



UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة

LARBI TEBESSI TEBESSA – UNIVERSITY

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم اجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وتنمية

التطوير التنظيمي وجودة أداء العاملين

-دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل. م. د" في علم الاجتماع: تخصص: تنظيم
وتنمية

دفعة: 2018

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

د. صوالحية منير

بيازة صبرينة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
لبنى فتيحة	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
منير صوالحية	أستاذ محاضر أ-	مشرفا ومقررا
نور الدين جفال	أستاذ محاضر أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نتقدم بخالص الشكر إلى الدكتور "صوالحية
منير" على كل ما قدمه لنا من نصائح
وتوجيهات ومساعدات لتقديم هذه المذكرة
وأحيي فيه نبيل أخلاقه وحسن معاملته لنا
طوال مشوارنا الدراسي، فجزاه الله خيرا
وكذلك نشكر كل من ساعدنا في إكمال هذه
المذكرة سواء من بعيد أو قريب وجزا الله
الجميع عني طيب الجزاء.

إهداء

إلى روح والدتي الطاهرة رحمة الله عليها واسكنها فسيح
جناته.

إلى أبي أطال الله في عمره وحفظه

إلى زوجي الذي قدم لي كل الدعم

إلى كل أفراد العائلة الكريمة

إلى كل الزملاء والأصدقاء

إلى كل طالب علم

أهدي هذا العمل

الفهارس

الصفحة	الموضوع
	فهرس المحتويات.
VI	فهرس الجداول.
VIII	فهرس الأشكال.
أ	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
02	تمهيد.
03	أولاً: الإشكالية.
05	ثانياً: الفرضيات.
05	ثالثاً: أهمية الموضوع.
06	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.
07	خامساً: أهداف الدراسة.
07	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.
13	سابعاً: الدراسات السابقة.
20	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: التطوير التنظيمي	
22	تمهيد.
23	أولاً: نظريات التطوير التنظيمي.
23	1- الجيل الأول لنظريات التطوير التنظيمي.
23	1-1- نظريات التدريب العلمي.
24	1-2- نظرية البحث العلمي.
24	1-3- البحث المسحي والتغذية العكسية.
24	1-4- نظرية التنقية الاجتماعية.
25	1-5- النموذج المثالي للإدارة.
26	1-6- نظرية الشبكة الإدارية.
26	2- جودة حياة العمل.
26	2-2- إدارة الجودة الشاملة.

27	2-3- مدرسة الاستراتيجيات.
27	2-4- الثقافة التنظيمية.
28	ثانيا: دواعي التطوير التنظيمي
28	1- أهمية التطوير التنظيمي والفائدة منه.
29	2- عوامل التطوير التنظيمي.
30	3- أسس ومبادئ التطوير.
30	4- مراحل التطوير التنظيمي.
32	ثالثا: المسؤول عن إحداث التطوير التنظيمي.
32	1- الادارة العليا.
32	2- كافة المستويات الادارية بالمنظمة مع احتفاظ الادارة العليا بالقرار النهائي.
32	3- المفوضين لسلطة اتخاذ القرار المناسب.
32	رابعا: مجالات التطوير التنظيمي.
33	1- الافراد.
33	2- جماعات العمل.
33	3- التنظيم نفسه.
34	خامسا: استراتيجيات التطوير التنظيمي.
34	1- انواع استراتيجيات التطوير.
35	سادسا: ادارة التطوير التنظيمي.
35	1- التحول من الخطة الى التنفيذ.
36	2- الرقابة على خطط التطوير التنظيمي.
36	ثامنا: مقاومة التطوير التنظيمي.
37	تاسعا: الهندرة الإدارية.
37	- منهجية الهندرة الإدارية.
الفصل الثالث: جودة أداء العاملين	
41	أولا: اداء العاملين.
41	1- محددات الاداء:
41	2- مكونات الأداء
42	3-العوامل المؤثرة في الأداء وأهميته.

44	4- معايير أداء العاملين.
44	ثانيا: تقييم أداء العاملين ومجالاته:
45	1- أهمية واهداف عملية تقييم أداء العاملين.
45	2- أهمية أداء العاملين.
46	ثالثا: تحسين المستمر في الأداء (دورة كايزن وديمينغ) (deming-kayzen)
46	1- وفقا دورة ديمينغ.
47	2- وفقا لدورة كايزن kayzen.
48	رابعا: إدارة الجودة مفهوما وأساسياتها
48	1- التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة.
48	1-1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة).
48	1-2-1- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية (ضبط رئيس العمال للجودة).
48	1-3-1- مرحلة الادارة العلمية (مرحلة ضبط الجودة والتفتيش).
48	1-4-1- مرحلة ضبط الجودة احصائيا.
49	1-5-1- مرحلة ضمان الجودة.
49	1-6-1- مرحلة ادارة الجودة الاستراتيجية.
49	1-7-1- مرحلة ادارة الجودة الشاملة.
50	خامسا: النظريات المفسرة لإدارة الجودة.
50	1 - نظرية ادوارد ديمينغ EDWARD DEMNIG.
52	2- نظرية كروسبي Philip Crosby
52	سادسا: أساسيات ادارة الجودة.
52	1- فوائد إدارة الجودة.
53	2- مبادئ إدارة الجودة.
54	سابعا: مراحل تطبيق إدارة الجودة.
55	ثامنا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة.
55	1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة.
55	2- التبنى المشترك لكافة الأقسام لفلسفة إدارة الجودة.
55	3- إعادة هيكلة ثقافة المنظمة.
55	4- الاستعانة بالاستشاريين (الخبرات الخارجية).

55	5- الانفتاح في الإتصال.
55	6- تطوير برامج التدريب.
55	7- التحسين المستمر.
56	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة، عرض وتحليل وتفسير النتائج.	
58	I- الإجراءات المنهجية للدراسة
58	أولاً: مجالات الدراسة.
58	1/ المجال الجغرافي.
60	2/ المجال الزمني.
60	3/ المجال البشري.
60	ثانياً: الخصائص العامة للعينة:
61	ثالثاً: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
61	1- منهج الدراسة.
61	2/ أدوات جمع البيانات.
63	ثالثاً: اساليب التحليل والتفسير (مستوياته).
64	II- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
64	أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الأولية.
67	ثانياً: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: التكنولوجيات الحديثة وتحسين المهارات الفردية للعاملين.
75	ثالثاً: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: التقييم الأداء المؤسسي وأداء العاملين.
83	رابعاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
83	1- عرض وتحليل المقابلات.
88	2- مناقشة نتائج الدراسة.
88	2-1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
89	2-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
89	2-3- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلات.
90	خامساً: النتائج الفاصلة للدراسة
	خاتمة

95	قائمة المراجع.
	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
60	يوضح مجتمع الدراسة.	01
63	توزيع المبحوثين الذين تم إجراء مقابلات معهم.	02
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	04
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	05
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	06
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	07
67	يوضح إجابات المبحوثين عن مدى اهتمام الإدارة بتنمية مواردها البشرية.	08
67	يوضح إجابات المبحوثين حول نوع الاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة في تحسين المهارات الفردية للعاملين.	09
68	آراء المبحوثين حول مدى اعتماد الإدارة على التكنولوجيات الحديثة أثناء أدائها لمهامها.	10
69	يوضح إجابة المبحوثين في حالة "تعتمد".	11
69	يوضح رأي المبحوثين فيما إن كانت الإدارة تعتمد على شبكة آلية (الانترنت) لتسهيل تبادل المعلومات.	12
70	إجابة المبحوثين اعتقادهم حول تساهم هذه الآليات (الانترنت) في تحسين وتطوير أداء العاملين.	13
71	يوضح إجابات المبحوثين حول مدى ضرورة تواجد جهاز كمبيوتر في مكتب العمل.	14
71	يوضح رأي المبحوثين في مدى تمكن العمال داخل المؤسسة الجامعية من التحكم في الحاسوب والشبكة المعلوماتية.	15
72	يوضح آراء المبحوثين في مدى ضرورة قيام العمال بدورات تكوينية لتحسين استعمال الشبكة المعلوماتية.	16
72	يوضح إجابات المبحوثين حول مدى وضعهم محور التكنولوجيا الحديثة ضمن أولوياتهم أثناء عقدتهم لاجتماعات دورية.	17
73	يوضح رأي المبحوثين حول اعتقادهم لمدى توفر المؤسسة الجامعية حاليا على تكنولوجيات حديثة.	18
73	يوضح إجابات المبحوثين بـ لا تتوفر.	19

74	يوضح إجابات المبحوثين حول وسائل الاتصال التي يتم استخدامها في العمل.	20
75	يوضح إجابات المبحوثين حول مزايا التدريب الإلكتروني.	21
75	يوضح آراء المبحوثين حول تقييمهم للأداء المؤسسي ان كان ينطلق بناءً على جملة من الأهداف.	22
76	يوضح إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الإجابة ب نعم.	23
76	يوضح إجابات المبحوثين فيما كان اعتقادهم بضرورة عملية التقييم المؤسسي.	24
77	يوضح آراء المبحوثين حول ما إذا كانت الإجابة ب ضرورة.	25
77	آراء المبحوثين حول ما تقيسه عملية التقييم المؤسسي.	26
78	يوضح آراء المبحوثين فيما تتم عملية التقييم المؤسسي.	27
79	يوضح إجابات المبحوثين على أي أساس تتم عملية تقييم الأفراد العاملين.	28
79	يوضح آراء المبحوثين فيما يتمثل انعكاس نقص تقييم الأداء المؤسسي على الأفراد العاملين.	29
80	يوضح آراء المبحوثين فيما ينعكس نقص تقييم الأداء المؤسسي على المؤسسة.	30
81	يوضح إجابات المبحوثين إن كان يتم إعلام الأفراد العاملين بنتائج عملية التقييم المؤسسي.	31
81	آراء المبحوثين حول ما إذا كان يتم التعامل مع نتائج عملية التقييم المؤسسي.	32
82	يوضح آراء المبحوثين حول مدى اعتقادهم بنظام تقييم الأداء المؤسسي له دور في التقليل من أخطاء العاملين.	33
82	يوضح آراء المبحوثين إن كان تقييم الأداء المؤسسي يساعد على تحفيز الأفراد العاملين تحسين مهاراتهم.	34
83	يوضح آراء المبحوثين حول نظام تقييم الأداء المؤسسي وأسباب التراجع في الأداء.	35

الصفحة	العنوان	الرقم
23	يبين خطوات التدريب العملي	01
26	يبين نظرية الشبكة الادارية الاهتمام بالعمل والانتاج	02
31	يوضح مراحل التطوير التنظيمي	03
42	يوضح مكونات الأداء	04
51	يبين دائرة ديمنيغ في الجودة وحاجات المستهلك.	05

مقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية الداخلية بالهيكل التنظيمي ووضعية العمل وما تتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دورا مهما في إنسانية الأداء بين الأجزاء المختلفة.

ومن بين أهم متغيرات البيئة الداخلية للأفراد العاملين (بمختلف مواقعهم) الذين يشكلون العمود الفقري للمؤسسة لثقافة المؤسسة واتجاهاتها التطويرية إذ أن الخصائص وقدرات المورد البشري في أي مؤسسة تؤثر وتتأثر في الوقت ذاته بمتغيرات البيئة السالفة الذكر، ينجم عنها مستوى جودة حياة العمل وفقما يدركه وما يتصوره الأفراد العاملين وكذلك فإن متغيرات البيئة الخارجية المتمثلة في المتغيرات الاجتماعية السياسية والتكنولوجية لها تأثيراتها المتباينة على المؤسسات لتحقيق مزايا تنافسية معتمدة على مواردها البشرية.

لذلك أصبح مفهوم التطوير التنظيمي يمثل فلسفة الاتجاه السلوكي في الإدارة التي تقوم على اشباع الاحتياجات الإنسانية لأعضاء التنظيم بهدف تحقيق جودة أداء العاملين.

ويعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب التغيير الهادف والمستمر ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة وفق استراتيجيات متجددة مع الاهتمام بأحداث توازن بين العلاقات الرسمية وغير رسمية داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار جاءت الدراسة الموسومة بـ "التطوير التنظيمي وجودة أداء العاملين" لتشخيص الواقع الفعلي لهذه الدراسة والتي كان جانبها الميداني على مستوى جامعة العربي التبسي -تبسة-، حيث تضمنت الدراسة أربع فصول مقسمة كما يلي:

الفصل الأول والمعنون بـ "الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة" والذي جاءت فيه العناصر التالية: الإشكالية، فرضيات البحث، مبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، مفاهيم الدراسة، إضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث.

أما الفصل الثاني والمعنون بـ "التطوير التنظيمي" فقد اشتمل على أهم العناصر التي لها صلة بموضوع التطوير التنظيمي مثل: نظريات التطوير التنظيمي، دواعي التطوير التنظيمي، المسؤول عن إحداث التطوير التنظيمي، مجالات التطوير التنظيمي، استراتيجيات التطوير التنظيمي، إدارة التطوير التنظيمي، مقاومة التطوير التنظيمي، والهندرة الإدارية.

أما الفصل الثالث والموسوم بـ "جودة أداء العاملين" فقد احتوى على أداء العاملين، تقييم أداء العاملين ومجالاته، تحسين المستمر في الأداء، إدارة الجودة مفهومها وأساسياتها، النظريات المفسرة لإدارة الجودة... وجاء الفصل الرابع تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة، وعرض وتحليل وتفسير البيانات" بمايلي: مجالات الدراسة، الخصائص العامة للعينة، منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، أساليب التحليل والتفسير (مستوياته)، وعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، ثم خاتمة.

الفصل الأول:

الاطار التصوري و المفاهيمي للدراسة.

تمهيد.

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: الفرضيات.

ثالثاً: أهمية الموضوع.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد خصص هذا الفصل والذي يتمحور حول الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة، وقد تم من خلاله بطرح وعرض اشكالية التساؤلات المطروحة حول الموضوع إضافة إلى توضيح أهمية الدراسة والأسباب الكامنة وراء اختيار هذا الموضوع وأهم المفاهيم التي لها صلة بالموضوع، ثم صياغة مجموعة من الفرضيات حاولت من خلالها الإجابة على التساؤلات الفرعية، ثم ختم هذا الفصل بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية:

شهد القرن العشرين نمواً تنظيمياً واسع النطاق شمل مختلف نواحي الحياة، حيث أصبحت المنظمات في الوقت الراهن تشهد تغييرات بيئية جذرية، ومتسارعة بشكل ملحوظ من حيث الكم والنوع والسرعة، فتوسعت أشكال المنافسة وانهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والمجتمعات والمؤسسات والأفراد، ومن جهة أخرى يشهد العالم تقدماً سريعاً في الفكر الإداري، إضافة إلى التقدم السريع في الأساليب والإجراءات.

وعلى هذا الأساس تندرج ظاهرة التغيير أو التطوير من بين المواضيع أهمية في الفكر السوسيولوجي الحديث، خاصة لما أحدثته الثورة التكنولوجية في مجالات الحياة وفي كل المجتمعات والأنظمة على اختلاف أنواعها ومستوياتها، فالجدير بالذكر أن تجارب التغيير تختلف بين الدول، لذا لا يمكن تعميم تجارب الدول المتقدمة على جميع الدول النامية والساعية للتطورات الحاصلة لامتلاك التكنولوجيا، هذه الغاية قد تتعارض مع طبيعة الأنظمة وخصائصها ومع طبيعة الأفراد وقيمتها وثقافتهم واتجاهاتهم.

ويعتبر التطوير وجودة أداء العاملين من بين أهم المواضيع التي أصبحت تحظى باهتمام الدارسين في مختلف التخصصات وتتقاطع حولها العديد من الدراسات والاتجاهات في مختلف المجالات، فقد أدى التحول التنظيمي إلى تباين وجهات النظر وتعدد المقاربات وتزايد الكتابات حول هذا الموضوع خاصة في السنوات الأخيرة نتيجة اتساع فجوة المعرفة التنظيمية التي أصبحت الدول تهتم بالطرق المثلى التي تمكن من التكيف ومواجهة التحديات التي لم تعد محلية أو إقليمية بل تعدتها إلى العالمية.

فالتطوير التنظيمي هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تطوير الفكر التنظيمي التقليدي واستخدام التقنيات الحديثة للوصول مستوى التميز والإبداع، وهو ما فتح المجال أمام المختصين والممارسين لاقتراح نماذج تطويرية تضمن التكيف والبقاء والنمو، من خلال تطوير الجانب التنظيمي بالتركيز على الأهداف، الهياكل، السياسات والإجراءات.

ومن خلال تطوير الجانب السلوكي بالتركيز على رفع مهارات الأفراد وتحسينها، ومن خلال تطوير الجانب التكنولوجي بالتركيز على مواكبة التقنيات الحديثة واستحداث نظم المعلومات القادرة على تحقيق التميز بكوادر مؤهلة، وأساليب تحكّم المتطورة ومنه تحقيق جودة أداء العاملين.

وتشكل جودة الأداء عاملا هاما لذا كان لا بد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام تقييم كفاءة جودة أداء العاملين في المؤسسات قائمة على أسس علمية صحيحة وسليمة يتم به تقييم أداء العاملين، لكن هذا الأخير يمثل مشكلة بالنسبة للمقيمين والمقومين في آن واحد، لذا تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها الحصول على معلومات حول جودة أداء العاملين، وهذه العملية تؤدي على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية.

ومن هنا فإن جودة أداء العاملين من بين أهم الأسباب والعوامل المؤدية إلى نجاح المؤسسة واكتشافها ميزة تنافسية تجعلها تواجه صعوبات وتحديات وعوائق تعترضها في ظل التغيير المستمر للبنية الداخلية والخارجية المحيطة بهما.

وعليه تسعى الدراسة الراهنة الموسومة بـ "التطوير التنظيمي وجودة أداء العاملين" إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي للتطوير التنظيمي وجودة الأداء في جامعة العربي التبسي، ولذلك انطلقت الدراسة من إطار تصوري يحدد تأثير التطوير التنظيمي على جودة أداء العاملين من خلال العلاقة بين أبعاد المتغيرين المتمثلة في العلاقة بالجانب التنظيمي وعلاقة جودة الأداء بالجانب التكنولوجي بالتكيف مع بيئة العمل، وفي تفسير هذه الأبعاد تم تحديد الجانب التنظيمي في الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات والجانب السلوكي في المهارات الفردية والجماعية والقيم وجو العمل، أما الجانب التكنولوجي فيحدد في المعدات ونظم المعلومات وأساليب التحكم، في حين يتجسد التكيف مع البيئة في جودة الأداء كالمسؤولية الاجتماعية والمسؤولية المتميزة.

واستنادا إلى العلاقة القائمة بين المتغيرين نجد أن الإشكالية البحثية الراهنة تشير إلى مجموع من التساؤلات حول القضايا بالمواد البحثية المشكلة لمتغيري الدراسة والمتعلقة بالتطوير التنظيمي وجودة الأداء، ومن هنا تبرز صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

• هل يؤثر التطوير التنظيمي على جودة أداء العاملين؟

وقد ضبط الموضوع أكثر وانطلاقا من التساؤل الرئيسي السابق تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم التكنولوجيا الحديثة في تحسين المهارات الفردية للعاملين؟

- هل يساهم تقييم الأداء المؤسسي في التقليل من أخطاء العاملين؟

ثانيا: الفرضيات.

الفرضية الأولى: الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة يؤدي إلى تحسين المهارات الفردية للعاملين.

الفرضية الثانية: يساهم التقييم الأداء المؤسسي في التقليل من أخطاء العاملين.

تحويل الفرضيات إلى فرضيات إحصائية:

1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة

التي تؤدي إلى تحسين المهارات الفردية للعاملين عند مستوى دلالة 0.05.

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة تقييم الأداء المؤسسي للتقليل من أخطاء العاملين

عند مستوى دلالة 0.05.

ثالثا: أهمية الموضوع.

تكمن الأهمية المعرفية لهذه الدراسة التي تحاول تشخيص مكونات وأبعاد التطوير التنظيمي في سياق تطور المؤسسة الجزائرية، فضلا عن محاولة تحديد معالم هذا التطور وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية. بالاستناد من جهة إلى مختلف الأطر النظرية ومن جهة أخرى إلى مختلف أدبيات جامعة العربي التبسي بتبسة كنموذج عن المؤسسة العمومية الجزائرية، وهي المزج بين النظري والتطبيقي، وهو ما يساعد على تحديد ملامح تطور الموارد البشرية في سياق التطوير التنظيمي الذي تشهده المؤسسة الجزائرية.

وفي ظل هذه التحولات سواء على مستوى التنظيم أو على مستوى التنظير، يتضح جليا أن موضوع الدراسة المتمحور حول التطوير التنظيمي وجودة أداء العاملين قابل للتطبيق بل ويشكل أحد التحديات التي تحاول المؤسسة الجزائرية ولوجها.

من هنا يتضح أن البعد التطبيقي لموضوع الدراسة يتيح إمكانية تشخيص مكونات البناء التنظيمي لجامعة العربي التبسي -تبسة- ومعرفة أهم التعديلات التي طرأت عليه في سياق تطبيق ما يسمى سياسة التطوير التنظيمي.

ومما لا شك فيه أن الأهمية المعرفية والتطبيقية لهذه الدراسة تقوم على أساس منهجية صارمة تقتضي تطبيق أدوات وتقنيات بغية حصر أبعاد وخصائص التطوير التنظيمي في المؤسسة، وذلك من أجل التوصل إلى استنتاجات قد ترتبط بالبعد التنظيمي أو البعد المعرفي أو البعد المنهجي، وهو ما يزيد في أهمية هذه الدراسة التي تعد بحثاً يمكننا من معرفة سيرورة المؤسسة الجزائرية ورصد مختلف التغيرات التي طرأت على بنيتها التنظيمية.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

وتتمثل في أسباب ذاتية وموضوعية وتتطرق إليها فيما يلي:

4-1- الأسباب الذاتية:

إن الميل الشخصي للموضوع يعد من الأسباب التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، فكل المواضيع والبحوث ذات أهمية محددة، ان اختيار الموضوع ينطلق من الذات أولاً، بمعنى هل يحظى هذا الموضوع باعتبار واهتمام شخصي. فمن خلال هذا فإن اختيارنا لموضوع "التطوير التنظيمي وجودة أداء العاملين" نابع من الميل الشخصي نحو الموضوعات التي تدرس.

- الرغبة الشخصية في معرفة مدى تطور المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق جودة أداء العاملين.

- محاولة الاسهام ولو بشيء قليل في إثراء هذا الموضوع وتقديم إضافة في مجال البحث الأكاديمي.

4-2- الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفياً ومنهجياً.

- دخول الموضوع ضمن التخصص.

- الاطلاع على أهم الوسائل والطرق التي تعتمدها الإدارة في تطوير أداء العاملين.

- التطور الكبير الذي عرفته الجامعات والتي أصبحت لا تعترف بالحدود، هذا التطور الذي حتم على

الجامعات تفعيل جودة الأداء.

- معرفة أهمية الأساليب التنظيمية المتطورة والمتجددة، خاصة في الهياكل الإدارية لجامعة العربي

التبسي تبسة.

يعتبر التطوير التنظيمي من المواضيع المتجددة باستمرار وذلك لأهميته في زيادة جودة أداء العاملين.

خامسا: أهداف الدراسة.

بالاستناد إلى مبررات المعرفية والتطبيقية وفي ضوء أبعاد الدراسة المتمحورة حول الجوانب التنظيمية، السلوكية والتكنولوجية وكذا معطيات جامعة العربي التبسي بتبسة، تسعى الدراسة الراهنة إلى محالة تحقيق نمطين بين الأهداف هما:

- فهم ظاهرة التطوير التنظيمي وذلك باستعراض أهم المفاهيم المتعلقة بها وتقديم مفهومنا الخاص لهذه الظاهرة.

- دراسة موضوع التطوير التنظيمي وأثره على أداء العاملين من وجهة نظر سوسيولوجية وبالتحديد سوسيو تنظيمية.

- تقييم جودة أداء العاملين داخل المنظمة ومحاولة معرفة دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة أداء العاملين.

- التعرف عن مساهمة تقييم الأداء المؤسسي في التقليل من أخطاء العاملين.

سادسا: تحديد المفاهيم:

من خلال طبيعة الموضوع وبناء الاشكالية وصياغة الفرضيات تبين أن المفاهيم يمكن حصر أهمها فيما يلي:

6-1- التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم مجالات اشتغال الممارسين والمختصين في مجال التنظيم، وكذلك الخبراء المختصين في علم السلوك والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات فهو من بين المفاهيم المحورية في الدراسات التنظيمية المعنية بالموارد البشرية، وقد زخرت أدبيات الإدارة بمحاولات عديدة لتوضيح هذا المفهوم الذي صيغ بطرق متباينة بسبب تكاثر وتعدد المداخلات النظرية التي عالجته، فهو ينطوي على عدد من الأبعاد والدلالات التي نلمسها من خلال تحليل بعض تحدياته وفق أطرها المرجعية والمنهجية، أين ذهبت بعض المجالات إلى الاعتقاد أن التطوير التنظيمي محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص

المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصفة جماعية، في حين اتجه البعض الآخر إلى التأكيد على أن التطوير التنظيمي مجموعة من الفلسفات والمفاهيم والأساليب الفنية التي تهدف إلى تطوير الأداء عن طريق التدخل في الأنظمة الاجتماعية للمنظمات بما تحويه أفراد وجماعات.¹

وبالرجوع إلى تطور النظرية السلوكية في الظهور ساد تعريف التطوير التنظيمي بأنه "جهد مخطط يعترى المنظمة بأكملها من أعلى إلى الأسفل بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية".²

وعرفه بينس Benis "بوصفه ظاهرة يراد منها تحقيق التكيف المناسب للمنظمة مع بيئتها"

ويعرفه بأنه "استراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات، حتى يستطيع أن تساير بشكل أفضل التطورات التقنية الحديثة وأحوال السوق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة".³

ونجد غيبسون Gibson الذي يعرفه "هو استراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تحقيق استجابة المنظمة مع بيئتها من خلال أحداث التغييرات في المفاهيم والمواقف والقيم وكل ما يخص التركيب الهيكلي للمنظمة".⁴

بناءً عليه يمكن تمييز التطوير التنظيمي على أنه استراتيجية شاملة وواضحة طويلة المدى، تهدف إلى تفعيل أداء الهيكل وتوسيعه مع استمرار نجاعة الوظائف والعلاقات المهنية ضمن موجبات قيمة محددة.

6-2- التغيير التنظيمي:

لقد تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب والآخر يعرف من زاوية النتائج وآخرين يعرفونه من زاوية الظاهرة والأعراض ومن هنا إن اختلاف الزوايا واختلاف التعريفات بدعوى إلى وحدة المفاهيم، ومن ثم اختلاف في الرؤية في الفهم وفي الإدراك وفي التعامل مع الظاهرة.⁵

¹ - أبو السحن عبد الموجود ابراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007، ص 61.

² -bekhard, richard، organization develeopment ،strategies and models. California addition-Wesley publis hiingcom, 1969, P 9.

³ - أحمد ماهر، تطوير التنظيمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 17.

⁴ -wg bennis، organition al develeopment its naturre e oriyion and popesct, addision wesley series, 1969, p2.

⁵ - بلال السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر، عمان -الأردن، 2013، ص 256.

فالتغيير صعب وصف بأنه حالة لما هو عليه من حركة فعالة لا تهدأ ولا تستقر، ولكن يمكن وصفه بأنه عملية تتم بموجبها إحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية ومتبادلة بين الكيان التنظيمي وأجزائه، وعناصره وملاحمه، بحيث ينجم عنها دافع جديد من قبله.¹

لذا يمكن القول أنه ناتج عن تفاعلات ظاهرة وباطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط، ومن ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني، وبالتالي فهو مرتبط بقوى التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقها وبقدرتها على التأثير على هيكل وبيان أداء المنظمة، كما يمكن تعريف التغيير بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته إصلاح واقعه وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من اشباعه لاحتياجاته.

وأيضاً بوصف التغيير بكونه تيار STREAM متدفق يتوزع إلى الأمام في اتجاه معنى ولكونه تيار لا يعرف السكون. ولا يعرف الجمود بل قد يكون تيار عنيف صاخب.²

كما عرفه سكينز على أن الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة في حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً.³

التغيير أسلوب إداري، يتوقع من تطوير المنظمة مستقبلاً، بغية التطوير ومعالجة والتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من اشباعه لاحتياجات الأفراد.

6-3- مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام فهو تمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، فضلاً عن كونه مفهوماً واسعاً وينطوي على العديد من المفاهيم للارتباط الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، لذا فهو البعد الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

كما عرف الأداء على أنه: النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 55.

² محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للوسيوولوجيا الإدارية للتعامل مع تغيرات الحاضر لتحقيق التفوق، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص 24.

³ بلال السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر، عمان -الأردن، 2013، ص 33.

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الأداء هو إنجاز وظيفي يسلكه العامل لخدمة المؤسسة، وهو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع الوصول إليها.

مما سبق وفي ضوء التعريفات السابقة الذكر وبالنظر إلى الواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة نستنتج بأن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة على أساس النتائج التي حققها.

6-4- مفهوم الجودة:

من الدراسات والبحوث التي قدمت تعريفاً للجودة نذكر:

تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة أنها "الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية.

تعريف الجودة حسب المواصفة ISO على أنها خدمة أو سلعة موجهة لتلبية حاجات المستهلكين¹، هذا التعريف مرتبط أساساً بإرضاء العملاء، أي حكم على الجودة على أنها تتم لحظة استعمال المنتج أو الخدمة. ويعرفها فيليب تروتسي "الالتزام بالمتطلبات وانعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المدة الأولى"².

ومما سبق يمكن تعريف الجودة على أنها ملائمة المنتج أو الخدمة للاستعمال بحيث يحقق نوعية متميزة تكون قادرة على الوفاء باحتياجات العملاء والمستفيدين بما يتفق مع توقعاتهم وبالتالي هي تمثل المجموع الكلي لخصائص وسمات المنتج سواء كان مادي أو بشري أو الخدمة المستمرة التي تقدمها المؤسسة لإشباع حاجات المستفيدين وتلبية رغباتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم بدرجة كفاءة عالية ورضا أكبر.

ومن هنا يمكن تعريف جودة الأداء بأنها مدى مطابقتها أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتتبعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العملاء، والأفراد بحد سواء.

¹ - شاكور جيد يونس، عواد الزيات، محمد، الجودة فغي التعليم الدراسات التطبيقية رهان، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 114.

² - أبو الهيجاء نسرين، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، الاردن، دار الكندي، 2007، ص 50.

6-5- مفهوم الجودة الشاملة:

تعرف الجودة الشاملة بأنها نظام فعال يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وإدائه وتحسين الجودة التي تؤديها الجامعات المختلفة في المنظمة بما يمكن من تحقيق أكبر المستويات الاقتصادية في الإنتاج والخدمات التي تؤدي إلى رضا العميل وهدف المنظمة واحد¹.

يقصد بالجودة الشاملة التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة وقدراتها التحسينية للجودة وبشكل مستمر والوفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقاتها في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاء بمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات أو المنتجات المقدمة.²

إذا فالجودة الشاملة من خلال التعريفات السابقة هي مفهوم إداري تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفلسفتها وأهدافها بهدف إجراء تحسينات شاملة لجميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول إلى إرضائهم وإشباع احتياجاتهم.

6-6- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

من أبرز مفاهيم ما يلي:

يعرفها معهد المقياس البريطاني: "بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة باكفاء الطرف وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".³

هي اذن فلسفة إدارية ونظام فعال يهدف الى تحقيق حاجات المستفيدين (العميل المجتمع)، ومن خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة داخل المؤسسة بطريقة مثالية ومضبوطة من حيث الجهد والوقت لخلق الاستمرار والتطور.⁴

¹- شاكرا مجيد، سوسن عواد، غريادات محمد، الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 114.

²- شرقاوي مريم، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار النهضة المصرية، القاهرة، 2003، ص 30.

³- جودة محفوظ أحمد، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقا، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ط1، ص 19.

⁴- أبو الهجاء شوقي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، دار الكندي، الأردن، 2007، ص 60.

وحسب فريد عبد الفتاح ادارة الجودة الشاملة تعني "خلق ثقافة متميزة في الاداء حيث يعمل ويجتهد المديرين والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك واداء العمل بشكل افضل وبفاعلية عالية وفي اقصر وقت¹.

تتجسد ادارة الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية على أداء العمل بشكل افضل وبفاعلية عالية وفي اقصر وقت².

6-7- مفهوم الإطارات:

تم تعريف الإطارات حسب "تروبير" و"مرتينييز" في نص قانوني صادر في 22 جانفي 1985 الذي يقول: أهم مجموعة من الموظفين الذين يقومون دون أن يشكلوا جزءاً من قادة المؤسسة وظيفية عليا يتكفل بها على العموم أصحاب شهادات معينة أو الذين يمتلكون خبرة مهنية تؤهلهم لذلك.

كما يقول هذان العالمان أن المنظمة الدولية للعمل قد وضعت عام 1977 تعريفاً للإطارات يقول أن الإطار كل شخص استفاد من تكوين مهني أو تعليم عالي أو الذي تحصل على خبرة تساوي قيمتها ذلك للتكوين في المجال العلمي، أو التقني أو الإداري والذي يقوم في "إطار علاقة العمل، بوظيفة يغلب عليها الجانب الفكري، والتي تستلزم امتلاك سلطة تقدير وهامش من المبادرة، والتي تستوجب درجة مرتفعة نسبياً من المسؤولية، كذلك يعتبر إطاراً كل شخص تتوفر فيه الشروط المذكورة وتحصل من لدن مستخدمه على تفويض يمكنه من التخطيط والقيادة والتنسيق في جزء من نشاط المؤسسة وكان يمتلك الكفاءة التي تؤهله لذلك³.

- أما القانون الأساسي للعامل فيعرّف الإطارات على أنهم العمال المثبتون في المناصب العليا للمؤسسة ضمن إطار التنظيم والهيكل الأساسية⁴.

ما يلاحظ من خلال هاته التعاريف السابقة أنّ مفهوم الإطار يبقى مفهوماً غامضاً وغير محدد المعالم، ومع ذلك فإنّهم يعتمدون على مصطلح الوظيفة التي يقوم بها ومكانتها في نسق العلاقات المهنية، وكذلك طبيعة التكوين الذي يتحصل عليه صاحب الوظيفة.

¹ - عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دار الكتب، 1996، ص 4.

² - شحادة عاصم، على تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق الادارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، عدد 07، 2009، 2010، ص ص 196-195.

³ L, Baltanshi, Les Cadres, La Formation D'un Groupe Social, Paris, Ed, De Minuit, 1982, P 255.

⁴ - القانون العام للعامل الجزائري المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 1979.

وعليه فإنه تعرف على النحو الذي تأخذ به هذه الدراسة ويتمثل فيما يلي: الإطار الإداري لمختلف مصالحي الكليات لجامعة العربي التبسي.

سابعاً: الدراسات السابقة

للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر المعلومات سواء كانت نظرية أو ميدانية، وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي البيانات والشواهد الواقعية والتاريخية لتكون انطلاقة يبني على أساسها البحث" ويشترط في الدراسات السابقة ان يكون لها موضوعاً وهدفاً ونتائج، وأما إذا وجدت فرضيات والعينة والمنهج والادوات، تصبح حينها أكثر تفصيلاً ودقة. ولهذا يعتبر موضوع التطوير والجودة من المواضيع التي لقيت صدى واسع من قبل المهتمين سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذا الموضوع قد حظي بعناية كبيرة من قبل الكثير من المدارس والمعاهد المتخصصة، ونجده موجود في مختلف التخصصات العلمية والأكاديمية.

7-1- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة بريلمان 2001:

اجديت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، تطرقت إلى المحاور الرئيسية للتطوير في المنظمات، وقد شملت هذه الدراسة 1000 منظمة وقد توصلت إلى ان المحاور الرئيسية للتغيير لضمان مركز تنافس مهم في الالفية الثالثة، والمرتكز بالأساس على استراتيجية إعادة البناء التنظيمي والمغامرة لأحداث التغيير على أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة والمنهجية نحو تدويل الأنشطة والمبنيّة على فرق العمل لتفعيل الأداء.

الدراسة الثانية: دراسة باغلييت غران 2002:

ركزت هذه الدراسة على توضيح دافعية المديرين نحو التطوير، وذلك من خلال مقارنة ثلاث أبعاد وهي:

- إحداث التوجيهات اللازمة لعملية التغيير.
- كسب تأييد الآخرين.
- التغلب على المشكلات.

خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين أحداث التوجيهات اللازمة لإحداث التطوير التنظيمي وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة، وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث توجيه التغيير، وقد وجد أيضاً

تفاعلا بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث المتعلق بالتغلب على المشكلات. ووجد أيضا علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الابعاد الثلاث، وبعض صفات المديرين مثل احترام وتقدير الذات، القدرات وظيفية العمل...

7-2- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة: "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي. دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا"، للباحثة رمضان ريم، رسالة دكتوراه مقدمة في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق سنة 2004، وتبحث الدراسة في أهداف التغيير ووضع قراراته وكيفية أدائه وتأثيره على الاداء في المنظمة وقد خلصت إلى:

- التغييرات السريعة التي شهدتها البيئة الخارجية تحتم على المنظمات التكيف معها.
- للقيادة الإدارية دور هام في عملية التغيير ما يتحتم تنظيم دورات تدريبية حول ادارة التغيير والتطوير التنظيمي.

- يلعب الاتصال والتمكين والمشاركة والتشاور دور هام في نجاح عملية التغيير.
- لم يظهر للتغييرات المحدثه في الهيكل التنظيمي والتقنيات أي أثر على الافراد بالمنظمات او في الجانب الانساني بالمنظمات وبالتالي لا يمكن اعتباره التغيير الحاصل تطورا تنظيميا.
- هناك تفاوت في منظمات الاعمال الخاصة والعامة من حيث الكفاءة في العمل، مع تمتع المنظمات الخاصة بفعالية اكبر من نظيرتها العامة.

الدراسة الثانية: دراسة: "التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية" للطالب سمير رمضان محمد الشيخ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال بكلية التجارة من جامعة أسيوط بمصر. وقد تمحورت مشكلة الدراسة من خلال متابعة نتائج التطبيق على مستوى المصارف الإسلامية في مصر على مدى العشر سنوات ما قبل سنة 1990، أين لاحظ عدم الاخذ بمنهج شامل ومتكامل للتطوير التنظيمي يأخذ في اعتباره المحاور التالية: محرم الرسالة الاستراتيجية، نسق القيم، الاستثمار، الهيكل التنظيمي، الرقابة، المهارات الكلية، نظم العمل، نمط القيادة ومحور الموارد البشرية.

-وقد تمت الدراسة الميدانية في بنك فيصل الاسلامي المصري الاسلامية الدولي للاستثمار والتنمية.

اين تم توزيع الاستمارة على 136 مبحوث من الادارة العليا والادارة الوسطى للبنكين باستخدام اسلوب الحصر الشامل وقد توصل الباحث لنتائج التالية:

-تواجه البنوك الاسلامية مجموعة من العضلات في مجالات شتى (الافراد، النظم، البيئة). تؤثر على ادائها وتحد من فعاليتها في تحقيق الاهداف المنوطة بها.

-ان جهود التطوير الحالية في المصارف التي تقوم بها مؤسسات التطوير جهود جزئية وغير متكاملة وغير كافية لتحقيق فعالية الاداء.

-وجود تناسق داخلي بين عناصر نموذج التطوير التنظيمي المقترح.

- عدم وجود اختلافات بين البنكين فيما يخص الاستجابات لمختلف عناصر التطوير العشرة من حيث الأهمية.

-وجود اختلافات بين البنكين حول تقدير المستجيبين لمدى تطبيق عناصر التطوير التنظيمي.

أعدت الدراسة من قبل من SUN 2000 طبقتها على مديري الجودة في 900 شركة صناعية وخدمية في الترويج.

وحاولت الدراسة الاجابة عن التساؤل الآتي: هل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها الايزو وتأثير في تحسين الاداء المنظمة، وكان الهدف منها التعرف على مساهمة نظام ادارة الجودة الشاملة وشهادة الايزو في تحسين اداء المنظمة وفحص تأثير نظام ادارة الجودة الايزو 9000 على عملية تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة، وقد توصل فيها الى النتائج التالية:

• هناك فروق ذات دلالة احصائية في الاداء بين المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 9000 والمنظمات غير الصالحة عليها فيما يتعلق بتقليل المنتجات المعيبة، وكلف اعادة العمل، شكاوي المستهلك، كذلك هناك فروق قليلة في الوضع السوقي التنافسي بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة في رضا العاملين وحماية البيئة.

• وجود ارتباط بين شهادة الايزو 9000 مع بعض ممارسات ادارة الجودة الشاملة مثل معلومات الجودة تأكيد الجودة في المنتج، جودة المعلومات، والتعاون مع المستهلكين ولا يوجد فروق ارتباط مع الخطط الاستراتيجية للجودة، ومشاركة العاملين، وتطوير الموارد البشرية.

• مساهمة جميع ممارسات ادارة الجودة في زيادة رضا المستهلك واداء المنظمة.

• المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 9000 قلت فيها المنتجات غير الصالحة، وشكاوي المستهلكين، وزادت فيها الربحية والانتاجية مقارنة مع المنظمات غير الحاصلة على هذه الشهادة.

الدراسة الثالثة: دراسة: "حول مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية الامريكية" للباحث معزوز جابر علاونة، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، ومن جهة نظر الهيئة التدريسية، بالإضافة الى ذلك مقارنة مستويات ادراك افراد العينة لمدى تطبيق مبادئ الادارة الجودة الشاملة في الجامعة وفقا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والكلية التي يدرس فيها عضو هيئة التدريس والجامعة المتخرج منها. اتبع الباحث المنهج الوصفي وتم استخدام استبيان وزع على اعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الامريكية صممت وفق مقياس الموسوي 2003 وقد تجسدت نتائج الدراسة فيما يلي:

إن درجة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الامريكية كانت كبيرة واكثر المجالات المطبقة هي هيئة متطلبات الجودة في التعليم ومجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها بدرجة كبيرة، فكانت درجة تطبيق مجال تطوير القوى البشرية ومجال اتخاذ القرار، وخدمة المجتمع كانت متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية والامريكية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الكلية.

الدراسة الرابعة: أعدت الدراسة من قبل من SUN 2000 طبقتها على مديري الجودة في 900 شركة صناعية وخدمية في الترويج.

وحاولت الدراسة الاجابة عن التساؤل الآتي: هل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها الايزو وتأثير في تحسين الاداء المنظمة، وكان الهدف منها التعرف على مساهمة نظام ادارة الجودة الشاملة وشهادة الايزو في تحسين اداء المنظمة وفحص تأثير نظام ادارة الجودة الايزو 9000 على عملية تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة، وقد توصل فيها الى النتائج التالية:

• هناك فروق ذات دلالة احصائية في الاداء بين المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 9000 والمنظمات غير الصالحة عليها فيما يتعلق بتقليل المنتجات المعيبة، وكلف اعادة العمل، شكاوي المستهلك، كذلك هناك فروق قليلة في الوضع السوقي التنافسي بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة في رضا العاملين وحماية البيئة.

- وجود ارتباط بين شهادة الايزو 9000 مع بعض ممارسات ادارة الجودة الشاملة مثل معلومات الجودة
- تأكيد الجودة في المنتج ، جودة المعلومات ، والتعاون مع المستهلكين ولا يوجد فروق ارتباط مع الخطط الاستراتيجية للجودة، ومشاركة العاملين، وتطوير الموارد البشرية.
- مساهمة جميع ممارسات ادارة الجودة في زيادة رضا المستهلك واداء المنظمة.
- المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 9000 قلت فيها المنتجات غير الصالحة، وشكاوي المستهلكين، وزادت فيها الربحية والانتاجية مقارنة مع المنظمات غير الحاصلة على هذه الشهادة.

7-3- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة: "التطوير التنظيمي بواسطة الانترنت ودوره في بناء الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية؟"، للباحثة أمال بايشي وكانت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الافراد عينية البحث في ترتيب ابعاد مؤشرات بناء الثقافة التنظيمية التي تعكس اهمية التطوير التنظيمي، ودوره بواسطة الانترنت وفقا للمتغيرات الضابطة للدراسة؟
- ماهي درجة واتجاه العلاقة بين التطوير التنظيمي بواسطة الانترنت والثقافة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين؟

- ما الثقافة التنظيمية السائدة لدى الاساتذة الاداريين التي تفسر اكبر قدر ممكن من تباين التطوير التنظيمي بواسطة الانترنت؟

أجريت الدراسة على الاساتذة الاداريين من سبعة كليات من الجامعة عددهم 109 استاذ وقد تم اعتماد المنهج الوظيفي والمنهج المسحي باستخدام الملاحظة، المقابلة والاستمارة البالغ عدد عباراتها 29 عبارة وفق مقياس ليكرت خماسي الدرجات، وبعد التحليل الكيفي والكمي باستخدام برنامج SPSS توصلت الباحثة للنتائج التالية:

- اتفق الاساتذة الاداريين على ان التطوير التنظيمي بواسطة الانترنت دورا مهما في بناء الثقافة التنظيمية من خلال ارتفاع قيم المتوسطات الحسابية .
- رتب الأساتذة الاداريين ابعاد ومؤشرات الثقافة التنظيمية التي تعكس اهمية التطوير التنظيمي ودوره بواسطة الانترنت في الالتزام والاندماج ثم القدرة على الاداء.

- لم تظهر اية فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينية في ترتيب ابعاد مؤشرات الثقافة التنظيمية التي تعكس اهمية التطوير التنظيمي ودوره بواسطة الانترنت تعزى الى متغير الجنس، نوع الكلية، الخبرة، بينما ظهرت فروق ذات دلالة احصائية وفقا لمتغير الشهادة ونوع استخدامات الانترنت.
- بين الاساتذة ان هناك ارتباط قوي بين التطور التنظيمي بواسطة الانترنت وابعاد الدراسة.
- بين الاساتذة ان هناك علاقة طردية بين ابعاد الدراسة.¹

الدراسة الثانية: "تنمية الموارد البشرية- دراسة ميدانية سونلغاز-منطقة عنابة"، للطالب الطبيب بوسافل رسالة الماجستير في علم الاجتماع التنموية، وإشراف الاستاذ: صلاح فيلالي، للسنة الجامعية 1994م، ولقد انطلقت اشكالية البحث من اهمية عنصر البشري اثناء قيامه بوظائفه وهذا من خلال آليات عمله وساعات العمل والتكوين والدافعية والأجر، كما وضع الباحث ان عملية تنمية الفرد تنطلق من ذاته واحتياجاته، كالمبادرة والدافع في تنمية ذاته يكتمان في ذاته، وعليه تعتبر تنمية الموارد البشرية هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أو بلوغ مستوى أعلى من الانتاج والانتاجية والتي تتمحور حول النقاط التالية:

- التكوين والتدريب الجيد للعامل ليكون فعالا ومؤديا لدوره على أحسن وجه.
- التكفل بالجوانب السيكولوجية المساعدة على رفع معنويات العامل، وذلك عن طريق الاهتمام بالعلاقات الانسانية داخل المؤسسة من اجل تكوين جو مريح يساعد العامل على الاستقرار النفسي، وبالتالي يكون مؤديا لعمله بكل راحة واطمئنان ومن هنا يصبح العامل منتجا فعالا.
- رفع مستوى المعيشة للعامل عن طريق تحديد الاجور بكيفية موضوعية وعادلة وذلك لتمكينه من مجابهة مشكلات الحياة والحصول على حاجاته، ولقد تركزت مشكلة البحث من الناحية التكوينية للعامل من جهة، ومن الناحية الصحية والجوانب الامنية وما توفره المؤسسة من خدمات اجتماعية تساعد العامل على والتخفيف من اعبائه حتى يتفرغ لأداء دوره.
- ولقد انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:
- كلما كانت عملية التوظيف عن طريق اختيارات القدرات وفقا لمتطلبات منصب العمل كلما كان العامل اكثر استقرارا.

¹ - اماياشي، التطوير التنظيمي، بواسطة الانترنت ودوره في بناء الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائر، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، فرع تنمية، جامعة قسنطينة، ص 201.

- كلما كانت الترقية تركز على أسس موضوعية اي تعطي الاولوية للاستحقاق كلما زاد التنافس بين العمال وبالتالي يتحسن الاداء وتزيد الرغبة من اجل تحسين المستوى.
- كلما كان تنسيق الجهود بين ذوي الخبرة (اطارات) والجامعين كلما كانت تدريبات لفئات الدنيا احسن وبالتالي تزيد فعالية الاداء.
- كلما كان العامل مستفيدا من الخدمات الاجتماعية المتمثلة في السكن ، التغذية الغنية والصحة الاجتماعية كلما شعر بالراحة والاطمئنان وبالتالي يتحسن أدائه وترتفع انتاجيته.
- كلما كان المستوى التعليمي للعامل مرتفعا كلما كان مدركا للخطر ومتمثلا لقواعد الامن.
- أما عند المنهج المتبع فان الدراسة لم تؤخذ بمنهج واحد ولا بأدوات محددة، بل اجريت الدراسة في اطار تركيبية منهجية تتناسب مع طبيعة الموضوع فان المنهج الذي اعتمده الباحث المنهج الوصفي وخاصة نموذج دراسة حالة فقد اعتمد الباحث على الملاحظة بالمشاركة، كما استخدم وسيلة المقابلة الشخصية فردية او جماعية، أما العينة فانه لم يحدد نوعية وكيفية اختياره ولكن باستخدامه لمنهج دراسة حالة فقد اعتبر افراد المؤسسة هي عينة الدراسة.
- ولد جاءت نتائج الدراسة على الشكل واسع فبالنسبة للفرضية الاولى والمتعلقة بالتوظيف فقد جاءت النتائج محددة:
- في أن الأفراد الذين يتم فحص قدراتهم وكفاءتهم قبل التوظيف من اكثر الافراد استقرار في عمله حتى يتبين ان التوظيف الذي يتم دون ذلك يعد نسيبا في عدم الاستقرار.
- الدراسة الثالثة : "اتجاهات اعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة" لل طالبة إلهام يحيايوي وآخرون، استهدفت التعرف على مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة الشاملة وفق المعايير التالية: الطلبة، هيئة التدريس، الادارة، البرامج، المرافق من جهة نظر الهيئة التدريسية، ومن اجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج، الوصفي وتم اعتماد على استبانة وزعت على اعضاء هيئة التدريس ، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- إن تطبيق متطلبات ضمان الجودة بجامعة باتنة بحسب اراء اعضاء هيئة التدريس يتم بدرجة متوسطة، حيث ان مستوى تطبيق المعايير المتعلقة بالطلبة، الادارة ، هيئة التدريس يتم بدرجة متوسطة، حيث ان مستوى تطبيق المعايير المتعلقة بالطلبة، الادارة، هيئة التدريس والبرامج والمرافق متوسط، اما بالنسبة للمعايير الاساسية لضمان الجودة كانت بدرجة منخفضة.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تم طرحه في هذا الفصل الخاص بالاطار التصويري و المفاهيمي للدراسة وتحديد مشكلة الدراسة والمتمثل في طبيعة تأثير التطوير التنظيمي على جودة أداء العاملين بجامعة العربي التبسي - بتبسة-

ومن خلال ذلك تم التعرف على أهمية وأهم أسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى التطرق إلى بعض الدراسات السابقة، ويتم تسليط الضوء في الفصل الثاني على موضوع الدراسة بشكل خاص.

الفصل الثاني:

التطوير التنظيمي

تمهيد.

أولاً: نظريات التطوير التنظيمي.

ثانياً: دواعي التطوير التنظيمي.

ثالثاً: المسؤول عن التطوير التنظيمي.

رابعاً: مجالات التطوير التنظيمي.

خامساً: استراتيجية التطوير التنظيمي.

سادساً: ادارة التطوير التنظيمي.

سابعاً: مقاومة التطوير التنظيمي.

ثامناً: الهندرة الإدارية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد التطوير التنظيم ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المؤسسة بصفة عامة وقد ظهر نتاجا للتطورات العالمية ووسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال جملة من المفاهيم والنظريات والعمليات الموجهة لإجراء تحسينات لمختلف المستويات سواء التنظيمية السلوكية التكنولوجية بهدف تحقيق جودة الأداء.

أولاً: نظريات التطوير التنظيمي

على غرار النظريات السوسولوجية ظهرت عدة نظريات علمية تفسر من خلالها ظاهرة التطوير التنظيمي، حيث يتفق علماء التنظيم قد مرت بمرحلتين أساسيتين تمثل المرحلة الأولى الجيل الأول حيث عرف وضع الاساسيات لنظرية التطوير التنظيمي، وقد صادفت هذه المرحلة الأربعينيات من القرن العشرين، حيث كانت الدعوة للعلاقات الانسانية وتفعيلها لتطوير التنظيم أعطت الكثير من المفاهيم والطرق الجديدة في التنظيم.

وفي هذا الاطار سننترق لنظريات التطوير التنظيمي في المواضيع الآتية:

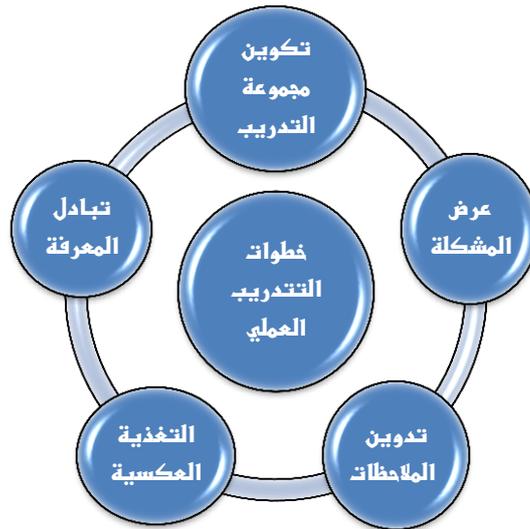
1- الجيل الأول لنظريات التطوير التنظيمي:

لقد ظهرت أربعة مدارس تمثل بمحتواها الجيل الأول لنظريات التطوير التنظيمي وهي:¹

1-1- نظريات التدريب العلمي:

يقصد بها تكوين مجموعات لكي تتدرب من خلال المناقشات لتوصل الى تغيير سلوكي في الاوضاع التنظيمية، وهي تأخذ المنطق العملي لان هناك ملاحظة ورقابة على ما يتم داخل مجموعة التدريب، كما تتألف من عدد من الأفراد بما فيهم القائد مع وجود ملاحظتين.²

شكل (1): يبين خطوات التدريب العملي



المصدر: أحمد ماهر، تطوير التنظيمات، مرجع سابق، ص 103.

¹- طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 23.

²- أحمد ماهر، تطوير التنظيمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 103.

1-2- نظرية البحث العلمي:

تركز هذه النظرية على ان أي مشكلة أو أي طارئ لا بد ان يخضع للبحث من أجل المساهمة في اتخاذ القرارات والتصرفات الرشيدة المتعلقة أساسا بالتطوير. وتتم مراحلها أولا في بداية الدراسة وبعدها أثناء التنفيذ وآخرها اثناء تقييم ما تم تنفيذه، وهذه النظرية تعمل على ادراج كل الخطوات في مراحل التطوير الثلاث السابقة مع جواز تكرارها بشكل منهجي ومستمر.

1-3- البحث المسيحي والتغذية العكسية.

البحث المسيحي في ميادين التطوير التنظيمي يهتم باتجاهات الأفراد ومواقفهم في القضايا والمواضيع التي تعنيهم، مثل شعورهم نحو العمل، وهذا ما اهتم به رنسيس ليكرن في قياس الاتجاهات. فالبحت المسيحي عبارة عن دراسة في حين التغذية العكسية هي عرض لنتائجها، ويقع ذلك بشكل ديمقراطي يمنح الأفراد فرصة مناقشة النتائج.¹

1-4- نظرية التنقية الإجتماعية:

ظهرت هذه المدرسة في إنجلترا، تنصب إهتماماتها في كيفية احداث التطوير التنظيمي، وذلك بالتركيز على العناصر المتفاعلة الآتية : الإدارة- العمال-التكنولوجيا- البيئة الداخلية والخارجية.² تصميم العمل وتطويره يتحدد بتفاعل العناصر الأربعة، ورواد هذا الإتجاه يقع انشغالهم الدائم عن امكانية تصميم العمل وظروفه في شكل يجعل العلاقة بين الإدارة والعمال والتكنولوجيا والبيئة في أفضل حال " فكفاية التنظيم لا تتحقق الا اذا خلقت انسجاما وتأزرا و تفاعلا متكافئا بين مقتضيات التكنولوجيا التي تحدد العمل لذاته وحجم وطبيعة الجماعات المستقلة وبين حاجات الجماعات الذين يقومون بعملية الانتاج في اطار النسق الاجتماعي التكنولوجي المفتوح...³

¹- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 105

²- أحمد تغيرة، مقارنة نقدية لقضايا تربوية نفسية معاصرة، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2005، ص322.

³- نفس المرجع، ص 323.

1-5- النموذج المثالي للإدارة:

يركز ليكرت على هذا النموذج، ويرى أن أفضل طريقة للتطوير والابداع هي الادارة من خلال الجماعات التشاركية التي تساعدهم على اتخاذ القرارات، في حين روبرت بلايك وجين موتون يعتمدون بأن الادارة التي تركز على الجانبي العمل والناس هي الأفضل:

أ/ الجماعات التشاركية: حسب ليكرت فإن للإدارة أربعة أنظمة وهي:

- النظام التسلطي المستقل: التنظيم مركزي وتسلطي، نمط الاتصالات من الاعلى الى الاسفل فقط، تعتمد الدافعية على كثير من العقبات وقليل من الحوافز، اتخاذ القرارات دائما يكون من مستوى أعلى الأداء متواضعا في الغالب.
- النظام التسلطي الخيري: ما يميز هذا النظام أن الإدارة تأخذ الشكل الأبوي، تعطي للأفراد فرص أكثر للتفاعل والاتصال واتخاذ القرارات في النهاية يكون من حق الادارة، الأداء في هذا النوع المتوسط.
- النظام التسلطي التشاوري: لما يميز هذا النظام أن الادارة تأخذ الشكل إلى أن بزيادة الافراد في التفاعل والاتصال واتخاذ القرارات، وبالرغم من الاستشارة التي تؤخذ من العاملين، إلا أن الادارة تملك الحق في اتخاذ القرارات، الاداء والرضى في هذا النوع متوسط .
- نظام الجماعات المشاركة: يعتمد هذا النمط على تكوين جماعات عمل لها دور كبير في اتخاذ القرارات، مع إعطائهم دور كبير في التفاعل والاتصال واتخاذ القرارات، ولها الصلاحيات الكاملة في ذلك بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف وتحسين طرق العمل وتقييم النتائج.

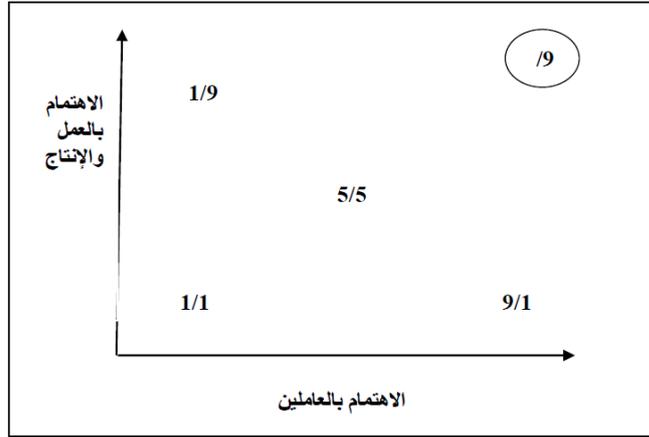
ب/ الشبكة الادارية:

- يعتقد روبرت جليك وجين موتون بأن أفضل اسلوب تنظيمي للإدارة هو التركيز على ثنائية (العمل، العمال)، في شكل نموذج اسمه الشبكة الإدارية.
- التركيز على العمل والانتاج: في هذا المجال يتم التركيز على اهداف، وجداول الانتاج، وزيادة الاداء، وادوات العمل، وأساليب الأداء والجودة...
 - التركيز على العلاقات الانسانية: يتم التركيز في هذا المجال على العلاقات الانسانية، والدافعية والمشاركة في اتخاذ القرارات، والولاء، والاتصال والظروف العمل ورفاهية العمل.

1-6- نظرية الشبكة الإدارية:

من خلالها يتم قياس اهتمام المدير بكل مجال في معلم متعهد ومتجانس (كل محور مقسم، الى 09 درجات) وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

شكل رقم (02): يوضح نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: أحمد ماهر: تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 111.

2- الجيل الثاني: نظريات التطوير التنظيمي¹

ما يميز نظريات الجيل الثاني للتطوير التنظيمي هي تقديمها لعدة إضافات تتحقق من خلالها التطوير واقعيًا مثل جودة حياة العمل الجيدة الكلية، الاستراتيجيات المنظمة ككائن يتعلم الثقافة التنظيمية، وعلى هذه الإضافات فإن هناك خمسة نظريات في الجيل الثاني وهي:

2-1- جودة حياة العمل:

تركز هذه النظرية على كيفية تصميم العمل، وتقوم على مبدأ أن العمال لابد أن يعيشون حياة ذات جودة عالية، وهذه الغاية جاءت على إثر الضغوط التي مارستها الحركات العمالية بما فيها النقابات.

2-2- إدارة الجودة الشاملة:

هذه النظرية تركز على جودة كل الوظائف والأعمال والأنشطة في التنظيمات على اختلاف المستويات بدءًا بالمدخلات مرورًا بالعمليات وانتهاءً بالمنتجات. والتي تسعى إلى الجودة الشاملة هي المنظمات التي

¹ - أحمد ماهر، تطوير التنظيمات، مرجع سابق، ص 114.

لها القدرة على التطوير التنظيمي¹. ويتم تحقيق الجودة في العمل من خلال: "مراجعة النشاط الحالي وتقييمه وتحديد أهدافه، ضرورة التحسين المستمر في السلع والخدمات والاجراءات مع رفض المعيب والاختفاء، وتحسين العملية الانتاجية لمنع الخطأ... الخ"².

2-3- مدرسة الاستراتيجيات:

يعتقد أصحاب هذه النظرية أن استخدام الادارة الاستراتيجية هو الذي يضمن تحقيق التطوير التنظيمي، لأنها تعد نظام لتصميم أفكار وخطط التنظيم وتنفيذها ومتابعتها بنجاح، وتمر الادارة الاستراتيجية بالخطوات الآتية:

- تحديد رسالة المنظمة والتي توضح مجالات عمل المنظمة.
- دراسة البيئة الداخلية.
- تحديد رؤية المنظمة في المدى القريب.
- تصميم الإجراءات.
- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.
- تنفيذ الخطة.
- دراسة البنية الخارجية (المحيط).
- متابعة وتقييم وتعديل ما تم تنفيذه.³

2-4- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية ظهرت في البدئ في الدراسات الإدارية في ثمانيات القرن 20، حيث استمر علماء السلوك التنظيم تبني ثقافة المنظمة كمدخل للتحليل.⁴

وقد عرفت الثقافة التنظيمية بانها نظام من القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين بالمنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة⁵، ويرى هذا المدخل بأن التطوير التنظيمي هو عبارة عن تعبير في انماط السلوك والقيم والتصرفات والمعايير الحالية (على مستوى الافراد والجماعة والمنظمة)، إلى شكل أفضل، وعليه فإن التطوير التنظيمي وفقا لمدرسة الثقافة التنظيمية يمر بالخطوات الآتية:⁶

- 1/ التعرف على الثقافة التنظيمية الحالية.
- 2/ تحديد الثقافة التنظيمية المرغوبة.

¹- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 256.

²- أحمد ماهر، تطوير التنظيمات، مرجع سابق، ص 114.

³- نفس المرجع، ص 117.

⁴- منصورين ماجد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الصيرفي الأمنية، الإمارات، 2004، ص 84.

⁵- نجم عبود نجم، المدخل الياباني في الادارة، دار الورق، عمان، 2004، ص 9.

⁶- خير الدين رينيرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض 2004، ص 629.

3/ التعرف على الفرق والفجوة.

4/ تحديد كيفية عبور الفجوة.

5/ تحديد كيفية عبور الفجوة بناء على الخطة.

6/ تنفيذ الخطة.

7/ متابعة وتقييم النتائج.

سننتظر بنوع من التحليل الى كل هذه المعطيات من خلال النقاط الاتية:

ثانيا: دواعي التطوير التنظيمي¹

إن المجتمع ينمو ويزداد حجمه ووعيه ويتبع ذلك النمو زيادة في الطلب على مختلف الخدمات والمطالبة بتحسينها وتطويرها وتنوع مصادرها، كما يزداد الطلب على الأجور المختلفة وتنوع مصادرها، كما يزداد الطلب بوظائف العمل تفي باحتياجات ومتطلبات تزايد المجتمع، وهذا بدوره يؤدي الى البحث عن مصادره الثروة والمعرفة والثقافات المتحددة والاتجاه الى الطرق الادارية المتميزة بسهولة إجراءاتها. وتبرز هذه عناصر التطوير الاداري كالاتي:

1- أهمية التطوير التنظيمي والفائدة منه:²

من المنظور الاداري والاقتصادي تكاثفت اتجاهات سوق العمل والحركات الاقتصادية العالمية ، لتخلف مناخا عاما من عدم الاستقرار والتوازن بين العرض والطلب، حيث تعددت فيه المؤثرات وتنوعت أشكال المنافسة وانهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الاسواق والدول.

من هذا المنطلق تتبع أهمية التطوير التنظيمي كمدخل لحل المشكلات، فهو بمثابة منظومة شاملة ومتكاملة تسمح بمسايرة التغيرات الحاصلة بداية من التطور التقني، الى اطلاق الطاقات البشرية وتوجيهها نحو الاستغلال الامثل، وصولا الى مواجهة الغموض والمخاطر سواء في الجوانب الاستراتيجية أو القانونية. إضافة الى انه الوسيلة التي تساعد المنظمة على اداء مسؤولياتها الاجتماعية من خلال مراعاة البعد الاخلاقي والانساني مع الالتزام بالبعد الزمني، وذلك بتعميق التوازن بين متطلبات الحاضر والماضي والمستقبل، ومنه سنستخلص الاهمية المتزايدة للتطوير التنظيمي في النقاط التالية:³

¹- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 370.

²- التطوير التنظيمي والفعالية التنظيمية، ص68.

³- الصيرفي محمد، قياس وتقييم أداء العاملين، ط1، مؤسسة حوري الدولية، الاسكندرية، 2008، ص 23. 24.

2- عوامل التطوير التنظيمي:

أ- ظهور المنظمات الخدمية: نتيجة حتمية لزيادة افراد المجتمع أصبح هناك اضطراب متزايد في رغبات وطموحات المجتمع نحو المزيد من الموارد، حيث اقتضى ذلك تعدد الاساليب الانتاج والخدمات، وقاد بالتالي الى ظهور المنظمات وعموما من حيث النوع والكم، واصبحت في اغلب الحالات تنظيما معقدا يحتاج الى تقييم مستمر لإعادة تنظيمها بهدف تطويرها او تحسين اداءها، علاوة على ظهور الازدواجية في كثير من أنشطتها وخدماتها، وبذلك ظهرت الحاجة الى تطويرها.

ب- تناقص الموارد الطبيعية: من المعروف ان الطلب يتزايد على الموارد الطبيعية، وذلك بسبب إقبال المجتمعات الصناعية على استخدام هذه الموارد في منتجات صناعية، وأدى الطلب المتزايد الى مواجهة المجتمع بحقيقة محدودية الموارد والخوف من نفاذها مما دعى المجتمعات الى الاتجاه نحو طرق تطويرية لاستغلال هذه الموارد الطبيعية.

ج- التقدم التقني والتكنولوجي: الذي ادى إلى الاعتماد على الأساليب العلمية في طرق البحث العلمي حيث ادى الى الاتجاه نحو الدراسات الميدانية ودراسة المشكلات الادارية بصورة تحليلية، كما ان هذا الاتجاه التقني ادى الى خلق للأسلوب الجماعي في دراسة المشكلات الادارية واقتراح الحلول التطويرية لها.¹

د- تغيير النظرة السابقة الى الانسان: كان ينظر الانسان على انه ترس في آلة، وللتطور وتقدم العلوم الاجتماعية والنفسية تغيرت النظرة السابقة الى الانسان، وهذا ما دعى إلى ادخال قيم جديدة لم يكن ينظر إليها سابقا في العمليات التطويرية.

هـ- التفاعل بين البيئة والنظام الإداري: تعتبر البيئة المحيطة بالعمل الإداري قد تنفع إلى إحداث التطوير، كما أنها تحل عكس ذلك عن طريق مقاومة التطوير، وتجدر الإشارة إلى أن لكل بيئة خصائصها المميزة لها فالتطوير الذي يناسب بيئة ما قد لا يتناسب مع بيئة أخرى.²

و- حتمية التغيير: يواجه العالم تيارات متغيرة تتميز بالسرعة والديمومة والتنوع. كما أن أسلوب الحياة والقيم الاجتماعية تتغير بصورة سريعة مما يساعد ويدفع بالتغير الثقافي الاجتماعي، وهناك العديد من الأسباب التي تمثل ضغوطا على المنظمة من داخلها وخارجها.

¹ - رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، 2007.

² - حسن بشر الطيب، فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات في تحقيق الفعالية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 103.

3- أسس ومبادئ التطوير:

بما أن عمليات التطوير مسألة حرية، فإنها من الناحية العملية يجب أن توضع على أسس ومبادئ واضحة المعالم، ومن هذه المبادئ التي تفرض نفسها عند التفكير في التطوير نذكر على التحديد:¹

1- يتطلب أي تطوير فرعي من المنظمة، إجراء تطوير كمستوى مرافق في المنظمة ككل، وفي الوقت نفسه غالباً ما يرتبط ذلك بقوة درجة التطوير.

2- يستحسن تنفيذ التطوير على المجالات الأكثر عرضة للضغط البيئي مع تمريره تدريجياً إلى المجالات الأخرى حسب درجة الاستقرار فيها.

3- قبل إجراء التطوير يجب إقامة دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجته، وقوة النتائج المخففة مع تشخيص المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود أفعال غير ايجابية أو عنيفة.

4- إجراء التطوير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي، يتبعه إجراء التطوير في المستويات الدنيا والعليا منه، وإلا فإن حالة عدم التوازن ستسود المنظمة وتنعكس على استمرارها في الوجود.²

5- التناسق بين واقع التطوير التنظيمي وسعي المنظمة لتحقيق أهدافها ورسم سياستها خاصة إذا كان التطوير شامل كسب لجميع هياكل المنظمة وعناصرها.

6- الأخذ بعين الاعتبار لواقع التنظيم الرسمي وغير الرسمي عند القيام بتنفيذ وبدء سياسة التغيير المخطط.³

7- درجة فعالية التطوير مرتبطة بدرجة اسهام الفاعلي والافراد في المنظمة من خلال الاتصال والتفاعل بينهم.

4- مراحل التطوير التنظيمي:

في ضوء الموارد والامكانيات والاحتياجات واعتبارات المنافسة وتعظيم الربح وتقليص الخسارة، كان من الضروري التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي في مرحله الأساسية وهي:

أ- **الدراسة الشخصية:** تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الانسان ثم نظم العمل ثم المعدات وتسهيلات العمل، ومن ثم فإن الدراسة الشخصية التي تهدف الى التطوير التنظيمي، لا بد أن تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات ومنه إحداث التغيير المطلوب.

¹ - خليل محمد حسن السماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والصياغة، عمان، الاردن، 2007، ص 372. 273

² - صلاح الدنن محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 407.

³ - محمد عبد الله عبد الرحيم، السلوك في المنظمات، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 95.

ب- وضع خطة التطوير: تمر عملية وضع الخطة بمرحلتين هما اكتشاف فرصة التطوير، ووضع خطة التطوير في ضوء الامكانيات المتاحة والأهداف.

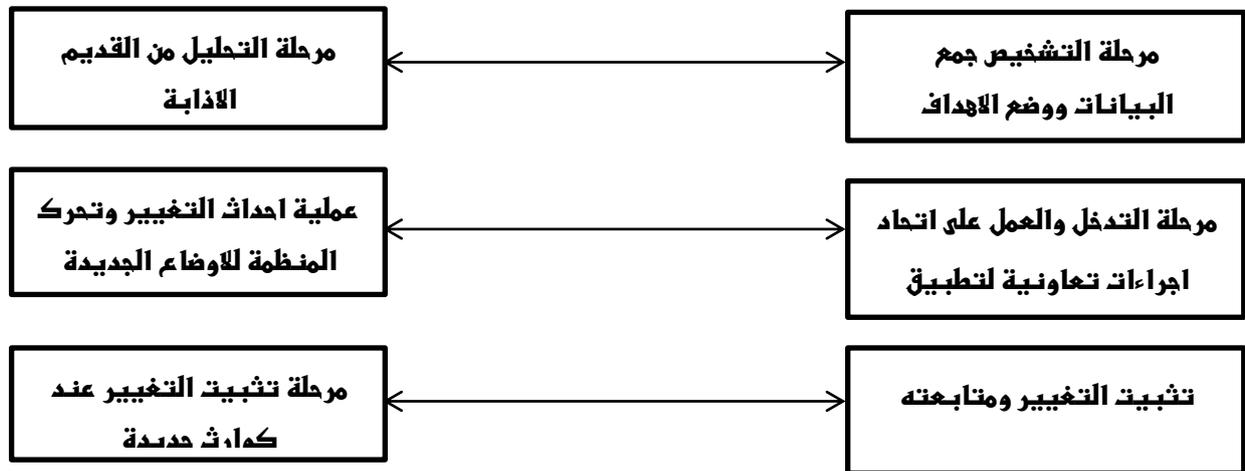
ج- التهيئة لقبول التطوير ورعايته: إن الطابع العام للمنظمة هو الميل الى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة ما يأتي مع المزيد من الجهد، ومع ذلك فإن مقاومة التغيير ليس بنسأ بل قد يكون عند الوعي بغية التغيير الهادف.

د- المتابعة والتقييم: يفضل ان يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارجها وعادة ما تشمل متابعة أداء الموارد البشرية ومعدل أداء التنظيم.¹

هـ- مرحلة التغيير: يحدث التطوير عندما ينفذ برامج او خطة معينة لتحريك المنظمة الى الحاجة التي يتحقق خلالها رضا أكبر، ويتراوح مدى التغيير محدود الى تغيير جوهري.

و- مرحلة تحقيق الاستقرار: عندما يحدث التطوير فإن النظام الجديد الذي تنميته سواء كان ذلك بالنسبة للهياكل أو الأفعال أو العلاقات، لا بد ان يكون موضع للتجميد أو التثبيت.²

الشكل رقم (02): مراحل التطوير التنظيمي



المصدر: قداد الماضي، ص ص 46-47.

¹- جيرالد جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 783.

²- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 449.

ثالثاً: المسؤول عن إحداث التطوير التنظيمي:

دعنا نتفق من البداية على ان التطوير التنظيمي يعتبر احد الاساليب الهامة للتغيير على مستوى المشروع ككل كما ان هناك طريقتان اساسيتان لتطوير المشروع هما التغيير العلاجي والتغيير الهيكلي. كما ان كافة الابحاث قد ركزت على التطوير التنظيمي من زاوية التغيير العلاجي وذلك اكثر من تركيزها على التغيير الهيكلي. والآن نتساءل من له سلطة التطوير؟

1- الادارة العليا:

وسيتأثر هنا المدير في الادارة العليا بمعظم او كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبرتهم الذاتية او الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهام.¹

2- كافة المستويات الادارية بالمنظمة مع احتفاظ الادارة العليا بالقرار النهائي.

تقوم الادارة العليا هنا باشتراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير، ويعتمد هذا المدخل في التطوير على افتراض العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة واهلية للمشاركة. وبالتالي قد يكون من الافضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي من خلال اتخاذ القرار الجماعي وحل المشكل جماعية.

3- المفوضين لسلطة اتخاذ القرار المناسب:

وتقوم الادارة العليا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التطوير المناسبة وعلى هذه المستويات أو الاقسام أو العاملين ان يسطلوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرار التي يعتقدون انها مناسبة لحل مشاكلهم.

رابعاً: مجالات التطوير التنظيمي²

من الناحية النظرية يمكن للمنظمة ان تطور اي مجال من مجالاتها التي ترغب فيها، الا ان مجالات التطوير لا تخرج من ثلاث مكونات أساسية وهي:

1/ الافراد 2/ جماعات العمل 3/ التنظيم نفسه

¹ - محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص 38. 39

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 431.

1- الأفراد:

إن أهم عنصر من عناصر التطوير التنظيمي هم الأفراد لأنهم جوهر منظمات العمل. والاتجاه للبحث عن تحديد المتغيرات التي تطرأ على الافراد والتي من المحتمل ان تفرزه عدة مشاكل تدفع الى استخدام التطوير التنظيمي أهمها:

- 1- الاهتمام المتزايد بالأجور، والاحساس بأهمية الكسب الربح.
- 2- عدم ثقة الكثير من المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم.
- 3- الارتفاع في طموح صغار السن.
- 4- الاهتمام المتزايد بالمشاركة في اتخاذ القرارات للحصول على المعلومات.
- 5- عدم الثقة في أنظمة الحوافز والجزاءات.¹

2- جماعات العمل:

يأتي الاهتمام بتغيير جماعات العمل كمرحلة مهمة من مراحل التطوير التنظيمي بعد تغيير الافراد، وهنا يكون التطوير منصبا على الافراد كونهم يشكلون جماعات العمل. وهذا لا يقل عن سابقه غير انه اسهل عندما تضمن تطويرا فعالا للأفراد انفسهم، وتأخذ جماعات العمل صورا مختلفة مثل الاقسام والادارات والمراكز واللجان والمجالس والاصدقاء والزملاء وغيرها، وتلعب جماعات العمل وطبيعة اساسية فهي حلقة وصل بين الافراد من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى.²

3- التنظيم نفسه:

يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل اطراف المنظمة بغرض تحقيق اهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من الهياكل والاعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والاسواق واساليب اجراءات العمل وغيرها، ودوام هذه الاشياء العديدة على حالها امر مستحيل، والتنظيم نفسه هو الذي يحدث تغييرات في مكوناته ليتمكن من خفض التوتر بين هذه المكونات من ناحية وبين الافراد وجماعات العمل من ناحية أخرى.³

¹- عبد العزيز حواجة، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 191.

²- محمد عبد الله عبد الرحيم، السلوك في المنظمات، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 95.

³- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 354.

خامسا: استراتيجيات التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي عملية هادفة ومنظمة تسيير وفق استراتيجيات مرحلية تسعى الى تطوير المنظمة كليا أو جزئيا، حسب الاولويات من التطوير وحسب المشكلات او اوجه القصور التي تواجه المنظمة وامن اهم الاستراتيجيات المتبعة ما يلي:

1- انواع استراتيجيات التطوير: نذكر ما يلي:

أ- استراتيجية التغيير الشرعي (الرشد والعقلانية): تقوم على افتراض العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وهو ما يضمن تدعيم عملية التطوير لان العمال عقلانيين في تطبيق ما يحقق مصالحهم.

ب- استراتيجية التثقيف واعادة التعلم: تفرض من خلال عملية التدريب لتغيير القيم والسلوك والاتجاهات اين تنتزع عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة احلال القيم الجديدة بدلا منها.

ج- استراتيجية القوة القترية (اقتسام السلطة): التغيير يفرض بالقوة ويتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لانها غالبا ما تخلف الاستياء وعدم الولاء.¹

د- التشخيص والعلاج:² استراتيجية التطوير وجب ان تنطلق من دراسة الوضع الراهن وتشخيصه وايجاد بدائل له ورصد انواع التدخلات الممكنة.

هـ- دراسة الوضع الراهن: على نقطة البداية في التطوير هو اجراء الدراسة التشخيصية انطلاقا من المصادرة القائلة " التشخيص السليم هو نصف الحل" فإذا أخطأ التشخيص فان اختيار العلاج مهما كان قوته لن يجدي شيئا، اما اذا كان سليما فانه من المحتمل جدا تحديد العلاج المناسب.³

و- التشخيص: يعتبر التشخيص نتيجة المنطقية تكملة لدراسة الوضع الراهن فبعد تخطيط الدراسة وجمع المعلومات وتحليلها واجراء التغذية العكسية، يبقى على القائم بالدراسة بالتنسيق مع الادارة العليا للمنظمة في حصر مشكل المنظمة وابعادها بدقة. وتتم عملية التشخيص عبر الخطوات التالية:

¹ - أحمد ماهر، تطوير التنظيمات، مرجع سابق، ص 165.

² - محمود سليمان، السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سابق، ص 353.

³ - أحمد ماهر، تطوير التنظيمات، مرجع سابق، ص ص 220 .222.

ز- التشخيص بالفجوة: تعتمد هذه الطريقة على تحديد الفرق بين الوضع الراهن والوضع المأمول، وهذا الفرق مثل: الفجوة بينهما....

ح- التشخيص بطريقة الاسباب والنتائج: ويتم التحليل اظهار اسباب ونتائج المشاكل بوضوح، لتتضح الصورة الكاملة لمشاكل التنظيم.

ط- التشخيص بطريقة التفكير الاستراتيجي: تعتمد هذه الطريقة على التفكير الاستراتيجي وتحديد مشاكل البيئة الخارجية المحيطة بالظاهرة، ثم ضرورة تشخيص مشاكل البيئة الداخلية، اي العناصر الموجودة بداخل الظاهرة أو المشكلة.

ي- اختيار التدخل المناسب: الواقع ان اكتشاف وتحديد نوع التدخل المناسب، ينطلق من جدية دراسة الوضع الراهن وعمليات التشخيص الدقيق، فعلى القائمين على التطوير التنظيمي. استعمال مهاراتهم وقيادتهم الشخصية في ذلك دون انكار اهمية الجانب العلمي اكتشاف طرق التدخل المناسبة.¹
سادسا: ادارة التطوير التنظيمي:

بعد انتهاء الاجراءات السابقة، والمتوجه بتحديد التدخل المناسب فعلى القائمين بالتطوير الانتقال من مرحلة لخطة الى مرحلة التنفيذ التي تتطلب دقة ومهارات مرغوبة لإنجاحها مع الحرص على ضبط و مراقبة الانجازات المتحدثة عن التنفيذ الميداني ومن هذه المعطيات تتأنى اهمية ادارة التطوير التنظيمي.

1- التحول من الخطة الى التنفيذ:

من المتفق عليه ان التنفيذ السيئ لخطة ممتازة ومحكمة قد يترتب عنه كارثة او خسائر معتبرة. فمن الممكن ان تتعرض المنظمة الى ضياع موارد مالية مع ضياع الجهد والوقت مع فقدان مصداقية الادارة مما يجعلنا نحكم بأن الاستراتيجية التطوير لم تنفذ أصلا.²

ان الانتقال من الاستراتيجية الى التطبيق والممارسة من اصعب واعقد الخطوات بالنسبة للتطوير التنظيمي تتطلب خبرة وذكاء ومهارة اكيدة في التسيير والادارة والتي تتوج جميع أعمالها بالضبط والرقابة.

¹- سيد الهواري، التنظيم وادارة الموارد البشرية، المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الاسلامي، قبرص، 1982، ص 121.

²- أحمد ماهر، تطوير التنظيمات، المرجع السابق، ص358.

2- الرقابة على خطط التطوير التنظيمي:

وهي المتابعة والمراقبة هما الضمان على فعالية التنفيذ خطة تطوير أو فشلها، وتأتي الرقابة بصفة مستمرة من بداية التنفيذ إلى الانجاز وتمتد لأبعد من ذلك.¹

أ/ أنواع الرقابة: هناك ثلاث أنواع من الرقابة وهم:

- **المتابعة:** هي نوع من الرقابة يوم بيوم، أثناء تنفيذ الخطة، فإذا تبين مثلاً للقائم على التطوير أن إعادة تصميم العمل والوظائف لم ينجز منه إلا نسبة محدودة جداً ينبغي عليه الإسراع في العمل من طريق الأوقات الإضافية المأجور عليها.

- **الرقابة:** وتتطلب الانتظار مدة أطول حتى تثبت فعالية التنفيذ أو ظهور الانحرافات الواردة فهي بعد وليس أثناء التنفيذ.

- **التفتيش:** في الغالب الرقابة الفجائية وتفقد مكونات العمل والتأكد من الأداء السليم لكل جزء في إطار تنفيذ الخطة ومدى مطابقة الأشغال للمواصفات المطلوبة وتجري التفتيش.

ب/ **خطوات الرقابة:** الرقابة في حد ذاتها لا تمارس بطريقة الفوضى ولكن يراعي فيها العقلانية والموضوعية لأنها تتعلق بتقييم أداء معني وهي في الغالب تمر بأربعة خطوات أساسية وهي:

- تحديد معايير الأداء والعمل على تصنيفها في شكل خطة مع وضع أولويات تصل إلى درجة التسقيف.

- قياس الأداء الفعلي بناء على الخطة والتنفيذ.

- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الفرق بينهما.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والممكنة لذلك

ثامناً: مقاومة التطوير التنظيمي.

تعني هذه العبارة ببساطة رفض المقترح في الوسط التنظيمي، ونستطيع القول أنه لا يمكن أن يقع أي تغيير على مستوى التنظيم دون أن ينشأ عنه مقاومة من طرف الأفراد العاملين فالقائمون على التطوير

¹ - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980، ص 230.

يعتبرون هذا الرفض عائق أمام نجاح التعبير¹، مفهوم المقاومة هنا يعني من جهة أخرى ردود الفعل السلبية والعدوانية، وهي ناتجة عن عدة أسباب تختلف باختلاف نوعية وشكل التطوير، وكذلك باختلاف نوعية العاملين ومن أهم مقاومتهم تتجلى فيما يلي:

●مقاومة التغيير:

- الدفاع عن المصالح الشخصية.
- التفاوت في تقسيم الوضع
- التخوف من الفشل
- فقدان الثقة وسوء الفهم
- التفاوت في تقييم الوضع

تاسعا: الهندرة الادارية

تعمل مؤسسات الاعمال اليوم في بيئة عالمية وتنافسية، تتسم بالديناميكية وسرعة وحدة التغيير التي تواجه المؤسسات على الساحة العالمية. وبذلك اصبح لزاما على الادارة ان تتعامل مع التغيير المستمر بالقدر المناسب من السرعة والمهارة.

1- منهجية الهندرة الادارية:

يحتاج مدخل اعادة البناء الى رؤية واضحة ومنهجية منظمة، لتحقيق الاهداف المحددة ولهذه المنهجية خصائص محددة لتحقيق الاهداف يحددها "ريموند مانجانيلي" و"مارك كلاين" في الآتي:

1- تحديد الأهداف واستراتيجيات المنظمة في الآجل القصر والطويل مع اعتبار العميل هو نقطة البداية والنهاية في تحديد هذه الأهداف والاستراتيجيات.

2- التركيز على العمليات بشكل أكثر من التركيز على الوظائف.

3- الاهتمام بالعمليات ذات القيمة المضافة والمردود المتميز والعمليات المساعدة.

4- وضع رؤية واضحة لتحسين الأداء، وهدفها إحداث التغيير اللازم بشكل جذري وليس تدريجي.

5- اعداد خطة عمل تحدد فيها المهام والموارد والجدول الزمني المناسب لتنفيذها.

والآن كيف يمكن تحديد العمليات التي تحتاج الى الهندرة؟.

من البداية تجدر الإشارة إلى أنه من غير المسكن أن تقوم المنظمة بهندرة جميع عملياتها الثلاثة في إن واحد وإنما يجب أن يتم اخضاع تلك العمليات الثلاثة معايير من أجل تحديد أولويات اخضاعها لمشاريع الهندرة وهذه المعايير هي:

¹ - عبد العال ميرغني حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم، عمان، 1987، ص ص 46. 48.

أ- معيار الخلل: وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي، وهنا يمكن الاستفادة بمجموعة من الظواهر التي تدل على وجود خلل وظيفي.

- الإفراط في تبادل المعلومات.
- وجود معلومات زائدة عن الاحتياج.
- قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب الآلي إلى حاسب آلي آخر.
- نقص في المخزون السلعي أو تكدسه وارتفاع نسبة التقادم
- التزايد المستمر في النشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الانتاجية.
- تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.

ب- معيار الأهمية: وهو معيار يستخدم في تحديد أي المعلومات أكثر تأثيرا على العملاء وهنا يمكن للمنظمة تحديد المعايير التي تهتم أكثر من غيرها مثل موعد التسليم، مواصفات المنتج، السعر، ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات التي يجب هندرتها.

ج- معيار الجدوى¹: وهو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم وهناك يتم اخذ مجموعة من لعوامل في الحسبان من أهمها:

- كبر حجم العملية فكلما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاقا تلك العملية غير أن احتمال لنجاح هنا يكون قليلا لأنه يعني الحاجة إلى المشاركة عدد اكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم.²
- ارتفاع تكاليف الهندرة حيث أن مشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة ولا سيما في مجال نظم العمليات.
- مدى كفاءة فريق العمل الموكل اليه تنفيذ مشاريع الهندرة.³

¹ - الصيرفي محمد، قياس وتقييم أداء العاملين، مرجع سابق، ص 139.

² - أبو بكر مصطفى، وحيد عالي، كمتطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مؤتمر الإبداع والتحديد في الإدارة العربية، القاهرة، 2000، ص 12.

³ - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق ذكره، ص 320.

خلاصة الفصل:

التطوير من بين الرهانات الأكثر تعقيدا وإثارة في مجال التنظيمات، هذا ما دفع الكثير من علماء الاجتماع والسلوك التنظيمي يؤولونه أهمية كبيرة، والتطوير التنظيمي يطرح عدة انشغالات جوهرية تتعلق بالدوافع والضغوطات الموجهة لأحداث التغيير، فقد تعد عوامل التطوير بين رغبة التنظيم في التطوير أو الرغبة في التسيير من قبل الإدارة العليا، ومهما يكن العامل الموجه فإن التطوير لا يمر تلقائيا، بل يرسم استراتيجيات واضحة لتطبيق التطوير بصورة عقلانية، وللتطوير مجالات محددة فقد يتجه إلى تطوير الأفراد أو إلى التنظيم نفسه أو أحد مكوناته.

ومهما يكن فإن التطوير يعتبر فضاء يعبر عن حاجة المنظمات في الحياة والبقاء في ظل مناخ وثقافة معينة وجب الاعتماد والعمل بها، أما الإخلال بأحد بنودها يعرضها إلى الفشل.

الفصل الثالث:

جودة أداء العاملين

تمهيد

- 1- التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة
- 2- مفهوم ادارة الجودة الشاملة
- 3- ابرز رواد ادارة الجودة الشاملة
- 4- مبادئ ادارة الجودة الشاملة
- 5- مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- 6- اساليب وادوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- 7- متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- 8- مساهمة ادارة الجودة في تحسين اداء العاملين.

خلاصة الفصل

أولاً: أداء العاملين:

1- محددات الأداء: ان الأداء يتكون من ثلاث عناصر باعتبار ان الاداء هو القيام بالأنشطة والمهام

المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج عن تظافر عدة عناصر من نشأتها ان تؤثر على الاداء

سلبا او ايجابيا ويطلق على هذه العناصر محددات الاداء هي:

أ- **الجهد**:¹ هو الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحافز) الى الطاقات الجسيمة والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب- **القدرات والخصائص**:² اي قدرات الشخصية التي يكتسبها اثناء مراحل عمله وكذا الخبرات

السابقة.

ج- **ادراك الدور أو المهام**: اي مدى اطلاع العامل بعمله

2- **مكونات الأداء**: تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، ويمكن تحديدها

هذه المكونات وفق المعايير التالية:³

أ- **الاهداف التغطية الجزئية للعمل**.

ب- **المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء**.

ج- **درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل والعمال التي ينصب عليها الاداء** .

د- **الانشطة والمهام التي يتكون منها الأداء**: تعني المهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به

العامل في ظروف معينة، تنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول الى غرض معني أو هدف

ما.

هـ- **العلاقة بين الأنشطة والأداء**: أن تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال، يقوم على تحديد

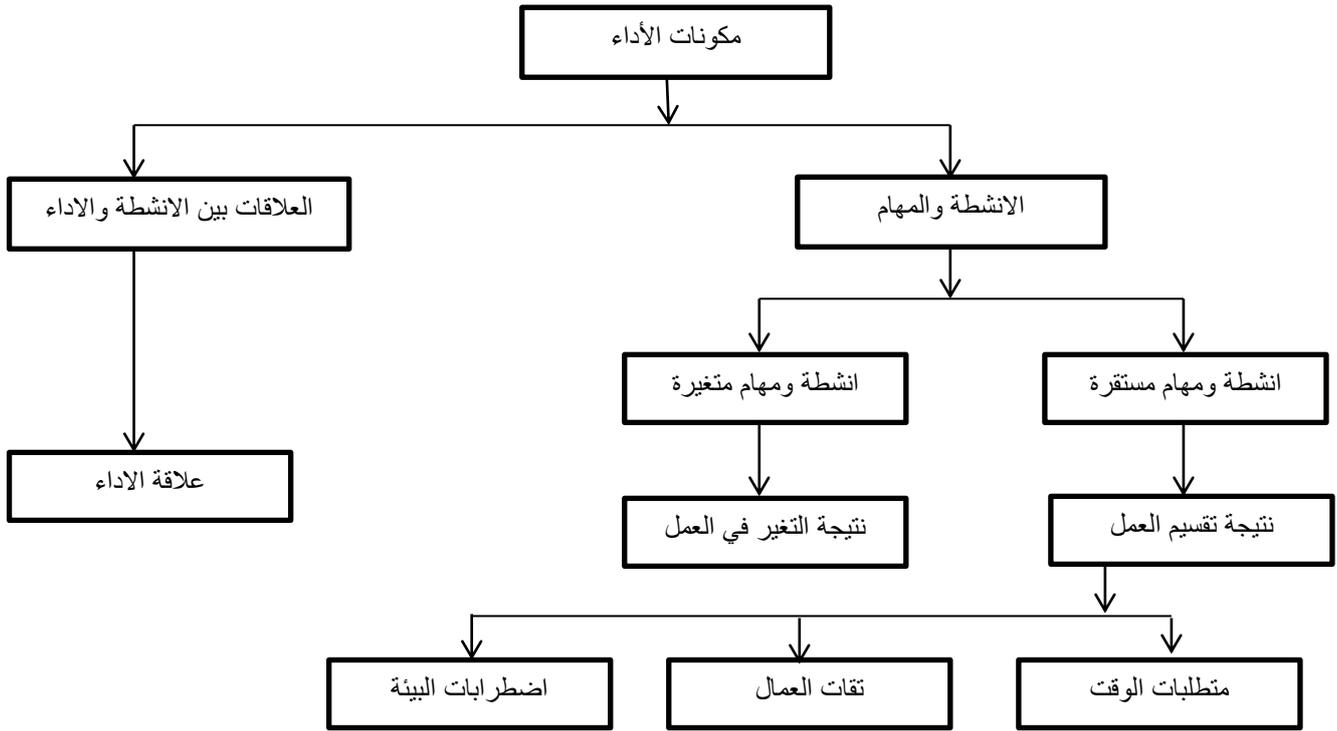
علاقات التكامل بين هذه الأنشطة حيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل.

¹- خضير كاظم حمود، إدارة جودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 210.

²- سرار عمو، الرضا عن العمل وأثره على الاداء، رسالة ماجستير منشورة، 2003، ص 58.

³- المجاهدي الطاهر، التدريب وأثره على اداء رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة الجزائر، 2002، ص 52.

والشكل رقم (03): يوضح هذه المكونات:



المصدر: الامام سلمي، علاقة المناخ التنظيمي بأداء لموظفي، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية جامعة ورقلة، 2004، ص 64.

3- العوامل المؤثرة في الأداء وأهميته:

وهي العوامل التي تؤثر على الأداء العاملين مباشرة وتقيم على أساسها الفرد، مثل: كمية الانتاج، نوعية الخدمة المقدمة، المعرفة الجيدة للعمليات، الاستعداد لتطوير والكفاءة.¹

ويرتكز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين اثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية:

أ- العوامل الشخصية: وتتمثل العوامل في:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي الى تقييم غير موضوعي وغير حسب فهم القائم بعملية التقييم.²
- ليس هناك اتفاق عام عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

¹ - شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 75.

² - زهير ثابت، كيفية تقييم الشركات والعاملين، دار قباء للضيافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 87.

- تفنقد معظم تقيمان الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير، وتحسين ادائه بنجاح.

ب- عوامل النتائج: يتم تقييمها من خلال مايلي:

- الكمية: ما هو حجم ما تم انجازه، بالمقارنة مع ما كان متوقعا.
- الجودة: وماهي نوعية العمل الذي انجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟
- التكلفة: ماهي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات؟ ماهي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟ .
- الوقت المحدد للإنجاز: هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إدارة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟¹.

ج-عوامل السلوك: بالرغم من أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، بالإضافة إلى وضع نتائج في الاطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير التنظيمي للعمل². وفيما يلي تعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

- التخطيط: هي القدرة على النظر الى الامام، ووضع برنامج عمل ناجح.
- تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الامور حسب أولوياتها، وهل يقوم بمعالجة الامور المهمة قبل الامور الاقل أهمية.
- التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية انجاز العمل اليومي، وهل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.³
- التفويض: الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الافراد المؤهلين، وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاح العمل.
- اتخاذ القرارات: الاهتمام بتوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ القرارات حولها، وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والاجراءات.

¹ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 88.

² - عمار عيبي، دور تقييم الاداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص ص 14. 15.

³ - نفس المرجع، ص 15.

- الاتصالات الشفوية: هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين، وهل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته.
- الإفصاحات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عم الأفكار بتوضيح وفعالية.

4- معايير أداء العاملين:

تغيير معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تصوب الأداء وتتحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:¹

أ- الجودة: تمثل جودة الاداء مدى مطابقة اداء العمل لما هو منتهى منه (مستوى اداء العامل) وتتعكس ايضا الى مدى تلبية رغبات العملاء.

ب- الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث بحيث أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل.

ج- الوقت: يمثل أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميز أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب، والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

د- الاجراءات: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.²

ثانيا: تقييم أداء العاملين ومجالاته:

تعتبر عملية أداء العاملين إحدى أساسيات إدارة الموارد البشرية لا غنى عنها، نظرا للأهداف التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمسحوبة.

¹- رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011، ص ص 8. 9.

²- حليم صالح، أثر لقيادة الادارية على اداء العاملين، رسالة ماجستير، (منشورة)، جامعة الجزائر، 2006، ص 140.

1- أهمية واهداف عملية تقييم أداء العاملين:

1-1 أهمية أداء العاملين: تتحلّى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:¹

- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير عطاء الفريق الذين يعملون تحت اشرافهم.
- تمكن العاملين من معرفة نقط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة مما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.²
- يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الافراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي.
- يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء.

1-2 أهداف تقييم أداء العاملين:

يتضح مما سبق ان عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي يمارسها إدارة البشرية في المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تسعى الى تحقيق ثلاثة مستويات وهي كالتالي:

أ- على مستوى المنظمة.³

- ايجاد مناخ ملائم من ثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم وربما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب- على مستوى في المديرين:⁴

¹ - نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 170.

² - خضير كاظم حمود وآخرون، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، 2007، ص 159.

³ - خالد عبد الرحمن الهبيي، ادارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 200. 201.

⁴ - الصيرفي محمد، قياس وتقييم أداء العاملين، ط1، مؤسسة حوري الدولية، الاسكندرية، 2008، ص ص 32. 33.

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب اليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وامكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التواصل الى تقويم سليم وهو قوي لأداء تابعيتهم.
- ج- على مستوى الفرد العامل:
- دفع العاملين إلى الاجتهاد في العمل وجدية واخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترامهم وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

ثالثا: تحسين المستمر في الأداء (دورة كايزن وديمينغ) (deming-kayzen)

- 1- وفقا دورة ديمينغ: من بين ادوات التي تستعمل بشكل واسع التحسين المستمر نموذج ديمينغ المتكون من خطوات يمكن توضيحها كما هو:
 - أ- التخطيط: plan تنتصب هذه المرحلة على قيام مسؤول الفريق بتحديد العملية أو الاسلوب أو الآلية أو السياسة المراد تحسينها وبعدها يعمل على توثيق البيانات المطلوبة كافة بشأن هذه العملية باستخدام الأساليب الاحصائية بعد ذلك تحدد الكلف والمزايا يمكن استخدامها والبدائل في حل المشكلة وعندها تصبح الخطة جاهزة للتنفيذ.
 - ب- التنفيذ: DO تطبيق الخطة أعلاه في مرحلة التخطيط ، ومراقبة تقدمها جما يمكن الفريق من الحصول على البيانات المطلوبة واتخاذ التعديلات الضرورية لإجراء التحديثات عليها.
 - ج- الفحص: Cheek تركز هذه المرحلة على القيام بتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من مرحلة من- مرحلة التنفيذ- لاكتشاف مدى التطابق مع الاهداف التي وضعت في الخطة وبدقة فحدوث خلل في التطابق سيدفع الفريق اما الفريق الى اعادة تقويم الخطة او ايقاف المشروع.¹
 - د- الفعل (Act): يقوم الفريق بإجراء التعديلات الضرورية على العملية والحصول على النتائج الايجابية التي تعد معايير يتمكن الآخرون من العاملين من الاستفادة منها واستخدامها، فضلا عن ارشاد الآخرين إلى كيفية استخدام هذا الأسلوب.

¹- مازن عبد الجبار، المادة إدارة المعاصرة (600) الكايزن، فلسفة الجودة اليابانية، بدون سنة النشر، ص 20.

2- وفقا لدورة كايزن: kayzen

أ- تطبيق كايزن في الأداء: هناك أربع خطوات لتطبيق الكايزن في التطوير والتخير الأداء وهي التخطيط ثم التنفيذ ثم التأكيد من النتائج وبعدها تحسين العملية من جديد وينبغي هذه الخطوات بشكل دوري ومستمر بينما يتطلب تطبيق الكايزن ست خطوات الموجودة في انظمة sigma6 لتحسين الجودة، وهذه الخطوات الست هي تعريف المشكلة، قياس المتغيرات، تحليل البيانات، التحسين، التحكم (Control, DMAICL Diagnose measur, analyse, improve)، كما تستخدم الكايزن عدة أساليب في حل المشكلات منها تجزئة المشكلات لعناصرها الأساسية ومنها التساؤل عن الأسباب بشكل متكرر ومتتالي حتى الوصول لدور الرئيسي للمشكلة.

ب- مبادئ الكايزن: تتضمن عدة مبادئ وأفكار لا يسعى الخوض فيها كلها وسألقي بسرد بعضها:

- مبدأ العمل في الوقت المناسب: وهو مفهوم انتاج أو نقل الوحدات المطلوبة فقط عندما نحتاجها لجميع عمليات الأداء.
- التوقف لحل المشكلات وملاحظة المشكلة.
- التصنيف: وهو التفريق بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية والتخلص من الأشياء التي لا تحتاجها ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في المكتب مثلا من خلال الخطوات التالية:
- بدأ التصنيف الأشياء التي على مكتبك لضرورة وغير ضرورية وأشياء لا تعرف وضعها.
- التخلص من الأشياء الغير ضرورية مباشرة.
- الترتيب: هو العملية التي تلغي عملية البحث عن الأشياء وتتضمن قاعدة 30 ثانية التي تشير لأن أي شيء لا تجده خلال 30 ثانية يعني أنه بحاجة إلى إعادة الترتيب وتتطلب الترتيب حلول تخزين وترتيب مفكرة.
- النظافة: بأن يكون المكان نظيفا.
- المعايرة: وضع معايير لإبقاء الأشياء.¹
- منظمة.
- الالتزام: هو القيام بالعمل الصحيح كمنهج وبشكل يومي ودوري.

¹- مازن عبد الجبار، مرجع سابق، ص 20.

رابعاً: إدارة الجودة مفهومها وأساسياتها

نظراً لما شهده العالم المعاصر من التغييرات وتحولات في جميع الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية ظهر مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة تأخذ شكلاً أو نظاماً جديداً شاملاً لجميع المجالات في المؤسسة أو المنظمة، من أجل تحسين وتطوير جودة الأداء أو المخرجات سواء كانت سلعة، خدمات، بأقل تكلفة وجهد.

1- التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة

إن المتتبع لمراحل تطور مفهوم الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة يرى أنه قد مر بسبعة مراحل هي:

1-1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة): تتلخص بأن عاملاً أو مجموعة من العمال المسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات تصنيعية مصغرة، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز والفخر موجوداً لدى العامل الذي يخلق حافزاً للعمل لديه.

1-2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية (ضبط رئيس العمال للجودة): من بداية القرن العشرين في حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل، وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها، فقد إلى أن التوزيع العمل على أكثر من عامل وتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.

1-3- مرحلة الإدارة العلمية (مرحلة ضبط الجودة والتفتيش): ظهرت مطلع القرن العشرين بزيادة فريدريك وتاييلور حيث كان الاهتمام آنذاك بالوقت والحركة وسبل تخفيض الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع، وقد ألفت الحرب العالمية الأولى 1914 بظلالها على الصناعة فتعددت انظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن إعداد كبيرة من العمال، فادى تلك الى ظهور المفتش وتطلب ذلك تكليف مفتش في ورئيس الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش وقد وضعت مواصفات قياسية في التصنيع وقد تمت عمليات تفتيش صارمة ولقيت بالرقابة البوليسية.¹

1-4- مرحلة ضبط الجودة احصائياً: إن زيادة الإنتاج بشكل كبيرة زاد من تعقيد التفتيش الكلي 100% مما أدى إلى ضرورة اتباع أسلوب فحص العينات، مع الاعتماد على لوحات الضبط، ويعد

¹ - الحريري رافدة، مرجع سابق ذكره، ص ص 52. 53.

العالم "شيوارت" من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الإحصائية، إن نمطية المنتج وفق قياسات موحدة مكتب من استخدام الأساليب الإحصائية في مجال الرقابة الإحصائية على الجودة العالم "ادوارد دينيغ".
وقد تم في هذه المرحلة تزويد الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية لتحليل عملية التشغيل ومخرجاته مما جعل أسلوب الفحص أكثر كفاءة باستخدام الأسلوب العلمي.¹

1-5- **مرحلة ضمان الجودة:** في هذه المرحلة تطور أسلوب الرقابة على الجودة وظهرت مفاهيم حديثة تشير إلى ضمان الجودة ومالها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات فالرقابة على الجودة هي إحدى المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها.²

1-6- **مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية:** دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصة أكبر في السوق لاسيما الشركات اليابانية وقد اعتمدت شركة (IBM) إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير الآتية:

- إرضاء الياباني للمستفيد وتلبية ما يريده.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل)

إن إدارة الجودة الاستراتيجية تركز على الجودة وإرضاء المستهلك هو الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.³

1-7- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** إن زيادة شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية دفع بالمؤسسات الأمريكية إلى تطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية⁴، إضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة لتحسين الجودة والتعامل مع المستفيدين والموردين وتفصيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً على الجودة، ويصبح من خلال هذا الإجراء إن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولاً من إدارة الجودة الاستراتيجية.⁵

¹ - عقيلي وصفي عمر، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ط1، ص ص 23. 24.

² - خليل محمد حسن السماغ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 15.

³ - العاني خليل إبراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000، العراق، مطبعة الاشقر، 2002، ط1، ص ص 12. 15.

⁴ - ريتشارد وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، حقوق الترجمة العربية للنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جريد الريان، (السعودية)، 1999، ص 11.

⁵ - أحمد زايد وآخرون، النخب الاجتماعية "حالة الجزائر ومصر"، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 15.

خامسا: النظريات المفسرة لإدارة الجودة

هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع إدارة الجودة، وقد اعتمدت على نظرية ادوارد ديمينغ ونظرية كروسبي.

1-5- نظرية ادوارد ديمينغ Edward Demnig: قدم ديمينغ نظريته الجديدة في الادارة على مستوى المصنع والتي سماها آنذاك " الرقابة الاحصائية على الجودة"، وتتلخص أفكار ديمينغ والتي وزعت في 14 نقطة وهي:¹

- توليد الولاء أو الاستقرار لفرض تحقيق التحسينات اللاحقة للمنتج أو الخدمة.
- تعلم الفلسفة الجديدة.²
- التخلص من الاعتماد على التفويض الشامل: وتعني ذلك تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في خطوط العمل، والإنتاج وتحسين أدائهم وفقا للتوجيهات المختلفة، وبالتالي جعل الرقابة وقائية هدفها منع حدوث الاخطاء ودعم المخطئ لتجاوز كبوته ليعطي أفضل من السابق.
- الغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط بمعنى أم الاهتمام يكون بالزبون أو المستفيد من الخدمة أو الانتاج، وليس السعر والريح الذي تحمل عليه المؤسسة.
- الاعتماد على فرق العمل، وتشجيعها على العمل وابعاده الخوف عنها.
- تطوير برامج التعليم والتحسين الذاتي.
- الالتزام الدائم والجاد من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بالجودة والانتاجية.³
- القضاء على الخوف وتشديد الإدارة والاتصالات الفعالة بينها وبين العاملين مما يخلق مناخا جديدا للتجديد وظروف مناسبة لحل المشكلات.
- إيجاد القيادة الفعالة لإدارة فعالة لديها إمام بطبيعة العمل وبالبيئة المحيطة بالعمل وذلك من خلال الظروف المناسبة الاطلاع وتشجيع الاقتراحات وتوفير الحوافز الضرورية في هذا المجال.

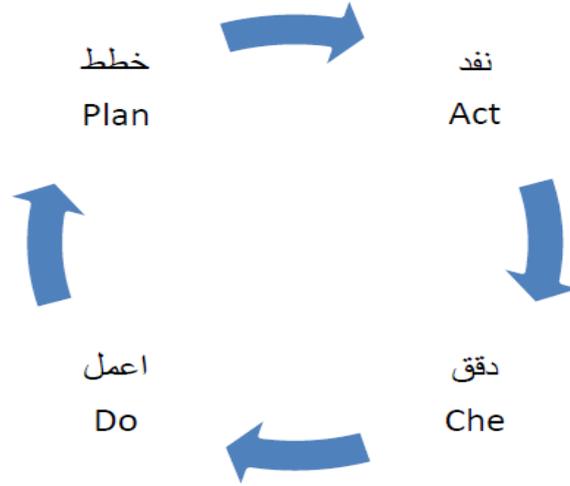
¹ - رافدة عمر الحريري، اعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2007، ص 17.

² - عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، ط1، المسيرة، للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 64.

³ - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص 53.

- الاهتمام بالتدريب ويتمثل في إتباع اساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين سواء العاملين الجدد أو القدامى، وقد أكد ديمينغ على إتباع الاساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول الى ادارة الجودة الشاملة.¹
 - ازالة العوائق والحوافز التي تمتع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها.
 - توطيد العلاقة مع الموردين.
 - إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يخدم تطبيق المبادئ السابق.
 - العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها دقيقة وليست مجرد شعارات.²
- سيكون كفيلا بإشباع حاجات المستهلك والشكل الموالي يوضح عجلة ديمينغ أو دائرته الشهيرة PDCA³.

الشكل رقم (04): دائرة ديمينغ في الجودة وحاجات المستهلك.



المصدر: محمد عوض الترتوري، الادارة الجودة الشاملة في المكنيات ومراكز العلوم الاجتماعية، ط1، دار حادة للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2009، ص 74.

¹- عواطف ابراهيم الحدد، ادارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2009، ص 31.

²- يوسف شاكر مجيد، محمد عواد الزيارات، الجودة والاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجماعي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2008، ص 37.

³- محمد عوض الترتوري، الادارة الجودة الشاملة في المكنيات ومراكز العلوم الاجتماعية، ط1، دار حادة للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2009، ص 73.

5-2 نظرية كروسبي Philip Crosby

هو عالم أمريكي مارس في مجال تطبيقات ادارة الجودة الشاملة أكثر منه أكاديميا، ويؤكد هذا العالم على أهمية مشاركة كل فرد في المؤسسة في تطوير اجراءات العمل، ومن جهته أكد كروسبي على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة، كما أنه وضع برنامج متكامل للجودة الشاملة ركز فيها على أداء العمل¹. ولخصها في أربع معايير وهي:

- تعريف الجودة على أساس التوافق والمتطلبات.
- يتمثل نظام الجودة في الوقاية من الأخطاء.
- يتحقق قياس الجودة عن طريق التكلفة.
- يتمثل نظام الجودة في ضمان منع وقوع الأخطاء².

سادسا: أساسيات ادارة الجودة.

1- فوائد إدارة الجودة:

عن طريق فهم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق كثير من الفوائد أهمها:³

- تحسين نوعية الخدمة والسلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.
- تخفيض تكاليف الخدمات.
- العمل على تحسين وتطوير وطرق أساليب العمل.
- زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة.
- استمرار زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.

¹- نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ص ص 211. 212.

²- محمد عوض الترتوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³- حمدان محمد حسان، مرجع سبق ذكره، ص 278

2- مبادئ إدارة الجودة:

إدارة الجودة الشاملة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها، ويتم من خلالها تحقيق نتائج مرضية تتجسد في زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المنظمات والمؤسسات المعاصرة وهو المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:

- التركيز على العملاء
- تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمام.
- التحسين المستمر: إن أساس فلسفة التحسين المستمر تتصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها. وتتكون عملية التحسين المستمر من:¹

- تخطيط وتوثيق الاجراءات

- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج الى تحسين

- استخدام طرق تحليل وادوات حل المشاكل

- استخدام دائرة - خطط- طبق-فحص-نقد.

- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل: تعتبر ادارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية، وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز.
- دعم وتأييد الادارة العليا: من أهم العوامل التي تتضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها. من خلال اقناعها بضرورة التطوير والتحسين المستمر.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: هو قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الانتاج.
- اتخاذ القرار على أساس الحقائق: يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيؤها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يملكونه.²
- معلومات النقدية العكسية: يعتبر المبدأ مساهما بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال، توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم.

¹- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 101.

²- محمد عوض الترتوري، مرجع سابق ذكره، ص 47.

سابعاً: مراحل تطبيق ادارة الجودة:

إن تبني فكرة إدارة الجودة الشاملة ليس أمراً سهلاً لذا فهي تمر بمراحل أساسية هي:

أ- المرحلة الاولى:

- **الاعداد والتهيئة:** (المرحلة الصفريّة) تعد مراحل الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية إذ تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها، وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة بشأن معالجتها.

ب-المرحلة الثانية:

- **التخطيط:** يتم اثناء هذه المرحلة إعداد الخطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والمواد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق.

ج- المرحلة الثالثة:

- **الرقابة والتقويم:** تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات لتقييم مراحل الإعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها.¹

د- المرحلة الرابعة:

- **التنفيذ:** في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة.

هـ- المرحلة الخامسة:

- **المرحلة المتقدمة:** تمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المؤسسة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة.²

¹ - جوزيف جايلونكي، تطبيق ادارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الرحمان توفيق، القاهرة، مركز الحركات المهنية للإدارة، 2003، ص ص 149-150.

² - خضير حمود، كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 240.

ثامنا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة:

لكي تنجح إدارة الجودة في تحقيق المستهدف منها، فإن هناك عدة متطلبات ضرورية للوفاء بهذه الغاية وهي تحقيق الجودة العالية، مكن تحديدها ما يلي:¹

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة: هو دعم لإدارة العليا لها والذي ينبع من إقناعها وإمكانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر.

2- التبنى المشترك لكافة الأقسام لفلسفة إدارة الجودة: تتجلى هذه الوظيفة في التوحيد والتنسيق بين الجهود المختلفة داخل المنظمة.²

3- إعادة هيكلة ثقافة المنظمة: إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة، يتطلب إعادة هيكلة وتشكيل أو غرس لثقافة تلك المنظمة في أذهان العاملين بها.³

3- الاستعانة بالاستشاريين (الخبرات الخارجية): إن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برامج الجودة الشاملة هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشكلات خاصة في الأولى للتطبيق.

5- الانفتاح في الإتصال: حيث يتطلب نظام إدارة الجودة اتصالا تنظيميا.⁴

6- تطوير برامج التدريب: فتح المجال لجميع العاملين في المنشأة بكافة مستوياتهم على التدريب على أسس ومبادئ وأفكار وأدوات وطرق تطبيق الجودة.

7- التحسين المستمر: وهذا يعني أن يكون الجميع جاهزين للتصحيح والتصميم على العمل.⁵

¹ - منى عطية خزام خليل، ادارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2013، ص 242.

² - محمد فوزي أحمد بدوي، ادارة الجودة الشاملة، د ط، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2010، ص ص 313. 314.

³ - رعد حسن الصرن، كيف تتعلم اسرار الجودة الشاملة، د ط، دار علاء الدين، دمشق، 2001، ص 159.

⁴ - زيد منير عبودي، ادارة الجودة الشاملة، ط1، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 53.

⁵ - محمد أحمد فوزي أحمد بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 315.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض التعريف بالأداء وكذا تقييمه بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين كونها ملخصة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية، إذ تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة أو المؤسسة لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تسمية وتطوير أداء العمال، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم استراتيجية تسييرها والتخطيط لتطورها مستقبلا لما تعتمد عليها كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم لإدارة أفضل.

وكذلك تعد إدارة الجودة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لمساهمتها في رفع أداء المؤسسات عامة والعمال خاصة نحو الأفضل، بتضمنها لكافة جوانب العمل وجميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق الرضا لدى الزبون، الذي يتطلب تظافر وتنسيق كل جهود لتحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال مجموعة الميادين والمتطلبات التي تتوجب إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة، وتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تلبية حاجات ورغبات الأفراد.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة.

وعرض وتحليل وتفسير البيانات

I: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: الخصائص العامة للعينة.

ثالثاً: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

رابعاً: أساليب التحليل والتفسير (مستوياته).

II: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الأولية.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: التكنولوجيات الحديثة وتحسين المهارات الفردية للعاملين.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: التقييم الأداء المؤسسي وأداء العاملين.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

خامساً: النتائج العامة للدراسة.

I- الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

إن أي دراسة علمية تقتضي خطوات عملية صحيحة وذلك من خلال وضوح المنهج وتجانس مجتمع البحث وملائمة أدوات البحث والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل التي تم إليها التوصل.

وهذا ما يسمح لنا بالوضوح إلى نتائج ذات قيمة علمية بعد جمع البيانات وتحليلها والحكم على صدق أو نفي الفرضيات ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات والخروج بمجموعة توصيات من خلال نتائج الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

1/ المجال الجغرافي:

تمت الدراسة بجامعة العربي التبسي بتبسة.

التعريف بالمؤسسة: تأسست جامعة العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-08 الصادر في 4 جانفي 2009، وقد جاء الاعلان عن ترقية المؤسسة في مصف جامعة، تتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بجميع أطرافها على مدار سنوات متواصلة، كانت بدايتها سنة 1985، أين تم تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض، الهندسة المدنية والمناجم.

أما المحطة الثانية التي عرفتها مسيرة تطوير المؤسسة فكانت سنة 1992، أين رقي المعهد إلى مركز جامعي، بموجب مرسوم تنفيذي رقم 297/92 الصادر في 27 سبتمبر 1992 وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن تبسة الشيخ العربي التبسي.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-272 الصادر في 16 أوت 2006، وفي إطار الهيكلة الجديدة للمراكز الجامعية تمت هيكلة المؤسسة باعتماد التقسيم الجديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمعاهد، وأهم مرحلة في تطور الجامعة فكانت في أكتوبر 2008 في حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2008-2009 بجامعة تلمسان أين أعلن رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة ترقية المركز الجامعي إلى مصاف الجامعات بإمكانياتها المادية والبشرية.¹

¹ الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة.

وتضمن جامع تبسة التكوين والتأطير لحوالي 27 ألف طالب، موزعين إلى ست كليات وهي كالتالي:

* كلية الحقوق والعلوم السياسية.

* كلية الآداب واللغات.

* كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

* كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

* كلية العلوم الدقيقة والعلوم الطبيعية والحياة.

* كلية العلوم والتكنولوجيا.

تعتبر مؤسسة جامعة العربي التبسي تبسة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع

بالشخصية المعنوية والاستقلال.

الهيكل التنظيمي لجامعة تبسة:

تعتبر جامعة تبسة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية

والاستقلال المالي، نشأت بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت

وصايته، كما يحدد هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات التي تتكون منها واختصاصاتها.

في إطار مهام المرفق العام للتعليم العالي تتولى جامعة تبسة مهام التكوين العالي والبحث العلمي

والتطوير التكنولوجي في مجال التكوين العالي المهام الأساسية للجامعة هي: تكوين الإطارات الضرورية

للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

تلقيين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث في سبيل البحث والمساهمة في إنتاج

ونشر وتطوير للعلم.

المشاركة في التكوين المتواصل.

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة:

المديرية العامة: تتكون المديرية العامة من : نيابات المديرية ، الأمانة العامة ، المكتبة المركزية،

المصالح المشتركة.

2/ المجال الزمني:

بدأت الدراسة في شهر جانفي 2018، حيث بدأت الشروع في التراث السوسيولوجي عن الأبحاث ذات الصلة من أجل بناء تصور حول الدراسة وكيفية إجرائها ميدانيا.

أما الجانب الميداني (التطبيقي) فقد بدأت:

أيام 01-10/03/2018م في هاته الأيام التحقت بالمؤسسة قيد الدراسة وذلك بغية التعرف على المصالح الإدارية الخاصة بالمؤسسة، وقد قمت بمقابلات مع بعض مسؤولين.

في يوم 22/04/2018م أين قمت بتوزيع استمارة البحث قصد ملء من طرف الإطارات بالمؤسسة.

3/ المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد الموظفين والأساتذة بجامعة العربي التبسي -تبسة- وعددهم 454 موظف و813 أستاذ موزعين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح مجتمع الدراسة

نوع العقد	العدد	الصف
عقد دائم	813	أستاذ
عقد دائم	454	موظف
عقد دائم	1267	المجموع

المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين.

ثانيا: الخصائص العامة للعينة:

إن الطريقة اختيار العينة تختلف من بحث لآخر تبعا لطبيعة الموضوع وحسب الدراسة قمنا بإجرائها ميدانيا فإنها تحدد لنا نوعا معينا من العينة ألا وهي العينة القصدية (العمدية) على اعتبار أن الدراسة موجهة لفئة الإطارات (المناصب الإدارية العليا) وعليه فإن الاعتماد على هذه العينة هو الأكثر تناسبا وملائمة لموضوع الدراسة.

ونظرا لمتطلبات الدراسة تم توزيع 74 استمارة على (إطارا ذو منصب إداري) على مستوى جامعة العربي التبسي، وقد تم المسح الشامل لهذه الفئة. ونظرا لصعوبة استرجاع الاستمارات وضيق الوقت تم استرجاع 60 استمارة.

ثالثاً: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

1- منهج الدراسة:

انطلاقاً من المقولة "كل علم موضوع ومنهج" ارتأينا في هذه الدراسة. تحديد المنهج الذي بصدده سيتم التوصل إلى النهاية السليمة، فالمنهج خطوة أساسية، واختياره أمر ليس بالهين. وتحديده يعني تحديد الطريقة الأساسية التي يتم من خلالها معالجة القضية التي أثيرت، ورغم ما للباحث من حرية في اختيار المنهج، غير أن هذه الحرية مقيدة بجملة من العوامل، لعل أبرزها "طبيعة الموضوع"، والامكانيات المتوفرة، ولعل هذا ما قصده "ريمون بودون" R. Bondon بقوله "عالم الاجتماع مقاد لاستخدام عدة نماذج ضمن المعطيات ووفق المسائل التي يطرحها والامكانيات التي يملكها مع ظروف أخرى متنوعة"¹.

إذا ومن خلال التحري الدقيق في موضوع الدراسة، ارتأينا أن المنهج الأنسب لها، هو المنهج الوصفي. من خلال وصف التطوير التنظيمي وجودة أداء العاملين لفئة الإطارات على مستوى جامعة العربي التبسي.

كما تعتمد الدراسة على المنهج الإحصائي، والذي من خلاله يتم جمع كافة المعلومات بصورة كمية من أجل اتمام الدراسة حيث يقول "زيدان عبد الباقي": "الطريقة الاحصائية تساعد على جمع البيانات الكمية حول الموضوع ولما كان الهدف من هذه الطريقة ليس جمع البيانات فحسب، وإنما يبدئ الدارس فيها بجمع تلك البيانات ولا ينتهي إلا بعد فرزها وترتيبها وتحليلها وتفسيرها"²، كما كانت دراستنا كيفية تعتمد على المنهج الوصفي، كان لزاماً علينا تدعيمها بمعطيات رقمية كمية حتى تكتمل حلة وتصطبغ صبغة "الموضوعية" من خلال تحويل الأفكار والآراء إلى أرقام يمكن تحليلها وقولبتها إلى نتائج عامة.

2/ أدوات جمع البيانات:

إنّ البحث هو عبارة عن بناء ينقسم إلى مراحل فهناك بناء منهجي وبناء نظري وتقني، فكل مرحلة لها خصائصها المتميزة وتعد عملية البناء التقني للبحث مرحلة حاسمة في اختبار ومعالجة اشكالية البحث وفرضياته، فهي تجبره على اختيار التقنيات الأنسب والأكثر فعالية في جمع المعطيات من الواقع، إذا فالتقنيات ليست واحدة في جميع البحوث فهي تتكيف مع طبيعة هذه البحوث من مكان لآخر ومن وقت

¹-ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شؤون الحاج، منشورات عويدات، بيروت، 1982، ص.44

¹-رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية الأشكال الصراع في ظل الخصوصية لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/2009.

لآخر، حيث تفرض طبيعة البحث وكذا خصائص الظاهرة المدروسة، والمنهج المعتمد نوعية الأدوات المستعملة في البحث، وعليه فقد تم تحديد الأدوات البحثية كالمقابلة والاستمارة والاساليب الإحصائية.

أ- الاستمارة:

تعرف الاستمارة على أنها "أسئلة منظمة ومقننة ومنسقة ومرتببة للكشف عن جانب من جوانب الظاهرة المدروسة¹، إنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي وهي الوسيلة الملائمة لما يراد الاتصال بعدد كبير من الأفراد في وقت قصير لهدف الحصول على معلومات دقيقة وبسيطة، تستخدم لجمع المعلومات من المبحوثين عن طريق أسئلة مكتوبة، ومختبرة بواسطة استمارة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد².

لقد جاءت الحاجة إلى هذه التقنية من خلال التساؤلات والفرضيات المصاغة والتي يحتاج الاجابة عليها إلى طرح مجموعة كبيرة من الأسئلة ونظرا لصعوبة التحصل على ذلك بتقنية المقابلة ارتأينا اللجوء إلى تقنية الاستمارة من أجل خدمة موضوع الدراسة أكثر فكانت تحمل 40 سؤالا بأنواع مختلفة، وموزعة على ثلاث محاور كالآتي:

المحور الأول: البيانات الأولية وتحتوي على 06 أسئلة.

المحور الثاني: التكنولوجيات الحديثة وتحسين المهارات الفردية للعاملين ويتكون من 17 سؤال.

المحور الثالث: التقييم الأداء المؤسسي وأداء العاملين ويتكون من 17 سؤالا.

ب/ المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات، حيث تستخدم في جميع المجالات كما أنها تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث من أجل استشارة معلومات أو آراء أو معتقدات أو شخص أو عدة أشخاص والحصول على بعض البيانات الموضوعية³ وقد تكون على شكل حوار مفتوح بين الباحث والمستقصي عنه أو عن طريق استبيان مكتوب أو من خلال تحاور معين بين شخصين أو أكثر وهي عبارة عن تفاعل حوارى بين الباحث والأشخاص المراد جمع البيانات معهم⁴.

¹ - عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكيفية كتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1995، ص 38.

² - مورس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 213.

³ - طلعت إبراهيم لطفى، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 85.

⁴ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 97.

• المقابلة نصف الموجهة:

وهنا تم الاعتماد على دليل المقابلة المنجز والذي يتضمن 06 أسئلة توزعت الأسئلة كما يلي:

جدول رقم (02) توزيع المبحوثين الذين تم إجراء مقابلات معهم.

عدد المبحوثين	المنصب الإداري
01	عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
01	الأمين العام لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
01	رئيس مصلحة المستخدمين على مستوى رئاسة الجامعة
01	رئيس مصلحة المتابعة والتقييم

المصدر: اعداد الطالبة

رابعاً: اساليب التحليل والتفسير (مستوياته):

جمعت هذه الدراسة بين اسلوب التحليل الكمي، وأسلوب التحليل الكيفي، تحقيقاً للتكامل بين الاسلوبين في معالجة المعطيات الامبريقية انطلاقاً من طبيعة الدراسة (وصفية)، وفي ضوء أهدافها وفرضياتها.

وبناءً على ذلك تمت عملية التفريغ البيانات اعتماداً على نمطين وهما:

1- جداول بسيطة (تكرارات ونسب مئوية) من أجل وصف الظاهرة وتحليلها (تحويل البيانات الكيفية (الاجابات) إلى بيانات كمية أما كا2 فقد تم استعمالها بغرض حسن المطابقة.

$$x^2 = \frac{\sum (f_0 - f_e)^2}{\sum f_0}$$

2- أما الجداول المركبة، فقد استخدمت في تحديد طبيعة الارتباطات بين المتغيرات، ومقارنتها بهدف استخلاص النتائج التي تسعى الدراسة الراهنة إلى الوصول إليها، حيث استعملت كا2 هنا للاستقلالية.

$$x^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_0}$$

- البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss):

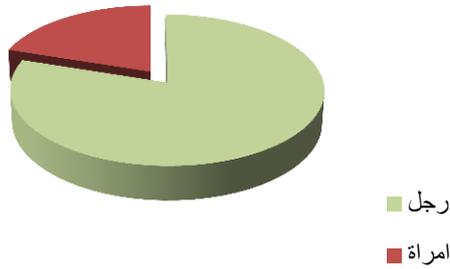
حيث تم الاعتماد على تفريغ استمارات البحث على البرنامج الاحصائي (spss) وهو مختصر لـ Statical (Program For Social Science) وهو أكثر البرامج الاحصائية المستخدمة من قبل الباحثين في المجالات التربوية والاجتماعية والفنية والهندسية و الزراعية في إجراء التحليلات الاحصائية اللازمة، كما يساعد هذا البرنامج على اختصار الوقت والجهد في الحصول على كل العمليات الاحصائية الضرورية مثل

استخراج الجداول الاحصائية الاحادية المتغير والجداول المتقاطعة، بالإضافة إلى الرسومات البيانية كالمنحنيات والمدرجات التكرارية والدوائر النسبية، هذا زيادة على المقاييس الاحصائية مثل المتوسط الحسابي والمنوال وغيرها. ويتم ادخال المعلومات بواسطة ترميز أسئلة الاستبيان التي تحتل تحليلاً كمياً وذلك بوضعها في جدول شامل.

II- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الأولية:

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

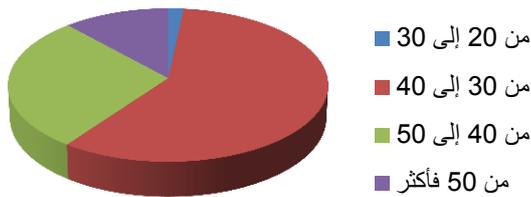


النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
80	48	رجل
20	12	امراة
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين هم من جنس الذكور بنسبة تقدر بـ (80%) وقدر عددهم بـ 48 رجل، في حين نلاحظ أن عدد النساء المبحوثين قدر عددهم بـ 12 امرأة، وتقدر بنسبتهم 20% من المبحوثين.

وهذا قد يرجع أن جنس الذكور يميلون أكثر إلى تقلد المناصب الإدارية، وما تحمله من التزامات ومسؤوليات وحتى صراعات، كما أن تعدد أدوار المرأة العاملة (زوجة، أم، ...) يجعلها تتجنب هذه المناصب.

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



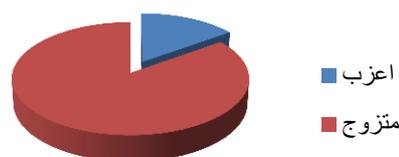
النسبة المئوية %	التكرار	السن
1.7	1	من 20 إلى 30
58.3	35	من 30 إلى 40
28.3	17	من 40 إلى 50
11.7	7	من 50 سنة فأكثر
%100	60	المجموع

تشير الشواهد الكمية من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين محصورة في المجال (30-40) بنسبة تقدر بـ (58.3%) وقدّر عددهم بـ 35 مبحوث، في حين نجد أن فئة المحصورة بين 40 إلى 50 قد بلغت نسبتهم بـ 28.3% وقدّر عددهم بـ 17 مبحوث، ونلاحظ أن نسبة 11.7% تمثل فئة من 50 سنة فأكثر وقدّر عددهم بـ 7 مبحوثين، في حين نلاحظ أن الفئة التي حصرت بين 20 إلى 30 سنة قدرت نسبتهم بـ 1.7% وقد قدر عددهم بـ مبحوث واحد.

وما يمكن ملاحظته أن معظم المبحوثين الذين يتقلدون مناصب إدارية عليا محصورين بين 30-50 سنة مما يؤكد أن الوصول إلى هذه المناصب يحتاج إلى ميراث وخبرة في العمل، كما أن معظمهم يحملون شهادات عليا، ما قد يحول دون الوصول إلى هذه المناصب إلا بعد فترة زمنية طويلة.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	9	15
متزوج	51	85
المجموع	54	100,0%

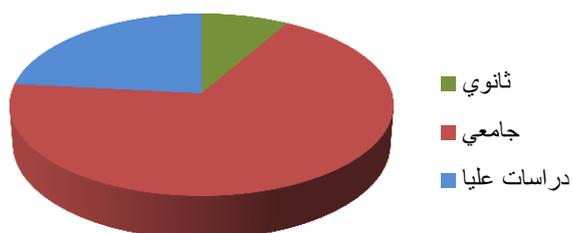


نلاحظ من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 85% تمثل معظم المبحوثين متزوجون وقدّر عددهم بـ 51 مبحوث، في حين نلاحظ أن فئة العزاب قدرت نسبتهم بـ 15% وقدّر عددهم بـ 9 أفراد من المبحوثين.

وعليه وبالمقارنة بالجدول السابق والخاص بمتغير السن نجد أنه توجد علاقة بينهما، حيث أن أغلبهم محصورين بين 30-50 سنة وبالتالي فالحالة العائلية تكون بالغالبية -متزوج-

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	5	8,3
جامعي	41	68,3
دراسات عليا	14	23,3
المجموع	60	100%

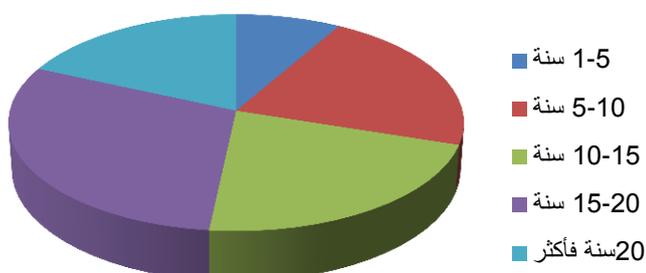


نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أكبر من المبحوثين ذو مستوى جامعي بـ 41 إطار، بما يقدر نسبته 68.3% تليها مباشرة ذوي الشهادات العليا (دراسات عليا) بـ 14 مبحوث بنسبة 23.3%، في حين أن 05 إطارات فقط ذو مستوى ثانوي بما نسبته 08.3%.

وما يمكن ملاحظته أن أغلب المبحوثين ذوي مستوى علمي عالي وهذا يتوافق مع المناصب التي يتقلدونها.

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرار	حسب الأقدمية
8,3	5	5-1
21,7	13	10-5
21,7	13	15-10
30,0	18	20-15
18,3	11	سنة فأكثر 20
%100	54	المجموع



نلاحظ من الجدول السابق أن توزيع أفراد العينة من المبحوثين حسب الأقدمية في العمل نجد ان الفئة المحصورة بين 20-15 سنة قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة 30% بما قدر عددهم بـ 18 مبحوث، ونجد ثانيا الفئتان المحصورتان بين (5-10) و(10-15) سنة ندهم متساويتين بنسبة 21.7% بما يقدر عددهم بـ 13 مبحوث، ونجد ثالثا الفئة المحصورة بين 20 سنة فأكثر احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 18.3% بقدر 11 فردا من المبحوثين، في حين تأتي فئة المحصورة (5-1) سنة هي الفئة الأقل من المبحوثين حيث بلغت نسبتهم 8.3% وكان عددهم بـ 05 مبحوثين.

وعليه يمكن القول أن المناصب الإدارية تحتاج بالضرورة إلى خبرة وأقدمية في العمل.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: التكنولوجيا الحديثة وتحسين المهارات الفردية للعاملين.

جدول رقم (08): يوضح إجابات المبحوثين عن مدى اهتمام الإدارة بتنمية مواردها البشرية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
تهتم	53	88,3	35.267	0.00	1	دالة (توجد فروق)
لا تهتم	7	11,7				
المجموع	60	%100				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معظم المبحوثين يعتقدون أن الإدارة تهتم بتنمية مواردها البشرية وتقدر بنسبة 88.3%، في حين تقدر نسبة 11.7% من المبحوثين الذين لا يعتقدون أن الإدارة لا تهتم بتنمية مواردها البشرية والذي قدر عددهم بـ 07.

وعليه يمكن القول أنه أكثر من نصف المبحوث يعتبرون الإدارة مهتمة بتنمية مواردها البشرية وما يؤكد ذلك قيمة كا² والمقدرة بـ 35.26، وهي دالة أي توجد فروق ذات دلالة احصائية لدرجة حرية "01"، وبمستوى دلالة 0.00، في نظرة المبحوثين لمدى اهتمام الإدارة بتنمية مواردها البشرية، وقد يعزى ذلك إلى أن المبحوثين هم أصحاب القرار ذاته.

جدول رقم (09): يوضح إجابات المبحوثين حول نوع الاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة في تحسين المهارات الفردية للعاملين.

الاحتمالات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
التكوين المستمر	47	78.3	13	21.7	60	100
التنسيق الإداري	26	43.3	34	56.7	60	100
تنمية الكفاءات	14	23.3	46	76.7	60	100
لتنمية الإدارية	14	23.3	46	76.7	60	100
قيمة كا ²	مستوى الدلالة		درجة الحرية		القرار	
13.61	0.00		1		دالة (توجد فروق)	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أكبر نسبة من المبحوثين يعتقدون أن أبرز التكنولوجيات التي تستخدمها الإدارة في تحسين المهارات الفردية للعاملين هو التكوين المستمر بـ 47 مبحوث وبنسبة 78.3%، أما التنسيق الإداري فقد كان إجابة 26 مبحوث بنسبة 43.3%، في حين نجد أن تنمية الكفاءات تقدر بـ 14 إطار بنسبة 23.3%، وأخيرا نجد 14 مبحوث يعتقدون أن التنمية الإدارية هي أفضل استراتيجية لتحسين المهارات الفردية للعاملين بنسبة 23.3%.

وما يؤكد ذلك هي قيمة K^2 والمقدرة بـ 13.61%، وهي دالة عند درجة الحرية 01 وبمستوى دلالة قدره (0.00) وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة المبحوثين.

وما يمكن ملاحظته أن أغلب المبحوثين يعتقدون بأن التكوين المستمر هو أنجع طريقة لتحسين المهارات الفردية للعاملين ولعله يعزى ذلك إلى أنه يمتاز بنوع من الممارسة الواقعية وهو أكثر نجاعة مقارنة بباقي الاستراتيجيات.

جدول رقم (10): آراء المبحوثين حول مدى اعتماد الإدارة على التكنولوجيات الحديثة أثناء أدائها

لمهامها.

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	K^2	النسب المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
دالة (توجد فروق)	1	0.00	35.267	86,7	52	تعتمد
				13,3	8	لا تعتمد
				%100	60	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين كان لهم اعتقاد بأن الإدارة تعتمد على التكنولوجيات الحديثة أثناء أدائها لمهامها وكان عددهم 52 مبحوث بنسبة 86.7%، في حين يرى أفراد العينة الآخرين خلافا لذلك أي أن الإدارة لا تعتمد على تكنولوجيا الحديثة بـ 08 مبحوثين وبنسبة قدرها 13.3%.

وما يدل على ذلك هو قيمة K^2 المقدرة بـ 35.26، وهي دالة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "01" وبمستوى دلالة 0.00 في نظرة المبحوثين لمدى اعتماد الإدارة على التكنولوجيات الحديثة.

وبما أن إدارة المؤسسة الجامعية تعتمد بدرجة كبيرة على العديد من التكنولوجيات الحديثة وهذا ما قد يسمح لها بتحسين رتبها على مستوى جامعات الوطن.

جدول رقم (11): يوضح إجابة المبحوثين في حالة "تعتمد":

المجموع		نعم		الاحتمالات	
%	ت	%	ت		
100	52	38.3	23	اكتساب معارف ومهارات جديدة للعاملين	
100	52	60	36	الارتقاء بمستوى أداء العاملين	
100	52	65	39	القدرة على مواكبة التطور التكنولوجي	
القرار		درجة الحرية		مستوى الدلالة	قيمة كا ²
غير دالة (لا توجد فروق)		1		0.21	3.68

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدر عددهم بـ 39 مبحوث بنسبة 65% يعتقدون أن القدرة على مواكبة التطور التكنولوجي هي أفضل استراتيجية التي تعتمد عليها الإدارة أثناء أداء مهامها، في حين نجد أن 36 مبحوث يعتقدون أن الارتقاء بمستوى أداء العاملين ونسبة 60%، أما اكتساب المعارف ومهارات جديدة للعاملين فكانت إجابة 23 مبحوث بنسبة 38.3%.

وما يدل على ذلك هي قيمة كا² والمقدرة بـ 3.68، وهي غير دالة أي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة حرية "01" عند مستوى دلالة 0.21، في نظرة المبحوثين لمدى اعتماد الإدارة على التكنولوجيات الحديثة لأداء مهامها.

جدول رقم (12): يوضح رأي المبحوثين فيما إن كانت الإدارة تعتمد على شبكة آلية (الانترنت) لتسهيل

تبادل المعلومات.

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ²	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
دالة (توجد فروق)	1	0.00	29.400	85	51	تعتمد
				15	9	لا تعتمد
				%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين والمقدر عددهم بـ 51 إطار ونسبة 85% يعتقدون أن الإدارة الجامعية تعتمد على شبكة آلية لتسهيل تبادل المعلومات، في حين نجد نسبة 15% من المبحوثين قد أجابوا بعدم استخدام الإدارة شبكة آلية لتسهيل تبادل المعلومات وقد كان عددهم 9 مبحوثين.

وما يدل على ذلك هي قيمة كا² والمقدرة بـ 29.40، وهي دالة عند درجة حرية "01" ومستوى دلالة 0.00 في نظر المبحوثين لمدى اعتماد الإدارة على شبكات آلية لتسهيل تبادل معلومات والملاحظ من خلال هذه النتائج أنه يوجد استعمال واسع للإنترنت على مستوى مكاتب الإدارة الجامعية.

جدول رقم (13): إجابة المبحوثين اعتقادهم حول تساهم هذه الآليات (الانترنت) في تحسين وتطوير أداء العاملين.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
تساهم	57	95	48.600	0.00	1	دالة (توجد فروق)
لا تساهم	3	5				
المجموع	60	100%				

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا بأن تلك الآليات التي توفرها الإدارة تساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين وقدرت نسبتهم بـ 95% وكان عددهم 57 مبحوث، في حين كانت نسبة 5% وبعدهم 3 مبحوثين، كان لهم رأي مخالف الآخرين وكان لهم اعتقاد بأن الآليات التي توفرها الإدارة لا تساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين.

وما يدل على ذلك هو قيمة كا² والمقدرة بـ 48.60، وهي دالة أي توجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة حرية "01" وبمستوى دلالة 0.00 في نظرة المبحوثين لمدى مساهمة الآليات (الانترنت) لتحسين وتطوير أداء العاملين، وعليه فإن هذه الإجابات تؤكد على النتائج الإيجابية لاستخدام الإنترنت على مستوى الإدارة بصفة عامة. وذلك من خلال تسهيل الحصول على المعلومة ورياح الوقت.

جدول رقم (14): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى ضرورة تواجد جهاز كمبيوتر في مكتب العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
ضروري	60	100	/	/	/	لا توجد
غير ضروري	0	0	/	/	/	فروق
المجموع	60	%100				تماما

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن كل المبحوثين قد أجابوا بضرورة توفير جهاز كمبيوتر في مكتب العمل بـ 60 مبحوث وبنسبة 100%.

ولعل هذه الأرقام تؤكد تمام التأكد ما لتواجد جهاز حاسوب داخل مكاتب العمل، حيث لا يمكن لأي مبحوث أن يعتقد بعدم ضرورة وجوده ضروري وهذا راجع لدرجة وعي المبحوثين.

جدول رقم (15): يوضح رأي المبحوثين في مدى تمكن العمال داخل المؤسسة الجامعية من التحكم في الحاسوب والشبكة المعلوماتية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
يجيد	55	91.7	41.667	0.00	1	دالة (توجد فروق)
لا يجيد	5	8.3				
المجموع	60	%100				

يمثل الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين قد أجابوا بأن العمال داخل المؤسسة يجيدون التحكم في الحاسوب والشبكة المعلوماتية بـ 55 مبحوث وبنسبة 91.7%، في حين نجد أن نسبة 8.3% والمقدر عددهم بـ 05 مبحوثين، يرون أن عمال مؤسستهم لا يجيدون التحكم في الحاسوب والشبكة المعلوماتية. وما يؤكد ذلك هو قيمة كا² والمقدرة بـ 41.66، وهي دالة عند درجة حرية "01" وبمستوى دلالة 0.00.

والملاحظ في هذه الإجابات أن المبحوثين لديهم نظرة إيجابية حول الثقافة التكنولوجية للعمال ومهارة في استعمال جهاز الحاسوب.

جدول رقم (16) يوضح آراء الباحثين في مدى ضرورة قيام العمال بدورات تكوينية لتحسين استعمال الشبكة المعلوماتية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية %	كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
نعم	59	98.3	56.067	0.00	1	دالة (توجد فروق)
لا	1	1.7				
المجموع	60	100%				

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن معظم الباحثين أجابوا بضرورة أن يقوم العمال بدورات تكوينية لتحسين مستواهم في استعمال الشبكة المعلوماتية وقد قدرت نسبتهم بـ 98.3% وكان عددهم 59 فردا من الباحثين، فيما يعتقد مبحثا واحدا أنه ليس من الضروري أن يقوم بدورات تكوينية لتحسين مستواه لاستعمال شبكة المعلوماتية.

وما يدل على ذلك قيمة كا² والمقدرة بـ 56.067، وهي دالة أي توجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة حرية "01" وبمستوى دلالة 0.00

والملاحظ من هذه الإجابات أنه وبالرغم من أن الباحثين يعتقدون بتحكم العمال في جهاز الحاسوب إلا أنهم لا ينفون أهمية الدورات التكوينية لزيادة مهاراتهم وتطويرها على اعتبار أن الشبكة المعلوماتية في تطور متسارع ومستمر.

جدول رقم (17): يوضح إجابات الباحثين حول مدى وضعهم محور التكنولوجيا الحديثة ضمن أولوياتهم أثناء عقدهم لاجتماعات دورية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية %	كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
نعم	49	81.7	56.067	0.00	1	دالة (توجد فروق)
لا	11	18.3				
المجموع	60	100%				

يتضح لنا من الجدول رقم (17) أن معظم الباحثين أجابوا بأنهم يضعون محور التكنولوجيا الحديثة في اجتماعاتهم ضمن الأوليات وقد قدرت نسبتهم بـ 81.7% وكان عددهم 49 مبحوث، وأن نسبة 18.3% من الباحثين يعتقدون عكس ذلك وكان عددهم 11 فردا من الباحثين.

وهذا ما تقره قيمة كا² بـ 56.06، عند درجة حرية "01" وبمستوى دلالة 0.00، وما يمكن ملاحظته هو درجة وعي الباحثين لأهمية ادراج التكنولوجيا الحديثة وتطويرها.

جدول رقم (18): يوضح رأي الباحثين حول اعتقادهم لمدى توفر المؤسسة الجامعية حاليا على تكنولوجيا حديثة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
تتوفر	49	81.7	24.067	0.00	1	دالة (توجد فروق)
لا تتوفر	11	18.3				
المجموع	60	100%				

تشير الشواهد الكمية أن 49 مبحوث وبنسبة 81.7% يعتقدون أن المؤسسة الجامعية تتوفر حاليا على تكنولوجيا حديثة، في حين كانت نسبة 18.3% من الباحثين بعدم اعتقادهم أن المؤسسة الجامعية تتوفر حاليا على تكنولوجيا حديثة وكان عددهم 11 مبحوث.

وهذا ما تؤكد قيمة كا² المقدرة بـ 24.06، وهي دالة أي توجد فروق ذات دلالة احصائية عند درجة الحرية "01" ومستوى دلالة 0.00.

جدول رقم (19): يوضح إجابات الباحثين بـ لا تتوفر:

الاحتمالات	تكرار	النسب المئوية	كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
نقص في الميزانية	5	45.5	24.067	0.00	1	دالة (توجد فروق)
عدم وضعها ضمن الأولويات	6	54.5				
المجموع	11	100%				

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 54.5% وبعدهم 06 مبحوثين يعتقدون أن المؤسسة الجامعية لا تضع التكنولوجيا الحديثة ضمن أولوياتها، ونجد نسبة 45.5% وبعدهم 05 من الباحثين

يعتقدون أن هناك نقص في الميزانية مما يضطر الإدارة الجامعية لا تضع التكنولوجيات الحديثة ضمن أولوياتها.

وما يؤكد ذلك هو قيمة χ^2 المقدرة بـ 24.06 وهي دالة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 00.00.

وما يمكن ملاحظته في هذا الجدول أن من بين أسباب عدم توفر المؤسسة الجامعية على تكنولوجيات حديثة هو عدم وضعها ضمن الأولويات وكذلك نقص في الميزانية.

جدول رقم (20): يوضح إجابات المبحوثين حول وسائل الاتصال التي يتم استخدامها في العمل.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	60	21.7	13	78.3	47	الحاسوب
100	60	8.3	5	91.7	55	لوحة الإعلانات
100	60	50	30	50	30	التقرير
100	60	21.7	13	78.3	47	الاجتماعات
100	60	20	12	80	48	الهاتف
100	60	43.3	26	56.7	34	الفاكس
القرار		درجة الحرية		مستوى الدلالة		قيمة χ^2
غير دالة (لا توجد فروق)		1		0.216		17.14

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن معظم المبحوثين والمقدر عددهم 55 مبحوث وبنسبة 91.7% يقرون بأن لوحة الإعلانات هي التي يستخدمونها في الاتصال في عملهم، ونجد في المرتبة الثانية المصرح به من طرف المبحوثين هو الهاتف الذي يستخدم بنسبة 80% من عينة المبحوثين والمقدر عددهم 48 فرداً، فيما نجد نسبة 78.3% التي يحتلها الحاسوب والاجتماعات بعدد 47 فرداً لكليهما، وفي المرتبة الأخيرة يأتي الفاكس بنسبة 56.7% الذي يستخدمونه 34 فرداً من المبحوثين.

وذلك ما تؤكد قيمة χ^2 المقدرة بـ 17.14، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.216، ودرجة حرية 1.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: التقييم الأداء المؤسسي وأداء العاملين.

جدول رقم (21): يوضح إجابات المبحوثين حول مزايا التدريب الإلكتروني.

المجموع		نعم		الاحتمالات
%	ت	%	ت	
100	60	56.7	34	أداء جيد
100	60	61.7	37	كفاءة وفعالية في العمل
100	60	55	33	سرعة الحصول على المعلومة
القرار		درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة كا ²
غير دالة (لا توجد فروق)		1	0.266	1.64

يبين من خلال الجدول السابق أن 37 مبحوث صرحوا بأن للتدريب الإلكتروني مزايا تنتج كفاءة وفعالية في العمل بنسبة 61.7%، ونجد أيضاً 34 فرداً من المبحوثين أي بنسبة 56.7% يصرحون بأن للتدريب الإلكتروني أداء جيداً، في حين صرح 33 فرداً من المبحوثين أي بنسبة 55% أن التدريب الإلكتروني له سرعة في الحصول على المعلومة.

وذلك ما تقره قيمة كا² بـ 1.64، وهي غير دالة ولا توجد فروق إحصائية عند درجة حرية "01"، عند مستوى دلالة 0.26.

جدول رقم (22): يوضح آراء المبحوثين حول تقييمهم للأداء المؤسسي ان كان ينطلق بناءً على جملة من الأهداف.

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ²	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
دالة (توجد فروق)	1	0.00	38.400	90	54	نعم
				10	06	لا
				%100	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم المبحوثين وقدر عددهم 54 مبحوث بنسبة 90% يقرون بأن تقييم الأداء المؤسسي ينطلق بناءً على جملة من الأهداف، في حين نجد 06 أفراد من المبحوثين يصرحون بأنه لا توجد هناك أهداف يبنى عليها تقييم الأداء المؤسسي بنسبة 10%.

وذلك ما تقره قيمة كا² المقدرة 38.40، وهي دالة عند درجة حرية "01"، وبمستوى دلالة 0.00.

جدول رقم (23): يوضح إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الإجابة بـ نعم:

المجموع		نعم		الاحتمالات
%	ت	%	ت	
100	54	20.4	11	جمع وتقديم المعلومات
100	54	25.9	14	تحديد مستوى الأجر والعلاوات
100	54	42.5	23	تحقيق التوجيه والرقابة
100	54	90.7	49	تطوير المؤسسة
القرار		درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة كا ²
دالة (توجد فروق)		01	0.01	23.25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم المبحوثين وقدر عددهم بـ 49 مبحوثا بنسبة 90.7% يعتقدون أن تطوير المؤسسة ضمن الأهداف التي ينطلق منها تقييم الأداء المؤسسي، ونجد 23 مبحوثا أي بنسبة 42.5% يعتقدون أن تحقيق التوجيه والرقابة يعتبر من الأهداف التي يسعى لتحقيقها الأداء المؤسسي، وما يؤكد ذلك هو قيمة كا² والمقدرة بـ 23.25 وهي دالة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وبدرجة حرية 01 .

جدول رقم (24): يوضح إجابات المبحوثين فيما كان اعتقادهم بضرورة عملية التقييم المؤسسي.

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كاي مربع K ²	النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
دالة (توجد فروق)	01	0.00	52.267	96.7	58	ضرورية
				3.3	2	غير ضرورية
				%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 58 فردا من المبحوثين أي بنسبة 96.7% يقرون بضرورة عملية التقييم المؤسسي، في حين نجد نسبة 3.3% أي ما يعادل فردين من المبحوثين يصرحون بأن التقييم المؤسسي ليس عملية ضرورية.

وما يؤكد ذلك هو قيمة كا² والقدرة ب52.267، عند مستوى دلالة 0.00 وبدرجة حرية 01، وهي دالة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية 0.00

جدول رقم (25): يوضح آراء المبحوثين حول ما إذا كانت الإجابة بـ ضرورية.

المجموع		نعم		الاحتمالات
%	ت	%	ت	
100	58	18.3	11	بداية السنة
100	58	38.3	23	منتصف السنة
100	58	88.3	53	آخر السنة
القرار		درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة كا ²
دالة (توجد فروق)		1	0.01	23.25

من خلال الجدول السابق يتضح أن 53 مبحوثاً أي بنسبة 88.3% يقرون بضرورة التقييم المؤسسي في آخر السنة، ونجد 23 مبحوثاً بنسبة 38.3% يقرون أن ضرورة التقييم المؤسسي تكون أفضل في منتصف السنة، فيما 11 مبحوثاً يعتبرون بداية السنة تكون أفضل للتقييم المؤسسي.

وما يدل على ذلك هو قيمة كا² المقدرة 23.25، وهي دالة وتوجد فروق إحصائية عند درجة حرية "01" بمستوى دلالة 0.01.

جدول رقم (26): آراء المبحوثين حول ما تقيسه عملية التقييم المؤسسي.

المجموع		نعم		الاحتمالات
%	ت	%	ت	
100	60	43.3	26	الأفراد العاملين
100	60	90	54	أداء المؤسسة
100	60	41.7	25	البرامج المحددة
القرار		درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة كا ²
غير دالة (لا توجد فروق)		1	0.16	13.71

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أكبر عدد المبحوثين وهو 54 مبحوثاً يعتبرون أن التقييم المؤسسي يقيس أداء المؤسسة وهي بنسبة 90%، في حين نجد 26 مبحوثاً بنسبة 43.3% يعتبرون أن التقييم المؤسسي يقيس الأفراد العاملين، ونجد 25 مبحوثاً بنسبة 41.7% يقرون أن التقييم المؤسسي يقيس البرامج المحددة.

وما يؤكد ذلك هو قيمة كا² المقدرة بـ 13.71، وهي غير دالة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "01"، بمستوى دلالة 0.16.

جدول رقم (27): يوضح آراء المبحوثين فيما تتم عملية التقييم المؤسسي.

المجموع		نعم		الاحتمالات
%	ت	%	ت	
100	60	56.7	34	إعادة بناء الخطط والبرامج
100	60	23.3	14	تحقيق القدرة على المنافسة
100	60	78.3	47	التنمية والتطوير المؤسسي
100	60	36.7	22	التدريب وتوفير الكفاءات
100	60	25	15	الكشف عن الطاقات الكامنة
القرار		درجة الحرية		قيمة كا ²
غيردالة (لا توجد فروق)		01		11.33
				مستوى الدلالة
				0.06

يتبين من خلال الجدول السابق أن 47 مبحوثاً بنسبة 78.3% يعتبرون ان عملية التقييم المؤسسي تتم من خلال التنمية والتطوير المؤسسي، في حين نجد 34 مبحوثاً بنسبة 56.7% يعتبرون أن عملية التقييم المؤسسي يتم في إعادة بناء الخطط والبرامج، ونرى 22 مبحوثاً يعتبرون ان عملية التقييم المؤسسي تتم من خلال التدريب وتوفير الكفاءات، ونجد 15 مبحوثاً بنسبة 25% يرون أن الكشف عن الطاقة الكامنة يكون عن طريق عملية التقييم المؤسسي، وأخيراً نجد أن 14 مبحوثاً أي بنسبة 23.3% يعتبرون أن عملية التقييم المؤسسي تتم من خلال تحقيق القدرة على المنافسة.

وهذا ما تؤكدده قيمة كا² المقدرة بـ 11.33 و هي غير دالة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "01"، وبمستوى دلالة 0.06.

جدول رقم (28): يوضح إجابات المبحوثين على أي أساس تتم عملية تقييم الأفراد العاملين.

المجموع		نعم		الاحتمالات
%	ت	%	ت	
100	60	41.7	25	القدرات العلمية
100	60	90	54	الكفاءات والأداء
100	60	41.7	25	تراجع الأداء
القرار		درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة كا ²
غيردالة (لا توجد فروق)		1	0.12	13.91

يتبين من خلال الجدول رقم 28 أن معظم إجابات المبحوثين المقدره بـ 54 مبحوثاً أي بنسبة 90% يعتبرون أن تقييم الأفراد يتم من خلال الكفاءات والأداء، ونجد 25 مبحوثاً بنسبة 41.7% يتساوى رأيهم حول تقييم الأفراد العالمين من خلال تراجع الأداء والقدرات العلمية.

وهذا ما تؤكدته كا² المقدره بـ 13.91، وهي غير دالة ولا توجد فروق إحصائية عند درجة حرية "01"، وبمستوى دلالة 0.12.

جدول رقم (29): يوضح آراء المبحوثين فيما يتمثل انعكاس نقص تقييم الأداء المؤسسي على الأفراد العاملين.

المجموع		نعم		الاحتمالات
%	ت	%	ت	
100	60	50	30	ضعف الأداء والكفاءات
100	60	51.7	31	نقص في المردودية
100	60	66.7	40	تراجع الأداء
القرار		درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة كا ²
غير دالة (لا توجد فروق)		1	0.60	2.24

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أكثر المبحوثين بعدد 40 مبحوثاً أي بنسبة 66.7% صرحوا أن تراجع نقص التقييم المؤسسي يؤدي إلى انعكاسه على تراجع الأداء، في حين نجد أن 31 مبحوثاً أي بنسبة

51.7% أكدوا ان نقص التقييم المؤسسي يؤثر على نقص المردودية، ونجد رأيا ثالثا من المبحوثين يصرح بأن نقص التقييم المؤسسي يؤثر في ضعف الأداء والكفاءة وقدّر عددهم بـ 30 مبحوثا أي بنسبة 50%.

وهذا ما تؤكدّه قيمة كا² المقدرة بـ 2.24، وهي غير دالة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "01"، بمستوى دلالة 0.60.

جدول رقم (30): يوضح آراء المبحوثين فيما ينعكس نقص تقييم الأداء المؤسسي على المؤسسة.

المجموع		نعم		الاحتمالات
%	ت	%	ت	
100	60	31.7	19	عدم القدرة على المنافسة
100	60	43.3	26	تراجع في الإنتاج (إنتاج فكري)
100	60	86.7	52	عدم القدرة على تحقيق الأهداف
القرار		درجة الحرية		مستوى الدلالة
غير دالة (لا توجد فروق)		01		0.10
				قيمة كا ²
				13.80

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان أكثر المبحوثين بعدد قدر 52 مبحوثا بنسبة 86.7% أنه ينعكس نقص التقييم المؤسسي على عدم القدرة على تحقيق الأهداف، في حين نجد 26 مبحوثا بنسبة 43.3% يقرون بأن نقص التقييم الأداء المؤسسي ينعكس سلبا على تراجع الإنتاج (إنتاج فكري)، ونجد كذلك 19 مبحوثا بنسبة 31.7% يؤكدون أن نقص التقييم المؤسسي يؤثر على عدم القدرة على المنافسة.

وهو ما تؤكدّه قيمة كا² والمقدرة بـ 13.80، وهي غير دالة أي لا توجد فروق إحصائية عند درجة حرية "01" وبمستوى دلالة 0.10.

وما نلاحظه هنا أن نقص التقييم الأداء المؤسسي ينعكس سلبا على قدرة المؤسسة على المنافسة وتراجع في الإنتاج وعدم تحقيق الأهداف.

جدول رقم (31): يوضح إجابات المبحوثين إن كان يتم إعلام الأفراد العاملين بنتائج عملية التقييم المؤسسي.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
نعم	39	65	5.400	0.02	01	دالة (توجد فروق)
لا	21	35				
المجموع	60	%100				

يتبين من خلال الجدول السابق أن أكثر المبحوثين يقرون بأنه يتم اعلام العاملين بنتائج التقييم المؤسسي وقد عددهم بـ 39 مبحوثا بنسبة 65%، في حين نجد 21 مبحوثا بقيمة 35% يقرون عكس ذلك بأنه لا يتم اعلام الأفراد العاملين بنتائج التقييم المؤسسي.

وذلك ما تؤكد قيمة كا² والمقدرة بـ 5.40 عند درجة حرية وهي دالة وتوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "01"، بمستوى دلالة 0.02

جدول رقم (32): آراء المبحوثين حول ما إذا كان يتم التعامل مع نتائج عملية التقييم الأداء المؤسسي.

المجموع		نعم		الاحتمالات
%	ت	%	ت	
100	60	80	48	عقد الاجتماعات لدراسة النتائج النهائية
100	60	20	12	مشاركة الأفراد العاملين
100	60	55	33	وضع استراتيجيات جديدة تتماشى وظروف العمل
القرار		درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة كا ²
غيردالة (لا توجد فروق)		1	0.14	14.60

يتبين من خلال الشواهد أن 48 مبحوثا بنسبة 80% أجابوا بأنه يتم التعامل مع نتائج عملية التقييم المؤسسي عند عقد اجتماعات لدراسة النتائج النهائية، في حين نجد 33 مبحوثا أي بنسبة 55% يعتبرون أن وضع استراتيجيات جديدة تتماشى وظروف العمل هي التي يتم من خلالها التعامل مع نتائج عملية التقييم

الأداء المؤسسي. ونجد أيضا 12 مبحوثا بنسبة 20% يرون أن مشاركة الأفراد العاملين هي الطريقة الأمثل التي يتم التعامل بها في عملية التقييم الأداء المؤسسي.

وذلك ما تؤكد قيمة χ^2 والمقدرة بـ 14.60 وهي غير دالة ولا توجد فروق إحصائية عند درجة حرية "01"، وبمستوى دلالة 0.14.

جدول رقم (33): يوضح آراء المبحوثين حول مدى اعتقادهم بنظام تقييم الأداء المؤسسي له دور في التقليل من أخطاء العاملين.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
نعم	54	90	38.400	0.00	1	دالة (توجد فروق)
لا	6	10				
المجموع	60	100%				

ومن هذا الجدول يتبين أن معظم المبحوثين أجابوا بأهم يعتقدون بنظام التقييم الأداء المؤسسي له دور فعال في التقليل من أخطاء العاملين وقد عددهم 54 مبحوثا بنسبة 90%، في حين نجد 06 مبحوثين بنسبة 10% يقرون أن نظام تقييم الأداء المؤسسي لا يؤثر في التقليل من أخطاء العاملين.

وما يؤكد ذلك قيمة χ^2 والمقدرة بـ 38.40 وهي دالة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "01"، وبمستوى دلالة 0.00.

جدول رقم (34): يوضح آراء المبحوثين إن كان تقييم الأداء المؤسسي يساعد على تحفيز الأفراد العاملين تحسين مهاراتهم.

الاحتمالات	ت	%	كا ²	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
نعم	57	95	48.600	0.00	01	دالة (توجد فروق)
لا	3	5				
المجموع	60	100%				

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم المبحوثين والذين عددهم 57 مبحوث أي بنسبة 95% يرون أن تقييم الأداء المؤسسي يساعد على تحفيز الأفراد العاملين وتحسين مهاراتهم، في حين يرى 03

مبحوثين أي بنسبة 5% أنهم لا يرون أن تقييم الأداء المؤسسي يساعد على تحفيز الأفراد العاملين وتحسين مهاراتهم.

وهذا ما تؤكد قيمة χ^2 والمقدرة بـ 48.60 وهي دالة وتوجد فروق إحصائية عند درجة حرية "01" وبمستوى دلالة 0.00.

جدول رقم (35): يوضح آراء المبحوثين حول نظام تقييم الأداء المؤسسي وأسباب التراجع في الأداء.

الاحتمالات	ت	%	χ^2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
يبين	58	96.7	52.267	0.00	01	دالة (توجد فروق)
لا يبين	2	3.3				
المجموع	60	%100				

من خلال الشواهد التالية المبينة في الجدول السابق نرى أن معظم المبحوثين يقرون أن نظام التقييم الأداء المؤسسي يبين أسباب التراجع في الأداء قدر عددهم بـ 58 مبحوثاً أي بنسبة 96.7، في حين نرى أن عملية نظام التقييم الأداء المؤسسي لا يبين أسباب التراجع في الأداء وكان عددهم 02 مبحوثان بنسبة 3.3%.

وهذا ما تؤكد قيمة χ^2 والمقدرة بـ 52.26 وهي دالة وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية "01" وبمستوى دلالة 0.00.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

من أجل التوصل الى الاجابة على الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة تم إجراء مجموعة من المقابلات مع بعض الإطارات جامعة العربي التبسي:

1- عرض وتحليل المقابلات:

أ/ عرض المقابلة (1):

أجريت المقابلة يوم 23 أبريل 2018 على مستوى عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد عدت مدة المقابلة بـ 30 دقيقة مع عميد الكلية والذي يبلغ من العمر 52 سنة ذو مستوى جامعي

(دراسات عليا)، يمارس مهنة عميد، أما عن أقدمية في العمل نقدر بـ 18 سنة بالنسبة لسؤال الأول والتمثل في رأيي حول تعديل الإجراءات التنظيمية في كل قسم بشكل يقلل من المركزية، فكانت إجابته من خلال تنصيب رؤساء أقسام قبل الرجوع إلى المسؤول، أما السؤال الثاني والمتعلق بمدى مشاركته في دورات في تطوير الأساليب الإدارية فقد كانت إجابته بقيامهم بدورات تكوينية خارج الوطن وملتقيات من أجل تحسين وتطوير مختلف الأساليب الإدارية في حين كانت إجابته عن واقع جودة الأداء في الجامعة فكانت إجابته "بنوعا ما" حيث يعتقد بأن الجامعة تعمل على إنشاء مشروع المؤسسة لتعميم الآليات التكنولوجية على مستوى الهياكل التنظيمية والبشرية والبيداغوجية.

وبالنسبة للسؤال الرابع والمتعلق بالمجهودات التي يقوم بها من أجل تطوير المهارات وآراء العاملين، فيعتقد أن التربصات والتكوين والملتقيات كفيلة بتطوير مهارات الأفراد بما أن الاهتمام المتزايد بالأجور والاحساس بأهمية الكفاءة والاداء الجيد والربحية من شأنها أن تساهم في تطوير الافراد العاملين وعن السؤال الخامس والمتعلق بمدى سعي الجامعة من أجل تحسين خططها الاستراتيجية، فقد كانت إجابة المبحوث بـ "نعم" وذلك من خلال مشاركة العاملين وتكوين فرق عمل من خلال الإبداع، الابتكار الرضا الوظيفي وتوسيع الجامعة إلى قطب جامعي جديد، وبالنسبة لآخر سؤال، الذي يهدف إلى معرفة مدى تركيز الجامعة على تحسين الأداء الفردي للعاملين، فكانت الإجابة من خلال التكوين، الرقية، التحفيز.

ب/ عرض المقابلة رقم (02):

اجريت المقابلة يوم 23 أفريل 2018 على مستوى رئاسة الجامعة وقد حددت مدة المقابلة بـ 20 دقيقة مع مدير فرع المستخدمين، يبلغ من العمر 40 سنة ذو مستوى جامعي، يمارس مهنته منذ 11 سنة. بالنسبة للسؤال الاول والمتعلق بمدى تعديل الإجراءات التنظيمية في كل قسم بشكل يقلل من المركزية، فكانت إجابته بـ "نعم" تتخذ الاجراءات ومستوى المصلحة بصفة مستقلة وعن الجامعة يقول أنها مؤسسة عمومية ذات استقلالية مالية وتسيير مالي واداري بإنشاء بعض القرارات بخصوص بعض الاطارات مثل: عمداء، نواب المدير، رؤساء الاقسام فتكون باقتراح من السيد مدير الجامعة، في حين توجد قرارات أخرى تتم على مستوى الوزارة - بالنسبة للسؤال الثاني : والخاص بالمشاركة في دورات لتطوير الاساليب الادارية فكانت الاجابة تتم تقوم الوزارة بدورات تكوينية بخصوص الموارد البشرية اضافة الى دورات خاصة يشير

الموارد البشرية بصفة عامة ودورات تكوينية لباقي الموظفين (متنوعة) في مجال المكتبات، المهندسين ... الى جانب التعاملات والعلاقات مع الطلبة.

- هذا بالنسبة لإجابة المبحوث عن السؤال الثاني، أما السؤال الثالث والذي يقيس واقع الجودة الاداء في الجامعة فيقول المبحوث مع العموم حيث تسعى الوزارة لإنشاء لجنة جودة التعليم العالي الجامعي مثال: ذلك التسيير الذاتي لكل كلية.

- أما عن المجهودات التي يقومون بها من أجل تطوير مهارات الافراد العاملين فيعتقد المبحوث أن القيام باجتماعات دورية مع مسيري الكليات والادارات لشرح العمليات المتطلبة كل سنة إضافة الى تكوين الافراد.

- وعن السؤال الخامس والمتعلق بمدى اعتماد الجامعة بخططها الاستراتيجية يعتقد المبحوث أن الجامعة تسعى من أجل تحقيق ذلك خلال إسناد معهدين (توسيع الجامعة) إضافة الى إنشاء مشروع بيداغوجي جديد يظم 4 آلاف منصب بيداغوجي مع امكانية فتح كليات جديدة.

- أما السؤال الأخير والمتعلق بمدى تركيز الجامعة على تحسين الاداء الفردي للعاملين، فكانت الاجابة "نعم" وذلك من خلال عمليات التحفيز، التكريمات، الترقيات في الوظيفة، بالإضافة الى عملية التكوين بالخارج.

ج/ عرض المقابلة (03):

اجريت القابلة يوم 24 أفريل 2018، على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، وقد حددت المقابلة بـ 45 دقيقة مع أمني عام، والذي يبلغ من العمر 38 سنة، بأقدمية في العمل قدرت بـ 11 سنة والذي يحمل شهادة ماستر.

بالنسبة للسؤال الاول والخاص بتعديل الاجراءات التنظيمية في كل قسم بشكل يقلل من المركزية، فكانت الاجابة "بنعم" تم تعديل الاجراءات بشكل يقلل من المركزية، إضافة الى اعادة توزيع المهام والصلاحيات وضيق طرق العمل (استراتيجيات)، وزيادة الرقابة خلال دورات فجائية.

- أما السؤال الثاني والمتعلق بالمشاركة في الدورات بتطوير الأساليب الادارية فكانت إجابة المبحوث ايجابية أي قيامهم بدورات داخل وخارج الوطني حيث تكون الاستفادة من التجربة خارجيا خاصة الدول الاوروبية حيث يمكن الاستفادة من اجراءات مواكبة الأساليب المتطورة وعن السؤال الثالث، والذي يقيس واقع

جودة الاداء في الجامعة فيقول أنها متوسطة وذلك راجع لعدم تطبيق جودة الاداء والكفاءة إضافة الى غياب المهارات الفردية.

- بالنسبة للسؤال الرابع والمتعلق بالمجهودات التي يقومون بها من أجل تطوير مهارات الافراد العاملين فكانت الاجابة من خلال الاتصال بالمؤسسات لتربط معهم علاقة لزيادة المعلومات والاجراءات الصحيحة للعمل، وبرمجة تربصات خارج الوطن، واقتراح دورات تكوينية داخل الجامعة.

- وبالنسبة للسؤال الخامس والمتضمن سعي الجامعة تداخل تحسين خططها الاستراتيجية فكانت إجابة المبحوث "نعم" تعمل الجامعة من اجل تحسين خططها الاستراتيجية من خلال مشروع مؤسسة نظام داخلي للجامعة يؤدي الى تحسين الاداء.

- أما السؤال الاخير والمتعلق بمدى تركيز الجامعة الاداء الفردي للعاملين فكانت اجابة المبحوث "أحيانا"، وذلك من خلال دورات تكوينية داخل وخارج الجامعة، وعقد اجتماعات دورية.

د/ عرض المقابلة رقم (04):

أجريت المقابلة بتاريخ 24 أبريل 2018 على مستوى كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، وقد حددت مدة المقابلة ب 40 دقيقة مع نسبة مصلحة التدريس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بأقدمية في العمل تقدر ب: 15 سنة وتحمل شهادة تقني سامي قانون أعمال.

حيث كانت اجابته على الاسئلة المواجهة كما يلي:

بالنسبة للسؤال الاول والمتعلق بتعديل الاجراءات التنظيمية في كل قسم بشكل يقلل من المركزية، فكانت "نعم" من خلال عملية التنسيق الاداري، أما السؤال الثاني والمتعلق بالمشاركة في دورات في تطوير الأساليب الادارية، فكانت الاجابة "نعم" من خلال دورات تكوينية للخارج وداخل الوطن، وذلك القيام بحملة من التربصات.

وبالنسبة للسؤال الذي يقيس واقع جودة الاداء في الجامعة، فكانت الاجابة بغياب في جودة الاداء وذلك راجع في نقص في المهارات الفردية وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

أما السؤال المتعلق بالمجهودات التي تم القيام بها من اجل تطوير مهارات الافراد العاملين فيعتقد المبحوث اذ ذلك يتسم من خلال التوعية وعملية تقديم النصائح والتوجيهات للأفراد العاملين.

بالنسبة للسؤال الخامس: هل تعمل الجامعة من أجل تحسين خططها الاستراتيجية؟ فكانت الاجابة
ينعم من خلال تطوير المؤسسة وبالاتفاقيات بين المؤسسات.

أما السؤال الاخير: هل تركز الجامعة على تحسين الاداء الفردي للعاملين فكانت نعم وذلك من خلال
التعبير الذاتي والترقيات، التحفيزات... إلخ.

هـ/ تحليل المقابلات:

تم إجراء المقابلات مع كل من عميد كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ومدير فرع المستفيدين على
مستوى رئاسة الجامعة وكذلك الامين العام لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية وازافة الى رئيس مصلحة
التدريس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

حيث تبين من خلال البيانات الاولية أن معظم المبحوثين هم من جنس الذكور (ما عدا مبحوثة
واحدة)، ما يؤكد أن جنس الذكور يميلون أكثر الى تقليد المناصب العليا، وما يتبعها من مسؤوليات
وضغوطات والتزامات حيث نجد جنس الاناث تتهرب في اغلب الاوقات من هذه المناصب إما لكثرة
المسؤوليات خارج بيئة العمل (زوجة، أم، مربية)، أو تحاشيا للوقوع في الصراعات داخل بيئة العمل.
أما بالنسبة للسن، فنجد المبحوثين تتأرجح أعمارهم بين 40 الى 55 سنة مما يؤكد أن الوصول الى
هذه المناصب يحتاج إلى مران وخبرة طويلة في العمل، وهذا ما يمكن لمسه وملاحظته في سؤال الخبرة
المهنية.

كما يمكن التأكد من تمرسهم وخبرتهم من خلال تقارب إجاباتهم في العديد من الأسئلة ، فنجد السؤال
الأولى والذي يقيس رأيهم حول تعديل الاجراءات التنظيمية في كل قسم بشكل يقلل من المركزية ، حيث
كانت الاجابات متقاربة فيعتقدون ان التنسيق الاداري وتوزيع المهام وتنصيب رؤساء أقسام ورؤساء مصالح،
وتوزيع المهام المعمول بها داخل الجامعة من شأنها أن تقلل من مركزية سلطة القرار.

أما بالنسبة للسؤال المتعلق ب مدى المشاركة في دورات لتطوير الاساليب الادارية ، فقد كانت إجابة
كل المبحوثين ب نعم، مع الاختلاف في طبيعة المنصب وقيمه العلمية، لكن الملاحظ أن الاستفادة من
تكوينات مستمرة داخل أو خارج الوكن، يعتبر من أولويات الجامعة.

وعن السؤال الثالث والمتعلق بواقع جودة الاداء في الجامعة فيرى بعض المبحوثين أنه على الجامعة
أن تعمل من أجل إنشاء مشروع المؤسسة من اجل تعميم الآليات التكنولوجية.

عليه جميع المستويات مما يوحي بضعف جودة الأداء داخل المؤسسات الجامعية حيث دعى أحد الباحثين إلى ضرورة تحسين المهارات الفردية، وسعي الجامعة إلى وضع هذا المحور ضمن أبرز أولوياتها. وبالنسبة للسؤال الرابع والمتعلق بالجهود التي يقوم بها من أجل تطوير المهارات للأفراد العاملين، فكانت الإجابات متنوعة بتنوع المناصب الإدارية التي يتقلدها الباحثون حيث ركزوا على الترتيبات والتكوين وتشجيع المنتقيات، إضافة إلى ربط الاتصال بباقي المؤسسات لتبادل المهارات والميزات، وما يمكن ملاحظته من إجابات الباحثين أنه الجامعة لديها برامج تسقى من خلالها لتطوير مهارات الأفراد العاملين، وهذا ما يتناقض مع السؤال السابق والمتعلق بواقع جودة الأداء داخل الجامعة، في حين خصص السؤال الخامس لمدى سعي الجامعة من أجل تحسين خططها الاستراتيجية، حيث كانت إجابات الباحثين إيجابية وذلك من خلال التأكيد على تكوين فرق عمل والسعي لتوسيع الجامعة إلى قطب جامعي، حيث وبالرجوع إلى إجابات الباحثين يمكن القول أن المؤسسة الجامعية تتجه في اتجاه سليم، وبذل مجهودات من أجل تحسين ترتيبات على الأقل وطيباً.

أما عن آخر سؤال فقد قدم الباحثون إجابات جد إيجابية عن مدى تركيز الجامعة على تحسين الأداء الفردي للعاملين، وذلك من خلال التكوين والترقية والتحفيزات.

ما يمكن ملاحظته خلال عرض هذه المقابلات أن كل الباحثين يعتقدون بإيجابية الاستراتيجيات المعتمد عليها حالياً، وأن الجامعة من حيث التطوير التنظيمي وأداء العاملين تسير في مسار سليم، من شأنه أن يبرز نتائج جيدة في المستقبل.

2- مناقشة نتائج الدراسة:

2-1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية سيتم مناقشتها في ضوء الفرضية.

4- أ/ مناقشة الفرضية الأولى: والتي مفادها " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة التي تؤدي إلى تحسين المهارات الفردية للعاملين عند مستوى دلالة 0.05"، حيث تشير نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم 08 المتضمن إجابات الباحثين عند مدى اهتمام الإدارة بتنمية مواردها البشرية إلى غاية الجدول رقم 20 والمتعلق بإجابات الباحثين حول وسائل الاتصال التي يتم استخدامها في العمل فنجد:

إن إجابات المبحوثين مختلفة من جدول لآخر، ومن عبارة لأخرى، وبالرجوع إلى نتائج هذه الجداول نلاحظ أن القرار بدالة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية تقدر بـ 0.10، أما القرار غير دلالة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فتقدر بـ 0.02.

وعليه ومما سبق القول يمكن القول أن الفرضية الأولى، قد تحققت بدرجة عالية وبالتالي نقبلها

5- ب/ مناقشة الفرضية الثانية: والتي مفادها " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة تقييم الأداء المؤسسي للتقليل من أخطاء العاملين عند مستوى دلالة 0.05"، حيث تشير نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم 21 والمتضمن إجابات المبحوثين حول مزايا التدريب الإلكتروني إلى غاية الجدول رقم 35 والمتضمن إجابات المبحوثين، حول نظام تقييم الأداء المؤسسي وأسباب التراجع في الأداء فنجد:

إن إجابات المبحوثين مختلفة، وبالرجوع إلى نتائج هذه الجداول نلاحظ أن القرار بدالة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تقدر بـ 0.08، أما القرار بغير دالة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فتقدر بـ 0.07 وعليه يمكن القول أن الفرضية 2، قد تحققت جزئياً، وبالتالي نقبلها.

2-2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن عملية المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ومختلف الدراسات التي تم التطرق إليها. أمر تفرضه طبيعة البحث العلمي وإلى مثل ذلك نجد دراسة إلهام يحيوي " الموسومة باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق ضمان الجودة يتم بدرجة متوسطة وهذا ما يتوافق مع الدراسة الراهنة.

فيما تختلف نتائج الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة الطالب "معزوز جابر علاونة" الموسومة بـ "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية الأمريكية" حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت كبيرة وبدرجة عالية على عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

2-3 - مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلات:

تبين من خلال البيانات الأولية المقدمة أن أغلب المبحوثين من سن الذكور، وعليه فإن تقليد المناصب الإدارية يميل لها هذا الجنس أكثر من الإناث.

- تبين هذه الدراسة أن المناصب الإدارية العليا يحتاج إلى خبرة وتمرس وهذا ما لوحظ من خلال الفئة العمرية التي ينحصر فيها المبحوثين.
- تبين نتائج الدراسة أن فئة الإطار المبحوثين، يسعون بشكل مباشر إلى اتخاذ جملة من الإجراءات التنظيمية للتقليل من المركزية، وذلك من خلال توزيع المهام مثلا.
- تبين نتائج الدراسة أن المبحوثين مهتمون بالقيام بدورات تكوين من أجل تطوير الأساليب الإدارية.
- تبين نتائج الدراسة أن جودة الأداء داخل المؤسسة الجامعية لا يزال في تراجع وذلك بسبب النقص في المهارات الفردية، وعدم تخصيص ميزانية خاصة بتحسين جودة الأداء:
- تبين نتائج الدراسة أنه المبحوثين يقومون بمجهودات متنوعة من أجل تطوير مهارات الأفراد العاملين.
- تبين نتائج الدراسة أن المبحوثين يعتقدون بأن المؤسسة الجامعية تسعى من أجل تحسين الأداء الفردي للعاملين وذلك عمليات التقييم والترقيات، التحفيز...إلخ.

خامسا: النتائج العامة للدراسة:

- يهتم الإطار داخل المؤسسة الجامعية بتنمية الموارد البشرية بالاعتماد على جملة من الاستراتيجيات، فالتكوين المستمر وتنمية الكفاءات.
- تسعى الإدارة إلى ادراج التكنولوجيات الحديثة أثناء أداء جملة المهام، من أجل تسهيل عملية تبادل المعلومات.
- تساهم التكنولوجيات الحديثة في تحسين أداء العمال وتطوير مهاراتهم.
- يستفيد العمال من الدورات التكوينية والتكوين المستمر بصورة دورية، مما ينعكس بالإيجاب على جودة الأداء.
- تعتمد الإدارة الجامعية بأهمية التكنولوجيا، ويتضح ذلك من خلال تعميم استعمالها على مستوى الإدارات.
- من مزايا التدريب الالكتروني هو تحقيق أداء عالٍ وكفاءة في العمل.
- يعتبر التقييم المؤسسي عملية ضرورية من أجل تحقيق التنمية والتطوير المؤسسي.

- إن ممارسة العمل بالاعتماد على الشبكة المعلوماتية يعتبر أمر ضروري من أجل الحصول على المعلومة في وقت قصير وبطريقة صحيحة.
- أن الوصول إلى تحقيق فعالية الأداء يحتاج إلى ممارسة وتمكن وتكوين عالي في مجال التكنولوجيات الحديثة.

خاتمة

خاتمة:

أبرزت الدراسة الراهنة أهمية التطوير التنظيمي سواءً على المستوى التنظيمي أو المستوى العلمي، حيث ساهمت التحولات التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية بإعادة النظر في النماذج التسييرية، ومنه تم تعديلها أو تغييرها انطلاقاً من التطوير التنظيمي كآلية شاملة تسمح بالتكيف مع المتغيرات ومواكبة حركة التطور العالمية... ومنه تحقق جودة أداء العاملين، والتي تم التطرق لها من خلال جملة من الأطر النظرية والامبريقية، فالتطوير التنظيمي أصبح ضرورة فرضتها التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، لذا كان على المنظمات أن تجد الأساليب والأدوات للتأقلم والتكيف مع متطلبات البيئة سريعة التغير (التطور التكنولوجي)، وتحاول التأثير فيها من أجل تحقيق توافق مع احتياجات المنظمة.

حيث أن التطوير التنظيمي يعتبر بمثابة خطة إيجابية لتحسين أداء المنظمة ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فعالية وفعالة وملائمة للتغيرات المحتملة، خاصة وأن المؤسسات يجب أن لا تضل جامدة حتى لا تضطر التغيير الاجباري الغير مرغوب فيه.

قائمة المراجع

أولاً- الكتب باللغة العربية:

- 1) أبو السحن عبد الموجود ابراهيم: التطوير الاداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007.
- 2) أبو الهجاء شوقي: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، دار الكندي، الأردن، 2007.
- 3) أبو الهجاء نسرین: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، الاردن، دار الكندي، 2007.
- 4) ابو بكر مصطفى، وحيد عالي: كمتطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وادارة التغيير في المنظمات الحكومية، مؤتمر الابداع والتحديد في الادارة العربية ، القاهرة، 2000.
- 5) أحمد تغيرة: مقارنة نقدية لقضايا تربوية نفسية معامرة، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2005.
- 6) أحمد زايد وآخرون، النخب الاجتماعية "حالة الجزائر ومصر"، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 7) أحمد ماهر: تطوير التنظيمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 8) بلال السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر، عمان -الأردن، 2013.
- 9) جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 10) جودة محفوظ أحمد، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقا، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
- 11) جوزيف جايلونكي، تطبيق ادارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الرحمان توفيق، القاهرة، مركز الحركات المهنية للإدارة، 2003.
- 12) جيرالد جرينبرج وآخرون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 13) حسن بشر الطيب، فلسفة التطوير الاداري ودور القيادات في تحقيق الفعالية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 14) حمود خضير كاظم، لإدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 15) خالد عبد الرحمن الهبيي، ادارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 16) خضير كاظم حمود وآخرون، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، 2007.
- 17) خضير كاظم حمود، إدارة جودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- 18) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
- 19) خليل محمد حسن السماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والصياغة، عمان، الاردن، 2007.
- 20) خير الدين رينيرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض 2004.
- 21) رافدة عمر الحريري: اعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2007.
- 22) رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، 2007.
- 23) رعد حسن الصرن: كيف تتعلم اسرار الجودة الشاملة، د ط، دار علاء الدين، دمشق، 2001.
- 24) ريتشارد وليامز: اساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، حقوق الترجمة العربية للنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جريد الريان، (السعودية)، 1999.
- 25) ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شؤون الحاج، منشورات عويدات، بيروت، 1982.
- 26) زهير ثابت، كيفية تقييم الشركات والعاملين، دار قباء للضياء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 27) زيد منير عبودي: ادارة الجودة الشاملة، ط1، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 28) سيد الهواري: التنظيم وادارة الموارد البشرية، المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الاسلامي، قبرص، 1982.

- (29) شاعر جيد يونس، عواد الزيات، محمد: الجودة فغي التعليم الدراسات التطبيقية رهان، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- (30) شاعر مجيد، سوسن عواد، غريادات محمد: الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (31) شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، الاردن، 2000.
- (32) شرقاوي مريم: إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار النهضة المصرية، القاهرة، 2003.
- (33) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- (34) الصيرفي محمد: قياس وتقييم أداء العاملين، ط1، مؤسسة حوري الدولية ، الاسكندرية، 2008.
- (35) الصيرفي محمد، قياس وتقييم أداء العاملين، ط1، مؤسسة حوري الدولية، الاسكندرية، 2008.
- (36) طلعت إبراهيم لطفى، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- (37) طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- (38) العاني خليل ابراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000، العراق، ط1، مطبعة الاشقر، 2002،
- (39) عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، ط1، المسيرة، للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- (40) عبد العال ميرغني حمور، التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم، عمان، 1987.
- (41) عبد العزيز حواجة: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2005.
- (42) عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دار الكتب، 1996.

- 43) عقيلي وصفي عمر، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ط1.
- 44) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980.
- 45) عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكيفية كتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1995.
- 46) عواطف ابراهيم الحداد، ادارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2009.
- 47) القانون العام للعامل الجزائري المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 1979.
- 48) مازن عبد الجبار: المادة إدارة المعاصرة (600) الكايزن، فلسفة الجودة اليابانية، بدون سنة النشر.
- 49) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 50) محسن أحمد الخضيرى: إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسوسيولوجيا الادارية للتعامل مع تغيرات الحاضر لتحقيق التفوق، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
- 51) محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
- 52) محمد عبد الله عبد الرحيم، السلوك في المنظمات، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 53) محمد عبد الله عبد الرحيم، السلوك في المنظمات، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 54) محمد عوض الترتوري: الادارة الجودة الشاملة في المكنيات ومراكز العلوم الاجتماعية، ط1، دار حادة للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2009.
- 55) محمد فوزي أحمد بدوي: ادارة الجودة الشاملة، د ط، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2010.
- 56) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 57) منى عطية خزام خليل: ادارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2013.

58) مورس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.

59) نجم عبود نجم، المدخل الياباني في الادارة، دار الورق، عمان، 2004.

60) نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

61) نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2011.

62) يوسف شاكر مجيد، محمد عواد الزيارات: الجودة والاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجماعي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2008.

ثانيا- باللغة الأجنبية:

- 1) bekhart, richard: irganization develeopement: strategies and models. California addition-Wesley publis hiingcom, 1969.
- 2) L, Baltanshi, Les Cadres, La Formation D'un Groupe Social, Paris, Ed, De Minuit, 1982.
- 3) wg bennis : organition al develeopement its naturre e oriyon and propesct, addision wesley series, 1969.

ثالثا: المجلات:

1) شحادة عاصم، على تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق الادارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، عدد 07، 2009، 2010.

2) رابعا- الرسائل الجامعية:

3) حلیم صالح: أثر لقيادة الادارية على اداء العاملين، رسالة ماجستير، (منشورة)، جامعة الجزائر، 2006.

4) رجم خالد: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011.

5) سرار عمو، الرضا عن العمل وأثره على الاداء، رسالة ماجستير منشورة، 2003.

- 6) المجاهدي الطاهر، التدريب وأثره على اداء رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة الجزائر، 2002.
- 7) منصورين ماجد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الصيرفي الأمنية، الإمارات، 2004.
- 8) عمار عيبي: دور تقييم الاداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 9) امابايشي: التطوير التنظيمي، بواسطة الانترنت ودوره في بناء الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، فرع تنمية، جامعة قسنطينة.
- 10) رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسولوجية الأشكال الصراع في ظل الخصوصية لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/2009.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي * تبسة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



المرجع: 71 ق.ع.ا.ا. / 2017/2018

تبسة في: 03/05/2017

إلى السيد مدير جامعة
الشيخ العربي التبسي
تبسة.

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام؛

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطالبة قسم علم الاجتماع.

يرجى منكم السماح للطالب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

الطالب (ة): بيارة حيريتة

المستوى: ثانوية ماستر

التخصص: تعليم وتنمية

موضوع البحث: التطوير التكنولوجي وجوده أداء العامل دراسة

ميدان: في جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة.

ختاما تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة

مدير جامعة العربي التبسي تبسة

فكرة سعيهم

رئيس القسم

الأستاذ المشرف





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ (ة): منير صوالحبة

الرتبة: آستا زحما عنر (أ)

القسم: علم الاجتماع - تنظيم وتكثيف .

أشهد أن المذكرة المعنونة:

التحضير المنظمي وجودة آراء

العاملين

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وتكثيف

من إعداد:

الطالب (ة): بيازة جبر نيد الطالب (ة):

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطلاب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم بنسختها الورقية والإلكترونية.

جامعة تبسة في: 2018/05/06

توقيع المشرف

الدكتور صوالحبة منير



إدارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب (ة): ديارة صبرينج

المعدة (ة) للمذكرة المعنونة بـ

التطوير التنظيمي وجودة أداء العاملين

دراسة ميدانية بجامعة الشيخ العربي التبسي

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وتقييم

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لا سيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير، اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون الإشارة إلى المصدر، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم. وعليه يهني هذا التعهد.

2018/05/09

جامعة تبسة في ولاية تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
توقيع الطالب
2018
أحمد بن عبد الحميد
مدير

جامعة العربي التبسي _ تبسة _

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول موضوع:

التطوير التنظيمي وجودة أداء العاملين

—دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي تبسة—

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر (ل.م.د) في علم اجتماع— تنظيم وتنمية—

بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

مع الشكر الجزيل على قبولكم مساعدتنا.

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

صوالحية منير

بيازة صبرينة

السنة الجامعية: 2017-2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: رجل امرأة
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق(ة) أرمل(ة)
- 4- المستوى التعليمي:
- 5- الوظيفة (المنصب):
- 6- الأقدمية: 5-1 10-1 5-1
- 20-15 20 سنة فأكثر

المحور الثاني: التكنولوجيات الحديثة وتحسين المهارات الفردية للعاملين.

- 7- هل تهتم الإدارة بتتمة مواردها البشرية؟ تهتم لا تهتم
- 8- ما نوع الاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة في تحسين المهارات الفردية للعاملين؟
- التكوين المستمر - سيق الإداري - تنمية الكفاء
- التنمية الادارية
- أخرى تذكر.....
- 9- حسب رأيك هل تعتمد الإدارة على التكنولوجيا الحديثة أثناء أدائها لمهامها؟
- تعتمد لا تعتمد

10- في حالة الإجابة بـ "تعتمد" هل يكون ذلك من أجل

- اكتساب معارف ومهارات جديدة للعاملين

- الارتقاء بمستوى أداء العاملين

- القدرة على مواكبة التطور التكنولوجي

- أخرى تذكر.....

11- هل تعتمد الإدارة على شبكة آلية (لانترنات) لتسهيل تبادل المعلومات ؟

تعتمد لا تعتمد

12- في حالة الإجابة بـ: تعتمد ما هو نوعها:

.....

13- في اعتقادك هل تساهم هذه الآليات (انترنت) في تحسين وتطوير أداء العاملين؟

تساهم لا تساهم

14- في حالة الإجابة بستاهم ماذا تقترح:

.....

15- حسب رأيك هل من الضروري أن يكون لديك جهاز كمبيوتر في مكتبك؟

ضروري غير ضروري

16- هل يجيد العمال داخل مؤسساتكم الجامعية التحكم في الحاسوب والشبكة المعلوماتية

يجيد لا يجيد

17- في حالة الإجابة ب لا يجيد: لماذا؟

.....

18- هل تعتقد أنه من الضروري أن يقوم العمال بدورات تكوينية لتحسين استعمال الشبكة المعلوماتية؟

نعم لا

19- أثناء عقدكم لاجتماعات دورية هل تضعون محور التكنولوجيا الحديثة ضمن أولوياتكم؟

نعم لا

20- هل تعتقد أن المؤسسة الجامعية تتوفر حاليا على تكنولوجيا حديثة

تتوفر لا تتوفر

21- في حالة الإجابة ب تتوفر: فيما تتمثل هذه التكنولوجيات

.....

22- في حالة الإجابة ب لا تتوفر فهل ذلك راجع إلى:

- نقص في الميزانية - وضعها ضمن أولويات

- أخرى تذكر:

23- ما هي وسائل الاتصال التي يتم استخدامها في العمل؟

الحاسوب لوحة الإعلانات التقرير الاجتماعات
الهاتف الفاكس

أخرى تذكر:

المحور الثالث: التقييم الأداء المؤسسي وأداء العاملين

24- ما هي مزايا التدريب الالكتروني؟

- أداء جيد - كفاءة وفعالية في العمل سرعة الحصول على المعلومة

أخرى تذكر:

25- في رأيكم هل تقييم الأداء المؤسسي ينطلق بناءً على جملة من الأهداف؟

نعم لا

26- إذا كانت الإجابة ب نعم فيما تتمثل:

- جمع وتقديم المعلومات - تحديد مستوى الأجر والعلاوات

- تحقيق التوجيه والرقابة - تطور المؤسسة

- أخرى تذكر

27- في اعتقادكم هل التقييم المؤسسي عملية ضرورية؟

ضرورية غير ضرورية

28- إذا كانت الإجابة ب ضرورة متى تتم هذه العملية (التقييم المؤسسي)

- بداية السنة - منتصف السنة - آخر السنة

29- ماذا تقيس عملية التقييم المؤسسي؟

- الأفراد العاملين - أ. المؤسسة - البرامج المحدد

- أخرى تذكر:

30- حسب رأيك، لماذا تتم عملية التقييم المؤسسي؟

- إعادة بناء الخطط والبرامج- تحسن القدرة على المنافسة
- التنمية والتطوير المؤسسي لتدريب وتوفير الكفاءات
- الكشف عن الطاقات الكامنة

أخرى تذكر:

31- على أي أساس يتم تقييم الأفراد العاملين؟

- القدرات العلمية- الكفاءات والأداء- المهارات الفرقة

32- في ماذا ينعكس نقص تقييم الأداء المؤسسي على الأفراد العاملين؟

- ضعف الأداء والكفاءات- نقص في المردودية- تراجع الأداء

أخرى تذكر:

33- في ماذا ينعكس نقص تقييم الأداء المؤسسي على المؤسسة؟

- عدم القدرة على المنافسة- تراجع في الإنتاج (مستوى فكري)
- عدم القدرة على تحقيق الأهداف

أخرى تذكر:

34- هل يتم إعلام الأفراد العاملين بنتائج عملية التقييم المؤسسي؟ نعم لا

35- كيف يتم التعامل مع نتائج عملية التقييم الأداء المؤسسي؟

- عقد اجتماعات لدراسة النتائج النهائية- مشاركة الأفراد العاملين
- وضع استراتيجيات جديدة تتماشى وظروف العمل

36- هل تعتقد أن نظام تقييم الأداء المؤسسي له دور في التقليل من أخطاء العاملين

نعم لا

37- إذا كانت الإجابة ب نعم ماذا تقترح:.....

38- في رأيكم هل تقييم الأداء المؤسسي يساعد على تحفيز الأفراد العاملين تحسين مهاراتهم؟

نعم لا

40- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

.....

41- هل يبين نظام تقييم الأداء المؤسسي أسباب التراجع في الأداء؟

يبين لا يبين

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 05:

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

عنوان الدراسة:

"التطوير التنظيمي وجودة أداء العاملين - جامعة العربي التبسي -"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل. م. د. في علم الاجتماع التنظيم والتنمية

دليل المقابلة

البيانات الأولية:

السن:

المستوى التعليمي:

المهنة:

الاقدمية في العمل:

س1: هل تم تعديل الاجراءات التنظيمية في كل قسم بشكل يقلل من المركزية؟

.....

س2: هل قمتتم بالمشاركة في دورات لتطوير الأساليب الإدارية؟

.....

س3: ما هو واقع جودة الأداء في الجامعة؟

.....

س4: ما هي الجهود التي قمتم بها من أجل تطوير مهارات الأفراد العاملين؟

.....

س5: هل تعمل الجامعة من أجل تحسين خططها الاستراتيجية؟

.....

س6: هل تركز الجامعة على تحسين الأداء الفردي للعاملين؟

.....

شكرا على تعاونكم

مذكرة ماستر بعنوان: التطوير التنظيمي وجودة أداء العاملين -دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي-

إعداد الطالبة:

إشراف الدكتور:

بيارة صبرينة

منير صوالحية

من أهم الظواهر الاجتماعية التي تتميز بها المنظمات ظاهرة التطوير التنظيمي وجودة أداء العاملين والتي لها جذور عميقة ومتشابكة فقد تنطلق من مجتمع أو البيئة المحيطة والتي يلعب فيها قوة التكنولوجيا والمنافسة في ركب مصاف الدول المتطورة، ولطالما تصاحب تنفيذ أي استراتيجية التطوير والجودة ظهور قوى متباينة بين القبول والرفض، خاصة لدى الإطارات مما يجعل إدارة التطوير من المهام التنظيمية الصعبة والمعقدة، ومن ثمة يتعين دائما البحث عن أنجع السبل والمداخل التنظيمية من أجل الحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارية نموها وتطورها.

حيث توصلت الدراسة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي إلى اختلاف تصورات الإطارات بالمؤسسة الجامعية العربي التبسي حول موضوع التطوير التنظيمي وجودة أداء العاملين من خلال تباين مواقفهم إزاء مسائل ذات أهمية في التطوير التنظيم وجودة الأداء مثل: استخدام التكنولوجيات الحديثة ودورها في التطوير المؤسسي، دور التقييم المؤسسي في رفع من جودة الأداء العاملين، وقدرة الإطارات على التغيير نحو تطوير المؤسسة.

Abstract :

One of the most important social phénoménal characteristic of the organizations is the phénomène of organizational development and the quality of workers ' performance, which have deep and intertwined roots from a society or a surrounding environment in which the power of technology and competition is played in the ranks of the developed countries, and the implementation of any strategy is always accompanied Development and quality The emergence of varying strengths between acceptance and rejection, especially in frames, making development management a difficult and complex organizational task, and there is always a need to find the most effective ways and means of organizing to maintain the organization's viability, growth and development.

The study, based on the descriptive approach, found different tyre perceptions of the Arab academic institution around the subject of organizational development and the quality of the performance of employees by varying their positions on issues of importance in regulatory development and quality of performance such as: Use of modern technologies Their role in institutional development is the role of corporate evaluation in raising the quality of performance and the ability of tyres to change towards enterprise development.

