



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الميدان علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية



قسم علوم التسيير
شعبة إدارة موارد بشرية

تقرير تربص مقدم لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية
تخصص : إدارة موارد بشرية

بعنوان:

إدارة التميز في المؤسسة الصناعية – دراسة حالة
المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe بغرداية

تحت إشراف :

المشرف في الجامعة : الدكتورة زقيب خيرة
المؤطر في المؤسسة : بلعور موسى

من إعداد الطلبة :

كارة قاسم
بن عانو محمد الفاروق
جهلان صابر

السنة الجامعية : 2023 – 2024

Université Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion Domaine Sciences économiques, de gestion et commerciales
Département
Filière: sciences de gestion
Rapport de Stage
Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE
SPECIALITE: sciences de gestion

**Gérer l'excellence dans une organisation
industrielle - une étude de cas Alfa Pipe Société
Algérienne de Fabrication de Pipe à Ghardaïa**

Elaboré par :
Kara kacem
Benanou Mohamed El Farouk
Djehlane Saber

Encadré par :
Encadrant universitaire :
D.c Zeguieb.Kheira
Encadrant professionnel:
Bellaouar Moussa

**Année universitaire
2023/2024**

إهداء:

إلى من وضع المولى- سبحانه وتعالى- الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز،

(أمي الحبيبة.) إلى من كان لي سنداً وعونا عند الشدائد طوال عمري، إلى الرجل الأبرز

في حياتي أبي الغالي .

إلى زوجتي العزيزة و أصدقائي ومعارفي الذين أجّلهم وأحترمهم.

إلى أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

أهدي لكم بحثي المتواضع الذي أسأل الله أن يوفقني فيه مع أصدقائي الطلبة.

كما أتمنى من الله التوفيق والقبول في أعمال أخرى مستقبلية إن شاء الله.

شكر :

الشكر لله تعالى أولا وأخيرا، فله الحمد والمنة، ألا بفضل الله تتم الصالحات.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة زقيب خيرة التي لم تبخل علينا

بتوجيهاتها وإرشاداتها ونصائحها القيمة والتي بفضلها تم إنجاز هذا العمل، وأتوجه بالتقدير

الكبير والعرفان الجميل إلى الأستاذ المؤطر بلعور موسى و بارود أسامة و كل موظفي مديرية

الموارد البشرية بمؤسسة Alfa pape

ملخص الدراسة :

هدفنا في هذه الدراسة أن نقدم مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق التميز للمؤسسة الصناعية محل الدراسة باعتباره مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة ، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات ، عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني. إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم ، وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية والمعنوية من طريق التجارة الدولية.

الكلمات الدالة : المؤسسة الصناعية ، الميزة التنافسية ، إدارة التميز ، الموارد البشرية .

Résumé : Cette étude vise à démontrer l'impact crucial des ressources humaines sur la performance d'une entreprise industrielle, soulignant que l'excellence est la norme requise dans un monde globalisé et axé sur la technologie. L'adoption d'une gestion de l'excellence est essentielle pour la survie et la prospérité des organisations, face à l'évolution rapide des marchés, aux exigences changeantes des clients et à l'intensification de la concurrence internationale.

Mots clés : entreprise industrielle, avantage compétitif, management de l'excellence, ressources humaines.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
A	الإهداءات
B	شكر و عرفان
5	الملخص
6	فهرس المحتويات
B	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
19 - 11	المبحث الأول :
27 - 20	المبحث الثاني :
29 - 28	خاتمة
30	قائمة المراجع
31	الملاحق

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
13	اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس	1
19	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE	2

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
31	إستمارة المقابلة	1

أ - التوطئة :

يشهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تغيرات جذرية سريعة وعميقة رسخت قناعة المؤسسة بضرورة تطوير قدراتها على التكيف في ظل ما تتسم به البيئة العالمية من تعقيد وغموض، فقد أفرزت هذه التغيرات منافسة حادة أوجبت على المؤسسة الاستمرار في توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي، وبما يمكنها من تحقيق أهدافها، لذا وجد المسيرون أنفسهم أمام ضرورة البحث الحثيث والمستمر في سبل تطوير وتمييز أداء المؤسسة، وقد جاءت العديد من الدراسات في هذا المجال . كما جاءت العديد من الدراسات الحديثة للبحث عن أساليب إدارية أحدث وأنجع في سبيل تحقيق الأداء المؤسسي الذي من شأنه تحقيق الريادة للمؤسسة، لعل أهم المفاهيم التي توصلت إليها هذه الدراسات الحديثة إدارة التميز .

ب - طرح الإشكالية : على ضوء هذا يمكن صياغة الإشكالية التالية :

❖ كيف تساهم المؤسسة الصناعية في خلق التميز ؟

وعلى هذا يمكن صياغة الاسئلة الفرعية التالية :

ما المقصود بإدارة التميز ؟

ماهي متطلبات إدارة التميز في المؤسسة ؟

ما هو واقع إدارة التميز في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE ؟

الفرضيات : الإجابة الأولية عن الإشكالية الرئيسية :

تساهم المؤسسة الصناعية في خلق التميز عن طريق مجموعة من الأدوات والمؤشرات .

الإجابة عن السؤال الفرعي الأول :

إدارة التميز هي جهود تنظيمية مخططة لتحقيق التنافس و على أمعدلات الفاعلية في المؤسسة .

الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني :

هناك إجراء يمكن بموجبه تحقيق التميز .

الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث :

تعتمد المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE على نظام فعال لإدارة التميز في المؤسسة .

ث مبررات اختيار البحث :

ج (الأسباب الذاتية:

- تركيز وحصر اهتمام الباحث في دراسة إدارة التميز في المؤسسة الصناعية .
- الإهتمام الشخصي بالموضوع لأهميته.
- توفر الرغبة في البحث في الموضوع لأنه يمثل الدافع للبحث أكثر حوله.

ح (الأسباب الموضوعية :

- نظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة وأهمية ادارة التميز.
- بالنظر للتطورات المعاصرة والفكرية.
- بالنظر للتطورات التكنولوجية المعاصرة.

د (أهداف الدراسة :

- تفسير ما نقوم به من دراسة حول الموضوع بتقديم شرح كافي ووافي حولها.
- إيجاد معارف ومعلومات عصرية والعمل على تطويرها.

ذ (أهمية الدراسة :

كون إدارة التميز من أهم المفاهيم الإدارة الحديثة التي باتت تشغل بال القادة والإداريين في جميع المنظمات باختلاف مشاريعها وتوجهاتها، والتميز وديمومته هو الضامن الوحيد لبقاء تلك المنظمات باقية في عالم يمجج بالعصف والإفناء لكل ما من شأنه الثبات والجمود.

ر (حدود الدراسة : قمنا باختيار المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe بغرداية

نظرا لامتلاكها نظام إداري محكم وقابلية المؤسسة لاستقبال المتربصين.

المجال الزمني : تمت دراسة التربص خلال سنة 2024 .

ز (منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

بغرض التوصل إلى تحليل دقيق لعناصر الإشكالية، فهم أدق وأفضل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لتحديد ودراسة مؤشرات إدارة التميز المتوفرة لدى المؤسسة الصناعية محل الدراسة حيث قمنا بمقابلات شخصية

مع السيد بلعور موسى المكلف بتطوير الكفاءات والمهارات بالمؤسسة ثم إلتقينا مع السيد بارود أسامة وأجرينا معه ما تبقى من أسئلة المقابلة، وقمنا بعد ذلك بإسقاط أمثلة على الواقع المعاش في المؤسسة محل الدراسة .

س (تقسيمات البحث :

لمعالجة موضوع إدارة التميز في المؤسسة الصناعية

تم تقسيم هذه الدراسة إلى المباحث الآتية :

يعالج المبحث الأول التعريف بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب **Alfa Pipe** بغرداية وقطاعها الاقتصادي

والهيكل التنظيمي وتطرقنا فيه الى مهام كل منصب .

أما المبحث الثاني تعرفنا فيه على موضوع ادارة التميز وعلاقته بالمؤسسة الصناعية محل الدراسة , والأدوات المعلقة

بإدارة التميز وبهدف تثمين الدراسة تم إختتام البحث بخاتمة تضم جملة من النتائج والتوصيات.

ش (صعوبات البحث:

واجهنا مشاكل متعلقة بالظروف الخارجية عن المؤسسة التي صعبت قليلا من عملية البحث تمثلت معظمها في:

صعوبة التنقل للوصول إلى المؤسسة .

صعوبة التواصل مع المديرين وهذا راجع لكثرة اجتماعاتهم الدورية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية - ALFA PIPE -

تمهيد :

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة ، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي :

المطلب الأول : النشأة التاريخية للمؤسسة

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب - ALEA PIPE -

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1 بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة ISO 14001 ، و تسجيلها في مواصفة ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

اولا :النشأة التاريخية للمؤسسة :

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي :

شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة .

شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.

شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.

شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .

شركة *ANABIB* وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (*PIOUUT*) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصتا في القطاع البترولي وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى * المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب * والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي :

وحدة أنابيب الغاز - تبسة - *TGT* .

وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - *TON* .

وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - *PTS* .

وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - *GTR* .

وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعرييج - *TMIA* .

وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH* ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ* .

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدربات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

مديرية غرداية *PIPE GAZ*

مديرية الرغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*

مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ، وهران ، برج بوعرييج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي .

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (*HOCH*) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع ، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م

في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .

في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما :

وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان .

وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديديتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية .

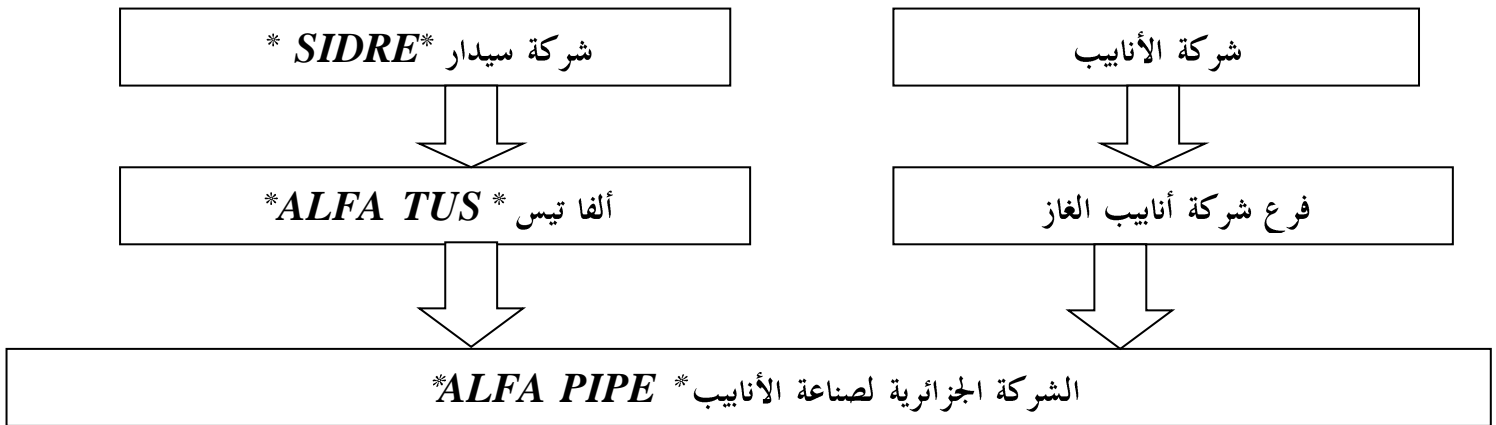
في 20 جانفي 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية *ISO 9001* وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1*

في 15 أوت 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية .

في سنة 2006 : فكرت المؤسسة * *PIPE GAZ* * في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغبة * *ALFA TUS* * لزيادة رأس مالها .

في سنة 2007 م : يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس :

الشكل رقم (01): التالي يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



المصدر : المكلف بتطوير الكفاءات والمهارات في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب *Alfa Pipe* بغرداية

وتعتبر وحدة أنابيب الغاز * ALFA PIPE * بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبات و إبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

ورشة الإنتاج : والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .

ورشة التغليف الخارجي : وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان ، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .

ورشة التغليف الداخلي : ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشتغل المؤسسة بطاقاتها الكاملة عن طريق 04 منوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر .

المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي :

المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، و قطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الورشات المهندسين الخ

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس .

المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي *ISO 9001* و *APIQ1* وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية *HSE* .

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية :

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات و الري .

السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر

تخفيض التكاليف لتمكين من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة

العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .

المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .

تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .

العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.

المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .

محاولة كسب مستثمرين أجنبية من خلال التسويق الالكتروني.

العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .

توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة) .

إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.

يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي :

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب الناقلة للغاز* *ALFA PIPE* * (انظر الملحق رقم 1).

التطرق لمختلف المديرات والدوائر و المصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي :

الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديرات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنايب التابعة لها إداريا.

مساعدو المدير العام:

مساعد المدير العام للأمن :

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعمالها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .

مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقوم في المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديرات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو المسؤول عن مراقبة المديرات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

مساعد المدير العام القانوني: وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة

مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .

مساعد المدير العام للمراجعة :

المديريات:

المديريات الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .

تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.

تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبيات المقدمة للمؤسسة ، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة

مديرية الموارد البشرية .. تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دوراتهم و الغيابات و..... الخ. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية :

دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و التزايدات التي تواجههم كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

دائرة التسيير : تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .

دائرة الاعلام الالي : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول و وثائق إدارية وما شابه.

مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه (مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار..... الخ) وذلك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات و تضم هذه المديرية:

دائرة الشراء : تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات .

مديرية المالية : تعد من المديريات الرئيسية و ذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريحات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء و بيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها

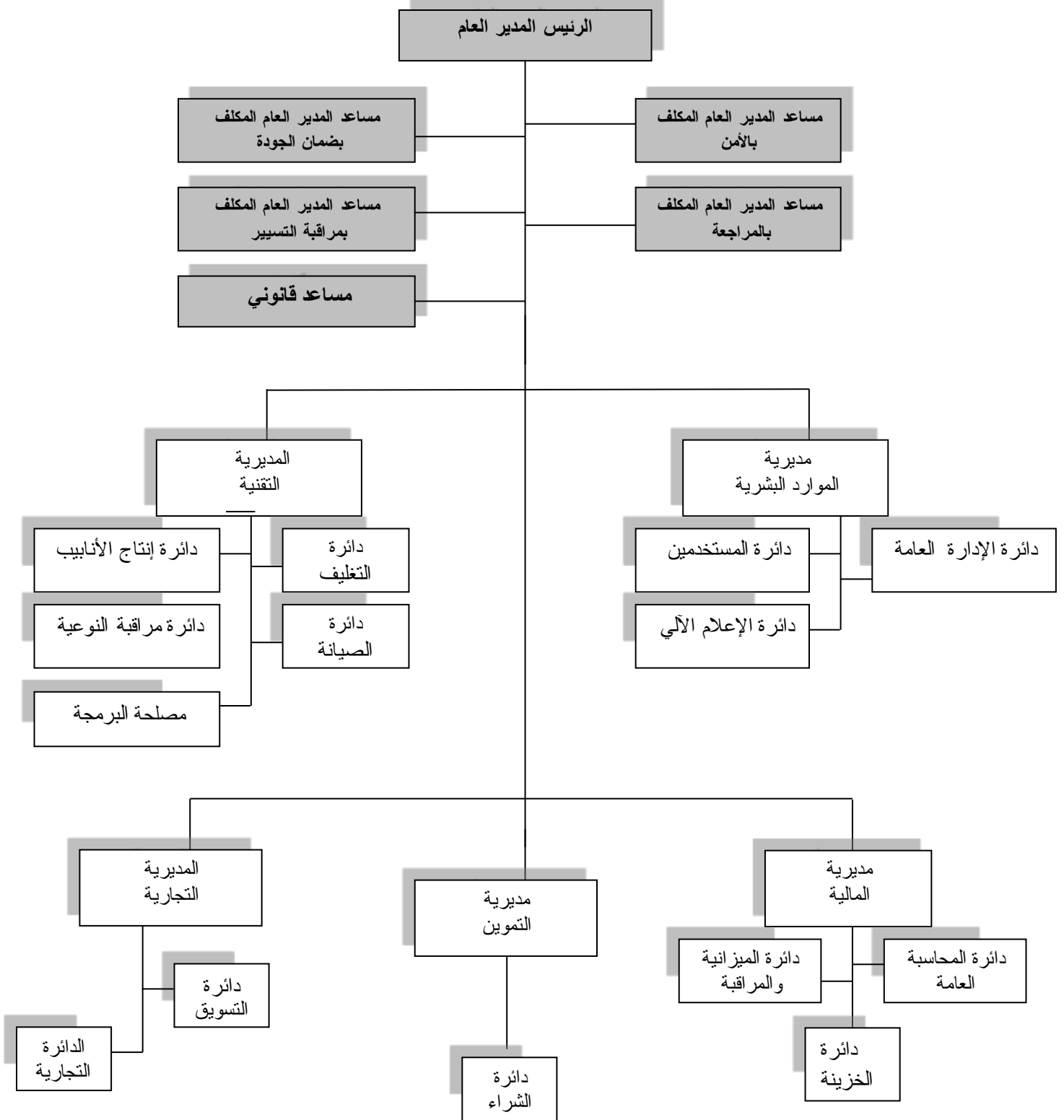
دائرة الخزينة : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و تعمل على حفظ التوازن المالي لها

المديرية التجارية : و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات ، السعر و الوقت..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبيات ، إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتوج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى ، تضم دائرتين هما:

دائرة التجارة : تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

دائرة التسويق : تعد الأساس في عمليات التعاقد و إعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، المواصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا ، إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق و التعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة .

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب PIPE ALFA



المصدر : المكلف بتطوير الكفاءات والمهارات في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe بغرداية

المبحث الثاني : مفهوم إدارة التميز .

المطلب الأول : تعريف وأهمية إدارة التميز

تعريف إدارة التميز:¹

يمكن تعريف إدارة التميز بأنها "جهود تنظيمية مخططة، تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة" أو هي "جهود تنظيمية مخططة لتحقيق التنافس و على معدلات الفاعلية في المؤسسة؛ للوصول إلى مخرجات مميزة" (كما تعرف بأنها "الخبرة والمقدرة التي تعكس الأداء الناجح والكفاءة لمهمة معقدة من المهام بطريقة متميزة"

وقد ينظر لها من منظور التنافسية مع غيرها من المنظمات النظرية.

و في السياق نفسه² عرفت بأنها "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة"

كما يمكن تعريفها بأنها "القدرة على توفيق عناصر المنظمة وتنسيقها وتشغيلها في ترابط وتكامل؛ لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات، الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.

كما تشير إدارة التميز إلى نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة، واستراتيجيتها، وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، و في الوقت المناسب، وتعتمد على التفاعل بين عدة عناصر هي: الإدارة، والأفراد، والعاملين، والنظم، والنتائج.

أهمية إدارة التميز :

إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات، والبحث عن أساليب حديثة في الإدارة كان مطلباً

1 - أ.د. زكريا محمد هيبه - د. صلاح صالح معمار . إدارة التميز الأسس، المداخل، النماذج 2019 ص10

حديثاً ومحاولة للتأقلم مع التغيرات العالمية، التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت في طبيعة إنجاز الأعمال كنتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري، حيث شكل مدخل إدارة التميز نموذجاً مهماً للمنظمات بإدارتها الحالية، وعماماً لا مساعداً لها لضمان بقائها، واستمرارية نجاحها وتطويرها²

وتساعد إدارة التميز في التحديد الشامل للهيكل التنظيمي، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على الأفراد العاملين، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، وكذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المنظمة، والتأكد على أن الخدمة قد تم فحصها، وأنها تحقق مستلزمات الجودة والتميز المطلوبة، وتقوم إدارة التميز على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، وتستهدف النجاح طويل المدى، وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع، بالإضافة إلى أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل، وعناصره³

المطلب الثاني : أهداف ومعوقات إدارة التميز

أهداف إدارة التميز:

تهدف إدارة التميز إلى تحسين الأداء التنظيمي، من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل، والاستمرار العمل، والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وتجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير⁴

2 - موسى صباح محمد وزير، صالح سلمان , أثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز : دراسة تطبيقية في عينة المنظمات السياحية في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد (102)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015. ص 316

3 - الرشيد صالح بن سليمان نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، نوفمبر، شرم الشيخ، مصر. 2004. ص 33

4 - المليحي رضا , إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة : عالم الكتب. 2012. ص 78

ومن أهدافها العامة تحقيق النجاح التنظيمي، والتميز المؤسسي، وذلك من خلال التأكيد على النظر إليها كنموذج للمؤسسة ودليلها نحو الممارسة الأفضل، بحيث يتضمن هذا النموذج مختلف العوامل والمقومات التي يجب تفعيلها باعتماد إدارة متميزة، بغرض الوصول إلى تحقيق نتائج جيدة ترضي عملاء المؤسسة، وأصحاب المصالح والأطراف المعنية بشكل مستمر

إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة. ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز، باعتباره الأداء الأحسن وسيلة لكسب الربح، فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم⁵

معوقات إدارة التميز:

توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة التميز، منها: ضعف الموارد المالية للمؤسسة، وعدم فناعة الإدارة العليا بإدارة التميز، وعدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بإدارة التميز، وعدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة إدارة التميز، وعدم توفر الوقت الكاف للإدارة بسبب ميلها للمركزية، وانشغالها في الأعمال الروتينية والإجرائية، وقلة الوعي، وقبول المسؤولين بوضع المؤسسة الراهن، وميل المديرين عمومًا بأن وضع المؤسسة جيد، ثم يتمسكون بهذه الانطباعات الخاطئة، وتصبح مع الزمن غير قابلة للتغيير، وانشغال المديرين وإدارة المؤسسات في تصريف الأمور اليومية للمؤسسة، بحيث لا يتيح نظام الأولويات المعمول به الوقت الكافي لكل ما تتطلبه إدارة التميز من وقت وجهد⁶.

ومن المعوقات: انتشار ثقافة مقاومة التغيير، ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، وعدم مراعاة المستفيدين واحتياجاتهم، وعدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، ضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة، أي عدم اعتمادها على

5 - درميم، حسين حمسة أعمال للتميز في عالم متغير، الكتاب الجامع للمؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة مارس 2005 ص 250

6 - الجعري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 67

التقنية الحديثة في بناء عملية الاتصال، وعدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم، وإهمال التوازن بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى⁷

المطلب الثالث : متطلبات تحقيق إدارة التميز في المؤسسات

1 - مرونة الهيكل التنظيمي : بحيث يسهل معه عمليات: التغيير، والنقل، والترقية، ويجعل عملية الاتصال بشكليها: الأفقي والرأسي سلسلة وغير معقدة، ومنجزة، بحيث لا يستغرق الوقت الطويل بين عملية صنع القرار واتخاذ، وبين اتخاذه وتنفيذه. " فالمنظمات التقليدية تعتمد في الغالب على الهيكل البيروقراطي، والذي يقوم بتقسيم العمل استناداً على مبدأ التخصص الوظيفي، وتوزيع الأنشطة على الأفراد بشكل ثابت، وتوزيع السلطة بشكل رسمي، وتحديد نطاق السلطة، وكذا تدرج السلطة، ووجود نظام صارم من العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين . وأن يكون الهيكل ملائم لتغطية أنشطة المنظمة، وتشكل المنظمة اللجان المختلفة، على أن تضم ممثلين لجميع الأطراف المعنية، وخاصة الأطراف المجتمعية، ويجب أن يتصف التشكيل بالمرونة والقابلية للتغيير، ويحدد بدقة السلطات والمسؤوليات والاختصاصات والأدوار وعدم تعارضها، ويسمح الهيكل بالتعاون المتبادل: الأفقي والرأسي بين مستويات وحداته. ويراعي التوجه نحو اللامركزية .

و في السياق ذاته، تتيح مرونة الهياكل التنظيمية بشكل عام إلى السماح للمدير بالانفتاح بما يسمح له من تفويض سلطاته، أو بعضها لمرؤوسيه، الأمر الذي يساعد على ظهور جيل جديد من القادة. وهذا ما تعتمد عليه الدول المتقدمة، ففي اليابان على سبيل المثال يلاحظ أن من أهم معايير الترقية في الشركات والمؤسسات كون المرشح للترقية قد هياً خلفه على نفس مستواه من الكفاءة ، لذلك لا تحدث هناك فجوات عندما يترك المديرين مناصبهم سواء بالنقل أو التقاعد وإنما تنتقل السلطة من أكفاء إلى أكفاء.⁸

7 - المليجي، رضا ، مرجع سابق ص 109 - 108

8 - سليمان، سمير السيد محمد؛ ويومي، محمد . آليات التميز :مدخل الريادة الوظيفية للعاملين بالجهاز الإداري للدولة، التنمية الإدارية، مصر ، 2015 ص36

2 - بناء استراتيجي متكامل : يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، يتضمن رسالة المنظمة والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها، والتي تدل على مبرر وجودها، الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي، ومركزها التنافسي والأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها، وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها، وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها، وآليات إعداد الخطط الاستراتيجية، ومتابعتها، وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها 9

3 - قيادة فاعلة: قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز. والقائد المتميز يمتلك القدرة على أن يعمل بنظرة إحدى عدساتها مقعرة، والأخرى، محدبة، يري التفاصيل ويعمل على تحقيقها، في الوقت الذي لا تغيب عنه الصور الكلية. فالمهام الصغيرة؛ تكون الصورة الكبيرة. والنظرة المدققة لماهية التميز التنظيمي؛ يتبين أن البناء العلمي لتحقيق التميز التنظيمي للمنظمة ينطلق من إحداث نقلة نوعية في عقول القادة، ينجم عنه تغيير في عقول كتلة حرجة من أصحاب المصلحة التنظيمية، الأمر الذي من شأنه يمكن المنظمة من نهج إداري متوازن من أجل تلبية وتجاوز توقعات المستفيدين، وبما يحقق تطوير وتحسين مستمر للمنظمة¹⁰

4 - الثقافة التنظيمية : تعد الثقافة التنظيمية أداة للتغيير والتطوير، وعاملاً مهماً ومؤثراً بشئ كل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي؛ فتوافر مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير يدعم قدرة المنظمة على إحداث تحديد وتغيير في الأفكار والأساليب والنظم والمخرجات، وقبولها بصورة تجعلها مستجيبة، واستقبال المثيرات والاشارات الصادرة من البيئة وترجمتها وتفسيرها، والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها، ومواجهة التهديدات والقيود التي تواجهها، وتتيح الثقافة التنظيمية للمنظمة القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها (مندور¹¹

5 - العناية والتركيز على الدعم اللوجستي للمنظمة: وإدارة هذه الدعم إدارية واعية، وربطه بخطط إدارة الأزمات بالمنظمة، فلا هدر في الوقت نتيجة نقص بعض الموارد التي تؤدي إلى توقف العمل لبعض الوقت، ولا هدر في الموارد نتيجة عدم إدارة هذه الدعم إدارية واعية مما قد يسبب معه هدر في تلك الموارد نتيجة التخزين السيئ أو عدم التشغيل.

9 - السلمي، الإدارة في عصر العولمة والمعلومات، القاهرة: سما للنشر والتوزيع. 2014 ص 256

10 - عوض محمد احمد الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية . 2001 ص 11

11 - مندور، هناك شحنة السيد متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، ص 288

6 - الاهتمام بالبناء غير الرسمي والرسمي للمنظمة : على اعتبار أن الأول يمثل الظهير الواسع الذي يمكن من خلاله القيام بالأنشطة الاجتماعية والثقافية والترفيهية ، ويقوم الثاني بتقديم الرعاية للعاملين وتوفير مناخ إداري جيد.

7 - الاهتمام بالبنيتين: الفوقية والتحتية للمنظمة : وعدم التركيز على أحدهما على حساب الآخر ، فالبنية الفوقية بما تمثله من أفراد ؛ هم الدم الذي يجري في شريان المؤسسة ، بينما تمثل البنية التحتية الجسم الطلب الذي يحتوي المنظمة بكل ما فيها ، وبناء على هذا التشبيه السابق ، فالاهتمام بالدماء- البشر- على حساب الجسم لب- المباني والتجهيزات- يجعل الأفراد عاجزين عن القيام بدورهم على الوجه الأكمل ، بينما يؤدي الاهتمام بالمباني والتجهيزات على حساب الأفراد إلى إصابة المنظمة بالتكلس.

8 - إدارة ممكنة : ويقتضي التمكين توفير كافة الإمكانيات والظروف المناسبة للفرد لتحرير طاقاته ، وإبراز قدراته ، وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف ، وهذا يقتضي من المنظمة توفير التدعيم المناسب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته ، والدعم الفني والإداري اللائق¹²

9 - إدارة المورد البشري بشكل ناجح : فالعنصر البشري هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ ، وما عداه يمكن استنساخه أو تقليده. وبالتالي يتعين على المنظمة لكي تتميز إداريا إدارة مواردها البشرية بصورة تساعدها على الرقي والتطور ، من خلال إجراءات واضحة وشفافة ومعلنة لاسيما فيما يتعلق بشروط التوظيف ، واستقطاب وترقي القيادات ، ووضع خطة للتنمية المهنية الشاملة والمتكاملة بما يتسق مع فلسفة وغايات المؤسسة ، الأمر الذي يساعد على خلق بيئة عمل منفتحة وتطويرية ، ومناخ يساعد على الإبداع ، ومن ثم تحقيق التميز.

10 - نشر وتشجيع ثقافة التميز بين أفراد المنظمة : فكل فرد في المنظمة له ما يميزه عن غيره ، ودفن الأفراد لإبراز تلك المميزات من خلال الجوائز والمسابقات المختلفة. وهي أولى الخطوات التي تتبعها الجامعة ، فالنجاح في هذه الخطوة يساعدها على السير بخطى حثيثة في المراحل الأخرى ، حيث يسهل نقل المعلومات والأفكار ، وخلق الفهم المشترك ، وتعميق العمل الجماعي بين العاملين ، وتغيير الثقافة التنظيمية للأفراد وإكسابهم سلوكيات جديدة ذات طابع إيجابي لتقبل التغيير ونبتد السلبي.

12 - ماهر، أحمد تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة 2007، ص 63

11 - تبنى معايير معتمدة والسير في فلكتها : والعمل على تحقيقها من خلال خطط واضحة ومحددة بإطار زمني ، وتمويل محدد القيمة والمصدر ، وأفراد تعق على عاتقهم المسؤولية والمحاسبية. ووجود مؤشرات يمكن لمسها ، تكون بمثابة الدليل لتحقيق ذاك المعيار أو غيره.

12 - الانفتاح على المؤسسات المناظرة وعدم الانغلاق والتوقع : لا سيما تلك التي تقع في نطاق المنافسة مع المنظمة ، فالتواصل مع تلك المؤسسات من شأنه أن يطور المنظمة وذلك باستفادتها من تجاربها من ناحية ، كما أن التلاحق الفكري الذي يتأتى جراء هذا التواصل يؤدي إلى توليد أفكار جديدة ، وممارسات خلاقة. وفي إطار الانفتاح وعدم التوقع ، يأتي الانفتاح على المجتمع الخارجي - خاصة المستفيدين منهم للوقوف على احتياجاتهم ، وتوقعاتهم من المنظمة ، والعمل على تلبيتها بأفضل صورة.

13 - وضوح اللوائح والقواعد المنظمة للعمل : وشيوع الثقافة التشريعية المنظمة للعمل بشكل عام ، بحيث يكون كل عامل بالمنظمة على دراية بما يجب عليه فعله ، وما له من حقوق ومميزات.

14. شراكة التكنولوجيا : يجب أن تكون التكنولوجيا شريك في كل خلايا المنظمة ، بحيث تكون حاضرة بقوة ، حضور يسمح لها بسرعة القرارات التي تقوم على التواصل السريع ، فالاجتماعات مثلا يمكن عقدها في غير الأوقات المعتادة باستخدام التكنولوجيا الحديثة ، والمخاطبات يمكن اعتماد الالكترونية وإلغاء الورقية إلا في حالة الضرورة ، فصفر ورق أحد الأصفار الخمسة التي تعتمد عليها اليابان من خلال التقليل من الاستخدام الورقي ، والمقررات تتحول من ورقية إلى الكترونية ، والمحاضرات التي يمكن أن تتم من أماكن عدة في المنظمة ، وأساليب التقويم ، والساعات المكتبية التي يمكن أن يدرها الأستاذ من مكتبه بالجامعة أو من مكتبه الخاص ، ومجموعات العمل التي تتكون من خلال مواقع التواصل الاجتماعي. إن مثل هذه الأمور لا يمكن أن تتحقق بكفاءة وفاعلية إلا إذا اعتبرنا التكنولوجيا شريك حقيقي للعمل وليس مجرد دخيل ثقيل الظل أحيانا.¹³

المطلب الرابع : واقع إدارة التميز في للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

قمنا بلقاء شفوي مع المكلف بتطوير الكفاءات والمهارات بالمؤسسة ومدير المصلحة و طرحنا مجموعة من الأسئلة ،
حول مدى تطبيق أدوات إدارة التميز وكانت الأسئلة التي درسناها بحيث نصل إلى جواب للإشكالية المطروحة
وكانت على النحو التالي :

- 1 - هل يتم تحقيق جودة عالية في منتجات المؤسسة ؟
ج 1 - نعم يتم تحقيق جودة عالية في منتجاتنا حيث تحصلنا على عدة شهادات .
- 2 - هل تسير العمليات بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة؟
ج 2 - نعم حيث يتم وضع أهداف واضحة وتحليل العمليات الحالية .
- 3 - هل يشعر العملاء بالرضا تجاه منتجات المؤسسة ؟
ج 3 - هناك رضا كبير والدليل على ذلك شراكاتنا مع كبرى الشركات الوطنية .
- 4 - هل تتم مراقبة وزيادة الإنتاجية بشكل دائم؟
ج 4 - هناك رضا كبير والدليل على ذلك شراكاتنا مع كبرى الشركات الوطنية .
- 5 - هل يتم العمل على تخفيض التكاليف بدون التأثير على جودة المنتجات؟
ج 5 - نحن سعى للحصول على المادة الأولية بأنفسنا وبتقاضي الإستيراد للمواد المتوفرة في الوطن .
- 6 - هل يتم تعزيز الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة؟
ج 6 - نحن نعمل بواسطة آلات إلكترونية حديثة خاصة في المخبر ونسعى للتطوير باستمرار .
- 7 - هل يتم استثمار في تطوير وتدريب الموارد البشرية بشكل فعال؟
ج 7 - نعم يعتبر الإستثمار في تطوير وتدريب الموارد البشرية مهما في مؤسستنا .

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع إدارة التميز في المؤسسة إدارة التميز في المؤسسة الصناعية :

نتائج اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى:

نثبت من صحة الفرضية الأولى إذ تعتبر إدارة التميز بأنها "جهود تنظيمية مخططة، تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة" أو هي "جهود تنظيمية مخططة لتحقيق التنافس و على أمعدلات الفاعلية في المؤسسة؛ للوصول إلى مخرجات مميزة

الفرضية الثانية:

نفى صحة الفرضية الثانية كون أن هناك جملة من الإجراءات التي يمكن بموجبها تحقيق التميز منها ادارة المورد البشري و التقييم الدائم والمستمر للأداء وغيرها من الاجراءات .

الفرضية الثالثة:

نثبت أيضا صحة الفرضية الثانية حيث المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE تتبع نظام لإدارة التميز في المؤسسة .

الاستنتاجات :

من خلال دراستنا لموضوع إدارة التميز في المؤسسة الصناعية وواقع تطبيق عناصر إدارة التميز في الجزائر على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe بغرداية كونها تتمتع بالاحترافية والخبرة . وبناء على النتائج السابقة نستخلص الاستنتاجات التالية:

1 - يوجد اهتمام كبير لدى مؤسسة Alfa Pipe بتطبيق عناصر إدارة التميز حيث كان مستوى تطبيقه عالياً.

2 - إن مستوى تطبيق معيار الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة كان اقل المعايير في المؤسسة .

3 - أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقيق الجودة من وجهة نظر الأساتذة كان بدرجة عالية ، وقد حصل كل معيار من المعايير لإدارة التميز على درجة عالية من التطبيق باستثناء معيار الابتكار والتطوير.

التوصيات:

في ظل النتائج السابقة ، يمكن إيراد توصيات للمؤسسة واقترحات للباحثين الراغبين في البحث حول إدارة التميز وهي:

1 - ضرورة استمرار المؤسسة الصناعية Alfa Pipe بتطبيق عناصر إدارة التميز .

- 2 - ضرورة إعطاء المؤسسات الصناعية الاهتمام بتطبيق معيار الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة بشكل أكبر لأنه أقل المعايير في تطبيقاتها.
- 3 - النشر الواسع لمضامين وفوائد تطبيق نماذج ادارة التميز والإشهار بها .
- 4 - التكتيف من تدريب العاملين والأساتذة والطلبة على مفاهيم ومعايير إدارة التميز من خلال عقد ندوات وورشات عمل وأيام دراسية وملتقيات وذلك لزيادة مستوى الإدراك والوعي لديهم.
- 5 - إجراء دراسة تتناول متطلبات تطبيق نماذج ادارة التميز في المؤسسة من وجهة نظر قيادية.

آفاق الدراسة :

- 1 - تساهم إدارة التميز بشكل كبير في تحقيق الأداء المؤسسي الذي من شأنه تحقيق الريادة للمؤسسة.
- 2 - المؤسسة ملزمة على اتباع ومواكبة كل تطور تكنولوجي من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة .
- 3 - توجد العديد من الإشكاليات التي يمكن التطرق إليها مستقبلا كنماذج إدارة التميز كالنموذج الأوروبي ونموذج مالكوم .

قائمة المصادر والمراجع :

- إدارة التميز الأسس، المداخل، النماذج (تأليف - أ.د. زكريا محمد هيبه - د. صلاح صالح معمار) 2019 .
- موسى، صباح محمد ؛ وزاير، صالح سلمان أثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز :دراسة تطبيقية في عينة المنظمات السياحية في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد (102) ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015 .
- الرشيد، صالح بن سليمان نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، نوفمبر، شرم الشيخ، مصر. 2004 .
- المليجي، رضا إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة : عالم الكتب. 2012 .
- درميم ، حسين خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، الكتاب الجامع للمؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة مارس 2005 .
- الجعري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009
- السلمي، الإدارة في عصر العولمة والمعلومات، سما للنشر والتوزيع 2014
- سليمان، سمير السيد محمد ؛ وبيومي، محمد . آليات التميز :مدخل الريادة الوظيفية للعاملين بالجهاز الإداري للدولة، التنمية الإدارية)، مصر، 2015
- عوض محمد احمد الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية . 2001
- مندور، هناء شحنته السيد متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية :دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية
- ماهر، أحمد تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة 2007
- السلمي، علي إدارة التميز، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع , 2002

الملاحق :

إستمارة مقابلة

معلومات شخصية :

الإسم واللقب :

المنصب :

الخبرة :

البريد الإلكتروني :

أسئلة المقابلة :

1 - هل يتم تحقيق جودة عالية في منتجات المؤسسة ؟

.....

2 - هل تعمل العمليات بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة؟

.....

3 - هل يشعر العملاء بالرضا تجاه منتجات المؤسسة ؟

.....

4 - هل تتم مراقبة وزيادة الإنتاجية بشكل دائم؟

.....

5 - هل يتم العمل على تخفيض التكاليف بدون التأثير على جودة المنتجات؟

.....

6 - هل يتم تعزيز الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة؟

.....

7 - هل يتم استثمار في تطوير وتدريب الموارد البشرية بشكل فعال؟

.....