

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

0 Août 1955-Skikda: Université

sciences sociales et humaines : Faculté

Sociologie Département:

.....Réf :



جامعة: 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية: العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم: العلوم الإجتماعية

المرجع:.....

الرقم التسلسلي:.....

الموضوع

أثر الجودة الشاملة على تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين
المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علم الاجتماع - تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية -

إشراف:

أ.د. فيرة إسماعيل

إعداد الطالبة:

مذكور رشيدة

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	إسم ولقب الأستاذ (ة)	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
01	حكيم بويحيو	أستاذة التعليم العالي	20 أوت 1955 - سكيكدة	رئيسا ومناقشا
02	إسماعيل فيرة	أستاذ التعليم العالي	20 أوت 1955 - سكيكدة	مشرفا ومقررا
03	حكيم وشنان	أستاذة محاضرة أ	20 أوت 1955 - سكيكدة	عضوا مناقشا
04	منية غريب	أستاذة التعليم العالي	الشادلي بن جديد - الطارف	عضوا مناقشا
05	إبراهيم بوالفلفل	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	عضوا مناقشا
06	عماد بن ثروش	أستاذ محاضر أ	الشادلي بن جديد - الطارف	عضوا مناقشا

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خير المرسلين،
نبينا محمد صلى الله عليه وسلم
اللهم أعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك وزدنا من علمك
وفضلك، وأجعلنا من أنفع الناس للناس.

شكرو عرفان

قال الله تعالى: ' ولئن شكرتم لأزيدنكم'.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: 'من لا يشكر الناس لا يشكر الله'.

الحمد لله الواحد الأحد، إلها أحدا وربا صمدا من أعطى الرزق ولم ينسأ أحدا، الحمد لله حتى يرضى وإذا رضي وبعد الرضا.

اللهم إذا أدققتنا طعم النجاح فلا تذقنا طعم الفشل، وإذا رزقتنا العلم فأرزقنا التواضع.

تلقيت في إنجاز هذا العمل مساعدة كريمة من أساتذة أكاديميين من جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة وكذا إدارات من المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث يسعدني أن أقدم لهم هنا تحية شكر وتقدير كبيرين، خاصة نتوجه بشكرنا أولا إلى الأب الروحي لعلم الاجتماع بجامعة 20 أوت 1955- سكيكدة وأستاذي وأبي الثاني البروفيسور "فيرة إسماعيل" ونتمنى له طول العمر، على كل الجهد والوقت الذي سخره للإشراف على هذا البحث، وعلى تشجيعه لنا دائما بتوجيهاته ونصائحه القيمة طيلة مراحل العمل.

وكذلك أوجه شكري الخاص لأستاذتين الأولى البروفيسورة 'بوعيو حكيمة' الأم الثانية لنا ونتمنى لها طول العمر وكذا أختي وصديقتي وعلى يديها أحببت علم الاجتماع منذ 2002 البروفيسورة "وشنان حكيمة" على جهدها والوقت الثمين الذي قضيته معها طيلة مراحل دراستي.

كما لا أنسى توجيه شكر خاص للدكتورتين "مصباح الويزة ولعرباوي ليلى" اللتان كانتا لهما الفضل الكبير في مساندتي في إنجاز هذا العمل وكانتا نعمة الصديقتين والأختين لي بنصائحهما القيمة طيلة مراحل دراستي بالإضافة إلى الدكتور 'تومي رياض'.

وأضأ أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني في البحث الميداني، وأخص بالذكر كلا من 'صالح عبد الرزاق ومشطوف منى وبوثلجة فوزية وبابوري سفيان ولعور وحميدة' وغيرهم على دعمهم لي في كل خطوة من خطوات إنجاز هذا العمل وغيرهم.

إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين العزيزين، سبب وجودنا في هذه الحياة

ووصولنا إلى هذا المستوى، وأيضا إلى إخواني وأخواتي وزوجي.

كذا أهدي هذا العمل إلى صديقاتي الكريمات "لعريط وفاء، ديبون ساهل نصيرة،

بوعوني شهرزاد، بولسان نجا، ساطوح مهدية، يسعد لبنى، شاوي سهيلة، خلايفية

نصيرة، دشاش نادية، إيناس، فاتن، كلثوم موهوب، مرداسي فاطمة". وكذا السيد

عبد النور بوزعرورة بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، وزملائي وزميلاتي

بجامعة الطارف".

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	شكر وعرفان.
-	إهداء.
01	فهرس المحتويات.
06	فهرس الأشكال.
09	فهرس الجداول.
14	مقدمة.
16	الفصل الأول- الإطار التّصوّري للدراسة
17	تمهيد.
17	أولاً- أهميّة ومبررات إختيار الموضوع.
19	ثانياً- الإشكالية وتساؤلاتها.
23	ثالثاً- أهداف الدراسة.
23	رابعاً- المفاهيم المركزية والمتبطة بالدراسة
23	1- المفاهيم المركزية للدراسة
23	أ- الأثر.
25	ب- الجودة الشاملة.
30	ج- تغيير الثقافة التنظيمية.
53	د- التغير التنظيمي.
56	هـ- العامل.
57	2- المفاهيم المتبطة بالدراسة

57	أ- الثقافة.
57	ب- الجودة الشاملة.
61	ج- التغيير.
62	د- التغيير التنظيمي.
63	هـ- الثقافة التنظيمية.
64	خامسا- فرضيات الدّراسة.
69	خلاصة.
70	الفصل الثّاني- الأبعاد النظرية والتطبيقية للجودة الشاملة
71	تمهيد.
72	أولا- الجودة الشاملة بين التصورات المعرفية والنظرية السوسيولوجية.
103	ثانيا- إتجاهات ومدارس الجودة الشاملة: نماذج تطبيقها.
115	ثالثا- الأبعاد السوسيوثقافية للجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
119	خلاصة.
120	الفصل الثّالث- تغيّر الثقافة التنظيمية ومحدداتها النظرية
121	تمهيد.
122	أولا- الثقافة التنظيمية بين القراءات المعرفية والنظرية.
148	ثانيا- التغير الثقافي: محدّداته النظرية وعوامله.
156	ثالثا- إرتباط الثقافة التنظيمية مع التغيّر التنظيمي بالمؤسسة.
172	خلاصة.
174	الفصل الرابع- البعد الإمبريقي لمتغيرات الدراسة

175	تمهيد.
176	أولا- تجسّدات متغيّر الجودة الشاملة.
187	ثانيا- الدلالات والأبعاد الواقعية لمتغيّر الثقافة التنظيمية.
201	ثالثا- القضايا المستخلصة من الدراسات السابقة.
205	خلاصة.
206	الفصل الخامس- الإطار المنهجيّ والميداني للدراسة
207	تمهيد.
207	أولا- إطار الدّراسة
207	1- المجال المكاني.
225	2- المجال البشري.
227	3- المجال الزّمني.
228	ثانيا- المنهج المستخدم في الدّراسة.
229	ثالثا- نمط التحليل المستخدم في الدراسة.
239	رابعا- أدوات جمع البيانات الميدانية للدراسة
240	1- الملاحظة البسيطة.
241	2- المقابلة المقننة.
242	3- إستمارة المقياس السوسيومترية.
245	4- الوثائق والسجلات.
246	خامسا- العينة ومبررات إختيارها.
246	سادسا- نموذج الدراسة.

250	سابعاً- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
258	خلاصة.
259	الفصل السادس- تحليل بيانات المقياس السوسيومتري
260	تمهيد.
260	أولاً- ديناميكية فرق العمل وتفاعلها.
336	ثانياً- التفسير السوسيومتري لهبطيات الدراسة.
343	خلاصة.
344	الفصل السابع- تحليل معطيات المقابلة المقننة
345	تمهيد.
346	أولاً- العمل الجماعي وتغير القيم الإجتماعية.
363	ثانياً- اندماج العاملين وتغير القيم الإقتصادية.
375	ثالثاً- أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية.
393	خلاصة.
394	الفصل الثامن- مناقشة نتائج الدّراسة
395	تمهيد.
395	أولاً- مناقشة نتائج الدّراسة الراهنة في ضوء الأهداف.
398	ثانياً- مناقشة نتائج الدّراسة الراهنة في ضوء الفرضيات.
408	ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة.
409	رابعاً- موقع الدّراسة الزاهنة.
421	خامساً- القضايا التي تثيرها الدّراسة الزاهنة.

421	خلاصة.
423	خاتمة.
426	قائمة المراجع.
432	الملاحق
434	أولا- اختبار مورينو.
438	ثانيا- قائمة جداول خاصة بالمصفوفات السوسيومترية للمجموعات العشرة.
474	ثالثا- دليل المقابلة.
478	رابعا- الملخص.

فهرس الأشكال*

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل رقم (01)- معالم الإشكالية وتساؤلاتها.	22
02	الشكل رقم (02)- العلاقة بين متغيرات الفرضية العامة.	65
03	الشكل رقم (03)- العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى.	66
04	الشكل رقم (04)- العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية.	67
05	الشكل رقم (05)- العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة.	68
06	الشكل رقم (06)- أبعاد الجودة الشاملة.	77
07	الشكل رقم (07)- أهداف الجودة الشاملة.	81

87	الشكل رقم (08)- مراحل التطبيق الناجح للجودة الشاملة في المؤسسة.	08
102	الشكل رقم (09)- المنهجية المتكاملة للجودة الشاملة.	09
103	الشكل رقم (10)- هرم الجودة الشاملة.	10
130	الشكل رقم (11)- العلاقة بين الثقافة الإجتماعية وثقافة المؤسسة.	11
135	الشكل رقم (12)- أشكال الثقافة التنظيمية.	12
137	الشكل رقم (13)- مصادر الثقافة التنظيمية.	13
218	الشكل رقم (14)- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.	14
249	الشكل رقم (15)- النموذج الافتراضي للدراسة.	15
250	الشكل رقم (16)- تفاعل المتغيرات التنظيمية.	16
253	الشكل رقم (17)- الجنس.	17
253	الشكل رقم (18)- السن.	18
254	الشكل رقم (19)- المستوى التعليمي.	19
255	الشكل رقم (20)- الحالة الإجتماعية.	20
256	الشكل رقم (21)- مكان الإقامة.	21
257	الشكل رقم (22)- المستوى التنظيمي.	22
257	الشكل رقم (23)- الأقدمية في العمل.	23
258	الشكل رقم (24)- الدخل الشهري الفردي.	24
277	الشكل رقم (25)- الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة الأولى.	25
269	الشكل رقم (26)- الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة الثانية.	26
284	الشكل رقم (27)- الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة الثالثة.	27
292	الشكل رقم (28)- الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة الرابعة.	28
299	الشكل رقم (29)- الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة الخامسة.	29
307	الشكل رقم (30)- الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة السادسة.	30
314	الشكل رقم (31)- الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة السابعة.	31
320	الشكل رقم (32)- الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة الثامنة.	32
326	الشكل رقم (33)- الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة التاسعة.	33
334	الشكل رقم (34)- الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة العاشرة.	34
349	الشكل رقم (35)- التفاعل الجماعي وقيم العمل.	35
351	الشكل رقم (36)- الثقة بين أعضاء فريق العمل وقيم الجماعة.	36
352	جدول رقم (37)- التماسك والإنسجام بين أعضاء فريق العمل والقائد النموذجي.	37
354	الشكل رقم (38)- طريقة وأسلوب العمل الجماعي المعمول به في المؤسسة.	38
355	الشكل رقم (39)- المؤسسة والقيم الإجتماعية.	39
357	شكل رقم (40)- العمل الجماعي والقيم الإجتماعية.	40
363	الشكل رقم (41)- العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى.	41
365	الشكل رقم (42)- مشاركة العاملين وإتخاذ القرارات.	42
367	الشكل رقم (43)- التنسيق والإنسجام بين أعضاء فريق العمل وأداء الخدمات.	43
369	الشكل رقم (44)- معنى المسؤولية الإجتماعية.	44

370	الشكل رقم (45)- المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.	45
371	الشكل رقم (46)- إدماج العاملين والقيم الاقتصادية.	46
375	الشكل رقم (47)- العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية.	47
378	الشكل رقم (48)- إدارة المؤسسة والتماسك الاجتماعي.	48
379	الشكل رقم (49)- التنظيم السائد والعدالة التنظيمية.	49
381	الشكل رقم (50)- العلاقات الاجتماعية السائدة والولاء والإلتزام التنظيمي.	50
382	الشكل رقم (51)- أخلاقيات العمل الإداري والقيم الثقافية.	51
384	الشكل رقم (52)- إلتزام المؤسسة بالجودة الشاملة والتغير الثقافي.	52
393	الشكل رقم (53)- العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة.	53

فهرس الجداول*

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول رقم (01)- مقارنة بين الإدارة التقليدية، والإدارة المعاصرة إدارة الجودة الشاملة.	96
02	جدول رقم (02)- توزيع العمال الدائمين على مختلف المديرات حسب الفئات السوسيو مهنية.	225
03	جدول رقم (03)- الخصائص الديمغرافية للمبحوثين.	251
04	جدول رقم (04)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الأول.	438
05	جدول رقم (05)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الثاني.	438
06	جدول رقم (06)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الثالث.	439
07	جدول رقم (07)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الرابع.	439
08	جدول رقم (08)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الخامس.	440
09	جدول رقم (09)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال السادس.	440
10	جدول رقم (10)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال السابع.	441
11	جدول رقم (11)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الأول.	441
12	جدول رقم (12)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الثاني.	442
13	جدول رقم (13)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الثالث.	442
14	جدول رقم (14)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الرابع.	443
15	جدول رقم (15)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الخامس.	443
16	جدول رقم (16)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال السادس.	444
17	جدول رقم (17)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال السابع.	444
18	جدول رقم (18)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الأول.	445
19	جدول رقم (19)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الثاني.	445
20	جدول رقم (20)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الثالث.	446
21	جدول رقم (21)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الرابع.	446
22	جدول رقم (22)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الخامس.	447
23	جدول رقم (23)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال السادس.	447
24	جدول رقم (24)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال السابع.	448
25	جدول رقم (25)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال الأول.	448
26	جدول رقم (26)- المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال الثاني.	449

[illegible]

468	جدول رقم (65)- المصفوفة السوسيومترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال السادس.	65
469	جدول رقم (66)- المصفوفة السوسيومترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال السابع.	66
469	جدول رقم (67)- المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الأول.	67
470	جدول رقم (68)- المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الثاني.	68
470	جدول رقم (69)- المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الثالث.	69
471	جدول رقم (70)- المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الرابع.	70
471	جدول رقم (71)- المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الخامس.	71
472	جدول رقم (72)- المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال السادس.	72
472	جدول رقم (73)- المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال السابع.	73
348	جدول رقم (74)- التفاعل الجماعي وقيم العمل.	74
349	جدول رقم (75)- الثقة بين أعضاء فريق العمل وقيم الجماعة.	75
351	جدول رقم (76)- التماسك والإنسجام والقائد النموذجي.	76
353	جدول رقم (77)- طريقة وأسلوب العمل الجماعي المعمول به في المؤسسة.	77
354	جدول رقم (78)- المؤسسة والقيم الإجتماعية.	78
356	جدول رقم (79)- العمل الجماعي والقيم الإجتماعية.	79
364	جدول رقم (80)- مشاركة العاملين وإتخاذ القرارات.	80
366	جدول رقم (81)- التنسيق والإنسجام بين أعضاء فريق العمل وأداء الخدمات.	81
368	جدول رقم (82)- معنى المسؤولية الإجتماعية.	82
369	جدول رقم (83)- المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية.	83
370	جدول رقم (84)- اندماج العاملين والقيم الإقتصادية.	84
377	جدول رقم (85)- إدارة المؤسسة و التماسك الإجتماعي.	85
378	جدول رقم (86)- التنظيم السائد والعدالة التنظيمية.	86
380	جدول رقم (87)- العلاقات الإجتماعية والولاء والإلتزام التنظيمي.	87
381	جدول رقم (88)- أخلاقيات العمل الإداري والقيم الثقافية.	88
383	جدول رقم (89)- إلتزام المؤسسة بالجودة الشاملة والتغير الثقافي.	89
401	جدول رقم (90)- نتائج تطبيق المقياس السوسيومتري.	90
407	جدول رقم (91)- نتائج تطبيق المقابلة المقننة	91

* كل الجداول والأشكال غير الموثقة هي نتاج البيانات الأولية للدراسة.

مقدمة

➤ مقدمة:

في ضوء السمات العالمية للتجارة الدولية، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات من أجل إرضاء زبائنهم، توجهت الأنظار إلى الجودة الشاملة، التي إعتبرتها كثير من المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها، وذلك لتحقيق رضا الزبائن والتحسين المستمر في خدماتها.

وترتبط مسألة تحقيق الجودة الشاملة بمدى قدرة الثقافة التنظيمية على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، هذا التكامل قد يوحد هذه الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها. فغيابها قد يجعل كل متخذ قرار وكل عامل يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته. أما بوجودها فالوضع يختلف، ذلك لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع.

ولتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الجودة الشاملة، لابد من تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية يمكن من خلالها غرس وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها ومفاهيمها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين، وهذه المسؤولية تكون مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس، فإن تغيير مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المؤسسة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة، قد يؤدي دورا بارزا في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها، بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للجودة الشاملة، ورسالة المؤسسة الجديدة. فخلق ثقافة تنظيمية تتقبل التغيير من أهم تحديات إدارة المؤسسة، وذلك من خلال القضاء على الجوانب السلبية وتشجيع الجوانب الإيجابية، ووضع الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة. لهذا فالجودة الشاملة بحاجة إلى ثقافة مؤثرة وقوية تساهم في توجيه وتكوين جوانب مهمة في شخصيات وسلوك العاملين وخلق خصائص مميزة تشجعها على إدخال التغيير وتطبيقه بفعالية وذلك في ظل إستراتيجية ومنهجية الجودة الشاملة.

لذا جاءت دراستنا متمحورة حول تبيان العلاقات القائمة بين العمل الجماعي والقيم الإجتماعية ؛ إندماج العاملين والقيم الإقتصادية؛ أخلاقيات العمل الإداري والقيم الثقافية. ومن أجل تقصي وإختبار هذه العلاقات جاءت هذه الدراسة التي إحتوت على قسمين، أحدهما نظري والآخر ميداني، وكل قسم تضمن مجموعة من الفصول وكل فصل تضمن مجموعة عناصر، فبالنسبة للقسم النظري شمل أربعة (04) فصول نظرية، حيث تناولنا في الفصل الأول كما هو متعارف عليه في الغالب الإطار التصوري للدراسة، والذي تطرقنا من خلاله إلى أهمية الموضوع ومبررات إختياره، ثم الإشكالية وتساولاتها، وكذا أهداف الدراسة، ثم المفاهيم المركزية والمرتبطة بالدراسة، وأخيرا تحديد فواضيات الدراسة.

أما فيما يخص الفصل الثاني، فقد خصصناه للحديث عن الأبعاد النظرية والتطبيقية للجودة الشاملة من خلال التطرق إلى ثلاثة (03) محاور: الأول جعلناه للحديث عن الجودة الشاملة بين التصورات المعرفية والنظرية السوسيولوجية، والثاني عن إتجاهات ومدارس الجودة الشاملة: نماذج

تطبيقها، أما الثالث فخصص للحديث عن الأبعاد السوسيو ثقافية للجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

بينما جاء الفصل الثالث لدراسة تغيير الثقافة التنظيمية ومحدداتها النظرية، وذلك من خلال دراسة ثلاثة (03) محاور: الأول خصص للحديث عن الثقافة التنظيمية بين القراءات المعرفية والنظرية، والثاني جاء للحديث عن التغيير الثقافي : محددهاته النظرية و عوامله ، والثالث خصص لتحديد إرتباط الثقافة التنظيمية مع التغير التنظيمي بالمؤسسة.

أما فيما يتعلق بالفصل الرابع، فقد جاء لدراسة البعد الإمبريقي لمتغيرات الدراسة ، والذي تطرقنا فيه إلى تجسيدات متغير الجودة الشاملة وكذا الدلالات والأبعاد الواقعية لمتغير الثقافة التنظيمية، وأخيرا أهم القضايا المستخلصة من الدراسات السابقة.

أما بالنسبة للقسم الميداني ، فهو أيضا تم تقسيمه إلى أربع (04) فصول ميدانية، حيث خصص الفصل الخامس للإطار المنهجي والميداني للدراسة والذي تضمن إطار الدراسة (مكاني، بشري، زمني)، منهج الدراسة، وأيضا نمط التحليل المستخدم، وكذا أدوات جمع البيانات الميدانية، وأيضا تحديد العينة ومبررات إختيارها، ثم نموذج الدراسة، وأخيرا الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

أما فيما يخص الفصل السادس المعنون بتحليل بيانات المقياس السوسيومتري ، فقد تطرقنا في البداية إلى ديناميكية فرق العمل وتفاعلها، ثم التفسير السوسيومتري لمعطيات الدراسة ، لننتقل إلى الفصل السابع بعنوان تحليل معطيات المقابلة المقننة، وخصص لعرض المعطيات حول العمل الجماعي وتغير القيم الاجتماعية؛ اندماج العاملين وتغير القيم الإقتصادية ؛ أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية . ثم يتبعه الفصل التاسع والأخير، وخصص لمناقشة النتائج بناءا على المعطيات الميدانية المتحصل عليها، وذلك من خلال مناقشتها في ضوء الأهداف وفرضيات الدراسة والدراسات السابقة ، ومن ثم تحديد موقع الدراسة الراهنة والتطرق لأهم القضايا التي تثيرها. وأخيرا، خاتمة وقائمة المراجع والملاحق المتعلقة بالدراسة.

الفصل الأول - الإطار التصوري للدراسة:

➤ تمهيد.

أولاً - أهمية ومبررات إختيار الموضوع.

ثانياً - الإشكالية وتساؤلاتها.

ثالثاً - أهداف الدراسة.

رابعاً - المفاهيم المركزية والمرتبطة بالدراسة:

1- المفاهيم المركزية للدراسة:

أ - الأثر.

ب - الجودة الشاملة.

ج- تغيير الثقافة التنظيمية.

د- التغيير التنظيمي

هـ- العامل.

➤ تمهيد:

يعد الفصل المعنون بـ "الإطار التصوري للدراسة" من بين الفصول التي يعتمد من خلالها الباحث لتقديم مجموعة من العناصر وفق خطوات منهجية، تساعد في توضيح المعالم التصورية لموضوعه . وتشتمل هذه العناصر على: تحديد أهمية ومبررات اختيار الموضوع، وكذا الإشكالية وتحديد ما من خلال طرح التساؤلات التي يسعى الباحث للإجابة عليها، وذلك من خلال صياغة مجموعة من الفرضيات ، إضافة إلى تحديد أهداف الدراسة والمفاهيم المركزية والمرتبطة بالدراسة.

أولاً- أهمية ومبررات اختيار الموضوع:

يسير التقدم الصناعي اليوم في خطوات متسارعة نتيجة التطور العلمي وظهور نظم متطورة للتصنيع، إضافة إلى مفاهيم العولمة وما نتج عنها من منافسة شديدة، مما جعل أغلب المؤسسات الجزائرية تتوجه نحو تبني نظم إدارية جديدة تركز على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، كونها تؤدي دوراً فاعلاً ومتميزاً في نجاحها، إذ أنها بمفهومها الجديد تعني ليس إتقان العمل بصورة صحيحة ولكن كيفية إدارته بأفضل صيغة وبما يحقق أهدافها.

وعلى هذا الأساس، يعد موضوع الجودة الشاملة من بين أهم الموضوعات الحيوية في بيئة الأعمال، وكذلك مركز إهتمام الباحثين في علم الاجتماع والاقتصاد وغيرهما، وذلك من خلال دراسة الأساليب المستخدمة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا إستراتيجيا على الجودة.

وإلى جانب ذلك، فالجودة الشاملة نهج متكامل لخدمة الزبون. بمعنى آخر، عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة، بحيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، ذلك لأن حلقات السلسلة مترابطة، هذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى، يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل المؤسسة.

بما أن العامل هو ثروة ورأسمال كل مؤسسة، وكذا الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى الزبائن، فيجب معاملته كشريك وليس كأجير، وإحترامه وتقديره، وتنمية الشعور العائلي لديه. وبالتالي الجودة الشاملة تنظر إليه في المؤسسة على أنه أهم العناصر المنهجية الجديدة، فهو الذي يتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية المسماة بالجودة الشاملة. وهنا لابد من التركيز على الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بإعتبارها الجهة المعنية والمتخصصة بشؤون العاملين، فهي التي تشرف على إختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم بهدف تعزيز فيهم روح التعاون والعمل الجماعي وخلق روح الفريق وزرع الولاء والانتماء وجعله متقبلا لكل شيء جديد في أدنى حد من المقاومة.

وتشتمل منهجية الجودة الشاملة أيضا على إحداث عدد من التغييرات المطلوبة، هذا من أجل تطبيقها على أسس متينة، فبدونها لا يمكن أن تضمن نجاح تطبيقها، كما أن أي تغيير أيا كان نوعه وشكله لابد أن يلقى مقاومة من قبل العاملين داخل المؤسسة، فالمعروف أن الجديد يلغي القديم الذي إعتادوا عليه، مما يستدعي التعامل المخطط والمدرّس من أجل تحييد المقاومة، وكسب ثقة العاملين وتأييدهم لهذه التغييرات، وذلك من خلال برامج توعية يشرح من خلالها أبعاد الجودة الشاملة، وأهدافها الإستراتيجية وسياساتها وإجراءاتها ومتطلباتها، أي أنها ضرورية لمستقبل المؤسسة وبقائها وإستمراريتها، فهي وسيلة للتكيف مع التغييرات العالمية المعاصرة.

ضف إلى ذلك، إن للثقافة التنظيمية دورا أساسيا في نجاح عملية التغيير بالمؤسسة من خلالها يمكن التمييز بين مؤسسة وأخرى، وبالتالي تكون المكون الأساسي في نجاح عملية التغيير أو فشله، لذلك يستدعي الإهتمام بهذا المكون الذي قد يجب أن يكون في خدمة التغيير وليس العكس.

بناء على ما سبق، وفي ضوء رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها، يتم رسم السياسة العامة الجديدة للعمل داخل المؤسسة وهي سياسة تحقيق الجودة الشاملة، التي تسير عليها في تحقيق ما تصبو إليه مستقبلا. ومنه، إن هذه السياسة هي الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة في المؤسسة نحو الغاية المشتركة للجميع، وهي تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة ورسالتها.

إذن، يمكن القول أن مبررات إختيار الموضوع تتمثل فيما يلي:

أولا - إن إختيار موضوع الدراسة لم يكن وليدة الصدفة، وإنما فرضه واقع أغلب مؤسساتنا الجزائرية التي تجد صعوبة خصوصا إذا ما تعلق الأمر بتجديد أو تغيير الثقافة التنظيمية لدى العمال؛ مما قد يخلق أحيانا صراعات ونزاعات ومقاومة تجعلها عاجزة عن إيجاد حلول لها.

ثانيا - الرغبة في دراسة موضوع ضمن إطار التخصص، وكذا محاولة فتح آفاق للطموح والإبتكار والإبداع والتميز للباحث في الدراسات العليا بهدف تفعيل عملية التواصل ما بينه وبين مؤسسة إقتصادية كالمؤسسة المينائية بسكيكدة مثلا.

ثالثا - تبني مشكلة تسييرية تم طرحها من طرف مسيري وإطارات المؤسسة المينائية بسكيكدة للدراسة والبحث، ومحاولة فتح فضاء مشترك ما بين إطارات المؤسسة وطلبة باحثين من الجامعة للوصول إلى معالجات علمية ومنهجية مشتركة.

رابعا - كذا محاولة تزويد قسم التسويق والعلاقات العامة بالمؤسسة بدراسات ميدانية؛ بهدف تصحيح وجهات النظر المتعلقة بتقليل وإنقاص من قيمة الأعمال الجامعية وتفضيل الأعمال التكوينية (مراكز التكوين) من منظور المؤسسة المينائية بسكيكدة.

خامسا - الإطلاع على الأدوار التي تضطلع إليها خلية الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة ومدى إسهامها في تفعيل ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين ومدى إلتزامهم بها.

ثانيا - الإشكالية وتساولاتها:

تشكل المؤسسة نقطة إهتمام وبداية دراسات لكثير من العلماء والباحثين، لاسيما منظرو علم الإجتماع التنظيمي، الذين لطالما إهتموا بالجانب الإداري ووضعوا أسسه، مبادئه، مرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المؤسسة إلى أهدافها بأقل جهد وأسرع وقت. وإلى اليوم لا تزال المؤسسة محط إهتمام من قبل الباحثين، خاصة في ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم، إذ باتت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي أهم الأسباب الدافعة إلى التطوير من جهة والتجديد من جهة أخرى، ولم تكن الجزائر بعيدة عن مجمل هذه الأحداث، فمنذ الإستقلال إعتنت الدولة بالمؤسسة بدءا بالتسيير الذاتي فالتسيير الإشتراكي، ثم إعادة الهيكلة لتنتهي في الآونة الأخيرة بسياسة الخصخصة، هذا وقد إهتمت بالجانب الإداري الذي يولي إهتماما بالعنصر البشري في العملية الإدارية والإنتاجية.

ولما كان المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة كانت حتمية الإهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المؤسسة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير في العاملين وفق ما يتماشى مع أهداف المؤسسة، ويعني هذا غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهانهم، لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعيار الأساسي

الذي تتحدد به عملية النجاح والكفاءة، على إعتبار أنها الجهة القادرة على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه، وإحتواء ما قد يتعرض له من أزمات، ولعل ذلك يتضح جليا في القيادة الإدارية القادرة على توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية للوصول إلى ثقافة تنظيمية تعزز الجودة وتتقبل التغيير.

وفي هذا الصدد ، نجد أن موضوع الثقافة التنظيمية نال في السنوات الأخيرة إهتمام الباحثين في مجالات عدة، وذلك لما له من أهمية في التأثير في سلوك العاملين وأداء المؤسسة. والمؤسسات تختلف عن بعضها البعض من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الاتصالات وأسلوب الإدارة في الإشراف، ومع مرور الزمن تتكون لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تختلف عن غيرها، فوجود ثقافة تنظيمية متميزة للمؤسسة يساهم في ترسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها ويساعد على وضع أسس مشتركة لإتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل مؤسسة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المؤسسات المتشابهة معها في طبيعة عملها، كما أنها تحتاج إلى أن تحدد موقعها بين المؤسسات الأخرى مما يمكنها من التفاعل معها بشكل أفضل. كما يدرك مديرو المؤسسات أن للهوية التنظيمية تأثيرا في سلوك العاملين وفي ممارساتهم التي ينبغي أن تتسجم والمعتقدات التنظيمية السائدة المتعلقة بالسمات الجوهرية للمؤسسة التي تتصف بالإستمرارية . ولا تقتصر مخرجات المؤسسة سواء كانت صناعية أم خدمية على منتجاتها فقط بل تشمل كذلك عددا من المكونات الإجتماعية كالأعراف والأدوار والهوية، مما يساعد على تحقيق أهدافها. وقد أصبحت كثير من المؤسسات تبدي إهتمامها بالثقافة التنظيمية وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعادا هيكلية وسلوكية. وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة وإتساع تأثيرها.

ولكون الأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات فهم يتأثرون ويؤثرون من خلال تبادل المعلومات والمعايير والقيم والمعتقدات السائدة في أذهان أعضاء المؤسسة عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية، ومدى توفر ظروف الإبداع، والإنجاز والتركيز على النتائج والأهداف، كل ذلك يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة، حيث تؤثر في تصرفات العاملين بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة التي يعملون بها أي تؤثر في تشكيل هويتهم، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، تعتبر المؤسسة مصدرا لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتفاعلون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات الخاصة والعامة المسطرة من طرف المؤسسة وإشباع حاجاتهم. وتعد الثقافة عامل مهم في تشكيل سلوك الفرد وميوله وإتجاهاته وهويته التي على أساسها تبنى هوية المجتمع الذي يوجد به، لهذا أولت المؤسسات أهمية قصوى للثقافة والقيم التنظيمية التي تساعد على

النجاح كقيم الانضباط والصرامة والجدية والمنافسة وتقدير الكفاءة والمبدعين، بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات من قبل العمال.

والجدير بالذكر، أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المؤسسات، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمؤسسة، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان، ورفع مستوى إلتزامهم الوظيفي. ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة المؤسسات الإدارية إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية، وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من مقولات وتصورات لتفسير مختلف العادات والتقاليد والقيم والأخلاقيات والأنماط السلوكية داخل المؤسسات، لتعد بذلك من نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في مساعدة المؤسسات للتغلب على المشكلات التي تواجهها، وخاصة ما يتعلق منها بإتخاذ القرارات وتوجيه سلوك العاملين، وتحسين مستوى إلتزامهم الوظيفي للجودة الشاملة نظرا للأهمية التي تحظى بها الجودة الشاملة في مختلف التخصصات، على إعتبار أنها من بين المواضيع التي إهتم بها أغلب المختصين والباحثين في مجال العلوم السلوكية، نظرا للدور الذي تلعبه في تكوين وتشكيل شخصية العامل وقيمه ودوافعه وإتجاهاته، وذلك بإعتبارها نظام إداري شامل قائم على إحداث بعض التغييرات الإيجابية لكل شيء داخل المؤسسة كالسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وهذا من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، من أجل تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الزبائن، وعن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، تماشيا مع إستراتيجية قد تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها وإستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم.

وبالموازاة مع ما ذكر سابقا حول الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة، نجد أن تطبيق الجودة الشاملة قد يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المراكز الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق، بشكل قد يجعله ممكنا وناجحا ، من ناحية. ومن ناحية أخرى، تعد الثقافة التنظيمية الجديدة بمثابة بنية إجتماعية، تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم، والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المؤسسة لدى جميع أعضائها، بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المزمع إدخالها إلى المؤسسة في ظل منهجية الجودة الشاملة، وبالتالي قد تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الإنساني، ومؤثرا في عملية إتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة.

وإدراكا لما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية فإن من الأهمية بمكان بحث مثل هذا التأثير، حيث أنه قبل إدخال منهجية الجودة الشاملة لابد

من العمل على تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين بثقافة جديدة وتهيئة الجو والتمهيد المسبق لهذا التطبيق، إضافة إلى إعداد وتهيئة من يعمل في المؤسسة لقبول هذا التغيير، وإحداث القناة به، فالقبول دون الإقتناع قد لا يساعد على النجاح، وقد يخلق جوا مناسبا لظهور المقاومة له. ويمكن إيجاد القناة عن طريق شرح النظام الجديد والثقافة الجديدة في ندوات ومحاضرات عامة، وتوفير برامج تعليم وتدريب، لتوضيح أن النهج الجديد هو ضرورة حتمية، لتساير المؤسسة التطورات الحديثة.

تأسيسا على ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتشخيص أثر تطبيق إجراءات الجودة الشاملة وأبعادها على تغيير مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مجال محدد ألا وهو المؤسسة المينائية بسكيكدة، وذلك بغية تقصي العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة وعناصر تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة وخدماتها. حيث تسعى إلى تبني الجودة الشاملة كمدخل لإحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخلها وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الحديث، الذي يحقق مستوى جودة عالية للخدمة المقدمة إلى زبائننا. وهذا التغيير يشمل جميع وظائف ومجالات العمل فيها، معتمدا في ذلك على العمل الجماعي، والتعاون والتفاعل الجماعي، كسب الثقة ما بين أعضاء فريق العمل والمحافظة على تماسكهم وإنسجامهم والتنسيق فيما بينهم، والعمل على التحسين المستمر للأداء الكلي وإنماج العاملين وتحملهم للمسؤولية الاجتماعية، والإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري من شفافية وموضوعية، وذلك من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل.

وفي ضوء ذلك، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال المركزي ومؤداه:

✓ ما تأثير إجراءات تحقيق الجودة الشاملة على تغيير مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة؟

وينطوي هذا التساؤل المركزي على ثلاثة تساؤلات فرعية هي:

أولا- كيف يساهم العمل الجماعي في تغيير القيم الاجتماعية لدى العاملين بالمؤسسة؟

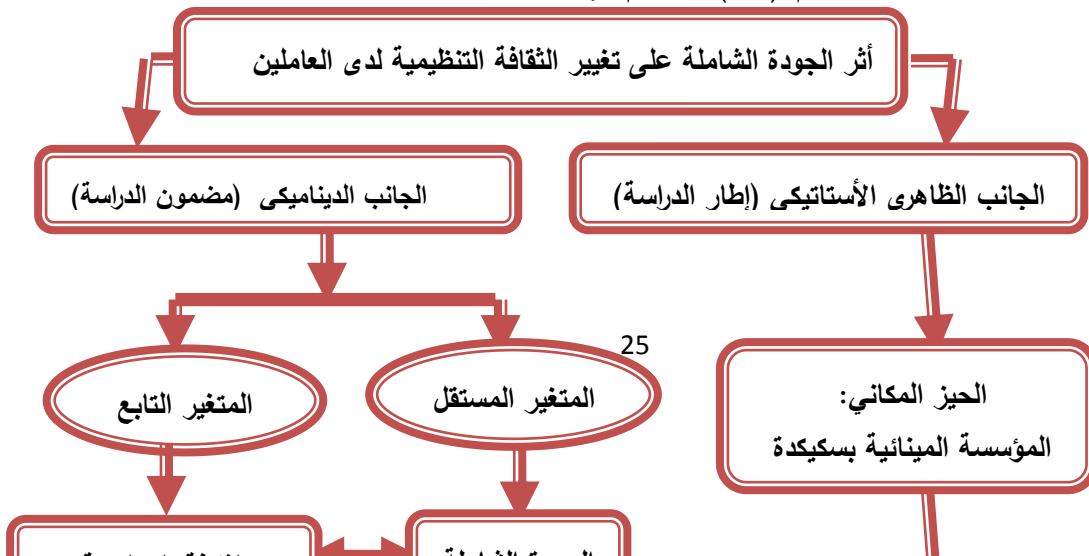
ثانيا- كيف يساهم إنماج العاملين في تغيير القيم الاقتصادية بالمؤسسة؟

ثالثا- كيف تساهم أخلاقيات العمل الإداري في تغيير القيم الثقافية بالمؤسسة؟

إذن، من خلال هذه التساؤلات التي تتناولها الدراسة الراهنة تتحدد المعالم الرئيسية للمشكلة البحثية

(أنظر الشكل رقم (01)):

الشكل رقم (01) - معالم الإشكالية وتساؤلاتها:



ثالثا - أهداف الدراسة:

بالإستناد إلى ما أثارته مشكلة الدراسة من تساؤلات تم بناؤها وصياغتها سابقا، وكذا القيام بالدراسات الإستطلاعية التي كانت الوسيلة الأولى للإحتكاك بالميدان بإستمرار، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولا- محاولة التعرف على عناصر ومكونات الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

ثانيا- تحديد معالم وتجسّدات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

ثالثا- محاولة تحديد العلاقات القائمة بين:

1 -العمل الجماعي وتغير القيم الإجتماعية.

2 -إندماج العاملين وتغير القيم الإقتصادية.

3 -أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية.

رابعا- تحديد مدى توافق منهجية الجودة الشاملة مع رسالة وإستراتيجية المؤسسة المينائية بسكيدة.

خامسا- إبراز مدى قدرة إجراءات الجودة الشاملة على ضبط وتوجيه وإتخاذ القرارات ، والإلتزام بها من طرف العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

رابعاً - المفاهيم المركزية والمرتبطة بالدراسة:

يلتزم الباحث في علم الاجتماع بتحديد المفاهيم التي يشتغل عليها في بحثه حتى لا يضيع بحثه في متاهات الأفكار المسبقة والغموض وعدم الدقة. لذا فهو يواجه نوعين من التعريفات لكل مفهوم من المفاهيم التي يستخدمها في بحثه: التعريف المجرد هو همزة الوصل بين البحث وبين النظرية الاجتماعية، وأما التعريف الإجرائي يعني للمتغيرات ترجمة ما هو مجرد إلى شيء ملاحظته. وهو الذي يحدد نوع المادة التي سيجمعها الباحث عن طريق الملاحظات المباشرة أو غير المباشرة، ومصادر هذه المادة، وكيفية جمعها.¹

وفي بحثنا هذا نشغل على خمسة (05) مفاهيم أساسية هي: الأثر، الجودة الشاملة، تغيير الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، العامل لذا يتطلب منا توضيحاً لمعناها العلمي.

1- المفاهيم المركزية للدراسة:

أ- الأثر:

يشكل مفهوم الأثر نقطة تقاطع العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية، وذلك بحكم تنوع عناصره ومكوناته فضلاً عن شيوع تداوله في أوضاع وسياقات متباينة. حيث ينظر إلى الأثر على أنه العامل الفاعل أو المسبب أو المحدث، هذا من ناحية. كما ينظر إليه على أن الذي يحدث على الشيء أو الإنسان يتوقف على شدة أو ضالة المؤثر. ومن ناحية أخرى، نجد المداخل السوسيو ثقافية تشير إلى مسألة صقل وتكوين الشخصية، من خلال ما يستوعبه ويستدمجه الفرد من قيم وأعراف وتقاليد.... إلخ.² وفي هذه الحالة لا يكون أثر الجودة الشاملة على تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين بصورة مباشرة أي أن هناك علاقة بينهما، لكن هذه العلاقة لا تتم إلا بحضور متغيرات وسيطة للمتغيرين (المستقل والتابع) وتتمثل في العمل الجماعي، اندماج العاملين، أخلاقيات العمل الإداري وإرتباطها بالقيم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في مجال محدد للدراسة هو المؤسسة المينائية بسكيكدة. ومن أجل تجسيد معالم هذا المفهوم يجدر بنا عرض مختلف الأنساق النظرية في تحديداتها في شكل ومضمون الأثر.

- في النظرية الماركسية: تركز على العلاقات التبادلية بين المتغيرات، حيث تبرز أن الأثر يساوي كمية تحول الذي يحدث في متغير أو ظاهرة أخرى علماً بأن هذا التحول قد تكون له تأثيرات عكسية أو إمتدادية أو عمودية وهنا تبرز الماركسية (03) إستخدامات لمفهوم الأثر:

¹ - لطفي طلعت إبراهيم، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1990، ص 26 - 27.

² - حميد حملاوي، واقع التنشئة في المدرسة الجزائرية - ابتدائيات مأمن عبد الحميد بن جميل بقالمة نموذجاً -، جامعة قسنطينة - 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علم إجتمع التنمية، 2014/2015، ص 29.

- 1- الأثر هو العامل الحاسم في تبديل شكل وبنية الظاهرة.
- 2- يشكل الأثر معالم الظاهرة، من حيث تركيبها ومن حيث عناصرها ومكوناتها.
- 3- يرتبط الأثر بتفاعل عناصر ومكونات الظاهرة من ناحية وبتناقضها من ناحية أخرى الأمر الذي يؤدي إلى تحولها المستمر.

وإن الماركسية لا تؤمن بالسببية الطولية وإنما تؤمن بدينامية الظاهرة وبتفاعلاتها الأفقية والرأسية. وفي المقابل، نجد **البنائية الوظيفية** تعطي أولوية لعناصر ومكونات المتغير المستقل وكيف تشكل عناصر ومكونات المتغير التابع وهذا ما يقودنا إلى إبراز نقاط إرتكاز البنائية في تحديدها لمفهوم الأثر:

- 1- يعتبر مفهوم الأثر متغيراً فاعلاً يشكل الظاهرة التابعة ويحدد مساراتها.
- 2- يرتبط الأثر بالتحويلات التي تحدث في مكونات المتغير التابع أو المعتمد.
- 3- يجسد مفهوم الأثر تفاعل عوامل محددة ضمن ظاهرتين أو أكثر وتأثير إحدى العناصر على الأخرى.

بالإضافة إلى ما سبق، ظهرت العديد من التيارات الفكرية التي تعني بدراسة الأثر، وخاصة النظرية التبادلية التي تركز على الأثر من حيث تبادل المنافع والعلاقات بين المتغيرات إلى جانب تركيز التفاعلية الرمزية على تحولات الظاهرة الراهنة وتفاعلاتها ضمن سياق إجتماعي محدد دون إهمال أهمية النظريات الحديثة في تركيزها على ما يلي:

- 1- تحولات في بنية وشكل المتغير التابع.
 - 2- تحول وتغير العوامل المعتمدة.
 - 3- تأثيرات المتبادلة وأحياناً ذات المنحى السببي الذي يقضي بوجود عامل مستقل وآخر معتمد.
- ومن مجمل ما سبق تستخدم الدراسة الراهنة تأثير الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية للإشارة إلى كيفية تفاعل مكوناتها، تغييرها، تشكيلها وتطورها في صورة مجسدة في مجمل القواعد والقيم والمعايير والإنتاج المادي والرمزي للمؤسسة.

ب- الجودة الشاملة:

يحظى مفهوم **الجودة الشاملة** باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا الاهتمام أدى إلى تباينها وإختلافها في الأدب الإداري، حيث يرجع إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas" والتي تعني **طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة والدقة**³، وقد عرفت مفرداتها (على أساس الكلمات) بما يلي:

- **الجودة: هي تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.**

³ صالح علي عوده الهللات، إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 190.

- الشاملة: هي تتطلب مشاركة وإندماج كافة موظفي المؤسسة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين العاملين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

ومن خلال هذا التعريف، يتضح لنا أهم المرتكزات الهادفة التي يعتمد عليها مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسة وهي:

- تحقيق رضا المستهلك.
 - مساهمة العاملين في المؤسسة.
 - إستمرار التحسن والتطوير في الجودة (السلعة أو الخدمة)، تطبيق الجودة الشاملة.⁴
- بمعنى آخر، الجودة بمعناها العام، إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء بإحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها.⁵
- وكذلك عرفت الجودة الشاملة بأنها درجة من الإمتياز تحققها مؤسسة في تسليم المنتجات أو الخدمات إلى عملائها. وهناك ثلاثة أوجه للجودة:

- جودة التصميم: الدرجة التي يحقق عندها التصميم غرضه.
 - جودة المطابقة: الحد الذي يطابق عنده المنتج مواصفات التصميم.
 - جودة رضا العميل: المستوى الذي سيتم عنده تسليم القيمة للعملاء بإشباع إحتياجاتهم.
- وإنطلاقاً من هذا التعريف يبدو من هذه الوجوه الثلاثة يعد الوجه الثالث أهمها، ويخدم جودة التصميم وجودة المطابقة الهدف الوحيد في إرضاء العملاء. والجودة هي في الأساس مفهوم الولاء للعميل، ويتم تحقيق رضاه من خلال: تصميمات المنتج أو برامج الخدمة التي تفي بإحتياجاتهم، وبتحقيق جودة المواصفات التي يتم إدماجها في تصميم المنتج أو الخدمة، وبتحقيق معايير عالية من الإعتمادية ومستويات عالية مماثلة من خدمة العملاء، وإعطاء إهتمام مستمر لرعايتهم.
- وتجدر الإشارة إلى أن قياس مستوى الجودة الذي حققته المؤسسة على أساس مدى الوفاء بمتطلبات العميل، هو كسبها لسمعة أساسها جودة المنتجات أو الخدمات التي تمتد إلى أبعد من العملاء كأفراد إلى المجتمع عموماً، ويجب حماية هذه السمعة وتعزيزها.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن الميزة التنافسية يتم تحقيقها من خلال الأعمال التي تقدم البضائع أو الخدمات بمستويات جودة أعلى من التي يقدمها المنافسون، ولكن هؤلاء المنافسين سيسعون بنفس الجدية

⁴ - أسامة خيرى، التميز التنظيمي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 146.

- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ⁵ ص17.

إلى تحقيق أو تجاوز هذه المستويات، ويعني هذا ضرورة تنفيذ سياسات التطوير المستمرة للحفاظ على الميزة التنافسية، فالجودة سباق لا نهاية له، فهي سباق مع منافسين أشداء لتحقيق مستويات أداء عالية والحفاظ عليها، وتميز الجودة الشركات عن منافسيهم.⁶

والجدير بالملاحظة في هذه التعاريف أن هناك تعددا واختلافا لمفهوم ومعنى الجودة الشاملة وهذا يعود إلى إختلاف وجهات نظر مستخدمي الجودة فهي تبدأ من القمة، حيث ترتبط إرتباطا وثيقا بتحول المؤسسة في ضوء تحسين الأداء الكلي، وتصبح هي المرشد والدليل لعودة الأمور إلى نصابها الصحيح في المؤسسة. كما يقول "جون ستوارث ميل": "لا يمكن تحقيق تحسن كبير في رفاهية البشر إلا إذا تغيرت الطرق الأساسية لتفكير الناس تغيرا كبيرا".⁷

كما عرفها "هتشن" "Hutchins" على أنها "مدخل الإدارة المنظمة الذي يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع العاملين بالمنظمة، ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال رضا العميل، وتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل". وقد عرفها معهد المقاييس البريطاني على أنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة وذلك بأكفأ الطرق وأقلها كلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير". أما بالنسبة للمعهد الفيدرالي الأمريكي فقد عرفها على أنها "القيام بالعمل السليم بشكل واضح وصحيح من أول مرة مع الإعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء، وذلك بإستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المنظمة".

وبإستقراء هذه التعريفات المختلفة السابقة للجودة الشاملة يتضح ما يلي:⁸

- أهمية رضا العميل أو الزبون أو المستفيد.
- الدور المحوري للعاملين في إنجاز المنتج بمستوى رفيع من الجودة، ومن هنا تأتي أهمية تنمية العنصر البشري بإستمرار.
- إنجاز العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- تشجيع الإدارة الذاتية من خلال توسيع فرص المشاركة للجميع.
- توفير الأفكار والمعلومات والخبرات الجديدة بقصد التطوير المستمر.
- إستخدام الأساليب الكمية.

أما فيما يخص تعريف "إدوارد ديمينغ" للجودة الشاملة: "هي طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعرف والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة

⁶ - ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا - مجموعة متكاملة من الأساليب المختبرة والمهارات الأساسية، ط1، مكتبة جرير، 2001، ص 299 - 300.

⁷ - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 204.

⁸ - أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 118 - 119.

والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع". في حين عرفها "جوزيف جوران": "هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل والإسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهذر في المنظمة وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها، إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه".

من خلال هذين التعريفين لأهم أقطاب مدرسة إدارة الجودة الشاملة، يمكننا إعطاء تعريفا شاملا يتمثل فيما يلي:

إدارة الجودة الشاملة هي منهج علمي لتطوير أداء المؤسسة والعاملين بهدف تقديم سلعة أو خدمة تلبي حاجيات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل ضمن فريق وإشراك العملاء في جميع مراحل العملية.⁹

مما سبق من التعاريف المتعلقة بالجودة الشاملة يتبين لنا أنها مستمرة إلى الأبد، حيث لا تنتهي بإنتهاء منتج أو بمجرد تقديم خدمة خالية من العيوب، بل تتعدى هذا المفهوم الضيق للجودة إلى جعل الطرق الجديدة لأداء الأعمال في مجال الإنتاج والخدمات وفي جميع أقسام وإدارات المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، ولتطبيقها هناك مراحل يجب إتباعها.

أما فيما يتعلق بمفهوم الجودة الشاملة من وجهة نظر "ريتشارد وليامز" "أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات، وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفرادها بمبادئها، وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجود للمنظمة، وقد أثبتت مبادئها نجاحا مستمرا، لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة". كما عرفها "West" بأنها: "فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة، وتدعيم ثقافة التحسين المستمر، التي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل". بينما "بروكا وبروكا" فقد عرفها بأنها "الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة من تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي، وذلك بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة". في حين فقد عرفها "Schuster and Zingheim" بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأدائه بشكل صحيح، منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت".¹⁰

⁹ - نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 204 - 206.

¹⁰ - أسامة خيرى، المرجع السابق، ص 145 - 146.

إذن، إن كافة التعاريف السابقة لمفهوم الجودة الشاملة تتفق على التحسين المستمر والتطوير، والمراجعة والإستجابة لمتطلبات متلقي الخدمة، ومطابقة المنتجات والخدمات مع المواصفات والمعايير العالمية، لذا يمكن القول:

إن الجودة الشاملة هي منظومة عمل شاملة وثقافة إدارية متكاملة، تقترن بإرادة والتزام فعلي من قبل أطراف العلاقة للعمل بروح الفريق الواحد وفق المعايير والمواصفات المتفق عليها عالميا، من خلال لوائح وقواعد تنظيمية وتعليمات وإجراءات عمل مبسطة ودقيقة، مستندة إلى رؤية ورسالة واضحة وأهداف وخطط إستراتيجية مدروسة وقابلة للتحقيق، وتسخير كافة إمكانيات المؤسسة وطاقاتها والوسائل والمستلزمات والأدوات اللازمة لتطبيق هذه المعايير والمواصفات وفق أسس علمية قابلة للقياس كميا ونوعيا، ثم المراجعة المستمرة لهذه الأنظمة والتعليمات والإجراءات والإستمرار في عملية تطويرها وتحسينها.¹¹

■ تعريف الجودة الشاملة من خلال ميدان الدراسة:

في ضوء مجموعة من المقابلات الميدانية التي أجريت مع إدارات المؤسسة المينائية بسكيكدة الموزعين عبر مختلف مديرياتها، وأيضاً من خلال الإطلاع على الوثائق المتعلقة بها، فقد أقرت عينة الدراسة إجمالاً بأن مفهوم الجودة الشاملة يختلف من عامل لآخر وذلك حسب طبيعة عمله الممارس والأهداف المرجوة منه، حيث يتميز بطابعين: تقني، تجاري وإداري، فالعامل يبحث دائماً عن كل ما يتعلق بعمله الخاص ومحاولة التركيز عليه وفهمه جيداً ومحاولة تنفيذه وتطبيقه وفق ما تنصه قوانين وإجراءات المؤسسة من أجل الشعور بالإستقرار الوظيفي، خصوصاً في السنوات الأخيرة يعيشون مرحلة جديدة من التغيير التنظيمي ومنه تستدعي ضرورة التميز والإبداع الفردي، إلا أن هذا المفهوم يشوبه نوع من الغموض وعدم الوضوح لديهم، وهذا راجع حسب تصريح عينة الدراسة إلى طريقة إنسياب المعلومات وكيفية توصيلها إلى بعضهم البعض والوسائل المستخدمة في ذلك، خاصة في الجانب التقني والتجاري، وهذا بالرغم من إصرار خلية الجودة بالمؤسسة على مداومة الإجتماعات واللقاءات الدورية بشكل مستمر فيما بينهم لدراسة المشكلات التنظيمية والتسييرية التي تعيق العملية التنظيمية ومحاولة تجاوزها دون وقوع خسائر وأضرار سواء المادية أو البشرية وتدعيم فرق العمل وتوعية أعضائها لأهميتها في ضرورة تحسين الخدمات الموجهة لزيائنها وعملائها، من خلال تشجيع التعاون والتفاعل الجماعي معاً لمعالجة القضايا التي تقلقهم ومحاولة كسب ولائهم ورضاهم بإستمرار والمحافظة عليهم دون لجوئهم إلى مؤسسات مينائية أخرى، وكذا القيام بعمليات التدريب والتكوين للعاملين بإستمرار من أجل توضيح برامج الجودة الشاملة داخل المؤسسة وأبعادها وسياساتها الإستراتيجية وكيفية تطبيقها والإلتزام بها من أجل تحقيق النجاح والتنمية التنظيمية المنشودة.

¹¹ - صالح علي عودة الهلالات، المرجع السابق، ص 190 - 192.

بناء على ما سبق، فقد جاءت هذه الدراسة لتحديد مفهوم الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، وذلك للإشارة إلى أن هناك إختلافا واضحا ما بين القراءات النظرية المعرفية للباحث والواقع المعاش بشكل عام، وبشكل خاص فيما يتعلق بإجراءات الجودة الشاملة وتحقيقها وكيفية تطبيقها وهذا ربما راجع لطبيعة الخصائص المتعلقة بمجال الدراسة والبيئة التنظيمية، والدليل على ذلك عدم وجود توحيد ما بين القراءات الميدانية المقدمة من طرف العمال وإستيعاب أبعادها إلا الفئة القليلة منهم وهم فئة الإطارات والمشرفين بالمؤسسة (مدراء ورؤساء أقسام وغيرهم) مما يصعب على المؤسسة تحقيق ثقافة شاملة قوية وذلك لتماشي العامل مع ثقافته الخاصة (ثقافة فرعية) وإصراره عليها دون تغييرها والمستمدة من طبيعة المجتمع وعدم إعطائه لأهمية الجودة الشاملة خصوصا في الفترة الأخيرة عند محاولة إجراء تعديلات وتغييرات فيما يخص إجراءات وإستراتيجية المؤسسة.

وفي الأخير، تجدر الإشارة إلى أنه كما وجد إختلاف في الجانب النظري للدراسة فيما يتعلق بمفهوم الجودة الشاملة، توضيحه وتبيان عناصره وخصائصه ومحاولة الخروج بتعريف موحد ؛ هو مرتبط بطبيعة شخصية العامل وقيمه ومعتقداته الذاتية، وهذا ما أدى إلى ظهور الثقافات الفرعية وسيطرتها على أجواء العمل ونشاط المؤسسة وظهور إنشقاقات ونزاعات واضحة، خاصة في الجانب الإداري مما أثر على طبيعة العلاقات السائدة، وكذا ثقافة المؤسسة وهذا لإختلاف السمات الرئيسية لكل مؤسسة خدمتية التي من الصعب التحكم فيها، ومنه الإختلاف في طرق المحافظة على سمعتها وصورتها، وهذا بمحاولة تقادي وتجنب الشكاوي والصراعات التنظيمية والإشاعات والمحافظة على إنخفاض معدلات دوران العمل وحوادث العمل من خلال إتباع سياسة التحفيز المادية والمعنوية والأجر المرتفع مقارنة بمؤسسات أخرى، وهذا من أجل ضبط سلوكيات العامل وإخضاعه إجباريا للإتقياد بتعليماتها وقوانينها بالرغم من رفضه لها في أغلب الأحيان. ضف إلى ذلك، وجود بعض العاملين على الإستعداد التام للتغيير من أجل فائدة المؤسسة حيث مؤخرا هناك نوعا من التجديد والتغيير الذي يبدو للعامل مفاجئا وصعب مسابته وتغيير النظام القديم الذي تعود عليه سابقا، خصوصا التغيير الذي مس أنظمة الحوافز المادية والمعنوية التي تكاد تكون منعدمة مما أفلقت الكثير من العاملين، بالإضافة إلى ظهور صراع ما بين الأجيال القديمة والجديدة، وقد تم وضع تصنيف للمراحل التي مرت بها المؤسسة من وجهة نظر العاملين هي مرحلة الطفولة ومن ثم مرحلة الأبوة والآن تعيش مرحلة المراهقة.

كما لا ننسى أن سياسة الجودة الشاملة وإجراءاتها تدعم هدفا أساسيا تسعى إليه هو المحافظة على رضا العميل والزبون بالدرجة الأولى ناهيك عن عودته لها بإستمرار، وفي حالة إنسحابه يكون العامل هو المسؤول المباشر على ذلك، وهكذا يعيش دائما في خوف من خسارته ومنه التفكير المستمر في البحث عن الطرق لإكسابه وإرضائه دائما.

■ التعريف الإجرائي للجودة الشاملة:

بالإستناد إلى ما سبق، يمكن صياغة تعريفا إجرائيا تستخدمه الدراسة الراهنة لمفهوم الجودة الشاملة حسب واقع مجتمع البحث وما صرح به العمال هو تقديم أحسن نوعية للخدمات وأحسن جودة وفي وقت زمني قصير وبأقل تكلفة.

ج- تغيير الثقافة التنظيمية:

لقد زاد إهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير على المؤسسة وتطور هذا الإهتمام إلى مدخل أو إطار لدراسة المؤسسات. فالثقافة التنظيمية مهمة لأنها تساهم في تكوين خصائص مهمة للعاملين، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرفها وتراعيها في أنظمتها المختلفة ومنها على سبيل المثال: سياسة التعيين، إذا كانت تؤكد التماسك والعمل ضمن فرق عمل، فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى إنتقاء عاملين قادرين على الإنسجام مع هذه الثقافة، وبعبارة أخرى إذا كانت تثنى التنافس تحتاج أن تتنقى عاملين يملكون نزعة عالية للتنافس.

ومنه، تشتمل ثقافة أي مؤسسة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك العمال وتساعدهم على فهم بيئة المؤسسة من حولهم. وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرة تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المؤسسة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من عامل لآخر.

وقبل التطرق إلى تعريف تغيير الثقافة التنظيمية لابد من إلقاء نظرة على التعريف الشامل للثقافة والثقافة التنظيمية وهي كثيرة نذكر منها:

■ مفهوم الثقافة:

إن كلمة (الثقافة) مفهوم واسع ومتشعب، فهي فعل وتفاعل الإنسان ويدخل فيها كل ما أنتجه وينتجه الإنسان في الحياة من إنتاج مادي أو غير مادي سواء كان تراكم من خبرات أو الأفكار أو صنع أداة من الأدوات أو تقليد من تقاليد أو عادة من عادات. كما أنها تشمل مجموعة من الأنشطة الفكرية والروحية والجمالية والفنية والرياضية وما يتصل بها من مهارات أو مسائل مساعدة، فالثقافة موصولة الروابط بكل أوجه النشاط الإجتماعي. ومعنى هذا أنها تمنح الإنسان القدرة على التفكير في الكل ومن ثم التفكير في نفسه وهي التي تجعل من الفرد كائن إنساني حتى يفكر وهو ملتزم أخلاقيا ومعنويا قادر على تصحيح نفسه وتصحيح مفاهيم الآخرين في إطار من الموضوعية، وبالثقافة يميز الفرد بين القيم الخلقية ويمارس الإختيارات ويعبر عما بداخله ويعي ويعرف أنه شخص غير متكامل ولكنه يمكن أن يصل إلى ما يشبه

الكمال. وفي إعتقادنا أن لها عدة تعاريف متنوعة وهذا راجع إلى إختلاف المفكرين أولاً، وإلى المجتمعات المختلفة في حد ذاتها ثانياً.¹²

➤ التعريف اللغوي والإيثمولوجي للثقافة:

إن كلمة "ثقافة" بالفرنسية "Culture" مشتقة من اللاتينية "Cultura"، وتعني العناية بالأرض أو الزراعة. أما في المعجم العربي مأخوذة من ثقف - يثقف - ثقافة والجمع ثقافات، ومعنى ثقف أي وجد الشيء.¹³

➤ التعريف الإصطلاحي للثقافة:

• لدى المدرسة الغربية:

فعند بعض المفكرين الألمان يعتبرون أن الثقافة هي الأسس الروحية والتقاليد التي يقوم عليها المجتمع. وقد جاء في تعريفها لدى المدرسة الغربية بأنها عموماً هي ثمرة الفكر، أي أنها ثمرة الإنسان، حيث نرى أن هذه المدرسة ظلت وفيه لتقاليد عصر النهضة. ومن أهم تعريفاتها لدى "تايلور Taylor" الأنثروبولوجي الإنجليزي المعاصر هو أول من أعطى تعريفاً لها عام 1871 على أساس كلاسيكي، وقد وضع مصطلح علم الثقافة لتبيان أنها علم له موضوع، منهج وقوانين ككل العلوم الأخرى، حيث عرفها: "ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاقيات والقانون والعادات وغير ذلك من القدرات والسلوك الشائع الاستخدام الذي يكتسبه الإنسان كعضو في المجتمع".

ومنه، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الثقافة هي ذلك المزيج المركب من العادات والتقاليد والقيم والأفكار والمبادئ والأعراف والفن والأخلاق والقانون التي تتبلور لدى الفرد، وهي القدرات والمهارات والخبرة التي يكتسبها نتيجة تفاعلهم مع البيئة الداخلية أو الخارجية بحكم عضويته في المجتمع. أما بالنسبة للمدرسة الماركسية نقول: "في جوهرها هي ثمرة المجتمع". وكذلك يعرفها الأنثروبولوجي الأمريكي المعاصر "رالف لينتون Linton" الذي جمع مئات التعاريف للمفهوم: "هي تجسيد لتلك السلوكات المكتسبة والموزعة والتي تنتقل وتتوارث من قبل أعضاء مجتمع ما".

هكذا، من خلال هذا التعريف إنها حاصل مجموع المعرفة والاتجاهات وأنماط السلوك المشتركة والمنقولة بين أعضاء مجتمع معين. أي هي كل تتداخل أجزاؤه تداخلاً وثيقاً ولكن من الممكن أن نتعرف فيه على شكل بنائي معين، أي أن نتعرف فيه على عناصر مختلفة هي التي تكون الكل. ويرى هذا المفكر بأن هناك مستويين:

¹² - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 284.

¹³ - مصطفى تيلوين، مدخل عام في الأنثروبولوجيا، ط1، دار الفارابي، لبنان، 2011، ص 110 - 111.

الأول- مستوى العموميات المتمثل في الأرض التي تمتد فيها جذور الحياة الثقافية للمجتمع، كالدين، اللغة والتقاليد التي تعد المنوال الأساسي الذي يحدد نوع العقلية الخاصة بنموذج الاجتماعي الشائع في الصور جميع الأفراد المنتمين لذلك المجتمع يطبع حياتهم بسلوك إجتماعي معين. وهذا السلوك العام هو المقياس الذي يكشف عن المواقف الشاذة والإضطرابات وألوان الفساد لدى الشواذ.

الثاني - هو مستوى الأفكار الخاصة الناتجة عن التخصص المهني وعن التنظيم الصناعي وعن النظريات المستحدثة والمخترعات والمكتشفات في الميدان السياسي والإجتماعي والإقتصادي.¹⁴ وفي الكثير من الكتب الأنثروبولوجية أو الإثنولوجية نجد كلمة "ثقافة" مرادفة للكلمات التالية: قبيلة، مجتمع، حضارة وإثنية بمعنى (عرف).

وقد عرف "كروبر الأنثروبولوجي" الأمريكي المعاصر وتلميذ (بواس) علم الثقافة بأنه: "هو ذلك العلم الذي يسمح بفهم الظاهرة الإجتماعية".¹⁵

نلاحظ من خلال هذه التعاريف السابقة أن الثقافة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي: القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد أو هي القدرات والمهارات الفنية التي إكتسبها الفرد في حياته. حيث تناول كثير من علماء الاجتماع والفلسفة وعلم النفس الإجتماعي والأنثروبولوجيا تعريف ها بمفاهيم تختلف باختلاف مجتمعاتهم شرقا وغربا. وقد يكون تعريف العالم الأنثروبولوجي البريطاني "إدوارد بيرنت تايلور" Edward B.Taylor لها هو المفهوم الذي ساد منذ أواخر القرن الماضي وحتى الثلاثينات من القرن العشرين، ومازال تأثيره إلى الآن في تفسير مناشط الحياة الإجتماعية وخاصة في مجال الأنثروبولوجيا.¹⁶

وعليه، فمفهوم الثقافة مفهوم واسع ومتشعب، وذو جوانب متعددة، عرف عدة تعريفات تتشابه في عددا قليلا منها وهي كتمهيد لمفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم أساسي في هذه الدراسة. بالإضافة إلى ما سبق، يعرف "كروبير" Kroeber الثقافة أنها: "مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة، والعادات والتقنيات، والأفكار والقيم، والسلوك الذي تؤدي إليه". ومن بين أكثر تعريف شيوعا لها، وأقرب إلى الوقت الحالي لدى الغربيين، تعريف "كوفايرون" F.Kovairon الذي يرى: "أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الإجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الإجتماعي والإقتصادي".

¹⁴ - أحمد قوراية، المرجع السابق، ص 284 - 285.

¹⁵ - مصطفى تيلوين، المرجع السابق، ص 110 - 111.

¹⁶ - عبد الوهاب جلال، العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات السلاسل، الكويت، 1984، ص 103 - 104.

إذن، بجملة موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته، وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل، والتي تأتي ناتجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر.¹⁷ وكذا كان أحدث هذه التعريفات ذلك الذي يعتبرها "ذلك الجزء من البيئة الذي صنعه الإنسان".

وينطوي عن هذا التعريف ضمنا على أن حياة الإنسان تدور في محيط طبيعي وآخر إجتماعي، وأنها ليست خصائص بيولوجية، وإنما تمثل صفات إكتسبها الإنسان البالغ من مجتمعه عن طريق التعلم المنظم أو الحركات والإستجابات الشرطية، ويدخل في إطار ذلك، المهارات الفنية المختلفة، والنظم الإجتماعية والمعتقدات وأنماط السلوك. وإنها تعيد صياغة عناصر العالم الطبيعي على نحو يساعد على تلبية حاجات الإنسان.

ويشير تعريف الثقافة على النحو السابق عدة مشكلات. بالرغم من أنها تتميز بالعمومية في تجربة الإنسان، إلا أن هذا لم يمنع من تميز مظاهرها بالمحلية والإقليمية، كما أنه برغم ما تمتاز به من ثبات، فهي في تغير دائم وحركة مستمرة، ومع أنها تغلف كل جانب في حياتنا فيندر أن تدخل في نطاق تفكيرنا الواعي.¹⁸

بينما "هيرسكوفيتس" "Herskovits" فقد إكتفى بالقول هي "الجزء البيئي الذي صنعه الإنسان". إذن، مهما اختلفت التعاريف حولها فإنها تشير أغلبها إلى طريقة حياة جماعة أو مجتمع، ولا يقتصر معنى المفهوم على الإلمام بالمعرفة والفنون والآداب، بل يشمل جميع ما أنتج الإنسان في حياته الإجتماعية من معان وقيم ومواد ووسائل إنتاجية وتنظيمية.

وبناء على ما جاء من تعاريف سابقة، يمكن القول أن الثقافة تعني جميع أنواع السلوك المتعلم والمتوقع في مجتمع، فيشمل معنى العمران والأدوات ووسائل إنتاجها، كما يتضمن النظم والمعتقدات وأنواع المعرفة والفنون والآداب والقيم والمعايير والتقاليد والعادات والأعراف، أي كل ما أنتجه الإنسان أو تبناه ضمن حياته الإجتماعية.

أما الإستخدام العلمي، كما هو لدى الأنثروبولوجين وأغلبية علماء العلوم الإجتماعية فيعني بشكل عام، السلوك المتعلم، أو مجموع حصيلة ما يتعلمه الإنسان وخبراته المتراكمة التي يمكن أن تنتقل إجتماعيا.

وبالتالي، يختلف العلماء في تحديدهم لمضمون الثقافة، ويمكن القول أنه يمكن تصنيفهم إلى مجموعتين أساسيتين، المجموعة الأولى تقول أن الثقافة تشمل النواحي المادية والمعنوية مما أنتجه الإنسان، أما المجموعة الثانية فتقتصر المعنى على النواحي المعنوية من معرفة ومعتقدات وقيم وتقاليد

¹⁷ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 106-107.

¹⁸ - علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984، ص 66.

وعادات وفنون وآداب، وهذا هو التوجه للأغلب وإن كانت هناك أسس وتبريرات منطقية لأصحاب الرأي الأول. ويقول "فرانسيس ميرل" "Merrill" لا يمكن النظر إلى الجانب المادي والمعنوي في عزلة عن بعضهما، لأنهما يمثلان مستويين ومظهرين مترابطين، وإن كان يعتقد أن الأفكار هي الأساس، وأن الأدوات لا تعني شيئاً بدون معرفة المعنى المرتبط بها.

ومنه، إن إعتبار الجانب المادي والمعنوي معا في تعريف الثقافة يتيح دراسة العلاقة بين الجانبين، كما جاء لدى "أوجبرن" فيما سماه بالهوية الثقافية. ولكن قد يقول البعض أن فكرة الشيء هي ما يهمنا وليس الشيء نفسه، وأن زوال الأشياء وبقاء الفكرة كفيل بإعادة تلك الأشياء، وبهذا فهي عقلية تتكون من معان وأفكار وقيم. وهذا الاختلاف يتيح الاختيار ويثري البحث في معنى هذا المفهوم.¹⁹

أما فيما يتعلق بالمفاهيم الحديثة، فرغم إختلافها من باحث إلى آخر حسب إنتمائه العلمي وإهتماماته، فإن "وولاس" "Graham Wallace" من بين العلماء بعد "تايلور"، الذين أضافوا وعدلوا في تعريفه السابق، أنها: "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر وإمكانية المحاكاة". وقد أستخلص من مختلف تعاريف أنها شيء مكتسب، وتؤثر على السلوك الفردي والجماعي للأفراد. بمعنى آخر، عبارة عن تراكمات للقيم والأفكار والأشياء وأنها تراث إنساني يكتسبه الإنسان عبر التاريخ.

وعليه، تدخل في إطار الثقافة منظومة الإعتقادات والقيم المتعلقة بالأفراد، كأعضاء في المجتمع، وخاصة كأعضاء عاملين والتي تضع الحدود حول أي تكنولوجيا يمكن تطبيقها للحصول على الأهداف المرغوب فيها، وكيفية إستعمال التكنولوجيا المتوفرة. فالثقافة السائدة، هي التي تحدد خصوصيات التنظيمات والقيم السائدة فيها.²⁰

كما ترى "سميرشيش" "Smircich" أن "فكرة الثقافة قد أدمجت وأعطيت أهمية بإعتبارها متغيرا داخليا ومحيطيا". ويرى "جود إناف" "Goodenough" أنه "ينظر إلى أنها منظومة وحيدة لإدراك وتنظيم المظاهر المادية، والأشياء، والوقائع، والسلوك والعواطف".²¹ ويعرف العالم "جيلين" "Gillin" أنها تشتمل على "جميع أنواع السلوك المكتسبة (غير الوراثية) التي يتبعها الأفراد بشكل عام في مجتمع من المجتمعات". وكذا يعرفها "جولدن فايزر" "Golden Weiser" أنها تشتمل على "مواقف المجتمع ومعتقداته وأفكاره وأحكامه على الأشياء والقيم التي يتمسك بها، ونظمه السياسية والقضائية والدينية، وقوانينه العنصرية، وقواعد المعاملات الذوقية، وكتبه الدينية والآلات والأدوات التي يستخدمها

¹⁹ - إبراهيم عيسى عثمان، مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 158 - 159.

²⁰ - غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 14.

²¹ - المرجع نفسه، ص 17.

في معيشتها، والعلوم والفلسفات التي وصل إليها".²² بينما يعرفها الباحث "Geerthofstede" أنها "برمجة ذهنية خاصة بأفراد المؤسسة".²³ فهي مجموعة مركبة ثرية تتوقف عليها عناصر عديدة تشمل كافة أشكال التعبير الوطني وكذلك العالمي من حيث إبداعاتها الحية".²⁴

كما تعرف في معظم التصورات المتعايشة أنها التمثيل الرمزي والتجديد الإيديولوجي بالنظر إلى المسارات المتفاعلة في الهيكلة والتجديد الإجتماعيان.²⁵ فهي القاسم المشترك الذي يحوي كل المؤسسة، وهي الإشتراك في المعتقدات والقيم التي ترشد سلوك أفراد المؤسسة وتوجههم.²⁶ ويعرفها "كوفيرون" "Kovairon" أنها: "إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر".²⁷ كما يرتب "كلارك فيزير" "Clark Wissier" عالم الدراسات البشرية الأمريكي العناصر التي تتألف منها على النحو التالي:²⁸

أولاً- اللغة ، وتشمل طريقة التخاطب والإشارات والرموز التي تستخدم في ذلك، والكتابة وطريقة رسم الحروف، وما يتعلق بنقل الأفكار والأعمال من شخص لآخر.

ثانياً- العناصر المادية، وتشتمل على:

1- العادات والأذواق الخاصة بالمأكل والمشرب.

2- نماذج المواصلات أو النقل.

3- أنماط الملابس.

4- الأدوات والأواني المستخدمة في المأكل والمشرب.

5- الأسلحة المستخدمة لحماية الجماعة في السلم والحرب.

6- المهن والحرف.

ثالثاً- الفن والنحت والنقش والرسم والموسيقى السائدة في الجماعة.....إلخ.

رابعاً- الأساطير الدينية والشعبية والمعارف العلمية، أي ما وصل إليه المجتمع من مستوى علمي.

خامساً- الطقوس الدينية ، وتشمل بوجه خاص أشكال التدين، وعلاج المرضى، وطقوس دفن الموتى والنماذج السحرية.

²² - عبد الوهاب جلال، المرجع السابق، ص 104-105.

²³ - يورك برس، مهارات الإدارة- علم نفسك بالطريقة المثلى- في 24 ساعة، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص 258.

²⁴ - ناجي سفير، محاولات في التحليل الإجتماعي (التنمية والثقافة)، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 78.

²⁵ - المرجع نفسه، ص 77.

²⁶ - يورك برس، المرجع السابق، ص 258.

²⁷ - غياث بوفلجة، بحث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 110.

²⁸ - المرجع نفسه، ص 105-106.

سادسا- الأسرة والنظم الإجتماعية السائدة، وتشمل:

- 1- أشكال الزواج.
- 2- طرق تعيين ذوي القربى.
- 3- الميراث.
- 4- إتجاه الحياة الإجتماعية.
- 5- الألعاب والتسلية....إلخ.

بينما المفكر الأمريكي "وليام أوجيرن William Ogebirne" فإنه يفرق الثقافة بين مجالين:

أحدهما الثقافة المادية التي تضم الجانب المادي مثل مجموع الأشياء والأدوات العمل والثمرات التي تخلقها. وأما المجال الثاني الثقافة المتكيفة التي تضم الجانب الإجتماعي كالعقائد، التقاليد، العادات، الأفكار، اللغة، والتعليم وهذا الجانب هو الذي ينعكس في سلوك الأفراد.

وخلاصة القول، إن أغلب الخبراء والمتخصصون في البحوث والدراسات الثقافية يرون أنها الحقيقة النهائية ذاتها، وأن المجتمع أداة ووسيلة لقيامها ووجودها وإستمرارها، ومن ثم فإن هناك إرتباط وثيق وقوي بين الثقافة وبين المجتمع وأن الثقافة أعم وأشمل من المجتمع. لهذا نجد اليوم أن الأمريكيين هم الذين سيطروا عموما على الإتجاهات الثقافية في الساحة العالمية.²⁹

• لدى المفكرين العرب:

كما سبق وأن أشرنا سابقا لمفهوم الثقافة لدى المدرسة الغربية عدة تعاريف، فهو كذلك بالنسبة لدى المفكرين العرب نذكر من بينهم، "محمد بن عبد الكريم الجزائري" سنة 1988 وذكر عشر إستعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، وأهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الإعوجاج.³⁰

ومن بين الباحثين العرب في موضوع الثقافة، "حامد عمار" الذي عرفها على أنها "جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والإنفعالات والوجدانات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات. ولهذا كله تمثل أيضا محركات العمل ومثيراته ودوافعه التي تحفز الإنسان للنشاط والسعي".³¹

إذن، يمكن تعريفها على أنها الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى.

كما يرى "عبد الحفيظ مقدم" أنه "إذا كانت الثقافة تتفاوت من بيئة لأخرى، فإنها أيضا قابلة للتعديل والتحويل بمرور الزمن نتيجة للإصلاحات الثورية، أو ظهور الإختراعات أو الإستعارة من ثقافة أخرى".³² وفي هذا نجد كذلك "مالك بن نبي" قام بتعريفها بصورة شاملة حملت كل معاني الكلمة وبوزنها اللغوي إذ يقول: "هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الإجتماعية التي تؤثر في الوسط الذي ولد فيه الفرد، فهي المحيط الذي يشكل طباعه وشخصيته". وأيضا يرى "زكي نجيب محمود" بأنها "كل

²⁹ - أحمد قوراية، المرجع السابق، ص 285 - 286.

³⁰ - غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، المرجع السابق، ص 14.

³¹ - غياث بوفلجة، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، المرجع السابق، ص 110.

³² - المرجع نفسه، ص 192.

مقومات العلم والأدب والفلسفة الشائعة في هذا العصر في لغة العربية". أما "فؤاد زكريا" فيرى "أنها الإبداع الذي لا يستثنى لا صغيرة أو كبيرة ويشمل اليمين واليسار وحتى الطرف المستنير". وفي نفس الموضوع يرى "حسن حنفي" "بأن معناها الواسع تشمل الفكر والأدب والفلسفة والعلوم الاجتماعية وبخاصة التراث".³³

وخلاصة القول، إن هذا المفهوم حسب التعاريف السابقة لمجموعة من الباحثين العرب فهو المحيط الذي يعكس حضارة معينة والذي يتحرك في نطاقه الإنسان وفلسفة الجماعة. حيث ما نقصده هي تلك المقومات الإنسان ومقومات المجتمع، ومن ثمة يمكن أن يقال أنها تشمل كل ما يمكن أن تحققه قيادة ضرورة الإنسجام والتكامل جميع هذه المقومات في قالب وكيان واحد. وبالإستناد إلى ما سبق، يمكن القول أن أبسط تعريف قدمه العلماء **للتقافة** كمصطلح علمي إجتماعي، "هو عبارة عن طرق المعيشة وما تقتضيه من أساليب وأمور غير ملموسة كالقيم ونماذج السلوك، وما تبدعه من أشياء مادية كالمساكن والسيارات وغيرها". أما التعريف الجامع بين علماء الإجتماع للمفهوم هو إعتبارها "الكل الذي يتألف من قوالب التفكير والعمل في مجتمع معين". أو هي "تراكم الإختراعات سواء أكانت تكنولوجية أو إجتماعية"، هذا وترتبط الثقافة - المادية وغير المادية - فيما بينها إرتباطا وظيفيا".

ويبدو لنا من التعاريف السابقة أنها متأثرة إلى حد بعيد بتعريف "تايلور" الذي ذكرناه سابقا وخاصة من حيث تناوله أثناء تعريفه عناصر الثقافة المادية وغير المادية. لذلك، يبدو لنا أن لكل مجتمع ثقافته التي تميزه وتطبع أفرادها غالبا بطابع هذه الثقافة العامة لهذا المجتمع مادية أو غير مادية. فأفراد المجتمعات الغربية يعيشون الثقافة الغربية التي تختلف عن الثقافة الشرقية والتي تختلف أيضا عن ثقافتنا العربية. فكل مجتمع ثقافته التي تظهر في أفكار ومشاعر وسلوك أفرادها وجماعاته. ونلاحظ ذلك مثلا عندما ينتقل إنسان عربي إلى مجتمع غربي أو شرقي حيث لا يعرف ثقافة المجتمع الجديد الذي إنتقل إليه، نراه يجد كل شيء غريب عليه، ويتأمل بإمعان مظاهر الحياة الثقافية مادية ولا مادية جديدة عليه وهو يستغربها، وقد يمضي عدة سنوات حتى يتكيف معها. ونفس الشيء بالنسبة للغربي لو تعامل مع أحد المجتمعات العربية. هذا ويجدر القول بأنه رغم أن لكل مجتمع ثقافته العامة المميزة له التي تميز أفرادها وجماعاته في تعاملهم وفي علاقاتهم الإنسانية، فإن هناك جماعات وفئات وقطاعات كبيرة من الناس داخل هذا المجتمع لها طابعها الخاص متأثرة بثقافتها الخاصة التي تطبع بها أفرادها، وتظهر في أفكارهم وإنفعالاتهم

³³ - أحمد قوراية، المرجع السابق، ص 286 - 287.

وعواطفهم وسلوكهم أثناء التعامل مع الآخرين والمثل على ذلك فئات المحامين أو المدرسين أو الأطباء أو المهندسين أو الحرفيين أو القرويين وغيرهم في ذلك المجتمع.³⁴

■ المعنى الاجتماعي والتنظيمي لمفهوم الثقافة:

يختلف مفهوم الثقافة بمعناها الاجتماعي العلمي كثيرا عن مفهومها بالمعنى العام، فهو يتضمن كل ما يمكن أن يعلم عن طريق العلاقات الإنسانية المتداخلة. كما يتضمن اللغة والعادات والتقاليد والنظم الاجتماعية، وقد ظهر هذا المفهوم في ضوء النظرية المتكاملة والشاملة للعملية التربوية للفرد، هذا من ناحية المعنى الاجتماعي.³⁵ بينما من ناحية المعنى التنظيمي يمكن تعريفه على أنها وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المؤسسات. ونستند على ذلك من خلال تعريف "هوفستيد" على أنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة".³⁶ وكذا تعريف الباحث "GEERTHOFSTEDE" أنها "برمجة ذهنية خاصة بأفراد المؤسسة".³⁷

■ مفهوم التنظيم:

بعد أن تطرقنا لمفهوم الثقافة لابد من إلقاء نظرة موجزة حول مفهوم التنظيم قبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية.

لقد تعددت التعاريف والآراء حول مفهوم التنظيم، فبعض الكتاب يخلطون بين عدة مفاهيم ، فبعضهم يطلق مفهوم التنظيم على المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة قصد تحقيق أهداف معينة والبعض الآخر إعتبره هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه قصد توجيهه وجعله ملائما لمخططات التنمية.

ويورد في قاموس علم الاجتماع تعريفا مشابها للتنظيم الاجتماعي ، أنه "نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة ، وطبقا لهذا المعنى يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفا للبناء الاجتماعي". فالتنظيم الاجتماعي بهذا المعنى هو الوحدات الاجتماعية ومكوناتها الأساسية التي تتسم بالاستقرار النسبي.

أما معجم العلوم الاجتماعية، فيعطي لكلمة التنظيم معنيين هما:

³⁴ - المرجع نفسه، ص 106 - 107.

³⁵ - المرجع نفسه، ص 288.

³⁶ - غيث بوفلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1998، ص 07.

³⁷ - يورك يرس، المرجع السابق، ص 258.

- المعنى الأول وهو منظمة ويدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية... إلخ.³⁸

- المعنى الثاني ويقصد به التنظيم الإجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف إجتماعية عامة، كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.

ومنه، معجم العلوم الإجتماعية يلتقي مع قاموس علم الإجتماع في إعتبار أن التنظيم الإجتماعي يتمثل في البناء الإجتماعي العام الذي يتسم بالإستقرار. إلا أن الفرق بينهما يتمثل في أن معجم العلوم الإجتماعية يركز على العمليات والعلاقات الإجتماعية والأهداف التي يحققها ، في حين أن قاموس علم الإجتماع يرى أن هيتمتمل أساسا في البناء الإجتماعي ، وأن العلاقات الإجتماعية الموجودة داخله تتسم بالإستقرار نسبيا. كما يعطي معجم العلوم الإجتماعية تعريفا لهيتمتمل في أنه مرادف لكلمة منظمة، وهذا ما يسار عليه العديد من كتّاب التنظيم، فهؤلاء يطلقون على المنظمة لفظ التنظيم، ومن بينهم "محمد علي محمد" فهو يعرف التنظيمات أنها "وحدات إجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين، لكي تحدد أهدافا محددة" ومثال ذلك المؤسسات الصناعية، والمدارس، والمستشفيات.

وهذا الرأي ذهب إليه "أميتاي أترزيوني" أيضا فهو يرى أن التنظيمات هي الوحدات الإجتماعية التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة، وتستثنى من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء، والأسرة، فهذين الشكّلين، لا يدخلان ضمن التنظيمات، أما جميع أشكال المؤسسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم. ويرى "أميتاي أترزيوني" أن التنظيم يقوم على الخصائص التالية:

- تقسيم العمال والسلطة.

- وجود عدة مراكز لإتخاذ القرارات.

- إستبدال العاملين.

وعلى هذا الأساس، ينبغي التفرقة بين التنظيم الإجتماعي بصورة عامة الذي يتمثل في البناء، أو الهياكل الأساسية، ومعايير وقواعد السلوك، وهو يقام بطريقة غير مقصودة ، وبين التنظيمات التي تمثل الوحدات الإجتماعية والمؤسسات، التي تقام بطريقة مقصودة، قصد تحقيق أهداف محددة.

أما "تالكوت بارسونز" فيعطي للتنظيم تعريفا آخر أطلق عليه بالنسق الإجتماعي ، ويعني به "مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى الإشباع الأمتل لإحتياجاتهم، والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقا لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافيا"، وتمثل مكانة هؤلاء الأفراد في نظر "تالكوت بارسونز" البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة، أما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة

³⁸ - حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية إجتماعية للجماعات في المنظمة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 113- 114.

ومن هنا كانت نظرية "بارسونز" تركز على البناء والوظيفة، فهو يعتبر أن هيكل التنظيم بما يضمنه من قواعد وآلات، وأدوات، كلها تمثل البناء العام للتنظيم، أما الأدوار التي يقوم بها الأفراد، والتفاعلات التي تحدث بينهم، والعلاقات الاجتماعية، فهي تمثل الوظيفة.

بينما تعريف "تيوما" للتنظيم هو "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف". بينما جاء تعريفه من وجهة نظر "بارنار" هو "نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الإتصال ببعضهم، وراغبون في المساهمة بالعمل، لتحقيق أهداف مشتركة".

لذلك، فإن التنظيم الذي يقصد به في هذا المقام بمفهومه العام هو تلك الوحدات الاجتماعية التي تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف معينة، والتي تضم التنظيم الرسمي الذي يحدد القواعد والتخصصات، والبناءات الرسمية، والتنظيم غير الرسمي المتمثل في صور العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد أثناء تواجدهم بالوحدات الاجتماعية المختلفة، ويتمثل هذا التنظيم في المؤسسات الصناعية بصورة خاصة.³⁹

أما بالنسبة لـ "بوفلجة غياث" فهو يعتبره "كيانا اجتماعيا ذا حدود مميزة. إلا أن هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة وقيم، تؤثر بدورها على خصائصه وفعاليته". كما حدد الطابع الاجتماعي للتنظيم في أنه لابد أن يحتوي على أفراد لهم أهداف مشتركة يتقاسمون الأدوار فيما بينهم ويستعملون الوسائل المتوفرة من أجل بلوغ الأهداف. وحتى في أكثر التنظيمات آلية، لابد من مخططين ومراقبين ومبرمجين لهم دور أساسي ومركزي في إتخاذ القرارات وتنفيذها. ويأتي الأفراد كمسيرين أو عمال أو زبائن في المحيط الذي يتعامل فيه التنظيم، بقيمهم الاجتماعية والثقافية. ولكل فرد نظريته إلى الحياة والعمل، وطبيعة تصرفاته في مواقف معينة، وفق قيم المجتمع وثقافته، وهي عوامل تؤثر بدورها على تصرفات الفرد في مواقف العمل المختلفة.⁴⁰

كما يعبر التنظيم عن الطرق التي يعمل بها الأفراد بشكل جمعي لتحقيق أهداف عامة محددة. ومن أهم الدعائم التي يبنى عليها أن الأفراد الذين يعملون بشكل جماعي، يستطيعون تحقيق إنجازات أكبر مما إذا عملوا بشكل منفصل كل على حدة". وعلى ذلك يختص بالوسائل التي يمكن للأفراد أن يحققوا بها التفاعل فيما بينهم في موقف معين، والطرق المختلفة التي يتحدد على أساسها سلوكهم، والتي قد تتأثر أو لا تتأثر بالنظام الرسمي الذي يتم التعبير عنه في الخريطة التنظيمية.⁴¹

³⁹ - المرجع نفسه، ص 119.

⁴⁰ - غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، المرجع السابق، ص 13.

⁴¹ - محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص 270 - 271.

وأيضاً يرى "صبحي جبر العتيبي" أنه يعتبر الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ. فهو يعمل على ترجمة الخطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

وتجدر الإشارة، حسب رأي "صبحي جبر العتيبي" إلى أنه يخضع بشكل رئيسي إلى وجهتي نظر في الإدارة، وجهة النظر التابعة للفكر الإداري الكلاسيكي التي ترى أن عبارة عن عملية بناء هيكل السلطة والمسؤولية في ضوء تقسيم النشاطات الضرورية إلى وحدات عمل متخصصة الأنشطة لتحقيق الأهداف وتوزيع الإمكانيات البشرية وغيرها من الإمكانيات المتاحة ثم تحديد العلاقات الرسمية فيما بينها بما يخدم ويحقق الأهداف المرسومة للمنظمة. بنما من وجهة النظر الثانية فهي عبارة عن وجهة النظر التي يتبناها الفكر الإداري السلوكي ومدرسة النظم والمدرسة الموقفية. إذ تركز على مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل ، أي أنه يعبر عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج المنظمة كوسيلة لتحقيق الهدف وأن يعكس هيكل التنظيم واقع هذه العلاقات والعناصر المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وأهدافها.⁴²

والجدير بالذكر، أن مصطلح (تنظيم) يتداخل بمعنى المنظمة مع مصطلح التنظيم كعملية إدارية تلي مباشرة عملية التخطيط. حيث يرتبط مصطلح التنظيم بمعنى المنظمة، بالمفهوم الاجتماعي للتنظيم. والذي يعني بالتأكيد على البعد البشري، والعلاقات بين هؤلاء البشر، في إطار منظومة أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، ومن خلال تجميع يحمل هوية معينة.⁴³

■ مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الشائعة وعنصراً أساسياً في النظام العام للمؤسسات الذي ينبغي على المؤسسات ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

وتبعاً لما سبق، هناك تعريفات متعددة ومختلفة وذلك لإختلاف الإتجاهات التي تناولها الباحثون والمفكرون لهذا المفهوم في دراساتهم العلمية. إلا أن هناك نوع من الإتفاق حول ما تعنيه وهي كالاتي:

■ تطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

لعل أول من إستعمل مفهوم ثقافة المؤسسة "ج.اليوت" سنة 1951 (Elliotjocques) حتى وإن أكد "كيش ديس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1977 إذا إستثنينا مقال "عبد الله بندي" و"ومزوار بلخضر".

⁴² - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 117-118.

⁴³ - إقبال سعد الصالح ، تعريف ثقافة المنظمة، ص1، بتاريخ 20 نوفمبر 2017، الساعة 18:00 سا، www.google.com

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981 واستعمل مصطلح **ثقافة المنظمة** لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (**Business Week**) وأدرجت مجلة (**Fortune**) ركنا خاصا تحت عنوان (**Corporate culture**) إلى أن جاء الباحثان (**A.A Kennedy et T.E. Deal**) سنة 1982 بكتاب تحت (**culture Corporate**) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر "هوفستيد" أن مصطلح " **الثقافة التنظيمية** " لم يصبح شائعا إلا مع حلول الثمانينات الميلادية ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين هما: كتاب **ثقافة المنظمة 1982 (Corporate culture)** (**Deal L Kennedy**) وكتاب **البحث عن الإمتياز " التميز " (In Search of excellence)** (**Peters et Waterman**).

وفي مطلع التسعينيات تزايد إهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح " **الثقافة التنظيمية** " باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.⁴⁴

■ **مفهوم الثقافة التنظيمية في التراث النظري السوسيولوجي:**

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، ولا يوجد تعريف واحد لها وإنما يوجد عدة تعاريف لها، وقد تم دراستها من عدة زوايا ونواحي مختلفة، وفيما يلي عرض لبعضها:⁴⁵

عرفها "أسواثابا" (**Asswathappa**) على أنها "الكل الذي يتضمن المعرفة، والفنون، والأخلاق، والقوانين، والعادات، وقدرات أخرى بالإضافة إلى العادات المكتسبة في المجتمع ". أما "كولينز وبوراس" (**Collins and Porras**) فإعتبر أنها تعود إلى منظومة من المعاني المشتركة التي يحملها الأفراد وتميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، وبالنسبة لـ "هيلريغل" (**Hellriegle**) فقد إعتبر أنها "تتشكل من الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية، السلوكيات المشتركة، والرموز الثقافية التي تجمع أعضاء المنظمة"، وحسب "روبنز" (**Robbins**) فإنها "تنتقل عبر الموظفين عن طريق الروايات، والشعائر والطقوس، والرموز، واللغات".

وكذلك في كتاب **نظرية المنظمة**، فقد ذكر "جونز" (**Jones**) بأن العوامل التي تؤثر في تشكيلها على النحو التالي:

1 - حقوق الملكية.

⁴⁴ - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين * دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة *، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، 2013-2014، ص 81.

⁴⁵ - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 357.

2 -خصائص الناس العاملين في المنظمة.

3 -الهيكل التنظيمي.

4 -الأخلاق التنظيمية.

وبالتالي، إعتبر أن طبيعة كل عامل من هذه العوامل داخل المؤسسة، وتفاعل العوامل المختلفة مع بعضها البعض هو الذي يولد الثقافات المختلفة، ويدفع إلى حصول التغيير في الثقافة عبر الزمن، كما أشار إلى أن الناس الذين يعملون في المؤسسات هم في المحصلة النهائية المصدر الأساسي لثقافة تلك المؤسسات.

وبالرغم من أن الكتاب والباحثين في الثقافة قد قاموا بعمل تطبيقات عديدة للثقافة التنظيمية وأنواع هذه الثقافات، إلا أن دراستنا هذه ترى أن جميع الثقافات مهما تعددت ومهما كثر تصنيفها، فإنها تتدرج تحت نمطين رئيسيين من الثقافة:

1- الثقافة التقليدية: وتسمى أيضا **الثقافة الكلاسيكية**، والبعض يسميها **الثقافة المحافظة**، وفي مواقع أخرى تسمى **الثقافة البيروقراطية** وهذه الثقافة تتبنى القيم والقوانين الرسمية، والتي يعمل بها العاملون وفق إجراءات العمل الرسمية، وتدعو إلى المحافظة على الواقع القائم والثبات، بل وتنميط المنتجات والخدمات التي تطورها المؤسسة. وفي هذه الثقافة يعود العاملون إلى التعليمات المكتوبة والقوانين الرسمية وتكون صلاحيات إتخاذ القرار مركزة في يد المستويات الإدارية العليا، ويكون مستوى الرقابة مرتفع وهذه الثقافة لا تراعي جماعات العمل غير الرسمية ولا تحب أن ترى الصراع التنظيمي بل تقمعه، وتعيق قوى التغيير والتجديد في المؤسسة ولا تمنحها الفرصة للنمو والإزدهار.

2- الثقافة المعاصرة : وتسمى أيضا **ثقافة التغيير**، كما تسمى أيضا **ثقافة الجودة** لأنها تركز على التحسين المستمر، وهي التي تتعامل مع المتغيرات البيئية وتحاول فهمها والتكيف معها، حتى تكون قادرة على الإستمرار والنمو. وتمتاز المؤسسات التي تتبنى هذه الثقافة بالإنفتاح وقبول الأفكار الجديدة، والتغيير الدائم، وتشجيع العاملين على الإبتكار وتحمل المخاطر وتتصف طريقة إتخاذ القرارات باللامركزية ويقومون في المراتب الإدارية الأدنى بإتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم، لأنهم أكثر دراية بظروف عملهم وأقدر على الإستجابة لطلبات الزبائن، كما أن ها تشجع قيم الإنجاز والتمايز وتؤمن بالتنظيم غير الرسمي وتشجع على الإختلاف والتنافس وتؤمن بالصراع وإدارته بما يخدم عمل المؤسسة. وكذلك تلعب دورا حيويا في التأثير على العاملين في المؤسسة، فهي تخلق ضغوطا على يهم بها للمضي قدما في التفكير بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة. وتساهم في إيجاد الهوية المستقلة لأعضائها وفي خلق الإلتزام بين هم، وتعمل كمرشد للسلوك الملائم وتعزز إستقرار المؤسسة كنظام إجتماعي، وأخيرا تعمل كإطار مرجعي للحكم على السلوك التنظيمي وتفسر الأنشطة الإجتماعية . وبحسب "القيوتي" فإن الكثير من المديرين يعطون الأولوية القصوى والإهتمام الكافي لها في مؤسساتهم

لأنهم يعتبرونها من أهم مكونات المؤسسة، بحيث يجمع العديد من الكتاب على أنها تولد ضغوطاً على العاملين للمضي قدماً في التفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع أهدافها.⁴⁶

وتدعيماً لما سبق، فقد عرفها "شين E.H.SCHEIN" على أنها مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، إكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المؤسسة الخاص بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تلقن (تعلم) للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل. وأيضاً عرفها ببساطة "ATKINSON.PH.E" أنها "تلخص طريقة الأداء الخاصة بالمؤسسات والتي تميزها عن غيرها، أي أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا".⁴⁷ أما بالنسبة "Michael Armstrong" فيرى أنه يمكن أن يعبر عنها:

- قيم التنظيم: أي فيما هو أحسن للتنظيم.
- مناخ التنظيم: أي مناخ العمل داخل التنظيم كما هو ملاحظ ومعهود من أعضاءه.
- نمط الإدارة: أي الطريقة التي يمارس بها المدراء السلطة.⁴⁸

إذن، الثقافة التنظيمية هي تلك الثقافة العامة، التي تميز التنظيم ككل، بغض النظر عن الثقافات الفرعية داخله، وتدعم هذه الثقافة العامة بناء التنظيم ونشاطه، وهي ثقافة تظهر من خلال إشترك أعضاء التنظيم في اللغة وطرائق التفكير والاتصال، والقيم والمعرفة، وعلاقاتهم بالتنظيمات الأخرى.⁴⁹

كما أكد "Davis Schwarizand" (1981) "تظهر الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال الممارسات التنظيمية ومعايير السلوك المرتبطة بها". وبالنسبة لـ "Pettigrews" (1979) فإن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تظهر وتتجلى في الرموز التالية: اللغة، الطقوس، الأساطير والهندسة المعيارية.⁵⁰

46 - موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص 10-08، www.google.com بتاريخ ديسمبر 2017، على الساعة 14:00 سا،

47 - المرجع نفسه، ص 281-282.

48 - بومدين بلكبير، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، من ورقة المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص 282.

49 - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص 438.

50 - عمر صخري، الثقافة والتسيير (أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 274.

كذلك نجد التعريف السلوكي للثقافة التنظيمية: يتضمن مظهرين، أحدهما: الفرضيات الشائعة عن عاملين في مؤسسة ما، وذلك فيما يتصل بالعادات والقيم والتراث والقواعد أو المبادئ، والآخر: المرجعيات السلوكية المتعلقة بالإستراتيجية والتقنيات والعمليات والقواعد الإدارية والممارسات القيادية والإتصالية.⁵¹

وبناء على التعريفات السابقة يمكن القول أنها تؤدي دورا مهما في التأثير في سلوك العاملين الفردي وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالإهتمام بالعملاء والزبائن، والعمل الجماعي، وإحترام الوقت، والإخلاص في العمل. وتوفر المؤسسات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المؤسسات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد.

وأما بالنسبة لـ "Griffen" يعرفها على أنها "مجموعة من القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة. وتتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة التي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما السلوك المقبول؟ وما السلوك المرفوض؟".⁵²

وتعرف كذلك أنها مجموعة من الأنشطة المكتسبة عن طريق التفاعل الإجتماعي والتعلم والتقليد الإجتماعي من خلال الإتصال اللغوي، وعن طريق الإشارة والرموز، وبالممارسة لشؤون الحياة، وتوطيد العلاقات مع الأفراد والجماعات، مما يساعد الإنسان على إكتساب ثقافة مجتمعه وقدرته على التفكير المنطقي وقدرته على العمل.

هكذا، ولما كانت الثقافة التنظيمية سلوكا يبتدعه الأفراد وتتبناه الجماعات ويتشكل من "اللغة والدين والعادات والتقاليد ووسائل الإتصال والتربية"، فإن العاملين لا يتركون قيمهم ومعتقداتهم وأفكارهم وأخلاقهم وإتجاهاتهم خارج أبواب مؤسساتهم، وتلك المؤثرات الثقافية تؤدي دورا بارزا في التفاعل الإداري والإجتماعي داخل المنظمات الإدارية؛ لذا شهدت الثمانينيات من القرن العشرين تطورا ملحوظا في الإهتمام بالثقافة التنظيمية على مستوى النظرية والبحث والتطبيق.

وفي تعريف لـ "أوت Ott" عرفها على أنها "المنظمة نفسها وليست جزءا منها، وأن ضعف ثقافة المنظمة يجعلها غير فعالة في تحقيق أهدافها، ويؤثر سلبا على أنشطتها، ويؤدي إلى هبوط مستواها وعدم الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها".

51 - محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط01، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص 54.

على ميدانية (دراسة:التنظيمية الهوية بقوة التنبؤ في التنظيمية الثقافة جودة ، دور أحمد اللطيف، محفوظ عبد اللطيف - عبد⁵² ، العدد - 26 المجلد والقانوني، الاقتصادية للعلوم دمشق جامعة الخاصة)، مجلة الأردنية في الجامعات التدريس هيئة أعضاء ،
www.google.com، ص 122-123، بتاريخ 2015/11/03، الساعة 10.00 سا، 2010 الثاني،

ومنه، فالثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في مؤسسة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة منها وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيه ومؤسساتهم.

كما أشار العديد من الباحثين ينطوي تحت هذا أيضا العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الإجتماعية والتكنولوجيا، وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، وتكتسب هذه المزايا صفة الإستمرارية النسبية، وتتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المؤسسات، وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، ولذلك تعد ركنا أساسيا في المؤسسات المعاصرة، إضافة إلى أنها تلعب دورا بارزا في التأثير على التنمية الإدارية؛ حيث تتأثر عمليات التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلبا أو إيجابا. الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الإهتمام بها في محاولة للوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها. فهي نتاج ما إكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضيف على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها وإهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المؤسسة، ويميزها عن المؤسسات الأخرى.⁵³ حيث تمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، فالثقافة التنظيمية للمؤسسة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المؤسسة، وسياسات وقوانين المؤسسة. ولها دورا كبيرا في التأثير على سلوكات الأفراد وإتجاهات المؤسسة وصياغة الإستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتآزرها داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على إستقرار المؤسسة، كما أنها تشكل مرشدا أخلاقيا لسلوك الأفراد.⁵⁴

أما بالنسبة لـ "كيرت لوين" فقد عرفها : " مجموعة من الإفتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة".

بمنطقة والتحقيق الرقابة هيئة ميدانية على العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة - غالب بن - محمد⁵³ الأمنية، قسم للعلوم العربية نايف الإدارية، جامعة العلوم في الماجستير درجة على الحصول لمتطلبات إستكمالا مقدم الرياض، بحث www.gmail.com لإدارية، 2005، ص 02 - 09، بتاريخ 2015/11/07، الساعة 18.30 مساء، العلوم

⁵⁴ - عبد الله قلش، إتجاهات حديثة في الفكر الإداري، ص1، بتاريخ 2015/11/1، الساعة 11.00 صباحا،

كما يعرفها "ميشال كروزيه" (Mechel Krozeh) " أنها قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات مقبولة من طرف جميع أعضائها".⁵⁵ أو بعبارة أخرى يعرفها "على أنها إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية، أي أنها بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفاتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولاً وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم، وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً. كما توجد داخل كل تنظيم رسمي والذي يتكون من مجموعات الوظائف والعلاقات والهيكلية تنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والعلاقات غير الرسمية والتي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة".

كذلك عرفها "Wheelen" أنها "عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة". ويعرفها أيضاً "Shermeborn" أنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة". كما يعرفها "Kossen" أنها "مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومروؤسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة".⁵⁶

مهما تنوعت التعريفات السابقة للثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم والتي تمثل القاسم المشترك بينها. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في مؤسسة معينة. لذلك تعتبر المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المؤسسات. وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والإهتمام بالعملاء والزبائن وتحسين الفاعلية والكفاءة، فإنها تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.

وإنطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية عنصر أساسي لسلوك وتصرفات العاملين فيها وتتكون من مجموع القيم، العادات والتقاليد، وأنماط السلوك المقبولة والرموز والشعارات السائدة، والتي تحدد سلوك وتصرفات عمال المؤسسة،⁵⁷ وهي تلك الأنساق من المعاني التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة التي تحدد ما هو صالح وما هو سيء، ما هو صحيح أو خطأ، وما هي الطرق المناسبة لأعضاء التنظيم في التفكير والسلوك. ويمكن أن تكون في الواقع ثقافة أي مؤسسة واضحة ومتماسكة، غامضة، وإما موجهة نحو أغراض رسمية مسيطرة لأولئك الذين يقودونها، أو تعمل كروح

⁵⁵ بوراس، المرجع السابق، ص 09. الدين - نور

⁵⁶ - بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 357.

⁵⁷ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمية، 2004، ص 169.

معارضة تشجع على الصدام بين توقعات وأهداف الأعضاء في المستوى الأعلى وبين بقية المشاركين،⁵⁸ وهي تتكون لحد ما من معتقدات الإدارة العليا وأيضا من معتقدات عاملها ويمكن أن تكون مدعمة أو غير مدعمة، سلبية أو إيجابية، كما يمكن أن تؤثر على قدرة وإرادة العاملين في الانضباط والأداء الجيد داخل المؤسسة. وتظهر من خلال رسالتها، هيكلتها، أنظمتها وفي طريقة توفير الموارد وكذلك في أساليب التسيير وأشكال الإتصال فيها. ويمكن تصنيف التصرفات الثقافية للأفراد إلى ثلاث مجموعات:

- 1- مجموعة الأفراد المندمجين: يقومون بما هو مطلوب منهم ويقبلون قواعد اللعبة كما هي.
 - 2- مجموعة الأفراد غير المندمجين: يناقشون باستمرار القوانين والإجراءات الموجودة في المؤسسة.
 - 3- مجموعة الأفراد المتعاونين: يريدون تحقيق النجاح باستمرار، وهم يمثلون الطبقة الرائدة.⁵⁹
- وبناء على ما سبق من التعاريف النظرية السوسيولوجية لمجموعة من المفكرين والعلماء فيما يخص مفهوم الثقافة التنظيمية يمكن إختيار منها:

هي عبارة عن القواعد والقيم والسلوكات والذهنيات التي تتكون من خلال الإتصال والعمل اليومي والرموز وتجعل صورة المؤسسة تختلف عن باقي المؤسسات. وكذا النمط العام للتصرفات والمعتقدات وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء المؤسسة ويلتزمون بتطبيقها.

أو بمعنى آخر، هي عبارة عن منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع الزمن وتصبح سمة خاصة للمؤسسة بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائه حول خصائصها والسلوك المتوقع من أعضائه.

ومنه، فهي شعور تنظيمي غير مكتوب يعبر عن طرق التفكير ومجموعة المفاهيم وطريقة إتخاذ القرارات، كما يعبر عن الفروق بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة مما يجعلها من العناصر المهمة في مدخلات النظام الكلي للمؤسسة.

وبالموازاة مع التعريفات السابقة الذكر، يمكن الإعتماد على ما جاء به كل من " هوفستد " أنها "البرمجة الذهنية التي تميز أفراد المؤسسة معينة عن أفراد مؤسسة أخرى". ولذا تعريف "تشين" أنها " نمط من الإفتراضات الأساسية تم إختراعها أو إكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيفية مواجهة مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي تثبت صحتها مما يشجع الأعضاء الجدد ويدفعهم لتعلمها بإعتبارها طرقا صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس تجاه المشكلات التي يواجهونها ". وكذلك تعريف " دونيلي وآخرون " "Donnelly & Others" "معبرة عن القدرة على

⁵⁸ - علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، المرجع السابق، ص 193 - 194.

⁵⁹ - وسيلة حمداوي، المرجع السابق، ص 44.

التأثير على بيئة المؤسسة من خلال مجموعة قواعد السلوك والقيم والفلسفة وجميع الأنشطة التي تتم داخلها".⁶⁰

هكذا، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بشكل شامل هي خليط من المكونات المعنوية والمادية التي تؤثر على أفعال وتصرفات العاملين، إذ يتصرف العاملون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة بالمؤسسة. فهي ضرورية في جميع المؤسسات مهما اختلف نوعها ونشاطها، فهي لا تقتصر على مخرجاتها فقط، بل تشمل عددا من المكونات الاجتماعية كالأعراف والأدوار والهوية.

■ تعريف الثقافة التنظيمية من خلال ميدان الدراسة:

من خلال الخصائص البنائية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وفي ضوء المقابلات الميدانية التي أجريت مع إطارات المؤسسة المينائية لسكيدة، يتبين أن هذا المفهوم مرتبط بدرجة كبيرة برسالة وأهداف المؤسسة وقوانينها، حيث عند طرح هذا المفهوم لدى الإطارات، فمنذ الوهلة الأولى لم يستوعبوه مما استدعى ذلك إلى محاولة شرحه وتفكيكه لهم إلى مؤشرات. وقد عرف لدى أغليبيتهم على أنه عبارة عن منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات والقيم المشتركة والطقوس والمعايير والأعراف وغيرها، حيث من خلالها تتضح قوة المؤسسة وتميزها عن المؤسسات الأخرى، خصوصا أنها تتبع سياسة الجودة الشاملة التي تشجع على ثقافة التعاون والعمل الجماعي والاندماج في فرق العمل من أجل تحقيق الإستمرارية والميزة التنافسية، ومنه المحافظة على تحقيق النجاح التنظيمي والإستقرار الوظيفي، ومن ثم تنمية الولاء والإلتزام التنظيمي، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، فالثقافة التنظيمية المتميزة حسب وجهة نظرهم تعزز قيادة المؤسسة من خلال التميز وإقتداء العاملين بها بعيدا عن ظهور الثقافات الفرعية، والسعي إلى فهم كل ما يتعلق ببيئة العمل وكذا أدوارهم وواجباتهم الوظيفية، وذلك عن طريق المداومة على اللقاءات والاجتماعات الشهرية من أجل تذكير العاملين بأهميتها ومدى تأثيرها على سمعة وصورة المؤسسة وخدماتها، خصوصا أن شعارها الأساسي هو كسب رضا زبائنهم وعملائها وإسعادهم، والمحافظة عليهم بأية طريقة. حيث كللت بشهادات الجودة التي تحصلت عليها وتمثل إعترافا بجهودها وقدراتها على تهيئة البيئة الملائمة للتطوير والتحسين المستمر، مما يسهل عليها عملية بناء الثقافة التنظيمية.

بالإستناد إلى ما سبق، يمكن صياغة التعريف التي تستخدمه هذه الدراسة لمفهوم الثقافة التنظيمية حسب واقع مجتمع البحث وما صرح به الإطارات أنها تعني شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون من مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعايير والمعتقدات والإفتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة وطريقة إتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع التغيرات البيئية وكيفية

للتنمية الدولي المؤتمر: إلى مقدمة إستطلاعية المنظمة؟ دراسة ثقافة في التغيير يبدأ أين حلواني، من الرحمن عبد - إبتسام⁶⁰ بالرياض، 1430، ص07- العامة الإدارة بجدة، معهد العزيز عبد الملك القطاع الحكومي، جامعة في متميز أداء نحو الإدارية: www.google.com، بتاريخ 10 مارس 2017، الساعة 15:00، سا،

تعاملهم مع المعلومات والإستفادة منها، وكذا تعلم الطقوس والشعائر الحاكمة لسلوكات العاملين وتتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي والغير الرسمي لتحقيق ميزة تنافسية.

■ التعريف الإجرائي لمفهوم الثقافة التنظيمية:

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بإختصار هو أن تتكيف مع المؤسسة من حيث تقاليد والعرف المعتمد في داخلها ومحاولة تدعيم القيم التنظيمية وترسيخها لدى العامل حسب طبيعة العمل الممارس والمؤسسة وخلق روح الانتماء للجماعة ضمن فرق عمل.

■ مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية (التغير الثقافي):

تتعرض عادة الثقافة لتأثيرات عدة تسبب التغير في خصائص العمال، وتتعلق هذه التغييرات بتقافتهم وتوجهاتهم ورغباتهم ومعتقداتهم ونظرتهم العامة ومعاييرهم، وهناك صيغ عدة من التأثير التي تعتمد قوتها على الوضع السائد والتوقيت المناسب.⁶¹

وعلى هذا الأساس، فقد تباينت وتعددت وجهات نظر الباحثين بشأن تعريف تغيير الثقافة التنظيمية، أو كما هو متداول ويصطلح عليه البعض في الأدبيات النظرية السوسيولوجية بللتغير الثقافي في المؤسسات.

اليداية إن مصطلح "التغير الثقافي" يستعمل للإشارة إلى تلك التغيرات الثقافية التي تحدث في مجتمع ما، أو تجمع بشري أو إثنية ما، من دون إصدار أحكام قيمية حول معنى هذا التغير (الوصف والتحليل) ومن دون النقد والتقييم. كما أنه أنتج صعوبتين منهجيتين أساسيتين هما:

1- عندما يبحث في دراسة ما هو متغير (غير ثابت) فإنه يضع في فضاء الظرفية والمؤقت ليعطي أهمية أكثر لما هو جديد في الظاهرة الثقافية ويهمل الأصل والثابت في الثقافة.

2- عندما يحاول ويريد الكشف عن التغيرات العميقة والأسباب الخفية لذلك، فإنه ينتقل من المجالات الميتافيزيقية والغيبية. التي لا تمت بصلة إلى المجال الأنثروبولوجي، بإعتباره علما وضعيا له موضوع، منهج وقوانين وهنا يخرج عن نطاق العلم لأن الأنثروبولوجيا كعلم ملزمة بإحترام القواعد الموضوعية والعلمية.

ونستنتج من ذلك، أن تحليل التغير الثقافي هو أكثر صعوبة من ضده وهو الثابت والدائم الثقافي والإجتماعي.

3- اللاتقافة: تسمى بالفرنسية "L'acculturation" وقد وضع هذا المصطلح عالم الأنثروبولوجيا الفرنسية "بلانديي" "Balandier" وهو يشير من خلاله إلى تلك التغيرات التي تحدث عندما تلتقي

⁶¹ - محمود المساد، المرجع السابق، ص 44.

ثقافتان مختلفتان فتحصل تغيرات تفرضها ثقافة أجنبية على ثقافة محلية مثال: الإستعمار الفرنسي للجزائر هو إلتقاء بين ثقافتين مختلفتين حاولت الثقافة الفرنسية أن تفرض نفسها على الثقافة الجزائرية لتحديث تغيرات فيها، وفي هذه الحالة يمكن أن تسمى حالة اللاتقافة التي حدثت في الجزائر بمصطلح طمس الشخصية الوطنية.

4- التكيف: وهو عامل من عوامل التغير غير الثقافي ومعناه التكيف والتأقلم مع المتغيرات الجديدة التي تحدث في ثقافة ما.

5- العولمة: أو الكوكبية، لقد حاولت العولمة أن تحدث تغيرات في الثقافات المحلية وتفكيكها وجعلها تخضع لنموذج الثقافة الأقوى وهي الثقافة الأوروبية والأمريكية.⁶²

أما بالنسبة لـ " دافيد ويلسون " يرى التغير الثقافي في المؤسسات هو " أن نجاح التغيير في المؤسسات يعتمد أساسا على مدى تكيف وإستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فكلما من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي قد إرتبط بروابط قوية لا يمكن الخلاص منها، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- 1 - الإهتمام بهيكل الثقافة التنظيمية.

- 2 - إن المؤسسات التي تتميز باللامركزية وتهتم بالعمال ليس بالأمر السهل، لذلك يجب على قادتها أن يستعملوا بعض الآليات أو الأدوات، من أجل إقناعهم بضرورة التغيير.

كما أن ثقافات المؤسسات تختلف في مدى قوتها أو ضعفها، فقوة الثقافة في المؤسسة تتناسب طرديا مع صعوبة التغير الثقافي وطول المدى المطلوب لتحقيقه، وعادة ما يكون قوة الثقافة في المؤسسة نتيجة لقدم المؤسسة وإحتفاظها بنسبة كبيرة من أفراد المؤسسة قادة وعاملين.

كذلك، هناك من عرفها بأنها عملية داخلية تهدف من خلالها المؤسسات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي. ويتحدد في الغالب نتيجة إحتكاك الثقافات مع بعضها، أو نتيجة التطور الصناعي أو تكيف الثقافة الداخلي، ويمس التغيير أي مظهر من مظاهر الثقافة، أو أي جانب من جوانبها سواء بالحذف والتعديل في السمات والمركبات القافية.⁶³ بينما يرى البعض من الباحثين أن تبني التغييرات الثقافية ودعمها والمحافظة عليها يتطلب تحليلا جيدا، وتشخيصا، وتطبيقا، وتنبؤا، وهذه المتطلبات الشاملة تعني تبني منحنى منطقي يقوم على ما يلي:

- 1 - تحليل الثقافة السائدة وتقييم مظاهرها، كالقيم والمعايير والمعتقدات، والجو العام، وأسلوب الإدارة، على أن تعتمد في ذلك المنهجية العلمية والدراسات والتحقيق والتغذية المرتدة (المرتجعة).
- 2 - إعتداد أشكال مختلفة عملية لتوضيح التغييرات وشرحها، وبيان أهدافها وفوائدها وعوائدها على القوى العاملة.

⁶² - مصطفى تيلوين، المرجع السابق، 112 - 115.

⁶³ - بومدين بلكبير، فؤاد بوفطيمة، المرجع السابق، ص 286.

3 - الإستمرار في التحليل والتغذية المرتدة (المرتجعة).

4 - تعديل الأخطاء ومواطن الإخفاق.

5 - تبني وإتباع سلسلة من التكاليف كلما أتيحت الفرص لذلك.

بالإضافة إلى هذا، إن التعاون والتنسيق في مجال التغييرات يتطلب إدراك التعديلات التي يدخلها المدبرون والمراقبون، كما يعتمد النجاح على المديرين في المستويات العليا، الذين يقودون هذه التغييرات في توجيههم نحو القوى العاملة والتفاعل معها بثقة واحترام، وتجنب الأعمال التي من شأنها توتير العلاقات وتأزيمها مع العمال. إضافة إلى ذلك، فإن عملية الإتصال الفعالة ضرورية جدا على كل المستويات الإدارية وفي جميع القنوات، مع أنه من الخطأ توقع تكيف العمال في سياق التوجيهات الجديدة من دون وضع تحسينات تتصل بالمكافآت والتعليم، والتدريب، كما تتصل بالسلوك الإداري وأسلوب العمل الإنساني.⁶⁴

أما بالنسبة لـ "عبد الحميد إبراهيم يحي" يرى حتى يمكن تغيير ثقافة أي مؤسسة فلا بد من العمل خلال طبقات مترابطة تبدأ بالقيم والمعتقدات والعادات والطقوس والرموز وتنتهي بالتركيبة والأنظمة التي تصون القيم وتكافئ السلوكيات التي تستقيم معها.⁶⁵ وكذلك فقد عرف على أنه تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها والهدف من هـ هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة، وأسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة إيجابية لتحقيق أهدافها.⁶⁶ وأيضاً عرفه "مالينوفسكي" هو "تغير في وحدات وفي أثناء التغير تتخذ هذه الوحدات أشكالاً جديدة ويكون لها وظائف جديدة إستجابة للظروف الجديدة الناتجة عن الإحتكاك أو الإتصال، ولهذا فإن الإنتشار الذي يتم عن طريق الإتصال هو "عملية إعادة وتنظيم على أسس جديدة كلية".⁶⁷ وكذا عرفه البعض الآخر تغيير الثقافة التنظيمية أنها تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما ، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة.⁶⁸

■ التعريف الإجرائي لمفهوم تغيير الثقافة التنظيمية:

بناءً على التعريفات السابقة لمفهوم تغيير الثقافة التنظيمية من الناحية النظرية السوسيولوجية، وفي ضوء المقابلات الميدانية التي أجريت مع إدارات المؤسسة المينائية بسكيكدة، فإن التعريف الإجرائي

⁶⁴ - محمود المساد، المرجع السابق، ص 45.

⁶⁵ - إبراهيم يحي عبد الحميد، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل ، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2001، ص 164.

⁶⁶ - ميشيل أرمسترونج، المرجع السابق، ص 104.

⁶⁷ - علي عبد الرزاق جلي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، المرجع السابق، ص 108.

⁶⁸ - بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 362.

يتمثل في أنها محاولة إحداث تغيير على مستوى ثقافة العامل من المعتقدات والقيم في مواقف معينة تواجهها المؤسسة حتى تتلاءم وتتماشى مع رسالتها وإستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها بهدف منها هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يحقق أهدافها ويواكب التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع.

د - مفهوم التغيير التنظيمي:

يعد التغيير أحد أهم عناصر العملية الإدارية، بل يعد في الوقت الراهن الأهم في تقرير نجاح الإدارة أو فشلها في تطوير المؤسسات، وإستمرار نجاحها في المنافسة والتحديث. وتبدو أهميته بشكل كبير من خلال إستخدامه كإستراتيجية لتغيير الثقافة التنظيمية للعامل داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتغيير قيم ومعتقدات العمال، والتي تتطلب معرفة الجديد والتنازل عن بعض القديم حتى وإن كان صالحا تحت ظروف الماضي، وبالتالي فهي عملية طويلة غير مضمونة النتائج. وقبل التطرق إلى تعريف التغيير التنظيمي لابد من تعريف شامل لمفهوم التغيير:

■ تعريف التغيير:

يعتبر ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، ومن منظور الإقتراب التنظيمي للمؤسسة، أي بإعتبارها نظاما يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (إقتصادية، سياسية، إجتماعية...)، وأي تغيير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المؤسسة بالضرورة.

بالإضافة إلى أن المؤسسات تسعى دوما إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، فقد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المؤسسات، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوما لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع إستراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في إستخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلا من الفوضى، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسيا. ⁶⁹ وقد عرفه "روزابث موسى كانتر" بأنه "عملية تحليل الماضي لإستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل. فهو يشمل التحرك من حالة حاضرة إلى

⁶⁹ - أسامة خيرى، المرجع السابق، ص 115.

حالة إنتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل".⁷⁰ وأيضاً عرف التغيير بأنه التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره.⁷¹ وكذلك عرف على أنه عملية موقوتة تتزامن مع الحاجة إليها لمواكبة المستجدات التي تظهر على ساحة الأحداث، ولكنها في نفس الوقت غير موقوتة وتتلازم أو تتواءم مع حركة الحياة بصفة عامة. وكذلك عرف بأنه التغيير الشامل الذي لا يعتمد على الوسائل الإسعافية، ولكن يعتمد على التحسين المستمر والمتابعة وضبط إيقاع حركة التغيير.⁷² بينما عرفه "صبحي جبر العتيبي" هو "ذلك النهج الإداري الذي يعني برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات أمام إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملة الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها".⁷³

ونلاحظ من خلال هذه التعاريف أن عملية التغيير هي عبارة عن التحول أو التنقل أو التعديل من حالة إلى حالة أفضل وقد يشمل الأهداف والهيكل التنظيمي والإجراءات والسياسات... إلخ على حسب حاجة المؤسسة من أجل المحافظة على مكانتها ومركزها التنافسي.

■ تعريف التغيير التنظيمي:

يأتي التغيير التنظيمي كأحد الثقافات التي تتبعها العديد من المؤسسات العالمية لمحاولة التغلب على التغيرات المستمرة والمتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية، وقد يرى بعض الأشخاص أن التغيير التنظيمي ليس ثقافة بل هو إستراتيجية أو منهج يمكن أن تتبعه المؤسسة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في بيئتها، لكن إذا ما كان التغيير هو منهج تفكير المؤسسة ككل بقياداتها وعاملاتها يمكن إعتباره ثقافة لها، حيث ترى كثير من قيادات المؤسسات أن محاولة للقفز إلى المجهول وترك ما اعتادت عليه، ويهدف لإحداث التوافق المرغوب بين المؤسسة والعالم والبيئة الخارجية، وكلما إستطاعت التنبؤ بالتغيرات المتوقعة والمحتملة داخليا وخارجيا، وكلما إستعدت لهذه التطورات بتطوير ممانئ لأهدافها وإستراتيجياتها ونظمها الإدارية، كانت أقدر على تحقيق وجود مؤثر ومستمر في السوق. كما يواجه العديد من الأدوار والسلوكيات التنظيمية للعاملين في المؤسسة من معارضين وخصوم ومؤيدين ومعارضين بالخفاء ومؤيدين محتملين، ولتلافي المؤسسة المزيد من الأعداء يتحتم على الإدارة العليا أن تتبنى العديد من الثقافات

⁷⁰ - ميشيل أرمسترونج، المرجع السابق، ص 25 - 26.

- فاسمي كمال، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (إدارة التغيير)، جامعة ورقلة، قسم علوم التسبيير، 2005، ص 53.

- يحي عبد الحميد إبراهيم، المرجع السابق، ص 77.

⁷³ - صبحي جبر العتيبي، المرجع السابق، ص 62.

التنظيمية التي تعزز روح الشفافية والمصادقية، وتسمح بالمشاركة في تقديم المقترحات وسماع الآراء حول الجهود المخططة للتطوير وما يجب عمله لضمان النجاح المستقبلي للتطوير التنظيمي.

ومنه، إن عملية التغيير التنظيمي عملية مستمرة، تهدف إلى إحداث تغيير مستقبلي لمدة زمنية طويلة نسبياً، يجعل خطط التغيير تتم على أيدي مجموعة من القياديين قد لا يكونون من المعاصرين لنجاح هذه الخطط، بمعنى أن الإدارة العليا التي قامت بعملية التخطيط لجهود التغيير قد لا تكون موجودة لتشهد ثمره ذلك التغيير ونجاح خططها، وهذا يتطلب إرساء قيم الانتماء والولاء الوظيفي لدى الإدارة العليا التي لا بد أن تقتنع أن المؤسسة أعلى من المناصب والمصالح الشخصية.

وبناء على ذلك ، فتحقيق النتائج المستقبلية مرهون بمناخ القبول الذي يشكله كل من المؤيدين والمعارضين، كما أن جذور التغيير التنظيمي تتأثر بالأبعاد السلوكية الناتجة عن قيم ومعتقدات العاملين، والأبعاد الخاصة بالعلاقات بين الأفراد، والأبعاد الخاصة بالثقافة والقيم التنظيمية المشتركة بين العاملين.⁷⁴

أما فيما يتعلق بمفهوم التغيير التنظيمي، فقد عرفه "أحمد ماهر" بأنه "ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المؤسسة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المؤسسة".⁷⁵ وكذلك عرفه "فرنش" أنه "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية".⁷⁶ أما "فرنش وبل" فإنهما يعرفانه أنه "جهد ونشاط طويل المدى ويستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل". كما عرف على أنه المحاولة - طويلة المدى - لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المؤسسة بصورة جماعية. فهو تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المؤسسة ويشتمل التنظيم بأكمله أو جزء منه.⁷⁷

وأيضاً عرف بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستعملة.⁷⁸ وكذلك هناك من عرفه أنه التحول

⁷⁴ أحلام الحوسني، التغيير التنظيمي، ص 01-02، بتاريخ 2015/11/02، الساعة 14:00 مساءً، www.google.com.

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 412.⁷⁵

⁷⁶ - عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة الإدارية، 1997، ص 55.

⁷⁷ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني للمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 348.

- عبد الغفار الحنفي، المرجع السابق، ص 55.⁷⁸

من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.

إضافة إلى ما ذكر من تعريفات أخرى حول التغيير التنظيمي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى.

- هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والإستمرار والتطور والتميز.

- هو إستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والإستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط.⁷⁹

■ التعريف الإجرائي لمفهوم التغيير التنظيمي:

بالإستناد إلى ما سبق، ي مكن صياغة تعريفًا شاملاً التي تستخدمه هذه الدراسة لمفهوم التغيير التنظيمي حسب واقع مجتمع البحث وما أقر به إطارات المؤسسة هو إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة المينائية بسكيدة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات الزبائن والعملاء في سبيل الوصول إلى إرضائهم وإشباعهم. حيث يشمل تغييرات على مستوى النظم والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل المؤسسة.

هـ- مفهوم العامل:

تطلق كلمة العامل على المؤثر أو السبب في إقتصاد العمل من يبذل الجهد البدني أو العقلي في مجال النشاط الإقتصادي لإنتاج الخدمات والسلع الإقتصادية لغرض إكتساب الربح، سواء كان القيام بهذا النشاط ذاتي وبصورة مستقلة بتوجيه إدارة الفرد أو كان ذلك لحساب الغير وتحت توجيهه وإشرافه مقابل عوض معين. أي من يؤجر عمله في مجال النشاط الإقتصادي لغرض الكسب.

✓ **العامل بالمعنى القانوني:** هو ذلك الإنسان الذي يضع جهده أو نشاطه المعني المشروع تحت تصرف أو لمصلحة الغير بعوض معين، مشروع لمدة معينة ويمارسه، تحت إشراف أو لمصالح الغير أو من يقوم مقامه.

⁷⁹ - أسامة خيرى، المرجع السابق، ص 115-116.

✓ العامل كما جاء في الميثاق الوطني: يعتبر عاملاً كل شخص يعيش من حاصل عمله والفكري ولا يستخدم المصلحة الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني.⁸⁰

ومنه، العامل هو كل شخص يمارس جهداً معتبراً مقابل مبلغ مالي في إطار متفق عليه ويخضع للرقابة من طرف المؤسسة.

2- المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

أ - الثقافة:

إن مفهوم الثقافة كباقي المفاهيم له إرتباط وعلاقة ببعض المفاهيم الأخرى ، من حيث لها نفس الأهداف والإتجاهات. لهذا سوف نتطرق لمعنى الأخلاق والقيم ومدى إرتباطهما بالثقافة.

1- القيم: هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد، وكذا المؤسسات بشكل عام.⁸¹

ولقد عرفها الأمريكي "روكيتش" أنها: "إعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن إتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من إختيار هدف آخر متاح".⁸² بينما عرف مفهوم القيم في منظمات الأعمال أنها عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها.⁸³

2- الأخلاق: يمكن تعريفها من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ. فهي ترتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير والشر. وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.⁸⁴

ب- الجودة الشاملة:

1- معنى الجودة: في البداية نقوم بإستعراض وشرح معنى الجودة وعناصرها من وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كقاعدة ننطلق منها إلى تعريف وتوضيح أبعادها وهي:⁸⁵

- معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه.
- تقديم أفضل ما يمكن لدى المؤسسة لعملائها، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.

⁸⁰ - نور الدين بوراس، المرجع السابق، ص 20 - 21.

⁸¹ - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000، ص 44.

⁸² - عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، 2005، ص 02.

⁸³ - أحمد جاد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 46.

⁸⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص

88.

⁸⁵ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 17 - 18.

- الإهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى الكمال، فلا مجال للصدفة أو التخمين. (الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب، بل إدخال السعادة إلى نفوسهم، الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث:

✓ الدقة والإتقان.

✓ الأداء المتميز.

✓ المواصفات المتميزة.

✓ تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب من قبله.

✓ تكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة).

- الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها ما يلي:

- خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء.

- تصميم متميز للعمليات.

- رقابة فعالة على كل شيء.

- خلو العمل من التداخل والإزدواجية.

ولكي نتعرف بدقة على مفهوم الجودة الشاملة، لابد من الإشارة إلى مفهوم الجودة أولاً. فقد ورد في المعجم الوسيط أن الجودة مشتقة من الفعل الثلاثي "جاد" والجودة تعني كون الشيء جيداً، أما معجم "وبستر" "Websters" فقد أشار إلى أن الجودة هي "صفة أو درجة يمتلكها شيء ما، كما قد تعني درجة الإمتياز لنوعية معينة من المنتج".

أما في الإصطلاح فإن هناك تعريفات كثيرة جداً للجودة، فقد عرفها "كروسبي" مثلاً على أنها المطابقة مع المتطلبات، كما عرفها آخرون على أنها أداء العمل بمستوى متميز، وقد جعلها البعض الثالث للفعالية. أو للكفاية. والواقع أنه يمكن تمييز بين ثلاثة جوانب في معنى الجودة هي:

- جودة التصميم: وذلك بمعنى تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل.

- جودة الأداء: وذلك معنى القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة.

- جودة المخرج: وذلك بمعنى الحصول على منتج وخدمات وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة.

ولعل من أدق التعريفات للجودة تعريف منظمة المعايير الدولية ISO 9000 التي عرفت الجودة على أنها "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل".⁸⁶

2- إدارة الجودة: هو الجانب من الوظائف الإدارية الذي يختص بوضع وتنفيذ سياسة الجودة، ويلاحظ أن تحقيق المستوى المنشود للجودة يتطلب الإلتزام والمشاركة من جميع أعضاء المؤسسة، بينما تقع

⁸⁶ - أحمد بطاح، المرجع السابق، ص 116 - 117.

مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا، وتتضمن إدارة الجودة التخطيط في إستراتيجية وتخصيص الموارد، وتحقيق إدارة الجودة عن طريق التخطيط وضبط الجودة، وتحسين الجودة.

3 نظام الجودة: هو الهيكل التنظيمي والواجبات والمسؤوليات والإجراءات وأساليب العمل اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة، ويجب أن تكون نظام إدارة الجودة شاملا لكل عناصر التي تؤثر على الجودة.

4- ضبط الجودة: يقصد به الأساليب الفنية والتنفيذية والأنشطة التي تستخدم لتحقيق متطلبات الجودة، وتهدف هذه الأساليب إلى متابعة العمليات ومراقبتها.

5- تأكيد الجودة: يقصد بها الإجراءات اللازمة لتوفير درجات مناسبة من الثقة في أن صفات المنتج سوف تتطابق مع متطلبات الجودة التي ترضي العميل، ويتطلب ذلك التقييم المستمر للأداء والمراجعات على عمليات الإنتاج والتركيب والفحص.⁸⁷

أما بالنسبة "إدوارد ديمينج" "Deming" خبير الجودة، والذي إستدعته شركات أمريكية ليقدم لها النصح والإرشاد لكي تتميز منتوجاتها بالجودة التي تمكنها من أن تتغلب على المنتجات اليابانية التي غزت السوق الأمريكي (وغيره من الأسواق)، مما كان له الأثر في تحسن مستوى منتجات تلك الشركات التي كان لا يحب بعض المصطلحات المرتبطة بمفهوم الجودة، مثل: "إدارة الجودة الشاملة"، "تأكيد الجودة". وفي رأي "ديمينج" أن "تأكيد الجودة الشاملة" يوحى بأن كل ما يجري عمله في هذا الصدد هو تجميع بيانات عن كل مرحلة في الإنتاج والعمل على أن تصل كل مرحلة إلى أفضل ما يمكن أن ينتج عنها ثم الإنتظار حتى ينبثق المنتج المرغوب بحسب إجراءات وخطوات التتابع. إلا أنه يرى أن ها تتطلب التفاعل التبادلي بين الغاية والوسيلة، حيث الفعل يصبح عضويا ومركبا وليس خطيا وخطواتيا. وبالنسبة لتأكيد الجودة فإن هيرى بأن فكرته تعتمد على تعريف "علامات مرجعية" أي تحديد أداء معين ينبغي القيام به عند مراحل معينة، وإفتراض أنه إذا ما تم ملاحظة ذلك فإن الجودة ستكون ملازمة لما ينتج، وهو ما لا يحدث بالضرورة، هذا بالإضافة إلى إختلاف المستويات في تعريف العلامات المرجعية وتعدد المتغيرات التي تستند إليها. حيث نجده لا يوافقه أيضا حول تعيين "مدير الجودة" ويرى أنه بمجرد أن يحدث ذلك فإن مسؤولية التحسين والتجديد تتحول من منظومة العمل بكاملها وتكاملها وما تتضمنه من ممولين ومصممين ومنفذين ومستهلكين إلى مجرد وجود فرد يضع توصيفات ضبابية لكل عمل ولكل وظيفة في المؤسسة.

إذن، إن الجودة -في جوهرها- حسب "ديمينج" تتضمن رغبة في التحسين ولكن التحسين وحده ليس كافيا، فهو شرط لازم ولكنه ليس بكاف. ذلك أن ها تتطلب التجديد والتحديث وهو ما يستند - كما سبق الإشارة إليه - إلى تركيبة من القاعدة العلمية النظرية والتوكيدات البحثية وهندسات الممارسة العملية

⁸⁷ - أسامة خيرى، المرجع السابق، ص 143-144.

التنفيذية. وكما هو الحال في كثير من المفاهيم المعاصرة، إنتقل مفهوم الجودة - أو بتعبير أصح - جرى إستعارة المفهوم ليستخدم في مجالات وأنشطة متنوعة. والعديد من المؤسسات وضعت معايير للجودة، كما وضعت تشريعات لضمان وإعتماد الجودة.⁸⁸

- 6- ثقافة الجودة:** إنهم من غير المعقول أن تعتني المؤسسة بالجودة في مجال عملها دون أن تكون هناك ثقافة للجودة يتم التوعية بها والتعريف بمفرداتها، بل والتدريب عليها، بحيث تصبح في النهاية جزءا أصيلا من هموم المؤسسة وعملها ورؤيتها المستقبلية، ولتطبيق إستراتيجية متكاملة لبنائها يجب ما يلي:
- معرفة أو التنبؤ بالتغيرات المطلوبة إحداثها.
 - بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغيرات المطلوبة.
 - إقناع العاملين في المؤسسة - وعلى كافة المستويات - بأهمية التغيير.
 - تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي الضروري.⁸⁹

7- إدارة الجودة الشاملة: لعل من الأهمية بمكان التمييز بين مفهومي " الجودة " و"إدارة الجودة الشاملة"، فالأولى كما أسلفنا تعني نوعية المنتج ومستواه، وعندما يقال "توكيد الجودة"، أو "ضمان الجودة" مثلا فإن المقصود هو السعي إلى إستيفاء جملة من خصائص نوعية في المخرج بحيث يكون متميزا، أما إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية قائمة على عدد من الأسس والإستراتيجيات يفترض بها أن تؤدي إلى تحقيق الكفاية والفعالية معا. ولعل من الواضح أن هـبتين يمدخل إدارة الجودة الشاملة يعني حتما السعي لتحقيق الجودة، وبالتالي فالمفهومان متصلان بصورة وثيقة.

والجدير بالذكر، أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة نشأت في اليابان التي أرادت النهوض بعد هزيمتها وإستسلامها غير المشروط في الحرب العالمية الثانية، وبهذا المعنى فقد تم إعتماها كإجراء وقائي ضمن الإخفاق أو خشية تردي النوعية، ومن المعروف أن هذا النمط من الإدارة نجح نجاحا كبيرا في اليابان إلى درجة أن الدول الغربية فطنت إلى أهمية هذا الموضوع، وبدأت شركاتها ومؤسساتها المختلفة تتسابق لتبنيه، كما أن المنظرين والمفكرين الغربيين بدأوا وبخاصة في السبعينات الثمانينات إغناء هذا الموضوع وتطويره من الناحية النظرية والفكرية، وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى جهود أربعة أعلام هم: "ديمينغ" (Deming, 1970) و"جوران" (Juran, 1951) و"كروسبي" (Crosby, 1970) و"أويشيكاوا" (Ishikawa, 1980).⁹⁰

وهناك من عرفها أنها تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل. حيث تعد فلسفة إدارية تستهدف

⁸⁸ - وليم عبيد، إستراتيجيات التعليم والتعلم في سياق ثقافة الجودة - أطر مفاهيمية ونماذج تطبيقية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 19.

⁸⁹ - أحمد بطاح، المرجع السابق، ص 117.

⁹⁰ - المرجع نفسه، ص 117-118.

التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل، وتشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه. ونشير هنا إلى الفرق بين الإيزو وهذا المفهوم في كونه عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية وهي تمس نظم العمليات، كما أن التغيير والتحسين يكون هنا بغرض الحصول على الشهادة، أما الجودة الشاملة تدرس رغبات العميل بهدف إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر مبني على إرضاء العميل. فهي ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والإرتقاء الشامل والمستمر، كما أنها طوعية وقناعة لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم، تهدف للوصول إلى مستوى الجودة العالمية. ويمكن التمييز بين عدة مواصفات ومقاييس في إطار الإيزو كما يلي:

9000: هي عبارة عن توجيهات وإرشادات لإختيار معايير الإيزو ، وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لإختيار وإستخدام معايير الإيزو إذ أنها توضح وترسم الطريق لإستخدام كل معايير الإيزو.

9001: هي المواصفات الخاصة بنظم الجودة التي تغطي مجالات التصميم، التطوير ، الإنتاج، الفحص والإختيار. وتشمل هذه المواصفات الشركات التي تتعامل مع المنتجات من مرحلة التصميم إلى غاية التسليم، وخدمة ما بعد البيع.

9002: هذه المواصفات تغطي كل المجالات المذكورة سابقا ما عدا التطوير وخدمة ما بعد البيع، وتطبق على الشركات التي تعمل في الإنتاج وتقوم بالفحص والإختبار والتركيب.

9003: تغطي عملية الفحص النهائي والإختبار فقط ولا تنطبق إلا في الحالة التي يمكن التأكد من الجودة.

9004: تتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة الشاملة وبيان عناصر النظام.

2000: تؤكد نفس مواصفات وخصائص إدارة الجودة الشاملة (تؤكد على التحسين المستمر والشامل).⁹¹

ج- التغيير:

1- إدارة التغيير: وتشير إلى تلك الجهود التي تهدف إلى إحداث التغيير الضروري على النظام، وذلك من خلال أنشطة تخطيط التغيير وتنظيمه ثم تنفيذه، حيث تقتضي عملية التغيير ثلاث مراحل أساسية: الإذابة، التغيير، التجميد.

2- مقاومة التغيير: هي عبارة عن ردود أفعال رافضة للتغيير يصدرها الأفراد، وذلك نتيجة التخوف من عواقبها التي قد ينتج عنها تغيير الأدوار والمراكز، وعادة تظهر مقاومة له نتيجة لغموض أهدافه وسياساته أو تجاهله لخصائص وقيم التنظيم والأفراد.

⁹¹ - عبد الله قلش، المرجع السابق، ص01.

3- **هندسة التغيير:** هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء، كما يطلق عليها الهندرة، إعادة البناء، إعادة الهندسة. حيث أنها تعتبر تغيير جذري للعمليات فهي تنطلق من نقطة الصفر، كما أنها تركز على العمليات لا الوظائف والأنشطة.⁹²

د- التغيير التنظيمي:

1- **التطوير التنظيمي:** يجب أن نشير في البداية إلى أن مصطلحات التغيير والتطوير والتحديث والتجديد هي ذات مضمون واحد، وفي النهاية هو إحداث تحول في مستوى ما في المؤسسة، وعلى هذا الأساس يتم استخدامها بصورة تبادلية في الأدبيات النظرية، وقد ورد في المعجم الوسيط عن التغيير، "غير الشيء أي بدله وغيره، أو جعله على غير ما كان عليه"، أما على مستوى المؤسسة فقد عرف "ريتشارد بكهارد" "Richard Beckhard" التغيير التنظيمي أو ما أستخدم على تسميته "التطوير التنظيمي" على أنه "جهد مخطط واع على مستوى المنظمة ويدار من قبل السلطة العليا فيها، لزيادة فعاليتها وصلاحياتها من خلال التغيير (التدخل) المخطط في عملياتها باستخدام معارف السلوك"، وقد عرفه "فريلاندر وبراون" "Frienlander & Brown" بأنه "تطوير التنظيم وهو جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية معا".

وباستقراء التعريفين السابقين يمكن إستخلاص ما يلي:

- التطوير التنظيمي جهد مخطط.
- التطوير التنظيمي شامل (على مستوى المنظمة ككل).
- للإدارة العليا دور رئيسي فيه.
- يرمي إلى تفعيل دور المنظمة.
- يتم الاستفادة من نتائج العلوم السلوكية في إحداثه.
- ينطوي على تعديل إتجاهات وقيم العاملين وصولا إلى تغيير سلوكياتهم.
- يمس تغيير التكنولوجيا، وكذلك العمليات.⁹³

كذلك عرف التطوير التنظيمي على أنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين

⁹² - المرجع نفسه، ص 1.

⁹³ - أحمد بطاح، المرجع السابق، ص 62.

آخذاً في الحسبان بيئة المنظمة والخصائص التنظيمية لها، ويركز على الخصائص البنيوية والتنظيمية للمنظمة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية للمنظمة ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء.⁹⁴

وأيضاً نجد "بيرز" يعرفه على أنه "المساعدة في إحداث الإنسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجية والأفراد، وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية، وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد". بينما جاء تعريفه لدى "بران وهارفي" أنه "يشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضاءه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة، والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة، لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها". كما كان تعريف "كامل محمد المغربي" هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافاً لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

- إستحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.⁹⁵

هـ - الثقافة التنظيمية:

1- ثقافة المؤسسة: من أبرز التعريفات تعريف "أوشي OUCHI" تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة ويكون إيمان عاملها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً". بينما هناك تعريف هام لـ "شين" "SCHEIN" هي عبارة عن "النمط من الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة تتعلم من خلال الجماهير لحل المشكلة الداخلية والتكيف الخارجي، يتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم في التفكير والشعور للتغلب على تلك المشاكل". كما يضيف "إنها تلك القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد النشاط والإجراءات والسلوك السائد، فذلك النمط الفكري للعاملين سيتبلور من خلال تصرفاتهم، كما أنه تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة لمعاملين".

ومن بين بعض التعاريف التي تركز على إنتاج ثقافة المؤسسة كإدارة عن طريق التفاعل بين الأفراد دون التطرق للثقافة المؤسساتية المفتعلة والمثارة من طرف النخب كإدارة عليا هي "القيم السائدة في المؤسسة والتي تتضح من خلالها الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والعادات الموجودة في المؤسسة".

⁹⁴ - عبد الله قلش، المرجع السابق، ص 1.

⁹⁵ - أسامة خيرى، المرجع السابق، ص 87.

أما بالنسبة لتعريف "فريدريك إيف ليفيان" "Yves-Frédéric LIVIAN" و"بيار لورات" "Pierre LOURAT" اللذان يؤكدان على المعيارية الفرضية لثقافة المؤسسة "أنها في الأساس مجموعة من العوامل الخاصة بالمؤسسة والتي تؤثر وتوجه سلوك الأفراد والجماعات داخلها". أي هي مجموعة القيم، والأعراف، والمعايير، والقواعد التنظيمية المشتركة والمتفق عليها بين أعضاء المؤسسة، لتمكنها من تحقيق أهدافها.⁹⁶

وإنطلاقاً من المفاهيم المرتبطة بالموضوع يمكن القول أنه يتميز بتعدد المفاهيم وتحمل نفس المعنى أو ذات المعنى الواحد في الأدبيات النظرية السوسيولوجية، وإنما الاختلاف يرجع لطبيعة التصورات والأفكار للعلماء والباحثين وكذا طبيعة الميدان المدروس. والجدير بالملاحظة، أن هذه المتغيرات متداخلة ومتشابكة يصعب التحكم فيها ومحاولة تفكيكها، فهي تحمل نفس المضمون وترتبط بالموارد البشري. لذلك فقد تم الإشارة إليها فقط من أجل التوضيح وتدعيم الجانب النظري والميداني معاً لإزالة أي غموض أو لبس في المضمون.

خامساً - فرضيات الدراسة:

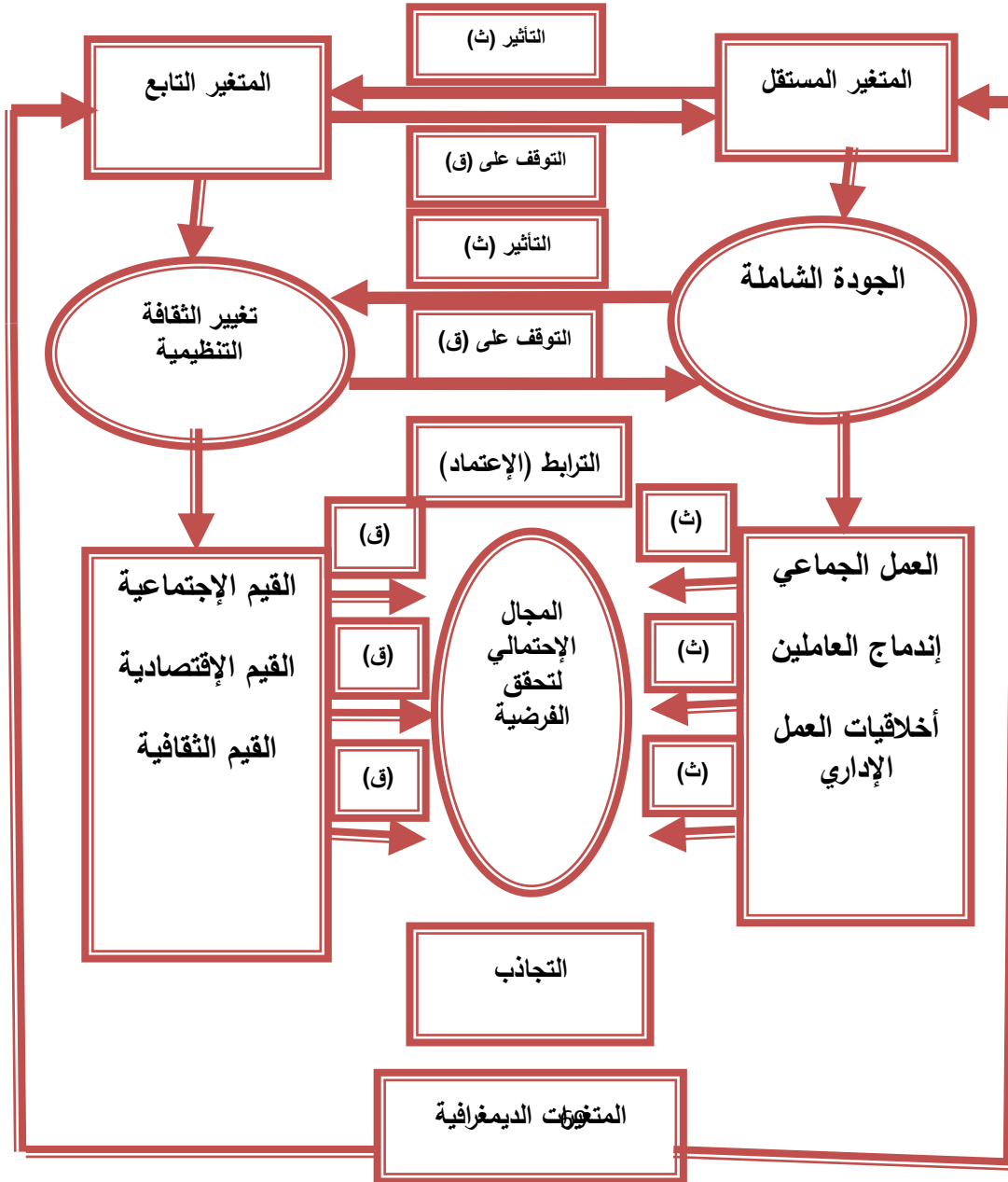
بالإستناد للمشكلة البحثية وأهدافها والأدبيات النظرية والدراسات الإمبريقية التي جمعت حول المفاهيم المركزية والمرتبطة بها وواقع الدراسة الراهنة المتمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة، فقد صاغت فرضية رئيسية وثلاث فرضيات جزئية باعتبارها خطوة منهجية تحدد مسارات البحث النظرية والميدانية. بالإضافة إلى الإستعانة بالنماذج الإفتراضية للبرهنة على الصدق الإمبريقي لها، وهي ما تعرف "بنماذج الارتباط (الإعتماد) التجاذب" مع تحديد أبعاد كل من المتغيرين (المستقل والتابع) وعلاقتها ببعضها البعض مع تبيان درجة التأثير بينها والموضحة في الأشكال (02، 03، 04، 05) التالية:

- الغاز و للكهرباء الجزائرية بالشراكة ميدانية بشرية دراسة الموارد إدارة أنماط في الثقافي التغيير محمد، محاولات - كريم شابر⁹⁶
الإجتماع، 2008-2009، ص 09-10. علم الجزائر، قسم الماجستير، جامعة شهادة لنيل سونلغاز، رسالة

■ الفرضية العامة:

- تؤثر إجراءات تحقيق الجودة الشاملة على مستويات تغير الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

الشكل (02) - العلاقة بين متغيرات الفرضية العامة:



- يؤثر مستوى العمل الجماعي على درجة تغير القيم الاجتماعية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

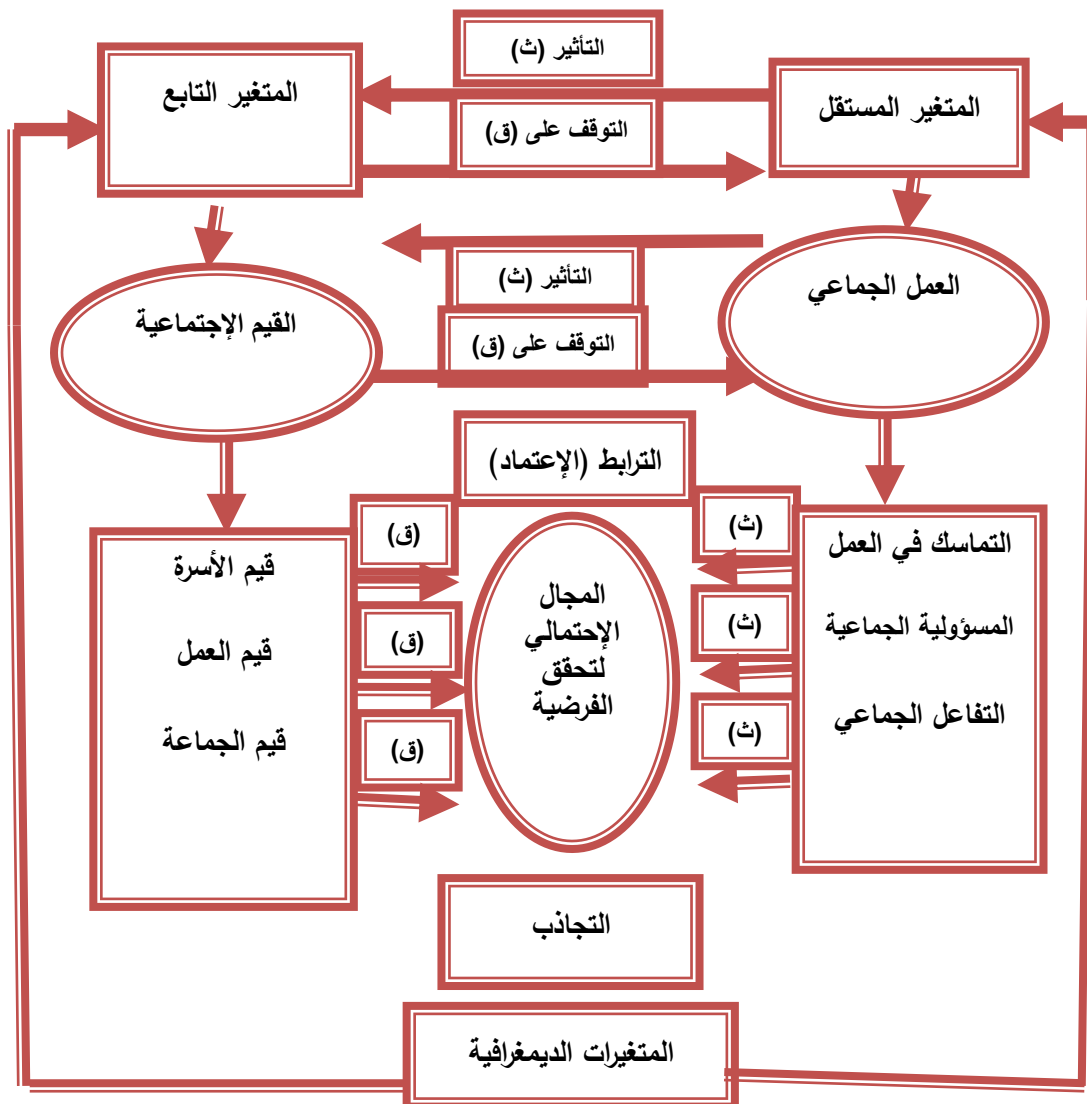
- يؤثر مستوى اندماج العاملين على درجة تغير القيم الاقتصادية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

■ الفرضيات الجزئية:

✓ الفرضية الجزئية الأولى:

- يؤثر مستوى العمل الجماعي على درجة تغير القيم الإجتماعية.

الشكل (03) - العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى:

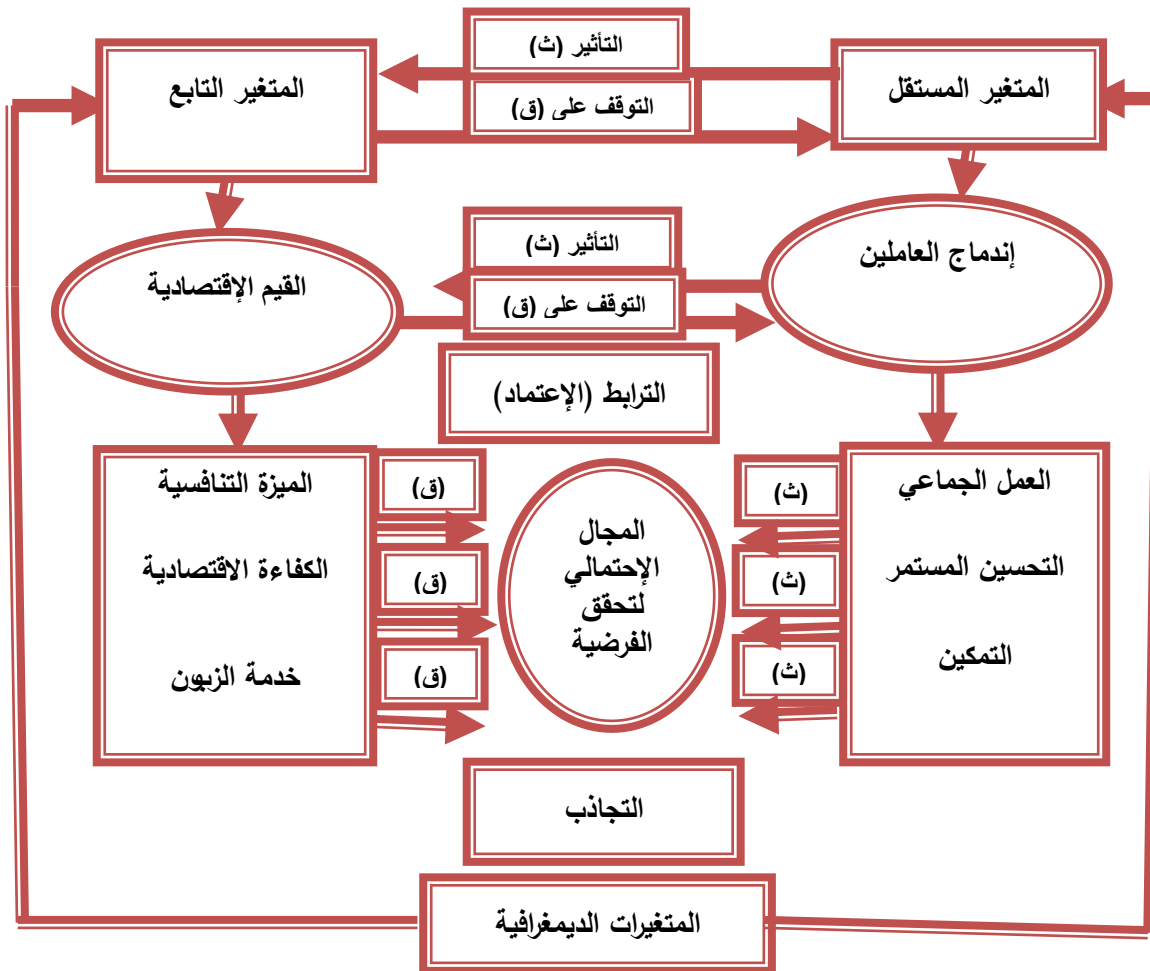


- يؤثر مستوى التماسك في العمل على درجة تغير القيم الأسرية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
- يؤثر مستوى المسؤولية الجماعية على درجة تغير قيم العمل بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
- يؤثر مستوى التفاعل الجماعي على درجة تغير قيم الجماعة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

✓ الفرضية الجزئية الثانية:

○ هناك علاقة دالة بين درجة اندماج العاملين ومستوى تغير القيم الاقتصادية.

الشكل (04) - العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية:



- هناك علاقة دالة بين درجة العمل الجماعي ومستوى تغير الميزة التنافسية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

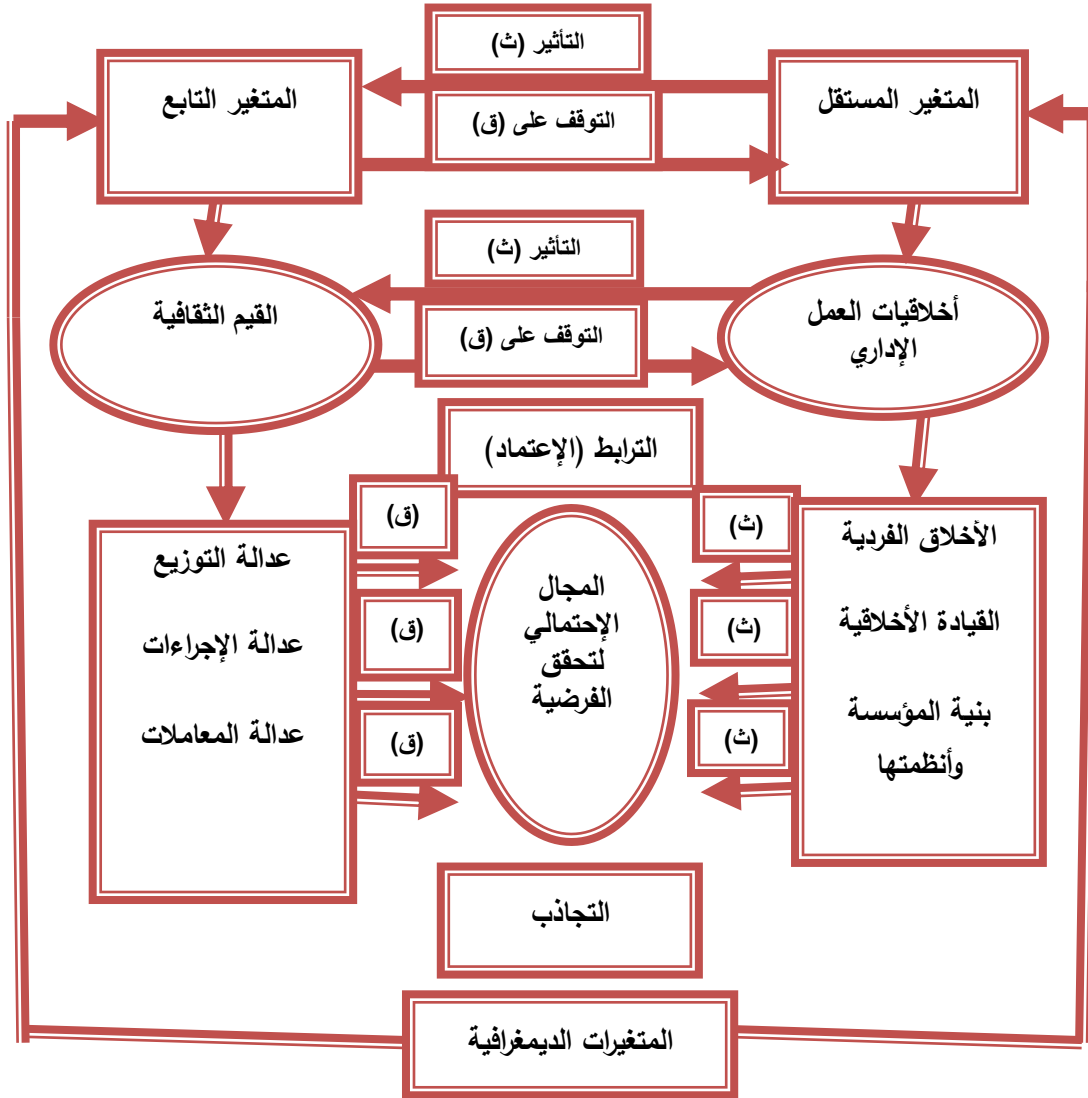
- هناك علاقة دالة بين درجة التحسين المستمر ومستوى تغير الكفاءة الاقتصادية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

- هناك علاقة دالة بين درجة التمكين ومستوى تغير خدمة الزبون بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

✓ الفرضية الجزئية الثالثة:

○ ترتبط عملية الإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري بمستوى تغير القيم الثقافية.

الشكل (05) - العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة:



- ترتبط الأخلاق الفردية بمستوى تغير عدالة التوزيع بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
- ترتبط القيادة الأخلاقية بمستوى تغير عدالة الإجراءات بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
- ترتبط بنية المؤسسة وأنظمتها بمستوى تغير عدالة المعاملات بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

➤ خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا توضيح المعالم التصورية للموضوع المدروس: "أثر الجودة الشاملة على تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً" وفق مجموعة من الخطوات المنهجية الأساسية التي هي محل إ اتفاق الكثير من الباحثين في مختلف الحقول والتخصصات المعرفية، وذلك بما يتناسب مع الواقع الميداني والإنطلاق بمجموعة من الأفكار مترجمة في شكل تساؤلات، إضافة إلى السعي لتحقيق أهداف معينة وتحليل وتفكيك المفاهيم الأساسية وإخضاع فروض الدراسة للاختبار، بهدف الوصول إلى الأهمية العلمية والعملية التي يكتسبها الموضوع، مع الإستعانة بالأدبيات النظرية السوسيولوجية والمداخل الفكرية النظرية والدراسات الإمبريقية المتعلقة به.

الأبعاد النظرية والتطبيقية للجودة الشاملة: -الفصل الثاني

➤ تمهيد.

أولاً- الجودة الشاملة بين التصورات المعرفية والنظرية السوسيولوجية.

ثانياً- إتجاهات ومدارس الجودة الشاملة: نماذج تطبيقها.

ثالثاً- الأبعاد السوسيو ثقافية للجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية

➤ تمهيد:

نعيش اليوم عصر عولمة تنافسية وحراك بشري ومادي، وتكنولوجيا مفتوحة للإتصال والتواصل، مما ساهم في زيادة التنافس، حيث أصبحت المؤسسات تسعى للتفوق على غيرها من خلال التميز في جودة خدماتها، بالإضافة إلى النزعة الطبيعية للإرتقاء والترقي والسعي نحو التطوير والجودة في كل المجالات. وبالتالي، يمكن أن نطلق على هذا العصر بعصر ثقافة الجودة ؛ فالجودة بمفهومها المعاصر ولدت في أحضان سوق العمل والأعمال، حيث السعي نحو الإرتقاء بمستوى الخدمة، كما يشير إلى ذلك "هولت" "Holt" الذي يرى أن الجودة هي إستراتيجية إدارة إنتاج ، فأى سلعة أو خدمة تتصف بالجودة

لابد أن تبرز نوعا من الإمتياز والتميز الذي يجعلها مرغوبة ومفيدة. يعني ذلك أنها تتمتع بسوق رائجة وقابلة للإستدامة، كما أنها تقدم معاونة ما لصالح من يحصل عليها.

هكذا، فإننا من خلال الفصل الثاني المعنون بـ " الأبعاد النظرية والتطبيقية للجودة الشاملة " نسعى لمعالجة موضوع الجودة الشاملة بالمؤسسات من خلال دراسة أبعادها النظرية والميدانية . وذلك بمحاولة تقديم مجموعة من العناصر المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، كونها تؤدي بعناصرها ومكوناتها دورا هاما في أداء المؤسسات، وهذا من خلال التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها، ويظهر مدى إستعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمؤسسة.

لذلك نحاول من خلال هذا الفصل؛ تقديم إطار نظري وتطبيقي حول إمكانية نشر ثقافة الجودة في تفعيل أداء المؤسسات الخدمائية بشكل عام، والمؤسسة المينائية لسكيدة بشكل خاص لمواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها في السوق ووصولها إلى النجاح والتميز.

وعليه، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى (03) عناوين أساسية تنضوي تحتها مجموعة من العناصر الفرعية والتي نتطرق إليها تباعا والبداية مع **الجودة الشاملة بين التصورات المعرفية والنظرية السوسيولوجية، ثم إتجاهات ومدارس الجودة الشاملة: نماذج تطبيقها ، وأخيرا الأبعاد السوسيولوجية للجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.**

أولا- الجودة الشاملة بين التصورات المعرفية والنظرية السوسيولوجية:

حظي موضوع الجودة الشاملة في الأدبيات النظرية السوسيولوجية بإهتمام كبير لما يشكله من تحول في الفكر الإداري من جهة والواقع التنظيمي من جهة أخرى. حيث إنتهج المفكرون والباحثون في المجال التنظيمي نهجا جديدا يتعلق بمحاولة إبراز ومعرفة الأبعاد المتحركة في الجودة الشاملة كمتغير لا يمكن الإستغناء عنه في ظل التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسات في الوقت الراهن والتي أصبح فيها

التغيير هو الثابت الوحيد وهمزة وصل التي تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي سواء تعلق الأمر بمنافسيها من مؤسسات أخرى أو المجتمع المحلي أو المؤسسات العالمية.

والحقيقة، أن الجودة الشاملة للمؤسسات ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة للوصول إلى غايات أخرى وهو الأمر الذي أكدّه "ديمينج" وهو أحد كبار المختصين في مجال الجودة الشاملة، حيث أكد " أن الجودة تتطلب التفاعل التبادلي بين الغاية والوسيلة حيث الفعل يصبح عضويا ومركبا وليس خطيا وخطواتيا.⁹⁷

إذن؛ من خلال هذا العنصر المعنون بـ " الجودة الشاملة بين التصورات المعرفية والنظرية السوسيولوجية " نسعى إلى طرح مجموعة من الأفكار النظرية المتعلقة بموضوع الجودة الشاملة بما يعتريه من تجاذبات في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية والتنظيمات. لذلك سنتطرق لمجموعة من العناصر وهي:

1- التأصيل النظري للجودة الشاملة:

تعد الجودة الشاملة؛ من أحدث المواضيع الإدارية التي ساعدت في رفع روح التنافس بين المؤسسات من حيث الخدمات المقدمة والسلع المنتجة ، وذلك لوعى المستهلكين في اختيار الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب، وأدى ذلك إلى محاولة الإدارة في المؤسسات المختلفة إلى تبني هذه المفاهيم من الأفكار والمبادئ التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، وهذا من أجل تلبية متطلبات الزبون والعميل، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، تعتبر مدخلا إستراتيجيا لإنتاج أفضل خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر، حيث أنها تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضا على جانب الخدمات، وأن هذا الأمر مساوي للنجاح. وبالطبع، فإن هذا الإدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها، ولكن النواحي الأخرى في المؤسسة لها على الأقل دور هام تؤديه.

والجدير بالذكر، أن العديد من المؤسسات يمكنها أن تنتج منتجات بدون عيوب (أي نسبة العيوب = صفر) ولكن جودة المؤسسة لا تزال غير سليمة ، حيث هناك وظائف أخرى وأقسام يمكنها أن تجعل المؤسسة في مرتبة أقل من المؤسسات المماثلة لها. فمثلا المنتج الجيد الذي يُسَلَّم في غير ميعاده يمكن أن يكون له تأثير سلبي حاد على كل من المشتري والبائع. أو بمعنى آخر، هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في جودة الخدمات فمثلا المؤسسات التي تسلم منتجاتها للزبائن في وقت متأخر

- وليم عبيد، المرجع السابق، ص 19.97

عن الموعد المتفق عليه، وهذا التأخير في موعد التسليم يمكن أن يكون له تأثير كبير على إتخاذ قرارات الشراء المستقبلية، وكذا إن تحصيل قيمة الفواتير يمكن أن يؤدي إلى العديد من المشاكل، فتسليم المنتج الجيد في غير موعده يمكن أن يؤخر الدفع لمدة تتراوح بين ثلاثة شهور أو أكثر. كما أن عدم إهتمام رجال البيع بشكاوى الزبائن وعدم إعطائهم أي إهتمام له تأثيره السلبي على مبيعات المؤسسة مستقبلا . ولذلك فإين الجودة تعتبر مسؤولية كل عامل في المؤسسة.

وإن التقدم نحو الجودة الشاملة جاء نتيجة للعديد من العوامل، ولكن بشكل عام هناك عوامل دفع وعوامل جذب في العملية. ويتابع العديد من رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الجودة الشاملة لأنهم يخشون من المستقبل، لأنهم يعرفون أن البيئة في تغير مستمر، ولهذا فهم يراجعونها بواسطة زبائنهم. فبعض الزبائن، مثل "Ford، Jaguar، IBM"، والعديد من المؤسسات اليابانية يرفضون الارتباط مع البائعين إلا إذا إستوفوا المعايير المحددة لجودة الخدمات.

كذلك إن رؤساء مجالس إدارة العديد من المؤسسات يفهمون جيدا أن الإستمرار في التعامل مع الزبائن سيتطلب تكريس الجهود لأداء الأعمال بشكل صحيح، أول مرة، وفي كل مرة. كما أن بعض مديري المؤسسات يقررون متابعة الجودة الشاملة كنوع من الوفاء، لأنهم يعلمون بأن هذا هو الشيء الصحيح الذي يجب تنفيذه، وقد قامت إحدى المؤسسات الكيمائية الأمريكية بمتابعة الجودة في السنة التي حققت فيها أرباحا. ولم يكن هناك شيء خطأ بالنسبة للأداء، حيث كانت جودة المنتج جيدة، ولكن الباعث القوي وراء المبادرة تمثل في "أنه لا يجب أن تركز المؤسسة إلا أن الأمور الآن تسير بشكل حسن بل عليها أن تعمل جيدا قبل أن تسوء الأمور ثم تبدأ في التصرف". وبعد مرور عدة سنوات كانوا مسرورين بأنهم فعلوا ذلك لأن اليابانيين ركزوا على أسواقهم.

وتعتبر بمثابة مظلة تضم تحتها عددا كبيرا من مبادرات الجودة والتي يمكن إدارتها، وتشمل الضبط الإحصائي للعملية (SPC) وطرق جينيوشي تاجوشي،⁹⁸ وتتلخص هذه الأخيرة في:

- _ إدخال مراقبة الجودة إلى مرحلة التصميم "ما قبل التصنيع".
- _ تغيير هدف الجودة من الحصول على المواصفات المطلوبة إلى الوصول للهدف المطلوب من جودة المنتج، بعد التقليل من التباين في المنتج عن الهدف المطلوب.

- عبد الله بن احمد الزهراني، مفهوم الجودة الشاملة ، ص 1-2، بتاريخ 2012/08/30، الساعة 20.00 مساءً، ⁹⁸ www.google.fr .

_ إزالة تأثير العوامل الخارجية عن السيطرة والتي تؤثر على المنتج والعمليات الخاصة به وليس أسبابها.⁹⁹

وبالإستناد إلى ما سبق، يتبين لنا أن الجودة الشاملة تسعى من خلالها المؤسسات إلى التطوير والتحسين المستمر في خدماتها وتقديمها في وقتها المناسب وبتكلفة أقل وخالية من العيوب، وهذا من خلال تلبية متطلبات الزبائن ومراعاة توقعاتهم للخدمة المرغوبة من أجل ضمان بقائهم وإستمرارهم في التعامل مع المؤسسة والمحافظة عليهم من خلال كسب ولائهم من أجل تحقيق رسالة المؤسسة.

1-1- الأصول التاريخية وأبعاد حركة الجودة الشاملة:

بالرغم من أن النشأة الأولى للجودة الشاملة كانت في القطاع الصناعي في اليابان ثم في الولايات المتحدة، إلا أنه قد وجد طريقة بشكل مطرد إلى كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية التي تسعى إلى تحسين نوعية الإنتاج وترقية الخدمات وزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، بهدف تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة وهو رضا الزبائن والعملاء. وقد تطور مفهوم الجودة الشاملة بشكل تدريجي حتى أصبح الحديث عن مدخل متكامل لمبدأ الجودة والإلتزام بها في مختلف مكونات العمل بالقدر الذي يشمل في المدخلات والإتصال ونظم المعلومات وإتخاذ القرارات، وكذا في السياسات التشغيلية والإجراءات والإشراف والمتابعة سعياً لتأكيد الجودة في الخدمات.

والجدير بالذكر، أن الجودة الشاملة في غايتها إرساء نموذج نظامي متكامل هادف إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسات بالقدر الذي يؤمن رضا الزبائن عن خدماتها أو منتجاتها. وقد قسم "Garivn" تطور حركة الإهتمام بالجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أربعة فترات تاريخية هي:

***المرحلة الأولى - مرحلة الإهتمام بفحص المنتجات بإستخدام الوسائل الفنية:** ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر، وهي فترة بداية ظهور الإنتاج الكبير وتلاشي نظام الإنتاج الحرفي القائم على إنتاج عدد محدود من المنتجات الذي كان يصاحبه متابعة الجودة الإنتاج أثناء عملية الإنتاج نفسها. ومع ظهور الثورة الصناعية أصبح بأحجام كبيرة مما إستدعى ضرورة وجود وظيفة مستقلة تقوم على أخذ العينات وفحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات.

⁹⁹ - صالح علي عودة الهلالات، المرجع السابق، ص 204.

*** المرحلة الثانية- إستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة الشاملة :** بدأت هذه المرحلة في بدايات القرن العشرين عندما قام "رادفور - Radford" بنشر كتابه (الرقابة على جودة المنتجات) في عام 1922، الأمر الذي أدى إلى وجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على إستخدام أساليب إحصائية. حيث أن هذه المرحلة شهدت إدخال أهم الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة الشاملة والتي شاع إستخدامها خلال الحرب العالمية الثانية في اليابان، وكذلك خلال فترة الخمسينات من القرن الماضي، وفي هذه الأساليب: العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العملية، خرائط الرقابة على الجودة.

*** المرحلة الثالثة- مرحلة التأكد من الجودة الشاملة وضمانها:** أهم ما يميز هذه المرحلة ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمها "Feigenbaum" في عام 1956 ويمكن تلخيص ميزات هذه المرحلة بأربعة عناصر أساسية وهي:

✓ الإهتمام بدراسة تكلفة الجودة الشاملة والقرار الإقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة ، وكذا ظهور مدخل الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) الذي كان النواة الحقيقية لحركة الجودة الشاملة ، وأيضا الإهتمام بقياس درجة الإعتمادية للسلع الممكنة من أكثر من جزء عند عدد من المشاكل والأعطال ، والتركيز على إختفاء نسبة المعيب.

*** المرحلة الرابعة - مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة :** تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها: الإهتمام الخاص بقضية الجودة من قبل رجال الإدارة العليا ورؤساء المؤسسات، والربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة الشركة على تحقيق الأرباح، وكذا تعريف الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبون، وإدخالها كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ، وإستخدامها كسلاح تنافسي.¹⁰⁰

وتأكيدا لما سبق، فقد قدم سينج (Senge) في عام 1992 بعدا جديدا لحركة الجودة الشاملة في العصر الحديث فقد عرفت بالتنظيمات التي تتعلم من تجربتها وتجربة الآخرين وتعمل على تطوير وتحسين نفسها بشكل دائم وحتى يمكن الوصول إلى هذا النوع من المؤسسات يرى " سينج " ضرورة توفر ثلاثة مراحل أساسية:

*** المرحلة الأولى- التركيز على العاملين :** وذلك من خلال خلق روح الرغبة والتطوير المستمر لهم، وإزالة المعوقات التي تحد من قدرة العاملين على الإبداع، وتدعيم الممارسات الجيدة التي تهدف إلى تحسين عملية الممارسة في كافة أجزاء المؤسسة.

¹⁰⁰ - عبد الله بن أحمد الزهراني، المرجع السابق، ص 1- 2.

* المرحلة الثانية- التركيز على المديرين: وهذا يتطلب العمل على تغيير الطريقة التي يفكر بها المديرين وتوجهم نحو التعرف على العوامل الحقيقية لأداء المؤسسة وإهتمامهم م بالتعليم الدائم للعاملين داخل المؤسسة.

* المرحلة الثالثة- التركيز على جعل عملية التعلم جزء أساسي من فلسفة التنظيم ومكوناته الأساسية وأصول العاملين والإدارة إلى عملية التعلم ولتحسين المستمر يعتبر جزء أساسي لإمكانية إستمرار المشروع : وتعتبر هذه المرحلة نتاج طبيعي للمرحلة الأولى والمرحلة الثانية . حيث حدد "لورنس - Lowerence" و"سيولفان - Sullivan" سبعة خطوات أساسية يجب القيام بها للوصول إلى الجودة الشاملة وهي:

✓ وضع رغبة العميل ووجهة نظره موضوع التنفيذ في كل المراحل التشغيلية (توجد بالعمل) أولاً، ثم تحديد كل التكاليف المترتبة على الجودة المنخفضة وإيضاح العلاقة بين هذه التكاليف وإختلاف الجودة الفعلية عما هو في ذهن العميل (توجد بالتكلفة) ثانياً، ثم التناقص بين عمليتي تصميم المنتج وتصنيف حتى يتم تقديم منتج بشكل منسق وبتكلفة أقل (توجد بالمجتمع ككل) ثالثاً، وكذا تغيير مفاهيم العاملين وطريقة تفكيرهم عن طريق التعليم والتدريب رابعاً، وأيضاً التأكد من تطبيق نظم ضبط الجودة الشاملة في كل الأقسام مثل قسم التصميم وقسم التصنيع وقسم المبيعات وأقسام الخدمات خامساً، ثم التأكد من تطبيق نظم ضبط الجودة الشاملة أثناء الإنتاج أو الخدمة سادساً، وأخيراً، الفحص بعد الإنتاج ومراجعة وتحليل مستوى المنتج النهائي ثم العمل على حل المشاكل سابعا.¹⁰¹

أما فيما يتعلق بأبعاد الجودة الشاملة فهي حسب بعض المختصين، الإطار العام لأنشطة إدارة الجودة الشاملة وهي تعطى التوازي المطلوب بين الجودة والتكلفة والمخاطر، هي الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

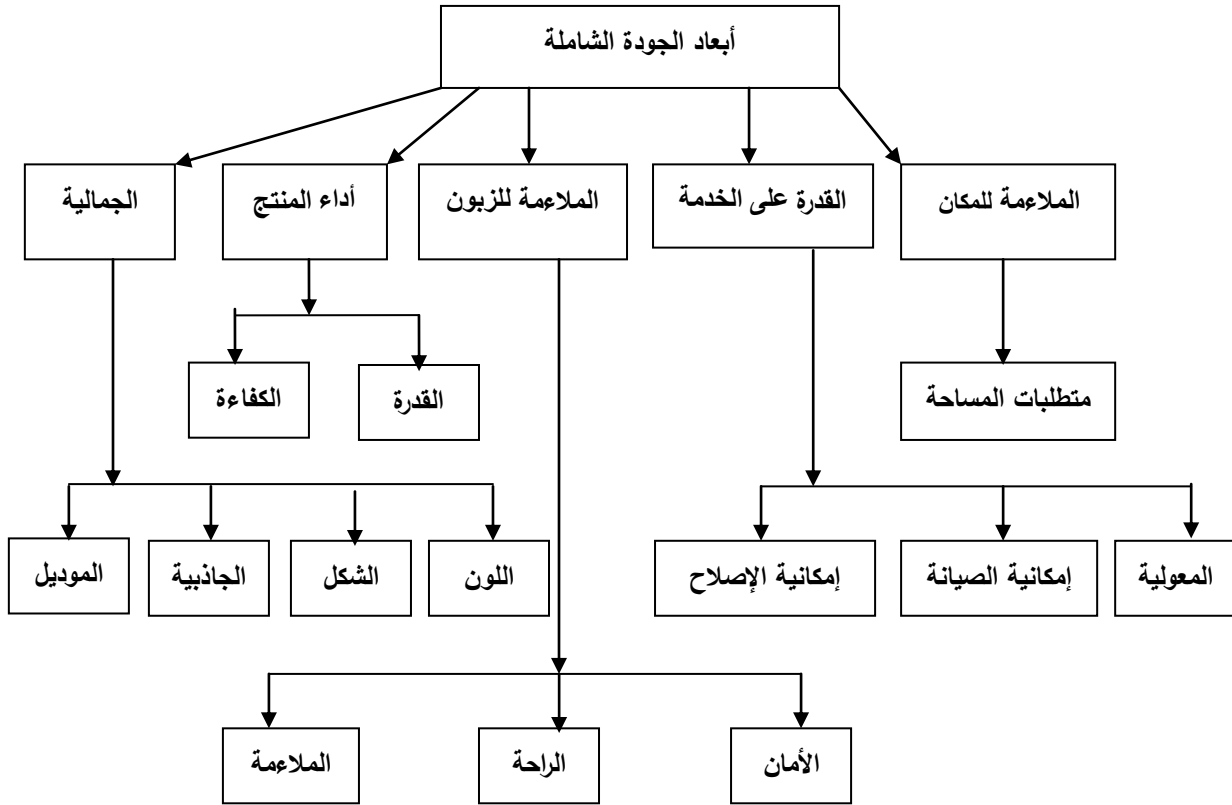
وعموماً، يمكن تحديد خمسة أبعاد للجودة الشاملة بناءً على ما سبق، ويمكن تقسيم كل منها إلى

أبعاد فرعية كما هو موضح في الشكل (06):¹⁰²

¹⁰¹ - المرجع نفسه، ص 18 - 22.

¹⁰² - قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات - مفاهيم، عمليات، تطبيقات -، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 36.

الشكل رقم (06) - أبعاد الجودة الشاملة:



✓ المصدر - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات - مفاهيم، عمليات، تطبيقات -، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 36.

وإنطلاقاً مما سبق، يمكن تقديم توضيح مختصر لإطار الجودة الشاملة وتحديد أبعاده حسب الواقع التنظيمي للمؤسسات بنوع من التفصيل كونه تلائم مع طبيعة دراستنا الراهنة التي تسعى إلى إنتهاج الجودة الشاملة كنظام وأسلوب لتحقيق النجاح التنظيمي كالآتي:¹⁰³

1- البعد الإداري: ويقصد به كافة المديرين في كافة المستويات الإدارية، الذين يمارسون العملية الإدارية بمكوناتها الأربعة وتتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق ضمناً، وذلك وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة الشاملة، مستخدمين مجموعة من الأنظمة المختلفة الجديدة، لتسيير العمل في كافة المجالات بشكل متميز، بهدف تحقيق أعلى جودة وبشكل مستمر، في ظل إستراتيجية عامة تسعى إليها المؤسسة، غايتها الأساسية تحقيق الرضا والسعادة لدى الزبون.

¹⁰³ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 33 - 39.

2- بعد الجودة: تحدد في الأداء وما يتضمنه من الصفات العامة أو الرئيسية أو المميزات الإضافية

(الكماليات) التي تتميز بها الخدمة، وكذا مطابقة مواصفات الخدمة وجودتها عامة لتوقعات الزبون، بمعنى آخر تلبية حاجاته ورغباته وفق ما يتوقعه أي محاولة تحقيق مستوى التميز في مواصفات الخدمة وجودتها من خلال نظام الجودة المعمول به وأيضا تلبية مطالب الزبون من حسن المعاملة والسعر والوفرة والاستجابة الفورية للشكاوي، والخدمات الإضافية وتقديم الخدمات في الوقت المطلوب، بالإضافة إلى توفير بعد الثبات أو المصداقية بمعنى مدى ثبات مستوى أداء وجودة الخدمة مع مرور الزمن، وكذلك ضمان الديمومة وهو يتعلق بالعمر الإنتاجي للسلعة مثلا، وأخيرا خدمة ما بعد البيع ويشير إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي الزبائن وتذمرهم بعد الحصول على الخدمة.

3- بعد الشمول: وهو يتكون من بعدين أساسيين ويتمثلان أولا في التميز في كل شيء داخل المؤسسة

ويشتمل ثقافة المؤسسة وفلسفتها، القيادة، أداء العنصر البشري وسلوكه وتفكيره، وكذا العمليات بكافة أنواعها والأنظمة والسياسات والإجراءات، الهيكل التنظيمي، العلاقات مع الآخرين والموردين والمجتمع عامة. أما بالنسبة للتميز الثاني فهو بشكل خاص بتعلق بجهود كل من يعمل في المؤسسة رؤساء ومرووسين، من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق توقعاتهم بل تجاوزها وتجاوز ما يقدمه المنافسون لزبائنهم.

4- بعد رضا الزبون: تعطي إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة رضا الزبون من زاوية مفهوم "قيمة المستهلك

أو الزبون"، حيث تربط مستوى رضاه بمتغيرين إثنين هما: المنفعة التي حصل عليها من وراء الخدمة (مدى الإشباع المادي والمعنوي الذي حققته الخدمة لدى الزبون ومدى توافقه مع توقعاته) أولا، ثم مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول على المتعة (يقصد بها التكلفة المالية التي دفعها الزبون للحصول على الخدمة، والزمن الذي إستغرقته من أجل الحصول عليها، والجهد الذي بذله في سبيل ذلك) ثانيا، وفيما يلي معادلة توضح ما تقدم: (قيمة المستهلك = المنفعة - التضحيات).

والجدير بالملاحظة هنا كلما كانت المنفعة أكبر من التضحيات، زادت القيمة وزاد رضا الزبون، والعكس صحيح.

إذن، يتضح أن الخدمة التي تقدم للزبون يجب أن تكون وفق مواصفات تتمثل في الجودة العالية، وبتكلفة منخفضة، وخدمات إضافية كالصيانة وسهولة الحصول عليها، وحسن المعاملة والثقة المتبادلة، والعمر الإنتاجي الطويل.

5- بعد الرضا الشامل: يقصد بها تحقيق إتجاهات إيجابية لدى جميع الفئات التي تتعامل مع المؤسسة من الزبائن والموردون والملاك والعاملون والمجتمع بوجه عام.

1- 2- أهداف ومبادئ الجودة الشاملة، روادها:

تتجلى أهمية الجودة الشاملة من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وأن الالتزام من قبل أي مؤسسة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة الشاملة ومن ثم تطبيقه ، يعني أن المؤسسة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين. كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والإعتزاز حينها تتحسن سمعة المؤسسة.

ومن أهم دواعي الإهتمام بالجودة الشاملة:

✓ حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية التي جعلت الجودة أمرا حتميا، وكذا المنافسة المتصاعدة بين المؤسسات الإنتاجية جعل المستهلكون يؤكدون على إختيار السلع ذات الجودة العالمية، وأبضا إستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات سهل تقديم المعلومات للمستهلكين وضمان حصولهم على أجود المنتجات. وأخيرا، التحرير التجاري وضغوط العولمة جعل مؤسسات الأعمال ملتزمة بالمعايير العالمية بالنسبة لمواصفات السلع والخدمات المقدمة والمعروفة.¹⁰⁴

هكذا، يمكن القول أن للجودة الشاملة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات في الوقت الراهن وهذا بالرغم من إختلاف أنشطتها وتتمثل بإختصار في:

✓ سمعة المؤسسة، المسؤولية القانونية للجودة، المنافسة العالمية، حماية الزبون، التكاليف والحصصة السوقية.¹⁰⁵

أما بالنسبة للهدف الأساسي من تطبيق برنامج الجودة الشاملة في المؤسسات هو:

¹⁰⁴ - لجين الشور، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل التجارة الدولية، مذكرة ماجستير تسويق، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، سوريا، 2009 - 2010، إشراف أ.د. علي الخضر، لجين الشور، 2009-2010، ص 6، بتاريخ 2012/08/30، الساعة 20.00 مساء، www.google.fr.

¹⁰⁵ - يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 344.

✓ تطوير الجودة الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم.¹⁰⁶

وهذا الهدف الرئيسي للجودة الشاملة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة هي:¹⁰⁷

1- خفض التكاليف: إن الجودة الشاملة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون.

3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير الخدمات حسب رغبة الزبائن.

كذلك هناك من يرى أهداف الجودة الشاملة تتلخص فيما يلي:

✓ التركيز على إحتياجات السوق وترجمتها إلى مواصفات للتصميم، وتحقيق أعلى أداء في كل المجالات، وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة، وكذا المراجعة المستمرة للعمليات لإزالة الهذر أو الفاقد، إبتكار معايير للأداء، وإدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة، ووضع أسلوب تطوير مستمر وبلا نهاية.

وبالتالي من خلال هذه الأهداف يتضح أن مجالات أهداف الجودة الشاملة هي:

✓ جودة الموارد البشرية في المقام الأول، وكذا جودة التكنولوجيا التي تستعمل، بالإضافة إلى جودة البنية الداخلية والخارجية.¹⁰⁸

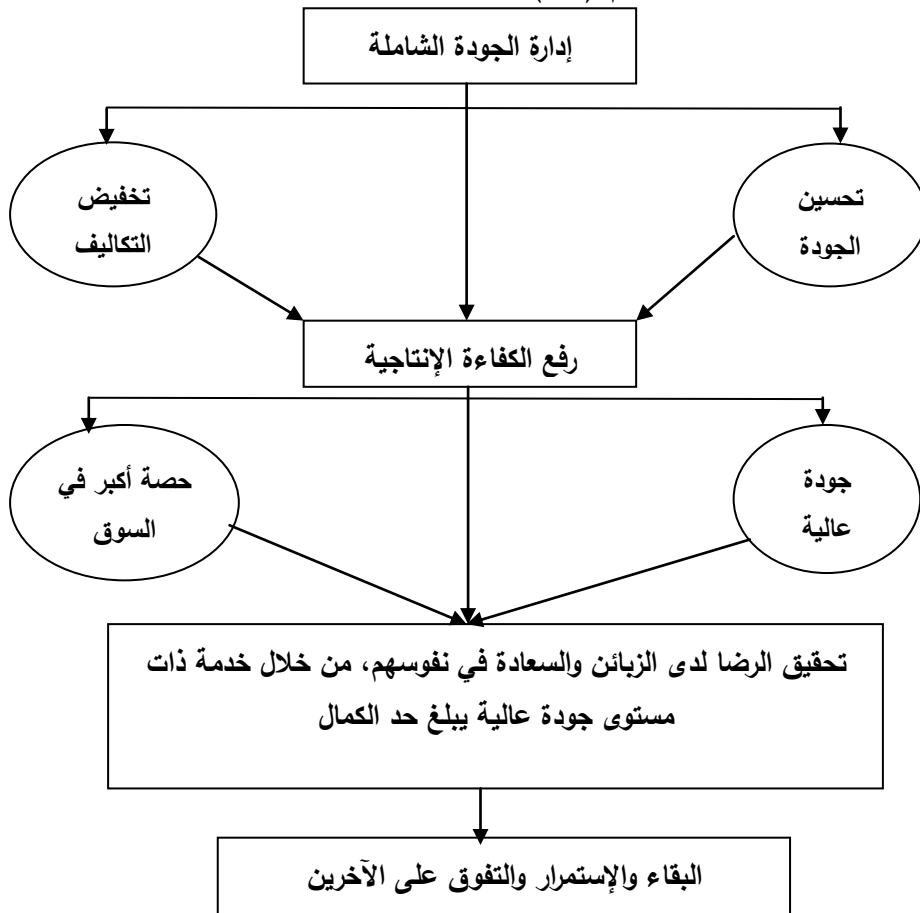
وإستنادا لما سبق، يمكن توضيح أهداف الجودة الشاملة من خلال الشكل (07):

¹⁰⁶ - المرجع نفسه، ص 7.

- نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 216.¹⁰⁷

¹⁰⁸ - المرجع نفسه، ص 213.

شكل رقم (07) - أهداف الجودة الشاملة:



المصدر - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 40.

في ضوء الشكل السابق (07)، وفي مسعى لتحقيق مضمونه، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق ما يلي:

✓ فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده، وكذا توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة - التكلفة - الوقت - الإستمرارية ومحاولة التكيف مع المتغيرات التقنية، والإقتصادية، والإجتماعية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة، وأيضاً توقع إحتياجات ورغبات الزبون في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً، وكذلك جذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الزبائن الحاليين. وأخيراً، محاولة التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.¹⁰⁹

بالإضافة إلى ما سبق، فقد قدم "ديمنج" المبادئ الخمسة الرئيسية في مجال الجودة الشاملة كمايلي:¹¹⁰

- 1- إجعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من نسيج العملية لا تعتمد على الفحوصات والإختبارات الهادفة إلى إصطياد الأخطاء ولكن تخلص من الأخطاء كلياً.
 - 2- إزرع دائماً العمل الجماعي وأزل العوائق التي تفرق بين الإدارات، إجعل الأفراد يتعاونون بدلاً من المنافسة.
 - 3 -أنشئ علاقات طويلة المدى بين الموظفين والممولين والعملاء قوامها المصلحة المتبادلة.
 - 4- زود المديرين والعاملين بكل التدريب الذي يحتاجونه للمشاركة الكاملة في عملية التحسين.
 - 5 - يجب أن تشارك الإدارة العليا في هذه الجهود لضمان إستمراريتها في المدى الطويل.
- ومن أهم مؤسسي الجودة، نجد الخبير الأمريكي في مجال الإحصاء والذي عرف بأب الجودة "إدوارد ديمينج"، حيث قام بإستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة. كما وضع (14) مبدأً لتحسين الجودة تتمثل في: إيجاد نوع من التناسق وعدم التعارض بين الأهداف، أن تتم قيادة المؤسسة نحو التغيير، والتخلص من الإعتماد على الفحص والتفتيش الشامل، وإيجاد علاقات طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وكذا تقوم على الأداء بدلاً من تحقيق أعمال وصفقات تقوم على أساس السعر، وحسن بشكل دائم المنتج ومستوى الجودة والخدمات التي تقوم بتقديمها، وإبدأ التدريب فوراً، وركز على دور القيادة في عملية التطوير، وإعمل على إزالة الخوف لدى فرق العمل، وأقض على الحواجز القائمة بين الأقسام المختلفة، وتوقف عن تهديد العاملين وتوجيه اللوم إليهم، وشجع وساعد الآخرين وحسن

¹⁰⁹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 41.

¹¹⁰ - المرجع نفسه، ص 6- 7.

طريقتهم في الأداء، وأكسر حاجز عدم الإعتزاز بالعمل الموجود لدى البعض، وقم بإنشاء برنامج جاد من التعليم والتحسين الذاتي، وإجعل كل فرد داخل الشركة يشارك في عملية التحول.¹¹¹

نستنتج مما ذكر سابقا من خلال الأدبيات التي ركزت على مبادئ الجودة الشاملة، أنها نبهت إلى أهمية رضا العميل الداخلي، أي العامل بالمؤسسة وكذا رضا العميل الخارجي، وهم عملاء وزبائن المؤسسة، بالإضافة إلى التركيز على جودة العمليات ومحاولة التطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة، وكذا تقديم الخدمة خالية من الأخطاء قدر الإمكان ومنعها قبل وقوعها، وكذلك التدريب المستمر وتحفيز العاملين.

1-3- وظائف الجودة الشاملة في المؤسسة:

هناك العديد من الوظائف لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة منها:

- التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة، وتصعيد دورها في تطوير وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الإدارة والإنتاجية.
- اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير القياسية العالمية (ISO) كمعايير في قياس كفاءة الأداء وفاعليته.
- إنها المفتاح الأساس في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة خاصة في ظل المنافسة الشديدة وبروز العولمة في المجتمع الإنساني.
- المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي: تطوير الميادين الإستثمارية والتوسع في إنجازها، وتحسين المستوى المعاشي للفرد والمجتمع، ونمو التجارة التصديرية في ظل العولمة، وزيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها.
- التركيز على الدور الرئيس الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج.
- استخدام الوسائل الإحصائية، وبشكل خاص خرائط المراقبة، ومخططات السبب والنتيجة وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة الأداء في المجالات الخدمية.
- الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير.

¹¹¹ - يوسف مسعداوي، المرجع السابق، ص 341-342.

- تعد الجودة الشاملة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات المختلفة من خلال إستمرارية التحسين في الجودة للخدمات والأفراد والعمليات والتفاعلي مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.¹¹²

1-4- الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

- مخطط إيشيكاوا أو مخطط الأسباب، لتحليل المشكلات، ويرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب.
- ورقة المراقبة وهو نموذج لجمع المعلومات.
- مخطط المراقبة ويحتوي على ثلاثة خطوط أساسية: واحد للمتوسط الحسابي وإثنان للقيم العظمى والدنيا، ويمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا؟
- مخطط التشتت ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين، مثل الطول والوزن، بحيث يمثل أحد المحاور الطول ويمثل المحور الآخر الوزن، ويرسم النقاط التي تمثل الطول والوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن.
- مخطط التدفق وهو مخطط يمثل خطوات العملية ونقاط إتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة.
- رسم المستطيلات البيانية ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات.
- مخطط باريتو وهو رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها.¹¹³

1-5- طرق تحسين عناصر الجودة الشاملة:

هناك طريقتين للتحسين هما:¹¹⁴

- أولاً- الطريقة الأمريكية: التحسين في هذه الطريقة يتم دفعة واحدة من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة، وذلك من خلال الإعتماد على أساليب تكنولوجية متطورة جدا، وإمكانيات مالية كبيرة.
- ثانياً- الطريقة اليابانية (kaizen): وتعني kaizen التغيير الجيد، وتشمل تغيير أو تحسين عمليات المؤسسة وأفرادها، وإجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات، حيث يجري التركيز على عناصر عديدة أهمها: العميل والزبون، روح التعاون وعمل الفريق، التوقيت المطلوب، حلقات

¹¹² - أسامة خيرى، المرجع السابق، ص 154 - 155.

¹¹³ - المرجع نفسه، ص 160.

¹¹⁴ - صالح علي عودة الهللات، المرجع السابق، ص 204 - 206.

- الجودة، علاقة الإدارة مع العاملين، استخدام التكنولوجيا في العمل، ولتطبيق طريقة التحسين اليابانية **kaizen** يتم استخدام المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمس والتي يمكن تلخيصها بالتالية:
- الفرز، الترتيب المنهجي، تنظيف مكان العمل، التعليم الشامل، الإنضباط الذاتي.
 - هناك إختلافات ظاهرة بين الطريقتين الأمريكية واليابانية، والتي أظهرت بالتجربة أن الطريقة اليابانية هي الأكثر جدوى، ويتضح ذلك جليا في المستوى العالي الذي تحققه المنتجات اليابانية، والتي أصبحت تتفوق على معظم مثيلاتها في العالم، محققة بذلك حالة فريدة من التميز الذي قل نظيره على مستوى العالم أجمع، ويمكن توضيح أوجه المقارنة بين طريقتين كما يلي:
 - من حيث طريقة التحسين: الطريقة الأمريكية، التحسين يتم فيها على دفعات قصيرة الأجل تحدث تغييرات جذرية، أما الطريقة اليابانية فالتحسين يتم بصورة تدريجية ولا تحتاج إجراء تغييرات جذرية.
 - من حيث مجال التحسين: الطريقة الأمريكية، التحسين فيها يتم في مجال محدد وبعده الانتقال لمجال آخر، أما الطريقة اليابانية فيشمل التحسين جميع المجالات في آن واحد.
 - من حيث أسلوب التحسين: الطريقة الأمريكية أسلوبها في التحسين هو الهدم وإعادة البناء، أما الطريقة اليابانية فالأسلوب يكون بالإصلاح والهدم معا.
 - من حيث التفكير في التحسين: الطريقة الأمريكية التفكير في التحسين فردي، أما الطريقة اليابانية فالتحسين يقوم نتيجة التفكير الجماعي.
 - من حيث متطلبات التحسين: الطريقة الأمريكية التحسين فيها يتطلب إستثمارات مالية ضخمة وتكنولوجيا متطورة مع التركيز على الجوانب الفنية، أما الطريقة اليابانية فإستثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري.

1-6- مسار الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها في المؤسسة:

تنتشر الجودة الشاملة مفهوم الجودة إلى ما بعد المنتج البسيط، وهي تبني فكرة سلسلة مستمرة من الجودة في داخل كما في محيط المؤسسة، وتستند إلى مبدأ أن الجودة تعد متغيرا إستراتيجيا. حيث يتمثل أساسها الرئيسي في نموذج العلاقة (الزبون / المورد) التي يجب تعميمها على كل العلاقات الوظيفية والإجرائية في المؤسسة.

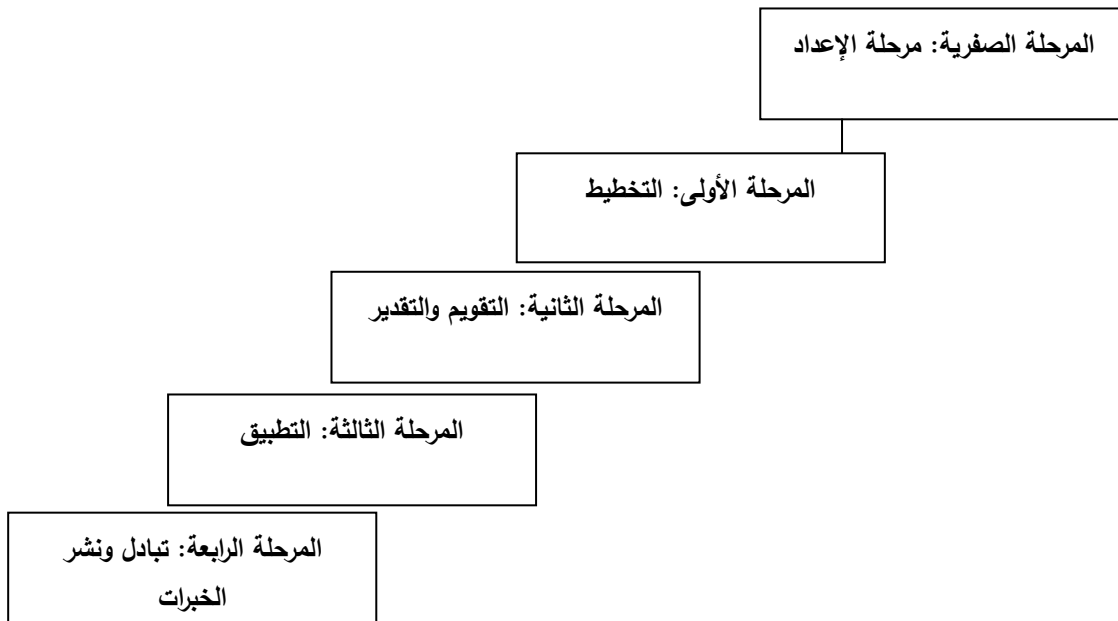
أ- الأسباب الرئيسية لتنمية المقاربة الإقتصادية والإنسانية للجودة الشاملة:

- **على الصعيد الإقتصادي:** يمثل إنجاز الجودة مجموع نفقات التنبؤ والمراقبة من طرف وأعباء إدارة عدم الجودة (الإنتاج المعيب، والإنتاج الذي يحتاج إلى إتمام، وإعادة التصنيع، وإستبدال المطالبات، وخسارة الزبائن) من طرف آخر.
- **على الصعيد الإنساني والتنظيمي:** تتجم عدم الجودة في الغالب عن عدم مسؤولية الأفراد في عملهم (إذا أخضعوا إلى مراقبة طفولية)، وعن إلقاء الأخطاء المرتكبة على الآخرين الأمر الذي يسبب تراجعاً في العلاقات بين أعضاء فريق العمل.
- وفي الخلاصة، تقدر نسبة الخسارة الناجمة عن عدم الجودة والناجمة عن طرق الإدارة التقليدية (التaylorية) من 10 إلى 15 % من أرقام المبيعات في المؤسسات.
- ب- **الخيارات العملية للجودة الشاملة:** هناك خيارات عديدة يتم اللجوء إليها بغية تحقيقها:
 - التطابق مع حاجات الزبون: يمكن تحقيق ذلك عبر المنتجات المطابقة بأقل التكاليف وعبر تحويل كل فاعل (فرد أو جماعة داخل المؤسسة) إلى زبون / مورد داخلي.
 - البحث عن التميز عبر إنجاز منتجات أو خدمات مناسبة للحاجات وللمعايير بإتباع هدف (العيوب صفر).
 - تقييم الأداء: عبر إستخدام مؤشرات قياس مفهومة من قبل العاملين وتسمح بتقييم النتائج المحققة (معدل الإنتاج المعيب، وعدد الوثائق المتبادلة بالإتصال، وعدد المرتجعات....).
 - تنمية التنبؤ عبر إستباق الأخطاء لتجنب تصحيحها بعد ذلك: أي تنمية مراقبة العمليات منذ تنفيذها، لكن مع التحقق من أسباب الأخطاء لمعالجتها مسبقاً.
 - إضفاء صفة المسؤولية على العاملين فردياً / جماعياً: بمشاركتهم في إتخاذ المبادرات والنتائج.
- ج- **الخيارات الإستراتيجية لمسار الجودة الشاملة:** يمر إنجاز الجودة الشاملة بشكل أساسي عبر:
 - الإلتزام التام من قبل الإدارة.
 - تنفيذ عمليات التشخيص وإختيار المنهج المعد لإدارة الجودة.
 - تحريك كل الأفراد من خلال المعلومات والإعداد المقبول.
 - تطبيق نظام تقييم النتائج.
 - إدراج النتائج الإيجابية في سيرورة التثمين في المؤسسة (على المستوى الفردي والجماعي).
- بإختصار، يتعلق نجاح مسار الجودة الشاملة بقدرة الإدارة في المؤسسة، وخاصة بالقدرة على إقامة مشاركة حقيقية.

هنا لم نتعرض لمنهجيات إدارة الجودة الشاملة بشكل تفصيلي بل إقتصرنا على عرض ما يتعرض منها بإدارة الموارد البشرية بالمعنى الحصري.¹¹⁵

أما بالنسبة لمراحل التطبيق الناجح للجودة الشاملة في المؤسسة تتمثل في خمسة مراحل في الشكل (08):¹¹⁶

الشكل رقم (08) - مراحل التطبيق الناجح للجودة الشاملة في المؤسسة:



المصدر - عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة - الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات -، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، 2008، ص 64.

إذن، من خلال الشكل السابق (08) يمكن شرح المراحل بإختصار وهي:

¹¹⁵ - محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، دار الرضا للنشر، 1999، ص 341-344.

¹¹⁶ - عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة - الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات -، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، 2008، ص 64.

1- المرحلة الصفريّة: وهي مرحلة الإعداد.

2- المرحلة الأولى: وهي مرحلة التخطيط.

3- المرحلة الثانية: التقدير والتقييم، وتشمل على أربع خطوات:

- التقييم الذاتي.

- التقدير التنظيمي.

- المسح الشامل.

- التغذية العكسية.

4- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التطبيق والتنفيذ.

5- المرحلة الرابعة: وهي مرحلة تبادل ونشر الخبرات بين المؤسسات.

من خلال هذه المراحل يتبين أن بداية تطبيق الجودة الشاملة هي المرحلة الصفريّة، وهي في الحقيقة ليست صفريّة بالمفهوم المنطقي، وإنما هي الأرضية التي تنطلق منها الجودة الشاملة، من خلال إعداد وصياغة رسالة المؤسسة أو رؤية المؤسسة ووضع الأهداف التي تريد الوصول إليها ومن ثم إعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة حتى الوصول إلى الإلتزام بتخصيص وتوفير الموارد الضرورية لتطبيق الجودة الشاملة.

وتعتبر مرحلة التخطيط أساس عملية التغيير في المؤسسة والتي يتم فيها إعداد خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة، ثم تدخل العملية مرحلة التقييم والتقدير لضمان توفير المعلومات الضرورية لدعم مرحلة الإعداد والتخطيط. وعند مرحلة التطبيق تبدأ ثمار العملية في الظهور وتتحدد المبادرات التدريبية بشكل واضح للإدارة التنفيذية والعاملين وتبدأ فرق العمل في التشكيل وهي الفرق التي سيكون لها الحق في تقييم وتقويم وتحسين العمليات وتطبيق التغيير. أما المرحلة الأخيرة، فيتم فيها دعوة الأطراف الأخرى في المؤسسة لمشاركة الأطراف التي تشمل المؤسسة الفرعية ووحدات الأعمال الإستراتيجية والفروع والموردين والأقسام المختلفة داخل المؤسسة حيث يتم تبادل ونشر الخبرات والنتائج. يبقى في الأخير، وهو من أهم شيء إلتزام الإدارة العليا بعملية التحسين وخلق لصورة الذهنية الإيجابية للجودة الشاملة في أذهان جميع العاملين بالمؤسسة والتي تصبح الجودة الشاملة ليست مجرد مفهوم أو فلسفة بل ثقافة.¹¹⁷

أما فيما يخص العناصر الرئيسية للجودة الشاملة فنتمثل فيما يلي:

¹¹⁷ - نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 206 - 207.

1- **تخطيط الجودة:** والمقصود بها تحديد الأهداف بدقة متناهية ومعرفة إحتياجات العملاء وتقديرها

ومشاركة العاملين في تحقيق هذه الأهداف وقبلها إشراكهم في عملية التخطيط.

2- **ضبط الجودة:** ومعناها وضع المعايير والمقاييس المناسبة للجودة، وتقييم الأداء الفعلي مقارنة بما

يجب أن يكون وعندها حصر الإنحرافات وتوجيهها وبالتالي تقويم الأداء وتدعيمه.

3- **تحسين الجودة:** وهي فتح المجال للإبداع والإبتكارات وتشجيع المبادرات الهادفة وإقتراح سبل

التحسين عن طريق التدريب والتحفيز ووضع أنظمة تضمن الإحتفاظ بالمكاسب والسعي دوما نحو تحسين

الجودة بصفة دائمة ومستمرة.¹¹⁸

2- التغيرات التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة:

إن التغيرات التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة تتمثل في العناصر التالية:

1- **الثقافة التنظيمية:** نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية كتب " Thomas Watson Junior " وهو

رئيس شركة I.B.M العالمية: "قبل التفوق والنجاح، المؤسسة لابد لها من خلق مجموعة قيم ومعايير

تتحكم في سياسات الفاعلين، بعدها يجب عليها ترسيخ قواعد الإحترام كقناعات، ومن ثم تصنيف

فلسفة أساسية، فروح المؤسسة تلعب دورا أكثر أهمية من الموارد التكنولوجية والإقتصادية"¹¹⁹. وهناك

من عرفها أيضا على أنها "مجموعة المبادئ والتمثلات والقيم، مقسمة بين العمال داخل المؤسسة من

المؤسسات، والتي تنظم طريقة تفكيرهم وتسييرهم، وقيما، نحدد المعايير الإيجابية والسلبية والصيقة

بالأنماط التسييرية للمؤسسة "¹²⁰ في حين عرفها آخرون أنها في "تفاعل مع الثقافات الفرعية

بالمؤسسة من جانب وثقافة البلد في سياق قطاع المؤسسة من جانب آخر".

ونلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على نقطة مهمة جدية بالدراسة ألا وهي الثقافات الفرعية داخل

المؤسسة الواحدة.¹²¹

¹¹⁸ - المرجع نفسه، ص 217.

¹¹⁹ - Mehieddine Cheraïet, **Les Contremaitres de l'usine d'El Hajar, Les relations de travail, formation continue des homes et culture d'entreprise colloque, culture d'entreprise**, Oran, Algérie, Crasc, 1997, p170.

¹²⁰ - Patrick Gilbert, François guérin et autres , **Organisation et comportement, Nouveaux enjeux edition du mod**, France, Paris, 2005, p 141.

¹²¹ - Pierre Morin et Eric Dellovallée, **Le Manager a l'écoute du sociologue**, 5^{eme} editions d'organisation, Paris, 2001, p 40.

إذن، الثقافة التنظيمية هي مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المؤسسة، وتساعد في توجيه السلوك الإنساني داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع وذلك بشرط أن تكون تلك الثقافة مفهومة لدى جميع العاملين بالمؤسسة وأن يكون جميع العاملين قادرين على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم. والتي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل في:

- 1- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- 2- الإيمان بضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجرى داخل المؤسسة.
- 3- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمؤسسة.
- 4- الإيمان بأهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.
- 5- الإيمان بأن تحقيق المؤسسة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
- 6- الإيمان بضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
- 7- الإيمان الكامل بضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتلافيها بدلا من معاقبة المخطأ.
- 8- الإيمان بضرورة التعرف على إحتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
- 9- الإيمان بضرورة أن تعمل كافة إدارات المؤسسة في تناغم وتناسق من إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات، فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد.
- 10- الإيمان بأن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها ولنبدأ من جديد مع الاستفادة من أخطاؤنا.

11- الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.

12- الإيمان أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.

وأخيرا الثقافة التنظيمية تساعد كل من يعمل في المؤسسة على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الأمر الذي يضمن بقاء المؤسسة وإستمرارها.¹²²

2- الهيكل التنظيمي: لقد أثبت التطبيق العملي للهيكل التنظيمية التقليدية "العمودية" والتي يطلق عليها لفظ الهيدراكية والمسؤوليات الإدارية المتعددة فشله لما يسببه من مشاكل معروفة أهمها:

ضعف التنسيق، البطء في إتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال، طول خط الإتصالات بالشكل الذي يتسبب في ضعف الروابط الإجتماعية بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، المبالغة في تقسيم العمل الأمر تسبب في

¹²² - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 230 - 231.

وضع حواجز بين الوحدات الإدارية، النظرة الجزئية للإدارات المختلفة كنتيجة للتخصص الدقيق وإنحسار الإهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدة.

ولهذا، جاءت الجودة الشاملة لتحطم تلك الهياكل التنظيمية التقليدية وتنادي بهياكل تنظيمية أفقية:

1- تنظر إلى المؤسسة على أنها فرق عمل متكاملة يناسب العمل بينها بشكل أفقي وعمودي في آن واحد.

2- يحول أسلوب النشاط، من أسلوب الأعمال - عمل واحد يجرى تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد أو مجموعة واحدة- إلى أسلوب العمليات- ويعني أن العمل يجرى تقسيمه إلى سلسلة كل مرحلة ينفذها فردا أو مجموعة عمل واحدة وبحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة.

3- تعيد تصميم الأدوار داخل المؤسسة عبر جميع المستويات الإدارية وذلك من خلال تنفيذ سليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف، فالعاملون يجب أن يعرفوا في ظل هذا التحول ما هو مطلوب منهم بشكل واضح دقيق بما يسهم في تحقيق الإنسجام فيما بينهم ويمنع حدوث الصراعات.

4 -تمكن المؤسسات كبيرة الحجم من اللجوء إلى المصفوفة التنظيمية التي تقوم على أساس لامركزية الأداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزي.

5- تخضع العاملين لمزيد من عمليات التعلم والتدريب المستمرين الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم وذلك بغية التغلب على إتساع نطاق إشراف الرؤساء المترتب على اللجوء إلى هذه التنظيمات الأفقية.

3- إعادة تصميم العمليات: إذا كان التصميم القديم يعتمد أساسا على التحديد السابق لرغبات

المستهلكين وإدخال التغيرات والتعديلات التي قد تطرأ في رغبات المستهلكين على هذا التصميم... فإن ذلك الأمر لم يعد متناسبا مع منهجية الجودة الشاملة التي تتطلب إحداث تغيرات جوهرية في كل شيء، فالتصميم يجب أن يكون جيدا ليحقق درجة عالية من التطابق بين المتطلبات الفنية ورغبات المستهلكين. أي أن الجودة الشاملة تتطلب إعادة هندسة العمليات بمعنى: الجودة العالية في الأداء، الخدمة السريعة المتطورة، تخفيض تكلفة الأداء، التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الذاتية، البعد عن البيروقراطية والتمسك الأعمى باللوائح والقوانين. أي نبدأ من جديد ومن الصفر، لا مجال للترميم أو الإصلاح، ضرورة

دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة، تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل، توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات، تبني أسلوب حلقات الجودة. ومن كل ما سبق نجد أن الهندرة تستهدف "العمليات" وليس "الهياكل التنظيمية".¹²³

4- الأنظمة والسياسات: يقصد بالأنظمة القوانين الداخلية التي يجب الإلتزام بها من قبل جميع العاملين بالمؤسسة ومن أمثلة تلك الأنظمة النظام الإنتاجي والمالي ونظام التخزين. وما تتطلبه الجودة الشاملة هنا ضرورة جعل النظام أكثر تحديدا وتفصيلا في عملية التطبيق وذلك من خلال تفريع النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية عند الحاجة.

أما فيما يخص السياسات فيقصد بها القواعد العامة التي تسهم في توجيه التفكير في مجالات إتخاذ القرارات وأداء الواجبات وممارسة السلطات. وما تتطلبه الجودة الشاملة هنا ضرورة توفير صفة المرونة في هذه السياسات كي لا تصبح عائقا يحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها ولكن مع ضرورة الحذر من أن المبالغة في تحقيق المرونة قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام.

5- النمط القيادي: يتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجواله أو المرئية بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل أي يقضون معظم أوقاتهم بجانب مرؤوسيههم خلال تنفيذهم لمهامهم حيث يكونوا قريبين من المشاكل التفصيلية التي تصادفهم ومن موقع الحدث. ويحقق ذلك النوع من الإدارة الفوائد التالية:

- تطبق عملية الرقابة اللاصقة والوقائية في آن واحد حيث تكشف الخطأ قبل وقوعه أو عند حدوثه.
- كسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب الرؤساء ذلك من خلال تواجد المدير لمعظم الوقت لدى المرؤوسين.
- تخرج المديرين من مكاتبهم وتضعهم على أرض الواقع ومن ثم تصبح نظرتهم للأمور نظرة موضوعية واقعية.
- تخفف من الروتين إلى أدنى حد ممكن وذلك من خلال تبني الرؤساء لأسلوب الإتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الإتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم.
- تؤدي إلى الإلتحام الكامل بين الإدارة بمفهومها النظري والتنفيذي الأمر الذي يضع العملية الإدارية موضع التطبيق العملي.

¹²³ - المرجع نفسه، ص 232 - 235.

- تؤدي على تحقيق درجة عالية من التفاعل والإنسجام بين الرؤساء والمرؤوسين بما يسهم في زرع الولاء والانتماء للمؤسسة.

6- أسلوب تنفيذ العمل: إن تحقيق منهجية الجودة الشاملة لا يكون إلا من خلال عمل فريق وروح التعاون وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية ويتجسد أسلوب العمل الجماعي من ثلاث تشكيلات تنظيمية:

- **فرق العمل:** هنا يتم النظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه مكون من فرق عمل، فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل يجب أن تتفاعل مع بعضها الأمر الذي يستلزم كسر الحواجز الإدارية بينها كي تعمل بحرية ومرونة دون عائق.

- **حلقات الجودة:** هي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل وإقتراح حلول لها، ولا يقتصر عملها على مجال معين.

- **جماعات العمل:** هي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج السلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية لها أي علاقة بالجوانب الإدارية، كما أن طبيعة عملها متحرکا وليس ثابتا.¹²⁴

3- الأبعاد الدولية للجودة الشاملة:

إن موضوع الجودة يحتل مكانة و إهتماما كبيرين في الأسواق والتجارة الدولية. ففي السوق الدولي ة الجديدة نجد أن شروط الجودة الكامنة في خصائص السلعة، هي الأساس الرئيسي في المفاوضات، بحيث يكون لدى كل من المنتجين والموزعين وتجار الجملة والتجزئة والبائعين والمستهلكين فهم مشترك لمكونات جودة مقبولة لسلعة ما.

بالإضافة إلى أن المحاولات لإرساء قواعد لجودة أفضل على نطاق دولي ينتج عنها حاجة إلى مواصفات قياسية لجودة دولية.

¹²⁴ - المرجع نفسه، ص 235 - 238.

وقد وضعت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس الخطوط الإرشادية للجودة والتي تعرف بسلسلة الإيزو 9000 باعتبارها منظمة دولية متخصصة بالمواصفات القياسية الدولية وتضم عددا من المؤسسات القومية للمواصفات القياسية. ويمكننا أن نحدد أهم الأبعاد الدولية للجودة في:

1- بعد المنافسة الدولية: إن التغيرات السياسية والإقتصادية التي تجتاح العالم ستؤثر في كيفية توقيت تبادل السلع المنتجة إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وستكون جودة السلعة هي الأساس الشائع للإتصالات التجارية. ومن ثم يجب أن تهتم المؤسسات والشركات بالتالي:

1- تحول بعض الدول من كونها دولا أعضاء وتحالفات تجارية، إلى دول متنافسة تجاريا.

2- تخفيض زمن دورة الإنتاج لمواجهة مسيرة الإنتاج الدولي المتعدد.

3- زيادة الجهود لمسايرة ظاهرة تقليل طول دورة حياة السلع.

4- زيادة التجاوب بهدف مواجهة الحاجة إلى العمل المشترك للقوى البشرية.

5- لمواجهة المشاكل المصاحبة لتخطي الحواجز الثقافية المتعارضة بين الدول.

6- الحاجة المتزايدة إلى الإتصالات والتعاون الدولي.

7- الحاجة إلى التنسيق بين الشركات المتعددة الجنسية والتعاون فيما بينها وتوفير السلع العديدة.

8- تخفيض القيود التجارية.

2- بعد المواصفات المعيارية الدولية: تضع المواصفات القياسية المعيارية الأسس اللازمة للتطابق

الدولي، إذ يجب على كافة الشركات والمؤسسات التي تتوقع المنافسة في الأسواق الدولية أن تتوافق أعمالها وسلعها مع هذه المواصفات.

فلقد تطور الكثير من هذه المواصفات كرد فعل مباشر للتفاعل في الأسواق الدولية. ورغم أن لكل دولة مواصفاتها القياسية الخاصة بها، إلا أن هناك مواصفات معيارية عالمية موحدة تطبق على جميع المشاركين في السوق الدولي.

وقد أدت الصعوبات الناشئة عن الارتباط بالقواعد القومية المختلفة وقدراتها إلى النداء بضرورة

تنميط المواصفات القياسية. فبدلا من وجود مواصفات قياسية أوروبية وأخرى أمريكية وثالثة آسيوية . وهكذا، فإنه من الأفضل وجود مواصفات قياسية عالمية دولية تطبق على الجميع.

ولقد تطورت هذه المواصفات الموحدة كنتيجة للإشتراك في الإيزو 9000 السائد على المستوى الدولي، وبعكس الإعتقاد القائل بأن الإيزو 9000 ليس في حد ذاته مواصفات قياسية بمعناه المعرفي، وإنما عبارة عن الأسلوب الذي يمكن للشركة من خلاله إتباع المواصفات القياسية.

وبالتالي يمكن للإيزو القيام بعملية مراجعة شاملة مع وضع الخطوط الإرشادية للشركات لكي تصمم وتنتج وتركب وتعاين وتعبئ وتسوق سلعها. ومن هذا المنطلق يمكن للمواصفات المعيارية القياسية أن تخلق طرائق متنوعة للتعرف على المؤسسات التي تغطي توقعات الجودة وبالتالي يمكن من خلال هذه المواصفات توحيد الأسواق الدولية.

3- بعد الإتفاقيات الدولية: إن الإتفاقيات الدولية التي تعقد حاليا في أجزاء مختلفة من العالم سيكون لها أثرها في المواصفات القياسية الدولية للجودة. **فالإتفاقيات النافذة وإتفاقيات منظمة التجارة العالمية** على سبيل المثال ستفرض الكيفية التي ستعالج بها قرارات جودة السلعة في السوق الدولي.

وإن منظمة التجارة العالمية على سبيل المثال تتضمن إتفاقا يختص بالفحص قبل الشحن، فالشركات والمؤسسات داخل وخارج الحدود الإقتصادية ستتأثر بالتغيرات في العمليات الإقتصادية والمواصفات القياسية للصناعة.

4- بعد جوائز الجودة: لقد أنشئت عدة جوائز للجودة لتشجيع المشاركة الفعالة في مجال حركة الجودة الشاملة. فعلى المستوى الدولي جذبت الجائزة العالمية الأوروبية للجودة والتي تلقي الضوء على التركيز الأوروبي السائد للجودة على معظم الطلبات في كل أنحاء العالم.

وقد وضعت منظمة **نيجيريا** للتوحيد القياسي حديثا شهادات المواصفات القياسية وجوائز للشركات المحلية التي تحقق المواصفات القياسية للجودة العالمية. وعلى مستوى **الولايات المتحدة** أصبحت جائزة **"مالكولم بالدريج للجودة - Malcolm Baldrige Award"** وزير التجارة الأمريكي حتى عام 1987 أهم وأرقى وأشمل جائزة في وزارة التجارة الأمريكية. إذ أن هذه الجائزة التي بدأت في عام 1988 في ذكرى تأسيس **مالكولم بالدريج**، تهدف إلى تكريم وتشجيع الشركات التي أظهرت إلتزاما كبيرا في تحسين الجودة. أي تشجيع الوعي الخاص بالجودة في الصناعات الأمريكية وإعدادها لكي تكون أكثر تنافسية في الأسواق الدولية.

5- بعد التغيير: تتطلب المنافسة الدولية القدرة على مواجهة التغيير، وعلى كافة المؤسسات والشركات أن تعد نفسها الإعداد الجيد لهذا التغيير الضروري، ويجب أن يتم هذا التغيير بهدف:

- إخبار كل مستهلك وزيون في أي سوق دولي بالتغيرات المتوقعة.

- إشراك كافة العاملين في التغييرات.
- إيضاح الفوائد الناتجة عن تحسين الجودة والتغيير في الأسواق الدولية.
- إحداث التغيير في الأسواق الدولية بفترات متقطعة.
- تطوير التغييرات الدولية وإعتبارها مرحلة لتحسين الأعمال بشكل أفضل ولأشياء أفضل.¹²⁵

4- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الجودة:

إن إدارة الجودة الشاملة لا تتعارض مع أنظمة إدارة الجودة (iso, 9000) بالرغم من وجود فارق بينهما وهناك علاقة بينهما، فالمؤسسات التي لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى الحصول على شهادة المطابقة، والتي لديها شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة. أما التي لم تطبق برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة، فمن أين تبدأ من أحدهما أم كلاهما؟، وإن الحصول على شهادة المطابقة يمكنها من التوجه نحو تطبيق الأساليب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ولهذا نجد رغبة المؤسسات في أن تتطور مواصفات (iso, 9000) بإتجاه إدارة الجودة الشاملة. وهذا ما أخذته بالإعتبار منظمة (iso) والتي ركزت على الزبون، حيث يمثل هذا التعديل في جوهره تناغماً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة (iso/ 9000 2000).¹²⁶

5- مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

بعد تطرقنا لمجموعة من العناصر سابقاً المتعلقة بالجودة الشاملة كنهج إداري حديث، يمكن إجراء مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية للمؤسسات التي عهدناها في السابق، والجدول التالي يوضح الفروقات بين الإدارة التقليدية، والإدارة المعاصرة أي إدارة الجودة الشاملة.¹²⁷

جدول رقم (01)- مقارنة بين الإدارة التقليدية، والإدارة المعاصرة إدارة الجودة الشاملة:

مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة (والإدارة المعاصرة)

¹²⁵- المرجع نفسه، ص 238- 242.

¹²⁶- لجين الشور، المرجع السابق، ص 7- 12.

¹²⁷- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، 57- 58.

الهدف الكلي	تعظيم العائد على الإستثمار	تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
التخطيط	تركيز على المدى القصير	تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل
أسلوب العمل	فردى	جماعى، تعاونى (فرق العمل)
المسؤولية	شخصية، جزئية	جماعية، شاملة
القيادة الإدارية	سلطوية وإصدار أوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
السلطة	مركزية	لامركزية وتأكيد على تفويض السلطة
التحفيز	مادى (الفرد رجل إقتصادي)	مادى ومعنوي بأن واحد
السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
الربح	من خلال كمية الإنتاج	من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون
هدف الرقابة	كشف الاخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية
التخصص	ضيق وفردى	واسع من خلال فرق العمل
حل المشاكل	فردى	جماعى
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة
أسلوب الرقابة	بعدية	متزامنة ومرحلية وبعدية بأن واحد
علاقات العمل	الشك	الثقة العالية بين الرؤساء والمرووسين
هدف الإنتاج	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	الجودة العالية
التطوير والتحسين	عند الحاجة والضرورة	مستمر
محور العمل الإدارى	التنسيق	التنسيق والتكامل
إهتمام الأفراد	الأمان والإستقرار الوظيفى	النمو والتطور
توجيه الأفراد	لحب العمل	لزرع الولاء والانتماء للمؤسسة
تنمية الأفراد	التدريب عند الحاجة	التدريب والتنمية المستمرين + تنمية ذاتية
مسؤولية الجودة	محصورة في جهة معينة	مسؤولية الجميع
الزبون	خارجى فقط	داخلى (سلسلة الجودة) وخارجى
الموردون	خصوم	خير معين
شراء المستلزمات	الشراء بأقل سعر هو الهدف	الشراء بما يخدم الجودة

اللوائح والأنظمة	تمسك والتزام حرفي وتام بها	مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة
علاقات السلطة	الفصل بين السلطة التنفيذية والإستشارية	الجمع بين السلطتين في فريق واحد

المصدر - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 57- 58.

6- معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات:

عدم الالتزام واللامبالاة للإدارة العليا، وعدم وضوح أهداف الجودة الشاملة والتأكيد على كونها فلسفة إدارية، عدم وجود سياسات خاصة بجودة الإنتاج، الافتراض الخاطئ ب أن حلقات الجودة تعني التحكم بالجودة، عدم الفهم الصحيح لمفهومها من حيث كونها تحقق التعاون والتفاهم والفخر بمنتجات وإنجازات المؤسسة، عدم الوعي بإرتباط الجودة الشاملة بإدارة التحسين في المؤسسة، ضعف البحث السوقي والجهل بمتطلبات الأسواق وعدم وجود إحصائيات سوقية، ضعف إستخدام الإحصاء في المؤسسات، وعدم الإلتزام بتدريب العاملين على تقنيات الإحصاء، وعدم الإقتناع بإستخدام الإدارات الإحصائية¹²⁸، التركيز على أساليب معينة في الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق الجودة الشاملة، عدم إنتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق، تبني طرق وأساليب لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة، مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات، توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.¹²⁹

ومن جهة أخرى، حذر "ديمينغ" من الأمراض القاتلة للجودة وهي سبعة حسب:

- عدم ثبات الغرض لتخطيط المنتج والخدمة.
- النظر إلى الأرباح القصيرة المدى.
- عدم تقييم الأداء.
- عدم المرونة بالإدارة.
- إستخدام الإدارة المرئية دون النظر إلى الأرقام المجهولة أو الحقيقية.
- التفريط بالتكلفة الطيبة.
- التفريط بالتكلفة القانونية.

¹²⁸ - عبد الله بن أحمد الزهراني، المرجع السابق، ص 22.

- مسعد محمد زياد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، جامعة الخرطوم، ص 1، بتاريخ ¹²⁹ www.google.fr/2012/08/3، الساعة 10.00 صباحاً،

أما بالنسبة لمعوقات الجودة الشاملة حسب "ديمينغ"، فهي عدم تحقيق مبادئه السابقة ويمكن إجازتها فيما يلي:

- الحلول الافتراضية البعيدة عن الواقع.
- الأمل بالحلول الفورية أو الحلول الترقيعية بالمفهوم المعاصر.
- التعليم الخاطئ سواء فيما يخص المعنيين بالتعليم أو محاور التعليم نتيجة التشخيص الخاطئ.
- البحث عن الأمثلة للمشاكل ومحاولة القيام بالإسقاط ومعلوم أن لكل مشكلة حلا مناسباً لها.
- التعليم السيء للطرق الإحصائية خاصة وأنه يركز كثيراً على الطرق الإحصائية.
- الإنطلاقات الفاشلة من المؤكد أنها تؤدي إلى النتائج الفاشلة.
- استخدام المعايير العسكرية بالمصانع أي رفض الأساليب التي تقوم عليها الإدارة التقليدية والتي تشبه الأنظمة العسكرية.
- الاستخدام السيء للحاسب الآلي.
- نقص النماذج.
- الافتراض بضرورة مطابقة المواصفات فقط.
- الحاجة لتوافر الإمكانيات والجهود.
- العمل الانفرادي.
- مغالطة مبدأ صفر عيب.
- النظر للربح القصير الأمد.
- عدم دعم الإدارة العليا.
- عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة.¹³⁰

وبناءً على ما سبق، يتبين أن معوقات الجودة الشاملة حسب بعض المفكرين والرواد تتركز حول فقدان الثقة في المدير، الاتصالات الرديئة وغير الناجعة، عدم انضباط العاملين، ضيق الوقت، الأفراد في الرأي، سوء نظام المكافآت والحوافز.

وهذه العناصر هي فعلاً معوقات وعراقيل تقف أمام تطبيق الجودة الشاملة خاصة في قطاع الخدمات العمومية التي لا تهدف إلى الربح والتي تسييرها أنظمة أقل ما يقال عنها أنها بيروقراطية، بالمفهوم السلبي، وغير مرنة، فهذا المدير عين من الأعلى ولا يحظى بثقة العاملين وربما ليس هو الرجل المناسب

¹³⁰ - نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 214-215.

في المكان المناسب، أما الإتصالات فهي الغائب الأكبر في المؤسسات العمومية، والإتصالات إن وجدت بها فهي ضيقة ورسمية ومحدودة، تتميز بالإنفراد في الرأي وغلق المنافذ أمام العاملين، ونتيجة للعنصر الأول والثاني نتج سلوكا للعاملين يتصف بالإنضباط واللامبالاة.

وهناك من يعتقد أن الجودة الشاملة هي تقنية أو آلة بحيث عندما تشغل تحقق أهدافها بسرعة، والعكس هو الصحيح، وتتطلب الوقت الكافي والعمل الدؤوب والمتواصل ولا يجب إستباق الأحداث. ويبقى نظام الحوافز والمكافآت، فحتى الراتب الذي كان في يوم ما يعتبر من الحوافز أصبح دون معنى أو تأثير في نفسية العاملين بهذه المؤسسات، ونتيجة لقوانينها الجامدة وغير المرنة لا تستطيع تحقيق هذا المطلب أي التحفيز والمكافآت، وبالتالي لا يمكن شحذ همم العمال وبعث روح العمل الجدي فيهم، أو دفعهم لمضاعفة العمل.¹³¹

إذن، هناك من ركز من المفكرين والمهتمين على المعوقات: **التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا** مما يشكل عائقا أمام تطبيق النهج الإداري الجديد، ويعود السبب في ذلك إلى أن تغيير هذه القيادات لا يتيح الفرصة الكافية من أجل هذا التطبيق، وذلك بسبب إحصائية إختلاف تفكير وقناعات القيادة الجديدة عن القيادة السابقة، مما يدفعها إلى إحداث تعديلات في خطة التغيير السابقة، وبالتالي تبرز إحصائية وجود تغييرات متكررة على خطة العمل المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة، وهذا يؤدي إلى حدوث تشويش وإضطراب لدى العاملين، كذلك **عدم قناعة الإدارة العليا بالتدريب** ويتمثل بإقناع القيادة الإدارية العليا بأهمية التدريب بالنسبة لها، وأنه مطلب أساسي لتطبيق برنامجها، فقد تعتقد بأن التعليم والتدريب بالنسبة لها مساسا لسمعتها ومكانتها وكفاءتها الوظيفية، وأيضا **عدم مرونة القوانين والأنظمة** يمثل عائقا في تطبيقها، حيث يتطلب توفير مناخ قانوني ولوائح مناسبة تسهل من عملية تطبيق هذا النهج الجديد، وإذا نظرنا إلى هذه الناحية في الجهاز الحكومي، نجد أن القوانين واللوائح النازمة للعمل فيه لا تتصف بالمرونة، وتغيرها يتطلب إجراءات كثيرة، ودراسات وموافقات عدة، وكذا **صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل** ويرجع ذلك إلى أن معظم العمل الحكومي ذو طابع خدمي إنتاجيته غير ملموسة، فيواجه بصعوبة تقييمه، وتحتاج عملية التقييم إلى وضع معايير تتناسب مع طبيعة العمل هذه، بالإضافة إلى ما سبق **كبر حجم الجمهور وتنوع فئاته وقلة الإمكانيات المالية**، ونقص الكفاءات البشرية وذلك بسبب إنخفاض الرواتب في الجهاز الحكومي مقارنة بالمؤسسات القطاع الخاص، وكذلك ضعف سياسة الحفز الإنساني بسبب نقص الموارد المالية في بعض الأحيان، وخاصة في البلدان النامية، وكذا، **صعوبة التنفيذ** خاصة

¹³¹ - المرجع نفسه، ص 217.

في المؤسسات ذات حجم كبير وهيكلها التنظيمية متشعبة لحد كبير، تستغرق مدة زمنية طويلة وجهود اكبر ومتواصلة، ومما يزيد الأمور صعوبة وتعقيدا هيمنة المناخ البيروقراطي والروتين العقيم، وقنوات الإتصال البطيئة فيها. وأخيرا، ضعف مستوى التحفيز يؤدي إلى ضعف الإنتماء.¹³²

7- حلقات الجودة الشاملة:

إن نقد رواد الجودة الشاملة الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يأخذ الشكل العمودي، والذي يتسم بإعطاء الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، وهذا الشكل لا يتماشى مع أهدافها ومبادئها الشيء الذي جعل هؤلاء الرواد يلجئون إلى تغيير شكل الهيكل التنظيمي ليصبح أفقيا، حيث العمل فيه يقوم على المشاركة الجماعية للعاملين في إتخاذ القرارات وهي نفس الفكرة لدى الإدارة اليابانية التي ترى أن مصدر المشكلات هو النظام الإداري أو المديرين وليس العاملين، وللتقليل من هذه الأخطاء تم الإهتمام إلى خلق فرق العمل في تصميم طرق الإنتاج لأنهم أفضل من المديرين في معرفة عملهم أكثر.

وعلى هذا الأساس، طبقت في الإدارة اليابانية حلقات الجودة، فهي تعني مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملا متشابها أو مترابطا، يتقابلون بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل وحل مشكلات الجودة والإنتاج وتحسين الأداء، وحتى نقوم بهذه المهام فهي تتبع القواعد والفرضيات التالية:

- إن كل عامل مسؤول عن عمله، وأنه يرغب في أن يؤدي عمله هذا بكفاءة وإتقان.
- إن كل عامل هو خير خبير في إكتشاف وحل مشكلات الجودة المتعلقة بعمله.
- إن التحسينات في الجودة وفي مستوى أداء لابد وأن تأتي من أفراد مدربين وملتزمين.
- كما أن حلقات الجودة تتميز بعدة خصائص يتمثل فيما يلي:
- أن الإنتساب إلى الحلقة إختياري.
- تتحمل الإدارة العليا كافة المصاريف.
- تجتمع أفراد الحلقة بعد أوقات العمل الرسمي.
- كل حلقة يرأسها مشرف على العمل.
- أعضاء الحلقة يختارون الموضوع الذي يرغبون في مناقشته بشرط أن يكون مرتبط بمشكلات الإنتاج والعمل.
- يتراوح أعضاء الحلقة من 4 - 12 عضوا ينتمون إلى مجال عمل واحد.

¹³² - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 234 - 237.

- يتلقى لأعضاء تدريباً مستمراً على مفاهيم الرقابة على الجودة وأساليب وتحليل المشكلات.

- يجتمع أفراد الحلقة دوراً، عادة مرة في الأسبوع.

وبفضل عمل هذه الحلقات تمكنت الإدارة اليابانية من تحقيق الجودة ومراقبتها وحل المشكلات قبل

وقوعها والبحث عنها وإستشرافها، كما أنها إستفادت من العمل الجماعي مما حفز العاملين وجعلهم

يبدعون ويظهرون مهارتهم في مجال عملهم.¹³³

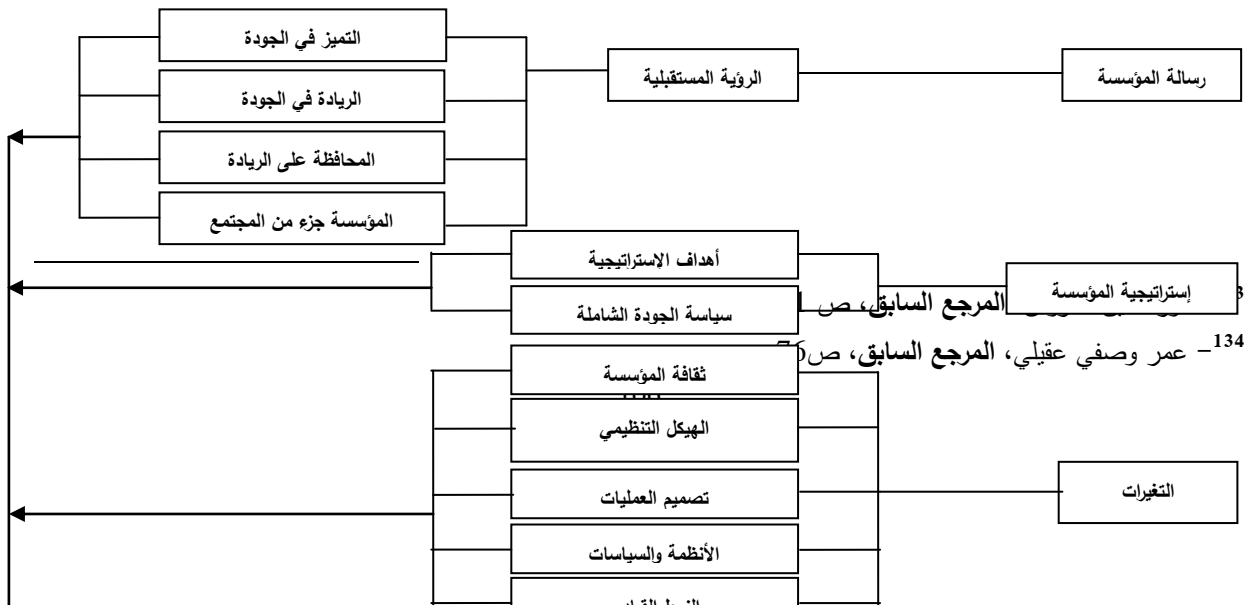
8- المنهجية المتكاملة للجودة الشاملة:

تتمثل منهجية الجودة الشاملة على مجموعة من المكونات الرئيسية والأساسية وعددها ستة، حيث

يتضمن كل منها عدداً من الأركان الفرعية، يشكل مجموعها الإستراتيجية العامة للجودة الشاملة، التي

وصفناها بالمنهجية العامة والشكل (09) يوضحها:¹³⁴

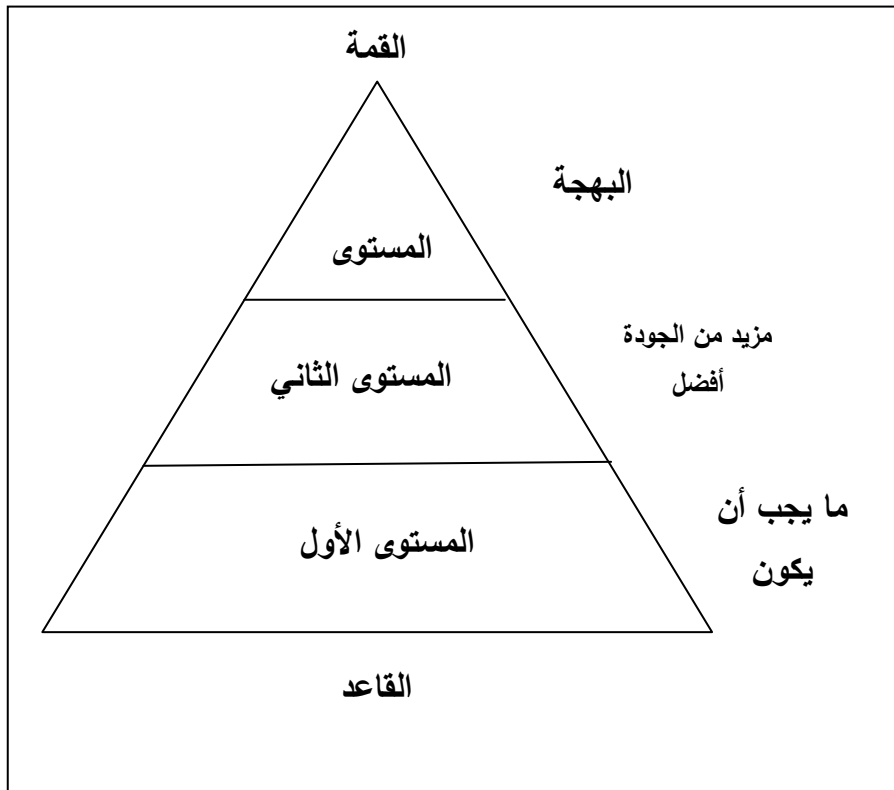
الشكل رقم (09) - المنهجية المتكاملة للجودة الشاملة:



ثانياً - إتجاهات ومدارس الجودة الشاملة: نماذج تطبيقها

يتضح لنا من خلال ما تقدم أن منهجية الجودة الشاملة في المؤسسة، يجب أن تبنى في مسعى لتحقيق حد الكمال في مستوى جودة خدماتها، من أجل تحقيق التفوق على الآخرين. وإن تحقيق هذا المستوى من كمال الجودة، لا يمكن للمؤسسة أن تبلغه بدفعة واحدة لتحقيق الرضا العالي المستوى والسعادة لدى زبائنهم، وإنما عليها أن تحققه على دفعات أو على مستويات متدرجة هرمية، وفق ما قدمه لنا المفكر "تورباكي كانو - Norbaki Kano" على غرار هرم "ماسلو" لتدرج الحاجات الإنسانية. فقد أوضح "كانو" أن هذا الهرم يتكون من ثلاث درجات أو مستويات هرمية، والمؤسسات التي تريد تطبيق منهجية صحيحة للجودة الشاملة، عليها أن تحقق المستوى (الدرجة) الأول من الجودة وتوطد نفسها جيدا فيه، ومن ثم تتطرق لتحقيق المستوى الثاني فالثالث، لتصل إلى حد الكمال في جودة خدماتها التي تقدمها لزبائنهم. وفيما يلي شكل توضيحي (10) لهذه المستويات أو الدرجات الهرمية للجودة الشاملة كما وضعها "كانو".¹³⁵

الشكل رقم (10) - هرم الجودة الشاملة:



المصدر - المرجع نفسه، ص 46.

¹³⁵ - المرجع نفسه، ص 46.

المستوى الأول: يمثل هذا المستوى أو الدرجة من الجودة الحد الأدنى من المزايا التي يجب أن تتوفر في السلعة أو الخدمة، التي يتوقع العميل الحصول عليها بعد شرائه للسلعة أو إقتائه للخدمة، وعادة ما تكون هذه المزايا معروفة له مسبقا ومتأكد من الحصول عليها. فالزبون الذي يدخل مطعمًا معينًا يعرفه، يتوقع أن يحصل على لحم طازج، ومائدة وصحون وملاعق... إلخ نظيفة، فإذا لم يقدم المطعم له هذه الجوانب من جودة الخدمة، سوف يستاء ويشعر بعدم الرضا.

المستوى الثاني: يشتمل على مزايا المستوى الأول لكن بمستوى جودة أعلى ومزايا إضافية مثل: نظافة متميزة، مذاق اللحم والمأكولات متميز، تنوع كبير في الأصناف، مكان هادئ ومريح، موسيقى خفيفة. هذه المزايا الإضافية من جودة الخدمة، تحقق درجة رضا أعلى لدى الزبون من المستوى الأول.

المستوى الثالث: يشتمل هذا المستوى على جوانب من الجودة لم يكن الزبون يتوقع الحصول عليها، فهي لا تحدث الرضا العالي لديه فحسب، بل تدخل البهجة والسرور إلى نفسه، ذلك لأنها فاقت توقعاته، وتجعله يرضى تماما عن الخدمة، ويتحقق لديه الولاء للمؤسسة، ومثال عليها إيصال الزبون بإحدى سيارات المطعم مجانًا للمكان الذي يقصده إذا لم يكن متوفر لديه سيارة، أو تقديم هدايا عينية للزبائن. ومن خلال الهرم السابق (الشكل رقم 10) نرى أن المؤسسة أن تتدرج في تقديم مستوى الجودة لزبائنهم، فالفقرة السريعة دون هذا التدرج قد يكون مغامرة، إذ يحتاج الأمر إلى إمكانيات وتخطيط مسبق، أضف إلى ذلك أن التدرج يعتبر بمثابة التحدي والحافز للمؤسسة لتصل إلى حد الكمال في مستوى الجودة مستقبلاً، فهو يساعدها على توفير مستلزمات ومتطلبات كل مستوى والعمل على تحقيقه، ويكون بمثابة القاعدة لتحقيق المستوى التالي وهكذا، مما يمكن المؤسسة من تلبية إحتياجات كل مستوى بشكل ملائم ومناسب ومدرّوس.¹³⁶

بالإضافة إلى ما سبق، فإن الفكر الإداري المعاصر يضم ثلاث مدارس رئيسية وظهرت كلها بدءاً من منتصف القرن الماضي وهي:

1- الإدارة بالأهداف.

2- التطوير التنظيمي.

3- إدارة الجودة الشاملة، وإن كانت حديثة العهد إلا أن جذورها تعود إلى نهاية الحرب العالمية الثانية وإشتغال المنافسة بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية مما حفز على إنتشار إدارة الجودة الشاملة التي عرفت العديد من الرواد ساهموا بشكل كبير في بعث هذا الأسلوب الإداري الحديث الذي أصبح الآن

¹³⁶ - المرجع نفسه، ص 47.

حديث الدول والمؤسسات، لكن من الناحية التاريخية، فإن الجودة الشاملة مرت بالعديد من المراحل بداية بمرحلة ما قبل الثورة الصناعية ثم مرحلة ما بعد الثورة الصناعية وتليها مرحلة الإدارة العلمية ثم مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة لتأتي فيما بعد مرحلة تأكيد الجودة فإدارة الجودة الإستراتيجية وتنتهي مع مرحلة إدارة الجودة الشاملة، ومن بين الرواد الأساسيين نذكر: **وليم إدواردز ديمينغ، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، جوزيف جوبلونسكي، كاورو إشكاوا،** وسنقدم باختصار إسهامات كل من **ديمينغ وجوران و كروسبي** نظرا لأهميتهم في بعث هذه الفلسفة الجديدة في مجال الإدارة.

وتجدر الإشارة نتيجة لهذا التعدد فإنه يمكن تصنيف هذه النماذج إلى مجموعتين على أساس عنصر الزمن لظهورها وهي:

أولاً- النماذج القديمة (نماذج الرواد):

وهي تشمل الإسهامات الأساسية للرواد الأوائل للجودة الشاملة، والتي وضع من خلالها الرواد المبادئ والرؤية الخاصة بكل منهم وهم:

- 1- **وليم إدواردز ديمينغ W. Edwards Deming**: يعتبر المستشار الأمريكي **ديمينغ** بمثابة الأب الذي قاد إدارة الجودة الشاملة، نظرا للإسهامات العديدة والهادفة التي قدمها في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيق الخرائط الإحصائية، وقد ركز على ضرورة قيام المؤسسة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل، ويتوقف مفهوم الجودة الشاملة عنده من خلال حملة من خلال أربعة عشرة معيارا:

 - تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
 - التكيف مع الفلسفة الجديدة تقوم على اعتبار أن المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهذر والضياع في المادة الأولية وإنخفاض كفاءة العاملين والتأخير في الإنجاز.....
 - اعتماد الفحص والتفتيش باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.

-التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر.

-التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات.

-إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب.¹³⁷

-تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة وتعني تحسين العملية الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية.

¹³⁷ - نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 208- 209.

-إبعاد الخوف من خلال جعل العاملين يعرفون المشاكل وبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون خوف أو تردد.

-إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات أي كسر الحدود الموضوعة بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوياً وكفريق.

-تقليل الشعارات والأهداف الرقمية التي لا يمكن تحقيقها.

-تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل عامل على حدة والتركيز على تكوين فريق العمل.

-إزالة العوائق في الإتصالات.

-تأسيس البرامج التطويرية من تعليم وتطوير مستمر للأفراد وبمهارات جديدة.

-تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين في الأداء وإعتماد

سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل القديمة وتتحية الطرق القديمة وإستبدالها بأساليب جديدة.¹³⁸

تأسيساً على ما جاء أعلاه بالإمكان تحديد الأبعاد الفلسفية للجودة تتمثل في هدف الولاء أو الثبات، وكذا التحسين المستمر، وأيضا التنسيق بين الوظائف.

وقد وضع "ديمينج" نقاطه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه إسم مثلث " ديمينج " ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفته في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال الجودة الشاملة.¹³⁹

2- جوزيف جوران Joseph Juran: هناك من يعتبره المعلم الأول للجودة في العالم وهو مهندس

وقانوني وإحصائي متميز وكان عمله في مجال الصناعة بالولايات المتحدة الأمريكية، ألف العديد من

الكتب وقدم العديد من المحاضرات في إدارة الجودة الشاملة خلال ثلاثة عقود من الزمن في 40 دولة

وأسس مؤسسته في الثمانينيات. يرى أن المهمة الأساسية للجودة هي تنمية برنامج للإنتاج والخدمات

يقابل إحتياجات الزبائن واعتمد على التخطيط داخل المؤسسة و اعتقد أن الجودة تتحقق حينما يكون

العمال قادرين على إنتاج المنتجات والخدمات التي تتلاءم توقعات المستقبل، وقدم فكرة أن تكون الجودة

¹³⁸ - المرجع نفسه، ص 208 - 209.

¹³⁹ - قاسم نايف علوان المحيوي، المرجع السابق، ص 119.

هي إحدى وظائف الإدارة وأنها مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة وأكد من جهة أخرى على وجود مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع روح المبادرة والإبداع.¹⁴⁰

وفي عام 1951 تمكن من صياغة مجموعة أفكار متماسكة وغير متحيزة حول غدارة الجودة في كتابة السيطرة على الجودة ثم جهوده وإهتماماته التي يمكن بيانها بالآتي:

- ثلاثية عمليات الإدارة لجوران: وهي كما يلي:

- تخطيط الجودة.

- ضبط الجودة.

- تحسين الجودة.

ولقد إهتم " جوران " كثيرا بهذا البعد الأخير لأنه يمثل القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، والتحسينات التي لا تنتهي ولكنها مستمرة في جميع النواحي، ويتضمن هذا البعد على:

- إعتبار التحسين قلب إدارة الجودة الشاملة.

- تعدي التحسين إلى جودة العمليات وليس فقط جودة المنتج.

- تصنيف الزبائن إلى نوعين داخلي وخارجي بالنسبة للمؤسسة.

وهذه الأفكار التي قدمها " جوران " لعبت دورا بارزا في تنمية وتطوير مداخل الجودة خاصة عند الوفاء بإحتياجات الزبون بإعتبارها الأساس للفلسفة جميعها.

كما وضع "جوران" عشر خطوات هامة يتعين على المؤسسة أن تتبعها كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- إشاعة الوعي بعملية التحسين والحاجة إلى الجودة.

- تحديد أهداف التحسين.

- تهيئة التنظيم لتحقيق الهدف.

- تقييم التدريب.

- تبني أسلوب حل المشاكل في المؤسسة.

- توثيق الأهداف والنتائج المتحققة.

- الإعتراف بالجهود المتميزة للعاملين.

- خلق المنافسة والتوسع في بناء التحسين المستمر وجعله جزءا من نظام وعمليات المؤسسة.

¹⁴⁰ - نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 208 - 209.

- الإهتمام بتقديم تقارير سنوية ودورية عن وضع المؤسسة وتقديم العمل فيها.
- الإهتمام بعملية الإتصال بين أجزاء المؤسسة والتركيز على عملية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للوحدات التنظيمية المختلفة.
- ويعتبر "جوران" مسؤولاً عن تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو أسلوب يعتمد على تنفيذ البرامج لتحسين الجودة عبر الأجزاء المختلفة في المؤسسة، ويمكن اعتبار مساهمة "جوران" أكثر أهمية من مساهمة "ديمينج" لأنه اعتمد على مفهوم واسع للجودة، بينما إهتم "ديمينج" بالسيطرة الإحصائية على الجودة.¹⁴¹
- 3- فيليب كروسبي Philip Grosby:** أحد عمالقة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ترقى في عمله من فاحص للإنتاج إلى نائب رئيس مؤسسة لشؤون النوعية لمدة 14 عاماً إجمعت لديه معارف كثيرة ف مجال الجودة، واصر العديد من الكتب في مجال الجودة الشاملة. يحدد مجموعة من الأركان الأساسية التي تشكل رؤيته عن الجودة الشاملة، ومنها:
 - تحديد مستوى الجودة المطلوب.
 - معيار عدم وجود أخطاء، أي صفر خطأ.
 - التعليم والتدريب المستمرين.
 - التحسين المستمر للجودة.
 - الرقابة الوقائية.
 - مسؤولية تحقيق الجودة.
 - التكاليف ومنها المقبولة أي التي حققت الأهداف المنتظرة منها وغير المقبولة وهي التي لم تحقق الجودة ولا إرضاء العميل.
 - الأنظمة أي وضع نظام خاص بكل عملية أو نشاط ويجب أن تكون متكاملة فيها بينها لتحقيق الجودة.
 - الإتصال بالعملاء والإصغاء إليهم.
 - الخط التنفيذي الأول وهم العاملون الذين يجب الإتصال بهم بشكل مستمر.
 - التحسين وهو عملية مستمرة يجب أن تسير عليها المؤسسة.
 - الموردون من خلال ربط علاقات معهم ويجب أن تكون طيبة وحسنة.

¹⁴¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع السابق، ص 123-125.

- السياسات وهنا يركز على أهمية دور الإدارة العليا في دعم الجودة والاهتمام بها وقناعتها بها.¹⁴²

لقد ركز "كروسبي" على أربعة محاور أساسية من خلال مبادئه الأربعة عشرة والتي أطلق عليها إسم الأسس، والتي هي تمثل الفلسفة التي يقوم عليها نموذج "كروسبي"، والتي تتلخص في الآتي:

الأساس الأول- يرى أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات، وهو يعني بذلك الجهاز الإداري وجميع العاملين في المؤسسة من الضروري أن يلتزموا بمطابقة المنتج للمواصفات الأساسية الموضوعية لتحسين الجودة، وهو ما يتضمن توقعات الزبون من جودة المنتج.

الأساس الثاني - أكد على أهمية تنفيذ الأعمال بشكل صحيح منذ اللحظة الأولى بدلا من القيام بتصحيحها لاحقا.

الأساس الثالث- يجب أن يكون معيار الأداء خاليا من العيوب، ويمكن أن يكون من أهداف المؤسسة.

الأساس الرابع - الإستثمار في مجال التدريب والخدمات المساندة لتجنب الأخطاء وإسترداد تكاليف التالف، وقد قدر تكاليف الجودة أن تكون بين (20 - 40 %) من عوائد المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد كان "كروسبي" صاحب مفهوم المعيب الصفري، الذي يختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة والتي تضع هدفا أن تكون الجودة 95 % أو 97 % بدون عيوب في التوريد وتقبل المعدلات التي تزيد عن ذلك المستوى.

ولقد اختلف كل من " ديمينج وجوران " مع "كروسبي" حول مفهوم المعيب الصفري، حيث يرى "جوران" بأن المعيب الصفري يتعارض مع قانون تناقص القلة، بمعنى أن إجراء التحسينات على جانب أو نقطة معينة أكثر من مرة، سيؤدي ذلك إلى تحمل تكلفة أكثر لمستوى الفشل. أما " ديمينج" فلا يؤيد إستخدام شعار المعيب الصفري لقوة العمل، لأنه يرى أن العامل له سيطرة محدودة على العوامل التي تكون سببا في تدهور الجودة، ويؤكد ضرورة تحمل إدارة المؤسسة المسؤولية في بناء الجودة للنظم والأدوات والمواد التي يستخدمها الفرد العامل في المؤسسة.

إن "كروسبي" في حقيقة الأمر لم يختلف مع "ديمينج" حول مسؤولية الإدارة، والدليل على ذلك، أنه نسب أكثر مشاكل الجودة للإدارة، حيث تتحمل ما نسبته (80%) من المشاكل ويرجع أيضا علاجها إلى الإدارة، وبهذا الصدد يؤكد أن طرق تحسين الجودة هي:

- الإيمان والإقتناع الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة.

¹⁴² - المرجع نفسه، ص 209 - 211.

- إلترام الإدارة بفهم وتطبيق سبل الكمال وأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك.
- القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أسس دائمة.¹⁴³

ثانيا- النماذج الحديثة:

لم يقف الباحثون والمهتمون بإدارة الجودة الشاملة عند النماذج السابقة (القديمة) ولكنهم وضعوا تصورات أكثر اتساعا وذات رؤية أشمل للعناصر ذات العلاقة بفكرة إدارة الجودة الشاملة، فعدلوا وأضافوا إلى ما توصل إليه الرواد الأوائل وقدموا نماذج لوضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، موضع التطبيق العملي، وهذه النماذج بعضها وصفي والبعض الآخر تطبيقي جامع يضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسوف يتم عرض بعض هذه النماذج الحديثة بشيء من الإيجاز والتحليل المختصر لمعالها ومحتواها وهي كما يلي:

1- نموذج همبر: ويقوم بتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر على ستة مراحل متتابعة في معظمها يضمن تطبيقها بشكل ناجح وفعال للجودة الشاملة وهذه المراحل تتمثل في: القيادة، التخطيط والتنسيق، التعليم والتدريب، تشكيل فرق العمل، تصميم الجودة، التحسين المستمر.

2- نموذج أشوك وموتواني : إقترح الباحثان عام 1997 نموذجا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات الخدمة. ويعملان في كلية سايدمان للأعمال في جامعة جراند فال في مدينة مشتيان

الأمريكية، ويتكون النموذج من خمس مراحل للتطبيق هي:

المرحلة الأولى- التصميم: طلب مساندة ودعم الإدارة العليا.

المرحلة الثانية- الإعداد: تقييم الجودة وتهيئة تعليم المشرفين، وتحديد الأهداف وتصميم نظام التنفيذ.

المرحلة الثالثة- التنفيذ: التوسع في التدريب وبناء فرق للتطوير ووضع نظام مكافآت.

المرحلة الرابعة- التوسع.

المرحلة الخامسة- التقييم: تقييم برامج التنفيذ ووضع إجراءات التغيير، ومتابعة التحسينات المستمرة.

¹⁴³ - المرجع نفسه، ص 127 - 128.

3- نموذج سفن أس: يتضمن هذا النموذج سبعة أبعاد يمكن من خلالها تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسة، والتي يمكنها من التركيز على العناصر أو الأبعاد السبعة في إطار إستراتيجية تغيير وتحقق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ويتكون هذا النموذج من الأبعاد التالية:

- الإستراتيجية: التركيز على الزبون وذلك من خلال تحديد حاجاته ورغباته والعمل على تحقيق رضاه.¹⁴⁴

- الهيكل: التركيز على العملية وان يكون هناك إتصال واسع بين الأقسام التنظيمية المختلفة للمؤسسة.

- النظم: وهي التي تمكن المؤسسة من القيام بعملياتها التشغيلية، وهناك نوعان من النظم هما: نظم مادية مثل التقارير والمراجعات المالية والأخرى نظم برمجية والمتعلقة بعمليات التفاعل والإتصالات (مثل المقابلات).

- نمط الإدارة: ويعبر عن المناخ التنظيمي ويتطلب تقليل المركزية في إتخاذ القرارات والإهتمام الكبير بمعنويات العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات المناسبة في معالجة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل في المؤسسة.

- الهيئة الإدارية: ويقصد بها الموظفون داخل المؤسسة وكل ما يرتبط بهم من سياسات توظيف وتطوير وتدريب، وكيفية تقويم أدائهم وتحديث نظم دفع التعويضات وغيرها. ويركز هذا البعد على الرقابة الذاتية والإشراف الوظيفي للتحسين المستمر للجودة الشاملة.

- المهارات: يعبر عن القدرات الجوهرية والحرية، وخصائص العاملين في المؤسسة، وكذلك المهارات والقدرات الكلية للمؤسسة. وينبغي أن يمتلك أفراد المؤسسة المهارات الأساسية اللازمة في معالجة المشاكل ضمن فريق العمل. وأن توجه هذه المهارات بإتجاه منهج التركيز على الزبون، بحيث يكون أفراد المؤسسة قادرين على جمع البيانات الخاصة بالزبون، وترجمتها إلى خدمات تلبي رغبات الزبون بنجاح، ويكون ذلك من خلال إستثمار كل المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد وتشجيعهم على الإبتكار والتطوير دائما إلى الأفضل.

- القيم المشتركة: تعبر عن المفاهيم الموجهة والقائدة التي تحكم شخصية المؤسسة وفلسفتها وثقافتها والتي ينبغي أن تحقق ما يأتي:
_الإلتزام بتحقيق رضا الزبون.

¹⁴⁴ - المرجع نفسه، ص 170 - 176.

_ إعتقاد أنماط قيادية أكثر ديمقراطية.

_ درجة عالية من مشاركة العاملين.

_ الإلتزام بمدخل الإدارة المعتمد على الحقائق.

إن القيم المطلوبة للمؤسسة هي القيم السائدة في ظل ثقافة المؤسسة التي تؤمن بالجودة الشاملة وتكون بمثابة معايير تصحيحية لأي إنحراف عن الأهداف المطلوبة.¹⁴⁵

4- نموذج معهد الإمداد للتحسين المستمر للعملية: يركز هذا النموذج على التغيرات التنظيمية والسلوكية المطلوب القيام بها لإيجاد ثقافة للتحسين المستمر بالمؤسسة. ويتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية تشكل في مجموعها إطاراً للتحسين المستمر وهي كالآتي:

توضيح الرؤية، التمكين، التركيز، التحسين، التعليم.

5- نموذج أرفن: يقترح "أرفن" نموذجاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتكون من خمسة أبعاد تشكل مجموعها إطاراً لمؤسسة الخدمة يمكنها من التطبيق الناجح والفاعل لإدارة الجودة الشاملة وهي:

ضغوط التغيير، الإلتزام الإدارة، الإستراتيجية، نتائج الأداء، تحديد الهدف.

وفي هذا الصدد، يجب أن يعكس الهدف مجموعة أهداف أخرى ليس فقط ما يرتبط منها بضمان إحتياجات الزبون، وإنما ما يرتبط بجميع العاملين من توفير بيئة عمل مناسبة لهم، وتوفير إحتياجاتهم التي يتبعونها من جراء عملهم في المؤسسة، بالإضافة إلى حصولهم على تقدير لما سيقومون به من أعمال إبداعية في عملية التطوير والتنفيذ.¹⁴⁶

وخلاصة القول، ظهرت هذه النماذج كمحاولات لتحديد خصائص المؤسسة المتميزة، والتي تتفق جميعها على أن المورد البشري هو الأساس لمؤسسات المستقبل، وهو الذي يبدع ويبتكر ويطرح الأفكار ويصنع الإنجازات والتميز، وغاية هذه النماذج هي مواكبة التطورات الكبيرة في عالم الأعمال، والبحث عن السبل والوسائل الكفيلة بإستمرار المؤسسات في مجارة السوق ومنافسة الآخرين بإستخدام الخامات البشرية والتكنولوجية والإدارة الإلكترونية، وإجراء الدراسات التي تزودها بكافة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات السليمة، والتركيز على التعليم والتدريب والتأهيل.¹⁴⁷

¹⁴⁵ - المرجع نفسه، ص 176 - 178.

¹⁴⁶ - المرجع نفسه، ص 179 - 184.

¹⁴⁷ - صالح علي عودة الهلالت، المرجع السابق، ص 187.

وكذلك يمكن القول من خلال إستعراضنا لمضمون النماذج المختارة للجودة الشاملة التي تم عرضها نخرج بنتيجة مفادها:

إن جميع النماذج المختارة؛ كانت تدور ضمن إطار محدد، يرسم للمؤسسات المرتكزات أو المحاور التي يقوم عليها تطبيق نهج الجودة الشاملة، وقد لاحظنا وجود تكرار للعديد من المضامين. بمعنى آخر، يتضح لنا وجود قواسم مشتركة وعامة كثيرة بينها، وهذه القواسم سوف يتم عرضها من أجل الخروج بالنتيجة التالية:

✓ إن الإطار العام للجودة الشاملة ونهجها الجديد يسيران نحو إكمال معالهما وأبعادهما ومرتكزاتهما، فقد أصبح هناك لغة مشتركة متداولة ومعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، كما أصبح بإمكان المؤسسات منذ العام 2000 أن تضع نماذجها الخاصة بها في مجال تطبيق الجودة الشاملة، مع ملاحظة أساسية هي:

✓ إن مضمون هذه النماذج سيختلف حتما من مؤسسة لأخرى، وفق طبيعة ومضمون العمل من جهة، ووفق المتغيرات البيئية المحيطة بها من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة في هذا المقام، إلى ضرورة قيام كل مؤسسة بتصميم نموذجها الخاص بها في ضوء الأطر العامة التي تم التوصل إليها.

- القواسم المشتركة بين النماذج المختارة للجودة الشاملة:

في ضوء ما تم عرضه من مكونات النماذج المختارة، فقد تم الخروج بعدد من القواسم المشتركة بينها وهي:

- _ وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق الجودة الشاملة.
- _ وضع إستراتيجية جديدة تسهم في تحقيق رسالة المؤسسة الجديدة.
- _ إرضاء الزبون هو الغاية الأساسية.
- _ التغيير الجذري لكل شيء يسهم في تحقيق الجودة الشاملة وخاصة العمليات.
- _ تبني مبدأ تأكيد الجودة، والتركيز على رقابة الجودة أكثر من الرقابة الكمية.
- _ العنصر البشري في المؤسسة هو أهم جانب من جوانب الجودة الشاملة، الذي يجب أن يأخذ الرعاية الأولى.
- _ أن يكون أسلوب العمل جماعيا تعاونيا يركز على فرق العمل والمشاركة.

_ التطوير والتحسين المستمر لكل شيء في المؤسسة، للوصول إلى جودة عالية، والمحافظة على التفوق والتميز على الآخرين.

_ التعليم والتدريب المستمر هو استثمار له عائد وهو مطلب ضروري.

_ أهمية دور القيادة الإدارية في جميع المستويات الإدارية بوجه عام، والعليا بوجه خاص.

_ تحسين الجودة المستمر مسؤولية جماعية، تقع على عاتق كل من يعمل في المؤسسة، سواء أكان

رئيسا أم مرفؤسا، والتحسين مطلب أساسي في منهجية الجودة الشاملة.

_ إستخدام الأدوات والأساليب الكمية والإحصائية في الرقابة على الجودة.¹⁴⁸

_ توفير نظام محوسب للمعلومات.

_ توفير شروط وعوامل الإتصال الفعال والسريع.

_ وجود تغذية عكسية مرتدة، من خلال الإتصال بالعملاء، وإستطلاع آرائهم حول مستوى الجودة المقدمة لهم.

_ العلاقة الجيدة مع الموردين.

_ توفير الإمكانيات على مختلف أنواعها المادية والمعنوية.¹⁴⁹

وضمن ما تم دراسته حول الجودة الشاملة في المؤسسات بشكل عام في الجانب النظري، نحاول

في الفصول اللاحقة التطرق إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرين الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية لدى

العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة بشكل خاص، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقات الإمبريقية القائمة بين المتغيرات التالية:

✓ العمل الجماعي والقيم الإجتماعية.

✓ وإندماج العاملين والقيم الإقتصادية.

✓ وأخلاقيات العمل الإداري والقيم الثقافية.

وكذلك في ضوء ما تم دراسته في هرم الجودة الشاملة ومدارسها: نماذج تطبيقها بشكل عام يتضح

أن المؤسسات تعتبر الجودة الشاملة كأسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المؤسسة وكيفية التعامل معها

والعمل بها بهدف الوصول إلى جودة الخدمة.

¹⁴⁸ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 224 - 226.

¹⁴⁹ - المرجع نفسه، ص 226.

ومنه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى معالجة الظاهرة محل بحث بشكل خاص في المؤسسة المينائية بسكيدة بإعتبارها من بين الدراسات التي تهتم بها المؤسسة والتي تسعى للبحث عن حلول إستراتيجية لها لتحقيقها والنجاح في تطبيقها.

بناءً على ما تم تناوله من نماذج تطبيق الجودة الشاملة بشكل عام في مختلف المؤسسات، وبالإستناد إلى الواقع التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيدة، يمكن طرح التساؤل التالي:

ـ ما هو النموذج الذي يتوافق مع طبيعة ظاهرة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة؟

ـ أو ما هي المدرسة أو النظرية التي يمكن إعتادها في إطار دراسة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة؟

ثالثاً - الأبعاد السوسيو ثقافية للجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة:

قد تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى توفر الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية لسكيدة من أجل ضمان نجاحها وهذا لما لها من تأثير كبير عليها، خاصة من ناحية تقديمها للخدمات إلى الزبائن والعملاء المتعامل معهم.

مع العلم أنها تركز على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية والإبداعية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء وتحسينه وتطويره بشكل مستمر، بهدف ضمان تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في رضا زبائنهم وعمالئهم وإسعادهم.

لذلك، نحاول من خلال هذا العنصر دراسة الأبعاد السوسيو الثقافية للجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيدة، وهذا لإنتهاجها ثلاث سياسات أو أنظمة للجودة الشاملة المتمثلة في:

✓ إيزو للخدمات 9001 سنة 2008، وإيزو الصحة والأمن في العمل 1801 سنة 2007، وإيزو 14001 للبيئة سنة 2004، وهي التي ترفع شعاراً متمثل في: "التحدي بالنسبة إلينا هو النوعية".

فدورها يكمن في تحسين برامجها الإدارية التنظيمية وذلك لضمان الجودة والتطور والمنافسة ما بين منافسيها في أدائها وخدماتها المقدمة، خاصة أنها تحتل المرتبة الثانية بالنسبة لإستيراد السلع، والمرتبة الثالثة في تصدير المحروقات مما يؤهلها لإمتلاك مكانة جيدة وإستراتيجية في الحياة الإقتصادية....إلخ. وقد خلصت إلى ضرورة إنتهاج نظام الجودة الشاملة لتلبية إحتياجات سوق العمل المتغيرة بإستمرار وتأمين محاولة المؤسسة المينائية بسكيدة لتحسين خدماتها، وذلك بإنتهاجها لسياسات وأساليب كمبادرة أولية لإتباع الجودة الشاملة كمسلك أو - طريق لإدراك العدالة التنظيمية مثلاً -.

1- التصورات الميدانية حول الجودة الشاملة:

في ضوء التعريفات السوسيولوجية السابقة وإجراء مقابلات ميدانية مع أفراد ذوي الخبرة والكفاءة بالمؤسسة المينائية لسكيدة والمكلفين بالجودة الشاملة، تبين أنها سياسة وإستراتيجية جديدة تتخذها المؤسسات الخدمية لأداء أعمالها بداية من الإدارة العليا وتتدفق في كافة المستويات بالإعتماد على المشاركة والتعاون مع أعضائها كمبادئ أساسية للنجاح والتفوق بهدف تحسين جودة خدماتها لضمان الميزة التنافسية مع المؤسسات المنافسة لها وذلك لكسب رضا ولاء العملاء والزبائن، مع إعتبار الزبون والعميل وتوقعاته هدف أساسي لتحسين الجودة.

كما أن المؤسسة المينائية بسكيدة أعطت أهمية كبيرة للجودة نظرا لإحتوائها على القيم التي تسعى إلى ترسيخها في عاملها، كما قامت بإنشاء مكاتب خاصة لتدعيمها وتعيين مسؤولين يسهرون على متابعتها وتقييم نشاطات المؤسسة ومدى مطابقتها للمقاييس المرغوبة، كما أنها بادرت إلى إنشاء خلية التدقيق والمتابعة للجودة والأداء، التي تهدف إلى ترسيخ قيم التميز في الأداء عن طريق خلق ثقافة تنظيمية تشجع وتفعّل الكفاءات المتميزة والمتخصصة في أدائها، مما يخلق منافسة سوية بين العاملين أدت فعلا إلى تحسينات ملحوظة في إنجاز أعمالهم ومهامهم المنوطة بهم.

لذلك تسعى إلى الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية التي ترى فيها محركا لعملية الجودة، وقد وضعت في أولويتها إستراتيجية مشجعة قائمة على الإستثمار الجيد لمواردها وتحسين أدائها عن طريق التكوين والتدريب في مختلف المجالات، سواء بالنسبة لمسيريها بالنسبة تحسين مهاراتهم، أو لعمال الصيانة والشحن والتفريغ الذين يقومون بتربصات بهدف زيادة قدراتهم الإنتاجية وحفاظهم على سلامة المركبات التي تقوم عليها عمليات الشحن والتفريغ التي تعد من أهم نشاطاتها.

وخلاصة القول، إن معايير الجودة لعبت دورها الفعلي والحقيقي من خلال إستراتيجية المؤسسة القائمة على النهوض والتغيير الدائم والمستمر في رفع مستويات الأداء للعمال، إضافة إلى ترسيخ هذه المعايير وجعلها الركيزة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة القائمة على التطوير الدائم والمستمر لتحقيق ميزة تنافسية. وخير دليل على نجاحها في إنتهاج سياسة الجودة هو حصولها على شهادات عالمية تتمثل في: الإيزو للخدمات 9001 سنة 2008، وإيزو الصحة والأمن في العمل 1801 سنة 2007، وإيزو 14001 للبيئة سنة 2004.

2- أساليب وأبعاد نشر ثقافة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة:

بناء على القراءات النظرية والمعرفية السوسيولوجية والميدانية للموضوع المدروس بالمؤسسة المينائية بسكيدة، حاولنا إختبار ودراسة مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة من خلال سياساتها وإجراءاتها في إدراك القيم التنظيمية بها، من منطلق أن جوهرها يتضمن رغبة في التحسين ولكن التحسين وحده ليس كافيا، فهو شرط لازم ولكنه ليس بكاف.

ذلك أن الجودة تتطلب التجديد والتحديث وهو ما يستند إلى تركيبة من القاعدة العلمية النظرية والتوكيدات البحثية وهندسات الممارسة العملية التنفيذية. وهذا ما يؤدي في الأخير إلى إدراك القيم مثلا إدراك العدالة التنظيمية المتمثلة في العدالة التوزيعية من خلال عدالة الأجر والمكافآت والتزام المؤسسة والوفاء بالعقد النفسي، الثقة في الرئيس أو المشرف مما يولد لدى العمال الشعور بالإرتياح النفسي والطمأنينة والحصول على المكافآت تتناسب مع جهودهم مقارنة بزملائهم، بالإضافة إلى إدراك عدالة الإجراءات من خلال التحكم في العملية والقرار أي مدى إدلاء العمال برأيهم في عمليات صنع القرارات التنظيمية وشعورهم بإمكانية الإدلاء برأيهم وإستشارتهم أثناء مرحلة علاج النزاعات والصراعات والمشاكل والإشاعات بالمؤسسة، حيث يتيح لهم رؤسائهم نظام إتصال سليم يكفل توافر المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرار في الوقت المناسب، مما يعني أن فائدة المشاركة في صنع القرار هي لصالح العمل وتحقيق أهدافهم فقط.

كما يجب أن تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة بالمؤسسة بالعدالة خصوصا فيما يتعلق بتلبية إحتياجات عاملها وتضمن لهم الإتصال بسهولة من الإدارة العليا إذا واجهتهم مشكلة شخصية مع أصحاب النفوذ في العمل، وأن سلوك مدراءهم يجب أن تتسم بالإنصاف والتعاون ويقومون بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي.

أو بمعنى آخر، توفر العدالة في القضايا المتعلقة بالآليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، كما لا ننسى ضرورة توفر عدالة التفاعل من خلال حسن المعاملة الشخصية والعلاقات الإنسانية.

تأسيسا على ما سبق من القراءات النظرية والميدانية حول الموضوع، فقد حاولنا أيضا دراسة وإختبار الأبعاد السوسيو الثقافية للجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيدة، من خلال إنتهاجها لسياسات المتمثلة في الخدمات، الصحة الأمنية في العمل، البيئة التي تتضمن مجموعة من المبادئ والمعايير والأهداف والقيم التنظيمية والمناهج المنظمة في إطار إستراتيجية إجمالية موجهة إلى تحريكها، وفي نفس الوقت قد تساهم في تنظيم إجراءاتها وقوانينها بهدف تحقيق العدالة والمساواة في توزيع المكافآت والحوافز

المادية لتنمية العلاقات الإنسانية والتفاعل ما بين الرؤساء والمرؤوسين بخلق قنوات إتصال غير رسمية مفتوحة لضمان الولاء والاندماج من قبل عمالها ونجاح مسار الجودة الشاملة بالمؤسسة بغية الحصول على أحسن رضا للزبون والعميل وبأقل تكلفة والبحث عن التميز والتطابق مع حاجاته وتوقعاته، فهي عمل جماعي تشاركي لأداء الأعمال يركز على التحسينات فقط أيا كان مجالها سواء في الهياكل التنظيمية أو الأساليب والإجراءات المستخدمة.

وعلى هذا الأساس، فقد توصلنا من خلال الدراسة الإستطلاعية للموضوع إلى أهم الأبعاد:

✓ دعم المديرية العامة للمؤسسة المينائية بسكيدة للجودة الشاملة كنظام للتسيير.

✓ التركيز على العاملين باعتبارهم القوة المحركة لأنشطتها.

✓ الثقافة التنظيمية.

✓ التحسين والتطوير المستمر.

✓ الحوافز ورفع من الروح المعنوية.

✓ التعليم والتدريب المستمرين للعاملين.

✓ خدمة المجتمع المحلي السكيدى.

أو بمعنى آخر، تتلخص أبعاد الجودة الشاملة فيما يلي:

✓ الملائمة للمكان (متطلبات السياحة).

✓ القدرة على الخدمة (المعلوماتية، إمكانية الصيانة، إمكانية الإصلاح).

✓ الملائمة للزبون (الراحة، الملائمة، الأمان).

✓ أداء المنتج (القدرة، الكفاءة).

✓ الجمالية (اللون، الشكل، الموديل).

وعليه، يمكن القول أن المؤسسة الناجحة حسب وجهة نظر المؤسسة المينائية بسكيدة هي التي تتنافس على أساس جودة خدمة الزبون أو العميل التي توفرها، فإذا نجحت في مثل هذه الإستراتيجية التنافسية يمكن القول أنها ستحصل على عائد جيد من المرجح أن يكون على: تميز تنافسي يجعل المؤسسة المفضلة، إعلان مفضل بكلمة الفم، إنتاجية وريح أكثر، معنويات الزبائن والعملاء أفضل.

➤ خلاصة:

مما سبق يمكن القول أن الجودة الشاملة منهج أساسي في تلبية إحتياجات سوق العمل المتغيرة باستمرار وتحقيق الأرباح وحماية المؤسسة من الخسائر المادية والبشرية المستقبلية. ونجاحها يتوقف على مدى تطبيقها بالشكل السليم وفي نفس الوقت تحقيق الرضا الوظيفي للعامل ، كون العامل هو العنصر الأساسي في تسييره من خلال توفير العدالة التنظيمية في توزيع المكافآت والحوافز المادية والإجراءات الإدارية والقانونية لضمان السير السليم لأداء المهام والأعمال بأقل تكلفة وسرعة الإنجاز.

ومنه، فإننا نشير إلى ضرورة الإهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات للوقوف على العراقيل والمشكلات والضغوط التي قد تواجه العاملين وتعرقل مسار تطبيق الجودة الشاملة، من منطلق أن ثقافة الجودة الشاملة محركها الأساسي وهذا من خلال توحيد القيم التنظيمية للوصول لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة بإدراكها للأساليب والسياسات والمناهج الموضوعية المساعدة في إدراك المساواة والإنصاف في العمل بعيدا عن المشكلات المعيقة للعمل، وهذا ما يتوافق مع نظرية العدالة التي جاء بها "أدمز".

بالإضافة إلى أن ثقافة الجودة الشاملة في الوقت الراهن تقوم أساسا في المؤسسات على تشكيل وتكوين فرق العمل، أي الإعتماد على العمل الجماعي والإندماج في أداء الأعمال، وكذلك إتباع أسلوب إداري يتميز بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل والإستقلالية، وكذا المشاركة في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات وحل المشكلات وتقديم الإقتراحات. حيث أن مشاركة العاملين وإندماجهم في كل ما يتعلق بالمؤسسة من قرارات ومشكلات هو مطلب أساسي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

وبالتالي، فإن الأسلوب الديمقراطي في الإشراف يعد أكثر ملائمة من الأسلوب الديكتاتوري في الإشراف في ظل تطبيقه. ضف إلى ذلك، فإن للقيادة دورا كبيرا في تحقيق مفهوم الجودة الشاملة وذلك من خلال توفر عامل الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وسنحاول التطرق إليها في الفصول الميدانية اللاحقة.

الفصل الثالث - تغيير الثقافة التنظيمية ومحدداتها النظرية:

➤ تمهيد.

أولاً - الثقافة التنظيمية بين القراءات المعرفية والنظرية.

ثانياً - التغير الثقافي: محدداته النظرية وعوامله.

ثالثاً - إرتباط الثقافة التنظيمية مع التغير التنظيمي بالمؤسسة..

➤ خلاصة.

➤ تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمؤسسات ، حيث يفرض على قادتها ومدرائها فهم أبعادها وعناصرها، كونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه ويؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع العاملين.

والجدير بالذكر؛ أن المؤسسات أضحت اليوم تعطي أهمية بالغة لبيئة العمل وثقافة العامل، وذلك لإقتناعها الراسخ بأن العامل هو المورد الأساسي داخل التنظيم، ومن هنا جاءت عناية المؤسسات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وإتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك العاملين التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية والخدماتية، وذلك لما تؤديه من دور فعال في تشكيل عادات العامل، وقيمه وإتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، تؤدي عدة وظائف تؤثر مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء، خاصة أن خصائصها تتسم بالإستمرارية النسبية وتؤثر في سلوكهم وأدائهم وتماسك البناء الإجتماعي للمؤسسة.¹⁵⁰

كذلك تتصف الثقافة التنظيمية بالتغيير والديناميكية، حيث تتطور وتتغير إستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، أو في البيئة الداخلية لها، أو في تركيبة وخصائص أعضائها. وبما أنها مرتبطة بالإستقرار والإستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد وجود رغبة في التغيير، بل إنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها، إذ لا يتم إلا من خلال الرغبة الصادقة وإقتناع الإدارة والقيادات العليا بعملية التغيير، حيث يقوم القادة والمديرون بدور أساسي في نجاحه.¹⁵¹ لذلك، يهدف هذا الفصل الموسوم بـ "تغيير الثقافة التنظيمية ومحدداتها النظرية" إلى معالجة تغيير الثقافة التنظيمية من خلال دراسة أبعادها وتجلياتها نظريا مع تقديم مجموعة من العناصر المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، كونها تؤدي بعناصرها ومكوناتها دورا هاما في الفعالية التنظيمية للمؤسسات وضمان نموها وإستمرارها.

ومنه، فقد تم تقسيم هـ إلى ثلاثة عناصر أساسية: الثقافة التنظيمية بين القراءات المعرفية والنظرية، ثم التغيير الثقافي: محددهاته النظرية و عوامله . وأخيرا، إرتباط الثقافة التنظيمية مع التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

¹⁵⁰ - كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 7.

¹⁵¹ - أسامة خيري، المرجع السابق، ص 77 - 78.

أولاً- الثقافة التنظيمية بين القراءات المعرفية والنظرية:

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية، إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في علم الاجتماع والإدارة وعلم النفس والإقتصاد وغيرها من التخصصات، وهذا لما له من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة. كما أن ثقافة العامل تعد من أهم الأسس التي تحدد سلوكه، وتتمثل في مختلف العادات والتقاليد والأعراف التي يتبناها¹⁵² بالإضافة إلى الأخلاق والقيم ومستواه الدراسي والثقافي.

فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الإلتزام والانضباط، الإبداع والإبتكار، المشاركة في إتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. وعلى هذا الأساس، فقد جاء هذا العنصر الذي يحمل عنوان **الثقافة التنظيمية بين القراءات المعرفية والنظرية**، بهدف دراسة مجموعة من العناصر لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، ثم عرض النظريات المتعلقة بالموضوع، حيث ركزنا على البعض منها ذات علاقة به.

1- الإطار النظري لمتغير الثقافة التنظيمية:

1-1- ماهية الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار المؤسسة وتطورها، وما تحويه من عمليات وفعاليات متنوعة، ترتبط بالسيرة الوظيفية لقياداتها ومدراءها ومواردها البشرية.¹⁵³ حيث تبدأ نشأة أي ثقافة في أي مؤسسة بمنشئها، فيضعون القيم والأفكار التي يريدونها لمؤسساتهم، ثم يقومون بإختيار العاملين الذين يتصفون بتلك القيم، ويميل هؤلاء للعمل في مثل هذه المؤسسات التي تتفق مع قيمهم ومبادئهم. ثم تقوم المؤسسات ببعض الممارسات للحفاظ عليها عن طريق توفير عدد من الخبرات المتشابهة للعاملين مثل عملية إختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، والغرض من كل هذه الممارسات ضمان أن هؤلاء الذين تم إستخدامهم يتوافقون مع ثقافتها، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززونها، ومعاقبة الذين يتحدونها. وإذا أردنا أن نتوقف على مثال عن ذلك، فلا بد أن نتوقف عند " بيل جيتس" مؤسس شركة مايكروسوفت، الذي قام بنشر ثقافة المبادرة والتطوير في المؤسسة، التي تقوم على أساس توفير قيم الريادة والإبتكار والعمل الجاد والإلتزام بذلك، حتى صارت الريادة والتطوير والإبتكار هي الثقافة السائدة. وقد أوضح "ج. فيليب و أ. كينيدي" كذلك أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المؤسسة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في مؤسسته سوف يلتزم جميع العاملين بهذه القيم والعكس صحيح. كما أوضح "شيميت وبوزنر" بأن على المؤسسات أن توضح قيمها

¹⁵² - صباح ترغيني، موسى عبد الناصر، ثقافة المنظمة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، مدرسة الدكتوراة، التخصص: إقتصاد تطبيقي ونظرية المنظمة، 2007/2008، ص 05، بتاريخ 2015/11/1، الساعة 11.00 صباحاً،

www.google.com

¹⁵³ - منصور بوحميده، عمورة بوحادة، دور الثقافة التنظيمية في تشكيل هوية العامل بمراكز التكوين - دراسة على عينة من عمال المعهد المتخصص في التكوين محمد شريف مساعدي بغرداية-، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 18.

للعاملين في المستوى التنفيذي، حيث ذكر أن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المؤسسة بين الإدارة والعاملين الذي يقومون بالأعمال التنفيذية.¹⁵⁴ هكذا، تعبر الثقافة التنظيمية عن الثقافة السائدة في المؤسسة، التي تشتمل على مجموعة من المقومات التي لا يمكن مشاهدتها أو لمسها لكنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه جميع المؤسسات بأنواعها العامة والخاصة، فثقافة أي مؤسسة يبنونها العاملون داخلها وتبنى من أجلهم، فهي القيم التي ترسم حدود التفاعل بينهم وتحكم تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع المتعاملين معهم من خارج المؤسسة. كونها نظام لمعاني مشتركة يحرص العاملون على الالتزام بها والتعامل من خلالها، وتستند في تكوينها إلى التنظيم الرسمي وغير الرسمي، كما يقول "هاريسون وستوكس" "Harrison&Stokes" "تعطي التنظيم مناخا معينا تتسم به، والتي تدفع العاملين لتبني أنماط معينة من القيم والمعتقدات المشتركة، وتعتبر عن السلوكيات العملية سواء تم ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي، ويدركها حتى المجتمع الذي تتواجد المؤسسة داخله".¹⁵⁵

إذن، هي عبارة عن تلك الأنساق من المعاني التي يشترك فيها أعضاء التنظيم والتي تحدد ما هو صالح وما هو طالح، ما هو صحيح أو خطأ، وما هي الطرق المناسبة لأعضاء التنظيم في التفكير والسلوك. ويمكن أن تكون في الواقع واضحة ومتناسكة، غامضة ومشوشة وغير مقيدة، وإما موجهة نحو أغراض رسمية مسيطرة لأولئك الذين يقودونها، أو تعمل كروح معارضة تشجع على الصدام بين توقعات وأهداف الأعضاء في المستوى الأعلى وبين بقية المشاركين.¹⁵⁶

ومنه، تتكون لحد ما من معتقدات الإدارة العليا وأيضاً من معتقدات العاملين، ويمكن أن تكون مدعمة أو غير مدعمة، سلبية أو إيجابية، كما يمكن أن تؤثر على قدرة وإرادة العاملين في الانضباط والأداء الجيد داخل المؤسسة.

هكذا، تمثل الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في حياة المؤسسات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، حيث تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية. وكون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع وإمتداد لها.¹⁵⁷

إذن، إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية من خلال طريقة عملها، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والإعتقادات المسيطرة داخلها. ونتيجة

¹⁵⁴ - نور الدين بوراس، المرجع السابق، ص 90-91.

¹⁵⁵ - إيتسام عبد الرحمن حلواني، المرجع السابق، ص 07.

¹⁵⁶ - علي عبد الرازق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 193 - 194.

¹⁵⁷ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 225.

للتطورات السريعة في المحيط الخارجي والمنافسة الشديدة في السوق ، أجبرت المؤسسة على تطوير ثقافتها بسرعة لمواكبتها حيث أصبحت القيم، المواقف والتصرفات القديمة غير مناسبة، وأيضا من العوامل المحددة للنجاح التنظيمي دور المسير وطريقة عمله، وكيفية تأثيره على الثقافة التنظيمية للمؤسسة. ويمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن وحدة أو مصلحة إلى أخرى، وتكون بعض الثقافات أكثر فعالية من أخرى.

أما فيما يتعلق بمزايا وجود ثقافة تنظيمية بالمؤسسة؛ تتمثل في تحقيق الهوية التنظيمية، تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، تحقيق الاستقرار التنظيمي، تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة، تحديد مجالات الاهتمام المشترك، التعرف على الأولويات الإدارية، التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات، تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة، ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية، تحديد معايير الإستقطاب والإختيار والترقية، توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الإتجاهات المرغوبة.

158 .

هكذا، تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي في كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة يمكن التعرف عليه من خلال الافتراضات الأساسية والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل، كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل وتحاسب الانحرافات القائمة بإعتبارها أنها ترسم قواعد السلوك المرغوب، وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتحقق الاستقرار التنظيمي وتضع معايير محددة لإستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المؤسسة، كما تعين على إختيار نمط الإدارة الذي يتناسب معها ويدعم القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، كما يضيف "باتشنان" و"هوزينسكي" **Bachanan & Huczynski** أنها تعين على الفهم الأفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم في الوقت نفسه تبنيه من سياسات التنظيمية في كونها تعين على التنبؤ بأسلوب مواجهة الأزمات التي تتعرض لها بحكم المعرفة المسبقة التي غلفت تعاملات أعضائها مع المشكلات الداخلية والخارجية، وتعتبر الثقافة الجيدة وسيلة تيسر التوجه نحو الجودة فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المؤسسة، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية ويعين على فهم الأحداث التي تمر بها وإستيعاب السياسات التي تنتهجها ووضع الطرق التي تمكن الجمهور المتعامل من التفاعل معها.

كما تقوم على تدعيم الكفاءة التنظيمية وتدفع المؤسسة نحو أهدافها المرسومة، هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى، تدعم التعليمات والسياسات التي تتبعها، فالثقافة ذات القيم الإيجابية تعزز الإجراءات والأنظمة حتى يصبح العامل حريصا على التوافق مع القيم السائدة ويصبح المخالف لها مرفوضا من زملائه العاملين. حيث أن قوة ثقافة المؤسسة وإيجابيتها تقللان من حاجة الإدارة لتوجيه العاملين نحو

الإلتزام بالقواعد والقوانين فتقبلهم لها سيجبرهم تلقائيا على تطبيق تلك القواعد والقوانين التي تتفق أصلا مع الثقافة السائدة.

ومن بين أهم فوائد الثقافة التنظيمية هي:

- 1- أنها دليل يشكل نماذج السلوك والعلاقات للإدارة والعاملين، فيشعر الأعضاء بالهوية والانتماء كما يعزز توازن المؤسسة وإستقرارها.
- 2- أنها توجه الأعضاء وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، كما تحدد القواعد المرتبطة بالسلوك الوظيفي المتوقع وأنماط العلاقات ومنهجية حل المشكلات، إضافة إلى تشكيل مظهر الأعضاء وملبسهم.
- 3- أنها مصدر فخر وإعتزاز خاصة إذا كانت تؤكد على الابتكار والريادة.
- 4- أنها تعين الإدارة على تحقيق أهدافها إذا كانت قوية يقبلها العاملون وتشجع إحتياجاتهم، والمتعاملين مع المؤسسة.
- 5- أنها تعتبر ميزة تنافسية إذا أكدت على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الزبون والعميل، مما يعتبر عامل مهم في إستقطاب العاملين الملائمين.
- 6- أنها تساعد على التغيير، فكلما كانت القيم مرنة ومتطلعة للأفضل كلما كانت أقدر على التغيير وتظل الثقافة المحدد الذي يرسم نجاح المؤسسة أو فشله، فهي تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم التي توجه للإلتزام والعمل الجاد والابتكار والجودة والإستجابة للعملاء والمشاركة في القرارات وتحقيق ميزة تنافسية.¹⁵⁹

أما فيما يتعلق بمضمون الثقافة التنظيمية، يمكن التمييز بين الثقافات من حيث مستوى القوة فهناك: الثقافة القوية هي التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم. ويساعد وجودها على تحقيق: إرتفاع مستويات الإلتزام، إنخفاض معدل دوران العاملين، التماسك، الولاء، الإنتاجية المرتفعة. وتشير إلى إتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المؤسسة، فحينما تكون قوية يزداد تمسك العاملين وبشدة بالقيم الجوهرية للمؤسسة والتي تربط بشكل كبير بين الأعضاء، وكلما إزداد قبول الأعضاء وتمسكهم بها كانت الثقافة أقوى وكان تأثيرها أكبر على سلوك أعضائها مما يخلق مناخ داخلي يسيطر بشكل عال على السلوك. أما الثقافة الضعيفة لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة، لا تحظى بالثقة، ولا يوجد تمسك مشترك من جميع العاملين مما يصعب عليهم فرصة التوحد والتوافق مع أهداف المؤسسة وقيمها.¹⁶⁰

إذن، المؤسسات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة بحيث تغرس في العاملين الإتجاهات وتستثير السلوك الضروري لنجاحها.

¹⁵⁹ - إيتسام عبد الرحمن حلواني، المرجع السابق، ص 08-09.

¹⁶⁰ - إقبال سعد الصالح، المرجع السابق، ص 07.

والجدير بالذكر، أن قوة الثقافة لا تعني أنها إيجابية دائماً، وتشير إلى درجة موافقة الأعضاء على القيم الموجودة. بل ترتبط القوة بالإستخدام الدائم للأسس والمفاهيم والتصورات والقيم في كل الإحتفالات والقصص والشعارات مما يزيد من إلترام العاملين بقيم المؤسسة وإستراتيجياتها، في الوقت نفسه تؤكد الممارسات العملية والحالات الواقعية أنها لن تنجح وتؤثر إيجابيا على المؤسسة إلا إذا ساعدتها على التكيف مع بيئتها الخارجية، أما إذا لم تفعل فإنها تكون مدمرة للمؤسسة بأكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة، أي أنها قد تكون قوية لكنها غير صحيحة، لأن صحتها تأتي من قدرتها على جعل المؤسسة تتكيف مع البيئة الخارجية وبأسلوب يدعم ميزتها التنافسية. وفي الوقت نفسه فإن الثقافة الجامدة الراسخة قد تمنع أعضاءها من القدرة على التواءم مع البيئة المتطورة والمتغيرة من حولها بسبب قوتها، حيث لا تشكل هذه الثقافة حينها ميزة تنافسية للمؤسسة.

وفي هذا الصدد، يمكن القول أن قوة الثقافة التنظيمية اليابانية حققت نجاحا بالرغم من قوتها وذلك بسبب إهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملي، فالإدارة اليابانية أقرب للشدة لكنها تعكس في جوهرها ملامحها وتسخر القيم الإجتماعية السائدة لتكون في خدمة المؤسسات الإدارية.¹⁶¹ وثمة صفات كثيرة للثقافة الإيجابية التي من شأنها تحقيق مقومات الريادة للمؤسسة، غير أنه يمكننا ضبطها في العناصر التالية:

1- ترسيخ ثقافة ومقومات المؤسسة المبدعة: وذلك بإيمان - المؤسسة بالإبداع والإبتكار بإعتباره القناة الرئيسية لتحقيق الريادة ومزايا تنافسية في مجال نشاط المؤسسة، وهذا يستدعي بناء مقومات البيئة الإبداعية.

2- إستخدام أنماط القيادة الفعالة والتي من أهمها القيادة التي تقوم على الرؤية ومنها نمط القيادة التحويلية والكاريزمية (وهجر أنماط القيادة المختلفة) والتي منها نمط قيادة "القبيلة" أو ما يمكننا تسميته بالقيادة العشائرية".

3- ترسيخ ثقافة خدمة الزبون وتدفع بتوجيه كافة الجهود وإستخدام الموارد المتاحة لإرضائه.

4- غرس مقومات المناخ التنظيمي الإيجابي الذي:

* يحقق مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية.

* يدعم الثقة الثنائية بين كافة العاملين والمؤسسة.

* يعزز الولاء والإلتزام التنظيمي.

* يقوي أواصر التعاون والإنفذاحية بين أفراد المؤسسة.

* يدعم الدفاعية الداخلية لدى أفراد المؤسسة.

* تدعيم روح التحدي والإندماج في أداء العمل.

¹⁶¹ - إيتسام عبد الرحمن حلواني، المرجع السابق، ص13-14.

* تنمية روح الإستقلالية في أداء العمل.

5- تشجيع ثقافة ومبادئ التعلم المستمر بما يبني المؤسسة المتعلمة.

6- ترسيخ ثقافة ومقومات فرق العمل.

7- إحترام الوقت والإلتزام بأخلاقيات العمل.

8- بناء ثقافة الموضوعية وهجر الأساليب البدائية في الإدارة والعمل والتقييم التي منها المحسوبية (الواسطة)، وتضخيم الذات، وعدم الإعتراف بالخطأ.¹⁶²

وعليه، يمكن تلخيص أهم أبعادها كما وردت في العديد من الأدبيات النظرية:

1- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والإستقلالية لدى العمال.

2- التسامح مع المخاطرة: مدى تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويسعون للمخاطرة.

3- التوجيه: مدى وضع المؤسسة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.

4- التكامل: مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.

5- دعم الإدارة: مدى قيام الإدارة بتوفير الإتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين.

6- الرقابة: مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

7- الهوية: مدى إنتماء العاملون للمؤسسة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

8- نظم العوائد: مدى توزيع العوائد (الزيادات، العلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.

9- التسامح مع النزاع: مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

10- أنماط الإتصال: مدى إقتصار الإتصالات في المؤسسة على التسلسل الهرمي وغيره.¹⁶³

إن، فقد اختلفت الأبعاد حسب وجهات نظر الباحثين في ماهيتها، حيث يرى "Erickson" أنها تتمثل في: الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المؤسسة، ومسؤولية الأمن الجماعية بالمؤسسة، والإتصالات، والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في إتخاذ القرار، فضلا عن إستجابة العاملين وتصرفاتهم. وما يهم في هذا المجال هو الآلية التي يتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة على تثقيف العاملين الجدد. وهناك رموز موجودة في المؤسسة تعكس نماذج ودلائل تعمل على الحفاظ على ثقافتها عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير.

¹⁶² - نور الدين بوراس، المرجع السابق، ص 95-96.

¹⁶³ - صباح ترغيني، موسي عبد الناصر، المرجع السابق، ص 09.

1-2- عناصر ومحددات الثقافة التنظيمية: 164

يختلف مضمون الثقافات التنظيمية مما يوجد التباين بين القيم والاتجاهات والسلوكيات التي تفرسها بين العاملين، فالمؤسسات التي تحتاج إلى الإبداع والتميز فإنها تقدر الإبداع مما يدفع العاملين للسلوك المبدع، والمؤسسات التي تحتاج إلى السلوك الحذر والمنتبه والمحافظة تحتاج إلى ثقافة تقدر الحذر وكفاءة الأداء ودقة العمل، وهناك مؤسسات تحتاج إلى غرس قيم التماسك والعمل كفريق فيما تحتاج أخرى إلى غرس قيم التفافس وهكذا. ومن ذلك يتبين أنها تقوم على عدة عناصر فهي لا تنشأ من العدم، كما أنها تستمر وتبقى على مر السنوات لأنها نتاج العاملين في التنظيم الذين يساهمون في تكوينها وتعلمها وتعليمها والمحافظة عليها، حيث تتكون هذه العناصر مما يلي:

* **القيم التنظيمية:** التي يتضمنها التنظيم وتوجه سلوك أفرادها في تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية.

* **المعتقدات التنظيمية:** وهي المفاهيم المشتركة التي ترتبط بطبيعة العمل والكيفية التي يؤدي بها.

* **الأعراف التنظيمية:** وهي معايير مكتوبة تفرضها المؤسسة وتلتزم بتطبيقها لأنها تؤدي إلى تحقيق مصلحة المؤسسة ومصلحة العمل والعاملين فيها.

* **التوقعات التنظيمية:** وتتضمن التوقعات التي يتوقعها العامل من المؤسسة إضافة إلى ما تتوقعه منه، حيث تكون هذه التوقعات غير مكتوبة لكنها توفر مناخ تنظيمي يعين على دعم إحتياج الطرفين.

ويلاحظ أنه بالرغم من تشابه مكوناتها، إلا أن لكل مجتمع مقوماته الخاصة التي تبنى عليها وتنتقل من جيل لجيل باعتبارها قيم وإفتراضات وإعتقادات متفق ومتعارف عليها بين أعضاء المؤسسات يعملون بموجبها ويفكرون ويعملون إستنادا لها. كما أنها تضع الإطار الصحيح للطريقة التي تفكر بها الإدارة في التعامل مع الأشياء، وتساهم في توجيه الطاقات والإمكانات المادية والبشرية نحو القيم التي تتبناها وتؤمن بصلاحياتها، لذا يمكن القول بأنها تتشكل من خلال تفاعل عدد من الإعتبارات أهمها:

* **الصفات الشخصية للأفراد وقيمهم وإهتماماتهم.**

* **الخصائص الوظيفية ومدى توافقها مع صفات الأفراد حيث يتجه الشخص إلى المؤسسة التي تتفق مع قيمه ودوافعه.**

* **البناء التنظيمي حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة ونمط إتخاذ القرارات.**

* **المنافع التي يحصل عليها العامل في المؤسسة كحقوق تخصه وتدل على مكانته وتنعكس على سلوكياته.**

* الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة بما تحتويه من طرق التفكير وأساليب التعامل فيما بين الأعضاء داخلاً ومع الأطراف الخارجية، حيث تشمل هذه الأخلاقيات أخلاقيات العامل التي يستمدّها من عائلته وأصدقائه ومجتمعه، كما تشمل أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة معينة وأخلاقيات وقيم المجتمع المبنية على النظام الرسمي القانوني وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع، حيث تعبر القيم الأخلاقية والسلوكية عن أهم مكونات الثقافة التنظيمية في أي مكان وزمان.

165

وهنا، نشير إلى ما ذكره كل من "MANTIN وBARTOL" بوجود ثلاثة عناصر تحتويها هي: التوجيه، الشمولية، القوة.¹⁶⁶ حيث يشير عنصر التوجيه إلى الكيفية التي توجه بها الثقافة التنظيمية للوصول إلى أهدافها، أما الشمولية فيقصد بها قوة إنتشارها بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة وبين العاملين فيها، وما مدى درجة الضغط الذي تشكله عليهم. وهذه العناصر لها دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق ما تشكله من ضغوط وقناعة لدى العاملين فيها، وهناك عدة جوانب تلعب دوراً مهماً في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل في:

- 1- البيانات الرسمية، وتتضمن مبادئ التنظيم وأنظمته وأهدافه وتوجهاته.
- 2- تصميم المبنى، حيث لهذا التصميم أثر واضح على سلوك الأفراد وإتجاهاتهم ومفهومهم للتنظيم.
- 3- القدوة، وهي تمثل سلوك الإدارة العليا نحو العاملين.
- 4- الرموز، وهي تشير إلى أنظمة الحوافز والمكافآت.
- 5- الروايات والقصص والأساطير، وهي كل ما يكتب أو يقال حول المؤسسة.
- 6- إهتمام الرؤساء، وهي عبارة عن المواضيع التي يهتم بها القادة والرؤساء.
- 7- ردود الفعل تجاه الأزمات، وهي كيفية تعامل المديرين والعاملين تجاه الأزمات.
- 8- التركيب التنظيمي، ويشير إلى درجة المركزية واللامركزية والسلطة وإتخاذ القرارات.
- 9- سياسات التعيين والتشغيل.

1-3- خصائص الثقافة التنظيمية:

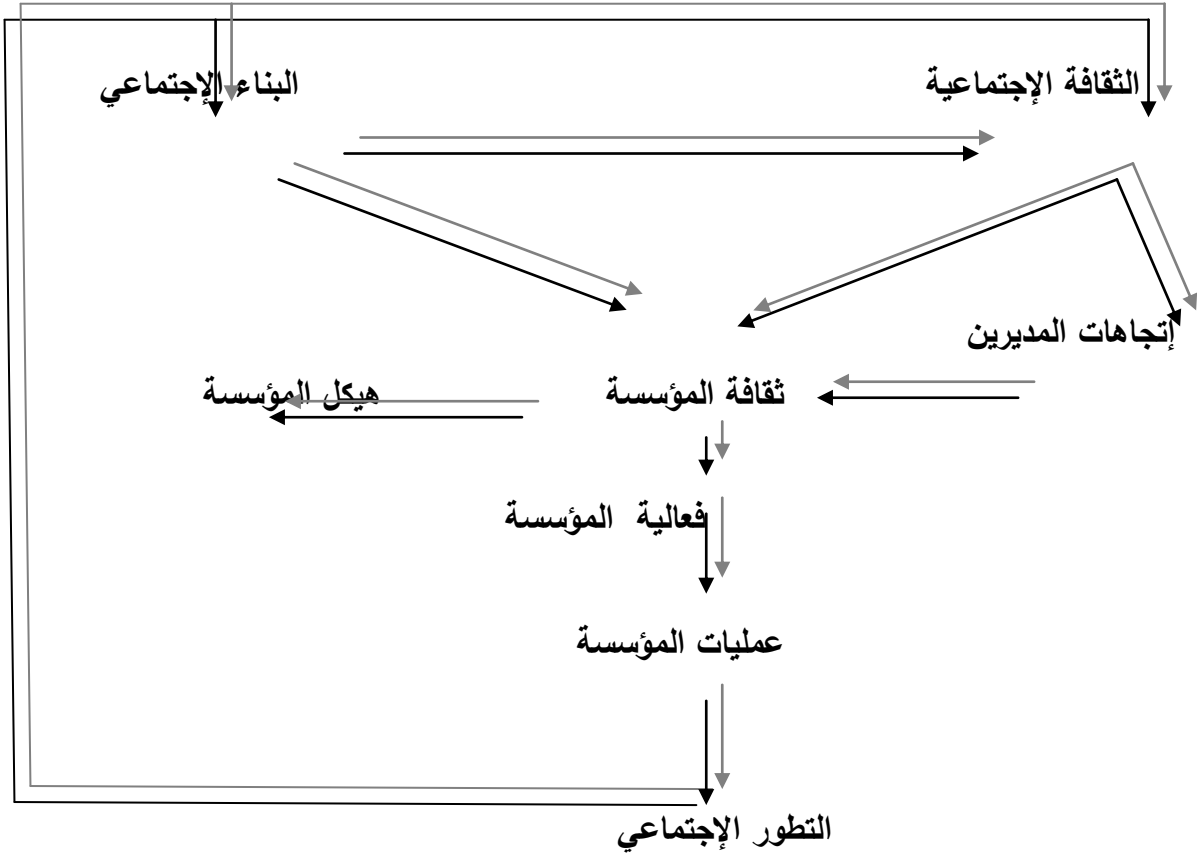
بالإضافة إلى ما سبق، سنتطرق إلى مجموعة من التصورات لبعض الباحثين حول خصائص الثقافة التنظيمية ومزاياها من وجهة نظرهم، فهم يرون أن المؤسسات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل مؤسسة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط إتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة وإتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها، وقيمها وإعتقاداتها. فالمؤسسة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، وإن ذلك يجعل المؤسسات

¹⁶⁵ - إيتسام عبد الرحمن حلواني، المرجع السابق، ص 9-11.

¹⁶⁶ - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 229-230.

المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الإجتماعية تتشابه أيضا في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها. مثلا مؤسستين تعملان في نفس البيئة الإجتماعية فإن ثقافتهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماما، ومع مرور الزمن يصبح لكل مؤسسة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي.¹⁶⁷ والشكل التالي رقم (11) يوضح ذلك:

الشكل رقم (11) - العلاقة بين الثقافة الإجتماعية وثقافة المؤسسة:¹⁶⁸



المصدر - حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط 02، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2004، ص 330.

من ناحية أخرى لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المؤسسة. إذ أن هنالك ثقافة سائدة / مهيمنة وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المؤسسة، وهنالك أيضا ثقافات فرعية لوحادات أو مجموعات وظيفية (مثل المهندسين، المحاسبين ... إلخ). وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية يمكن أن تضعف المؤسسة إذا كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة والأهداف العامة

¹⁶⁷ - حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط 02، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2004، ص 329 - 330.

¹⁶⁸ - المرجع نفسه، ص 330.

للمؤسسة، ولكن الواقع عكس ذلك، فالكثير من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة.¹⁶⁹

والواقع، أن ثقافة المؤسسة ترتبط بالعديد من العناصر الأخرى التي تكملها مثل: شكل خطوط الإتصال الرسمية وغير الرسمية المتعارف عليها داخل المؤسسة، والملابس، والألقاب، وشكل المكاتب، وإجراءات الترقية والنقل والتدريب والتحية والتهنئة، والشخصيات البارزة في المؤسسة سواء لأدائهم في مجال عملهم، أو لتفوقهم في مجالات أخرى، كالرياضة أو العمل الإجتماعي.¹⁷⁰

وبالرغم من التشابه تظل لكل مؤسسة ثقافتها التي تميزها عن المؤسسات الأخرى. فثقافة المؤسسات الحكومية غير ثقافة مؤسسات القطاع الخاص وثقافة المؤسسات الربحية تختلف عن ثقافة المؤسسات غير الربحية مع أهمية ملاحظة أن ثقافة المؤسسات داخل القطاع نفسه تتفاوت لتكون لكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية المتميزة عن غيرها.

1-4- مراحل التطور النظري للثقافة التنظيمية:

نتيجة للتغيير والتطوير، مرت القيم التنظيمية بمراحل عدة، وقد أثر هذا التطور في تشكيل وإعادة تشكيل هذه الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطورها بالمراحل التالية:¹⁷¹

• **المرحلة العقلانية:** وفي ظلها تم النظر للعامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان "TAYLOR" من رواد هذه النظرية التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفرار قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى، من قيم مادية إلى قيم معنوية، وهذا ما يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية وكذلك مرحلة العلاقات الإنسانية.

• **مرحلة المواجهة:** وفي هذه المرحلة ظهرت قيم مؤسسية جديدة، فظهور النقابات العمالية والإهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية والإحترام والتقدير.

• **مرحلة الإجماع في الرأي:** وأظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز "Doglas Macre Gare" مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات Y.X لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

¹⁶⁹ - المرجع نفسه، ص 329.

¹⁷⁰ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، إسكندرية، 2000، ص 172 - 173.

¹⁷¹ - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 232 - 233.

• **المرحلة العاطفية:** وقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة إمتدادا لتجارب **هوثورن**، والتي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

• **مرحلة الإدارة بالأهداف:** في هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من إتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف...إلخ. إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

• **مرحلة التطوير التنظيمي:** يشير مفهوم التطوير التنظيمي إلى ذلك الجهد المخطط المدروس والمدعوم من الإدارة العليا للعمل على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري، وفي هذه المرحلة كان هناك قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية وإستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل: الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل، والإجتهاد وحالات التوتر والإنفعال.

• **مرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة. فالثقافة والقيم المؤسسية تكون على درجة من الوضوح إذا تمت دراستها من مداخل دراسة قيم وثقافة العاملين في مؤسسات الأعمال، حيث تلعب قيم الأفراد دورا مهما في إتخاذ القرارات، وأنماط الإدارة والعلاقات التنظيمية، فالقيم الفردية هي الأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يعتنقها العاملون والتي تحرك سلوكهم وتعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم القائم.¹⁷²

1-5- وظائف الثقافة التنظيمية:

تتمثل أهم وظائف ثقافة المؤسسة في أربع وظائف رئيسية هي:¹⁷³

1- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- تسهل الإلتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزز إستقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام، أي تعزيز الثبات الإجتماعي.

¹⁷² - المرجع نفسه، ص 234.

¹⁷³ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 330 - 340.

4- توفير آلية لتشكيل سلوك العاملين: شكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما. بتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.¹⁷⁴

وتدعيما لما سبق، يرى كل من "scrensene & pederson" أن للثقافة أربعة وظائف هي:

- 1- تستخدم كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
 - 2- تستخدم كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
 - 3- تستخدم كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
 - 4- تستخدم كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية المضطربة.
- وفي الأخير، يمكن القول أن هناكوظيفتين أساسيتين للثقافة التنظيمية التي تهتم بهما أي مؤسسة:
1. إحداث التكامل والنسق الداخلي، إذ تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الإتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.
 2. التكيف الخارجي مع البيئة، إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالزبائن والتجاوب مع إحتياجاتهم وتوقعاتهم والمنافسين وطرائق التعامل معهم¹⁷⁵.

1-6- أنواع وتصنيفات الثقافة التنظيمية:

هناك من يرى أن للثقافة التنظيمية ستة أنواع هي:

أن بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات يستغرق وقتا طويلا، حيث أن الوقت يعتمد على النوع الموجود أصلا، منها:¹⁷⁶

- 1- **الإستبدادي**: في المؤسسة الإستبدادية تكون السلطة مركزية، وتكون تأثيراتها محسوسة من خلال الممارسة، فقد يشعر العاملون بالضغط والإحباط، ويفتقرون إلى الحافز، ويرفضون بالتالي التعاون بشكل كلي.
- 2- **البيروقراطي**: في مثل هذه المؤسسة تكون طاقة الفرد محددة من خلال موقعه أو مكانته في الهيكلية التنظيمية للمؤسسة، وعادة ما يتم التلاعب بالقوانين والإجراءات في مثل هذا النوع من المؤسسات.

¹⁷⁴- صباح ترغيني، موسي عبد الناصر، المرجع السابق، ص 09.

¹⁷⁵- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 123-124.

¹⁷⁶- محمود المساد، المرجع السابق، ص 55-56.

3- الجماعي: يتم إعداد وتنظيم العمل الجماعي في المؤسسة بالاعتماد على الأهداف، والمهام المنوطة بالمجموعات، وتتجنب الثقافة القائمة على العمل الجماعي السلطة الفردية وتشجع على المرونة والحرية وتمنح الحوافز والمكافآت المناسبة.

4- التفردية : للمؤسسة التفردية ميزات معلنة من خلال إسمها، فالأفراد في مثل هذه المؤسسات، يخدمون مصالح أشخاص معينين في المؤسسة، ليس هناك تسلسل هرمي مميز، وعادة لا تتعامل المؤسسة بأسلوب التحفيز.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد أشار بعض الباحثين أنه عند مزجهم لبعدي الثقافة "التربط الاجتماعي" و"التضامن" ينشأ أربعة أنواع أخرى من الثقافة التنظيمية هي: ¹⁷⁷

1- شبكة العمل: فيكون مستوى التربط الاجتماعي بها كبيرا، ولكن مستوى التضامن منخفض. فيكون هناك ود وقنوات اتصال بين الأفراد، ولكن يزيد التركيز على الأمور الشخصية والاجتماعية، أكثر من العمل المؤدى.

2- المأجورون: يمثلون العكس تماما، بمعنى أن مستوى التربط قليل، والتضامن كبير، فالتعامل بين الأفراد يكون الهدف منه فقط إنجاز العمل، ويأخذ شكلا رسميا، ولكن الكل ملتزم بأهداف المؤسسة، وينصب تركيزه على تحقيقها.

3- التهشم: يمثل ثقافة منخفضة على المستويين (التربط والتضامن)، فالتواصل يصل لحد الأدنى، ولا يكون هناك إلزام قوي لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- الثقافة المشتركة: تتمتع بارتفاع كلا المستويين، فيسود المؤسسة جو من الود والصدقة، وفي نفس الوقت يكون هناك إلزام وتفهم من جانب الأفراد لكل أهداف المؤسسة.

وكذا هناك من حدد أشكال الثقافات بالمؤسسة إلى أربعة كالاتي: ¹⁷⁸

1- الثقافة الربتوية (البيروقراطية): يكون إحترام الأنظمة والإجراءات ضروريا، وتوصيف المهام دقيقا والحركية بين مراكز العمل محددة بدقة تبعا لـ (النجاح في المسابقات والأقدمية). وتقود تلك السمات إلى تنمية التدريبات الخاصة جدا والمستخدممة بشكل مباشر في سياق النشاط المهني للمدربين، ويكون التدريب مرتبطا بالحركية الداخلية (الترقية والتنقل) لأنها تحدد تطور الأشخاص في مراكز العمل. وهناك تساوي عملية التأهيل والترقيات.

2- ثقافة العشيرة: يستند هذا النمط إلى القيم التقليدية والوحدة، والولاء، الناجمة عن ثقافة قوية مرتبط بشخص ملهم (كاريزمي)، وينظر إلى التدريب كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم التقليدية. وتنتج المؤسسات البيروقراطية والعشائرية إلى إتباع الأسلوب الداخلي في التدريب

¹⁷⁷ - يورك يرس، المرجع السابق، ص 265.

¹⁷⁸ - محمد مرعي، مرجع، المرجع السابق، ص 255 - 257.

(بالاعتماد على مدربين داخليين وناذرا ما يتم اللجوء إلى الخارج)، ويكون الهدف من التمرين إكتساب القيم التقليدية أكثر من إقتناء الأهليات الفنية وبذلك يصبح التدريب وسيلة لتنمية (روح المنزل).

3- ثقافة التجديد (التنمية): يوجه هذا النمط قيم التجديد، والتطوير والإنماء، وتكون المشكلة المركزية فيه تكيف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها، الأمر الذي يترجم بتدريب موجه نحو تنمية فعالية لقدرات العاملين. ويكون برنامج التدريب مرنا ويتمتع بقليل من القياسية كي يتطور تبعا لحاجات المؤسسة ولمواجهة تنامي النشاطات. ويطلب التدريب من الخارج وبخاصة من الجامعات ومراكز البحث العلمي ليتناسب مع مختلف ميادين فعاليات المؤسسة، فالتدريب يكون مفتوحا وشموليا.

4- ثقافة السوق: يتمثل الهدف الأساسي لهذا النمط من الثقافة بالوصول إلى الأهداف وتحقيق الفعالية. لذلك يسمح التدريب للأفراد بأن يكونوا أكثر فعالية و أداء عبر تزويدهم بالأهليات الضرورية لإنجاز أعمالهم. وإتجهت المؤسسات ذات ثقافة السوق إلى إعتماد برامج التدريب المخصصة للأفراد لا لتغطي التأهيل الفني فقط، بل التدريب من نمط إدارة الأعمال حيث يمتلكون قدرات لتنشيط وإدارة الفريق وتنمية الفاعلية الإجمالية للمؤسسة. وتطور التأهيل بشكل ملفت من إدارة الكلفة بالحد الأدنى إلى قرار الإستثمار الأمثل. وهنا لا يعني التدريب والتأهيل الترقيات، بل جعل العامل أكثر فاعلية في مركز عمله. والشكل رقم (12) يوضح هذه الأشكال:



✓ المصدر - محمد مرعي مرعي، أسس الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، دار الرضا للنشر، 1999، ص 257 - 258.

أما من ناحية الممارسة والتطبيق فهناك عادة شكلان من الثقافة التنظيمية هي: 180

¹⁷⁹ - المرجع نفسه، ص 257 - 258.

✓ **أحدهما:** الفرضيات غير المعلنة وإطار العمل المخبأ أو المحجوب. **والآخر:** الطريقة المقترحة، وهي مرغوبة ومعلنة بشكل واضح، وهي أيضا تفسر الفلسفة الإدارية.

وإن المنهج التكرري هو غير مخطط له بالعادة، وغالبا ما يكون نتيجة للإدارة غير المناسبة، ويمكن مشاهدة النوعين يعملان سويا . وعادة يتم خلق قيم جديدة، حيث تم إستخدام الكثير من الإستراتيجيات الإدارية لتغيير الثقافة التنظيمية لتلائم ظروف الأسواق. وعادة ما يتم دعم الثقافة في بعض المؤسسات من قبل العاملين عن طريق إتجاهات إدارية عليا من خلال المكانة والأثر العرفي والقيم والأسس المزاجية. وأخيرا يمكن التطرق إلى ما قدمه «**HANDI**» كتصنيفات للثقافة التنظيمية:

1- ثقافة السلطة: تعد ثقافة السلطة إستبدادية ويسهل تمييزها، خاصة في الأعمال الصغيرة، عادة تكون هناك بضع إجراءات وقوانين قليلة، وعادة لا يكون هناك لجان، والقرارات إما أن يضعها الشخص الأكبر أو الأقدم، أو يضعها القليل من المديرين الذين يقدمون التعليمات التي يسهل إختراقها، وقد تظهر التغييرات بشكل مستمر، ولكن ليس بالضرورة أن تكون تغييرات تنافسية.

2- ثقافة القانون (الحكم): تتوافق الثقافة القانونية مع الإدارة البيروقراطية، حيث توجد هناك قوانين رسمية وإجراءات صارمة وقواعد واضحة لتوزيع المهام، وعادة ما تظهر في الممارسات الأبعاد الأمنية والإستقرار، ولكن البناء المنظمي يسهل إختراقه ويستجيب ببطء للتغيير.

3- ثقافة المهمة (الواجب): تعرف هذه الثقافة الوظائف والمشاريع، قد تلاحظ هذا النوع في المؤسسات الأم، وهي تمارس العمل الجماعي، حيث لا يوجد هناك فرد مسيطر، بل التركيز على المهام الجماعية، تتسم المؤسسة بالمرونة، وعليه تأتي عملية التغيير متماشية مع الشعور بالرضا وتلبية حاجات المجموعة.

4- ثقافة الفرد: يتم تطبيق هذه الثقافة في المؤسسات التي تعتبر وجودها لخدمة العاملين بها، ومن الأمثلة الموضوعية والتقليدية على ذلك ما يمكن ملاحظتها في المؤسسات المختصة بتقديم الخدمات والإستشارات.

هكذا يكون قد قدم "**Charles Handy**" أسلوبا مختلفا لتصنيف أنواع الثقافة التنظيمية، إذ يرى أنه يوجد هناك أربعة أنواع، ويمكن لنوع واحد أن يسيطر على المؤسسة بأكملها، أو أن أنواعا مختلفة يمكن أن تتواجد في أقسام مختلفة في مؤسسة واحدة. فهو يرى أن الثقافة تطرأ أو تتكون تحت أوضاع مختلفة مثل: الظروف التاريخية والبيئية المحلية وتكنولوجيا الكشف، وحاجات الإنسان ورغباته داخل مؤسسة ما، وتبعاً لذلك، فإنه لا فرق بين ثقافة وأخرى.¹⁸¹

1-7- مستويات ومصادر الثقافة التنظيمية:

¹⁸⁰ - محمود المساد، المرجع السابق، ص 57 - 58.

¹⁸¹ - المرجع نفسه، ص 56 - 57.

تلعب الثقافة أدواراً مهمة للمؤسسة، فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والإعتزاز مما يمكن إعتباره محفزاً للأداء الجيد، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها بإعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المؤسسة.

لذا فلن ثقافة المؤسسة يمكن التعرف عليها من خلال مواقف معينة لأفراد عملوا فيها حتى بقت مواقفهم كمبادئ يؤمن بها العاملون ويتوارثونها، كما يمكن التعرف عليها من خلال القيم التي تحتويها شعاراتها والتي تضعها عادة في أماكن ظاهرة بالمؤسسة بل وحتى من خلال الحفلات التي تقيمها المؤسسة لعاملاتها بمناسبة ترقيةهم أو نجاحهم أو تقاعدهم.¹⁸²

وفي هذا الإطار هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها بما يلي:¹⁸³

* **المستوى الأول:** ويتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، والإحتفالات والشعائر داخل التنظيم، والقصص، والطقوس، والرموز.

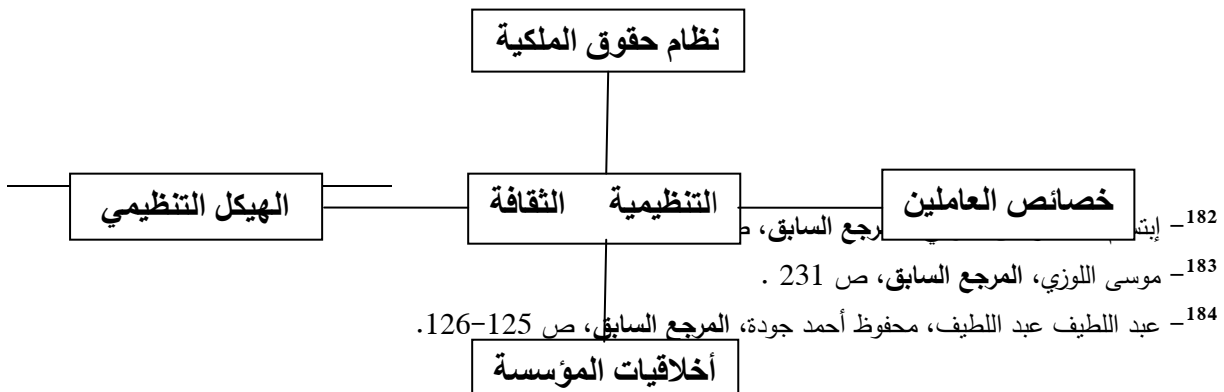
* **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد. ففي ثقافة القوة فإن تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محدودة لها تأثيرها في عمليات إتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين. أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري. ويشير مفهوم الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

* **المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

بالإستناد إلى ما سبق يذكر " Jones " أن تكوين الثقافة يأتي من أربعة مصادر كما في الشكل رقم

(13):¹⁸⁴

الشكل رقم (13) - مصادر الثقافة التنظيمية:



✓ المصدر - عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد -26، العدد الثاني، 2010، ص 125-126، بتاريخ 2015/11/03، الساعة 10.00 سا، www.google.com

ومن خلال الشكل رقم (13) يتضح لنا ما يلي:

1- خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثرا في تكوين الثقافة التنظيمية إذ إن المؤسسة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها. وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المؤسسة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقاربا من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعدا عن المؤسسات الأخرى في هذا المجال.

2- أخلاقيات المؤسسة: معظم القيم الثقافية للمؤسسة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا. وتقوم المؤسسات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمؤسسة.

3- نظام حقوق الملكية: تقوم المؤسسة بتحديد حقوق كل عامل ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والإتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدارا كبيرا من موارد الشركة كالرواتب والإمتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والإشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم. وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الإهتمام بالزيائن وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

4- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد. وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الإتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

صف إلى ذلك، تتميز الثقافة التنظيمية بتعدد مستوياتها وبوجود بعض الاختلاف في تحديد تلك المستويات، حيث يرى "أوت" أن مستويات الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

*الجوانب المادية في التنظيم وتشمل التقنية وتنظيم المكاتب والملبس وأساليب القيادة المتبعة والاتصالات وأسلوب التعامل مع المهام والتفاعلات غير الرسمية.

*القيم، وفلسفة التنظيم والمعايير الأخلاقية المرتبطة بمستوى الأداء ونوعية الإتجاهات والتوجهات وما شابه ذلك.

*المبادئ الأساسية للعاملين والتي تحكم العمليات التنظيمية وسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

ومن جانب آخر، يرى آخرون أن ثقافة المؤسسة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع والصناعة أو النشاط والمؤسسة، حيث أن ثقافة المؤسسة هي ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المؤسسة، حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المؤسسة مع تلك الثقافة، ويتضح ذلك في التالي:

***ثقافة المجتمع:** وتعبر عن القيم والإتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة والتي ينقلها العاملين إلى المؤسسة مما يؤثر على إستراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها علماً بأن من الضروري أن تتوافق سياسات المؤسسة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول.

***ثقافة النشاط:** وتعبر عن ثقافة المؤسسات الأخرى العاملة في النشاط نفسه حيث تتشابه ثقافتها، حيث أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما في نشاط معين تعتقدها المؤسسات الأخرى فيكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل مؤسسات النشاط نفسه يؤثر على جوانب مهمة كعملية إتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المؤسسة.

***ثقافة المؤسسة:** تختلف ثقافة المؤسسات الحكومية والمؤسسات الكبيرة عن ثقافة المؤسسات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هناك إختلاف بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المؤسسات الكبيرة حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة قيم ومعتقدات تحكم سلوكياتهم وتحمي تواجدهم.

ومن ذلك يتبين أن قيم المجتمع بأنظمته المختلفة وعاداته وتقاليده وممارساته تحكم وبشكل كبير ثقافة المؤسسة. وبالرغم من أن ثقافة المؤسسة تبين الإدراك العام الذي يوجه سلوكيات العاملين نحو التصرف في المواقف المختلفة بشكل متشابه بغض النظر عن الخلفيات والمواقع داخل المؤسسة الواحدة إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية في المؤسسة خاصة المؤسسات الكبيرة التي تنتشر لديها ثقافة سائدة على مستوى المؤسسة ككل وثقافات فرعية تتفق مع القيم الجوهرية التي تضع أسسها الثقافة العامة إضافة إلى القيم الخاصة بالعاملين داخل إدارات المؤسسة وأقسامها المختلفة، لذا تظل الثقافة الأساسية هي الثقافة الأهم لأنها تعبر عن ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين أي أنها ثقافة المؤسسة ككل، أما الثقافة الفرعية فهي ترتبط بكل إدارة على حدة، حيث تتعد وتتشابك الثقافات الفرعية خاصة في المؤسسات متعددة الجنسيات والتي تتكون من قوى عاملة متنوعة حيث أن معظم المؤسسات الكبيرة لديها ثقافة عامة

وثقافات فرعية متعددة، لكن يظل من المهم الإشارة إلى أن الثقافات الفرعية يجب أن تتكامل وتتسجم مع الثقافة الأساسية للمؤسسة.¹⁸⁵

1-8- وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية، والمحافظة عليها:

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المؤسسات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمؤسسة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية بإعتبارهم المؤسسون، كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز بإعتبارها طريقاً لاكتساب المزيد من المزايا. ولكي يتم غرس الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة لابد من الإعتماد على وسائل مختلفة لترسيخها تتمثل في:

✓ **الإدارة العليا:** تمسك الإدارة العليا بقيم وسياسات التي وضعتها المؤسسة وفقاً لثقافتها الجديدة لترسخ الثقافة التنظيمية، وذلك في خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل، وفلسفة الإدارة في كيفية إختيار العاملين وسياساتها حول الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

✓ **الإختبار:** تمثل عملية إختيار العاملين الجدد دوراً في ترسيخ ثقافة المؤسسة، تعتمد على دعامتين أساسيتين:

■ **الدعامة الأولى:** إختيار العاملين ذوي المهارات والكفاءة المطلوبة لأداء عمل معين.

■ **الدعامة الثانية:** إختيار العاملين ذوي القيم والمبادئ التي تتلاءم مع قيم المؤسسة وثقافتها، أو على الأقل تتناسب جزء كبير من قيم العاملين مع قيم المؤسسة.

✓ **التنشئة والمخالطة الاجتماعية:** الدور الأخير الذي يقع على عاتق أصحاب المؤسسات هو عملية دمج العاملين الجدد على العاملين في المؤسسة وعلى ثقافتها، ويعتبر هذا الأمر أمراً هاماً حيث تلك العناصر الجديدة لا تعرف ثقافة المؤسسة. ويقول "محمد بن غالب" في بحثه عن الثقافة التنظيمية: "يمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، والمواجهة والتحول. وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل إنضمام الفرد للمؤسسة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد والواقع، يواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع، بينما المرحلة الثالثة والأخيرة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبياً، حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات

¹⁸⁵ - إيتسام عبد الرحمن حلواني، المرجع السابق، ص 16-17.

المطلوبة لإنجاز العمل، يؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما تتلاءم مع قيم ومعايير جمال العمل.

وتدعيما لما سبق ، فلن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي مؤسسة تمتد جذورها بصورة عامة، إلى الرياديين / المؤسسين. ويحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المؤسسة عادة يحملون رسالة / رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة وكيفية تحقيق هذه الرسالة ، ويقومون بإستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم وإعتقاداتهم، ويبدون إستعدادا لتنفيذ رسالتهم. ويتبع ذلك إختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والإتجاهات التي تتوافق مع قيم وإعتقادات المؤسسين والمديرين، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة. وبعدما تتشكل الثقافة التنظيمية، لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك حسب رأيه من خلال الوسائل الآتية:¹⁸⁶

1- إدارة الموارد البشرية: تشمل إنتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم وإعتقاداتهم مع قيم المؤسسة الرئيسة، وفي نفس الوقت إستبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المؤسسة أو يسيئوا إليها. كما تشمل إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والإعتراف وغيرها.

2- أفعال وممارسات الإدارة العليا: أما الوسيلة الثانية لترسيخ ثقافة المؤسسة فهي أفعال وممارسات الإدارة العليا، ولا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المؤسسة وإعتقاداتها. ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المؤسسة.

3- التطبيع: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المؤسسة إلى العاملين بصورة مستمرة. حيث أن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم وإعتقادات المؤسسة، وهنالك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة. ولذا ينبغي على المؤسسة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف "التطبيع". وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التثوير والتعريف والتدريب وغيرها.

4- نظم العوائد الشاملة: وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الإعتراف والتقدير والقبول. كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل، والشعور بالإنتماء للمؤسسة. وقد أكد الكاتبان "SHICHMAN, GROSS" على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المؤسسة ، وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المؤسسة وإدامتها ونقلها وهي:

✓ **بناء إحساس بالتاريخ:** من خلال سرد تفاصيل تاريخ المؤسسة، وحكايات الأبطال والقصص.

¹⁸⁶ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 334 - 335.

- ✓ إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- ✓ تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والإستقرار الوظيفي، والإختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.
- ✓ تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

أما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين، فبالإضافة إلى التدريب والتطوير، هناك طرق أخرى لتوصيل الثقافة ومنها: **المراسم والاحتفالات والمناسبات، والقصص والحكايات والرموز واللغة وغيرها من عناصر الثقافة الظاهرية.**¹⁸⁷

وتعكس الثقافة التنظيمية إستراتيجية رئيسية للمؤسسة، تتعكس على موضوعين يشكلان أداتين رئيسيتين لتكونها وهما:¹⁸⁸

أولاً- نوعية حياة العمل وعلاقتها بالثقافة التنظيمية: والمقصود بها هي مجموع الأبعاد لعمل الفرد التي تؤثر في حياته، هذه الحياة قد تكون مثرية، أي أنها تثريه كإنسان، أو قد تكون غير مثرية. فحياة العمل المثرية هي نتيجة عمل ومهنة تجعل حياة الإنسان ثرية بالمعنى العام، وتؤثر في مهارات وولاء ودوافع العاملين عموماً: فإذا عمل الفرد في مؤسسة تثري حياته، فهذا سيوفر له الدوافع والمهارات ليهتم بمصالحها لكون ذلك يخدم مصالحه مباشرة، والمؤسسة التي تملك موارد بشرية ناذرة تحتاج أن توفر لهم نوعية حياة عمل مثرية، فتستفيد هي من مؤهلاتهم، وتضمن التطور المستمر لهذه المدخلات.

1- تغيير الإهتمام بنوعية حياة العامل: إنحصر إهتمام علماء الإدارة الأوائل بإقامة "علاقات إنسانية" إذ إفترضوا بأنه يكفي أن تهتم الإدارة بخلق علاقات إنسانية إيجابية، وهذا يتطلب أن يهتم المشرف بالحاجات الذاتية للأفراد ومساعدتهم في تكوين جماعات عمل متماسكة.

2- أبعاد تؤثر في نوعية حياة العمل:

أ- مستوى الأجور التي يحصل عليها الفرد: إذا كانت المؤسسة تدفع للعاملين أجوراً كافية لحياة لائقة، فهذا يساهم في جعل حياة العامل مثرية، أما إذا كانت تدفع لهم أجوراً لا توفر لهم حياة لائقة، فهذا سيجعل من حياة العامل غير مثرية.

ب- إستراتيجية تصميم الوظائف: يمكن للمؤسسة أن تعتمد إستراتيجية تصميم وظائف تقوم على الإثراء أو التخصص، وتؤدي إستراتيجية الإثراء إلى وظائف تسمح للفرد إستخدام مهاراته وتعطيه الفرصة للإبداع والتعلم والتحكم بعمله، وتوفر له فرص التعلم والترقية، أما الوظيفة المصممة وفق مبدأ التخصص، فهي

¹⁸⁷ - المرجع نفسه، ص 335 .

¹⁸⁸ - سعد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل، عمان، ط 01، 2001، ص 482 - 483.

تجعل الوظيفة رتيبة، لا تسمح للفرد باستخدام كل قدراته والتحكم بعمله وتطوير ذاته. فكلما إعتمدت تصميم وظائف مثري كلما أسهمت بجعل نوعية حياة العامل أكثر إثراء.¹⁸⁹

ج- طريقة وضع الأنظمة والتعليمات والتقسيمات الرسمية: يمكن أن يتم وضع كل الأنظمة والتعليمات من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بخبراء، كما يمكن أن تضعها بإشراك العاملين. فالمؤسسة التي توفر للعاملين نوعية حياة عمل مثرية تكيف مختلف أنظمتها الرسمية بحيث تراعي إحتياجات الأفراد وتمنحهم فرصة التحكم بها وتغييرها، وهي تحقق ذلك بإشراكهم في تصميم هذه الأنظمة، وبالتالي إتباع قيادة المشاركة، لذلك كلما عمدت المؤسسة إستخدام أسلوب المشاركة في إقامة الدوائر وتحديد المهمات والسلطات وفي وضع الأنظمة والتعليمات، كلما أسهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراء.

د- جماعات العمل ودورها: حتى تستطيع المؤسسة التأثير في شخصية الأفراد، تحتاج جماعات عمل رسمية وغير رسمية متماسكة تمارس التأثير على الأفراد، فبدون هكذا جماعات، لن تستطيع المؤسسة تغيير شخصية الفرد. وحتى تكون نوعية حياة العمل مثرية، يجب أن يكون التماسك موجهاً لدعم الفرد والتفرد، وتمكينه من إطلاق قدراته، وليس خنقها كما تفعل بعض الجماعات المتماسكة. فكلما ساعدت الإدارة في قيام جماعات عمل رسمية وغير رسمية، متماسكة وأيضاً داعمة للفرد (وليس خانقة أو ضاغطة)، كلما ساهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراء.

هـ- مكانة المؤسسة في المجتمع: المؤسسة المثرية هي مؤسسة يشعر العاملون فيها بالفخر والإعتزاز والتباهي بالإنتماء إليها. وهي تحقق هذه المكانة والسمعة لأن إدارتها العليا تحرص على الإلتزام بالقوانين والقيام بنشاطات تخدم المجتمع ولا تضره.

ثانياً - أدوات وأنشطة مساعدة لخلق الثقافة التنظيمية: تحتاج المؤسسة لخلق ثقافة تنظيمية متماسكة،

أن تقوم بمجموعة من الأنشطة لتساهم في إحداث التغيير المطلوب في شخصيات العاملين، وأهمها:

1- الشعائر والتقاليد: يتم غرس القيم وتكوين الإتجاهات من خلال شعائر وتقاليد تؤكد القيم والتقاليد

المستهدفة، فمثلاً: الكثير من المؤسسات ذات الثقافة السميكة تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد،

والتعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على ترقية، أو الذين يتعرضون لحادث وغيرها. كما لها تقاليد حول

الملبس المناسب والسيارة المناسبة والطريقة المناسبة في ترتيب المكتب وغيرها، وهناك مؤسسات لها نشيد

يغنيه الجميع في مناسبات معينة يثمن القيم المهمة للمؤسسة ويولد الشعور بالإنتماء لها. وكلما كانت

الثقافة أكثر سماكة، كلما إحتاجت المؤسسة أن يكون ولاء العاملين أعلى حتى يتأثروا بالقيم التي تريد

غرسها. وهذه الشعائر قد تثمن السلامة والصحة أو تهملها، فقد تنتشر بين العاملين قيم إهمال تعليمات

الأمن والإستهانة بها أو قيم التضحية بالفرد وإحتياجاته لصالح الجماعة، لذلك لابد من التأكد من أنها

¹⁸⁹ - المرجع نفسه، ص 483 - 485 .

موجهة لتنميين السلامة والصحة المهنية والإستهانة بكل ما يؤدي إلى التهديد بهما، وكذلك موجهة لتعزيز قيمة الفرد وشخصيته وتشجيعه على إطلاق قدراته فهذا ضروري لخلق بيئة عمل مثرية.

2- النشاطات الإجتماعية: تتم ممارسة الكثير من الشعائر خلال نشاطات إجتماعية لا صلة لها بالعمل، كالسفرات والحفلات وغيرها، وقد تشرك فيها أفراد الأسر العاملين، فهذه تسهم في خلق تماسك عالي كما توفر فرصة لممارسة الشعائر والتقاليد. وكلما أرادت المؤسسة تماسك أكبر، كلما إحتاجت التوسع في هذه الأنشطة، فكلما إزداد عدد هذه الأنشطة كلما أدت إلى تكوين شعائر أكثر. لذلك نجد بأن المؤسسات التي تحتاج ثقافة سميكة جدا تعزل العاملين عن المجتمع الأوسع، فتجعلهم يقيمون في سكن خاص بالمؤسسة، فهذا يزيد من فرص توسيع العلاقات الإجتماعية الأسرية.

3- التشجيع على تكوين جماعات مهتمة بالنشاطات الإجتماعية: أي أن المؤسسة تحتاج أن تشجع تكوين هذه الجماعات وتدعمها، ولهذا نجد بعض المؤسسات تشجع قيام لجان للنشاط الإجتماعي أو الفني أو الرياضي، تساعد في زيادة التماسك وفي تعزيز مشاعر الإنتماء، كما تقلل معدلات الترك.¹⁹⁰

4- الإهتمام بحالة الرضا والروح المعنوية ورصد التغيير لقيمتها: والغرض من ذلك هو تأشير أية إتجاهات سلبية في هذا المجال، وتستخدم معدلات الترك والغياب وطلب التنقل والشكاوي والتذمر والتظلم كمؤشرات شائعة الإستخدام لتقدير درجة الرضا والتغيير فيها. مثل هذا الرصد يساعد في إكتشاف أي تصاعد في معدلات الترك والغياب وغيرها من مؤشرات عدم الرضا، خاصة إذا كانت بين فئة مهمة من العاملين.

5- تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين: فهذه ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة، بالإضافة إلى تحقيق تماسك عمودي بين الإدارة و العاملين، فإذا كان التماسك أفقي فقط أي بين العاملين، وكانت العلاقة بين المستويات سلبية، فقد ينقلب تماسك العاملين إلى صراع مع الإدارة.

6- إدارة الصراع التنظيمي: الوسيلة الأخرى لخلق ثقافة تنظيمية تخدم المؤسسة وتحافظ على الإنسان للتأكد من حسن إدارة الصراع التنظيمي، فالإختلافات تحدث ولا يمكن تجنبها، ويمكن أن تكون مصدر تآزم و مشاكل إنسانية، أو وسيلة تطور وإنضاج تهتم المؤسسات التي تملك نوعية حياة عمل مثرية وبيئة آمنة بكيفية التعامل مع الخلافات والصراعات. وهذا يتطلب مهارات إدارية في إدارة الصراع، كما عليها إستخدام نظام فعال للتنظيم يسمح لكل فرد يشعر بأنه تعرض إلى غبن أن يوصل شكواه ويحصل على حقه، وعليها أيضا عقد إجتماعات دورية بين العاملين والإدارة لمناقشة المشاكل ومعالجة أسبابها. واحدة من الوسائل الأخرى شائعة هي إستخدام صناديق الشكاوى وصناديق المقترحات كوسائل للإستماع إلى مقترحات وشكاوى قد يتردد أصحابها عرضها علنا.

¹⁹⁰ - المرجع نفسه، ص 485- 487.

وتظهر التقاليد التنظيمية والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء، مما يقود إلى المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية، أي مؤسسيها، حيث أن لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى بحكم ما لديهم من رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه، وأنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة، والحجم الصغير الذي تتميز به المؤسسات الجديدة بشكل عام؛ يجعل من السهل للمؤسس فرض رؤيته على كل أعضاء المؤسسة، ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي:

✓ يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الإحتفاظ بهم في المؤسسة.

✓ يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم.

✓ يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجا للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وإفتراساتهم في المؤسسة. وعندما تنجح المؤسسة، تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسسين في الثقافة التنظيمية.¹⁹¹

وبعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية، هناك ممارسات تتم داخل المؤسسة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية إختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم إستخدامهم يتوافقون وثقافة المؤسسة؛ إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززونها، ومعاقبة وحتى طرد الذي يتحدونها.

1-9- طرق تقوية الثقافة التنظيمية:

بعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية ونشرها، يمكن للمؤسسة تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية الحالية ذلك أنه وبمرور الزمن ومع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما ومعايير سلوكية تعبر عن ثقافة المؤسسة، وكي لا ينسى أعضاء المؤسسة ذلك ولا تضيع هذه القيم والمعايير تميل المؤسسات إلى إستخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية، وفيما يلي هذه الطرق:

- 1- إختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.
- 2- ترقية العاملين القادرين على الإلتزام بمعايير وقيم المؤسسة وعلى نشرها في صفوف من حولهم.
- 3- تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الإلتزام بقيم المؤسسة وكيفية الإلتزام بسياسات المؤسسة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.

4- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية؛ فالتدريب على الشعارات والقصص... إلخ، هي أمثلة لما يتم التدريب عليه.

¹⁹¹ - المرجع نفسه، ص 485 - 487 .

5- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المؤسسة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة.
6- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المؤسسة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية.

7- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها.
8- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم؛ حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون قصصا عن الثقافة التنظيمية وكنماذج للاحتذاء بها.¹⁹²

10-1- الآثار السلبية للثقافة التنظيمية:

رغم المزايا التي يحققها وجود الثقافة التنظيمية إلا أن لها بعض الآثار السلبية في المواقف التالية:

- 1- عدم إتساق القيم السائدة حاليا مع متطلبات النجاح المستقبلي.
- 2- تعارض الثقافات الفرعية مع الثقافة العامة مما يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الإتساق في أنماط السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.¹⁹³

أما بالنسبة لعراقيل السيطرة على الثقافة التنظيمية وإدارتها فهي تعود لعدة اعتبارات،¹⁹⁴ وذلك كون الثقافة تنشأ تلقائيا نتيجة سيطرة الأعراف والتقاليد، وبالتالي تؤثر في سلوكيات وإتجاهات العاملين:

- 1- إن الثقافة تنشأ بشكل عفوي لذا يصعب التحكم فيها.
- 2- الحاجة إلى الخبرة المتعمقة والنظرة الشخصية الثاقبة لتحقيق الفهم الحقيقي للثقافة مما يجعل إدارتها صعبة.
- 3- الثقافة تمنح أعضاء المؤسسة الإستقرار لذا يحتمل وجود مقاومة عند محاولة الإدارة تغيير أو تعديل الثقافة الحالية.

2- النظريات المفسرة لمتغير الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والعاملين والجماعات والمؤسسة ومن بين هذه النظريات نجد:

1- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويورد "وصفي" إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

¹⁹² - صباح ترغيني، موسي عبد الناصر، المرجع السابق، ص 12-13.

¹⁹³ - إقبال سعد الصالح، المرجع السابق، ص 11.

¹⁹⁴ - المرجع نفسه، ص 19.

2- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وعليه، يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنتظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع. وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الإستمرار والتطور.

3- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة. وبإختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم. وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

_ عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة.

_ يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها.

_ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الإجتماعية.¹⁹⁵

4- نظرية سجية (طبيعة) الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والإتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. وقد كشفت الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة أو خلق واحد يمثل عاملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع، في حين أوضحت دراسات " باتسون " وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداها خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين

¹⁹⁵ - كمال بوالشرش، المرجع السابق، ص 22 - 23.

سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسة "لنتون" فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم. ويرى "لنتون" أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه.¹⁹⁶

5- نظرية الثقافة القوية : التي تشير إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال الأهداف المشتركة لجميع العاملين والتي يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

6- نظرية التوافق : التي تشير إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها وإستراتيجياتها المعمول بها، وتتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص، منها بيئة المؤسسة الموجودة بها، إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

7- نظرية التكيف : وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية ، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعوراً إيجابياً في عدة نواحي منها: زيادة إلتزامهم بالعمل، وزيادة إلتئامهم وشعورهم بالإرتباط والولاء والإبداع.

إذن، من خلال سردنا لمجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن هناك تكامل بينها، إذ أن العامل المشترك في عملية التفسير هو العلاقة بين العامل والأساليب والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة، حيث أن توفر الخبرات وبروز القيم والمساهمة في الحفاظ عليها، وتحديد جماعة التنظيم هي الإطار المرجعي من شأنه أن يقوي تماسك أعضاء المؤسسة ويحسن الخدمات ويحقق الولاء مما يساعد على تحقيق الأهداف.¹⁹⁷

ثانياً - التغير الثقافي: محدداته النظرية وعوامله

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير، حيث تفرض أولاً تدوين أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم. ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوبة لإيجادها، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها. إضافة إلى التعرف على المعايير المعتمدة لصرف المكافآت، وفيما إذا كانت موضوعية أو تقليدية وسياسية لا علاقة لها بالقدرة على الإنجاز،

¹⁹⁶ - المرجع نفسه، ص 21.

¹⁹⁷ - المرجع نفسه، ص 24.

والتعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمؤسسة، وعلى الطريقة التي تعاملت بها المؤسسة مع الأزمات، والأحداث السابقة التي مرت بها والدروس المستفادة منها، والتعرف على الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية التنظيمية السائدة، وكيفية التعامل معهم. أما الخطوة الثانية فهي الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة، وبلورة منظومة جديدة من القيم وتحديد أولوية تناولها حسب أهميتها للمؤسسة. وأخيرا يتم تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة التي تحتاج إلى تغيير وتحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق ذلك.¹⁹⁸

والجدير بالذكر، تتعرض الثقافة عادة لتأثيرات عدة تسبب التغير في خصائص الأفراد، وتتعلق هذه التغيرات الثقافية بثقافة الأفراد وتوجهاتهم ورغباتهم ومعتقداتهم ونظرتهم العامة ومعاييرهم، وهناك صيغ عدة من التأثير التي تعتمد قوتها على الوضع السائد والتوقيت المناسب. ¹⁹⁹ لهذا جاءت عملية تغيير الثقافة التنظيمية كعملية أساسية أحيانا حسب الظروف المحيطة في المؤسسة، فعولمة السوق وإنفتاحها وظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات يحتم على بعض المؤسسات التغيير في ثقافتها سواء في المحيط الداخلي أو مع الزبائن الخارجيين، وإن إستدعى ذلك التغيير في القيادة الحالية أو حتى الإستغناء عن بعض العاملين الذين لم يتأقلموا مع ثقافة المؤسسة ولم يراعوا أهدافها، أو كذلك من خلال نسج القيادة الإدارية لقصص عن مؤسسات أخرى من خلال تغيير مكانتها في السوق بسبب أنها لم تتبنى ثقافة تنظيمية معينة، أو لعدم تغيير ثقافتها، فهي تنتهج أسلوبا ديناميكيا فقط فيما يتعلق بتحركاتها الخارجية. ولكنها تبقى إستراتيجية فيما يتعلق بما يحدث داخلها، وأفضل مثال لهذا شركة "جنرال إلكتريك" وشركة "فيليبس"، حيث نجد أن كلا منهما تدخل في إندماجات، حيث تشتري وتبيع شركات أخرى صغيرة، ولكنها أبدا لا تغامر بالدخول إلى أسواق جديدة. حيث يضطر إلى تغيير أطقم المهندسين أو العاملين أو الفن الإنتاجي المستخدم، ويمكننا أن نشبه تلك الشركات بالسفينة، حيث يتم الإلتزام بالأوامر داخليا، ولكنها في الوقت نفسه تسير وفقا لإتجاهات الأمواج والرياح الخارجية، وهذا يعني أن الحمل ينتقل شيئا فشيئا ليخف عن كاهل العامل وينقل على كاهل المدير (القائد).²⁰⁰

1- ماهية تغيير الثقافة التنظيمية:

حتى يمكن تغيير ثقافة أي مؤسسة يجب العمل من خلال طبقات مترابطة تبدأ بالقيم والمعتقدات والعادات والطقوس والرموز وتنتهي بالتراكيب والأنظمة التي تصون القيم وتكافئ السلوكيات التي تستقيم معها. كما أن صعوبة تغيير قيم العاملين هي التي تضع المؤسسات أمام بديل تغيير العاملين أنفسهم خاصة القائمين على الإدارة العليا، وذلك هو أسرع طرق التحول الثقافي، وقد يتم التحول من خلال تقوية

¹⁹⁸ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 385.

¹⁹⁹ - محمود المساد، المرجع السابق، ص 44.

²⁰⁰ - نور الدين بوراس، المرجع السابق، ص 112-114.

العناصر المرغوبة في ثقافة المؤسسة بالشكل الذي يهدد العناصر غير المرغوبة بالضعف والضمور، وذلك هو أضمن طرق التغيير وإن كان أبطأها. وحينما تصل المؤسسة إلى مرحلة الاستقرار الثقافي فيجب أن تكون القيادات الإحلالية من بين العاملين بها، وذلك لإلمامهم بها وإستعدادهم لتبني قيمها وتأكيد دورها في ضبط إيقاع السلوك الخاص والأداء العام.

من هنا تؤكد ضرورة حفظ القيادات الجديدة لتفاصيلها التي سوف يقومون على قيادتها وإستعدادهم لتبنيها ودراسة قيمها الإرشادية أملا في إعادة صياغة المنظومة الثقافية في الوقت المناسب وبالشكل الذي لا يهدد السلام النفسي للعاملين بهذه المؤسسات.²⁰¹

ومن جانب آخر، تبرز أهمية التغيير الثقافي من كونه الأساس الذي يستند إليه التغيير التنظيمي، حيث قد يفشل إذا لم يكن متفقا مع الثقافة السائدة في التنظيم أو متجاهلا له، حيث يرى الباحثين أن هذا التجاهل ينبع من إعتقادات خاطئة كعدم إعطاء الثقافة التنظيمية قيمتها أو الإعتقاد بأن بالإمكان تغييرها في أي وقت أو أن التدريب يساوي التغيير الثقافي أو أنها لا تحتاج لتخطيط كونها واضحة بطبيعتها، وهكذا مما يقلل من أهميتها ويؤدي إلى فشل التغيير التنظيمي. وفي الوقت نفسه لا بد من أن تتفق وتتواءم مع بيئتها وأن تتجسد فيها عوامل النجاح معها، فإذا كانت ثقافة المؤسسة قوية وصلبة فلن يكن من السهل تغيير سياستها ورؤيتها لتتوافق مع تغيرات البيئة، فلقد تعرضت شركة "ميتسوبيشي" اليابانية على سبيل المثال لمشاكل قانونية حين فتحت فرعها بأميركا وكانت الثقافة السائدة بها تقوم على سيطرة الرجال على الشركة فتم رفع قضايا عليها من مؤسسات المساواة بين الرجل والمرأة وتمت مقاطعة سياراتها من مؤسسة نسائية بأميركا وكل ذلك بسبب قوة الثقافة المسيطرة عليها وعدم قدرتها على تغيير ثقافتها لتتكيف مع الواقع، لذا فإنه يمكن القول بأنه لا توجد ثقافة أفضل للمؤسسة وإنما تختلف الثقافة إستنادا لإستراتيجية المؤسسة ورسالتها وبيئتها، حيث يجب أن تكون مساندة لها ومن ثم فإن أي تغيير في إستراتيجية المؤسسة سيتطلب في الغالب تغيير في ثقافتها.²⁰²

لذلك، يتوقف نجاح المؤسسة في إدخال التغيير على تهيئة الثقافة التنظيمية لتكون متوافقة مع متطلباتها الأساسية ويعتبر خلق الثقافة التنظيمية المشجعة على التغيير من أهم تحديات إدارة المؤسسة في العصر الحالي. وتحتاج المؤسسات الناجحة ثقافة مؤثرة وقوية تساهم في توجيه سلوك الأفراد وخلق خصائص مميزة تشجعها على إدخال التغيير وتطبيقه بفعالية. ويتركز بناءها على العناصر التالية:

- إحداث تناسق وإنسجام بين أوضاع المؤسسة والأساليب الإدارية المستخدمة مع أخذ التغيرات في البيئة المحيطة بعين الإعتبار.

- إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية.

²⁰¹ - إبراهيم يحي عبد الحميد، المرجع السابق، ص 164 - 165.

²⁰² - إيتسام عبد الرحمن حلواني، المرجع السابق، ص 19 - 21.

بالإضافة إلى ما سبق، تختلف الثقافات التنظيمية من ناحية مضمونها، حيث تهتم بعض الثقافات بالفرد وتعتبره موردا إستراتيجيا وتهتم ثقافات أخرى بالربح وتستخدم الفرد لتحقيق هدفها دون أخذ بعين الاعتبار. وتشجع الثقافة القوية على زرع قيم العمل الجدي، الإبداع، الكفاءة وإحترام السلطة... إلخ، بينما تغرس بعض الثقافات الأخرى قيم الإهمال، مخالفة القوانين، والتسيب... إلخ، مما يجعل العاملين يستهينون بالمؤسسة ويعملهم.

والجدير بالذكر، إن التعاون والتنسيق في مجال التغييرات يتطلب إدراك التعديلات التي يدخلها المديرون والمراقبون، كما يعتمد النجاح على المديرين في المستويات العليا، الذين يقودون هذه التغييرات في توجيههم نحو القوى العاملة والتفاعل معها بثقة وإحترام، وتجنب الأعمال التي من شأنها توتير العلاقات وتأزيمها مع العمال. إضافة إلى ذلك، فإن عملية الإتصال الفعالة ضرورية جدا على كل المستويات الإدارية وفي جميع القنوات، مع أنه من الخطأ توقع تكيف العمال في سياق التوجهات الجديدة من دون وضع تحسينات تتصل بالمكافآت والتعليم والتدريب، كما تتصل بالسلوك الإداري وأسلوب العمل الإنساني.²⁰³

إن، إن إحداث التغير الثقافي في المؤسسات هو الأساس في جعل المديرين يعملون بشكل تعاوني وتشاركي مع العاملين، وقد يحتاج ذلك إلى مزيد من التشجيع والتدريب وتحمل المسؤولية، على أن تتم عملية التفاعل وتقديم المساعدة فيما بينهم في إطار من الإحترام المتبادل.

والجدير بالملاحظة، سابقا كانت المنافسة القوية بين المؤسسات تدفعها إلى عمل تغييرات تكنولوجية في الإنتاج، وتشجيع العاملين على الإلتزام بهذه التغييرات من خلال أدوات متعددة مثل: البعثات والمشاركة في الأرباح. ويتلخص أسلوب الثقافة المتمركزة حول العامل وتفويض السلطة فيما يلي:²⁰⁴

- إدراك تأثير الثقافات القومية والمنظماتية.

- تشجيع الأفراد ومساعدتهم على التطور وعلى أن يكونوا متسامحين عند وقوع الأخطاء، عن طريق المناقشة البناءة ومحاولة المساعدة.

- إيجاد وقت دائم لكسب ثقة العامل عن طريق كونك متفهما ومستعدا للإستماع بشكل عطوف وودي، وعن طريق التأكيد بأنهم يستطيعون التعبير عن مشاعرهم الحقيقية بثقة تامة ودون تخوف.

- الإستجابة للصعوبات الإنسانية والقيام بزيادة المساندة الملائمة للأفراد.

- البحث عن الأفكار والإسهامات، وإعطاء الفرص اللازمة والمتعلقة بالموضوعات المختلفة.

- تعميم الثقة المتبادلة والشعور بالثقة.

- مساعدة الأشخاص في تطوير أعمالهم في عملية التطور الذاتي وفي حل مشكلاتهم الشخصية.

²⁰³- محمود المساد، المرجع السابق، ص 45- 46.

²⁰⁴- المرجع نفسه، ص 47- 52.

- إشراك العاملين في النقاش ومساعدتهم وتشجيعهم لإستخدام سلطاتهم ضمن أقصى طاقاتهم، وذلك لصنع القرارات.

- تشجيع العاملين على إعطاء إستجابات سريعة وطرح حلول مناسبة لمشكلات العمل.

- تنمية الشعور بأنه لا بأس بمقدار معين من المخاطرة عند إتخاذ إجراء عاجل أو فوري، وخلق معرفة تتصل بإدراك العاملين بأن الجميع يخطئون.

- التمتع بالصراحة والحزم فيما يخص أخلاقيات العمل والإدارة وآدابها، وإن الأشخاص السطحيون هم من يعتقدون بأن بإمكانهم أن يكونوا غير خلوقين من دون علم الآخرين.

- إستغلال كل الفرص للتأكيد على التآلف وتطوير المناهج والأساليب.

- العمل على أن الأهداف المؤسسية مفهومة، والبحث عن إقتراحات أو أفكار لمراجعة الأهداف.

- إقناع العاملين بالتحدث بحرية عن إنجازاتهم وإستخدام المعلومات لتعزيز نقاط الضعف لديهم ودعمها، وتبني الإحترام المتبادل في كل فرصة.

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن قيام المؤسسة بالتغيير في واحد أو أكثر مما يلي:

- تغيير الأفراد من حيث الكم أو النوع.

- تغيير الأعمال والأنشطة من حيث أسلوب العمل الحالي.

- تغيير في الإمكانيات المتاحة للتنظيم من الموارد والطاقات.

- تغيير في السياسات الأساسية وإتخاذ القرارات.

- تغيير الإجراءات والنظم.

- تعديل الهيكل التنظيمي وتطويره.

وتأخذ الثقافة التنظيمية أشكالاً مختلفة تبعاً للهدف الذي تسعى إليه، وأهم هذه الأشكال:

- أن يكون التغيير التنظيمي إستجابة لمؤثرات في البيئة الخارجية.

- أن يهدف التغيير إلى حل مشاكل ذاتية قد تتعلق بعضها بالبيئة الخارجية وقد يتعلق البعض الآخر بضعف في أجزاء التنظيم.

- أن يهدف التغيير إلى السيطرة على المناخ أو جزء منه.

والملاحظ أن المؤسسات لا تجمع بينها قيم ثقافية واحدة، وإن ثقافتها سواء كانت قوية أو ضعيفة

تؤثر على أدائها وفعاليتها، فالمؤسسات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة مؤسستهم

2- آليات ووسائل التغي الثقافي بالمؤسسة:

تهتم الإدارة العامة في المؤسسة بتحديد إستراتيجيتها المناسبة، ولتكوين وجهة نظر حول الإستراتيجية

هناك بعض النماذج التي تسمح بتحديد مكانتها داخل السياسة العامة، وتحديد علاقتها مع الإقتصاد

الصناعي، ويتمثل في: "التشخيص الإستراتيجي"، حيث إقترحت جماعة من الباحثين في جامعة "هارفارد" وهم: "ليرنارد"، "أندروس"، "فوت" في نهاية الستينات، فكان أول نموذج، وهو ينصرف إلى تحليل البيئة، ومكمل بتحليل داخلي للمؤسسة. ولمظاهر قوتها وضعفها، حيث يؤدي هذا التحليل إلى تحديد الأفعال الإستراتيجية الممكنة للمؤسسة، ومواجهتها بالنظام القيمي للقادة، وكذا بالأهداف المتدرجة لتلك المؤسسة. وإن مسلك "هارفارد" أراد له رواده أن يكون ذا طابع تطبيقي "كوني"، إلا أنه وجه عمليا، بصعوبات الحصول على المعلومات المساعدة على إجراء تقييم داخلي وخارجي للمؤسسة، كما وجه بغياب نظام متدرج للأهداف وعلى الرغم من الفعالية التشغيلية المحدودة لنموذج "هارفارد" فإنه يفسح المجال للقيام بتأمل حول السياسة العامة للمؤسسة، هذه السياسة، والمعايير التي توجه بطريقة محددة أنشطة مجمل أعضاء المؤسسة²⁰⁵، أي التي تلائم أفكارها، عاداتها وتاريخها. كما تحدد السياسات المختلفة لتنفيذها، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، تعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة المباشرة عن توفير المناخ المناسب لعمل الأفراد والذي يساعد على تحسين مستوى أدائهم.

وقد إهتمت نظريات الإدارة الكلاسيكية بتشجيع علاقات العمل الإيجابية بتكوين جماعات عمل متناسقة لرفع مستوى إنتاجية العامل، وإهتمت النظريات الحديثة بتحسين نوعية ظروف العمل، تنمية المعارف وتشجيع العمال على المشاركة في القرارات. وبالتالي تستعمل إدارة الموارد البشرية العديد من الوسائل والآليات لخلق الثقافة التنظيمية المشجعة والمناخ المناسب للعمل، من خلال العناصر التالية:

- **النشاطات الإجتماعية:** التي تشجع الأفراد على الاندماج في مجموعات وتطور روح الولاء والوفاء للمؤسسة.

- **تقدير درجة رضا العاملين:** ويتم ذلك عن طريق الإستقصاء ومساءلة العمال.
- **حسن إدارة الصراع التنظيمي:** حيث تتوسط إدارة الموارد البشرية لتهدئة الصراع وتوجيهه إيجابيا.
- **الإستماع إلى مقترحات العمال:** بمعنى أخذ شكاوي الزبائن والعاملين بعين الإعتبار والإستماع إلى المقترحات لحلها.²⁰⁶

أما بالنسبة لوسائل التغيي الثقافي بالمؤسسة، فقد أكد "إدجار شين Edger Schein" على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المؤسسة في مجال تغيي الثقافة. وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمؤسسة، ولديها القدرات والمهارات لتحقيقها. ضف إلى ذلك يصنف "شين Schein" الوسائل التي من خلالها تستطيع القيادة تغيي ثقافة المؤسسة إلى مجموعتين:

²⁰⁵ - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة والتنظيم، ط 1، 1996، ص 114 - 115.

²⁰⁶ - وسيلة حمداوي، المرجع السابق، ص 175 - 176.

1- الوسائل الأساسية: وهي التي تستطيع القيادة إستخدامها لتغيي الثقافة التنظيمية كأعطاء إهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المؤسسة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات، ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية، القيام بدور نموذجي، وكمعلم ومدرّب. فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وإفتراضات معينة للعمال، وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز، وضع المعايير والأسس للتعيين والإختيار والترقية والتقاعد.

2- الوسائل الثانوية: وهي التي تعزز الوسائل الأساسية كتصميم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، نظم وإجراءات العمل في المؤسسة، تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها، القصص والحكايات حول أحداث وأشخاص مهمين، البيانات الرسمية حول فلسفة المؤسسة وقانونها.

وهنا ينبغي التنبيه إلى أن التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة، حتى لو كانت كل الظروف مواتية وإتخذت الإجراءات السابقة بنجاح، ذلك لأن تغيي الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة، وليس أشهراً معدودة، هذا من جهة.²⁰⁷ ومن جهة أخرى، ليس جميع المؤسسات لديها قيم ثقافية واحدة، كما أن ثقافتها سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على أدائها وفعاليتها، فالمؤسسات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة مؤسساتهم. فعندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المؤسسة يجب عليهم تغيير الإفتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى العمال حول موضوع ما.

وعلى الرغم من أنه لا يمكن تحديد برنامجاً نموذجياً لتغيي ثقافة المؤسسة، إلا أنه من المؤكد أن الثقافة الأصلية لها تأثير كبير على سلوك المؤسسة وبالتالي على مستوى الأداء، وإذا توفرت الثقافة الفعالة فيجب في هذه الحالة إتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيمها وتقويتها، وإذا لم تتوفر الفعالية للثقافة يجب إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب وتنفيذ الخطط المطلوبة له.

كما أن فعالية برامج التغيير الثقافي تتوقف بدرجة كبيرة على نوعية إدارة التغيي، وبعد تحديد لإحتياجات التغيير الثقافي وأولوياته فإن الخطوة التالية هي تحديد لوسائل التغيير وكيفية إستخدامها وتشمل:²⁰⁸

1- الأداء: الخطط المتعلقة بمكافأة الأداء أو الكفاءة، وعمليات إدارة الأداء والمشاركة في المكاسب، وتدريب القيادات وتنمية المهارات.

2- الإلتزام: الإلتصال وبرامج العمل وتوزيع الأدوار وتوفير مناخ من التعاون والثقة، وتحديد العقد السيكلوجي.

3- الجودة: برامج الجودة الشاملة.

4- خدمة الزبون: برامج خدمة الزبون.

²⁰⁷ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 338 - 339.

²⁰⁸ - ميشيل أرمسترونج، المرجع السابق، ص 107.

- 5- **العمل الجماعي:** بناء مجموعات العمل، وإدارة الأداء الجماعي ومكافأة الجماعات.
- 6- **القيم:** إكتساب القدرة على الفهم والقبول، والإلتزام بالمشاركة في تحديد القيم وعمليات إدارة الأداء، والانتمية الذاتية للعمال.

3- عوامل التغير الثقافي:

نجد القليل من الباحثين الذين يرون أن ثقافة المؤسسة غير قابلة للتغيير، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المؤسسة، ومن بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغييرها:²⁰⁹

1- **تغير في قادة المؤسسة البارزين:** أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة.

2- **مرحلة دورة حياة المؤسسة:** مرحلة إنتقال المؤسسة إلى النمو/ التوسع، وكذلك دخول المؤسسة مرحلة الإنحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

3- **عمر المؤسسة:** تكون ثقافة المؤسسة أكثر قابلية للتغيير في المؤسسات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

4- **حجم المؤسسة:** من الأسهل تغيير ثقافة المؤسسة في المؤسسات صغيرة الحجم.

5- **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغييرها.

6- **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المؤسسة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمؤسسات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية. فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغييرها، فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح. والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها العشرة، ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية، ومقارنتها بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.

4- أسباب مقاومة تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات:

المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات اليوم هي أن التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل، والتي يكون مردها إلى بعض الأسباب التالية:²¹⁰

1- قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية مما يشكل لهم حالة من القلق إتجاه هذا التغيير.

²⁰⁹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 336.

- بومدين بلكبير، فؤاد بوفطيمة، المرجع السابق، ص 286 - 287.²¹⁰

2- قد لا يقدمون الأشخاص الذين يتبنون التغيير الأدلة الكافية ليثبتوا أن التغيير سيعود على جميع الأفراد والمؤسسة بالمنفعة.

3- معظم الأفراد يكتفون بالطريقة التي تسير بها المؤسسة، وليس لديهم ميل لغيرها.

4- قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير.

5- بالنسبة لبعض الأفراد، قد يكون التغيير قفزة نحو المجهول.

6- قد يرون أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف أخرى وليس مفيدا لهم.

7- قد يتكون لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.

8- قد يرى البعض أن التغيير لا فائدة منه.

9- نقص المعلومات يؤدي إلى خلق شعور المقارنة لدى الأفراد.

10- خشية بعضهم من أن يأتي بنتائج غير متوقعة وسيئة.

11- بعض الأشخاص يرون أن التغيير يقوم على وعود مستقبلية لذلك لا يثقون به.

12- بعض الجماعات تتبنى موقف سلبي من التغيير لذلك يرى أعضائها أن إرضاء المجموعة أهم من التغيير.

13- مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد أو الجماعات قد تظهر في المؤسسة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.

14- يرى بعض الأشخاص أن التغيير قد ينجح في مكان آخر ولا يهم أن ينجح عندنا لأن لدينا قيما متعارضة.

15- مقاومة التغيير قد تظهر من منطلق عدم التشكيك في الوضع أو المسار الحالي للمؤسسة.

16- بعض الأشخاص يستفيدون من المحافظة على حال المؤسسة في حين أن التغيير يجعلهم يخسرون الإمتيازات الحالية أو يجعلها أقل.

17- بعض الأشخاص يرفضون التغيير لأنهم يرون في هذه الحالة تهديدا لهم.

تأسيسا على ما سبق تتكون الثقافة التنظيمية من خلال عناصر متعددة ثابتة نسبي، وإن إجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في الوقت نفسه إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين العاملين، فلكي ينجح التغيير لابد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة.

ثالثا - إرتباط الثقافة التنظيمية مع التغيير التنظيمي بالمؤسسة:

قبل دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي لابد من الإشارة إلى بعض العناصر المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي للتوضيح وهي كالآتي:

1- إطار نظري حول التغيير التنظيمي:

1-1- ماهية التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي سمة من سمات العصر الحديث، من خلاله تتسابق المؤسسات بهدف اللحاق بالدول المتقدمة ومواكبة التطور فيها، وقد وصل هذا السبق إلى نقل شرائح بأكملها من أشكال التغيير الإداري المعمول به في الدول المتقدمة من أجل مواكبة ذلك التقدم دون مراعاة لتأثير البيئة واختلاف العادات والتقاليد السائدة مما أوجد المواجهة المقرونة بمقاومة التغيير المنقول.

ومن خلال هذا العنصر نحاول إبراز أسباب الاتجاه نحو التغيير التنظيمي من قبل المؤسسات، وكذلك إلقاء الضوء على مرتكزات خطة التغيير التنظيمي، والأطر المساندة لها، وإبراز مسار خطط التغيير بنوعيتها الإرتجالي والمنهجي، وكذا الحديث عن إرتباطه بالثقافة التنظيمية.

والجدير بالذكر، فقد تغيرت النظرة السابقة للعامل، حيث كان ينظر له على أنه آلة يمكن التحكم فيه وفي موقعه في العمل. كما يمكن لرب العمل أن يسير سلوكه في أي وقت وفق رغبات ومتطلبات العمل دون النظر إلى رغباته وإحتياجاته وإمكاناته أو دوافعه. فإنحصر بذلك التغيير التنظيمي في إطار النموذج الآلي الذي لا يتميز بمرونة ويفتقر إليها ونتيجة لتطور وتقدم العلوم الاجتماعية والنفسية تغيرت النظرة السابقة إلى العامل. وهذا ما دعى إلى إدخال قيم جديدة لم يكن ينظر إليها سابقا في العمليات التطورية بحيث أعطى إهتماما متزايدا للجوانب النفسية والاجتماعية ودورها المؤثر على الجهاز الإداري.²¹¹

فالعنصر البشري هو أهم العناصر في أي مؤسسة، إذ بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها المرجوة. فالمعدات والآلات وكل وسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون العنصر البشري ويخطئ بعضهم في الإشارة بأهمية التقنية الحديثة إذ يعتقدون أنها الملاذ الأخير للخلاص من التخلف الإقتصادي والاجتماعي. فتطوير العنصر البشري لا بد وأن يكون جنبا إلى جنب مع تطوير وسائل الإنتاج المختلفة وبدون ذلك فإن الآلات والمعدات الحديثة لن تجدي في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات.²¹² وعليه، فغالب المؤسسات الخدمانية أصبحت تتجه نحو خدمة الزبائن والعملاء، حيث يتطلب الأمر هنا الذهاب إلى مواقعهم للوقوف على إحتياجاتهم الفعلية وكيفية مساعدتهم، وتحقيق ما يريدونه في حل المشكلات التي تواجههم. وكذلك تحديد ما الذي سيفعلونه بالمنتجات ومن ثم تطوير الخدمات أو المنتجات المقدمة إليهم مع ملاحظة أنه عادة ما تفشل مشاريع الهندرة إذا إقتصرت دور القياديين على مجرد الإستجابة للطلبات المقدمة من طرفهم، للحصول على منتجات أو خدمات أفضل ولاسيما أن الزبون والعميل سوف تنحصر إجاباته فيما يعتقد أنه يريد فقط.²¹³

1-2- أهداف التغيير التنظيمي:

²¹¹ - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 24.

²¹² - المرجع نفسه، ص 173.

²¹³ - المرجع نفسه، ص 165.

تتحدد أهداف التغيير التنظيمي بناءً على أسباب الدافعة للتغيير، والتي عادةً يكون مضمونها واحد وتتمثل في الربح والزيادة في الإنتاجية، ولكن الاختلاف يكمن في طريقة تحديدها وعرضها من طرف الباحثين ونذكر منها:

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المؤسسة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.

- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المؤسسة، حيث تواجه المشكلات وتوضح إختلافات الرأي براحة ووضوح - سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض - ليحل هذا المناخ محل الإتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.

- تحديد مسؤولية إتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

- زيادة درجة الإلتزام للمؤسسة ولأهدافها.

- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المؤسسة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المؤسسة بدلا من إحتتمالات تأثيراتها السيئة.

- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، ويعتبر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الإتصال، التأثير، المشاعر، نماذج القيادة وصراعتها، أساليب إدارة الصراع،.... إلخ).

- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.

- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بدلا من إعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل: الإدارة بالآزمات.

- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المؤسسة.²¹⁴

كما وضع "بوفلجة غياث" هدفين آخرين:²¹⁵

أحدهما التغيير في الطريقة التي تتكيف التنظيمات بموجبها مع المحيط الخارجي، والآخر تغييرات أنماط سلوكيات العمال حتى تتكيف مع الظروف المستجدة. فبالنسبة للهدف الأول فإنه يحتم على التنظيمات إجراء تغييرات تنظيمية للتحكم في محيطها الخارجي أي مواجهة التجديدات التكنولوجية والمنافسة الحادة، و أيضا مواجهة الإجراءات والقوانين الحكومية وحاجات المجتمع ومتطلباته. ويمكن أن يكون التغيير إما إستجابي أي إستجابة لعوامل محيطية. أو أن تتبني، أي أنه يسبق الأحداث إستعدادا لها لهدف التأثير على مجرياتها. وإن

²¹⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 346 - 347.

²¹⁵ - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، جامعة وهران، ص 152 - 153.

كان النوع الثاني من التغيي التنظيمي أكثر صعوبة، إلا أنه أكثر فعالية، حيث يسبق التنظيم الأحداث عوض إنتظار حدوثها للتأثر بها. بينما الهدف الثاني فإن أهم تغيي يحدث في التنظيم هو تغيي سلوكيات العمال وتعديلها لكي تتناسب مع أهداف التنظيم. "فبيدين" "Bedeian" يرى أن التنظيمات، كما هو بديهي، مسيرة من طرف كائنات بشرية، وليس من طرف آلات. أما "جرينر وبارنس" "Greiner & Barnes" فيريان أن "أي تغيي تنظيمي مهما كان نوعه، سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة، أو عن طريق برامج تكوينية، هي في القاعدة محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وخلفية وقواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض". لهذا يجب إيجاد أنماط من السلوك متناسبة مع الحالة الناتجة عن التكيف مع المحيط الخارجي، وبهذا تصبح تنمية التنظيم ضرورة.

1-3- عناصر التغيي التنظيمي:

تتمثل أهم عناصره فيما يلي:²¹⁶

- تحديد هدف التطوير: أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيي يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه، على ضوء حاجة المؤسسة المراد تطويرها وتغييرها.
- التجديد المستمر للتنظيم: وهو النظرة الإيجابية لنظم وإعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها. وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جيدة، وتطوير الإجراءات والأساليب وأي ظروف أخرى محيطية، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمؤسسة ككل.
- الإهتمام بالبعد الإنساني لمؤسسة العمل: أي الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمؤسسة والإهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الإجتماعية والإنسانية، وعدم التركيز على النظام التقني أو الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، والإهتمام أيضا بثقافة مؤسسة العمل من حيث معرفة قيم وإتجاهات ومواقف العاملين وثقافتهم وخلفياتهم الإجتماعية والبيئية والمعيشية وأنماط حياتهم قدر الإمكان، للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتعامل معهم ببسر وسهولة.
- إستخدام مفهوم النظم: ويعني ذلك النظر لمؤسسة العمل كنظام إجتماعي وتقني مركب. وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمؤسسة، وأن هناك ترابطا ديناميا لمكونات النظم الفرعية (كالنظام الفرعي الإنساني والنظام الفرعي الهيكلي والنظام الفرعي التقني)، أي تقييم كل جانب من جوانب المؤسسة وأخذ به عين الإعتبار.
- تبني إستراتيجية إدارية للتطوير: أي السعي إلى التجديد والإبتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته في سلوك العاملين، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المؤسسة، وتفهم العاملين، وبمعنى أدق الإهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من المتغيرات التنظيمية لدينامية التي تؤثر في طريقة شعور

²¹⁶ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 344-345.

العاملين بأدوارهم في التنظيم، وفي الإتجاهات والقيم والتوقعات التي ينمونها نحو زملائهم، وفي نوعية العلاقات بين العامل وجماعات التنظيم.

الإهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة: أي أن يكون التعلم والتدريب نابعا من خبرات واقعية معاشة للإستفادة من هذه التجارب.

التعامل مع قضايا حقيقية: أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والإستفادة منها.

الإستفادة من الخبرة في هذا المجال: أي الإستفادة من المختصين والمستشارين في هذا المجال، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

1-4- متغيرات التغير التنظيمي:

كلما نمت المؤسسة في الحجم والتعقيد ظهرت أقسام جديدة وتغيرت صورة العضوية وتغير البناء التكنولوجي والمتغيرات المرتبطة به في التنظيم هي:

ترك العمل: يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى معدل الأعضاء الذين يتركون المؤسسة خلال عام وعادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل طبيعة الإشراف والروح المعنوية والرضا عن العمل ويمكن قياس معدلات ترك العمل عن طريق الرجوع إلى سجلات الأعضاء.

الصراع التنظيمي: يقصد به التوترات التي يشهدها النسق التنظيمي على مستوى الأقسام والوحدات الإدارية والأعضاء والبناء الطبقي ويستخدم الباحثون مؤشرات مختلفة لدراسة الصراع التنظيمي وعموما هناك إتجاهات في دراسة الصراع داخل المؤسسة وهو الصراع بين الأقسام أو الصراع على المستوى الشخصي والجماعي والصراع بين المؤسسات.

مرونة التنظيم: درجة تكيف المؤسسة مع المتغيرات الداخلية والجماعات وكذلك التوافق مع التغيرات الخارجية وبخاصة المنافسة مع المؤسسات الأخرى وظروف السوق والنظام الإجتماعي الثقافي العام من بين طرق تحديد مرونة التنظيم، دراسة مبلغ مقاومة التغير.

النمو التنظيمي: زيادة عدد الأعضاء خلال فترة زمنية محددة وكذلك يدرس النمو التنظيمي في ضوء زيادة وحدات التنظيم الداخلية والإتصالات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ويؤثر النمو التنظيمي في عدد من المتغيرات الأخرى مثل الحجم والتعقيد، الإغتراب.

التتابع الإداري: يشير هذا المصطلح إلى درجة أو معدل ترك العمل بين الهيئة الإدارية في المؤسسة وبخاصة ذوي المناصب الإدارية في المؤسسة ومن المتوقع أن يؤثر هذا المتغير على السياسة الإدارية وقدرة المؤسسة على التوافق الداخلي والخارجي.

تكنولوجيا التنظيم: إهتمت دراسات التنظيم بفحص الآثار المترتبة على التكنولوجيا بالنسبة للعلاقات الشخصية المتبادلة والبناء التنظيمي وسلوك الأعضاء والتكنولوجيا تعني ميكانيزمات أو العمليات التي

تستخدمها المؤسسة في الإنتاج أو تقديم خدماتها. وكلمة التكنولوجيا قد تشير إلى الإدارة أو الآلة أو مجموعة من الآلات أو الأفكار أو الإستراتيجيات.²¹⁷

1-5- عوامل التغيير التنظيمي:

إن الحاجة تدعو القادة الإداريين والمديرين والمشرفين إلى إكتساب مهارات التغير في التنظيم حتى يكون بمقدورهم التعامل مع هذه التغيرات البيئية. ويحدد كل من "هيت" وزملائه "Hitt et Al" سنة 1979 عوامله تتمثل في:

-عوامل البيئية التقنية: تتمثل في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم. حيث بدأت المعلومات منذ عام 1940 بالإنفجار والزيادة في المكتشفات التقنية. وهذا التغير في الإكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين. ويتمثل هذا التأثير والتغير في ثلاثة جوانب هي:

✓ العلماء والفنيون: لاشك في أنهم يتأثرون ويكون لهم رد فعل، كما يرى "هيت" وزملاؤه، قد يكون رد الفعل هذا في غير صالح المؤسسة، لأنهم قد يرون في التنظيم البيروقراطي تخلفا عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة.

✓ إن الإنتاج المقدم بواسطة العلماء: هو إنتاج معقد ومتقدم، ويتمثل ذلك بالأجهزة الإلكترونية وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلي ووسائل الإتصال الحديثة، كالألة الكاتبة والفاكس وغيرها.

✓ عمليات الإنتاجية: يجب أن تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاج نفسه، وبأقل نسبة من الأخطاء الإنسانية حتى لا يترتب عليها آثار بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين.

✓ عوامل البيئة الاجتماعية: وتتمثل في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك في الإتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الإتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية.

-العوامل الاقتصادية: وتتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية، مثل: رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

-العوامل التنظيمية: وتتمثل في العوامل التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها، مثل: إتجاهات العاملين والمديرين، متطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية، حجم مؤسسات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغيير القيم والمواقف لدى العاملين.²¹⁸

1-6- مراحل التغيير التنظيمي:

²¹⁷ - محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 306-307.

²¹⁸ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 338-340.

تمر عملية التغيير التنظيمي بمراحل عديدة والغرض منها تجزئته إلى خطوات مستقلة في ظاهرها متتابعة تسهل من التحول التدريجي من وضع قديم يمثل مشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المثالية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، وهذا بهدف تسهيل عملية التغيير والتحكم في أي مقاومة.²¹⁹ وهناك أربعة مراحل تتمثل في:²²⁰

- 1- **مرحلة البدء:** وهي أهم المراحل لأنها تتعلق بحالة النظام ويمدى إستعداده لممارسة التغيي والتطوير.
- 2- **مرحلة التحول:** وهذه المرحلة تحتاج إلى جهود مدروسة ومخططة لتدريب العاملين.
- 3- **مرحلة الصيانة والعناية:** إن قدرة المؤسسة على المحافظة على صيانة وفعالية برنامج تطويرها يتطلب توافر فريق من المختصين من داخل النظام، يعملون كفريق تنسيقي يدعم جهود مستشاري التغيير التنظيمي، ويمكن إعداد هذا الفريق عن طريق برامج تثقيفية وتدريبية مخطط لها لكي ينجحوا في صيانة فعالية النظام.
- 4- **مرحلة النتائج أو الأثر:** إن الآثار الناجمة عن برنامجه في النظام الإداري بالأجهزة وفي العاملين بها، وكفاءة هذا النظام ونجاحه مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى، هي المقياس لمدى أهمية وفعالية برامج التطوير وتغيير المؤسسات.

وهناك العديد من النماذج يقترحها بعض العلماء والباحثين تشتمل على عدد من المراحل العلمية، مثلاً ما قدمه "ليفين كيرت Kurt Lewin" في محاولته الرائدة لتحديد هذه المراحل تتمثل في:²²¹

- 1- **الإذابة:** هي محاولة إثارة ذهن ودافعية أفراد وجماعات المؤسسة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير وجلب إنتباههم للمشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل. ولا يتم فيها ذلك ما لم تقوم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على هذه العملية بالإذابة، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرضون له من أي متغيرات تؤدي إلى ثباته. ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:
 - منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
 - إنتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالإنتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والخط من القيمة.
 - إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

-نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامّة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

²¹⁹ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 436.

²²⁰ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 361.

²²¹ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 437-438.

-تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلا التأخير، والغياب، والأكل على المكاتب، والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين، بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والإنصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

وإن تفكيك أو إذابة الموقف يسهل عملية التبصر والوعي بوجود مشاكل، يمكن مقارنة أداء أجزاء المؤسسة ببعضها ببعض، ودراسة تقارير الأداء والرقابة، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل والإنتاج والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.

ويعقب على ذلك مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على البرنامج، تهدف إلى تعرف على الأشياء التالية:

-ما هي الأعراض المرضية التي تشكي منها وحدات العمل؟

-ما هي العلاقة النسبية بين هذه الأعراض؟

-هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟

-هل هناك أكثر من مشكلة؟

-ما هو ترتيب هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؟

-هل يمكن حل كل المشاكل؟

-هل هناك مشاكل يصعب حلها؟

-ما هي حدود المؤسسة وإمكانياتها في حل المشاكل؟

2- التغيير : هذه المرحلة هي مجموعة التغيرات المخططة التي تستخدم في التطوير التنظيمي وينظر البعض إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم أي مرحلة يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماطا جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن. فهي تهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (أو ما يشار إليه بتحديد أهداف التغيير)، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل للتغيير.

أما بالنسبة للأهداف فتتحدد في النتائج النهائية المطلوب التوصل إليها مثلا الأرباح والأرقام حسابات ختامية، دافعية ورضا عالي، انخفاض نسب ترك الخدمة والغياب والتأخير، انخفاض نسب الشكاوي ضد المؤسسة، أرقام المبيعات.....

كما قد تنحصر أهداف التغيير في تحسين أنماط السلوك والتصرفات المحددة للأفراد أو الجماعة أو المؤسسة مثل: مهارات الإتصال، القدرة على التأثير والقيادة، مهارات إتخاذ القرارات الفردية والجماعية، مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة، الحساسية لمشاعر الآخرين، مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة، مهارات تبسيط الإجراءات ودراسة العمل.

وبعد تحديد أهداف التغيير، يكون من المنطقي تطبيقه من خلال أدواته ووسائله، وتحديد الأدوار التي سوف يلعبها المشاركون في هـ، أي تحديد وظيفة كل فرد له صلة بـ العملية مثل : ما هي وظيفة العمال والمشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين ومستشاري المؤسسة في إحداث عملية التغيير؟ ومن منهم المسؤول عن جمع البيانات، ومناقشة المشاكل وتحديدّها والتعرف على أدوات التغيي و تطبيقها، ومتابعة الحل والتطبيق وغيرها؟

3- التجميد : هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيي الذي تم التوصل إليه. وبمعنى آخر هو محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي. فإذا كانت هناك تغيرات في أساليب العمل والسياسات والإجراءات، وإكتساب الأفراد والجماعات والمؤسسة أنماطا جديدة وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه أطول فترة ممكنة، بل وضمان إستمراريته وثباته وهذا ما يطلق عليه بتجميد الوضع. وللحفاظ عليه يمكن أن تتبع بعض أو كل من الطرق التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التطوير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة، ومحاولة علاجها.
- الإستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وأدواته.
- توفير سبل إتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التطوير التنظيمي.
- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التطوير.
- إنشاء أنظمة تشجيع الإقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغيي ويرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والإبتكار سواء في العمليات الفنية أو في العمليات الإدارية.
- الإجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التطوير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.
- إنهاء دور المستشاريين الخارجيين بالتدرج، وإنشاء نظام متابعة داخلي يحل محل هؤلاء المستشاريين.
- الإبقاء على العلاقة مع المستشاريين الخارجيين بشكل يتيح الزيارة، من وقت لآخر، ومن على بعد، حتى يمكن متابعة نتائج التطوير.²²²

1-7- مستويات التغير التنظيمي:

إن تقنيات التغير التنظيمي سواء كان هذا التغير تدريجيا أو فوريا، فعنها يركز على تغيير سلوك الأفراد، وبعضها الآخر يعتمد على الجماعات، بينما بعضها الآخر يتخذ من المؤسسة ككل وحدة شاملة

²²² - المرجع نفسه، ص 440 - 443.

لإحداث التغيير المنشود، وقد أفاض عدة باحثين مثل " كريبير " 1967 و" كاتز و كاهن " 1966، 1976، و"الدرفر" 1976 في تبيان تقنيات التغيير التنظيمي في كل مستوى من هذه المستويات التالية:

❖ **المستوى الفردي:**

-تغيير الأفراد: يقوم هذا التغيير كما أشار إليه "كريبير" على الاعتقاد بأن المؤسسة يتحكم فيها بعض الأفراد في مراكز سلطة - أساسية وأن تغيير هؤلاء الأفراد يؤدي إلى إحداث تغيير جذري في التسيير.²²³

-تغيير القرارات: يعتمد هذا الأسلوب المشهور على قيام المسؤول بإصدار قرارات أو مراسيم أو إرسال مذكرات معينة بهدف إحداث تغيير ما في سلوك الأفراد في المؤسسة.

-الإعلام: إن تقديم المعلومات الصحيحة وتوضيح الجوانب الغامضة قد يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد وذلك كالتوقف عن الإضراب مثلا.

-التدريب: يتم تدريب الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في إطار برامج معينة إما في معاهد أو عين المكان ومؤسسات أخرى متخصصة وذلك لتعليمهم مهارات وتقنيات معينة إما لتغيير السلوك التنظيمي أو لأداء المهام الحالية بتقنية أكثر فعالية.

-الإرشاد والعلاج النفسي: هناك فرع يسمى بعلم النفس العيادي - التنظيمي، فهو يهتم بدراسة أسباب القلق التي قد تعيق إقامة علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة مما يؤثر سلبا على نشاطها، فهو يقوم بدراسة الشخصية ومعالجة الإضطرابات العصبية والذهنية لدى بعض الأفراد وإعادة إدماجهم وتكيفهم مع المحيط²²⁴ الداخلي.

❖ **المستوى الجماعي :** وجد موضوع دراسة جماعات العمل في المؤسسات العناية من طرف الباحثين السيكولوجيين نتيجة جهود باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية الذين أشاروا إلى دور الجماعات اللارسمية في تقنين كمية الإنتاج ووضع معايير سلوكية جماعية قد تضر بالتنظيم الرسمي للعمل. ومن أهم الباحثين: "كورت ليفين" 1947، "كارت رايت" 1968، و"شو" 1976 بالإضافة إلى "كوش وفرانتش" 1948 وقد أجروا تجارب لتأكيد هذا التصور ولإدخال التغيير في طرق أداء العمل في مصنع للحلي، ومن التقنيات المستعملة هي:

-التدريب الجماعي: إن هذا النوع من التدريب يهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي عن طريق تدريب الأفراد الذين يشغلون مراكز التسيير والإدارة على تغيير أسلوب معاملتهم مع أقرانهم الذين يشغلون معهم مما يؤدي إلى تغيير في سلوك هؤلاء وفي إيقاع نشاط المؤسسة تبعا لذلك، ورغم إنتشار تطبيق هذه التقنية في مختلف المؤسسات وتدريسها في الجامعات الأمريكية وتدريب الكثير من الأشخاص بواسطتها، فإن فعاليتها في

²²³- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 208- 209.

²²⁴- المرجع نفسه، ص 208- 211.

إحداث التغيير لم يقد عليها دليل قاطع بل إن العكس هو الصحيح، كما تبين ذلك عدة دراسات ميدانية
تقويمية (كاتز وكاهن 1976).

-التغذية العكسية الجماعية: تعتمد هذه التقنية على تصميم إستبيان لإستطلاع آراء الأفراد وجماعات العمل
بخصوص مواضيع معينة كالقيادة وظروف العمل والرضا عن العمل والعلاقات بين الأفراد وغير ذلك من
المواضيع التي قد تهم المؤسسة. وبعد توزيع الإستبيان وجمع المعلومات تنظم جماعات عديدة في المؤسسة
لمناقشة المعلومات والبيانات التي جمعت بواسطتها.

❖ **المستوى التنظيمي:** هو إحداث التغيير الذي يعيد التوازن للمؤسسة وللمجتمع ككل وإدخال التغيير الذي
يطور المؤسسة من الناحية التكنولوجية خاصة وتحسين العلاقات الشخصية والإنسانية إلى درجة لا تؤدي
إلى إنتشار روح السخط التي قد تؤدي إلى اضطرابات وأزمات تنظيمية واجتماعية، فهو أشمل من التغيير
على مستوى الفردي والجماعي، وذلك لأن²²⁵ التغيير على المستوى التنظيمي قد يشمل تغيير هرم السلطة
ونظام تقسيم العمل ونظام توزيع الأرباح (كاتز وكاهن 1976).

1-8- أهم إستراتيجيات التغيير التنظيمي:

حاول العديد من الباحثين والممارسين في مجال التغيير التنظيمي، تطوير إستراتيجيات ومداخل متنوعة
لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المؤسسات، فيما يتعلق بحشد الجهود والطاقات، وكسب الدعم والتأييد
للتغيير، وإحداث التغيير وتقييم نتائجه. وتلعب إستراتيجية أو منهج التغيير دورا كبيرا في عملية التغيير وفي
الحياة العملية غالبا ما يتم إستخدام إستراتيجيتين فأكثر. ولذلك سعى عدد من الباحثين إلى تصنيف هذه
الوسائل والفنون إلى إستراتيجيات أو مداخل عامة، وإستخدموا من أجل ذلك معايير وأسس عديدة من أهمها:
-ما الذي يجب تغييره (مجال التغيير)؟.

-كيفية إحداث التغيير.

-الجهة (الوحدة المستهدفة من التغيير).

وقد دمج البعض هذه المعايير معا، وأهم هذه التصنيفات:

❖ **إستراتيجيات تغيير: البناء التنظيمي، والتقنيات، والأفراد:** يصنف "Harold Leavitt" مداخل التغيير
التنظيمي المخطط إلى ثلاثة هي:

✓ إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: إستخدام هذه الإستراتيجية بكثافة أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم
والإدارة، وكان محور إهتمامهم تحسين إدارة العمل من خلال توضيح وتعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد،
وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال، وتحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات، واللامركزية.

²²⁵ - المرجع نفسه، ص 211- 214.

✓ مداخل التغيير التقني: ركزت على بحوث العمليات، ونظم معالجة المعلومات، حينما لم تنجح الحركة العلمية في الإدارة في الثلاثينات والأربعينات.²²⁶

✓ مداخل تغيير الأفراد: وهنا يتم الإهتمام بتعديل وتغيير لسلوك الأفراد.

ولكن "Leavitt" ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي والأعمال والتقنيات والناس، وهذه المناهج المختلفة، في معظم الحالات، ركزت على متغير وأهملت الأخرى. ويقترح أن أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المؤسسة يجب يشمل جميع المجالات أو الجوانب السابقة.

❖ إستراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه: يقترح "Benne, Chin" التصنيف التالي لإستراتيجيات التغيير التنظيمي:

✓ إستراتيجيات أو مناهج التغيير العقلانية والتجريبية: وتستند هذه الإستراتيجيات إلى أن الإنسان عقلائي وراشد، وأنه سيتبنى التغيير المقترح إذا تم تبريره بعقلانية وبأنه سيستفيد منه. ومن بين هذه المناهج: البحث الأساسي، ونشر المعرفة، واختيار العاملين، وتحليل النظم، والبحث التطبيقي.

✓ إستراتيجيات القيم وإعادة التعلم: وتعتمد على إفتراضات تغاير إفتراضات النهج التجريبي. ومن بينها أن الإنسان يتأثر سلوكه وأفعاله وتصرفاته بالقيم والعادات والمعايير، وإن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعنى قيمه ومعاييرته تجاه الممارسات والطرائق القديمة، ويطور إلزاما بالجدد، وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة. وإعادة تعلم الفرد والانفتاح، والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن الإستراتيجيات تحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات، وتطوير الأفراد الذين تتكون منهم المؤسسة.

✓ إستراتيجيات القوة: وهذه المناهج تقع في مجموعتين:

- مجموعة تركز على الإجراءات والترتيبات السياسية والإقتصادية في ممارسة التأثير.
- مجموعة تركز على القوة المعنوية أو الأدبية بإستخدام الشعور بالذنب والعار والخجل.

❖ إستراتيجيات كيفية إحداث التغيير:

صنف "Larry Greiner" إستراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداثه، وتقترح ثلاث إستراتيجيات عامة:

✓ الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: تؤكد على دور الشخص في موقع السلطة لإحداثه، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصرار قانون أو مرسوم أو قرار، أو الإستبدال، أو تعديل الهيكل التنظيمي.²²⁷

²²⁶ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 375 - 376.

²²⁷ - المرجع نفسه، ص 376 - 377.

✓ إستراتيجية المشاركة في القوة: تستخدم هذه الإستراتيجيات في صورتين: إتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة) وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

✓ إستراتيجية السلطة المفوضة: وفي هذه الإستراتيجيات تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الحساسية، وتدريب الجماعة، حيث ال تركز على العلاقات بين الأفراد.

ويقترح "Shermerhorn" تصنيفا لا يختلف كثيرا عن تصنيف "Greiner"، فيصنف إستراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير، إلى ثلاث فئات رئيسية:

- إستراتيجيات القوة/ الإكراه: وتستخدم الشرعية والمكافأة والعوائد والعقوبات حافزا رئيسيا للتغيير.
- إستراتيجيات الإقناع العقلاني: وتتم في هذه الإستراتيجيات إستخدام المعرفة المتخصصة، والدعم التجريبي، والحكم العقلاني الرشيد.

■ إستراتيجيات مشاركة القوة: وهنا تتم مشاركة الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير.²²⁸

1-9- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

من أهم أسباب المقاومة للتغيير التنظيمي هو كالاتي:²²⁹

1 -عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة،²³⁰ بمعنى سوء فهم فيما يتعلق بالأسباب والدوافع الحقيقية وراءه²³¹

2 -عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.

3 -عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.

4 -عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.

5 -عندما يكون هناك إتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.

6 -عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.²³² ومن أهمها:²³³

✓ زيادة الأعباء الوظيفية بعد إحداث التغيير.

✓ حدوث إنخفاض في الدخل.

✓ الإستغناء عن الفرد.

✓ التعرض للإنتقال إلى مكان عمل آخر.

²²⁸ - المرجع نفسه، ص 377-378.

²²⁹ - منور أوسريز، سعيد منصور فؤاد، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، قسم علوم التسيير، 2005، ص 273.

²³⁰ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 418.

²³¹ - منور أوسريز، سعيد منصور فؤاد، المرجع السابق، ص 274.

²³² - المرجع نفسه، ص 418.

²³³ - المرجع نفسه، ص 274.

- ✓ إبعاد الفرد عن جماعة العمل.
- ✓ إنخفاض فرص الترقية.
- 7 - عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير.
- 8 - عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- 9 - عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- 10 - عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- 11 - عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
- 12 - عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- 13 - عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
- 14 - عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- 15 - عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.²³⁴
- 16 - عدم مواءمة الثقافة التنظيمية، حيث قد تشجع الثقافة السائدة بالتنظيم على رغبة الأفراد في الإستقرار.²³⁵

كما إعتبر "بوفلجة غياث" التغيير ظاهرة عالمية لا يمكن تجنبها، وأن مقاومته رد فعل عادي، كما لها إيجابيات، منها دفع المسؤولين إلى التمهّل في تنفيذه وزيادة التفكير في ضرورته.

10-1 - أساليب مقاومة التغيير التنظيمي:

- هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها تقليل مقاومة التغيير التنظيمي²³⁶ هي:
- 1 - التربية والإتصالات: قبل حدوث التغيير يجب الإتصال بالأفراد وتعليمهم،²³⁷ حيث تهدف هذه الطريقة إلى توحيد التصور من خلال الشرح والتوضيح ونشر المعلومات وتسهيل المناقشات وتقبل الإستفسارات وشرح الملابسات والنقط الغامضة. كل ذلك يساهم في تقارب الأفكار وتوضيح حسن النوايا وإعادة الثقة إلى نفوس العمال المعنيين بالتغيير التنظيمي.²³⁸
 - 2 - المشاركة في تخطيط التغيير: إشراك هؤلاء الأفراد الذين سيتأثرون في التقييم وتنفيذ عملية التغيير.²³⁹ حيث أنها تعد أحسن طريقة لإزاحة أي إلتباس أو غموض في نوايا المسؤولين وهو إشراك العمال في الإعداد

²³⁴ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 419.

²³⁵ - منور أوسريز، سعيد منصور فؤاد، المرجع السابق، ص 274.

²³⁶ - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، المرجع السابق، ص 156 - 157.

²³⁷ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 321.

²³⁸ - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، المرجع السابق، ص 156 - 157.

²³⁹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 321.

عملية التغيير والسماح لهم بإبداء آرائهم وتساولاتهم وتقديم تحفظاتهم وشرحها وطرح إقتراحاتهم ومناقشتها، وهو ما يشعروهم بمسؤوليتهم في التنظيم، وبالتالي يسهل إجراء التغييرات التي تكون في صالح المؤسسة.²⁴⁰

3 -الوقوف إلى جانب المعنيين بالتغ يير: تشجيع الأفراد وتدعيمهم عندما يحدث التغيير وذلك يساعد في إزالة الخوف والقلق،²⁴¹ وتتمثل هذه العملية في أخذ إنشغالات المقاومين بعين الإعتبار ومساندتهم والقيام بالإجراءات الضرورية لطمأنة العمال الذين تمسهم عملية التغيير وتقديم المساعدة والمساندة لهم، من تسهيل تكيفهم وإندماجهم في التنظيم الجديد والظروف المستحدثة. حيث أن شعور العمال بإهتمام الإدارة لهم، وإقتناعهم بعدم تخليها عنهم، يساهم في طمأننتهم وتسهيل قبولهم له وتكيفهم معه.²⁴²

4 -تفاوض التغييرات: التفاوض مع الأطراف المعارضة للتغيير، بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير. وعلى سبيل المثال: نقل بعض الأفراد إلى موقع أو مكان آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء.²⁴³ وكذلك يمكن إجراء مفاوضات وتبادل الآراء حول هالمزمع إجراؤه والإنفاق على ما يمكن قبوله وما يمكن تعديله من طرق وإجراءات، من أجل الوصول إلى حل وسط مرضي لجميع أطراف المؤسسة.²⁴⁴

5 -المنافرة: أي إستخدام أساليب غير مباشرة وتكتيكات ملتوية لإقناع الآخرين أن التغيير في مصلحتهم . وهناك إعتبارات أخلاقية بطبيعة الحال ضد هذا الأسلوب.²⁴⁵ فكثيرا ما يلتجئ المسؤولون إلى طرق ملتوية، من أجل تمرير مشاريع التغيير وتنفيذها، وفرض الأمر الواقع على العمال. وهي طريقة يجب تجنبها وعدم اللجوء إليها إلا في حالات الضرورة القصوى، لأن عدم إشراك العمال في صيرورة التغيير ورفضهم له، كفيل بإيجاد إحباطات لدى العمال وسعيهم لإفشاله.²⁴⁶

6 -إستخدام نوع من التهديد الضمني أو الصريح: بمعنى تهديد العاملين مثلا بفقد الوظيفة، أو إسناد مهام متواضعة لهم، وذلك للحصول على موافقتهم.²⁴⁷

11-1- معوقات التغيير التنظيمي:

تتمثل أهم المعوقات التي تعرقل عملية التغيير التنظيمي:²⁴⁸

²⁴⁰ - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، المرجع السابق، ص 156- 157.

²⁴¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 321.

²⁴² - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، المرجع السابق، ص 156- 157.

²⁴³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 321.

²⁴⁴ - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، المرجع السابق، ص 156- 157.

²⁴⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 322.

²⁴⁶ - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، المرجع السابق، ص 156- 157.

²⁴⁷ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 322.

²⁴⁸ - كمال قاسمي، المرجع السابق، ص 55- 56.

- 1 -الخوف من الخسائر المادية أو توقع كسب مادي: وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني إستغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع، فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.
 - 2 -الشعور بالأمان أو بالخوف: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ إلتزامات تجاه معايير الجودة مثلا، وهذا ما يدفع البعض إلى الشك في قدراتهم للإلتزام بهذه المعايير ، وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي، بالمقابل إذا تمكن قياديي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى العاملين من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز.
 - 3 -الخوف الإجتماعي أو المساندة الإجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وقد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين. وهذا بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المؤسسة دورا إيجابيا وأقنعوا منقادهم بأنهم المستهدف سيزيد من فرص الإلتقاء الإجتماعي لإتساع دائرة التفاعل والمعاملات.
 - 4 -درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير.
- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد، وهذا ما لا يجعله مرتاحا في عملية الإلتحاق في هذا المنهج. ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.²⁴⁹

12-1- فوائد التغيري التنظيمي:

- يرى "Klein Donald" أن كل أشكال وصور مقاومة التغيير التنظيمي فردية أم جماعية ليست سيئة، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية الآتية:
- 1- تؤدي إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
 - 2- تكشف عن عدم فاعلية عمليات الإتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
 - 3- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة لها سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة.
 - 4- تكشف النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات وإتخاذ القرارات في المؤسسة.
- ونلخص القول بأن مقاومة التغيير التنظيمي أمر طبيعي بين الأفراد وعلى الإدارة (وسيط التغيير) أن تعي وتدرك ذلك وتتفحص مسببات ومقاومة التغيير، ودوافعه وأبعاده، وأن تحرص على إختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والعاملين الذين يتأثرون بالتغيير.²⁵⁰

²⁴⁹ - المرجع نفسه، ص 56.

2- علاقة الثقافة التنظيمية وارتباطها مع التغيير التنظيمي بالمؤسسة:

ختاماً لما سبق، يمكن تحديد إرتباط الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي، في كونها تعمل الثقافة التنظيمية كمساعد لعملية التغيير التنظيمي أو كمعوق لها، كما أنها تمثل مفهوماً يعمل على إيجاد عملية التكامل بين أجزاء المؤسسة وأفرادها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات، ويوجهها في التكيف مع البيئة التي تعمل فيها. فقد عرف مفهوم الثقافة التنظيمية كما سبق وأن أشرنا إليه منذ زمن بعيد في الأبحاث المرتبطة بالتغيير والتطوير التنظيمي، وإن كانت جذور هذا المفهوم تعود إلى عام 1938 من خلال إدراك دور الهياكل الرسمية ودور المديرين في خلق القيم التنظيمية والأهداف العليا، إذ أستخدم هذا المفهوم لسد الفجوة بين نظريات الإدارة الكلاسيكية والحديثة القائمة على نماذج السلوك المرغوبة من قبل أعضاء المؤسسة ونسق القيم التنظيمية ودور القادة في حماية وترقية القيم الموجودة، وساعد ذلك في تشكيل أساس لقبول التغيير التنظيمي المخطط في مدارس العلاقات الإنسانية.

وقد وجد أنه لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغيير كبير وعميق الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمؤسسة، ولا يمكن إحداث تغيير أو تطوير في الثقافة التنظيمية دون الأداء.²⁵¹

لذا يبقى تطوير القيم هو الخطوة الأولى نحو تطوير ثقافة المؤسسة خاصة المؤسسات التي تحتاج إلى تطوير ذاتها لتتطور ثقافتها ومعاييرها، وفي هذا الصدد يقول المختصين: إذا كانت الثقافة مجموعة قيم وسلوكيات ومعايير توضح للأفراد ماذا يفعلون وكيف وما هو المقبول وما هو الصحيح، فالتغيير في البعد الثقافي والقيمي أضحي ضرورة ملحة في الوقت نفسه. كذلك يرى أحد الكتاب أن الثقافة البالية تعمل كمرساة تربط الأفراد بالماضي فيعجزون عن التطوير حتى أن بعض المديرين يتمنون أن تتطور مؤسساتهم في المستقبل لكنهم يتعرضون لضغوط تجبرهم على إبقاء الثقافة على حالها مما يعطل جهودهم.

ومن جانب آخر، تبدو أهمية تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية أيضاً في كونها الأساس الذي ترتكز إليه عمليات التطوير التنظيمي إذ تفشل تلك العمليات إذا لم تقترن بتطويع ثقافة المؤسسة خاصة في زمن التقنية والتطور الحالي، فالنجاح التنظيمي يتطلب خلق منتظم لمعارف جديدة ونشرها وتجسيدها في تقنيات وخدمات، كما تقوم آلية تغيير الثقافة على التحسين الواسع الذي يتطلب عناصر إلزامية كقيادة للتغيير وحس واضح بالإتجاه الجديد ونموذج لتحقيق الرؤية الجديدة بالإضافة إلى سلطة ومشاركة

²⁵⁰ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 355.

²⁵¹ - داليا محمد عبد الفتاح فهمي، حدود التغيير في الثقافة التنظيمية وأثره على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات النقل البري والبحري الخاضعة لقانون 159 لسنة 1981، مذكرة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، ص 45.

وتوضيح لعناصر الإختلال الوظيفي في الثقافة القديمة حتى يتبين الجميع مظاهر الخلل والحاجة إلى التغيير: مدونة إلكترونية عن ثقافة المؤسسة.

كما يقول المختصين: إن تغيير ثقافة المؤسسات يقوم على عدد من الخطوات تبدأ بإقتناع قيادة المؤسسة بضرورة التغيير ومن ثم بدراسة ثقافة المؤسسة ثم تأهيل المؤسسة لمرحلة التغيير، فليس من السهل أن يغير الإنسان أموراً إعتاد على القيام بها خصوصاً إذا تعود على ذلك لفترات طويلة، في الوقت نفسه لا يبدو التغيير مستحيلاً، لكنه يتطلب مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير لأن عدم إشراكها يصعب من نجاح عملية التغيير.²⁵²

ومنه، يمكن القول أن عالمنا اليوم عالم متطور ومتغير بشكل مستمر وسريع جداً، مما يتطلب إحداث التطوير والتغيير المؤسسي المناسب باستمرار ، لكي تستطيع مؤسساتنا في القطاع العام أو الخاص من العمل في بيئة إدارية صحية ومرنة وقادرة على التعامل مع المتغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية من أجل تنفيذ خططها وبرامجها المختلفة بنجاح، فالمؤسسات الديناميكية المتفاعلة مع ما يحدث في محيطها الخارجي ومجتمعها الذي تعمل فيه هي التي تتطور وتحدث التغيير المناسب وتستطيع الإستمرار والبقاء وتحقيق الهدف العام الذي أنشئت من أجله.

لذلك، فإن التطوير والتغيير المؤسسي هو الروح للمؤسسات فإذا ما وجد وأستخدم في الوقت المناسب فإن المؤسسة تصمد بقوة أمام التحديات التي تواجهها، ويساعدها ذلك على تحقيق أهدافها، وكلما فقد التطوير ولم يطبق في الوقت المناسب تضعف المؤسسة وتتهوى أمام التحديات التي تقابلها وربما إنتهت من الوجود.

وبالنظر إلى التوسع في حجم المؤسسات والتنوع في مزيج الأفراد حيث أصبح العمل في المؤسسات الإستثمارية الكبرى لا يخضع للجنسية أو الإنتماء وإنما القدرة والكفاءة والتنافس، فإدارة الموارد البشرية أصبح من الواجب عليها أن تتأكد من فهم الأفراد المكلفين بأعمال وأنشطة المؤسسة التي يعملون بها، فكل مؤسسة لها قيم وعادات وقوانين مختلفة يجب على العامل أن يفهمها ويتعايش معها قبل توليه العمل بها، وأن يكون لديه القدرة على فهم ردود فعل الأفراد في المؤسسة التي يعمل بها ، لذلك فإن الإعتبارات الثقافية من الأمور المهمة والمحددة لنجاح المؤسسة في بيئة العمل.

ومن المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية في هذا المجال هي تنمية آلية تساعد الأفراد للعمل معا في توافق وإنسجام وفعالية، لأنه كلما زاد التفاوت في الخلفية واللغة والعادات وفئات العمر، كلما كان هذا مؤشراً لتزايد الصراع بين الأفراد.²⁵³

➤ خلاصة:

²⁵² - المرجع نفسه، ص 22-24.

²⁵³ - سعيد بن يمينه، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 183-184.

تأسيساً على ما سبق ، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات، خاصة في بيئة الأعمال التي تتميز بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، فالمؤسسات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والإبتكار، المشاركة في إتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وتتطور الثقافة التنظيمية في المؤسسات مع الوقت، وتتكون من التفاعل الإجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة. حيث تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها، وقد تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين يشعرون أنهم جزء من الكل، كما تيسر إدماج العاملين الجدد، وتعزز إلتزامهم و إلتزام كل من ينتمي إليها بقيمتها وأهدافها، وكذا تجعل عمل المؤسسة ورسالتها أمراً ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها. لذا ينبغي أن تكون في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها.²⁵⁴

وخلاصة القول تمثل القيم الركيزة الرئيسة في أية ثقافة تنظيمية، وجوهر فلسفة أية مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وأنها تعكس شعور العاملين وإتجاهاتهم العامة نحو المؤسسة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد أن نجاح المؤسسات يتوقف على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها.

ومنه، فقد إتخذت المؤسسات إستراتيجية الجودة الشاملة بإعتبارها أحد مداخل ونماذج التسيير للموارد البشرية التي تسعى لتحقيق رضا الزبون والعميل ، وذلك من خلال إحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في إتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة شعورهم بإنتمائهم للمؤسسة.

لهذا تعد الثقافة التنظيمية الجديدة بمثابة بنية إجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود لدى جميع العاملين، بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المزمع إدخالها، وبالتالي تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الإنساني، ومؤثراً في عملية إتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم للجودة الشاملة كمنهجية جديدة. كما لا ننسى في كل لحظة هناك جديد وفي لحظة أخرى نشهد زوال عناصر ثقافية وظهور أخرى جديدة، ومادامت الثقافة الأمريكية والأوروبية هي الثقافة المسيطرة في عالمنا، فإن قيمها هي السائدة.²⁵⁵

²⁵⁴ بوراس، المرجع السابق، ص 115. الدين - نور

²⁵⁵ - مصطفى تيلوين، المرجع السابق، ص 115.

إذن، في ضوء ما تم دراسته في الجانب النظري حول متغير تغيير الثقافة التنظيمية بشكل عام في المؤسسة، فإن هذه الدراسة تسعى إلى معالجة الظاهرة محل بحث بشكل خاص في المؤسسة المينائية بسكيدة، وبالتالي يمكن طرح التساؤلات التالية:

✓ ما مدى ملائمة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية لسكيدة للمتطلبات والأسس النظرية للجودة الشاملة؟

✓ ما علاقة تغيير الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة في المؤسسة المينائية لسكيدة؟

✓ ما مدى تأثير تغيير الثقافة التنظيمية على الوظائف التنظيمية داخل المؤسسة المينائية بسكيدة؟

الفصل الرابع - البعد الإمبريقي لمتغيرات الدراسة:

➤ تمهيد.

أولاً- تجسّدات متغير الجودة الشاملة.

ثانياً - الدلالات والأبعاد الواقعية لمتغير الثقافة التنظيمية.

ثالثاً - القضايا المستخلصة من الدراسات السابقة.

➤ تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة الإطار والقاعدة المرجعية للباحث كونها تساعده وتفيده في دراسته من عدة جوانب. حيث لا نبدأ في دراسة أي موضوع دون التطرق إلى الدراسات السابقة ذات علاقة به سواء في نفس مجال التخصص أو في تخصصات أخرى، لأن المعرفة تراكمية.

هكذا، وبناء على مسلمة قائمة بضرورة تواجد الدراسات السابقة وإرتباطها بموضوع هذه الدراسة، فقد قمنا بجمع مجموعة من الدراسات ترتبط بطريقة مباشرة وغير مباشرة بالدراسة الراهنة، منها ما يدور في نفس تخصصنا (علم إجتماع) ومنها ما يدور في تخصصات أخرى (الإقتصاد، الإدارة وعلم النفس وغيرها) والتي نقدمها بداية وفق معيار وطريقة منهجيين محددين، فيما يخص ترتيبها وعرضها، مع إحترام المحطات الواجب الوقوف عندها وتوضيحها. ثم نأتي بعدها للحديث عن العلاقة بين الدراسات السابقة

وهذه الدراسة ، من خلال تحديد: عناصر الالتقاء بين ها والدراسات السابقة (أوجه الشبه) وأوجه الإستفادة التي تجنيها منها، وأوجه التميز عنها (أوجه الاختلاف).

أولاً- تجسّدات متغير الجودة الشاملة:

من خلال هذا العنصر نستعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغير الجودة الشاملة حيث ورد في بعضها متغير مستقل وفي البعض الآخر متغير تابع، ولقد تنوعت الدراسات التي تناولناها بين أطروحات دكتوراة ورسائل ماجستير، إضافة إلى بعض الأبحاث والدراسات الميدانية، والبداية تكون بأطروحة دكتوراة نقدمها كالتالي:

1- تدريب الأفراد والجودة الشاملة:²⁵⁶

²⁵⁶ عيسى سيد أحمد حاج، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، قسم العلوم التجارية، 2011 - 2012، ص 1 - 309.

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحث "سيد أحمد حاج عيسى"، تحت عنوان « أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية » دراسة ميدانية بمجموعة من المستشفيات الجزائرية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحليل أثر التدريب في تحسين الجودة الشاملة الصحية بالمستشفيات الجزائرية محل الدراسة.

وإنطلقت من تساؤل مركزي مضمونه:

✓ هل يمكن للتدريب أن يؤثر على تحسين الجودة الشاملة الصحية من وجهة نظر الأفراد العاملين

(أطباء، شبه طبيين، إداريين) في المستشفيات الجزائرية؟

وإنبثقت عن التساؤل المركزي أربع تساؤلات فرعية جاءت كما يلي:

- ما مستوى إدراك الأفراد العاملين في المستشفيات الجزائرية لمتغيرات التدريب وأبعاده؟
- ما مستوى إدراك الأفراد العاملين في المستشفيات الجزائرية لمفهوم الجودة الشاملة الصحية وأبعادها؟
- ما هي العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة (تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلية) والمتغيرات التابعة لتحسين الجودة الشاملة الصحية (مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الكفاءة التشغيلية، التحسين المستمر للعلاقة مع المرضى)؟
- هل يختلف مستوى إدراك الأفراد العاملين في المستشفيات الجزائرية لأبعاد التدريب وأبعاد الجودة الشاملة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

وقد صاغت الدراسة أربع فرضيات هي:

✓ للتدريب بأبعاده (تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلية) أثر إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي.

✓ إن التدريب بأبعاده (تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلية) له أثر إيجابي على زيادة الإنتاجية.

✓ إن التدريب بأبعاده (تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلية) ليس له أثر على مستوى التحسين المستمر للعلاقة مع المرضى.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الأفراد العاملين في المستشفيات الجزائرية لأبعاد التدريب وأبعاد الجودة الشاملة ترجع للمتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

كما إستخدم الباحث للإجابة على التساؤلات المطروحة قائمة إستقصاء وتم توزيعها على عينة من العاملين (أطباء، شبه طبيين، إداريين) ثم إختيارهم وفق الطريقة العينة العشوائية الطبقية المناسبة في المستشفيات الجزائرية المتواجدة على مستوى ولاية البليدة ليختلف هياكلها.

وقد خلصت الدراسة إلى النتيجة التالية:

✚ وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$) بين متغيرات التدريب (تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، تقييم بيئة العمل الداخلية) وأبعاد متغير الجودة الشاملة الصحية (مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الكفاءة التشغيلية، التحسين المستمر للعلاقة مع المرضى).

وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات كان من بينها:

- ترسيخ القناعة لدى إدارة المستشفى والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب، والفوائد الناجمة عن تطبيقه.

- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية.

- توفير البرامج التدريبية والتعليمية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين والمعنيين بالجودة.

- إجراء الدراسات العلمية للتعرف على إحتياجات العاملين ونقاط الضعف وكفاءاتهم، وإعداد الخطط

التدريبية السنوية للتدريب وفقا للإحتياجات التدريبية بمشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية والطبية.

- تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والإستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية.

2- ثقافة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية²⁵⁷:

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحث "ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي"، تحت عنوان «أثر

تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية» دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج

والملابس الجاهزة) بمدينة العاشر من رمضان، مصر.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- معرفة درجة التأثير المتبادل بين توليفات من أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ككل ومعايير الفعالية

التنظيمية كل على حدة.

²⁵⁷- ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة) بمدينة العاشر من رمضان، مصر، جامعة عين الشمس، 2003، ص 1- 61، www.google.com

- معرفة إتجاه التأثير على هذه المعايير هل هي علاقة طردية أو علاقة عكسية ومن ثم تقديم تفسيرات مبدئية لإتجاهات التأثير بالشركات محل الدراسة ومن ثم إستنباط بعض الحقائق وفق ظروف كل تأثير وذلك من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

- إقتراح بعض التوصيات اللازمة لتحقيق وزيادة الفعالية التنظيمية إعتقاداً على أبعاد ثقافة الجودة الشاملة المحددة.

وتكون مجتمع الدراسة من إجمالي عدد العاملين بشركات قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان والتي يتوافر فيها معيارين هما:

- ألا يقل حجم العمالة بكل شركة عن 100 عامل.

- أن يخصص لوظائف المبيعات والإنتاج والمشتريات والجودة والتدريب مسؤول إدارة لا يقل عند درجة مدير إدارة. وبلغ عدد أفراد العينة 345 مفردة.

وقد سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- هل هناك توليفات (وظائف) معينة لمجموعة أبعاد ثقافة الجودة الشاملة تؤثر على معايير الفعالية التنظيمية؟

فإذا كانت الإجابة بنعم على التساؤل الأول فما هو المعيار المحدد من معايير - الفعالية

التنظيمية الذي يتأثر بصورة أكبر؟ وما هو مقدار هذا التأثير؟ وما هو إتجاه التأثير؟

2- ما هو عدد توليفات ثقافة الجودة الشاملة المزمع معرفة درجة تأثيرها على معايير الفعالية التنظيمية؟

وتضمنت الدراسة فرضية مركزية واحدة هي:

✓ يوجد تأثير متبادل بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومعايير الفعالية التنظيمية بالشركات محل الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ يوجد تأثير متبادل بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومعايير الفعالية التنظيمية بالشركات محل الدراسة.

✓ إن التطبيق الفعال لثقافة الجودة الشاملة أثر سلباً على الفعالية التنظيمية متمثلة في معيار العلاقات الإنسانية الأمر الذي أدى إلى عدم إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين، وكذا عدم الحرص على رفع الروح المعنوية لهم وعدم تحقيق رضاهم عن ظروف العمل بالشركات محل الدراسة.

✓ إن هناك علاقة عكسية بين أبعاد وعناصر ثقافة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية متمثلة في معيار الأهداف الرشيدة، وذلك من حيث عدم قدرة الشركة على رفع الكفاءة الإنتاجية لعملياتها وكذا على رفع مستويات إستغلال - الطاقة الإنتاجية، وأيضاً على تحقيق معدلات الربحية المستهدفة بصورة فعالة.

✓ إن هناك علاقة كبيرة بين أبعاد وعناصر ثقافة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية متمثلة في معيار العمليات الداخلية وذلك من حيث قدرة الشركات محل الدراسة على القيام بإعادة تنظيم عملياتها، وإدارة المعلومات المتاحة لديها - تسويقياً وإنتاجياً، وتحقيق الرقابة الفعالة على عملياتها، ونجاحها في جذب الكفاءات والمهارات اللازمة لإدارة عملياتها وأنشطتها وتحديث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملياتها الإنتاجية وذلك بدرجة كبيرة.

3- إتجاهات الإدارة العليا وثقافة إدارة الجودة الشاملة²⁵⁸:

أجريت الدراسة من طرف الباحث "محفوظ حمدون الصواف وليلى مصطفى محمد بلال"، بعنوان «إتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة» دراسة إستطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى بالعراق. وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحليل إتجاهات الإدارة العليا نحو ثقافة الجودة الشاملة بشكل إجمالي لمنظمات القطاع العام في محافظة نينوى.

- الوقوف على مستوى تبني مدراء منظمات القطاع العام في محافظة نينوى للمنظومة القيمية والمعرفية لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

- التعرف على إنعكاسات ثقافة المدراء من إتفاق أو إختلاف حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تطبيق هذا المدخل.

وتضمنت الدراسة مجموعة من التساؤلات هي:

- ✚ ما مستوى مساهمة ثقافة الإدارة العليا في تبني مدخل ثقافة الجودة الشاملة في عينة البحث؟
- ✚ ما هي الأسس التي تعتمدها الإدارة العليا في التوجه نحو ثقافة الجودة الشاملة في عينة البحث؟
- ✚ ما مستوى إلتزام الإدارة العليا في عينة البحث بمدخل إدارة الجودة الشاملة ومبادئها والعناصر المكونة لها وهي:

- رضا المستهلك.

- العملية والنتائج.

²⁵⁸ - محفوظ حمدون الصواف ، ليلي مصطفى محمد بلال ، إتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة» دراسة إستطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى بالعراق، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 94، مجلد 31، 2009، ص 147-170، www.google.com

- تنمية خبرات العاملين.

- كفاءة نظام المعلومات.

وقد صاغت الدراسة فرضيتين أساسيتين هما:

1_ كلما إرتفعت درجة تبني الإدارة العليا في الشركات الصناعية المبحوثة للمنظومة القيمية للجودة

الشاملة (منهج ثقافة الجودة الشاملة)، زادت فرص تطبيق هذا المنهج في هذه الشركات.

2_ ليس هناك إختلاف حاد حول المبادئ المكونة لمنهج إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر الإدارة

العليا في الشركات الصناعية المبحوثة.

وقد تم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فبلغت 80 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ طالما أصبحت إدارة الجودة الشاملة شعارا إداريا وأساسيا في كل المنظمات تقريبا، فلا بد أن يصاحب

ذلك تحولا جذريا شاملا في سلوك الإدارات العليا وهو ما بدأت منظماتنا الصناعية في القطاع العام

(نطاق الدراسة) تدركه ومن ثم إدراك دورها كإدارة عليا في تبني نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

➤ على الرغم من وجود وعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن مفهوم ثقافة الجودة الشاملة لم

يرق إلى مستوى الطموح، مسببا ثغرة واضحة بين الرغبة في التحول وإدراك طبيعة هذا التحول

ومتطلباته العديدة والمتكاملة، وهو ما يثبت فرضية الدراسة المتمثلة في أن إرتفاع تبني الإدارة العليا

للمنظومة القيمية للجودة الشاملة (منهج فلسفة إدارة الجودة الشاملة) يزيد من فرصة نجاح تطبيق

هذا المنهج.

➤ إتضح من التحليل الإحصائي أن هناك توجهها ملحوظا من قبل الشركات الصناعية، لمحاولة توفير

البنية الملائمة لممارسة ثقافة إدارة الجودة الشاملة على الرغم من وجود فروق بسيطة في ثقافات

الإدارات العليا والتي لا تعكس أي إختلاف حول المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهو إثبات للفرضية الثانية للدراسة.

➤ أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، أن الإدارات العليا في الشركات الصناعية المبحوثة تركز على العمليات الإنتاجية، فضلا عن كفاءة نظم الإتصال والإهتمام بالإعتماد على نظم المعلومات فيها، إضافة إلى مراجعة ومراقبة خطوات ومبادرات التحسين المستمر.

➤ تحرص الشركات المبحوثة على تدعيم مكانتها التنافسية في السوق من خلال تعزيز ثقة المستهلك والإنتفاع عليه.

➤ تمتلك الإدارات العليا في الشركات الصناعية المبحوثة، رؤية بعيدة الأمد في تبني مقاييس علمية لإجراء عملية التقييس لكافة أنشطة العمل المختلفة.

➤ التفكير الإستراتيجي في الشركات الصناعية ومنها الشركات المبحوثة، أخذ حيزا جيدا لدى إدارات الشركات.

➤ على الرغم من إعطاء أهمية كبيرة للتدريب، إلا أنه لم يأخذ المساحة الحقيقية له على مستوى التخصيص المالي اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية وبما يعزز إنجاح برامج الجودة الشاملة.

➤ أظهرت النتيجة السابقة وجود قصور في تحفيز العاملين وتوعيتهم بِلِتجاه نشر مفهوم ثقافة الجودة، وعدم الإعتماد على البرامج التدريبية والتطويرية والإكتفاء بدفع الأفراد نحو التعلم الذاتي.

4- إدارة الجودة وبناء الشركات²⁵⁹:

أجريت الدراسة من طرف الباحث "عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال"، تحت عنوان "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات".

وقد سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- التعرف على علم إدارة الجودة الشاملة ومكوناته وتطبيقاته وتطور مفاهيم الجودة.
- دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة تنظيم إدارة الجودة الشاملة وكيفية إنشاء وتكوين قسم إدارة الجودة.
- تحديد نسبة عدد الشركات المطبقة لنظام الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص بنظام العينة العشوائية.
- التعرف على دور إدارة الجودة في بعض الشركات وتحليل السياسات والأساليب المتبعة فيه والكشف عن مدى تبني تلك الشركات للمفاهيم الحديثة وإيمانها بما تقدمه من مهام فعالة عن طريق الاستبيان.
- معرفة نتيجة تطبيق إدارة الجودة على الشركات الخاصة والعامة ومدى مساهمة تطبيق علم إدارة الجودة في رفع كفاءة وإنتاجية الأفراد والمؤسسات في القطاعين العام والخاص.

وقد إعتمدت الدراسة على منهجين هما:

- 1 - المنهج الوصفي عن طريق الدراسة المكتبية.
- 2 - المنهج التحليلي عن طريق الدراسة الميدانية وجمع البيانات بطرق المسح الميداني والمقابلة الشخصية والإحصاءات.

²⁵⁹ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، المركز الإستشاري البريطاني، 2010، ص 01- 204،

أما عينة البحث ، فكانت عشوائية حيث إختار الباحث 39 من الشركات الخاصة والعمومية الخدماتية والإنتاجية والتعليمية بالمملكة العربية السعودية.

وإستعان الباحث بالإستبيان والملاحظة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات.

ووضع الباحث سبع فرضيات هي:

1- التكلفة لقسم إدارة الجودة وتخصيص المنظمة ميزانية يعطي مجال للتطوير والنجاح ويعتبر عائق رئيسي لنجاح إنتشار ثقافة الجودة الشاملة.

2- دعم الإدارة العليا لجهود الجودة الشاملة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة.

3- وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهداف.

4- تأكيداً على مبدأ التخصص في العمل تتوجه المنظمة نحو إحداث إدارة متخصصة في الجودة لتقوم بالتنسيق بين الإدارات الأخرى لوضع أهداف المنظمة موضع التنفيذ الخطوة الأولى نحو النجاح.

5- ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة له تأثير قوي على عدم إنتشار علة إدارة الجودة.

6- عدم وجود توعية مكثفة وتدريب العاملين بالشركة سبب رئيسي في فشل قسم إدارة الجودة.

7- إعتقاد شريحة كبيرة من المجتمع أن الجودة للمنظمات الصناعية فقط دون غيرها.

وخلصت الدراسة إلى إثبات صحة ستة فرضيات من الفرضيات السبعة المقدمة وعدم صحة الفرضية السابعة.

5- إدارة الجودة الشاملة بين نظرة إدوارد ديمينغ والمؤسسة الجزائرية²⁶⁰:

أجريت الدراسة من طرف "صبرينة حديدان"، تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة بين نظرة إدوارد ديمينغ وواقع المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى لعوينات - تبسة.

وكان الهدف الأساسي للدراسة هو:

- معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة كنموذج حديث في الإدارة في مؤسسة المطاحن الكبرى بمدينة لعوينات.

- التعرف على مدى إمكانية تطبيق نموذج الجودة الشاملة بمؤسسة المطاحن الكبرى.

وانطلقت الدراسة من تساؤل مركزي هو:

✓ ما واقع إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة المطاحن الكبرى بلعوينات؟

وتفرعت عنه ثلاث أسئلة فرعية جاءت كما يلي:

1- ما هي إستجابات المبحوثين نحو تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى؟

2- ما هي إستجابات المبحوثين نحو تحقيق التحسين المستمر لأداء عمال مؤسسة المطاحن الكبرى؟

3- ما هي إستجابات المبحوثين نحو تحقيق رضا زبائن مؤسسة المطاحن الكبرى؟

وطبقت الدراسة على 100 عامل، وإستعانت الباحثة بمقياس ليكرت في بناء الإستبيان.

❖ وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

²⁶⁰ - صبرينة حديدان ، إدارة الجودة الشاملة بين نظرة إدوارد ديمينغ وواقع المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى لعوينات - تبسة، جامعة قسنطينة، الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 07، 2013، ص 1-35.

أن العمال في مؤسسة المطاحن الكبرى يحملون إتجاهات إيجابية نحو إمكانية تطبيق نظام الجودة الشاملة. هذه الإتجاهات الإيجابية تعكس مدى وعي العمال بضرورة القدرة على المنافسة في بيئة العمل التنظيمية، وبأهمية الفعالية التنظيمية والتحسين المستمر الذي غدا مطلباً ضرورياً لكسب الزبائن.

ثانياً - الدلالات والأبعاد لمتغير الثقافة التنظيمية:

بعد التطرق لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل لهذه الدراسة الراهنة والمتمثل في الجودة الشاملة، نخرج الآن على بعض الدراسات التي تتعلق بالمتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية، وتجدر الإشارة هنا إلى أننا سنتطرق أيضاً إلى بعض الدراسات التي تتناول موضوع التغير الثقافي، وهذا بسبب علاقته الوثيقة بالموضوع المدروس الذي يبحث في أثر الجودة الشاملة على تغير الثقافة التنظيمية، والبدائية تكون مع الدراسة التالية:

1- الثقافة التنظيمية وإدارة التغير²⁶¹:

أجريت الدراسة من طرف الباحثان " زين الدين بروش، ولحسن هدار"، والموسومة بـ دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة *ENAMC* - بالعلمة. وهدفت الدراسة إلى:

✓ التعرف على مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في عملية إدارة التغير.

²⁶¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة *ENAMC* - بالعلمة، جامعة فرحات عباس، سطيف، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 01، 2007، ص 1 - 36، www.google.com

وإنطلقت الدراسة من تساؤل جوهري مفاده:

ما مدى إعتداد المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في إدارتها للتغيير على ثقافتها التنظيمية؟

وإنبثقت عنه تساؤلات فرعية هي:

1- ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟ وما هي عناصرها؟

2- هل أن هذه الثقافة شي غابت أم يمكن للمؤسسة تغييرها؟ وكيف يتم ذلك؟

3- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير؟ وهل يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة كأداة لإنجاح عملية التغيير؟

4- ما هو واقع الثقافة التنظيمية والتغيير داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

5- ما هي العناصر الثقافية التي تعتمد عليها المؤسسة الإقتصادية الجزائرية لإنجاح عملية التغيير؟

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة المتعلقة بها صاغت الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية والتي

نلخصها فيما يلي:

1- لا يمكن لإدارة التغيير أن تتم دون الأخذ بعين الإعتبار الثقافة التنظيمية.

2- تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تستطيع المؤسسة أن تعتمد عليها من أجل إنجاح عملية التغيير.

3- إن إهمال الجانب الثقافي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير يؤدي إلى وجود مقاومة للتغيير.

وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة *ENAMC*

بولاية سطيف، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية وذلك بتصميم

إستمارة وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من 90 فردا من إطارات وعمال المؤسسة، بعدها تم

تحليل بيانات الدراسة بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وفي الأخير تم التوصل إلى أن هناك إ اعتماد ضعيف على عناصر الثقافة ا لتنظيمية في عملية إدارة التغيير، وأن إهمال هذا الجانب الثقافي يعتبر من الأسباب الرئيسية في وجود مقاومة التغيير.

2- ثقافة المؤسسة:²⁶²

أجريت الدراسة من طرف " بن عيسى محمد المهدي "، وحملت عنوان " ثقافة المؤسسة " دراسة ميدانية للمؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر حالة بابب غاز "PIPE GAZ" غرداية.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- القيام بتوصيف وتحديد النموذج الثقافي الموجه لسلوكات الفاعلين الإجماعيين ويعتبر القوة المحركة والموجهة لهم.

- البرهنة على أن الأزمة التي تعيشها المؤسسة ليست أزمة إمكانيات مادية متمثلة في نقص الأموال والعتاد بالقدر ما هي أزمة معنوية تتمثل في غياب الإرادة الجماعية (الدمج) التي تتمثل في الدافعية والموجهات القيمة بما يتناسب وطبيعة المؤسسة الإقتصادية.

- البرهنة على أن الآليات التسييرية من طرق ومناهج وتقنيات التي تستعملها الفئة القيادية داخل المؤسسة تداخلت وإختلطت فيها الوسيلة بالهدف.

- البرهنة على أن التفاعلات القائمة داخل المؤسسة عقيمة ليست منتجة للحضارة ولا للتراكم الإقتصادي وليست حاملة في الوقت الراهن لقطيعة تاريخية.

وطرحت مجموعة من التساؤلات هي:

²⁶² - المهدي بن عيسى محمد، ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر حالة بابب غاز "PIPE GAZ" غرداية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الإجتماع، جامعة الجزائر، قسم علم الإجتماع ، 2004-2005، ص 1-

✓ ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكياتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟

✓ هل هذه السلوكات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم؟

✓ هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟

✓ ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات؟ هل هو صراع، نزاع، تكامل؟ ومن أجل تحقيق أي غاية؟

للإجابة على هذه التساؤلات التي تتضمنها إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضية المركزية التالية:

- إن السلوكات والأفعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفقتها عون إقتصادي، بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، وكذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية وتسييرية قادرة على دمج هذه الإستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على بناء مشروع تغيير يتطابق والأهداف الاقتصادية والتاريخية، مما أدى إلى إعادة إنتاج سلوكيات وأفعال تؤطرها وتوجهها الإستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

وإنبثقت عنها ثلاث فرضيات جزئية جاءت كما يلي:

➤ الفرضية الجزئية الأولى:

إن الأفعال والسلوكيات الإجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين إجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، مما أدى ذلك إلى ظهور أفعال تؤطرها الإستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

✚ الفرضية الجزئية الثانية:

إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل إنجاز هذه الأهداف الإقتصادية للمؤسسة أو التاريخية عجزت عن دمج هذه الإستراتيجيات الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد، تابع للبناء التنظيمي وليست شكل إجتماعي، وعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.

✚ الفرضية الجزئية الثالثة:

إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغيير يتطابق والأهداف التاريخية والإقتصادية للمؤسسة.

وإعتمدت هذه الدراسة على المعاينة التطبيقية، حيث بلغ عدد المبحوثين 137.

كما إستعانت الدراسة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات هي: الإستبيان، المقابلة، الملاحظة ، الوثائق والسجلات.

وخلصت في الأخير للنتائج التالية:

✓ إن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية ، أدى بهذه الأفعال الإجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بالإستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها والذي ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة على

ضمان إعادة الإنتاج للسلوكات والأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وهذا ما يتطابق مع الفرضية العامة والجزئية الأولى.

✓ الفئة القيادية داخل المؤسسة توظف وتوجه سلوكاتها سواء في إختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التيسيرية، المجال التنظيمي البيروقراطي أو هي بمعنى آخر مقترية للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية مما يجعلها تعمل على إنتاج وإعادة إنتاج هذه البنية عوض أن تعمل على تحقيق النجاعة الاقتصادية أو تعمل على تحقيق قيم الحضارة الصناعية . وهذا ما يتطابق كذلك مع مضامين الفرضية الجزئية الثانية.

✓ فيما يخص العوامل التي تتشكل على أساسها مجموعات الإنتماء في المؤسسة رأينا بأن هذه العوامل متعددة، الشيء الذي يؤدي إلى تعدد الكيانات الإجتماعية داخل المؤسسة لكن هذه الإنتماءات غير مستقرة وثابتة بل تتميز بالمرونة وعدم الإستقرار مما تترك مجال لكل عضو أن ينتقل من مجموعة إلى أخرى حسب إستراتيجيته ومصلحته الظرفية.

✓ فيما يتعلق بطبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الإجتماعية، رأينا أن هذه العلاقات الإجتماعية سواء الأفقية أو العمودية ما هي في الحقيقة إلا حالة من حالات التآلف والتانس التي تشدد وتضعف حسب الإنتماءات الظرفية وليس علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودون من أجله في المؤسسة.

✓ فيما يخص التوجهات المطلوبة لدى العمال، رأينا بأن طبيعة المطالب التي تقوم على خلفية عدم رضاهم عن بعض العوامل التي تتعلق مباشرة بوضعيتهم المهنية داخل المؤسسة كلها مطلوبة غير منتجة لتصور جديد أو عقلنه جديدة له وتعميق للعقلنة القائمة. وأما المطلوبة التي تتعلق بعد مرضى العمال على المسؤولين ويرغبون في تغييرهم أن هذه المطلوبة لم تتوسع بالشكل الكافي أي بقيت محصورة في نسبة قليلة ولم ترق لأن تتحول إلى فكرة فاعلة محركة للسلوكيات والأفعال الجماعية من

أجل التغيير أي أن فرص التغيير من أجل فرض تصور أو عقلنة جديدة غير مطروح في الوقت الراهن في ظل النموذج الثقافي السائد حاليا في المؤسسة وهذا ما يتطابق مع مضمون الفرضية الجزئية الثالثة.

3- المسألة الثقافية والمشكلات التنظيمية²⁶³:

أجريت الدراسة من طرف " كمال بوقرة "، تحت عنوان "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة. وقد هدفت الدراسة إلى:

- 1 الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد.
- 2 الوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري.
- 3 معرفة مدى ارتباط هذه الثقافة بفعالية العامل سواء من ناحية الأداء أم من ناحية الإستقرار المهني.
- 4 الكشف عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

أما التساؤل المركزي للدراسة فكان:

✓ ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ أو بشكل آخر إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في إستقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنموي؟

²⁶³ - كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، جامعة الحاج لخضر - باتنة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2007-2008، ص 1- 204.

وتفرعت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ماهي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة التخلف عن مواقيت العمل والتغيب؟
- ماهي العوامل الثقافية التي تقف وراء الصراعات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية؟
- ماهي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة ضعف الرضا المهني في المؤسسة الجزائرية؟

كما صاغ الباحث فرضية رئيسية وخمس فرضيات جزئية جاءت كما يلي:

✓ الفرضية الرئيسية:

تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية.

✓ الفرضيات الجزئية:

- 1 - كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف إنضباطه في العمل.
- 2 - كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زادت عرضا للإصابات والأمراض المهنية.
- 3 - كلما زاد الإختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.
- 4 - كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.
- 5 - كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما إعتد على مجموعة من الأدوات المنهجية لجمع

البيانات هي: الملاحظة، المقابلة الموجهة، المقابلة الحرة، الوثائق والسجلات.

أما عينة الدراسة فلخترت عشوائية طبقية من كل الدوائر والمصالح، نسبتها 25 %، في كون أفراد

العينة 90 مفردة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ الفرضية التي محتواه "كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف إنضباطه في العمل" هي فرضية محققة.

❖ الفرضية التي محتواه "كلما قل وعى العامل بالثقافة الصناعية كلما زادت عرض للإصابات والأمراض المهنية "محققة وصحيحة إلى حد كبير.

❖ الفرضية التي مضمونها "كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل "هي فرضية محققة وصادقة إلى أبعد الحدود.

❖ الفرضية الرابعة والتي مضمونها "كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل" محققة وصادقة إلى حد كبير.

❖ الفرضية التي مضمونها "كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل" محققة.

❖ النتيجة العامة:

إنطلاقاً من صدق الفرضيات الفرعية السابقة فإن الفرضية العامة لهذه الدراسة والتي محتواها :

تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية، هي فرضية محققة وصادقة.

4- الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية 14001²⁶⁴:

أجريت من طرف الباحث " خميس ناصر محمد "، تحت عنوان « تأثير الثقافة التنظيمية في تبني

نظام الإدارة البيئية iso14001» دراسة ميدانية بالشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك ، الأنبار – العراق.

²⁶⁴ – محمد خميس ناصر، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية iso14001 دراسة ميدانية بالشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك ، الأنبار – العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 08، المجلد 04، 2012، ص1-37،

وقد هدفت الدراسة إلى:

- تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية iso14001 في البيئة العراقية من خلال التطبيق في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك.

وانطلقت الدراسة من طرح تساؤلين رئيسيين هما:

ما مستوى قيام الشركة المبحوثة بفهم وتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية ومعايير نظم الإدارة البيئية؟

ما هو طبيعة التأثير للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية؟

كما طرح الباحث فرضية رئيسية وخمس فرضيات جزئية هي:

❖ الفرضية الرئيسية:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.

❖ الفرضيات الجزئية:

- 1 هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم في تبني نظام الإدارة البيئية.
- 2 هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاتجاهات في تبني نظام الإدارة البيئية.
- 3 هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تبني نظام الإدارة البيئية.
- 4 هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو العمل الفرق في تبني نظام الإدارة البيئية.
- 5 هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تبني نظام الإدارة البيئية.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمد على أسلوب المسح الشامل حيث بلغ عدد الأفراد

المبحوثين 51 مفردة.

وإستخدم الباحث الإستبيان كأداة رئيسية في البحث.

وخلصت الدراسة إلى وجود تأثيرات معنوية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.

5-التغيير الثقافي وأنماط إدارة الموارد البشرية²⁶⁵:

أجريت الدراسة من طرف الباحث "شابر محمد كريم"، تحت عنوان « محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية » دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز.

وقد جاءت أهداف الدراسة كما يلي:

- تسليط الضوء على إدراكات وإبصارات المجتمع الجزائري لمفاهيم وأفكار وأشكال تنظيم النشاط الاجتماعي للبلدان الأجنبية، وكيفية نقلها وتوظيفها محليا.
- تحديد مدى إستعدادات المنظمات الاجتماعية في المحيط السوسيو الثقافي الجزائري على إستعاب إبتكارات وإبداعات الغير، وطريقة إعادة توظيفها في المجال السوسيولوجي المحلي.
- معرفة كيفية تكيف وإعادة صياغة المفاهيم والأفكار المهيكلية لنمط السلوك والتنظيم الاجتماعي في المجتمع الجزائري.
- كيف يحاول أفراد المجتمع الجزائري من خلال التغيير ضمان نفس مستوى الفاعلية الاجتماعية وقد طرحت الدراسة مجموعة من التساؤلات كالتالي:
- ما هو البعد السوسيو ثقافي الذي تم عليه إختيار نموذج بين كل المدارس الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية؟
- هل هناك محاولات إقتراح لنماذج ثقافية محلية لتنمية المؤسسات نابع من القيم والأعراف والمعايير، والتجربة السوسيو تاريخية وثقافية للمنظمة؟
- ما هي القيم السلوكية الثقافية التي يحاول إكسابها للموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، وهل هي موافقة للشخصية القاعدية للثقافة الجزائرية؟
- ما هو المنطق الذي يسلكه مدراء المؤسسات للمشاركة وتقبل الموارد البشرية للنماذج الثقافية

²⁶⁵ - كريم شابر محمد، المرجع السابق، ص 1 - 300.

المنقولة ومحاولة إكتساب الإجماع حولها وتخطي مقاومة التغيير؟

- ما هو دور مناطق " عدم اليقين داخل المنظمة في تشكيل وتغيير من شكل الثقافة المؤسسية المتفق عليها سابقا؟

وصاغت مجموعة من الفرضيات:

❖ الفرضية الأولى:

- إرادة المدراء في الحفاظ على وضعية المناخ الإجتماعي التقليدي سببت فشل عملية التغيير لنموذج إدارة الموارد البشرية.

❖ الفرضية الثانية:

- نجاح زرع النموذج السوسيو ثقافي الجديد لإدارة الموارد البشرية مرتبط بإدراك تفاعلي التغيير للبعد الثقافي للعملية.

❖ الفرضية الثالثة:

- الفشل في إيجاد نماذج ثقافية لإدارة الموارد البشرية، مرتبطة بأزمة الهوية الثقافية الوطنية. وإعتمدت الدراسة على المسح الشامل ، حيث بلغ عدد المبحوثين 102 مبحوث، كما إستعان بالإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمقابلة أيضا. وخلصت الدراسة إلى تحقق وصدق الفرضيات المصاغة.

6 -التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والإقتصادية للموارد البشرية²⁶⁶:

²⁶⁶- مسعودة أعراب، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والإقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية « دراسة حالة مؤسسة صناعة المواد والأدوية الحيوانية، 2005-2006، ص 1- 250، www.google.com

أجريت الدراسة من طرف دراسة الباحثة "أعراب مسعودة"، تحت عنوان « التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والإقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية» دراسة حالة مؤسسة صناعة المواد والأدوية الحيوانية.

حيث هدفت الدراسة إلى:

- إبراز الحتمية التكنولوجية وتحدياتها، وإستبعاد عنصر الخيار كحل غير وارد في قاموس العلم والمعرفة، لأنها أصبحت من المعايير التي تقاس بها نسبة تطور المجتمعات.
- السعي إلى إبراز أهمية إكتساب المعارف التكنولوجية الجديدة، التي تضيف بدورها قيما جديدة ومرنة للمورد البشري وتساعد في تنمية وعيها لدافع إلى إنجاز الأعمال بأفضل السبل المتاحة، وفي وقت زمني قياسي وبالشروط المناسبة.

كما طرحت الدراسة تساؤل مركزي مفاده:

✓ إلى أي مدى تؤثر التكنولوجيا على تغيير أو تعديل في الممارسات والسلوكيات التي تعتبر نتاجا للقيم الثقافية والإقتصادية الراسخة لدى العامل داخل المؤسسة الجزائرية؟

وإنشقت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

هل تؤدي المستحدثات التكنولوجية إلى:

- تغيير نظرة الموارد البشرية إلى قيمة العمل؟
- تغيير نظرة الموارد البشرية إلى قيمة الوقت؟
- تغيير نظرة الموارد البشرية إلى قيمة التكوين والتدريب؟
- تغيير نظرة الموارد البشرية إلى أهمية زيادة تقسيم العمل والتخصص في الوظائف؟
- تغيير نظرة الموارد البشرية إلى أهمية بعد الآلة؟

- إرتفاع نسبة وعي الموارد البشرية بأهمية تنافسية؟

ولقد تضمنت الدراسة فرضية مركزية وفرضيتين جزئيتين كما يلي:

❖ الفرضية الرئيسية:

كلما زادت وتيرة التقدم التكنولوجي كلما أدى إلى تقدم وعي الموارد البشرية بالقيم الثقافية والإقتصادية.

❖ الفرضيات الجزئية:

1- يؤدي إستخدام التكنولوجيا إلى تغيير القيم الثقافية:

* كلما توفرت التكنولوجيا كلما زادت قيمة العمل لدى العامل.

* تحدث التكنولوجيا العالية تغييرا إيجابيا في تسيير الوقت لدى العامل.

* يؤدي توفر التكنولوجيا إلى زيادة إهتمام العامل بالتكوين والتدريب.

2- يؤدي إستخدام التكنولوجيا إلى تغيير القيم الإقتصادية:

* يؤدي توفر التكنولوجيا في المؤسسة إلى:

* زيادة التخصص وتقسيم الوظائف.

* تغيير نظرة العامل إلى قيمة وبعد الآلة.

* إرتفاع نسبة الوعي بأهمية التنافسية.

إستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل أي جميع أفراد مجتمع البحث الذي يتكون من 73 فردا

وإعتمدت على الملاحظة، المقابلة، الإستمارة.

وخلصت الدراسة إلى:

تحقق الفرضيات الجزئية وبالتالي فإن أثر التكنولوجيا في المؤسسة مجال البحث ساهم بقدر كبير

على تنمية وعي الموارد البشرية بأهمية العمل وإدارة الوقت والتكوين والتدريب. بما أنهم يسيرون

بمنهج النظام العضوي الذي يعتمد على فرق العمل وهم أعضاء دائمين يسمح لهم بإنشاء علاقات إجتماعية يحس فيها العامل بالإنتماء والمسؤولية الكاملة.

ثالثا - القضايا المستخلصة من الدراسات السابقة:

قدر عدد الدراسات السابقة التي تمكنا من جمعها وإعتمدنا عليها في الدراسة الراهنة إحدى عشرة (11) دراسة لكل متغير من متغيراتها، حيث وجدنا أنها ذات علاقة بالموضوع، وقد تم تصنيفها حسب متغيرات الدراسة الراهنة وتم ترتيبها وعرضها وفق طريقة منهجية منظمة ، موضحين من خلالها المعلومات الخاصة التوثيقية للدراسة (صاحبها، عنوانها، زمانها ومكانها)، وكذا الخلفية النظرية والمنهجية (نوع الدراسة، تساؤلاتها، فرضياتها، منهجها، أدواتها وعينتها، النتائج). لأنه يشترط في الدراسات السابقة، أن تكون لها موضوعا وهدفا ونتائج، أما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح بذلك أكثر تفصيلا ودقة.

1- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الجودة الشاملة:

أ مستوى أوجه الاختلاف:

- تجمع الدراسة الراهنة بين متغيري الجودة الشاملة وتغيير الثقافة التنظيمية، بخلاف الدراسات السابقة، التي تتناول كل منهما على حده مع ربطه بمتغيرات أخرى، فمثلا تم ربط الجودة الشاملة بمتغيرات: التدريب، الفعالية التنظيمية، إتجاهات الإدارة العليا، بناء الشركات، نظرة إدوارد ديمينغ وواقع المؤسسة الجزائرية.

• من حيث الميدان وبيئة العمل:

- تمت دراستنا الراهنة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، في حين تمت الدراسات الأخرى في ميدان مخالف نذكر منها: "المطاحن الكبرى لعوينات تبسة، شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى بالعراق، صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان بمصر، المستشفيات الجزائرية".

• من حيث الأهداف:

- تم تحديد أهداف الدراسة الراهنة وفقا للفرضيات، حيث هدفت للكشف عن طبيعة العلاقة بين إجراءات الجودة الشاملة وتطبيقها على مستويات تغير الثقافة التنظيمية، بينما الدراسات الأخرى اختلفت عنها كالدراسة "سيد أحمد حاج عيسى"، ودراسة "محفوظ حمدون الصواف" و"إيلي مصطفى محمد بلال"، "صبرينة حديدان"، "ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي"، "عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال".

• من حيث أسلوب العينة:

- طبقت الدراسة الراهنة أسلوب المسح الشامل لفرق العمل ، في حين طبق الباحث "سيد أحمد حاج عيسى" العينة العشوائية الطبقية التناسبية"، وكذا بالنسبة للباحث "محفوظ حمدون الصواف" و"إيلي

مصطفى محمد بلال "العينة العشوائية على (39) من الشركات الخاصة والعمومية الخدماتية والإنتاجية والتعليمية"، أما الباحثة "صبرينة حديدان" فكانت المسح بالعينة المقدرة ب (100) مفردة.

• من حيث الأدوات البحثية:

اختلفت الدراسة الراهنة مع دراسة الباحثة "صبرينة حديدان" مقياس ليكرت، والباحث "سيد أحمد حاج عيسى" قائمة الإستقصاء، بينما قام كل من "ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي" "محفوظ حمدون الصواف" و"إلى مصطفى محمد بلال" و"عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال" الإستبيان، بينما الدراسة الراهنة نوعت بين الأدوات لجمع البيانات الميدانية "المقابلة المقننة والمقياس السوسيوومري".

• من حيث الفرضيات:

اختلفت الدراسة الراهنة مع باقي الدراسات في تحديد الفرضيات لإختلاف بيئة العمل والميدان.

ب- مستوى أوجه التشابه:

• نلتقي الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة في الإهتمام بمتغيرات الدراسة سواء نظريا أو منهجيا، حيث بينت تواريخ الدراسات السابقة بتقاربها أو تباعدها وإرتباطها بمتغيرات أخرى مخالفة للدراسة على قابلية الموضوع المدروس وأنه يبعد وينفي أنه كموضوع قد أستهلك بل العكس يشد إهتمام الكثير من الباحثين لأهميته وحساسيته داخل المؤسسات، ومن ثم يستحق دراسته وصفا نظريا ومواصلة البحث فيه من قبل الآخرين. كما أن له إمتدادا إلى باقي التخصصات العلمية كالإقتصاد والإدارة وغيرها وليس حكرا فقط على علم الاجتماع.

• من حيث المنهج المستخدم:

طبقت كل من الدراسة الراهنة والدراسات السابقة المنهج الوصفي لتحليل ووصف الظواهر محل الدراسة كدراسة "صبرينة حديدان"، ودراسة "عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال".

2- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

أ مستوى أوجه الاختلاف:

- تجمع الدراسة الراهنة بين متغيري الجودة الشاملة وتغيير الثقافة التنظيمية، بخلاف الدراسات السابقة، التي تتناول كل منهما على حده مع ربطه بمتغيرات أخرى، فمثلا تم ربط إدارة التغيير، المشكلات التنظيمية، نظام الإدارة البيئية ISO14001، أنماط إدارة الموارد البشرية.

• من حيث الميدان وبيئة العمل:

- تمت دراستنا الراهنة في المؤسسة المينائية بسكيدة، بينما باقى الدراسات أنجزت في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAM بولاية سطيف، حالة بايب غاز غرداية، قارورات الغاز وحدة باتنة، الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك الأنبار العراق، الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز، مؤسسة صناعة المواد والأدوية الحيوانية.

• من حيث الأهداف:

- اختلفت الدراسة الراهنة من ناحية الأهداف مع أغلب الدراسات كدراسة "خميس ناصر محمد"، "أعراب مسعودة"، "شابر محمد كريم"، "كمال بوقرة"، زين الدين بروش ولحسن هدار".

• من حيث أسلوب العينة:

- اختلفت الدراسة الراهنة عن باقى الدراسات من ناحية أسلوب العينة كدراسة زين الدين "بروش ولحسن هدار، كمال بوقرة، خميس ناصر محمد".

• من حيث الأدوات البحثية:

نوعت الدراسة الراهنة بين أداتين لجمع البيانات الميدانية "المقابلة المقننة والمقياس السوسيومتري"، في مقابل ذلك إختلفت مع جميع الدراسات السابقة التي إعتمدت أغلبها على "الإستبيان والإستقصاء".

ب- مستوى أوجه التشابه:

- تتفق الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة في الإهتمام بمتغيرات الدراسة سواء نظريا أو منهجيا، حيث بينت تواريخ الدراسات السابقة بتقاربها أو تباعدها وإرتباطها بمتغيرات أخرى مخالفة للدراسة على قابلية الموضوع المدروس وأنه يبعد وينفي أنه كموضوع قد أستهلك بل العكس يشد إهتمام الكثير من الباحثين لأهميته وحساسيته داخل المؤسسات، ومن ثم يستحق دراسته وصفا نظريا ومواصلة البحث فيه من قبل الآخرين. كما أن له إمتدادا إلى باقي التخصصات العلمية كالإقتصاد والإدارة وعلم النفس وغيرها وليس حكرا فقط على علم الإجتماع.

• من حيث المنهج المستخدم:

تشابهت مع دراسة كل من "زين الدين بروش ولحسن هدار، وكمال بوقرة، وخميس ناصر محمد"، "أعراب مسعودة".

3- أوجه إستفادة الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة:

- على العموم من خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة يمكن إجمال أوجه الإستفادة منها:
- ✓ توفير الدراسات السابقة لعناوين المراجع التي تخدم موضوعنا، ما يسهل علينا عملية البحث البيبليوغرافي بشأن الموضوع المدروس.

✓ الاستفادة من الإطار النظري من خلال وضع وتنظيم عناصر الفصول وتحريرها وفق طريقة منهجية،
وأیضا في تحديد أبعاد كلا المتغيرين المستقل والتابع مما ساعدنا في وضع تساؤلات الدراسة ومنه
الفرضيات المقترحة كأجوبة مؤقتة لها. وبالتالي ساعدتنا هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري، والتحليلي
والميداني.

- ✓ إقامة تصور عام حول موضوع الدراسة الراهنة.
- ✓ الإطلاع على مناهج البحث التي إتبعها الدراسات السابقة.
- ✓ ساعدتنا في ضبط بعض أسئلة المقابلة وصياغتها.
- ✓ كيفية تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالدراسة الراهنة.

➤ خلاصة:

من خلال ما تقدم من عرضنا للدراسات السابقة التي تم إختيارها من الأدبيات النظرية والإمبريقية
العلمية المتوفرة لدينا، تبين لنا أنها قد تناولت الموضوع من جهة إتصالها بالدراسة الراهنة أو إنفصالها
عنها بحسب متغيراتها، وذلك بمحاولة عرضها وفق منهجية بسيطة وواضحة والمتمثلة في: تقديمها، ومن
ثم عرض مضمونها، وأخيرا تحديد علاقتها بالدراسة الراهنة في ثلاثة مستويات هي: تحديد أوجه
الإختلاف معها ثم أوجه التشابه معها وأخيرا أوجه الاستفادة منها.

الفصل الخامس - الإطار المنهجي والميداني للدراسة:

✓ تمهيد.

أولا- إطار الدراسة:

➤ تمهيد :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا في الدراسة الراهنة حيث يتم من خلالها إنجاز الجانب الميداني، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات الضرورية وتحليلها من أجل التوصل إلى النتائج يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات الإمبريقية، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة والإجابة على تساؤلات المشكلة البحثية واختبار فرضياتها.

وعليه، نحاول من خلال الفصل الخامس المعنون بـ "الإطار المنهجي والميداني للدراسة" توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة المتمثلة في: مجالات الدراسة بمستوياتها الثلاثة (مكاني، بشري، زمني)، ثم منهج الدراسة، وكذا تبيان نمط التحليل المستخدم في هذه الدراسة من خلال محاولة تبني نظرية للوصول إلى الأهمية العلمية والعملية التي يكتسبها الموضوع، ومن ثم تحديد العينة ومبررات إختيارها، ثم عرض لكيفية بناء وتطبيق بعض أدوات جمع البيانات في الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى وضع نموذج لهذه الدراسة حسب ما يلائم ويخدم طبيعة الموضوع المبحوث، وأخيرا التطرق للخصائص الديمغرافية للعينة.

أولاً- إطار الدراسة:

تعد مجالات الدراسة من أهم النقاط الأساسية في البحث الاجتماعي، ذلك لأن لها إسهاما كبيرا في الدراسات الميدانية، وقد أجمع الباحثون الاجتماعيون أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي:

1- المجال المكاني:

تركزت الدراسة في المؤسسة المينائية بسكيدة، نظرا لإعتبارها الأرضية المناسبة لدراسة موضوع الجودة الشاملة وتغيير الثقافة التنظيمية، من منطلق أنها تساهم بشكل فعال في تنمية المجتمع المحلي السكيدى من خلال توفير مناصب الشغل، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي تساهم بتمويل عدد كبير من الجمعيات المحلية وتشكيل هوية جماعية مميزة " 267، وتحتل المرتبة الثانية في الوطن، حيث أنها تعدّ من بين الموانئ المهمة في الوطن، وتحتل موقعا جغرافيا مهما، كما يحتوي (13 ولاية من الشرق والجنوب الشرقي للوطن. وكذلك تعتبر وليدة المرسوم 82 / 284 المؤرخ في 14 أوت 1982. ومن أهم المؤسسات المينائية الوطنية، وذلك في إطار تنظيم وتسيير قطاع الموانئ من أجل المساهمة في التنمية الاقتصادية المبرمجة في إطار المخطط الوطني، الهادف إلى زيادة حركة المبادلات التجارية ضمن أحسن الظروف الاقتصادية". 268

وتأسيسا على هذا، نقوم بتقديم صورة شاملة عن هذه المؤسسة التي تعتبر المجال الحيوي بمدينة سكيدة، وكذلك محور دراستنا الراهنة، ونتطرق لها من خلال الأبعاد التالية: **البعد التاريخي، البعد الجغرافي، البعد الإستراتيجي، البعد المذهبي (رسالة المؤسسة)، البعد المالي، البعد الإداري، البعد الاجتماعي، البعد التكنولوجي، بعد الموارد البشرية.**

بعد تعرّضنا لهذه الأبعاد بالتفصيل نتطرق إلى شرح الهيكل التنظيمي لها، حيث يبين كيفية تنظيم المؤسسة لمختلف نشاطاتها ومهامها، وذلك في دوائر حسب الاختصاص (المديريات)، وهي تعمل على التنسيق فيما بينها من أجل السير الحسن للمؤسسة وتحقيق رسالتها.

1-1- أبعاد المؤسسة المينائية بسكيدة:

✓ **البعد التاريخي:** إنّ تاريخ ميناء سكيدة إرتبط دائما بتاريخ المدينة، حيث أنّ مدينة سكيدة نشأت عن طريق الميناء، ولذلك سنتطرق إليها فيما يلي:

* **من القرن 7 إلى القرن 8 (قبل الميلاد):** ظهرت الإمبراطورية القرطاجية والتي إمتدت إلى نوميديا (إفريقيا الشمالية) على يد الفينيقيين، وظهرت « سطورة » ومينائها في هذه الفترة، وبعد تهديم قرطاج

267- أنظر في منشورات الديوان الوطني للسياحة أو الديوان المحلي للسياحة الذي يشرف على جانب من نشاطاته السيد الوالي ومنها "سكيدة فنون و معالم".

268- وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

على يد الرومان في 147 قبل الميلاد، إفتتح الرومان الخليج ومنه أسسوا مدينة روسيكادا في موقع مدينة سكيكدة الحالية. وتطلب وصول الميناء إلى الوضعية الحالية 125 سنة (1860-1985) وحتى نهاية 1839.

* تختفي في نحو سنة 484 في ظروف بقيت مجهولة إلى يومنا هذا، لتتأ بعد بعض القرون.

* أعيد تشييدها في العصر المتوسط، وأصبحت سكيكدة حاضرة مزدهرة و غنية بفضل تجارة القماش وخاصة الرّخام المشهور في الأسواق السّاحلية.

* أثناء الإحتلال الفرنسي، إعتبرت سكيكدة كمنفذ بحري طبيعي لقسنطينة، لتحمل أولاً إسم (ميناء فرنسا) وبعد بضع سنين (فيليب فيل، Philippe Ville).

* 31 جويلية 1848: فيليب فيل تنصب كبلة لتغيّر إسمها عادة الإستقلال وتسترجع إسم سكيكدة.

* لم تنقطع المدينة عن النّمو لتصبح الرّئة الثّانية للبلد بفضل المجمع المينائي والذي يحوي ميناءان الميناء القديم (الميناء المختلط) والميناء الجديد.

* أنشأ الميناء القديم في أواخر سنة 1839: من رصيف قصير في ذلك العصر لم تكن العمليّات التّجارية للسّفن تتمّ على المراحل نفسها، بل تتمّ عن طريق الرّسو في عرض بحر سطورة وتفرغ الحمولة على قوارب توصلها بسكيكدة.²⁶⁹

* في سنة 1860: البرنامج النّهائي للميناء المعتمد يحوي بتشييد حوض في الجزء الشرقي، أمّا الجزء الغربي يكون الميناء القبلي، تشيد مكسرة كبيرة على طول 1400م، تشيد مكسرة عرضية مخصّصة لإظهار الحوض وإنشاء ميناء صغير مؤقت، بدأ العمل في سنة 1861 لينتهي سنة 1877.

* المكسرة الثّانوية (القصر الأخضر): بطول حوالي 400 م محمية فقط عن طريق كتل صخرية طبيعية، أنشأت بين 1877 و 1882، ليزيد في إمتدادها بنحو 100 م ما بين 1900 و 1905.

* إنتهى برنامج 1860 في سنة 1890: من سنة 1891 و 1959 تلخّصت النّشاطات المهمّة في إمتداد المكسرة على طول 225 م ما بين 1891 و 1897، وتوسيع أو إنشاء الأراضي (TerresPleins) وأرصفة شديدة.

* أمام زيادة النّشاط شرع في إنشاء حاجز الأمواج على مكسرة القصر الأخضر سنة 1959 لينتهي سنة 1964.

²⁶⁹–El Mina, Historique de l'entreprise portuaire de Skikda, document interne de l'entreprise, réalisé par la direction gestion ressources humaines, 2009, p 1– 4.

* بقي ميناء سكيكدة ميناء ثانوي حتى سنة 1969، مع بدأ الأشغال التي حوّلتها إلى ميناء مختلط (هيدروكاربور) بعد أن أضاف إلى المكسرة الكبيرة 3 أرصفة عائمة نفطية التي إستمر إنجازها حتى سنة 1972.

* دون توقف التّموّ، فرض التّشاط ميزة أخرى للميناء المختلط، و لهذا فمنذ 1981 طور تهديم وتهيئة فرص من أجل زيادة سعة الإستيعاب.

* المارينال « Marineale »: مقر حوض تعبئة، يحوي أيضا Epis من أجل إنشاء رصيف تجاري على طول 290 م، سلّم في 1985 نشاط الصّيد، حول إذا لسطورة أين هيا ميناء للصّيد والنّزهة سنة 1981.

* الحدث الذي أعطى بعدا آخر لميناء سكيكدة، كان قرار إنشاء منطقة صناعية على سهل العربي بن مهيدي في شرق منفذ وادي الصفصاف، هذا القرار حدّد موضع الميناء الجديد مختصّ في الهيدروكاربور.

* الأشغال المشروعة في سنة 1970 إنتهت سنة 1972، مكسرة أساسيّة بطول 1875 متر ومكسرة ثانوية بطول 650 متر منشآت حماية هيأت ممر دخول بعرض 250 متر.

* منشآت الرسوّ بعدد 08 خصّصت 07 منها للهيدروكاربور ورصيف تجاري بطول 240 متر وشد مائي ب 10.50 متر موجه لمختلف السفن من النزح الشاحنة العامّة، يحوي أيضا ميناء تعبئة لوحدات السّحب البحري وقيادة الميناء.

* أنجزت في التّسعينات، عدّة أشغال أخرى كتقدم رصيف " مارينال " وإنشاء 03 حظائر، تهيئة المحطّة البحريّة للمسافرين والسّيّارات وبناء برج المراقبة للميناء القديم.

✓ البعد الجغرافي: وبفضل هذه التوسّعات أصبحت للميناء قدرة أكبر لإستيعاب البضائع والسّلع، وبالتالي جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، إضافة إلى ذلك الموقع الجغرافي الإستراتيجي الذي صنع منه ميناء إستراتيجي كونه يساهم بنسبة 25 % من المبادلات البحرية الجزائريّة عن طريق البحر، كما نجده أيضا يغطي معظم الولايات الجنوبية الشرقية للبلاد (قسنطينة - سطيف - ميلّة - بسكرة - قالمة - أم البواقي)، ويمكن تحديد الموقع الجغرافي للمؤسسة كما يلي:

20°53'36 خط عرض شمالا.

30°54'06 خط طول شرقا.

أما بالنسبة للحدود المينائية، يقع الميناء القديم في الكوة الواقعة بين جزيرة سيّري جينا ورأس فلفلة 3 كلم شرق سطورة.

²⁷⁰ -Ibid, p 4 – 6.

- محمي الميناء القديم شمالا بالمكسرة الكبيرة المتجدرة شرقا على طرف سكيكدة، ليصل في إتجاه نوعا ما متباعد عن الساحل شرقا بكتلة سكيكدة وغربا برصيف القصر الأخضر ليترك ممر دخول مستقل بحوالي 130 متر عرض.

بينما **الميناء الجديد** ، مختصّ بنقل الهيدروكربورات، يحدّ شمالا بالمكسرة الأساسية (1875مترا) وشرقا بمكسرة ثانوية (650 مترا)، وعلى المكسرة الأساسية نجد 3 أرصفة عائمة بترولية (P₁,P₂,P₃) بقدرة إستيعاب 50000 طن و 100000 طن على التوالي، على المكسرة الثانوية نجد المركز 1 مختص **Binz iniques** والمركز 5 **للبوتان والبروبان**، ثلاث موانئ صيد سطورة والمرسى والقلّ بسعة تحوي حظيرة قوارب ومراكب صيد والمهن الصغيرة، ويستطيع ميناء القلّ إستقبال سفن سلع بطول 95 متر في الرّصيف التجاري (110متر) وبسد مائي ب 10 متر. ومن ناحية أخرى، تقدّر المساحة التجارية للمؤسسة كما يلي:

* **المساحة الداخلية: 198631 م².**

- مساحات أرضية: 180975 م².

- مخازن و حظائر: 17656 م².

* **المساحة الخارجية: 298094 م².**

- الميناء الجاف: 180000 م².

- مستودع خاضع للجمارك: 20294 م².

- مستودعات مختلفة: 77800 م².

- فرع SCS : 20000 م².²⁷¹

✓ **البعد القانوني:** تأسست المؤسسة المينائية بسكيكدة عام 1982 في خضم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، حيث أسندت لها المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة وعن طريق إعادة هيكلتها، وأنشئت المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة (**Entreprise Portuaire de Skikda**) وهذه الوحدات هي:

* **الديوان الوطني للموانئ (ONP).**

* **الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAMA).**

* **الشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN).**

في عام 1989 إنتقلت المؤسسة إلى الإستقلالية وأصبحت مؤسسة عمومية إقتصادية حسب القانون 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، وهذه الإستقلالية تخول لها إتخاذ القرارات وتنفيذها دون أيّ وصاية حيث نجدها مستقلة تماما في حالة أخذ القرارات الخاصة بالإستغلال داخليا ووضع برامج

²⁷¹ - Ibid, p 6 -8.

تخطيطية لفائدتها، أمّا عن إستقلاليّتها في حالة الإستثمارات الكبرى فإنّها تلجأ إلى التّحاور مع بعض الوزارات مثل: وزارة النّقل، وزارة الإقتصاد، ومن الملاحظ في ميناء سكيكدة أنّ عمليّة الإستيراد تخطط لها وترسل الخطط إلى الوزارات المعيّنة لدراساتها ووضع إنطباعات، وهي شركة مساهمة (SPA) ذات رأس مال قدر عام 1995 ب 135000000 دينار جزائري موزّعة على صناديق المساهمة كما يلي:

*الخدمات 40 %، صناعات مختلفة 30 %، الإعلام والمواصلات 30 %.

وبتاريخ 11 أوت 2004، أصبح تسيير موانئ الصّيد مستقلّ تابع لمؤسسة تسيير موانئ ملاجئ

الصّيد البحري بسكيكدة، ومنه أصبحت المؤسسة المينائية تضم:

- **الميناء المزدوج:** وهو من أقدم الموانئ، فهو الميناء التاريخي للمدينة ويتضمّن كلّ النّشاطات التّجارية لمختلف السّلع إلى جانب المحروقات.

- **ميناء الهيدروكربون:** ومن أهمّ نشاطاته تصدير المحروقات.²⁷²

✓ **البعد الإستراتيجي:** بعد إطلاعنا على مجموعة من الوثائق والسّجلات الدّاخلية الخاصّة بالمؤسسة لاحظنا أنّها ذات شكلين من الإستراتيجيات: إستراتيجية عامّة قائمة على أسس التّوعية والجودة الشّاملة وهي التي ترفع شعار « **Notre challenge c'est la qualité** » أي « التّحدّي بالنّسبة إلينا هو التّوعية»، كما أنّها حاصلة على ثلاث شهادات بموجب متطلبات النّظام ISO (سياسة التّوعية، الصحة، الأمن والبيئة QSE) 2000 V 9001 للخدمات، و ISO 1801 V 2007 للأمن والوقاية، و ISO 9014 V 2004 للبيئة.

بالإضافة لإستراتيجيات خاصّة بكلّ توجه من توجهات المؤسسة الضخمة من حيث هياكلها وعدد عمّالها وإمكانياتها من ناحية. ومن ناحية أخرى، المكانة التي تحتلّها في القطاع الإقتصادي تعتبر الرّكيزة الأمثل والأساسيّة للنّشاط الإقتصادي في الجهة الشّرقية للبلاد وذلك لمساهمتها الفعّالة في إمداد هذا القطاع بما يحتاج وتصدير ما ينتج. فهي تحتل المرتبة الثّانية بالنّسبة لإستيراد السّلع، وكذلك المرتبة الثّالثة في تصدير المحروقات ممّا يؤهلّها لإمتلاك مكانة جيّدة وإستراتيجية في الحياة الإقتصادية.

✓ **البعد المذهبي:** يتحدّد من خلال رسالة المؤسسة والتي تحدّد فيها أهداف وهوية المؤسسة، فهذه الأخيرة تطورت لمسايرة النّظورات الحاصلة في مجال السوق العالمية ومحاولة إيجاد مكانة وميزة تنافسيّة على الأقل على المستوى الوطني، ومن أهمّ أهدافها هو تحسين صورتها لدى الزبائن، وتقديم الخدمات للعملاء والزبائن في أحسن الظروف وبأقل تكلفة وفي مدّة زمنية ممكنة، من أجل إكتساب وتلبية متطلبات أكبر عدد ممكن من المتعاملين، وأيضا العمل على تحقيق الأرباح لمواصلة النّشاط الإقتصادي، وكذلك تدعيم المؤسسة الوطنية في عمليّة الإستيراد والتّصدير، بالإضافة إلى العمل على تحديث الإمكانيات وتطوير الوسائل بالتّوازي مع تطوير نوعية خدماتها. وأخيرا، تطوير حصّة السّوق بتحسين نوعية الخدمة وإقامة

²⁷² – Ibid, p 10 – 13.

علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم، أيّ تنويع الخدمات وتحسين التّوعية . ونذكر هنا فقط أنّ رسالة المؤسسة بالنّسبة لها مدونة ومكتوبة ومحدّدة الأهداف خصوصا وأنّ نظام الجودة الشّاملة هو الشّغل الشاغل للإدارة العليا والعمّال.

✓ **البعد المالي:** بإعتبار الموانئ بوابات مفتوحة على البحر، فهي تلعب دورا جدّ هام في التّبادل التّجاري وبمقتضى المرسوم رقم 82 /284 الصّادر بتاريخ 1982/08/14 تمّ تأسيس المؤسسة، والتي تحولت فيما بعد إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 800000000 دج، وحسب الجرد السنوي لنهاية 2008 وبداية سنة 2009 3.500.000.000.00 دج موزعة على صناديق المساهمة كما يلي: الخدمات 40 %، الصناعات المختلفة بنسبة 30 %، الإعلام والمواصلات بنسبة 30 %.

وتجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسة حققت رقم قياسي بلغ من بداية 2007 أكثر من 07 مليار دج، والمصادر المالية للمؤسسة متنوعة نتيجة لتعدد وتنوع النّشاطات التي تقوم بها ونتطرّق إليها بالتّفصيل عند شرح وتصنيف الهيكل التّنظيمي لها. أمّا بالنّسبة للفروع والمساهمات، فالمؤسسة تحصي فرعين:

* **مؤسسة تسيير موانئ الصّيد بالمختصر (Egpp) بحصة 100 %**

* **سكيدة خدمة الحاويات (S.C.S) بحصة 52.35 %**

كذلك تملك المؤسسة حقوق مساهمة في 04 شركات ذات أسهم:

* **شركة الإستثمار الفندقية:** مساهمات المؤسسة المينائية بسكيدة 6.23 %.

* **مجمع CNAN :** مساهمات المؤسسة المينائية بسكيدة 8.69 %.²⁷³

* **شركة النّقل وعمليات الرّفح والملحقات STORA:** مساهمات المؤسسة 20 %.

* **شركة نقل الهيدروكربورات (SGTH):** مساهمات المؤسسة المينائية 15 %.²⁷⁴

✓ **البعد الإداري:** في إطار المخطط الوطني للتّمية الإقتصادية للإستيراد والتّصدير تقوم المؤسسة بالتعاون مع هيآت الجمارك والشرطة بتوزيع البضائع والمواد إلى كلّ الجهات الشّرقية، وبإعتبارها مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى يمكن حصر خدماتها وأنشطتها الإدارية والتّجارية فيما يلي:

- مزاوله عمليات الشرطة والأمن، أيّ حفظ الأمن داخل الممتلكات المينائية البحرية أو البرية عن طريق خلية الأمن الدّخلي والوقاية وذلك في إطار حماية الحدود الجغرافية للوطن.²⁷⁵

²⁷³ - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

²⁷⁴ - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

²⁷⁵ - El Mina, Historique de l'entreprise portuaire de Skikda, document interne de l'entreprise, opcit, p 12 -16.

- مزاولة عمليات التحميل، النقل والتفريغ، كاستقبال البواخر المحملة بالبضائع والسلع كمواد الصوجا- الخشب وغيرها على مستوى الميناء القديم والذي يتموقع وسط المدينة، واستقبال حاملات المحروقات داخل الميناء الجديد.
 - تسيير إستغلال الوسائل والتجهيزات والمنشآت المينائية ووضعها في خدمة العملاء والمستخدمين والقيام بعملية الشحن والتفريغ.
 - مزاولة عمليات السحب، القيادة و الإرشاد.
 - إجراء أشغال الصيانة، التهيئة، وتحديث البنية العلوية للميناء.
 - الإعداد، بإضافة القوى الأخرى المعنية، برامج أشغال الصيانة، التهيئة وخلق بنى تحتية للميناء.²⁷⁶
- والجدير بالذكر، أنّ البعد الإداري يعتبر من أهمّ الأبعاد لأنّ من خلاله نتعرف على كلّ ما له علاقة بالأساليب والمتابعة والمراقبة والتسيير والتخطيط والتكوين والقيادة. بالإضافة إلى إطلاعنا على لوحة التحكم للمؤسسة والتي من خلالها تمكنا من معرفة وظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة. والملاحظ في هذا الصدد، أنّ كلّ شيء مخطط له سواء تعلّق الأمر بالنشاطات القريبة أو البعيدة المدى. وفي هذا السياق، أجريت مقابلة مع المسؤول على تصميم لوحة التحكم بالمؤسسة، وأفادنا ذلك في التحليل في المراحل اللاحقة من البحث.²⁷⁷
- ويؤكد المختصون في هذا الصدد، على أنّ أحسن دليل على معرفة شكل القيادة والنشاطات بالمؤسسة، هو الرجوع إلى الهيكل التنظيمي، ولقد تطرقنا إليه بالتفصيل، نظرا لأهميته الإستراتيجية في موضوعنا.
- ✓ **البعد الاجتماعي:** يتحدد من خلال مكانة المؤسسة ودورها في المجتمع والعلاقات التي تنسجها مع باقي المؤسسات، فهي تلعب دورا فعّالا وحيويًا في القطاع الإقتصادي، إذ تعتبر ركيزة للنشاط الإقتصادي بمدينة سكيكدة خصوصا، والجزائر عموما ولها علاقات إقتصادية مع مؤسسات وطنية أهمّها **سوناطراك** من خلال مكتب " هيبروك " التابع لهذه الأخيرة والتي تقوم بالمعاملات الإدارية للتصدير البترولي مباشرة من الميناء البترولي التابع للمؤسسة المينائية. إضافة إلى الأبواب المفتوحة ومحاولة إعلام المجتمع المحلي بمختلف أنشطتها، وعقد معاهدات مشتركة مع المعاهد العليا والجامعات للتربصات القصيرة والطويلة المدى. كما أنّها تساهم بدور كبير في توفير مناصب الشغل الدائمة وكذلك المؤقتة للشباب المحلي. إضافة إلى إسهاماتها في المحافظة على البيئة للواجهة البحرية من خلال سياسة التوعية،

²⁷⁶-Ibid, p 16 –18.

²⁷⁷- ما لاحظناه في نهاية ديسمبر 2017، هو ما يعرف بالجرد السنوي لكل نشاطات المؤسسة وزيارات اللجنة الدولية للمقايسة للجودة والتوعية لمتابعة مدى تطابق جودة الخدمات مع الشروط الدولية.

الصحة، الأمن والبيئة QSE لحياسة شهادة المقايسة الدولية للخدمات 9001.2000 وللبيئة 9014 ISO سنة 2004 و الأمن والوقاية ISO1801 2007.

✓ **البعد التكنولوجي:** فلا يخفى على الجميع أنّ التطورات التكنولوجية التي تشهدها المؤسسات العالمية قد أثرت بشكل كبير على أدائها المؤسسي، ونظرا للسياسات الجديدة المنتهجة من طرفها، فقد أصبح لزاما على عمالها التمرين على الإعلام الآلي لأنها تتعامل مع عملاء وزبائن من داخل وخارج الجزائر، ويتطلب ذلك السرعة في إنجاز العمل وهذا لن يتأتى إلا من خلال التكنولوجيا. والملاحظ هو أنّ للمؤسسة شبكة داخلية للإعلام الآلي **Intranet** وشبكة خارجية مربوطة بالموانئ التسع على المستوى الوطني هذا من جانب. ومن جانب آخر، فالنشاطات التجارية للشحن والتفريغ والعبور وغيرها تتطلب كذلك السرعة، لذلك حريصة على إرضاء متعاملاتها من خلال سياسة السرعة في الإنجاز وبأقل التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، فإن قدراتها معتبرة وإمكانياتها ووسائلها متطورة وهذا سعيها لتقديم الأفضل لعملائها من بين هذه الإمكانيات: إمكانيات في عملية التصدير والإستيراد، القدرات الخدماتية للمؤسسة، وأيضا تقوم سنويا بتقديم ما يعادل متوسطها بالنسبة للخدمات بالبضائع تقدر بـ **1770000** طن / سنة، أما قدراتها التخزينية وهي القدرة على التخزين حيث تمتلك المساحات غير المغطاة والمقدرة بـ **12530** متر مربع، والمساحات المغطاة والمخازن والسقائف والمقدرة بـ **21070** متر مربع.²⁷⁸

ومن ناحية أخرى، تنظيم عمل مكيف لرغبات الزبائن، مع وضع عمل فرق نقل وتفريغ البضائع عملية بدوام رابع **24** سا / **24** سا، **7** أيام / **7** أيام. وأيضا لها إمكانيات مادية ومكيفة مع جميع أنواع النشاطات، مؤلفة أساسا من عدد من عربات الرفع لكل الحمولات، من رافعات كهربائية ومن رافعات ذاتية الحركة، من **Staeckers** وعتاد التحويل المختلف.

- حظيرة بحرية مكونة من **09** ساحبات بقوة (**CV 1700** إلى **CV 4120**) ومن **06** زوارق للقيادة (**CV 1100-CV 350**) و **11** فلك للإرساء (من **CV300-CV230**) و **Barge** لإسترجاع مواد التلوث.

- منشآت مختصة لاسيما عوامتان بدعم خارجي (**SPM**) تستطيع أن تحصل من التواقل النفطية العظمى على **320000** طن، محطة بحرية للركاب بطاقة إستقبال **1200** مسافر، محطة سيارات مكونة من **03** مسالك برواقين مع معالجة متزامنة لـ **18** سيارة، مخزن حبوب بقدرة **20000** طن، شبكة حديدية بطول **5960** متر خطي بـ **13** مسلك موصول بالشبكة الوطنية.

- محطة سكك حديدية نهائية على بعد **50** متر من الميناء المختلط، ومحطة هامة على بعد **5** كلم (**SNTF**) موصولة بالمنطقة البتروكيميائية (سوناطراك) محاذية لمنطقة النشاط حمروش حمودي.

- وسائل مكافحة التلوث البحري، خاصة حواجز عائمة، مسترجعات آلية للزيوت، ومبشرات بحرية.

²⁷⁸ - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

- شبكة معلوماتية من نوع "Wireless" ونظام إعلام كامل لتسيير الإرسال والسلعة.

- نظام تسيير النوعية (SMG) مؤكد ISO 9 001 / 2 000 منذ 2004 إلترمت المؤسسة عن طريق مسعى لوضع نظام تسيير كامل، نوعية، أمن، بيئة الذي حصلت عليه مؤخرًا.

أما فيما يخص المنشآت المختصة، فلها 10 رصوف عائمة بترولية وغازية (الميناء المختلط والجديد)، عوامتان ذات دعم خارجي (320 000 طن)، وأيضاً محطة débailage بـ 15 00 م3 لنافلات النفط، محطة بحرية بمعدل قدرة إستيعاب 1 200 راكب، محطة لسيارات تستطيع معالجة 18 سيارة دفعة واحدة، وكذا لها مخزن حبوب بقدرة 20 000 طن O.A.I.C، بالإضافة إلى أربع موازين عمومية، مرآب تخزين بقدرة 35000 طن لعلف الماشية، ومحطة سكك حديدية (على بعد 50 م من الميناء المختلط) تحوي محطة هامة على بعد 5 كلم (SNTF).

كذلك يحوي ميناء سكيكدة ملكية كاملة على 5930 متر خطي مسالك حديدية تمثل 13 مسلك .

أما فيما يتعلق بالكفاءة الإقليمية، تحوي المؤسسة على مجال عمومي مينائي يشمل ثروة منقولة وغير منقولة تقع في ميناءان تجاريان وثلاث موانئ صيد.

- الميناء المختلط بسكيكدة، ميناء تجاري للمسافرين وللهدروكاربور.

- الميناء الجديد، ميناء مختص في الهدروكاربور.

- موانئ سطورة، المرسى والقل مختصة في صيد السمك²⁷⁹.

✓ **بعد الموارد البشرية:** يعتبر الموارد البشرية المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية بالمؤسسة، وكذلك

فإنها تزخر بموارد بشرية شابة وكذا القيادات ذات الخبرة الطويلة والتي تحاول عن طريق مخططها

المدرّوس للتكوين والذي إطلعنا عليه في لوحة التحكم من خلال تلقينها للعمال الجدد، مع الحرص على

الإستفادة سواء في الجانب الإداري أو التقني بالنسبة للمهام التي تتطلب العمل الميداني كالصيانة والشحن

والتفريغ. لذلك جاء توزيع العمال بالمؤسسة كعمال دائمين ومؤقتين وإطارات وكذلك عمال يوميين.

وتأسيساً على ما سبق، يتضح لنا جلياً أنّ المؤسسة متعددة الأبعاد وهذا بهدف تحسين صورتها لدى

زبائنهم وعمالهم، وتحقيق ميزة تنافسية على خلاف المؤسسات الأخرى وخير دليل على ذلك الشهادات

التي حازت عليها، مما يؤكد على تطبيقها لمعايير النجاح والفعالية في خدماتها وكذلك رضا زبائنهم. إلاّ

أنّ هذا غير كافٍ مما يستدعي لنا دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للحكم على مدى نجاعتها وفعاليتها،

من خلال التعرف على مختلف مديرياتها وأنشطتها وعدد عمالها ومحاولة تصنيفه والذي يمكن أن

يساعدنا في ذلك.

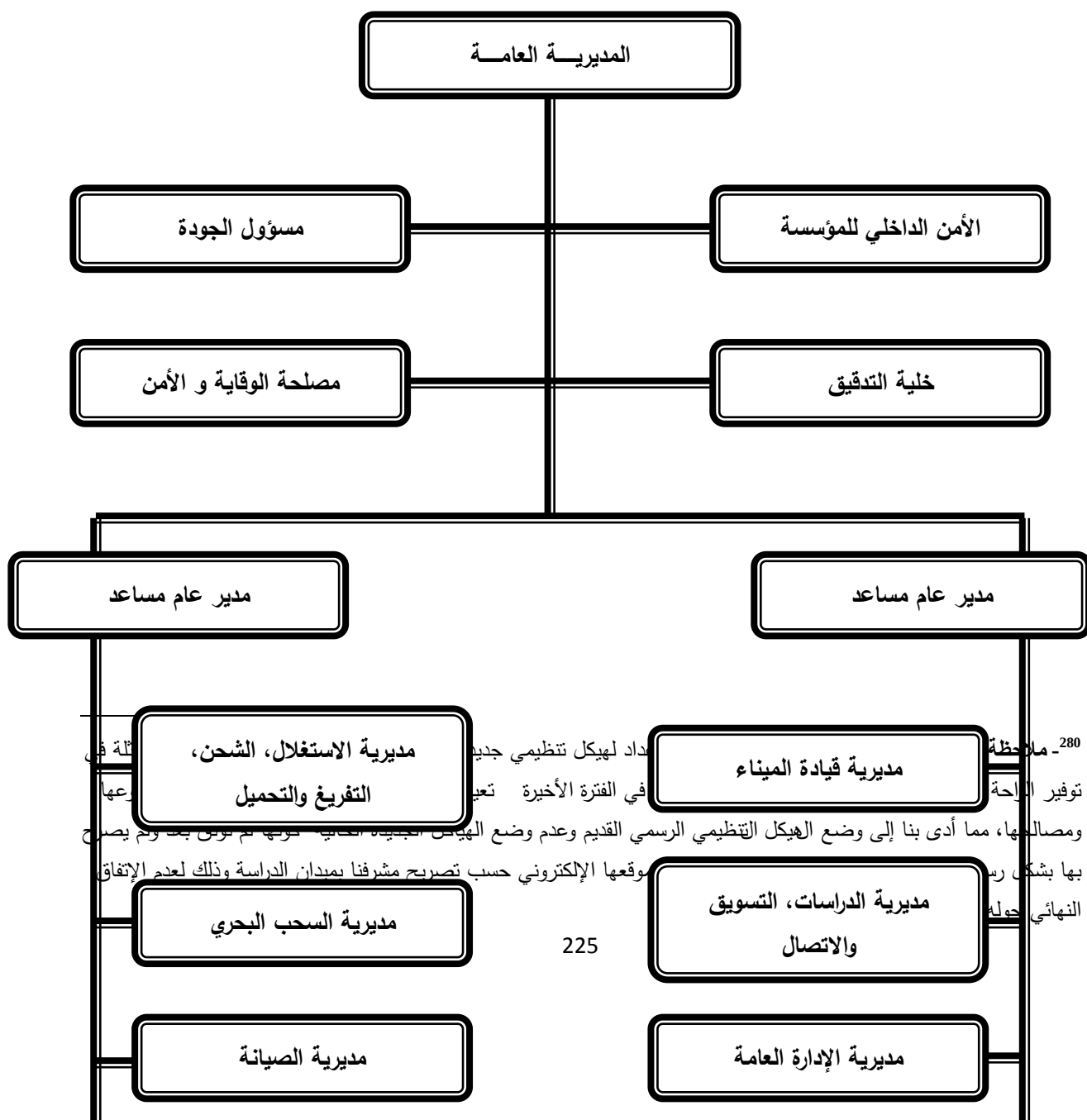
✓ **1-2- الهيكل التنظيمي العام والهيكل المكونة للمؤسسة المينائية بسكيكدة:**

²⁷⁹ - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.

بناءً على ما تقدّم سلفاً، يتمّ التركيز الآن على دراسة معمقة للهيكل التنظيمي لإحدى أهم المؤسسات الخدماتية الجزائرية والبحر المتوسطية وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة والتي تعتبر من المؤسسات الخدماتية الرائدة في مجال تخصصها.

وإنطلاقاً من التقديم الخاص بالمؤسسة يتم التركيز على الهيكل التنظيمي العام وكذا الهياكل المكونة له: (أنظر الشكل الموالي رقم (14))

الشكل (14) - الهيكل التنظيمي للمديرية العامة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة - 280



280 - ملاحظة
توفير الراحة
ومصالحها، مما أدى بنا إلى وضع الهيكل التنظيمي القديم وعدم وضع الهيكل الجديد الذي كان من المفترض أن يوضع في الفترة الأخيرة
بها بشكل رسمي
النهائي حول

المصدر - الإدارة العامة للمؤسسة المينائية بسكيدة.

* **المديرية العامة:** إنها العمود الفقري للمؤسسة من الناحية الإدارية والتسييرية، إختصار (DG)، ومن بين المهام المنوطة بهذه المديرية نذكر:

- تنسيق ومراقبة جميع أعمال المؤسسة.

- تحديد الوضع العام للمؤسسة.

- التوجيه والإرشاد فيما يخص الوضع الإداري والتسييرية والقانوني للمؤسسة. وتتكون مما يلي:

- **السكرتارية العامة لمكتب التنظيم:** هي المسؤولة عن البريد الوارد والصادر وتقوم بتنظيم العمل والمواعيد.

- **مسؤول النوعية:** خصوصا أنّ المؤسسة تتبع شعار « **Notre challenge c'est laqualité** »، أو التحدي بالنسبة لنا هو النوعية مرتبط بالإدارة العامة، لديه السلطة لحفظ نظام تسيير النوعية.

- **الأمن الداخلي للمؤسسة:** توفير الأمن داخل ميدان العمل، خصوصا أنّها تحتل موقعا إستراتيجيا قريبا من القاعدة البترولية الكيمائية لسوناطراك.

- **خلية التدقيق Cellule d'audit:** تسهر على الرقابة والتدقيق في الحسابات المالية الخاصة بالنشاط الإقتصادي للمؤسسة.

- **مساعد المدير العام:** تحضير الملفات الخاصة بالمدير العام.

- **خلية النظافة و الأمن:** تنظيف ميدان العمل Terrain، والحفاظ على أمن العملاء، العمال، والزبائن.

- **نائب المدير العام:** له صلاحيات المدير العام في حالة غيابه.

• **الهياكل المكونة للمؤسسة:** من هنا نشير إلى أهم الهياكل المكونة لهذا الهيكل:

1- مديرية الشحن، الإستغلال والتفريغ: تعتبر من أكبر المديريات من حيث عدد العمال، وكذا النشاطات، فهي المكلفة بالعمل على الميدان.

➤ **الإستغلال:** هنا يعني الإستخدام و الإستغلال الأمثل لعمليتي الشحن والتفريغ، أمّا الشحن فهو نقل البضائع من الرصيف إلى السفينة، والتفريغ يتم من خلال نقل البضائع من السفينة إلى الرصيف عن طريق آلات الرفع، ومن بين مهامها ما يلي: ²⁸¹

²⁸¹ - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

- تنسيق ومراقبة العمليات المتعلقة بالشحن والتفريغ.
- تقديم إمكانيات وآلات للبواخر والمتعاملين الإقتصاديين.
- التسيير التجاري للهياكل القاعدية والتجهيزات المتخصصة بالمجال العمومي للمؤسسة.
- متابعة حركة البضائع.

- تحصيل المعلومات الإحصائية.

- الإستقبال البحري وإرساء البضاعة.

تجدر الإشارة إلى أنّ هذه المديرية تتكون من ثلاثة أقسام:

أ- **قسم التفريغ:** يضم ثلاثة مصالح وأربعة فروع، ومن أهم أعماله: المناولة البحرية وترتيب العمليات التسويقية.

ب- **القسم التجاري:** يضم ثلاثة مصالح، مصلحة الميدان، مصلحة الإحصاء، مصلحة العلاقات مع الزبائن.

ج- **قسم الإستغلال:** ويضم ثلاثة مصالح، مصلحة التخطيط وعمليات متابعة المدخلات ومصلحة الرفع، مصلحة الفوترة والإستغلال.

والجدير بالذكر، كذلك أنّ كلّ مصلحة تضم فروع.

2- **مديرية قيادة الميناء:** هي عصب أمن المؤسسة، وسلامة محيطها الداخلي والخارجي. تقوم هذه المديرية بعدّة مهام منها:

- الإشراف على قيادة وأمن الميناء.

- التنسيق مع المصالح الأمنية الأخرى للمؤسسة كشرطة الحدود البحرية وحرس السواحل.

- ضمان سلامة المسطحات المائية والتجهيزات البحرية.

- السهر على الحفاظ على أمن الأشخاص والممتلكات.

تضم مديرية قيادة الميناء ثلاثة أقسام: ²⁸²

- قسم الشرطة والأمن للميناء القديم **ANCIENT PORT**

- قسم الشرطة والأمن للميناء الجديد **NOUVEAU PORT**

- قسم المساعدة على الرسو.

3- **مديرية الصيانة:** تعتبر من أهم المديريات، خصوصا أنها تقوم بوظيفة صيانة العتاد. ومن وظائفها:

- صيانة وحفظ المعدات والتجهيزات.

- صيانة ممتلكات الميناء.

- تموين وتسيير المخزون.

²⁸² - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

تتكون هذه المديرية من 06 مصالح:

- مصلحة الطرق والتوصيف (التنظيم).
- مصلحة صيانة الرافعات.
- مصلحة الشراء من السوق المحلي.
- مصلحة الشراء من السوق الخارجي.
- مصلحة صيانة العتاد الأرضي.
- مصلحة تسيير المخازن.

4- مديرية الأشغال: من أهم المهام المنوطة بها:

- ترتيب الأشغال المتعلقة بالميدان العام للميناء.
 - تنظيف وحماية الميدان البحري.
 - متابعة تنفيذ أشغال البنى التحتية والفوقية للميناء.
- تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح كما يلي:

- مصلحة المحافظة على الأملاك.
- مصلحة المنشآت البحرية.²⁸³
- مصلحة المنشآت الجديدة.

5- مديرية السحب البحري: ومن بين مهام هذه المديرية القيام بالأعمال التالية:

- الصيانة البحرية.
- برمجة العمليات البحرية لتسهيل عملية التسويق.
- المحافظة على العتاد وإستغلاله أحسن إستغلال.
- تهيئة سفن السحب لتسهيل الحركة.

تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح:

- مصلحة إستغلال العتاد.
- المصلحة اللوجيستكية والبرمجة.
- مصلحة الصيانة البحرية.

6- مديرية المالية والمحاسبة : تعتبر هذه المديرية الشريان المالي للمؤسسة، وهي المجال الحيوي

المحرك لها. تقوم بما يلي:

- تسيير وضبط العمليات المالية والمحاسبة للمؤسسة.

تتكون من قسمين:

²⁸³ - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

- قسم المالية.

- قسم المحاسبة.

مع العلم أنّ كلّ قسم يتضمن مصالح وفروع كل له دوره ووظيفته ومجاله الخاص.

7- مديرية الدراسات، التسويق والإتصال: تهتم بمجال:

- الدّراسات الخاصة بنشاط المؤسسة.

- مراقبة التسيير والتسويق.

- القيام بعمليات الإتصال والإعلام الآلي.

تتكون هذه المديرية من ثلاثة أقسام ومجموعة مصالح: ²⁸⁴

* **قسم التسويق والإتصال:** ويتضمن:

➤ **مصلحة التسويق:** تقوم بترويج الخدمات المينائية وتقديم صورة جيّدة عن المؤسسة.

➤ **مصلحة الإتصال:** وتتضمن:

- أ- **إتصال داخلي:** يطبق داخل المؤسسة مع العمّال والمسؤولين من خلال الهاتف، التقارير، الفاكس، الأنترنت... الخ.

- ب- **إتصال خارجي:** يطبق للتعريف بالمؤسسة ونشاطاتها ومهامها، منها العلاقات العامة، اللقاءات، الأبواب المفتوحة، الأيام الدراسية، الملتقيات... الخ.

* **قسم الدّراسات ومراقبة التسيير:** يتضمن:

➤ **مصلحة الدّراسات:** تلخيص نشاطات المؤسسة في شكل تقارير لكل المديریات خلال شهر، وهي

شاملة لجميع الجوانب أيّ لوحة التحكم للمؤسسة مع إجراء مقارنات مع السّنوات السابقة فيما يخص

معدّلات الإنتاج والإستثمار، المدخلات وكذا المخرجات.

➤ **مصلحة مراقبة التسيير.**

* **قسم الإعلام الآلي:** يتضمن مصلحتين:

➤ **مصلحة التطوير:** الخاصة بالبرامج، تنظيم طرق الإعلام الآلي.

➤ **مصلحة الصيانة:** مكلفة بصيانة العتاد.

8- مديرية الإدارة العامة: تشرف على المهام الإدارية المتعلقة بنشاط المؤسسة، وتسيير المستخدمين

والتكوين، والشؤون القانونية، وكلّ ما له علاقة بالأعمال العامة للمؤسسة، وتضم 05 أقسام ومجموعة

مصالح وفروع:

* **قسم الموارد البشرية:** تتكون من مصلحتين:

➤ **مصلحة تسيير المستخدمين:** تنقسم إلى فرعين:

²⁸⁴ - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

- فرع العناصر المتغيرة (E.V.P)

- فرع تسيير المسار المهني.

➤ مصلحة الأجور والعلاقات مع الصناديق.

* قسم الوسائل العامة: يتضمن مصلحتين:

➤ مصلحة الوسائل العامة.²⁸⁵

➤ مصلحة العلاقات الداخلية.

* قسم التكوين: يقوم بتنظيم دورات تكوينية قصيرة وبعيدة المدى لفائدة عمال المؤسسة.

* قسم الشؤون القانونية: يعتبر من أهم الأقسام بالمؤسسة خصوصا أنها تحمي نفسها بقوانين داخلية

تضبط الحقوق والواجبات للجميع.

* قسم الخدمات الاجتماعية: يتضمن مصلحتين:

➤ مصلحة الخدمات الاجتماعية.

➤ مصلحة الطب الاجتماعي.²⁸⁶

■ تقرير حول طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة المينائية لسكيدة:

نظرا لحجم المؤسسة الكبير من حيث هيكلها التنظيمي المتكون من مديرية عامة وتضم (08) مديريات فرعية مقسمة بدورها إلى أقسام ومصالح وفروع أو مجموعات متماشية مع أهداف وأدوار وأنشطة كل مطلب إداري أو تجاري أو تنظيمي.

وبما أن المؤسسة المينائية بسكيدة هي من بين المؤسسات الناجحة على المستوى الوطني

والمتوسطي وذات الطابع الخدماتي ، والتي حازت على شهادات الإيزو المتمثلة في ISO (9014)

للبيئة والأمن والوقاية ISO (1801) بعد حصولها على ISO (9001) للخدمات، فمن المؤكد أنها

تضع في أولوياتها تحقيق نجاعة وكفاءة تحقق لها التميز في المكانة بين المؤسسات، والميزة التنافسية

التي أصبحت من أهداف المؤسسات الناجحة.

والجدير بالذكر، عند تحليلنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة أنه يمتاز بالتنظيم في هيكلية مختلف أنشطة

ومهام المؤسسة، حيث لاحظنا أن الرئيس المدير العام (PDG) يتأرق قمة المؤسسة ويحيط به مساعدين

هما: المدير المساعد الأول والمدير المساعد الثاني ، حيث أن الأول يشرف على (04) مديريات ذات

طابع إداري، والثاني يشرف كذلك على (04) مديريات ذات طابع تجاري تقني، وضمن كل مديرية من

هذه المديريات التي يتأرقها أشخاص ذوي خبرة ومهارة تتطلبها سياسة المؤسسة التي ترفع شعار " Notre

"challenge c'est la qualité" أي "التحدي بالنسبة إلينا هو النوعية" ، إضافة إلى رؤساء أقسام

²⁸⁵ - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

²⁸⁶ - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

ومصالح وفروع أو مجموعات، وهذه الأخيرة التي يتطلب أداء مهمتها فردا واحد ا مستقلا من دون تداخل في المهام أو الأدوار، فهي محددة مسبقا.

واستنادا إلى ما لمسناه ميدانيا فإنه يمكننا أن نصنف الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيدة على أنه الهيكل التنظيمي العضوي أو ما يعرف بالمصفوفة التنظيمية.

ومن بين مزاياه أنه:

✓ يناسب المؤسسات كبيرة الحجم، ويعتمد على الكفاءة المهنية والنجاعة والتخصص، كما يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة، ويتصف بالمرونة سواء لمصممي الهيكل أو حتى الهيكل في حد ذاته (بمعنى التغيير والتعديل حسب متطلبات الإستراتيجية).

✓ كذلك توفير الوقت والتكلفة، ويسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.

ولكن ما يؤخذ على هذا النوع هو: إحتدام الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد ...

مما يؤدي إلى الإحباط وانخفاض الروح المعنوية. وهذا ما لمسناه في المؤسسة المينائية بسكيدة من خلال عدم رضا بعض العاملين عن المناصب التي وظفوا فيها.²⁸⁷

2- المجال البشري:

ويقصد به العدد الإجمالي للعاملين في المؤسسة مجال الدراسة، وهي المؤسسة المينائية بسكيدة،

حيث يشتغل بها (1274) عامل دائم (أنظر الجدول رقم (02)) موزعون كما يلي:

- 295 إطارا.

- 354 عون تحكم.

- 625 عون تنفيذ.

جدول رقم (02)- توزيع العمال الدائمين على مختلف المديريات حسب الفئات السوسيو مهنية:

الفئات المهنية	DAG	DAGR	DAJ	DARH	DCP	DDT	DFC	DG	DM	DMA	DQSI	DR	Dcom	SIE	Total
الإطارات	9	8	10	27	48	12	17	14	22	18	10	78	17	05	295
أعوان التحكم	9	00	01	19	50	20	04	00	145	76	02	10	05	13	354
أعوان التنفيذ	27	00	00	18	64	46	03	03	68	231	01	46	01	117	625

²⁸⁷ - بوزيان راضية، مذكور رشيدة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجا -

الأهمية والأبعاد -، مجلة التراث، مجلة دولية دورية محكمة، العدد 28، جامعة الجلفة، 2018، ص 112.

1274	135	23	134	13	325	235	17	24	78	162	64	11	8	45	مجموع العمال الدائمين

المصدر - إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

الجدير بالذكر، أن العاملين يقومون بالعديد من المهام المتنوعة والمختلفة بالمؤسسة . حيث إعتدت هذه الدراسة على إستمارة المقياس السوسيومتري لجمع البيانات من الميدان، وقد قدرت العينة المختارة ب(10) فرق عمل، وكل فرقة تحتوى على (05) عمال أي (50) عاملا، والذين سيتم معهم تطبيق الإختبار "جاكوب مورينو" لدراسة ديناميكية الجماعة وتفاعلها.

ونظرا لطبيعة عملهم ونشاط المؤسسة خاصة في الجانب التقني والتجاري منه، فقد تعددت فرق العمل ما بين وضعيات العمل في الصباح وفي المساء، وكذا ليلا عن طريق المناوبات. ولحساسية طبيعة أعمالهم التي تستدعي الحرص الشديد والدقة فيها، فقد تم توزيع إستمارة إختبار "جاكوب مورينو" على مجموعات المقياس السوسيومتري، وكان تقسيمهم وفق الفئات التالية:

• (20) إطارا.

• (15) أعوان تحكم.

• (15) أعوان تنفيذ.

بالإضافة إلى إستغراق الوقت الطويل في إجراء المقابلات الميدانية المقدر ب(12) مقابلة مقننة أي (12) عاملا من بين (15) مقابلة، وهذا نظرا لغياب ثلاث (03) مفردات منها بسبب عطلة الإجازة ومست إطارات المؤسسة.

إذن، طبيعة الموضوع يفرض ضرورة تطبيق أداة المقياس السوسيومتري كون موضوع الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية بسكيدة يعتمد على إنشاء فرق العمل لأداء أعمالها ومهامها وأنشطتها، فمعظم مهامها تسييرية وتنظيمية وتنسيقية (ذات طابع إداري وتجاري تقني)، وهذا يحتاج إلى إطارات ذات كفاءة ومهارة ومتنوعة ومنسجمة ومتفاعلة ومتعاونة ومندمجة في هذا المجال.

ومن ناحية أخرى، وحتى لا نقع في اللانسجام في المجال البشري، فقد لاحظنا بأن العمال لا يتمركزون في مديرية واحدة، بل يتوزعون في مديريات ومصالح تنظيمية تابعة للمؤسسة تقدر ب(08) مديريات بالإضافة إلى المديرية العامة، حيث نجد بعضها لا يزال موجودا في الميناء القديم بسكيدة، بينما تحولت بعض المديريات إلى الميناء الجديد مما أدى إلى صعوبة التخطيط لوضع هيكل تنظيمي جديد شامل لجميع هذه المديريات والمصالح والأقسام وغيرها. أمّا بالنسبة للمديريات الموجودة في المؤسسة كمديرية الأمن والجمارك، فهي ليست تابعة لها. و منه، لا نعتد عليها في الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع هذه الدراسة بالرغم من أهمية وحساسية دورها الفعّال بالمؤسسة.

أما فيما يتعلق بمفردات العينة المختارة من المجال البشري، فهي غير متجانسة، أيّ تشتمل على إناث وذكور، وهي مفردات ثابتة ومستقرة ودائمة بالمؤسسة، وفي مستويات إدارية مختلفة، كما أننا لم نتقيد بعدد سنوات العمل التي أمضتها مفردات العينة بالمؤسسة، وأيضا ساهمت في تطوير سياسة الجودة الشاملة بالمؤسسة (شهادة النوعية والصحة الأمنية والبيئة ISO9001 سنة 2000 للخدمات والبيئة ISO 9014 سنة 2004 والأمن والوقاية ISO1801 سنة 2007).

3- المجال الزمني:

أجريت الدراسة الراهنة، على مدار سبع (07) سنوات بداية من سنة 2011 إلى غاية 2018، على مرحلتين لكل منها محطات، من منطلق أنه يجب على كل باحث أن يتقيد بفترة زمنية معينة للقيام ببحثه سواء من الناحية النظرية أو الميدانية المتعلقة بعملية التربص الذي يقوم بها داخل المؤسسة التي يرغب بإجراء دراسته على مستواها.

ويقصد بالمجال الزمني المدة التي إستغرقت أثناء إجراء هذه الدراسة سواء نظريا، حيث بدأت منذ تاريخ أكتوبر 2011 إلى غاية فيفري 2018، وميدانيا بالمؤسسة الميدانية لسكيدة منذ تاريخ فيفري 2013 إلى غاية أفريل 2018، عبر مرحلتين وهي كالآتي:

* **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة تمهيدية للدراسة، إنطلقت بإختيار الموضوع، وفي هذه المرحلة تم إجراء زيارات إستطلاعية ميدانية بالتوازي مع القراءات النظرية حول الموضوع، وذلك منذ أكتوبر 2011، من منطلق أنّ المؤسسة تعاني من مشكلة "الجودة الشاملة وتغير الثقافة التنظيمية". وهذا ما حفزنا على دراسته والإهتمام به خصوصا وأنها قدمت لنا المؤسسة الدعم الكامل لإنجازه.

* **المرحلة الثانية:** فهي مرحلة التطبيق والتحقق الميداني عن الأبعاد النظرية والميدانية للموضوع، التي بدورها يمكن تقسيمها إلى قسمين: قسم يتعلق بالإطار النظري، والقسم الثاني يتعلق بالإطار الميداني.

- **القسم الأول:** تم تطبيق الإطار النظري خلال الفترة الممتدة بين جانفي 2012 إلى غاية فيفري 2018، حيث تم جمع المراجع البيبليوغرافيا للموضوع من جانب الأدبيات النظرية والمتعلقة بمفاهيم الدراسة (الجودة الشاملة وتغير الثقافة التنظيمية)، وكذا البحث عن مختلف النظريات المفسرة للظاهرة أو النماذج المطبقة من أجل إثراء الدراسة.

- **القسم الثاني:** تم تطبيق الإطار الميداني خلال الفترة الممتدة بين فيفري 2013 إلى غاية أفريل 2018 وذلك لحدوث تغييرات وتحولات تنظيمية على مستوى المؤسسة في السنوات الأخيرة، مما أدى بالباحثة إلى إستغراق هذه المدة الطويلة وهي غير كافية لدراسة الظاهرة ومعايشة جميع الأحداث الجديدة وكيفية معالجتها من طرف المؤسسة، ويتضمن المراحل التالية:

➤ **مرحلة الزيارات الإستطلاعية:** إنطلقت بداية من تاريخ **فيفري 2013** من أجل إستكشاف الميدان وتوضيح معالمه الميدانية وإستخراج الأبعاد والمؤشرات الإمبريقية التي تساهم في دراسة الخطوات المنهجية وضبطها بدقة.

➤ **مرحلة الإعداد للعمل والتحقق الميداني:** وتشمل إعداد وبناء أدوات جمع البيانات الميدانية ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، حيث أجريت مقابلات مقننة مع الإطارات العاملين بالمؤسسة الميدانية لسكيدة وتمّ ضبط الأسئلة في دليل المقابلة وعرضها عليهم حيث إستغرقت وقتا كبيرا لإعدادها ، وذلك بداية منذ تاريخ **فيفري 2015** إلى غاية **مارس 2017**. أمّا بالنسبة للملاحظة البسيطة فكانت منذ يوم **فيفري 2013** إلى غاية **مارس 2018**. وكذلك تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات ال متعلقة بالمؤسسة، خاصة ما تعلق منها بإجراءات الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها، ومعايشتها في الفترة الممتدة من سنة **2016** حتى سنة **2018** لمجموعة من التغيرات والتحولات التنظيمية وهذا ما أدى بنا إلى إستغراق هذه الفترات الطويلة في الدراسة الميدانية.

أمّا فيما يخص توزيع إستمارة القياس السوسيومترية التي طبقت كأداة في هذه الدراسة على فرق العمل المقدرة ب (10) مجموعات لدراسة ديناميكية الجماعة وتفاعلها ، فكانت منذ تاريخ **جانفي 2018** إلى غاية **مارس 2018**.

لنصل في الأخير ، إلى مرحلة تحليل المعطيات الميدانية في ضوء ال مقياس السوسيومترية والمقابلات، ومحاولة إستخلاص النتائج منهما، مع تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة وكذلك كتابة التقرير النهائي للبحث فهي المرحلة الأخيرة.

ثانيا - المنهج المستخدم في الدراسة:

بناءا على طبيعة الدراسة الوصفية، فقد تم الإعتماد على **المنهج الوصفي** بإعتباره يتناسب مع هذا النوع من الدراسات كونه لا يتوقف على عملية الوصف فقط بل يتعدى إلى تحديد العلاقة أو محاولة إكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة.

وقصد الإجابة على تساؤلات الإشكالية المطروحة وإختبار مدى صحة الفرضيات إعتدنا على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة موضوع الدراسة من خلال سردنا لمختلف المفاهيم والنظريات وتحليلها، لذلك فقد إعتدنا على مجموعة من الأدوات المنهجية المساعدة في ذلك.

ومن بين أهم خطوات تطبيقه تتمثل في:

- **وصف دقيق وتفصيلي لموضوع الدراسة:** وذلك من خلال عملية القراءات النظرية والميدانية المستمرة للموضوع كما هو في الواقع.

- **التعبير الكيفي والكمي للظاهرة:** حيث أن التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يكون بوصف الظاهرة وصفا رقميا . وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى إستنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره. وفي هذا الإطار ، فقد إستعرت هذه الدراسة بأداتين أساسيتين في جمع البيانات الميدانية وهما المقابلة المقننة وإستمارة المقياس السوسيومتري، بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة والوثائق والسجلات.

- **تحليل وتفسير نتائج الدراسة.**

إذن، من خلال إستخدام المنهج الوصفي وإتباع إجراءات تطبيق **المسح الشامل لفرق العمل** بالمؤسسة المينائية بسكيكدة المقدرة ب(10) مجموعات، التي من خلالها يمكن الكشف عن أسباب إهتمام المؤسسة بالجودة الشاملة وتطبيقها من أجل تغيير مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين ومحاولة إندماج العاملين في إجراءاتها وسياساتها، وذلك بإلشاء فرق العمل متماسكة ومتعاونة ومندمجة، ووصف الظاهرة محليا وتحليلها وتنظيمها كميا وكيفيا مع إبراز العلاقة بين المتغيرين.

ويتجلى إستخدام هذه الطريقة في الكيفية التي تم بها ضبط الإشكالية وصياغة أسئلتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وإختبار فرضياتها، بالإضافة إلى دراسة مختلف الأطر النظرية والأبحاث الميدانية، إلى جانب الإعتماد على أداتين أساسيتين منهجيتين المتمثلة إحداها في المقابلة المقننة والأخرى إستمارة المقياس السوسيومتري من أجل جمع البيانات الميدانية. وهذا بهدف جمع وتنظيم البيانات المتعلقة بالجودة الشاملة على أساس إجراءاتها ومتطلباتها (العمل الجماعي، إندماج العاملين، أخلاقيات العمل الإداري)، وكذلك تغيير الثقافة التنظيمية حسب طبيعة ونوع القيم التنظيمية (الإجتماعية والإقتصادية والثقافية).

ثالثا - نمط التحليل المستخدم في الدراسة:

إعتمدت الدراسة الراهنة على التفاعلية الرمزية كمدخل نظري أساسي لهذه الدراسة، إضافة إلى نظرية التحليل الإستراتيجي، حيث يعد نمط التحليل بمثابة المدخل أو النظرية كالدليل والموجه لأي دراسة ولأي باحث، إذ من خلاله يتحكم الباحث في مفاهيمه، وقضاياها، ومجريات بحثه²⁸⁸.

وبالتالي، تعتبر التفاعلية الرمزية واحدة من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها النظرية الإجتماعية في تحليل الأنساق الإجتماعية، فهي لم تظهر من فراغ بقدر ما ترتبط بظهور النزعات الإجتماعية السلوكية أو ما يعرف بالنزعات **الإجتماعية النفسية** ، وتعود جذورها إلى إسهامات "جورج هيربرت ميد" (G.Mead) خاصة في كتابه "العقل والذات والمجتمع" ، فالفرد في تفاعله مع الآخرين يكون صورة

²⁸⁸ - نور الدين بوراس، المرجع السابق، ص 33.

ذهنية أو رمز عن كل فرد تفاعل معه، وهذا الرمز قد يكون محبباً أو غير محبب، وطبيعة الرمز الذي أعطاه الفرد للآخرين هو الذي يحدد علاقته معهم.²⁸⁹

ومن هنا فإن نظرية التفاعلية الرمزية تركز في مقولاتها على أهمية التفاعل الاجتماعي، والدور والمكانة الاجتماعية لكل مشترك في هذا التفاعل الاجتماعي.

أما فيما يتعلق بدراستنا لموضوع الجودة الشاملة وتغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين، فهي تركز على التفاعل والأدوار والرموز والسلوك والفعل الذي يقوم به كل عامل داخل المؤسسة. حيث أن لها تبحث عن أثر الجودة الشاملة في تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وهذا الدور نلمسه من خلال عملية التفاعلات الحاصلة في المؤسسة بين كل العاملين بالتنظيم في إطار فرق العمل، وهذا ما تؤكدته مقولة: "إن التفاعل الرمزي بين العاملين يساهم في تطوير الثقافة التنظيمية أكثر من ألف قرار إداري".²⁹⁰

ومن هنا فإن اعتمادنا عليها بحكم أنها تركز في تحليلها على الرموز، التفاعل، الاتصال والأنساق. إذن، التفاعل الرمزي هو تفاعل بين العاملين من خلال الشعار ولون اللباس وغيرها، فهذا ما أدى بنا إلى الاعتماد على هذه النظرية، كونها تركز على عملية التفاعل الاجتماعي الذي يكون فيه الفرد على علاقة واتصال بعقول الآخرين وحاجاتهم ورغباتهم الكامنة ووسائلهم في تحقيق أهدافهم.²⁹¹ وفي نفس السياق نجد "ميد" حدد مقولاتها الأساسية فيما يلي:

- 1- الرموز والمعاني: ينطلق "جورج ميد" من مسلمة أساسية مؤداها أن الإنسان هو كائن نشط وفعال يتواصل مع غيره من خلال الرموز التي لها دلالتها ومعناها لدى مستقبلها، وفي هذه الحالة أي عندما يصبح الرمز معنى مشتركاً، يصبح رمزا اجتماعيا يكتسب من خلال التفاعل مع الآخرين.
- 2- التوقعات والسلوك: إن المجتمع في نهاية الأمر هو عبارة عن حجم معين من التفاعلات التي تجري بين أعضائه وهو يتكون من جماعات يرتبط الأفراد من خلالها ببعضهم البعض بالإضافة إلى العلاقات التي تربط الجماعات ذاتها.

ويتم تنظيم السلوك داخل الجماعات وبين الجماعات المختلفة، وتنسيقه من خلال التوقعات وهي التوقعات التي تخلق وتتطور بواسطة الآخر الهام أو المؤثر أو الآخر المعمم (أي الآخر كرمز عام). فالناس من خلال التفاعل يتعلموا أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها الآخر منهم، ومن ثمة فهم يراعوا أن يكون سلوكهم مطابقاً للأنماط السلوكية التي تحدث في المؤسسات والنظم الاجتماعية التي خلقوها وهم يعلمون أيضاً أن الآخرين لديهم نفس التوقعات. ومن هنا فإن أنماط العلاقات بين الناس وجماعاتهم تشكل البيئة الاجتماعية وتتجلى طبيعة المجتمع في كونها إنعكاساً للتوقعات المتبادلة.

²⁸⁹ - خالد حامد، مدخل إلى علم الاجتماع، ط3، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 122 - 123.

²⁹⁰ - نور الدين بوراس، المرجع السابق، ص 33 - 34.

²⁹¹ - خالد حامد، المرجع السابق، ص 122 - 123.

3- الأدوار والتفاعل: يؤدي المجتمع مهامه ويستمر في البقاء بسبب قدرة الناس على استخدام السلوك الرمزي أو السلوك الذي يستخدم الرموز كنتيجة لإملاك اللغة، ومن أهم النتائج المترتبة على هذه الحقيقة ما يسمى "بالوعي الذاتي"، فالطفل يصبح واعيا بذاته كنتيجة لخبرته باللغة وتعامله معها، وإلى المدى الذي تتطور فيه قدراته اللغوية فهو يتعلم معاني الكلمات والاتجاهات المرتبطة بهذه المعاني والتي يعبر عنها أولئك الذين يستخدمون هذه الكلمات، ثم يتعلم فيما بعد ما يتوقعه الآخرون من سلوكه. وبمرور الوقت يكتسب هو ذاته توقعات مشابهة بالنسبة للآخرين، وأن مجموعة التوقعات المرتبطة بسلوك أشخاص معينين تسمى أدوارا.

إن المجتمع في ضوء التفاعلية الرمزية هو شبكة معقدة من الأفعال الفردية والتفاعلات بين الأفراد وأن جميع هذه الأفعال والتفاعلات منظمة ومراقبة ومدفوعة بالعضوية الجماعية، بما يترتب عنها من أدوار وتوقعات يتعلمها الفرد عن طريق التنشئة الاجتماعية.²⁹²

وفي نفس السياق، نجد أن "ميد" إهتم كذلك بالتفاعل الإنساني في دراسة العمليات الاتصالية بين الأفراد وطرقه ورموزه، وقدرات الإنسان في التحدث مع نفسه وأثر المجتمع في صياغة موضوع المحادثة، وينتج الإتصال المستمر داخل الجماعات رموزا وقوانين خاصة بها. وبمجرد تكون الجماعة تبدأ الرموز والقوانين وشفرات الإتصال المتنوعة في الظهور فتصبح قياسية أو معيارية أي متعارف عليها بين الأفراد، وبعض هذه العبارات يتكون بصفة طبيعية مثل العبارات الدارجة المتداولة، وأحيانا تتكون هذه الرموز لتعطي النظام الاجتماعي شخصية أو كيانا خاصا يميزه عن الأنظمة الاجتماعية الأخرى لتعريف الأفراد والجماعات الفرعية أو للتفريق فيما بينها وتخدم هذه الوظائف الشعارات والمصافحة وغيرها، ومن بين ما يميزها اللباس الموحد ووحدة الواجبات التي تمد الجماعة شخصية عامة يشتركون فيها، ومع الوقت تظهر رموز أخرى حسب نوع العمل خاصة تلك التي تتكون في اللقاءات غير الرسمية، وفي الاجتماعات الرسمية، فسلوك الأفراد يخضع لقوانين رسمية محددة وتقوم رموز الإتصال بدور مركزي وعام في ديناميات الجماعات فهي تمد الأفراد بمعنى الشخصية الفردية والجماعية وتسهم في تكوين النظام الاجتماعي والبناء الاجتماعي والتماسك الاجتماعي في فعاليات النظام.

إن الاجتماعات الرسمية داخل المؤسسة تنتج تفاعلا خاصا ورموزا خاصة وللعاملين داخل المكتب رموزهم وفي المطعم رموزهم.... وهكذا الحال بين الرئيس والمرؤوسين وغيرهم من الأشخاص في مختلف المواقع يستعملون رموزا خاصة وإيماءات وحركات جسمية لتمرير رسائلهم حيث يتم في كل مرة إستعمال الطريقة المناسبة حسب طبيعة ومتطلبات الموقف، وحسب طبيعة العلاقات بين هذه الأطراف وحسب طبيعة بيئة الإتصال.

²⁹² - المرجع نفسه، ص 123 - 127.

ويشترك كل أفراد المؤسسة في رموز إتصالية خاصة تتعدى الأشخاص والجماعات لتشمل كل أفراد المؤسسة وهي رموز تكونت ضمن مسار العلاقات الطويلة في حياة المؤسسة، ثم أن كل جماعة رسمية أو غير رسمية أو كل شخصين تربطهما علاقة رسمية أو غير رسمية لهما قاموس خاص للإتصال والتفاهم لتسهيل إيصال الرسالة وأحياناً لا يتم تفكيكها إلا بين المرسل والمرسل إليه.²⁹³

وتوجه هذه الرموز والألفاظ للتعبير عن وضعية ما حسنة أو سيئة كما لها عدة دلالات وتفسيرات فقد تعبر عن إحتجاج ورفض لواقع تنظيمي ولنمط معين من العلاقات ولتنظيم العمل، وقد تعبر عن حالات متعددة من الضغط داخل العمل وهي بذلك تعتبر سلوكاً لإفراغ الشحنة الداخلية للأفراد والتنفيس عن هذه الضغوط بحيث تعطيهام بعض الرضا الداخلي.

وفي أثناء تفاعل الأفراد فيما بينهم فإن هناك مجموعة من الخصائص التي تتدخل في عملية التفاعل هذه فتؤثر في أفعالهم وسلوكهم وردود أفعالهم ومن هذه الخصائص شخصية أطراف الإتصال ومستوياتهم التعليمية وكفاءاتهم وخلفياتهم الإجتماعية وهواياتهم ومناصبهم وأدوارهم وقيمهم ومبادئهم وعاداتهم وطبائعهم وخصائصهم النفسية وغيرها مما يتدخل في عملية التفاعل والتي يمكن أن توجه العملية الإتصالية وتؤثر في مسارها ونتائجها وأهدافها.

ويمكن تناول التعاون ومختلف العمليات الإجتماعية من منظور تفاعلي رمزي ويساعدنا في ذلك مناهج هذا الإتجاه التي تركز على الإتصال والرموز والتنشئة، مما يساعدنا على عزل الرموز الخاصة بكل عملية للوصول إلى الرموز الأكثر إستعمالاً من طرف الأفراد، وقد ربط "جورج هيرت ميد" بين ظهور العقل الإجتماعي والذات الإجتماعية وبناء المجتمع وبين عملية التفاعل الإجتماعي ليقدم الإفتراضات الآتية:

- يحافظ الناس على إستمرار تلك الأفعال التي تسهل التفاعل والتعامل ومن ثم البقاء.
- أجبر الضعف البيولوجي للإنسان على التفاعل سويًا مع الجماعة لتحقيق البقاء. ومن ثم أعاد تشكيل مفاهيم الذين سبقوه "وليم جيمس" و"كولي" و"جون ديوي" و"جيمس بارك" لتدل على الكيفية التي منها ينبثق العقل وتتبع الذات الإجتماعية والمجتمع وكيف يستمر وكيف تدعم الواحدة منها الأخرى في أثناء التفاعل الإجتماعي.

وبناء على ذلك، تتعدد أدوار الإنسان في الأسرة وفي العمل وغيرها بحيث يكون له أدوار عدة في نفس الوقت، وعليه أن يقوم بكل تلك الأدوار بما يتطلبه الموقف مع مراعاة وإحترام القيم والمعتقدات والمعايير الإجتماعية التي هي قاعدة هذه الأدوار وهذا التمثل ضروري في كل موقف من هذه المواقف حتى تصل العملية التعاونية إلى أهدافها.²⁹⁴

²⁹³ - ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص

46- 47.

²⁹⁴ - المرجع نفسه، ص 48- 50.

ويمكن الإنطلاق من بعض الفرضيات في دراسة الإتصال من المدخل التفاعلي:

- المؤسسة مجتمع مصغر يعيش حالة تفاعل مستمرة لا تتم إلا من خلال عملية الإتصال.
- كل عمليات الإتصال التي تتم بين الأفراد تحمل هدفا مهما كانت طبيعته مادية أو معنوية، وبمعنى آخر تهدف عملية الإتصال إلى تحقيق المنفعة من خلال عملية التبادل التي يتيحها الإتصال.
- تنتج عن عملية التفاعل عمليات إجتماعية مختلفة منه الصراع والتعاون والمنافسة.
- تحدد الثقافات الفرعية لأعضاء المؤسسة وثقافة المؤسسة نمط الإتصال ونمط العلاقات والتبادل بين أعضاء المؤسسة.
- لا يمكن دراسة الفعل التنظيمي إلا من خلال دراسة عمليات الإتصال والتفاعل بين العاملين.
- لا يمكن فهم عمليات الإتصال والتفاعل إلا من خلال فهم الرموز التي يستعملها أطراف الإتصال.
- يتم فهم لرموز المتبادلة بين أطراف الإتصال من خلال المعاني المشتركة التي يضيفها أطراف الإتصال على هذه الرموز.²⁹⁵

وبالموازاة مع ما ذكر سابقا ومن أجل تبرير الإعتماد على التفاعلية الرمزية كإطار نظري في هذه الدراسة إرتأينا توضيح بعض التداخل والإختلاف بينها وبين منظورات أخرى مثل نظرية "الدور والفعل الإجتماعي والإتجاه البنائي الوظيفي".

إذن، يمكن القول أن التفاعلية الرمزية إعتمدت على المدرسة الفلسفية النفعية وهي مدرسة أمريكية، وعلى التفسير الإجتماعي للإيكولوجيا (أي دراسة العلاقة بين الكائن والبيئة)، وعلى مناهج الدراسة العقلية التي طورها الأنثربولوجيون التي تعرف بين علماء الإجتماع بمنهج الملاحظة بالمشاركة. ويرى "جونشان تيرنر" من مواليد 1942 أستاذ علم الإجتماع بجامعة كاليفورنيا "أن التفاعلية الرمزية قد إستعارت نظرية الدور - بانتقاء - كثيرا من الميراث الخصب لـ "جورج هربرت ميد" ثم أخذت في إثراء ذلك الميراث بمفاهيم إستعارتها من الإتجاهات النظرية والأبحاث الأخرى، ومن ثم حادت بعيدا عن تحليل "ميد" ففي الوقت الذي تبلور فيه منظور الدور ظهر منظور آخر بديل يدين لـ "ميد"، عرف بإسم التفاعلية الرمزية، ورغم أن ثمة تداخلا كبيرا بين مفاهيم نظرية الدور ونظرية التفاعلية الرمزية إلا أن هناك تباينا كبيرا في نواح عديدة".

وقد جاءت معظم تحليلات "ميد" حول العقل والذات والمجتمع، وحركات العقل الإجتماعي وفلسفة الفعل، لذلك تعتبر القضايا والأفكار التي طرحها "ميد" من أهم الأسس التي قامت عليها المقولات الأساسية للتفاعلية الرمزية نذكر:

- الذات والعقل.

- التفاعل الإجتماعي.

²⁹⁵ - المرجع نفسه، ص 50 - 51.

- المعنى الرمزي.

الفرد هو كائن إجتماعي أفرزه التفاعل مع الآخرين، والمجتمع عبارة عن شبكة التفاعلات الاجتماعية، تنظم التوقعات والأدوار أفعال وسلوك الأفراد، وحسب توقع الآخرين، فالأفراد يراعون في سلوكهم ما يتوقعه منهم الناس وما ينسجم مع العادات والنظم السائدة في وسطهم الاجتماعي، وتلعب الرموز دورا أساسيا في عملية التنشئة الاجتماعية التي تعمل على بقاء واستمرارية المجتمع، وعن طريق الرموز يكتسب الفرد وعيه الذاتي وهويته.

كما كانت لأفكار "ماكس فيبر" أثر كبير على منطلقات التفاعلية الرمزية من خلال إبرازه لأهمية فهم العالم الاجتماعي من خلال فهم إتجاهات الأفراد الذين تتفاعل معهم، وأن فهم الظواهر الاجتماعية يكون من خلال تحليل الفعل الاجتماعي في المجتمع، وكذا تحليله الوحدات والأبنية الاجتماعية الكبرى. وكان من بين أوائل العلماء الذين إهتموا بتحليل الأنساق أو الوحدات الاجتماعية الصغرى، كما يتضح من خلال تقديمه لنظرية الفعل. وقد أكد " فيبر " أن المجتمعات الإنسانية يمكن دراستها من خلال فحص المعاني الفردية، وفهم معنى السلوك بالنسبة للأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم، وهي الطريقة التي أطلق عليها "فيبر" الفهم، وإعتبره كوسيلة لدراسة الحياة الاجتماعية، ومن خلاله حاول علماء الاجتماع بطريقة عقلية أن يضعوا أنفسهم محل الآخرين بهدف التعرف على أفكارهم ومشاعرهم، وقد ذهب إلى أن الناس يتصرفون طبقا لتفسيرهم لمعاني عالمهم الاجتماعي. وعليه فمفهوم التفاعلية الرمزية يشير إلى التفاعل الذي ينشأ بين مختلف العقول والمعاني والذي يعد سمة مميزة للمجتمع الإنساني، ويستند هذا التفاعل الاجتماعي إلى أدوار الآخرين، والرمز يشير إلى الشيء الذي يشير إلى شيء آخر ويعبر عنه بالمعنى، كالعلاقات والإشارات، والقوانين المشتركة، واللغة المكتوبة والرمز هو عبارة عن إشارة مميزة للدلالة على موضع معين مادي أو معنوي، ويكون لكل رمز معنى يحدد من قبل المجتمع، ويشير²⁹⁶ إلى وظيفة اجتماعية تشبع حاجة الفرد وتساعد على التفاعل مع بقية أفراد المجتمع. والرموز هي مجموعة من الإشارات المصطنعة يستخدمها الناس فيما بينهم لتسهيل عملية التواصل، وهي سمة خاصة في الإنسان. وتشمل عند "جورج ميد" اللغة، وعند "بلومر" المعاني، وعند "جوفمان" الإنطباعات والصور الذهنية، والرمز يتطلب أربعة عناصر:

- الدال: أي شيء يحل محل الدال عليه.
- مدلول: هو المعنى الذي يضمن الدال عليه.
- الدلالة: وهي العلاقة بين الدال والمدلول ويدركها الأشخاص الذين يتوجه إليهم الرمز.
- الإصطلاح: هو الذي يحدد العلاقة بين الدال والدلالة. والإصطلاح يكون معروفا ومكتسبا من جهة الأفراد الذين يشتركون في التفاعل.

²⁹⁶ - مصطفى بوجلال، علم الاجتماع المعاصر بين الإتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 128- 130.

ويشير التفاعل الرمزي إلى ذلك التفاعل الذي يأخذ مكانه بين الناس من خلال الرموز، ومعظم هذا التفاعل يحدث على أساس الإتصال القائم وجهاً لوجه، لكنه يمكن حدوثه بأشكال أخرى كالإتصال الرمزي الذي يحدث عندما تطيع أو تخالف قانون معين. ونحن بصدد في دراستنا الراهنة دراسته وإستكشافه. أما نظرية الفعل الإجتماعي والتي من خلالها يعتبر "فيبر" أن علم الإجتماع يحاول فهم الفعل الإجتماعي وتأويله في نظام معين وصولاً إلى التفسير السببي لمؤثراته ونسبه، ومن هذا المنطلق نجد إهتمامه بقضية التأويل والفهم وتركيزه على الفعل الإجتماعي والمعنى الذاتي المرتبط بالسلوك. كما إرتبطت التفاعلية الرمزية أيضاً بتحليلات "بارسونز" الوظيفية، والتي ركزت على جعل وحدة الفعل - الصغرى - ميكرو - سوسيولوجي أساس الدراسة السوسيولوجية التي بنى عليها "بارسونز" نظريته حول الفعل والنسق الإجتماعي، وإن كانت إسهاماته قد ركزت على دور الفاعل وكيفية إختياره للأهداف والوسائل التي تسعى لتحقيق هذه الأهداف ونوعية الموقف وطبيعة الموضوعات الإجتماعية، بالإضافة إلى مجموعة المعايير والقيم الثقافية، وما يتطلب من نظم ومؤسسات توجه الفاعلين نحو التفاعل والتبادل والإشباع للحاجات الأساسية التي تتم في نسق من الأدوار والوظائف والتوقعات والرموز والمعاني.

ولقد تقدم منظور التفاعلية الرمزية ليضع نفسه منافساً قوياً للإتجاه البنائي الوظيفي متخذاً من المشكلات الإجتماعية والنفسية منفذاً لتوصيف جديدة لعلم الإجتماع، يؤمن بالعمل لا بالتأويل كما ولد هذا المنظور إهتماماً بمفاهيم لها دور في فهم الإتصال والتفاعل مثل الرموز والنفس واللغة والأنا والذات والعقل، فهذا المنظور ينظر إلى أن البشر يسلكون إزاء الأشياء في ضوء ما تحمله تلك الأشياء من ²⁹⁷معان ظاهرة لهم وما هذه المعاني إلا حسيلة للتفاعل ولكن البشر يستطيعون تعديل هذه المعاني وإعادة تشكيلها من خلال عمليات التأويل التي يستخدمها الأفراد في تفاعلهم مع الرموز، أي أن التفاعلية الرمزية إتجهت نحو فهم الذات الفاعلة والنفس البشرية من خلال فهم العمليات التفاعلية والعكس صحيح، بحيث أصبح موضوع الذات والنفس البشرية أساساً في علم الإجتماع.

أما فيما يتعلق بكل من "بليمر وجوفمان" اللذان قدما نموذجاً للتفاعلية الرمزية المعاصرة، تسهم في بلورة الإطار العام للتصور السوسيولوجي من حيث تناول ظواهر الواقع ومعالجتها وتقديم التفسيرات السوسيولوجية لها، وتتمثل نقاط الإلتقاء بين أفكارهما وأفكار "ميد" في التالي:

- التركيز على تبادل المعلومات كأساس للتفاعل الإجتماعي في التنظيم الإجتماعي.
- إتخاذهما للمداخل الميكرو - سوسيولوجي الإستقرائي أساساً لتحليل الوقائع الإجتماعية وتفسيرها وإستخدامها للملاحظة كإجراء منهجي في جمع البيانات حول الظاهرة الإجتماعية.

- أنهما يوضحان معا النماذج متوسطة المدى للحقيقة الإجتماعية، ففي هذه النقطة تلتقي التفاعلية الرمزية مع الاتجاه الوظيفي، وبذلك فإن النظرية ترى أن الأفراد يخلقون المجتمع كل يقدم بواسطة أفعالهم الإجتماعية، ولهذا تنتظر للنظام الإجتماعي بإعتباره نتاجا فعلا بواسطة أعضاء المجتمع، وأن المعنى يعتبر موضوعا للتفاوض والتداول بين الفاعلين أكثر من كونه مفروضا عليهم.

ومن الناحية المنهجية يقترح رواد هذه النظرية تحديث مناهج البحث السوسيولوجي وذلك بإستخدام المناهج الكيفية التي يعتمد عليها علماء النفس وأن تحليل الظواهر الإجتماعية يتم عبر إستخدام المناهج كالإستنباطي والإستقراء والأدوات المنهجية كالملاحظة والتجربة، وإستمارة البحث والطرق السوسيومترية (القياسية)، وتقص أدوار الفاعلين لفهم الظاهرة على حقيقتها مما يجعل نتائج البحث متأثرة بالإعتبارات الذاتية للباحث إلى حد كبير وتكون أقل موضوعية ويصعب تعميمها على الظواهر الأخرى.²⁹⁸

بالإستناد إلى ما تطرقنا إليه سابقا حول علاقة نظرية التفاعلية الرمزية ببعض النظريات أو المداخل، وكذا تبيان أهميتها من خلال محاولة إسقاطها على مجتمع الدراسة الراهنة حيث يتبين لنا أن تبني الباحثة لنظرية التفاعلية الرمزية كمدخل للدراسة جاء بناء على قراءات مسبقة من عدة منظورات سوسيولوجية وقد لاحظنا بأن هذا المدخل جاء بناء على إسهامات رواد سابقين وحاولنا تبيان العلاقة بينها وبين إسهاماتهم، وبالرغم من تقارب ووجود نقاط إلتقاء ما بين النظرية التفاعلية الرمزية والنظرية الوظيفية البنائية إلا أن إختيارها كان من ناحية مضمونها ومنهجها بما يتناسب مع الدراسة الراهنة وقد تم إستخدام مقياس سوسيو متري وتطبيقه على فرق العمل بالمؤسسة المينائية لسكيدة (أنظر الفصل الخامس المتعلق بالإطار المنهجي والميداني للدراسة وكذا الفصل السادس الخاص بتوبيب وتحليل نتائج الدراسة).

إضافة إلى نظرية التفاعلية الرمزية فقد إعتمدت الدراسة على مقولات " ميشال كروزي Michel Crozier " من أجل فهم أكثر عمقا لآلية عمل التنظيمات وذلك من خلال نظريته الموسومة بـ: **نظرية التحليل الإستراتيجي** التي قدمها بعد العديد من الدراسات الميدانية التي قام بها داخل مجموعة من التنظيمات الفرنسية، وخلص من خلال ذلك إلى تقديم تصورات جديدة تقوم على جملة من المفاهيم والمقولات، التي نجد في مقدمتها " الفاعل الإستراتيجي، مناطق الشك والريبة، هامش الحرية، اللعبة، نسق الفعل المادي، السلطة..." محاولا بذلك عرض تفسيرات جديدة لآلية عمل التنظيمات تختلف عن تلك التي قدمتها الإتجاهات الكلاسيكية ببعديها المادي والإنساني، حيث يؤكد "كروزي" على أن الإنسان في التنظيم ليس مجرد "يد عاملة" حسب تصورات " تايلور "، ولا هو " يد وقلب" كما إعتبرته مدرسة العلاقات

²⁹⁸ - المرجع نفسه، ص 132 - 133.

الإنسانية، إنما هو عقل، مما يجعل منه عون مستقل قادر على الحساب والتحكم والتسيير، والتأقلم من خلال قدرته على الابتكار في ظل الظروف السائدة وحركة باقي الشركاء.²⁹⁹

حيث يبرز "كروزي" أن هناك إرتباط بين السلطة ومناطق الشك والريبة، وإعتماد الفاعلين على إستراتيجيات تترجم في شكل ألعاب، تضمن لهم المحافظة على مكتسباتهم داخل التنظيم (معلومات، نفوذ، السلطة...) وهذا ما يشكل رهانات وضغوطات بالنسبة للفاعلين في المؤسسة تتطلب منهم المواجهة.³⁰⁰ وبهذا المعنى يرى "كروزي" أن الأفراد داخل التنظيم، يملكون عقلا مستقلا يجعلهم يسعون إلى خلق إستقلاليتهم والحصول على قدر كبير من الحرية بعيدا عن القيود والضغوطات التي يفرضها النسق عليهم، وهكذا جعل من الفرد العامل فاعل إستراتيجي يسعى للحصول على هامش من الحرية لتحقيق مكاسب خاصة مثل السلطة.

إذن، في هذا الصدد قدم مثالا توضيحيا عن العلاقة بين الفاعلين الإستراتيجيين والطريقة التي ينضمون بها علاقاتهم والقواعد التي يتم بموجبها سير التنظيم والتحالفات فيما يعرف بحسبه بنسف الفعل المادي الملموس مكنه من تقديم تفسيرات للسلوك الإنساني، وذلك من خلال دراسته التي قام بها في العديد من التنظيمات الفرنسية التي تمتاز بوجود ثلاث أصناف من العمال هم: رؤساء الورشات مكلفون بالمراقبة العامة، وعمال الإنتاج بمؤهلات ضعيفة، وفي الأخير عمال الصيانة بمؤهلات عالية، ولقد لاحظ وجود ثلاث أنواع من العلاقات هي:

أولا - العلاقة بين عمال الإنتاج ورؤساء الورشات علاقة ضعيفة تمتاز بالفتور، فعمال الإنتاج نادرا ما يحسون بكونهم مستخدمين في العلاقات مع رؤسائهم وهم بذلك لا يظهرون الكثير من الخوف والإحترام لدور الإشراف الممارس عليهم من طرف رؤساء الورشات، لهذا فالعلاقة كانت بين الطرفين بدون مشاكل، لكن في الأخير هذه العلاقة لا تستدعي أهمية كبيرة.

ثانيا- العلاقة بين عمال الإنتاج وعمال الصيانة، تتسم بمناخ متوتر، يسوده الصراع، فعمال الصيانة يحملون نظرة على عمال الإنتاج بكونهم مهملون ولا مبالين ولا يفهمون أساسيات التقنية، ولا يبذلون مجهودات كبيرة في نفس الوقت نجد عمال الإنتاج الذين لا يجدون مجالات للتعبير عن عدم الرضا بطريقة علنية.

ثالثا- العلاقة بين عمال الصيانة ورؤساء الورشات، والتي تتميز بالعداوة والصراعات وكل طرف يحمل ضغينة إتجاه الآخر.³⁰¹

²⁹⁹ - Michel Crozier ,et Erhard Friedberg ,L'acteur et le système , Edition du Seuil, 1977,p58-

³⁰⁰ - وهبية روابح، إشكالية الصدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزي ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم

علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2008، ص 68.

³⁰¹ Ibid, -p59.

في ظل هذه العلاقات لاحظ أن عمال الصيانة راضون عن أوضاعهم التي تبدو عدوانية وإستبدادية في نظر رؤساء الورشات، وهذا بسبب ما يملكونه من سلطة مسلوبة أو غير شرعية حسب رأي " كروزي" لأنها غير مبنية على الخط التراتبي، وإنما بسبب إمتلاكهم الكفاءة فيما يخص مجال تصليح الآلات. وفي هذا السياق، يعرف "كروزي" السلطة بأنها " عبارة عن مفاوضات دائمة أين يبحث كل واحد عن زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة الآخرين، عن طريق إمتلاك القواعد والقوانين، بأكثر عمومية يسعون إلى التقليل من مناطق الشك والريبة لفعل الآخرين إتجاههم.³⁰²

وبالعودة إلى نمط العلاقات التي تربط عمال الصيانة برؤساء الورشات فإن " كروزي" رأى بأنها علاقات إستراتيجية تهدف للحفاظ على السلطة الصورية التي يتمتع بها عمال الصيانة في مقابل رؤساء الورشات الذين لا يملكون أية وسيلة لممارسة سلطتهم الشرعية التي منحها لهم التسلسل الهرمي، لكن في نفس الوقت يملكون إستراتيجيتهم الخاصة التي تبرز من خلال التنازلات التي يقدمونها لعمال الصيانة إدراكا منهم بمدى الحاجة إليهم داخل التنظيم، وعمال الإنتاج بدورهم من خلال إزدواجية المواقف والمشاعر يحافظون على علاقات منسجمة مع عمال الصيانة. وبالتالي يرى أن التنظيم ينطوي على إستراتيجيات خاصة بالفاعلين، لم تكن متوقعة حتى من قبل من وضعوا الهيكل التنظيمي.

وهكذا خلص إلى أن إمتلاك مصدر المعلومة يعني إمتلاك السلطة. ومنه، الحصول على مزيد من مناطق الشك والريبة التي تسمح للفاعلين بزيادة مناطق حريتهم والحد من حرية الآخرين، وما يزيد من هامش الحرية والمناورة الخاص بكل فاعل هو عدم التوقع لسلوكه بإعتباره سلوكا مستقلا.³⁰³

مما سبق يمكن القول أن التحليلات التي قدمها " كروزي" تعكس في الأساس ثقافة وقيما تنظيمية تنطوي عليها الكثير المؤسسات، وتبرز في سلوكيات وإتجاهات العمال مع بعضهم البعض، فعلاقات العمل التي تحدث عنها في ضوء نظريته هي علاقات تعكس ثقافة تنظيمية معينة تقوم على مجموعة من المؤشرات التي في مقدمتها نجد:

- سعي العمال للحصول على أهدافهم الشخصية، ويبرز ذلك من خلال السلطة غير الشرعية التي إكتسبها عمال الصيانة وفرضوها على رؤساء الورشات وعمال الإنتاج بسبب إمتلاكهم وحدهم القدرة على تصليح الآلات أو تعطيلها إن أرادوا ذلك. وهنا نلاحظ أنهم فئة تركز على مصالحها الشخصية، قبل الأخذ بعين الإعتبار مصلحة التنظيم الذي يعملون به.
- ثقافة الزمر أو المجموعات (فرق العمل)، ويتضح ذلك من خلال أن كل فئة مهنية تشارك مع مثيلاتها نفس الأهداف والطموحات، فعمال الصيانة يمثلون زمرة لها أهدافها وإستراتيجياتها الخاصة من خلال إمتلاكها لمناطق الشك والريبة التي تسمح لها بممارسة السلطة على باقي الفئات الأخرى، ورؤساء

³⁰² - Michel Crozier , **Le phénomène Bureaucratique** ,Edition du Seuil,Paris,1963,p194.

³⁰³ - هوج، وآخرون، الجماعة، السلطة، الإتصال، ترجمة: نظير جاهل، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت ، 1996، ص 70-71.

الورشات فيما يستسلمون لعمال الصيانة يمارسون في نفس الوقت سلطتهم على عمال الإنتاج الذين بدورهم لديهم إستراتيجيتهم الخاصة المتمثلة في الحفاظ على مسافة معينة مع كلا الفريقين عن طريق ممارسة نوع من النفاق من أجل الحفاظ على مصالحها الخاصة.

- حسب التحليل الإستراتيجي تعتبر السلطة غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق النظام داخل التنظيم وهذه تعبر عن ثقافة تنظيمية تتسم بالإجراءات البيروقراطية الصارمة التي تترك تأثيراتها السلبية على الأفراد والتنظيم معا، فإعتبار السلطة بمثابة غاية يجعل من الأفراد يسعون بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة للحصول على السلطة، وهذا من شأنه خلق ثقافة لدى العمال تقوم على الوشاية ونشر الإشاعة وغيرها من الممارسات السلبية التي تجعل من التنظيم مرتعا لكل مظاهر الفساد بسبب إنتشار ثقافة الغاية تبرر الوسيلة.

وبهذا المعنى يمكن القول أن نظرية التحليل الإستراتيجي أماطت اللثام عن ثقافة تنظيمية تتسم بالتعقيد والضغوطات والمناورة والصراع، يسعى الجميع فيه للحصول على مكاسب خاصة.

رابعا - أدوات جمع البيانات الميدانية للدراسة:

لقد إستعانت هذه الدراسة بمجموعة من الوسائل والأدوات منها الأساسية والأخرى الثانوية ، بهدف تجميع المعلومات اللازمة والمتعلقة بالموضوع المبحوث، لضرورتها لأي بحث علمي أكاديمي ينتقل عبرها الباحث من المعطى النظري بجميع أبعاده وتحليلاته التنظيرية إلى المعطى الإمبريقي والميداني بجميع إشكالاته وصعوباته.

ونظرا كون الموضوع المبحوث يتعلق بدراسة العلاقة بين الجودة الشاملة وتغير الثقافة التنظيمية ، فقد تم التركيز على مجموعة من الأدوات الأساسية والثانوية لجمع البيانات والهدف منها هو معرفة مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة، ومن بين الأدوات التي إعتمدت عليها هذه الدراسة نجد:

1- الملاحظة البسيطة:

تعد الملاحظة البسيطة من بين التقنيات الضرورية لدراسة أي بحث سوسيولوجي لما لها من دور فعال في صياغة أسئلة دليل المقابلة المقننة وكذا التوصل إلى ضرورة تطبيق "إختبار مورينو"، حيث لاحظنا من خلال الزيارات الميدانية المتكررة لميدان الدراسة منذ 2013 إلى غاية 2018، أن العمال يعملون في إطار فرق عمل مع تقاسمهم للأدوار المهنية ومراعاة التخصص الوظيفي والعمل على توفير جو من العلاقات الإنسانية، أي خلق بيئة أو مناخ تنظيمي مناسب وصحي لأداء الأعمال والمهام وفق ما ينصه القانون أو النظام الداخلي ومحاولة حماية صورة وسمعة المؤسسة المينائية بسكيدة ، وهذا من خلال العمل في جو أسري وهذا ما جعلنا نركز على دراسة القيم التنظيمية كالعلاقات الإجتماعية، بالإضافة إلى ملاحظة وجود ثقافة عشائرية قبلية داخل المديرية والمصالح والأقسام مما ولد لدى العاملين

الإحساس بالولاء التنظيمي وعدم الشعور بالإغتراب التنظيمي، وكذا إنتهاج المؤسسة في عملية التوظيف طريقة العلاقات الشخصية أو القرابة أي من خلال توارث الأدوار المهنية ما بين الأجيال القديمة والجديدة في فترات سابقة قبل فترة 2016 حتى 2018، حيث شعر بعض العا ملين في هذه الفترة بنوع من الخوف والتهديد من خسارة مناصبهم أثناء عملية التغيير التي طرأت على المدراء (تغيير المدير القديم بللمدير الجديد) ، حيث شعروا بمرحلة مراهقة صعبة تعيشها المؤسسة حاليا ، بعد عيشهم سابقا لمرحلة الطفولة ومرحلة الأبوة الهادئة.

وكذلك جذب إنتباهنا تركيز المؤسسة على عملية الإنضباط في العمل والمواظبة بشكل مستمر ويومي، وعدم التغيب والتأخر عن العمل فهي تعد من بين أهم مبادئها الأساسية، وقد أعد لذلك المدير الجديد آلة خاصة بتسجيل المواظبة والتي أطلق عليها العمال إسم "مدام مسعودة" وإحساسهم وكأنها شخص يراقبهم لابد الحذر منها، والتي في كثير من الأحيان يخطأ العامل في تسجيل حضوره مما يقع عليه مباشرة قرار الخصم عن طريق إرسال رسالة مباشرة على بريده الإلكتروني وتعداد عدد مرات حضوره وغيابه بشكل يومي ، حيث أصبح العامل يتفاجأ يوميا في وصول رسائل إلكترونية مفاجأة غير سارة مما يجعله يحس بالإحباط والتذمر.

بالإضافة إلى ملاحظة بعض سلوكيات العمال إتجاه أعمالهم بأمانة ودقة وإتقان خاصة في المديرية ذات طابع تقني وتجاري نظرا لحساسية المناصب المكلفون بها، ومحاولة تفاديها من أجل عدم الوقوع في خسائر مادية وبشرية ويكون العامل هو الأول والمسؤول المباشر عنها ، خصوصا إذا تعلق الأمر في خسارة الزبون، حيث لاحظنا حادثة في هذا الإطار وشاهدنا تضامنا وتعاوننا وتماسكا من طرف جميع العاملين سواء كان مديرا للمديرية أو عاملا لإيجاد حلا للمشكلة حتى على حسابهم الخاص والتنقل إليه لمسافات طويلة وبعيدة عن مدينة سكيكدة لإسترجاعه وكسب رضاه وثقته مرة أخرى.

ضف إلى ذلك، أن هناك مساواة وعدالة تنظيمية بين العاملين من ناحية الحوافز المادية والمعنوية مقارنة بالسنوات الماضية على حسب كفاءة وجهد العامل، وهذا حسب ما أقر به من طرف بعض العاملين، التي تتوقف على الإبداع الفردي أو الجماعي فهو الأساس لتحقيق الأهداف المنشودة.

وعليه، فإن الهدف الأساسي لأداة الملاحظة البسيطة والمباشرة وبدون مشاركة هي محاولة جمع البيانات الميدانية عن السلوكيات العقلية والمشاعر والمواقف والإتجاهات العامل، وهي طبيعة خاصة لأنها تؤدي إلى معلومات لا يمكن للوسائل الأخرى الحصول عليها مثل دراسة سلوك العمال ومراقبة مردوديته وتقييمه، وتتم عن طريق تفاعل وتبادل بيانات بين الباحث والمبحوث بغرض جمع البيانات والمعلومات المحددة حول موضوع معين.

ولقد إستعنا في دراستنا هذه بأداة الملاحظة البسيطة من أجل توظيفها في الجانب الميداني. حيث توصلنا إلى أن هناك تنظيم محكم وإستراتيجي داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة، وأن كل عامل يعمل وفق نطاقه الوظيفي وتخصصه، وكذلك وجود عملية ترتيبية في توجيه الزبائن والعملاء وتحقيق رغباتهم

وتوقعاتهم من خلال عملية الإصغاء إليهم. إضافة إلى ذلك ، هناك نوع من الإحترام والتقدير المتبادل ما بين العاملين داخل فرق العمل نتيجة التقارب الأسري أو الجيرة أو العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى ملاحظات أخرى التي سيتم التطرق إليها في الفصول اللاحقة وقد شملت سلوكيات العمال في مواقف مختلفة.

2 - المقابلة المقننة:

بناء على طبيعة البيانات الميدانية التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها هي "المقابلة المقننة"، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد قمنا بتصميم دليل مقابلة وزع على إطارات المؤسسة المينائية بسكيدة و المقدر عددهم (12) إطارا من بين (15) إطارا، موزعي عبر (08) مديريات ومصالح وأقسام بالإضافة إلى المديرية العامة ، وكان إختيارهم عن طريق توجيهات المشرف بالميدان . على إعتبار أن المعلومات المتحصل عليها تكون أفضل لديهم من أعوان التحكم والتنفيذ بالرغم من أهميتهم في أداء العمليات التنظيمية والتسييرية والتنفيذية للمؤسسة، ولكن كانت مبرراته وجيهة من منطلق أن أقدميتهم وخبرتهم في مناصبهم المهنية وإطلاعهم الواسع على مثل هذه المواضيع خاصة المتعلقة منها الجودة الشاملة وإمكانيتهم الإجابة على أسئلتنا بشكل واضح وبعمق وتقديم معلومات موضوعية تخدم الموضوع، وكذا تسعى المؤسسة في إستراتيجياتها وأهدافها العامة والخاصة إلى مواكبة معايير الجودة والنوعية التي أصبحت رهانا من الرهانات التي تواجهها من أجل البقاء والإستمرارية وضمان الكفاءة الإقتصادية، وكذلك محاولة تطبيقها كإستراتيجية طويلة المدى في سياساتها الداخلية والخارجية من خلال تبنيها لمقاييس دولية عالمية للجودة.

وقد كانت أول مقابلة لنا مع مشرف الميدان من أجل أخذ بعض المعلومات فيما يخص المؤسسة من نشأتها، موقعها وحدودها الجغرافية، وطبيعة نشاطاتها وخدماتها وغيرها ، وكذا التعرف على فرق العمل وكيفية مداومتها في أداء المهام المطلوبة منها، مع الإشارة إلى التحفظ على بعض المعلومات ذات الطابع السري المتعلقة ببعض الوثائق الخاصة بها مثل الهيكل التنظيمي الجديد والإتفاقيات المنعقدة . بالإضافة إلى مساعدته في تصميم خطة العمل وضبط التساؤلات والفرضيات والأهداف الدراسة وفق الميدان المتعامل معه، وكذا تنظيم توقيت إجراء المقابلات مع الإطارات بحكم طبيعة مهامهم الممارسة والصعبة خاصة في المجال التقني والتجاري (كمديرية الشحن والتفريغ ومديرية السحب وقيادة الميناء والأشغال ومديرية الصيانة)، وكان ذلك منذ تاريخ فيفري 2015 إلى غاية مارس 2017، وتسهيل مهمة الإلتقاء بالإطارات وطرح الأسئلة عليهم . حيث تضمن الدليل مجموعة من الأسئلة المتمركزة حول

(03) محاور أساسية ذات صلة بفرضيات الدراسة، ويتكون من: **المحور الأول** المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوث وشمل (07) أسئلة، وأما باقي المحاور تضمنت المتغيرات الأساسية للدراسة (المستقلة والتابعة) ويتكون من (16) سؤالاً مقسمة على (03) محاور هي: **المحور الثاني** تضمن العمل الجماعي وتغير القيم الاجتماعية وشمل (06) أسئلة، بينما **المحور الثالث** تطرقنا فيه إلى اندماج العاملين وتغير القيم الاقتصادية وشمل (05) أسئلة، وأخيراً **المحور الرابع** أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية وشمل (05) أسئلة. بالإضافة إلى تبني الباحثة في إعدادها لبعض أسئلة دليل المقابلة الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة (نعم، و لا).

وقد تم تفريغ بيانات دليل المقابلة المقننة وتحليلها كمياً وكيفياً بما يخدم الموضوع من خلال قراءتنا النظرية السوسيولوجية لإجابات المبحوثين ومقارنتها مع واقع الظاهرة للتأكد من صحتها وصحة فرضيات الدراسة والوصول إلى إستنتاجات تسهم في فهم الواقع.

ومن صعوبات تطبيق أداة المقابلة المقننة هو عدم توفر جميع الإطارات بالمؤسسة المينائية لسكيدة (15) فرداً نظراً لطبيعة مهامهم الخاصة وظروف العمل، حيث تم التعامل فقط مع (12) إطاراً، في حين نجد (03) مفردات أخرى كانت غائبة بسبب عطلة إجازة.

3 - إستمارة المقياس السوسيومتري:

نظراً لطبيعة الموضوع المتعلق بإجراءات الجودة الشاملة وتأثيرها على تغير مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين، فإن المؤسسة المينائية بسكيدة تنتهج في سياساتها ضرورة بناء فرق العمل من منطلق أن العامل ليس المحور الوحيد الذي يحرك العمل دائماً وإنما أصبح المحور الحقيقي هو فريق العمل، حيث أن شعور العامل بالانتماء للجماعة من شأنه أن يكون حافزاً قوياً في مجال العمل فهو أحد الأساليب المهمة التي تستخدمها الجودة الشاملة في تنمية المؤسسة وإحداث التقدم والتغيير باستمرار. كما أن فرق العمل التي يسعى الخبراء إلى إرساء دعائمها في عملية تحسين وتطوير الصلة بين المؤسسة والعاملين والزبائن والعلماء.

لذلك، فقد إستعانت الباحثة بإستمارة المقياس السوسيومتري من أجل دراسة طبيعة العلاقات بين أعضاء الفريق وتفاعلهم (العمل الجماعي والاندماج العاملين والتوافق والإنسجام والتماسك والمشاركة وهي مبادئ أساسية لتطبيق الجودة الشاملة) والمحددة للسلوكيات والقيم التنظيمية (القيم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية)، بالإضافة إلى تحديد أخلاقيات العمل الإدارية المناسبة للعمل والالتزام بها. وهذا من منطلق أن العمل هو خبرة إجتماعية طالما أن العمال يشبعون حاجاتهم عن طريق العضوية في الجماعات، ومن ثم فإن مؤشرات مثل الغياب والتمارض وضعف مستوى العمل تكشف عن وجود جماعة عمل غير متماسكة والعكس صحيح. كذلك يمكن أن يختلف موقف الجماعات المتماسكة من الإدارة، فقد تدعم سياساتها وتوجه أعضائها نحو زيادة الدافعية في العمل، وقد تقاوم الإدارة، وترفض التعاون معها، وتقيد مستوى أدائها بحد معين، إلى غير ذلك من الضوابط التي تمارسها الجماعات من موقف العمل.

وعلى هذا الأساس ، تعتبر أداة المقياس السوسيومترى إحدى الأدوات المنهجية القادرة على جمع المعطيات الميدانية وإخضاعها للإختبار والتحقق الإمبريقي منها . حيث جاء التركيز على مفهوم فريق عمل بإعتباره مفهوما محوريا بالنسبة لدراسات العلاقات الإنسانية بصفة عامة، ولقد إهتم منا بفحص بناء جماعة العمل، وذلك لمعرفة أدوار أعضائها ومراكزهم الوظيفية في تأدية مهامهم والحفاظ على إستقرار المؤسسة، وتحليل شبكات الإتصال داخلها، حتى يمكن بعد ذلك كشف العلاقة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وربط الجماعات ببعضها داخل المؤسسة ككل.

ومن بين المتغيرات التي حظيت بعناية هي درجة تماسك وتجانس أعضاء الجماعة وأسبابه ا، ومظاهره ا، وإرتباطاته ا. وكذا تحليل ظاهرة القيادة بإعتبارها وظيفة أساسية لضبط وتوجيه سلوك الجماعة، أكثر منها فردية. فالقائد عليه أن يحصل على قبول الجماعة وأن يواجه معاييرها، لكي يستطيع أن يؤدي مهامه ووظائفه بشكل سليم . ضف إلى ذلك، ضرورة توافر أسلوب ديمقراطي ومرن في القيادة والإشراف بدلا من القيادة التسلطية أو الفوضوية، وضرورة وجود مناخ يسمح بمشاركة الجماعات في إتخاذ القرارات وتقديم الإقتراحات الخاصة بالعمل داخل بناء تنظيمي يتسم بالمرونة.³⁰⁴

أما فيما يتعلق بالمقياس السوسيومترى هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المقدرة بسبعة (07) أسئلة، حيث يتم طرحها على المبحوثين من خلال معرفة إختياراتهم الإيجابية أو السلبية لبعضهم البعض داخل فرق العمل التي ينتمون إليها بالنسبة للمواقف الإجتماعية المختلفة، وهذا ما تأكدنا منه خاصة في مجال المواقف التفاعلية داخل المؤسسة.

وكما سبق أن أشرنا في المجال البشري أنه قد تم توزيعه على عشرة (10) فرق عمل أي (50) مفردة، حيث تتضمن كل فرقة (05) أعضاء، مع العلم أن صاحب هذه الأداة أو المنهج "جاكوب ليفي مورينو" قد حدد أعضاء الجماعة من (05) إلى (25) فردا.

وفي هذا الإطار ، فقد حدد الخبراء في مجال العلاقات الإجتماعية مجموعة من الإعتبارات التي يجب على الباحث الإلتزام بها نذكر منها:³⁰⁵

-ضمان السرية الكاملة والمطلقة لإستجابات المبحوثين لبنود الإختبار، وعدم تعرض أي منها للإفشاء أو الإعلان عنها، وغرس الثقة الكاملة في نفوسهم قبل البدء في تطبيقه عليهم، وهذه النقطة إلتزمت بها الباحثة كما وضحته منذ البداية، والدليل على ذلك عدم دراية أعضاء الجماعة الواحدة بإجابات بعضهم البعض.

-توفير الحرية الكاملة للمبحوثين للتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم نحو الأفراد المراد الإستفسار عن مدى تقبلهم لهم، أو مدى رفضهم دون تحديد لعدددهم، وهذا الشرط تم الإلتزام به وهذا عن طريق الإمتناع

³⁰⁴- محمد علي محمد، علم الإجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، ص 153 - 154.

³⁰⁵- ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1992، ص271.

عن التدخل في إجابات المبحوثين بالرغم من الدراية السابقة ببعض المتغيرات (الإقامة بمنطقة جغرافية واحدة، العلاقات العشائرية القبلية (ثقافة فرعية)).

- تحديد نطاق الجماعة التي يطبق على أعضائها هذا الإختبار، بحيث تكون واضحة المعالم بالنسبة للباحث والمبحوثين، وهذا الشرط تم الإلتزام به من خلال التنسيق الواضح بين الباحثة والمشرف على الميدان (رئيس قيادة الميناء).

- تحديد الموقف الإجتماعي المراد الإستفسار عنه بصورة واضحة، فالهدف من هذا الإختبار بالنسبة إلينا هو معرفة شكل العلاقات الإجتماعية في مستواها الإيجابي " التماسك والتفاعل الإجتماعي والعمل الجماعي وإندماج العاملين " والسلبى وهو " الصراع الإجتماعي والإغتراب التنظيمي".

وعليه، فقد تم توزيع "إختبار مورينو" منذ تاريخ **جانفي 2018** إلى غاية **مارس 2018** وذلك لقياس ديناميكية الجماعة وتفاعلها فيما بينها من أجل التحسين المستمر في أدائها لمهامها وأنشطتها وخدماتها المقدمة للزبائن والعملاء في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وفق إجراءات الجودة الشاملة وتطبيقها لتكوين ثقافة تنظيمية قوية ومؤثرة ومشاركة، والتي تم إدماجها وفق فرضيات هذه الدراسة. بالإضافة إلى تحليل البيانات الميدانية كمياً وكيفياً في ظل الأدبيات المتعلقة بالفكر الإداري والتنظيمي في مجال الجودة الشاملة وتغيي الثقافة التنظيمية وجمع الأدبيات النظرية السوسيولوجية وتصنيفها وتفسيرها للإستفادة منها.

4- الوثائق والسجلات:

تعد الوثائق والسجلات من بين الأدوات المنهجية المهمة في دراستنا هذه، حيث من خلالها يمكن جمع المعلومات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة أو الإستمارة، كما تعمل على تسهيل في عملية إعداد دليل المقابلة المقننة كأداة أساسية للبحث، بالإضافة إلى الإستفادة منها في تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الجودة الشاملة وتغير الثقافة التنظيمية) نذكر منها مثلاً: نشأة المؤسسة المينائية بسكيكدة وطبيعة نشاطاتها، قانونها، بعض الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسة بالرغم من سريتها إلا أنه سمح لنا الإطلاع عليها، الإطلاع على لوحة التحكم، منشوراتها المكتوبة كالمجلات الدورية والدليل (Guide des Ports de Skikda ,Annuaire Statistique Annual Report) 2018....., 2015، دليل الأمن والسلامة، دليل النظام الداخلي)، الملصقات الجدارية (صور ومخططات خاصة بالمؤسسة وكذا الإرشادات العامة للوقاية من الحوادث المهنية)، إستراتيجية المؤسسة وسياسة الجودة، الصحة، السلامة والبيئة)، كشف الراتب والحوافز المادية، العدد الإجمالي للعمال والإطلاع على السجلات المتعلقة بأسماء العمال وتصنيفاتهم المهنية وموقعهم داخل المؤسسة، الهيكل التنظيمي والتغييرات التي طرأت عليه منذ **2014** إلى غاية **2018** والتعرف على المديرين والمصالح والأقسام وموقعها في الميناء القديم والجديد.

وقد تمّ توظيفها خصوصا في الجانب الميداني المتعلّق بتحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالدراسة، وكذا في تنظيم مجالات الدراسة (مكاني وبشري)، وتحديد العينة وكيفية توزيع المقابلات واختبار "مورينو"، وأيضا التعرف على شعار المؤسسة وأهدافها ورمزها ومعانيه ذو دلالة قوية وإرتباطه الكبير بالمجتمع سكسكدة، من خلال تحقيق التنمية المستدامة وتوفير مناصب العمل وغيرها من الأمور التي أعطت أهمية كبيرة للمؤسسة وكسب ثقة زبائنها وعملائها، وتوفير لهم أفضل الخدمات بأقل تكلفة وإحترام الوقت والسرعة في الإنجاز، مما يؤكد على أهمية النظام الداخلي الذي يفرض على العاملين الإنضباط والالتزام بأخلاقيات العمل الإداري، بالإضافة إلى الإطلاع على الوثائق المتعلقة بالمواصفات الإيزو العالمية المتحصل عليها مما أهلت المؤسسة للإحترافية في تقديم الخدمات المتعلقة بالسفن والبضائع. أي الإطلاع على كل ما يتعلق بالموارد المالية والبشرية والمادية ذات علاقة بموضوع الدراسة من أجل القيام بالتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة لتحقيق رضا الزبائن والعملاء، وقد كانت مواصفة الإيزو 9001 طبعة 2000 هي المواصفة الوحيدة التي سعت المؤسسة للتطابق مع متطلباتها، لتأسيس نظام لإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى الإيزو 9014 طبعة 2004، وإيزو 1801 طبعة 2007 بالنسبة للأمن والبيئة.

خامسا - العينة ومبررات اختيارها:

كما سبق أن أشرنا في مجالات الدراسة (المجال المكاني والبشري) فإن دراستنا هذه أجريت في المؤسسة المينائية بسكسكدة، وبحكم طبيعة الموضوع المدروس والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فإن وحدات مجتمع البحث هي فرق العمل المتكونة من (10) مجموعات، التي تعمل بالمناوبة اليومية وتشمل العاملين الدائمين والمتكونين من الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ، موزعين على (09) مديريات ((08) مديريات بالإضافة إلى المديرية العامة (01)) للمؤسسة، ونظرا لطبيعة الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة المتمثلة إحداها في "إستمارة المقياس السوسيومترية"، فقد تم إجراء المسح الشامل لكل فرق العمل الموجودة بالمؤسسة، حيث أن كل مجموعة تتضمن (05) عاملين أي بمحصلة (50) عاملا.

وقد كان تقسيمهم وفق الفئات السوسيو مهنية التالية:

- (20) إطارا.
- (15) أعاون تحكم.
- (15) أعاون تنفيذ.

وتجدر الإشارة هنا ؛ إلى أن المؤسسة بالرغم من أنها تحتوي على عدد كبير من العاملين، فقد إستحدثت هذه الفرق المقدرة ب (10) مجموعات كخطوة أولى في إطار تفعيلها لإستراتيجية الجودة

الشاملة على أرض الواقع. وذلك من أجل أداء مهامها والوصول إلى الإحترافية في خدماتها إتجاه الزبائن والعملاء، وبالتالي ضرورة خلق ثقافة تنظيمية مشتركة وقوية قائمة على التعاون والتماسك والاندماج فيما بين أعضائها.

لذلك، قمنا بالمسح الشامل لجميع هذه فرق العمل بالمؤسسة المينائية بسكيدة، نظرا لطبيعة دراستنا الوصفية والتشخيصية من أجل جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بواقع الظاهرة محل البحث وتحليلها للوقوف على أهم الخصائص والعناصر التي ساهمت في وجودها، والذي يعكس الصورة الحقيقية للواقع.

سادسا - نموذج الدراسة:

لا تعرف الكثير من المؤسسات الإقتصادية الخدماتية في الجزائر الثبات والإستقرار نظرا للتغيرات والتحولات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية وتأثيرها على فعاليتها التنظيمية. هذه الأخيرة، تكون بحاجة ليد عاملة أو موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة لتسيير أنشطتها وسياساتها وإستراتيجياتها بهدف تحقيق الأهداف المسطرة في رسالتها التنظيمية. حيث أنها تعتمد في ذلك على معايير وأبعاد تنظيمية تتوافق لحد ما بالصحة التنظيمية (المناخ التنظيمي) والقيم التنظيمية وأنماط الإدارة المتعامل بها، وكلها تتضمن مؤشرات ذات دلائل علمية مستقاة من واقع يمس أو ذات علاقة برأس المال البشري، هذا الأخير الذي يشكل نقطة قوة أو ضعف لديها.

فالثقافة التنظيمية عبارة عن نظام للقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة بين الأفراد، وهياكلها وأنظمة الإنتاج والمراقبة، وهي نتاج ما إكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضيف المؤسسة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها وإهتمامها وسياستها وأهدافها وقيمها ما يحدث شخصية المؤسسة، وتميزها عن المؤسسات الأخرى.

وثقافة المؤسسة نظام فرعي للمؤسسة لا يمكن تجاهله في العملية التسييرية للمؤسسة، نظرا لآثاره على وظائف المؤسسة، وعلى تطبيق المناهج التسييرية مثل نظام إدارة الجودة الشاملة والذي يتطلب تهيئتها قبل البدء في تطبيقه.

وقبل التطرق إلى محددات الدراسة الزاھنة، لابد من تحديد معنى ومضمون النتائج في السوسيولوجيا، حيث يحدده العلماء على أنه نمط العلاقة التصورية أو الرياضية، الذي تكونه لإيضاح نموذج العلاقات التي تقوم بين ملاحظات أحد الباحثين، ومثال ذلك نماذج السلوك الإجتماعي أو البناء الإجتماعي مثلا الجودة الشاملة وأثرها على تغير الثقافة التنظيمية لدى العاملين، والتي هي نتاج تنظيم المدرجات طبقا لبعض النماذج المكتسبة عن طريق التعلم. وفي هذا الصدد، حاولنا إكتشاف أبعاد الجودة الشاملة وإجراءاتها على تغير مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين عن طريق الربط بين النماذج

والعلاقات التي أقامها علماء سابقين، بهدف استخدامها في ملاحظة وترتيب بيانات علمية أخرى. وهنا حاولنا ترتيب الحقائق العلمية عن طريق استخدام مجموعة من النماذج وأهمها: النموذج التصوري، النموذج المتماثل (نظري)، النموذج الافتراضي، والنموذج الرياضي. وطالما أنه لا يمكن ملاحظة الظاهرة البحثية برمتها، فإن كل نموذج يعكس جانبا محدودا من جوانب هذه الظاهرة كلية.³⁰⁶ وقد تمّ حصر النماذج ذات العلاقة المباشرة بتحليلها، مقارنتها ومقارنتها بموضوع الدراسة وفق إستراتيجية منظمة. وعلى هذا الأساس نتطرق لها بالتفصيل فيما يلي:

1- النموذج التصوري: نموذج مكون من فئة معينة من المفاهيم أو التصورات المترابطة (المتسلسلة)

على نحو رياضي ولا يتصل بالكم بصفة أساسية. وفي هذا الصدد تعتبر النماذج المثالية والنماذج الوظيفية (مما في ذلك العضوي والآلي) نماذج تصورية حين تستخدم في علم الاجتماع أو العلوم الاجتماعية بوجه عام. وهو ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة المتعلقة بمفهومي الجودة الشاملة وتغير الثقافة التنظيمية بكل أبعادهما ومتغيراتها والتي تتضمن في حد ذاتها جملة من المفاهيم المستخرجة من النماذج التصورية الأخرى.³⁰⁷ المتضمنة للنموذج العضوي والآلي، التي تطرقنا إليها في الفصل الأول المتعلق بالإطار التصوري للدراسة.

2- النموذج المتماثل (نظري): نموذج يقوم على المماثلة بين بعض خصائص الظاهرة موضع

الدراسة، وخصائص مشابهة لها في ظاهرة أخرى مختلفة عنها. ويعتبر النموذجان الآلي والعضوي من أكثر النماذج عمومية وانتشارا في علم الاجتماع. ويلاحظ أنّ هناك تعارضا بين نموذج التماثل والنموذج الرمزي،³⁰⁸ هذا الأخير يقوم على علاقات متبادلة، منطقية ونظرية، بين مجموعة مفاهيم، وتشكل المفاهيم نسقا نظريا، يشتق من مفاهيم أخرى أكثر مما يشتق من خصائص الظواهر الإمبريقية مباشرة. وهذا ما أخذناه بعين الاعتبار في الفصلين الثاني والثالث، حيث قمنا بعرض الأدبيات والإسهامات النظرية السوسيولوجية المتعلقة بالجودة الشاملة وكذا تغير الثقافة التنظيمية ، وذلك عن طريق إسهامات العلماء في الحقل السوسيولوجي والسلوكي والتنظيمي، ومن ثم إجراء تقييم موضوعي لمضمون هذه الأدبيات بهدف دمجها بما يتناسب مع متطلبات الموضوع.

3- النموذج الافتراضي: يقوم على افتراض وقوع حوادث معينة أو نموذج معين منها، نتيجة لوقوع

حادثة بعينها قبلها. ويفترض النموذج الافتراضي اعتمادا من طرف واحد في علاقة السبب بالنتيجة. إلا أنه من الممكن أن تكون علاقات النموذج معقدة للغاية وغير منطوية على سبب واحد أو علاقة سببية

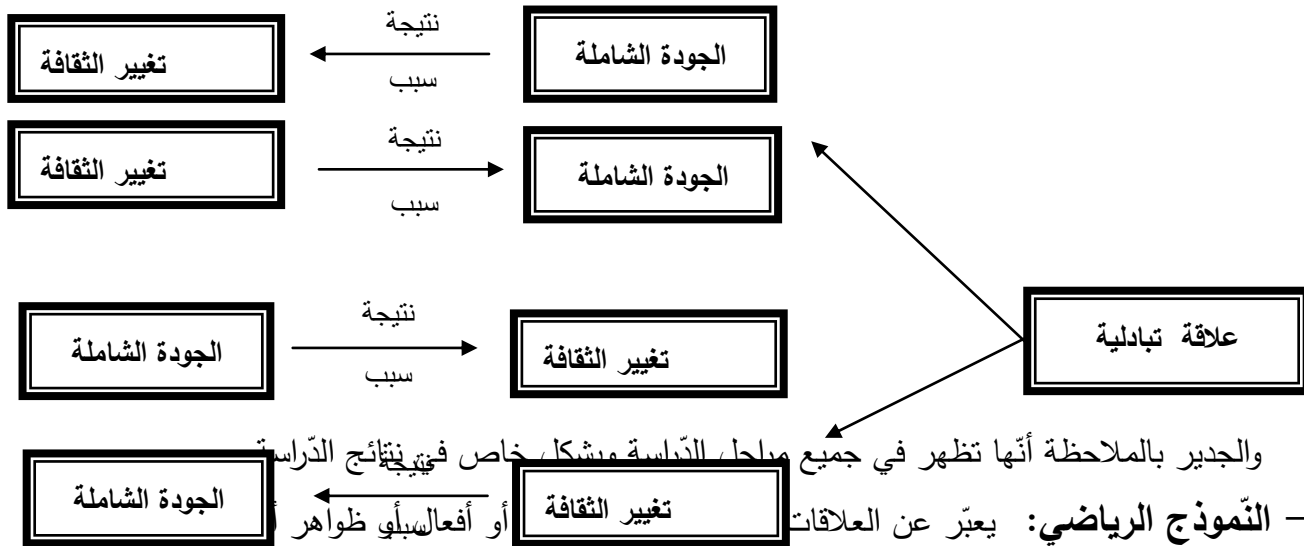
³⁰⁶ - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص 292.

³⁰⁷ - المرجع نفسه، ص 293.

³⁰⁸ - المرجع نفسه، ص 292.

بسيطة.³⁰⁹ وإنّما يمكن أن يقوم على العلاقات التفاعلية والجدلية، ولذلك حاولنا تطبيقه ميدانيا عند دراسة العلاقة الموجودة بين متغيّري الدّراسة (الجودة الشاملة وتغيّر الثقافة التنظيمية)، وهو ما تقوم عليه دراستنا الحالية. والتي تصادفنا فيها أحيانا بعض الجزئيات التي يصعب فيها التحكم، خصوصا أنّها ترتبط بطبيعة السلوك الإنساني المعقد والمتشابك والمتغيّر باستمرار. بمعنى أنّ العلاقة بين المتغيّرين هنا تكون تبادلية، أي أنّ الجودة الشاملة وتغيّر الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون نتيجة لعوامل أخرى، والشكل رقم (15) الموالي يوضّح ذلك:

الشكل رقم (15) - النموذج الافتراضي للدراسة:



بطريقة عديدة، إلّا أنّ عددا كبيرا من علماء الاجتماع يرون أنّ النماذج الرياضية التي أثبتت كفاءتها في العلوم الطبيعية، ليست قابلة للتطبيق الواسع على أبعاد الحياة الاجتماعيّة ونماذجها. ومع ذلك يفضل بعضهم المضي في هذا النوع من العمل العملي ومحاولة تدعيمه.³¹⁰ وعلى هذا الأساس، حاولنا تطبيقه في الجانب الميداني للدراسة (الفصل السادس والسابع) عن طريق تحليل بيانات المقياس السوسيومتري، لما له من أهميّة وفائدة في التوصل إلى نتائج دقيقة وسهلة التحليل، وكذا تحليل معطيات المقابلة المقننة، ممّا أضفى على الدّراسة صفة التنوع بين الكمي والكيفي، الذي يعتبر من مقومات المنهج الوصفي.

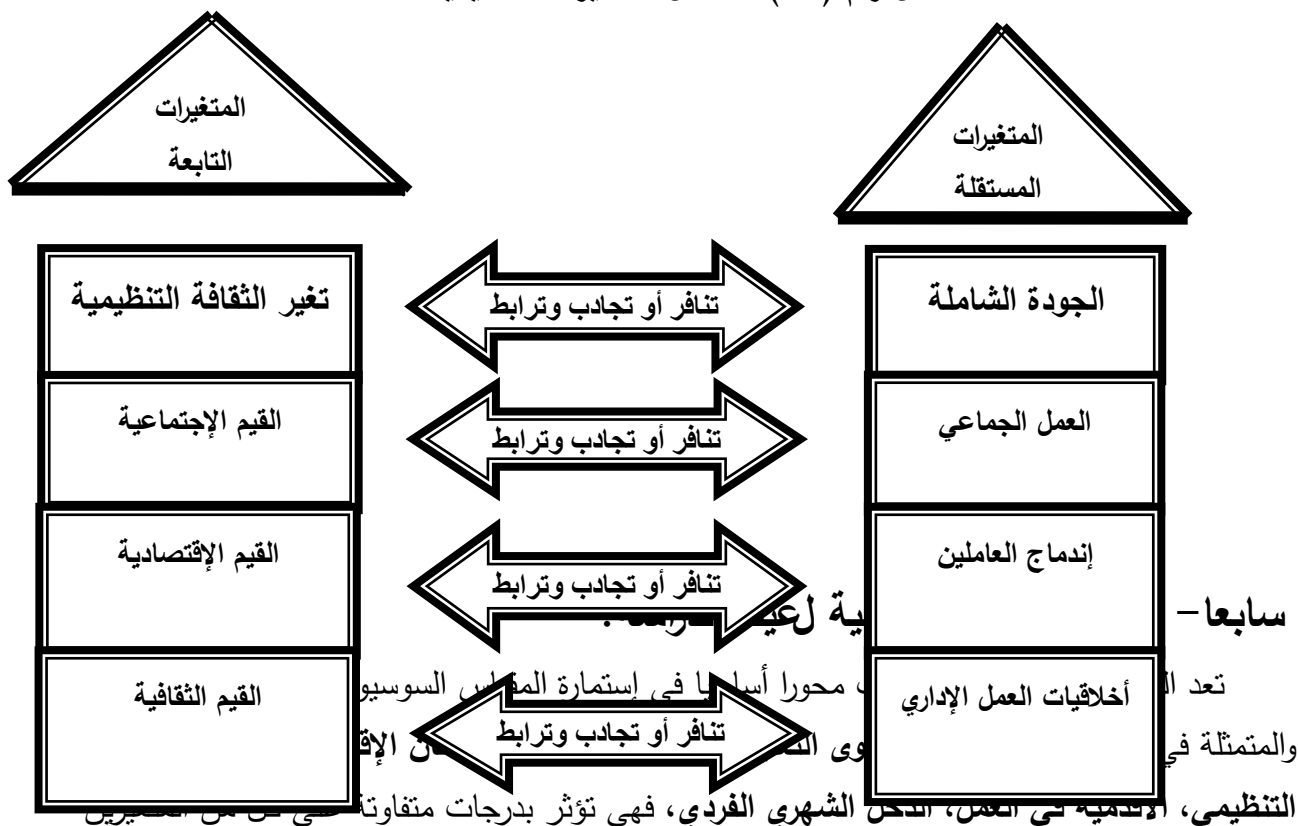
³⁰⁹ - المرجع نفسه، ص 293.

³¹⁰ - المرجع نفسه، ص 293.

ويتبين لنا أنّ الدّراسة إعتمدت على هذا النّموذج بهدف التوصل إلى تحديد العلاقة بين هذين المتغيّرين (الجودة الشاملة وتغير الثقافة التنظيمية)، حيث أنّها تنطلق من إطار تصوري يركز على العلاقات التبادلية والدينامية بين العمل الجماعي والقيم الإجتماعية، وأيضاً إدماج العاملين والقيم الإقتصادية وكذلك أخلاقيات العمل الإداري والقيم الثقافية. ومن ناحية أخرى، نجد مثلاً أنّ النّموذج الرياضي يأخذ بعين الاعتبار مجمل العلاقات التّنظيمية التي تحدث بين متغيّري الدّراسة.

وبناء على ما ورد سابقاً، فقد إعتمدت هذه الدّراسة على النّموذج المبين في الشّكل التّالي (16)، والذي يوضّح العلاقات التّنظيمية التي تحدث بين المتغيّرين (الجودة الشاملة وتغير الثقافة التنظيمية)، وذلك بالإعتماد على المتغيّرات الوسيطة التي يتضمنها كلّ متغيّر. حيث تسعى الدّراسة إلى تبيان كيفية ترابط أو تجاذب متغيّري الدّراسة في ضوء تفاعل مجمل المتغيّرات التّنظيمية التي تؤثر بدرجات متفاوتة على الثقافة التّنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة. وبما أنّ العمل الجماعي يشكل إحدى هذه المتغيّرات فإنّ تفصيلها في ضوء جملة من المحددات، يمكن من تحديد تأثيرها على السير السليم للعمل في المؤسسة. ونفس الشيء ينطبق على باقي المتغيّرات والأبعاد المذكورة في الفرضيات بهدف تفصيلها وإختبارها ميدانياً، للوصول إلى نتائج علمية.

الشّكل رقم (16) - تفاعل المتغيّرات التّنظيمية:



(الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية). والجدول الموالي رقم (03) يبين المعطيات الإحصائية لكل متغير

ديمغرافي

في هذه

الدراسة.

ة للمبحوثين:

الرقم	المتغير	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
01	الجنس	- ذكر	40	80
		- أنثى	10	20
		المجموع	50	%100
02	السن	- من 20 - 30 سنة	00	00
		- من 31 - 40 سنة	30	60
		- من 41 - 50 سنة	15	30
		- أكثر من 51 سنة	05	10
		المجموع	50	%100
03	المستوى التعليمي	- متوسط	10	20
		- ثانوي	15	30
		- جامعي	25	50
		المجموع	50	%100
04	الحالة الاجتماعية	- أعزب (ة)	10	20
		- متزوج (ة)	40	80
		- مطلق (ة)	00	00
		- أرمل (ة)	00	00
		المجموع	50	%100
05	مكان الإقامة	- الريف	10	20
		- المدينة	25	50
		- شبه حضري	15	30
		المجموع	50	%100
06	المستوى التنظيمي	- إطار	25	50
		- عون تحكم	15	30
		- عون تنفيذ	10	20
		المجموع	50	%100

المجموع	50	%100	من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في
07	الأقدمية في العمل	- أقل من 5 سنوات	
		- من 5 - 10 سنوات	
		- من 11 - 16 سنة	
		- من 17 - 21 سنة	
		- من 22 سنة فما فوق	
المجموع	50	%100	من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في
08	الدخل الشهري الفردي	- أقل من 30 ألف	
		- من 31 ألف - 60 ألف	
		- 61 ألف - 90 ألف	
		- أكثر من 91 ألف	
المجموع	50	%100	

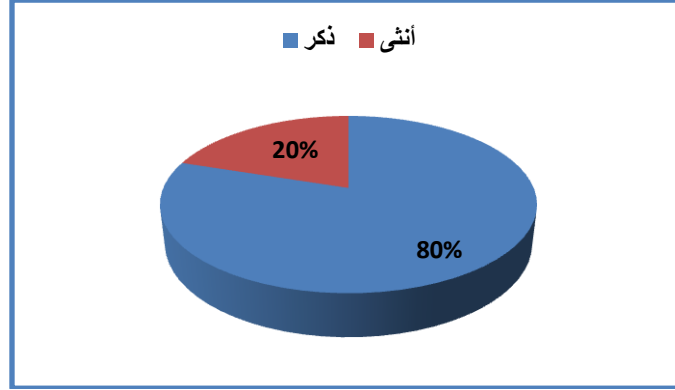
الجدول رقم (03) المتعلقة بجنس المبحوثين ، توضح أن نسبة الذكور قد بلغت 80% في حين بلغت نسبة الإناث 20%.

والجدير بالملاحظة أن هناك سيطرة من طرف فئة الذكور في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وهذا راجع لطبيعة أنشطتها وخدماتها مما يفرض عليهم القيام بالمهام الصعبة والمعقدة والتي تتطلب العمل لساعات إضافية وأحيانا المناوبات الليلية والنزول إلى الميدان، وتستدعي كذلك توفر الجهد الفكري والعضلي معا . كما لا ننسى أن طبيعة الثقافة المحلية في مدينة سكيكدة ترفض عمل النساء في المؤسسات العمومية الإقتصادية لطبيعة المداومة من الساعة الثامنة (08) صباحا إلى الساعة الرابعة (16.00) مساء وأحيانا العمل ليلا.

كما أقرت عينة الدراسة أن للمرأة التزامات أسرية كثيرة مما ترهقها كثيرا في العمل وتتسبب أحيانا كثيرة في التأخير عن أداء أدوارها المهنية، خصوصا فيما يتعلق بعطل الأمومة وتربية الأطفال . لذلك فمهامها تقتصر بالمؤسسة على مهام الكاتبة بالمكتب أو الأرشيف وغيرها من المهام التي لا تتسبب في تعطيل مصالحها، إلا أنه إلتقينا ببعض من النساء العازبات يعملن في الميدان مع الرجال وكن يشكلن منافسا قويا لهم بالرغم من كونهن نساء، إلا أنهن قمن بدورهن الكامل لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث أن طبيعة الشهادة التي تحملها تؤهلن لذلك.

ضف إلى ذلك، فقد لاحظنا عند وقوع مشكلات تنظيمية طارئة وفجائية تتطلب تدخلا فوريا، مما يستدعي باستمرار إلى وجود العنصر الذكوري لمعالجتها، والذي يعتبر أكثر فاعلية ومراعاة للوقت أكثر من الإناث اللواتي يقتصرن عملهن داخل المكاتب فقط، هذا من وجهة نظر عينة الدراسة . كما لا ننسى أن الجودة الشاملة تركز على الدقة في أداء المهام و السرعة في تقديم الخدمات وإتقانها، وتكون بأقل التكاليف وعدم التسبب في وقوع أخطاء وأضرار للمؤسسة والزبائن. والشكل التالي يوضح ذلك:

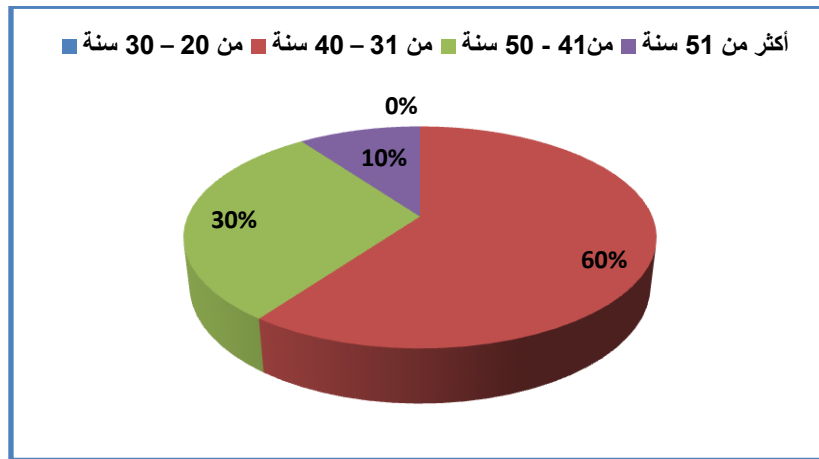
الشكل رقم (17) - الجنس:



بالإستناد إلى متغير الجنس، فإن لمتغير **الهن للمبحوثين** دورا أساسيا في تحقيق النجاح التنظيمي بالمؤسسة المينائية لسكيدة، حيث من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (03)، بينت أن أغلبية العينة تتراوح أعمارها ما بين الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة وذلك بنسبة 60 %، ثم تليها الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 30 %، ثم أخيرا الفئة العمرية أكثر من 51 سنة وذلك بنسبة 10 %.

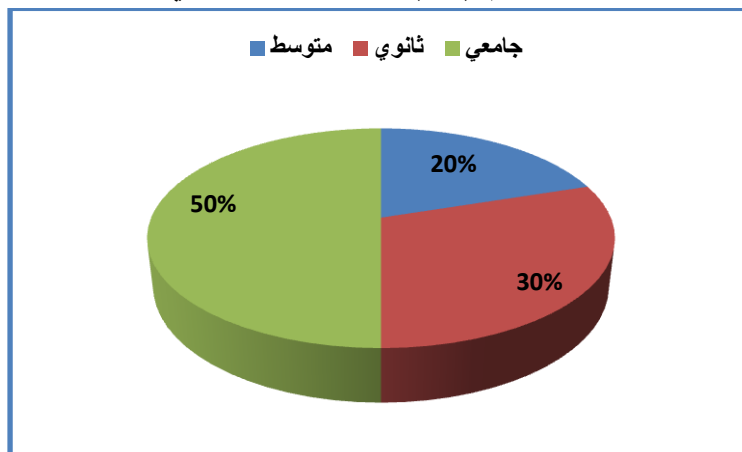
ومنه، يتضح أن المؤسسة تعتمد في سياساتها على إستقطاب وإختيار الفئة الشابة والحيوية من الموارد البشرية وإعتبارها الرأس المال الفعال والمحرك الأساسي لأنشطتها. ونظرا لما تحظى به من طاقة وفعالية ونشاط ومعرفة يكسبها القوة على الإبداع والإبتكار والتمتع بروح المسؤول في الجماعة، والسعي الجماعي لتحقيق أهدافها، وفي حقيقة الأمر ما تتطلبه الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، وهذا ما أكدته النسب التالية: 60% و 30%، في حين نجد النسبة المئوية المقدرة بـ 10 % تمثل الفئة العمرية أكثر من 51 سنة فما فوق فهي نسبة قليلة جدا، وهذا راجع إلى نهاية المسار المهني لبعض العاملين وتقاعدهم، بالإضافة إلى ضعف الجهد البدني لدى فئة أعوان التنفيذ في مجال التقني والتجاري . والشكل البياني يوضح ذلك:

الشكل رقم (18) - السن:



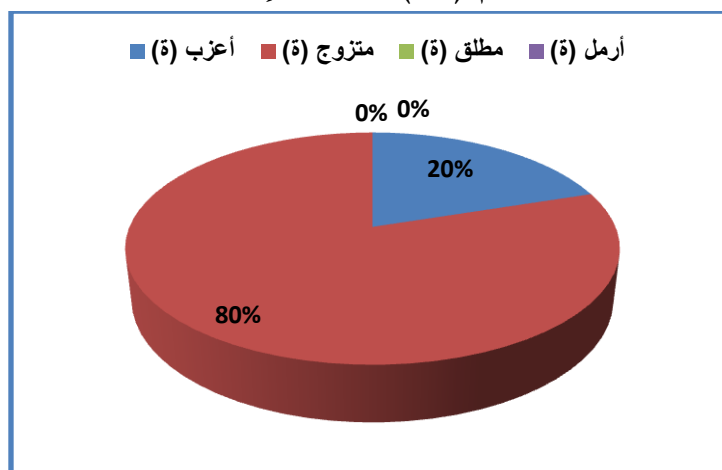
أما فيما يخص متغير **المستوى التعليمي**، توضح المعالجة الإحصائية للبيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (03) إلى الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة المينائية بسكيدة للمستوى الجامعي بالدرجة الأولى والمقدرة بـ 50 %، ويمكن تفسير إرتفاع هذه النسبة هو حاجة المؤسسة لكفاءات وطاقات لفهم برامجها المتعلقة بنظام الجودة الشاملة ومواكبة التغيرات الحاصلة في المجال الإقتصادي، مما يتطلب وجود مستوى تعليمي عالٍ، بإعتبارها مؤسسة خدمتية بالدرجة أولى، وتلعب دورا مهما في الإقتصاد الوطني. أما باقي العاملين المتبقين الذين لم يتجاوزوا المستوى الثانوي والمقدرة بنسبة 30% وكذا المستوى المتوسط بنسبة 20 %، فهذا راجع للفئات العمرية التي تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة وتمثل الجيل القديم للمؤسسة والمؤسس الأول لها، الذي على أيديهم نشأت المؤسسة، وساهموا في بنائها، أي أن الأقدمية في العمل والخبرة كذلك لها دورا كبيرا في تحقيق الأهداف الكبرى لها، حيث تسعى إلى إستثمار هذه الكفاءات الجامعية وكذا التقنية لصالح وفائدة المؤسسة مع منحها فرصة التكوين والتدريب بإستمرار سواء محليا أو عالميا، في مختلف مجالاتها من أجل التأقلم مع ثقافتها التنظيمية السائدة وتطبيق إجراءات الجودة الشاملة بدقة وفق المواصفات الإيزو العالمية المتحصل عليها. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (19) - المستوى التعليمي:



أما فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية للمبحوثين، فقد وضحت البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (03)، أن أفراد العينة يتميزون بحالة إستقرار تام على المستوى الإجتماعي والأسري ، وذلك بنسبة 80% مما أعطى للعاملين إستقرارا نفسيا إلى جانب الإستقرار المادي بالمؤسسة ، وذلك بهدف تحسين أدائهم ، في مقابل ذلك هنالك 20 % هم من فئة العازبين، إلا أن هذه الأخيرة لم تؤثر على سلوكياتهم في مجال العمل. حيث أن قانون العمل بالنسبة لهم هو الفاصل بين العامل وأدائه لعمله. ولكن لا يمكن نفي دور الإستقرار الأسري وتأثيرها الإيجابي في العمل ضمن فرق عمل بالنسبة للعاملين المتزوجون، وقيامهم بالأعمال بفعالية وجدية ودقة وأمانة نتيجة تعلمهم لتحمل المسؤولية الأسرية والتمتع بروح العلاقات الإنسانية والشعور بالولاء التنظيمي كونهم أرباب أسر. فليوتباطهم بأسرهم يجعلهم أكثر إرتباطا بالمؤسسة التي تعتبر مصدر رزقه م وعيشهم مما يعزز لديهم الشعور بالإلتزام التنظيمي، ومنه السعي لتحقيق أهدافهم الخاصة من خلال الأهداف العامة للمؤسسة ومحاولتهم المحافظة عليها . والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (20) - الحالة الاجتماعية:



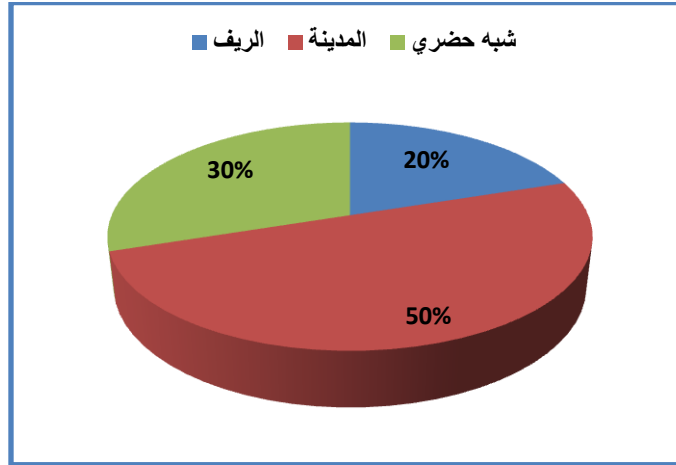
بالإضافة إلى ما سبق ، فإن لمتغير مكان الإقامة دورا أساسيا كذلك في تحقيق الإستقرار النفسي والمهني للعامل، حيث أن البعد عن أسرته الذي من شأنه أن يؤثر على أداء مهامه. لذلك تسعى المؤسسة من خلال الإمتيازات المادية التي تمنحها للعامل تحسين ما يواجهه من مشاكل أسرية، عن طريق تقديمها للسلفيات كشراء منزل قريب لمكان العمل مثلا أو قرض مادي لسد إحتياجاته العائلية. وقد لوحظ من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (03)، أن أعلى نسبة هي متعلقة بالمقبلين من المدينة وذلك بنسبة 50 %، ثم تأتي نسبة المقبلين من شبه حضري بنسبة 30%، لنصل في الأخير إلى نسبة المقبلين من الريف المقدرة ب 20%.

والجدير بالملاحظة أن مكان المؤسسة وموقعها الإستراتيجي بولاية سكيكدة وسط المدينة يعطي أهمية ومكانة إجتماعية لدى العاملين وتفضيلها عن المؤسسات الأخرى. ضف إلى ذلك، إن هذا الإقبال يعطي للعاملين الشعور بالإنتماء وخلق العلاقات الإنسانية المتينة، وهذا ما أقر به الأغلبية خصوصا وأن

هناك توارث ما بين الأجيال القديمة والجديدة، وإحساسهم أن المؤسسة من بين ممتلكاتهم الخاصة يصعب عليهم البعد عنه ، وقد صادف أثناء إجراء الزيارات الإستطلاعية عن وجود بعض المتقاعدين عن المؤسسة مازالوا يزورونها إلى يومنا هذا، كونهم يرون أنهم كوروا علاقة خاصة معها أكثر من أسرهم، وإن وجدت فرص أخرى لعادوا إليها مرة أخرى للعمل.

بالإضافة إلى ذلك، نشوب صراعات وخلافات ضمنية ما بين النازحين من الريف إلى المدينة وكذا القاطنين بالمدينة مما ولد بينهم نوع من الحساسية في التعامل وإنسياب المعلومات بشكل غير سليم وتقشي الإشاعات، وإنشاء مجموعات عمل منفصلة تربطها علاقة القرابة أو الجيرة. ومنه نشأة ثقافة فرعية خاصة بهم مغايرة عن ثقافة المؤسسة، مما أدت إلى تقشي ظاهرة الإشاعات السلبية وبالتالي التأثير على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (21) - مكان الإقامة:



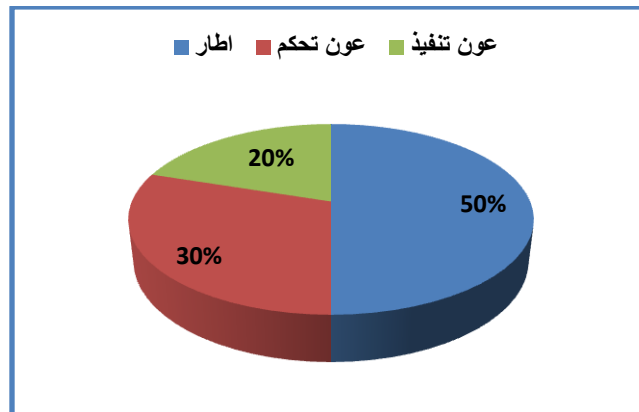
أما فيما يتعلق بمتغير **المستوى التنظيمي**، فقد بينت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (03)، أن أعلى نسبة كانت لفئة الإطارات وذلك بنسبة 50%، ثم تليها النسبة المتعلقة بأعوان التحكم والمقدرة ب 30%، ثم نسبة أعوان التنفيذ المقدرة ب 20%.

فقد أوضحت أن المستويات التنظيمية المرتفعة كانت لفئة الإطارات وهي راجعة لطبيعة مهام المديرية خاصة منها مديرية الشحن والتفريغ والسحب البحري وقيادة الميناء، التي تتضمن فرق عمل كثيرة من أجل الحفاظ على سير العمل بشكل سليم ويتطلب ذلك مستوى ثقافي عالي إلى جانب الالتزام بأخلاقيات عمل بعيدا عن الصراعات والنزاعات الشخصية. وهنا أقر أحد أفراد العينة أن مدير قيادة الميناء ينوب عن المدير العام للمؤسسة ابتداء من الساعة الرابعة (16.00) مساء إلى غاية الثامنة (08) صباحا، وذلك لمحافظة على أخلاقيات العمل كإعتماده على القيادة الديمقراطية وإتباع أسلوب المرونة، فهم يحملون قيما خاصة بها مما أكسبتهم الشعور بالولاء التنظيمي والإستعداد الدائم للتضحية في سبيل راحة المؤسسة وزيائنها. إلا أن عمل الإطارات لا يكون كافيا إلا في وجود أعوان التحكم والتنفيذ من ناحية إمتلاكهم لخبرات ومهارات أحيانا يعجز عنها الإطار في كثير من الأحيان، مما تؤدي إلى

نشوء ثقافة سوسيو مهنية قوية تساعد على دعم القيم التنظيمية بالمؤسسة وتدعيم بعضهم البعض وخلق مناخ تنظيمي صحي.

كما أن للحوافز دورا مهما في خلق الفرص المتكافئة بين العاملين والشعور بالعدالة والمساواة مما يؤثر على مردوديتهم وإبداعهم من خلال تقديمهم للإقتراحات المفيدة للعمل. والشكل التالي يوضح ذلك:

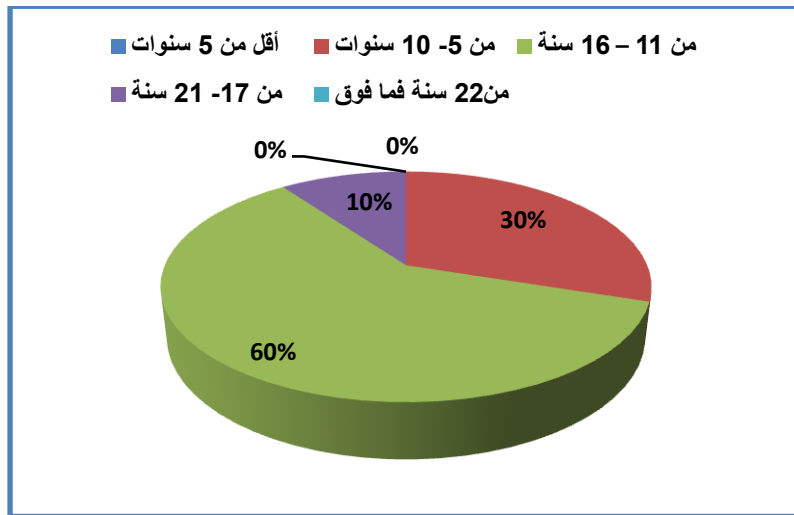
الشكل رقم (22) - المستوى التنظيمي:



تبين الشواهد الإحصائية لإستجابات أفراد العينة حول متغير الأقدمية في العمل الواردة في الجدول رقم (03)، أن أغلبية أفراد العينة أقدميتهم كانت بين 11 - 16 سنة وذلك بنسبة 60 %، ثم تليها نسبة 30% من 5 سنوات - 10 سنوات، ثم من 17 سنة - 21 سنة وذلك بنسبة 10%.

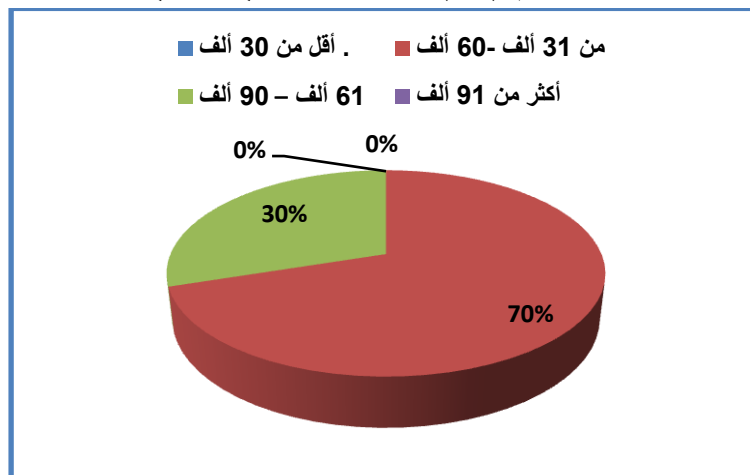
من خلال المعطيات الميدانية الواردة في الجدول رقم (03)، يتضح أن أغلبية العاملين لديهم أقدمية كبيرة المقدرة ب 60 % وتكون 11 سنة عمل بالمؤسسة المينائية لسكيدة، ولاشك أنها تشكل موردا حيويا يؤثر على جو العمل والسعي على تشجيع وإنشاء علاقات قوية ما بين إطارات ذو شهادات جامعية وهم بمثابة الجيل الجديد وبين الجيل القديم ذوي الخبرة والأقدمية الطويلة بالمؤسسة، وهذا من خلال التفاعل الجماعي والاندماج معا وتناقل الخبرات ما بين الفئات السوسيو مهنية للجيلين، والحفاظ على خصائص العمل الجماعي والتماسك والاندماج والتفاهم والتنسيق والتكامل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يساعدها على تحقيق التنمية التنظيمية. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (23) - الأقدمية في العمل:



وأخيرا، تبين من خلال معالجة البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (03) المتعلق بمتغير **الدخل الشهري الفردي** ، أن النسبة المرتفعة كانت للدخل الشهري بين **31 ألف - 60 ألف** وذلك بنسبة **70%**، ثم تليها **61 ألف - 90 ألف** بنسبة **30%**، حيث يتبين منذ الوهلة الأولى أن المؤسسة المينائية بسكيدة تزخر بموارد مادية كبيرة مما تحفز العاملين على البقاء والانتماء إليها، وهذا راجع للأرباح السنوية التي تحصل عليها نتيجة المجهودات الفكرية والبدنية التي يبذلها العاملين من أجل تحقيق التحسين المستمر للجودة الشاملة وتشجيع ثقافة المشاركة الجماعية والعمل الجماعي في إتخاذ القرارات والإبداع والتماسك والتعاون ، بهدف المحافظة على مكانتها الإقتصادية والكفاءة التنظيمية والمتخصصة لضمان سير العمل بفعالية. وبالتالي فهي تسعى إلى إتباع إستراتيجية تحفيز المورد البشري ماديا ومعنويا بما يخدم مصالحها العامة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (24) - الدخل الشهري الفردي:



➤ **خلاصة:**

وفي الأخير ، يمكن القول أن تحديد مجالات الدراسة المكانية والبشرية والزمنية ، وتصميم الأدوات المناسبة لها للتحقق من صحة أهدافها وإختبار صدق فرضياتها مهم جدا في جمع وتحليل المعطيات الميدانية.

لذلك، فالباحث يسعى في دراسته بعد وضعه للفرضيات إختيار منهجية بحث ملائمة لطبيعتها، والتي تمكنه من دراسة موضوعه وفق الشروط العلمية والأساسية للبحث العلمي . حيث يعتبر المنهج المختار هو الذي يحدد الأدوات المنهجية المناسبة لجمع البيانات والمعطيات الميدانية ، ويبين له طريقة بحث معينة بعد تعيين العينة الملائمة لدراسته، لنصل في الأخير إلى تدعيمها بنمط تحليل ونموذج يهدف إلى إثراء الجانب النظري والميداني معا.

الفصل السادس - تحليل بيانات المقياس السوسيومترى:

➤ تمهيد.

أولا - ديناميكية فرق العمل وتفاعلها.

ثانيا - التفسير السوسيومترى لمعطيات الدراسة.

➤ خلاصة.

➤ تمهيد:

تعد عملية تحليل البيانات الميدانية وفق فرضيات الدراسة من بين أهم الركائز الأساسية في البحث العلمي السوسيولوجي الذي يهك الباحث من وضع بصمته الخاصة لدراسة العلاقة بين متغيرات الموضوع المتمثل في الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية، وهذا بالإعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية المساعدة في ذلك، كإستخدام إستمارة المقياس السوسيومتري بإعتبارها الأداة المناسبة من أجل دراسة ديناميكية فرق العمل وتفاعلها، حيث تم توزيعها على أعضاء فرق العمل الفاعلة والمتواجدة في المؤسسة المينائية بسكيكدة من خلال قياس مدى تجاذبهم وتماسكهم وترابطهم فيما بينهم لتأدية أعمالهم ومهامهم من أجل تحسين الخدمات المقدمة للزبائن والعملاء وفق ما تنصه المواصفات العالمية للجودة الشاملة. ضف إلى ذلك، تأثيرها على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة لدى الجماعة.

وعلى هذا الأساس، نسعى من خلال هذا الفصل التطرق إلى تحليل البيانات الميدانية المتحصل عليها عن طريق المقياس السوسيومتري . حيث أنه من خلال إعتمادنا على هذه الأداة تبين أن المعطيات الميدانية تتطوي على مجموعة من العلاقات المتداخلة والمتشابكة مما أدى بنا إلى التعامل معها في ضوء الفرضيات المصاغة.

وبالموازاة مع ذلك تم عرض هذه المعطيات الميدانية في شكل جداول إحصائية وأشكال بيانية، مع قراءتها وتفسيرها بالإعتماد على ما تم تقديمه في الجانب النظري وما تم طرحه من إشكال أجابت عنه الفرضيات المصاغة.

ومنه، تم تقسيم ه إلى ثلاث عناصر أساسية: البداية تكون مع دراسة ديناميكية فرق العمل وتفاعلها، ثم التفسير السوسيومتري لمعطيات الدراسة . وأخيرا، عرض نتائج تطبيق المقياس السوسيومتري.

أولا- ديناميكية فرق العمل وتفاعلها:

لقد تم الإستعانة بإستمارة المقياس السوسيومتري كأداة مساعدة لنا في هذه الدراسة بإعتبارها الأنسب لمثل هذه الدراسات الوصفية الإستكشافية التي تتطلب التعمق في تحليل وتفسير مختلف حيثيات الدراسة المتميزة بالتعدد والتشعب والتداخل مع العديد من المجالات العلمية التي إنطلقت في تناول الثقافة، الجودة، والموارد البشري. هذا الأخير يمتاز بالديناميكية والتفاعل داخل التنظيم مما يضيف إلى تفاعلهم وإندماجهم جودة وإتقان في العمل، وهذا ما نسعى إلى توضيحه من خلال دراسة فرق العمل وتفاعلها بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

وبحكم أن المؤسسة المينائية بسكيدة كميدان تطبيقي للدراسة تعتمد في سياساتها وإستراتيجياتها العامة على فرق العمل، وذلك من أجل الحصول على المراتب الريادية في جودة الخدمات المقدمة من طرفها لزبائنهم وعملائها، وكذا إنتهاجها لسياسات تغيير معتمدة في ذلك على معايير الجودة الشاملة بهدف تحقيق سمعة ريادية المنافسة للمؤسسات الأخرى. فقد إعتمدت دراستنا هذه على ديناميكية فرق العمل وتفاعلها حيث قسمت إلى عشرة مجموعات وكل مجموعة تتضمن خمسة أفراد، وبعدها تم تقريغ البيانات الميدانية في جداول تعرف بالمصفوفة السوسيومترية (أنظر في الملاحق ص438) وهنا نقوم بتحديد الإختيارات السوسيومترية للفاعلين في كل مجموعة مع وضع إختيارات الأفضلية لكل عضو في المجموعة بالنسبة للآخرين وذلك وفق أسئلة إختبار مورينو (أنظر في الملاحق ص434) وتدعيمها بأشكال بيانية، ومن ثم ننقل إلى تفسير وتحليل البيانات الميدانية وربطها بالجانب النظري، لنصل في الأخير إلى عرض النتائج.

إذن، بما أننا في صدد دراسة ديناميكية فرق العمل وتفاعلها وذلك من خلال معرفة دور العمل الجماعي وإندماج العاملين وأخلاقيات العمل الإداري التي هي عبارة عن أبعاد أساسية للمتغير المستقل في هذه الدراسة المتمثل في الجودة الشاملة، على تغيير مستويات القيم الإجتماعية والقيم الإقتصادية والقيم الثقافية لكأبعاد أساسية للمتغير التابع المتمثل في الثقافة التنظيمية ، فقد لاحظنا من خلال الزيارات الإستطلاعية والمقابلات التي أجريناها، التعرف على شعار المؤسسة المينائية بسكيدة المتمثل في إسعاد زبائنهم وعملائها من خلال الحفاظ على جودة الخدمات التي تقدمها لهم، كالمحافظة على سلعهم ومنتجاتهم التي تتطلب العتاد والإمكانات المادية والبشرية وفي فترة زمنية قصيرة ، وذلك دعم لقيمها التنظيمية من أهمها : المحافظة على إدارة الوقت والسرعة في الأداء والإنجاز دون إرتكاب الأخطاء والتسبب في الحوادث المهنية للوصول إلى الفعالية التنظيمية والجودة.

1- إختبار "مورينو" ومسألة ثقافة الجودة الشاملة لدى مجموعات العمل:

إرتكزت إختيارات فرق الجودة على ترسيخ جملة من المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة ويتجلى ذلك واضحا في تأكيد أهمية جودة العمليات بالإضافة إلى جودة

الخدمة، وذلك في ضوء تلمس أعضاء الفرق لجملة من الحقائق لخصوها في: العمل الجماعي، تشجيع مشاركة المورد البشري، الاندماج، خدمة العميل والزبون، حل المشكلات والإهتمام بالشكاوي، فضلا عن التحسين المستمر والإبداع في كافة أنواع أنشطة المؤسسة.

ضمن هذا الإطار، تفيد المعطيات الواردة في الجدول المتعلّقة بالمجموعات العشرة (10) (أنظر في الملاحق ص 437) أن الاختيار السوسيو متري ليس إختياراً لتحديد مواقع الأفراد في بناء الجماعة ومشاعرهم وتفضيلاتهم فقط، وإنما يستخدم أيضاً في هذه الدراسة كوسيلة لقياس العمل الجماعي، فعالية القيم الإجتماعية والإقتصادية والثقافية، إلى جانب إدماج العاملين وتجسّدات أخلاقيات العمل الإداري. وإن دراسة شبكة العلاقات الشخصية داخل فريق العمل يمدنا بجملة من الحقائق المجسدة لطبيعة العمليات التفاعلية، والعلاقات الفعلية بين أعضاء الفريق، دون إغفال أهمية الكشف عن درجة تجانس الفريق من خلال عمليات "التجاذب - التنافر".

والجدير بالإشارة إلى أن أولى الملاحظات التي يمكن إبرازها تتعلق بتشتت الإختيارات وعدم تمركزها. الأمر الذي يدل على تداخل وتشابك وتفاعل أعضاء الفريق. ويمكن إبراز ذلك على النحو التالي:

1 - عدد الإختيار تتراوح بين 1 و 2 من خمسة.

2 - مكانة الإختيار السوسيو متري:

$$0,25 = \frac{1}{4} = \frac{1}{1-5}$$

$$= \frac{2}{0,5} = \frac{2}{1-0,5}$$

3 - لا توجد فروق متباعدة في مكانة الإختيار السوسيو متري (0,25 = 0,25 - 0,5)

4 - دراسة العلاقات بين أعضاء فريق العمل:

من خلال العمليات الحسابية التي بينت وجود مئة (100) علاقة ضمن كل مجموعة مكونة من خمسة (05) أفراد مما يعني أن هناك تنوعاً وتعددًا واختلافًا في هذه العلاقات، وما يعزز هذه العلاقات بين أعضاء الفريق هو التنوع الثقافي والقيمي والإجتماعي والإقتصادي، بالإضافة إلى المكانة والدور الذي يحتلها كل عضو ضمن فريقه التي تمتاز بوجود قائد وأتباع مع تأثير هذا القائد على أتباعه من حيث نمط عملهم وسلوكياتهم وثقافتهم وتنظيم الفريق من أجل فعالية الفريق وجودة أدائه.

$$ع = (1 - 2^n + 2^{n-1}) \cdot 5 = (1 - 5 + 5^2) \cdot 5 = (4 + 32) \cdot 5 = (20) \cdot 5 = 100 \text{ علاقة}$$

$$ع = (1 - 2^{n-1} + 2^{n-2}) \cdot 5 = (1 - 5 + 5^2) \cdot 5 = (4 + 20) \cdot 5 = (24) \cdot 5 = 120 \text{ علاقة}$$

وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصرين ب و ج بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر الأخير هـ له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب.

أما فيما يخص المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الثاني يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (05) ص 438)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ج = 1	أ.....د = 1
ب.....د = 1	ب.....د و هـ = 2
ج.....هـ = 1	ج.....أ و هـ = 2
د.....أ و ب = 2	د.....ب = 1
هـ.....ب و ج = 2	هـ.....ج = 1

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق العمل:

نكتشف من قراءة الجدول رقم (05) أن العنصر أ إختار ج، بينما يبين ذات الجدول عمودياً أنه تم إختياره من قبل د وهذا يعني أن أ عنده علاقة من جانب واحد مع شخصين مختلفين هما ج و د. أما العنصر ب فقد إختار شخص واحد فقط هو د، بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و هـ وهو ما يعني أن ب له علاقة تبادلية مع شخص واحد فقط هو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو هـ، أما ج فقد وقع إختياره وفقاً للجدول على هـ بينما تم إختياره من طرف كل من أ و هـ، مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة من جانب واحد مع العنصر هـ وعلاقة من جانب واحد مع العنصرين أ و هـ، وقد وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب بينما تم إختياره من طرف ب فقط، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر أ وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب. وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصرين ب و ج بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر الأخير هـ له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب. بينما بينت الشواهد الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الثالث يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (06) ص 439)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ج = 1	أ.....د = 1
ب.....د = 1	ب.....د و هـ = 2
ج.....هـ = 1	ج.....أ و هـ = 2
د.....أ و ب = 2	د.....ب = 1
هـ.....ب و ج = 2	هـ.....ج = 1

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق العمل:

أفقياً نجد في الجدول رقم (06)، أن العنصر أ إختار ج، بينما يبين الجدول عمودياً: أنه تم إختياره من قبل د، وهذا يعني أن أ عنده علاقة أحادية الجانب مع شخصين مختلفين هما ج و د. أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط وهو د بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و ه وهو ما يعني أن ب له علاقة تبادلية مع شخص واحد فقط هو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو ه. كما قام العنصر ج وفقاً للجدول بإختيار العنصر ه بينما تم إختياره من طرف كل من أ و ه مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية مع عنصر واحد هو ه وعلاقة من جانب واحد مع العنصر هو أ. وقد وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب بينما تم إختياره من طرف ب، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ. وحسب ذات الجدول فإن العنصر ه قام بإختيار العنصرين ب و ج، بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر الأخير ه له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب.

أما بالنسبة للبيانات الميدانية المتعلقة بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الرابع يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (07) ص 439)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين أفقياً:	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ج=1	أ.....د=1
ب.....د=1	ب.....د و ه=2
ج.....ه=1	ج.....أ و ه=2
د.....أ و ب=1	د.....ب=1
ه.....ب و ج=2	ه.....ج=1

✓ المكانة الإجتماعية

ومن خلال الد... وهذا يعني أن أ له علاقة أحادية الجانب مع شخصين مختلفين هما ج و د، أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط هو د بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و ه، وهو ما يعني أن ب له علاقة

تبادلية مع شخص واحد فقط هو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو هـ. أما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على العنصر هـ، بينما تم إختياره من طرف كل من أ و هـ، مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية مع عنصر واحد هو هـ وعلاقة من جانب واحد مع العنصر أ، وقد وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب بينما تم إختياره من طرف ب، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ. وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصرين ب و ج بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر الأخير هـ له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب.

وبالموازاة، فقد بينت الشواهد الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الخامس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق الجدول رقم (08) ص(440)

✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):	✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفويا):
أ.....د=1	أ.....ج=1
ب.....د و هـ=2	ب.....د=1
ج.....أ و هـ=2	ج.....هـ=1
د.....ب=1	د.....أ و ب=2
هـ.....ج=1	هـ.....ب و ج=2

✓ المكانة الإجتماعية

وبالنظر إلى الـ

ج، بينما يبين الجدول عموديا أنه تم إختياره من قبل د وهذا يعني أن أ له علاقة من جانب واحد مع شخص واحد هو د. أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط هو د بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و هـ، وهو ما يعني أن ب له علاقة تبادلية مع شخص واحد فقط هو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو هـ. أما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على هـ بينما تم إختياره من طرف كل من أ و هـ، مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد هو هـ وعلاقة من جانب واحد مع العنصر هو د. وقد وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب، بينما تم إختياره من طرف ب، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ. وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصرين ب و ج، بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر الأخير هـ له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب.

بينما وضحت المعطيات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيوومترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال السادس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (09) ص 440)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ج=1	أ.....د=1
ب.....د=1	ب.....د و هـ=2
ج.....هـ=1	ج.....أ و د=2
د.....أ و ب و ج=3	د.....ب=1
هـ.....ب=1	هـ.....ج=1

✓ المكانة الإجتماعية

وهنا يبين الجدول رقم (09)، نجد أن العنصر أ إختار للعنصر ج، بينما تم إختياره من قبل د وهذا يعني أن أ له علاقة أحادية الجانب مع شخصين مختلفين هما ج و د. أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط هو د بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و هـ، وهو ما يعني أن ب له علاقة تبادلية مع شخص واحد فقط هو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو هـ. أما ج فقد وقع إختياره وفقاً للجدول على العنصر هـ بينما تم إختياره من طرف كل من أ و هـ، مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد هو هـ وعلاقة من جانب واحد مع العنصر أ. وقد وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب بينما تم إختياره من طرف ب، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ. كما يبين الجدول أن العنصر هـ قام بإختيار العنصرين ب بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر هـ له إختيار من جانب واحد مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب.

وأخيراً، بينت البيانات الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيوومترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال السابع يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (10) ص 441)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ج=1	أ.....ب و د=2
ب.....أ و د=2	ب.....د و هـ=2
ج.....هـ=1	ج.....أ و هـ=2
د.....أ و ب=2	د.....ب=1
هـ.....ب و ج=2	هـ.....ج=1

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

من خلال الجدول رقم (10)، يمكننا أن نلاحظ إختيار العنصر أ للعنصر ج، بينما تم إختياره من قبل ب و د، وهذا يعني أن أ له علاقة أحادية الجانب مع شخصين مختلفين هما ب و د. أما العنصر ب فقد إختار شخصين هما أ و د بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و هـ، وهو ما يعني أن ب له علاقة تبادلية مع شخص واحد فقط هو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو هـ. أما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على العنصر هـ بينما تم إختياره من طرف كل من أ و هـ مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد هو هـ وعلاقة من جانب واحد مع العنصر أ. وقد وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب بينما تم إختياره من طرف ب، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ. وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصرين ب و ج بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده، مما يعني أن العنصر هـ له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب.

وفيما يلي الشكل رقم (25) - الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة الأولى:



■ دليل الشكل البياني:

✓ التفصيلات الشخصية للفاعل.

✓ تفصيلات الآخرين للفاعل.

2- تجانس الجماعة:

وفي هذا الصدد، يمكن القول أن المعنى من وحدة التصور الناتج عن تجانس الجماعة هو توحيد الثقافة والقيم والإتجاهات والسلوكيات والممارسات إتجاه قضايا عامة للمؤسسة حتى نظرتهم لقضايا ومشكلات المؤسسة تكون متوافقة الى حد بعيد وهذا ما ينطبق على كل المجموعات التي تمتاز بالتجانس بين أفرادها وهذا ما نوضحه في كل المجموعات العشرة التالية:

*تجانس الجماعة: يطرح مشكلات تتعلق بوحدة التصور وحل مشكلات المؤسسة.

$$\text{تجانس الجماعة} = 8 - (\text{عدد الإختيارات المتبادلة}) = 0,8 *$$

$$(\text{عدد الإختيارات المباشرة}) *$$

$$\text{تجانس الجماعة} = 8 - (\text{عدد الإختيارات المتبادلة}) = 0,4 *$$

$$(\text{عدد الإختيارات في الإتجاهين}) **$$

✓ ملاحظة. 311

* بمقارنة النتيجةتين نتضح الاختلافات الآتية:

أ- تفيد النتيجة الأولى بوجود درجة عالية من التجانس.

ب- تعكس النتيجة الثانية درجة متوسطة إلى منخفضة من التجانس.

ومن اللافت للنظر أن المجموعة الأولى قيست الإنجذابات على أساس توفر سمة العمل لدى

شخص أكثر من سواه . ولقد دلت معطيات الج داول (4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) عن غياب المركزية والقطبية، الشيء الذي يؤكد إنتشار هذه السمة بدرجات متفاوتة على سلم يمتد من 0 إلى 5.

* 311- عدد الإختيارات المباشرة: ع = ن (ن - 1) ، حيث أن ن = عدد الأفراد

*2 عدد الإختيارات في الإتجاهين = عدد الإختيارات المباشرة **

3- درجة مركزية الاختيارات المتبادلة:

12,5	=	100	=	100 * 1	=
8		8			
25	=	200	=	100 * 2	=
8		8			

المجموع = (1 * 12,5) + (2 * 25) = 50 + 12,5 = 62,5 أي 63 %.

✓ ملاحظة: الاختيارات < 2 = 0

4- إستنتاجات حول إستجابات أفراد المجموعة الأولى:

بالنظر إلى عدد الاختيارات المتبادلة توصلت الدراسة إستنادا إلى إستجابات أفراد العينة إلى إقرار مايلي:

أ - إرتفاع درجة العمل الجماعي. —

ب - توفر درجة عالية من الوقت المتاح للمشاركة في مناقشات الجماعة وتقديم الإقتراحات الملائمة.

ج- تعزيز أداء الفريق من طرف أعضائه.

د- وجود إنسياب من للمعلومات بين أعضاء الفريق.

هـ - يتمتع الأعضاء بالإستقلالية في أعمالهم وقراراتهم.

ب- عرض البيانات الميدانية للمجموعة الثانية:

1- الاختيارات السوسيوومترية للفاعلين:

أما بالنسبة للشواهد الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيوومترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الأول يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (11) ص 441)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقيا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ج=1	أ.....د=1
ب.....د=1	ب.....د و هـ=2
ج.....هـ=1	ج.....أ و هـ=2
د.....أ و ب=2	د.....ب=1
هـ.....ب و ج=2	هـ.....ج=1

✓ المكانة الإجت

عيب الجدول
إختار ج بينما تم إختياره من قبل د وهذا ما يمكن القول من خلاله أن العنصر أ له علاقة أحادية مع

شخصين مختلفين هما ج و د. كما إختار العنصر ب شخص واحد فقط هو د، بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و هـ، وهو ما يعني أن ب كان له إختيار متبادل مع شخص واحد فقط وهو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو هـ. أما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على هـ، بينما تم إختياره من طرف كل من أ و هـ مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية مع عنصر واحد هو هـ وعلاقة من جانب واحد مع العنصر أ. وقد وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب بينما تم إختياره من طرف ب، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ. وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصرين ب و ج، بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر الأخير هـ له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب.

أما فيما يتعلق بالبيانات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الثاني يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (12) ص 442)

✓ التفضيلات الشخصية (أفقيا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ج= 1	أ.....د= 1
ب.....د= 1	ب.....د و هـ= 2
ج.....هـ= 1	ج.....أ و هـ= 2
د.....أ و ب= 2	د.....ب= 1
هـ.....ب و ج= 2	هـ.....ج= 1

✓ المكانة الإجتماع

وأما عن رغبة الإ
وقد تم إختياره من قبل د ومن هذا فالعنصر أ له علاقة أحادية مع شخصين مختلفين هما ج و د. وقد قام العنصر ب بإختيار شخص واحد فقط هو د بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و هـ، وهو ما يعني أن ب كان له إختيار متبادل مع شخص واحد فقط هو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو هـ. وأما ج فقد أقدم وفقا للجدول على إختيار العنصر هـ، بينما تم إختياره من طرف كل من أ و هـ، مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد هو هـ وعلاقة من جانب واحد مع العنصر أ. بينما وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب في حين تم إختياره من طرف العنصر ب، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ. وفي نفس الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصرين ب و ج بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر الأخير هـ له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر هـ.

بينما وضحت الشواهد الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيوومترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الثالث يمكن تحديد الفاعلون وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (13) ص 442)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ج=1 ب.....د=1 ج.....هـ=1 د.....أ و ب=2 هـ.....ب و ج=2	أ.....د=1 ب.....د و هـ=2 ج.....أ و هـ=2 د.....ب=1 هـ.....ج=1

✓ المكانة

من خلال الجدول رقم (13)، نجد أن العنصر أ إختار ج بينما تم إختياره من قبل د ومن هذا فالعنصر أ له علاقة أحادية مع شخصين مختلفين هما ج و د. وقد إختار العنصر ب شخص واحد فقط هو د بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و هـ، وهو ما يعني أن ب كان له إختيار متبادلة مع شخص واحد فقط هو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو هـ. أما ج فقد أقدم وفقاً للجدول على إختيار العنصر هـ بينما تم إختياره من طرف كل من أ و هـ، مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد هو هـ وعلاقة من جانب واحد مع العنصر أ. بينما وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب، في حين تم إختياره من طرف العنصر ب، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ. وفي نفس الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصرين ب و ج بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر الأخير هـ له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب.

أما فيما يخص المعطيات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيوومترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الرابع يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (14) ص 443)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ج=1 ب.....د=1 ج.....هـ=1 د.....أ و ب=2 هـ.....ب و ج=2	أ.....د=1 ب.....د و هـ=2 ج.....أ و هـ=2 د.....ب=1 هـ.....ج=1

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

يبين الجدول رقم (14)، أن العنصر أ إختار ج بينما تم إختياره من قبل د ومما يعني أن العنصر أ له علاقة أحادية مع شخصين مختلفين هما ج و د. وقد إختار العنصر ب شخص واحد فقط هو د بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و ه، وهو ما يعني أن ب كان له إختيار متبادل مع شخص واحد فقط هو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو ه. أما ج فقد أقدم وفقا للجدول على إختيار العنصر ه بينما تم إختياره من طرف كل من أ و ه، مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية مع عنصر واحد هو ه وعلاقة من جانب واحد مع العنصر أ. بينما وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب في حين تم إختياره من طرف العنصر ب، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ، وفي نفس الجدول فإن العنصر ه قام بإختيار العنصرين ب و ج بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر الأخير ه له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب.

أما فيما يتعلق بالبيانات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الخامس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (15) ص 443)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ج=1	أ.....د=1
ب.....د=1	ب.....د و ه=2
ج.....ه=1	ج.....أ و ه=2
د.....أ و ب=2	د.....ب=1
ه.....ب و ج=2	ه.....ج=1

✓ المكانة الإجتماعية

أما في الجدول رقم (15)، نجد أن العنصر أ إختار ج في حين تم إختياره من قبل د. مما يعني أن هذا العنصر أ له علاقة أحادية مع شخصين مختلفين هما ج و د. كما إختار العنصر ب شخص واحد فقط هو د بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و ه، وهو ما يعني أن ب كان له إختيار متبادل مع شخص واحد فقط هو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو ه. أما ج فقد أقدم وفقا للجدول على إختيار العنصر ه بينما تم إختياره من طرف كل من أ و ه مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية مع عنصر واحد هو ه وعلاقة من جانب واحد مع العنصر أ، بينما وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب في حين تم إختياره من طرف العنصر ب، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين

العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ. وفي نفس الجدول فإن العنصر ه قام بإختيار العنصرين ب و ج بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر الأخير ه له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب.

كذلك، وضحت المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال السادس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (16) ص 444)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ج=1	أ.....د=1
ب.....د=1	ب.....د و ه=2
ج.....ه=1	ج.....أ و ه=2
د.....أ و ب=2	د.....ب=1
ه.....ب و ج=2	ه.....ج=1

✓ المكانة الإجتماعية

بينما عن رغبة

العنصر أ

إختار ج بينما تم إختياره من قبل د ومن هذا فالعنصر أ له علاقة أحادية مع شخصين مختلفين هما ج و د. وقد إختار العنصر ب شخص واحد فقط هو د، بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و ه، وهو ما يعني أن ب كان له إختيار متبادل مع شخص واحد فقط هو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو ه. أما ج فقد أقدم وفقاً للجدول على إختيار العنصر ه بينما تم إختياره من طرف كل من أ و ه، مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية مع عنصر واحد وهو ه وعلاقة من جانب واحد مع العنصر أ، بينما وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب في حين تم إختياره من طرف العنصر ب، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ. وفي نفس الجدول فإن العنصر ه قام بإختيار العنصرين ب و ج بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر الأخير ه له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب.

أما بالنسبة للشواهد الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال السابع يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (17) ص 444)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ج=1	أ.....د=1
ب.....د=1	ب.....د و ه=2
ج.....ه=1	ج.....أ و ه=2
د.....أ و ب=2	د.....ب=1
ه.....ب و ج=2	ه.....ج=1

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

أما الجدول رقم (17)، فقد قام العنصر أ بإختار ج، بينما تم إختياره من قبل د ومن هذا فالعنصر أ له علاقة أحادية مع شخصين مختلفين هما ج و د. كما نجد أن العنصر ب قد إختار شخص واحد فقط هو د بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و ه، وهو ما يعني أن ب كان له إختيار متبادل مع شخص واحد فقط هو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر هو ه، بينما أقدم العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العنصر ه في الوقت الذي تم إختياره من طرف كل من أ و ه، مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد هو ه وعلاقة من جانب واحد مع العنصر أ. بينما وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ب في حين تم إختياره من طرف العنصر ب، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ. وفي نفس الجدول فإن العنصر ه قام بإختيار العنصرين ب و ج بينما تم إختياره من طرف العنصر ج وحده مما يعني أن العنصر الأخير ه له علاقة تبادلية مع العنصر ج وعلاقة من جانب واحد فقط مع العنصر ب.

وفيما يلي الشكل رقم (26) - الرسم البياني للاختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة الثانية:

▪ دليل الشكل البياني:

✓  التفضيلات الشخصية للفاعل.

✓  تفضيلات الآخرين للفاعل.

2- تجانس الجماعة:

*تجانس الجماعة: يطرح مشكلات تتعلق بوحدة التصور وحل مشكلات المؤسسة

$$\text{تجانس الجماعة} = 7 \text{ (عدد الاختيارات المتبادلة)} = 0,7 *$$

$$\text{تجانس الجماعة} = 7 \text{ (عدد الاختيارات المتبادلة)} = 0,35 *$$

$$20 \text{ (عدد الاختيارات في الإتجاهين)} **$$

* بمقارنة النتيجةتين نتضح أن النتيجة الأولى مرتفعة من التجانس.

أ- تفيد النتيجة الأولى درجة مرتفعة من التجانس.

ب- تعكس النتيجة الثانية درجة منخفضة إلى متوسطة من التجانس.

ومن اللافت للنظر أن المجموعة ال ثانية قيسـت الإـنـجـذابـات على أساس توفر سمة المسؤولية الجماعية لدى شخص أكثر من سواه . ولقد دلت معطيات الجد اول (11، 12، 13، 14، 15، 16، 17) عن غياب المركزية والقطبية، الشيء الذي يؤكد إنتشار هذه السمة بدرجات متفاوتة على سلم يمتد من 0 إلى 5.

3- درجة مركزية الاختيارات المتبادلة:

$$\frac{14,28}{7} = \frac{100}{7} = \frac{100 * 1}{7} =$$

$$\frac{28,57}{7} = \frac{200}{7} = \frac{100 * 2}{7} =$$

$$\text{المجموع} = (1 * 14,28) + (2 * 28,57) = 71,42 \% \text{ أي } 71 \%.$$

✓ ملاحظة: الاختيارات $0 = 2 <$

4- إستنتاجات حول إستجابات أفراد المجموعة الثانية:

بالنظر إلى عدد الاختيارات المتبادلة توصلت الدراسة إستنادا إلى إستجابات أفراد العينة إلى إقرار ما يلي:

- أ- درجة عالية من إنـدماـج العاـمـلـين بالمؤسسة.
- ب- درجة عالية من التفاعل والتعاون الجماعي لتسيير أمور المؤسسة.
- ج- تعزيز مبدأ الإحترام المتبادل بين أعضاء الفريق.

- د- تمتع أعضاء الفريق بالمسؤولية الجماعية في أداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم.
هـ- وضوح الرسالة الإتصالية بين أعضاء الفريق.

ج- عرض البيانات الميدانية للمجموعة الثالثة:

1- الاختيارات السوسيوومترية للفاعلين:

فيما يخص الشواهد الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيوومترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الأول يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (18) ص 445)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب=1	أ.....ب و ج و د و هـ=4
ب.....أ و ج=2	ب.....أ و ج=2
ج.....أ و ب و هـ=3	ج.....ب و د=2
د.....أ و ج و هـ=3	د.....=1
هـ.....أ=1	هـ.....ج و د=2

✓ المكانة الإجتماعية

يظهر الجدول

ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وكان محل إختيار أحادي من طرف باقي أعضاء الجماعة. وقد إختار العنصر ب كل من أ و ج وهما نفس الشخصين اللذان إختاراه مما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ج. وفي الوقت الذي أقدم فيه العنصر ج وفقاً للجدول على إختيار العناصر أ و ب و هـ بينما تم إختياره من طرف كل من ب و د مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار من جانب واحد للعنصر أ كما كان محل إختيار أحادي من طرف العنصر د. أما العنصر د فقد وقع إختياره على كل من أ و ج و هـ في حين لم يكن محل أي إختيار، فالعنصر د هنا له إختيارات من جانب واحد فقط مع العناصر أ و ج و هـ. وفي نفس الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر أ بينما تم إختياره من طرف العنصر ج و د مما يعني أن العنصر هـ له إختيار من جانب واحد فقط مع العنصر أ، كما كان محل إختيار أحادي من طرف كل من ج و د.

أما فيما يتعلق بالمعطيات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيوومترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الثاني يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (19) ص 444)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب=1	أ.....ب و ج و د و هـ=4
ب.....أ و ج=2	ب.....أ و ج=2
ج.....أ و ب=2	ج.....ب=1
د.....أ=1	د.....=0
هـ.....أ=1	هـ.....=0

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

يظهر الجدول رقم (19)، أن العنصر أ إختار ج فقط بينما تم إختياره من قبل كل أعضاء المجموعة ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وإختيار أحادي من طرف باقي أعضاء المجموعة وهم ج و د و هـ. وأما العنصر ب فقد وقع إختياره على كل من أ و ج وهما نفس الشخصين اللذان فضلاه وهو ما يعني أن ب كان له إختياران متبادلان مع كل من أ و ج، وبدوره أقدم العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العنصرين أ و ج وهما نفس الشخصين اللذان قاما بإختياره مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من العنصرين أ و ب. وقد إختار العنصر د العنصر أ في حين لم يكن محل إختيار أي طرف من المجموعة، فالعنصر د هنا لا يحظى بأي علاقة تبادلية بينه وبين عانصر المجموعة وله فقط إختيار من جانب واحد فقط مع العنصر أ. كما يظهر الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر أ ولم يتم إختياره من أي عنصر مما يعني أن العنصر هـ له إختيار من جانب واحد فقط مع العنصر أ.

أما بالنسبة للبيانات الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الثالث يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسمائهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (20) ص 446)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب و ج = 2	أ.....ب و ج و د و هـ = 4
ب.....أ و ج = 2	ب.....أ و ج = 2
ج.....أ و ب = 2	ج.....أ و ب و د = 3
د.....أ و ج و هـ = 3	د..... = 0
هـ.....أ = 1	هـ.....د = 1

✓ المكانة الإ

من خلال تم إختياره من قبل كل أعضاء المجموعة ومن هذا فالعنصر أ له مكانة خاصة بين أعضاء المجموعة نظرا لوجود تبادل في الإختيار بينه وبين العنصرين ب و ج، كما حظي بإختيار أحادي من طرف كل من د و هـ. وقد قام العنصر ب بإختيار كل من أ و ج وهما نفس الشخصين اللذان حظي بإختيارهما أ ما يعني أن ب له إختيارين متبادلين مع شخصين أ و ج. أما ج فقد أقدم وفقا للجدول على إختيار العنصرين أ و ب بينما

تم إختياره من طرف كل من أ و ب و د مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية مع العنصرين أ و ب وعلاقة من جانب واحد مع العنصر د، وقد وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ج و ه في حين لم يتم إختياره من طرف أي من أعضاء المجموعة، فالعنصر د وله علاقة من جانب واحد فقط مع العناصر أ و ج و ه. وفي نفس الجدول فإن العنصر ه إختيار العنصر أ بينما تم إختياره من طرف العنصر د وحده مما يعني أن العنصر الأخير ه له علاقة من جانب واحد فقط مع العناصر أ و ه. كذلك عند فحصنا للجدول رقم (21) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الرابع يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (21) ص 446)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب=1	أ.....ب و د و ه=3
ب.....أ و ج=2	ب.....أ و ج=2
ج.....ب=1	ج.....ب=1
د.....أ و ه=2	د.....=00
ه.....أ=1	ه.....د=1

✓ المكانة الإجتد

من خلال المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الرابع يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه ومن هذا فالعنصر أ له علاقة تبادلية مع العنصر ب وإختيار أحادي من شخصين مختلفين هما د و ه. وقد إختار العنصر ب شخصين وهما أ و ج بينما تم إختياره من قبل شخصين هما أ و ج وهو ما يعني أن ب كان له إختيار متبادل مع شخصين وهما أ و ج، كما يظهر الجدول أن ج قد أقدم على إختيار العنصر ب وهو نفس العنصر الذي تم إختياره من طرفه مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية مع عنصر واحد وهو ب، وقد وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ه في حين لم يتم إختياره من طرف أي عنصر، فالعنصر د هنا له علاقة من جانب واحد مع العنصرين أ و ه، وفي نفس الجدول فإن العنصر ه قام بإختيار العنصر أ بينما تم إختياره من طرف العنصر د وحده مما يعني أن العنصر الأخير ه له جانب واحد فقط مع العنصرين أ و ه.

بينما عند فحصنا للجدول رقم (22) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الخامس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (22) ص 447)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب=1	أ.....ب و د و ه=3
ب.....أ و ج=2	ب.....أ و ج=2
ج.....ب=1	ج.....ب و د=2
د.....أ و ج=2	د.....=00
ه.....أ=1	ه.....=00

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

يوضح الجدول رقم (22)، أن العنصر أ قام بإختيار ب بينما تم إختياره من قبل ب و د و ه فهو بذلك له إختيار متبادل مع الشخص ب وتم إختياره من جانب واحد من قبل كل من د و ه، وقد إختار العنصر ب شخصين وهما أ و ج وتم إختياره من قبل نفس الشخصين وهو ما يعني أن ب له إختيارين متبادلين مع الشخصين أ و ب. أما ج فقد إختار وفقا للجدول العنصر ب بينما تم اختياره من طرف كل من ب و ه مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية مع عنصر واحد وهو ب وعلاقة من جانب واحد مع العنصر ه. في حين وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ج في حين لم يتم إختياره من طرف أي عنصر من أعضاء المجموعة، فالعنصر د هنا لا يملك أي إختيار تبادلي بينه وبين عناصر المجموعة وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ و ج. وفي ذات الجدول نجد أن العنصر ه قام بإختيار العنصر أ بينما لم يكن محل إختيار أي من أعضاء المجموعة ج مما يدل أن العنصر ه له علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر أ.

أما فيما يتعلق بالجدول رقم (23) المتعلق بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال السادس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسمائهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (23) ص 447)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب و ج = 2	أ.....ب و د و ه = 3
ب.....أ و ج = 2	ب.....أ و ج = 2
ج.....ب = 1	ج.....أ و ب و د = 3
د.....أ و ج = 2	د.....= 00
ه.....أ = 1	ه.....= 00

✓ المكانة الإجتماعية

أما في الجدول رقم (25)، نجد أن العنصر أ إختار كل من ب و ج بينما تم إختياره من قبل ب و د و ه ومن هذا فالعنصر أ له إختيار تبادلي مع العنصر ب وإختيار أحادي مع ج في حين كان محل رغبة أحادية من طرف شخصين آخرين هما د و ه. وقد إختار العنصر ب شخصين وهما أ و ج بينما تم إختياره من قبل نفس الشخصين وهو ما يعني أن ب كان له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ب. وأما ج فقد أقدم وفقا للجدول على تفضيل العنصر ب فقط بينما تم إختياره من طرف كل من أ و ب و د مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية مع عنصر واحد وهو ب وعلاقة من جانب واحد مع العنصر أ كما كان محل إختيار من جانب واحد من طرف العنصر د، بينما وقع إختيار العنصر د

2- تجانس الجماعة:

*تجانس الجماعة: يطرح مشكلات تتعلق بوحدة التصور وحل مشكلات المؤسسة

$* = \frac{7}{10} = \frac{\text{تجانس الجماعة}}{\text{عدد الاختيارات المتاحة}}$	$* = \frac{7}{10} = \frac{\text{تجانس الجماعة}}{\text{عدد الاختيارات المتاحة}}$
$0,7 = \frac{7}{10} = \frac{\text{تجانس الجماعة}}{\text{عدد الاختيارات المتاحة}}$	$0,35 = \frac{7}{20} = \frac{\text{تجانس الجماعة}}{\text{عدد الاختيارات المتاحة في الإتجاهين}}$

* بمقا

أ- تفيد النتيجة الأولى درجة عالية من التجانس.

ب- تعكس النتيجة الثانية درجة منخفضة إلى متوسطة من التجانس.

ومن اللافت للنظر أن المجموعة 1 لثلاثة قيسات الإنجذابات على أساس توفر سمة المشاركة الاجتماعية والنفسية لدى شخص أكثر من سواه. ولقد دلت معطيات الجدول رقم (18، 19، 20، 21، 22، 23، 24) عن غياب المركزية والقطبية، الشيء الذي يؤكد إنتشار هذه السمة بدرجات متفاوتة على سلم يمتد من 0 إلى 5.

3- درجة مركزية الاختيارات المتبادلة:

$14.28 = \frac{100}{7} = \frac{100 * 1}{7}$	$28.57 = \frac{200}{7} = \frac{100 * 2}{7}$

$$\text{المجموع} = (1 * 14.28) + (2 * 28.57) = 71.42$$

✓ ملاحظة: الاختيارات $0 = 2 <$

4- إستنتاجات حول إستجابات أفراد المجموعة الثالثة:

بالنظر إلى عدد الإختيارات المتبادلة توصلت الدراسة إستنادا إلى إستجابات أفراد العينة إلى إقرار ما يلي:

أ- الإلتزام التام لأعضاء الفريق بالقيم الإجتماعية.

ب- الإحساس بالمسؤولية الجماعية والإلتزام بالقوانين وقرارات المؤسسة.

ج- الشعور بالإنتماء إلى الجماعة وتبادل المناسبات الإجتماعية بين أعضاء الفريق.

د- تشجيع العلاقات الإنسانية وخلق علاقات تبادلية بين العاملين.

هـ- تعزيز مبدأ المساندة الإجتماعية من خلال توفير الخدمات الإجتماعية الضرورية للعامل من قرض وسلفية والعلاج وغيرها من الإحتياجات الذاتية.

و- تعزيز مبدأ التقدير للمجهودات المبذولة من طرف الآخرين وتقوية مبدأ الإخلاص والجدية في العمل.

ز- التمتع بالثقة التنظيمية بين أعضاء الفريق والمؤسسة وخلق طقوس جماعية تدعم لقيم المجتمع المحلي وتوفير جو أسري متماسك.

م- السعي الجماعي إلى الإلتزام التنظيمي وخلق الألفة بين أعضاء الفريق.

د- عرض البيانات الميدانية للمجموعة الرابعة:

1- الإختيارات السوسيومترية للفاعلين:

أما بالنسبة للشواهد الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال الأول يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (25) ص 448)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقيا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ و ج= 2
ج.....أ و ب= 2	ج.....= 00
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

في هذا الجدول رقم (25) يظهر أن العنصر أ إختار ب بينما تم إختياره من طرف العنصرين ب و ج ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وكان محل إختيار أحادي من العنصر ج. وقد إختار العنصر ب زميله أ فيما كان محل إختيار من طرف كل من أ و ج مما يعني أن ب له إختيار متبادل مع العنصر أ وإختيار أحادي من العنصر ج، وفي الوقت الذي أقدم فيه العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العنصرين أ و ب بينما لم يتم إختياره من طرف أي من أعضاء المجموعة، حيث يمكن

القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار من جانب واحد للعنصرين أ وب. أما العنصر د فقد وقع إختياره على العنصر هـ، وهو نفس العنصر الذي قام بإختياره ، فالعنصر د هنا له إختيار تبادلي مع العنصر هـ، وفي نفس الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر د وهو نفس الشخص الذي كان محل إختياره مما يعني أن العنصر هـ له إختيار بتبادلي مع العنصر د. بينما بينت المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال الثاني يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (26) ص 449)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب و ج = 2	أ.....ب و ج = 2
ب.....أ و ج و د و هـ = 4	ب.....أ و ج = 2
ج.....أ و ب = 2	ج.....أ و ب = 2
د.....هـ = 1	د.....ب و هـ = 2
هـ.....د = 1	هـ.....ب و د = 2

✓ المكانة الإجتماعية

ففي هذا الجدول بين اللذان قاما بإختياره ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصرين ب و ج وكان محل إختيار أحادي من طرف باقي أعضاء الجماعة. وقد إختار العنصر ب كل من أ و ج وهما نفس الشخصين اللذان إختاراه مما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ج، وقد أقدم فيه العنصر ج بدوره على إختيار العناصر أ و ب مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية مع العنصرين اللذان بادلاه الإختيار، أما العنصرين د و هـ فقد تبادلا الإختيار فيما بينهما. فيما يخص الشواهد الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال الثالث يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (27) ص 449)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب و هـ = 2	أ.....ب و ج = 2
ب.....أ و ج و د و هـ = 4	ب.....أ و ج = 2
ج.....أ و ب = 2	ج.....ب = 1
د.....هـ = 1	د.....ب و هـ = 2
هـ.....د = 1	هـ.....أ و ب و د = 3

✓ المكانة الإجتماعية

في هذا الجدول (27) يظهر أن العنصر أ إختار ب و هـ بينما تم إختياره من قبل كل من ب و ج ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وإختيار أحادي للعنصر هـ وكان محل إختيار أحادي من طرف العنصر ج. أما العنصر ب فقد إختار كل عناصر المجموعة بينما تم تفضيله من طرف كل من أ و ج مما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ج وإختيار أحادي الجانب لباقي الأعضاء، في الوقت الذي أقدم فيه العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العنصرين أ و ب بينما تم إختياره من طرف العنصر ب ومما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار من جانب واحد للعنصر أ. أما العنصر د فقد وقع إختياره على عنصر وحيد وهو هـ في حين تم إختياره من طرف كل من ب و هـ، فالعنصر د هنا له إختيارات من جانب واحد فقط مع العناصر أ و ج و هـ. وفي ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر أ بينما تم إختياره من طرف العنصر ج و د مما يعني أن العنصر هـ له إختيار من جانب واحد فقط مع العنصر د كما كان محل إختيار أ و ب و د، فالعنصر هـ يحظى بإختيار متبادل مع د وإختيارات أحادية الجانب من طرف كل من أ و هـ.

أما بالنسبة للبيانات الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال الرابع يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (28) ص 450)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ و ج و هـ= 3	ب.....أ و ج= 2
ج.....أ و ب= 2	ج.....ب= 1
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....ب و د= 2

✓ المكانة الإجتماعية

في هذا الجدول (28) يظهر أن العنصر أ إختار ب بينما تم إختياره من قبل كل ب و ج ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وكان محل إختيار أحادي من طرف ج. أما العنصر ب فقد إختار كل من أ و ج وهما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ج بالإضافة إلى إختياره أحاديا العنصر هـ، في حين أقدم العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العناصر أ و ب بينما تم إختياره من طرف ب ومما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار

من جانب واحد للعنصر أ. أما العنصر د فقد وقع إختياره على العنصر هـ، وهو نفس العنصر الذي كان محل إختياره فالعنصر د هنا له إختيار متبادل مع العنصر هـ، كما قام العنصر هـ بإختيار العنصر د بينما تم إختياره من طرف العنصر ب و د مما يعني أن العنصر هـ كان محل إختيار أحادي من طرف ب إلى جانب الإختيار المتبادل مع د.

كذلك وضحت البيانات الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال الخامس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماءهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (29) ص (450))

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب=1	أ.....ب و ج=2
ب.....أ و ج=2	ب.....أ و ج=2
ج.....أ و ب=2	ج.....ب=1
د.....هـ=1	د.....هـ=1
هـ.....د=1	هـ.....د=1

✓ المكانة الإجتماعية

في هذا الجدول رقم (29) يظهر أن العنصر أ إختار ب بينما تم إختياره من قبل كل من ب و ج ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وكان محل إختيار أحادي من طرف ج، أما العنصر ب فقد فضل كل من أ و ج وهما نفس الشخصين اللذان إختاراه مما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ج. وفي الوقت الذي أقدم فيه العنصر ج وفقاً للجدول على إختيار العناصر أ و ب بينما تم إختياره من طرف ب مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار من جانب واحد للعنصر أ، وفي نفس الجدول فإن العنصرين د و هـ قاما بإختيار متبادل بينهما.

أما فيما يخص المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال السادس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماءهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (30) ص (451))

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب=1	أ.....ب و ج=2
ب.....أ و ج و هـ=3	ب.....أ و ج=2
ج.....أ و ب=2	ج.....ب=1
د.....هـ=1	د.....هـ=1
هـ.....د=1	هـ.....ب و د=2

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

في هذا الجدول رقم (30) يظهر أن العنصر أ إختار ب بينما تم إختياره من قبل كل ب و ج، فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وكان محل إختيار أحادي من طرف العنصر ج، وقد إختار العنصر ب كل من أ و ج و ه وهما نفس الشخصين اللذان إختاراه مما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ج إلى جانب إختيار أحادي للعنصر هـ. وفي الوقت الذي أقدم فيه العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العناصر أ و ب بينما تم إختياره من طرف ب مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار من جانب واحد للعنصر ج من طرف أ. أما العنصر د فقد وقع إختياره على هـ وهو نفس العنصر الذي كان محل إختياره، فالعنصر د هنا له إختيار متبادل مع هـ إلى جانب إختيار من جانب واحد فقط من طرف العنصر ب. وفي نفس الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر د بينما تم إختياره من طرف العنصرين ب و د مما يعني أن العنصر هـ له إختيار من جانب واحد فقط مع العنصر ب كما كان محل إختيار متبادل من طرف د. أما بالنسبة للمعطيات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال السابع يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالتالي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (31) ص 451)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقيًا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ و ج و ه= 3	ب.....أ و ج= 2
ج.....أ و ب= 2	ج.....ب= 1
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....ب و د= 2

✓ المكانة الإجتماعية

في هذا الجدول رقم (31)، يظهر أن العنصر أ إختار ب بينما تم إختياره من قبل كل من ب و ج ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وكان محل إختيار أحادي من طرف العنصر ج، وقد إختار العنصر ب كل من أ و ج و ه فيما تم تفضيله من طرف الشخصين أ و ج مما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ج إضافة إلى إختيار أحادي للعنصر هـ. وقد أقدم العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العناصر أ و ب وهما نفس العنصران اللذان قاما بإختياره ، ومن هنا يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار من جانب واحد للعنصر أ، أما العنصر د فقد وقع إختياره على هـ وهو العنصر الوحيد الذي بادله الإختيار ، وفي نفس

الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر د بينما تم إختياره من طرف العنصر ب و د مما يعني أن العنصر هـ له إختيار من جانب واحد فقط مع العنصر ب، كما كان محل إختيار متبادل مع العنصر د.

وفيما يلي الشكل رقم (28) - الرسم البياني للإختيارات السوسيو مترية للفاعلين ضمن المجموعة الرابعة:

▪ دليل الشكل البياني:

✓ ☒ التفضيلات الشخصية للفاعل.

✓ ☐ تفضيلات الآخرين للفاعل.

2- تجانس الجماعة:

*تجانس الجماعة: يطرح مشكلات تتعلق بوحدة التصور وحل مشكلات المؤسسة

$$\text{تجانس الجماعة} = \frac{8 - (\text{عدد الإختيارات المتبادلة})}{8} = 0,8 *$$

$$\text{تجانس الجماعة} = \frac{8 - (\text{عدد الإختيارات المتبادلة})}{20 (\text{عدد الإختيارات في الإتجاهين})} = 0,4 **$$

* بمقارنة النتائج

أ- تفيد النتيجة الأولى درجة عالية من التجانس.

ب- تعكس النتيجة الثانية درجة متوسطة إلى منخفضة من التجانس.

ومن اللافت للنظر أن المجموعة ال رابعة قيست الإنجذابات على أساس توفر الكفاء التنظيمية والمتخصصة لدى شخص أكثر من سواه . ولقد دلت معطيات الجدول رقم (25، 26، 27، 28، 29، 30، 31) عن غياب المركزية والقطبية، الشيء الذي يؤكد إنتشار هذه السمة بدرجات متفاوتة على سلم يمتد من 0 إلى 5.

3- درجة مركزية الاختيارات المتبادلة:

$= \frac{100}{12.5} = 100 * 1 =$	
o	o
$25 = \frac{200}{8} = 100 * 2 =$	
8	8

المجموع = (1 * 12.5) + (2 * 25) = 50 +

✓ ملاحظة: الاختيارات < 2 = 0

4- إستنتاجات حول إستجابات أفراد المجموعة الرابعة:

بالنظر إلى عدد الاختيارات المتبادلة توصلت الدراسة إستنادا إلى إستجابات أفراد العينة إلى إقرار ما يلي:

أ- جودة ونوعية في تقديم الخدمات إتجاه الزبائن والعملاء.

ب- كسب رضا الزبائن والعملاء وإسعادهم.

ج- التمتع بالتميز في الأداء والإبداع التنظيمي والفعالية.

د- المشاركة في إتخاذ القرارات تتعلق بالمؤسسة.

هـ- إعتداد سياسة الجودة الشاملة كمنهج لتحقيق الكفاءة الإقتصادية.

و- الإهتمام بالكفاءة التنظيمية والمتخصصة لأداء الأعمال.

ز- التقليل من مركزية السلطة المفردة لأعضاء الفريق.

هـ- عرض البيانات الميدانية للمجموعة الخامسة:

1- الاختيارات السوسيومترية للفاعلين:

بينت البيانات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال

الأول يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت

عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (32) ص 452)

✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):	✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقيا):
أ.....ب و ج = 2	أ.....ب = 1
ب.....أ و ج = 2	ب.....أ = 1
ج..... = 00	ج.....أ و ب = 2
د.....هـ = 1	د.....هـ = 1
هـ..... = 1	هـ..... = 1

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

يظهر في هذا الجدول رقم (32) أن العنصر أ إختار ب بينما تم إختياره من قبل كل من ب و ج ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وكان محل إختيار أحادي من طرف ج، وقد إختار العنصر ب زميله أ بينما تم إختياره من طرف ج مما يعني أن ب له إختيار متبادل مع أ هما أ وإختيار من جانب واحد من طرف العنصر ج. في الوقت الذي أقدم فيه العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العناصر أ و ب ولم يتم إختياره من طرف أي عنصر مما يمكن القول أن العنصر ج له إختيار من جانب واحد للعنصرين أ و ب. وأما العنصرين د و ه فقد قام بتفضيل بعضهما البعض مشكلان بذلك علاقة تبادلية فيما بينهما.

فيما يتعلق بالشواهد الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال الثاني يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (33) ص 452)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقيا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب و ج = 2	أ.....ب و ج = 2
ب.....أ و ج و د و ه = 4	ب.....أ و ج = 2
ج.....أ و ب = 2	ج.....أ و ب = 2
د.....ه = 1	د.....ب و ه = 2
ه.....د = 1	ه.....ب و د = 2

✓ المكانة الإجتماعية

أما في هذا الجدول رقم (33)، يظهر أن العنصر أ إختار ب و ج، ومن نفس العنصرين اللذين قاما بإختياره ومن هذا فالعنصر أ له إختياران متبادلان مع العنصرين ب و ج، وقد إختار العنصر ب كل أفراد المجموعة بينما تم تفضيله من قبل أ و ج مما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ج وإختيار من جانب واحد لباقي العناصر . وفي الوقت الذي أقدم فيه العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العناصر أ و ب وهما نفس العنصران اللذان قاما بتفضيله مما يمكن القول أن العنصر ج له

علاقة تبادلية من عنصرين هما أ و ب. أما العنصر د فقد وقع إختياره على العنصر هـ في حين تم إختياره من قبل كل من ب و هـ مما يعني أن د له وقع عليه إختيار من جانب واحد من طرف ب إلى جانب إختيار متبادل مع هـ، وفي نفس الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر د بينما تم إختياره من طرف العنصر ب و د مما يعني أن العنصر هـ له إختيار من جانب واحد فقط مع العنصر ب كما كان محل إختيار أحادي من طرف ب.

فيما يخص المعطيات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال الثالث يمكن تحديد الفاعلون وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (34) ص 453)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب و هـ = 2	أ.....ب و ج = 2
ب.....أ و ج و د و هـ = 4	ب.....أ و ج = 2
ج.....أ و ب = 2	ج.....ب = 1
د.....هـ = 1	د.....ب و هـ = 2
هـ.....د = 1	هـ.....أ و ب و د = 3

✓ المكانة الإجتد

في هذا الجدول نرى أن العنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وكان محل إختيار أحادي من طرف العنصر ج، وقد إختار العنصر ب كل أفراد المجموعة بينما تم تفضيله من قبل أ و ج مما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ وجود إختيار أحادي لباقي أفراد المجموعة . وفي الوقت الذي أقدم فيه العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العناصر أ و ب بينما تم إختياره من طرف ب مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار من جانب واحد للعنصر أ. أما العنصر د فقد وقع إختياره على هـ في حين كان محل إختيار العنصرين ب و هـ، فالعنصر د هنا له إختيار متبادل مع هـ وتفضيل من جانب واحد فقط مع العنصر ب، وفي نفس الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر د بينما تم إختياره من طرف العناصر أ و ب و د مما يعني أن العنصر هـ له إختيار متبادل مع زميله د وإختيار من جانب واحد من طرف كل من أ و ب و د.

وضحت البيانات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال الرابع يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (35) ص 453)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب = 1	أ.....ب و ج = 2
ب.....أ و ج و هـ = 3	ب.....أ و ج = 2
ج.....أ و ب = 2	ج.....ب = 1
د.....هـ = 1	د.....هـ = 1
هـ.....د = 1	هـ.....ب و د = 2

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

في هذا الجدول رقم (35)، يظهر أن العنصر أ إختار ب بينما تم إختياره من قبل كل من ب و ج ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وكان محل إختيار أحادي من طرف ج. وقد إختار العنصر ب كل من أ و ج و ه بينما تم إختياره من قبل أ و ج مما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ج وإختيار من جانب واحد للعنصر ه. وفي الوقت الذي أقدم فيه العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العناصر أ و ب بينما تم إختياره من طرف كل ب فقط مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار من جانب واحد للعنصر أ، أما العنصر د فقد وقع إختياره على ه وهو العنصر الوحيد الذي بادله الإختيار، فالعنصر د هنا له إختيار متبادل مع ه، وفي نفس الجدول فإن العنصر ه قام بإختيار العنصر د بينما تم إختياره من طرف العنصر ب و د مما يعني أن العنصر ه له إختيار من جانب واحد فقط مع العنصر ب كما له إختيار متبادل مع د.

فيما يتعلق بالبيانات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال الخامس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (36) ص 454)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب=1	أ.....ب و ج=2
ب.....أ و ج=2	ب.....أ و ج=2
ج.....أ و ب=2	ج.....ب=1
د.....ه=1	د.....ه=1
ه.....د=1	ه.....د=1

✓ المكانة الإجتماعية

في هذا الجدول رقم (36)، يظهر أن العنصر أ إختار ب بينما تم إختياره من قبل كل من ب و ج ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وكان محل إختيار أحادي من طرف ج، وقد إختار العنصر ب كل من أ و ج وهما نفس الشخصين اللذان إختاراه مما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ج. وفي الوقت الذي أقدم فيه العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العناصر أ و ب بينما تم إختياره من طرف ب مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار من جانب واحد للعنصر أ، أما العنصر د فقد وقع إختياره على ه وهو نفس الشخص الذي بادله الإختيار.

أما فيما يتعلق الشواهد الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال السادس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (37) ص 454)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج = 2
ب.....أ و ج و هـ = 3	ب.....أ و ج = 2
ج.....أ و ب = 2	ج.....ب = 1
د.....هـ = 1	د.....هـ = 1
هـ.....د = 1	هـ.....ب و د = 2

✓ المكانة الإجتماعية

في هذا الجدول رقم (37)، يظهر أن العنصر ب اختار ب بينما تم إختياره من بين ب و ج ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وكان محل إختيار أحادي من طرف ج، وقد إختار العنصر ب كل من أ و ج و هـ وهما نفس الشخصين اللذان إختاراه مما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ج وإختيار أحادي للعنصر هـ. وفي الوقت الذي أقدم فيه العنصر ج وفقاً للجدول على إختيار العناصر أ و ب بينما تم إختياره من طرف من ب فقط مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار من جانب واحد للعنصر أ، أما العنصر د فقد وقع إختياره على هـ وهو نفس العنصر الذي بادله الإختيار، فالعنصر د هنا له إختيار متبادل مع هـ فقط. وفي نفس الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر د بينما تم إختياره من طرف العنصر ب و د مما يعني أن العنصر هـ له إختيار من جانب واحد فقط مع العنصر ب إلى جانب إختيار متبادل مع د.

بينما عند فحصنا للجدول رقم (38) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال السابع يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (38) ص 455)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج = 2
ب.....أ و ج و هـ = 3	ب.....أ و ج = 2
ج.....أ و ب = 2	ج.....ب = 1
د.....هـ = 1	د.....هـ = 1
هـ.....د = 1	هـ.....ب و د = 2

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

في هذا الجدول رقم (38)، يظهر أن العنصر أ إختار ب بينما تم إختياره من قبل ب و ج ومن هذا فالعنصر أ له إختيار متبادل مع العنصر ب وكان محل إختيار أحادي من طرف ج، وقد إختار العنصر ب كل من أ و ج وهما نفس الشخصين اللذان إختاراه، إضافة إلى ه مما يعني أن ب له إختياران متبادلان مع شخصين هما أ و ج وتفضيل من جانب واحد للعنصر ه. وفي الوقت الذي أقدم فيه العنصر ج وفقا للجدول على إختيار العناصر أ و ب، وبينما تم إختياره من طرف ب فقط مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار من جانب واحد للعنصر أ، أما العنصر د فقد وقع إختياره على ه، وهو نفس العنصر الذي بادله الإختيار ، فالعنصر د هنا له إختيار متبادل مع ه، وفي نفس الجدول فإن العنصر ه قام بإختيار العنصر د بينما تم إختياره من طرف العنصر ب و د مما يعني أن العنصر ه له إختيار من جانب واحد فقط من طرف العنصر ب كما كان له إختيار متبادل مع العنصر د.

وفيما يلي الشكل رقم (29) - الرسم البياني للإختيارات السوسيو مترية للفاعلين ضمن المجموعة الخامسة:

▪ دليل الشكل البياني:

✓ **التفضيلات الشخصية للفاعل.**

✓ **تفضيلات الآخرين للفاعل.**

2- أ

*تجانس

تجانس الجماعة = 8 (عدد الإختيارات المتبادلة) = *

0.8

(عدد الإختيارات المباشرة) 10

*

$$\text{تجانس الجماعة} = 8 \text{ (عدد الاختيارات المتبادلة)} = 0.4$$

$$^{**} (20 \text{ (عدد الاختيارات في الإتجاهين)})$$

* بمقارنة النتائج بنصح الإحلافات الآتية:

أ- تفيد النتيجة الأولى درجة عالية من التجانس.

ب- تعكس النتيجة الثانية درجة متوسطة إلى منخفضة من التجانس.

ومن اللافت للنظر أن المجموعة الخامسة قيست الإنجذابات على أساس توفر سمة الانضباط في العمل لدى شخص أكثر من سواه . ولقد دلت معطيات الجدول رقم (32، 33، 34، 35، 36، 37، 38) عن غياب المركزية والقطبية، الشيء الذي يؤكد إنتشار هذه السمة بدرجات متفاوتة على سلم يمتد من 0 إلى 5.

$$12.5 = \frac{100}{8} = \frac{100 * 1}{8}$$

*3 درجة مركزية الاختيارات المتبادلة:

$$25 = \frac{200}{8} = \frac{100 * 2}{8}$$

$$\text{المجموع} = (1 * 12.5) + (2 * 25) = 50$$

✓ ملاحظة: الاختيارات $0 = 2 <$

*4 إستنتاجات حول إستجابات أفراد المجموعة الخامسة:

بالنظر إلى عدد الاختيارات المتبادلة توصلت الدراسة إستنادا إلى إستجابات أفراد العينة إلى إقرار ما يلي:

أ- تعليم أعضاء الفريق القيم التنظيمية الأساسية التي تسعى إليها المؤسسة وإرساء الثقافة التي تشجع على ذلك.

ب- المشاركة في وضع أهداف المؤسسة وإتخاذ القرار.

ج- إحترام توقيت العمل وتنظيم المهام الموكلة للعاملين.

د- التمتع بالإنضباط والجدية والإخلاص في العمل والموضوعية والشفافية والصدق في التعامل مع الآخرين.

هـ- تنظيم طقوس جماعية لخلق علاقات إنسانية لتقوية الشعور بالتعاون والتفاهم بين العاملين.

و- دعم الأخلاق الإدارية من النزاهة والثقة والمصادقية المتينة للقضاء على الفساد الإداري والأخلاقي.

ز- إنخفاض نسب دوران العمل (الغياب المتكرر والتأخير) نتيجة تحمل المسؤولية الأخلاقية لدى العامل.

و- عرض البيانات الميدانية للمجموعة السادسة:

1- الاختيارات السوسيو مترية للفاعلين:

أما فيما يتعلق بالشواهد الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال الأول يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (39) ص 455)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب=1	أ.....ب و ج و د و هـ=4
ب.....أ=1	ب.....أ=1
ج.....أ=1	ج.....د=1
د.....أ و ج=2	د.....=00
هـ.....أ=1	هـ.....=00

✓ المكانة 1

أفقياً نجد في الجدول رق (39)، أن العنصر أ إختار ب بينما يبين الجدول عمودياً نعرف أنه تم إختياره من قبل كل أعضاء المجموعة، وهذا يعني أن أ عنده علاقة متبادلة مع العنصر ب وإختيار من جانب واحد من طرف باقي الأعضاء ، أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط وهو أ العنصر الوحيد الذي بادله الإختيار وهو ما يعني أن ب له علاقة تبادلية مع شخص واحد فقط وهو أ. بينما ج فقد وقع إختياره وفقاً للجدول العنصر أ وهـ بينما تم إختياره من طرف العنصر د مما يمكن القول أن العنصر ج له إختيار جانب واحد للعنصر أ كما تم تفضيله أحادياً من طرف العنصر د، وقد وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ج بينما لم يتم إختياره من طرف أي عنصر، فالعنصر د هنا له من جانب واحد فقط مع العنصرين أ و ج، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر أ بينما لم يتم إختياره من طرف أي عنصر مما يعني أن العنصر الأخير هـ له إختيار من جانب واحد فقط مع العنصر أ.

أما فيما يخص البيانات الميدانية الواردة في المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال الثاني يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (40) ص 456)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....=00	أ.....ب=1
ب.....أ=1	ب.....=00
ج.....هـ=1	ج.....=00
د.....هـ=1	د.....هـ=1
هـ.....د=1	هـ.....ج و د=2

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

وفي هذا الجدول رقم (40)، نجد أن العنصر أ قد أحجم عن الإختيار بينما تم إختياره من قبل العنصر ب وهذا يعني أن أ وقع عليه إختيار أحادي من طرف زميله ب، أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط وهو أ بينما لم يتم إختياره من قبل أي عنصر من المجموعة هـ وهو ما يعني أن ب له تفضيل أحادي لشخص واحد وهو أ، بينما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على هـ بينما لم يكن محل تفضيل من أي جهة مما يمكن القول أن العنصر ج له إختيار من جانب واحد للعنصر هـ، وقد وقع إختيار العنصر د على العنصر هـ وهو العنصر الوحيد الذي بادله الإختيار ، فالعنصر د هنا يتمتع بتفضيل متبادل مع زميله العنصر هـ، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر د بينما تم إختياره من طرف العنصرين ج و د مما يعني أن العنصر الأخير هـ له علاقة تبادلية مع العنصر د وتفضيل من جانب واحد فقط مع العنصر د.

بينما عند فحصنا للجدول رقم (41) المتعلق بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال الثالث يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (41) ص 456)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقيا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب و ج = 2	أ.....ب و ج و د و هـ = 4
ب.....أ = 1	ب.....أ و هـ = 2
ج.....أ = 1	ج.....أ و د و هـ = 3
د.....أ و ج = 2	د.....هـ = 1
هـ.....أ و ب و ج و د = 4	هـ.....= 00

✓ المكانة الإجتماعية

وهنا نجد أن يعني أن أ له تفضيل متبادل مع عنصرين هما ب و ج إضافة الى إختيار من جانب واحد من طرف العنصرين د و هـ، أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط وهو أ فيما كان محل إختيار من قبل أ و هـ وهو ما يعني أن ب له علاقة تبادلية مع شخص واحد فقط وهو أ وتفضيل أحادي من قبل العنصر هـ، بينما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على أ بينما تم إختياره من طرف كل من أ و د و هـ مما يمكن القول أن العنصر ج له إختيار تبادلي مع العنصر أ وإختيار من جانب واحد من العنصرين د و هـ، وقد وقع إختيار العنصر د على كل من أ و ج بينما تم إختياره من طرف هـ، فالعنصر د هنا

يتمتع بتفضيل من جانب واحد للعنصرين أ و ج إضافة إلى إختيار من جانب واحد من العنصر هـ .
وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار كل عناصر المجموعة بينما لم يتم إختياره من طرف
أي عنصر من المجموعة، يعني أن العنصر الأخير هـ له إختيارات من جانب واحد فقط لجميع عناصر
المجموعة.

أما بالنسبة للجدول رقم (42) المتعلق بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال
الرابع يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت
عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (42) ص 457)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب=1	أ.....ب=1
ب.....أ=1	ب.....أ=1
ج.....د=1	ج.....00=
د.....هـ=1	د.....ج و هـ=2
هـ.....د=1	هـ.....د=1

✓ المكانة الإ

ومن خلال
وهذا يعني أن أ عنده علاقة متبادلة مع العنصر ب، أما ج فقد وقع إختياره وفقاً للجدول على د بينما لم
يتم إختياره أي طرف مما يمكن القول أن العنصر ج له إختيار من جانب واحد للعنصر د، وقد وقع
إختيار العنصر د على هـ بينما تم إختياره من طرف ج و هـ، فالعنصر د هنا يتمتع تفضيل متبادل بينه
وبين العنصر هـ وله إختيار من جانب واحد فقط من العنصر ج، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ
له إختيار متبادل مع العنصر د فقط.

أما فيما يخص ا لجدول رقم (43) المتعلق بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة السادسة بالنسبة
للسؤال الخامس يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ
وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (43) ص 457)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب=1	أ.....ب=1
ب.....أ=1	ب.....أ=1
ج.....د=1	ج.....00=
د.....هـ=1	د.....ج و هـ=2
هـ.....د=1	هـ.....د=1

✓ المكانة الإ

يبين الجدول رقم (43) أن العنصر أ يتمتع بتفضيل متبادل مع العنصر ب فقط، أما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على د بينما لم يتم إختياره أي طرف مما يمكن القول أن العنصر ج له إختيار من جانب واحد للعنصر د، وقد وقع إختيار العنصر د على ه بينما تم إختياره من طرف ج و ه، فالعنصر د هنا يتمتع بتفضيل متبادل بينه وبين العنصر ه وله إختيار من جانب واحد فقط من العنصر ج، وحسب ذات الجدول فإن العنصر ه له إختيار متبادل مع العنصر د فقط.

أما بالنسبة للجدول رقم (44) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال السادس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (44) ص 458)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقيا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب=1	أ.....ب و د و ه=4
ب.....أ=1	ب.....أ=1
ج.....أ=1	ج.....د=1
د.....أ و ج=2	د.....=00
ه.....أ=1	ه.....=00

✓ المكانة الإ

وفي الج

أعضاء المجموعة

وهذا يعني أن أ عنده علاقة متبادلة العنصر ب إضافة الى تفضيل من جانب واحد من طرف باقي الأعضاء، أما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على أ بينما تم إختياره من طرف د مما يمكن القول أن العنصر ج له إختيار من جانب واحد للعنصر أ إضافة إلى كونه محل تفضيل من جانب واحد من طرف د، وقد وقع إختيار العنصر د على كل من أ وبينما تم إختياره من طرف ج، فالعنصر د هنا يتمتع بتفضيل من جانب واحد فقط للعنصر أ إضافة الى كونه محل تفضيل من طرف ج. وحسب ذات الجدول فإن العنصر ه قام بإختيار العنصر أ بينما لم يتم إختياره من طرف أي عنصر وحده مما يعني أن العنصر الأخير ه له إختيار من جانب واحد فقط للعنصر أ.

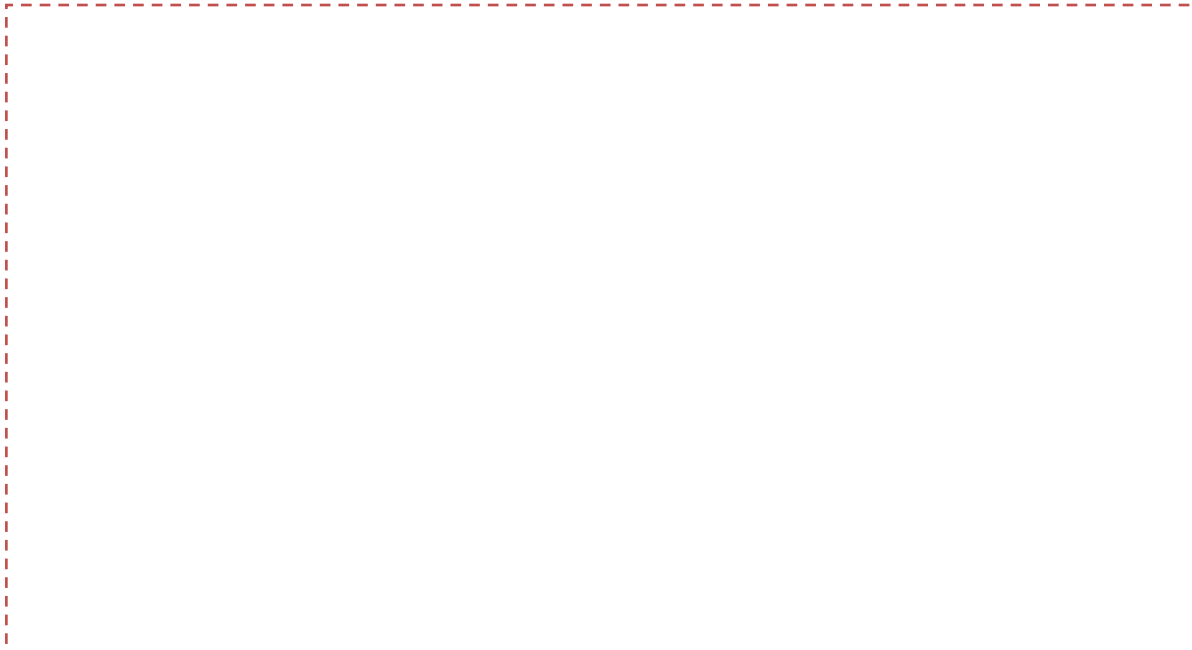
أما بالنسبة للبيانات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيومترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال السابع يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (45) ص 458)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقيا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب=1	أ.....ب و د و ه=3
ب.....أ=1	ب.....أ و ج=2
ج.....ب=1	ج.....=00
د.....أ=1	د.....=00
ه.....أ=1	ه.....=00

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

ومن خلال الجدول رقم (45) نجد أن العنصر أ إختار ب بينما تم إختياره من قبل كل من ب و د وه، وهذا يعني أن أ له تفضل متبادل مع العنصر ب إضافة إلى إختيار أحادي من العنصرين د وه، أما العنصر ب فقد إختار العنصر أ بينما تم إختياره من قبل شخصين هما أ و ج وهو ما يعني أن ب له تفضيل متبادل العنصر أ إضافة إلى تفضيل أحادي من العنصر ج، بينما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على كل من أ و ه بينما يتم إختياره من طرف أي عنصر هو ه مما يمكن القول أن العنصر ج له تفضيلان أحاديان للعنصرين أ و ب. أما العنصرين د و ه فقد إتفقا على إختيار العنصر أ دون أن يكونا محل أي إختيار مما يعني أن لديهما تفضيل أحادي للعنصر أ فقط.

وفيما يلي الشكل رقم (30) - الرسم البياني للاختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة السادسة:



2- تجانس الجماعة:

*تجانس الجماعة: يطرح مشكلات تتعلق بوحدة التصور وحل مشكلات المؤسسة

$$\begin{aligned} \text{تجانس الجماعة} &= \frac{5 \cdot (\text{عدد الاختيارات المتبادلة})}{10 \cdot (\text{عدد الاختيارات المباشرة})} = 0.5^* \\ \text{تجانس الجماعة} &= \frac{5 \cdot (\text{عدد الاختيارات المتبادلة})}{20 \cdot (\text{عدد الاختيارات في الإتجاهين})} = 0.25^{**} \end{aligned}$$

* بمقارنة النتائج تتضح الاختلافات الآتية:

أ- تفيد النتيجة الأولى درجة متوسطة إلى منخفضة من التجانس.

ب- تعكس النتيجة الثانية درجة منخفضة من التجانس.

ومن اللافت للنظر أن المجموعة ال سادسة قيست الإنجذابات على أساس توفر سمة إحترام الإجراءات القانونية لدى شخص أكثر من سواه. ولقد دلت معطيات الجدول رقم (39، 40، 41، 42، 43، 44، 45) عن غياب المركزية والقطبية، الشيء الذي يؤكد إنتشار هذه السمة بدرجات متفاوتة على سلم يمتد من 0 إلى 5.

3- درجة مركزية الاختيارات المتبادلة:

$$\begin{aligned} \frac{20}{5} &= \frac{100}{5} = \frac{100 \cdot 1}{5} = \\ \frac{40}{5} &= \frac{200}{5} = \frac{100 \cdot 2}{5} = \end{aligned}$$

$$\text{المجموع} = (1 \cdot 20) + (2 \cdot 40) = 80 +$$

✓ ملاحظة: الاختيارات $2 < 0$

4- إستنتاجات حول إستجابات أفراد المجموعة السادسة:

بالنظر إلى عدد الاختيارات المتبادلة توصلت الدراسة إستنادا إلى إستجابات أفراد العينة إلى إقرار ما يلي:

أ- تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة وتكافؤ الفرص بين العاملين.

ب- تعزيز مبدأ عدالة توزيع الحوافز المادية بين العاملين.

ج- سيادة مناخ تنظيمي قيم في المؤسسة.

د- إحترام الإجراءات القانونية للمؤسسة والإلتزام بها من قبل أعضاء الفريق.

ز- عرض البيانات الميدانية للمجموعة السابعة:

1- الاختيارات السوسيو مترية للفاعلين:

عند فحصنا للجدول رقم (46) المتعلق بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال الأول يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (46) ص 459)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....د= 1	أ.....00 =
ب.....د= 1	ب.....ج و د= 2
ج.....ب= 1	ج.....00 =
د.....ب= 1	د.....أ و ب و هـ= 3
هـ.....د= 1	هـ.....00 =

✓ المكانة الإجتماعية

من خلال الجدول رقم (46) المتعلق بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال الأول يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (46) ص 459)

من خلال الجدول رقم (46) المتعلق بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال الأول يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (46) ص 459)

أعضاء المجموعة، وهذا يعني أن أ له تفضيل من جانب واحد للعنصر د فقط، أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط وهو د بينما تم إختياره من قبل شخصين هما ج و د وهو ما يعني أن ب له علاقة تبادلية مع شخص واحد فقط وهو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر وهو ج، بينما ج فقد وقع إختياره وفقاً للجدول على ب ولم يكن محل إختيار أي طرف مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة من جانب واحد مع العنصر ب. وقد وقع إختيار العنصر د على ب بينما تم إختياره من طرف أ و ب وهـ، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصرين أ و هـ، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار زميله د فقط دون أن يكون محل أي إختيار.

أما بالنسبة للجدول رقم (47) المتعلق بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال الثاني يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (47) ص 459)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....د= 1	أ.....ج= 1
ب.....ج و د= 2	ب.....00 =
ج.....أ= 1	ج.....ب= 1
د.....00 =	د.....أ و ب و هـ= 3
هـ.....د= 1	هـ.....00 =

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

وفي هذا الجدول رقم (47)، يظهر أن أ إختار د بينما تم إختياره من قبل ج وهذا يعني أن أ له إختيار أحادي للعنصر د إضافة إلى كونه محل إختيار أحادي من العنصر ج، أما العنصر ب فقد إختار كل من ج و د بينما لم يتم إختياره من قبل أي من زملائه، بينما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على أ بينما تم إختياره من طرف ب مما يمكن القول أن العنصر ج له تفضيل من جانب واحد للعنصر أ و كان محل تفضيل أحادي من العنصر ب، ولم يقم العنصر د بأي إختيار رغم كونه محل تفضيل من طرف كل من أ و ب و هـ ، فالعنصر د هنا يتمتع بتفضيل من جانب واحد فقط من العناصر أ و ب و هـ وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر د بينما لم يتم إختياره من طرف أي عنصر مما يعني أن العنصر الأخير هـ له إختيار من جانب واحد فقط للعنصر د.

بينما عند فحصنا للجدول رقم (48) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال الثالث يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (48) ص 460)

التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....د=1	أ.....00=
ب.....ج=1	ب.....00=
ج.....د=1	ج.....ب و د=2
د.....ج=1	د.....أ و ج و هـ=3
هـ.....د=1	هـ.....00=

✓ المكانة الإ

يبين الجدول السابق أن العنصر أ إختار د بينما لم يتم إختياره من قبل أي عنصر وهذا يعني أن أ له تفضيل أحادي للعنصر د، أما العنصر ب فقد إختار زميله ج دون أن يكون محل أي تفضيل وهو ما يعني أن ب له تفضيل أحادي مع للعنصر د فقط، بينما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على د وهو العنصر الوحيد الذي بادله الإختيار مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية مع العنصر د، وقد وقع إختيار العنصر د على ج بينما تم إختياره من طرف كل من أ و ج و هـ، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ج وله تفضيل من جانب واحد فقط من العنصرين أ و هـ، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر د فهو بذلك يتمتع بإختيار من جانب واحد فقط مع العنصر د.

كذلك عند فحصنا للجدول رقم (49) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال الرابع يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (49) ص 460)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....د=1	أ.....د=1
ب.....ج=1	ب.....ج=1
ج.....ب=1	ج.....ب=1
د.....أ=1	د.....أ و هـ=2
هـ.....د=1	هـ.....00=

✓ المكانة الإجتماعية

ويظهر الجدول العنصر ب فقد إختار زميله ج الذي بادله الإختيار، وقد وقع إختيار العنصر د على أ بينما تم إختياره من طرف أ و هـ، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر أ وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصر هـ، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر هـ ولم يتم إختياره من أي طرف.

أما فيما يخص الجدول رقم (50) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال الخامس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (50) ص 461)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....د=1	أ.....ج=1
ب.....ج=1	ب.....ج و د=2
ج.....أ و ب و د=3	ج.....ب=1
د.....ب=1	د.....أ و ج و هـ=3
هـ.....د=1	هـ.....00=

✓ المكانة الإجتماعية

ويوضح الجدول إختيار أحادي للعنصر د إضافة الى تفضيل أحادي من زميله ج، أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط وهو ج بينما تم إختياره من قبل شخصين هما ج و د وهو ما يعني أن ب له علاقة تبادلية مع شخص واحد فقط وهو ج وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر وهو د، بينما ج فقد وقع إختياره وفقاً للجدول على كل من أ و ب و د، بينما تم إختياره من طرف ب مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو ب وإختيار من جانب واحد للعنصرين أ و د. وقد وقع إختيار العنصر د

على ب بينما تم إختياره من طرف أ و ج و هـ، فالعنصر د هنا يتمتع بتفضيل أحادي للعنصر ب إضافة إلى كونه محل إختيار أحادي من طرف أ و ج و هـ، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار د بينما لم يتم إختياره من طرف أي عنصر.

أما بالنسبة عند فحصنا للجدول رقم (51) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال السادس يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (51) ص 461)

التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....د=1	أ.....ب=1
ب.....أ=1	ب.....د=1
ج.....د=1	ج.....أ و ج و هـ=3
د.....ب=1	د.....هـ=00
هـ.....د=1	

✓ المكانة الإجتماعية

من خلال الجدول
فقد إختار هو شخص واحد فقط وهو أ بينما تم إختياره من قبل د وهو ما يعني أن ب له إختيار أحادي للعنصر أ إضافة إلى إختيار أحادي من د، بينما ج فقد وقع إختياره وفقاً للجدول على د ولم يتم إختياره من طرف أي عنصر مما يمكن القول أن العنصر ج له إختيار أحادي للعنصر د، وقد وقع إختيار العنصر د على ب بينما تم إختياره من طرف أ و ج و هـ، فالعنصر د هنا له إختيار أحادي للعنصر ب إضافة إلى كونه محل إختيار من العناصر أ و ج و هـ. وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر د بينما لم يتم إختياره من طرف أي عنصر مما يعني أن العنصر الأخير هـ له إختيار أحادي لزميله د فقط.

أما فيما يتعلق بالبيانات الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال السابع يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (52) ص 462)

التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ج=1	أ.....00=00
ب.....ج=1	ب.....00=00
ج.....د=1	ج.....أ و ب و د=3
د.....ج=1	د.....ج و هـ=2
هـ.....د=1	هـ.....00=00

✓ المكانة الإجتماعية

أما في هذا الجدول رقم (52)، فيظهر أن كل من أ و ب إختارا ج لم يتم تفضيلهما من أي طرف، أما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على د، بينما تم إختياره من طرف كل من أ و ب و د مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة تبادلية من عنصر واحد وهو د إضافة إلى تفضيل من جانب واحد من قبل العناصر أ و ب. وقد وقع إختيار العنصر د على كل من ج بينما تم إختياره من طرف ج و هـ، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ج وله تفضيل من جانب واحد من العنصر هـ. وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار العنصر د ولم يكن محل أي إختيار، فالعنصر هـ يتمتع بإختيار أحادي لزميله د فقط.

وفيما يلي الشكل رقم (31) - الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة السابعة:

■ دليل الشكل البياني:

✓■ التفضيلات الشخصية للفاعل.

✓□ تفضيلات الآخرين للفاعل.

2- تجانس الجماعة:

*تجانس الجماعة: يطرح مشكلات تتعلق بوحدة التصور وحل مشكلات المؤسسة

$$\text{تجانس الجماعة} = \frac{5 \text{ (عدد الاختيارات المتبادلة)}}{0,5} = *$$

$$\text{تجانس الجماعة} = \frac{5 \text{ (عدد الاختيارات المتبادلة)}}{0,25} = ** \text{ (عدد الاختيارات في الإتجاهين)}$$

* بمقارنة النتائج نتضح

أ- تفيد النتيجة الأولى درجة عالية من التجانس.

ب- تعكس النتيجة الثانية درجة منخفضة من التجانس.

ومن اللافت للنظر أن المجموعة السابعة قيست الإنجذابات على أساس توفر سمة 1 لتفاعل الجماعي لدى شخص أكثر من سواه. ولقد دلت معطيات الجدول رقم (46، 47، 48، 49، 50، 51، 52) عن غياب المركزية والقطبية، الشيء الذي يؤكد إنتشار هذه السمة بدرجات متفاوتة على سلم يمتد من 0 إلى 5.

3- درجة مركزية الاختيارات المتبادلة:

$$20 = \frac{100}{5} = \frac{100 * 1}{5} =$$

$$= \frac{200}{5} = \frac{100 * 2}{5} = 40$$

$$\text{المجموع} = (1 * 20) + (2 * 40) = 100$$

✓ ملاحظة: الاختيارات $0 = 2 <$

4- إستنتاجات حول إستجابات أفراد المجموعة السابعة:

بالنظر إلى عدد الاختيارات المتبادلة توصلت الدراسة إستنادا إلى إستجابات أفراد العينة إلى إقرار ما يلي:

أ- درجة عالية من التعاون والتفاهم بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق التضامن الإجتماعي.

ب- حرص أعضاء الفريق على العلاقات الإجتماعية من خلال توفر الإنسجام والألفة بينهم.

ج- دعم التماسك بين الأعضاء بهدف تحقيق الزيادة في المردودية والجدية في العمل.

د- السعي الجماعي لتحقيق الأهداف الإجتماعية من طرف أعضاء الفريق.

هـ- تعزيز مبدأ التضامن الإجتماعي وتقليل من الإشاعات والصراعات التنظيمية لأعضاء الفريق.

و- تعزيز أداء أعضاء الفريق من خلال زيادة الدافعية في العمل.

م- عرض البيانات الميدانية للمجموعة الثامنة:

1-الإختيارات السوسيو مترية للفاعلين:

فيما يخص الشواهد الاحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال الأول يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (53) ص 462)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....= 00
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماعية

يظهر في الجدو

وهذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يقم أي من أعضاء المجموعة بإختياره. وقد وقع إختيار العنصر د على هـ، وهو العنصر الوحيد الذي بادله الإختيار، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ.

أما فيما يخص فحصنا للجدول رقم (54) المتعلق بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال الثاني يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (54) ص 463)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....= 00
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماعية

كما يظ

ب بينما تم إختياره من طرف كل من ب و ج وهذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يقم أي من أعضاء المجموعة بإختياره. وقد وقع

إختيار العنصر د على هـ، وهو العنصر الوحيد الذي بادلته الإختيار، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ.

كذلك عند فحصنا للجدول رقم (55) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال الثالث يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (55) ص 463)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....00=
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماعية د

وفي هذا الجدول لـ بينما تم إختياره من طرف كل من ب و ج وهذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يقم أي من أعضاء المجموعة بإختياره، وحسب ذات الجدول فقد وقع إختيار العنصر د على هـ، وهو العنصر الوحيد الذي بادلته الإختيار، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ.

أما بالنسبة للجدول رقم (56) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال الرابع يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (56) ص 464)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....00=
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماعية

كما يلاحظ بـ بينما تم إختياره من طرف كل من ب و ج وهذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي

لم يرق أي من أعضاء المجموعة بـاختياره، وقد وقع إختيار العنصر د على هـ، وهو العنصر الوحيد الذي بادلـه الإختيار، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ.

بينما عند فحصنا للجدول رقم (57) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال الخامس يمكن تحديد الفاعلون وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (57) ص 465)

التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....00 =
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماع

ويظهر في هذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يرق أي من أعضاء المجموعة بـاختياره، وقد وقع إختيار العنصر د على هـ، وهو العنصر الوحيد الذي بادلـه الإختيار، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ.

كذلك عند فحصنا للجدول رقم (58) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال السادس يمكن تحديد الفاعلون وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (58) ص 465)

التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....00 =
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماع

يظهر في هذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يرق أي من أعضاء المجموعة بـاختياره، وقد وقع إختيار العنصر د على هـ، وهو العنصر الوحيد الذي بادلـه الإختيار، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ.

فيما يتعلق عند فحصنا للجدول رقم (59) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال السابع يمكن تحديد الفاعلون وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (59) ص 465)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....= 00
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الاجتماعية داخل فريق عمل:

وفي الجدول الأخير من المجموعة نجد أن المعطيات متطابقة مع الجداول السابقة، حيث يظهر أن العنصر أ إختار ب بينما تم إختياره من طرف كل من ب و ج وهذا يعني أن أ لـه تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يقم أي من أعضاء المجموعة بإختياره، وقد وقع إختيار العنصر د على هـ، وهو العنصر الوحيد الذي بادله الإختيار ، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ.

وفيما يلي الشكل رقم (32) - الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة الثامنة:

▪ دليل الشكل البياني:

✓ ▲ التفضيلات الشخصية للفاعل.

✓ □ تفضيلات الآخرين للفاعل.

2- تجانس الجماعة:

*تجانس الجماعة: يطرح مشكلات تتعلق بوحدة التصور وحل مشكلات المؤسسة

$$\text{تجانس الجماعة} = \frac{7}{(\text{عدد الإختيارات المتبادلة})} = *$$

$$\text{تجانس الجماعة} = \frac{7}{(\text{عدد الإختيارات المتبادلة})} = 0.35$$

$$20^{**} (\text{عدد الإختيارات في الإتجاهين})$$

* بمقارنة النتيجةتين تتضح الإختلافات الآتية:

أ- تفيد النتيجة الأولى بوجود درجة عالية من التجانس.

ب- تعكس النتيجة الثانية درجة منخفضة من التجانس.

ومن اللافت للنظر أن المجموعة الثامنة قيست الإنجذابات على أساس توفر سمة الرقابة الذاتية لدى شخص أكثر من سواه. ولقد دلت معطيات الجدول رقم (53، 54، 55، 56، 57، 58، 59) عن غياب المركزية والقطبية، الشيء الذي يؤكد إنتشار هذه السمة بدرجات متفاوتة على سلم يمتد من 0 إلى 5.

3- درجة مركزية الإختيارات المتبادلة:

$$= \frac{100}{14.28} = \frac{100 * 1}{7} =$$

$$= \frac{200}{28.57} = \frac{100 * 2}{7} =$$

$$\text{المجموع} = (1 * 14.28) + (2 * 28.57) = 57.14 = 1.42 / 71\%$$

✓ ملاحظة: الإختيارات $0 = 2 <$

4- إستنتاجات حول إستجابات أفراد المجموعة الثامنة:

بالنظر إلى عدد الإختيارات المتبادلة توصلت الدراسة إستنادا إلى إستجابات أفراد العينة إلى إقرار ما يلي:

أ- الأداء المرتفع للعمال نتيجة العمل الجماعي.

ب- الرضا والإرتياح الوظيفي عن بيئة العمل في المؤسسة.

ج- المحافظة على الضمير المهني والرقابة الذاتية من أجل إكتشاف الخطأ قبل وقوعه من طرف أعضاء الفريق.

د- المحافظة على الإستمرارية والديمومة في أداء الأعمال والمهام.

هـ- الإهتمام بمعدلات إنجاز المهام والولاء التنظيمي.

و- نوعية الخدمة المقدمة للزبائن والعملاء.

ز- التمتع بالإحترافية في التسويق.

م- تحقيق الكفاءة الإقتصادية.

ح- عرض البيانات الميدانية للمجموعة التاسعة:

1-الإختيارات السوسيو مترية للفاعلين:

بينت الإحصائيات الواردة في المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال الأول يمكن تحديد الفاعلون وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (60) ص 466)

التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقيا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....00 =
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماعية

من ب و ج

يظهر في الجدول

وهذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يرقم أي من أعضاء المجموعة بإختياره، وقد وقع إختيار العنصر د على هـ، وهو العنصر الوحيد الذي بادله الإختيار، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ.

بينما عند فحصنا للجدول رقم (61) المتعلق بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال الثاني يمكن تحديد الفاعلون وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (61) ص 466)

التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقيا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....00 =
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماعية

وفي هذا الجدول نجد أن العنصر أ قام بإختيار ب بينما تم إختياره من طرف كل من ب و ج وهذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يقم أي من أعضاء المجموعة بإختياره، وقد وقع إختيار العنصر د على هـ، وهو العنصر الوحيد الذي بادله الإختيار، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ.

كذلك عند فحصنا للجدول رقم (62) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال الثالث يمكن تحديد الفاعلون وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (62) ص 467)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....00=
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماعية

ويظهر هذا الجدول أن العنصر ب قد وقع إختياره من طرف كل من أ و ج بينما تم إختياره من طرف كل من ب و ج وهذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يقم أي من أعضاء المجموعة بإختياره، وقد وقع إختيار العنصر د على هـ، وهو العنصر الوحيد الذي بادله الإختيار، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ.

فيما يخص الجدول رقم (63) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال الرابع يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (63) ص 467)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....00=
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماعية

يظهر في هذا الجدول أن العنصر ب قد وقع إختياره من طرف كل من أ و ج بينما تم إختياره من طرف كل من ب و ج وهذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يقم أي من

أعضاء المجموعة بإختياره ، وقد وقع إختيار العنصر د على هـ ، وهو العنصر الوحيد الذي بادلته الإختيار ، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ .

أما بالنسبة فحصنا للجدول رقم (64) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال الخامس يمكن تحديد الفاعلون وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (64) ص 468)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج = 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....00 =
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

وقد تطابقت الإختيارات فيه هذا الجدول مع الجداول السابقة، حيث نجد أن العنصر أ فضل ب بينما تم تفضيله من طرف كل من ب و ج وهذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يقم أي من أعضاء المجموعة بإختياره، وقد وقع إختيار العنصر د على هـ ، وهو العنصر الوحيد الذي بادلته الإختيار ، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ .

بينما عند فحصنا للجدول رقم (65) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال السادس يمكن تحديد الفاعلون وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (65) ص 468)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج = 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....00 =
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماعية

ولم تختلف معطى ولم تختلف معطى
 بلإختيار ب بينما تم تفضيله من طرف كل من ب و ج ، وهذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر

ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يقم أي من أعضاء المجموعة بإختياره، وحسب ذات الجدول فقد إختار العنصر د زميله هـ، وهو العنصر الوحيد الذي بادلته الإختيار ، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ.

فيما يتعلق بالجدول رقم (66) المتعلق بالمصفوفة السوسيومترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال السابع يمكن تحديد الفاعلون وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (66) ص 469)

التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج= 2
ب.....أ= 1	ب.....أ= 1
ج.....أ= 1	ج.....00 =
د.....هـ= 1	د.....هـ= 1
هـ.....د= 1	هـ.....د= 1

✓ المكانة الإجتماعية

ويظهر الجدول ب و ج وهذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع العنصر ب إلى جانب تفضيل من جانب واحد من العنصر ج الذي لم يقم أي من أعضاء المجموعة بإختياره، وقد وقع إختيار العنصر د على هـ، وهو العنصر الوحيد الذي بادلته الإختيار، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ.

وفيما يلي الشكل رقم (33) - الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين في المجموعة التاسعة:

2- تجانس الجماعة:

*تجانس الجماعة: يطرح مشكلات تتعلق بوحدة التصور وحل مشكلات المؤسسة

$\text{تجانس الجماعة} = \frac{5}{0,5} = \frac{\text{عدد الاختيارات المتبادلة}}{*}$
$\text{تجانس الجماعة} = \frac{5}{0,25} = \frac{\text{عدد الاختيارات المتبادلة}}{20^{**} \text{ (عدد الاختيارات في الإتجاهين)}}$

* بمقارنة النتيجة

أ- تفيد النتيجة الأولى بوجود درجة متوسطة من التجانس.

ب- تعكس النتيجة الثانية درجة منخفضة من التجانس.

ومن اللافت للنظر أن المجموعة التاسعة قيسَت الانجذابات على أساس توفر سمة إتقان العمل

واحترام التوقيت الرسمي للعمل لدى شخص أكثر من سواه. ولقد دلت معطيات الجدول رقم (60، 61،

62، 63، 64، 65، 66) عن غياب المركزية والقطبية، الشيء الذي يؤكد إنتشار هذه السمة بدرجات

متفاوتة على سلم يمتد من 0 إلى 5.

3- درجة مركزية الاختيارات المتبادلة:

$14.28 = \frac{100}{7} = \frac{100 * 1}{7}$
$28.57 = \frac{200}{7} = \frac{100 * 2}{7}$

$$\text{المجموع} = (1 * 14.28) + (2 * 28.57) = 20 + 80 = 100 \%$$

✓ ملاحظة: الاختيارات $0 = 2 <$

4- إستنتاجات حول إستجابات أفراد المجموعة التاسعة:

بالنظر إلى عدد الاختيارات المتبادلة توصلت الدراسة إستنادا إلى إستجابات أفراد العينة إلى إقرار ما يلي:

أ- إعتبار العامل شريك أساس الإبداع والتميز في المؤسسة.

ب- إحترام الوقت وإستغلاله الأمثل لأداء الأنشطة.

ج- تنفيذ الأوامر والتعليمات والقوانين الخاصة بالمؤسسة.

- د- توفر القائد النموذجي للفريق كقدوة للأعضاء والإقتداء به في سلوكياتهم ومبادئهم وتعاملاتهم.
- هـ- التواصل المستمر بين أعضاء الفريق لتسهيل العمليات التنظيمية في المؤسسة.
- و- توفير المناخ التنظيمي الصحي الملائم للإبداع والتفكير والبحث عن طرق عمل جديدة.
- ز- تنمية مهارات وقدرات الأعضاء عن طريق التعليم والتدريب وتحفيزهم ماديا ومعنويا.
- م- التمتع بالأسلوب الديمقراطي الحديث من خلال العدالة التنظيمية والحفاظ على السلامة المهنية لتحقيق جودة عالية من الخدمات.

ف- عرض البيانات الميدانية للمجموعة العاشرة:

1 -الإختيارات السوسيومترية للفاعلين:

فيما يتعلق بالشواهد الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الأول يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (67) ص 469)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقيا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ج= 1	أ.....ب و د و هـ = 4
ب.....أ= 1	ب.....= 00
ج.....أ= 1	ج.....أ= 1
د.....أ= 1	د.....هـ = 1
هـ.....أ و د = 2	هـ.....= 00

✓ المكانة الإجتماعية

من خلال الجدول أعلاه يمكن تحديد المكانة الإجتماعية لكل عضو في المجموعة، وهذا يعني أن أ له إختيار متبادل مع ج، إضافة إلى إختيار أحادي من طرف باقي أعضاء المجموعة، أما العنصر ب فقد إختار زميله أ بينما لم يتم إختياره من قبل أي شخص وهو ما يعني أن ب له إختيار أحادي لشخص واحد وهو أ، أما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على أ وهو الشخص الوحيد الذي بادلته التفضيل مما يمكن القول أن العنصر ج له تفضيل متبادل مع العنصر أ، وقد وقع إختيار العنصر د على أ بينما تم إختياره من طرف هـ، فالعنصر د هنا له تفضيل من جانب واحد للعنصر أ إلى جانب تفضيل من جانب واحد من طرف هـ، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار زميله د فقط دون أن يكون محل أي إختيار.

أما فيما يخص البيانات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الثاني يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (68) ص 470)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....د=1	أ.....ب و ج و ه=3
ب.....أ=1	ب.....د و ه=2
ج.....أ=1	ج.....ه=1
د.....ب=1	د.....أ و ه=2
ه.....أ و ب و ج و د=4	ه.....00=

✓ المكانة الإجتماعية

وفي الجدول

ب و ج

وه، وهذا يعني أن أ له تفضيل من جانب واحد للعنصر د إضافة إلى إختيار أحي من طرف كل من ب و ج و ه، أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط وهو أ بينما تم إختياره من قبل شخصين هما د و ه وهو ما يعني أن ب له تفضيل أحادي لزميله أ، إضافة إلى تفضيل أحادي من العناصر د و ه، بينما ج فقد وقع إختياره وفقاً للجدول على أ بينما تم إختياره من قبل ه مما يمكن القول أن العنصر ج له تفضيل من جانب واحد للعنصر أ إضافة إلى كونه محل تفضيل أحادي من طرف ه، وقد وقع إختيار العنصر د على ب بينما تم إختياره من طرف أ و ه، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصرين أ و ه، وحسب ذات الجدول فإن العنصر ه قام بإختيار زميله د فقط دون أن يكون محل أي إختيار.

أما بالنسبة للشواهد الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الثالث يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، ه وكانت عملية التفضيل بينهم كالتالي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (69) ص (470))

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....ب=1	أ.....ب و ج=2
ب.....أ=1	ب.....أ و د و ه=3
ج.....أ=1	ج.....ه=1
د.....ب=1	د.....00=
ه.....ب و ج=2	ه.....00=

✓ المكانة الإجتماعية

من خلال الجدول نلاحظ أن العنصر أ إختار ب بينما تم إختياره من قبل ب و ج وهذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع ب إضافة إلى تفضيل من جانب واحد من العنصر ج، أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط وهو أ و د و ه وهو ما يعني أن ب له علاقة

تبادلية مع شخص واحد فقط وهو أ إلى جانب تفضيل أحادي من طرف كل من د و هـ، بينما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على أ بينما تم إختياره من قبل هـ مما يمكن القول أن العنصر ج له إختيار من جانب واحد للعنصر أ إضافة إلى كونه محل إختيار العنصر هـ، وقد وقع إختيار العنصر د على ب بينما لم يتم إختياره من طرف أي من زملائه، فالعنصر د هنا له إختيار من جانب واحد فقط للعنصر ب، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار زميله ب و ج دون أن يكون محل أي إختيار. أما بالنسبة للجدول رقم (70) المتعلق بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الرابع يمكن تحديد الفاعل في وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (70) ص 471)

التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....=00	أ.....ب و ج=2
ب.....أ و د=2	ب.....د=1
ج.....أ=1	ج.....=00
د.....ب=1	د.....ب=1
هـ.....=00	هـ.....=00

✓ المكانة الإجتم

من خلال الجدول نلاحظ أن العنصر أ لم يقدم على أي إختيار بينما تم إختياره من طرف ب و ج وهذا يعني أن أ له تفضيل من جانب واحد من العنصر ب و ج، أما العنصر ب فقد إختار أ و د بينما تم إختياره من قبل د وهو ما يعني أن ب له علاقة تبادلية مع شخص واحد فقط وهو د وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر وهو أ، بينما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على أ ولم يكن محل إختيار أي طرف مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة من جانب واحد للعنصر أ، وقد أقدم العنصر د على إختيار ب وهو العنصر الذي بادله الإختيار، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر ب وله علاقة من جانب واحد فقط مع العنصرين أ و هـ، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ لم يقم بأي إختيار ولم يكن محل أي إختيار.

أما فيما يخص الشواهد الإحصائية المتعلقة بالمصفوفة السوسيو مترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الخامس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (71) ص 471)

التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....=1	أ.....ب و ج و هـ=3
ب.....أ=1	ب.....=00
ج.....أ=1	ج.....=00
د.....هـ=1	د.....أ و هـ=2
هـ.....أ و د=2	هـ.....د=1

✓ المكانة الإجتماعية داخل فريق عمل:

من الجدول نلاحظ أن العنصر أ إختار د بينما تم إختياره من طرف ب و ج و هـ وهذا يعني أن أ له تفضيل من جانب واحد للعنصر د إلى جانب تفضيل أحادي من طرف كل من ب و ج و هـ، أما العنصر ب فقد إختار العنصر أ بينما لم يتم إختياره من قبل أي شخص مما يعني أن ب له إختيار أحادي للعنصر أ فقط، بينما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على أ ولم يكن محل إختيار أي طرف مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة من جانب واحد مع العنصر وهو العنصر أ، وقد وقع إختيار العنصر د على هـ بينما تم إختياره من طرف أ و هـ، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ وله إختيار من جانب واحد من العنصر أ، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار زميله د الذي بادله الإختيار، فالعنصر هـ يتمتع بتفضيل متبادل مع زميله د فقط.

أما فيما يتعلق بينت المعطيات الإحصائية في المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال السادس يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (72) ص (472))

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقا):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عموديا):
أ.....ب= 1	أ.....ب و ج و هـ = 3
ب.....أ= 1	ب.....أ و د = 2
ج.....أ= 1	ج.....00 =
د.....ب = 1	د.....هـ = 1
هـ.....أ و د = 2	هـ.....00 =

✓ المكانة الإ

من خلال هذا يعني أن أ له تفضيل متبادل مع هـ ومن جانب واحد من العنصرين ج و هـ، أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط وهو أ بينما تم إختياره من قبل شخصين هما أ و د وهو ما يعني أن ب له علاقة تبادلية مع شخص واحد فقط وهو أ وعلاقة أحادية مع شخص واحد آخر وهو د. بينما ج فقد وقع إختياره وفقا للجدول على أ ولم يكن محل إختيار أي طرف مما يمكن القول أن العنصر ج له وعلاقة من جانب واحد مع العنصر وهو العنصر أ، وقد وقع إختيار العنصر د على ب و هـ بينما تم إختياره من طرف هـ، فالعنصر د هنا يتمتع بعلاقة تبادلية بينه وبين العنصر هـ وله علاقة من جانب واحد فقط

مع العنصر ب، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ قام بإختيار زميله د فقط دون أن يكون محل أي إختيار.

بينما البيانات الإحصائية الواردة في المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال السابع يمكن تحديد الفاعلين وهم خمسة أعضاء أسماؤهم تحت الحروف التالية أ، ب، ج، د، هـ وكانت عملية التفضيل بينهم كالآتي: (أنظر في الملاحق جدول رقم (73) ص 472)

✓ التفضيلات الشخصية للفاعلين (أفقياً):	✓ تفضيلات الآخرين للفاعل (عمودياً):
أ.....= 00	أ.....ب و ج = 2
ب.....أ = 1	ب.....د = 1
ج.....أ = 1	ج.....= 00
د.....ب = 1	د.....= 00
هـ.....= 00	هـ.....= 00

✓ المكانة الإجته

من خلال الجدول نلاحظ أن العنصر أ لم يقم بأي إختيار بينما تم إختياره من طرف ب و ج وهذا يعني أن أ له تفضيل من جانب واحد من العنصرين ب و ج، أما العنصر ب فقد إختار هو شخص واحد فقط وهو أ بينما تم إختياره من قبل د وهو ما يعني أن ب له إختيار أحادي للعنصر أ إلى جانب كونه محل إختيار أحادي من طرف ب و ج، بينما ج فقد وقع إختياره وفقاً للجدول على أ ولم يكن محل إختيار أي طرف مما يمكن القول أن العنصر ج له علاقة من جانب واحد مع العنصر وهو العنصر أ، وقد وقع إختيار العنصر د على ب، بينما تم إختياره لم يكن محل أي تفضيل، فالعنصر د هنا له تفضيل من جانب واحد فقط للعنصر ب، وحسب ذات الجدول فإن العنصر هـ لم يقدم على أي إختيار ولم يكن محل أي إختيار.

وفيما يلي الشكل رقم (34)- الرسم البياني للإختيارات السوسيومترية للفاعلين ضمن المجموعة العاشرة:

2- تجانس الجماعة:

*تجانس الجماعة: يطرح مشكلات تتعلق بوحدة التصور وحل مشكلات المؤسسة

تجانس الجماعة = $\frac{6}{\text{عدد الإختيارات المتبادلة}} = 0,6$ *
تجانس الجماعة = $\frac{6}{\text{عدد الإختيارات المتبادلة}} = 0,3$ ** (20^* عدد الإختيارات في الإتجاهين)

* بمقارنة النتائج نتضح الاختلافات الجذرية .

أ- تفيد النتيجة الأولى درجة عالية من التجانس.

ب- تعكس النتيجة الثانية درجة منخفضة من التجانس.

ومن اللافت للنظر أن المجموعة العاشرة قيست الإنجذابات على أساس توفر سمة الدافعية والمرونة في العمل لدى شخص أكثر من سواه . ولقد دلت معطيات الجدول رقم (67، 68، 69، 70، 71، 72، 73) عن غياب المركزية والقطبية، الشيء الذي يؤكد إنتشار هذه السمة بدرجات متفاوتة على سلم يمتد من 0 إلى 5.

3 * درجة مركزية الإختيارات المتبادلة:

$\frac{16,66}{6} = \frac{100}{6} = \frac{100 * 1}{6}$
$\frac{33,33}{6} = \frac{200}{6} = \frac{100 * 2}{6}$

المجموع = (16.66 * 2) + (33.33 * 1) = 33.32 + 33.33 = 66.65 أي 67%.

✓ ملاحظة: الاختيارات < 2 = 0

4- إستنتاجات حول إستجابات أفراد المجموعة العاشرة:

بالنظر إلى عدد الاختيارات المتبادلة توصلت الدراسة إستنادا إلى إستجابات أفراد العينة إلى إقرار ما يلي:

أ- درجة مرتفعة من العمل الجماعي والإستعداد الدائم لمواجهة الصعوبات والعراقيل التنظيمية التي تواجه المؤسسة.

ب- التمتع بروح المبادرة والإبداع والشعور بروح الفريق من أجل أداء منظم ودقيق.

ج- الإنضباط والجدية في العمل.

د- تطبيق مبدأ الدافعية في العمل.

هـ- تحفيز الموارد البشرية على الابتكار والمشاركة في إتخاذ القرارات.

و- العمل في إطار أخلاقيات العمل الإداري (الموضوعية والشفافية والصدق في التعامل).

ز- إعتداد حوافز عادلة لمكافئة العاملين على المجهودات المبذولة.

م- الشعور بالاندماج في العمل والثقة ما بين أعضاء فريق العمل.

ثانيا - التفسير السوسيوومتري للبيانات الميدانية:

إنطلاقا مما سبق من خلال عرض البيانات الميدانية للمقياس السوسيوومتري والتعليق عليها أفضى

على إبراز طبيعة العلاقة والتفاعل بين متغيرات الدراسة، حيث بينت أغلب المجموعات درجة التجانس

تراوحت بين 0,25 إلى 0,5 كحد أدنى ضمن مجموعة رقم 06، 07، 09، في مقابل ذلك تراوحت

بين 0,7 إلى 0,8 كحد أقصى ضمن المجموعات 01، 02، 03، 04، 05، 08، 10، بالإضافة

إلى مكانة الاختيار السوسيوومتري للمجموعات العشرة قدرت ب 0,25 وهذا حسب طبيعة المواقف

المشتركة بين العضو الفاعل مع الآخرين (القيمة المتحصل عليها 0,25 دليل على إختيارات الفاعلين

فيما يخص المشاركة في إنجاز المهام والإفصاح عن المشكلات، أي أن العمل هو حلقة وصل بين

أعضاء فريق العمل بالدرجة أولى)، ضف إلى ذلك مركزية الإختيارات المتبادلة تفوق نسبة 50 % في

كل المجموعات أي 63%، 71%، 63%، 63%، 60%، 60%، 71%، 100%،

67% وهذا ما يؤكد صحة العلاقات بين أعضاء الفريق في ضوء العلاقات الفردية والجماعية والتقاطعية

100 علاقة لكل فاعل.

وفي هذا الصدد، يمكن القول أن طبيعة العلاقات التي تنشأ بين أفراد الجماعة داخل فرق العمل

بحكم إعتبارها مبدأ مهم وأساسي في نجاح الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، حيث أنه بتوفر

فرق عمل يسود بين أعضائها علاقة قوية وتخلق لديهم الرغبة في العمل والإستمرار في العمل معا

والإحساس بالانتماء للجماعة والرضا، وكذا قلة الصراعات والنزاعات التنظيمية وعدم الشعور بالتهميش والإقصاء والإغتراب التنظيمي والإحساس بالإحباط وغيرها من الأمراض النفسية التي قد تساهم في ظهور بيئة تنظيمية صحية، والتي من شأنها أن تؤثر على جودة ونوعية الخدمات المقدمة من طرفهم إلى الزبائن والعملاء، حيث أن الجو الملائم للعمل هو قبول الأفراد لبعضهم البعض مما يؤدي إلى العمل والإشتراك في جميع الأعمال والمهام معا من أجل تحقيق أهداف الفريق بالدرجة أولى وأيضا السعي الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

بمعنى آخر، أن العامل في الوقت الراهن ليس هو المحور الوحيد الذي يحرك العمل دائما وإنما أصبح المحور الحقيقي هو فريق العمل، حيث أن شعور العامل بالانتماء للجماعة من شأنه أن يكون حافزا قويا في مجال العمل فهو إحدى الأساليب المهمة التي تستخدمها الجودة الشاملة في تطور المؤسسة وإحداث التقدم والتغيير باستمرار على مستوى أنشطتها ومهامها.

كذلك، فعندما يسود في المؤسسة روح المبادرة والإحساس بالمسؤولية والالتزام بقوانين وقرارات المؤسسة وتحقيق التعاون الجماعي والتفاهم الدائم بين أعضاء الفريق هو دليل على قمة الولاء التنظيمي والوفاء من طرفهم لبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وكذا محاولة المحافظة على مكانة المؤسسة واستمراريتها وبقائها وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى. ضف إلى ذلك أن توفر الانسجام ووجود الألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية المتبادلة وحرصهم على دعم قدرات وإهتمامات وجهود زملائهم يؤدي إلى تشجيع العلاقات الإنسانية بينهم وخلق علاقات تبادلية وتدعيم التماسك بينهم والشعور بروح الفريق يجعل أداءهم منظما ودقيقا، ومنه الزيادة في مستوى المردودية والانضباط والجدية في العمل، وهذا نتيجة إيمانهم بضرورة العمل الجماعي وإستعدادهم الدائم لتغطية جميع العراقيل والصعوبات التنظيمية التي تصادفهم في العمل بروح وطاقة إيجابية. وهذا ما دلت وأكدته أكثر من نظرية مثل نظرية العلاقات الإنسانية من خلال الحفاظ على القيم الإنسانية ووحدة

الجماعات وتماسكها ورفع روحها المعنوية وغيرها من العوامل النفسية والاجتماعية التي تسهم إسهاما إيجابيا في رفع مستويات الأداء وذلك لتوافر جو مشحون بالمحبة والتعاون والتعاقد والمشاركة الاجتماعية والنفسية بين العمال ما يدفع بهم إلى التنازل عن قسط من مكافآتهم المالية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية تحقق أكبر درجة ممكنة من الرضا والإشباع النفسي والاجتماعي، وكذلك نظرية الجودة الشاملة التي تقوم على نموذج فريق العمل المتماسك والفعال في أداء الأعمال بالإضافة الى النظرية اليابانية من خلال تثبيت العامل في عمله يمنحه شعورا بالأمن والإستقرار الوظيفي، ومنح العاملين فرصة إتخاذ القرارات جماعيا والفائدة عامة وكذا المرونة في أسلوب الإدارة وتركيزها على التعاون والعمل الجماعي بإستخدام أسلوب الجماعات لمناقشة قضايا العمل المختلفة وإقتراح الحلول لها، حيث أن إنتماء العامل إلى الجماعة يتغير حسب مقتضيات مصلحة العمل والمؤسسة، والإيمان التام بقدرة العامل على العمل بإستقلالية وحسن تقدير الأمور، كما نجد الإدارة اليابانية تشجع العمال على تكوين علاقات السند

الإجتماعي وتطورهم المهني وتحفيزهم وتطوير سلوكهم وحثهم على التواضع وحب الآخرين واحترامهم والالتزام التام بالعمل وتحمل المسؤولية.

هكذا ، يمكن القول أن إستعدادهم الدائم لبذل جهود مضاعفة بدون إنتظار أي مقابل مادي ، بل يلتفون بوجود تقدير متبادل بينهم و تلقي الاحترام من قبل زملائهم في العمل من منطلق أن بذل جهود مضاعفة يؤدي إلى الإحساس العامل بأن جهده لاقى إحتراما كبيرا من قبل زملائه ورؤسائه يقوي ذلك من إخلاصه وجديته في أداء عمله وعزته، وهذا ما لمسناه في الواقع ولاحظناه من خلال زيارتنا المتكررة لمجال الدراسة ، فقد لاحظنا أثناء إجرائنا للمقابلات أن فقدان الإحترام من شأنه أن يلغي دور العامل الأساسي في العمل.

ومن هنا، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى تؤكد على أن مستوى العمل الجماعي يؤثر على درجة تغير القيم الإجتماعية ، وبالتالي التأثير على مستوى تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة. وهذا ما دلت عليه النتائج الميدانية المتعلقة بالمقياس الس بوسيومتري فقد أفرزت أنه ضمن كل مجموعة تحصلنا على مئة (100) علاقة، حيث أن أغلب المجموعات حققت درجة عالية من التجانس المقدرة بين 0,5 و 0,8 بالنسبة للمجموعات 01، 03، 07، 10 فيما يخص عدد الإختيارات المباشرة للفاعلين ، بينما تراوحت بين 0,25 و 0,4 بالنسبة لعدد الإختيارات في الإتجاهين بالنسبة للمجموعات 01، 03، 07، 10 بدرجة منخفضة، بينما كانت مركزية الإختيارات تراوحت بين 63 % للمجموعة 01، و 71 % بالنسبة للمجموعة 03، و 60 % بالنسبة للمجموعة 07، و 67 % بالنسبة للمجموعة 10.

وبالتالي، فإن العمل الجماعي يتمثل في التعاون والتفاعل والإنسجام والتنسيق والتضامن والتماسك والمشاركة وغيرها من المتغيرات الفاعلة التي تساهم في تغير قيم العمل وقيم الجماعة بالمؤسسة التي من خلالها تظهر في شكل قيم أسرية متينة وقوية الدالة على الثقة التنظيمية المتبادلة ما بين أعضاء الفريق وهذا ما دلت عليه إختياراتهم السابقة لبعضهم البعض، مما ساهم بوجود الجو الأسري وهذا ما لمسناه من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة، مما إنعكس ذلك على أدائهم ودافعيتهم في العمل وسعيهم لتحقيق النجاح والعمل على إرضاء الزبائن والعملاء المؤسسة تحديدا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجودة الشاملة لها دور كبير في المؤسسة المينائية بسكيكدة من خلال تحفيز المورد البشري وتشجيعه على الإبداع والإبتكار والمشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، حيث أن من بين أهم مبادئها هو إنشاء فرق عمل تكون حسب وجهة نظرها مفيدة للمؤسسة بدرجة كبيرة لتكون بمثابة منهج رئيسي يعتمد عليه القائد أو المسؤول للوصول إلى الجودة في الخدمات المقدمة للزبائن والعملاء، كما تعد طريقة أساسية ومهمة لزيادة الدافعية في العمل وإرتفاع المردودية وهذا من خلال توفير جو عمل جماعي تشاركي وتضامني للوصول إلى الأداء الجيد ،

والحصول على التغيير المنشود الذي تسعى إليه مبادئ ثقافة الجودة، وهذا ما أكدته إرتفاع درجة تجانس في مجموعات العمل.

أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن هناك علاقة دالة بين درجة اندماج العاملين ومستوى تغير القيم الاقتصادية ، وهنا يمكن القول أن البيانات الميدانية المتحصل عليها عن طريق المقياس السوسيويمتري أفضت إلى وجود أهداف تنظيمية وأهداف إجتماعية ضمن فريق العمل وإتضح ذلك من خلال السعي الجماعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وتدعيم روح العمل الجماعي واندماج العاملين والمشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية وتوفير علاقات إنسانية جيدة بعيدا عن الشعور بالإغتراب التنظيمي عن العمل، مما يضيف إلى تكوين فريق عمل تقوم على التعاون والتفاعل والتماسك والمشاركة في إطار أخلاقيات العمل الإداري (الموضوعية والشفافية والصدق في التعامل)، وهذا لضمان التطور الدائم لحلقات الجودة الشاملة وإسهامها في تغير القيم التنظيمية كالقيم الاقتصادية.

وبالموازاة إلى ما ورد في الفرضية الجزئية الأولى حول أهمية العمل الجماعي ما بين أعضاء الفريق والذي يسهم بشكل إيجابي في عملية اندماج العاملين وتغير القيم الاقتصادية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، وهذا ما تم ملاحظته في الميدان من خلال الأداء المرتفع للعمال الذي يعبر عن مدى إرتياحهم ورضاهم عن بيئة عملهم وإنتمائهم للفريق، وكذا مدى الإنسجام والتعاون والتفاهم والتجانس والتناغم الذي يسود هو أيضا تمت ملاحظة وجود إحترام كبيراً للجهود المبذولة من قبل العمال وأخذها بعين الإعتبار وإعطائها القدر المستحق من التقدير من قبل القادة والمسؤولين، وفي هذا إشارة الى المكانة والدور الذي يحظى بها العمال ضمن فرقهم مما أدى بهم إلى زيادة الولاء التنظيمي للمؤسسة. وفي مقابل ذلك، إعتداد المؤسسة لنظام حوافز عادل لمكافئة النتائج الجيدة للعاملين مما يسهم في شعورهم بالثقة والاندماج. ويمكن الإستناد على ذلك حسب ما ورد لدى " رنسيس ليكرت " الذي يرى بضرورة أن تتكون المؤسسات من مجموعات وفرق عمل وليس من إدارات وأقسام بالمعنى التقليدي على أن يتم ربط هذه الفرق بعضها ببعض من أدنى التنظيم إلى أعلاه وهو ما أطلق عليه بالعضوية المزدوجة التي تتمثل في أن يقوم رئيس مجموعة العمل في المستوى الإداري الأدنى بالمؤسسة برئاسة مجموعته وأن يكون عضوا في مجموعة العمل التي تعلو مستواه التنظيمي مباشرة، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، فإن أسلوب العمل وإتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المؤسسة يجب أن يسير وفقا لمنطق العمل الجماعي أي وفقا لمنطق المشاركة في الإدارة، فليكرت يقترح أن تتخلى المؤسسات عن العلاقات بين الأفراد وإعتداد تنظيم يقوم على الجماعات. حيث يمثل العمل الجماعي حسب ليكرت أساس تكوين العلاقات الإنسانية، وعلى الإدارة العمل على تنميته من خلال القيادة المرنة لخلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق ونظم

الإتصالات الفعالة التي تربط كامل أجزاء التنظيم بما يوحد أفكاره ونظام المشاركة في الإدارة الذي يساعد على خلق الشعور بالإنتماء، وبالتالي الولاء والإلتزام والإحساس بالمسؤولية، وكذا الحوافز الجماعية.³¹² ومن خلال ما سبق نتيجة لوجود إندماج وتماسك بين العمال في كل فرقة عمل فإنه من السهل تغيير القيم الاقتصادية بسبب عملية التأثير والتأثر بين العاملين ضمن كل مجموعة وحتى تستفيد المؤسسة من تغيير هذه القيم يجب عليها أن تكتسب ولاء العاملين من خلال المحافظة على العلاقات التبادلية لدى العاملين والمؤسسة.

وخلاصة القول ، إن المؤسسة المينائية بسكيدة من خلال إعتماها على سياسة الجودة الشاملة كمنهج رئيسي وأساسي جديد لتحقيق ميزة ومكانة تنافسية تسعى إلى بناء فرق عمل متينة ومحاولة إعطاء الإستقلالية للعامل والتقليل من مركزية السلطة المفرطة والإهتمام بالتعاون والتفاهم والإنسجام وخلق جو أسري مما يؤدي من شأنه إلى تحسين الأداء ودقة العمل.

ومن هنا، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية تؤكد على وجود هناك علاقة دالة بين درجة إندماج العاملين ومستوى تغير القيم الاقتصادية ، وذلك من خلال تحملهم للمسؤولية الجماعية وتطبيق أسلوب العمل وفق منطق الإدارة بالأهداف والمحافظة على الضمير المهني والرقابة الذاتية من أجل إكتشاف الخطأ قبل وقوعه والمحافظة على الإستمرارية والديمومة في أداء أعمالهم ومهامهم ، والمشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة من شأنه أن يساهم بشكل كبير في تغير القيم الاقتصادية من التميز في الأداء والإبداع التنظيمي والفعالية في القيام بأدوارهم المهنية وإرتفاع معدلات الإنجاز والولاء التنظيمي والشعور بالإستقرار الوظيفي ، ومنه تحقيق ميزة تنافسية والوصول إلى مستوى رضا زبائنها وعملائها وذلك في إطار إتباع المؤسسة لسياسة التحفيز بنوعيتها المادي والمعنوي، فعامل مستاء سيكون زبون أو عميل مستاء، وكذا العنصر البشري المحفز جيدا يحقق الجودة وبالتالي الوصول إلى مستوى رضا الزبائن والعملاء. وهذا ما دلت عليه النتائج الميدانية المتعلقة بالمقياس السوسيومترى فقد أفرز أنه ضمن كل مجموعة تحصلنا على مئة (100) علاقة، حيث أن كل مجموعة حققت درجة عالية من التجانس المقدر بين 0,6 و 0,8 بالنسبة للمجموعات 02، 04، 08، 10 فيما يخص عدد الإختيارات المباشرة للفاعلين ، بينما تراوحت بين 0,3 و 0,4 بالنسبة لعدد الإختيارات في الإتجاهين بالنسبة للمجموعات 02، 04، 08، 10 بدرجة منخفضة، بينما كانت مركزية الإختيارات تراوحت بين 71 % للمجموعة 02، و 63 % بالنسبة للمجموعة 04، و 71 % بالنسبة للمجموعة 08، و 67 % بالنسبة للمجموعة 10.

وبالإستناد الى ما ورد في الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية، فإن الفرضية الجزئية الثالثة تؤكد على أن عملية الإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري ترتبط بمستوى تغير القيم الثقافية، حيث أن المؤسسة

عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 97-98.³¹²

تسعى إلى تشجيع عامليها على الابتكار والتجديد والإبداع من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات وتقديم الإقتراحات والأفكار المبدعة وتنفيذها بما يتلاءم مع الإمكانيات البشرية والمادية لها. فلإهتمام بالأفراد المتميزون وأصحاب الأفكار المبدعة واعتبارهم شركاء أساسيين لا يمكن الإستغناء عنهم فهم أساس الإبداع والتميز. كما لا ننسى أن الطريق للنجاح أحيانا هو الفشل حيث أن غياب مثل هذه المعتقدات لدى إدارة المؤسسة وبالضبط خلية الجودة يجعل العمال يتقون بأنفسهم ويسعون للتجديد أو الابتكار خوفا من الوقوع في الفشل والنهوض بالجودة الشاملة إلى ما هو أفضل للمؤسسة. بالإضافة إلى محاولة خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والتفكير والبحث عن طرق عمل جديدة بالرغم من إهتمامها بالأهداف التنظيمية، وذلك من خلال تشجيع التواصل المستمر وإنسياب المعلومات وتحفيز العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم عن طريق عمليتي التكوين والتدريب وتعليمهم القيم التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة وهي الإهتمام بالدرجة الأولى بالعمل الداخلي (العامل) وإرساء الثقافة التنظيمية التي تشجع على ذلك ، فعدم خلق بيئة ومناخ للإبداع وطرح الأفكار الجديدة وخلق طرق عمل جديدة من شأنه كبت قدرات ومهارات ومؤهلات العاملين خاصة أن معظمهم ذو خبرة وأقدمية لا تقل عن 15 سنة، حيث يمكن للمؤسسة الإستفادة بما يتمتع به العاملون من مهارات فكرية وعضلية لتحقيق أداء متميز للوصول للمركز التنافسي قوي خاصة ما تعلق منها في الجانب التقني.

وبالموازاة مع الواقع الإمبريقي للمؤسسة المينائية بسكيدة تسعى إلى نجاح تطبيق الجودة الشاملة وتبنيها في سياساتها وإستراتيجيتها نذكر بعض مبادئها الأساسية لكإحترام الوقت والإنضباط في العمل، من منطلق أن للوقت قيمة عند العمال والمؤسسة فهم ملزمون بإحترام مواقيت الدخول والخروج وإحترام مدة العمل وعدم الرغبة في إضاعته ومحاولة إستغلاله أحسن إستغلال وحسن تنظيمه لأداء الأعمال الموكلة إليهم وإن قيمة الوقت لدى الأفراد تمثل عقيدة بالنسبة لهم فإن إهتمامهم به نابع من القيم الدينية والأخلاقية والإجتماعية.

كما أن من بين مبادئ الجودة الشاملة توفر القائد النموذجي للفريق حتى يكون قدوة ونموذج للآخرين مما يسهل من الوظيفة القيادية بين الرئيس والمروؤوس ويقوي من إمكانية كسب ولاء العامل له ولمؤسستهم وزيادة الطاعة لتنفيذ الأوامر والتعليمات والقوانين وأداء الأعمال وفق قوانين الجودة الشاملة، إضافة إلى محاولة الإقتداء بالرئيس وإنضباطه وإلتزامه وإحترامه لمواقيت الدخول والخروج وإحترام مدة الدوام وقد لا يكون من الرؤساء الذين ليسوا أهلا لها لأنه سيفتدى بهم فيما يتمتعون بسلوكات سلبية. هذا ما يعني أن قيمة إحترام الوقت تؤثر تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وهذا ما يتناسب إلى حد بعيد مع آراء وإجابات أفراد المؤسسة. كما أن عدم توفر المؤسسة لفرص مشاركة العاملين وتكافؤ الفرص بينهم فيما يتعلق بتنفيذ بعض القرارات الإدارية، إضافة إلى عدم إشراكهم لوضع أهداف المؤسسة وصناعة القرار من شأنه أن يخلق نوعا من عدم الحماس والإخلاص وعدم تحمل المسؤولية.

كذلك تقوم المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعمال مكافأة على جهودهم في العملية الإنتاجية من خلال توزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال. ضف إلى ذلك ضرورة تنظيم المؤسسة للقاءات أو الحفلات الودية ما بين العمال والإدارة لتبني طقوس جماعية لخلق علاقات بينهم ومنه يقوي الشعور بالتعاون فيما بينهم والعكس صحيح. فلحيانا يقوي الشعور باستعلاء الإدارة خاصة فئة الإطارات على فئة عمال التحكم والتنفيذ مما يزيد من إعتقاد العمال أن الإداريون لا يعاملون كبشر لهم أحاسيس ومشاعر قد يدفع بالعمل إلى اللامبالاة والإهمال ومحاولة الإنتقام من الإدارة كالسرقة والإختلاس وغيرها من مظاهر الفساد الإداري. وأيضاً إن المشاركة في العمل تؤدي إلى إبراز المواهب والقدرات والإمكانات التي يتمتع بها الأفراد وتستفيد منها المؤسسة، ومحاولة الحصول على مكانة أمام الزملاء والرؤساء أي كسب الإحترام والتقدير من الآخرين.

والجدير بالذكر، إن تلبية حاجات إجتماعية نابعة من روح الفريق مثل الصداقة وتقوية روابط الأفراد فيما بينهم تؤدي إلى تدعيم عنصر الإنتماء لدى العامل إتجاه المؤسسة من خلال المشاركة في تحقيق الأهداف والقرارات وإخلاصه في خدمتها وتنفيذ القرارات التي كان أحد الأطراف الصانعة فيها. ولكن لا ننسى أن للمشاركة يجب أن تلبي للعامل حاجات ذاتية مثل التقدير والترقية فهناك من يطمح للوصول إلى مستويات عليا وبالتالي مشاركته قد تكون من إكتشافه وقد تكون طريقا للحصول على ترقية والوصول إلى منصب أعلى.

وخلاصة القول، دلت النتائج السابقة على أن مشاركة العاملين في مجال أعمالهم ومشاركة الإدارة في أعمالها ومساندتها بإبداعاتهم وإقتراحاتهم يمكن أن تساهم في تحقيق حاجات ذاتية وغير ذاتية وهي مطابقة لنتائج الكثير من الباحثين الذين إهتموا بدراسة الحوافز والدافعية مثل: ماسلو، ماكلياند وغيرهم.

إن، الفرضية الجزئية الثالثة تؤكد أن لأخلاقيات العمل الإداري وما تتضمنه من الشفافية والمصادقية وإنقان العمل والانتقال من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الديمقراطي يساهم في تغير القيم الثقافية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة من خلال تحقيق العدالة التنظيمية والتماسك وخلق مناخ تنظيمي صحي خالي من الأمراض المهنية وإنخفاض دوران العمل (الغياب المتكرر والتأخير) والحفاظ على السلامة المهنية ومنه تحقيق جودة عالية للخدمة وكسب رضا العملاء الداخليين (العاملين) وكذا رضا العملاء الخارجيين. وهذا ما دلت عليه النتائج الميدانية المتعلقة بالمقياس السريسيومتري فقد أفرز أنه ضمن كل مجموعة تحصلنا على مئة (100) علاقة، حيث أن كل مجموعة حققت درجة عالية من التجانس المقدر بين 0,5 و 0,8 بالنسبة للمجموعات 05، 06، 09، 10 فيما يخص عدد الإختيارات المباشرة للفاعلين، بينما تراوحت من منخفضة بين 0,25 و 0,4 فيما يتعلق بعدد الإختيارات في الإتجاهين بالنسبة للمجموعات 05، 06، 09، 10، بينما كانت مركزية الاختيارات

تراوحت بين 63% بالنسبة للمجموعة 05، و 60 % بالنسبة للمجموعة 06، و 100% بالنسبة للمجموعة 09 و 67 % بالنسبة للمجموعة 10.

➤ خلاصة:

وخلاصة القول إن الإعتماد على المقياس السوسيومترى في هذه الدراسة، كان يهدف إلى إثبات وجود تفاعل (تجانس وتجادب ومكانة وإندماج وتشارك وتماسك وتنسيق وإنسجام وغيرها) ضمن فرق العمل مما يؤدي إلى ضرورة تأثير وتأثر متبادل بينهم، حيث أن هذا التأثير يشمل الجوانب القيمية والثقافية والأخلاقية والاجتماعية.

الفصل السابع - تحليل معطيات أداة المقابلة المقتنة:

➤ **نقشيد.**

أولاً - العمل الجماعي وتغير القيم الإجتماعية.

ثانياً - اندماج العاملين وتغير القيم الإقتصادية.

ثالثاً - أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية.

➤ **خلاصة.**

تمهيد:

تعتبر حلقات الجودة الشاملة واحدة من بين صور الإستجابة لإقتراحات التغيير والتطوير التنظيمي، وهذا ما يزيد من دافعية العاملين للعمل وشعورهم بإنتمائهم للمؤسسة وأنهم جزء حيوي منها ومهم فيها. فعندما يتفاعلون مع بعضهم البعض ويستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات صلة بالإحترام والتصرف من شأنه المحافظة على شرعية المؤسسة إتجاه الجماعات الخارجية (الزبائن والعملاء والهيئات والمجتمع المحلي)، وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية.

فهناك قيما أساسية تتبناها المؤسسة وتتوقع من عمالها أن يلتزموا بها منها على سبيل المثال جودة عالية، نسبة متدنية في الغياب، كفاءة عالية وهي من بين أهم القيم الإقتصادية التي تحرص على تحقيقها للوصول إلى الإحترافية في تقديم الخدمات وفق مقاييس دولية عالمية، ويكون عن طريق عمليات التدريب المستمرة من أجل تمكين العاملين من إستخدام أدوات الجودة الشاملة بفعالية، وفتح المجال أمام ظهور سياسة العمل الجماعي وإندماج العاملين في إتخاذ القرارات والعمل بشكل جماعي تشاركي في تحديد الأهداف التنظيمية وتحمل المسؤولية الجماعية للوصول إلى مستوى الجودة في عملية التحسين والتطوير مستمرتين.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى المؤسسات للمحافظة على القيم الإجتماعية كقيم الأسرة وقيم العمل وقيم الجماعة، ولتحقيق هذه القيم لابد من تحقيق التوازن بين القيم المرغوبة للعامل والقيم السائدة بها وإيجاد حلول بديلة في حالة عدم الانسجام بينها، وكذلك خلق القدرة على التكيف والمحافظة على القيم التنظيمية التي لابد من مراعاة الضوابط الرسمية التي تسيير عليها لتحقيق فلسفة العمل الجماعي والإندماج المطلوبين والمرغوبين فيهما، وذلك في إطار الإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري كعرف أساسي من الشفافية والصدق في التعامل والموضوعية والإبتعاد عن الفساد الإداري والأخلاقي مع الحفاظ على توفير نظام العدالة التنظيمية كأحدى القيم الثقافية مما تعطي للعامل الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي، وفي غياب ذلك فإن كل عامل يكون له مقاييسه الشخصية التي تختلف من عامل لآخر.

وعلى هذا الأساس، نسعى من خلال هذا الفصل التطرق إلى **تحليل المعطيات الميدانية** المتحصل عليها من خلال **أداة المقابلة المقننة** التي كانت موجهة لإطارات المؤسسة بإعتبارهم القادة الفاعلين والمسيرين لبرامجها وخططها الإستراتيجية لتحقيق الفعالية التنظيمية ، مع العلم أنه تبين أن أبعاد متغيري

الدراسة تتضمن مجموعة من العلاقات المتشابكة والمتداخلة لأنها مرتبطة بطبيعة القيم التنظيمية التي من الصعب قياسها على أرض الواقع، مما أدى إلى التعامل معها في ضوء الفرضيات المصاغة. وبالموازاة مع ذلك، فقد تم عرض هذه المعطيات الميدانية في جداول إحصائية وأشكال بيانية، مع قراءتها وتفسيرها بالإعتماد على ما تم تقديمه في الجانب النظري وما تم طرحه من إشكال أجابت عنه الفرضيات المصاغة.

ومنه، تم تقسيمه الى ثلاث عناصر أساسية: البداية تكون مع العمل الجماعي وتغير القيم الإجتماعية ثم إندماج العاملين وتغير القيم الإقتصادية. وأخيرا، أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية.

أولاً- العمل الجماعي وتغير القيم الإجتماعية:

إن التركيز في الجودة الشاملة يعتمد على العمل الجماعي، فيصبح أسلوب الإدارة مختلفا، والعمل الفردي والمصلحة الخاصة والتنافس الشخصي لم يعد له وجود في هذا المفهوم، بل إن الجميع يعمل لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة موحدة وأهمها هو تقديم خدمة للزبائن والعملاء وتلبية رغباتهم مع المحافظة على صحة العامل والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة. ضف إلى ذلك، هو بشكل عام لا ينكر أهميتها نظريا وميدانيا، وخير دليل على ذلك أن المؤسسات تعتمد في تسيير أمورها على الأساليب الحديثة المتمثلة إحداها في العمل الجماعي بإعتباره أفضل طريقة وأسلوب لتحسين الأداء وأهم سبيل لتحقيق التميز التنظيمي وعلاقته من تغير القيم الإجتماعية للعاملين الذين يلتحقون وهم مزودون بها وتشمل قيم الأسرة، حيث تتجلى أهم مصادرها في التنشئة الإجتماعية خاصة الأسرة بإعتبارها النواة الأولى والأساسية التي يستمد منها العامل الأخلاق والمبادئ ومعاني التفاعل والتضامن والتماسك وخلق روح الجماعة. ومنه تساهم في ظهور قيم الجماعة تتمثل في وحدة الهدف والعمل بدون أخطاء والمشاركة الجماعية لتحسين الجودة في المؤسسة وتحمل المسؤولية الجماعية عن إنجاز المهام والأنشطة وتنفيذها دون وقوع في الأخطاء من المرة الأولى ومحاولة حل المشاكل بإستمرار وإتباع أسلوب الحوار والتشاور في إتخاذ القرارات والعدالة في المعاملة والإحترام المتبادل والتعاون والإهتمام بأمور الجماعة. أما بالنسبة لقيم العمل، تتجلى في الإيمان بالتحسين المستمر للجودة في العمل والإنضباط في أوقات العمل وإنجاز المهام بإتقان وتقادي وقوع الحوادث المهنية التي من شأنها إلحاق الضرر بالمؤسسة وإعطاء الجودة الشاملة الإهتمام الكامل لها أثناء أداء أعمالهم وتوزيع المسؤوليات فيما بين العاملين عبر مختلف جميع المديریات والمصالح والأقسام والتنسيق فيما بينهم.

وهذا ما دلت عليه المعطيات المتحصل عليها عن طريق المقابلات، حيث تعتمد في سياساتها وإجراءاتها على التسيير بالجودة ضمن فرق العمل وأداء مهامها وأنشطتها بشكل جماعي، حيث أن العامل الكفؤ في الفريق يغطي على العامل الضعيف.

وبالرجوع إلى ما تناوله بعض المفكرين في دراساتهم وكتاباتهم، فأغلبها أشارت إلى ضرورة أن يكون عدد أعضاء الفريق من ثلاث (03) إلى (12) عضوا كحد أقصى بإعتبارها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المؤسسة نحو إستيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المؤسسة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الإستراتيجي في الربط بين التخطيط والتنفيذ.

وتدعيما لما سبق، فقد جاءت العديد من النظريات والمدارس في التنظيم التي أعطت أهمية للعمل الجماعي كنظرية العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية لتؤكد على أهمية المشاركة من خلال أساليب العمل الجماعي ومحاولة حل المشكلات التنظيمية التي تتعلق بالتخصص الوظيفي وتقسيم العمل الذي ركزت عليه مدارس الكلاسيكية. فمنذ بداية القرن العشرين الميلادي إمتنعت المؤسسات في الأخذ بمبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل سواء في المدرسة الإدارة العلمية ومدرسة التقسيم الإداري أو حتى مدرسة البيروقراطية، فأصبحت أكثر تعقيدا من أن تنطلق بسلاسة نحو تحقيق أهدافها التنظيمية، بينما في النصف الثاني من القرن العشرين بدأ كثير من مفكري المستقبلات مثل "وارن بينيس" في نقد هذه الخاصة التي لازمت المؤسسات المعاصرة، فأدت إلى كثير من أمراض التنظيمات الضخمة مثل الجمود والروتين والصلابة في العلاقات بين الإدارات وفقدان التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام التي إستفاضت في التخصص والتقسيم ولكنها لم تعرف كيف تحقق مبادئ التنظيم الفعال مثل وحدة الإتجاه ووحدة الهدف وتكامل العمل الجماعي من أجل تحقيق الأغراض النهائية للمؤسسة. وهو ما دفع بالمفكرين في نهاية القرن العشرين إلى تناول قضايا مثل فعالية التنظيم والتنسيق والتكامل بين التقسيمات التنظيمية والنظم الفرعية والعمل الجماعي وفرق العمل في محاولة لعلاج المظاهر المصاحبة للإفراط في التخصص وتقسيم العمل الذي لا غنى عنه في المؤسسات الكبيرة الحديثة.

وفي هذا الصدد، لقد دلت الشواهد المستقاة من المقابلات التي أجريت مع إدارات المؤسسة أن العمل الجماعي يتخذ أشكالا متعددة، يمكن توصيفها على النحو التالي:

أ- التفاعل الجماعي وقيم العمل:

جدول رقم (74) - التفاعل الجماعي وقيم العمل:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
92%	11	نعم

لا	1	08%
المجموع	12	100%

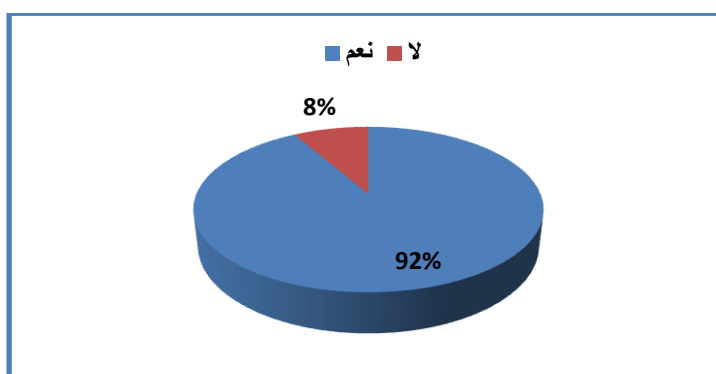
من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (74) المتعلقة بدور **التفاعل الجماعي في تعزيز قيم العمل بين العاملين**، فقد أقرت مجموعتان من عينة الدراسة بوجود احتمالان في الإجابة، وكانت الأولى ب (نعم) وقدرت ب (11) مفردة أي بنسبة 92 %، في حين أقرت باقي العينة بالرفض (لا) والمقدرة بمفردة واحدة (01) أي بنسبة 08 % . فبالنسبة للفئة التي أقرت بوجودها في المؤسسة المينائية بسكيدة بررت إجابتها كون أن التفاعل الجماعي يخلق لدى العاملين روح الجماعة ويقضي على عدة عوامل من شأنها أن تعيق العمل نذكر منها التكتلات العمالية، الإشاعات والنزاعات الفردية والجماعية، بالإضافة إلى توحيد ردود الفعل المهنية وإنجاز المهام في وقتها، وكذا يساعد على العمل بشكل منظم ومنسق للوصول إلى الكفاءة وتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.

كذلك، صرحوا أفراد العينة أنه يعزز من عملية الاتصال بين أعضاء الفريق من جهة ويجذب ويحفز على العمل والتعاون فيما بينهم من جهة أخرى، لأن كل مصلحة أو إدارة تكمل مصلحة أخرى أو إدارة أخرى في إطار المهام الممنوعة لكل منها، وأيضا يساهم في تحسين الأداء ونقل المعارف لكل الأفراد في مختلف المصالح والأقسام، كما أن له تأثير إيجابي في خلق ديناميكية عمل مبنية على التكافل والتعاون في الوصول إلى الأهداف المرجوة. ضف إلى ذلك، فقد أشار بعضهم إلى ضرورة مراعاة ما تتضمنه حلقات الجودة والنوعية بالمؤسسة التي من شأنها خلق روح عمل إيجابية لدى عاملها مثلا تفاعل فريق برمجة الإعلام الآلي للوصول إلى برامج معلوماتية متكاملة.

ومنه، يمكن القول أن الأعمال الجماعية تساهم في إختصار الوقت وتزيد من روح المسؤولية الفردية لكل عضو في الفريق لتحقيق المصلحة الجماعية.

وفي مقابل ذلك، فقد أشارت مفردة واحدة (01) بنسبة 08 %، أن التفاعل الجماعي لا يساهم في تعزيز قيم العمل ما بين العاملين بالمؤسسة، وهذا بسبب ظهور العديد من المشاكل والخلافات بين أعضاء الفريق بشكل مستمر في بعض الأقسام والمديريات ذات طابع إداري من بينها نذكر الإتكالية في إنجاز المهام، والإعتماد على الآخرين وكثرة الغيابات الغير المبررة والتأخير عن العمل، نتيجة تغطية زملائهم لهم وقد برروا إجاباتهم بمقولة شهيرة "الكل يفعل ذلك". والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (35) - التفاعل الجماعي وقيم العمل:



ب- الثقة بين أعضاء فريق العمل وقيم الجماعة:

جدول رقم (75) - الثقة بين أعضاء فريق العمل وقيم الجماعة:

			النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الإحتمالات
النسبة المئوية%	التكرارات	الإحتمالات	83 %	10	نعم
100%	10	تحقيق قيم الجماعة			
100%	10	المجموع			
النسبة المئوية%	التكرارات	الإحتمالات	17%	02	لا
100%	02	لا يحقق قيم الجماعة			
100%	02	المجموع			
			100%	12	المجموع

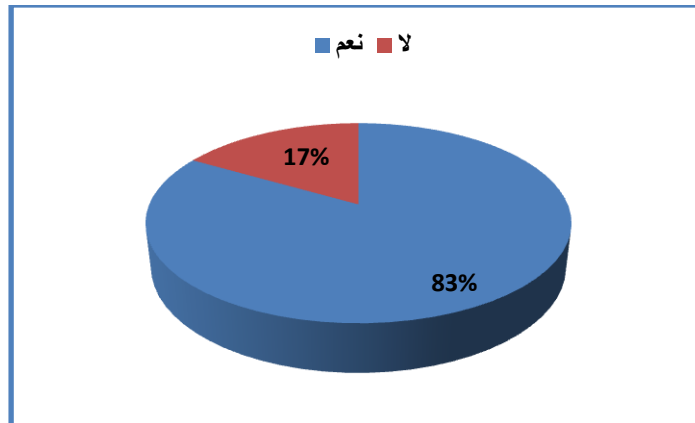
لقد دلت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (75) المتعلقة بدور ومساهمة الثقة بين أعضاء فريق العمل في تحقيق قيم الجماعة، أن أغلبية عينة الدراسة أقرت ب (نعم) قدرت ب (10) مفردات أي بنسبة 83%، في حين أقرت باقي العينة بالفرض (لا) و قدرت ب (02) أي بنسبة 17%. فبالنسبة للفئة التي أقرت بوجود الثقة ما بين أعضاء الفريق هو راجع إلى أنها تساهم في تحقيق قيم الجماعة داخل المؤسسة المينائية بسكيدة وذلك بنسبة 100%، بحكم أن أعضاء الفريق يعملون معا لمدة زمنية معتبرة والعمل في فرق على دراسة ملفات عديدة، وبالتالي تكونت بينهم ثقة أدت إلى نشوء القيم الإيجابية. حيث أن الثقة بالنسبة لهم هي بمثابة الرابط الضروري لأجل تحسين العمل وتكوين ظروف العمل المناسبة لهم، مثلا الثقة الموجودة بين أفراد فرقة الشحن والتفريغ تعد عاملا أساسيا لنجاح عملها في ظروف آمنة فهي مفتاح النجاح.

وكذلك، هناك من صرح بأن الثقة بين أفراد الفريق تساهم في تحقيق قيم الجماعة من خلال التعاون السائد بين أفراد الجماعة في حد ذاته، والاتصال الغير الرسمي الذي يسمح بتعزيز الإتصال الفردي والجماعي.

وأما بالنسبة لقيم الجماعة فهي موجودة وأمر ضروري قد تم تعود عليها العاملون بالمؤسسة مثلاً في حالة حصول خسائر مادية بها، وكان أحدها سبباً فيها فإن أعضاء الفريق يتكافلون ويتعاونون لحلها ومحاولة مساندته وعدم خلق ضغوط له بسببها ومحاولة تهوين على مسببها.

وعليه، يمكن القول أن نجاح أي مشروع بالمؤسسة المينائية لسكيدة هو مرتبط بالروح الجماعية وجلب الثقة وتبادل المعلومات وخلق روح العمل الجماعي والشعور بالإنتماء والتعاون. حيث أن العمل الجماعي يزيد من تعزيز ثقة العامل في العمل، وخير مثال على ذلك هو العمل الجماعي داخل السفينة بالمؤسسة يزيد من المردودية والمسؤولية الجماعية لتغطية جميع المهام والأنشطة الموكلة إلى عاملها. أما فيما يخص العينة التي أقرت ب (لا) والمقدرة ب(02)، فحسب وجهة نظرهما يبدو أن الثقة ما بين أفراد الفريق لا تساهم في تحقيق قيم الجماعة بالمؤسسة، وهذا راجع لطبيعة الإنسان المتميزة في كثير من الأحيان بالأنانية وحب الظهور والتميز عن الآخرين والعمل بشكل فردي والمنافسة، فتظهر قيم حب الذات قبل حب الجماعة خصوصاً إذا تعلق الأمر بحصول على ترقية أو مكافآت مادية. كما أضاف الآخر، أنه هناك سباق (تسابق) على المناصب الإدارية مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين العاملين ومثال على ذلك رئيس مصلحة الأمن والوقاية يخفي المعلومات عن العاملين في نفس المصلحة مما يفقدهم الثقة فيه، وهذا ما تؤكد النسبة المئوية المقدرة ب100% أنها لا تساهم في تحقيق قيم الجماعة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (36) - الثقة بين أعضاء فريق العمل وقيم الجماعة:



ج- التماسك والإنسجام بين أعضاء فريق العمل والقائد النموذجي:

جدول رقم (76) - التماسك والإنسجام بين أعضاء فريق العمل والقائد النموذجي:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الإحتمالات
92 %	11	نعم
08 %	01	لا
100 %	12	المجموع

الشواهد

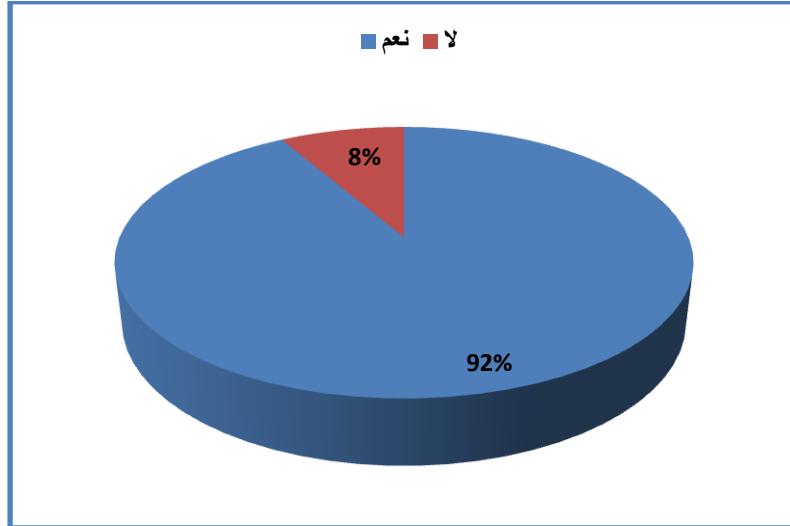
تبين

الإحصائية الواردة في الجدول رقم (76) المتعلقة بمدى التماسك والإنسجام بين أعضاء فريق العمل من خلال توفر القائد النموذجي، حيث أن أغلبية أعضاء العينة أقرت ب (نعم) والمقدرة ب (11) مفردة أي بنسبة 92 %، ويرون أن للقائد دورا كبيرا في تحديد الأهداف بصورة واضحة، وتلعب التماسك والإنسجام دورا فعالا في توجيه أعضاء الفريق نحو تلك الأهداف لتوزيع النشاطات المختلفة لكل عامل بصفة دقيقة وكذا القضاء على الفوارق الإدارية وإعطاء المثل النموذجي للآخرين وتقبل كل الأفكار والإقتراحات المطروحة. فكلما كانت القيادة جيدة كان العمال جيدين ومتماسكين والعكس صحيح، ومثال على ذلك إذا كان القائد ورئيس القسم مشرفان على العمال بنفس القيادة سيؤدي إلى تماسكهم وإعطاء المثل الحي والنموذج المثالي في العدل والقيم الأخلاقية، لأن نوعية هذه القيادة لها أثر بالغ في تنمية الروح الجماعية للفريق مثلا القيادة الرشيدة والحكيمة تؤدي إلى رفع من مستوى التماسك والإنسجام والعكس صحيح إن كانت متدهورة أو تعسفية. فالقائد بشكل عام يسعى إلى السير الحسن للمؤسسة، فبوجوده يساهم في التخفيف من ضغوط العمل وذلك لما يكتسبه من مهارة التأثير والإستماع الجيد والمعاملة الحسنة مع زملائه في العمل.

وفي الأخير، يمكن القول أن السياسة المنتهجة من طرف أصحاب القيادة التي تتضح في الميدان فإنها بطبيعة الحال تسمح بخلق ذلك التماسك والإنسجام والعكس صحيح. وفي الآونة الأخيرة، حسب بعض آراء أفراد العينة أقروا بوجود تصدعات في هذه المرحلة الإنتقالية من الهيكل التنظيمي القديم السابق للمؤسسة والهيكل التنظيمي الجديد الحالي أين ظهرت خلافات وصراعات خفية بين أعضاء الفرق من خلال ردود الفعل بعدم الرضا التام فيما يخص القرارات المتخذة من طرف القيادة في حق عمالها، ومن خلال وجود القيادة تنشأ هناك علاقة جيدة بين أعضاء الفريق وحبهم للعمل وإتقانه والتفاني فيه، مثال على ذلك مديرية الصيانة لطالما كان مدراؤها يتمتعون بالقيادة الجيدة مما أدى إلى تأدية وإنجاز مهامها في أوقاتها.

بينما أقرت باقي عينة الدراسة بـ (لا) والمقدرة بمفردة واحدة (01)، حيث يرجع سبب ذلك على الأغلب في رأيه أن نمط وعقلية المسيرين بشكل عام في الجزائر هي ديكتاتورية التسيير.

الشكل رقم (37) - التماسك والإنسجام بين أعضاء فريق العمل والقائد النموذجي:



د - أسلوب العمل الجماعي المعمول به في المؤسسة:

جدول رقم (77) - طريقة وأسلوب العمل الجماعي المعمول به في المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الإحتمالات
92%	11	نعم
08%	01	لا
100%	12	المجموع

يتعلق

أما فيما

بالشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (77) المتعلقة بوجود طريقة وأسلوب العمل الجماعي المعمول به بالمؤسسة، فقد بينت أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بـ (نعم) والمقدرة بـ (11) مفردة أي بنسبة

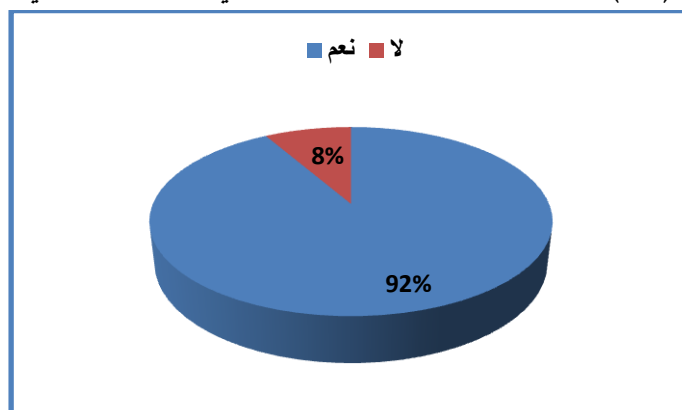
92%، حيث رأت أن أسلوب العمل الجماعي مهم، كون أن العاملين يساندون بعضهم البعض في العمل مما يؤدي إلى التقدم في العمل وزيادة المردودية، ومثال على ذلك عند حدوث مشكل في العمل ولا يوجد حل لابد من العمل الجماعي معاً للوصول إلى الحل بشكل سريع. ضف إلى ذلك، فإنها غالباً ما تكون في قالب تعاوني وإشترافي بين العاملين تحت إشراف الإطارات، مثلاً تعتبر عملية الشحن والتفريغ عملية معقدة تشترك فيها عدة جهات بأنسجام (قائدي الرافعات والشاحنات - العمال اليدويين - العاملين في المخازن والأرضية...)، بالإضافة إلى أنه عند نقل البضائع تدخل عدة أقسام والنقل والتفريغ والمخزن وقسم الفوترة، وهذا حسب طبيعة حلقات الجودة الشاملة وفرق العمل التي تنصب لإتمام المهمة أو العمل.

وعليه، صرح بعضهم أثناء إجراء المقابلات أنه يتم الإعتماد على العمل الجماعي لتحضير برنامج عمل لفترة معينة وكذا لإعداد التوظيف اليومي للسفن، حيث يتم كل يوم إجتماع لطرح الإنشغالات وإيجاد حلول للعراقيل اليومية التي تصادف عملية الشحن والتفريغ، بالإضافة إلى أن هناك عمل جماعي في فرق الشحن والتفريغ قد يجد أعضاء الفريق مجبرون على العمل في جماعة لتفادي وقوع الأخطاء المهنية والتسبب في حوادث العمل.

كذلك، فقد صرح البعض الآخر أن هناك مستويين للعمل الجماعي داخل المؤسسة، المستوى الأول الأفقي يتميز بالتعاون والإنسجام، بينما المستوى الثاني يتعلق بعملية الإتصال النازل أو الصاعد. فهناك تغير جذري في الفترة الأخيرة، حيث أن هناك إتخاذ للقرارات من طرف المسؤول الأول دون العودة إلى القاعدة وأخذ برأيهم أو التشاور مع القيادات الأخرى (المدراء)، بينما عملية الإتصال المباشر تتجلى في المؤسسة من خلال أنترانت وذلك حسب طبيعة العمل ووضع مخطط عمل شامل يبين توزيع المهام بين أعضاء الفريق لتحقيق التكامل والتعاون فيما بينهم.

أما فيما يخص العينة التي أقرت ب (لا) والمقدرة بمفردة واحدة (01)، فهي ترى أن طبيعة بعض المهام بالمؤسسة لا تتطلب توفر الجماعة لتأديتها مثل المهام الإدارية يكفي العمل فردياً فقط. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (38) - طريقة وأسلوب العمل الجماعي المعمول به في المؤسسة:



هـ - المؤسسة والقيم الإجتماعية:

جدول رقم (78) - المؤسسة والقيم الإجتماعية:

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الإحتمالات
75 %	09	نعم
25 %	03	لا
100 %	12	المجموع

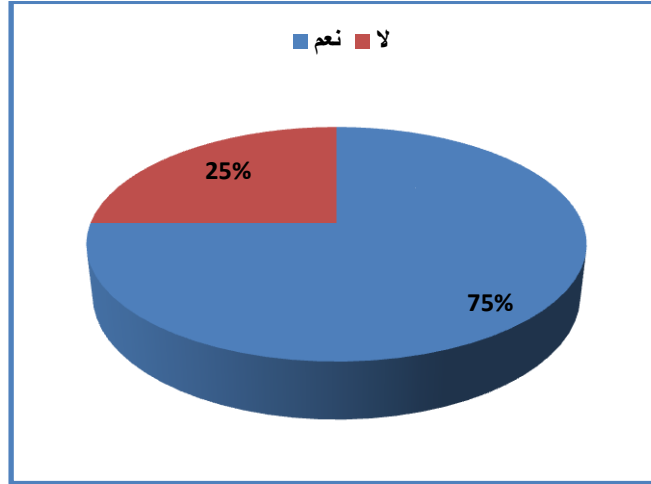
لقد أكدت

الشواهد

الإحصائية الواردة في الجدول رقم (78) المتعلقة بهدى تعزيز المؤسسة للقيم الإجتماعية لدى العاملين، أن أغلبية أفراد العينة أقرروا ب (نعم) والمقدرة ب (09) مفردات أي بنسبة 75%، في حين أقرت باقي العينة ب (لا) والمقدرة ب (03) مفردات أي بنسبة 25%. حيث أشارت هذه الفئة الأخيرة بعدم وجود سياسة واضحة بالمؤسسة المينائية بسكيدة في منح المناصب والعلاوات التي من جرائها تخلق العدوانية بين العاملين مما يؤدي إلى فقدان روح العمل الجماعي، ومثال على ذلك أن رؤساء المصالح غير مؤهلين علميا في بعض المديریات وهذا ما أدى إلى نشوب خلافات ومناوشات بين العاملين، وكذا عدم توفر نظام للعدالة التنظيمية في تقديم الخدمات الإجتماعية التي تمنح للعمال خصوصا لفئة الشباب الغير المتزوجين، وكذلك عدم وجود الرضا التام لدى العاملين من ناحية عدم حصولهم على حوافز معنوية كالترقية فهي غائبة دائما.

أما بالنسبة للعينة التي أقرت بوجود تعزيز المؤسسة للقيم الإجتماعية لدى العاملين وذلك بنسبة 75%، وذلك من خلال تقديم المؤسسة لعدة مساعدات وإيعانات لعاملها في عدة مناسبات (زواج، ختان، ولادة، مرض...)، كما أن هناك تضامن وتآزر في حالة حدوث مأساة للزميل أو أهله ومحاولة مساندته ماديا ومعنويا في حالة وقوعه في أزمات مادية وغيرها، كما أن هناك تقاسما للفرح مع الزميل أو الزميلة. فالمؤسسة توفر كذلك عدة نشاطات ثقافية ورياضية في عدة مناسبات (08 مارس و 01 ماي) مما أدت إلى خلق وولادة علاقات أخوية ما بين أعضاء الفريق ومحاولة نفخ فيهم روح إتقان العمل والسهر على العمل الجماعي فيما بينهم، وأيضا تنظيم أنشطة ترفيهية لحساب العاملين كالرحلات في العطل للأبناء وكذا تنظيم رحلات في الصيف للبحر. بالإضافة إلى توفير مختلف الخدمات الإجتماعية التي يحتاجها العامل وعائلته، وهذا لضمان شعوره بأهميته في المؤسسة وكسب ولائه لها بإستمرار خاصة توفير الرعاية الصحية للعمال وذوي الحقوق بشكل مستمر. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (39) - المؤسسة والقيم الإجتماعية:



و - العمل الجماعي والقيم الإجتماعية:

جدول رقم (79) - العمل الجماعي والقيم الإجتماعية:

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الإحتمالات
83 %	10	نعم
17 %	02	لا
100 %	12	المجموع

الشواهد

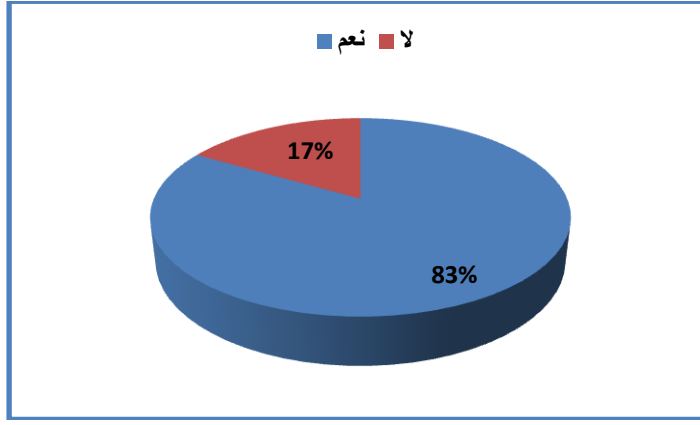
تؤكد

الإحصائية الواردة في الجدول رقم (79) المتعلقة بـ **تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي من أجل تحسين القيم الإجتماعية**، فقد صرح أغلبية أفراد العينة (**بنعم**) المقدرة بـ (10) مفردات أي بنسبة 83%، في حين أقرت العينة بعدم وجودها (**لا**) والمقدرة بـ (02) أي بنسبة 17%. وقد كان تبرير هذه الأخيرة إجاباتها بكثرة الغيابات وتفشي ظاهرة الإتكالية والإعتماد على الآخرين في تأدية مهامهم بالمؤسسة المينائية بسكيدة في وقتها، وبالرغم من محاولات المؤسسة لتحسين الوضع في الفترة الأخيرة تبقى التشجيعات حبر على ورق ومثال على ذلك التشجيع على العمل الجماعي هو مدون في سياسة المؤسسة ووثائقها فقط بينما في الواقع غير مطبق وموجود إطلاقاً.

بالإضافة إلى أن هناك مسؤولين مؤطرين ذو مستوى عالي في المؤسسة هم المكلفون والمسؤولون بعملية إتخاذ القرارات وذلك لخبرتهم ومستواهم التعليمي، كما أنه في غالب الأحيان تتخذ العلاقات على مستوى عالي مثل شراء معدات الشحن والتفريغ على مستوى الوزارة الوصية فقط، بينما تتم مشاركة العاملين فقط في حالة ما إذا كانت تلك القرارات داخل صلاحيات عملهم وحسب نوعية القرارات المتخذة فقط.

أما فيما يخص العينة التي أقرت بوجود مساهمة في تشجيع العمل الجماعي من أجل تحسين القيم الإجتماعية، وهذا من خلال توفير مختلف وسائل الإتصال المساعدة والمشجعة على توفير مناخ عمل جماعي، وكذلك من خلال التوجيهات التي يقدمها الرؤساء أو عمال الإشراف على جماعة العمل وذلك بقيام المسؤولين بتحفيز العاملين على العمل وإتباع أسلوب العمل الجماعي ومساعدة بعضهم البعض، وأن يكون الإحترام في العمل أول المبادئ الأساسية في العمل مما يؤدي إلى تحسين القيم الإجتماعية، لأن ذلك من شأنه تحسين روح العمل وتكريس المبادئ والقيم الإيجابية لدى العامل والجماعة، مثلاً تعاون أفراد فرقة في العمل يؤدي إلى تحسين عدة قيم منها الصدق والإخلاص، والشفافية والصدقة والتكافل الإجتماعي. والهدف من تشجيع العمل الجماعي هو تحسين سيرورة العمل وتحقيق الأهداف المسطرة وزيادة المردودية وجودتها التي تعود على كافة العمال من خلال الحوافز التي يتحصلون عليها في رواتبهم الشهرية. ضف إلى ذلك، هناك تشجيع للعمل الجماعي بناءً على الأسس والمعايير التي تدعو إليها الجودة الشاملة في الوقت الراهن المتمثلة في حتمية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة والعمل على إرضاء عملائها وزبائنهم. في حين هناك فئة أخرى صرحت بأن هناك تشجيع للعمل الجماعي ولكن بطريقة غير منظمة نتيجة الأنانية ووجود لثقافات متعددة للأفراد الراغبة في السيطرة على الآخرين، فأحياناً تكون بصفة غير مباشرة لأن المطلوب هو الوصول إلى الأهداف المسطرة تدفع المؤسسة العاملين على العمل الجماعي لتحقيق تلك الأهداف، ومن خلال ذلك تساهم في خلق قيم إجتماعية وتحسينها، لأن في معظم الأحيان تعمل إلى ساعات متأخرة من الليل (المنابوة ليلاً). والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (40) - العمل الجماعي والقيم الإجتماعية:



تجدر الإشارة هنا إلى أهمية استخدامنا لأداة المقابلة المقننة في هذه الدراسة، حيث توصلنا إلى أن للعمل الجماعي دورا في تغير القيم الاجتماعية للعاملين، ومساهمتها في التشجيع على ظهور ثقافة المهام التي تركز على الحاجة لإنجاز المهام وليس لأي شيء آخر، وتدعم مثل هذه النوعية الثقافة التنظيمية للعمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ثقافة النشاط التي تعبر عن ثقافة المؤسسات العاملة في النشاط نفسه، حيث تتشابه ثقافتها، حيث أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما في نشاط معين تعتنقها المؤسسات الأخرى فيكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل مؤسسات ذات النشاط نفسه ويؤثر في جوانب مهمة كعملية إتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء داخل المؤسسة، كما أن هناك ثقافة الفرد التي تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، إذ يصبح لكل فرد مجال محوري فيما يتعلق بتخصصه أو نطاق مهامه، بالإضافة إلى البناء التنظيمي من ناحية نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد وكذلك تشجيع شبكات الإتصال وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت والإكسترنات والأنترانت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية.

وإنطلاقا مما سبق، يمكن تبيان أهم الفوائد التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة المينائية بسكيدة من جراء إستخدامها لأسلوب العمل الجماعي بين أعضاء الفريق هو توفير مهارات وكفاءات وخبرات وإختصاصات مختلفة ومتنوعة تتطلبها طبيعة المهام الإدارية والتقنية والتجارية بالمؤسسة وتوحيد فيما بين مديرياتها ومصالحها وأقسامها مما أدى إلى التنوع في ثقافة الجماعات المهنية المتكونة من مجموعة الثقافات الفرعية داخل المؤسسة مقسمة إلى فئات ومستويات هرمية متمثلة في الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم، مصلحة، مديرية، وهذا يتعين على المؤسسة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء الفريق بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء وذلك أن لجماعة العمل دورا مهما في الرفع من مستوى أداء العاملين.

أما فيما يتعلق بآليات العمل الجماعي، فقد لوحظ من تناول هذه المقابلات ما يلي:

- التعاون من خلال العمل معا ومساندة بعضهم لبعض وتقديم كل عضو ما يملكه من خبرات ومهارات لفائدة الفريق وتقل المنافسة الفردية نتيجة التعاون مع بعضهم من أجل المصلحة العامة وتقل الخلافات والصراعات.
- الدعم والثقة بين أعضاء الفريق من خلال نقل المعلومات فيما بينهم بحرية، نظرا لأهميتها في العمل المسند إليهم، حيث يتم تدفيقها من الأسفل إلى الأعلى، أي من العاملين إلى الإدارة ومن أعلى إلى أسفل، أي من الإدارة إلى العاملين وبين المديرية الواحدة وبذلك يسود مناخ تنظيمي صحي أساسه الحوار والتفاهم والتنسيق.
- إتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد، حيث من خلال هذه الخطوة يقل الوقت الضائع لإنجاز المهام وتتخذ القرارات جماعيا من خلال المشاركة في تقديم الأفكار والإقتراحات لفائدة العمل.
- المحافظة على رسالة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيق إجراءاتها، حيث أن هذا يشعرهم أنهم جزء مهم من المؤسسة وأساس عملياتها التنظيمية ومحاولة تفادي الأخطاء المهنية والتسبب في الحوادث المهنية وهذا من أجل زيادة الأرباح السنوية التي يستفيد منها في آخر السنة.
- زيادة المردودية وتحسين جودة الخدمات وتحقيق الرضا لكلا الطرفين (العامل والمؤسسة).
- سعي المؤسسة إلى تدريب العاملين على مفهوم الجودة الشاملة وضرورة تطبيقها والعمل في إطار فريق والالتزام بها من طرف العاملين من جهة، وقناعة الإدارة بذلك من جهة أخرى. وكذا عقد الاجتماعات المستمرة الشاملة لجميع الفئات السوسيو مهنية ومحاولة إزالة الخوف والقلق الذي يعيشه العاملون يوميا.
- تطوير ثقافة إدارية تساند وتدعم الفريق وإيجاد المسؤولية الجماعية، وأيضا سيادة الاحترام والتعاون وإحلال الثقة مكان الخوف ودوران القيادة مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- لتحقيق التميز لابد من توفر التوجه الواضح للمعلومات والبيانات والموارد والمكافآت.
- توافر إهتمام ودافعية عالية لدى فريق العمل لإستخدام عملية الإتصال لكي تخدم بأفضل طريقة أهداف الفريق، وكذلك لابد من توافر دافعية قوية لتلقي الإتصالات والإستماع الجيد لها.
- توفر كل من الإتصال الفعال لإستمرارية التفاعلات داخل الفريق والإستماع الإيجابي خاصة من طرف القائد ودوره في تسيير أعضاء الفريق وتوجيههم من خلال الإرشادات التي يقدمها مع تجاهله للخلافات التي تحدث بينهم.
- كما لا ننسى أن لتماسك الفريق وإنسجامه دورا في تحقيق قيم العمل من خلال مدى رغبتهم في الإستمرار بعضويتهم ومدى إنجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.
- ومن شروط قيم الجماعة التي تدعو إليها المؤسسة هي وحدة الهدف ووضوحه وكثافة العلاقات التبادلية والالتزام بحجم الفريق صغيرا لتسهيل من عملية الإتصال الشخصي ببعضهم البعض، بالإضافة

إلى ضرورة توفر نوعية القيادة وتدفق المعلومات وفق شبكات الإتصالات سليمة أفقيا وتصاديا وتحقيق التفاعل الجماعي.

- توفير جو أسري للعامل في المؤسسة مثل جو أسرته التي نشأ فيها حتى لا يقع في الانسجام ما بين قيمه وتقاليده وعاداته الشخصية مع قيم وعادات المؤسسة التي يعمل بها.

- الإلتزام بالموضوعية في العمليات التنظيمية للمؤسسة وإتخاذ القرار الجماعي خاصة في عملية الإستقطاب والتوظيف لليد العاملة المناسبة في المكان المناسب، وكذا تعيين القائد المناسب وفق مؤهلاته وكفاءاته العلمية والمهنية خاصة الترقية منها.

إذن، من خلال هذه الفوائد الإيجابية والمستنتجة من خلال النتائج الميدانية المتحصل عليها من أداة المقابلة يمكن إعتبار العمل الجماعي من بين الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة بالأهداف التي تعمل على تشجيع نمط الإدارة بالمشاركة والتعاون من خلال إتاحة الفرصة لكل العاملين بالمشاركة في عملية حل المشكلات بطريقة منظمة وحسب ما تتطلبه الجودة الشاملة وتحمل المسؤولية الجماعية في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. بالإضافة إلى التحسين والتطوير المستمر للأساليب المناسبة لإتصالات بين العاملين ومحاولة رفع الروح المعنوية للجماعة من خلال عدالة الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية وكسب ولائهم المستمر للمؤسسة، وهذا من أجل تشكيل ثقافة تنظيمية موحدة وقوية بين العاملين.

✓ إستنتاجات في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

أما فيما يتعلق بطبيعة العلاقة التي تجمع بين آليات العمل الجماعي وتغير القيم الإجتماعية للعاملين (قيم الأسرة، قيم الجماعة، قيم العمل) بالمؤسسة المينائية لسكيدة حسب المعطيات الميدانية المستقاة من المقابلات، فقد توصلنا إلى أهمية كلا المتغيرين بالنسبة للمؤسسة، وهما متغيران متداخلان لا يمكن الإستغناء عنهما سواء بالنسبة للعامل أو المؤسسة، فلا يمكن نجاح أسلوب العمل الجماعي دون توفر القيم الإجتماعية المستمدة من قيم الأسرة وقيم الجماعة وقيم العمل، فهي تعد من أكثر المصادر تأثيرا على سلوك العامل وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلقية وتحديد إتجاهه للتكيف والإلتزام بالمعايير والقيم والمبادئ، حيث أنه في كثير من الأحيان يفهم سلوك العاملين من البيئة التي يعيشها كمعرفة حقيقة الوقت وأهميته والأمن والأشياء التي تمثل خطرا ما على المؤسسة. ونفس الشيء بالنسبة للقيم الإجتماعية لا يمكن تحقيق التغير دون توفر أسلوب العمل الجماعي القائم على التفاعل الجماعي والثقة والتماسك والانسجام والتعاون والتكافل والتوحد والإحترام المتبادل وغيرها من الروابط الإنتمائية التي تؤكد على الميل نحو الجماعة والتي تسهم في نشر المحبة وتقوية الإلتناء من خلال الإستمتاع بالتفاعل المتبادل فيما بين العاملين.

إذن، إن العمل الجماعي هو سمة وخاصة تميز المؤسسة عن غيرها، ولدت لدى أفرادها ثقافة المعايضة السلمية والتكافل والتضامن والتآزر والتفاهم والتعاون والتماسك والانسجام والتفاعل في مختلف

المواقف والأحداث والمناسبات سواء كانت الدينية أو الوطنية أو المجتمعية (الأفراح والأحزان) مما ترسخت في أذهانهم أن العمل مقدس ولا بد من إتقانه والإخلاص في أدائه ومراعاة الشفافية والموضوعية في إنجازهِ بعيداً عن البيروقراطية والفساد بكل أنواعه مهما كان نوع المؤسسة ونشاطها، وهذا راجع لطبيعة التنشئة الاجتماعية التي تلقاها العامل من طرف أسرته منذ طفولته إلى غاية نضوجه الفكري والجسدي والروحي بهدف تحقيق ملاءمة تكيفية مع الوضع الراهن للمجتمع الذي ينتمي إليه وتحكمه أنظمة مختلفة، وتبرز له بعض القيم التي تستدعي منه الحيطة والانتباه ومراعاة مبادئه الأخلاقية في الاختيار الصحيح والمحافظة عليها في معاملاته وسلوكياته وتصرفاته والتقيد بالقوانين والتعليمات وعدم تحريفها حسب أهوائه وميولاته العاطفية لينتقل بها إلى مؤسسة عمله التي بدورها تختلف ثقافتها التنظيمية عن ثقافة المجتمع، ولكن لا يعني هذا أنها منفصلة عنها تماماً فهي تستمد ثقافتها من ثقافة المجتمع، تبحث عن قيم عمل مثلى يقتدى بها في أداء المهام والأنشطة المتعلقة بالمؤسسة أثناء تقديم الخدمات للزبائن والعملاء التي تتطلب معاملة خاصة من كافة العاملين وعلى درجة كبيرة من الإلتقان والمرونة في عملية الإلتصال ومراعاة معانيه ورموزه الأساسية من ناحية التأثير ومحاولة الإبتعاد عن السلوكيات التي من شأنها تنقص من قيمة العامل الذي بدوره يدخل في دوامة أخرى مكونة من قيم وأعراف وفلسفات وسلوكيات مختلفة لم يتعود عليها في بيئته العادية مما يتطلب منه الإجتهد إلى التطوير والتحسين المستمر سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية. ضف إلى ذلك، تسعى المؤسسة المينائية بسكيدة في الوقت الراهن إلى إنشاء قيادة إدارية ناجحة وفعالة من أجل التأثير وإستمالة أعضاء الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب فيه يتمشى مع الأهداف التنظيمية لها، ومنه غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان أعضاء الفريق، وتحقيق النجاح والكفاءة وذلك من خلال بناء الخطط الناجعة البنائية والأزماتية، بإعتبارها نشاط إداري قادر على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه وإحتواء الأزمة ومنه توجيه العاملين سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى ثقافة تنظيمية مقبولة من طرف جميع الأعضاء أي تقبل ثقافة الجودة الشاملة.

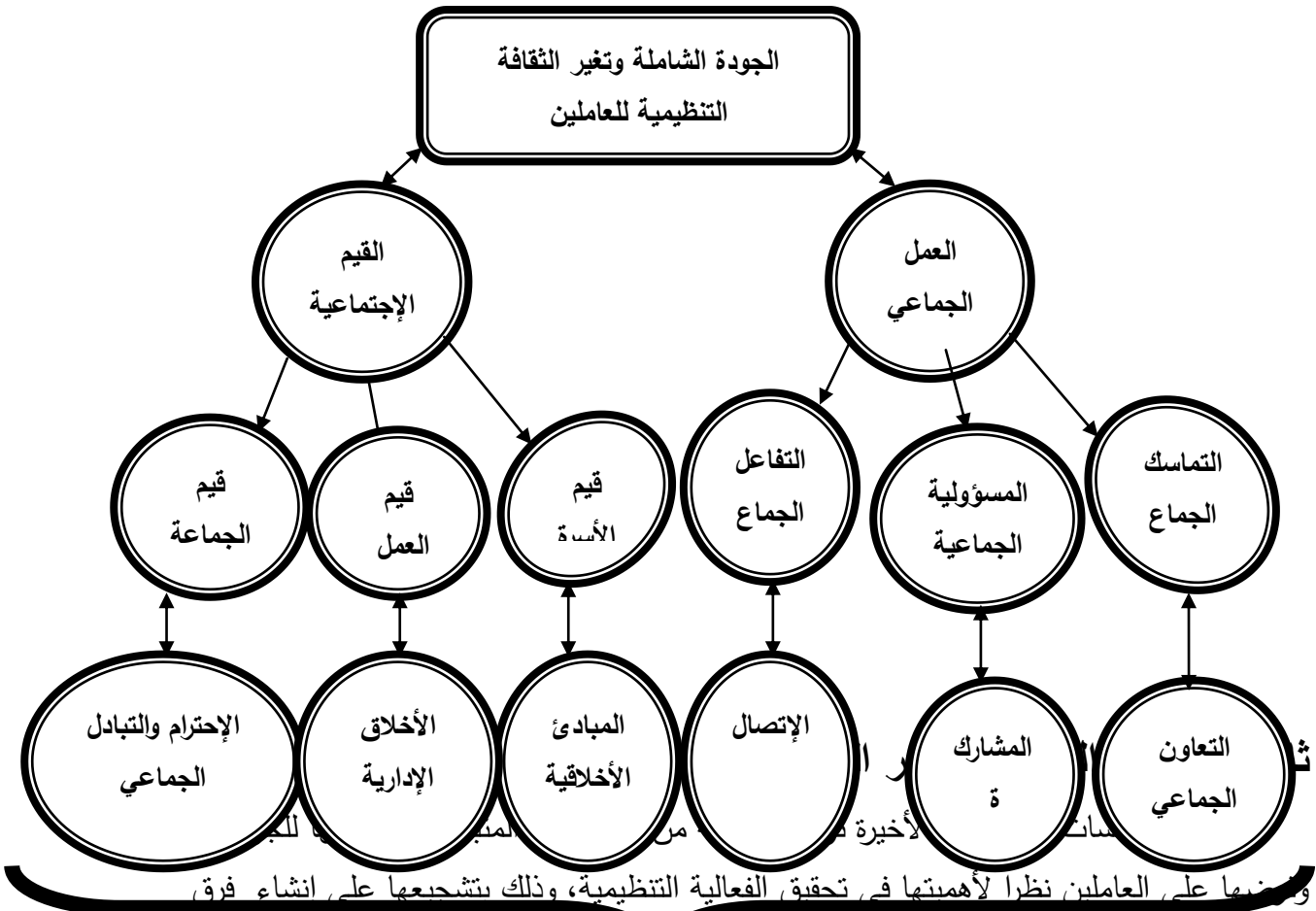
هكذا، تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تسعى إلى إجراء تعديلات وتغييرات على مستوى القيادات بإعتبارها أساس التحكم في العمل من خلال السياسات المتخذة خصوصا في المجال التقني والتجاري الذي هو أمر حساس بالنسبة لها، وذلك من خلال إلغاء المدير الجديد الحالي لبعض الوظائف الغير الضرورية سابقا في بعض المديريات والمصالح والأقسام نتيجة حصول أفرادها عليها عن طريق المحسوبية والواسطة وعدم الموضوعية في التوظيف والترقية، وكذا محاولة تغيير الهيكل التنظيمي القديم بآخر جديد يوضح هذه التغييرات والتعديلات مع تبيان البناء التنظيمي المتخذ من نوعية القواعد التنظيمية والأنظمة والرقابة المفروضة على سلوك العاملين، وأيضا غياب الحوافز بنوعها المادي والمعنوي مؤخرا

عكس الفترات السابقة، مما أدت إلى إحباط الكثيرين والطموح إلى تغيير المؤسسة إن سمحت لهم الفرصة لذلك.

وكذلك، تعيين وتنصيب العاملين الشباب لتقلد مناصب ريادية في المؤسسة لإتخاذ القرارات والمناسبة لشهاداتهم ومؤهلاتهم وكفاءاتهم الجامعية خاصة في المجال التقني والتجاري، بالإضافة إلى تعيين خلية للتدقيق خاصة بالجودة الشاملة وتعيين عاملين على درجة عالية من الكفاءة والتخصص الوظيفي وإعطاء أهمية كبرى لها من ناحية التطبيق الفعلي لمعاييرها وإجراءاتها على الميدان وتوقيف عملية التوظيف المتعلقة بالإطارات والبحث عن اليد العاملة المهنية وتوظيفها خاصة في المجال التقني والتجاري نتيجة خروج فئة كبيرة من العاملين على التقاعد، والتشجيع على تكوين فرق العمل متماسكة خاصة في مديرية الشحن والتفريغ وقيادة الميناء والسحب البحري، فهم أساس توفير الخدمات للعملاء والزبائن مع الإصرار على تقديم الأفكار والإقتراحات الناجعة من طرفهم، والتأكد من تحقيقها دون إضاعة الوقت، مما ولدت هذه الأمور الخوف والقلق لدى بعض العاملين الآخرين خاصة في الجانب الإداري من جراء هذه التغييرات والتحولات المفاجئة خاصة الذين وظفوا بطرق غير موضوعية، فأصبح الخوف ليس من التغيير في حد ذاته وإنما الخوف من المدير الجديد الحالي للمؤسسة من ناحية إتخاذها للقرارات دون سابق إنذار لهم ومحاسبتهم على أية المغالطات تقع داخل بيئة العمل بحكم أنه كان زميلاً لهم سابقاً.

وعليه، يمكن القول أنه تم التأكد والتحقق من صحة الفرضية الجزئية الأولى ومفادها يؤثر مستوى العمل الجماعي على درجة تغير القيم الاجتماعية، وهذا ما دلت عليه النتائج الإحصائية المرتفعة التي كانت ما بين 75% إلى غاية 92% فيما يتعلق بآليات العمل الجماعي ودورها في تحقيق القيم الاجتماعية من خلال التفاعل الجماعي وذلك بنسبة 92%، والتماسك والإنسجام بين أعضاء الفريق من خلال توفر القائد النموذجي وذلك بنسبة 92%، وإتباع المؤسسة لأسلوب العمل الجماعي في تسيير أمورها وذلك بنسبة 92%، وتشجيع عاملين على العمل الجماعي وذلك بنسبة 83%، وتعزيز مبدأ الثقة بين أعضاء الفريق لتدعيم قيم الجماعة وذلك بنسبة 83%، وتعزيزها كذلك للقيم الاجتماعية المتمثلة في قيم الأسرة وقيم الجماعة وقيم العمل وذلك بنسبة 75%، والشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغيرين:

الشكل رقم (41) - العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى:



وأيضا على العاملين نظرا لأهميتها في تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك بتشجيعها على إنشاء فرق عمل متماسكة ومتعاونة حتى يتمكنوا من مواكبة الأساليب والمستجدات الجيدة التي تخص مجال عملهم، وهذا بهدف خلق مناخ تنظيمي صحي مستجيب ومتناسق ومتعاون، ويفتح المجال أمام ظهور سياسة إدماج العاملين في إتخاذ القرارات والعمل بتوافق وإنسجام والمشاركة الجماعية في أداء المهام والأنشطة المتعلقة بها.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه من الضروري أن يتصف الأسلوب الإداري بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الإستقلالية وضرورة منح الفرص للمرؤوسين للمشاركة وإندماجهم في كل ما يتعلق بالمؤسسة من قرارات ومشكلات وهو مطلب أساسي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة بشكل جيد للوصول إلى الإحترافية في تقديم الخدمات حسب توقعات ورغبات الزبون والعميل وضمان الكفاءة الإقتصادية. هكذا، من خلال الإعتماد على دليل المقابلة المقننة مع مجموعة من الإطارات بالمؤسسة المينائية بسكيدة لدراسة تجسيدات إدماج العاملين وعلاقته من تغير القيم الإقتصادية.

وفي هذا الصدد، لقد دلت الشواهد الإحصائية المستقاة من الأداة المقابلة المقننة على النحو التالي:

أ- مشاركة العاملين وإِتخاذ القرارات:

جدول رقم (80)- مشاركة العاملين وإِتخاذ القرارات:

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الإحتمالات
58%	07	نعم
42%	05	لا
100%	12	المجموع

النتائج

بينت

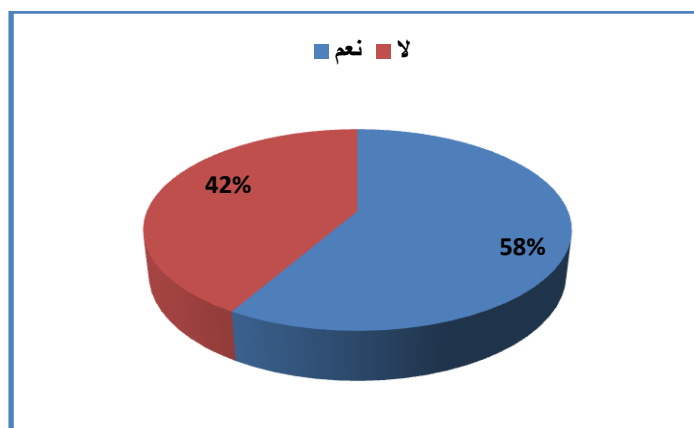
الإحصائية الواردة في الجدول رقم (80) المتعلقة بمدى مشاركة العاملين في إِتخاذ القرارات المؤسسة المينائية لسكيدة، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أقرّوا بوجودها والمقدرة ب (07) مفردات أي بنسبة 58%، في حين أقرت باقي العينة بالرفض (لا) والمقدرة ب (05) مفردات أي بنسبة 42%. حيث بررت الفئة التي أجابت ب (نعم)، أن هناك مشاركة فعالة وقوية من طرف العاملين في إِتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وذلك لإيجاد الحلول في أقرب وقت ممكن، فمثلا عند إستشارة مثلا القاعدة فهو أمر ضروري وهذا لما تكتسيه هذه القاعدة من المعلومات المطلوبة، خاصة أنها تبرز بشكل مباشر وأكثر في المجال التقني والتجاري من الجانب الإداري، أي كل ما يتعلق بالشحن والتفريغ والسحب البحري وقيادة الميناء.

ضف إلى ذلك، فأوجه المشاركة تكون في تسطير السياسة العامة والشاملة للمؤسسة والأهداف العامة ووضع خطط عمل لتحقيق الأهداف، وكذا المشاركة في تحسين أداء وتطوير المؤسسة من منطلق إذا كان العامل مسؤولا عن تحقيق هدف معين يجب أن يشارك في تحديده. بينما هناك من الإطارات من لاحظ في الآونة الأخيرة مع تغير المدير العام القديم السابق ومجيء المدير العام الجديد تضيق على مستوى هذه الدائرة أين أصبحت القرارات تأتي من الأعلى إلى الأسفل مباشرة دون الأخذ بعين الإعتبار آراء العمال التقنيون والتنفيذ وحتى في بعض الأحيان عمال الإشراف.

في حين، فقد أقرت باقي أفراد العينة المقدرة ب (05) مفردات بعدم وجود مشاركة في إِتخاذ القرارات، وهذا راجع حسب إلى أن مجالها محدد فقط في الجانب التقني والتجاري ولا يسمح بتقديم الإقتراحات والأفكار الغير البناءة، وكذا ترجع حسب طبيعة نوعية القرارات المتخذة في مجال صلاحيات مع تميزهم في مديرية الشحن والتفريغ بخبرة ومستوى علمي يؤهلهم لذلك دون الإستعانة بالآخرين. وعليه، يمكن القول أن مجالات المشاركة في إِتخاذ القرارات تتعلق بالجانب التقني والتجاري لما له من دور وأثر كبير ومهم في تحقيق التحسين المستمر في جودة خدماتها المتنوعة، وذلك من خلال رفع من

مردودية عمالها وتفعيل أدائهم التنظيمي، ومنه تحسين صورة وسمعة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (42) - مشاركة العاملين وإتخاذ القرارات:



ب - التنسيق والإنسجام بين أعضاء فريق وأداء الخدمات:

جدول رقم (81) - التنسيق والإنسجام بين أعضاء فريق العمل وأداء الخدمات:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
67%	08	نعم
33%	04	لا
100%	12	المجموع

توضح

النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (81) المتعلقة بمدى التنسيق والإنسجام بين أعضاء فريق العمل أثناء أداء الخدمات بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، أن أغلبية عينة الدراسة أقرت في أغلب إجاباتها ب (نعم) والمقدرة ب (08) مفردات وذلك بنسبة 67%، في حين أقرت باقي العينة بالرفض (لا) وقدرت ب(04) مفردات أي بنسبة 33%.

فبالنسبة للفئة التي أقرت بوجود تنسيق وإنسجام بين أعضاء فريق العمل هو راجع إلى كون المؤسسة المينائية بسكيكدة ذات تاريخ عريق قديم ولها يد عاملة ذات مهارات عالية منذ نشأتها في المجتمع المحلي، وكذا هناك تنسيق بشكل كبير بين مديرياتها كمديرية الصيانة هي على درجة عالية من التنسيق والإنسجام في العمل وبالتنسيق مع مختلف المصالح الخدماتية بالمؤسسة، فهي حسب ما أقروا به حتمية تفرضها طبيعة الخدمات المقدمة إلى الزبائن والعملاء لزيادة حصتها السوقية.

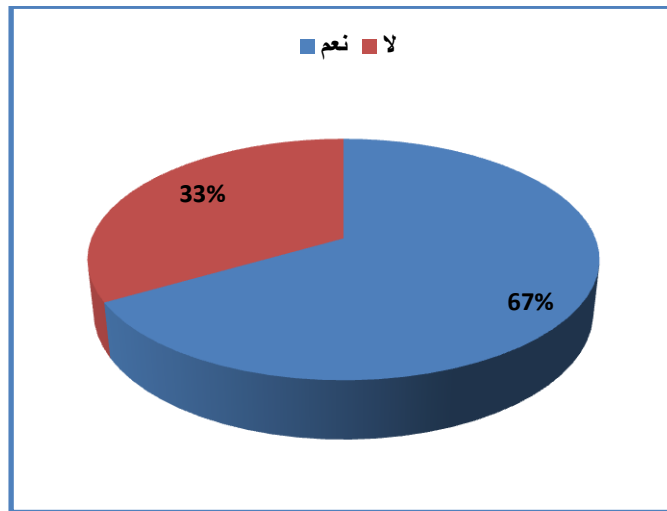
بالإضافة إلى ذلك، لكي يكون هناك تنسيق وإنسجام بين أعضاء فريق العمل يجب أن يتم إختيار الأعضاء بصفة دقيقة وذلك على حسب طبيعة العمل المراد تحقيقه مثلاً يقومون بتحديد الأعضاء لإنجاز مشروع متعلق بالجودة، الصحة والأمن في مختلف المجالات لكي يتم معالجة الملف من كل الجوانب، وخير مثال على ذلك هو التنسيق بين كل مصالح وأفراد مديرية الشحن والتفريغ من أجل الوصول للأهداف المنشودة، وأيضاً التنسيق بين أفراد قسم الإعلام الآلي (الصيانة، الشبكة والبرمجة) لتكوين نظام معلوماتي متين ومتكامل.

ضف إلى ذلك، أن التنسيق والإنسجام يتحقق خاصة إذا توفر على عاملين من نفس المستوى التعليمي والمهني، مثلاً في مجال الفوترة يقومون بالعمل والتنسيق مع مصلحة الشحن والتفريغ والمصالح الأخرى للقيام بالفوترة اليومية.

أما بالنسبة للجنة التي أقرت ب (لا) والمقدرة ب (04) مفردات، فحسب تصريحاتهم ليس هناك تنسيق في مصلحة الوقاية والأمن، إذ أن المهندسين لا يقومون بعملهم في الوقت المناسب وفي بعض الأحيان يقدمون أعمالاً أو نتائج خاطئة عن قصد، بالإضافة إلى أن فرق عمل لا يوجد تنسيق بين أعضائها كونهم لا تجمعهم أهداف ومصالح مشتركة وأيضاً ثقافات متنوعة ومختلفة، وتفاوت في المستويات التعليمية مما تؤدي إلى بروز الحساسية في التعامل مع بعضهم البعض خاصة إذا تعلق الأمر بالمستوى والتفكير نفسه لجميع الأعضاء مما يساهم في عدم الإنسجام.

ضف إلى ذلك، هناك فرق عمل لا تؤدي دورها في تقديم الخدمات إلى الزبائن والعملاء وفق ما جاءت به المواصفات العالمية للجودة الشاملة أو نصت عليه، كما أنه في بعض الأحيان هناك تنسيق وإنسجام وتوافق بين الأعضاء ولكن لا يساعد على تأدية المهام وإنجازها بشكل سليم. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (43) - التنسيق والإنسجام بين أعضاء فريق العمل وأداء الخدمات:



ج- المسؤولية الإجتماعية:

جدول رقم (82) - معنى المسؤولية الإجتماعية:

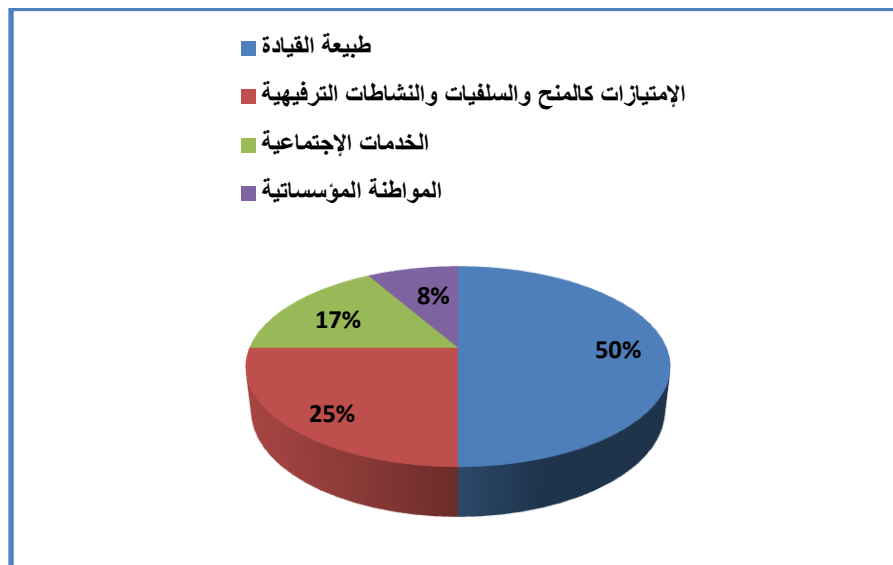
النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الإحتمالات
50%	06	طبيعة القيادة
25%	03	الإمميزات كالمنح والسلفيات والنشاطات الترفيهية
17%	02	الخدمات الإجتماعية
08%	01	المواطنة المؤسسية
100%	12	المجموع

نهدف من خلال طرح هذا السؤال، معرفة مدى الفهم العميق للعاملين لمفهوم المسؤولية الإجتماعية ومدى

أهميتها لهم، وقد توصلنا من خلال المعطيات الميدانية الواردة في الجدول رقم (82) إلى أن أغلبية عينة الدراسة ربطت هذا المفهوم بطبيعة القيادة والمقدرة بـ 50% وذلك من خلال سياسة المؤسسة وحماية البيئة والمواطنة، وكذا من خلال الخدمات الإجتماعية وهذا بنسبة 17% (العمر، الرحلات، عروض ثقافية للأطفال، طب العمل وغيرها)، بمعنى مدى تقديم المؤسسة المينائية بسكيدة للإمتيازات كالمنح والسلفيات والنشاطات الترفيهية من أجل تحسين المستوى المعيشي للعامل والتقليل من الضغط المهني عليه وتحفيزه على المدى القصير والطويل وكان ذلك بنسبة 25%.

ضف إلى ذلك، فهي آلية تنظيم ذاتي يمكن من خلالها العمل الذي من شأنه رصد وضمان إلزامها بالقانون والمعايير الأخلاقية والدولية ووضع القواعد التي تمكنها من العيش بصفة مثالية مع المحيط الإجتماعي، وبالتالي العمل على توفير جو عمل مريح ومناسب لأداء جيد وفعال بما ينعكس إيجابيا داخل عائلات وأسر العمال، وكذلك فمسؤولية المؤسسة هي الحفاظ على سلامة وصحة عمالها وأن يكون المسؤول في مستوى المسؤولية، وأن يتمكن من قيادة الجماعة بطريقة جيدة وعدم التفرقة بين العاملين، وكذا البحث عن المواطنة المؤسساتية وذلك بنسبة 8% والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (44) - معنى المسؤولية الإجتماعية:



د - المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية:

جدول رقم (83) - المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية:

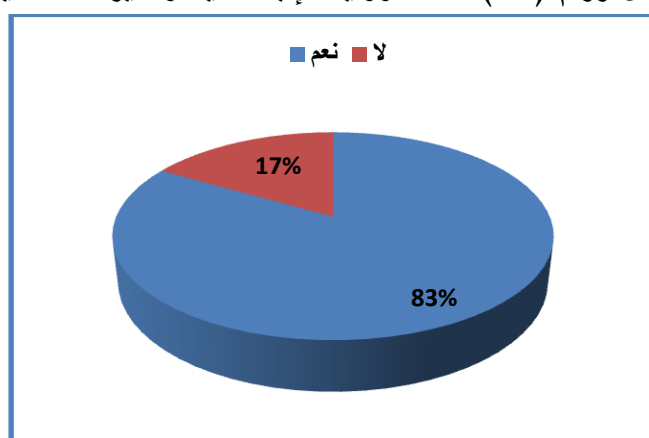
العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
الإحتمالات		
نعم	10	83%

لا	02	17%
المجموع	12	100%

أما فيما يخص النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (83) المتعلقة بمدى قوة المسؤولية الاجتماعية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، فقد أقرت أغلبية العينة ب (نعم) والمقدرة ب(10) مفردات أي بنسبة 83%، حيث صرحت أن التماسك بين أفراد الجماعة يخلق هذه الميزة، كون قوة المسؤولية الاجتماعية من شأنها أن تعطي للمؤسسة طابعا خاصا تتميز به عن باقي المؤسسات، مثلا الزبون بصفته جزء من المجتمع سيكون له جانب من الإمتيازات المالية وأن يختار المؤسسة ذات المسؤولية الاجتماعية قوية. كما أنها تولد لدى العامل حب الإنتماء للمؤسسة والغيرة على تحقيق الأهداف المسطرة لها وهذا ما يدفع إلى التنافس بين العاملين للوصول للمناصب العليا (الترقية) والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة، من خلال بحثها الدائم إلى تحقيق الأهداف التي رسمتها للوصول إلى مرحلة المؤسسة المواطنة، وكذا عن طريق توفير ظروف العمل الجيدة للعاملين الذين يقدمون الخدمات.

أما فيما يخص العينة التي أقرت ب (لا) والمقدرة ب (02)، فهي ترى أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة لا تختلف عن معظم المؤسسات الاقتصادية الأخرى وخاصة الناشطة في نفس المجال، بالإضافة إلى عدم إهتمام ومبالاة العاملين بالعمل وهناك من يتهرب من أداء أعمالهم. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (45) - المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية:



هـ - إدماج العاملين والقيم الاقتصادية:

جدول رقم (84) - إندماج العاملين والقيم الاقتصادية:

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الإحتمالات
100%	12	بدرجة كبيرة
00%	00	بدرجة ضعيفة
100%	12	المجموع

سبق، ومن

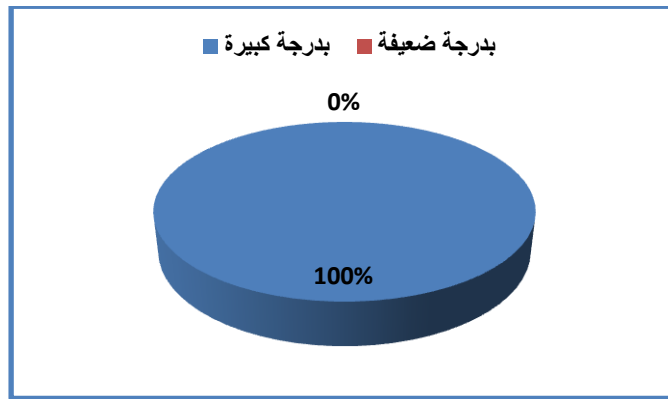
كتكملة لما

خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (84) المتعلقة بهدى مساهمة إندماج العاملين في تدعيم القيم الاقتصادية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، أردنا معرفة دور عملية إندماج العاملين في تدعيم القيم الاقتصادية، وقد بينت أن عملية إندماج العاملين تساهم بدرجة كبيرة من خلال الوعي والحس الكبير لدى العامل في دور الميناء لدفع عجلة التنمية الاقتصادية المحلية والوطنية في خلق مناصب عمل مباشرة وغير مباشرة، وكذلك تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وسير العمل على أكمل وجه عندما يكون العاملون مندمجون لا تخلق مشاكل فيما بينهم مما يزيد من المردودية في العمل، ومن ثم زيادة في فعالية القيم الاقتصادية، وذلك من خلال إختيار الكفاءات العمالية المؤهلة من أجل تقديم خدمة ذو نوعية جيدة وكفاءة عالية وذلك بنسبة 100%.

بالإضافة إلى ذلك، فهناك من يرى أن عملية الإندماج الصحيحة للعاملين هي وضع العامل في مكانه المناسب وحسب المهارات التي تتناسب منصبه، ويعمل على تحسين نوعية الأداء والخدمة، وبالتالي نجاح المؤسسة. ومثال على ذلك نجد عمال الشحن والتفريغ وقيادة الميناء يعتبرون روح إقتصاد المؤسسة، وبحكم نظام ساعات عملهم تقوم المؤسسة بصرف مكافآت لهذه الفئة من العاملين مما يحفزهم على القيام بأعمالهم على أحسن وجه وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة. كما لا ننسى أن أهداف المؤسسة يعني التحسين المستمر للخدمة وكذلك إرضاء الزبائن والعملاء، وهذا لن يكون بدون إختيار عاملون يتمتعون بكفاءة وتخصص تمكنهم من تحقيق هذه الأهداف.

وخلاصة القول، يمكن القول أن هذا الإندماج يمثل رابط قوي بين العاملين في المؤسسة، إذ يكون كل واحد منهم فخورا بإنتمائه إليها ويعمل أكثر للزيادة في المردودية والفعالية، مثلاً روح الإنتماء يجعل العاملين بمديرية الشحن والتفريغ يقدمون جهوداً أكبر من أجل إنهاء العمليات في أقرب وقت وبأكبر نجاعة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (46) - إندماج العاملين والقيم الاقتصادية:



تجدر الإشارة هنا إلى أهمية استخدامنا لأداة المقابلة المقننة ، حيث توصلنا إلى أهمية عملية إدماج العاملين ودورها الكبير في تغيير القيم الاقتصادية للمؤسسة، من خلال ما تتبعه من إجراءات الجودة الشاملة في تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين وذلك بتشجيعها على تكوين فرق العمل وتحديد حجمها المناسب للعمل والمحدد من (03) إلى (12) عضوا وتوزيعها عبر مختلف مديريات ومصالح وأقسام المؤسسة بهدف تأدية مجموعة من المهام والأدوار المختلفة والمتراكبة في نفس الوقت، وبالتالي خلق مناخ تنظيمي صحي من التفاعل الجماعي والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة. وذلك من خلال التعاون والإنسجام والتنسيق فيما بين الأعضاء بإستمرار بعيدا عن الأنانية والمصلحة الشخصية للعامل كفرد وإنما تحمل المسؤولية الجماعية وهذا ما يؤدي إلى ظهور عملية إدماج العاملين، حيث يعمل العاملون كجماعة فاعلة لإشباع حاجات العامل ككائن إجتماعي ومصدر للمعلومات للمؤسسة، وتوفر الأرباح والإمتيازات المادية للمؤسسة وتحقيق الأهداف التي يصعب على العامل وحده تحقيقها.

كذلك، فإن لصغر حجم فرق العمل دور في زيادة درجة التماسك والتفاعل والإنسجام والتنسيق وتسهيل عملية الإتصال بين أعضائها، ومنه زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحسين من مستويات المردودية لديهم، كما تسمح لهم بفتح المجال للإبتكار والإبداع وتقديم الإقتراحات والمشاركة في إتخاذ القرارات وفتح المجال للحوار والإتصال وتبادل المعلومات ما بينهم بطرق بسيطة وسهلة وعدم تضارب المصالح فيما بينهم سواء في قسم أو مصلحة أو مديرية.

ومنه، عدم الإختلاف في أمور تسيير المؤسسة وضمان الإلتزام التنظيمي بالقوانين والإجراءات والتعليمات. كما أن فرق العمل بحاجة إلى اليد العاملة الكفوة ذات مهارة عالية بهدف تحقيق الإنتماء للمؤسسة من خلال تطويرهم للعمل والبراعة في تأديته مما تستدعي إلى توفر عامل الإحترام والتقدير أولا من طرف المؤسسة والآخرين من زملائهم ثانيا. كما يتطلب توفر نظام العدالة التنظيمية في تقديم المؤسسة للحوافز بنوعها المادي والمعنوي من خلال خلق جو منافسة موضوعية ما بين العاملين أي الإهتمام بالمعاملة العادلة والأخلاقية ما بينهم.

بالإضافة إلى سعي المؤسسة لتطوير مواردها البشرية وذلك عن طريق عمليتي التدريب والتعليم المستمرين لهم ليكونوا قادرين على أداء مهامهم بفاعلية وإنتاجية عالية، وأن تكون لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة مع ضمان وجود بيئة صحية وسليمة وأمنة لهم أثناء أدائهم العمل، وكذا المحافظة على عملية الاتصال بينهم وبين الإدارة من خلال إنتقال المعلومات بشكل إنسيابي سليم على جميع المستويات.

✓ إستنتاجات في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال ما أثّرناه في الجانب النظري والميداني حول مضامين وأبعاد كل من إدماج العاملين والقيم الإقتصادية من منظورات عديدة ومتباينة، قادنا هذا إلى طرح فرضية تتقصى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، ومن أجل تلمس هذه العلاقة في الواقع الإمبريقي تم إجراء عدة مقابلات ميدانية مقننة مع إطارات مختصة وكفوة بالمؤسسة المينائية لسكيدة وصاحبة قرارات فعالة بها في مختلف أنشطتها موزعة عبر مختلف مديرياتها ومصالحها وأقسامها.

وبناء على ما أفادت به عينة الدراسة من معطيات ميدانية حول الموضوع هو أن كلاهما متغيرين مهمين بالنسبة للمؤسسة، وأنهما متداخلان لا يمكن الإستغناء عنهما سواء بالنسبة للعامل أو للمؤسسة، فلا يمكن تحقيق التنمية التنظيمية إلا إذا إتبعت المؤسسة سياسة إدماج العاملين وما لها من تأثيرات إيجابية في خلق مناخ تنظيمي صحي ملائم وبيئة ديناميكية تشجع على خلق التكافل والتضامن والتماسك والإنسجام والمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل الجماعي المتعلقة بأمر تسييرها ومدى تأثيرها على الأداء والإنجاز وتقديم الخدمات وفق الشروط المطلوبة وحسب ما يتوقعه منها العملاء والزبائن ويرغبون فيها. فبقاؤها مرهون بنوعية الخدمات المقدمة من طرفها، وكذلك المردودية المالية والمركز التنافسي وكذا الكفاءة الإقتصادية من ناحية الإستغلال الإقتصادي لمواردها من أجل الوصول إلى إنخفاض في معدلات الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن والعملاء مع ضرورة تحقيق الربحية وتجنب وقوع في الأخطاء المهنية.

ضف إلى ذلك، أن المؤسسة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال مراعاتها للجودة الوظيفية المتمثلة في كيفية تقديمها للخدمة وسرعتها وظروف الإنتظار ومعاملة الزبائن والعملاء من قبل العاملين ومدى محافظتهم على مظهرهم وحالة المؤسسة وقربها لهم، وأيضا الإهتمام بالخدمة التقنية من خلال ما تم تقديمه فعلا وتشمل أساسا مدى تقديم الخدمة بجدارة أي في الوقت وبدون أخطاء، وكذا جودة معالجة الشكاوي من خلال تسهيل تقديم الشكاوى على الزبون والعميل وسرعة معالجتها وعدالة المعالجة والإجابة المقدمة وهذا بغرض تحقيق فرصة التحسين المستمر دائما.

إذن، كلاهما يعطي أهمية بالغة بالنسبة للعامل والمؤسسة على إعتبار أنها تسعى إلى إستثمار المورد البشري لديها بتحفيظه وإعتباره شريكا لها (التحفيز المالي من الأجر والراتب، المشاركة في الأرباح،

والمكافآت، وكذا التحفيز الفكري من خلال التفكير المبدع والمبادأة واستخدام السبل لحل المشاكل، ثم التحفيز المعنوي من حيث القيمة الاجتماعية والإحترام والمعاملة الطيبة والأمان والإستقرار والمرونة والحرية والتحدي والإثارة في العمل (الثناءات)، والغرض من سياسة التحفيز هو إحداث عملية الاندماج بين العاملين بطريقة غير مباشرة تؤدي إلى شعورهم بالإنتماء للجماعة ومنه الشعور بالإستقرار الوظيفي والدافعية في العمل. فالعامل المستاء يكون الزبون مستاء أيضا وكذا العامل المحفز جيدا يحقق الجودة الشاملة، ومنه تحقيق الرضا للزبائن والعملاء من خلال إحساس العامل بأنه شريكا وليس أجيرا يؤدي إلى تحسين الأداء والتحفيز الجماعي للوصول إلى الكفاءة والمهارة المطلوبتين في العمل.

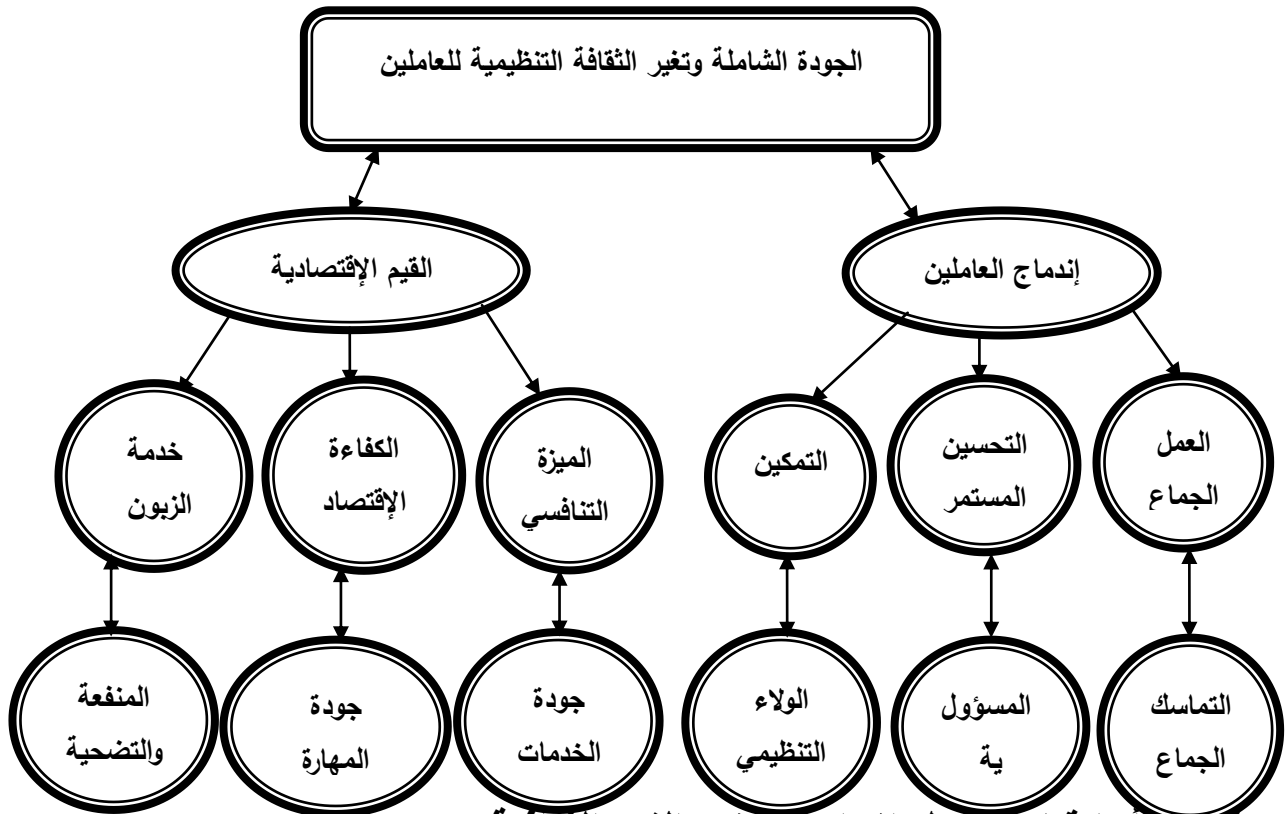
هكذا، فإن المؤسسة تسعى إلى إجراء تعديلات وتغييرات على مستوى الجودة الشاملة بغرض تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين، فهي تسيير وفق منطق الإدارة بالأهداف وخصائصها التي تدعو إلى المشاركة في إتخاذ القرارات وطموح مشترك وإتباع أسلوب العمل الجماعي التعاوني وتحمل المسؤولية الجماعية والعلاقات الوظيفية وتحسين الجودة وأداء العمل الصحيح، وحل المشاكل مع إتباع أسلوب المتابعة والرقابة المتزامنة لمراحل تنفيذ العمل مع تقييم كل مرحلة بهدف إكتشاف الخطأ قبل وقوعه وهذا من أجل الديمومة والإستمرارية. كما لا ننسى أن للكفاءة الإقتصادية دورا في تحقيق التفوق والتميز والمرونة التنظيمية في التعامل وإرضاء الزبائن والعملاء وتحقيق أعلى معدلات الجودة وإستمرارها ودوامها لتحقيق رسالتها التنظيمية المتمثلة في الربحية والقدرة التنافسية في الأسواق الوطنية والعالمية من زيادة الخدمات والأرباح والحصص السوقية وإملاك الميزة التنافسية والتحسين المستمر في الجودة، كما أنها تهتم بإدارة الوقت والولاء التنظيمي وإحترام الآخرين وكذا التشجيع على التماسك لرفع الروح المعنوية لأعضاء فرق العمل عبر مختلف المديریات والمصالح والأقسام دون إستثناء.

نتيجة لظهور عوامل ومتغيرات وسيطة فاعلة ومتداخلة بين المتغيرين، كبحت العامل عن المناخ التنظيمي الصحي والمكانة في المؤسسة والإستقلالية في العمل والقيادة النموذجية ونظام الحوافز وتحديد الأدوار من شأنها التلاعب والتأثير على ثبات هذين المتغيرين أو تغييرهما وذلك بهدف الوصول إلى سلوكيات إيجابية إتجاه المؤسسة وتحقيق الرضا عن العمل من خلال تدني نسب الغياب وإرتفاع نسب الحضور وتماسك العلاقات الإجتماعية لتقليل نسبة دوران الوظيفي وزيادة الشعور بالإستقرار الوظيفي وإرتفاع الروح المعنوية والرغبة في الإنجاز والأداء والإبداع ووضوح الأهداف وتحسين العلاقات الوظيفية وتقويتها.

وعليه، يمكن القول أنه تم التأكد والتحقق من صحة الفرضية الجزئية الثانية ومفادها أن هناك علاقة دالة بين درجة إندماج العاملين ومستوى تغير القيم الإقتصادية، وهذا ما دلت عليه النتائج الإحصائية المرتفعة التي كانت بين 50% إلى غاية 100% وهي كما يلي: مشاركة العاملون في إتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك بنسبة 58%، وتنسيق وإنسجام أعضاء الفريق أثناء أداء الخدمات بالمؤسسة وذلك بنسبة 67%، ومعنى المسؤولية الإجتماعية لدى العاملين وذلك بنسبة 50%، وقوة

المسؤولية الاجتماعية في خلق الميزة التنافسية وذلك بنسبة 83%، ومساهمة اندماج العاملين في تدعيم القيم الاقتصادية بالمؤسسة بدرجة كبيرة وذلك بنسبة 100%، والشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغيرين:

الشكل رقم (47) - العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية:



ثالثاً - أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية:

يشكل موضوع أخلاقيات العمل الإداري أسية بحثية في كثير من المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها، حيث تسعى للوقوف على الإحترافية في تقديم الخدمات المناسبة لربائتها وعمالها بهدف تحقيق الميزة التنافسية؛ والذي لا ينفك إلا في إطار أخلاقي واضح وشفاف بعيداً عن الفضائح الأخلاقية حيث تعرف المؤسسات اليوم تنامي الخصخصة والإتجاه نحو العولمة دون مراعاة للمعايير الأخلاقية. بالإضافة إلى هذا، فقد يدل مصطلح "أخلاقيات العمل الإداري" على مبدأ إجتماعي يركز على كون العامل مسؤولاً عن العمل الذي يؤديه، وينطلق من إيمان راسخ بأن للعمل قيمة جوهرية يجب إحترامها والإصرار على تنميتها، فإتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل عامل وعلى أي إدارة أن لا تعتمد على مدى إلتزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، وهذا لأن عدم الإلتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة، لذلك يجب على كل إدارة تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة لكي يلتزم به

الجميع. وفي غياب ذلك فإن كل عامل يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من عامل لآخر، كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات.

وبالتالي، فعلى كل مؤسسة أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل العاملين يلتزمون بأخلاقيات العمل بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المؤسسة، بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وتكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها.

كما أن السلوك الأخلاقي يصعب تتبعه أو حتى تحديده في كل الظروف، ونجد أن الأدلة توحى بأن كثير من العمال يتصرفوا بلا أخلاق أو دون مراعاة القانون أثناء أداء عملهم. ويظهر ذلك واضحا في سرقة الأدوات المكتبية مثلا وفي سرقة الوقت المتمثل في الحضور متأخرا أو الخروج مبكرا أو الكذب فيما يتعلق بالإجازات المرضية وغيرها. وكذا الوجه الغير أخلاقي للعاملين هو أن يغطي عامل عن شيء ضار بالمؤسسة ولا يبلغ عنه مثل الرداءة في تقديم الخدمة للزبون أو العميل، وعطل في ماكينة أو آلة عمل بحيث لا يشعر بذلك صاحب العمل أو الرؤساء المشرفين ، ومنها أيضا الكذب على العملاء والزبائن، كما أن كثير من الرؤساء وفي العمل قد يملأ تقارير كاذبة عن سير العمل أو أداء العاملين. وبذلك نجد العامل في كثير من الأحيان يواجه بالموقف الذي يصبح سلوكه الأخلاقي في العمل موضع مساءلة، وهناك من يتصرف بصورة غير أخلاقية وذلك بسبب ضغوط العمل فيضطر للكذب ليبرر تأخره عن إنجاز شيء كان يجب إتمامه، ولكن هناك من لا يقبل أن يفعل أي شيء مخالف لمبادئه وأخلاقه. بالإضافة إلى ذلك، إرتباطها الوثيق بنظام العدالة التنظيمية وما تتضمنه من أبعاد تتعلق بالعدالة من ناحية التوزيع للموارد المادية والإجراءات والمعاملات.

وعلى هذا الأساس، فقد جاءت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين المتغيرين أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

وفي هذا الصدد، دلت المعطيات المستقاة من المقابلات التي أجريت مع مجموعة من الإطارات بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، كان على النحو التالي:

أ- جدول رقم (85) - إدارة المؤسسة والتماسك الإجتماعي:

جدول رقم (85) - إدارة المؤسسة والتماسك الإجتماعي:

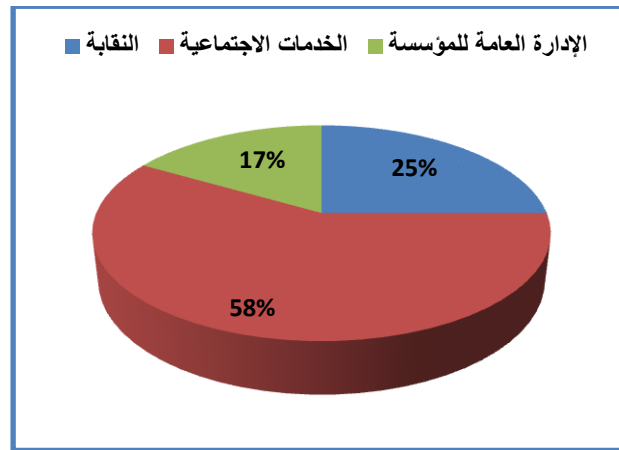
النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الإحتمالات
25%	03	النقابة

الخدمات الإجتماعية	07	58%
الإدارة العامة للمؤسسة	02	17%
المجموع	12	100%

لقد أقرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (85) المتعلقة بدور إدارة المؤسسة في تعزيز التماسك الاجتماعي ما بين العاملين، أن (03) مفردات بنسبة 25% أقرروا أن النقابة تسعى لحل المشاكل وتحقيق الاستقرار الاجتماعي للعاملين في المؤسسة، والتي تكون وفق الشعارات والسياسة العامة للمؤسسة. وكذا لا تقوم المؤسسة دائما بتنظيم نشاطات رياضية وترفيهية في عيد العمال (أول ماي)، بل يتم كذلك عن طريق الإهتمام بالجانب الاجتماعي للعامل والسهر على رفاهيته من خلال توفير له الخدمات الاجتماعية والمقدرة بـ (07) مفردات بنسبة 58%، بالإضافة إلى بعض المزايا التي تسمح بتقليل وتخفيض عليه الأعباء الاجتماعية كبعض المنح المادية مثل منحة التمدرس وبعض المزايا كالعلاج المجاني (التكفل الطبي)، والتوزيع العادل للخدمات الاجتماعية، وأيضا الإهتمام بمصلحة الشؤون الاجتماعية للعامل ولأسرته من خلال توفير العدالة التنظيمية في الخدمات المقدمة، والنشاطات الرياضية (غرفة الرياضة)، والتكريمات والإحتفالات من أجل زرع الود والإحترام من خلال تكريم العمال بشكل مستمر.

بالإضافة إلى ذلك، محاولة الإدارة وضع قواعد وأسس واضحة وعادلة في تسيير الموارد البشرية (التوظيف، كفاءات تنظيم العمل، توفير الصحة والأمن والبيئة وطب العمل، الترقية....)، وهذا من أجل تنمية روح الإلتزام إلى المؤسسة وعدم التفرقة بينهم والعدل في التعامل فيما بينهم وذلك بنسبة 17%. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (48) - إدارة المؤسسة والتماسك الاجتماعي:



ب- التنظيم السائد والعدالة التنظيمية:

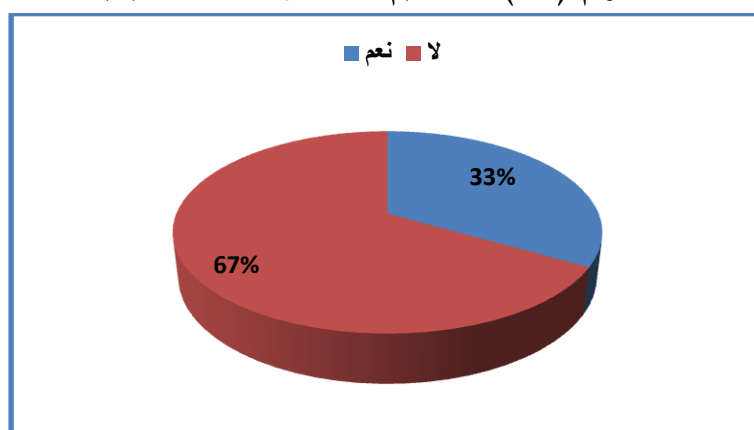
جدول رقم (86) - التنظيم السائد والعدالة التنظيمية:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
33%	04	نعم
67%	08	لا
100%	12	المجموع

توضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (86) المتعلقة بدور التنظيم السائد بالمؤسسة في تحقيق العدالة التنظيمية بوجود إحتمالان في الإجابة، أولاً كانت ب (نعم) والمقدرة ب (04) مفردات أي بنسبة 33%، في حين أقرت باقي العينة بالرفض (لا) والمقدرة ب (08) مفردات أي بنسبة 67% . فبالنسبة لهذه الفئة الأخيرة من وجهة نظر أفراد العينة، فهو راجع إلى عدم المساواة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في جميع العمليات التنظيمية بالمؤسسة خاصة عملية الترقية، مثلاً نجد تكريم بعض العاملات في عيد المرأة إستثناءً وكذا عدم المساواة والعدالة بين العاملين خاصة عند غياب الحوافز بنوعها في الفترة الأخيرة عند تغيير المدير العام الأول السابق، بالإضافة إلى إحتجاج بعض العاملين في المؤسسة بتوظيف بعض زملائهم في غير أماكنهم ومناصب لا تتلاءم مع مؤهلاتهم، حيث هناك مناصب تحتاج إلى عمال ذو كفاءة ومهارة عالية، ومنه فقد وضعوا عمال ليست لديهم كفاءة خصوصاً في مجال الشحن والتفريغ، وحسب ما صرح به بعض أفراد العينة تم توظيف بعض العاملين لديهم سوابق عدلية من قبل مما أدى إلى تخوف الآخرين وقلقهم على المستقبل المهني للمؤسسة وكيفية التعامل والتصرف في هذا الأمر. ضف إلى ذلك، فقد أقرروا إلى أن هذا راجع أيضاً إلى الرؤية العالية للأسلوب القيادي الجديد مع تغيير المدير العام الأول القديم وبروز المدير العام الجديد ووضع هيكل تنظيمي جديد لا يتوافق مع طبيعة مجال ونشاط المؤسسة، فقد لاحظوا في تنفيذه تغيير لموازن القوى، فهناك من سوف يتحصل على

منصب أحسن من الذي هو فيه وهناك العكس صحيح، وهذا راجع إلى عدة عوامل غير موضوعية (العلاقات الغير رسمية والواسطة) وتدخل نقابة العمال ونشوب بعض الصراعات الفردية نظرا لكون المدير العام الحالي كان زميلا سابقا لهم في المؤسسة وهو على الإطلاع التام بكل ما يحصل بها. أما بالنسبة للعينة التي أقرت ب (نعم) المقدرة بنسبة 33%، فحسب وجهة نظر المبحوثين يبدو أن التنظيم داخل المؤسسة في تطور مستمر وهو يصبو إلى الوصول لتحقيق العدالة التنظيمية خصوصا تركيز المدير العام الحالي على الجودة الشاملة وفرضها على جميع العمال بدون إستثناء وإتباع الصرامة في تطبيقها وكذا التطبيق الصارم في القانون الداخلي، كما أن هناك تسجيل في بعض النقائص المتعلقة أساسا بعدم الإستقرار في القيادة. ضف إلى ذلك، أن كل عامل يخضع إلى نفس القوانين والقواعد التنظيمية دون إستثناء وله نفس الحقوق والواجبات، مثلا العامل البسيط والمدير كلاهما خاضعين لنفس النظام الداخلي المعمول به في المؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (49) - التنظيم السائد والعدالة التنظيمية:



ج- العلاقات الإجتماعية السائدة والولاء والإلتزام التنظيمي:

جدول رقم (87) - العلاقات الإجتماعية السائدة والولاء والإلتزام التنظيمي:

العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
الإحتمالات		
نعم	08	67%
لا	04	33%

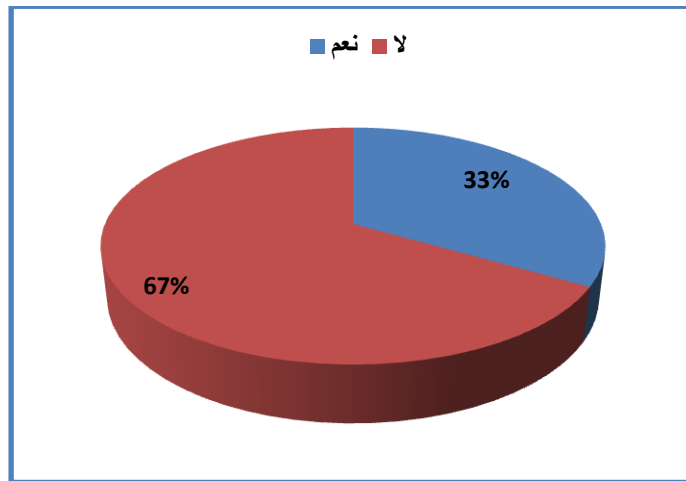
المجموع	12	%100

لقد أفصحت المعطيات الميدانية الواردة في الجدول رقم (87) المتعلقة بدور العلاقات الإجتماعية السائدة ودورها في تحقيق الولاء والإلتزام التنظيمي، أن أغلبية العينة أقرت بدورها والمقدرة ب (08) مفردات أي بنسبة 67%، حيث صرحوا أن للعلاقات الإجتماعية السائدة بالمؤسسة المينائية لسكيدة المبنية على التحسين المستمر ضرورة للعمل وعلى إبقائها في مرتبة مشرفة بين الموانئ المنافسة لها، وهذا ما خلق عند معظم العاملين حب الإنتماء لها، وذلك من خلال الإلتزام الدائم بالتنظيم المسطر داخلها، حيث أن حسن هذه العلاقات تجعل العامل فرحا وفخورا بإنتمائه لها مما يحقق درجة كبيرة من الولاء والإلتزام التنظيمي، مثلا عند حسن العلاقات الإجتماعية تجعل العامل يعتبر المؤسسة كعائلة ثابتة له مما يزيد في ولائه والتزامه بإستمرار.

بالإضافة إلى أن العلاقات الإجتماعية تحقق الإلتزام أكثر من الولاء، وهذا راجع كونه واجب وتؤدي إلى شعور العاملين بجو أسري من شأنه أن يخلق روح الجماعة والعائلة، ومنه زيادة المردودية وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن والعملاء.

بينما أقرت باقي عينة الدراسة ب (لا) والمقدرة ب (04) مفردات أي بنسبة 33 %، ويرجعون سبب ذلك على الأغلب إلى أن العلاقات الإجتماعية في المؤسسة ليست جيدة على الرغم من وجود بعض المجهودات المبذولة، مثال على ذلك مديرية الأشغال ومصلحة البنية التحتية عند تعيين رئيسة مصلحة إمراة ذات كفاءة تولدت لدى العاملين في المصلحة روح العدوانية والغيرة منها، مما أدى بها إلى التخلي هذه الأخيرة عن منصبها وتغيير المديرية. أي أن العلاقات الإجتماعية لا تحقق الإنسجام والتماسك المطلوب بين العاملين دائما بل تولد الغيرة والحساسية والصراعات الفردية بين العاملين بدرجة كبيرة، وعليه تؤثر على مستويات الولاء والإلتزام التنظيمي، حيث لو تستمر هذه الأوضاع السائدة في المؤسسة من القلق وعدم الإستقرار في الأوضاع الحالية فإنه سوف تتغير بعض المعتقدات التنظيمية لدى العاملين، وإن وجدت فرص ملائمة ومناسبة في مؤسسات أخرى سوف يغادرون نتيجة التسيير الحالي السيء بالنسبة لهم مقارنة بالفترة السابقة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (50) - العلاقات الإجتماعية السائدة والولاء والإلتزام التنظيمي:



د - أخلاقيات العمل الإداري والقيم الثقافية:

جدول رقم (88) - أخلاقيات العمل الإداري والقيم الثقافية:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الإحتمالات
92%	11	نعم
8%	01	لا
100%	12	المجموع

النتائج

أقرت

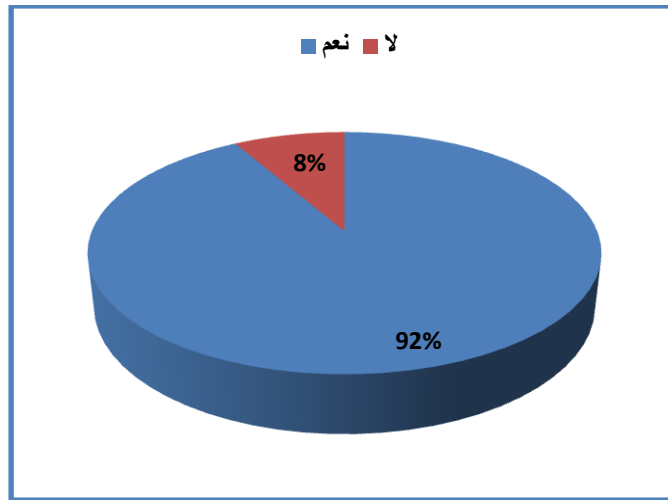
الإحصائية الواردة في الجدول رقم (88) المتعلقة بدور أخلاقيات العمل الإداري في تعزيز القيم الثقافية داخل فريق العمل، أقرت عينة الدراسة أن هناك دور وذلك بنسبة 92% أي (11) مفردة، حيث صرحت أنه من الضروري التمسك بأخلاقيات العمل الإداري في أي مجال أو مهنة، وهي العامل الأساسي في تعزيز القيم الثقافية بين العاملين من ناحية توفير العدالة التنظيمية في التوزيع المتكافئ بينهم من ناحية الموارد المادية مثلاً، وهذا راجع إلى الثقة التي تنمو بين العاملين، فإذا كان رئيس المصلحة أو المدير ذو أخلاق عملية وإدارية فهذا سينعكس حتماً على العاملين وإن طال الزمن، مثال على ذلك نجد خلية التدقيق عند تولي منصب المدير شخص ذو أخلاقيات عالية إنعكس ذلك على العاملين مما أدى إلى تحسين مستواهم الأخلاقي ومستوى عملهم.

ضف إلى ذلك، أن إحترام النظام الداخلي للمؤسسة يساهم في تعزيز القيم الثقافية بين العاملين من ناحية إحترام السلم التصاعدي، وكذا ضرورة الإلتزام الجماعي للعاملين لنفس القوانين والتعليمات ونفس الأخلاقيات هذا من أجل الحفاظ على أخلاقيات المهنة من خلال الإنضباط والإلتزام بالقواعد التنظيمية الذي من شأنه خلق النزاهة والعمل بأمانة والإحساس بالمسؤولية، وهي عامل أساسي في تعزيز هذه القيم، مثلاً إن كانت الإدارة تعمل بطريقة شفافة ونزيهة، فهي تجعل كل عامل يسمو بقيمه الثقافية داخل فرقة

عمله، فعندما يتصف العامل بالنزاهة والأمانة والشفافية والإتقان في العمل فإنه يتحصل على إمتيازات نتيجة جهده والتزامه بالنظام الداخلي.

أما فيما يتعلق بالعينة التي أقرت ب (لا) والمقدرة بمفردة واحدة (01) أي بنسبة 08%، فهي ترى أن إعتقاد بعض العاملين من وجهة نظرهم المحسوبية والعلاقات الشخصية في العمل كعامل أساسي في توزيع الحوافز بنوعيتها من منطلق إنتشار الثقافات الفرعية خاصة المنحدرون منهم من الأرياف. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (51) - أخلاقيات العمل الإداري والقيم الثقافية:



هـ - إلتزام المؤسسة بالجودة الشاملة والتغير الثقافي:

جدول رقم (89) - إلتزام المؤسسة بالجودة الشاملة والتغير الثقافي:

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الإحتمالات
83%	10	نعم
17%	02	لا
100%	12	المجموع

ما ورد في

من خلال

الجدول رقم (89) من شواهد إحصائية متعلقة بمدى إلتزام المؤسسة بتطبيق الجودة الشاملة ومساهمتها في التغير الثقافي، تبين أن أغلبية العينة وضحت أن هناك إلتزام والمقدرة ب (10) مفردات

أي بنسبة 83%، حيث صرحت أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساعد على تغيير بعض الطرق الغير المناسبة للعمل، وكذلك المراقبة الدورية تسمح بتصحيح وتعديل طرق العمل لزيادة نجاعة المؤسسة في تقديم الخدمات، حيث قطعت أشواطاً كبيرة في تطبيق الجودة الشاملة، وهذا ما ساهم كثيراً في تغيير عدة ذهنيات وأصبح الآن الزبون له مكانة معتبرة عند أغلب العاملين، وعليه تصبوا مؤخراً لنهج سياسة جديدة هي التسيير بالجودة.

بالإضافة إلى أن التحسين المستمر للخدمة وإعطاء أهمية أكبر للزبون والعميل والتكليف بإنشغالاتهم على الدوام من أجل إرضائهم، وأيضاً طريقة تنظيم وتنفيذ العمل تهدف إلى تغيير بعض القيم التنظيمية لدى العاملين خصوصاً تفشي بعض قيم لا تتلاءم مع طبيعة نظام المؤسسة، وهذا ناتج عن إنتشار ظاهرة الثقافات الفرعية بالمديريات وأقسامها وما تصاحبها من عقليات وذهنيات ومعتقدات بغرض البحث عن التوحيد بين مختلف الثقافات للعاملين من خلال توحيد قيمهم ومعتقداتهم وتحقيق رسالة المؤسسة. ضف إلى ذلك، أن إلتزام المؤسسة بتطبيق الجودة الشاملة وما ينجر عن تحسينات العمال يجعل هؤلاء يغيرون من وجهات آرائهم ويعملون أكثر لتحقيق الجودة الشاملة، مثلاً كل عامل يؤمن بقيم الجودة الكاملة سوف يغير من طريقة إنجازهِ وتفكيرهِ ليكون عضواً فاعلاً في سياسة المؤسسة.

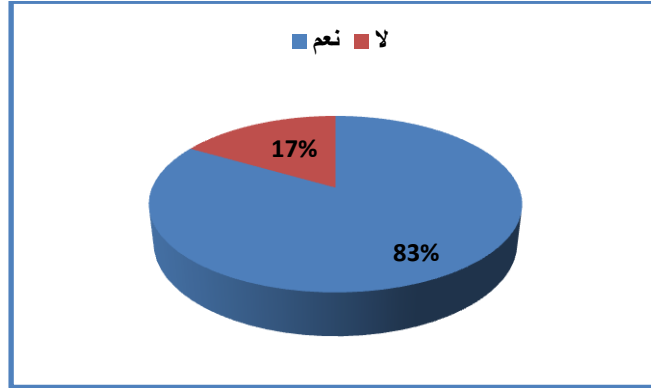
ومنه، فالمؤسسة تسعى لتغيير نظرة العامل إلى طبيعة منهج الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الفعالية في الأداء والمردودية من خلال إبتكار أساليب جديدة في العمل ومحاولة تغيير بعض القيم التنظيمية وعوامل المناخ التنظيمي بما يتلاءم مع طبيعة النشاط.

أما فيما يخص العينة التي صرحت ب (لا) المقدرة ب (02) أي بنسبة 17%، فقد بررت إجاباتها على أنه عند تطبيق نظام الجودة الشاملة تحاول المؤسسة تغيير ثقافة العاملين، إلا أن هؤلاء لا يتقبلون هذا النظام الجديد للتسيير، ومثال على ذلك ما قامت به المؤسسة من وضع نظام فرز النفايات الذي لم يمثل له معظم العاملين، وأيضاً رغم قدم نظام الجودة الشاملة إلا أن المسؤولين لا يقومون بإرسال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

ضف إلى ذلك، وجود عدم تقبل بعض العاملين لمنهجية الجودة الشاملة في التسيير وإحساسهم بخطر التغيير والتخوف من المستقبل خاصة العاملين الموظفون عن طريق العلاقات الشخصية والمحسوبية والواسطة.

وخلاصة القول، تجدر الإشارة هنا إلى أهمية دور إطرارات المؤسسة المينائية لسكيدة باعتبارهم القدوة والنموذج الذي يقتدى بهم من طرف العاملين الآخرين (أعوان التحكم والتنفيذ) في سلوكياتهم وتعاملاتهم وتفاعلاتهم سواء فيما بينهم أو مع العملاء والزبائن، ومدى تقبلهم للعمل في ظل فرق العمل لتتكون لديهم علاقات عمل رسمية وغير رسمية متماسكة ومتسقة ومتفاعلة ومنسجمة فيما بينهم، وهذا ما تتطلبه الإدارة من أجل العمل والتنظيم والتسيير السليم. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (52) - إلتزام المؤسسة بالجودة الشاملة والتغير الثقافي:



ومن خلال المعطيات الميدانية السابقة المستقاة من أداة المقابلة المقننة حاولنا إجراء مجموعة من الإسقاطات على الموضوع، حيث يمكن تحديد نوعين من الجماعات برزت في المؤسسة ذات أهمية كبيرة المتمثلة في الجماعات الرسمية والغير الرسمية ومدى إستغلالها لهذه الفرق لفائدتها، عن طريق خلق روح التعاون والتماسك والتفاعل في أداء المهام والأنشطة بإستمرار بين أعضائها والإبتعاد عن بعض القيم السلبية التي من شأنها التأثير على أخلاقياتهم ومردوديتهم التي لا تليق بطبيعة عمل المؤسسة وبخدماتها خصوصا في الجانب التقني والتجاري تكون بحاجة لمثل هذه الجماعات المختلفة لأداء أدوارها المهنية وتحقيق أهدافها المتنوعة.

ضف إلى ذلك، إن جميع مديريات المؤسسة تتماشى مع ثلاث أصناف مهنية تتمثل في إطارات وأعوان التحكم والتنفيذ، وقد وجدنا أن لديها ثقافة مشتركة وقبول لبعضهم البعض، وأن عامل الأقدمية والخبرة في العمل ساعد في ذلك نتيجة تأثير إستراتيجية الجودة الشاملة وإحتكاك الإطارات بالعاملين الآخرين مما زرع لديهم الثقة المتبادلة وعدم وجود الفوارق المهنية، بل كان القانون هو الحاكم الأساسي فيما بينهم.

كما توصلنا إلى أنه تحكمهم علاقة ودية أساسها الإحترام والتقدير المتبادل، حيث أن القانون ليس وحده الكفيل بتنظيم هذه العلاقات بل العكس، فقد تم إيجاد جماعات غير رسمية كثيرة تجمع بينهم علاقة الزمالة سابقا بمؤسسات التعليم (أيام الدراسة) فيما سبق بالرغم من إختلاف مستوياتهم التعليمية والتخصص الوظيفي، وأيضا وجود علاقة مصلحة حسب طبيعة نشاط المديرية التي ينتمي إليها العاملون وكذا علاقة القرابة والجيرة مما ساعدت على تقوية عملية الإتصال وتحقيق التوافق فيما بينهم من جهة. ومن جهة أخرى، أدت إلى تفشي في نفس الوقت ثقافات فرعية متنوعة وواضحة خاصة من ناحية شكل اللباس وطبيعة اللغة المستخدمة والمعاملة ومن الصعب التحكم فيها مما أدى إلى إنتشار في بعض المواقف ظاهرة المحسوبية والواسطة وإعتمادها بدرجة كبيرة في تسيير أمور العاملين خاصة في عملية توزيع الحوافز بنوعها المادي والنوعي، وأيضا في بعض الحالات تبحث عن المصلحة الخاصة لها على حساب مصلحة المؤسسة ومنه تفشي الأنانية وبروز الإتكالية واللامبالاة بوضع المؤسسة، مما أدت إلى التأثير على التسيير في العمل من ناحية عدم تكافؤ الفرص والمساواة وإنعدام الحوافز الخاصة بالعامل

كدرجة الإستحقاق بناء على عمله وهذا ما لاحظناه من خلال الزيارات الإستطلاعية في المديريات ذات الطابع الإداري عكس المديريات ذات الطابع التقني والتجاري مهمتها الأولى الحفاظ على المصلحة المشتركة والخاصة للمؤسسة على حسابها الخاص ، وهذا لتوفر تكافؤ وتنوع في الخبرات والمهارات والكفاءات مما أدت إلى ظهور المنافسة الإيجابية بينهم.

كما صرح البعض الآخر بأهمية كبيرة لفرق "الدواكرة" التي يجهلها الكثير منا في المؤسسة، فلها عالمها الخاص وقوانينها الخاصة التي لا يمكن لأحد أن يتحكم فيها بما فيها المؤسسة. فهي أساس تطور نشاطها ونجاحها، وتعد من أهم عناصرها وأساس مبادئ العمل الجماعي وخلق جو أسري خاص بهم. بالإضافة إلى أن طبيعة الإتصال بالمؤسسة وقنواته تختلف لإختلاف عقليات وذهنيات العاملين فمنها الإيجابي ومنها السلبي ، إلا أن الجو العائلي والأسري هو الغالب مما ولد صداقة بين أعضاء الفريق وأدى إلى الشعور بالراحة النفسية والأمان ، وهذا من خلال الحصول على الحوافز المشتركة كحصولهم على الأرباح السنوية في آخر السنة وحصولهم على الأجر العادي. وعليه من الضروري نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بطريقة سليمة تؤدي إلى عدم إلحاق الضرر بالمؤسسة، حيث يعد الكذب والمبالغة وبث الإشاعات من بين أكبر المشاكل في عملية الإتصالات التي يجب على العاملين تفاديها. كذلك ، إن لقائد الفريق دورا في تحسين العلاقات بين أعضائه وتفاهمهم وإندماجهم لتفعيل عملية التغيير لما يفيد به المؤسسة والعمل على تحقيقه، وهذا من خلال إستخدامه لمجموعة من أساليب التأثير والإقناع الغير الرسمية لخلق جو من التفاعل والإحساس بالمكانة والإهتمام من أجل تجنب الصراعات الخفية والظاهرية السلبية التي قد تعيق العمل.

هكذا، فإن الإحترام والإلتزام بمعايير الجودة الشاملة وإجراءاتها وخدمة الزبون والعميل ورفاهية العاملين وعدم خرق القوانين والقواعد القانونية تمثل قيما أساسية تدعم السلوك الأخلاقي في المؤسسة. على إعتبار أن الثقافة التنظيمية مفهوم معقد ومركب يتكون من أبعاد متعددة ومتداخلة يشير أغلبها إلى ما هو صحيح وما هو خاطئ في التعامل مع مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكية.

لذلك ، فالثقافة التنظيمية تمثل حكما على سلوك الأعمال والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة حيال الفئات الأخرى. فقد أصبحت مستجيبة أكثر للمعايير الأخلاقية والسلوكية وهي بهذا تحقق التوازن بين مصالح وأهداف مختلف الجماعات، كما أصبحت السمة المشتركة لأغلب المؤسسات الأكثر نجاحا في عالم الأعمال.

كذلك، تبدو أهمية متغير أخلاقيات العمل الإداري بإرتباطه بمتغير القيم الثقافية، هذه الأخيرة حددت في هذه الدراسة بللعادلة التنظيمية من خلال معرفة دور تطبيق إجراءات الجودة الشاملة وسياساتها (الخدمات، الصحة والأمن، البيئة) في إدراك العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية من خلال عدالة الأجر والمكافآت والالتزام المؤسسة الوفاء بالعقد النفسي، الثقة في الرئيس أو المشرف مما يولد لدى العمال الشعور بالإرتياح النفسي والطمأنينة والحصول على المكافآت تتناسب مع جهودهم مقارنة

بزملائهم، بالإضافة إلى إدراك عدالة الإجراءات من خلال التحكم في العملية والقرار ، أي مدى إدلاء العمال برأيهم في عمليات صنع القرارات التنظيمية وشعورهم بإمكانية الإدلاء برأيهم وإستشارتهم أثناء مرحلة علاج النزاعات والصراعات والمشاكل بالمؤسسة، حيث يتيح لهم رؤسائهم نظام إتصال سليم يكفل توافر المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرار في الوقت المناسب، مما يعني أن فائدة المشار في صنع القرار هي لصالح العمل وتحقيق أهدافهم فقط. كما يجب أن تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة والمساواة خصوصا فيما يتعلق بتلبية إحتياجات عاملها وتضمن لهم الإتصال بسهولة بالإدارة العليا إذا واجهتهم مشكلة شخصية مع أصحاب النفوذ في العمل، وأن سلوك مدراءهم يجب أن تتسم بالإنصاف والتعاون ويقومون بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي.

بمعنى آخر، توفر العدالة والإنصاف في القضايا المتعلقة بالآليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج ، كما لا ننسى ضرورة توفر عدالة التفاعل من خلال حسن المعاملة الشخصية والعلاقات الإنسانية).

وبالرجوع إلى ما ورد في الأدبيات النظرية حول العدالة التنظيمية نجد أنها ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل. والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المؤسسة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وإنخفاض الإلتزام التنظيمي، إضافة إلى إنخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة.

وخلافا لذلك، فإن إرتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات العمال بعد الإطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المؤسسة.

وقد تنبه علماء الإجتماع إلى أهمية مبادئ العدالة التنظيمية وقيمها للأداء المميز للمؤسسات، وتحقيقا لرضل العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز إهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كإختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة، وأدى بهم إلى إعتبارها أحد المكونات الأساسية للهيكل الإجتماعي والنفسي للمؤسسة. حيث تعتبر قيمة إجتماعية ونمطا إجتماعيا، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والعامل معا، إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمؤسسة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الإنتقام الموجهة نحوها أو قادتها.

فهي ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الإجتماعية، وتؤثر بشكل مباشر على دوافعهم وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى إعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المؤسسات لفترة

طويلة، ويعود الإهتمام بها إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الإستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الإهتمام بها إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية.

ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فمن المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الإجتماعية والإنسانية لفهم سلوك العمال داخل المؤسسات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحا محدودا لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن إستمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المؤسسات، أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية.

لذا شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين، الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، إهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المؤسسات - أكثر إحتياجا إلى الشعور بالإكتفاء النفسي والمادي.

وبالرغم أن مفهومي العدالة والمساواة يعدان من أهم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة، فإن إهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية إنصب بصورة واسعة على دراستها، مما يحتم ضرورة الإهتمام الجدي بها بإعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيرا جوهريا في السلوك التنظيمي، خاصة أن العديد من الدراسات العربية قد أثبتت وجود عدة سلبيات ناتجة عن تراجع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية، ولعل من أبرز تلك السلبيات إرتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع مستويات الإلتزام التنظيمي.

وفي الأخير، يمكن القول ضرورة إنتهاج المؤسسة نظام الجودة الشاملة لتلبية إحتياجات سوق العمل المتغيرة بإستمرار وتتمين محاولتها بهدف تحسين خدماتها وذلك بإنتهاجها لسياسات وأساليب كمبادرة أولية لإتباع الجودة الشاملة كمسلك أو - طريق لإدراك العدالة التنظيمية- وبالتالي تغير القيم الثقافية السائدة ومنه المحافظة على أخلاقيات العمل الإداري، وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية العدالة التنظيمية بالنسبة للعامل بدرجة كبيرة كونها تتضمن مجموعة من المبادئ والمعايير والأهداف والقيم التنظيمية والمناهج المنظمة في إطار إستراتيجية إجمالية موجهة إلى تحريك المؤسسة، وفي نفس الوقت قد تساهم في تنظيم إجراءاتها وقوانينها بهدف تحقيق العدالة والمساواة في توزيع المكافآت والحوافز المادية لتنمية العلاقات الإنسانية والتفاعل ما بين الرؤساء والمرووسين بخلق قنوات إتصال غير رسمية مفتوحة لضمان الولاء والإندماج من قبل عمالها ونجاح مسار الجودة الشاملة بالمؤسسة بغية الحصول على أحسن رضا للزبون والعمل وبأقل تكلفة والبحث عن التميز والتطابق مع حاجاته وتوقعاته، فهي عمل جماعي لأداء الأعمال يركز على التحسينات فقط أيا كان مجالها سواء في الهياكل التنظيمية أو الأساليب والإجراءات

المستخدمة. وهذا ما يتوافق مع نظرية العدالة أو الإنصاف التي جاء بها "آدمز" **J. Stacy Adams** أن حالة إدراك عدم الإنصاف في العمل والمعاملة هي حافز بحد ذاته يدفع المرء إلى إعادة حالة التوازن عن طريق تبني رد فعل قد يكون بذل القليل من الجهد في العمل أو طلب معاملة أفضل أو حتى طلب وظيفة أخرى أو ترك العمل. ويبدو أن هذه النظرية تحذر من الحوافز السلبية لما لها من أثر سيء في نفوس العاملين.³¹³

✓ إستنتاجات في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

وفي المقابل، تفيد هذه المقابلات أن العلاقة بينهما (أخلاقيات العمل الإداري، القيم الثقافية) تتجسد على عدد من مستويات الممارسة التي أفادت إلى إستنتاج مايلي:

- إن كلاهما متغيرين مهمين بالنسبة للمؤسسة ومتداخلان لا يمكن الإستغناء عنهما سواء بالنسبة للعامل أو المؤسسة فلا يمكن تحقيق أخلاقيات عمل دون توفر العدالة التنظيمية من ناحية عدالة في التوزيع والإجراءات والمعاملات، ونفس الشيء بالنسبة للقيم الثقافية التي لا يمكن تحقيق التغير فيها دون توفر الأخلاق الفردية من النزاهة والشفافية والأمانة والكرامة والثقة وحفظ الأسرار والعدالة عند معاملة الآخرين والإلتقان في العمل وغيرها، بالإضافة إلى ضرورة توفر القيادة الأخلاقية سواء كان مسؤولاً أو رئيساً أو هيئة أو إدارة أو مديرية وذلك بتقديم نموذج للمروسين يقتدى به ومحاولة تنمية القيم الأخلاقية في المؤسسة بشكل عام ونقل القيم والممارسات عبر أقسامها ومصالحها ومديرياتها بشكل خاص، وكذا تقديم مكافآت للإداريين والعاملين ذوي السلوك الأخلاقي وتحجيم ومكافحة السلوكيات غير الأخلاقية ، وكذلك إلى المحافظة على بنية المؤسسة وأنظمتها من خلال ثقافة تنظيمية قوية ودستور أخلاقي مكتوب وإلتزام أخلاقي بعيد المدى وإجراء برامج تدريبية عن الجوانب الأخلاقية وآليات لتشجيع الإفصاح عن الجوانب غير الأخلاقية وكذا محاولة تعيين مدير مسؤول عن الجوانب الأخلاقية.

- لا بد أن يركز السلوك الأخلاقي الإداري بالمؤسسة على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في المدير كفرد ثم المؤسسة ثم البيئة الخارجية، وكل منها يحتوي على مؤشرات تسهل من مهمة الوصول إلى تغير القيم الثقافية التي تركز على عملية العدالة التنظيمية من خلال تحقيق العدالة التوزيعية للحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وكذلك عدالة الإجراءات من خلال توفير السياسات الأخلاقية ، وضبط سلوك المشرفين والزملاء، وكذا توضيح الثقافة التنظيمية المطلوبة للعاملين وهذا من أجل تحقيق التوافق التام مع البيئة الخارجية من ناحية الأعراف والقيم الإجتماعية وتوفير المناخ الأخلاقي اللازم في الموانئ والوصول إلى العدالة في المعاملات والتفاعلات، أي الإهتمام بالبناء الأخلاقي السليم.

3- إعداد برامج تخص تدريب العاملين على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في القرار الإداري وكيفية تمييز المواقف الأخلاقية من غيرها ، وتساعد هم على دمج المعايير الأخلاقية العالية في سلوكهم

³¹³ - صبحي جبر العتيبي، المرجع السابق، ص 158.

وتصرفاتهم اليومية ، وهذا ما ينص عليه نظام الجودة الشاملة فنجاحه مرهون بطبيعة أخلاقيات العامل البسيط والعامل الإداري معا.

إذن، كلاهما يعطي للعامل ثقافة خاصة به تختلف عن ثقافة الآخرين مما تؤهله للإبداع والإبتكار والتعاون والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة يمكنه التصرف بعقلانية وبرشد وبحرية من خلال حسن تأسيسه للعلاقات واختيارها وتنظيمها بما يتوافق مع طبيعة عمله والتزامه بالحقوق والواجبات التي تنصها القوانين والأنظمة والقواعد التنظيمية الداخلية الخاصة بالمؤسسة لحماية نفسه من وقوع في الأخطاء والانحرافات الأخلاقية خصوصا في المجال التقني والتجاري.

إلى جانب ذلك، فالعامل بحاجة دائمة إلى الإهتمام والتقدير من طرف الآخرين وإثبات الذات وتحقيق المكانة ما بين زملائه مكللة بالإحترام والتقدير والشكر على ما يبذله من جهد، أي البحث عن العدالة في التوزيع الموارد المادية وتقديم الحوافز المعنوية لمستحقيها والإبتعاد عن العلاقات الشخصية والمحسوبية. بمعنى آخر، البحث عن العدالة والشفافية من خلال تصنيف العامل بناء على الدور الذي يؤديه في المؤسسة ودرجة المساهمة التي يقدمها في منصبه، وهذا من أجل الوصول إلى الإمتياز في معاملاته وعلاقاته مع الآخرين خاصة الزبائن والعملاء بالدرجة الأولى.

والجدير بالذكر، أن المراحل التاريخية السابقة التي مرت بها المؤسسة من التسيير الذاتي إلى غاية مرحلة الإستقلالية والخصوصية هو من صعب على العامل تكوين وفهم الثقافة التنظيمية وفك رموزها وتطبيق ممارساتها وكذا تأثير الثقافة المجتمعية (البيئة الخارجية) على الثقافة التنظيمية للمؤسسة وصعوبة الحديث عن الإلتزام الأخلاقي ودوره في تغير القيم الثقافية.

وتفيد الشواهد الواقعية المستقاة من واقع المقابلات أن أخلاقيات العمل الإداري تتجسد في الآتي:

1- الأمانة في العمل: حيث يعتبر العمل أمانة وتأديته على أكمل وجه وإعطاء الحقوق لمستحقيها أمانة، وهي أمور يتعين على العامل العمل بها ، مثلا المحافظة على أوقات العمل من خلال الإلتزام بأوقات العمل، فوقت العمل للعمل، وليس من حقه أن يضيع وقت العمل بغير خدمة الوظيفة أو العمل، ويجب أن يتنزّه عن إستغلال القانون بغير حق ليضيع الوقت ويتلاعب على وقت العمل، وإن كان بشكل قانوني لصرف الوقت في غير محله.

2- القوة: فالعمل يحتاج إلى القوة في أداء المهام وهذا يعنى توفر الجدارة والكفاءة في العامل.

3- حسن الخلق: وهو صفة مطلوبة في جميع التعاملات وفي جميع الأعمال فيما بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، مثلا عدم إفشاء أسرار العمل بأن يكون أمينا في المحافظة على أسرار المؤسسة سواء داخل وخارج نطاق العمل وألا يحتفظ بشكل شخصي بوثائق خاصة بعمله ، ويخضع تقدير سرية المعلومات للقوانين المختصة بهذه المعلومات وفي حال مخالفة العامل لأمانة وسرية المعلومات بتعرضه للمسؤولية الأخلاقية والجنائية.

4- العلم: يعتبر أمرا رئيسيا في تولي العمل وهذا يدل على أهمية إمتلاك زمام الأمور من خلال التخصص والعمل على التطوير المستمر.

5- أداء وإتقان العمل: وهو أن يؤدي عمله على خير وجه، في الوقت والمكان المناسبين والمحددين، ويجب أن يعرف مهامه بشكل جيد ويسعى لفهم عمله والتكيف معه والإجتهاد في تقديم الخدمة من خلاله. فتطوير نفسه سيطور مؤسسته ونوعية الخدمات المتوقعة منه، بالإضافة إلى الإستفادة الشخصية المتوقعة له.

6- إحترام القوانين واللوائح: يشمل إحترام الدستور والتصرف وفق التعليمات والأوامر، ولا يجوز تجاوز القوانين لأي رأي من الآراء أو ظرف من الظروف.

7- المحافظة على كرامة العمل: حيث أن سلوك وتصرفات العامل في العمل وفي حياته الخاصة محسوبة عليه وعلى العمل الذي يشغله، ولهذا يجب عليه أن يمتنع عن كل ما يخل بالشرف والكرامة الخاصة به وبعمله الذي يشغله.

8- إلتزام السلوك المؤدب واللبق مع العملاء والزبائن: إعتبار العميل صاحب الحاجة والعمل على تلبية حاجاته ورغباته ، وتوعيته إلى حقوقه وواجباته في حاجاته ورغباته، وتشجيعه على إحترام القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة بخصوص حاجاته في المؤسسة ، وإحترام هكشريك والرغبة الحقيقية في مساعدته بشكل محايد وعدم عرقلة لأسباب شخصية أو لأسباب إستغلاله، والتعامل معه بشكل رسمي وموضوعي دقيق.

9- الحفاظ على المصلحة العامة للمؤسسة: فيكون بدون التحيز لأي موقف مسبق في إتخاذ أي قرار وظيفي. فالخيار الأول للعامل هو مصلحة المؤسسة، فلا يأخذ بالمحسوبيات والواسطة والعلاقات الشخصية، ولا تأثير على قرار من مزاج أو موقف عرقي أو سياسي أو ديني أو غيره.

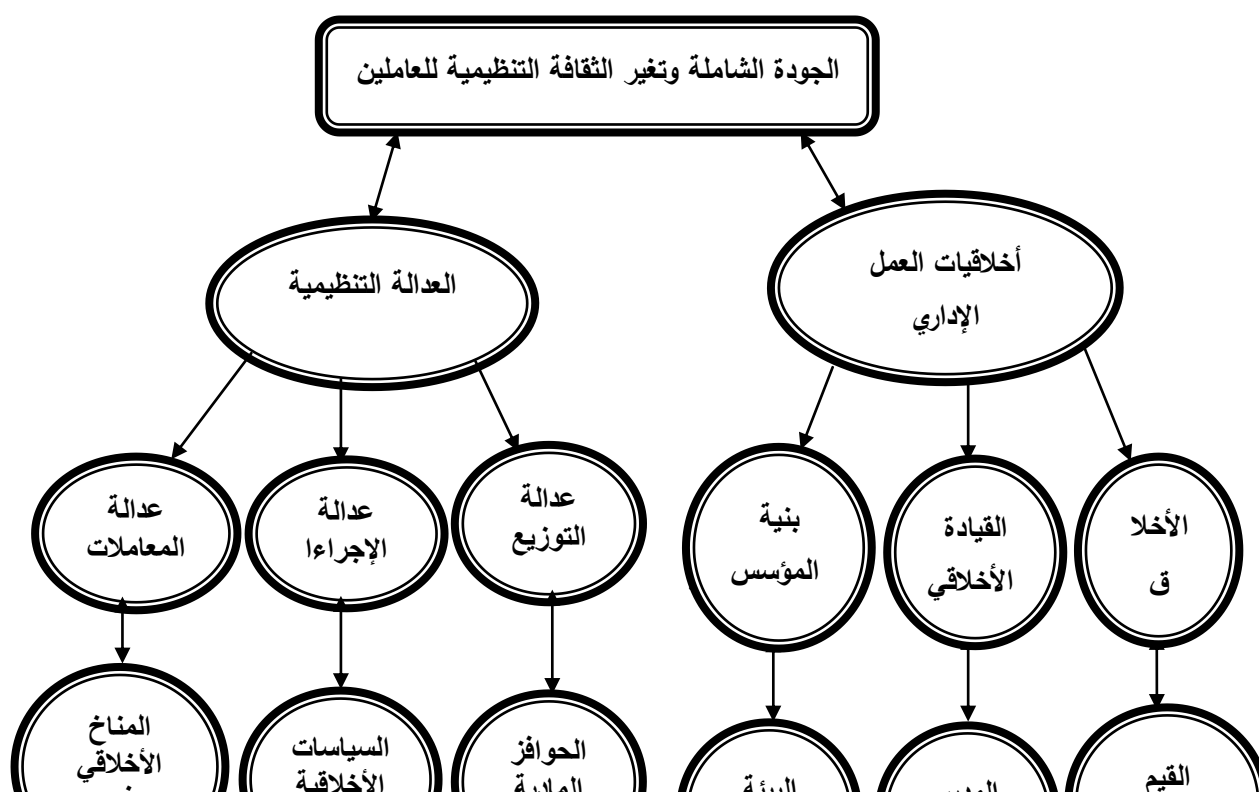
إذن، يمكن القول أن المؤسسة المينائية بسبكيدة تسعى في سياساتها وأنظمتها إلى تطوير ثقافتها التنظيمية وتحسينها بتغيير مجموعة من سلوكيات وعادات قديمة كان يمارسها العامل سابقا سواء عن قصد أو بغير قصد حسب طبيعة إتجاهه إلى المؤسسة وإنتمائه لها، وكذا أخلاقه الشخصية والبيئة التي ينتمي لها، فهي عبارة عن عوامل من شأنها رفع القيم التنظيمية للمؤسسة وتعزيزها أو إنحطاطها. لذلك فقد وضعت مجموعة من الدلائل من أجل وضع حد لبعض الهفوات التي قد تعرقل مسيرتها التنظيمية والتسييرية مستقبلا خصوصا أنها وصلت إلى مرحلة إعتداد المقاييس الدولية للجودة الشاملة المتعارف عليها عالميا وتطبيقها بالطريقة السليمة بالرغم من الصعوبات التي تتلقاها في كثير من الأحيان من طرف بعض العاملين في أمور تتعلق بمهامهم وأعمالهم ورفضهم للإنصياع والتنفيذ لها.

والجدير بالذكر، أن المؤسسة في الآونة الأخيرة عرفت مجموعة من التغييرات والتعديلات والتحولات الكبيرة في البناء التنظيمي والهيكلية لما لها من أثر على طبيعة عمل الإدارة من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في فترة قصيرة جدا منذ تغير المدير الأول السابق للمؤسسة، ومنه التأثير على مستويات

أنماط عملية الإتصال وقنواتها، إلا أن الأمر لم يشكل صعوبة في دراسته وذلك لتعاون العاملين وسهولة التعامل معهم سواء كانوا أفرادا أو جماعة، وهذا راجع لكسب ثقتهم سابقا من خلال أدائنا لبعض الدراسات والزيارات الميدانية بالمؤسسة مما سهل من مهمة إجراء المقابلات بالرغم من عيشهم لفترة التغيير مؤخرا صعبة وشعورهم بشكل يومي بالتهديد فيها يتعلق بتغيير مهامهم ومناصبهم، وكذا غياب الإمتيازات المادية المرافقة لها. إلا أن هذا لم يؤثر على أخلاقياتهم الفردية والمهنية والمحافظة عليها لأنها مستمدة من مصدرهم الديني الذي ينص على الأخلاق والتمسك بها وقد لمسناها في الواقع أثناء التعامل معهم خصوصا الإطارات والمسيرين على درجة كبيرة من الرقي في التعامل مع الآخرين.

وعليه، يمكن القول أنه تم التأكد والتحقق من صحة مقولة الفرضية الجزئية الثالثة ومفادها: ترتبط عملية الإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري بمستوى تغير القيم الثقافية وذلك وفق المعطيات الإحصائية المتحصل عليها وهي على التوالي: دور إدارة المؤسسة في تعزيز التماسك الإجتماعي ما بين العاملين (الخدمات الإجتماعية) وذلك بنسبة 58%، دور التنظيم السائد بالمؤسسة في تحقيق العدالة التنظيمية وذلك بنسبة 67%، دور العلاقات الإجتماعية في تحقيق الولاء والإلتزام التنظيمي وذلك بنسبة 92%، إلتزام المؤسسة بتطبيق الجودة الشاملة ومساهمتها في التغير الثقافي وذلك بنسبة 83%، والشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغيرين:

الشكل رقم (53) - العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة:



➤ خلاصة:

وخلاصة القول من خلال ما تم التطرق إليه من خلال تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالمقابلة المقننة، تم التوصل إلى أن العلاقات الارتباطية بين مؤشرات الجودة الشاملة ومؤشرات تغير الثقافة التنظيمية دلت على قوة العلاقة بينها وارتباطها، مما يدل على إسهام الجودة الشاملة على مستوى تغير الثقافة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيدة.

الفصل السابع - تحليل معطيات أداة المقابلة المقننة:

➤ **نقشيد.**

أولاً - العمل الجماعي وتغير القيم الإجتماعية.

ثانياً - إدماج العاملين وتغير القيم الإقتصادية.

ثالثاً - أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية.

➤ **خلاصة.**

تمهيد:

تعتبر حلقات الجودة الشاملة واحدة من بين صور الإستجابة لإقتراحات التغيير والتطوير التنظيمي، وهذا ما يزيد من دافعية العاملين للعمل وشعورهم بإنتمائهم للمؤسسة وأنهم جزء حيوي منها ومهم فيها. فعندما يتفاعلون مع بعضهم البعض ويستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات صلة بالإحترام والتصرف من شأنه المحافظة على شرعية المؤسسة إتجاه الجماعات الخارجية (الزبائن والعملاء والهيئات والمجتمع المحلي)، وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية.

فهناك قيما أساسية تتبناها المؤسسة وتتوقع من عمالها أن يلتزموا بها منها على سبيل المثال جودة عالية، نسبة متدنية في الغياب، كفاءة عالية وهي من بين أهم القيم الإقتصادية التي تحرص على تحقيقها للوصول إلى الإحترافية في تقديم الخدمات وفق مقاييس دولية عالمية، ويكون عن طريق عمليات التدريب المستمرة من أجل تمكين العاملين من إستخدام أدوات الجودة الشاملة بفعالية، وفتح المجال أمام ظهور سياسة العمل الجماعي وإندماج العاملين في إتخاذ القرارات والعمل بشكل جماعي تشاركي في تحديد الأهداف التنظيمية وتحمل المسؤولية الجماعية للوصول إلى مستوى الجودة في عملية التحسين والتطوير مستمرتين.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى المؤسسات للمحافظة على القيم الإجتماعية كقيم الأسرة وقيم العمل وقيم الجماعة، ولتحقيق هذه القيم لابد من تحقيق التوازن بين القيم المرغوبة للعامل والقيم السائدة بها وإيجاد حلول بديلة في حالة عدم الإنسجام بينها، وكذلك خلق القدرة على التكيف والمحافظة على القيم التنظيمية التي لابد من مراعاة الضوابط الرسمية التي تسير عليها لتحقيق فلسفة العمل الجماعي والإندماج المطلوبين والمرغوبين فيهما، وذلك في إطار الإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري كعرف أساسي من الشفافية والصدق في التعامل والموضوعية والإبتعاد عن الفساد الإداري والأخلاقي مع الحفاظ على توفير نظام العدالة التنظيمية كإحدى القيم الثقافية مما تعطي للعامل الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي، وفي غياب ذلك فإن كل عامل يكون له مقاييسه الشخصية التي تختلف من عامل لآخر.

وعلى هذا الأساس، نسعى من خلال هذا الفصل التطرق إلى **تحليل المعطيات الميدانية** المتحصل عليها من خلال **أداة المقابلة المقننة** التي كانت موجهة لإطارات المؤسسة بإعتبارهم القادة الفاعلين والمسيرين لبرامجها وخططها الإستراتيجية لتحقيق الفعالية التنظيمية، مع العلم أنه تبين أن أبعاد متغيري الدراسة تتضمن مجموعة من العلاقات المتشابكة والمتداخلة لأنها مرتبطة بطبيعة القيم التنظيمية التي من الصعب قياسها على أرض الواقع، مما أدى إلى التعامل معها في ضوء الفرضيات المصاغة.

وبالموازاة مع ذلك، فقد تم عرض هذه المعطيات الميدانية في جداول إحصائية وأشكال بيانية ، مع قراءتها وتفسيرها بالإعتماد على ما تم تقديمه في الجانب النظري وما تم طرحه من إشكال أجابت عنه الفرضيات المصاغة.

ومنه، تم تقسيمه الى ثلاث عناصر أساسية: البداية تكون مع العمل الجماعي وتغير القيم الاجتماعية ثم اندماج العاملين وتغير القيم الاقتصادية. وأخيرا، أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية.

أولاً- العمل الجماعي وتغير القيم الاجتماعية:

إن التركيز في الجودة الشاملة يعتمد على العمل الجماعي، فيصبح أسلوب الإدارة مختلفا، والعمل الفردي والمصلحة الخاصة والتنافس الشخصي لم يعد له وجود في هذا المفهوم، بل إن الجميع يعمل لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة موحدة وأهمها هو تقديم خدمة للزبائن والعملاء وتلبية رغباتهم مع المحافظة على صحة العامل والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة. ضف إلى ذلك، هو بشكل عام لا ينكر أهميتها نظريا وميدانيا، وخير دليل على ذلك أن المؤسسات تعتمد في تسيير أمورها على الأساليب الحديثة المتمثلة إحداها في العمل الجماعي بإعتباره أفضل طريقة وأسلوب لتحسين الأداء وأهم سبيل لتحقيق التميز التنظيمي وعلاقته من تغير القيم الاجتماعية للعاملين الذين يلتحقون وهم مزودون بها وتشمل قيم الأسرة، حيث تتجلى أهم مصادرها في التنشئة الاجتماعية خاصة الأسرة بإعتبارها النواة الأولى والأساسية التي يستمد منها العامل الأخلاق والمبادئ ومعاني التفاعل والتضامن والتماسك وخلق روح الجماعة. ومنه تساهم في ظهور قيم الجماعة تتمثل في وحدة الهدف والعمل بدون أخطاء والمشاركة الجماعية لتحسين الجودة في المؤسسة وتحمل المسؤولية الجماعية عن إنجاز المهام والأنشطة وتنفيذها دون وقوع في الأخطاء من المرة الأولى ومحاولة حل المشاكل بإستمرار وإتباع أسلوب الحوار والتشاور في إتخاذ القرارات والعدالة في المعاملة والإحترام المتبادل والتعاون والإهتمام بأمر الجماعة. أما بالنسبة لقيم العمل، تتجلى في الإيمان بالتحسين المستمر للجودة في العمل والإنضباط في أوقات العمل وإنجاز المهام بإتقان وتقادي ووقوع الحوادث المهنية التي من شأنها إلحاق الضرر بالمؤسسة وإعطاء الجودة الشاملة الإهتمام الكامل لها أثناء أداء أعمالهم وتوزيع المسؤوليات فيما بين العاملين عبر مختلف جميع المديریات والمصالح والأقسام والتنسيق فيما بينهم.

وهذا ما دلت عليه المعطيات المتحصل عليها عن طريق المقابلات، حيث تعتمد في سياساتها وإجراءاتها على التسيير بالجودة ضمن فرق العمل وأداء مهامها وأنشطتها بشكل جماعي، حيث أن العامل الكفؤ في الفريق يغطي على العامل الضعيف.

وبالرجوع إلى ما تناوله بعض المفكرين في دراساتهم وكتاباتهم، فأغلبها أشارت إلى ضرورة أن يكون عدد أعضاء الفريق من ثلاث (03) إلى (12) عضوا كحد أقصى بإعتبارها قوة أدائية وحركة تطويرية

مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المؤسسة نحو إستيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المؤسسة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الإستراتيجي في الربط بين التخطيط والتنفيذ.

وتدعيما لما سبق، فقد جاءت العديد من النظريات والمدارس في التنظيم التي أعطت أهمية للعمل الجماعي كنظرية العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية لتؤكد على أهمية المشاركة من خلال أساليب العمل الجماعي ومحاولة حل المشكلات التنظيمية التي تتعلق بالتخصص الوظيفي وتقسيم العمل الذي ركزت عليه مدارس الكلاسيكية. فمنذ بداية القرن العشرين الميلادي إمتنعت المؤسسات في الأخذ بمبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل سواء في المدرسة الإدارة العلمية ومدرسة التقسيم الإداري أو حتى مدرسة البيروقراطية، فأصبحت أكثر تعقيدا من أن تنطلق بسلاسة نحو تحقيق أهدافها التنظيمية، بينما في النصف الثاني من القرن العشرين بدأ كثير من مفكري المستقبلات مثل "وارن بينيس" في نقد هذه الخاصية التي لازمت المؤسسات المعاصرة، فأدت إلى كثير من أمراض التنظيمات الضخمة مثل الجمود والروتين والصلابة في العلاقات بين الإدارات وفقدان التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام التي إستفاضت في التخصص والتقسيم ولكنها لم تعرف كيف تحقق مبادئ التنظيم الفعال مثل وحدة الإتجاه ووحدة الهدف وتكامل العمل الجماعي من أجل تحقيق الأغراض النهائية للمؤسسة. وهو ما دفع بالمفكرين في نهاية القرن العشرين إلى تناول قضايا مثل فعالية التنظيم والتنسيق والتكامل بين التقسيمات التنظيمية والنظم الفرعية والعمل الجماعي وفرق العمل في محاولة لعلاج المظاهر المصاحبة للإفراط في التخصص وتقسيم العمل الذي لا غنى عنه في المؤسسات الكبيرة الحديثة.

وفي هذا الصدد، لقد دلت الشواهد المستقاة من المقابلات التي أجريت مع إدارات المؤسسة أن العمل الجماعي يتخذ أشكالا متعددة، يمكن توصيفها على النحو التالي:

أ- التفاعل الجماعي وقيم العمل:

جدول رقم (74) - التفاعل الجماعي وقيم العمل:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
92%	11	نعم
8%	1	لا
100%	12	المجموع

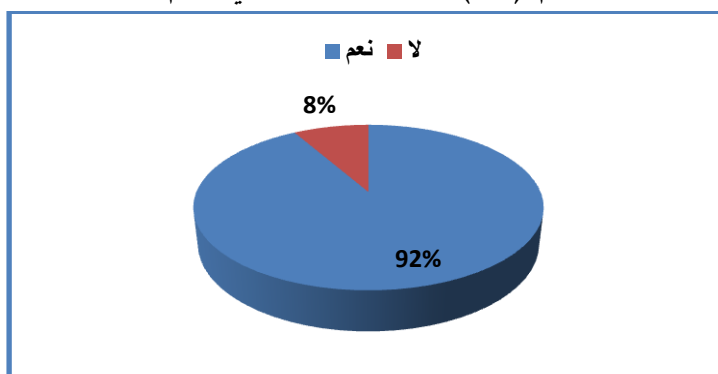
من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (74) المتعلقة بدور التفاعل الجماعي في تعزيز قيم العمل بين العاملين، فقد أقرت مجموعتان من عينة الدراسة بوجود احتمالان في الإجابة، وكانت الأولى ب (نعم) وقدرت ب (11) مفردة أي بنسبة 92 %، في حين أقرت باقي العينة بالرفض (لا) والمقدرة بمفردة واحدة (01) أي بنسبة 08%. فبالنسبة للفئة التي أقرت بوجودها في المؤسسة المينائية بسكيدة بررت إجابتها كون أن التفاعل الجماعي يخلق لدى العاملين روح الجماعة ويقضي على عدة عوامل من شأنها أن تعيق العمل نذكر منها التكتلات العمالية، الإشاعات والنزاعات الفردية والجماعية، بالإضافة إلى توحيد ردود الفعل المهنية وإنجاز المهام في وقتها، وكذا يساعد على العمل بشكل منظم ومنسق للوصول إلى الكفاءة وتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.

كذلك، صرحوا أفراد العينة أنه يعزز من عملية الإتصال بين أعضاء الفريق من جهة ويجذب ويحفز على العمل والتعاون فيما بينهم من جهة أخرى، لأن كل مصلحة أو إدارة تكمل مصلحة أخرى أو إدارة أخرى في إطار المهام المنوطة لكل منها، وأيضا يساهم في تحسين الأداء ونقل المعارف لكل الأفراد في مختلف المصالح والأقسام، كما أن له تأثير إيجابي في خلق ديناميكية عمل مبنية على التكافل والتعاون في الوصول إلى الأهداف المرجوة. ضف إلى ذلك، فقد أشار بعضهم إلى ضرورة مراعاة ما تتضمنه حلقات الجودة والنوعية بالمؤسسة التي من شأنها خلق روح عمل إيجابية لدى عاملها مثلا تفاعل فريق برمجة الإعلام الآلي للوصول إلى برامج معلوماتية متكاملة.

ومنه، يمكن القول أن الأعمال الجماعية تساهم في إختصار الوقت وتزيد من روح المسؤولية الفردية لكل عضو في الفريق لتحقيق المصلحة الجماعية.

وفي مقابل ذلك، فقد أشارت مفردة واحدة (01) بنسبة 08%، أن التفاعل الجماعي لا يساهم في تعزيز قيم العمل ما بين العاملين بالمؤسسة، وهذا بسبب ظهور العديد من المشاكل والخلافات بين أعضاء الفريق بشكل مستمر في بعض الأقسام والمديريات ذات طابع إداري من بينها نذكر الإتكالية في إنجاز المهام، والإعتماد على الآخرين وكثرة الغيابات الغير المبررة والتأخير عن العمل، نتيجة تغطية زملائهم لهم وقد برروا إجاباتهم بمقولة شهيرة "الكل يفعل ذلك". والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (35) - التفاعل الجماعي وقيم العمل:



ب- الثقة بين أعضاء فريق العمل وقيم الجماعة:

جدول رقم (75) - الثقة بين أعضاء فريق العمل وقيم الجماعة:

			النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الإحتمالات
النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات	83 %	10	نعم
100 %	10	تحقيق قيم الجماعة			
100 %	10	المجموع			
النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات	17 %	02	لا
100 %	02	لا يحقق قيم الجماعة			
100 %	02	المجموع			
			100 %	12	المجموع

لقد دلت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (75) المتعلقة بدور ومساهمة الثقة بين أعضاء فريق العمل في تحقيق قيم الجماعة، أن أغلبية عينة الدراسة أقرت ب (نعم) قدرت ب (10) مفردات أي بنسبة 83%، في حين أقرت باقي العينة بالرفض (لا) و قدرت ب (02) أي بنسبة 17%. فبالنسبة للفئة التي أقرت بوجود الثقة ما بين أعضاء الفريق هو راجع إلى أنها تساهم في تحقيق قيم الجماعة داخل المؤسسة المينائية بسكيدة وذلك بنسبة 100%، بحكم أن أعضاء الفريق يعملون معا لمدة زمنية معتبرة والعمل في فرق على دراسة ملفات عديدة، وبالتالي تكونت بينهم ثقة أدت إلى نشوء القيم الإيجابية. حيث أن الثقة بالنسبة لهم هي بمثابة الرابط الضروري لأجل تحسين العمل وتكوين ظروف العمل المناسبة لهم، مثلا الثقة الموجودة بين أفراد فرقة الشحن والتفريغ تعد عاملا أساسيا لنجاح عملها في ظروف آمنة فهي مفتاح النجاح.

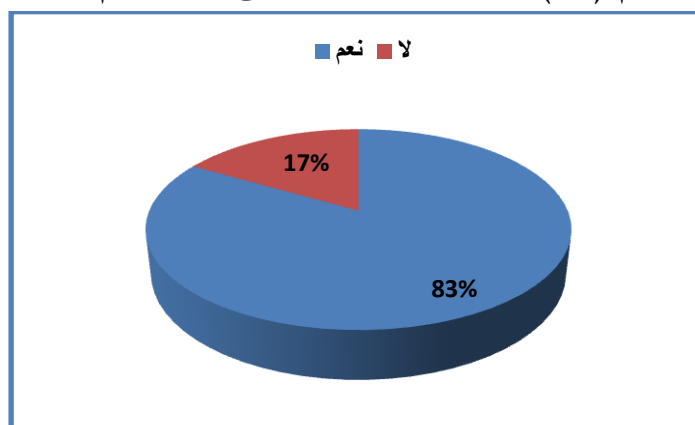
وكذلك، هناك من صرح بأن الثقة بين أفراد الفريق تساهم في تحقيق قيم الجماعة من خلال التعاون السائد بين أفراد الجماعة في حد ذاته، والاتصال الغير الرسمي الذي يسمح بتعزيز الاتصال الفردي والجماعي.

وأما بالنسبة لقيم الجماعة فهي موجودة وأمر ضروري قد تم تعود عليها العاملون بالمؤسسة مثلا في حالة حصول خسائر مادية بها، وكان أحدها سببا فيها فإن أعضاء الفريق يتكافلون ويتعاونون لحلها ومحاولة مساندته وعدم خلق ضغوط له بسببها ومحاولة تهوين على مسببها.

وعليه، يمكن القول أن نجاح أي مشروع بالمؤسسة المينائية لسكيدة هو مرتبط بالروح الجماعية وجلب الثقة وتبادل المعلومات وخلق روح العمل الجماعي والشعور بالإنتماء والتعاون. حيث أن العمل

الجماعي يزيد من تعزيز ثقة العامل في العمل، وخير مثال على ذلك هو العمل الجماعي داخل السفينة بالمؤسسة يزيد من المردودية والمسؤولية الجماعية لتغطية جميع المهام والأنشطة الموكلة إلى عاملها. أما فيما يخص العينة التي أقرت ب (لا) والمقدرة ب(02)، فحسب وجهة نظرهما يبدو أن الثقة ما بين أفراد الفريق لا تساهم في تحقيق قيم الجماعة بالمؤسسة، وهذا راجع لطبيعة الإنسان المتميزة في كثير من الأحيان بالأنانية وحب الظهور والتميز عن الآخرين والعمل بشكل فردي والمنافسة، فتظهر قيم حب الذات قبل حب الجماعة خصوصا إذا تعلق الأمر بحصول على ترقية أو مكافآت مادية. كما أضاف الآخر، أنه هناك سباق (تسابق) على المناصب الإدارية مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين العاملين ومثال على ذلك رئيس مصلحة الأمن والوقاية يخفي المعلومات عن العاملين في نفس المصلحة مما يفقدتهم الثقة فيه، وهذا ما تؤكدته النسبة المئوية المقدرة ب100% أنها لا تساهم في تحقيق قيم الجماعة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (36) - الثقة بين أعضاء فريق العمل وقيم الجماعة:



ج- التماسك والانسجام بين أعضاء فريق العمل والقائد النموذجي:

جدول رقم (76) - التماسك والانسجام بين أعضاء فريق العمل والقائد النموذجي:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الإحتمالات
92 %	11	نعم
08 %	01	لا
100 %	12	المجموع

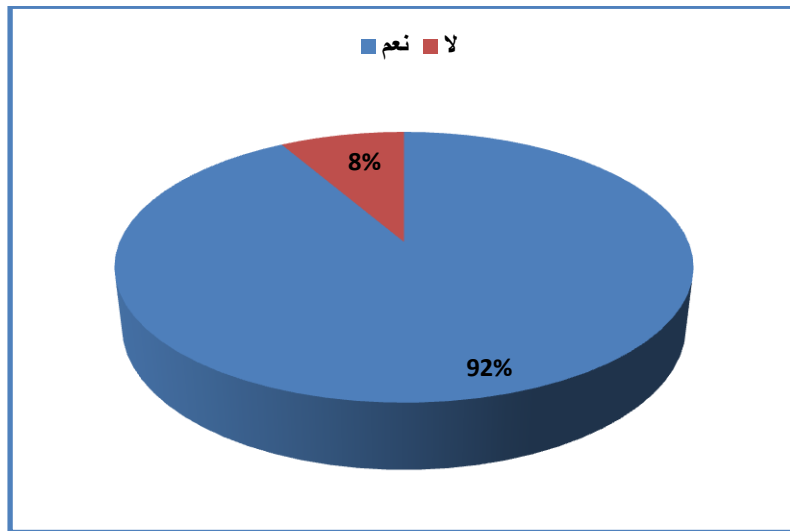
الشواهد

تبين

الإحصائية الواردة في الجدول رقم (76) المتعلقة بمدى التماسك والإنسجام بين أعضاء فريق العمل من خلال توفر القائد النموذجي، حيث أن أغلبية أعضاء العينة أقرت ب (نعم) والمقدرة ب (11) مفردة أي بنسبة 92 %، ويرون أن للقائد دورا كبيرا في تحديد الأهداف بصورة واضحة، وتلعب التماسك والإنسجام دورا فعالا في توجيه أعضاء الفريق نحو تلك الأهداف لتوزيع النشاطات المختلفة لكل عامل بصفة دقيقة وكذا القضاء على الفوارق الإدارية وإعطاء المثل النموذجي للآخرين وتقبل كل الأفكار والإقتراحات المطروحة. فكلما كانت القيادة جيدة كان العمال جيدين ومتماسكين والعكس صحيح، ومثال على ذلك إذا كان القائد ورئيس القسم مشرفان على العمال بنفس القيادة سيؤدي إلى تماسكهم وإعطاء المثل الحي والنموذج المثالي في العدل والقيم الأخلاقية، لأن نوعية هذه القيادة لها أثر بالغ في تنمية الروح الجماعية للفريق مثلا القيادة الرشيدة والحكيمة تؤدي إلى رفع من مستوى التماسك والإنسجام والعكس صحيح إن كانت متدهورة أو تعسفية. فالقائد بشكل عام يسعى إلى السير الحسن للمؤسسة، فوجوده يساهم في التخفيف من ضغوط العمل وذلك لما يكتسبه من مهارة التأثير والإستماع الجيد والمعاملة الحسنة مع زملائه في العمل.

وفي الأخير، يمكن القول أن السياسة المنتهجة من طرف أصحاب القيادة التي تتضح في الميدان فإنها بطبيعة الحال تسمح بخلق ذلك التماسك والإنسجام والعكس صحيح. وفي الآونة الأخيرة، حسب بعض آراء أفراد العينة أقروا بوجود تصدعات في هذه المرحلة الإنتقالية من الهيكل التنظيمي القديم السابق للمؤسسة والهيكل التنظيمي الجديد الحالي أين ظهرت خلافات وصراعات خفية بين أعضاء الفرق من خلال ردود الفعل بعدم الرضا التام فيما يخص القرارات المتخذة من طرف القيادة في حق عمالها، ومن خلال وجود القيادة تنشأ هناك علاقة جيدة بين أعضاء الفريق وحبهم للعمل وإتقانه والتفاني فيه، مثال على ذلك مديرية الصيانة لطالما كان مدراؤها يتمتعون بالقيادة الجيدة مما أدى إلى تأدية وإنجاز مهامها في أوقاتها. بينما أقرت باقي عينة الدراسة ب (لا) والمقدرة بمفردة واحدة (01)، حيث يرجع سبب ذلك على الأغلب في رأيه أن نمط وعقلية المسيرين بشكل عام في الجزائر هي ديكتاتورية التسيير.

الشكل رقم (37) - التماسك والإنسجام بين أعضاء فريق العمل والقائد النموذجي:



د- أسلوب العمل الجماعي المعمول به في المؤسسة:

جدول رقم (77) - طريقة وأسلوب العمل الجماعي المعمول به في المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الإحتمالات
92%	11	نعم
08%	01	لا
100%	12	المجموع

يتعلق

أما فيما

بالشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (77) المتعلقة بوجود طريقة وأسلوب العمل الجماعي المعمول به بالمؤسسة، فقد بينت أن أغلبية أفراد العينة أقرروا ب (نعم) والمقدرة ب(11) مفردة أي بنسبة 92%، حيث رأت أن أسلوب العمل الجماعي مهم، كون أن العاملين يساندون بعضهم البعض في العمل مما يؤدي إلى التقدم في العمل وزيادة المردودية، ومثال على ذلك عند حدوث مشكل في العمل ولا يوجد حل لابد من العمل الجماعي معا للوصول إلى الحل بشكل سريع. ضف إلى ذلك، فإنها غالبا ما تكون في قالب تعاوني وإشترافي بين العاملين تحت إشراف الإطارات، مثلا تعتبر عملية الشحن والتفريغ عملية

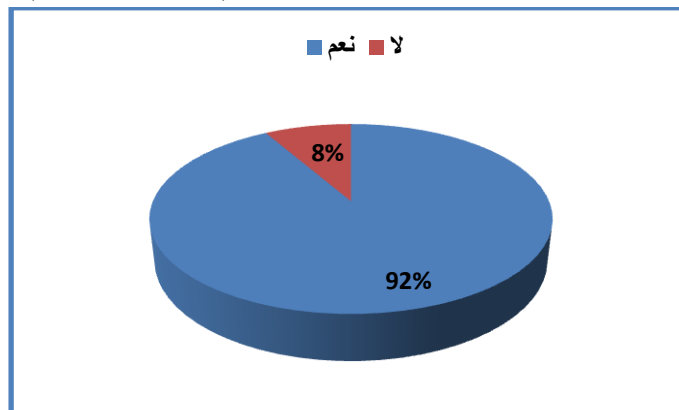
معقدة تشترك فيها عدة جهات بإنسجام (قائدي الرافعات والشاحنات - العمال اليدويين - العاملين في المخازن والأرضية...)، بالإضافة إلى أنه عند نقل البضائع تدخل عدة أقسام والنقل والتفريغ والمخزن وقسم الفوترة، وهذا حسب طبيعة حلقات الجودة الشاملة وفرق العمل التي تنصب لإتمام المهمة أو العمل.

وعليه، صرح بعضهم أثناء إجراء المقابلات أنه يتم الإعتماد على العمل الجماعي لتحضير برنامج عمل لفترة معينة وكذا لإعداد التوظيف اليومي للسفن، حيث يتم كل يوم إجتماع لطرح الإنشغالات وإيجاد حلول للعراقيل اليومية التي تصادف عملية الشحن والتفريغ، بالإضافة إلى أن هناك عمل جماعي في فرق الشحن والتفريغ قد يجد أعضاء الفريق مجبرون على العمل في جماعة لتفادي وقوع الأخطاء المهنية والتسبب في حوادث العمل.

كذلك، فقد صرح البعض الآخر أن هناك مستويين للعمل الجماعي داخل المؤسسة، المستوى الأول الأفقي يتميز بالتعاون والإنسجام، بينما المستوى الثاني يتعلق بعملية الإتصال النازل أو الصاعد. فهناك تغير جذري في الفترة الأخيرة، حيث أن هناك إتخاذ للقرارات من طرف المسؤول الأول دون العودة إلى القاعدة وأخذ برأيهم أو التشاور مع القيادات الأخرى (المدراء)، بينما عملية الإتصال المباشر تتجلى في المؤسسة من خلال أنترانت وذلك حسب طبيعة العمل ووضع مخطط عمل شامل يبين توزيع المهام بين أعضاء الفريق لتحقيق التكامل والتعاون فيما بينهم.

أما فيما يخص العينة التي أقرت ب (لا) والمقدرة بمفردة واحدة (01)، فهي ترى أن طبيعة بعض المهام بالمؤسسة لا تتطلب توفر الجماعة لتأديتها مثل المهام الإدارية يكفي العمل فرديا فقط. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (38) - طريقة وأسلوب العمل الجماعي المعمول به في المؤسسة:



هـ - المؤسسة والقيم الإجتماعية:

جدول رقم (78) - المؤسسة والقيم الإجتماعية:

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الإحتمالات
75 %	09	نعم
25 %	03	لا
100 %	12	المجموع

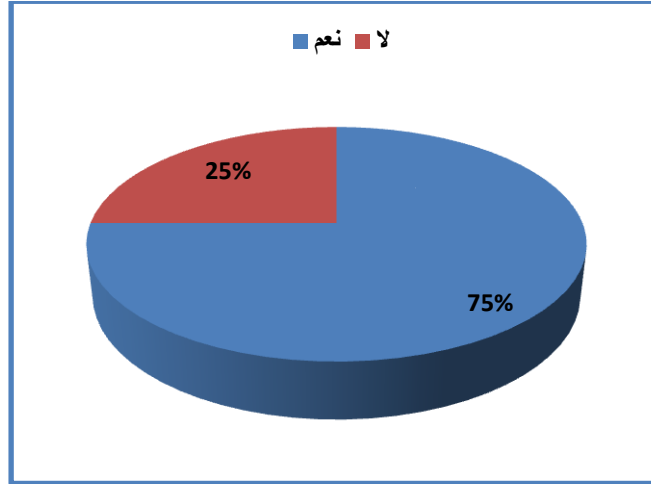
لقد أكدت

الشواهد

الإحصائية الواردة في الجدول رقم (78) المتعلقة بهدى تعزيز المؤسسة للقيم الاجتماعية لدى العاملين، أن أغلبية أفراد العينة أقرروا ب (نعم) والمقدرة ب (09) مفردات أي بنسبة 75%، في حين أقرت باقي العينة ب (لا) والمقدرة ب (03) مفردات أي بنسبة 25%. حيث أشارت هذه الفئة الأخيرة بعدم وجود سياسة واضحة بالمؤسسة المينائية بسكيدة في منح المناصب والعلاوات التي من جرائها تخلق العدوانية بين العاملين مما يؤدي إلى فقدان روح العمل الجماعي، ومثال على ذلك أن رؤساء المصالح غير مؤهلين علميا في بعض المديریات وهذا ما أدى إلى نشوب خلافات ومناوشات بين العاملين، وكذا عدم توفر نظام للعدالة التنظيمية في تقديم الخدمات الاجتماعية التي تمنح للعمال خصوصا لفئة الشباب الغير المتزوجين، وكذلك عدم وجود الرضا التام لدى العاملين من ناحية عدم حصولهم على حوافز معنوية كالترقية فهي غائبة دائما.

أما بالنسبة للعينة التي أقرت بوجود تعزيز المؤسسة للقيم الاجتماعية لدى العاملين وذلك بنسبة 75%، وذلك من خلال تقديم المؤسسة لعدة مساعدات وإيعانات لعاملها في عدة مناسبات (زواج، ختان، ولادة، مرض...)، كما أن هناك تضامن وتآزر في حالة حدوث مأساة للزميل أو أهله ومحاولة مساندته ماديا ومعنويا في حالة وقوعه في أزمات مادية وغيرها، كما أن هناك تقاسما للفرح مع الزميل أو الزميلة. فالمؤسسة توفر كذلك عدة نشاطات ثقافية ورياضية في عدة مناسبات (08 مارس و 01 ماي) مما أدت إلى خلق وولادة علاقات أخوية ما بين أعضاء الفريق ومحاولة نفخ فيهم روح إنقان العمل والسهر على العمل الجماعي فيما بينهم، وأيضا تنظيم أنشطة ترفيهية لحساب العاملين كالرحلات في العطل للأبناء وكذا تنظيم رحلات في الصيف للبحر. بالإضافة إلى توفير مختلف الخدمات الاجتماعية التي يحتاجها العامل وعائلته، وهذا لضمان شعوره بأهميته في المؤسسة وكسب ولائه لها بإستمرار خاصة توفير الرعاية الصحية للعمال وذوي الحقوق بشكل مستمر. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (39) - المؤسسة والقيم الاجتماعية:



و- العمل الجماعي والقيم الإجتماعية:

جدول رقم (79) - العمل الجماعي والقيم الإجتماعية:

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الإحتمالات
83 %	10	نعم
17 %	02	لا
100 %	12	المجموع

تؤكد

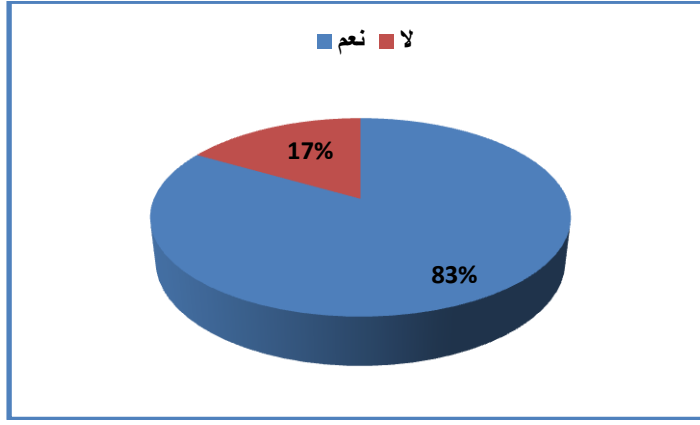
الشواهد

الإحصائية الواردة في الجدول رقم (79) المتعلقة بهدى تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي من أجل تحسين القيم الإجتماعية، فقد صرح أغلبية أفراد العينة (بنعم) المقدرة ب(10) مفردات أي بنسبة 83%، في حين أقرت العينة بعدم وجودها (لا) والمقدرة ب(02) أي بنسبة 17%. وقد كان تبرير هذه الأخيرة إجاباتها بكثرة الغيابات وتفشي ظاهرة الإتكالية والإعتماد على الآخرين في تأدية مهامهم بالمؤسسة المينائية بسكيدة في وقتها، وبالرغم من محاولات المؤسسة لتحسين الوضع في الفترة الأخيرة تبقى التشجيعات حبر على ورق ومثال على ذلك التشجيع على العمل الجماعي هو مدون في سياسة المؤسسة ووثائقها فقط بينما في الواقع غير مطبق وموجود إطلاقاً.

بالإضافة إلى أن هناك مسؤولين مؤطرين ذو مستوى عالي في المؤسسة هم المكلفون والمسؤولون بعملية إتخاذ القرارات وذلك لخبرتهم ومستواهم التعليمي، كما أنه في غالب الأحيان تتخذ العلاقات على مستوى عالي مثل شراء معدات الشحن والتفريغ على مستوى الوزارة الوصية فقط، بينما تتم مشاركة العاملين فقط في حالة ما إذا كانت تلك القرارات داخل صلاحيات عملهم وحسب نوعية القرارات المتخذة فقط.

أما فيما يخص العينة التي أقرت بوجود مساهمة في تشجيع العمل الجماعي من أجل تحسين القيم الإجتماعية، وهذا من خلال توفير مختلف وسائل الإتصال المساعدة والمشجعة على توفير مناخ عمل جماعي، وكذلك من خلال التوجيهات التي يقدمها الرؤساء أو عمال الإشراف على جماعة العمل وذلك بقيام المسؤولين بتحفيز العاملين على العمل وإتباع أسلوب العمل الجماعي ومساعدة بعضهم البعض، وأن يكون الإحترام في العمل أول المبادئ الأساسية في العمل مما يؤدي إلى تحسين القيم الإجتماعية، لأن ذلك من شأنه تحسين روح العمل وتكريس المبادئ والقيم الإيجابية لدى العامل والجماعة، مثلاً تعاون أفراد فرقة في العمل يؤدي إلى تحسين عدة قيم منها الصدق والإخلاص، والشفافية والصدقة والتكافل الإجتماعي. والهدف من تشجيع العمل الجماعي هو تحسين سيرورة العمل وتحقيق الأهداف المسطرة وزيادة المردودية وجودتها التي تعود على كافة العمال من خلال الحوافز التي يتحصلون عليها في رواتبهم الشهرية. ضف إلى ذلك، هناك تشجيع للعمل الجماعي بناء على الأسس والمعايير التي تدعو إليها الجودة الشاملة في الوقت الراهن المتمثلة في حتمية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة والعمل على إرضاء عملائها وزبائنهم. في حين هناك فئة أخرى صرحت بأن هناك تشجيع للعمل الجماعي ولكن بطريقة غير منظمة نتيجة الأنانية ووجود لثقافات متعددة للأفراد الراغبة في السيطرة على الآخرين، فأحياناً تكون بصفة غير مباشرة لأن المطلوب هو الوصول إلى الأهداف المسطرة تدفع المؤسسة العاملين على العمل الجماعي لتحقيق تلك الأهداف، ومن خلال ذلك تساهم في خلق قيم إجتماعية وتحسينها، لأن في معظم الأحيان تعمل إلى ساعات متأخرة من الليل (المنابوة ليلاً). والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (40) - العمل الجماعي والقيم الإجتماعية:



تجدر الإشارة هنا إلى أهمية استخدامنا لأداة المقابلة المقننة في هذه الدراسة، حيث توصلنا إلى أن للعمل الجماعي دورا في تغير القيم الاجتماعية للعاملين، ومساهمتها في التشجيع على ظهور ثقافة المهام التي تركز على الحاجة لإنجاز المهام وليس لأي شيء آخر، وتدعم مثل هذه النوعية الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ثقافة النشاط التي تعبر عن ثقافة المؤسسات العاملة في النشاط نفسه، حيث تتشابه ثقافتها، حيث أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما في نشاط معين تعتنقها المؤسسات الأخرى فيكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل مؤسسات ذات النشاط نفسه ويؤثر في جوانب مهمة كعملية إتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء داخل المؤسسة، كما أن هناك ثقافة الفرد التي تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، إذ يصبح لكل فرد مجال محوري فيما يتعلق بتخصصه أو نطاق مهامه، بالإضافة إلى البناء التنظيمي من ناحية نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد وكذلك تشجيع شبكات الإتصال وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت والإكسترنات والأنترانت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

وإنطلاقا مما سبق، يمكن تبيان أهم الفوائد التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة المينائية بسكيدة من جراء إستخدامها لأسلوب العمل الجماعي بين أعضاء الفريق هو توفير مهارات وكفاءات وخبرات وإختصاصات مختلفة ومتنوعة تتطلبها طبيعة المهام الإدارية والتقنية والتجارية بالمؤسسة وتوحيد فيما بين مديرياتها ومصالحها وأقسامها مما أدى إلى التنوع في ثقافة الجماعات المهنية المتكونة من مجموعة الثقافات الفرعية داخل المؤسسة مقسمة إلى فئات ومستويات هرمية متمثلة في الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم، مصلحة، مديرية، وهذا يتعين على المؤسسة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء الفريق بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء وذلك أن لجماعة العمل دورا مهما في الرفع من مستوى أداء العاملين.

أما فيما يتعلق بآليات العمل الجماعي، فقد لوحظ من تناول هذه المقابلات ما يلي:

- التعاون من خلال العمل معا ومساندة بعضهم لبعض وتقديم كل عضو ما يملكه من خبرات ومهارات لفائدة الفريق وتقل المنافسة الفردية نتيجة التعاون مع بعضهم من أجل المصلحة العامة وتقل الخلافات والصراعات.
- الدعم والثقة بين أعضاء الفريق من خلال نقل المعلومات فيما بينهم بحرية، نظرا لأهميتها في العمل المسند إليهم، حيث يتم تدفيقها من الأسفل إلى الأعلى، أي من العاملين إلى الإدارة ومن أعلى إلى أسفل، أي من الإدارة إلى العاملين وبين المديرية الواحدة وبذلك يسود مناخ تنظيمي صحي أساسه الحوار والتفاهم والتنسيق.
- إتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد، حيث من خلال هذه الخطوة يقل الوقت الضائع لإنجاز المهام وتتخذ القرارات جماعيا من خلال المشاركة في تقديم الأفكار والإقتراحات لفائدة العمل.
- المحافظة على رسالة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيق إجراءاتها، حيث أن هذا يشعرهم أنهم جزء مهم من المؤسسة وأساس عملياتها التنظيمية ومحاولة تفادي الأخطاء المهنية والتسبب في الحوادث المهنية وهذا من أجل زيادة الأرباح السنوية التي يستفيد منها في آخر السنة.
- زيادة المردودية وتحسين جودة الخدمات وتحقيق الرضا لكلا الطرفين (العامل والمؤسسة).
- سعي المؤسسة إلى تدريب العاملين على مفهوم الجودة الشاملة وضرورة تطبيقها والعمل في إطار فريق والالتزام بها من طرف العاملين من جهة، وقناعة الإدارة بذلك من جهة أخرى. وكذا عقد الاجتماعات المستمرة الشاملة لجميع الفئات السوسيو مهنية ومحاولة إزالة الخوف والقلق الذي يعيشه العاملون يوميا.
- تطوير ثقافة إدارية تساند وتدعم الفريق وإيجاد المسؤولية الجماعية، وأيضا سيادة الاحترام والتعاون وإحلال الثقة مكان الخوف ودوران القيادة مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- لتحقيق التميز لابد من توفر التوجه الواضح للمعلومات والبيانات والموارد والمكافآت.
- توافر إهتمام ودافعية عالية لدى فريق العمل لإستخدام عملية الإتصال لكي تخدم بأفضل طريقة أهداف الفريق، وكذلك لابد من توافر دافعية قوية لتلقي الإتصالات والإستماع الجيد لها.
- توفر كل من الإتصال الفعال لإستمرارية التفاعلات داخل الفريق والإستماع الإيجابي خاصة من طرف القائد ودوره في تسيير أعضاء الفريق وتوجيههم من خلال الإرشادات التي يقدمها مع تجاهله للخلافات التي تحدث بينهم.
- كما لا ننسى أن لتماسك الفريق وإنسجامه دورا في تحقيق قيم العمل من خلال مدى رغبتهم في الإستمرار بعضويتهم ومدى إنجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي لتحقيقها.
- ومن شروط قيم الجماعة التي تدعو إليها المؤسسة هي وحدة الهدف ووضوحه وكثافة العلاقات التبادلية والالتزام بحجم الفريق صغيرا لتسهيل من عملية الإتصال الشخصي ببعضهم البعض، بالإضافة

إلى ضرورة توفر نوعية القيادة وتدفق المعلومات وفق شبكات الإتصالات سليمة أفقيا وتصاديا وتحقيق التفاعل الجماعي.

- توفير جو أسري للعامل في المؤسسة مثل جو أسرته التي نشأ فيها حتى لا يقع في الانسجام ما بين قيمه وتقاليده وعاداته الشخصية مع قيم وعادات المؤسسة التي يعمل بها.

- الإلتزام بالموضوعية في العمليات التنظيمية للمؤسسة وإتخاذ القرار الجماعي خاصة في عملية الإستقطاب والتوظيف لليد العاملة المناسبة في المكان المناسب، وكذا تعيين القائد المناسب وفق مؤهلاته وكفاءاته العلمية والمهنية خاصة الترقية منها.

إذن، من خلال هذه الفوائد الإيجابية والمستنتجة من خلال النتائج الميدانية المتحصل عليها من أداة المقابلة يمكن إعتبار العمل الجماعي من بين الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة بالأهداف التي تعمل على تشجيع نمط الإدارة بالمشاركة والتعاون من خلال إتاحة الفرصة لكل العاملين بالمشاركة في عملية حل المشكلات بطريقة منظمة وحسب ما تتطلبه الجودة الشاملة وتحمل المسؤولية الجماعية في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. بالإضافة إلى التحسين والتطوير المستمر للأساليب المناسبة لإتصالات بين العاملين ومحاولة رفع الروح المعنوية للجماعة من خلال عدالة الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية وكسب ولائهم المستمر للمؤسسة، وهذا من أجل تشكيل ثقافة تنظيمية موحدة وقوية بين العاملين.

✓ إستنتاجات في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

أما فيما يتعلق بطبيعة العلاقة التي تجمع بين آليات العمل الجماعي وتغير القيم الإجتماعية للعاملين (قيم الأسرة، قيم الجماعة، قيم العمل) بالمؤسسة المينائية لسكيدة حسب المعطيات الميدانية المستقاة من المقابلات، فقد توصلنا إلى أهمية كلا المتغيرين بالنسبة للمؤسسة، وهما متغيران متداخلان لا يمكن الإستغناء عنهما سواء بالنسبة للعامل أو المؤسسة، فلا يمكن نجاح أسلوب العمل الجماعي دون توفر القيم الإجتماعية المستمدة من قيم الأسرة وقيم الجماعة وقيم العمل، فهي تعد من أكثر المصادر تأثيرا على سلوك العامل وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلقية وتحديد إتجاهه للتكيف والإلتزام بالمعايير والقيم والمبادئ، حيث أنه في كثير من الأحيان يفهم سلوك العاملين من البيئة التي يعيشها كمعرفة حقيقة الوقت وأهميته والأمن والأشياء التي تمثل خطرا ما على المؤسسة. ونفس الشيء بالنسبة للقيم الإجتماعية لا يمكن تحقيق التغير دون توفر أسلوب العمل الجماعي القائم على التفاعل الجماعي والثقة والتماسك والانسجام والتعاون والتكافل والتوحد والإحترام المتبادل وغيرها من الروابط الإنتمائية التي تؤكد على الميل نحو الجماعة والتي تسهم في نشر المحبة وتقوية الإلتناء من خلال الإستمتاع بالتفاعل المتبادل فيما بين العاملين.

إذن، إن العمل الجماعي هو سمة وخاصة تميز المؤسسة عن غيرها، ولدت لدى أفرادها ثقافة المعايضة السلمية والتكافل والتضامن والتآزر والتفاهم والتعاون والتماسك والانسجام والتفاعل في مختلف

المواقف والأحداث والمناسبات سواء كانت الدينية أو الوطنية أو المجتمعية (الأفراح والأحزان) مما ترسخت في أذهانهم أن العمل مقدس ولا بد من إتقانه والإخلاص في أدائه ومراعاة الشفافية والموضوعية في إنجازهِ بعيداً عن البيروقراطية والفساد بكل أنواعه مهما كان نوع المؤسسة ونشاطها، وهذا راجع لطبيعة التنشئة الاجتماعية التي تلقاها العامل من طرف أسرته منذ طفولته إلى غاية نضوجه الفكري والجسدي والروحي بهدف تحقيق ملاءمة تكيفية مع الوضع الراهن للمجتمع الذي ينتمي إليه وتحكمه أنظمة مختلفة، وتبرز له بعض القيم التي تستدعي منه الحيطة والانتباه ومراعاة مبادئه الأخلاقية في الاختيار الصحيح والمحافظة عليها في معاملاته وسلوكياته وتصرفاته والتقيد بالقوانين والتعليمات وعدم تحريفها حسب أهوائه وميولاته العاطفية لينتقل بها إلى مؤسسة عمله التي بدورها تختلف ثقافتها التنظيمية عن ثقافة المجتمع، ولكن لا يعني هذا أنها منفصلة عنها تماماً فهي تستمد ثقافتها من ثقافة المجتمع، تبحث عن قيم عمل مثلى يقتدى بها في أداء المهام والأنشطة المتعلقة بالمؤسسة أثناء تقديم الخدمات للزبائن والعملاء التي تتطلب معاملة خاصة من كافة العاملين وعلى درجة كبيرة من الإتقان والمرونة في عملية الإتصال ومراعاة معانيه ورموزه الأساسية من ناحية التأثير ومحاولة الإبتعاد عن السلوكيات التي من شأنها تنقص من قيمة العامل الذي بدوره يدخل في دوامة أخرى مكونة من قيم وأعراف وفلسفات وسلوكيات مختلفة لم يتعود عليها في بيئته العادية مما يتطلب منه الإجتهد إلى التطوير والتحسين المستمر سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية. ضف إلى ذلك، تسعى المؤسسة المينائية بسكيدة في الوقت الراهن إلى إنشاء قيادة إدارية ناجحة وفعالة من أجل التأثير وإستمالة أعضاء الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب فيه يتمشى مع الأهداف التنظيمية لها، ومنه غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان أعضاء الفريق، وتحقيق النجاح والكفاءة وذلك من خلال بناء الخطط الناجعة البنائية والأزماتية، بإعتبارها نشاط إداري قادر على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه وإحتواء الأزمة ومنه توجيه العاملين سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى ثقافة تنظيمية مقبولة من طرف جميع الأعضاء أي تقبل ثقافة الجودة الشاملة.

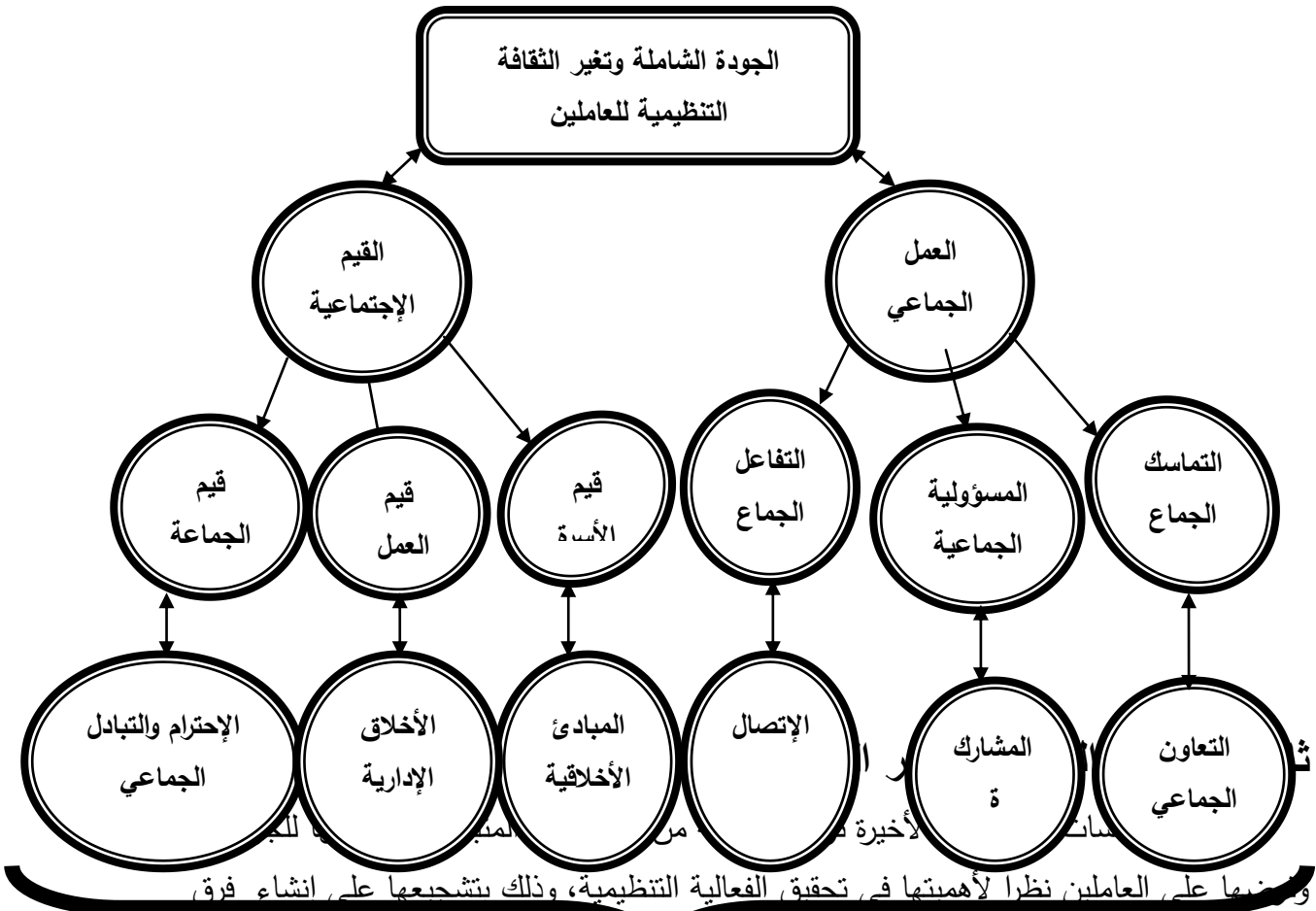
هكذا، تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تسعى إلى إجراء تعديلات وتغييرات على مستوى القيادات بإعتبارها أساس التحكم في العمل من خلال السياسات المتخذة خصوصا في المجال التقني والتجاري الذي هو أمر حساس بالنسبة لها، وذلك من خلال إلغاء المدير الجديد الحالي لبعض الوظائف الغير الضرورية سابقا في بعض المديريات والمصالح والأقسام نتيجة حصول أفرادها عليها عن طريق المحسوبية والواسطة وعدم الموضوعية في التوظيف والترقية، وكذا محاولة تغيير الهيكل التنظيمي القديم بآخر جديد يوضح هذه التغييرات والتعديلات مع تبيان البناء التنظيمي المتخذ من نوعية القواعد التنظيمية والأنظمة والرقابة المفروضة على سلوك العاملين، وأيضا غياب الحوافز بنوعها المادي والمعنوي مؤخرا

عكس الفترات السابقة، مما أدت إلى إحباط الكثيرين والطموح إلى تغيير المؤسسة إن سمحت لهم الفرصة لذلك.

وكذلك، تعيين وتنصيب العاملين الشباب لتقلد مناصب ريادية في المؤسسة لإتخاذ القرارات والمناسبة لشهاداتهم ومؤهلاتهم وكفاءاتهم الجامعية خاصة في المجال التقني والتجاري، بالإضافة إلى تعيين خلية للتدقيق خاصة بالجودة الشاملة وتعيين عاملين على درجة عالية من الكفاءة والتخصص الوظيفي وإعطاء أهمية كبرى لها من ناحية التطبيق الفعلي لمعاييرها وإجراءاتها على الميدان وتوقيف عملية التوظيف المتعلقة بالإطارات والبحث عن اليد العاملة المهنية وتوظيفها خاصة في المجال التقني والتجاري نتيجة خروج فئة كبيرة من العاملين على التقاعد، والتشجيع على تكوين فرق العمل متماسكة خاصة في مديرية الشحن والتفريغ وقيادة الميناء والسحب البحري، فهم أساس توفير الخدمات للعملاء والزبائن مع الإصرار على تقديم الأفكار والإقتراحات الناجمة من طرفهم، والتأكد من تحقيقها دون إضاعة الوقت، مما ولدت هذه الأمور الخوف والقلق لدى بعض العاملين الآخرين خاصة في الجانب الإداري من جراء هذه التغييرات والتحولات المفاجئة خاصة الذين وظفوا بطرق غير موضوعية، فأصبح الخوف ليس من التغيير في حد ذاته وإنما الخوف من المدير الجديد الحالي للمؤسسة من ناحية إتخاذها للقرارات دون سابق إنذار لهم ومحاسبتهم على أية المغالطات تقع داخل بيئة العمل بحكم أنه كان زميلاً لهم سابقاً.

وعليه، يمكن القول أنه تم التأكد والتحقق من صحة الفرضية الجزئية الأولى ومفادها يؤثر مستوى العمل الجماعي على درجة تغير القيم الاجتماعية، وهذا ما دلت عليه النتائج الإحصائية المرتفعة التي كانت ما بين 75% إلى غاية 92% فيما يتعلق بآليات العمل الجماعي ودورها في تحقيق القيم الاجتماعية من خلال التفاعل الجماعي وذلك بنسبة 92%، والتماسك والإنسجام بين أعضاء الفريق من خلال توفر القائد النموذجي وذلك بنسبة 92%، وإتباع المؤسسة لأسلوب العمل الجماعي في تسيير أمورها وذلك بنسبة 92%، وتشجيع عاملين على العمل الجماعي وذلك بنسبة 83%، وتعزيز مبدأ الثقة بين أعضاء الفريق لتدعيم قيم الجماعة وذلك بنسبة 83%، وتعزيزها كذلك للقيم الاجتماعية المتمثلة في قيم الأسرة وقيم الجماعة وقيم العمل وذلك بنسبة 75%، والشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغيرين:

الشكل رقم (41) - العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى:



وأيضا على العاملين نظرا لأهميتها في تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك بتشجيعها على إنشاء فرق عمل متماسكة ومتعاونة حتى يتمكنوا من مواكبة الأساليب والمستجدات الجيدة التي تخص مجال عملهم، وهذا بهدف خلق مناخ تنظيمي صحي مستجيب ومتعاون، ويفتح المجال أمام ظهور سياسة إدماج العاملين في إتخاذ القرارات والعمل بتوافق وإنسجام والمشاركة الجماعية في أداء المهام والأنشطة المتعلقة بها.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه من الضروري أن يتصف الأسلوب الإداري بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الإستقلالية وضرورة منح الفرص للمرؤوسين للمشاركة وإندماجهم في كل ما يتعلق بالمؤسسة من قرارات ومشكلات وهو مطلب أساسي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة بشكل جيد للوصول إلى الإحترافية في تقديم الخدمات حسب توقعات ورغبات الزبون والعميل وضمان الكفاءة الإقتصادية. هكذا، من خلال الإعتماد على دليل المقابلة المقننة مع مجموعة من الإطارات بالمؤسسة المينائية بسكيدة لدراسة تجسيدات إدماج العاملين وعلاقته من تغير القيم الإقتصادية. وفي هذا الصدد، لقد دلت الشواهد الإحصائية المستقاة من الأداة المقابلة المقننة على النحو التالي:

أ- مشاركة العاملين وإتخاذ القرارات:

جدول رقم (80) - مشاركة العاملين وإتخاذ القرارات:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الإحتمالات
58%	07	نعم
42%	05	لا
100%	12	المجموع

النتائج

بينت

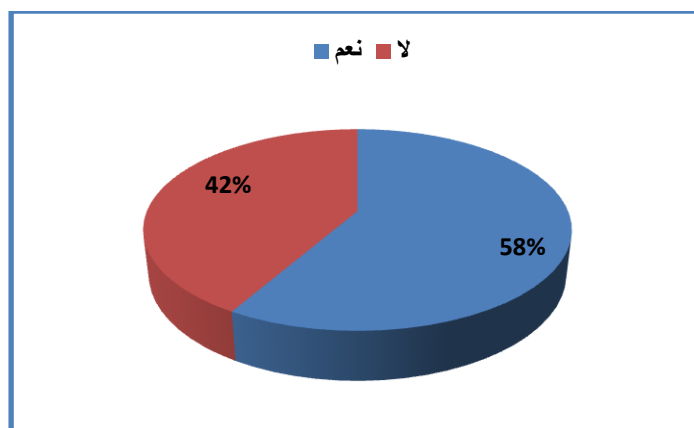
الإحصائية الواردة في الجدول رقم (80) المتعلقة بمدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المؤسسة المينائية لسكيدة، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أقرروا بوجودها والمقدرة ب (07) مفردات أي بنسبة 58%، في حين أقرت باقي العينة بالرفض (لا) والمقدرة ب (05) مفردات أي بنسبة 42%. حيث بررت الفئة التي أجابت ب (نعم)، أن هناك مشاركة فعالة وقوية من طرف العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وذلك لإيجاد الحلول في أقرب وقت ممكن، فمثلا عند إستشارة مثلا القاعدة فهو أمر ضروري وهذا لما تكتسيه هذه القاعدة من المعلومات المطلوبة، خاصة أنها تبرز بشكل مباشر وأكثر في المجال التقني والتجاري من الجانب الإداري، أي كل ما يتعلق بالشحن والتفريغ والسحب البحري وقيادة الميناء.

ضف إلى ذلك، فأوجه المشاركة تكون في تسيير السياسة العامة والشاملة للمؤسسة والأهداف العامة ووضع خطط عمل لتحقيق الأهداف، وكذا المشاركة في تحسين أداء وتطوير المؤسسة من منطلق إذا كان العامل مسؤولا عن تحقيق هدف معين يجب أن يشارك في تحديده. بينما هناك من الإطارات من لاحظ في الآونة الأخيرة مع تغير المدير العام القديم السابق ومجيء المدير العام الجديد تضيق على مستوى هذه الدائرة أين أصبحت القرارات تأتي من الأعلى إلى الأسفل مباشرة دون الأخذ بعين الاعتبار آراء العمال التقنيون والتنفيذ وحتى في بعض الأحيان عمال الإشراف.

في حين، فقد أقرت باقي أفراد العينة المقدرة ب (05) مفردات بعدم وجود مشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا راجع حسب إلى أن مجالها محدد فقط في الجانب التقني والتجاري ولا يسمح بتقديم الإقتراحات والأفكار الغير البناءة، وكذا ترجع حسب طبيعة نوعية القرارات المتخذة في مجال صلاحيات مع تميزهم في مديرية الشحن والتفريغ بخبرة ومستوى علمي يؤهلهم لذلك دون الإستعانة بالآخرين. وعليه، يمكن القول أن مجالات المشاركة في إتخاذ القرارات تتعلق بالجانب التقني والتجاري لما له من دور وأثر كبير ومهم في تحقيق التحسين المستمر في جودة خدماتها المتنوعة، وذلك من خلال رفع من

مردودية عمالها وتفعيل أدائهم التنظيمي، ومنه تحسين صورة وسمعة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (42) - مشاركة العاملين وإتخاذ القرارات:



ب - التنسيق والإنسجام بين أعضاء فريق وأداء الخدمات:

جدول رقم (81) - التنسيق والإنسجام بين أعضاء فريق العمل وأداء الخدمات:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
67%	08	نعم
33%	04	لا
100%	12	المجموع

توضح

النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (81) المتعلقة بمدى التنسيق والإنسجام بين أعضاء فريق العمل أثناء أداء الخدمات بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، أن أغلبية عينة الدراسة أقرت في أغلب إجاباتها ب (نعم) والمقدرة ب (08) مفردات وذلك بنسبة 67%، في حين أقرت باقي العينة بالرفض (لا) وقدرت ب(04) مفردات أي بنسبة 33%.

فبالنسبة للفئة التي أقرت بوجود تنسيق وإنسجام بين أعضاء فريق العمل هو راجع إلى كون المؤسسة المينائية بسكيكدة ذات تاريخ عريق قديم ولها يد عاملة ذات مهارات عالية منذ نشأتها في المجتمع المحلي، وكذا هناك تنسيق بشكل كبير بين مديرياتها كمديرية الصيانة هي على درجة عالية من التنسيق والإنسجام في العمل وبالتنسيق مع مختلف المصالح الخدماتية بالمؤسسة، فهي حسب ما أقروا به حتمية تفرضها طبيعة الخدمات المقدمة إلى الزبائن والعملاء لزيادة حصتها السوقية.

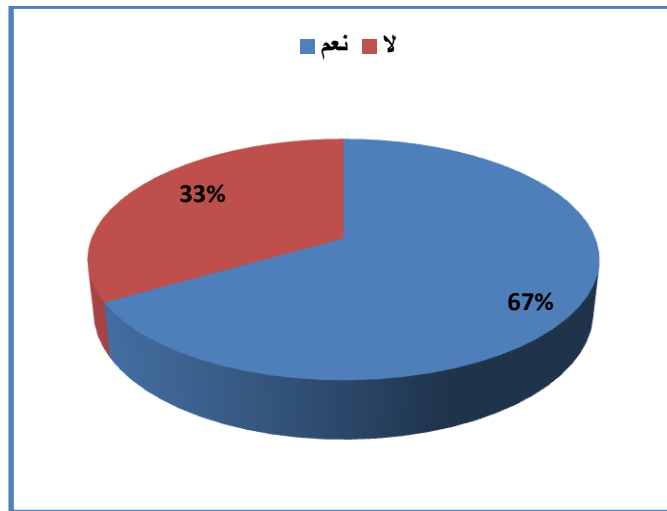
بالإضافة إلى ذلك، لكي يكون هناك تنسيق وإنسجام بين أعضاء فريق العمل يجب أن يتم إختيار الأعضاء بصفة دقيقة وذلك على حسب طبيعة العمل المراد تحقيقه مثلاً يقومون بتحديد الأعضاء لإنجاز مشروع متعلق بالجودة، الصحة والأمن في مختلف المجالات لكي يتم معالجة الملف من كل الجوانب، وخير مثال على ذلك هو التنسيق بين كل مصالح وأفراد مديرية الشحن والتفريغ من أجل الوصول للأهداف المنشودة، وأيضاً التنسيق بين أفراد قسم الإعلام الآلي (الصيانة، الشبكة والبرمجة) لتكوين نظام معلوماتي متين ومتكامل.

ضف إلى ذلك، أن التنسيق والإنسجام يتحقق خاصة إذا توفر على عاملين من نفس المستوى التعليمي والمهني، مثلاً في مجال الفوترة يقومون بالعمل والتنسيق مع مصلحة الشحن والتفريغ والمصالح الأخرى للقيام بالفوترة اليومية.

أما بالنسبة للجنة التي أقرت ب (لا) والمقدرة ب (04) مفردات، فحسب تصريحاتهم ليس هناك تنسيق في مصلحة الوقاية والأمن، إذ أن المهندسين لا يقومون بعملهم في الوقت المناسب وفي بعض الأحيان يقدمون أعمالاً أو نتائج خاطئة عن قصد، بالإضافة إلى أن فرق عمل لا يوجد تنسيق بين أعضائها كونهم لا تجمعهم أهداف ومصالح مشتركة وأيضاً ثقافات متنوعة ومختلفة، وتفاوت في المستويات التعليمية مما تؤدي إلى بروز الحساسية في التعامل مع بعضهم البعض خاصة إذا تعلق الأمر بالمستوى والتفكير نفسه لجميع الأعضاء مما يساهم في عدم الإنسجام.

ضف إلى ذلك، هناك فرق عمل لا تؤدي دورها في تقديم الخدمات إلى الزبائن والعملاء وفق ما جاءت به المواصفات العالمية للجودة الشاملة أو نصت عليه، كما أنه في بعض الأحيان هناك تنسيق وإنسجام وتوافق بين الأعضاء ولكن لا يساعد على تأدية المهام وإنجازها بشكل سليم. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (43) - التنسيق والإنسجام بين أعضاء فريق العمل وأداء الخدمات:



ج- المسؤولية الإجتماعية:

جدول رقم (82) - معنى المسؤولية الإجتماعية:

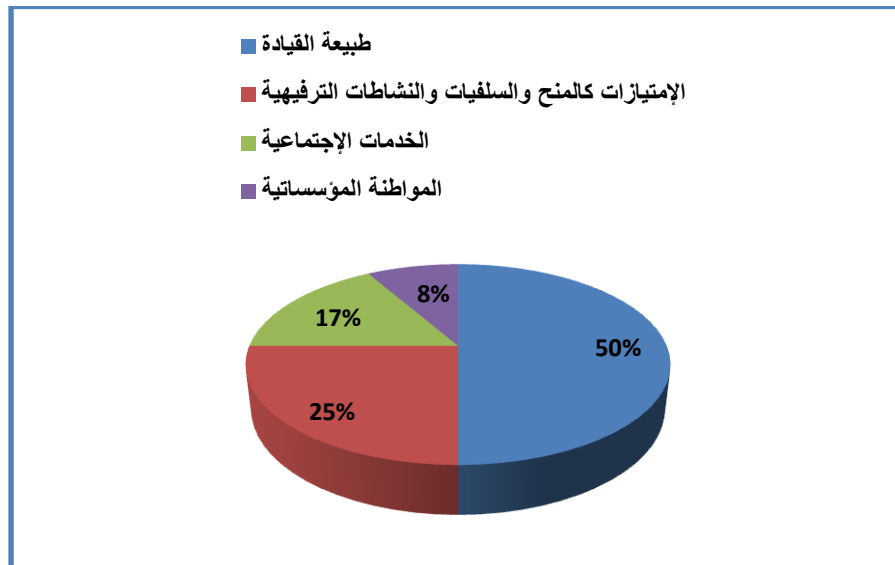
النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الإحتمالات
50%	06	طبيعة القيادة
25%	03	الإمميزات كالمنح والسلفيات والنشاطات الترفيهية
17%	02	الخدمات الإجتماعية
08%	01	المواطنة المؤسسية
100%	12	المجموع

نهدف من خلال طرح هذا السؤال، معرفة مدى الفهم العميق للعاملين لمفهوم المسؤولية الإجتماعية ومدى

أهميتها لهم، وقد توصلنا من خلال المعطيات الميدانية الواردة في الجدول رقم (82) إلى أن أغلبية عينة الدراسة ربطت هذا المفهوم بطبيعة القيادة والمقدرة بـ 50% وذلك من خلال سياسة المؤسسة وحماية البيئة والمواطنة، وكذا من خلال الخدمات الإجتماعية وهذا بنسبة 17% (العمر، الرحلات، عروض ثقافية للأطفال، طب العمل وغيرها)، بمعنى مدى تقديم المؤسسة الميئانية بسكيدة للإمتيازات كالمنح والسلفيات والنشاطات الترفيهية من أجل تحسين المستوى المعيشي للعامل والتقليل من الضغط المهني عليه وتحفيزه على المدى القصير والطويل وكان ذلك بنسبة 25%.

ضف إلى ذلك، فهي آلية تنظيم ذاتي يمكن من خلالها العمل الذي من شأنه رصد وضمان إلزامها بالقانون والمعايير الأخلاقية والدولية ووضع القواعد التي تمكنها من العيش بصفة مثالية مع المحيط الإجتماعي، وبالتالي العمل على توفير جو عمل مريح ومناسب لأداء جيد وفعال بما ينعكس إيجابيا داخل عائلات وأسر العمال، وكذلك فمسؤولية المؤسسة هي الحفاظ على سلامة وصحة عمالها وأن يكون المسؤول في مستوى المسؤولية، وأن يتمكن من قيادة الجماعة بطريقة جيدة وعدم التفرقة بين العاملين، وكذا البحث عن المواطنة المؤسساتية وذلك بنسبة 08%. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (44) - معنى المسؤولية الإجتماعية:



د - المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية:

جدول رقم (83) - المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية:

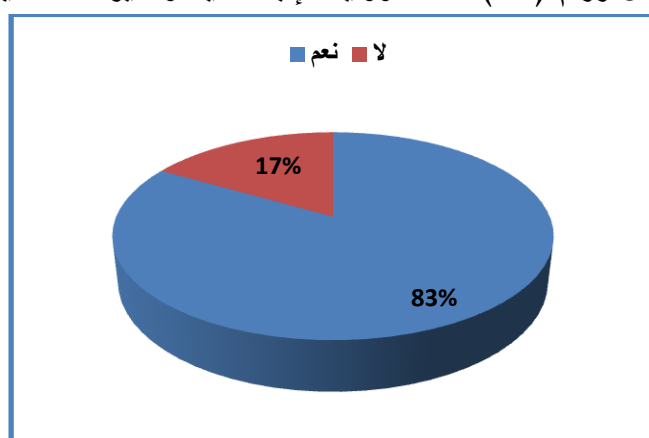
العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
الإحتمالات		
نعم	10	83%

لا	02	17%
المجموع	12	100%

أما فيما يخص النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (83) المتعلقة بمدى قوة المسؤولية الاجتماعية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، فقد أقرت أغلبية العينة ب (نعم) والمقدرة ب(10) مفردات أي بنسبة 83%، حيث صرحت أن التماسك بين أفراد الجماعة يخلق هذه الميزة، كون قوة المسؤولية الاجتماعية من شأنها أن تعطي للمؤسسة طابعا خاصا تتميز به عن باقي المؤسسات، مثلا الزبون بصفته جزء من المجتمع سيكون له جانب من الإمتيازات المالية وأن يختار المؤسسة ذات المسؤولية الاجتماعية قوية. كما أنها تولد لدى العامل حب الإنتماء للمؤسسة والغيرة على تحقيق الأهداف المسطرة لها وهذا ما يدفع إلى التنافس بين العاملين للوصول للمناصب العليا (الترقية) والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة، من خلال بحثها الدائم إلى تحقيق الأهداف التي رسمتها للوصول إلى مرحلة المؤسسة المواطنة، وكذا عن طريق توفير ظروف العمل الجيدة للعاملين الذين يقدمون الخدمات.

أما فيما يخص العينة التي أقرت ب (لا) والمقدرة ب (02)، فهي ترى أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة لا تختلف عن معظم المؤسسات الاقتصادية الأخرى وخاصة الناشطة في نفس المجال، بالإضافة إلى عدم إهتمام ومبالاة العاملين بالعمل وهناك من يتهرب من أداء أعمالهم. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (45) - المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية:



هـ - إدماج العاملين والقيم الاقتصادية:

جدول رقم (84) - إندماج العاملين والقيم الاقتصادية:

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة
100%	12	الإحتمالات
00%	00	بدرجة كبيرة
100%	12	بدرجة ضعيفة
100%	12	المجموع

سبق، ومن

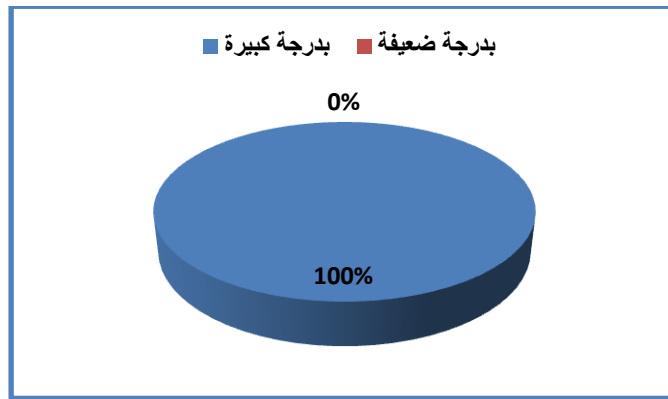
كتكملة لما

خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (84) المتعلقة بهدى مساهمة إندماج العاملين في تدعيم القيم الاقتصادية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، أردنا معرفة دور عملية إندماج العاملين في تدعيم القيم الاقتصادية، وقد بينت أن عملية إندماج العاملين تساهم بدرجة كبيرة من خلال الوعي والحس الكبير لدى العامل في دور الميناء لدفع عجلة التنمية الاقتصادية المحلية والوطنية في خلق مناصب عمل مباشرة وغير مباشرة، وكذلك تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وسير العمل على أكمل وجه عندما يكون العاملون مندمجون لا تخلق مشاكل فيما بينهم مما يزيد من المردودية في العمل، ومن ثم زيادة في فعالية القيم الاقتصادية، وذلك من خلال إختيار الكفاءات العمالية المؤهلة من أجل تقديم خدمة ذو نوعية جيدة وكفاءة عالية وذلك بنسبة 100%.

بالإضافة إلى ذلك، فهناك من يرى أن عملية الإندماج الصحيحة للعاملين هي وضع العامل في مكانه المناسب وحسب المهارات التي تتناسب منصبه، ويعمل على تحسين نوعية الأداء والخدمة، وبالتالي نجاح المؤسسة. ومثال على ذلك نجد عمال الشحن والتفريغ وقيادة الميناء يعتبرون روح إقتصاد المؤسسة، وبحكم نظام ساعات عملهم تقوم المؤسسة بصرف مكافآت لهذه الفئة من العاملين مما يحفزهم على القيام بأعمالهم على أحسن وجه وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة. كما لا ننسى أن أهداف المؤسسة يعني التحسين المستمر للخدمة وكذلك إرضاء الزبائن والعملاء، وهذا لن يكون بدون إختيار عاملون يتمتعون بكفاءة وتخصص تمكنهم من تحقيق هذه الأهداف.

وخلاصة القول، يمكن القول أن هذا الإندماج يمثل رابط قوي بين العاملين في المؤسسة، إذ يكون كل واحد منهم فخورا بإنتمائه إليها ويعمل أكثر للزيادة في المردودية والفعالية، مثلاً روح الإنتماء يجعل العاملين بمديرية الشحن والتفريغ يقدمون جهوداً أكبر من أجل إنهاء العمليات في أقرب وقت وبأكبر نجاعة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (46) - إندماج العاملين والقيم الاقتصادية:



تجدر الإشارة هنا إلى أهمية استخدامنا لأداة المقابلة المقننة ، حيث توصلنا إلى أهمية عملية

إندماج العاملين ودورها الكبير في تغيير القيم الاقتصادية للمؤسسة، من خلال ما تتبعه من إجراءات الجودة الشاملة في تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين وذلك بتشجيعها على تكوين فرق العمل وتحديد حجمها المناسب للعمل والمحدد من (03) إلى (12) عضوا وتوزيعها عبر مختلف مديريات ومصالح وأقسام المؤسسة بهدف تأدية مجموعة من المهام والأدوار المختلفة والمتراكبة في نفس الوقت، وبالتالي خلق مناخ تنظيمي صحي من التفاعل الجماعي والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة. وذلك من خلال التعاون والإنسجام والتنسيق فيما بين الأعضاء بإستمرار بعيدا عن الأنانية والمصلحة الشخصية للعامل كفرد وإنما تحمل المسؤولية الجماعية وهذا ما يؤدي إلى ظهور عملية إندماج العاملين، حيث يعمل العاملون كجماعة فاعلة لإشباع حاجات العامل ككائن إجتماعي ومصدر للمعلومات للمؤسسة، وتوفر الأرباح والإمتيازات المادية للمؤسسة وتحقيق الأهداف التي يصعب على العامل وحده تحقيقها.

كذلك، فإن لصغر حجم فرق العمل دور في زيادة درجة التماسك والتفاعل والإنسجام والتنسيق وتسهيل عملية الإتصال بين أعضائها، ومنه زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحسين من مستويات المردودية لديهم، كما تسمح لهم بفتح المجال للإبتكار والإبداع وتقديم الإقتراحات والمشاركة في إتخاذ القرارات وفتح المجال للحوار والإتصال وتبادل المعلومات ما بينهم بطرق بسيطة وسهلة وعدم تضارب المصالح فيما بينهم سواء في قسم أو مصلحة أو مديرية.

ومنه، عدم الإختلاف في أمور تسيير المؤسسة وضمان الإلتزام التنظيمي بالقوانين والإجراءات والتعليمات. كما أن فرق العمل بحاجة إلى اليد العاملة الكفوة ذات مهارة عالية بهدف تحقيق الإنتماء للمؤسسة من خلال تطويرهم للعمل والبراعة في تأديته مما تستدعي إلى توفر عامل الإحترام والتقدير أولا من طرف المؤسسة والآخرين من زملائهم ثانيا. كما يتطلب توفر نظام العدالة التنظيمية في تقديم المؤسسة للحوافز بنوعها المادي والمعنوي من خلال خلق جو منافسة موضوعية ما بين العاملين أي الإهتمام بالمعاملة العادلة والأخلاقية ما بينهم.

بالإضافة إلى سعي المؤسسة لتطوير مواردها البشرية وذلك عن طريق عمليتي التدريب والتعليم المستمرين لهم ليكونوا قادرين على أداء مهامهم بفاعلية وإنتاجية عالية، وأن تكون لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة مع ضمان وجود بيئة صحية وسليمة وأمنة لهم أثناء أدائهم العمل، وكذا المحافظة على عملية الاتصال بينهم وبين الإدارة من خلال إنتقال المعلومات بشكل إنسيابي سليم على جميع المستويات.

✓ إستنتاجات في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال ما أثّرناه في الجانب النظري والميداني حول مضامين وأبعاد كل من إدماج العاملين والقيم الإقتصادية من منظورات عديدة ومتباينة، قادنا هذا إلى طرح فرضية تتقصى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، ومن أجل تلمس هذه العلاقة في الواقع الإمبريقي تم إجراء عدة مقابلات ميدانية مقننة مع إطارات مختصة وكفوة بالمؤسسة المينائية لسكيدة وصاحبة قرارات فعالة بها في مختلف أنشطتها موزعة عبر مختلف مديرياتها ومصالحها وأقسامها.

وبناء على ما أفادت به عينة الدراسة من معطيات ميدانية حول الموضوع هو أن كلاهما متغيرين مهمين بالنسبة للمؤسسة، وأنهما متداخلان لا يمكن الإستغناء عنهما سواء بالنسبة للعامل أو للمؤسسة، فلا يمكن تحقيق التنمية التنظيمية إلا إذا إتبعت المؤسسة سياسة إدماج العاملين وما لها من تأثيرات إيجابية في خلق مناخ تنظيمي صحي ملائم وبيئة ديناميكية تشجع على خلق التكافل والتضامن والتماسك والإنسجام والمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل الجماعي المتعلقة بأمر تسييرها ومدى تأثيرها على الأداء والإنجاز وتقديم الخدمات وفق الشروط المطلوبة وحسب ما يتوقعه منها العملاء والزبائن ويرغبون فيها. فبقاؤها مرهون بنوعية الخدمات المقدمة من طرفها، وكذلك المردودية المالية والمركز التنافسي وكذا الكفاءة الإقتصادية من ناحية الإستغلال الإقتصادي لمواردها من أجل الوصول إلى إنخفاض في معدلات الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن والعملاء مع ضرورة تحقيق الربحية وتجنب وقوع في الأخطاء المهنية.

ضف إلى ذلك، أن المؤسسة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال مراعاتها للجودة الوظيفية المتمثلة في كيفية تقديمها للخدمة وسرعتها وظروف الإنتظار ومعاملة الزبائن والعملاء من قبل العاملين ومدى محافظتهم على مظهرهم وحالة المؤسسة وقربها لهم، وأيضا الإهتمام بالخدمة التقنية من خلال ما تم تقديمه فعلا وتشمل أساسا مدى تقديم الخدمة بجدارة أي في الوقت وبدون أخطاء، وكذا جودة معالجة الشكاوي من خلال تسهيل تقديم الشكاوى على الزبون والعميل وسرعة معالجتها وعدالة المعالجة والإجابة المقدمة وهذا بغرض تحقيق فرصة التحسين المستمر دائما.

إذن، كلاهما يعطي أهمية بالغة بالنسبة للعامل والمؤسسة على إعتبار أنها تسعى إلى إستثمار المورد البشري لديها بتحفيظه وإعتباره شريكا لها (التحفيز المالي من الأجر والراتب، المشاركة في الأرباح،

والمكافآت، وكذا التحفيز الفكري من خلال التفكير المبدع والمبادأة واستخدام السبل لحل المشاكل، ثم التحفيز المعنوي من حيث القيمة الاجتماعية والإحترام والمعاملة الطيبة والأمان والإستقرار والمرونة والحرية والتحدي والإثارة في العمل والثناءات)، والغرض من سياسة التحفيز هو إحداث عملية الاندماج بين العاملين بطريقة غير مباشرة تؤدي إلى شعورهم بالإنتماء للجماعة ومنه الشعور بالإستقرار الوظيفي والدافعية في العمل. فالعامل المستاء يكون الزبون مستاءا أيضا وكذا العامل المحفز جيدا يحقق الجودة الشاملة، ومنه تحقيق الرضا للزبائن والعملاء من خلال إحساس العامل بأنه شريكا وليس أجيرا يؤدي إلى تحسين الأداء والتحفيز الجماعي للوصول إلى الكفاءة والمهارة المطلوبتين في العمل.

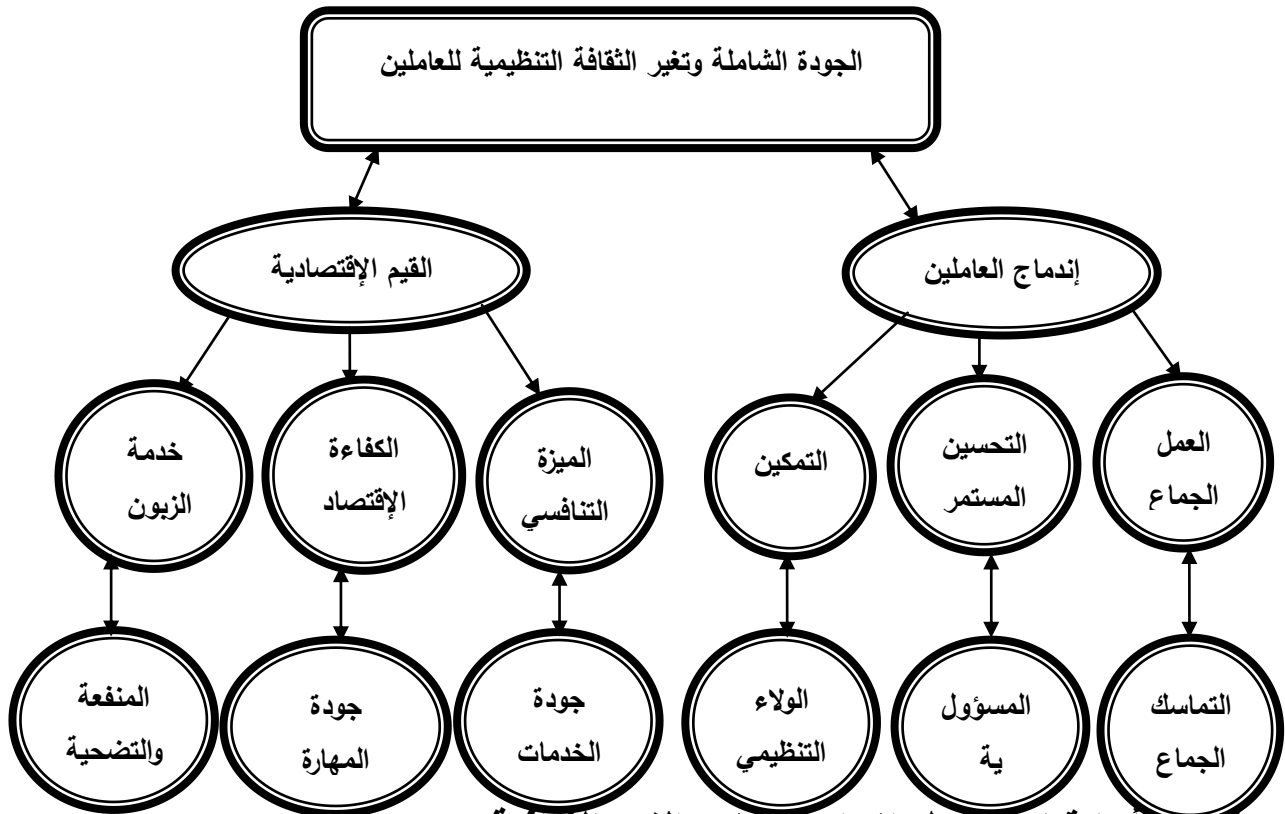
هكذا، فإن المؤسسة تسعى إلى إجراء تعديلات وتغييرات على مستوى الجودة الشاملة بغرض تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين، فهي تسيير وفق منطق الإدارة بالأهداف وخصائصها التي تدعو إلى المشاركة في إتخاذ القرارات وطموح مشترك وإتباع أسلوب العمل الجماعي التعاوني وتحمل المسؤولية الجماعية والعلاقات الوظيفية وتحسين الجودة وأداء العمل الصحيح، وحل المشاكل مع إتباع أسلوب المتابعة والرقابة المتزامنة لمراحل تنفيذ العمل مع تقييم كل مرحلة بهدف إكتشاف الخطأ قبل وقوعه وهذا من أجل الديمومة والإستمرارية. كما لا ننسى أن للكفاءة الإقتصادية دورا في تحقيق التفوق والتميز والمرونة التنظيمية في التعامل وإرضاء الزبائن والعملاء وتحقيق أعلى معدلات الجودة وإستمرارها ودوامها لتحقيق رسالتها التنظيمية المتمثلة في الربحية والقدرة التنافسية في الأسواق الوطنية والعالمية من زيادة الخدمات والأرباح والحصص السوقية وإملاك الميزة التنافسية والتحسين المستمر في الجودة، كما أنها تهتم بإدارة الوقت والولاء التنظيمي وإحترام الآخرين وكذا التشجيع على التماسك لرفع الروح المعنوية لأعضاء فرق العمل عبر مختلف المديرات والمصالح والأقسام دون إستثناء.

نتيجة لظهور عوامل ومتغيرات وسيطة فاعلة ومتداخلة بين المتغيرين، كبحت العامل عن المناخ التنظيمي الصحي والمكانة في المؤسسة والإستقلالية في العمل والقيادة النموذجية ونظام الحوافز وتحديد الأدوار من شأنها التلاعب والتأثير على ثبات هذين المتغيرين أو تغييرهما وذلك بهدف الوصول إلى سلوكيات إيجابية إتجاه المؤسسة وتحقيق الرضا عن العمل من خلال تدني نسب الغياب وإرتفاع نسب الحضور وتماسك العلاقات الاجتماعية لتقليل نسبة دوران الوظيفي وزيادة الشعور بالإستقرار الوظيفي وإرتفاع الروح المعنوية والرغبة في الإنجاز والأداء والإبداع ووضوح الأهداف وتحسين العلاقات الوظيفية وتقويتها.

وعليه، يمكن القول أنه تم التأكد والتحقق من صحة الفرضية الجزئية الثانية ومفادها أن هناك علاقة دالة بين درجة إندماج العاملين ومستوى تغير القيم الإقتصادية، وهذا ما دلت عليه النتائج الإحصائية المرتفعة التي كانت بين 50% إلى غاية 100% وهي كما يلي: مشاركة العاملون في إتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك بنسبة 58%، وتنسيق وإنسجام أعضاء الفريق أثناء أداء الخدمات بالمؤسسة وذلك بنسبة 67%، ومعنى المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين وذلك بنسبة 50%، وقوة

المسؤولية الاجتماعية في خلق الميزة التنافسية وذلك بنسبة 83%، ومساهمة اندماج العاملين في تدعيم القيم الاقتصادية بالمؤسسة بدرجة كبيرة وذلك بنسبة 100%، والشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغيرين:

الشكل رقم (47) - العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية:



ثالثاً - أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية:

يشكل موضوع أخلاقيات العمل الإداري أسية بحثية في كثير من المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها، حيث تسعى للوقوف على الإخترافية التي تقدم الخدمات المناسبة لربائتها وعملائها بهدف تحقيق الميزة التنافسية؛ والذي لا ينفك إلا في إطار أخلاقي واضح وشفاف بعيداً عن الفضائح الأخلاقية حيث تعرف المؤسسات اليوم تنامي الخصخصة والإتجاه نحو العولمة دون مراعاة للمعايير الأخلاقية. بالإضافة إلى هذا، فقد يدل مصطلح "أخلاقيات العمل الإداري" على مبدأ إجتماعي يركز على كون العامل مسؤولاً عن العمل الذي يؤديه، وينطلق من إيمان راسخ بأن للعمل قيمة جوهرية يجب إحترامها والإصرار على تنميتها، فإتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل عامل وعلى أي إدارة أن لا تعتمد على مدى إلتزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، وهذا لأن عدم الإلتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة، لذلك يجب على كل إدارة تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة لكي يلتزم به

الجميع. وفي غياب ذلك فإن كل عامل يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من عامل لآخر، كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات.

وبالتالي، فعلى كل مؤسسة أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل العاملين يلتزمون بأخلاقيات العمل بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المؤسسة، بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وتكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها.

كما أن السلوك الأخلاقي يصعب تتبعه أو حتى تحديده في كل الظروف، ونجد أن الأدلة توحى بأن كثير من العمال يتصرفوا بلا أخلاق أو دون مراعاة القانون أثناء أداء عملهم. ويظهر ذلك واضحا في سرقة الأدوات المكتبية مثلا وفي سرقة الوقت المتمثل في الحضور متأخرا أو الخروج مبكرا أو الكذب فيما يتعلق بالإجازات المرضية وغيرها. وكذا الوجه الغير أخلاقي للعاملين هو أن يغطي عامل عن شيء ضار بالمؤسسة ولا يبلغ عنه مثل الرداءة في تقديم الخدمة للزبون أو العميل، وعطل في ماكينة أو آلة عمل بحيث لا يشعر بذلك صاحب العمل أو الرؤساء المشرفين ، ومنها أيضا الكذب على العملاء والزبائن، كما أن كثير من الرؤساء وفي العمل قد يملأ تقارير كاذبة عن سير العمل أو أداء العاملين. وبذلك نجد العامل في كثير من الأحيان يواجه بالموقف الذي يصبح سلوكه الأخلاقي في العمل موضع مساءلة، وهناك من يتصرف بصورة غير أخلاقية وذلك بسبب ضغوط العمل فيضطر للكذب ليبرر تأخره عن إنجاز شيء كان يجب إتمامه، ولكن هناك من لا يقبل أن يفعل أي شيء مخالف لمبادئه وأخلاقه. بالإضافة إلى ذلك، إرتباطها الوثيق بنظام العدالة التنظيمية وما تتضمنه من أبعاد تتعلق بالعدالة من ناحية التوزيع للموارد المادية والإجراءات والمعاملات.

وعلى هذا الأساس، فقد جاءت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين المتغيرين أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

وفي هذا الصدد، دلت المعطيات المستقاة من المقابلات التي أجريت مع مجموعة من الإطارات بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، كان على النحو التالي:

أ- جدول رقم (85) - إدارة المؤسسة والتماسك الإجتماعي:

جدول رقم (85) - إدارة المؤسسة والتماسك الإجتماعي:

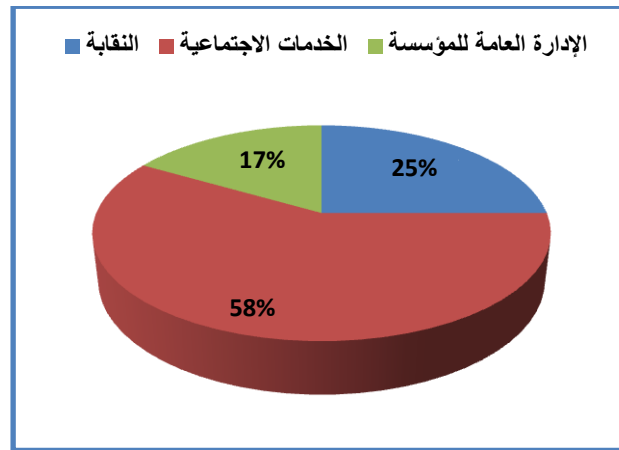
النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الإحتمالات
25%	03	النقابة

الخدمات الإجتماعية	07	58%
الإدارة العامة للمؤسسة	02	17%
المجموع	12	100%

لقد أقرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (85) المتعلقة بدور إدارة المؤسسة في تعزيز التماسك الاجتماعي ما بين العاملين، أن (03) مفردات بنسبة 25% أقرروا أن النقابة تسعى لحل المشاكل وتحقيق الاستقرار الاجتماعي للعاملين في المؤسسة، والتي تكون وفق الشعارات والسياسة العامة للمؤسسة. وكذا لا تقوم المؤسسة دائما بتنظيم نشاطات رياضية وترفيهية في عيد العمال (أول ماي)، بل يتم كذلك عن طريق الإهتمام بالجانب الاجتماعي للعامل والسهر على رفاهيته من خلال توفير له الخدمات الاجتماعية والمقدرة بـ (07) مفردات بنسبة 58%، بالإضافة إلى بعض المزايا التي تسمح بتقليل وتخفيض عليه الأعباء الاجتماعية كبعض المنح المادية مثل منحة التمدرس وبعض المزايا كالعلاج المجاني (التكفل الطبي)، والتوزيع العادل للخدمات الاجتماعية، وأيضا الإهتمام بمصلحة الشؤون الاجتماعية للعامل ولأسرته من خلال توفير العدالة التنظيمية في الخدمات المقدمة، والنشاطات الرياضية (غرفة الرياضة)، والتكريمات والإحتفالات من أجل زرع الود والإحترام من خلال تكريم العمال بشكل مستمر.

بالإضافة إلى ذلك، محاولة الإدارة وضع قواعد وأسس واضحة وعادلة في تسيير الموارد البشرية (التوظيف، كفاءات تنظيم العمل، توفير الصحة والأمن والبيئة وطب العمل، الترقية....)، وهذا من أجل تنمية روح الإلتزام إلى المؤسسة وعدم التفرقة بينهم والعدل في التعامل فيما بينهم وذلك بنسبة 17%. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (48) - إدارة المؤسسة والتماسك الاجتماعي:



ب- التنظيم السائد والعدالة التنظيمية:

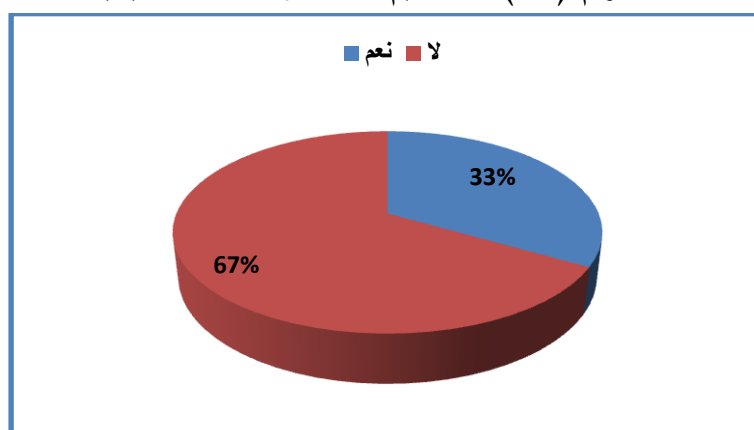
جدول رقم (86) - التنظيم السائد والعدالة التنظيمية:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الإحتمالات
33%	04	نعم
67%	08	لا
100%	12	المجموع

توضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (86) المتعلقة بدور التنظيم السائد بالمؤسسة في تحقيق العدالة التنظيمية بوجود إحتمالان في الإجابة، أولاً كانت ب (نعم) والمقدرة ب (04) مفردات أي بنسبة 33%، في حين أقرت باقي العينة بالرفض (لا) والمقدرة ب (08) مفردات أي بنسبة 67% . فبالنسبة لهذه الفئة الأخيرة من وجهة نظر أفراد العينة، فهو راجع إلى عدم المساواة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في جميع العمليات التنظيمية بالمؤسسة خاصة عملية الترقية، مثلاً نجد تكريم بعض العاملات في عيد المرأة إستثناءً وكذا عدم المساواة والعدالة بين العاملين خاصة عند غياب الحوافز بنوعها في الفترة الأخيرة عند تغيير المدير العام الأول السابق، بالإضافة إلى إحتجاج بعض العاملين في المؤسسة بتوظيف بعض زملائهم في غير أماكنهم ومناصب لا تتلاءم مع مؤهلاتهم، حيث هناك مناصب تحتاج إلى عمال ذو كفاءة ومهارة عالية، ومنه فقد وضعوا عمال ليست لديهم كفاءة خصوصاً في مجال الشحن والتفريغ، وحسب ما صرح به بعض أفراد العينة تم توظيف بعض العاملين لديهم سوابق عدلية من قبل مما أدى إلى تخوف الآخرين وقلقهم على المستقبل المهني للمؤسسة وكيفية التعامل والتصرف في هذا الأمر. ضف إلى ذلك، فقد أقرروا إلى أن هذا راجع أيضاً إلى الرؤية العالية للأسلوب القيادي الجديد مع تغيير المدير العام الأول القديم وبروز المدير العام الجديد ووضع هيكل تنظيمي جديد لا يتوافق مع طبيعة مجال ونشاط المؤسسة، فقد لاحظوا في تنفيذه تغيير لموازن القوى، فهناك من سوف يتحصل على

منصب أحسن من الذي هو فيه وهناك العكس صحيح، وهذا راجع إلى عدة عوامل غير موضوعية (العلاقات الغير رسمية والواسطة) وتدخل نقابة العمال ونشوب بعض الصراعات الفردية نظرا لكون المدير العام الحالي كان زميلا سابقا لهم في المؤسسة وهو على الإطلاع التام بكل ما يحصل بها. أما بالنسبة للعينة التي أقرت ب (نعم) المقدرة بنسبة 33%، فحسب وجهة نظر المبحوثين يبدو أن التنظيم داخل المؤسسة في تطور مستمر وهو يصبو إلى الوصول لتحقيق العدالة التنظيمية خصوصا تركيز المدير العام الحالي على الجودة الشاملة وفرضها على جميع العمال بدون إستثناء وإتباع الصرامة في تطبيقها وكذا التطبيق الصارم في القانون الداخلي، كما أن هناك تسجيل في بعض النقائص المتعلقة أساسا بعدم الإستقرار في القيادة. ضف إلى ذلك، أن كل عامل يخضع إلى نفس القوانين والقواعد التنظيمية دون إستثناء وله نفس الحقوق والواجبات، مثلا العامل البسيط والمدير كلاهما خاضعين لنفس النظام الداخلي المعمول به في المؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (49) - التنظيم السائد والعدالة التنظيمية:



ج- العلاقات الإجتماعية السائدة والولاء والإلتزام التنظيمي:

جدول رقم (87) - العلاقات الإجتماعية السائدة والولاء والإلتزام التنظيمي:

العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
الإحتمالات		
نعم	08	67%
لا	04	33%

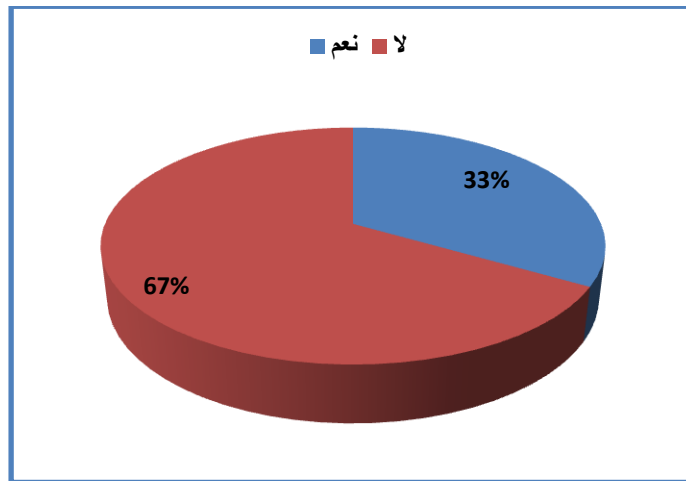
المجموع	12	%100

لقد أفصحت المعطيات الميدانية الواردة في الجدول رقم (87) المتعلقة بدور العلاقات الإجتماعية السائدة ودورها في تحقيق الولاء والالتزام التنظيمي، أن أغلبية العينة أقرت بدورها والمقدرة ب (08) مفردات أي بنسبة 67%، حيث صرحوا أن للعلاقات الإجتماعية السائدة بالمؤسسة المينائية لسكيدة المبنية على التحسين المستمر ضرورة للعمل وعلى إبقائها في مرتبة مشرفة بين الموانئ المنافسة لها، وهذا ما خلق عند معظم العاملين حب الإنتماء لها، وذلك من خلال الإلتزام الدائم بالتنظيم المسطر داخلها، حيث أن حسن هذه العلاقات تجعل العامل فرحا وفخورا بإنتمائه لها مما يحقق درجة كبيرة من الولاء والإلتزام التنظيمي، مثلا عند حسن العلاقات الإجتماعية تجعل العامل يعتبر المؤسسة كعائلة ثابتة له مما يزيد في ولائه والتزامه بإستمرار.

بالإضافة إلى أن العلاقات الإجتماعية تحقق الإلتزام أكثر من الولاء، وهذا راجع كونه واجب وتؤدي إلى شعور العاملين بجو أسري من شأنه أن يخلق روح الجماعة والعائلة، ومنه زيادة المردودية وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن والعملاء.

بينما أقرت باقي عينة الدراسة ب (لا) والمقدرة ب (04) مفردات أي بنسبة 33 %، ويرجعون سبب ذلك على الأغلب إلى أن العلاقات الإجتماعية في المؤسسة ليست جيدة على الرغم من وجود بعض المجهودات المبذولة، مثال على ذلك مديرية الأشغال ومصلحة البنية التحتية عند تعيين رئيسة مصلحة إمراة ذات كفاءة تولدت لدى العاملين في المصلحة روح العدوانية والغيرة منها، مما أدى بها إلى التخلي هذه الأخيرة عن منصبها وتغيير المديرية. أي أن العلاقات الإجتماعية لا تحقق الإنسجام والتماسك المطلوب بين العاملين دائما بل تولد الغيرة والحساسية والصراعات الفردية بين العاملين بدرجة كبيرة، وعليه تؤثر على مستويات الولاء والإلتزام التنظيمي، حيث لو تستمر هذه الأوضاع السائدة في المؤسسة من القلق وعدم الإستقرار في الأوضاع الحالية فإنه سوف تتغير بعض المعتقدات التنظيمية لدى العاملين، وإن وجدت فرص ملائمة ومناسبة في مؤسسات أخرى سوف يغادرون نتيجة التسيير الحالي السيء بالنسبة لهم مقارنة بالفترة السابقة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (50) - العلاقات الإجتماعية السائدة والولاء والإلتزام التنظيمي:



د - أخلاقيات العمل الإداري والقيم الثقافية:

جدول رقم (88) - أخلاقيات العمل الإداري والقيم الثقافية:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الإحتمالات
92%	11	نعم
8%	01	لا
100%	12	المجموع

النتائج

أقرت

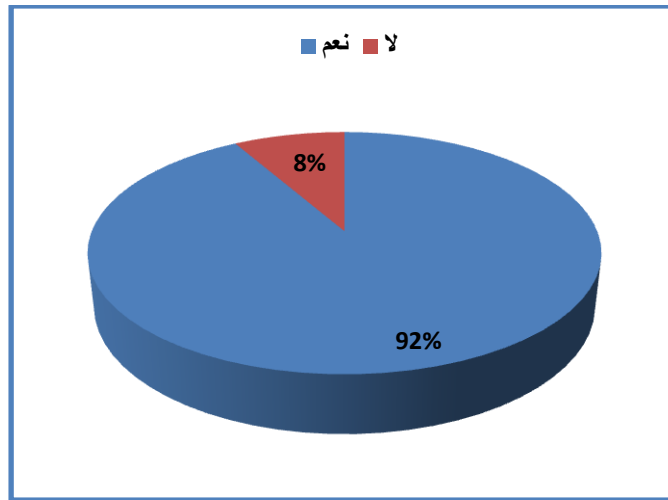
الإحصائية الواردة في الجدول رقم (88) المتعلقة بدور أخلاقيات العمل الإداري في تعزيز القيم الثقافية داخل فريق العمل، أقرت عينة الدراسة أن هناك دور وذلك بنسبة 92% أي (11) مفردة، حيث صرحت أنه من الضروري التمسك بأخلاقيات العمل الإداري في أي مجال أو مهنة، وهي العامل الأساسي في تعزيز القيم الثقافية بين العاملين من ناحية توفير العدالة التنظيمية في التوزيع المتكافئ بينهم من ناحية الموارد المادية مثلاً، وهذا راجع إلى الثقة التي تنمو بين العاملين، فإذا كان رئيس المصلحة أو المدير ذو أخلاق عملية وإدارية فهذا سينعكس حتماً على العاملين وإن طال الزمن، مثال على ذلك نجد خلية التدقيق عند تولي منصب المدير شخص ذو أخلاقيات عالية إنعكس ذلك على العاملين مما أدى إلى تحسين مستواهم الأخلاقي ومستوى عملهم.

ضف إلى ذلك، أن إحترام النظام الداخلي للمؤسسة يساهم في تعزيز القيم الثقافية بين العاملين من ناحية إحترام السلم التصاعدي، وكذا ضرورة الإلتزام الجماعي للعاملين لنفس القوانين والتعليمات ونفس الأخلاقيات هذا من أجل الحفاظ على أخلاقيات المهنة من خلال الإنضباط والإلتزام بالقواعد التنظيمية الذي من شأنه خلق النزاهة والعمل بأمانة والإحساس بالمسؤولية، وهي عامل أساسي في تعزيز هذه القيم، مثلاً إن كانت الإدارة تعمل بطريقة شفافة ونزيهة، فهي تجعل كل عامل يسمو بقيمه الثقافية داخل فرقة

عمله، فعندما يتصف العامل بالنزاهة والأمانة والشفافية والإتقان في العمل فإنه يتحصل على إمتيازات نتيجة جهده والتزامه بالنظام الداخلي.

أما فيما يتعلق بالعينة التي أقرت ب (لا) والمقدرة بمفردة واحدة (01) أي بنسبة 08%، فهي ترى أن إعتقاد بعض العاملين من وجهة نظرهم المحسوبية والعلاقات الشخصية في العمل كعامل أساسي في توزيع الحوافز بنوعيتها من منطلق إنتشار الثقافات الفرعية خاصة المنحدرون منهم من الأرياف. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (51) - أخلاقيات العمل الإداري والقيم الثقافية:



هـ - إلتزام المؤسسة بالجودة الشاملة والتغير الثقافي:

جدول رقم (89) - إلتزام المؤسسة بالجودة الشاملة والتغير الثقافي:

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة
83%	10	نعم
17%	02	لا
100%	12	المجموع

ما ورد في

من خلال

الجدول رقم (89) من شواهد إحصائية متعلقة بمدى إلتزام المؤسسة بتطبيق الجودة الشاملة ومساهمتها في التغير الثقافي، تبين أن أغلبية العينة وضحت أن هناك إلتزام والمقدرة ب (10) مفردات

أي بنسبة 83%، حيث صرحت أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساعد على تغيير بعض الطرق الغير المناسبة للعمل، وكذلك المراقبة الدورية تسمح بتصحيح وتعديل طرق العمل لزيادة نجاعة المؤسسة في تقديم الخدمات، حيث قطعت أشواطاً كبيرة في تطبيق الجودة الشاملة، وهذا ما ساهم كثيراً في تغيير عدة ذهنيات وأصبح الآن الزبون له مكانة معتبرة عند أغلب العاملين، وعليه تصبوا مؤخراً لنهج سياسة جديدة هي التسيير بالجودة.

بالإضافة إلى أن التحسين المستمر للخدمة وإعطاء أهمية أكبر للزبون والعميل والتكليف بإنشغالاتهم على الدوام من أجل إرضائهم، وأيضاً طريقة تنظيم وتنفيذ العمل تهدف إلى تغيير بعض القيم التنظيمية لدى العاملين خصوصاً تفشي بعض قيم لا تتلاءم مع طبيعة نظام المؤسسة، وهذا ناتج عن إنتشار ظاهرة الثقافات الفرعية بالمديريات وأقسامها وما تصاحبها من عقليات وذهنيات ومعتقدات بغرض البحث عن التوحيد بين مختلف الثقافات للعاملين من خلال توحيد قيمهم ومعتقداتهم وتحقيق رسالة المؤسسة. ضف إلى ذلك، أن إلتزام المؤسسة بتطبيق الجودة الشاملة وما ينجر عن تحسينات العمال يجعل هؤلاء يغيرون من وجهات آرائهم ويعملون أكثر لتحقيق الجودة الشاملة، مثلاً كل عامل يؤمن بقيم الجودة الكاملة سوف يغير من طريقة إنجازهِ وتفكيرهِ ليكون عضواً فاعلاً في سياسة المؤسسة.

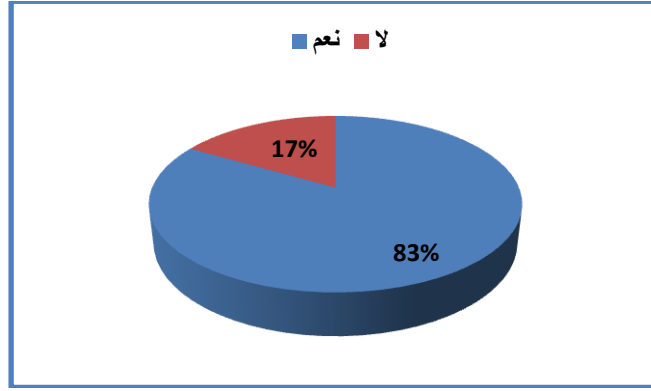
ومنهُ، فالمؤسسة تسعى لتغيير نظرة العامل إلى طبيعة منهج الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الفعالية في الأداء والمردودية من خلال إبتكار أساليب جديدة في العمل ومحاولة تغيير بعض القيم التنظيمية وعوامل المناخ التنظيمي بما يتلاءم مع طبيعة النشاط.

أما فيما يخص العينة التي صرحت ب (لا) المقدرة ب (02) أي بنسبة 17%، فقد بررت إجاباتها على أنه عند تطبيق نظام الجودة الشاملة تحاول المؤسسة تغيير ثقافة العاملين، إلا أن هؤلاء لا يتقبلون هذا النظام الجديد للتسيير، ومثال على ذلك ما قامت به المؤسسة من وضع نظام فرز النفايات الذي لم يمثل له معظم العاملين، وأيضاً رغم قدم نظام الجودة الشاملة إلا أن المسؤولين لا يقومون بإرسال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

ضف إلى ذلك، وجود عدم تقبل بعض العاملين لمنهجية الجودة الشاملة في التسيير وإحساسهم بخطر التغيير والتخوف من المستقبل خاصة العاملين الموظفون عن طريق العلاقات الشخصية والمحسوبية والواسطة.

وخلاصة القول، تجدر الإشارة هنا إلى أهمية دور إطرارات المؤسسة المينائية لسكيدة باعتبارهم القدوة والنموذج الذي يقتدى بهم من طرف العاملين الآخرين (أعوان التحكم والتنفيذ) في سلوكياتهم وتعاملاتهم وتفاعلاتهم سواء فيما بينهم أو مع العملاء والزبائن، ومدى تقبلهم للعمل في ظل فرق العمل لتتكون لديهم علاقات عمل رسمية وغير رسمية متماسكة ومتسقة ومتفاعلة ومنسجمة فيما بينهم، وهذا ما تتطلبه الإدارة من أجل العمل والتنظيم والتسيير السليم. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (52) - إلتزام المؤسسة بالجودة الشاملة والتغير الثقافي:



ومن خلال المعطيات الميدانية السابقة المستقاة من أداة المقابلة المقننة حاولنا إجراء مجموعة من الإسقاطات على الموضوع، حيث يمكن تحديد نوعين من الجماعات برزت في المؤسسة ذات أهمية كبيرة المتمثلة في الجماعات الرسمية والغير الرسمية ومدى إستغلالها لهذه الفرق لفائدتها، عن طريق خلق روح التعاون والتماسك والتفاعل في أداء المهام والأنشطة بإستمرار بين أعضائها والإبتعاد عن بعض القيم السلبية التي من شأنها التأثير على أخلاقياتهم ومردوديتهم التي لا تليق بطبيعة عمل المؤسسة وبخدماتها خصوصا في الجانب التقني والتجاري تكون بحاجة لمثل هذه الجماعات المختلفة لأداء أدوارها المهنية وتحقيق أهدافها المتنوعة.

ضف إلى ذلك، إن جميع مديريات المؤسسة تتماشى مع ثلاث أصناف مهنية تتمثل في إطارات وأعوان التحكم والتنفيذ، وقد وجدنا أن لديها ثقافة مشتركة وقبول لبعضهم البعض، وأن عامل الأقدمية والخبرة في العمل ساعد في ذلك نتيجة تأثير إستراتيجية الجودة الشاملة وإحتكاك الإطارات بالعاملين الآخرين مما زرع لديهم الثقة المتبادلة وعدم وجود الفوارق المهنية، بل كان القانون هو الحاكم الأساسي فيما بينهم.

كما توصلنا إلى أنه تحكمهم علاقة ودية أساسها الإحترام والتقدير المتبادل، حيث أن القانون ليس وحده الكفيل بتنظيم هذه العلاقات بل العكس، فقد تم إيجاد جماعات غير رسمية كثيرة تجمع بينهم علاقة الزمالة سابقا بمؤسسات التعليم (أيام الدراسة) فيما سبق بالرغم من إختلاف مستوياتهم التعليمية والتخصص الوظيفي، وأيضا وجود علاقة مصلحة حسب طبيعة نشاط المديرية التي ينتمي إليها العاملون وكذا علاقة القرابة والجيرة مما ساعدت على تقوية عملية الإتصال وتحقيق التوافق فيما بينهم من جهة. ومن جهة أخرى، أدت إلى تفشي في نفس الوقت ثقافات فرعية متنوعة وواضحة خاصة من ناحية شكل اللباس وطبيعة اللغة المستخدمة والمعاملة ومن الصعب التحكم فيها مما أدى إلى إنتشار في بعض المواقف ظاهرة المحسوبية والواسطة وإعتمادها بدرجة كبيرة في تسيير أمور العاملين خاصة في عملية توزيع الحوافز بنوعها المادي والنوعي، وأيضا في بعض الحالات تبحث عن المصلحة الخاصة لها على حساب مصلحة المؤسسة ومنه تفشي الأنانية وبروز الإتكالية واللامبالاة بوضع المؤسسة، مما أدت إلى التأثير على التسيير في العمل من ناحية عدم تكافؤ الفرص والمساواة وإنعدام الحوافز الخاصة بالعامل

كدرجة الإستحقاق بناء على عمله وهذا ما لاحظناه من خلال الزيارات الإستطلاعية في المديريات ذات الطابع الإداري عكس المديريات ذات الطابع التقني والتجاري مهمتها الأولى الحفاظ على المصلحة المشتركة والخاصة للمؤسسة على حسابها الخاص، وهذا لتوفر تكافؤ وتنوع في الخبرات والمهارات والكفاءات مما أدت إلى ظهور المنافسة الإيجابية بينهم.

كما صرح البعض الآخر بأهمية كبيرة لفرق "الدواكرا" التي يجهلها الكثير منا في المؤسسة، فلها عالمها الخاص وقوانينها الخاصة التي لا يمكن لأحد أن يتحكم فيها بما فيها المؤسسة. فهي أساس تطور نشاطها ونجاحها، وتعد من أهم عناصرها وأساس مبادئ العمل الجماعي وخلق جو أسري خاص بهم. بالإضافة إلى أن طبيعة الإتصال بالمؤسسة وقنواته تختلف لإختلاف عقليات وذهنيات العاملين فمنها الإيجابي ومنها السلبي، إلا أن الجو العائلي والأسري هو الغالب مما ولد صداقة بين أعضاء الفريق وأدى إلى الشعور بالراحة النفسية والأمان، وهذا من خلال الحصول على الحوافز المشتركة كحصولهم على الأرباح السنوية في آخر السنة وحصولهم على الأجر العادي. وعليه من الضروري نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بطريقة سليمة تؤدي إلى عدم إلحاق الضرر بالمؤسسة، حيث يعد الكذب والمبالغة وبث الإشاعات من بين أكبر المشاكل في عملية الإتصالات التي يجب على العاملين تفاديها. كذلك، إن لقائد الفريق دورا في تحسين العلاقات بين أعضائه وتفاهمهم وإندماجهم لتفعيل عملية التغيير لما يفيد به المؤسسة والعمل على تحقيقه، وهذا من خلال إستخدامه لمجموعة من أساليب التأثير والإقناع الغير الرسمية لخلق جو من التفاعل والإحساس بالمكانة والإهتمام من أجل تجنب الصراعات الخفية والظاهرية السلبية التي قد تعيق العمل.

هكذا، فإن الإحترام والإلتزام بمعايير الجودة الشاملة وإجراءاتها وخدمة الزبون والعميل ورفاهية العاملين وعدم خرق القوانين والقواعد القانونية تمثل قيما أساسية تدعم السلوك الأخلاقي في المؤسسة. على إعتبار أن الثقافة التنظيمية مفهوم معقد ومركب يتكون من أبعاد متعددة ومتداخلة يشير أغلبها إلى ما هو صحيح وما هو خاطئ في التعامل مع مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكية.

لذلك، فالثقافة التنظيمية تمثل حكما على سلوك الأعمال والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة حيال الفئات الأخرى. فقد أصبحت مستجيبة أكثر للمعايير الأخلاقية والسلوكية وهي بهذا تحقق التوازن بين مصالح وأهداف مختلف الجماعات، كما أصبحت السمة المشتركة لأغلب المؤسسات الأكثر نجاحا في عالم الأعمال.

كذلك، تبدو أهمية متغير أخلاقيات العمل الإداري بإرتباطه بمتغير القيم الثقافية، هذه الأخيرة حددت في هذه الدراسة للعدالة التنظيمية من خلال معرفة دور تطبيق إجراءات الجودة الشاملة وسياساتها (الخدمات، الصحة والأمن، البيئة) في إدراك العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية من خلال عدالة الأجر والمكافآت والالتزام المؤسسة الوفاء بالعقد النفسي، الثقة في الرئيس أو المشرف مما يولد لدى العمال الشعور بالإرتياح النفسي والطمأنينة والحصول على المكافآت تتناسب مع جهودهم مقارنة

بزملائهم، بالإضافة إلى إدراك عدالة الإجراءات من خلال التحكم في العملية والقرار ، أي مدى إدلاء العمال برأيهم في عمليات صنع القرارات التنظيمية وشعورهم بإمكانية الإدلاء برأيهم وإستشارتهم أثناء مرحلة علاج النزاعات والصراعات والمشاكل بالمؤسسة، حيث يتيح لهم رؤسائهم نظام إتصال سليم يكفل توافر المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرار في الوقت المناسب، مما يعني أن فائدة المشار في صنع القرار هي لصالح العمل وتحقيق أهدافهم فقط. كما يجب أن تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة والمساواة خصوصا فيما يتعلق بتلبية إحتياجات عاملها وتضمن لهم الإتصال بسهولة بالإدارة العليا إذا واجهتهم مشكلة شخصية مع أصحاب النفوذ في العمل، وأن سلوك مدراءهم يجب أن تتسم بالإنصاف والتعاون ويقومون بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوي.

بمعنى آخر، توفر العدالة والإنصاف في القضايا المتعلقة بالآليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج ، كما لا ننسى ضرورة توفر عدالة التفاعل من خلال حسن المعاملة الشخصية والعلاقات الإنسانية).

وبالرجوع إلى ما ورد في الأدبيات النظرية حول العدالة التنظيمية نجد أنها ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل. والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المؤسسة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وإنخفاض الإلتزام التنظيمي، إضافة إلى إنخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة.

وخلافا لذلك، فإن إرتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات العمال بعد الإطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المؤسسة.

وقد تنبه علماء الإجتماع إلى أهمية مبادئ العدالة التنظيمية وقيمها للأداء المميز للمؤسسات، وتحقيقا لرضاء العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز إهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كإختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة، وأدى بهم إلى إعتبارها أحد المكونات الأساسية للهيكل الإجتماعي والنفسي للمؤسسة. حيث تعتبر قيمة إجتماعية ونمطا إجتماعيا، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والعامل معا، إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمؤسسة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الإنتقام الموجهة نحوها أو قادتها.

فهي ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الإجتماعية، وتؤثر بشكل مباشر على دوافعهم وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى إعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المؤسسات لفترة

طويلة، ويعود الإهتمام بها إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الإستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الإهتمام بها إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية.

ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فمن المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الإجتماعية والإنسانية لفهم سلوك العمال داخل المؤسسات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحا محدودا لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن إستمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المؤسسات، أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية.

لذا شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين، الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، إهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المؤسسات - أكثر إحتياجا إلى الشعور بالإكتفاء النفسي والمادي.

وبالرغم أن مفهومي العدالة والمساواة يعدان من أهم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة، فإن إهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية إنصب بصورة واسعة على دراستها، مما يحتم ضرورة الإهتمام الجدي بها بإعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيرا جوهريا في السلوك التنظيمي، خاصة أن العديد من الدراسات العربية قد أثبتت وجود عدة سلبيات ناتجة عن تراجع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية، ولعل من أبرز تلك السلبيات إرتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع مستويات الإلتزام التنظيمي.

وفي الأخير، يمكن القول ضرورة إنتهاج المؤسسة نظام الجودة الشاملة لتلبية إحتياجات سوق العمل المتغيرة بإستمرار وتتمين محاولتها بهدف تحسين خدماتها وذلك بإنتهاجها لسياسات وأساليب كمبادرة أولية لإتباع الجودة الشاملة كمسلك أو - طريق لإدراك العدالة التنظيمية- وبالتالي تغير القيم الثقافية السائدة ومنه المحافظة على أخلاقيات العمل الإداري، وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية العدالة التنظيمية بالنسبة للعامل بدرجة كبيرة كونها تتضمن مجموعة من المبادئ والمعايير والأهداف والقيم التنظيمية والمناهج المنظمة في إطار إستراتيجية إجمالية موجهة إلى تحريك المؤسسة، وفي نفس الوقت قد تساهم في تنظيم إجراءاتها وقوانينها بهدف تحقيق العدالة والمساواة في توزيع المكافآت والحوافز المادية لتنمية العلاقات الإنسانية والتفاعل ما بين الرؤساء والمرووسين بخلق قنوات إتصال غير رسمية مفتوحة لضمان الولاء والإندماج من قبل عمالها ونجاح مسار الجودة الشاملة بالمؤسسة بغية الحصول على أحسن رضا للزبون والعمل وبأقل تكلفة والبحث عن التميز والتطابق مع حاجاته وتوقعاته، فهي عمل جماعي لأداء الأعمال يركز على التحسينات فقط أيا كان مجالها سواء في الهياكل التنظيمية أو الأساليب والإجراءات

المستخدمة. وهذا ما يتوافق مع نظرية العدالة أو الإنصاف التي جاء بها "آدمز" **J. Stacy Adams**. أن حالة إدراك عدم الإنصاف في العمل والمعاملة هي حافز بحد ذاته يدفع المرء إلى إعادة حالة التوازن عن طريق تبني رد فعل قد يكون بذل القليل من الجهد في العمل أو طلب معاملة أفضل أو حتى طلب وظيفة أخرى أو ترك العمل. ويبدو أن هذه النظرية تحذر من الحوافز السلبية لما لها من أثر سيء في نفوس العاملين.³¹⁴

✓ إستنتاجات في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

وفي المقابل، تفيد هذه المقابلات أن العلاقة بينهما (أخلاقيات العمل الإداري، القيم الثقافية) تتجسد على عدد من مستويات الممارسة التي أفادت إلى إستنتاج مايلي:

- إن كلاهما متغيرين مهمين بالنسبة للمؤسسة ومتداخلان لا يمكن الإستغناء عنهما سواء بالنسبة للعامل أو المؤسسة فلا يمكن تحقيق أخلاقيات عمل دون توفر العدالة التنظيمية من ناحية عدالة في التوزيع والإجراءات والمعاملات، ونفس الشيء بالنسبة للقيم الثقافية التي لا يمكن تحقيق التغير فيها دون توفر الأخلاق الفردية من النزاهة والشفافية والأمانة والكرامة والثقة وحفظ الأسرار والعدالة عند معاملة الآخرين والإلتقان في العمل وغيرها، بالإضافة إلى ضرورة توفر القيادة الأخلاقية سواء كان مسؤولاً أو رئيساً أو هيئة أو إدارة أو مديرية وذلك بتقديم نموذج للمروسين يقتدى به ومحاولة تنمية القيم الأخلاقية في المؤسسة بشكل عام ونقل القيم والممارسات عبر أقسامها ومصالحها ومديرياتها بشكل خاص، وكذا تقديم مكافآت للإداريين والعاملين ذوي السلوك الأخلاقي وتحجيم ومكافحة السلوكيات غير الأخلاقية ، وكذلك إلى المحافظة على بنية المؤسسة وأنظمتها من خلال ثقافة تنظيمية قوية ودستور أخلاقي مكتوب وإلتزام أخلاقي بعيد المدى وإجراء برامج تدريبية عن الجوانب الأخلاقية وآليات لتشجيع الإفصاح عن الجوانب غير الأخلاقية وكذا محاولة تعيين مدير مسؤول عن الجوانب الأخلاقية.

- لا بد أن يركز السلوك الأخلاقي الإداري بالمؤسسة على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في المدير كفرد ثم المؤسسة ثم البيئة الخارجية، وكل منها يحتوي على مؤشرات تسهل من مهمة الوصول إلى تغير القيم الثقافية التي تركز على عملية العدالة التنظيمية من خلال تحقيق العدالة التوزيعية للحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وكذلك عدالة الإجراءات من خلال توفير السياسات الأخلاقية ، وضبط سلوك المشرفين والزملاء، وكذا توضيح الثقافة التنظيمية المطلوبة للعاملين وهذا من أجل تحقيق التوافق التام مع البيئة الخارجية من ناحية الأعراف والقيم الإجتماعية وتوفير المناخ الأخلاقي اللازم في الموانئ والوصول إلى العدالة في المعاملات والتفاعلات، أي الإهتمام بالبناء الأخلاقي السليم.

3- إعداد برامج تخص تدريب العاملين على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في القرار الإداري وكيفية تمييز المواقف الأخلاقية من غيرها ، وتساعد هم على دمج المعايير الأخلاقية العالية في سلوكهم

³¹⁴ - صبحي جبر العتيبي، المرجع السابق، ص 158.

وتصرفاتهم اليومية ، وهذا ما ينص عليه نظام الجودة الشاملة فنجاحه مرهون بطبيعة أخلاقيات العامل البسيط والعامل الإداري معا.

إذن، كلاهما يعطي للعامل ثقافة خاصة به تختلف عن ثقافة الآخرين مما تؤهله للإبداع والإبتكار والتعاون والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة يمكنه التصرف بعقلانية وبرشد وبحرية من خلال حسن تأسيسه للعلاقات واختيارها وتنظيمها بما يتوافق مع طبيعة عمله والتزامه بالحقوق والواجبات التي تنصها القوانين والأنظمة والقواعد التنظيمية الداخلية الخاصة بالمؤسسة لحماية نفسه من وقوع في الأخطاء والانحرافات الأخلاقية خصوصا في المجال التقني والتجاري.

إلى جانب ذلك، فالعامل بحاجة دائمة إلى الإهتمام والتقدير من طرف الآخرين وإثبات الذات وتحقيق المكانة ما بين زملائه مكلفة بالإحترام والتقدير والشكر على ما يبذله من جهد، أي البحث عن العدالة في التوزيع الموارد المادية وتقديم الحوافز المعنوية لمستحقيها والإبتعاد عن العلاقات الشخصية والمحسوبية. بمعنى آخر، البحث عن العدالة والشفافية من خلال تصنيف العامل بناء على الدور الذي يؤديه في المؤسسة ودرجة المساهمة التي يقدمها في منصبه، وهذا من أجل الوصول إلى الإمتياز في معاملاته وعلاقاته مع الآخرين خاصة الزبائن والعملاء بالدرجة الأولى.

والجدير بالذكر، أن المراحل التاريخية السابقة التي مرت بها المؤسسة من التسيير الذاتي إلى غاية مرحلة الإستقلالية والخصوصية هو من صعب على العامل تكوين وفهم الثقافة التنظيمية وفك رموزها وتطبيق ممارساتها وكذا تأثير الثقافة المجتمعية (البيئة الخارجية) على الثقافة التنظيمية للمؤسسة وصعوبة الحديث عن الإلتزام الأخلاقي ودوره في تغير القيم الثقافية.

وتفيد الشواهد الواقعية المستقاة من واقع المقابلات أن أخلاقيات العمل الإداري تتجسد في الآتي:

1- الأمانة في العمل: حيث يعتبر العمل أمانة وتأديته على أكمل وجه وإعطاء الحقوق لمستحقيها أمانة، وهي أمور يتعين على العامل العمل بها ، مثلا المحافظة على أوقات العمل من خلال الإلتزام بأوقات العمل، فوقت العمل للعمل، وليس من حقه أن يضيع وقت العمل بغير خدمة الوظيفة أو العمل، ويجب أن يتنزّه عن إستغلال القانون بغير حق ليضيع الوقت ويتلاعب على وقت العمل، وإن كان بشكل قانوني لصرف الوقت في غير محله.

2- القوة: فالعمل يحتاج إلى القوة في أداء المهام وهذا يعنى توفر الجدارة والكفاءة في العامل.

3- حسن الخلق: وهو صفة مطلوبة في جميع التعاملات وفي جميع الأعمال فيما بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، مثلا عدم إفشاء أسرار العمل بأن يكون أمينا في المحافظة على أسرار المؤسسة سواء داخل وخارج نطاق العمل وألا يحتفظ بشكل شخصي بوثائق خاصة بعمله ، ويخضع تقدير سرية المعلومات للقوانين المختصة بهذه المعلومات وفي حال مخالفة العامل لأمانة وسرية المعلومات بتعرضه للمسؤولية الأخلاقية والجنائية.

4- العلم: يعتبر أمرا رئيسيا في تولي العمل وهذا يدل على أهمية إمتلاك زمام الأمور من خلال التخصص والعمل على التطوير المستمر.

5- أداء وإتقان العمل: وهو أن يؤدي عمله على خير وجه، في الوقت والمكان المناسبين والمحددين، ويجب أن يعرف مهامه بشكل جيد ويسعى لفهم عمله والتكيف معه والإجتهاد في تقديم الخدمة من خلاله. فتطوير نفسه سيطور مؤسسته ونوعية الخدمات المتوقعة منه، بالإضافة إلى الإستفادة الشخصية المتوقعة له.

6- إحترام القوانين واللوائح: يشمل إحترام الدستور والتصرف وفق التعليمات والأوامر، ولا يجوز تجاوز القوانين لأي رأي من الآراء أو ظرف من الظروف.

7- المحافظة على كرامة العمل: حيث أن سلوك وتصرفات العامل في العمل وفي حياته الخاصة محسوبة عليه وعلى العمل الذي يشغله، ولهذا يجب عليه أن يمتنع عن كل ما يخل بالشرف والكرامة الخاصة به وبعمله الذي يشغله.

8- إلتزام السلوك المؤدب واللبق مع العملاء والزبائن: إعتبار العميل صاحب الحاجة والعمل على تلبية حاجاته ورغباته ، وتوعيته إلى حقوقه وواجباته في حاجاته ورغباته، وتشجيعه على إحترام القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة بخصوص حاجاته في المؤسسة ، وإحترام هكشريك والرغبة الحقيقية في مساعدته بشكل محايد وعدم عرقلة لأسباب شخصية أو لأسباب إستغلاله، والتعامل معه بشكل رسمي وموضوعي دقيق.

9- الحفاظ على المصلحة العامة للمؤسسة: فيكون بدون التحيز لأي موقف مسبق في إتخاذ أي قرار وظيفي. فالخيار الأول للعامل هو مصلحة المؤسسة، فلا يأخذ بالمحسوبيات والواسطة والعلاقات الشخصية، ولا تأثير على قرار من مزاج أو موقف عرقي أو سياسي أو ديني أو غيره.

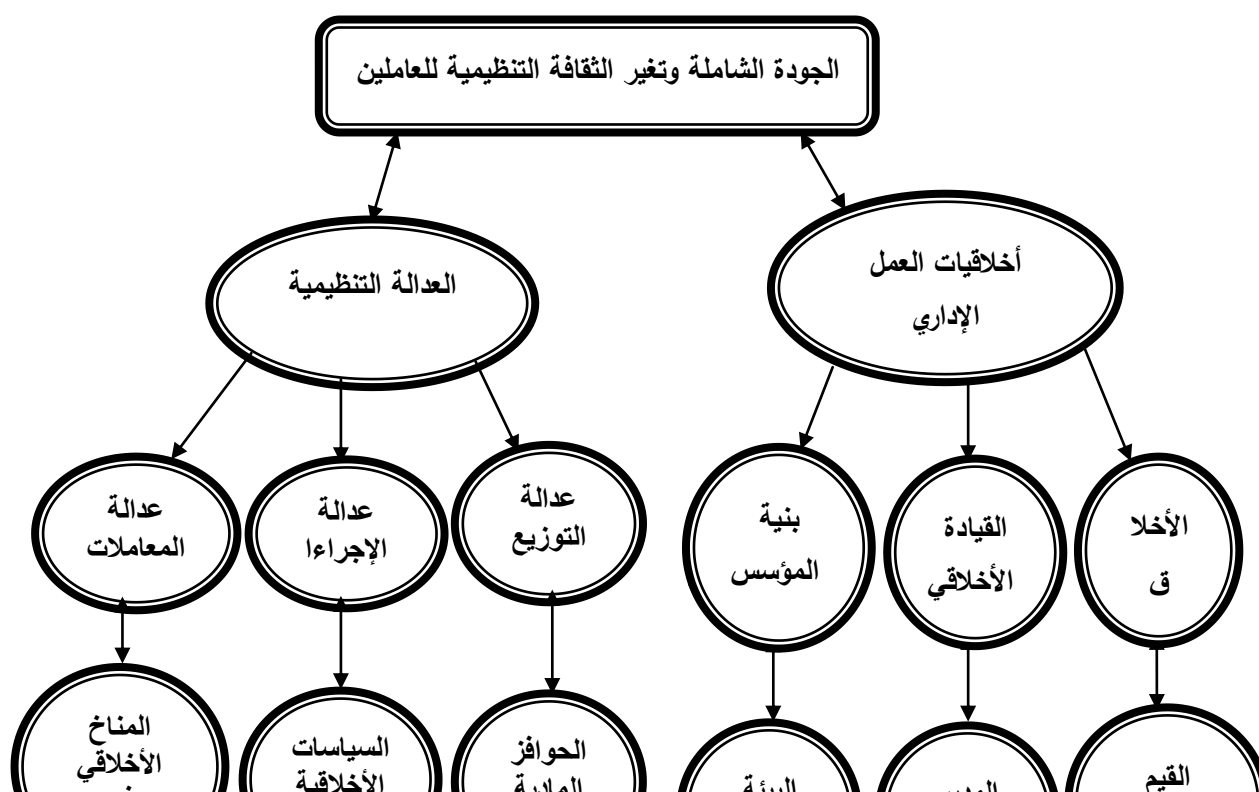
إذن، يمكن القول أن المؤسسة المينائية بسبكيدة تسعى في سياساتها وأنظمتها إلى تطوير ثقافتها التنظيمية وتحسينها بتغيير مجموعة من سلوكيات وعادات قديمة كان يمارسها العامل سابقا سواء عن قصد أو بغير قصد حسب طبيعة إتجاهه إلى المؤسسة وإنتمائه لها، وكذا أخلاقه الشخصية والبيئة التي ينتمي لها، فهي عبارة عن عوامل من شأنها رفع القيم التنظيمية للمؤسسة وتعزيزها أو إنحطاطها. لذلك فقد وضعت مجموعة من الدلائل من أجل وضع حد لبعض الهفوات التي قد تعرقل مسيرتها التنظيمية والتسييرية مستقبلا خصوصا أنها وصلت إلى مرحلة إعتداد المقاييس الدولية للجودة الشاملة المتعارف عليها عالميا وتطبيقها بالطريقة السليمة بالرغم من الصعوبات التي تتلقاها في كثير من الأحيان من طرف بعض العاملين في أمور تتعلق بمهامهم وأعمالهم ورفضهم للإنصياع والتنفيذ لها.

والجدير بالذكر، أن المؤسسة في الآونة الأخيرة عرفت مجموعة من التغييرات والتعديلات والتحولات الكبيرة في البناء التنظيمي والهيكل لما لها من أثر على طبيعة عمل الإدارة من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في فترة قصيرة جدا منذ تغير المدير الأول السابق للمؤسسة، ومنه التأثير على مستويات

أنماط عملية الإتصال وقنواتها، إلا أن الأمر لم يشكل صعوبة في دراسته وذلك لتعاون العاملين وسهولة التعامل معهم سواء كانوا أفرادا أو جماعة، وهذا راجع لكسب ثقتهم سابقا من خلال أدائنا لبعض الدراسات والزيارات الميدانية بالمؤسسة مما سهل من مهمة إجراء المقابلات بالرغم من عيشهم لفترة التغيير مؤخرا صعبة وشعورهم بشكل يومي بالتهديد فيها يتعلق بتغيير مهامهم ومناصبهم، وكذا غياب الإمتيازات المادية المرافقة لها. إلا أن هذا لم يؤثر على أخلاقياتهم الفردية والمهنية والمحافظة عليها لأنها مستمدة من مصدرهم الديني الذي ينص على الأخلاق والتمسك بها وقد لمسناها في الواقع أثناء التعامل معهم خصوصا الإطارات والمسيرين على درجة كبيرة من الرقي في التعامل مع الآخرين.

وعليه، يمكن القول أنه تم التأكد والتحقق من صحة مقولة الفرضية الجزئية الثالثة ومفادها: ترتبط عملية الإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري بمستوى تغير القيم الثقافية وذلك وفق المعطيات الإحصائية المتحصل عليها وهي على التوالي: دور إدارة المؤسسة في تعزيز التماسك الإجتماعي ما بين العاملين (الخدمات الإجتماعية) وذلك بنسبة 58%، دور التنظيم السائد بالمؤسسة في تحقيق العدالة التنظيمية وذلك بنسبة 67%، دور العلاقات الإجتماعية في تحقيق الولاء والإلتزام التنظيمي وذلك بنسبة 92%، إلتزام المؤسسة بتطبيق الجودة الشاملة ومساهمتها في التغير الثقافي وذلك بنسبة 83%، والشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغيرين:

الشكل رقم (53) - العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة:



➤ خلاصة:

وخلاصة القول من خلال ما تم التطرق إليه من خلال تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالمقابلة المقننة، تم التوصل إلى أن العلاقات الارتباطية بين مؤشرات الجودة الشاملة ومؤشرات تغير الثقافة التنظيمية دلت على قوة العلاقة بينها وارتباطها، مما يدل على إسهام الجودة الشاملة على مستوى تغير الثقافة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيدة.

الفصل الثامن - مناقشة نتائج الدراسة:

➤ **تسهيل.**

أولاً - مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الأهداف.

ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الفرضيات.

ثالثاً - مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً - موقع الدراسة الراهنة.

خامساً - القضايا التي تثيرها الدراسة.

➤ **خلاصة.**

➤ تمهيد:

بالإستناد إلى ما تم تناوله في الفصول النظرية السابقة حول موضوع الجودة الشاملة وعلاقتها من تغير الثقافة التنظيمية لدى العاملين من أدبيات نظرية سوسيولوجية، وكذلك عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع المدروس ، بالإضافة إلى محاولة إستعراض الإجراءات المنهجية الملائمة له ، ومن ثم تحليل البيانات والمعطيات الميدانية في ضوء الأدوات المقياس السوسيومتري والمقابلة المقننة بهدف دراسة ديناميكية الجماعة وتفاعلها في المؤسسة المينائية بسكيدة، تم التوصل في الأخير إلى نتائج ميدانية تبرز العلاقة بين متغيرين "الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية، حيث تم مناقشتها في ضوء الأهداف والفرضيات والدراسات السابقة، ثم تبيان موقع الدراسة الراهنة والقضايا التي تثيرها.

أولاً- مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الأهداف:

في ضوء الأهداف التي تم صياغتها في هذه الدراسة، يمكن القول أن أغلبها تحققت ونذكر منها على سبيل المثال بالنسبة للهدفين الأوليين هما:

أولاً- محاولة التعرف على عناصر ومكونات الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

ثانياً- تحديد معالم وتجسيدات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

إتضح من خلالهما أن الجودة الشاملة هي منهج يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات الزبائن والعملاء، بالإعتماد على المهارات والقدرات الإبداعية المشتركة للإدارة والكفاءات العاملين، بهدف

تحسين الجودة وزيادة الدافعية في العمل بصفة مستمرة مع ضمان الكفاءة الاقتصادية من خلال توفير الخدمات المناسبة وفق المواصفات الإيزو العالمية.

وبالتالي مكونات الجودة الشاملة وعناصرها تلعب دور الموجه لسلوك العاملين ومؤثرا في عملية إتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لها كمنهجية جديدة لتغير الثقافة التنظيمية عن طريق تأسيس خلية خاصة للجودة على مستوى المؤسسة المينائية بسكيدة، حيث تتكفل بكل ما ذكر سابقا، بالإضافة إلى إنشاء فرق العمل المقدر بـ (10) كخطوة أولى لتطبيقها، مع توفر عناصر أخرى مدعمة لها كالعمل الجماعي والاندماج في العمل، التعاون والتفاعل الجماعي في إتخاذ القرارات، التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة، رضا الزبائن والعملاء، القيادة الديمقراطية، المرونة في العمل، الثقة التنظيمية، التماسك والانسجام في العمل والتنسيق ما بين الوظائف والأنشطة، المسؤولية الجماعية، قوة عمليات الإتصال وإنسياب المعلومات والبيانات بشكل سليم، الحفاظ على سلامة الصحة والأمنية والبيئية وغيرها.

ضف إلى ذلك، علاقة هذه العناصر ومكونات الجودة الشاملة مع عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبار هذه الأخيرة المكون الأساسي لعملية التغيير في المؤسسة المينائية بسكيدة، من خلال محاولة تغير القيم التنظيمية كإحدى عناصرها ومكوناتها في هذه الدراسة المتمثلة: في القيم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية السائدة فيها، وهذا ما تم التأكد منه عند إجراء الزيارات الميدانية لخلية الجودة المتواجدة بالمؤسسة وإجراء مقابلات مع أعضائها.

وفي مقابل ذلك، تحقق الهدف الثالث المتمحور حول تحديد وإبراز العلاقات بين كل من:

4 - العمل الجماعي وتغير القيم الاجتماعية.

5 - اندماج العاملين وتغير القيم الاقتصادية.

6 - أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية.

وقد تم التأكد من وجود العلاقة بين كل من المتغير المستقل مع المتغير التابع، وهذا ما أكدته الشواهد الإحصائية يتم التطرق إليها في مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات لاحقا.

أما بالنسبة للهدف الرابع المتعلق بمدى توافق منهجية الجودة الشاملة مع رسالة وإستراتيجية المؤسسة المينائية بسكيدة، وكذا الهدف الخامس إبراز مدى قدرة إجراءات الجودة الشاملة على ضبط وتوجيه وإتخاذ القرارات، والالتزام بها من طرف العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة. فقد تحقق كل منهما وما يستدل على تحققهما من خلال الإطلاع على دليل خاص بالمؤسسة المينائية لسكيدة الأمن

والسلامة الذي تم الحصول عليه من طرف خلية الجودة والذي يبرز العلاقة الوثيقة بين منهجية الجودة الشاملة ورسالة وإستراتيجية المؤسسة، حيث بين أن المؤسسة تطمح أن تكون متعاملاً يشهد له بحسن الأداء والكفاءة المهنية والمواطنة عند تنفيذ المهام الموكلة إليها وهي تسيير وإستغلال الأملاك المينائية، وإستقبال وسحب السفن، الشحن والتفريغ والتخزين، والحفاظ على البضائع، هذا الطموح يفسر قدرتها على الإستجابة لمتطلبات زبائنها وعملائها وزيادة إرضائهم مع إحترام المقتضيات القانونية والتنظيمية المطبقة على أنشطة المؤسسة، وتلك المتعلقة بالصحة والسلامة في العمل وحماية البيئة. لهذا ركزت سياسة الجودة على (05) مبادئ أساسية: تنمية الموارد البشرية، إرضاء الزبائن والأطراف المعنية الأخرى، أداء الأعمال والمهام المطلوبة، الإتصال الداخلي والخارجي، الإحترافية في تقديم الخدمات والمواطنة المؤسسية. مع إلزامية المؤسسة وضع تحت تصرف كل الموارد اللازمة للتحسين المستمر بصورة مستمرة نجاعة منهج تسيير الجودة والصحة والسلامة والبيئة، ومراجعة وتكييف سياساتها وأهدافها مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية.³¹⁵

والجدير بالملاحظة أن التجسّدات الواقعية لكلا المتغيرين في المؤسسة المينائية بسكيكدة هو إبراز لثقافة الجماعات الرسمية والغير الرسمية (أفراد العينة من نفس البيئة وتم إختيارهم بناء على التوافق وكذا التوصل إلى وجود ثقافة تشاركية وجماعية).

³¹⁵ - المؤسسة المينائية بسكيكدة، دليل الأمن والسلامة، السياسة العامة للمؤسسة، ص 03.

ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الفرضيات:

لقد أشارت المعطيات الميدانية المتحصل عليها من خلال إستمارة المقياس السوسيوومثري والمقابلة المقننة إلى أن الفرضية العامة تحققت، ومفادها تؤثر إجراءات الجودة الشاملة على مستويات تغير الثقافة التنظيمية لدى العاملين وهذا نتيجة تحقق صدق الفرضيات الجزئية الثلاث وفق ما يلي:

• الفرضية الجزئية الأولى تؤكد على أن مستوى العمل الجماعي يؤثر على درجة تغير القيم الاجتماعية، وبالتالي التأثير على مستوى تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيدة . وهذا ما دلت عليه النتائج الميدانية في ضوء المقياس السوسيوومثري، وقد أفصحت أنه ضمن كل مجموعة مئة (100) علاقة، حيث أن أغلب المجموعات حققت درجة عالية من التجانس المقدر بين 0,5 و 0,8 بالنسبة للمجموعات 01، 03، 07، 10 فيما يخص عدد الإختيارات المباشرة للفاعلين ، بينما تراوحت بين 0,25 و 0,4 بالنسبة لعدد الإختيارات في الإتجاهين بالنسبة للمجموعات 01، 03، 07، 10 بدرجة منخفضة، بينما كانت مركزية الإختيارات تراوحت بين 63 % للمجموعة 01، و 71 % بالنسبة للمجموعة 03، و 60% بالنسبة للمجموعة 07، و 67% بالنسبة للمجموعة 10.

وعليه، فإن العمل الجماعي يتمثل في التعاون والتفاعل والإنسجام والتنسيق والتضامن والتماسك والمشاركة وغيرها من المتغيرات الفاعلة التي تساهم في تغير قيم العمل وقيم الجماعة بالمؤسسة التي من خلالها تظهر في شكل قيم أسرية متينة وقوية الدالة على الثقة التنظيمية المتبادلة ما بين أعضاء الفريق وهذا ما دلت عليه إختياراتهم السابقة لبعضهم البعض، مما ساهم في وجود الجو الأسري وهذا ما لمسناه

من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة، مما انعكس ذلك على أدائهم ودافعيتهم في العمل وسعيهم لتحقيق النجاح والعمل على إرضاء الزبائن والعملاء المؤسسة تحديداً.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجودة الشاملة لها دور كبير في المؤسسة المبنية بسكيدة من خلال تحفيز المورد البشري وتشجيعه على الإبداع والإبتكار والمشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، حيث أن من بين أهم مبادئها هو إنشاء فرق عمل تكون حسب وجهة نظرها مفيدة لها بدرجة كبيرة لتكون بمثابة منهج رئيسي يعتمد عليه القائد أو المسؤول للوصول إلى الجودة في الخدمات المقدمة للزبائن والعملاء، كما تعد طريقة أساسية ومهمة لزيادة الدافعية في العمل وإرتفاع المردودية وهذا من خلال توفير جو عمل جماعي تشاركي وتضامني للوصول إلى الأداء الجيد ، والحصول على التغيير المنشود الذي تسعى إليه مبادئ ثقافة الجودة، وهذا ما أكدته إرتفاع درجة تجانس في مجموعات العمل.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد دلت كذلك النتائج الإحصائية المستقاة من أداة المقابلة المقننة أنها مرتفعة، وكانت ما بين 75% إلى غاية 92% فيما يتعلق بآليات العمل الجماعي ودورها في تحقيق القيم الإجتماعية من خلال التفاعل الجماعي وذلك بنسبة 92%، والتماسك والإنسجام بين أعضاء الفريق من خلال توفر القائد النموذجي وذلك بنسبة 92%، وإتباع المؤسسة لأسلوب العمل الجماعي في تسيير أمورها وذلك بنسبة 92%، وتشجيع عاملها على العمل الجماعي وذلك بنسبة 83%، وتعزيز مبدأ الثقة بين أعضاء الفريق لتدعيم قيم الجماعة وذلك بنسبة 83%، وتعزيزها كذلك للقيم الإجتماعية المتمثلة في قيم الأسرة وقيم الجماعة وقيم العمل وذلك بنسبة 75%، ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

• أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية، فقد أكدت نتائج تطبيق المقياس السوسيومترى على أن هناك علاقة دالة بين درجة إدماج العاملين ومستوى تغير القيم الإقتصادية ، وذلك من خلال تحملهم للمسؤولية الجماعية وتطبيق أسلوب العمل وفق منطق الإدارة بالأهداف والمحافظة على الضمير المهني والرقابة الذاتية من أجل إكتشاف الخطأ قبل وقوعه والمحافظة على الإستمرارية والديمومة في أداء أعمالهم ومهامهم، والمشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة من شأنه أن يساهم بشكل كبير في تغير القيم الإقتصادية من التميز في الأداء والإبداع التنظيمي والفعالية في القيام بأدوارهم المهنية وإرتفاع معدلات الإنجاز والولاء التنظيمي والشعور بالإستقرار الوظيفي، ومنه تحقيق ميزة تنافسية

والوصول إلى مستوى رضا زبائنهم وعملائها وذلك في إطار إتباع المؤسسة لسياسة التحفيز بنوعيتها المادي والمعنوي، فعامل مستاء سيكون زبون أو عميل مستاء، وكذا العنصر البشري المحفز جيداً يحقق الجودة وبالتالي الوصول إلى مستوى رضا الزبائن والعلماء.

وهذا ما دلت عليه النتائج الميدانية أنه ضمن كل مجموعة مئة (100) علاقة، حيث أن كل مجموعة حققت درجة عالية من التجانس المقدرة بين 0,6 و 0,8 بالنسبة للمجموعات 02، 04، 08، 10 فيما يخص عدد الاختيارات المباشرة للفاعلين ، بينما تراوحت بين 0,3 و 0,4 بالنسبة لعدد الاختيارات في الإتجاهين بالنسبة للمجموعات 02، 04، 08، 10 بدرجة منخفضة، بينما كانت مركزية الاختيارات تراوحت بين 71 % للمجموعة 02، و 63 % بالنسبة للمجموعة 04، و 71 % بالنسبة للمجموعة 08، و 67 % بالنسبة للمجموعة 10.

• بينما دلت النتائج الإحصائية المستقاة من أداة المقابلة المقننة على أنها مرتفعة والتي كانت بين 50% إلى غاية 100% وهي كما يلي:

مشاركة العاملون في إتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك بنسبة 58%، وتنسيق وإنسجام أعضاء الفريق أثناء أداء الخدمات بالمؤسسة وذلك بنسبة 67%، ومعنى المسؤولية الإجتماعية لدى العاملين وذلك بنسبة 50%، وقوة المسؤولية الإجتماعية في خلق الميزة التنافسية وذلك بنسبة 83%، ومساهمة إدماج العاملين في تدعيم القيم الإقتصادية بالمؤسسة بدرجة كبيرة وذلك بنسبة 100%، ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

✓ أما فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة مفادها: ترتبط عملية الإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري بمستوى تغير القيم الثقافية، وقد بينت نتائج تطبيق المقياس السوسيومتري على أن أخلاقيات العمل الإداري وما تتضمنه من الشفافية والمصادقية وإتقان العمل والانتقال من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الديمقراطي يساهم في تغير القيم الثقافية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة ، وذلك من خلال تحقيق العدالة التنظيمية والتماسك وخلق مناخ تنظيمي صحي خالي من الأمراض المهنية وإنخفاض دوران العمل (الغياب المتكرر والتأخير) والحفاظ على السلامة المهنية ومنه تحقيق جودة عالية للخدمة وكسب رضا العملاء الداخليين (العاملين) وكذا رضا العملاء الخارجيين. وهذا ما أكدته النتائج الميدانية، فقد أفرزت أنه ضمن كل مجموعة مئة (100) علاقة، حيث أن كل مجموعة حققت درجة عالية من التجانس المقدرة بين 0,5 و 0,8 بالنسبة للمجموعات 05، 06، 09، 10 فيما يخص عدد الاختيارات المباشرة للفاعلين، بينما تراوحت من منخفضة بين 0,25 و 0,4 فيما يتعلق بعدد الاختيارات

في الإتجاهين بالنسبة للمجموعات 05، 06، 09، 10، بينما كانت مركزية الاختيارات تراوحت بين 63% بالنسبة للمجموعة 05، و 60 % بالنسبة للمجموعة 06، و 100% بالنسبة للمجموعة 09 و 67 % بالنسبة للمجموعة 10.

• بينما أكدت نتائج تطبيق أداة المقابلة المقننة صدق ما توصل إليه المقياس السوسيومتري وفق ما يلي:

✓ إن لدور إدارة المؤسسة في تعزيز التماسك الإجتماعي ما بين العاملين (الخدمات الإجتماعية) وذلك بنسبة 58%، دور التنظيم السائد بالمؤسسة في تحقيق العدالة التنظيمية وذلك بنسبة 67%، دور العلاقات الإجتماعية في تحقيق الولاء والإلتزام التنظيمي وذلك بنسبة 92%، إلتزام المؤسسة بتطبيق الجودة الشاملة ومساهمتها في التغير الثقافي وذلك بنسبة 83%.

وفيما يلي عرض لأهم النتائج الإحصائية للمعطيات الميدانية المتوصل إليها في هذه الدراسة في ضوء المقياس السوسيومتري والمقابلة المقننة:

1- نتائج تطبيق المقياس السوسيومتري:

أسفرت الدراسة الراهنة على عدد من النتائج المتعلقة بالمجموعات العشرة، ويمكن تلخيصها في

جدول التالي:

جدول رقم (90) - نتائج تطبيق المقياس السوسيومتري:

رقم المجموعة	مكانة الإختيار السوسيومتري	تجانس الجماعة	مركزية الإختيارات المتبادلة	العلاقات بين أعضاء فريق عمل ضمن المجموعة	الإستنتاج
01	0,25	10/ : 0,8 20/ : 0,4	63%	100 %	أ- إرتفاع درجة العمل الجماعي. ب- توفر درجة عالية من الوقت المتاح للمشاركة في مناقشات الجماعة وتقديم الإقتراحات الملائمة. ج- تعزيز أداء الفريق من طرف أعضائه. د- وجود إنسياب مرن للمعلومات بين أعضاء الفريق.

هـ - يتمتع الأعضاء بالاستقلالية في أعمالهم وقراراتهم.				
أ- درجة عالية من اندماج العاملين بالمؤسسة. ب- درجة عالية من التفاعل والتعاون الجماعي لتسيير أمور المؤسسة. ج- تعزيز مبدأ الإحترام المتبادل بين أعضاء الفريق. د- تمتع أعضاء الفريق بالمسؤولية الجماعية في أداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم. هـ - وضوح الرسالة الإتصالية بين أعضاء الفريق.	71 %	0,7 :10/ 0,35 :20/	02	
أ- الإلتزام التام لأعضاء الفريق بالقيم الإجتماعية. ب- الإحساس بالمسؤولية الجماعية والإلتزام بالقوانين وقرارات المؤسسة. ج- الشعور بالإنتماء إلى الجماعة وتبادل المناسبات الإجتماعية بين أعضاء الفريق. د- تشجيع العلاقات الإنسانية وخلق علاقات تبادلية بين العاملين. هـ - تعزيز مبدأ المساندة الإجتماعية من خلال توفير الخدمات الإجتماعية الضرورية للعامل من قرض وسلفية والعلاج وغيرها من الإحتياجات الذاتية.	71 %	0,7 :10/ 0,35 :20/	03	

و- تعزيز مبدأ التقدير للمجهودات المبذولة من طرف الآخرين وتقوية مبدأ الإخلاص والجدية في العمل. ز- التمتع بالثقة التنظيمية بين أعضاء الفريق والمؤسسة وخلق طقوس جماعية تدعما لقيم المجتمع المحلي وتوفير جو أسري متماسك. م- السعي الجماعي إلى الالتزام التنظيمي وخلق الألفة بين أعضاء الفريق.					
أ- جودة ونوعية في تقديم الخدمات إتجاه الزبائن والعملاء. ب- كسب رضا الزبائن والعملاء وإسعادهم. ج- التمتع بالتميز في الأداء والإبداع التنظيمي والفعالية. د- المشاركة في إتخاذ القرارات تتعلق بالمؤسسة. هـ- إعتداد سياسة الجودة الشاملة كمنهج لتحقيق الكفاءة الإقتصادية. و- الإهتمام بالكفاءة التنظيمية والمتخصصة لأداء الأعمال. ز- التقليل من مركزية السلطة المفرطة لأعضاء الفريق.		63 %	0.8 :10/ 0.4 :20/		04

أ- تعليم أعضاء الفريق القيم التنظيمية الأساسية التي تسعى إليها المؤسسة وإرساء الثقافة التي تشجع على ذلك. ب- المشاركة في وضع أهداف المؤسسة وإتخاذ القرار. ج- إحترام توقيت العمل وتنظيم المهام الموكلة للعاملين. د- التمتع بالإنضباط والجدية والإخلاص في العمل والموضوعية والشفافية والصدق في التعامل مع الآخرين. هـ- تنظيم طقوس جماعية لخلق علاقات إنسانية لتقوية الشعور بالتعاون والتفاهم بين العاملين. و- دعم الأخلاق الإدارية من النزاهة والثقة والمصادقية المتينة للقضاء على الفساد الإداري والأخلاقي. ز- إنخفاض نسب دوران العمل (الغياب المتكرر والتأخير) نتيجة تحمل المسؤولية الأخلاقية لدى العامل.		63 %	10/ : 0,8 20/ : 0,4		05
أ- تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة وتكافؤ الفرص بين العاملين. ب- تعزيز مبدأ عدالة توزيع الحوافز المادية بين العاملين. ج- سيادة مناخ تنظيمي قيم في المؤسسة.		60%	10/ : 0,5 20/ : 0,25		06

د- إحترام الإجراءات القانونية للمؤسسة والإلتزام بها من قبل أعضاء الفريق.				
أ- درجة عالية من التعاون والتفاهم بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق التضامن الإجتماعي. ب- حرص أعضاء الفريق على العلاقات الإجتماعية من خلال توفر الإنسجام والألفة بينهم. ج- دعم التماسك بين الأعضاء بهدف تحقيق الزيادة في المردودية والجدية في العمل. د- السعي الجماعي لتحقيق الأهداف الإجتماعية من طرف أعضاء الفريق. هـ- تعزيز مبدأ التضامن الإجتماعي وتقليل من الإشاعات والصراعات التنظيمية لأعضاء الفريق. و- تعزيز أداء أعضاء الفريق من خلال زيادة الدافعية في العمل.		60 %	10/ : 0,5 20/ : 0,25	07
أ- الأداء المرتفع للعمال نتيجة العمل الجماعي. ب- الرضا والإرتياح الوظيفي عن بيئة العمل في المؤسسة. ج- المحافظة على الضمير المهني والرقابة الذاتية من أجل إكتشاف الخطأ قبل وقوعه من طرف أعضاء الفريق. د- المحافظة على الإستمرارية		71 %	10/ : 0,7 20/ : 0,35	08

المهنية لتحقيق جودة عالية من الخدمات				
أ- درجة مرتفعة من العمل الجماعي والإستعداد الدائم لمواجهة الصعوبات والعراقيل التنظيمية التي تواجه المؤسسة. ب- التمتع بروح المبادرة والإبداع والشعور بروح الفريق من أجل أداء منظم ودقيق. ج- الإنضباط والجدية في العمل. د- تطبيق مبدأ الدافعية في العمل. هـ- تحفيز الموارد البشرية على الابتكار والمشاركة في إتخاذ القرارات. و- العمل في إطار أخلاقيات العمل الإداري (الموضوعية والشفافية والصدق في التعامل). ز- إعتداد حوافز عادلة لمكافئة العاملين على المجهودات المبذولة. م- الشعور بالاندماج في العمل والثقة ما بين أعضاء فريق العمل.				
	67 %	10/ : 0,6 20/ : 0,3		10

2- نتائج تطبيق المقابلة المقننة:

أسفرت المقابلة المقننة عن نتائج عامة وجزئية لخصناها في جدول نبرز فيها منطق الفرضية

ودلالاتها الإحصائية، الإستنتاجات:

جدول رقم (91)- نتائج تطبيق المقابلة المقننة:

ثالثا - مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة:

بسبب وجود إختلاف من حيث المنطلقات المنهجية بين الدراسات السابقة مع هذه الدراسة هو صعوبة تحقيق التقارب المنهجي والميداني، نظرا لطبيعة الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري الدراسة من حيث الإجراءات المنهجية خاصة أدوات جمع البيانات، العينة وطريقة إختيارها، لهذا يتم التركيز في مناقشة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على إبراز بعض المنطلقات النظرية من ناحية التناول النظري الذي كان في سياق المتغير المستقل "الجودة الشاملة" والمتغير التابع "الثقافة التنظيمية" الذي ساهم في معالجة الموضوع المدروس من ناحية التشابه والتقارب في العناصر التي تم طرحها مثل دراسة ثقافة المؤسسة للباحث "بن عيسى محمد المهدي"، فقد إستفدنا منها من ناحية المفاهيم والأطر النظرية

الرقم	الفرضية الجزئية	الدلائل الإحصائية	الإستنتاج
01	يؤثر مستوى العمل الجماعي على درجة تغير القيم الإجتماعية	92 %	التفاعل الجماعي ودوره في تعزيز قيم العمل
		83 %	تعزيز مبدأ الثقة بين أعضاء الفريق لتدعيم قيم الجماعة بالمؤسسة
		92 %	التماسك والإنسجام بين أعضاء الفريق من خلال توفر القائد النموذجي
		92 %	إتباع المؤسسة لطريقة وأسلوب العمل الجماعي في تسيير أمورها
		75 %	تعزيز المؤسسة للقيم الإجتماعية لدى العاملين
02	هناك علاقة دالة بين درجة اندماج العاملين ومستوى تغير القيم الإقتصادية	58 %	مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات بالمؤسسة
		67 %	تنسيق وإنسجام أعضاء الفريق أثناء أداء الخدمات بالمؤسسة
		50 %	معنى المسؤولية الإجتماعية لدى العاملين
		83 %	قوة المسؤولية الإجتماعية في خلق الميزة التنافسية
		100 %	مساهمة إندماج العاملين في تدعيم القيم الإقتصادية بالمؤسسة بدرجة كبيرة
03	ترتبط عملية الإلتزام بلأخلاقيات العمل الإداري بمستوى تغير القيم الثقافية	58 %	دور إدارة المؤسسة في تعزيز التماسك الإجتماعي ما بين العاملين (الخدمات الإجتماعية)
		67 %	دور التنظيم السائد بالمؤسسة في تحقيق العدالة التنظيمي
		92 %	دور العلاقات الإجتماعية في تحقيق الولاء والإلتزام التنظيمي
		83 %	إلتزام المؤسسة بتطبيق الجودة الشاملة ومساهمتها في التغير الثقافي

والجدير بالملاحظة، وبناء على ما توفر بين أيدينا من دراسات وما لفت إنتباهنا في إطار مناقشة نتائج الدراسات فهي تختلف عن نتائج الدراسة الراهنة، وسبب ذلك هو كما سبق الذكر أن هذه الدراسة استخدمت المسح الشامل لفرق العمل بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، بينما باقي الدراسات إعتمدت على أسلوب المسح بالعينة على مستوى الأفراد والمؤسسات مثل دراسة الباحث "ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي". مما أدى إلى صعوبة مقارنتها لإختلافها تماما عن هذه الدراسة.

ومن مجمل هذه الدراسات السابقة لا توجد ولا دراسة إعتمدت على المسح الشامل لفرق العمل كعينة لها، لأن باقي الدراسات السابقة إعتمدت على أسلوب المسح بالعينة على أفراد أو مؤسسات، إضافة إلى إعتماد هذه الدراسة على المقياس السوسيومتري الذي جعلها بعيدة كل البعد عن نتائج الدراسات السابقة التي لم تعتمد عليه (تجدر الإشارة إلى أنه تم إختيار الدراسات السابقة بناءا على متغيرات الدراسة الراهنة).

كما أن هناك إختلافا آخر يتمثل في إستخدام أداة المقابلة المقننة من خلال عدم توضيح كيفية توظيفها وتطبيقها في الدراسات السابقة مثل دراسة "كمال بوقرة"، في حين إرتكزت هذه الدراسة على ما أفضت به الأداة في التحليلات المتعلقة بالمقابلة المقننة كميا وكيفيا. أما نتائج الدراسات السابقة مجملها إعتمدت على الإستبيان، وحتى أنها وظفت المقابلة ولم تستخدم من أجل جمع البيانات وتحليلها كميا وكيفيا، وهذا ما لاحظناه في دراسة مثل "عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال".

وفي هذا الصدد، فقد إختلفت نتائج الدراسات السابقة تماما عن نتائج هذه الدراسة.

رابعا - موقع الدراسة الراهنة:

لقد عولج موضوع هذه الدراسة المتمثل في "أثر الجودة الشاملة على تغيير الثقافة التنظيمية" من عدة نواحي نظرية ومنهجية وميدانية سوسيولوجية، مما أدت إلى تنوعها وإختلافها من ناحية المعالم والخصائص النظرية، وهذا راجع للتعدد في الرؤى التصورية وتباين إهتمامات مداخل تفكير العلماء والباحثين، حيث تناول العديد من هم الموضوع من عدة منظورات سوسيو - أنثربولوجية، وإجتماعية وإقتصادية وإدارية تنظيمية، وهذا نظرا لأهميتها في حياة المؤسسات.

وبالتالي، أدى ذلك إلى التعدد في طرح المقاربات والقضايا النظرية والمنهجية مما ساهمت في وضع نماذج إمبريقية منها القديمة والحديثة، حيث عرفت توضيحا وتفسيرا لأهم أقطابها ومضامينها وأدواتها

المنهجية المستخدمة وقواعدها وميكانيزماتها ومجالاتها الحيوية. ومنه محاولة إثراء وإفادة البحوث الاجتماعية وعلاقتها بمنهجية البحوث الميدانية. إلا أن الموضوع المدروس يصعب التحكم فيه لتداخل أبعاده وتشابكها وتعقد مفاهيمه على أرض الواقع، فهو مرتبط بالإنسان كعامل ديناميكي ومحرك أساسي إهتمت به المؤسسات منذ ظهور التصورات الكلاسيكية.

لذلك، من خلال هذه الدراسة التي حاولت تقديم بعض التفسيرات العلمية والعملية في ضوء نظريات التنظيم، ومحاولة توضيح العلاقة بين المتغيرين التنظيميين من خلالها (الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية) باعتبارهما محركان أساسيان في أي مؤسسة (خدمانية أو صناعية). لذلك نسعى من خلال المعطيات الميدانية المتحصل عليها في هذه الدراسة التي أجريت بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، والتي توصلت إلى تحقق الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والفرضيات الجزئية الثلاثة المصاغة.

إذن، هناك العديد من النظريات في علم الاجتماع التنظيم عالجت مختلف جوانب المؤسسات، باختلاف أنواعها وأنشطتها، سواء أكانت خدمانية أو صناعية، ولكل منها رؤيتها وموقفها ومنهجها وتفسيرها لهذه الجوانب والمجالات، هذا من جهة. أما من وجهة نظر أخرى، فإن هذه النظريات تدل على حيوية وفاعلية البحث العلمي الاجتماعي، فهو بحث متواصل ومستمر يتكيف مع التغيرات ويبدع حولها تنظيرات ومفاهيم ومناهج.

كما أن هذه النظريات لا حد لها ولا حصر، لكن الدراسة الراهنة سيقصر معالجتها في ضوء مجموعة من النظريات في التنظيم والبداية تكون مع:

أولاً- نظرية العلاقات الإنسانية:

من بين الرواد الذين تم التركيز عليهم في هذه الدراسة هم: "إلتون مايو، رنيسيس ليكرت، شستر إرفين برنارد"، حيث إنصب إهتمام نظرية العلاقات الإنسانية على النظر إلى عمل المؤسسة من زواياها الإنسانية، وقد تم استخدام العلوم السلوكية: علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا في فهم وتفسير السلوك الإنساني داخل المؤسسات. وإنصب إهتمامها الأساسي على العامل في المؤسسات باعتباره قيمة عليا في المجتمع وينظر إليه نظرة إنسانية، وقد أعطت هذه النظرية اعتبارا لمفاهيم جديدة في عالم المؤسسات الإدارية، شملت هذه المفاهيم التعاون، القيادة، الجماعات غير الرسمية، الاتصالات الإدارية والحوافز غير المادية.

والجدير بالذكر، أن السبب في ظهور هذه النظرية هو إشتداد مشاكل العمال وسوء العلاقات غير الودية التي سادت بينهم من جهة وأصحاب العمل من جهة أخرى، وتمثل ذلك في كثرة الإضرابات والإضطرابات وحالات التوقف عن العمل، وكانت النتيجة هي ضعف الإنتاج وإنخفاض الروح المعنوية، وقد أوضحت الدراسات والتجارب الميدانية التي أجرتها النظرية المعاناة الكبيرة نتيجة تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة العلمية التي توصل إليها "تايلور وفايول".

ولقد وضعت العديد من التصورات والإقتراضات التي من شأنها تحقيق كفاءة وفاعلية العاملين وأهمها:

✓ أن العمل لا يستقيم ولا يؤدي إلى نتيجة ملحوظة إلا إذا تلازمت الحوافز المادية والمعنوية معا.

✓ تلعب الجماعات غير الرسمية دورا كبيرا في كمية الإنتاج وإضافة إلى القوة الفسيولوجية المادية للعامل.

✓ يصاحب إنشاء الجماعات الرسمية قيام جماعات غير رسمية أخرى تتعدد بتعدد مصالح وإتجاهات العاملين ويكون لهذه الجماعات غير الرسمية تأثيرا على أداء العاملين الذين ينتمون إليها.

✓ تهيئة العامل وخلق ظروف العمل الملائمة بين العاملين وقياداتهم وتوفير ظروف الراحة والترويح والمشاركة في إدارة المؤسسة.³¹⁶

وتجدر الإشارة إلى أن أعمال "إلتون مايو" تقرر أن إنتاجية العامل لا تتحدد بقدراته البدنية ولكن بقدرته الاجتماعية، بمعنى مدى إندماجه في فريق عمل، وذلك أن العامل لا يستجيب كفرد وإنما كعضو في مجموعة هذا من جهة، وأنه يوجد بالإضافة إلى التنظيم الرسمي تنظيم غير رسمي يخضع لمنطق العواطف والانتماء من جهة أخرى.³¹⁷ بينما بالنسبة لـ "نيسيس ليكرت" فهو يرى ضرورة أن تتكون المؤسسة من مجموعات وفرق عمل، وعلى الإدارة يقع عائق ربط هذه الفرق مع بعضها البعض من أدنى التنظيم إلى أعلاه وهو ما أطلق عليه بالعضوية المزدوجة التي تتمثل في أن يقوم رئيس مجموعة العمل في المستوى الإداري الأدنى بالمؤسسة برئاسة مجموعته، وأن يكون عضوا في مجموعة العمل التي تعلو مستواه التنظيمي مباشرة، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، فإن أسلوب العمل وإتخاذ القرارات على جميع

³¹⁶ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط01، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص52-54

³¹⁷ - عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 80.

المستويات داخل المؤسسة يجب أن يسير وفقا لمنطق العمل الجماعي، أي وفقا لمنطق المشاركة في الإدارة، فبالنسبة "ليكرت" يقترح أن تتخلى التنظيمات عن العلاقات بين الأفراد وإعتماد تنظيم يقوم على الجماعات.

ويمثل العمل الجماعي حسب " ليكرت " أساس تكوين العلاقات الإنسانية، وعلى الإدارة العمل على تنميته من خلال القيادة المرنة لخلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق ونظم الاتصالات الفعالة التي تربط كامل أجزاء التنظيم بما يوحد أفكاره ونظام المشاركة في الإدارة الذي يساعد على خلق الشعور بالانتماء، وبالتالي الولاء والالتزام والإحساس بالمسؤولية، وكذا الحوافز الجماعية. وقد اقترح "ليكرت" أربعة أنماط قيادية هي:

✓ **النمط الأوتوقراطي**، وهو نمط إستغلالي يتم فيه توجيه العمال على أساس التهديد والعقاب.

✓ **النمط الإستشاري**، حيث يتم إستشارة العمال على أفراد لكنهم لا يشاركون في إتخاذ القرار.

✓ **النمط الإستشاري الجماعي**، حيث يتم إستشارة العمال كمجموعة لكنهم لا يشاركون في إتخاذ القرار.

✓ **نمط المشاركة الجماعية**، الذي يقوم على أساس التعاون بين جميع أفراد التنظيم حيث تتخذ القرارات ويراقب تنفيذها جماعيا كما تحدد الجماعة الأهداف العامة والفردية الطموحة.³¹⁸

على هذا الأساس يمكن القول أن للعلاقات الإنسانية أهمية، خصوصا ما بين أعضاء فرق العمل وإعتمادها كعامل أساسي في تحقيق الفعالية التنظيمية في هذه الدراسة، وهذا من خلال أداء العاملين لمهامهم وأعمالهم في فرق عمل متماسكة ومتعاونة ومندمجة، ومنه تحقيق قيم العمل وقيم الجماعة التي تدعو إليها المؤسسة المينائية بسكيدة إلى تحقيقها. حيث دلت النتائج الإحصائية المتحصل عليها على إرتفاع درجة التجانس بين الجماعات في فرق العمل نتيجة العمل الجماعي وإندماج العاملين وتبني القيم التشاركية وتحمل المسؤولية الجماعية والتعاون والتفاعل الجماعي والإنسجام والتنسيق والتضامن والتماسك والعمل وفق منطق الإدارة بالأهداف وتدعيم مبدأ الثقة بين الأعضاء، وهذا نتيجة توفر جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية القوية التي يستمدّها العامل من بيئته الأسرية المتمثلة في القيم الإجتماعية، وكذا ضرورة إنشاء فرق عمل قوية تتوفر على قائد نموذجي على درجة عالية من الأخلاق ليكون النموذج الذي يقتدى به من طرف الآخرين في أداء مهامهم مما تؤدي إلى زيادة مستويات الإلتزام التنظيمي

والولاء وشعور العاملين بالإستقرار والأمن الوظيفي، وأغلب هذه النسب المتحصل عليها عن طريق أداة المقابلة المقننة تقدر بـ 92%.

أما فيما يتعلق بـ "شستر إرفين برنارد" يشيد بأهمية الحوافز كوسيلة مهمة لتحريك دوافع العمل لدى الأفراد، لأن العامل يهتم كثيرا بنوعية المزايا التي يحققها مقابل تعاونه مع التنظيم في إنجاز أهداف معينة، والتي يريد أن تكون تساوي أو تفوق ما يبذله من جهد على الأقل.³¹⁹

وهذا ما أثبتته الشواهد الإحصائية المتحصل عليها عن طريق أداة المقابلة المقننة في هذه الدراسة من خلال متغير القيم الثقافية المقدرة بـ 67%، حيث يطمح العامل دائما إلى الحصول على الإمتيازات المادية من أجر مرتفع وأرباح سنوية تقدمها له المؤسسة المينائية بسكيدة، وكذا الإمتيازات المعنوية خاصة منها الترقية مقابل بدله للجهد الفكري أو العضلي وتقديم الإقتراحات التي تستفيد منها، ويكون ذلك في إطار التزامه بأخلاقيات العمل وفق ما تنصه القوانين وتشريعات العمل لضمان سلامة العامل والحفاظ على أداء الخدمات بشكل سليم بعيدا عن نشوب خلافات ونزاعات وصراعات تنظيمية تؤثر على سيرورة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

في هذا السياق، جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتبين أهمية فهم المؤسسات في ضوء تفسير سلوك العامل والجماعة من حيث بنية تلك الجماعات والروح المعنوية بين العمال وبينهم وبين الإدارة، ثم توسعت لتشمل طبيعة القيم ونوعية الإتجاهات وأشكال المعايير وأنماط الدافعية. حيث تبين أن العلاقات الإنسانية السليمة أهم من المصالح المادية، وأن الحفاظ على القيم الإنسانية ووحدة جماعات وفرق العمل وتماسكها ورفع روحها المعنوية وغيرها من العوامل النفسية الإجتماعية تسهم إسهاما إيجابيا في رفع مستويات الأداء والخدمات في التنظيمات الإجتماعية والإقتصادية، وذلك لتوافر جو مشحون بالمحبة والتعاون والتعاقد والمشاركة الإجتماعية والنفسية بين العمال، وهذا ما يدفع بهم إلى التنازل عن قسط من مكافآتهم المالية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية تحقق أكبر درجة ممكنة من الرضا والإشباع النفسي والإجتماعي.³²⁰

ثانيا - نظرية النسق:

من أهم روادها "تالكوت بارسونز"، حيث تركز هذه النظرية على أن المؤسسة بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف.

³¹⁹ - المرجع نفسه، ص 109.

³²⁰ - المرجع نفسه، ص 75 - 76.

وقد تعامل "بارسونز" مع التنظيم بوصفه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية التي يحصل منها على مدخلاته ويصرف فيها منتجاته. ولكي يقوم النسق الاجتماعي (التنظيم) بوظيفته على أكمل وجه فهو بحاجة إلى توفر جملة من المتطلبات حددها في أربعة أساسية، إثنان منها يهتمان بالعناصر الخارجية للنسق وهما: المواءمة (التكيف) وتحقيق الهدف، وإثنان آخران يرتكزان على إستقرار وتوازن النسق وهما: التكامل والكمون.

ولقد أفاد "بارسونز" كثيرا الفكر الإداري من خلال تحليله للنسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية ثقافية منطلقا من القيم والطابع النظامي، حيث نادى بضرورة التنسيق بين القيم التنظيمية وقيم المجتمع لأن هذه الأخيرة هي التي تعطي صفة الرشد للأولى. تتحدد صفات النسق التنظيمي وخصائصه في: ✓ ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية.

✓ أهمية الجماعة والدور التنظيمي وإعتبار نسق القيم أساسي وهام في التنظيم، نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم. وفي هذا الصدد، يحدد مجموع القيم التي تواجه شاغلي الأدوار في التنظيمات والتي على الإدارة أن تنتبه إليها أثناء تعاملها مع الأفراد وهي "قيم النسب في مقابل قيم الإنجاز" و"قيم الانتشار في مقابل قيم التخصص" و"قيم الإصطفائية في مقابل قيم العالمية" و"قيم العاطفة في مقابل قيم الحياد"، وأخيرا "قيم الإهتمام بالجماعة في مقابل قيم الحياد العاطفي".³²¹

وفي هذا الصدد، يمكن القول أن النتائج الإحصائية المتحصل عليها من أداة المقابلة المقننة، يتضح أن هذه الدراسة تتفق إلى حد ما مع ما تناوله "بارسونز" فيما يتعلق بأن ثقافة المجتمع تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة المينائية بسكيدة، خاصة أثناء عمليتي التوظيف وإستقطاب اليد العاملة، حيث أحيانا أن المؤسسة لا تراعي في ذلك التوافق بين قيم العامل الجديد والقيم التنظيمية لها، حيث يصعب على العامل عند توظيفه وإستلامه لمنصبه الجديد تحقيق عملية التكيف مع البيئة التنظيمية الجديدة التي ينتمي إليها مما تؤدي إلى ظهور ثقافات فرعية يصعب إخضاعها وضبطها وفق قوانينها وتشريعاتها، وبالتالي يسعى إلى فرض ثقافته الخاصة التي تعبر عن شخصيته وعاداته وأفكاره ومعتقداته المستمدة من بيئته الخاصة مما تتولد بينه وبين زملائه من العاملين إلى وجود إنشاقات وخلافات تمس هويتهم الخاصة هذا من جهة. ومن جهة أخرى، فإن هذه الدراسة قد توصلت إلى أن للعلاقات الاجتماعية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي وذلك بنسبة 92%، وكذا إلتزام المؤسسة بتطبيق الجودة الشاملة ومساهمتها في التغيير

³²¹ - المرجع نفسه، ص 231-232.

الثقافي لدى العاملين وذلك بنسبة 83%، وأيضا للتنظيم السائد في المؤسسة دور في تحقيق العدالة التنظيمية وذلك بنسبة 58%.

كما أن هذه الدراسة تتوافق مع ما جاء به "بارسونز" في ضرورة توفير الجماعة لأداء المهام والأنشطة الخاصة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، وهذا ما تم التأكد منه خلال إجراء إختبار "مورينو" مع فرق العمل المتواجدة والفاعلة خاصة في مديريات الشحن والتفريغ والسحب البحري، قيادة الميناء وذلك نظرا لطبيعة أعمالهم ومهامهم الصعبة والمعقدة مما تستدعي إنشاء فرق عمل من أجل التعاون والتنسيق والتماسك والتفاعل والتماسك وتحمل المسؤولية الجماعية والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، لأن المناخ التنظيمي الصحي يسمح بالإبداع والإبتكار التنظيمي، وهذا ما دلت عليه النتائج الإحصائية المتعلقة بتجانس الجماعات وفرق العمل المرتفعة في المقدرة بين 0.7 إلى 0.8، وبمركزية الإختيارات المتبادلة ما بين 60 إلى 100 %.

ثالثا- التناول الثقافي:

1- النموذج الأسوي ونظرية Z:

تعرف العالم على نماذج تسيير المؤسسات اليابانية وتسيير الموارد البشرية فيها بفضل أعمال الباحث الأمريكي "وليام أوتشي" بالدرجة الأولى، والباحث الأمريكي "ويليام إيدوارد ديمينغ" والمسير الياباني "تايشي أوهنو" وهو الياباني الوحيد الذي ساهم في ظهور وتطور النموذج الياباني في التسيير. والملاحظ أن النموذج الياباني لا يقوم على نظريات وإنما على إجراءات عملية ساهمت في تفوق المؤسسات اليابانية على نظيراتها الأمريكية.³²²

وعليه، يعتبر "أوتشي" مؤسس هذه النظرية حيث تقوم على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية، والتي تقوم على أساس فريق العمل، حيث يراعي أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد هي أساس تكوين فرق العمل، وتكوين مثل هذه الفرق هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف.

والجدير بالذكر، من خلال إجراء الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى أن المؤسسة المينائية بسكيدة تعمل على تشجيع العاملين على تأسيس فرق عمل، وخير دليل على ذلك هو وجود عشر (10) فرق عمل وضعتهم المؤسسة موزعين عبر مختلف المديريات. حيث أن طبيعة الموضوع المتعلق بمتغير

³²² - المرجع نفسه، ص 257.

الجودة الشاملة الذي يتطلب توفر مبدأ العمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتوفير الخدمات المطلوبة، بالإضافة إلى تدعيم مبدأ التحفيز الجماعي أكثر منه فردي.

بالإضافة إلى أن الإدارة بالمشاركة والإدارة بالإجماع من بين أساليب الممارسة أو من مكونات ودعائم نظرية "Z". وتكون هذه المؤسسة من النوع "Z" إذا تميزت بتعدد فرق العمل بها (مثل حلقات الجودة أو الإنتاج وغيرها)، ويكون للمدير دور تسهيلي فقط، والمسؤولية جماعية، ويكون التركيز في إنجاز الأنشطة على تداخل وتكامل مهارات الأفراد، ويكون نمط الإتصال السائد هو الرأسي من أسفل إلى أعلى.³²³

وهنا يمكن القول أنه من خلال هذه الدراسة، توصلت النتائج المستقاة من أداة المقابلة المقننة أن التماسك والإنسجام بين أعضاء الفريق من خلال توفر القائد النموذجي كان بنسبة مرتفعة تقدر ب 92 %.

أ- النموذج الياباني في الإدارة:

يركز هذا النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من الإدارة اليابانية التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان. ولقد كان رائد هذا النموذج "ويليام أوتشي" الذي قدم لنا نظرية (Z) التي يهدف من ورائها على إستفادة الصناعة الأمريكية.

ولقد أكدت نظرية (Z) على عدة قضايا إدارية منها:

- ✓ ضرورة الإهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في إتخاذ القرار والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل، والإهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات، وإظهار المزيد من الإهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.³²⁴

ضف إلى ذلك، يمكن تلخيص مبادئ النظرية "Z" في المبادئ العشرة التالية:

✓ تحديد ثقافة التنظيم مع إلتزام قوي لإدارة التنظيم.

✓ وضع هياكل ومحفزات تتناسب وثقافة المؤسسة.

³²³ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 61.

³²⁴ - المرجع نفسه، ص 62.

✓ تطوير تقنيات الإتصال لتدفق المعلومات الأساسية من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا للتنظيم، والإعتراف بإمكانية حدوث الخطأ.

✓ وضع أهداف تنظيمية واضحة، ونقلها إلى جميع العاملين وإشراكهم في إتخاذ القرار.

✓ التقليل من دوران العمال بمحاولة إدماج العمال في المؤسسة ونقل العامل من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى الإداري.

✓ إعتداد سياق تقييم وترقية بطيء.

✓ توسيع إمكانيات التطور المهني.

✓ تشجيع العلاقات المباشرة بين العمال والإدارة بتقليل مستويات الإشراف، والإهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم وطموحاتهم بإعتبار أن هناك تفاعل طبيعي بين العمل والحياة الإجتماعية، لهذا فالتنظيم يشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم البعض.

✓ أخذ بعين الإعتبار الفائدة العامة بالتركيز على فريق العمل بدلا من التركيز على الفرد.

✓ التوظيف مدى الحياة.

وإعتبارا لهذه الخصائص فان نظرية "Z" تمثل إمتدادا لنظرية "X، Y" للباحث "ماكريغور" وتقترب من نظرية "ويليام ديمينغ". وتسعى إلى إبراز أهمية الولاء الذي تظهره اليد العاملة التي تبقى في المؤسسة طيلة مسيرتها المهنية، فكلما وصل العامل إلى مستوى تسيير أعلى كان أعلم من أي كان بسير المؤسسة وبتاريخها وإجراءات العمل فيها، ويصبح بدوره قادرا على تطبيق مبادئ التسيير حسب النظرية "Z" مع العمال الجدد.³²⁵

وهذا ما أكدته صحة النتائج الإحصائية المتحصل عليها من أداة المقابلة المقننة فيما يتعلق بدور العلاقات الإجتماعية في تحقيق الولاء والإلتزام التنظيمي التي تقدر بـ 92%.

وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن النظرية التي تتوافق إلى حد ما مع المعطيات الميدانية

لهذه الدراسة المستقاة من الأداتين "المقياس السوسيومتري والمقابلة المقننة"، تبين أن النموذج

الأسوي ونظرية "Z" أي النموذج الياباني هو الأقرب للدراسة، حيث تؤكد صدق الفرضية العامة التي

³²⁵ - عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 262 - 263.

تنص على أن إجراءات الجودة الشاملة تؤثر على مستويات تغير الثقافة التنظيمية لدى العاملين، ولكن ضرورة مراعاة درجة الأثر بين المتغيرين نظرا لإختلاف البيئة التنظيمية وطبيعة شخصية العامل وثقافته بالمؤسسة المينائية لسككدة.

ب_ نظرية الثقافة التنظيمية:

ظهرت هذه النظرية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين الميلادي. لقد حاول "شايين E. SCHIEN" بإعتباره من رواد هذه النظرية أن يقدم مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة، وذلك من خلال الإشارة إلى أن جوهرها يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والإفتراضات المشتركة بين أعضاء مؤسسة ما.

كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاث جوانب رئيسية هي: الظواهر الملموسة والقيم والإفتراضات الأساسية لأعضاء المؤسسة بشأن طبيعة الإنسان والبيئة.

في هذا الصدد، أفردت كثير من المجالات الدورية أعدادا خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة من حيث أثرها على سلوك الأفراد وأداء المؤسسات، فضلا عن ذلك يعد منظور الثقافة منهجا جيدا في إدارة التغيير، وبخاصة عندما تعمل هذه المؤسسات في بيئات غير مستقرة.³²⁶

بالإضافة إلى ذلك، يرى "شين" أنه من المهم أخذ بعين الإعتبار التناول الثقافي لدراسة التنظيم، ذلك أن ثقافة المجموعة يمكن أن تلعب وظائف مختلفة في مراحل مختلفة من تطور هذه الجماعة، فعندما تكون مجموعة في مرحلة التكوين أو التطور تلعب الثقافة دور الإسمت، حيث تكون مصدرا للهوية والقوة فهي ضرورية في مرحلة البناء للحفاظ على الترابط والتناسق. مهما يكون إذا كانت ثقافة المؤسسة الحديثة غير مكيّفة للمحيط الذي ظهرت فيه فإن المؤسسة ستزول.

ويمكن تغيير أو إعادة توجيه ثقافة المؤسسة بعدما تنمو وتكبر، غير أن ذلك لا يكون أمرا يسيرا إذ يجب مراعاة مجموعة من العوامل التي ساعدت على ثبات وإستقرار المؤسسة خاصة وأن المؤسسات الكبرى تتكون من مجموعات مختلفة، سواء من حيث الوظيفة أو التوزيع الجغرافي أو عوامل أخرى، ولكل مجموعة من هذه المجموعات ثقافتها الخاصة، وقد تكون هذه المجموعات في كثير من الأحيان في حالة الصراع. وفي هذه الحالة تكون إحدى إهتمامات المؤسسة معرفة هل يجب المحافظة على هذا التمايز في الثقافات الفرعية لتكون مرنة في محيط متقلب، أو بالعكس، العمل على توحيد هذه الثقافات. وتصبح هذه الإشكالية أحد أهم القرارات التي يجب على الفريق المسير أن يتخذها.

³²⁶ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 62.

وفي هذا الإطار يدعو "شين" إلى طرح مفهوم التنشئة التنظيمية ومعناها تعلم نسق القيم والمعايير وأنماط السلوك المناسب، ويتضمن ذلك أهداف التنظيم والوسائل المحددة لتحقيقها ومسؤوليات كل فرد ومجموعة وهي القواعد التي تسمح للتنظيم بالحفاظ على هويته وتميزه. أصبحت دراسة سياق تقبل العامل الجديد المعايير التنظيمية.³²⁷

ج- إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الكلية من المفاهيم الحديثة في الإدارة ليس في القطاع الخاص فقط بل والقطاع الحكومي على حد سواء وبعد "إدوارد ديمينج" من أبرز رواد هذا المفهوم في اليابان بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية (1939 - 1945). حيث أرادت أن تعيد بناء البلاد وتحسين صورتها بعد الهزيمة العسكرية، ودخول الأسواق العالمية، فإختارت الجودة إستراتيجية لها واستعانت بعدد كبير من الخبراء والعلماء في هذا المجال. وكان منهم العالم الأمريكي " ديمينج " وبعد أن طبقت الشركات اليابانية مبادئ "ديمينج" على مدار سنوات عديدة تحسنت الجودة الإنتاجية والتنافسية اليابانية بصورة مذهلة. وقد نالت المكافآت والجوائز والإستحقاقات التي نالها " ديمينج " في اليابان، وبعد ذلك إنتشرت أفكاره في الولايات المتحدة الأمريكية وبقية أرجاء العالم.³²⁸

ولقد أصبح محور الإهتمام في مجال الإدارة الحديثة بل يمكن القول: بأنها تحظى اليوم بإهتمام كبير في جميع أنحاء العالم بما فيه العالم العربي، حيث أوجدت الكثير من المؤسسات العربية لها وحدات إدارية خاصة بالجودة في هيكلها التنظيمي، كما أوجدت برامج تدريبية خاصة بنشر هذا المفهوم. أكد هذا المفهوم على عدد من المتطلبات المهمة لضمان تحقيقها في منظمات الأعمال يمكن إستخلاصها فيما يأتي:

✓ إلترزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من إهتماماتها.

✓ التأكيد على أهمية دور العميل أو المستفيد من الخدمة أو المنتج.

✓ العمل بإستمرار من أجل تحسين العمليات والإجراءات.

✓ التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة.

³²⁷ - عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 275 - 278.

³²⁸ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 63.

✓ تأكيد وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.

✓ استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.³²⁹

✓ إشراك المسؤولين والعاملين في تطبيق مفهوم إدارة الجودة.³³⁰

وعليه، فإن سياسة التنظيم حسبه يجب أن توجه لتطوير المعارف في جو من التعاون وتحقيق التناسق الاجتماعي، وهذا هو هدفه الأساسي، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، يعترف بوجود أشكال من العنف في مكان العمل، وحتى نمط التسيير الذي يحترم التقاليد لا يخلو من العنف الرمزي. والعنف في مكان العمل مهما كان شكله يؤدي بشهادة كل المختصين في علم النفس إلى اضطرابات سلوكية في الحياة للمتعرض له. ومن هذا المنطلق فإن نمط التسيير الذي إقترحه يهدف إلى الحد من مظاهر العنف والمخاوف المنتشرة في التنظيمات ومنه تحسين العلاقات الإنسانية وقد نعت نفسه هذا النمط بالديمقراطي.³³¹

ومما سبق نخلص إلى القول أن الفكر الإداري لا يزال في تطور مستمر يفرضه واقع منظمات الأعمال وما تعيشه من تعقيدات وطموحات تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها وإستمرارها من جهة. وتحقيق إحتياجات ومتطلبات عملائها الداخليين (العاملين) والخارجيين (الزبائن) والبيئات التي تعمل فيها من جهة أخرى.

إلى جانب ذلك، فإن الفكر الإداري سوف يظل خاضعا للتطوير في المستقبل طالما أن هناك الكثير من المحركات والدوافع التي تدفع إلى هذا التطور التي من أبرزها حركة العولمة ومطالب منظمة التجارة العالمية وإنفتاح الشعوب على بعضها بعضا من خلال تطور تقنيات المعلومات والحاسب الآلي وثورة الإتصالات.³³²

وبموازاة لما ذكر سابقا من النظريات المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، فيمكن أن نستنتج منها مايلي:

- التشجيع على تأسيس فرق عمل لأداء المهام والأنشطة بفعالية.

- الإستخدام الأمثل للوقت ولمواهب العاملين وإبداعاتهم.

³²⁹ - المرجع نفسه، ص 63.

³³⁰ - المرجع نفسه، ص 64.

³³¹ - عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 270.

³³² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 66-56.

- الإعتدال على التفاعل والعمل الجماعي وإيضاح الطرق التنفيذية لأداء المهام المؤكدة لأعضاء فريق العمل.
- الإعتدال على مبدأ الكفاء التنظيمية فهي أساس الإسجام والتكامل بين وظائف أعضاء الفريق.
- ضرورة توفر الثقة بين أعضاء الفريق وإرتفاع درجة تماسكهم فيما بينهم من أجل حل المشكلات التنظيمية.
- إعتبار وحدات المؤسسة مترابطة تكون في مجموعها نظاما كليا متكاملا لها.
- الدور الفعال للمدير كقائد نموذجي من أجل تحقيق التكامل بين العاملين في الفريق ووظائفهم المختلفة داخل النظام المتكامل للمؤسسة، مما يتيح أداء أدوارهم بهدف تحقيق أهدافها.
- مراعاة عند توظيف وإستقطاب العاملين الجدد التنشئة التنظيمية من أجل المحافظة على توازن ما بين الثقافات.
- خلق ثقافة الحوافز الجماعية ودورها في تفعيل عملية إتخاذ القرارات وتقديم الإقتراحات المفيدة للمؤسسة.

خامسا - القضايا التي تثيرها الدراسة الراهنة:

جاءت الدراسة الراهنة لإختبار وتقصي العلاقة القائمة بين المتغيرين نظريا وميدانيا حول إجراءات الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق تغير مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، وهذا من خلال الاعتماد على المتغيرات التي تحتوي على أبعاد ومؤشرات متعددة متعلقة بمتغيرات الفرضيات، فهي تسعى لدراسة العلاقة من خلال أبعاد الجودة الشاملة (العمل الجماعي وإندماج العاملين وأخلاقيات العمل الإداري) على درجة تحقيق تغير الثقافة التنظيمية (القيم الاجتماعية والإقتصادية والثقافية).

والجدير بالذكر، أن عناصر كلا المتغيرين كما سبق وأن أشرنا متداخلة ومعقدة يصعب التحكم فيها على مستوى الميدان.

ومن هنا، نشير إلى بعض القضايا والتساؤلات المستقبلية بخصوص الموضوع المدروس، وذلك بعد تحليل وتفسير المعطيات الميدانية في ضوء المقياس السوسيومتري والمقابلة المقننة وهي كما يلي:

- هل ساهمت الجودة الشاملة في إدارة العلاقات مع زبائن المؤسسة المينائية بسكيدة؟
- ما طبيعة العلاقة التي تربط بين الجودة الشاملة بالهيكل التنظيمي وبالسياسات التنظيمية المنتهجة من طرف المؤسسة المينائية بسكيدة؟
- ما هو النموذج الإمبريقي الذي يعتمد عليه الباحث في تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة؟

➤ خلاصة:

وخلاصة القول من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل أنه تم مناقشة نتائج هذه الدراسة في ضوء أهدافها وفرضياتها والدراسات السابقة، وكذا تحديد موقعها والقضايا التي تثيرها، لنصل إلى القول أن دراسة هذا الموضوع ومعالجته نظريا وميدانيا ذو أهمية كونه من بين المواضيع التي يحظى باهتمام المؤسسة المينائية بسكيدة حتى غاية يومنا هذا نظرا لإرتباطه بالزبون الداخلي (العامل) والزبون الخارجي.

لهذا، فقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة متداخلة بين المتغيرين (الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية) وارتباطهما ببعضهما البعض.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجزائرية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

إختبار مورينو يتعلق بدراسة ميدانية حول

أثر الجودة الشاملة على تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين

المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علم الإجتماع - تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية -

إعداد الطالبة

إشراف/

مذكور رشيدة

أ.د. فيرة إسماعيل

"إختبار مورينو"

سيدي العامل، سيدتي العاملة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، أمامك مجموعة من البنود التي تقيس مدى تفضيلك لعدد من الزملاء في القسم الذي تعمل به في مكان عملك بدرجة أكبر من زملائك الآخرين، والمطلوب أن تكتب أسماءهم بالكامل بالترتيب حسب درجة تفضيلك لكل منهم، مبتدئاً بكتابة إسم زميلك الذي تفضله عنهم جميعاً بدرجة أكبر منهم، وذلك أمام الإختبار رقم (1)، ثم كتابة إسم زميلك الثاني الذي تفضله بعده بدرجة أقل منه أمام الإختبار رقم (2).

ملاحظة:

الرجاء من سيادتكم المحترمة الإستجابة بصراحة تامة وبدقة متناهية، مع العلم بأن السرية المطلقة مكفولة لكل إستجاباتك على هذه البنود، ولن يطلع عليها أحد غير الباحثة نفسها أو من يساعدها في بحثها من أهل الخبرة والإختصاص والثقة.

شكرا على تعاونكم ومساعدتكم

السنة الجامعية: 2016 - 2017

رقم الإختبار: مكان إجراء الإختبار: تاريخ إجراء الإختبار:

أولاً - البيانات الشخصية:

1. الجنس		☐ ذكر		☐ أنثى	
2. السن		☐ من 20 - 30 سنة		☐ من 31 - 40 سنة	
3. المستوى التعليمي		☐ متوسط		☐ ثانوي	
4. الحالة الإجتماعية		☐ أعزب (ة)		☐ متزوج (ة)	
5. مكان الإقامة		☐ الريف		☐ المدينة	
6. المستوى التنظيمي		☐ إطار		☐ عون تحكم	
7. الأقدمية في العمل		☐ أقل من 05 سنوات		☐ من 5 إلى 10 سنة	
8. الدخل الشهري الفردي		☐ من 30 ألف وأقل		☐ من 31 ألف - 60 ألف	
		☐ من 61 ألف - 90 ألف		☐ أكثر من 91 ألف	

ثانياً - بنود الإختبار:

09. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به أن يشترك معك في إنجاز مهمة معينة تتعلق بمهام وظيفتك؟

1 (أ)	2 (ب)	3 (ج)	4 (د)	5 (هـ)

10. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به أن يتبادل معك الزيارات العائلية؟

1 (أ)	2 (ب)	3 (ج)	4 (د)	5 (هـ)

11. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به أن يسكن معك في منطقتك السكنية؟

1 (أ)	2 (ب)	3 (ج)	4 (د)	5 (هـ)

12. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به أن يقضي معك أمسية ممتعة؟

1 (أ)	2 (ب)	3 (ج)	4 (د)	5 (هـ)

13. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به أن يشترك معك في رحلة ترفيهية؟

1 (أ)	2 (ب)	3 (ج)	4 (د)	5 (هـ)

14. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به أن تخبره عن مشكلاتك؟

1 (أ)	2 (ب)	3 (ج)	4 (د)	5 (هـ)

15. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به أن تقترض منه المال وقت الحاجة؟

1 (أ)	2 (ب)	3 (ج)	4 (د)	5 (هـ)

جدول رقم (04) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الأول:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	

أ		0	1	0	0	5 / 1
ب	0		0		1	5 / 1
ج	0	0		1	1	5 / 2
د	1	1	0		0	5 / 2
هـ	0	1	1	0		5 / 2
المجموع	5 / 1	5 / 2	5 / 2	5 / 2	5 / 1	5 / 8

➤ قائمة جداول³³³ خاصة بالمصفوفات السوسيو مترية لمجموعات العمل العشرة (10):

جدول رقم (05) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الثاني:						
أ	ب	ج	د	هـ	المجموع	
أ	0	1	0	0	5 / 1	
ب	0	0	1	0	5 / 1	
ج	0	0	0	1	5 / 1	
د	1	1	0	0	5 / 2	
هـ	0	1	0		5 / 2	
المجموع	5 / 1	5 / 2	5 / 1	5 / 1	5 / 7	

جدول رقم (06) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الثالث:						
أ	ب	ج	د	هـ	المجموع	
أ	0	1	0	0	1	

³³³ كل الجداول والأشكال غير الموثقة هي نتاج البيانات الأولية للدراسة.

ب	0	0	0	1	0	1
ج	0	0	0	0	1	1
د	0	1	0	0	0	2
هـ	0	1	1	0	0	2
مج	1	2	2	1	1	5/7

جدول رقم (07) - يبين المصفوفة السوسيومتريّة للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الرابع:

المجموع	أ	ب	ج	د	هـ
أ	0	0	1	0	0
ب	0	0	0	1	0
ج	0	0	0	0	1
د	1	1	0	0	0
هـ	0	1	1	0	0
مج	1	2	2	1	1

جدول رقم (08) - يبين المصفوفة السوسيومتريّة للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال الخامس:

المجموع	أ	ب	ج	د	هـ
أ		0	1	0	0
ب	0		0	1	0
ج	0	0		0	1

2	0		0	1	1	د
2		0	1	1	0	هـ
5/7	1	1	2	2	1	مجم

جدول رقم (09) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال السادس:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	1	0		أ
1	0	1	0		0	ب
1	1	0		0	0	ج
3	0		1	1	1	د
1		0	0	1	0	هـ
5/7	1	1	2	2	1	المجموع

جدول رقم (10) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الأولى بالنسبة للسؤال السابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	1	0	0	أ
1		1	0	0	0	ب
1	1	0	0	0	0	ج
2	0	0	0	1	1	د
2	0	0	1	1	0	هـ

المجموع	1	2	2	1	5/7

جدول رقم (11) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الأول:

المجموع	أ	ب	ج	د	هـ
أ	0	0	1	0	0
ب	0	0	0	1	0
ج	0	0	0	0	1
د	1	1	0	0	0
هـ	0	1	1	0	0
مج	1	2	2	1	1

جدول رقم (12) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الثاني:

المجموع	أ	ب	ج	د	هـ
أ			1		
ب				1	
ج					1
د	1	1			
هـ		1	1		
مج	1	2	2	1	1

جدول رقم (13) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الثالث:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1			1			أ
1		1				ب
1	1					ج
2				1	1	د
2			1	1		هـ
5/7	1	1	2	2	1	مج

جدول رقم (14) - المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الرابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1			1			أ
1		1				ب
1	1					ج
2				1	1	د
2			1	1		هـ
5/7	1	1	2	2	1	مج

جدول رقم (15) - يوضح المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال الخامس:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1			1			أ
1		1				ب
1	1					ج
2				1	1	د
2			1	1		هـ
5/7	1	1	2	2	1	مج

جدول رقم (16) - المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال السادس:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1			1			أ
1		1				ب
1	1					ج
2				1	1	د
2			1	1		هـ
5/7	1	1	2	2	1	مج

جدول رقم (17) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثانية بالنسبة للسؤال السابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	

أ			1			1
ب		1				1
ج	1					1
د				1	1	2
هـ			1	1		2
مج	1	1	2	2	1	5/7

جدول رقم (18) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الأول:

	أ	ب	ج	د	هـ	
أ		1				1
ب	1		1			2
ج	1	1			1	3
د	1		1		1	3
هـ	1					1
مج	4	2	2		2	5/10

جدول رقم (19) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الثاني:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		1				1
ب	1		1			2

جدول رقم (20) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الثالث:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
2			1	1		أ
2			1		1	ب
2				1	1	ج
3	1		1		1	د

2				1	1	ج
1					1	د
1					1	هـ
5/7			1	2	4	مج

1					1	هـ
5/10	1		3	2	4	مجم

جدول رقم (21) - المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الرابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1				1		أ
2			1		1	ب
1				1		ج
2	1				1	د
1					1	هـ
5/7	1		1	2	3	مجم

جدول رقم (22) - يوضح المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال الخامس:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1				1		أ
2			1		1	ب
1				1		ج
2			1		1	د
1					1	هـ

5/7			2	2	3	مج

جدول رقم (23) - يوضح المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال السادس:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
2			1	1		أ
2			1		1	ب
1				1		ج
2			1		1	د
1					1	هـ
5/8			3	2	3	مج

جدول رقم (24) - يوضح المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثالثة بالنسبة للسؤال السابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
2			1	1		أ
2			1		1	ب
1				1		ج
1	1					د
1					1	هـ
5/7	1		2	2	2	مج

جدول رقم (25) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال الأول:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1				1		أ
1					1	ب
2				1	1	ج
1	1					د
1		1				هـ
5/6	1	1		2	2	مج

جدول رقم (26) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال الثاني:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
2			1	1		أ
4	1	1	1		1	ب
2				1	1	ج
1	1					د
1		1				هـ
5/10	2	2	2	2	2	مج

جدول رقم (27) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال الثالث:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
2	1			1		أ
4	1	1	1		1	ب
2				1	1	ج
1	1					د
1		1				هـ
5/10	3	2	1	2	2	مج

جدول رقم (28) - يبين المصفوفة السوسيوومترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال الرابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1				1		أ
3	1		1		1	ب
2				1	1	ج
1	1					د
1		1				هـ
5/8	2	1	1	2	2	مج

جدول رقم (29) - يبين المصفوفة السوسيوومترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال الخامس:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	

أ		1				1
ب	1		1			2
ج	1					2
د					1	1
هـ			1			1
مجم	2	2	1	1	1	5/7

جدول رقم (30) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال السادس:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		1				1
ب	1		1		1	3
ج	1	1				2
د					1	1
هـ				1		1
مجم	2	2	1	1	2	5/8

جدول رقم (31) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الرابعة بالنسبة للسؤال السابع:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		1				1

ب	1		1		1	3
ج	1			1		2
د						1
هـ		1				1
مجم	2	1	1	2	2	5/8

جدول رقم (32) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال الأول:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
أ				1		1
ب					1	1
ج				1	1	2
د	1					1
هـ		1				1
مجم	1	1		2	2	5/6

جدول رقم (33) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال الثاني:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
أ			1	1		2
ب	1	1	1		1	4

ج	1	1				2
د					1	1
هـ			1			1
مج	2	2	2	2	2	5/10

جدول رقم (34) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال الثالث:

المجموع	أ	ب	ج	د	هـ
أ		1			1
ب	1		1	1	1
ج	1	1			
د					1
هـ				1	
مج	2	2	1	2	3

جدول رقم (35) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال الرابع:

المجموع	أ	ب	ج	د	هـ
أ		1			
ب	1		1		1
ج	1	1			

د						1
هـ			1			1
مج	2	2	1	1	2	5/8

جدول رقم (36) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال الخامس:

المجموع	أ	ب	ج	د	هـ
أ		1			1
ب	1		1		2
ج	1	1			2
د					1
هـ				1	1
مج	2	2	1	1	5/7

جدول رقم (37) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال السادس:

المجموع	أ	ب	ج	د	هـ
أ		1			1
ب	1		1		3
ج	1	1			2
د					1

1		1				هـ
5/8	2	1	1	2	2	مج

جدول رقم (38) - يبين المصفوفة السوسيوومترية للمجموعة الخامسة بالنسبة للسؤال السابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1				1		أ
3	1		1		1	ب
2				1	1	ج
1	1					د
1		1				هـ
5/8	2	1	1	2	2	مج

جدول رقم (39) - يبين المصفوفة السوسيوومترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال الأول:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	0	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	0		0	1	ج
2	0		1	0	1	د
1		0	0	0	1	هـ
5/6	0	0	1	1	4	مج

جدول رقم (40) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال الثاني:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
0	0	0	0	0		أ
1	0	0	0		1	ب
1	1	0		0	0	ج
1	1		0	0	0	د
1		1	0	0	0	هـ
5/4	2	1	0	0	1	مج

جدول رقم (41) - المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال الثالث:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
2	0	0	1	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	0		0	1	ج
2	0		1	0	1	د
4		1	1	1	1	هـ
5/10	0	1	3	2	4	مج

جدول رقم (42) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال الرابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	0	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	1		0	0	ج
1	1		0	0	0	د
1		1	0	0	0	هـ
5/5	1	2	0	1	1	مج

جدول رقم (43) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال الخامس:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	0	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	1		0	0	ج
1	1		0	0	0	د
1		1	0	0	0	هـ
5/5	1	2	0	1	1	مج

جدول رقم (44) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال السادس:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	0	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	0		0	1	ج
2	0		1	0	1	د
1		0	0	0	1	هـ
5/6	0	0	1	1	4	مج

جدول رقم (45) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة السادسة بالنسبة للسؤال السابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	0	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	0		1	0	ج
1	0		0	0	1	د
1	0	0	0	0	1	هـ
5/5		0	0	2	3	مج

جدول رقم (46) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال الأول:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	1	0	0		أ
1	0	1	0		0	ب
1	0	0		1	0	ج
1	0		0	1	0	د
1		1	0	0	0	هـ
5/5	0	3	0	2	0	مج

جدول رقم (47) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال الثاني:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	1	0	0		أ
2	0	1	1		0	ب
1	0	0		0	1	ج
0	0		0	0	0	د
1		1	0	0	0	هـ
5/5	0	3	1	0	1	مج

جدول رقم (48) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال الثالث:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	

أ	0	0	0	1	0	1
ب	0		1		0	1
ج	0	0		1	0	1
د	0	0	1	0	0	1
هـ	0	0	0	1		1
مج	0	0	2	3	0	5/5

جدول رقم (49) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال الرابع:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		0	0	1	0	1
ب	0		1	0	0	1
ج	0	1		0	0	1
د	1	0	0		0	1
هـ	0	0	0	1		1
مج	1	1	1	2	0	5/5

جدول رقم (50) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال الخامس:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		0	0	1	0	1

ب	0		1	0	0	1
ج	1	1		1	0	3
د	0	1	0		0	1
هـ	0	0	0	1		1
مج	1	2	1	3	0	5/7

جدول رقم (51) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال السادس:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		0	0	1	0	1
ب	1		0	0	0	1
ج	0	0		1	0	1
د	0	1	0		0	1
هـ	0	0	0	1		1
مج	1	1	0	3	0	5/5

جدول رقم (52) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة السابعة بالنسبة للسؤال السابع:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		0	1	0	0	1
ب	0		1	0	0	1

ج	0	0	0	1	0
د	0	0	1	0	1
هـ	0	0	0	1	1
مج	0	0	3	2	5/5

جدول رقم (53) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال الأول:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		1	0	0	0	1
ب	1		0	0	0	1
ج	1	0		0	0	1
د	0	0	0		1	1
هـ	0	0	0	1		1
مج	2	1	0	1	1	5/5

جدول رقم (54) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال الثاني:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		1	0	0	0	1
ب	1		0	0	0	1
ج	1	0		0	0	1

د	0	0	0	1	1
هـ	0	0	0	1	1
مج	2	1	0	1	5/5

جدول رقم (55) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال الثالث:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		1	0	0	0	1
ب	1		0	0	0	1
ج	1	0		0	0	1
د	0	0	0		1	1
هـ	0	0	0	1		1
مج	2	1		1	1	5/5

جدول رقم (56) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال الرابع:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		1	0	0	0	1
ب	1		0	0	0	1
ج	1	0		0	0	1
د	0	0	0		1	1

هـ	0	0	0	1	1
مج	2	1	0	1	5/5

جدول رقم (57) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال الخامس:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		1	0	0	0	1
ب	1		0	0	0	1
ج	1	0		0	0	1
د	0	0	0		1	1
هـ	0	0	0	1		1
مج	2	1	0	1	1	5/5

جدول رقم (58) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال السادس:

	أ	ب	ج	د	هـ	المجموع
أ		1	0	0	0	1
ب	1		0	0	0	1
ج	1	0		0	0	1
د	0	0	0		1	1
هـ	0	0	0	1		1

5/5	1	1	0	1	2	مج

جدول رقم (59) - المصفوفة السوسيومترية للمجموعة الثامنة بالنسبة للسؤال السابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	0	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	0		0	1	ج
1	1		0	0	0	د
1		1	0	0	0	هـ
5/5	1	1	0	1	2	مج

جدول رقم (60) - المصفوفة السوسيومترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال الأول:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	0	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	0		0	1	ج
1	1		0	0	0	د
1		1	0	0	0	هـ
5/ 5	1	1	0	1	2	مج

جدول رقم (61) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال الثاني:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	0	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	0		0	1	ج
1	1		0	0	0	د
1		1	0	0	0	هـ
5/5	1	1	0	1	2	مج

جدول رقم (62) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال الثالث:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	0	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	0		0	1	ج
1	1		0	0	0	د
1		1	0	0	0	هـ
5/5	1	1	0	1	2	مج

جدول رقم (63) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال الرابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	0	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0			0	1	ج
1	1		0	0	0	د
1		1	0	0	0	هـ
5/5	1	1	0	1	2	مج

جدول رقم (64) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال الخامس:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	0	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	0		0	1	ج
1	1		0	0	0	د
1		1	0	0	0	هـ
5/5	1	1	0	1	2	مج

جدول رقم (65) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال السادس:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	

أ		1	0	0	0	1
ب	1		0	0	0	1
ج	1	0		0	0	1
د	0	0	0		1	1
هـ	0	0	0	1		1
مج	2	1	0	1	1	5/5

جدول رقم (66) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة التاسعة بالنسبة للسؤال السابع:

المجموع	أ	ب	ج	د	هـ
أ		1	0	0	0
ب	1		0	0	0
ج	1	0		0	0
د	0	0	0		1
هـ	0	0	0	1	
مج	2	1	0	1	1

جدول رقم (67) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الأول:

المجموع	أ	ب	ج	د	هـ
أ		0	1	0	0
ب	1		0	0	0

ج	1	0	0	0	1
د	1	0	0	0	1
هـ	1	1	0		
مج	4	0	1	1	5/6

جدول رقم (68) - يبين المصفوفة السوسيوومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الثاني:

المجموع	أ	ب	ج	د	هـ
أ		0	0	1	0
ب	1		0	0	0
ج	1	0		0	0
د	0	1	0		0
هـ	1	1	1	1	0
مج	3	2	1	2	0

جدول رقم (69) - يبين المصفوفة السوسيوومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الثالث:

المجموع	أ	ب	ج	د	هـ
أ		1	0	0	0
ب	1		0	0	0
ج	1	0		0	0
د	0	1	0		0

2		0	1	1	0	هـ
5/6	0	0	1	3	2	مج

جدول رقم (70) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الرابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
0	0	0	0	0	0	أ
2	0	1	0		1	ب
1	0	0		0	1	ج
1	0		0	1	0	د
0		0	0	0	0	هـ
5/4		1		1	2	مج

جدول رقم (71) - يبين المصفوفة السوسيو مترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال الخامس:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	1	0	0		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	0		0	1	ج
1	1		0	0	0	د
2		1	0	0	1	هـ
5/6	1	2	0	0	3	مج

جدول رقم (72) - يبين المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال السادس:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
1	0	0	0	1		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	0		0	1	ج
1	0		0	1	0	د
2		1	0	0	1	هـ
5/6	0	1	0	2	3	مج

جدول رقم (73) - المصفوفة السوسيومترية للمجموعة العاشرة بالنسبة للسؤال السابع:

المجموع	هـ	د	ج	ب	أ	
0	0	0	0	0		أ
1	0	0	0		1	ب
1	0	0		0	1	ج
1	0		0	1	0	د
0		0	0	0	0	هـ
5/3	0	0	0	1	2	مج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجزائرية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مقابلة تتعلق بدراسة ميدانية حول

أثر الجودة الشاملة على تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجاً

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علم الاجتماع - تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية-

إعداد الطالبة

إشراف/

مذكور رشيدة

أ.د. فيرة إسماعي

ملاحظة:

الرجاء من سيادتكم المحترمة سيدي العامل المحترم، سيدتي العاملة المحترمة، الإستجابة بصراحة
تامة وبدقة متناهية، مع العلم بأن السرية المطلقة مكفولة لكل إستجاباتك على هذه الأسئلة، ولن يطلع
عليها أحد غير الباحثة نفسها أو من يساعدها في بحثها من أهل الخبرة والإختصاص والثقة.
شكرا على تعاونكم ومساعدتكم

السنة الجامعية: 2016 - 2017

رقم المقابلة: مكان إجراء المقابلة: تاريخ إجراء
المقابلة:

المحور الأول - البيانات الشخصية:

1. الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى		
2. السن	☐ من 20 - 30 سنة	☐ من 31 - 40 سنة	☐ من 41 - 50 سنة	☐ من 51 سنة وأكثر
3. المستوى التعليمي	☐ متوسط	☐ ثانوي	☐ جامعي	☐ أخرى تذكر

4. المستوى التنظيمي	إطار ☐	عون تحكم ☐	عون تنفيذ

5. الحالة العائلية	أعزب (ة) ☐	متزوج(ة) ☐	مطلق (ة) ☐	أرمل (ة) ☐

6. الأقدمية في العمل	أقل من 05 سنو ☐	من 5 إلى 15 سنة ☐	من 16 إلى 26 سنة ☐	من 27 إلى 37 سنة ☐	من 38 إلى 49 سنة ☐	من 50 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني- العمل الجماعي وتغير القيم الإجتماعية:

7. هل تعتقد أن التفاعل الجماعي داخل المؤسسة المينائية بسكيدة يساهم في تعزيز ☐ العمل؟ ☐ نعم
لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ (مع ذكر

الأمثلة).....

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟(مع ذكر

الأمثلة)..... 8. هل ترى أن ☐

هناك ثقة ما بين أفراد الفريق العمل داخل المؤسسة المينائية بسكيدة؟ نعم ☐ لا

-حسب رأيك، هل يساهم ذلك في تحقيق قيم الجماعة داخل المؤسسة المينائية بسكيدة؟ نعم ☐
لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ (مع ذكر

الأمثلة)..... -في حالة الإجابة بلا،

لماذا؟(مع ذكر الأمثلة).....

09. هل للقيادة دور في تحقيق تماسك وإنسجام فريق العمل داخل المؤسسة المينائية بسكيدة؟ ☐ م
لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ (مع ذكر

الأمثلة)..... -في حالة الإجابة بلا،

لماذا؟(مع ذكر الأمثلة).....

10. هل بإمكانك أن تقدم لنا صورة عن طريقة أو أسلوب العمل الجماعي داخل المؤسسة المينائية ☐
بسكيدة؟ نعم ☐ لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ (مع ذكر

الأمثلة).....

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟(مع ذكر

الأمثلة)..... 11. هل تعتقد أن

المؤسسة المينائية بسكيدة تساهم في تعزيز القيم الإجتماعية (الأسرية، الجماعة، العمل)؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ (مع ذكر

الأمثلة)..... -في حالة الإجابة بلا،

لماذا؟(مع ذكر الأمثلة).....

12. هل تعتقد أن المؤسسة المينائية بسكيدة تساهم في تشجيع العمل الجماعي من أجل تحسين القيم

الإجتماعية؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ (مع ذكر

الأمثلة)..... -في حالة الإجابة بلا،

لماذا؟(مع ذكر الأمثلة).....

المحور الثالث - إدماج العاملين وتغيير القيم الإقتصادية:

13. حسب رأيك، هل من الضروري مشاركتك في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة المينائية ☐ بسكيدة ☐

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، ماهي أهم مجالات المشاركة وتأثيرها في

الإنجاز؟..... -في حالة الإجابة بلا، لماذا؟(مع ذكر

الأمثلة).....

14. هل تعتقد أن هناك تنسيق وإنسجام بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة المينائية بسكيدة

أثناء أداء الخدمات؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، هل بإمكانك تقديم

نماذج؟..... -في حالة الإجابة بلا،

لماذا؟(مع ذكر الأمثلة).....

15. هل بإمكانكم توضيح معنى المسؤولية الإجتماعية بمؤسستكم؟

..... 16. هل تعتقد أن قوة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية بسكيدة يساهم

في خلق الميزة التنافسية؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ (مع ذكر

الأمثلة)..... -في حالة الإجابة بلا،

لماذا؟(مع ذكر الأمثلة).....

17. كيف تساهم عملية اندماج العاملين داخل المؤسسة المينائية بسكيدة في تدعيم القيم الإقتصادية؟

(مع تقديم الأمثلة

والشرح).....

المحور الرابع - أخلاقيات العمل الإداري وتغير القيم الثقافية:

18. كيف تساهم إدارة المؤسسة المينائية بسكيدة في تعزيز التماسك الاجتماعي مابين العاملين؟

..... 19. هل تعتقد أن التنظيم السائد بالمؤسسة المينائية بسكيدة يساهم في تدعيم

العدالة التنظيمية؟ نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ (مع ذكر

الأمثلة)..... -في حالة الإجابة بلا،

لماذا؟(مع ذكر الأمثلة).....

20. هل تساهم العلاقات الاجتماعية السائدة بالمؤسسة المينائية بسكيدة في تحقيق الولاء والالتزام

التنظيمي؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ (مع ذكر

الأمثلة).....

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟(مع ذكر

الأمثلة)..... 21. هل لأخلاقيات

العمل الإداري دور في تعزيز القيم الثقافية ما بين العاملين داخل فرق العمل؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ (مع ذكر

الأمثلة).....-في حالة الإجابة بلا،

لماذا؟(مع ذكر الأمثلة).....

22. هل تعتقد أن إلتزام المؤسسة المينائية بسكيدة بتطبيق الجودة الشاملة يساهم في التغيير الثقافي

للعاملين؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ (مع ذكر

الأمثلة).....-في حالة الإجابة بلا،

لماذا؟(مع ذكر الأمثلة).....

جامعة 20 أوت 1955- سكيدة

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

الموضوع: أثر الجودة الشاملة على تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين

✓ الملخص باللغة العربية:

تعتبر الجودة الشاملة، مدخلا إداريا حديثا تستخدمه المؤسسات من أجل الوصول إلى الجودة القصوى في خدماتها، وذلك بالإعتماد على عامل أساسي وهو المورد البشري. ولكي تتجح المؤسسات في تحقيق الجودة الشاملة، وضمان النجاح التنظيمي عليها بناء ثقافة الجودة أولا.

ولقد بين المفكرون أن الجودة الشاملة لا تتحقق إلا بتطبيق أسلوب فني محدد، كما تتطلب إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة الخدمات المقدمة، بحيث تكون الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الموارد البشرية، ومن ثم التأكد من وجود ثقافة موحدة تقود إلى تحقيق رسالة التحسين المستمر للجودة الشاملة، التي تحقق الرضا الوظيفي، وتدعم روح العمل الجماعي وتساهم في إندماج العاملين وحل المشكلات وتوفير علاقات إنسانية جيدة بعيدا عن الشعور بالإغتراب التنظيمي وذلك في ظل إطار أخلاقي للعمل الإداري.

ضمن هذا الإطار؛ كان الهدف الأساسي من معالجة موضوع " أثر الجودة الشاملة على تغيير الثقافة التنظيمية لدى العاملين المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا" هو تقديم إطار نظري عام يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالمتغيرين "الجودة الشاملة وتغير الثقافة التنظيمية" وتحليل مدى تأثير إجراءات الجودة الشاملة وتحقيقها على مستويات تغير الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وقد تم استخدام إختبار " جاكوب مورينو" الخاص بالمقياس السوسيو متري لدراسة ديناميكية الجماعة وتفاعلها، من منطلق أن العامل ليس المحور الوحيد الذي يحرك العمل دائما وإنما أصبح المحور الحقيقي هو فريق العمل، إذ أن شعور العامل بالإنتماء للجماعة من شأنه أن يكون حافزا قويا في مجال العمل، فهو أحد الأساليب المهمة التي تستخدمها الجودة الشاملة في تنمية المؤسسة وإحداث التقدم والتغيير باستمرار، بالإضافة إلى الإعتماد على أداة المقابلة المقننة مع إطارات المؤسسة المينائية بسكيكدة، وكذا الإستعانة بأدوات مساعدة أخرى كالملاحظة البسيطة والوثائق والسجلات،

وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك علاقات تبادلية قوية ما بين العاملين في فرق العمل المقدرين ب (10) مجموعات أي (50) مفردة، و تم إختيارهم عن طريق المسح الشامل لكل المجموعات

الموجودة داخل الميناء ، إضافة إلى الإعتماد على المقابلة المقننة التي تم إجراؤها مع مجموعة من الإطارات الموزعين على مختلف مديريات المؤسسة.

في الأخير، خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج بينت وجود إرتباطات إمبريقية بين عناصر ومكونات الجودة الشاملة من ناحية والثقافة التنظيمية من ناحية أخرى، وقد جاءت هذه النتائج معبرة عما تشهده المؤسسة الجزائرية من تحولات وتغيرات على الصعيدين الثقافي والتسييري. وهكذا تحقق الصدق الإمبريقي للفرضيات المصاغة في هذه الدراسة وهي:

- يؤثر مستوى العمل الجماعي على درجة تغير القيم الإجتماعية.
- هناك علاقة دالة بين درجة إدماج العاملين ومستوى تغير القيم الإقتصادية.
- ترتبط عملية الإلتزام بأخلاقيات العمل الإداري بمستوى تغير القيم الثقافية.

لتنتهي هذه الدراسة بخاتمة تتضمن مجموعة من الإقتراحات في ظل نتائجها.

Université 20 Août 1955 – Skikda
Faculté des Sciences Sociales et Humaines
Département des Sciences Sociales

Le sujet: L'Effet de la Qualité Totale sur le Changement de la Culture
Organisationnelle des Employés
L'Entreprise Portuaire de Skikda ; Etude de Cas

Nombre de chapitres :08 ✓

Nombre de pages:484. ✓

Année académique:2018 /2019. ✓

Résumé en Français: ✓

La qualité totale est considérée comme un outil administratif récent acquis par les institutions pour atteindre la qualité maximale de leurs services. Ce dernier processus est maintenu en fonction d'un facteur important qui est la «ressource humaine». Cependant, pour que l'institution puisse atteindre la qualité totale et garantir le succès de l'organisation, elle doit d'abord construire la culture de la qualité.

Les penseurs ont montré que la qualité totale ne peut être atteinte sans l'application d'un style technique spécifique. En outre, il faut trouver une nouvelle culture organisationnelle évaluant la qualité des services fournis, dans laquelle la qualité dans son ensemble doit être considérée comme la valeur orientée vers les activités de ressources humaines. Ensuite, confirmer l'existence d'une culture unifiée menant à la conviction continue d'approuver la qualité totale conduit ainsi à une satisfaction professionnelle, renforçant l'esprit de travail d'équipe, aidant à l'intégration des employés, résolvant les problèmes, créant une bonne atmosphère pour de bonnes relations en dehors du sentiment d'aliénation organisationnelle. Tous ces éléments doivent être classés sous le toit d'un cadre moral pour le travail administratif.

Dans ce cadre, l'objectif principal du traitement de ce sujet est «L'effet de la qualité totale sur le changement de la culture organisationnelle des employés, l'entreprise portuaire de Skikda ; étude de cas» est de fournir un cadre théorique qui identifie et détermine les différents concepts liés aux variables «la qualité totale et l'évolution de la culture organisationnelle». En outre, l'analyse de la mesure dans laquelle les procédures de qualité totale et son application a une incidence sur le niveau de changement de la culture organisationnelle des employés. Dans cette étude, le test sociométrique de Jacob MORINO pour étudier la dynamique de groupe et son interaction a été appliqué, du point de vue «le travailleur n'est pas le seul facteur qui affecte le travail; Pourtant, le personnel est devenu le véritable facteur. Par conséquent, le sentiment d'appartenance des employés au sein du personnel peut être considéré comme un motif fort dans le domaine du travail, soulignant le fait que ce dernier est l'un des styles cruciaux adoptés par la qualité totale pour enrichir l'institution et apporter le progrès et le changement. Par ailleurs, en fonction de l'entretien codifié avec le personnel de l'entreprise portuaire de Skikda, on utilise simultanément d'autres outils tels que l'observation simple, les documents et les registres.

Tout au long de l'étude, il a été démontré qu'il existait de fortes relations réciproques entre les employés au sein des équipes de travail qui sont mesurés par 10 groupes; (50) personnes sélectionnées dans le cadre de l'enquête exhaustive pour les groupes situés à l'intérieur du port, en plus de prendre en compte l'entretien réalisé avec un groupe de cadres répartis sur différentes directions de l'institution.

Enfin, l'étude a conclu qu'un nombre de résultats atténuaient les liens empiriques entre les éléments et les composantes de la qualité totale d'un côté et la culture organisationnelle d'un autre côté. Ces résultats sont en parallèle avec ce que l'institution algérienne est témoin de transformations et de changements à la fois culturels et de gestion. Ainsi, l'authenticité empirique des hypothèses reformulées dans cette étude a été confirmée, à savoir:

- Le niveau de travail en équipe influe sur le degré de changement des valeurs sociales.
- Il existe une relation fonctionnelle entre le degré d'intégration des employés et le niveau de changement des valeurs économiques.
- Le fonctionnement de l'engagement envers l'éthique du travail administratif est en relation avec le niveau de changement des valeurs culturelles.

L'étude se termine par une conclusion qui inclut un groupe d'hypothèses à la lumière de ses résultats.

**University 20 Août 1955 –Skikda-
Faculty of Social and Human Sciences
Department of Social Sciences**

The Topic: The Effect of Total Quality on the Change of Employees' Organizational Culture

Skikda Port Company as a Case of Study

. 08 Number of chapters: ✓

Number of pages: 484. ✓

Academic year: 2018 /2019 ✓

Thirdly- Abstract in English: ✓

The total quality is considered as a recent administrative tool acquired by institutions for the sake of achieving the maximum quality in their services. The latter process is held through depending on an important factor which is "human resource". However, in order for the institution to succeed in achieving the total quality and guaranteeing the organizational success, it first needs to construct the culture of quality.

Thinkers have shown that the total quality cannot be reached unless a specific technical style is applied. In addition, it requires finding a new organizational culture that evaluates the quality of services provided, in which the quality as a whole is to be considered as the value directed for human resources activities. Then, confirming the existence of a unified culture that leads to achieving the continuous belief of approving the total quality, thus leads to a professional satisfaction, boosting the spirit of teamwork, helping in the integration of employees, solving problems, providing a good atmosphere for good relationships apart from the feeling of organizational alienation. All these are to be classified under the roof of moral framework for administrative work.

Within this framework, the main objective behind conducting the topic of "the effect of total quality on the Change of Employees' Organizational Culture Skikda Port Company as a Case of Study" is to provide a theoretical framework that identifies and determines the different concepts related to the variables "the total quality and changing the organizational

culture”. Also, analyzing to what extent the total quality’s procedures and its application affect the level of changing employees’ organizational culture. In this course, Jacob MORINO’s sociometric test to study the dynamic of group and its interaction has been applied, from the perspective “the worker is not the only factor that affects the labor; yet the staff has become the real factor. Therefore, the employees feeling of belonging within the staff can be taken as a strong motif in the field of work; highlighting the fact that the latter is one of the crucial styles adopted by the total quality in enriching the institution and bringing progress and change. Besides, Depending on the codified interview with the staff of Skikda Port company using at the same time other tools as the simple observation, the documents and the registers.

Throughout the study, it has been shown that there is a strong reciprocal relationships between employees within the work teams who are measured by (10) groups; (50) individuals who were selected through the comprehensive survey for the groups inside the port, in addition to taking into consideration the interview held with a group of cadres distributed upon different directorates of the institution.

Eventually, the study has concluded to number of findings shading light on the empirical links between elements and components of the total quality from one side and the organizational culture from another side. These findings are in parallel with what the Algerian institution witnesses from transformations and changes on both cultural and managerial level.

So that the empirical authenticity of the reformulated hypotheses in this study has been confirmed which are:

- The level of teamwork affects the degree of the social values change.
- There is a functional relationship between the degree of employees integration and the level of economic values changes.
- The operation of commitment to the ethics of administrative work has a relation with the level of cultural values changes.

The study ends to a conclusion that includes a group of hypotheses within its findings.