

واقع تطبيق مداخل تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية ببجاية

The application of the development of organizational performance in economic institutions: Field study at the port of Bejaia city

ط.د. شيلي إلهام

مخبر الشراكة و الاستثمار في الفضاء الاورومغاربي (LPIIEM)

جامعة فرحات عباس سطيف 1

Ilhem_25@yahoo.com

تاريخ القبول: 2019/05/26

تاريخ الاستلام: 2018/11/08

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية لمداخل تطوير الأداء التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة-الهندسة الإدارية-الإدارة بالأهداف-تكنولوجيا المعلومات) بشكل عام وعلى مستوى المؤسسة المينائية ببجاية بشكل خاص. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي (دراسة ميدانية)، ولغرض ذلك تم تصميم أداة الاستمارة وتوزيعها على عينة الدراسة من موظفي المؤسسة المينائية ببجاية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد أيضا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عام متوسط لواقع تطبيق مداخل التطوير للأداء التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة-الهندسة الإدارية-الإدارة بالأهداف-تكنولوجيا المعلومات) في المؤسسة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: أداء التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، هندسة إدارية، إدارة بالأهداف، تكنولوجيا المعلومات.

Abstract : This study aims to highlight the reality of the application of economic institutions to the entrances to the development of organizational performance (TQM - administrative management - management by objectives - IT) in general and at the level of the port of Bejaia in particular. The method of the questionnaire was designed and distributed to the sample of the study from the employees of the port of Bejaia, which were selected in a simple random sampling method. To achieve the objectives of the research, we were also relying on the program of statistical package for social sciences (spss). The study found that there is a general average level of implementation of the development entrances to organizational performance (TQM - administrative management - management by objectives - IT) in the port of Bejaia

Key Words: Organizational Performance, Total Quality Management, Administrative Management, Goal Management, Information Technology.

JEL Classification : M10, M19.

*مرسل المقال: ط.د. شيلي إلهام (ilhem_25@yahoo.com).

المقدمة:

شهد العالم تطورات هائلة في أساليب إنجاز الأعمال وتبادل المعلومات، وهذا نتيجة للثورة المعلوماتية وتضعف حجم المعلومات في فترات زمنية غير مسبوقة، كما أدى أيضا إلى تميز بيئة الأعمال باستحكام الحالة التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأحجامها. كما فرض هذا التطور والتحول السريع على المؤسسات ومنظمات الأعمال أن تكون سريعة التكيف، وأن تتصف بالمرونة العالية، من خلال تطوير وتنمية خصائصها وقدرتها وأساليبها لمواجهة المستجدات والتطورات والتغيرات. لا يتم ذلك التغيير إلا بتحسين أدائها بشكل عام وأدائها التنظيمي بشكل خاص، من خلال البحث عن جملة من المداخل والمتطلبات التي تساهم في ذلك واستخدامها بالشكل الصحيح، وبما يتوافق مع موارد المؤسسات والمنظمات، التي تضعها على نصح التميز. فقد عملت العديد من المؤسسات العالمية الرائدة على تبني مداخل لتطوير أدائها التنظيمي بما يضمن لها البقاء ولا استمرار في بيئة الأعمال.

لذا سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية البحث عن مداخل التطوير التنظيمي ومدى اعتمادها من قبل المؤسسات الاقتصادية عامة، والمؤسسة المينائية ببجاية على وجه الخصوص، كما استمدت إشكالية الدراسة من خلال الدراسات السابقة والأدبيات التي لها علاقة بموضوع دراستنا. من هنا تمت صياغة التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع تطبيق مداخل تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية عامة؟ والمؤسسة المينائية ببجاية خاصة؟

من خلال التساؤل الرئيسي نضع التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية؟
 - ما مستوى تطبيق الهندسة الإدارية كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية؟
 - ما مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية؟
 - ما مستوى تطبيق تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية؟
- فرضيات الدراسة:** للإجابة على التساؤل الرئيسي نقوم بوضع الفرضية الرئيسية التالية: تعتمد المؤسسة المينائية ببجاية -الجزائر- على مداخل التطوير التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الهندسة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات) بمستوى قوي.

ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مايلي:

- يوجد مستوى ضعيف لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية ببجاية؛
- يوجد مستوى ضعيف لتطبيق مدخل الهندسة الإدارية بالمؤسسة المينائية ببجاية؛
- يوجد مستوى ضعيف لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف بالمؤسسة المينائية ببجاية؛
- يوجد مستوى ضعيف لتطبيق مدخل تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة المينائية ببجاية.

منهج الدراسة: استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بغرض تحليل واستنتاج المفاهيم المتعلقة بالأداء التنظيمي ومتطلبات تطويره. ومن أجل الوقوف الميداني استهدفت الدراسة تحليل نتائج الاستمارة الموزعة على عينة الدراسة ومن أجل إثبات أو نفي الفرضيات (الرئيسية والفرعية).

أدوات الدراسة: تم الاعتماد على الاستمارة كأداة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، حيث تعتبر هذه الأداء أنها قائمة تحتوي على مجموعة الأسئلة التي يود الباحث الحصول على اجابات عليها حيث تعتبر الاجابات على هذه الأسئلة هي البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث (عاروري، 2013). تم تصميم هذه الأداء بالاعتماد على الدراسات السابقة والكتب العلمية المختصة في هذا المجال. تتكون من عنصرين: أولاً. البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، ثانياً. الجزء الخاص بمتطلبات تطوير الأداء التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة، الهندرة الإدارية، الإدارة بالأهداف، تكنولوجيا المعلومات). كما قابل عبارات الجزء الثاني مجموع الدرجات المرتبة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر أكثر المقاييس تعبيراً عن آراء العاملين، كما قدر المتوسط الفرضي بـ: 3، ويوزع المقياس حسب الجدول كمايلي:

الجدول 01: "مقياس ليكرت الخماسي"

الإستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، (الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2018)، ص142.

1. الإطار النظري للدراسة:

من خلال هذا الإطار سيتم تسليط الضوء أكثر على مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء التنظيمي وإبراز الأهمية التي يلعبها، مع التركيز أكثر على جميع المتطلبات والمداخل التي تدعم تطوير هذا الأداء وتحسينه.

1.1. الخلفية النظرية للأداء التنظيمي:

يشكل الأداء التنظيمي محور الاهتمام من طرف العديد من الباحثين، كونه نقطة الأساس وتطويره وتحسينه يؤدي إلى تحقيق التميز والتقدم والتطور للمؤسسات. لذلك لابد أن نتعرف أولاً على هذا المفهوم وأبعاده قبل أن نتطرق إلى المتطلبات والمداخل التي تعتمد لتطويره.

أ. تعريف الأداء التنظيمي: اهتم العديد من الباحثين بمفهوم الأداء على مستوى المؤسسات الاقتصادية كونه الركيزة الأساسية التي تقاس بها مستويات نجاح تلك المؤسسات ومدى فعالية نظامها الإنتاجي بشكل عام، إلا أن هناك مجموعة من الباحثين قدموا جهود أكبر فيما يتعلق بالأداء التنظيمي. تختلف المفاهيم المقدمة حول هذا الأخير نظراً لاختلاف وتفاوت الأهداف والتوجهات والمدارس، وأيضا تبعا لنوع المؤسسات ومدى إدراك المديرين لهذا المصطلح. من بين رؤى الباحثين المختلفة حول هذا المفهوم نذكر مايلي:

- يعرف الأداء التنظيمي على انه: "الأداء التنظيمي من منطلق القيمة أي تلك التي تعمل المنظمة على خلقها من خلال استخدامها لأصولها الإنتاجية أي القيمة المحققة، مقارنة بالقيمة المتوقعة الحصول عليها جراء استخدام نفس الأصول، فإذا كانت القيمة التي تم خلقها أكبر من القيمة المتوقعة هذا يعني أن أصول المنظمة متاحة ومتوفرة وبالتالي أدائها جيد، أما إذا كانت القيمة المحققة أقل من القيمة المتوقعة، فإن على أصحاب المنظمة البحث عن بدائل أخرى". (Berghe, 2004)

- يعرف الأداء التنظيمي أيضا: "هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لابد من أن يؤثره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة". (حسين، 2008)

- يعرف أيضا: "تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة متمكنة من وضع لاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع، أو هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (البغدادي، 2007)

من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء التنظيمي هو كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، عن طريق استغلال كلا من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات الموجودة بالمؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق وتحسين الأداء بالمؤسسة. كما يعمل الأداء التنظيمي على الدمج بين الفعالية التنظيمية والجوانب المالية وتحسينها من أجل تحقيق التميز وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية.

ب. أبعاد الأداء التنظيمي: يتأتى الأداء التنظيمي الفعال من خلال دراسة العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة، وتحديد الفرصة والتهديدات، ورسم الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة، واختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة وأعلى مستوى من الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية لمفهوم الأداء وهي: (عليهم، 2014)

- الأداء المالي: وهو المفهوم الضيق للأداء إذ يبحث فقط في استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.

- الأداء المالي + الأداء التشغيلي: يضيف هذا البعد عنصر الكفاءة الذي يضمن تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بقصد الحصول على المردودات. ويمثل هذا البعد التعامل مع بعض المؤشرات التشغيلية مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذو جودة عالية.

- الفاعلية التنظيمية: تعرف على أنها: "تعد الفاعلية التنظيمية إحدى الديناميكيات لأكثر أهمية في المنظمة، ويكمن مفهوم الفاعلية لتنظيمية في نظريات أكثر شيوعا وبالتحديد في نظرية إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الجودة المستمر، وفي هذا السياق قدم Field أربعة مركبات للفاعلية التنظيمية، أولها: درجة إنجاز المنظمة لأهدافها، وثانيها، عملية التحول الداخلية التي تقرر السعر ونوعية منافسة، بالتركيز على العمليات الداخلية في المنظمة، وثالثها الفاعلية التنظيمية هي أساس تطور الموارد البشرية في المنظمة" (المهيرات، 2010). هذا المفهوم الأكثر

شمولا واتساعا للأداء المؤسسي وهو يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. حيث أن القياس الأمثل للفاعلية يجب أن يتم من خلال:

✓ الأهداف: سواء أكان هدفا رئيسيا أو هدفا ثانويا أو عدة أهداف فرعية أو أهدافا مرحلية قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل؛

✓ الموارد المادية والبشرية: أي كلما استطاعت المنظمة من تلبية احتياجاتها المادية والبشرية، كلما زادت فاعليتها وتمكنت من تحقيق أهدافها بسهولة؛

✓ المؤشرات الكمية: مثل النسب المئوية والنمو وحجم المبيعات؛

✓ المؤشرات الاقتصادية: مثل استخدام القيمة المضافة، إلا أن ذلك قد يعتبر غير كاف لقياس الفعالية لأنه يمكن رفع القيمة المضافة من خلال عدة طرق غير مبررة اقتصاديا.

2.1. مداخل تطوير الأداء التنظيمي:

تتمثل مداخل التطوير التنظيمي في العناصر التالية:

أ. **مدخل إدارة الجودة الشاملة:** تعتبر الجودة "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف" (بوكميش، 2011)، فالجودة خاصية أو مجموعة أو تشكيلة من الخصائص التي تميز شيء عن آخر أو السلع التي ينتجها مصنع عن تلك التي ينتجها منافسون أو المستوى الذي ينتج فيه مصنع معين منتج عن مستوى منتج آخر نتيجة نفس المنتج (الحداد، 2009). كما أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بدأ بالظهور في الثمانينيات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين (اسماعيل، 2014). نعرف إدارة الجودة الشاملة أنها: "منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل" (النصر، 2008). ويتمثل دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء التنظيمي من خلال التركيز على العميل، التحسين المستمر، الالتزام بالإدارة العليا، إشراك الموظفين، وابتكار منتجات.

ب. **مدخل الهندرة الإدارية:** هي البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح، وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب، لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء (عريش، 2016). استخدام الهندرة الإدارية يعمل على زيادة قدرات المنظمة الإدارية في مواجهة حالات التنافس الشديدة، ومن ثم زيادة قدرتها على تقديم سلع وخدمات ذات

مواصفات عالمية، وأبرز مثال على ذلك نجاح الشركات اليابانية والأمريكية نتيجة تطبيقهما إدارة الجودة الشاملة والهندرة الإدارية (سعيد، 2016).

ج. مدخل الإدارة بالأهداف: تعتبر بأنها أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة والتي يبغى التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد وكذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف، أي التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة دون الإشارة إلى الأسلوب الذي يجب أن يتبع في وضع الأهداف من قبل الرئيس والمرؤوسين (قصيبات، 2010). تعمل الإدارة بالأهداف من أجل تحسين الأداء في كل مستويات المنظمة، ومن أجل ضمان تحقق ذلك، بات لزاماً على المنظمة وضع نظام شامل لتقييم الأداء، ويتضمن النظام تقييم الأهداف التي تم تثبيتها مع النتائج التي تم الحصول عليها، مع مراقبة المديرين في كل مستويات المنظمة للتقدم في نشاطات المرؤوسين باتجاه بلوغ الأهداف، وبعد فترة زمنية محددة يجب أن تقيم النتائج المنجزة. وتقييم النتائج مهم بالنسبة لإدارة بالأهداف، وخاصة تقييم أداء العاملين بالعلاقة مع الأهداف التنظيمية المطلوب إنجازها، بما يسمح بشكل مناسب مع استيعاب التغييرات البيئية، مع ضرورة الربط بين إنجاز الأهداف والمكافآت، وربما التعويضات أيضاً، مع ضرورة توفير التغذية العكسية العاملين بالمعلومات المتعلقة بأهدافهم الخاصة. (شيلي، 2017). فالإدارة بالأهداف كفيلة برفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة لأن الفرد في هذا النوع من الإدارة يشكل رقيباً على نفسه لأنه التزم بإنجاز أهداف محددة (جرار، 2018).

د. تكنولوجيا المعلومات: تعتمد تكنولوجيا المعلومات على نظام معلومات من الناحية التقنية كونها مجموعة من المكونات المتداخلة والتي تعمل على جميع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في دعم عملية اتخاذ القرارات والتحكم والسيطرة على المنظمة، بالإضافة على دعم عمليات التنسيق والتنظيم والتخطيط ومساعدة المدراء والموظفين في عمليات تحليل المشكلات ورؤية المواضيع المعقدة وبناء منتجات جديدة (الطيبي، 2012). وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تحديث وتطوير أداء المنظمات إذ تؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل. إذ يمكن ملاحظة ذلك من خلال الآتي: (الله، 2012)

- تساعد في توفير قوة عمل فعلية داخل المنظمة؛
- تؤدي إلى زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات؛
- توفر رقابة فعالة في العمليات التشغيلية وتقليص حجم العمليات الإدارية؛
- تساعد في توفير الوقت للإدارة العليا والتفرغ لأعمال أكثر أهمية.

2. الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي تناولت موضوع الأداء والأداء التنظيمي بشكل خاص نذكر مايلي:

- دراسة Sylvestre Uwizeyemungu، تحت عنوان: "L'évaluation de la contribution des progiciels de gestion intégrés à la performance organisationnelle développement

"d'une méthodologie processuelle"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة Québec، كندا، 2008. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم منهجية لتقييم الأعمال والمساهمة في تخطيط لمواد المؤسسات بهدف تحقيق الأداء التنظيمي، وحدد الباحث ذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات والأسس النظرية والتقييمية للنماذج الموضوعية من أجل تقييم أثر تكنولوجيا المعلومات على لوحة القيادة. كما قدم الباحث نموذجاً نظرياً للدراسة لفهم الآليات التي تبني نظام تخطيط لموارد المؤسسات وتحقيق الأداء التنظيمي كما أبرز مؤشرات الأداء التشغيلي والتنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أنه لا بد على المؤسسات أن تواجه تغييرات الأسواق المنافسة الشديدة والعمل على وضع استراتيجيات تمكنها من التخطيط لاستغلال الموارد بطريقة أمثل، وأن تعمل على التخطيط للموارد من خلال التركيز على المعلومات المقدمة والمبنية على أسس صحيحة، كون التخطيط الفعال يؤدي إلى تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التميز للمؤسسات.

- دراسة بلاسكة صالح، تحت عنوان: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن كأداة قيادة استراتيجية كونها أداة تقييم، كما يؤدي تقييم الاستراتيجية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أداء المؤسسة. كما عمل الباحث في هذه الدراسة على محاولة إيجاد أنجح الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم استراتيجياتها وتبيين كيفية تقييمها، مع العمل على بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي، بعرض الزيادة من قدرتها التنافسية. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن، مع ضرورة الاهتمام بتقييم الاستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

- دراسة عبد الحق علي إبراهيم، تحت عنوان: "دور لسلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين السلوك التنظيمي وأداء المصارف السودانية، مع دراسة واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وخاصة القطاع المصرفي السوداني، كما تعمل هذه الدراسة على تحديد دور السلوك التنظيمي واختبار أثر بيئة المنظمة الداخلية في العلاقة ما بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابيا للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف، كما ان هناك أثرا سلبيا لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة الأداء بالمصارف. كما أوضحت الدراسة أن جودة الأداء والالتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف يتأثران بالمصارف سلبا بضغوط العمل والصراع التنظيمي.

تشارك الدراسات السابقة المذكورة أعلاه مع هذه الدراسة في الجانب الخاص بالأداء عامة والأداء التنظيمي بشكل خاص، وذلك لتحقيق نتائج هذا البحث لا بد أن نبدأ من النتائج المتوصل لها الباحثون في هذه الدراسات.

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3. لمحة حول المؤسسة المينائية ببجاية: تم إنشاء المؤسسة المينائية وفق المرسوم: 285/82 المحرر في 14/08/1982، المنشور في الجريدة الرسمية رقم 33، الذي يحتوي على إنشاء هذه المؤسسة، وهي شركة ذات طابع اقتصادي وهذا وفقا لمبادئ ميثاق تنظيم المؤسسات وأحكام الأمر رقم 74/71 المحرر في 16/11/1971 فيما يخص بالإدارة الاشتراكية للمؤسسات والنصوص المتخذة لتطبيقها في الموانئ والمؤسسات المعروفة بالتجارية في علاقاتها مع الغير سيرت حسب القانون المعمول به وخضعت للقواعد التي وضعها المرسوم المذكور أعلاه. لإنجاز مهامها، استبدلت المؤسسة بالديوان الوطني للموانئ (ONP) والشركة الوطنية للمناولة (SO.NA.MA) وجزئيا لشركة الملاحة الوطنية الجزائرية (CNAN). كما تم تزويدها من طرف الدولة بالتراث والأنشطة والمنشآت والوسائل التابعة للديوان الوطني للموانئ (ONP) والشركة الوطنية للمناولة (SO.NA.MA)، بالإضافة إلى نشاط الجمر الذي كان محولا لشركة الملاحة الوطنية الجزائرية (CNAN)، كما تم تزويدها بالعمال المرتبطين بتسيير وتشغيل هذه المؤسسات. وتنفيذ للقوانين رقم 88-01 و 88-03 و 88-04 والمحررين في 1988/01/02 والتي تدخل في إطار الإصلاحات الاقتصادية والمتعلقة باستقلالية المؤسسات وفقا لما جاء في المراسيم: 101/88 في 1988/05/16، رقم 199/88 في 1988/06/21 ورقم: 177/88 في 1988/09/28، تم تحويل مؤسسة ميناء بجاية من مؤسسات اشتراكية إلى مؤسسة عمومية اقتصادية وشركة بالأسهم منذ 15/02/1989 وقد كان مبلغ رأسمالها يبلغ: 10.000.000 دج وحاليا تم رفعه إلى مبلغ: 3.500.000.000 دج. (مصادر مقدمة من طرف المؤسسة)

2.3. مجتمع وعينة الدراسة: تضم عينة الدراسة كافة الإطارات الموجودة بالمؤسسة، حيث تم حصر العينة في شريحة بعد استشارة بعض المختصين، وبما أن مجتمع الدراسة متجانس يناسب معها استخدام الأسلوب العشوائي البسيط، مع تحديد النسبة التي تقابل الدقة العالية والتي تمثل الحد الأعلى للعينة المعيارية. حيث تم أخذ من مجتمع الدراسة ما نسبته 23% من العدد الاجمالي، وبالتالي قدرت العينة بـ: 59 فرد، تم استرداد 45 فقط، كما تم استبعاد 8 استمارات لكونها غير صالحة، وبالتالي تبقى 37 استمارة صالحة وتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

3.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المكتبية فيما يخص موضوع دراستنا، تم إعداد الاستمارة الخاصة بدراسة واقع الدراسة، وأصبح جاهزا لعرضه على مجموعة من الأساتذة والخبراء في مجال الإحصاء والاستمارات، ليصبح بذلك جاهزا وقابلا للتوزيع على أفراد العينة. حيث كانت نتيجة التحكيم متفقة مع الاستمارة المقدمة لأعضاء الهيئة التدريسية في مجال إدارة الأعمال والدراسات الاحصائية بنسبة 80%، بحيث تم حذف بعض العبارات لما لها من إضافة وتكرار، وتعديل بعض العبارات لكي تتوافق مع موضوع الدراسة، وهكذا تم وضع أداة المقياس في شكلها النهائي.

ب. ثبات المقياس ألفا كرونباخ: حيث يعد هذا المقياس جيدا وملائما إذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن 60% وبالتالي فإنها مقبولة. تم حساب أولا معامل ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة لمعرفة مدى ثبات وقياس متغير الدراسة وأيضا اكتشاف إذا كانت هناك أخطاء لتجنب الدراسة وعدم الأخذ بنتائجها، وكانت النتائج كمايلي: معامل ألفا كرونباخ = 0,921 علما أن محاور الاستمارة قدرت ب: 20 عبارة. من خلال نتيجة العينة الاستطلاعية فإنه يمكن إجراء الدراسة واعتماد نتائجها. أما معامل ألفا كرونباخ لمتغير الدراسة فتمثل في:

الجدول رقم 02: "نتائج ألفا كرونباخ لعينة الدراسة"

العينة	أبعاد الإستمارة	عبارات الإستمارة	ألفا كرونباخ
37 مفردة	البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة	من 1 إلى 5	0,866
	البعد الثاني: الهندرة الإدارية	من 6 إلى 10	0,675
	البعد الثالث: الإدارة بالأهداف	من 11 إلى 15	0,808
	البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات	من 16 إلى 20	0,920
المجموع الكلي	-	20 عبارة	0,948

4.3. عرض وتحليل نتائج الاستمارة: خصلت النتائج إلى ما سيتم التطرق إليه:

أ. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة: كانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم 03: "نتائج البيانات الشخصية"

الصفة	البيانات الشخصية	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	20	54.1
	أنثى	17	45.9
العمر	[25-20] سنة	0	0
	[30-25] سنة	0	0
	[35-30] سنة	23	62.2
	أكثر من 35 سنة	14	37.8
	ثانوي	0	0
المستوى التعليمي	ليسانس	27	73.0
	ماستر	10	27.0
	أعلى من ماستر	0	0
	أعوان تنفيذ	0	0
المستوى الوظيفي	متصرف إداري	14	37.8
	متصرف رئيسي	19	51.4
	أعلى من متصرف رئيسي	4	10.8

المصادر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نجد أن نسبة الذكور قدرت بـ: 54.1% أي ما يعادل 20 ذكر، أما الإناث فكانت النسبة مقدرة بـ: 45.9 أي ما يقارب: 17 أنثى. كما تراوحت أعمار أفراد العينة في: [30-35] سنة بتكرار: 23 ونسبة: 62.2، كما كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس هي الأعلى قدرت بـ: 27 مفردة ونسبة: 73.0%، أما حاملي شهادة الماستر فكان تكرارها: 10 ونسبة: 27.0%. في حين أعلى فئة للمستوى الوظيفي كانت للمتصرف الرئيسي كون الاستثمار موجهة للإدارة العليا قدر التكرار بـ: 19 ونسبة مئوية: 51.4%. في حين قدر تكرار المتصرف الإداري: 14 ونسبة مئوية: 37.8%، وأقل تكرار كان لفئة أعلى من متصرف إداري: 4 ونسبة مئوية: 10.8%، وهذا التقسيم والنتائج المتوصل إليها تتماشى مع احتياجات العمل الإداري.

ب. تحليل الجزء الثاني من الاستثمار: بعد استرجاع الاستثمارات من طرف أفراد عينة الدراسة لابد من تحليلها للتعرف على مستوى اعتماد مداخل تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة.

ب.1. مستوى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة: خلصت النتائج إلى:

الجدول رقم 04: "بيانات مستوى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	القرار
اعتماد المؤسسة على فلسفة التغيير والتطوير	3.702	0.463	2	متوسط
تعتمد المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر	3.729	0.508	1	متوسط
تقوم المؤسسة بتدريب وتنمية مهارات الموظفين	3.702	0.570	2	متوسط
تعتمد المؤسسة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات	3.459	0.836	5	متوسط
تطمح المؤسسة إلى تحقيق رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح	3.621	0.981	4	متوسط
المجموع	3.643	0.565	3	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول المتعلق ببيانات مستوى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة المبحوثة، أن هناك مستوى متوسط عام لعبارات هذا البعد بلغ: 3.643 وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي 3، باعتبار أننا استعملنا مقياس ليكرت الخماسي في أغلب العبارات، وقدر الانحراف المعياري بـ: 0.565 وهي انحرافات منخفضة نسبيا وذلك راجع للمقياس المستخدم (ليكرت الخماسي). تم تسجيل أكبر قيمة للمتوسط للعبارة رقم 2 والمتمثلة في اعتماد المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر بقيمة: 3.729 وانحراف معياري: 0.508. لأن من بين أهداف المؤسسة السعي المستمر نحو التحسين والتطوير من أدائها. في حين قدر أقل متوسط بـ: 3.459 للعبارة رقم 4 التي تنص على تعتمد المؤسسة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وانحراف معياري: 0.836 أي قيمة مرتفعة نسبيا نتيجة لقياس ليكرت الخماسي. ومجمل العبارات كان متوسطها متوسط

أي أكبر من للمتوسط الفرضي 3. كما أن المتوسط العام لهذا البعد لم يتأثر بالقيم المنخفضة عنه. وعليه، فالمؤسسة تعمل على تطوير أدائها التنظيمي من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بكافة الأفراد داخليا وخارجيا.

ب. 2. مستوى تطبيق الهندرة الإدارية كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة: النتائج كمايلي:

الجدول رقم 05: "بيانات مستوى تطبيق مدخل الهندرة الإدارية"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	القرار
اعتماد المؤسسة على مبدأ التعلم للتطوير	3.918	0.795	1	متوسط
أحداث المؤسسة تغيير جذري على كافة العمليات لخلق قيم مضافة	3.783	0.916	3	متوسط
تقدير المؤسسة للتكاليف على أساس النتائج المحققة	3.513	0.768	5	متوسط
تعريف المؤسسة بالمنافع الفردية للموظفين وتنسيق الجهود لضمان إنجاز المهام	3.540	0.802	4	متوسط
استجابة المؤسسة لكافة التغيرات لتحقيق التنافسية	3.405	0.724	6	متوسط
المجموع	3.800	0.530	2	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

أظهرت بيانات الجدول الخاص بقياس تطبيق مدخل الهندرة الإدارية لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية بيجاية، أن المستوى العام لعبارة هذا البعد يساوي: 3.800 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وانحراف معياري: 0.530 ذو مستوى ضعيف، مما يعني أنه لا توجد فروقات كبيرة في إجابات المبحوثين، وعليه لإننا نستنتج أن المؤسسة المبحوثة تطمح لتطوير أدائها التنظيمي من خلال الممارسات المتوسطة لمتطلبات وعناصر الهندرة الإدارية واعتمادها كمدخل من مداخل التطوير. في حين قدر أكبر متوسط للعبارة رقم 1 التي تنص على اعتماد المؤسسة على مبدأ التعلم للتطوير بقيمة: 3.918 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وانحراف معياري: 0.795 قيمة مرتفعة نسبيا، وهذا راجع لمقياس ليكارت الخماسي. وقدر أقل متوسط للعبارة رقم 5 المتمثلة في: استجابة المؤسسة لكافة التغيرات لتحقيق التنافسية بقيمة: 3.405 وانحراف معياري 0.724 أي أن المؤسسة تحاول مواكبة التغييرات من أجل البقاء والاستمرارية والحصول على ميزة تنافسية وحصة سوقية أكبر.

ب.3. مستوى تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة: توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم 06: "بيانات مستوى تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	القرار
يشترك المرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة	3.405	1.012	4	متوسط
تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات بين الموظفين والمرؤوسين	3.702	0.463	2	متوسط
يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي	3.973	1.066	1	متوسط
تتكرم المؤسسة بتقديم الأفكار والآراء المقدمة من طرف الموظفين	3.297	0.776	5	متوسط
تعمل المؤسسة على التوفيق بين كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية	3.081	0.640	6	متوسط
المجموع	3.491	0.619	3	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول السابق مستوى تطبيق المؤسسة المبحوثة لمدخل الإدارة بالأهداف وتطوير الأداء التنظيمي، حيث نلاحظ التشتت في استجابات أفراد العينة حول مدى استخدام هذا المدخل، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، من خلال النتائج نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كان المستوى العام متوسط وبقيمة: 3.491 على مقياس ليكرت الخماسي وهي أكبر من المتوسط الفرضي، أم الانحراف المعياري: 0.619، أي أن المؤسسة تعمل على تطبيق هذا البعد والتركيز على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاهتمام أكثر بالعاملين والموظفين. قدر أكبر متوسط للعبارة رقم 3 المتمثلة في: يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي بمتوسط: 3.973 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وانحراف معياري 1.066 أي قيمة مرتفعة نسبيا وهذا راجع لمقياس ليكرت الخماسي. أي المؤسسة المينائية ببجاية تعمل على نشر الشفافية في عملية التقييم وكذا مساعدة العاملين والموظفين على تطوير أنفسهم في حالة نتيجة تقييم كانت سلبية. أما أقل متوسط كان للعبارة رقم 5 التي تنص على: تعمل المؤسسة على التوفيق بين كفاءة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية بمستوى متوسط: 3.081 وانحراف معياري: 0.640.

ب.4. مستوى تطبيق مدخل تكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة المبحوثة: النتائج كالاتي:

الجدول رقم 07: "بيانات مستوى تطبيق مدخل تكنولوجيا المعلومات"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	القرار
وجود بنية تحتية بالمؤسسة لإدارة المعلومات	3.594	0.864	6	متوسط
مواكبة المؤسسة للتغيرات الخاصة بجانب التكنولوجيا	3.945	0.970	2	متوسط
تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات بناء على الأنظمة التي تملكها	3.918	0.953	3	متوسط
تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا في قياس الأداء الكمي	3.729	0.838	5	متوسط
تعمل المؤسسة على تحقيق مستوى جيد من الرقابة بالاعتماد على التكنولوجيا	4.054	0.328	1	قوي
المجموع	3.848	0.718	4	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

من خلال النتائج المذكورة في الجدول، نجد أن المستوى العام لتطبيق مدخل تكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية متوسط بمقدار: 3.848 أكبر من المتوسط الفرضي، وانحراف معياري: 0.718 وهذا راجع للمقياس المستخدم (ليكاتر الخماسي). أي أن المؤسسة تحاول إدماج العناصر التكنولوجية والرقمية إلى جانب العناصر التقليدية بهدف التطوير والتحسين. كما بلغ أعلى متوسط للعبارة رقم 5 المتمثلة في: تعمل المؤسسة على تحقيق مستوى جيد من الرقابة بالاعتماد على التكنولوجيا، بمقدار: 4.054 وهو مستوى قوي أكبر من المتوسط الفرضي 3، وانحراف معياري 0.328 بقيمة منخفضة سببها مقياس ليكاتر، أي أن المؤسسة تعمل على توفير نظام أمن حماية مرتفع أساسه الرقمنة والتكنولوجيا. أما أقل متوسط كان للعبارة رقم 1 التي تنص على: وجود بنية تحتية بالمؤسسات لإدارة المعلومات بمقدار: 3.594 وهو مستوى متوسط أكبر من المتوسط الفرضي 3، وانحراف معياري 0.864.

بعد عرض كافة النتائج لمحاو الاستمارة، توصلنا أن المستوى الكلي لتطبيق مداخل تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية بمستوى عام متوسط: 3.654، وانحراف معياري: 0.559. وذلك راجع إلى اهتمام المؤسسة بتطوير أداؤها التنظيمي والعمل على ذلك. كما تعمل على توظيف هذه المداخل لترشيد قراراتها وتحسين أداؤها ودفع بها نحو الاستمرار والتميز.

5.3. تحليل فرضيات الدراسة:

- تنص الفرضية الفرعية على أنه: "يوجد مستوى ضعيف لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية ببجاية"، ومن خلال نتائج الدراسة المتعلقة بهذا البعد من الاستمارة نجد أن المتوسط العام أكبر من المتوسط الفرضي 3، أي هناك مستوى متوسط لتطبيق هذا المدخل في المؤسسة المبحوثة، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية

الأولى الموضوعية ونسبدها بمابلي: "يوجد مستوى متوسط لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية".

- تنص الفرضية الفرعية الثانية أن: "يوجد مستوى ضعيف لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية"، من خلال نتائج الجدول الخاص بهذا البعد والذي يضم كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، أن هناك مستوى عام متوسط لمدى اعتماد المؤسسة المبحوثة على هذا المدخل بغرض تطوير أدائها التنظيمي، كون هذه المدخل يعد من المفاهيم الحديثة ومن أهم التوجهات التي لاقت اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين، لذا تسعى المؤسسات إلى تطبيق متطلباته وعناصره. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونسبدها ب: "يوجد مستوى متوسط لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية لتطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة المينائية ببجاية".

- تشمل الفرضية الفرعية الثالثة في: "يوجد مستوى ضعيف لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية"، حيث يلخص الجدول الخاص بهذا البعد النتائج المتضمنة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأن أفراد العينة يؤكدون أن هناك مستوى عام متوسط لمدى تطبيق هذا المدخل، كونه يعتمد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وتطوير كفاءة الأفراد وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة المبحوثة. أي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونسبدها بالفرضية التالية: "يوجد مستوى متوسط لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية".

- تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "يوجد مستوى ضعيف لتطبيق مدخل تكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية"، وبناء على النتائج المدونة في الجدول الخاص بهذا البعد فإنه نجد أن هناك مستوى متوسط لتطبيق هذا المدخل من خلال اجابات أفراد العينة ونتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، أي أن المؤسسة تعمل على الانتقال من الاعتماد على الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة الرقمية التكنولوجية. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونسبدها ب: "يوجد مستوى متوسط لتطبيق مدخل تكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية".

وعليه، ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية والنتائج المتوصل إليها، فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الموضوع والمتمثلة في: "تعتمد المؤسسة المينائية ببجاية -الجزائر- على مداخل التطوير التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الهندسة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات) بمستوى قوي"، كون النتائج أسفرت عن أن هناك مستوى متوسط لتطبيق مداخل تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية أكبر من المتوسط الفرضي 3، ولذا فإننا نرفض الفرضية الرئيسية ونسبدها بمابلي: "تعتمد المؤسسة المينائية ببجاية على مداخل تطوير الأداء التنظيمي (إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية، الإدارة بالأهداف، تكنولوجيا المعلومات) بمستوى متوسط"، والتي تجيب عن التساؤل والإشكال الرئيسي لهذه الدراسة.

الخاتمة:

بعد تناولنا لموضوع واقع تطبيق مداخل تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية، تبين لنا أن هذه المداخل تعتبر من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتمام كبير من الباحثين والمفكرين، كما أن اعتمادها يؤدي بالمؤسسات الاقتصادية عامة إلى تحقيق ميزة تنافسية وتوسيع حصتها السوقية بشكل هام، وعلى مستوى المؤسسة المينائية ببجاية بشكل خاص. أي من خلال العناصر والمتطلبات التي تستحوذ عليها هذه المداخل، والأساليب الحديثة المواكبة للتطورات الحاصلة من تكنولوجيا ورقمنة، مع الاهتمام والتركيز على الموظفين والعملاء والزبائن. كما تم في الدراسة الميدانية تحليل واقع تطبيق هذه المداخل على مستوى المؤسسة المينائية ببجاية.

وهذا ما أمكن الخروج بالنتائج التالية:

- كشفت الدراسة أن كلا من: أدوات الجودة الشاملة- أدوات الهندرة الإدارية- أدوات الإدارة بالأهداف- أدوات تكنولوجيا المعلومات، ماهي إلا وسائل تساعد على التحليل والتنظيم في مختلف نواحي العمل الإداري بالمؤسسات، كما تؤدي إلى اتخاذ القرارات بشكل أفضل، وتحسين مستوى الأداء التنظيمي والمنظمة ككل.
- أظهرت النتائج أن هناك مستوى عام متوسط لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية ببجاية بغرض تطوير أدائها التنظيمي، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تسمح للمؤسسة بتوجيه سياساتها الإنتاجية والمالية والتسويقية وسياسات الموارد البشرية نحو الاتجاه الذي يخدم استراتيجية المنظمة وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي والكلية للمؤسسة المبحوثة.
- توصلت الدراسة إلى أن هناك أيضا مستوى عام متوسط أكبر من المتوسط الفرضي 3 لمدى تطبيق مدخل الهندرة الإدارية بالمؤسسة المينائية ببجاية من وجهة نظر الموظفين، أي أن المؤسسة تعمل على تطوير الأساليب الإدارية بما يتوافق مع الأساليب التي تتضمنها الهندرة الإدارية (الهندسة الإدارية)، كون هذه الأخيرة من المفاهيم الحديثة.
- تبين نتائج الدراسة أن هناك مستوى عام متوسط من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في المؤسسة المينائية ببجاية، كون هذا المدخل يركز على تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت استراتيجية أم تشغيلية مع التركيز على العلاقات بين الموظفين والعمال والمروسين، وأيضا الاهتمام بالعامل واستثماره كونه العنصر الأساسي في تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي الوصول إلى الأداء التنظيمي المنشود.
- أفرزت نتائج الدراسة أيضا أنه يوجد مستوى عام متوسط لتطبيق مدخل تكنولوجيا المعلومات لتطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة المينائية ببجاية، من خلال الاعتماد على مقاييس النزعة المركزية ومقاييس ليكارت الخماسي، وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث أن هذا المدخل تعتمد عليه المؤسسة المبحوثة بدرجة كبيرة كون الميناء يعتمد على الجانب الإلكتروني أكثر من الطرق التقليدية. ويسمح هذا المدخل بتعزيز عملية الاتصال بين المؤسسة المبحوثة وعمالها، كما أنه تركز على توفير نظام رقمي للحماية، وتبني استراتيجيات وسياسات ومتطلبات الرقمنة.

كما نوصي بما يلي:

- من الضروري أن تعمل المؤسسة على فرض دورات تدريبية مكثفة من أجل تطوير عمالها وموظفيها فيما يخص الجانب الرقمي والتكنولوجي لمواكبة التطورات وتحسين الأداء التنظيمي؛
- يجب على المؤسسة التعريف أكثر بالمهام والمسؤوليات وخلق جو من العلاقات الغير رسمية بين الموظفين والمروسين حتى يعم الرضا الوظيفي وبالتالي خلق جو من الإبداع للموظفين بهدف تحسين الأداء التنظيمي.
- على المؤسسة تطبيق أساليب ونماذج تساعد على تحسين وتطوير الجودة الشاملة.
- ضرورة التركيز على تحقيق الأهداف الموضوعة والعمل الفعلي لذلك.
- ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بوضع استراتيجيات وسياسات تتوافق مع الأهداف المسطرة بغرض تحسين الأداء التنظيمي أكثر.

المراجع المستعملة:

- أحمد موسى فراج الله. (2012). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية -دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة-. رسالة ماجستير. فلسطين، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية غزة.
- أماني جرار. (2018). إدارة المشاريع التنموية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- خضر مصباح الطيطي. (2012). إدارة تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار مكتبة حامد للنشر.
- سعاد هاشم قصيبات. (2010). الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر. مصر: منشورات جامعة 7 أكتوبر.
- طالب أصغر دوسة وسون جواد حسين. (2008). التغيير الإستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد العدد: 69، 66.
- طالب محمد أبو عليم. (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير. عمان، قسم إدارة الأعمال، الدراسات العليا: جامعة الشرق الأوسط.
- عادل هادي البغدادي. (2007). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة-. مجلة الإدارة والاقتصاد العدد: 65، 159-160.
- عماد علي المهيرات. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة. أبوظبي: المنهل للنشر والتوزيع.
- عواطف ابراهيم الحداد. (2009). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- فتحي أحمد عاروري. (2013). المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- بوكميش لعل. (2011). إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000. الجزائر: دار الراية للنشر والتوزيع.

- محمد سعيد. (2016). هندسة العمليات الإدارية: الهندرة. السعودية: دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع.
- محمد صادق اسماعيل. (2014). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مدحت أبو النصر. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- مسلم علاوي شبلي. (2017). التوجهات الحديثة والمفاهيم الحديثة في الإدارة. الأردن: دار اليازوري للنشر.
- وسيم أبو عريش. (2016). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. السعودية: دار خالد اللحاني للنشر.
- Berghe, K. V. (2004). Intergrated performance Management -A guide to strategy implementation-. London: Sage Publications.