

## عولمة القيم في المؤسسات الصناعية... بين النظرية والتطبيق

يوسف خوجة سمير

طالب دراسات عليا

مقدمة :

تعددت أوجه الفجوات الحاصلة بين الدول المتقدمة والمتخلفة بكل أبعادها ومستوياتها المجتمعية والثقافية والاقتصادية. هذا الواقع أدى إلى توظيف أسلوب المقارنة بين المجتمعات وهو ما دعم بدوره سياسة استضعاف العالم النامي بالخصوص والتشكيك في الجهود المبذولة والمبادرات النابعة من داخل هذه البلدان. بالإضافة إلى بعض الظروف المعاصرة التي برزت فيها قوى جديدة ومتجددة تعيد تشكيل منظومة الإدارة والاقتصاد العالمي، وتستدعي تغييرا جذريا للسياسات التنظيمية المؤسساتية.

يبد أن الطموح الكبير المنصب حول بناء صرح التنمية المستدامة التي لا تزال في مراحلها الأولى، تحاول فيها اختيار الأساس المناسب لانطلاقها على اعتبار أنها من بين المراحل الأكثر تعقيدا، تتطلب دراسات معمقة ودقيقة تحدد الأولويات والمخططات الهادفة، على حسب الإمكانيات والفرص المتاحة، ومنه توصلت البحوث إلى ضرورة تفعيل نظام المعلومات والمفاهيم العلمية والعالمية لتساير متطلبات التنافسية العالمية القائمة على قواعد لا يمكن أن تتبناها أو أن تتحداها. ولمواجهة مشكلة تعدد المناهج والاستراتيجيات والمعلومات التي تظهر في عدة قوالب جاهزة مثل تلك المطبقة بين الدول الأوروبية والدول النامية التي تندرج ضمن اتفاقيات الأورو متوسطية استوجب اختيار ما يلائم المحيط الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة الخاصة الجزائرية التي تنفرد بثقافتها .

الإشكالية :

تعرض القيم المجتمعية في الأقطار المختلفة، وبخاصة تلك التي تقف على مستقبل طرفي المعادلة الاقتصادية والسياسية الدولية، إلى ضغوط قد لا تتسجم جميعها بالضرورة مع المعايير المحلية والثقافات الوطنية. ويزداد الأمر أهمية ووزناً نتيجة حركة العولمة والقوى الدافعة والمرافقة لها، وبشكل خاص لدى الأقطار النامية والفقيرة التي تعاني من التهميش السياسي أو الضعف

الاقتصادي أو انعدام الكفاءة المجتمعية والثقافية. وبذلك نجد أنفسنا مضطرين لتكريس عولمة كرامة الإنسان كما جاء في القرآن الكريم في سورة الإسراء: "ولقد كرمنا بني آدم". وهو ما يجب أن تتضافر جميع الجهود من أجل تحقيقه، وحمايته أمام الشركات العابرة للقارات التي تستهدف موث الإنسان عن طريق تشييته ليصبح مجرد مساهم، في مضاعفة أرباحها التي لا تتحقق إلا بإهدار كرامة الإنسان. من المناسب جدا تطبيق تجارب الآخرين واستخدام أساليبهم وتقنياتهم إنما لا بد من الحذر من التملص من ثقافتنا والانسلاخ عنها عن طريق تلك القوالب الجاهزة والمفروضة علينا في الكثير من الأحيان.

ومن ثم فإن التوجه نحو المجتمعات والنظم الاقتصادية المبنية على المعرفة، وهو توجه تعززه حركة العولمة والقوى الدافعة لها، أن تصبح الميزة النسبية للمؤسسات والشعوب أكثر ارتباطاً بالموارد المعرفية منها بالموارد المادية. ولا بد والحالة هذه أن تسعى المجتمعات سعياً حثيثاً إلى تطوير سياساتها المتعلقة برأس المال المعرفي، ومحوره المتمثل بالإنسان، كضرورة اقتصادية إلى جانب الحاجة الاجتماعية. ويتم ذلك، كما هو معلوم، عن طريق الاستثمار المناسب في نظم إعداد القوى العاملة وبرامج تنمية الموارد البشرية، علماً بأن مثل هذا الاستثمار يواجه صعوبات في كثير من الأقطار النامية، بسبب محددات الموازنات الحكومية، وتراحم الأولويات التنموية، بالإضافة إلى أعباء سياسات الانفتاح الاقتصادي والتوجه نحو تطبيق المفاهيم البراقة السريعة الانتشار من دون دراسة واضحة تبين الإيجابيات والسلبيات وتبين أيضاً ما نلجئ منه وما سوف نخسره، ومن ثم يتم اتخاذ إستراتيجية طويلة وقصيرة المدى تعني بتفاصيل الأمور وحيثياتها الداخلية مرتكراتها ومؤثراتها.

وهو ما تقوم به مؤسسة **condor** وهي مؤسسة خاصة جزائرية تسعى إلى إحداث نقلة نوعية في ميدان الصناعات الالكترومترية وهذا بفعل اعتنائها بالمصدر الأول للتميز ألا وهو الموارد البشرية وعلى هذا الأساس تم اختيارها كعينة لدراسة لمعرفة مدى تكيفها مع المحيط المؤسساتي العالمي من تقنيات وأساليب وإستراتيجيات تنافسية لا حدود لها.

ومنه تم طرح السؤال التالي: هل تواكب المؤسسة الجزائرية الخاصة مستجدات المحيط المؤسساتي العالمي؟ وما هي الأساليب المنتهجة للحد من تبعات العولمة الثقافية والاقتصادية؟

1- الجانب النظري: تحديد الإطار النظري والمنهجي للموضوع:

**1-1- تعريف العولمة :** العولمة هي ترجمة المصطلح الانجليزي **globalisation** منهم من يترجمها بالكونية و آخرون يدعوها بالشمولية وبمعنى اللغة تعني تعميم الشيء. وعلى حسب التعريف الذي أعطاها لها الصندوق الدولي بأنها تعاون على المستوى الاقتصادي المتنامي لمجموعة دول العالم. وتتخذ العولمة عدة أشكال منها العولمة السياسية وتمثل في تقلص نفوذ الدول الوطنية تحت تأثير سلطة الرأس المال والمؤسسات المالية وهناك أيضا العولمة الاقتصادية وتتجلى في هيمنة التكتلات الاقتصادية العالمية والشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات الاقتصادية الدولية كالبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية على اقتصاد العالم. والعولمة الثقافية تظهر فيها سيادة ثقافة العالم المتقدم في جميع نواحي الحياة، وبالنسبة للعولمة التقنية والاتصالية فدخل العالم في مرحلة الثورة التكنولوجية الثالثة وتأثير هذه الأخيرة في الاقتصاد العالمي.

## 1-2- مفهوم العولمة :

العولمة هي ترجمة المصطلح الانجليزي **globalisation** منهم من يترجمها بالكونية و آخرون يدعوها بالشمولية وبمعنى اللغة تعني تعميم الشيء. وعلى حسب التعريف الذي أعطاها لها الصندوق الدولي بأنها تعاون على المستوى الاقتصادي المتنامي لمجموعة دول العالم. وتتخذ العولمة عدة أشكال منها العولمة السياسية وتمثل في تقلص نفوذ الدول الوطنية تحت تأثير سلطة الرأس المال والمؤسسات المالية وهناك أيضا العولمة الاقتصادية وتتجلى في هيمنة التكتلات الاقتصادية العالمية والشركات متعددة الجنسيات و المؤسسات الاقتصادية الدولية كالبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية على اقتصاد العالم. (آمنة بوشاري: 2006 ، 14-15) يوضح جيدنز بتركيزه على الطابع الجدلي للعولمة، حيث يشير إلى التأثيرات المتبادلة بين العالمي والمحلي فكما أن العولمة تؤثر في الأحداث المحلية فإن العولمة ذاتها كظاهرة لا بد لها - تدورها - أن تنفعل هي الأخرى بهذه الأحداث المحلية (مدوح محمود منصور: 2003، 11) والعولمة الثقافية تظهر فيها سيادة ثقافة العالم المتقدم في جميع نواحي الحياة، وبالنسبة للعولمة التقنية والاتصالية فدخل العالم في مرحلة الثورة التكنولوجية الثالثة وتأثير هذه الأخيرة في الاقتصاد العالمي.

**2-2- مفهوم العصف الذهني :** تعد طريقة العصف الذهني في التدريب من الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف. وتصلح هذه الطريقة

في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة. العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة. ( محمد أحمد الحربي: 2008، سا 11.45، 2)

2-3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: هناك تعارف عديدة المفهوم ( إدارة الجودة الشاملة ) ويختلف الباحثون في تعريفها ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور ديمع عنها فأجاب بأنه لا يعرف وذلك دليلاً على شمول معناها ولذا فكل واحد منا له رأيه في فهمها وبحصاد نتائجها وكما قيل ( لكل شيخ طريقة).

وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة المرجوة منه لتحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف وبالتالي كسب رضا العميل.

#### 4- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

ودعنا أيها القارئ نبدأ بتعريف وفهم معنى ( الجودة ) ومقصودها قبل الخوض في مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ( حامد عبد الله السقاف: 2008-01-22 سا 04:20، 4)

أولاً : تعاريف الجودة :

تجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص للجودة. يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني (النوعية الجيدة) أو (الخامة الأصلية) ويقصد بها كيف عكس الكم الذي يعني بالعدد(جفري إن لوينتال. ت. خالد بن عبد الله دخيل

الله: 2002، 34-36)

ويعرفها أرماند فيخبوم بأنها : "الرضا التام للعميل"

كما يعرفها معهد الجودة الفدرالي : "هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل". نلاحظ من هذه التعريف بأن ( الجودة ) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمكانة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة

مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة .

ويعرفها جوزيف حابلونسك : " هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل ".  
( عارف سمان: 2006، ص11.45، 12 )

#### ● التعريف الإجرائي :

إدارة الجودة الشاملة هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل .

#### 2-4- تعريف الآيزو :

الآيزو هي الكتابة العربية للحروف اللاتينية «ISO» وهي الاختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف International Organization for Standardization.

أصدرت الهيئة في عام 1987م مجموعة شهادات الآيزو 9000، وهي مواصفات تخصص بنظم إدارة المنشآت الصناعية أو الخدمية فهي تعطي الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج. ومنذ تلك الفترة تم تعديلها حتى صدرت بصورتها النهائية عام 1994 لتتماشى مع المتطلبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالمياً. وتقوم منظمة الآيزو ISO بمهمة تطوير المواصفات في المجالات كافة باستثناء المواصفات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية الإلكترونية التي هي من مسؤولية منظمة أخرى تأسست عام 1906 وهي اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية (EIC) . و لدى الآيزو لجان فنية عددها ما يزيد عن (182) لجنة، كل لجنة مسؤولة عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات. ( Imam

4.20، Saud Bin Abdul Aziz Bin Mohammed Road، 2008، سا

(22)

3- القيم المؤسساتية الحديثة :

من مميزات هذا العصر هو العولمة، ومن أهم ما تملّيه أو تقتضيه العولمة هو إيجاد و نشوء جهات تمارس نشاطاتها على مستوى العالم وتتصف بالشرعية و القبول. وقد أصبحت هذه الجهات موجودة في كل مجال تخصص أو مجال عمل. وهي تكون إما على شكل جمعيات، هيئات، اتحادات... وغيرها. هذا وقد أدركت الدول العربية هذه الناحية فأصبحت تشكل هيئات موازية لهذه الجهات العالمية بحيث توحد جهود الجهات العربية ذات العلاقة سواء على المستوى الحكومي أو القطاع الخاص. وقد اكتسبت بعض هذه الجهات نتيجة لعملها الجاد صفة الشرعية والاعتماد من تلك المؤسسات العالمية. لذلك سعت لإيجاد لها دورا عالميا اختارت منظمة الآيزو العالمية القاهرة لعقد اجتماعات منظمة الآيزو العالمية لوضع أسس مواصفات الآيزو لسنة 2005 ورسم الإطار العام للجودة علي ضوء التطورات في الأسواق الدولية والتطورات التكنولوجية. ومصر عضو في مجلس إدارة المنظمة الدولية المشكّلة من 18 دولة فقط من مجموع 130 دولة أعضاء، وسيحضر الاجتماعات مختصين من منظمة الآيزو العالمية و كذلك خبراء على مستوى العالم.

إن قرار مؤسسة أو شركة ما أن تصبح مميزة وتمتع بتطبيق معايير الجودة هي عملية تراكمية وتحتاج إلى جهد متواصل فهو ليس شيئا روتينيا أو قرار يمكن تطبيقه بفترة زمنية قصيرة، لذا لا بد من الحرص على البناء السليم لقواعد الشركة وأسسها وطبيعتها علاقتها وأن تصب جميع العمليات المختلفة في الشركة لصالح الهدف العام المميز. وهذا لا يتم إلا بفهم الواقع العالمي ومستجداته المحدودة التي تتمثل في مجموعة من القواعد والمفاهيم العلمية الدقيقة التي تتطلب الخبرة والمتابعة المستمرة من بين هذه المفاهيم العصرية مفهوم العصف الذهني ، إدارة الجودة الشاملة، نظام الآيزو.

2- المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني : يعتمد نجاح جلسة العصف الذهني على تطبيق

أربعة مبادئ أساسية هي : أولاً / إرجاء التقييم : لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.

ثانياً / إطلاق حرية التفكير : أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين .

ثالثاً/ الكم قبل الكيف : أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها ، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.

رابعاً / البناء على أفكار الآخرين : أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك تحويلها وتوليد أفكار أخرى منها **3**

- معوقات العصف الذهني : العصف الذهني يعني وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول القضية أو الموضوع المطروح وهذا يتطلب إزالة جميع العوائق والتحفظات الشخصية أمام الفكر ليفصح عن كل خلجاته وخيالاته.

(نيجل كينج ونيل أندرسون: 105، 2000-112).

- معوقات التفكير الإبداعي : يمتلك كل منا قدرًا لا بأس به من القدرة على التفكير الإبداعي أكثر مما نعتقد عن أنفسنا ولكن يحول دون تفجر هذه القدرة ووضعها موضع الاستخدام والتطبيق عدد من المعوقات التي تقيد الطاقات الإبداعية ومنها :

● المعوقات الإدراكية : وتتمثل المعوقات الإدراكية بتبني الإنسان طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء . مثال ذلك .. البارومتر : جهاز لقياس الضغط الجوي وهي خاصية واحدة فرضها النظام التعليمي ، وعند التخلص من العائق الإدراكي نرى فيه أبعاداً أخرى منها، أنه يمكن استخدامه بندولاً أو هدية أو أداة لقياس الارتفاع أو لعبة للأطفال .

● العوائق النفسية : وتتمثل في الخوف من الفشل، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدراته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها، وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الإنسان

تقته بنفسه وقدراته على الإبداع وبأنه لا يقل كثيراً في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبداعوا واخترعوا واكتشفوا

- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين: يرجع ذلك إلى الخوف أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المؤلف بالنسبة لهم .
- القيود المفروضة ذاتياً: يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة ، ذلك أنه يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.

- التقييد بأنماط محدده للتفكير: كثيراً ما يذهب البعض إلى اختيار نمط معين للنظر إلى الأشياء ثم يرتبط بهذا النمط مطولاً لا يتخلى عنه ، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حلاً للمشكلات يجب البحث عنه.

- التسليم الأعمى للافتراضات: وهي عملية يقوم بها العديد منا بغرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها. ( نيجل كينج ونيل أندرسون: 2000، 105-112)

- التسرع في تقييم الأفكار: وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي ومن العبارات التي عادة ما تفتك بالفكرة في مهدها ما نسمعه كثيراً عند طرح فكرة جديدة مثل: لقد جربنا هذه الفكرة من قبل ، من يضمن نجاح هذه الفكرة ، هذه الفكرة سابقة جداً لوقتها ، وهذه الفكرة لن يوافق عليها المسئولون.

- الخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة: وهو من أقوى العوائق الاجتماعية للتفكير الإبداعي هذا ويعتبر العصف الذهني أحد أهم الأساليب الناجحة في التفكير الإبداعي .

**4- خطوات جلسة العصف الذهني:**

تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها وتتضمن هذه المراحل ما يلي:

**1- تحديد ومناقشة المشكلة الموضوع:** قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من قائد الجلسة هو مجرد إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من



التفاصيل قد يجد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة .  
**2-** إعادة صياغة الموضوع : يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى.

وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع .  
**5-** هئية جو الإبداع والعصف الذهني : يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى هئيتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد المشغل.

**4-** العصف الذهني : يقوم قائد المشغل بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها، ويمكن للقائد بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها

**5-** تحديد أغرب فكرة : عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لقائد المشغل أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعداً عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة وعند انتهاء الجلسة يشكر قائد المشغل المشاركين على مساهماتهم المفيدة .

**6-** جلسة التقييم : الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها ، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية وعملية التقييم تحتاج نوعاً من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة.

**4-** إدارة الجودة الشاملة : إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول

الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وتمثل بعض من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق فيما يلي:

أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (راجع ما ذكرناه عن المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول - سادساً) وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

ثالثاً: التعليم والتدريب

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات. (بشير عباس محمود العلاق: 2006، 173)

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين .

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

خامساً: تشكيل فرق العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقدم المقترحات لتحسينها .

سادساً: التشجيع والحفز.

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة ، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي . (بشير عباس محمود العلاق: 2006، 173)

سابعاً: الإشراف والمتابعة.

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطيء ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر . وكذلك فإن من مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة (حامد عبد الله السقاف: 2008-01-22 سا. 04:20 ،

(4

\* من أجل إستعاب ما سبق ندرج نموذج حقق التغيير التنظيمي

وهو: برنامج تحسين الجودة الهندسية كبرنامج للتغيير خاص بشركة فورد :

يتطلب برنامج تحسين الجودة الهندسية أن يقوم المهندسون، بتحديث المهارات الفنية لديهم في مجال تحسين جودة السلع، وأن يتعلموا مهارات فنية وبشرية جديدة. بالشكل الذي يحقق أعلى ميزة. ويعتبر برنامج التدريب لتحسين الجودة الهندسية هو الوسيط الذي يحقق التغيير التنظيمي وهو برنامج تدريبي قابل للموائمة. وهو معد للمهندسين والإداريين، ويتكون البرنامج من 37 يوما تدريبيا، مقسمة إلى سبعة جوانب مختلفة، وتم تطبيقه على 4000 مهندس عبر أوروبا، وهو برنامج يقدم القاعدة اللازمة والآلية المطلوبة لتطوير معايير الجماعة داخل المؤسسة ككل.

ويقوم التدريب بدمج المهارات السيكلوجية والمهارات السلوكية مع أساليب الجودة الهندسية، بمعنى مهارات الاتصال وديناميكيات الجماعة، ومنهجيات الإبداع، وأساليب الاهتمام بالذات، وحيث أن تطبيق المهارات الفنية يحتاج إلى تقاطع وظيفي وتعاون فريق العمل، فإن هذه المهارات السلوكية تكون مصممة لتمكين المهندسين من وضع المهارات الفنية موضع تنفيذ. وهو نموذج من النماذج التي استجابت للمنافسة الشرسة داخل البيئة الخارجية، والداخلية في التحولات الاقتصادية والتقنية (التكنولوجية) والسيكلوجية. (نيجل كينج ونيل أندرسون: 2000، 273-276).

#### 5- الآيات—زو:

التي تحصل عليها المؤسسة من الحرص على تطبيق مفاهيم الجودة يؤدي إلى فوائد عدة إن الفوائد للمؤسسة أو الشركة بشكل عام من أهمها: لذا فحرص الشركة على تطبيق هذه المفاهيم المعايير يسهم في تقدم المؤسسات نحو العالمية إن اعتماد معايير موحدة يؤدي إلى تشابه ظروف العمل (بشكل عام) مما يجعل هناك تقارب و مشاركة بين تشابه المعايير وظروف العمل الشركات ذات مجال العمل المتشابه في أرجاء العالم والاستفادة من خبرات الشركات المتقدمة في مجال عملها تؤدي إلى نقل التجارب الناجحة للشركات الناشئة.

و بناء على تفاعل الهوية بقيم العولمة فإنه يطرح سؤال عن مصير الهوية أمام تحديات العولمة :

● على المستوى اللغوي نجد أن لغات العلوم والتقنيات على المستوى العالمي والإعلامي ستخلق اهتماما خاصا بها، و ستجد اللغة المحلية نفسها تندرج إلى الخلف، معانية من الإهمال على جميع المستويات ما لم تتخذ الإجراءات اللازمة لحمايتها و رفعها إلى مستوى اللغات الأكثر تداولاً.

نتائج الدراسة: ثانياً: توصل الباحث إلى جملة من النتائج من خلال المقابلة المقننة التي تمت على مستوى الإدارة العليا المتمثلين أساساً في المدير العام والمديرين الفرعيين، وتم التركيز أكثر على مدير الموارد البشرية لما له من معلومات وافية على المؤسسة من الناحية النظرية والعملية ولأنه يتميز بالأقدمية على الآخرين:

● اعتمدت المؤسسة على إستراتيجية قصيرة وبعيدة المدى، وتم شرحها بالتفصيل لجميع العاملين داخل المؤسسة مهما كان مستواه المهني وهذا قصد إشراك الجميع في تحمل المسؤوليات والعمل الجاد المنتظم.

● الاعتماد على المنافسة كمتغير ضمن إستراتيجية المؤسسة، و يعتبر التأهيل عملية مستمرة في الزمن و تتركز على التجديد و التطوير و البحث، و لتنفيذ برنامج التأهيل يجب توفر إرادة قوية للتغيير، بالإضافة إلى إمكانية تحسين الوضع المالي و الاقتصادي للمؤسسة، أي يجب أن يكون تقرير الخبير الخاص بتشخيص المؤسسة إيجابياً ، بالإضافة إلى ذلك يتوقف نجاح التأهيل على اتخاذ عدة إجراءات تتمحور في العناصر التالية :

● التركيز على الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالتكوين الذي يعمل على الإنتاج بالمقاييس الدولية، و بالتالي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .

● تم تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

● الاتصال بمراكز البحث العلمية المختلفة، و خاصة تلك التي لها علاقة بالمؤسسات المنتجة الأجنبية و بالجامعات في مختلف تخصصاتها.

● تحاول المؤسسة تطبيق جميع بنود إدارة الجودة الشاملة المعمول بها عالمياً من إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة والقيام بعمليات التكوين والتدريب لجميع العاملين، بالإضافة إلى تشكيل فرق العمل والإشراف والمتابعة والاستعانة بالمختصين والاستشاريين.

● ولما تم سؤال عن مدى تطبيق برامج العصف الذهني كعملية من العمليات الحديثة في مجال المؤسسات العصرية؛ لاحظ الباحث عدم فهم ودراية به ولكن بعد توضيح المقصود من ذلك ؛ بين المدير الموارد البشرية أنه يقوم بهذه العملية من دون معرفتها من خلال عقد إجتماعات كل ثلاثة أشهر يحاول فيها معرفة انشغالات العاملين أثناء أدائهم لمهامهم ومعرفة آرائهم حول ما يخص

السير الحسن للعمل وفيما إذا كانت فيه مقترحات جديدة يريدون تطبيقها عمليا، ويتم مناقشة وتحليل كل ذلك مع المسؤولين من أجل أخذ بعين الاعتبار المقترحات التي تخدم مصالح الجميع.

● ويرى أيضا أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية. وأنه إذا أحسن إختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة لضمان أدائه لعمله.

● الاهتمام بالنقل التكنولوجي المدروس من طرف المختصين و اقتناء رخص الاختراعات، وتشجيع الابتكار والإبداع للعاملين داخل المؤسسة.

● العمل على ترسيخ القيم والسلوكات الإيجابية داخل المؤسسة التي تضمن السير الجيد للمؤسسة، والعمل على تطويرها و محاربة القيم السلبية التي لا تتناسب مع أهداف المؤسسة.

● تعمل المؤسسة على دعم الثقافة الوطنية بمختلف مكوناتها، و تعبيراتها المختلفة، تقدم العادات و التقاليد و الأعراف الخاصة بالمجتمع الجزائري من خلال المجلة الخاصة بالمؤسسة لتعبير عن هوية وثقافة الأفراد العاملين داخل المؤسسة، على اعتبار أنها واجب وطني يستدعي خدمة وتطوير ثقافة المجتمع الجزائري ونشرها خارج الوطن من خلال التعامل مع المؤسسات الأجنبية.

● ففي نظر المدير العام للمؤسسة يمكن العمل على حماية الهوية بتوظيف مختلف الوسائل المتوفرة على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي و السياسي. فكل الوسائل يمكن استغلالها في هذا الإطار حتى نتجنب الذوبان و الاندثار من خلال دعم الأيام الدراسية المفتوحة للتعريف بالمؤسسات واستقطاب الموارد البشرية التي تخدم إستراتيجية المؤسسة.

خاتمة :

إن الاهتمام بالإنسان هو المحور الذي تدور حوله جهود التنمية، ولن تصبح حقيقة ملموسة إلا إذا تمت بمشاركته ومن أجله. ولهذا فقد تجدد هذا الاهتمام مؤخرا من خلال الحملة التي شنها تقارير حول التنمية البشرية. ولا شك أن إنتاجية العمل، كما وكيفا تعتبر من أهم مؤشرات القدرة التنافسية على مستوى التنمية البشرية. وتتضمن هذه الإنتاجية ما ينتجه الأفراد والجماعات من السلع والخدمات من السلع والخدمات والمعرفة والتنظيم البشري والتطبيق التكنولوجي، من خلال

أنشطتهم الاقتصادية والاجتماعية. ونظرا لحتمية انفتاح المجتمع الجزائري على الاقتصاد العالمي، فإن ذلك يتطلب إعطاء دور زائد لعملية التكوين والتدريب. فالتحولات الاجتماعية والاقتصادية ذات أبعاد قيمة ثقافية بارزة تظهر من خلال ثلاثية تتمثل في التصورات الذهنية الخاصة بالعامل، العمل ومراكزه، والعلاقات الاجتماعية والثقافية داخل المؤسسة. ما يعني أن عملية بناء الذات هو المحور الرئيسي للارتقاء بها في المجالات المختلفة حتى يكون التعامل مع مؤثرات العولمة بطريقة إيجابية دون محاولة تجنبها أو التفكير في العزلة التي تؤدي إلى الخروج عن مقتضيات العصر والتخلف عنه.

المراجع المعتمد عليها :

- 1- آمنة بوشاري: العولمة والثورة الجزائرية التحريرية، مؤسسة شتات الجامعة، الجزائر، 2006.
  - 2- بشر عباس محمود العلق: قياس جودة الخدمات من وجهة نظر المستفيدين كمؤشر فعال على الأداء الناجح للقيادة الإدارية في المنظمات الخدمية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
  - 3- جفري إن لويتال. ت. خالد بن عبد الله دخيل الله: إعادة هندسة المنظمة - منح الخطوة بخطوة لتحديد حيوية الشركة، دار المملكة العربية السعودية، السعودية، 2002.
  - 4- حامد عبد الله السقاف: ما هي طريقة العصف الذهني؟، الإمارات المتحدة العربية، سا 04:20-22-01-2008.
  - 5- ممدوح محمود منصور: العولمة- دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، دار الجامعة الجديد 2003.
  - 6- نجل كينج و نيل أندرسون. ت. محمود حسن حسني: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003.
  - 7- عارف سمان: المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، مركز المدينة للعلم والهندسة، الرياض، سا 11.45، 2006.
- 8-Imam Saud Bin Abdul Aziz Bin Mohammed Road : ISO online . saudi Arabian standards organisation ,8 :06, 16-07-2007 .

- و على مستوى القيم فإننا نجد أن القيم الجديدة الوافدة عبر وسائل الإعلام المختلفة و عبر التكنولوجيات المتطورة ستغطي على قيمنا المحلية، و سنجد أنفسنا ممسوخين، لا نملك القدرة على الصمود أمام الوافد من قيم الحداثة التي تمتد لتشمل كل مجالات الحياة ما لم يستنفر المجتمع لحماية قيمه الأصيلة، و العمل على تطويرها لتتناسب مع الواقع الجديد.
- أما العادات و التقاليد و الأعراف المعبرة عن أصالتنا فإنها قد تختفي أمام هذه المغريات الوافدة، و على جميع الأصعدة، مما يقلل من أهميتها، و العمل على احتقارها.
- و نفس الشيء بالنسبة لتاريخ الشعب صاحب الهوية النضالية، فقد تزول أهمية التضحيات المقدمة، و تصبح باهتة أمام ما يتكلفه الآخر من عولمة تاريخه " المتقدم" بالمقارنة مع تاريخ الشعب حامل الهوية الذي سيصبح "متخلفا" و يجب أن يتوارى. ما لم توظف الإمكانيات المتوفرة لجعل التاريخ النضالي للشعب حامل الهوية حاضرا في وجدان الأجيال المتعاقبة. المواصفات.

### Imam Saud Bin Abdul Aziz Bin Mohammed Road )

. (2007-07-16,08:06).

2/ الجانب الميـداني :

أولا : التعريف بمجتمع البحث:

مؤسسة condor هي مؤسسة خاصة عائلية، بدأت في عملية الإنتاج سنة 2002 تعتبر من بين مجموعة بن حمادي عنتر تراد تقع في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريـريـج ، تملك سبع وحدات عبر التراب الوطني. وهي بشغل 751 عامل، تعمل على إنتاج معظم التجهيزات الالكترومترية خاصة منها أجهزة التلفزيون، والثلاجات والمبردات الهوائية. تهدف المؤسسة إلى إنتاج جميع الأجهزة الالكترومترية وتغطية السوق الوطنية والدخول في أقرب الآجال في السوق العالمية. تحصلت على جائزة الأيزو الدولية جانفي 2007.

يدير مؤسسة كوندور عبد الرحمان بن حمادي وهو ابن صاحب المؤسسة هو الحاج محمد الطاهر بن حمادي البالغ من العمر 80 سنة اشتهر بنباهته وحنكته في التسيير الإداري والمالي، حيث يركز دائما على الكفاءة التكوينية العالي والتمويل المالي. أصبح يستثمر أكثر من 4 ملايين دينار في هذه المؤسسة لوحدها. لما سألتناه عن سر نجاحه قال بأنه ابن فلاح ورث من أبيه التربية الحسنة والتواضع؛ وأن سر نجاحه يكمن في الإيمان بالله والعمل الجاد والمستمر.