoxon W	81,000
Z	-2,610
Asymp. Sig. (2-tailed)	,009

a. Grouping Variable: niveauet

Ranks

	responsa	N	Mean Rank
إدارة الجودة الشاملة	responsable de groupe	33	63,85
	chef departement	34	90,60
	chef de servéce	64	83,20
	adjoit directeur	4	89,62
	directeur	8	106,75
	autre	17	67,97
	Total	160	
إعادة هندسة العمليات الإدارية	responsable de groupe	33	61,64
	chef departement	34	91,97
	chef de servéce	64	84,61
	adjoit directeur	4	93,62
	directeur	8	108,44
	autre	17	62,47
	Total	160	
إدارة المعرفة	responsable de groupe	33	67,82
	chef departement	34	95,09
	chef de servéce	64	78,12
	adjoit directeur	4	125,75
	directeur	8	76,62
	autre	17	76,06
	Total	160	

Test Statistics[a]

	إدارة الجودة الشاملة	إعادة هندسة العمليات الإدارية	إدارة المعرفة
Chi-Square	10,065	13,875	10,046
df	5	5	5
Asymp. Sig.	,073	,016	,074

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: responsa

Rank

	responsa	N	Mean Rank	Sum of Ranks
إعادة هندسة العمليات الإدارية	responsable de groupe	33	28,41	937,50
	chef departement	34	39,43	1340,50
	Total	67		

Test Statistics[a a]

	إعادة هندسة العمليات الإدارية
Mann-Whitney U	376,500
Wilcoxon W	937,500
Z	-2,316
Asymp. Sig. (2-tailed)	,021

b. Grouping Variable: responsa

Ranks

	Responsa	N	Mean Rank	Sum of Ranks
x2	responsable de groupe	33	39,47	1302,50
	chef de servéce	64	53,91	3450,50
	Total	97		

Test Statistics[a a]

	إعادة هندسة العمليات الإدارية
Mann-Whitney U	741,500
Wilcoxon W	1302,500
Z	-2,397
Asymp. Sig. (2-tailed)	,017

a. ????: responsa

Ranks

	Responsa	N	Mean Ranks	Sum of Ranks
إعادة هندسة العمليات الإدارية	responsable de groupe	33	18,76	619,00
	Directeur	8	30,25	242,00
	Total	41		

Test Statistics[a a]

	إعادة هندسة العمليات الإدارية
Mann-Whitney U	58,000
Wilcoxon W	619,000
Z	-2,438
Asymp. Sig. (2-tailed)	,015
Mann-Whitney U	,013[a]

b. Grouping Variable: responsa

Ranks

	responsa	N	Mean Ranks	Sum of Ranks
x2	chef de servéce	64	43,73	2799,00
	Autre	17	30,71	522,00
	Total	81		

Test Statistics

	إعادة هندسة العمليات الإدارية
Mann-Whitney U	369,000
Wilcoxon W	522,000
Z	-2,032
Asymp. Sig. (2-tailed)	,042

a. Grouping Variable: responsa

Ranks

Responsa	N	Mean Ranks	Sum of Ranks

إعادة هندسة العمليات الإدارية	Directeur	8	18,56	148,50
	Autre	17	10,38	176,50
	Total	25		

Test Statistics

	إعادة هندسة العمليات الإدارية
Mann-Whitney U	23,500
Wilcoxon W	176,500
Z	-2,607
Asymp. Sig. (2-tailed)	,009
Mann-Whitney U	,007[a]

b. Grouping Variable: responsa

تأثير التمتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقييم الأداء

درجة التأثير تعزي لجنس المستقصى

Ranks

		N	Mean Ranks	378378Sum of Ranks
الفعالية	m	130	76,43	9936,00
	f	30	98,13	2944,00
	Total	160		
الكفاءة	m	130	82,33	10703,00
	f	30	72,57	2177,00
	Total	160		

Test Statistics

	الفعالية	الكفاءة
Mann-Whitney U	1421,000	1712,000
Wilcoxon W	9936,000	2177,000
Z	-2,326	-1,044
Asymp. Sig. (2-tailed)	,020	,297
Mann-Whitney U		

a. Grouping Variable: sexe

Ranks

		N	Mean Rank
الفعالية	moins 05	41	84,10
	5 moins de 10années	51	72,14
	10 années à 20	28	67,93
	plus de 20	40	96,28
	Total	160	
الكفاءة	moins 05	41	66,05
	5 moins de 10années	51	84,77
	10 années à 20	28	87,05
	plus de 20	40	85,28
	Total	160	

Test Statistics[a,b]

	الفعالية	الكفاءة
Chi-Square	8,709	5,441
Df	3	3
Asymp. Sig.	,033	,142

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: exp

Ranks

		N	Mean Ranks	379379Sum of Ranks
الفعالية	5 moins de 10années	51	39,97	2038,50
	plus de 20	40	53,69	2147,50
	Total	91		

Test Statistics a

	الفعالية
Mann-Whitney U	712,500
Wilcoxon W	2038,500
Z	-2,474
Asymp. Sig. (2-tailed)	,013
Mann-Whitney U	

a Grouping Variable: exp

Ranks

		N	Mean Ranks	380380Sum of Ranks
الفعالية	10 années à 20	28	27,57	772,00
	plus de 20	40	39,35	1574,00
	Total	68		

Test Statistics a

	الفعالية
Mann-Whitney U	366,000
Wilcoxon W	772,000
Z	-2,439
Asymp. Sig. (2-tailed)	,015
Mann-Whitney U	

a Grouping Variable: exp

Ranks

		N	Mean Rank
الفعالية	secondaire	58	71,29
	universitaire	87	87,59
	graduate universitaire	10	53,25
	autre	5	118,50
	Total	160	
الكفاءة	secondaire	58	89,91
	universitaire	87	78,81
	graduate universitaire	10	57,70
	autre	5	46,40
	Total	160	

Test Statistics[a,b]

	الفعالية	الكفاءة
Chi-Square	11,280	7,682
Df	3	3
Asymp. Sig.	,010	,053

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: niveaux

Ranks

مستوى التعليمي		N	Mean Ranks	381381Sum of Ranks
الفعالية	secondaire	58	63,80	3700,50
	universitaire	87	79,13	6884,50
	Total	145		

Test Statistics a

	الفعالية
Mann-Whitney U	1989,500
Wilcoxon W	3700,500
Z	-2,168
Asymp. Sig. (2-tailed)	,030
Mann-Whitney U	

a Grouping Variable: niveaux

Ranks

Niveaux		N	Mean Ranks	381381Sum of Ranks
الفعالية	universitaire	87	51,10	4446,00
	graduate universitaire	10	30,70	307,00
	Total	97		

Test Statistics a

	الفعالية
Mann-Whitney U	252,000
Wilcoxon W	307,000
Z	-2,186
Asymp. Sig. (2-tailed)	,029
Mann-Whitney U	

a Grouping Variable: niveaux

Ranks

Niveaux		N	Mean Ranks	381381Sum of Ranks
y1	graduate universitaire	10	6,35	63,50
	autre	5	11,30	56,50
	Total	15		

Test Statistics a

	الفعالية
Mann-Whitney U	8,500
Wilcoxon W	63,500
Z	-2,054
Asymp. Sig. (2-tailed)	,040
Mann-Whitney U	,040

a Grouping Variable: niveaux

Ranks

Responsibility		N	Mean Rank
الفعالية	responsable de groupe	33	82,33
	chef departement	34	93,60
	chef de servéce	64	62,84
	adjoit directeur	4	70,00
	directeur	8	102,94
	autre	17	109,12
	Total	160	
الكفاءة	responsable de groupe	33	66,33
	chef departement	34	90,54
	chef de servéce	64	80,95
	adjoit directeur	4	87,88
	directeur	8	104,38
	autre	17	73,26
	Total	160	

Test Statistics[a,b]

	الفعالية	الكفاءة
Chi-Square	20,877	7,374
Df	5	5
Asymp. Sig.	,001	,194

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: responsibility

Ranks

responsibility		N	Mean Ranks	383383Sum of Ranks
الفعالية	responsable de groupe	33	56,89	1877,50
	chef de servéce	64	44,93	2875,50
	Total	97		

Test Statistics a

	الفعالية
Mann-Whitney U	795,500
Wilcoxon W	2875,500
Z	-1,998
Asymp. Sig. (2-tailed)	,046
Mann-Whitney U	

a Grouping Variable: responsibility

Ranks

responsibility		N	Mean Ranks	383383Sum of Ranks
الفعالية	chef departement	34	61,51	2091,50
	chef de servéce	64	43,12	2759,50
	Total	98		

Test Statistics a

	الفعالية
Mann-Whitney U	679,500
Wilcoxon W	2759,500
Z	-3,073
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002
Mann-Whitney U	

a Grouping Variable: responsa

Ranks

responsibility		N	Mean Ranks	383383Sum of Ranks
الفعالية	chef de servéce	64	34,48	2207,00
	directeur	8	52,62	421,00
	Total	72		

Test Statistics a

	الفعالية
Mann-Whitney U	127,000
Wilcoxon W	2207,000
Z	-2,338
Asymp. Sig. (2-tailed)	,019
Mann-Whitney U	

a Grouping Variable, responsibility

Ranks

Responsibility		N	Mean Ranks	384384Sum of Ranks
الفعالية	chef de servéce	64	36,08	2309,00
	autre	17	59,53	1012,00
	Total	81		

Test Statistics a

	الفعالية
Mann-Whitney U	229,000
Wilcoxon W	2309,000
Z	-3,686
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
Mann-Whitney U	

a Grouping Variable: responsibility

الاختبارات المتعلقة بنموذج الدراسة

اختبار الدلالة الاحصائية للنموذج ككل

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	42,490	1	,000
	Block	42,490	1	,000
	Model	42,490	1	,000

إحصاءات R^2

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	117,639[a]	,233	,369

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	117,639[a]	,233	,369

Variables in the Equation

		B	**S.E.**	**Wald**	**df**	**Sig.**	**Exp(B)**
Step1	xxx	2,886	,475	36,900	1	,000	17,914
	Constant	-,452	,342	1,748	1	,186	,636

a. Variable(s) entered on step 1: xxx