

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة - القليعة -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء
الموارد البشرية

(دراسة حالة: مؤسسة ميناء الجزائر)

إشراف الأستاذ:

رابح كشاد

من إعداد الطالبة:

بيطل صليحة

مكان التبرص: مؤسسة ميناء الجزائر

فترة التبرص: من 01 / 04 / 2021 إلى 02 / 05 / 2021.

السنة الجامعية: 2020 / 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة - القليعة -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء
الموارد البشرية

(دراسة حالة: مؤسسة ميناء الجزائر)

إشراف الأستاذ:

رابح كشاد

من إعداد الطالبة:

بيطل صليحة

مكان التبرص: مؤسسة ميناء الجزائر

فترة التبرص: من 01 / 04 / 2021 إلى 02 / 05 / 2021.

السنة الجامعية: 2020 / 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّتُ النَّجْمَ
وَالَّذِي يُرْسِدُ الْوَالِدَ
إِلَى الْوَالِدِ وَالْوَالِدَاتِ
إِلَى الْوَالِدَاتِ وَالَّذِي
يُجْعَلُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ
وَالَّذِي يُجْعَلُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ
وَالَّذِي يُجْعَلُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ

إهداء:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"
إلى من أوصاني بهما القرآن الكريم، إلى أعلى ما أملك في الدنيا
إلى من علّمتني الحب والحنان...
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء...
إلى القلب الناصع بالبياض، عنيت بها والدتي الحبيبة.
إلى سندي ودعمي في مشواري...
الذي علمني حب الخير والاعتماد على النفس...
الذي جعلني أعرف معنى التحدي والنجاح...
إلى القلب الكبير، عنيت به والدي العزيز.
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة...
إلى من أعتز بهم وأفتخر، عنيت بهم إخواني وأخواتي.
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة...
إلى رياحين حياتي، عنيت بهم أولاد أخواتي.
إلى من سأفتقدهم.... وأتمنى أن يفتقدوني...
إلى من جعلهم الله إخواني بالله "هاجر، إيمان، أمينة"

بيطل صليحة

الشكر والعرفان

الحمد لله عز وجل حمدا يليق بجلاله على توفيقه اياي لإتمام هذا العمل المتواضع.

أما بعد: أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل ومشرفي "الدكتور كشاد رابح" لما منحني من جهد ووقت وتوجيهات وإرشادات لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة مينااء الجزائر، وخاصة السيد " عبود ينيس" الذي سهل عليا مهمة إنجاز الجانب التطبيقي من هذه المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة النقاش الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

وأخيرا يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية، ولكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.....

بارك الله فيكم جميعا

قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
-	الاهداء
-	شكر وعرافان
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
VI	قائمة الرموز والاختصارات
VII	الملخص
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة	
3	المبحث الأول: ماهية الجودة
9	المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
17	المبحث الثالث: معايير الأيزو 9000
الفصل الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية	
27	المبحث الأول: أساسيات حول أداء الموارد البشرية
37	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
42	المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية
الفصل الثالث: واقع مؤسسة ميناء الجزائر في ظل إدارة الجودة الشاملة	
52	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء الجزائر
59	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
65	المبحث الثالث: عرض البيانات تحليلها، واختبار الفرضيات
85	خاتمة عامة
89	قائمة المراجع
95	قائمة الملاحق
108	الفهرس

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
5	مقارنة بين خصائص المراحل الثلاث الأولى لتطوير الجودة	1_1
14	الأثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2_1
19	مواصفات الأيزو ومجالات تطبيقها.	3_1
23	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة 9000	4_1
46	المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة	1_2
62	متغيرات الدراسة: المستقلة والتابعة موزعة حسب عبارات الاستبيان	1_3
63	سلم ليكارث الخماسي	2_3
63	المتوسط الحسابي المرجح	3_3
63	نتائج قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	4_3
64	مصفوفة الارتباط حول المحور الأول وأبعاده	5_3
64	مصفوفة الارتباط حول المحور الثاني وأبعاده	6_3
66	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية	7_3
69	قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى اهتمام المؤسسة بمبدأ التزام الادارة العليا	8_3
70	قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى اهتمام المؤسسة بمبدأ التركيز على الزبون	9_3
71	قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى اهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين المستمر	10_3
72	قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى اهتمام المؤسسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية	11_3
73	قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	12_3
74	قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال تقييم الأداء	13_3
75	قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال التدريب	14_3

76	قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال التحفيز	15_3
76	قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد تحسين أداء الموارد البشرية	16_3
77	يمثل العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ولتحسين أداء الموارد البشرية	17_3
78	يمثل تحليل التباين الأحادي لإدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الديمغرافية	18_3
79	يمثل تحليل التباين الأحادي لتحسين أداء الموارد البشرية حسب المتغيرات الديمغرافية	19_3
80	يمثل اختبار T لمعرفة توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء الجزائر	20_3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	يوضح أثر برامج تحسين الجودة على زيادة أرباح المنظمات	1_1
9	يوضح أهداف الجودة	2_1
58	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر	1_3
61	نموذج الدراسة	2_3
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	3_3
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	4_3
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	5_3
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	6_3

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	96
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	99
03	توزيع أفراد العينة حسب العمر	99
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	99
05	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	100
06	معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة	100
07	معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية	100
08	معامل ألفا كرونباخ لبيانات الاستمارة	101
09	مصفوفة الارتباط بين المحور الأول وأبعاده	101
10	مصفوفة الارتباط بين المحور الثاني وأبعاده	102
11	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعث التزام الإدارة العليا	102
12	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعث التركيز على الزبون	102
13	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعث التحسين المستمر	103
14	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعث التعاون والمشاركة الجماعية	103
15	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	103
16	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعث تقييم أداء الموارد البشرية	104
17	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعث التدريب	104
18	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعث التحفيز	104
19	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد تحسين أداء الموارد البشرية	104
20	اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومحور تحسين أداء الموارد البشرية	105
21	اختبار ANOVA لإدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الديمغرافية	105
22	اختبار ANOVA لتحسين أداء الموارد البشرية حسب المتغيرات الديمغرافية	106
23	اختبار T لمعرفة توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء الجزائر	107

قائمة الاختصارات والرموز:

الاختصار/ الرمز	الدلالة بالغة العربية
SPSS	المجموعة الاحصائية للعلوم الاجتماعية
TMQ	إدارة الجودة الشاملة
ISO	المنظمة الدولية للمعايير

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة ميناء الجزائر، إذ يتوقف نجاحها على المورد البشري باعتباره أهم ركيزة من مرتكزاتها، لذلك يحتل العنصر البشري مكانة مهمة في جميع برامج المؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التركيز على أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي: التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، والمشاركة والتعاون الجماعي، أما بالنسبة للمتغير الثاني وهو تحسين أداء الموارد البشرية من خلال (التقييم، التدريب، التحفيز)، وقد تمت المعالجة الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 19. توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية، كما أظهرت وجود تباين في اتجاهات إجابات المبحوثين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفقا للمتغيرات الديمغرافية. **الكلمات المفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، أداء الموارد البشرية، تحسين أداء الموارد البشرية.

Abstract:

This study aims at highlighting the role of total quality management in improving the performance of human resources at the level of Port of Algiers Corporation, the latter's success depends on the human resource as it is most important pillar of its foundations. Accordingly, the human element occupies an important place in all programs of the corporation.

Therefore, in this study, we try to focus on four principles of total quality management namely commitment of senior management, focus on the customer, continuous improvement, participation and collective cooperation, The second variable, however, is improving the performance of human resources through:(Evaluation, Training, and Motivation), the data are treated statistically using the Statistical package for Social Sciences (SPSS) version 19.

The study concludes that the total quality management contributes to improving the performance of human resources; it also shows a discrepancy in the respondent's response trends about the application TQM, due to demographic variables.

Keywords: quality, total quality management, the performance of Human resources, improving human resource performance.

المقدمة

تمهيد :

يطرح مجال الأعمال الحديث العديد من التحديات للمؤسسات، ولعل ما يميزه اليوم هو ذلك الانفتاح الاقتصادي الكبير الذي يشهده العالم، تماشياً مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي جعلت من العالم قرية صغيرة تشتد فيها المنافسة وترتفع فيها المخاطر، مما أوجب على المؤسسات السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها. وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة محور اهتمام جميع المؤسسات على مستوى العالم، باعتبارها السبيل الذي يحقق لها الميزة التنافسية في المجالات كافة، الإنتاجية منها والخدمية، حيث لم يعد تطبيق معايير الجودة الشاملة ترفاً فكرياً، بل أصبح واقعا عملياً، تعتمد عليه المؤسسات لاعتبارها وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة.

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لاقى رواجاً كبيراً وتاماً لتطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل فهي أسلوب للتحسين والتطوير التنظيمي. لذلك فهناك من يرى إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل كل فرد في مؤسسة يعلم أن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها وإن العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير يتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي للمؤسسة.

وعلى الرغم من أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة قد نشأت أساساً في إطار تحسين السلع والمنتجات، للارتقاء بها في القطاع الاقتصادي الهادف إلى الربح، إلا أن النجاحات الباهرة لتلك المفاهيم، التي طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من دول أوروبا الغربية، قد شجع على امتدادها إلى المؤسسات الخدمية، من أجل الارتقاء بالجودة في الخدمات.

وبالرغم من التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة هو السائد في الدول المتقدمة فقد تم تطبيقه وثبتت فاعليته في العديد من المؤسسات سواء الصناعية أو الخدمية في العديد من دول العالم مثل اليابان، أمريكا، ومعظم الدول الأوروبية، إلا أنه لا يوجد لهذا المنهج الإداري وجود يذكر في المنظمات والمؤسسات الجزائرية. فالقلة منها قامت بتطبيقه، فمعظمها متجه للحصول على شهادة الأيزو، ويعتبرونها نهاية المطاف، من هنا نظهر أنه بات واضحاً للمؤسسات الأخذ بالأسلوب الفعال ألا وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل إحداث وتغيير في فلسفة وأسلوب إدارة العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستعمالها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها الذي لن يحصل إلا عن طريق تحسين أداء الموارد البشرية باعتبارها الأساس في تنفيذ أي تغيير أو تطوير و يتوقف عليه نجاح أو فشل أي تنظيم أو تخطيط، لأن

مصدر الإبداع و الابتكار و التطوير، و هو القادر على حسن استغلال الإمكانيات المادية و حسن تسييرها.

أولاً : إشكالية الدراسة.

يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من المقومات الأساسية لنجاح أي مؤسسة في ظل المتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، فهو عملية مستمرة يكون التركيز فيها على تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين، سواء أكان هذا المستفيد داخل أو خارج المنظمة، من أجل النهوض بالمؤسسة وتأمين أداءها لعملها على أكمل وجه.

وانطلاقاً من أن أداء العاملين يعكس أداء المؤسسة بشكل عام، وأن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء، فإنّ هذه الدراسة تطرح إشكالية أساسية محورها السؤال الآتي:

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية؟

التساؤلات الفرعية:

- 1_ هل المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة؟
- 2_ ما هو مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميته في المؤسسة؟
- 3_ ما هو مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء الجزائر؟
- 4_ ما هو أثر تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء الجزائر على أداء الموارد البشرية فيها؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

بالرجوع إلى الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية:

لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر؟

وتتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1_ تطبق مؤسسة ميناء الجزائر الجودة الشاملة.
- 2_ تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة ميناء الجزائر .
- 3_ يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجهيين حول مدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة وفقاً إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.
- 4_ يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجهيين حول تحسين أداء الموارد البشرية المحققة بمؤسسة ميناء الجزائر وفقاً إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

- 1_ تتبع أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله، إذ يعتبر من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها مؤخراً بشكل كبير فانتشرت حوله الدراسات والأبحاث والمؤتمرات وورش العمل.

2- كما أن المفاهيم الحديثة في علم الإدارة في صلب اختصاص وتنظيم وتسيير المؤسسات، لذا فإن البحث في مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تحسين أداء الموارد البشرية. باعتبارها إحدى أهم المفاهيم الحديثة و أكثرها تطبيقاً حول العالم، جزءاً لا يتجزأ من الاختصاص.

رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

يعود اختيار موضوع الدراسة إلى الدوافع والمبررات التالية:

❖ الأسباب الموضوعية:

- 1_ طبيعة التخصص العلمي " تنظيم وتسيير المؤسسات"، حيث أن كلا من إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية من المفاهيم التي تكتسي غاية الأهمية في مجال إدارة الأعمال.
- 2_ حداثة الموضوع، لاسيما فيما يتعلق بعنصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية للمؤسسة في ظل التغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تميز بيئة الأعمال الحديثة.

❖ الأسباب الذاتية:

1_ الرغبة الشخصية في معالجة مثل هذا الموضوع يقينا منا بأهميته، وكذا ميولنا إلى الاهتمام الشديد بإدارة الجودة الشاملة.

2_ محاولة التعرف على أجواء العمل واكتساب خبرة ولو قليلة من خلال الدراسة الميدانية.

خامساً: أهداف الدراسة

بناء على تحديد المشكلة موضوع الدراسة وكل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، فإن الغرض من هذه الدراسة هو محاولة تحقيق ما يلي:

- 1_ التعرف على طبيعة ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة ميناء الجزائر، ومدى اعتمادها على هذه المبادئ في تحسين أداء الموارد البشرية.
- 2_ تقديم دليل علمي على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- 3_ إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.

سادساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي.:

- 1_ الحدود المكانية: تمثل المجال المكاني للدراسة في مؤسسة ميناء الجزائر، بولاية الجزائر العاصمة.
- 2_ الحدود الزمانية: انطلقت الدراسة من بداية شهر مارس 2021 إلى غاية 02 أبريل من نفس السنة.
- 3_ الحدود البشرية: لقد اقتصرنا هذه الدراسة على أفراد الإدارة العليا والوسطى لمؤسسة ميناء الجزائر.
- 4_ الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر.

سابعاً: منهجية الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بالوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالمشكلة موضع الدراسة، وكذا توفير البيانات المتعلقة بها، وللوقوف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر بالاعتماد على مصادر جمع بيانات غير مباشرة كالكتب، المجلات، المذكرات ومواقع الإنترنت... أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا فيها على الوثائق وسجلات المؤسسة، الملاحظة، والاستبيان المعد خصيصاً لجمع هذه البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة. كما قمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 لعرض وتحليل هذه البيانات.

ثامناً: تقسيمات الدراسة

طبقاً للإشكالية العامة للبحث والتساؤلات المختلفة المترتبة على الإشكالية العامة، ومع الأخذ بالفرضيات التي تنطلق منها الدراسة وتطبيقاً لمنهج IMRAD، فقد قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: سنتطرق فيه إلى الإطار النظري ولمفاهيمي للجودة وإدارة الجودة الشاملة وأيضاً إلى الأيزو وعلاقتها بمعايير الأيزو 9000

الفصل الثاني: ويتمحور حول الإطار المفاهيمي للموارد البشرية وأدائها وطرق تقييمها، والوصول إلى تحسين أداء الموارد البشرية، وأخيراً دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث: يتضمن دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء الجزائر، عرض وتحليل البيانات باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19، واختبار الفرضيات وعرض النتائج.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول الجودة

وإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، فمع التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات وزيادة حدة المنافسة، وتغير أسلوب المستهلك أو المستفيد الذي أصبح أكثر وعيا وثقافة في استهلاكه، وذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل، زاد الاهتمام بالجودة أكثر وأكثر باعتبارها المعيار الأساسي لاختيار المنتج أو الخدمة. كما تمثل الجودة الوظيفة الأولى والفلسفة الإدارية الأنسب لأي منظمة للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار رغم كل التحديات والمنافسات التي تواجهها.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تعد من المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، كما تعد إحدى النظم المتبعة لمواجهة تلك التحديات، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العلمية والإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية للمنظمة، وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة.

وسنتطرق بالتفصيل في هذا الفصل المتمثل في الإطار النظري وتحديد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تمت عنونة المبحث الأول بماهية الجودة ، والمبحث الثاني بالأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثالث بمعايير الأيزو.

المبحث الأول: ماهية الجودة

تعتبر الجودة ميزة تنافسية للمؤسسة وخصوصا في ظل التغيرات المستمرة وتحديات المنافسة، حيث نجد الكثير من المؤسسات والشركات الكبرى تسعى الى ترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة في جميع عملياتها في مجال الصناعة، الإنتاج والخدمات، للوصول الى أعلى مستويات الجودة في إنتاج سلعتها والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.

وسوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الجودة وتطورها عبر الزمن، أبعاد الجودة ثم أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

هناك العديد من التعاريف المختلفة للجودة ومن أبرز هذه التعاريف نذكر:

1_ الجودة من حيث اللغة تعني "طبيعة الشخص، او طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان"¹

2_ تعريف DEMING : الذي عرفها "بأنها التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسن المستمر في جميع النشاطات، والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف."²

3_ تعريف JURAN: على أنها "رضا الزبون أو الملائمة للاستخدام."³

4_ تعريف المواصفة الدولية ISO 9000:2000 "بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل."⁴

5- تعريف الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة :الجودة هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة."⁵

6_ تعريف المعهد الأمريكي للتقييس (ANSI) "المميزات والخصائص الكلية لمنتج أو خدمة ما، والتي تدل على قدرته على إشباع حاجات معينة."⁶

¹ بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم الأساسيات، شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة 2019، ص8.
² رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة، مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2016، ص17.
³ المرجع نفسه، ص17.
⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، 2010. ص19.
⁵ Ph . Kotlar et B . Debois , **Marketing Management ; Public ; union**, 10eme edition , paris, 2000, p80
⁶ بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم الفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، المملكة الأردنية 2016، ص19.

7_تعريف السلمي: أنها " مجموعة الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات.¹

8_تعريف عقيلي: أنها " إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو لتقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.²

ونستنتج من هذه التعاريف أن الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي تتطوي عليها سلعة أو خدمة ما، والتي تستجيب لحاجات الزبون وتوقعاته.

المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة

ظهر مفهوم الجودة في اليابان، ثم انتشر الى أمريكا ودول أوروبا، وكان محصوراً على القطاع الصناعي فقط ليتطور إلى كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء. ويمكن تقسيم مراحل تطور الجودة إلى أربع مراحل متميزة وهي:³

1_ مرحلة الفحص (1930_1940):

تركز هذه المرحلة على فحص المنتج، وذلك من خلال تحديد مواصفات المنتج وتحديد الخطوات اللازمة لإنتاجه وتعتبر الرقابة هنا رقابة علاجية، حيث يتم الاهتمام بمعالجة الأخطاء بعد حدوثها، دون الاهتمام بمنع حدوثها.

2_ مرحلة مراقبة الجودة (1940-1950)

تركز هذه المرحلة على التأكد من أن المنتج مطابق للمواصفات المحددة، ولمقاييس الجودة، من خلال استعمال الأساليب والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، والرقابة هنا تهتم باكتشاف الأخطاء، وتحليل أسبابها، ووضع الحلول لضمان عدم تكرارها.

¹ بلية لحبيب، مرجع سابق ص11

² عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص17.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص-ص.24-27.

3_مرحلة تأكيد الجودة (فترة 1950-1970)

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود لمنع حدوث الأخطاء، وذلك بالتأكد من أن كل الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة، أي منع وقوع المشكلة أصلا والقضاء على أسبابها منذ البداية، باعتماد أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من مرحلة التصميم حتى استلامه من قبل الزبون.

4_مرحلة إدارة الجودة الشاملة(فترة 1970 حتى الآن)

في هذه المرحلة، أصبحت الجودة قضية ومسؤولية الجميع، فبالإضافة إلى جودة المنتج، تركز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجميع وتشجيع مشاركة العمال واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

الجدول رقم (1_1): مقارنة بين خصائص المراحل الثلاث الاولى لتطوير الجودة

مراحل تطور مفاهيم الجودة			الخصائص
توكيد الجودة	ضبط الجودة	التفتيش	
التنسيق بين عمليات الجودة	ضبط الجودة	تحديد الأخطاء	المهمة الرئيسية
تحسين وتطوير الجودة من خلال التركيز على جميع عمليات التصميم وعمليات الانتاجية وبيئة عمل الشركة.	معيارية المنتجات بضبط الانتاج.	معيارية المنتجات بالفحص	الهدف
النظام	العمليات	المنتج	التركيز
النظام	العمليات	معايير ومقاييس	الأساليب
جميع أقسام الشركة بما فيها الادارات العليا.	ادارة الانتاج والعمليات	قسم التفتيش والفحص	مسؤولية الجودة
توكيد الجودة	ضبط الجودة احصائيا	تفتيش الجودة	المدخل
قياس الجودة وتخطيطها، وتصميم البرامج وتنفيذها بما يساهم في تحسين وتطوير الجودة	بناء استخدام الأساليب الاحصائية لكشف الأخطاء ومنع حدوثها	التفتيش، الفحص، العد، الترتيب لكشف الأخطاء.	وظيفة العاملين بالجودة.

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، 2005 ص30.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

أولاً: أبعاد جودة السلعة

تمتلك الجودة في الإنتاج السلعي عدة أبعاد منها:¹

- **الأداء:** يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة ...، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.
 - **الجمالية:** ويقصد بها احساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه، كما تمثل المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى تصور الأفراد اتجاه المنتج.
 - **المطابقة:** تعني مطابقة جودة الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة المحددة سابقاً.
 - **الاعتمادية:** وتعني مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
 - **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع، حيث أن لكل منتج عمر تشغيلي محدد وفق المواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدان الخواص المطلوبة منه.
 - **الخدمات المقدمة:** حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح، ويقاس هذا البعد بمتوسط وقت الإصلاح للقضاء على الأعطال.
 - **المظهر:** الخصائص الثانوية للمنتج، وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف للمنتج حسب الرغبة وطلب الزبون.
 - **السمعة:** المعلومات السابقة أو الفكرة التي يملكها الزبون عن المنتج.
- وهذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً، إذ يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة

تمتلك الجودة في الإنتاج الخدمي عدة أبعاد، هي:²

- **الوقت:** كم ينتظر العميل للحصول عليها؟
- **دقة التسليم:** يتم تقديم الخدمة في الموعد المحدد سلفاً من قبل مقدم الخدمة.
- **الإلمام:** إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل واضح ومفهوم ومبسط من قبل مقدم الخدمة وبشكل احترافي ومهني.
- **التعامل:** ترحيب وحنو العاملین مقدمي الخدمات (بكل العملاء) مستهلكي الخدمات.
- **التناسق:** تقديم الخدمات بنفس النمط والأسلوب والطريقة للعميل.

¹ أحمد محفوظ جودة، مرجع سابق، ص-ص. 20-22.

² راضي بهجت ، هشام يوسف ، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم الفلسفة والتطبيقات، مرجع سابق ص23. 24.

- سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة ويسر.
- الدقة: يتم إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول مرة وبشكل دائم.
- الاستجابة: التفاعل السريع في رد الفعل من العمال لحل المشكلات المتوقعة.

المطلب الرابع: أهداف و أهمية الجودة

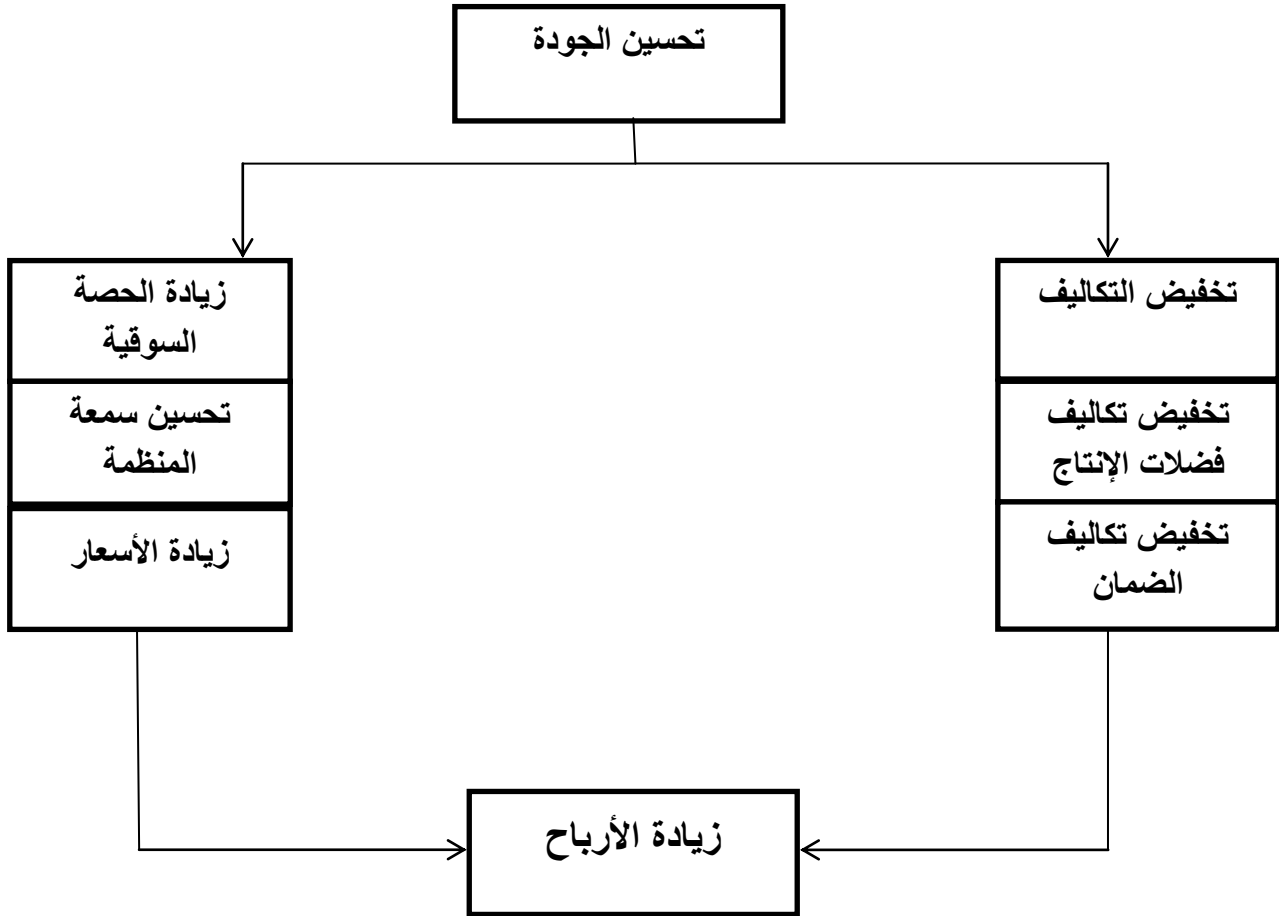
أولاً: أهمية الجودة

تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، التي أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار. وتكمن أهمية الجودة في¹:

- تعزيز سمعة المنظمة: حيث أن المنظمة تستمد سمعتها من خلال جودة منتجاتها، وهي خير سلاح يمكن للمنظمة من خلاله التنافس مع المنظمات الاخرى العاملة في ذات القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.
- القدرة على المنافسة العالمية: تسعى كل من المنظمات والمجتمعات على تحقيق الجودة لما لها من أهمية مميزة، لتمكن من تحقيق المنافسة العالمية أي بناء قدرة تنافسية والحصول على موطن قدم في الأسواق العالمية.
- حماية المستهلك: عند تطبيق مستلزمات تحقيق الجودة يتم اعتماد مواصفات قياسية محددة تسهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات تلك المنظمة.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة: إن طرح منتجات ذات جودة عالية تساهم في جلب المزيد من الزبائن مما ينعكس ايجابيا في زيادة الحصة السوقية للمنظمة فضلا عن إمكانية الدخول إلى أسواق جديدة والذي يساهم بدوره في زيادة الحصة السوقية محليا ودوليا.
- تخفيض التكاليف: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تكلفة إضافية، إن تخفيض التكاليف (الثابتة والمتغيرة) من شأنه ان يساهم بشكل مباشر في زيادة الأرباح المنظمات التي تطبق برامج تحسين الجودة لمنتجاتها.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق ، ص52.

الشكل (1_1): يوضح أثر برامج تحسين الجودة على زيادة أرباح المنظمات



المصدر: www.almerja.com

ثانياً: أهداف الجودة

هناك نوعان من أهداف الجودة هما:¹

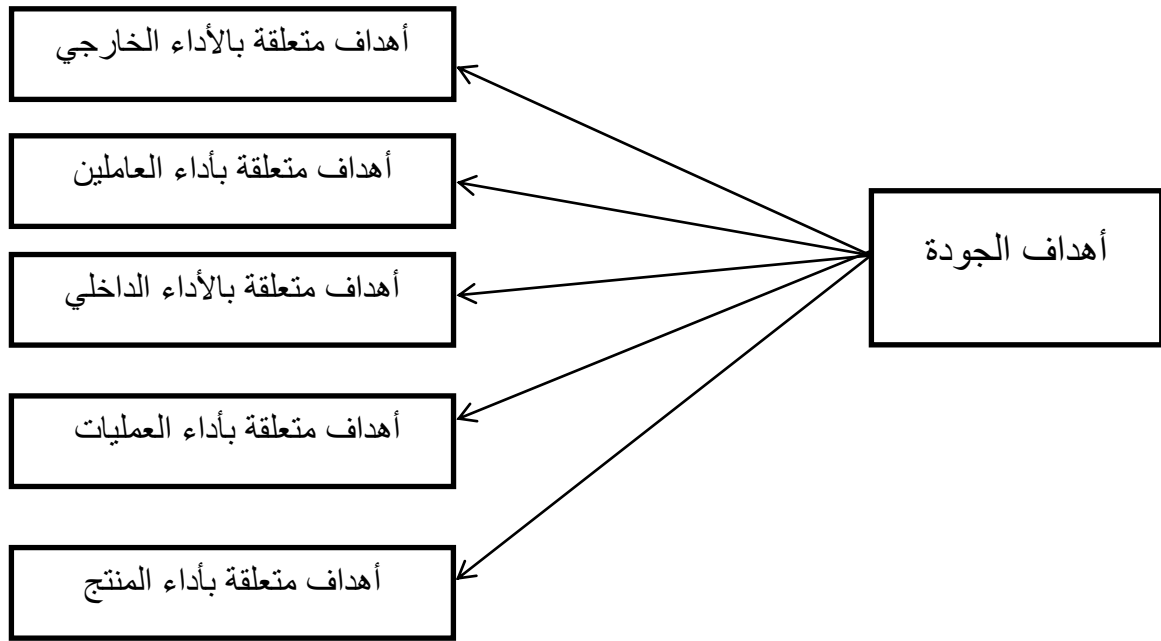
- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.
- **أهداف تحسين الجودة:** هي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضى الزبائن بفاعلية اكبر.

❖ كما تهدف الجودة الى:¹

¹ قاسم نايف علوان المحياري، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم عمليات ، تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص38.

- منتجات خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وبأقل تكلفة.
- ترقى لمستوى توقعات ورغبات الجمهور.
- تحقيق رضاهم التام حاضرا ومستقبلا.
- تعتمد على التحسين والتطوير المستمر.
- تلتزم بمتطلبات ومعايير الأداء.
- تقوم بأداء العمل الصحيح بشكل صحيح.

الشكل رقم(1_2): يوضح أهداف الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات و تطبيقات، مرجع سابق ص39

المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة

لقد تطورت مفاهيم الجودة على مدى العصور ابتداء من مفهوم جودة المنتج وصولا الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وكانت بداية إدارة الجودة الشاملة عندما أدخل ديمينغ مفهوم الجودة في اليابان في الخمسينات بعدما رفضت أفكاره في المنظمات الأمريكية، وكان من ابرز من طبق الرقابة الإحصائية على الجودة. وفي الثمانيات بدأت الأعمال والصناعات الأمريكية بتطبيق أفكار إدارة الجودة الشاملة وظهر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية الذي كان سبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين

¹ محمود عبد الفاتح رضوان، إدارة الجودة الشاملة. فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص22. 23.

الشركات لكسب حصص أكبر من السوق، وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها، وما بعد 1980 ظهرت إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمة.

لذا أصبح في الوقت الحاضر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة لتغيير النمط الإداري القائم في المنظمات التي تتطلب قيادة إدارية رشيدة تقوم على الثقة بينها وبين جميع العاملين وطرد الخوف من داخل المنظمة ومن ينتمي إليها لنشر ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق هذه الفلسفة الجديدة وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وسنتناول في هذا المبحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئ وأهميتها، بالإضافة الى مراحل تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعاريف والتي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث.

- 1_تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين".¹
- 2_تعريف معهد المقاييس البريطاني (BSI): "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع وأهداف المنظمة، بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العمال بدافع التحسين المستمر".²
- 3_تعريف جوزيف جوران : " أنها طريقة لتحسين مرونة وفاعلية الأعمال بشكل عام مع إمكانية تحسين التنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة".³
- 4_تعريف Jablonski: "أنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر".⁴
- 5_ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي:⁵

¹ محمد بن علي الزهرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. العدد16. 2018. ص107.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى 2010، ص327.

³ بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم الفلسفة التطبيقات، مرجع سابق، ص 27.

⁴ رعد صرن، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 26

⁵ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق ص23

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

6_تعريف كروسبي: "إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة ، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيم الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة و فعالية."¹

7_تعريف خضير كاظم حمود: "إدارة الجودة الشاملة بأنها المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية."²

❖ بالاعتماد على التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير شامل يمس كل الوظائف ومجالات العمل في المؤسسة، والعمل على تحقيق مستوى جودة عالية للخدمة المقدمة، إذ تهتم بالموارد البشري على أساس أنه أهم عنصر من عناصرها، عن طريق تدريبه وتحفيزه على الجودة، وإرضاء العميل بالدرجة الأولى.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تستند إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تساعدنا في تحقيق ما هو مطلوب منها بالشكل الأنسب والأحسن ، والتي يمكن للإدارة ان تتبناها من أجل الوصول الى أفضل أداء ممكن ، وهذه المبادئ التي تركز عليها الجودة الشاملة هي:³

1_التخطيط الاستراتيجي : فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجياً يكون مشتقاً من تخطيط استراتيجية الأعمال بكونها عملية مهيكله أساساً لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية،

¹ محمد بن علي الزهرة، مرجع سابق، ص107.

² بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم الفلسفة والتطبيقات، مرجع سابق، ص25.

³ سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 23، 2016، ص-ص110-112.

2_ وجود قيادة لديها رؤية قادرة على إحداث التغيير: ويقصد بذلك قدرة الإدارة على وضع رؤية طويلة الأجل فيما يتعلق بجودة منتجاتها وعملياتها وأن تكون قادرة على تغيير ثقافة المنظمة نحو تحسين الجودة اعتماداً على القناعة بأهمية الجودة للمنظمة.

3_ التركيز على الزبون في الداخل والخارج: وهذا هو الحل المطلوب للوصول إلى برنامج إدارة الجودة الشاملة والذي يتحقق عن طريق إرضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، ان إرضاء الزبون يأتي في المقام الأول.

4_ التحسين المستمر: إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على حمل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، أي تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية... إلخ. فالتحسين لا يشتمل على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة. كما أن التحسين المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولاً إلى النتائج الأفضل.

5_ التعليم والتكوين المستمر: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تكوين وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيق.

6_ المشاركة وتفويض الصلاحية: يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعمال تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية .

7_ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقها الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة،

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

حدد رينشارد فرمان أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:¹

- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة _ استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة 2015، ص56

- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
- ابتكار مقاييس للأداء.
- إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة.
- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.
- ❖ يشير كل من علي السلمي، يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي إلى أهداف عديدة لإدارة الجودة الشاملة ، ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي¹:
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عنصر في منظمة.
- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية:^{2 3}

- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة.
- زيادة الفعالية التنظيمية.
- يكسب رضا المجتمع.
- تقوية المركز التنافسي للمنظمة.
- المحافظة على حيوية المنظمة.
- فهم أفضل لاحتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم.
- تحسين الاتصال الداخلي.
- تحفيز والتزام أكبر للعاملين.
- أما بالنسبة للموردين فيكسبهم تعاملهم مع المؤسسة شهادة ثقة تعزز مكانتهم وتمنحهم فرص أوسع للتعامل معهم.

¹ بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق ص42.

² بن علي عائشة، نوري منير. دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق. ص 318.

³ Powell, T. C. (1995). **Total quality management as competitive advantage: A review and empirical**, 1995, p. 20)

والجدول التالي يبين الأثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم(1_2): الأثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عناصر التمييز	قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
التوجه الأولويات	نحو الإنتاج/ الخدمة النهائية الخدمة والكلفة بالدرجة الثانية	نحو الزبون الخدمة والكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما قد يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	تقع على كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	عن طريق فرق العمل
التدبير/ المشتريات	السعر	كلفة دورة الحياة/ الشراكة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة.	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة.

المصدر: محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار الميسرة، ص41.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب التحول إلى الجودة الشاملة إتباع عدة مراحل ينبغي إتباعها من قبل المنظمة لكي تكون عملية التحول ناجحة وتحقق الأهداف المرجوة منها، ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

1.مرحلة الإعداد: هي أول و أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم فيها تحديد هل المنظمة تستفيد أم لا من الجودة الشاملة ، كما يتم تجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة:

- اتخاذ القرار لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- أن تلتزم الإدارة العليا وإجراء التحسينات المستمرة لإدارة لجودة الشاملة.

¹ كنزة جمال، دور مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطور أداء المؤسسات، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد الثالث. العدد الثاني 2019. ص320. 321.

- أن يتم الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمؤسسة في هذا المجال.
 - تشكيل مجلس الجودة يضم أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.
 - توليد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
 - بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافا مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
 - إعداد برامج التدريب المناسبة للجودة تكون موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة.
 - وضع معايير لقياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.
- 2. مرحلة التخطيط:** وهي ثاني مراحل التطبيق، تستخدم فيها المعلومات التي جمعت من المرحلة الأولى، من أجل نجاح تنفيذ مرحلة التخطيط، ويتم استخدام دائرة ديمينج المعروفة في التخطيط لمنهجية التنفيذ وهي (PDCA) خطط، قرر، نفذ، راجع. ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة:
- دراسة حالة البيئة الداخلية التي تمثل عناصر القوة ومواطن الضعف. والبيئة الخارجية التي تمثل الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة.
 - صياغة الرؤيا القيادية التي توضح طموحات المؤسسة خلال فترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشرة سنوات.
 - وضع رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة.
 - وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون منسجمة مع رسالة الشركة.
 - اختيار مدير الجودة في المؤسسة ليكون مسئولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
- 3. مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، أي تحويل الموجود على الورق الى حقيقة، حيث تقوم فرق العمل بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام للوصول إلى الأهداف المحددة، ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة:
- تبدأ عمليات تدريب العمال للبدء بعملية التنفيذ على الواقع.
 - الدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة.
 - قيام فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.
- 4. مرحلة الرقابة والتقويم :** في هذه المرحلة يتم بناء نظام الرقابة في إدارة الجودة الشاملة، ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة:
- تدريب العمال المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة، وبالذات الأساليب الإحصائية.
 - اكتشاف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الأخطاء.

5. المرحلة المتقدمة : في هذه المرحلة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المؤسسة قدوتنا للمؤسسات الأخرى، ومن المهام التي تتم في هذه المرحلة:

- قيام المؤسسة بدعوة المؤسسات الأخرى المهتمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الانجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المؤسسة.
- نشر التجارب والنجاحات التي تحققت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تتجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين يفشل بعضها الآخر، وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق إلي ما يلي¹:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، أي عجز الإدارة العليا عن توضيح ودعم التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- عدم حصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظامها وموظفيها.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العمال لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة.
- اعتمادها على خبراء في الجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.
- وقد حدد إدوارد ديمينج أهم العقبات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وسماها بالأمراض القاتلة كالاتي²:
- عدم ثبات الغرض من المنظمة: فكثيراً ما تقسم الأهداف إلى شهرية، ربع سنوية، سنوية، وغيرها، دون العمل المستمر من أجل تحسين الجودة والوفاء باحتياجات العميل ورغباته.
- التركيز على الربح السريع: العامل الأساسي في المنظمات و الذي أدى إلى عدم نجاحها هو التركيز على الأرباح دون النمو والتحسين وعلى حساب الجودة.
- تقييم الأداء باستخدام نظام أخلاقي في نهاية السنة.
- عدم ثبات الإدارة: بمعنى حركية الإدارة أو كثرة القفزات الوظيفية فيما بين المديرين.

¹ محمد عوضي الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص50

² محمد جاسم الشعيان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية. في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة" الجودة الشاملة" الطبعة الأولى 2014. دار الرضوان للنشر والتوزيع عمان ص156.

المبحث الثالث: معايير الايزو ISO 9000

في ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة أولت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس هذا الموضوع اهتماما كبيرا، حيث أصدرت في عام 1987 سلسلة المواصفات العالمية المعروفة بالأيزو 9000. وهي المنظمة الدولية لتوحيد القياس، وتهدف الى رفع مستويات القياس ووضع المعايير والأسس والاختيارات من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم الايزو، وموصفاته، وفوائد تطبيقه، بالإضافة الى العلاقة بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الايزو (ISO) و سلسلة المواصفات

ان مصطلح (ISO) هو اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات، ومقرها جنيف في سويسرا، وتضم أكثر من مائة دولة وتهتم هذه المنظمة في توحيد المواصفات والمقاييس في العالم التي يتم اعتمادها في شتى صفوف الصناعة والتجارة والخدمات.

أولاً: مفهوم الايزو

1_ **عرف العقيلي:** الايزو بأنها نظام للرقابة الكلية على الجودة، يشتمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها، من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالين.¹

2_ كما عرف الايزو 9000 على أنها شهادة تمنحها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي للشركات التي توفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير والمطابقة التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه هذه المنظمة الدولية.²

3_ **تعرفه المنظمة الفرنسية للتقييس بفرنسا** على أنه "عبارة عن تقنية تنظيم محترف تنشأ نتيجة اتفاق مشترك بين السلطات العمومية والتنظيمات المهنية".³

4_ يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ISO سنة 1987 والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين.

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" وجهة نظر" مرجع سابق ص 63.

² المرجع نفسه ص63.

³ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000: 9001، مرجع سابق، ص2.

5_ يعرفه Brayan Carey بأنه: سلسلة المواصفات العالمية التي تحدد الحد الأدنى من النشاطات التي يتوجب على المؤسسة القيام بها للتحكم بالجودة وأن نظام إدارة الجودة ايزو 9000 هو إطار عمل يتضمن: طرائق هيكلية، عمليات موثقة، تعريف المسؤوليات أي أن نظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع هذه المواصفات وليس المنتجات التي تقدمها.¹

ثانيا: سلسلة المواصفات

تعتبر الايزو 9000 بمثابة دليل أو مرشد للشركات يوضح لها مجالات تطبيق المواصفات أو المقاييس العالمية لديها، ليتمكنها من الحصول على إحدى شهادات المنظمة العالمية لتوحيد القياسي وهي الايزو: 9001، 9002، 9003، 9004.²

1. الايزو 9001: نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج، وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على 20 عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال، منذ تسليم التعاقد وخلال عمليات ومراحل لتصميم والتطوير حتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.
 2. الايزو 9002: نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتجميع، وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتجميع، وهي للاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقدم الخدمات بعد التسليم وتضمن هذه المرحلة 18 عنصراً.
 3. الايزو 9003: نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات وهي أقل هذه السلسلة شمولاً وتعطي 12 عنصراً فقط من العناصر التي يقدمها الايزو 9001. وهي لا تعتبر نظاماً للرقابة على الجودة، وهي تتضمن فقط المتطلبات لعملية اكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.
 4. الايزو 9004: عناصر وإرشادات نظم الجودة وإدارة الجودة تقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير عناصر نظم الجودة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية.
- والجدول التالي يوضح مواصفات الايزو ومجال تطبيقها.

¹ محمد الفندي، الفوائد المتوقعة من دمج نظام إدارة الجودة ISO 9001 مع منهجية Six Sigma ، مجلة عالم الجودة، العدد التاسع، 2015، ص10.

² فريد كورنيل، أمال كحيل، الجودة وانظمة الايزو. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ص210.

الجدول (1_3): مواصفات الايزو ومجالات تطبيقها

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الايزو 9000	إرشاد للاختيار والاستخدام	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة.
الايزو 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتجهيز والخدمة	الشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم التطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع
الايزو 9002	نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتكيب	الشركات ذات الإنتاج المتكرر التي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية
الايزو 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين	تناسب الورش الصغيرة، أو الموزعة للأجهزة التي يكتفي فحصها النهائي
الايزو 9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة	لكل الصناعات والخدمات.

المصدر: فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق ص211

ثالثا: الفرق بين ايزو 9000 : 9001، 9002، 9003، 9004

ايزو 9001 حتى 9003 هي شهادات لمن يوفر شروط منحها من الشركات، وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة التزام الشركات المنتجة تجاه المستهلك، في أن توفر في منتجاتها المواصفات المحددة في شهادة الأيزو، أما الأيزو 9004 فهي مرشد الشركات لتطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو فيها.

المطلب الثاني: مزايا تطبيق مواصفات أيزو 9000

تقوم المنظمات بتبني مواصفات أيزو 9000 رغبة منها في زيادة حصتها السوقية، محلياً ودولياً، الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم ربحها. ويمكننا تصنيف فوائد ومميزات تطبيق الأيزو 9000 إلى ثلاث فئات، هي كما يلي¹:

❖ **المنظمات:**

- تجانس جودة الوحدات المنتجة.
- تخفيض التكاليف نتيجة الحد من المعيب، ومن أعمال الفحص والمراقبة والاختبار، ومن إصلاح الوحدات المعيبة، والحد من هدر الوقت والموارد.

¹ بهجت راضي، هشام يوسف العربيين إدارة الجودة الشاملة. المفهوم الفلسفة والتطبيقات، مرجع سابق ص158.157.

- التركيز على متطلبات العملاء، وتسليمهم المنتجات في الوقت المحدد.
- توافر الثقة والتواصل مع العملاء، وتلبية احتياجاتهم باستمرار.
- توطيد علاقات متينة مع الموردين.
- زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة رقم المبيعات.
- الزيادة في مساحات التفاهم بين العنصر البشري في المنظمة، وهو ما يخلق مناخ عمل ملائماً يعزز التواصل بين الوحدات التنظيمية للمنظمة.
- تساعد على دخول الأسواق العالمية.

❖ العمال في المنظمة:

- إمداد العمال بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح.
- تعريف المهام وتحديد طريقة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة.
- يوفر مادة أرشيفية وثائقية لخبرة المنظمة ويؤسس قاعدة لتدريب وتنقيف وتحسين أداء العمال.
- ضبط عمليات المنظمة عن طريق العملاء والمقيمون لإثبات جودة منتجات وخدمات المنظمة.
- تحرير المدراء من التدخل المستمر في العمليات التنفيذية في المستويات التنظيمية الأدنى، وبالتالي تخفيض حالات التوتر.
- المحافظة على استمرار جودة السلع والخدمات.
- يوفر وضوحاً وشفافية للواجبات والمسؤوليات.

❖ الزبائن:

- حصول الزبائن على مستوى الجودة المتوقع بشكل مستمر.
- زيادة ثقة الزبائن في سلع وخدمات المنظمة.
- المقارنة بين المنظمات عند دراسة العروض واتخاذ قرارات الشراء.
- تحديد قدرة نظام الجودة في المنظمة على إنتاج منتج يحقق بالمتطلبات....

المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة ايزو ISO 9000

إن المنظمات التي تسعى للحصول على شهادة الايزو 9000 يجب أن تقوم بسلسلة من الإجراءات، ويمكن تلخيصها كالاتي:¹

- ❖ الإعداد للتقدم بطلب الحصول على الشهادة: حيث يتم التحضير والتجهيز والاستعداد لإعداد الأوضاع والعمل على التجهيز لتصبح ملائمة مع متطلبات الشهادة، وتشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص-ص. 315- 317.

- التزام أعضاء الإدارة العليا للشركة بأهمية إنشاء نظام للجودة، يتطابق مع متطلبات شهادة الايزو العالمية للجودة.
- تعيين أحد المدراء في الإدارة العليا للإشراف على الأنشطة الخاصة بالجودة.
- تشكيل فرق عمل مهمتها الإشراف والتنظيم والإعداد.
- وضع خطة عمل، وتحديد جدول زمني يجب الالتزام به.
- صياغة رسالة المنظمة، و سياستها وأهدافها.
- العمل على تجهيز دليل الجودة.
- المراجعة الإدارية للتحقق من متطلبات النظام.
- كتابة وتوثيق إجراءات المنظمة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية.
- ❖ **مرحلة الحصول على الشهادة:** وفي هذه المرحلة يتم الحصول على الشهادة. وتتضمن هذه المرحلة على الخطوات التالية:
- أن يتم التعاقد مع جهة مرخصة لمنح الشهادة.
- قيام الجهة المرخصة بدراسة وتحليل المستندات، كذلك القيام بمراجعة توفر المتطلبات في المنظمة.
- أن تتعاون المنظمة مع الجهة المرخصة والقيام بأي تعديل أو أي إجراء تقوم بطلبه.
- القيام بعملية التقييم الرسمية لنظام إدارة الجودة في المنظمة، كذلك العمل على كشف المخالفات وعدم الالتزام بنظام إدارة الجودة.
- منح الشهادة بناء على التوصيات المسجلة من فريق العمل الذي قام بالتقييم الرسمي، وإذا كان هناك مخالفات يجب على المنظمة أن تصححها ثم تطلب إعادة التقييم. ويوجد ثلاثة أنواع من المخالفات وهي: ملاحظات، مخالفات جوهرية ومخالفات صغيرة.
- ❖ **مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:** بعد حصول المنظمة على الشهادة، تقوم ب:
- المحافظة على المستوى الذي حققته عندما حصلت على الشهادة.
- القيام بفحوص منتظمة وغير منتظمة لنظام إدارة الجودة من قبل الجهة المانحة للشهادة وذلك من خلال الزيارات الدورية والمفاجئة.

المطلب الرابع: الايزو وإدارة الجودة الشاملة.

أولاً: العلاقة بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة

- هناك علاقة وثيقة بين أنظمة مواصفات الايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة وليس صحيحاً أن المنظمة القادرة على الحصول على مطابقة لمواصفة الأيزو تستطيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه من الجدير بالذكر أن المنظمة التي تسعى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هي منظمة قادرة

على التطابق مع مواصفات الأيزو، فضلاً عن أن المطابقة مع المواصفة تعتبر مؤشراً لاستعداد المنظمة لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة¹.

- يعتبر نظام تطبيق الايزو 9000 في كل مناحي العمل مقدمة ممتازة للوصول الى حالة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث يساهم نظام تطبيق الايزو 9000 في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسة في كل النواحي مما يمنح الثقة للمستهلك وإدارة المؤسسة ، بقدرة نظام الإنتاج على إنتاج مستوى محدد وثابت من الجودة باستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات الجودة².
- الايزو 9000 يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة، وإدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح وعمل الأشياء الصحيحة.
- كما أن الايزو 9000 قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة، ولكن يعتبر الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز، كما أنه يشكل البنية الهيكلية الأساسية الجيدة التي تبنى عليها إدارة الجودة.

ثانياً: الفرق بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة:³

يتضمن نظام الجودة الايزو 9000 إطاراً عاماً يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، بمعنى أن هذا النظام يسعى الى توفير مستوى جودة ذات طابع عمومي عالمي وليس خاصاً بمنظمة معينة. أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل دخل المنظمة.

إن إدارة الجودة الشاملة أكثر تحديداً من نظام الايزو، من حيث إشباع حاجات ومتطلبات العملاء و المستهلكين وإحداث الرضا لديهم.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث المدى تختلف من مؤسسة الى اخرى، أي أن لكل منها نموذج خاص يختلف عن نموذج المؤسسات الأخرى، في حين أن جميع المؤسسات التي جازت على شهادة الايزو تطبق نفس القواعد.

يمكن للمنظمة الحصول على شهادة الايزو دون أن يكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة . ذلك لأن الأخيرة أهم وأشمل من الايزو، فهي تهتم بالزبون الداخلي وتتبنى حلقات الجودة، وتهتم بالعمل الجماعي والموارد البشرية، كما تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين والمجتمع. في حين أن الايزو لا يهتم بقسم كبير من هذه الأمور.

¹ بهجت راضي، هشام يوسف العربيين إدارة الجودة الشاملة. المفهوم الفلسفة والتطبيقات، مرجع سابق ص148.

² محمد عوضى الترتوري، اغادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. مرجع سابق ص51. 52.

³ عمر وصفي العقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق. ص70.

والجدول التالي يمثل أهم الفروق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة
الجدول رقم(1_4): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة الايزو 9000

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة.	إدارة الجودة الشاملة من منظور شامل
تمثل نظام الجودة من وجهة نظر العميل	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد.
المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة	تهتم بالتحسن المستمر
تركز على طرق و إجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا.	تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم أشمل).
مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة	مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.
يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المنظمة.	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل

المصدر: شهدان عادل الغرابوي، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، مرجع سابق ص 38.

خلاصة الفصل الأول:

برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين درجات الأداء، والارتقاء بمستوى خدمات ومنتجات المؤسسات. ولا يعتبر هذا مفهوم وليد اللحظة، وإنما مر بعدة مراحل قبل وبعد الثورة الصناعية، خاصة مع ظهور المصانع وازدياد حجم العمل والعمال، وتطور هذا المفهوم خاصة في النصف الثاني من القرن العشرين حيث ساهم العديد من المفكرين ورواد علم الإدارة الأمريكيون واليابانيون في بلورة هذا المفهوم ليصبح على ما هو عليه اليوم. يعتمد هذا النمط من الإدارة على عدة مبادئ تتوجه بالأساس نحو التحقيق الدائم لرضا الزبون من خلال الالتزام التام للإدارة العليا في دعم وتطبيق هذا النظام، التركيز على التطوير والتحسين المستمر، التعاون ومشاركة جميع الأفراد في عملية التحول والتطبيق، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والأسس العلمية.

ومن أجل التطبيق الجيد والفعال لإدارة الجودة الشاملة والاستفادة من ثمارها، فلا بد من توفر العديد من المتطلبات، مثل ضرورة وضع استراتيجية واضحة موجّهة نحو الجودة والزيون، وتوافر هياكل تنظيمية مرنة، واعتماد نظام معلومات دقيق ... ومحاولة تجنب بعض المعوقات التي من شأنها أن تعرقل هذه العملية كمقاومة التغيير، تركيز السلطة، والتركيز على الأهداف قصيرة المدى التي تتنافى مع رؤية إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر الأيزو 9000 نظاماً لتوكيد الجودة، وهو بمثابة التمهيد بشكل سليم للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة. وهذا لا يعني بالضرورة أن هناك قصوراً معيناً في نظام الأيزو، كما لا تحتاج المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة إلا للقليل من التعديلات التي ستتمكنها من الحصول على الأيزو 9000.

الفصل الثاني:

علاقة إدارة الجودة الشاملة
بأداء الموارد البشرية

تمهيد:

الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو مشروع، وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، من أجل تحقيق الرضا التام بين العمال واستقرارهم النفسي وثقتهم في الإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها. وللوصول لغاية وأهداف المنظمة يتم تدعيم عملية التقييم بالاعتماد على أسلوب إداري يتميز بالشمولية ويتمثل في إدارة الجودة الشاملة الذي بكل مكونات وعناصر المنظمة، وجميع المدخلات وجميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات.

سيتم التطرق في الفصل الثاني الموسوم بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية بأداء كل ما يتعلق بالموارد البشرية وتحسينها بتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تمت عنونة المبحث الأول بأساسيات حول أداء الموارد البشرية، والمبحث الثاني بتقييم أداء الموارد البشرية والمبحث الثالث بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: أساسيات حول أداء الموارد البشرية

لا تزال أهمية الطاقات البشرية موضوع نقاش بين المفكرين و المتخصصين على اختلاف مذاهبهم و فلسفاتهم، فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية و العقل المفكر واليد المحركة التي يتم بها استثمار الطاقات الطبيعية و المادية الاخرى، و بها تحقق المؤسسات الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

لذلك نجد أن موضوع أداء الموارد البشرية حظي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي إذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. وفي هذا المبحث سنتناول مفهوم أداء الموارد البشرية، ثم عناصره ومحدداته واهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت التعاريف حول إدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

1_ هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.¹

2_ إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة في بناء مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط، التنظيم، التوظيف ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وقيادتهم الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.²

3_تعريف (Decenzo) و (Robbinz): بأن إدارة الأفراد هي ذلك الجانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و ايجابية.³

4_ يعرف (Chruden) و (Sherman): أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فاعلية.⁴

¹ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص

² أ. بن علي عائشة، د. نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق. ص306

³ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، در ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان 2017، ص 22.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 17.

5_ تمثل جميع الأنشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التحفيز والتعويض، والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

❖ ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي نظام لإدارة العنصر البشري باعتباره الأساس وأهم العوامل المؤثرة في مساهمة المنظمة للمتغيرات ومواجهتها للتحديات في بيئة العمل، ومن ثم القدرة على تحقيق أهدافها المحددة.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في عدة نقاط أبرزها:²

1_ تستمد أهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية المورد البشري بحد ذاته، لما له من خصائص تجعله متقدراً بين باقي الموارد.

2_ استقطاب أفضل العمال لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ عليهم.

3_ مساعدة المورد البشري على تحديد مواطن قوته واستغلالها أقصى استغلال ممكن.

4_ ضمان التنسيق بين جميع النشاطات التي تتعلق بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة وذلك من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

5_ المساعدة على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية، وذلك من خلال قياس كفاءة الأفراد، ونسبة الغيابات، واستخدام بعض الوسائل التي تتعلق بالأفراد.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق مجموعة من الأهداف، وعلى عدة جوانب وهي:³

1_ **أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:** إن أهداف المنظمة هي أهداف إدارة الموارد البشرية ويكون بلورتها على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف في المنظمة.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها.
- الارتقاء بإنتاجية العمال من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج، وتوفير ظروف عمل جيدة.

2_ **أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العمال:** تهدف الى:

¹ صالح ابراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 13

² محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، 2017، ص 63، 64.

³ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24، 25.

- إتاحة فرص التقدم للعمال عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- توفير شروط وظروف عمل منشطة لهم، لتمكينهم من العمل الفعال.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العمال، وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل والأخطار غير الضرورية.

3_ أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تتطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلاً لوضع الشخص الملائم في المكان الملائم، والاستفادة من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف والمهام، يمكن استخلاصها فيما يلي:¹

- 1_ تصميم وتحليل العمل:** يقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتحديد مسؤولياتها، ومواصفات من يشغلها.
- 2_ تخطيط القوى العاملة:** يقصد بها تلك المحاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، والمقدرة غالباً بسنة، حيث تحدد فيها الاحتياجات من العمالة المطلوبة ونوعيتها وعددها وغيرها.
- 3_ الاختيار والتعيين:** هذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم واختيار الأفضل منهم من خلال الاختبارات، والمقابلات الشخصية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 4_ تصميم أنظمة الحوافز:** يقصد بها منح مقابل الأداء المتميز ويمكن تحفيز العمال على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضاً هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.
- 5_ تصميم أنظمة ومزايا خدمات العاملين:** بهدف تحفيز العمال على الزيادة في أدائهم، تهتم المنظمة بمنحهم مزايا معينة مثل المعاشات، التأمينات.....، وخدمات في شكل خدمات مالية واجتماعية، رياضية.....
- 6_ تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات بتقييم أداء عمالها، ويتم ذلك باستخدام أساليب معينة، و تساعد عملية التقييم على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء العمال، كما تساعد على اكتشاف الجوانب الايجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل.
- 7_ التدريب:** تهتم هذه الوظيفة في تنمية ورفع كفاءة ومهارات و إمكانيات القوى العاملة بما يجعلها تواكب التطور الفني والتكنولوجي.

¹ د. طاهر محمود الكلاله، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص-ص. 23- 25.

8_تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بها التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعمال بالمنظمة مثل النقل، الترقية والتدريب.

المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية

تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب، والمهتمون بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف التي أوردها إلى البعد أو الزاوية التي كان كل منهم يتناول الأداء في إطارها:

1_ الأداء لغة: تقابله الكلمة اللاتينية 'performare' والتي تعني إعطاء كلية لشيء ما، والتي اشتقت منه الكلمة الانكليزية 'Performance' والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى¹.

2_ أما الأداء اصطلاحاً: فيعرف بأنه سلوك يسهم فيه الفرد في التغيير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب².

3_ تعريف العدلي: الأداء على انه تفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى³.

4_ تعريف الحوامدة والفهداوي: على أنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن تنفيذه، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية⁴.

انطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن القول أن أداء الموارد البشرية هو مجموع ما يقوم به الافراد من اعمال في المؤسسة التي يعملون بها، وما حققه من نتيجة لهذه الأعمال المنفذة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

¹ د. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 42.

² زبير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار فياء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 35

³ فايز عبدالرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للطبع والتوزيع، الطبعة الأولى 2010 ص 43

⁴ المرجع نفسه ص 44

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، حيث يتأثر أداء الموارد البشرية بجملة من العوامل من أهمها:¹

1_ غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2_ عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العمال في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3_ اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعمال، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4_ مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5_ التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

ثالثاً: عناصر الأداء

¹ العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، ولاية أدرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية. تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 68. 69.

تهتم الإدارة في المؤسسات بتحسين مستوى الأداء فهو المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية فهي تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم وتتمثل عناصر الأداء فيما يلي:¹

1_المقدرة على العمل: تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلي تحقيق أداء المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

- **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العمال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكفاءتهم.
- **التدريب والتطوير:** تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لعملية الاختيار والتعيين لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العمال وتحسين قدراتهم.

2_الرغبة في العمل: العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة وأصبح التعريف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي:

- **بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض أو رفع مستوى الأداء، أما المحيط الخارجي فتشكله المؤثرات الاجتماعية كاللتنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العمال وتساعدهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.
- **حاجات الأفراد:** تتمثل فيما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزاً ومستقبلاً.
- **التحفيز:** يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلي تحريك الفرد العامل وتدفعه الى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكوف مادياً متمثلاً في الرواتب والعلوات أو معنوياً متمثلاً في الاعتراف والتقدير و.....

رابعاً: محددات الأداء

أداء الموارد البشرية هو الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، مما يعني أن الأداء هو ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهام:²

¹ عفاف عمر فضل الله شاكوت، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندني. السودان 2015

² رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، 2003_2004.ص210.

- 1_ **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2_ **القدرات:** تشير إلى الخصائص والمهارات الشخصية للفرد اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفاءات أو السمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
- 3_ **إدراك الدور أو المهمة:** تشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

المطلب الثالث: الوصول إلى تحسين أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية

تعد من أهم مفاهيم العصر الحالي، وذلك بعد يقين المنظمات من أن المنافسة والإبداع لا ينتجان فقط من الآلات المتطورة، والتكنولوجيا و... وإنما من أهم مصدر وهو المورد البشري الذي أصبح يمثل فشل أو نجاح المنظمة، لذلك زاد الاهتمام بتحسين أداءه وتطوره:

- 1_ **تعريف محمد جاسم شعبان ومحمد صالح الأبيج:** بأن تحسين أداء الموارد البشرية هو قيام المؤسسة بوضع برامج لتدريب وتنمية الكفاءات، تحت إشراف وإرشاد الرؤساء المباشرين عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا لمعالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية.¹ ومن التعريف السابق فإن تحسين أداء الموارد البشرية هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها، من أجل تصحيح انحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.
- 2_ إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:²

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي / خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العمال.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

¹ محمد جاسم شعبان ومحمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 260.

² بن سعد وسيلة، بن سعد محمد، القدرة التنافسية كألية لتحسين أداء المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 15، ص 260.

❖ ومنه فتحسين أداء الموارد البشرية هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في إطار إدارة الأداء، وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها، من أجل تصحيح انحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.

ثانياً: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية

إن عملية تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية تنعكس أثارها الإيجابية على:¹

- إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة.
- زيادة فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وضمان الاستمرار في نشاطها.
- استفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.
- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت.
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف.

ثالثاً: خطوات عملية تحسين أداء الموارد البشرية

يمكن تطبيق برنامج تحسين الأداء في جميع مراحله ولكن ليس بالضرورة بجميع الخطوات لأن المدخلات هنا تختلف، ويمكن كذلك تصميم برنامج آخر شبيه بحسب الفريق القائم بتحسين الأداء، والتالي ملخص قصير لبرنامج شبيه.²

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- **الوضع المرغوب** : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
- **الوضع الحالي/الفعلي** : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

فالهدف من تحليل الأداء هو محاولة انهاء المشاكل المتعلقة بالأداء أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

¹ محمد جاسم شعيان ومحمد صالح الأبيح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 259

² عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2017، ص ص. 105-107.

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز .
- ضعف في المعرفة و المهارات .
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على العمل و المجتمع المحيط.
- التصادم مع المدير المباشر او مع الموظفين.

الخطوة الثالثة: عملية التحسن

- تحديد نقاط تحسن الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات المحددة.
- الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسن المهارات.
- القيام بقياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة.
- وضع خطط للتطوير و التحسن المستمر للأداء.

رابعاً: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية

يمكن تحسين أداء الموارد البشرية عبر ثلاثة مداخل رئيسية، هي:¹

- 1_ **مدخل تحسين الموارد البشرية:** يستند هذا المدخل على اعتبار أن الموارد البشرية هي سبب حدوث مشاكل العمل، وبالتالي حل هذه المشكلة يكمن في تعديل سلوكياتها، بإتباع أحد السبل التالية:
 - **التركيز على جوانب القوة:** في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتشجيع الجوانب الإيجابية في سلوكيات الموارد البشرية لتصبح أفضل، بغض النظر عن الجوانب السلبية فيها.
 - **التركيز على الأداء المرغوب:** يعتمد هذا الأسلوب على دفع الموارد البشرية للقيام بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب تحقيق الانسجام بين متطلبات الوظائف وبين دوافع الموارد البشرية التي تشغلها، حتى لا تتعارض هذه الأخيرة مع أهداف المؤسسة.
 - **ربط الأداء بالأهداف الشخصية للموارد البشرية:** تسعى المؤسسات في هذه الحالة إلى محاولة وضع أهداف ومعايير للأداء تكون متوافقة مع أهداف مواردها البشرية، وبالتالي تضمن سعي هذه الأخيرة إلى تحقيقها طالما أنها ترى فيها تحقيقاً لتطلعاتها.

2_مدخل تحسين الوظيفة:

يعتبر التوافق بين متطلبات الوظائف وبين كفاءات الموارد البشرية التي تشغلها شرطاً ضرورياً لنجاحها في أداء مهامها على أكمل وجه،

¹ محمد قنري حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة لجديدة للنشر والتوزيع، مصر 2015، ص. 129. 132.

- تحديد المهام الوظيفية الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف.
- تحديد الموارد البشرية المناسبة للقيام بهذه المهام.
- تصميم الوظائف على الوجه الملائم.
- توفير المرونة في العمل وتبادل المهام بالمؤسسة.

3_مدخل تحسين بيئة العمل:

وتعني المناخ التنظيمي الذي تعمل به الموارد البشرية، مثل أسلوب القيادة والإشراف بالمؤسسة، التنظيم المعتمد بها، بالإضافة إلى الموارد المادية المستخدمة في العمل، دون إهمال الجانب المعنوي للموارد البشرية.

- **القيادة الناجحة:** يتطلب ذلك تحلي قادة الموارد البشرية بالثقة بالنفس وبالآخرين، والقدرة على التأثير فيهم بما يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة مواردها البشرية في ذات الوقت.
- **تمكين الموارد البشرية:** أي منح الموارد البشرية بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية بالمؤسسة، وذلك في ظل تعهدا بالاستخدام الفعال لهذه الصلاحيات.
- **تنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها:** يعني ذلك توفير بيئة عمل وظروف تمكنها من التزود بالمعارف والكفاءات الضرورية لأداء وظائفها كما ينبغي.
- **التحفيز الفعال:** يعتبر التحفيز الفعال أحد أهم مقومات بيئة العمل، ويعني القدرة على التأثير في دوافع الموارد البشرية وتوجيهها لمصلحة المؤسسة، دون المساس بمصالحها الشخصية.

خامسا: معوقات تحسين أداء الموارد البشري

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعرقل نجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية، نذكرها في مايلي:¹

1_ معوقات شخصية: مصدرها الموارد البشرية ذاتها، ومن أهمها ما يلي:

- مركزية القرارات بالمؤسسة، وعدم تفويض السلطات.
- التركيز المفرط على الايجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية.
- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء.
- توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين، والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل.
- قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين.
- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

2_ معوقات على مستوى المؤسسة: من أهمها ما يلي:

- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم.

¹ المرجع نفسه ص141.

- عدم مرونة الوظائف و بطء الإجراءات الإدارية.
- عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة.
- سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمؤسسة.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل، التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو مشروع من المشاريع الاقتصادية، و لما يشمل من معايير سلوكية مادية وانسانية معقدة، واختيار الأفراد الأكفاء لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي هذا المبحث سنعرض مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، أهميته وأهدافه، بالإضافة الى طرق التقييم التقليدية والحديثة.

المطلب الأول: مفهوم وعناصر تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت بتقييم الأداء، كما سميت بقياس الكفاءة، كما سميت بتقييم الكفاءة، إلا أن أفضل تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء:

1_ يعرفه عمر وصفي عقيلي: بأنه نظام رأس مالي تصممه إدارة الموارد البشرية، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العمال فيها.¹

2_ ويعرفه جاري ديسلر: بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن:

- وضع واعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء وفق المعدل المطلوب.²

3_ تعرف عملية تقييم الأداء للأفراد على أنها عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدميتهم أو حديثي التعيين.¹

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2005 ص363.

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 322.

4_ كما عرف على أنه معرفة حقيقة مستوى أداء العمال من أجل تطويره وتحسينه باستمرار.²
 5_ وعرف كذلك على أنه تقييم كل شخص من العمال في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.³
 ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وتهتم بالمراجعة والقياس المستمر والمنتظم لأداء العمال مقارنة بالأهداف والمعايير الموضوعية لفترة زمنية معينة وهذا لتحديد مستوى كفاءتهم و اسهاماتهم في انجاز العمل .

ثانياً: عناصر تقييم أداء الموارد البشرية

باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:⁴

- ❖ **تحديد الغرض:** وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:
 - تقديم معلومات للعمال أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
 - تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
 - تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
 - التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
 - تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
 - إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.
- فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء.
- ❖ **تحديد المسؤول عن العملية:** يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس، المرؤوسين، لجنة تقييم، زملاء العمل.

¹ نظمي شحادة وأخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2000، ص75

² محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبعج ، مرجع سابق ص260.

³ هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الكريمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، ص153.

⁴ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص-ص. 19-21.

- **فطريقة التقييم عن طريق الرئيس:** هي الأكثر شوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من اتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.
 - **وتتمثل الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء:** وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، ضف إلى ما يلاقه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.
 - **أما الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء:** والتي تعتبر نادرة الاستخدام، وتتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل في العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.
 - **أما الطريقة الرابعة:** والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذا الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية، وهو أمر غير متوافر دوماً مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة.
- ❖ **تحديد وقت التقييم:** وهنا تطرح الأسئلة التالية:

- متى تتم عملية التقييم؟

- كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟

فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة، وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية، فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة.

❖ **معايير تقييم الأداء:** وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- **معايير نواتج الاداء:** تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- **معايير سلوك الأداء:** مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

أولاً: أهداف تقييم الأداء

تتمثل أهداف تقييم أداء الموارد البشرية في:¹

- توفير معلومات واضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء الموارد البشرية.
- تحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى للأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة.
- عكس صورة واضحة عن أداء كل فرد في المؤسسة.
- تعتبر عملية تقييم الأداء أساساً عادلاً ومبرراً لجميع قرارات الترقية، التعويضات، الفصل من العمل.....، كما يضمن تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العمال في المؤسسة.
- كما تعتبر أداة رقابية: فتكشف جوانب الضعف وتعالجها، وتكشف جوانب القوة وتستفاد منها.
- الرفع من مستوى قيادة الرؤساء الإدارية لمروسيهم، كما يحقق الاتصال بينهم، من خلال الاشراف ومتابعة وتقييم المرؤوسين.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء²

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية هامة سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للموظف نفسه. فالمنظمة تهتم بذلك لمعرفة الموظف الجيد من غير الجيد بالنسبة لعناصر محددة كالتعاون والانضباط والانتاجية والاشراف، وذلك تحفيزاً للموظف الجيد وارشاده أو معاقبة الموظف غير الجيد على أدائه. أما بالنسبة للموظف فتعد عملية تقييم الأداء وسيلة لكي يتعرف الموظف على نقاط القوة والضعف لديه، وبالتالي فإنه يقوم نقاط الخلل لديه ويعزز نقاط القوة بما يؤدي الى تحسين مستوى أدائه.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

تتوفر أمام الأشخاص المكلفين بتقييم الأداء مجموعة من طرق التقييم ، وعليهم اختيار الطريقة الأكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المؤسسة وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من التغيرات والعوامل الأخرى، كما و يمكن استخدام اكثر من طريقة. ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى مجموعتين:

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

اهمها:^{3 1 2}

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق ص 366.

² محفوظ أجمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع ذكر سابقاً، ص244.

³ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق عمان، الإصدار الخامس 2011، ص، ص89 .94.

- **طريقة التدرج البياني** : تعد هذه الطريقة من اقدم وابسط طرق تقييم الاداء، تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل، وتكون لكل واحدة منها درجة مختلفة ومرمقة أو مصنفة بشكل متسلسل، ويتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مع ما يراه في مستوى أداء الموظف.
 - **طريقة الترتيب البسيط**: وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين ترتيبا تنازليا من الافضل الى الأسوأ، بناء على مجموعة من السمات او الخصائص، وتعد طريقة غير موضوعية لارتكازها على علاقة الموظف بالمقيم.
 - **طريقة المقارنة بين العمال**: وفقا لهذه الطريقة يعطى لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم أو الإدارة، وفي النهاية يقوم المقيم باحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين.
 - **طريقة التوزيع الإجباري**: وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.
 - **طريقة قوائم المراجعة**: وفقا لهذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة محددة مسبقا من قبل الإدارة، تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم، وعلى المقيم أن يختار العبارة التي تصف أداء العمال، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى الإدارة لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.
- ثانيا: الطرق الحديثة: ^{3 4}

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها تعتمد على الحكم الشخصي مما يضع العديد من الاحتمالات للخلل والخطأ، لذا اتجهت الإدارات الحديثة للبحث عن طرق أفضل لتقييم أداء مواردها البشرية. أهمها: ^{5 6}

¹ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان، الطبعة الأولى 2012. ص41. 44,45. 46.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص260.

³ خالد أحمد على محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص84.

⁴ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص264. 265.

- **طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:** عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لقياس أداء العمال، يشترك العمال مع رئيسهم في تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها ضمن مدة زمنية معينة، وفي نهاية المدة المنقذ عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت، ومقارنة ما تم الاتفاق عليه في البداية بما تم تحقيقه، ثم يتم تحديد الانحرافات واقتراح الطرق والأساليب للأداء المستقبلي، فالعبرة إذا بالنتائج أي أن الرئيس المباشر يلتفت إلى سلوك المرؤوسين لا إلى صفاتهم، بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوا من نتائج.
- **طريقة الأحداث الهامة:** وتقوم هذه الطريقة بالتقييم بالاستناد إلى سجل خاص لكل موظف، حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل من الفاعليات والأحداث المرغوب واللامرغوب لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل، وعند التقييم يتم استخدام هذه الأحداث كأدلة.
- **طريقة التقييم 360 درجة (التغذية الراجعة):** وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، وتهدف هذه الطريقة إلى إشراك مجمل العمال في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية

تغيرت النظرة إلى المورد البشري في المنظمات الحديثة، حيث يعتبر من أهم وأعلى الثروات في المنظمة، كما يعتبر أهم وسيلة لتحقيق الجودة والتميز، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر بهذا المورد ومن بينها برامج الجودة الشاملة، ومثال على ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة العمال، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لها.

ففي هذا المبحث سنتطرق في المطالب الأول لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وفي المطالب الثاني سنتناول أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة ثم في المطالب الثالث سنتعرض لتقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة أما المطالب الرابع سنتطرق لتحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، فهي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، كما أن بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في المنظمات تقع ضمن انتماء إدارة الموارد البشرية كزيادة التغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين.

وقد برزت أهمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية من خلال سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة والايزو ISO إذ نصت المواصفات الإرشادية ISO-9000 التي تتضمن دليل حول اختيار واستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تطلبها منظومة إدارة الجودة الشاملة، أما المواصفات العالمية ISO9001 والتي اهتمت بوظائف وأنشطة مختلفة بما فيها وظيفة تسيير الموارد البشرية، غير أن هذه الأخيرة إلا بشرط التدريب وينص هذا الشرط على ما يلي: "أنه يجب على الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج أن يكونوا ذوي المقدرة على التعليم المناسب، والتدريب والمهارات والخبرة، وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة، من خلال إشراك ودعم الأفراد". كما أن هذا الشرط موجود أيضا في المعايير الأخرى أي الايزو 9002. 9003. كما اهتمت المواصفة بمشاركة العمال في المنظمة، وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، إذ أن لها آثار إيجابية على نفسية العمال فيشعرهم بالانتماء والاهتمام من جانب المسؤولين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من ولائهم للمنظمة، مما يؤدي الى تحسين أدائهم.¹

المطلب الثاني: وضائف إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة حيث أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة، وهذا يتطلب أن يكون موظفيها محل الاهتمام في جميع النواحي بدءا من عملية التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء... إلخ، وانتهاء بالمشاركة في كشف المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.

أولاً: التوظيف

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن نجاح برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين، حيث يجب على المنظمات اختيار الأفراد وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة، وكذلك اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة، كما يجب تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميوله.

¹ عبد الله إبراهيم الدرهمي، حسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية والأداء المؤسسي. دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع. الطبعة الأولى 2017. ص 9، 10.

وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها في عملية التوظيف، بدءا من الإعلان عن الحاجة للتوظيف وحتى عملية التعيين، حيث يتطلب التوظيف الفعال اختيار وسيلة الإعلان الجيدة والتي تتناسب مع الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التركيز على محتوى الدعاية أو الرسالة الإعلانية.

ثانيا: التدريب

التدريب في محتواه الشامل هو بمثابة إعطاء معارف ومهارات معينة في مجال معين لمواجهة ظروف عمل معينة أو موقف معين داخل المنظمة، وهنا يكون تدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، التي تعتبر التدريب بمثابة استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تطبيق هذه المنهجية يتطلب التدريب المستمر لتحسين مستوى الجودة وللتطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والابداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

❖ وهناك مراحل للتدريب، وهم كالتالي:¹

- **التدريب التوضيحي:** الذي يهدف إلى توضيح مفاهيم الجودة الشاملة للعمال، مع التركيز على تعليمات ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبيان التأثيرات المحتملة للجودة على الأداء الكلي للمنظمة.
- **التدريب على أدوات الجودة:** وهذا النوع من التدريب يهتم بإظهار الأدوات الأساسية للجودة والتدريب على كيفية استخدامها وتشغيلها، كتدريب العمال على استخدام الأساليب الإحصائية مثل خرائط الجودة، حلقات ودوائر الجودة.
- **التدريب على موضوعات خاصة:** يتمثل هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة والخاصة بأداء الوظيفة حيث يتم التركيز على مهارات محددة مثل المهارات التقنية.
- **التدريب على فن القيادة:** يهتم هذا النوع من التدريب بالتوجه إلى الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .
- وبصفة عامة فإن التطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة يعتمد على إيجاد التوازن المناسب للمراحل التدريبية الأربعة السابقة داخل المنظمة، ويشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة التنفيذية.

ثالثا: التحفيز و المكافآت والتعويضات

تسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العمال، وبشكل خاص تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، وتتبنى سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي

¹ بن علي عائشة، نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 320.

والمعنوي، وهذا لتحقيق وضمان الولاء والانتماء لدى المورد البشري. وجعله متقبلاً لكل شيء جديد في أدنى حد من المقاومة.

وحتى تحقق أنظمة التحفيز والمكافآت الفائدة المرجوة منها يجب أن تعكس مساهمات طرق الجودة في تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى مكافأة الموظفين على المهارات الثانوية التي يتمتعون بها .

❖ وهنا تأخذ أنظمة التعويضات التي قد تتبعها المنظمات ثلاثة أشكال هي:

- التعويضات على أساس الهدف، ويتم هذا النوع عندما يتحقق الهدف الذي يحقق فائدة للمنظمة.
- التعويضات على أساس الأرباح التي تحققها المنظمة.
- التعويضات على أساس المشاركة بالأهداف.

❖ وفي ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد أنواع متعددة من المكافأة:

- المكافآت الخاصة: وهي مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة.
- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية، شهرية، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعمال الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.
- مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

المطلب الثالث: تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم أداء العاملين بطريقة تقليدية لأنه لا يتماشى مع مبادئها واعتماد نظام آخر يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وتظهر خصائصه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2_1): المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة

البيان	التقليدي الأداء تقييم نظام	نظام تقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم قياس أداء الأفراد حسبها، ولا يمددهم بالتغذية العكسية	يشترك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلاً
أداء العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع أداء العاملين	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم.
من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هم المسؤولين على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم المشرفون، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي و الزملاء

المصدر: بن علي عائشة، نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 321

❖ أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عملية تقييم الأداء:¹

- تهدف إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق رضا عملائها، وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة لأن العملاء هم كل من العمال، المسؤولين، ومن الخارج الزبائن، والموردون.
- بالإضافة الى مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حق تقييم زملائهم وكذلك حق التقييم الذاتي، كما يمنح هذا المبدأ حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.
- العمل الجماعي: يؤدي أسلوب العمل الجماعي الى تقييم الأفراد جماعيا وليس فرديا مثلما كان في الطريقة التقليدية.

¹ قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات ، مفاهيم ، عمليات تطبيقات، مرجع سابق، ص 293 .

يتميز نظام التقييم وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيم هو إنسان يميل الى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزا ولا يعطي نتائج صحيحة. أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائج موضوعية وصحيحة.

المطلب الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهدف الى تحسين الأداء وتطويره بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، وتعرف على أنها خلق ثقافة مميزة في الأداء، تتظاهر فيها جهود العمال والمديرين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولا الى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وضرر وأقصر وقت.

وعموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دورا كبيرا في تحسين أداء المورد البشري، من خلال توفير الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل، تطوير مهارات وقدرات العمال من خلال التدريب، توفير أدوات تقييم عادلة وموضوعية لتقييم أداء العمال، فسح المجال للعمال للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وهذا حتما سيساعدتهم في رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة ولائهم الشديد للمنظمة، وبالتالي فكل هذه العناصر ستؤدي بالضرورة الى تحسين أداء المورد البشري للمنظمة.¹

❖ **اندماج العمال:** تعمل إدارة الجودة الشاملة على تشجيع العمال على أن يكونوا أكثر قربا والتصاقا بأهداف المنظمة، كما تعمل على تشجيعهم على ممارسة دورا أكثر فعالية في الأعمال التي يؤديونها. ويعتبر اندماج العمال إحدى أساليب تحفيزهم مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعمال الذين يدركون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لآرائهم، فيتحقق لهم الرضا الوظيفي مما يؤدي الى تحسين مستوى أدائهم.²

❖ **تمكين العمال:** الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العمال في أعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بكل طاقاتهم في عملية التحسين المستمر، فتمكين العامل هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه دون ارشاد الادارة، مما يشعره

¹ أحمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، فرع علوم التسيير.

جامعة سعد دحلب البلدة، 2012. ص75.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص133. 134.

بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديها وحتى عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل.¹

- ❖ **التدريب:** وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي ترى أن تحسين أداء الموارد البشرية يمر عبر التدريب الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب: قبل عملية التدريب، خلالها، وبعدها. وذلك كما يلي:²
- **قبل عملية التدريب:** ينبغي تحديد وتوضيح سبب التدريب وفوائده للعمال، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل ابلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلاً، وهكذا يصبح إقبالهم للتدريب كأنه أمنية لا فرض عليهم، وفي نفس الوقت إشراك العامل على اتخاذ قرار التدريب.
- **خلال عملية التدريب:** إذا ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية يجب إبلاغ المسؤول المباشر بالاستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة، ومنه فإن عملية المراقبة خلال عملية التدريب جد مهمة وهذا لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير أو توقيف التدريب.
- **بعد عملية التدريب:** بعد انتهاء العملية، يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع مهاراته وقدراته الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد الى نسيانها وبهذا تضيع كل الجهود. كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وإنما هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية.

¹ المرجع نفسه، ص135. 136.

² عبد الله إبراهيم الدرمكي، حسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية والأداء المؤسسي. مرجع سابق ص16.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تبين من خلال عرض موضوعات الفصل الثاني أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة أو أي إدارة. وأن أداء الموارد البشرية يعبر عن سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، وقد يتأثر بمجموعة من العوامل التي على المنظمة إزالتها وذلك للوصول الى الأهداف المنشودة.

كما تم التطرق ال أهمية تقييم الأداء باعتباره الركيزة الأساسية للحكم على أداء المنظمات والإدارات الحديثة التي تنشأ التطوير والتنمية بما تشمله من معايير سلوكية ومادية وانسانية معقدة لاختيار الأفراد الأكفاء لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وأخيرا تم التحدث عن إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاحها ولذا نجدها تهتم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية منها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، العمل في فريق وخلق روح العمل الجماعي، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والحوافز. وعليه تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما وفاعلا في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث:

مؤسسة ميناء الجزائر في

ظل إدارة الجودة الشاملة.

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري و التحديد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة، وفي الفصل الثاني إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية، سيتم في هذا الفصل محاولة القيام بإسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الجزائرية وترجمة الجانب النظري إلى معطيات و حقائق ملموسة و التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، حيث أخذنا مؤسسة ميناء الجزائر بدائرة الجزائر ولاية الجزائر كميدان لإجراء هذه الدراسة. ولهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة ميناء الجزائر وأهم خدماتها المقدمة كما تناولنا واقع نظام الجودة بالمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فخصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة من حيث مجال منهجية الدراسة ,و أدوات جمع البيانات، أما المبحث الثالث فخصصناه لغرض الدراسة التطبيقية وتحليل الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء الجزائر

يعتبر ميناء الجزائر من أهم الموانئ فيما يخص المبادلات التجارية التي تمر عن طريق البحر وهو مسير من طرف مؤسسة اقتصادية تسمى بمؤسسة ميناء الجزائر، وقد تطور نظام ميناء الجزائر عدة مراحل منذ الاستقلال أسهمت في تطور حركة البضائع المشحونة والمفرغة، الأمر الذي زاد من مهام الميناء وأدى إلى توسع هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء الجزائر

أولاً: مراحل تطور ميناء الجزائر

• المرحلة الأولى 1962_1971:

بموجب المرسوم رقم 63_443 والمؤرخ، في 9 نوفمبر 1963 الذي يتضمن تطبيق المرسوم المتعلق بالنظام الخاص للموانئ المستقلة (المرسوم رقم 62_203 المؤرخ في 21/02/1962) أصبح التنظيم بموانئنا يتميز بالاستقلالية، وخاصة الموانئ الأساسية للبلاد: الجزائر، عنابة، وهران.

• المرحلة الثانية 1971_1982:

بتاريخ 1971 منحت سلطة الميناء للديوان الوطني للموانئ، وكذلك للشركة الوطنية للعبور والمخازن العامة (SONATMAG)، فالسلطة المينائية عملت على إدخال قطاع الموانئ ضمن القطاع العمومي، وهذا بالنسبة للنشاطات التابعة للقطاع الخاص، ومنها ما يمارس من طرف متعامل أجنبي (كالقيادة، الإرشاد، التموين، العبور، المناولة، القطر... الخ) وهذا يدخل في إطار الاستراتيجية العامة للاقتصاد الوطني والتي نصت عليها وحددتها المخططات الوطنية.

• المرحلة الثالثة 1982_2000:

بغية تحقيق لامركزية في التسيير وتحقيق الانسجام بين حجم المؤسسة ومستوى كفاءتها المينائية تم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية سنة 1982، لذا حل كل من الديوان الوطني للموانئ والشركة الوطنية للمناولة، وتم إدماج وحداتها المحلية ضمن 10 مؤسسات مينائية فأصبحت المؤسسة العمومية سنة 1982 مؤسسة اشتراكية ذات صيغة اقتصادية، ونتج عن ذلك بأن توحد مركز القرار بغية تسيير حركة النقل بشكل دقيق خاصة عند الاستيراد، أسست مؤسسة ميناء الجزائر وذلك جراء إعادة هيكلة قطاع الموانئ بعد ما كان يتكون من ثلاث مؤسسات سابقة والمتمثلة في: (الديوان الوطني للموانئ، الشركة الوطنية للأملاك البحرية، المؤسسة الوطنية لمشحن والتفريغ).

• المرحلة الرابعة الخوصصة :

تم في هذه المرحلة إعادة تشكيل القانون البحري وإنشاء السلطة المينائية وهذا التغيير جاء في إطار الإصلاح الاقتصادي الشامل، والذي تقوم به الجزائر بغية تحقيق المردودية والتحكم في التكاليف بحيث تميزت هذه المرحلة بما يلي: _ الفصل بين نشاطات الخدمة العمومية والنشاطات التجارية.

- وضع إطار قانوني للعلاقات بين الدول ومختلف المستعملين للميناء.
- تقسيم وتوزيع متناسق بين الموارد المينائية.
- نشاء وحدات جديدة للسلطات المينائية الحيوية: الشرق، الوسط، الغرب.
- ترقية الاستثمارات المينائية العمومية والخاصة..
- السماح للمستعملين الرئيسيين للموانئ (المجهز، صاحب الشحنة الخاصة... الخ) بتسيير الخدمة العمومية المينائية.
- تشجيع الخواص للقيام بالنشاطات التجارية المينائية من خلال إبرام عقود الامتياز , الإيجار وتقديم رخص للمستثمرين الأجانب

ثانيا: تعريف مؤسسة ميناء الجزائر

تعتبر مؤسسة ميناء الجزائر من أهم المؤسسات الوطنية والمينائية، حيث تعالج المؤسسة المينائية 25% من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر، فمؤسسة ميناء الجزائر مؤسسة اقتصادية خدمائية، وهي تعتبر ركيزة للنشاط الاقتصادي بمدينة الجزائر و الجزائر ككل، وتعرف مؤسسة ميناء للجزائر كما يلي:

- التسمية : مؤسسة ميناء الجزائر، باختصار م.م .الجزائر
- الشكل القانوني: مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، شركة ذات أسهم تخضع للقوانين والتنظيمات المتعلقة باستقلالية المؤسسات.
- تاريخ الإنشاء: تأسست عام 1982 بموجب المرسوم رقم 82-286 المؤرخ في 14 أوت 1982 وتعديل القانون الأساسي إلى شركة ذات أسهم بتاريخ 21 مارس 1989 .
- المقر الاجتماعي: يقع ميناء الجزائر المفتوح على البحر الأبيض المتوسط في الجزء الشمالي الغربي من خليج الجزائر العاصمة، بمساحة قدرها 126 هكتار.
- رأس المال: يبلغ رأس مالها 10,5 مليار يورو.
- القدرات المينائية: يبلغ عدد أحواض الإرساء 34 وتمتد من الشرق الى الغرب وعمقها ما بين 5 أمتار الى 10 أمتار.

ويتم دخول السفن الى الميناء عن طريق:

_الممر الشمالي بعرض 176 متر وعمق 12 متر.

_الممر الجنوبي بعرض 240 متر وعمق 16 متر.

- **سعات التخزين:** تبلغ مساحة التخزين الإجمالية للميناء 282000 متر مربع، تمثل 24% من المساحة الإجمالية. وتسمح بتخزين أكثر من 120 ألف طن من البضائع.
- **الموارد البشرية للمؤسسة :**

توظف المؤسسة في سنة 2017 قرابة 2882 عاملا مقسمين الى 2603 عامل دائم و 277 عامل متعاقد. وهم مقسمين كما يلي:

_312 إطرارات التسيير العالي.

_196 إطار.

_507 أعوان التحكم.

_1894 أعوان التنفيذ.

ثالثا: مهام وأهداف مؤسسة ميناء الجزائر

❖ **الأنشطة والمهام الرئيسية لمؤسسة ميناء الجزائر:** تسيير واستغلال المعدات والمنشآت المينائية، ممارسة عمليات قطر، إرشاد وإرساء السفن، ممارسة عمليات الشحن والتشوين، ممارسة مهام الشركة والأمن المينائي، تنفيذ أشغال الصيانة، التهيئة وتجديد الإنشاءات العلوية المينائية، إعداد بالتعاون مع بقية السلطات المعنية، برنامج أشغال الصيانة، التهيئة وإنشاء بنيات تحتية مينائية. كما تقدم المؤسسة أيضا خدمات ذات طبيعة تجارية، وهي القطر والمناولة والشحن والتفريغ والتخزين وتسليم البضائع للعملاء.

❖ **أهداف المؤسسة:**

- تنمية النشاطات و محاولة تخفيض التكاليف ورفع المردودية.
- تحقيق أقصى قدر من الأرباح الممكنة لتجنب الوقوع في الخسائر.
- المشاركة في ترقية التبادل التجاري الخارجي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر

مؤسسة ميناء الجزائر مكونة من مجلس إدارة الذي يحدد برئيس المدير العام، والذي يديره مدير عام مساعد إداري، و مدير عام مساعد عملياتي. تتكون مؤسسة ميناء الجزائر من عدة مديريات مقسمة تقسيما متسلسلا ومنظما، حيث أن التنظيم يحدد ويوزع مسؤولياتها التي بها تستطيع المؤسسة توزيع نشاطاتها على العمال، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، وهذه المديريات تنفرد إلى: ¹

¹ من وثائق وسجلات المؤسسة

أولاً: المديرية العامة

تمثل أعلى سلطة في المؤسسة يقودها المدير العام، وتتكون من مجموعة المكاتب التالية:

- سكرتارية المدير العام.
- مديرية الاتصالات.
- مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة.
- مكتب التنظيم.
- مكتب الصفقات.
- مكتب المستشارين.

ثانياً: المديرية الوظيفية: وتضم ما يلي:

- مديرية الموارد البشرية والشؤون العامة:

هذه المديرية مسؤولة عن أنظمة تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ميناء الجزائر وخاصة النشاطات الآتية:

- دراسة مراكز العمل ومتابعة تسيير المستخدمين.
- سياسة التكوين، الإتقان والتمهين وتسيير الإطارات.

هذه المديرية تحتوي على: _ لأمانة. _ دائرة الأجور. _ دائرة الموارد البشرية. _ دائرة الوسائل العامة. _ دائرة الخدمات الاجتماعية. _ دائرة طب العمل والأمن الوقائي. _ خلية حساب المردود الجماعي.

- مديرية المالية والمحاسبة:

وظيفة الأساسية صياغة الميزانية السنوية للمؤسسة والبحث عن الموارد والتسجيل المحاسبي وتسيير خزينة المؤسسة وإصدار التقارير والمصادقة عليها. وكل هذا من خلال ضمها لمصلحتين هما: _ مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة.

- مديرية الإعلام والتخطيط:

تهتم بضمان صنع ودراسة التخطيط، جعل مختلف إجراءات التسيير الآلية، كما تساعد المديرية الأخرى على صنع ووضع إجراءات يدوية ومعلوماتية، كما تقوم أيضا بدراساتها.

- مديرية الاستغلال والتنظيم:

من مهام هذه المديرية: _ تسيير الميدان العمومي والمرفئي. _ تتحمل الأعباء القضائية.

- الدراسات الإحصائية والاقتصادية اللازمة لتحقيق النشاطات المرفئية والمبالغ المالية.
- مديرية التنظيم ومراقبة التسيير.

تقوم هذه المديرية بتسيير نظام الجودة في مؤسسة ميناء الجزائر (ISO 9001 V2015) و مدى تطبيقه على أرضية الميدان، كما تقوم بمراقبة التدقيق الخارجي الذي يحل بالمؤسسة.

- مديرية الشؤون القانونية والمنازعات.

تتكفل مديرية الشؤون القانونية و المنازعات بكل النزاعات التي تنشأ بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى، كما تقوم بعملية التامين على مستوى المصالح المختصة بذلك.

- مديرية الأشغال والتنمية:

تتضمن وظيفتها الرئيسية في صيانة العمارات وتركيب الهياكل المينائية. وجميع المعدات والأجهزة الخاصة بالميناء كالرافعات والشاحنات بالإضافة الى الأرصفة.

❖ المديرية العملية: وهي تضم المديرية التالية:

- مديرية قيادة الميناء:

تمارس هذه المديرية حق المراقبة الأمن والوقاية والمحافظة على المجال المينائي والملاحي، كما تقوم هذه المديرية بتأمين وظائف القيادة، كما تسهر على تطبيق قوانين الميناء وقوانين الأمن الداخلي للميناء، وتحتوي هذه المديرية على: _ دائرة الإعانة الملاحية. _ دائرة الوقاية والأمن. _ مصلحة الإدارة العامة. _ قاعة الربط والحركة.

- مديرية المناولة:

تعتبر من أهم المديرية بمؤسسة ميناء الجزائر، وتلعب دورا رئيسيا في نشاط الميناء، حيث تتكفل هذه المديرية بالمهام التالية: _ شحن وتفريغ السفن. _ تقييم وإرسال عناصر الفواتير إلى مديرية التشوين.

_ وضع البضائع داخل المخازن وعلى الأراضي المخصصة لذلك.

وتحتوي هذه المديرية على: -دائرة المناولة. _ دائرة الرفع _دائرة الإدارة العامة.

- مديرية الحاويات:

من مهام هذه المديرية التكفل بالحاويات سواء كانت للتصدير أو للاستيراد وهذا يكون كما يلي:

- من التسليم من طرف المرسل إليه حتى السفينة "التصدير".
- من التفريغ حتى الاستلام من طرف المرسل إليه "الاستيراد".

ومن الناحية التنظيمية تتشكل هذه المديرية من ثلاثة دوائر :

_دائرة التصدير. _دائرة التجارة. _دائرة الإدارة والمالية:

• **مديرية التشوين:**

تقوم هذه المديرية بتسيير عبور البضائع، وتتحمل كذلك تسيير الملكية العامة للميناء، هذه الأخيرة وتمركز الوظائف التجارية والمنازعات عن طريق إنشاء الفواتير. كما تتكفل بتغطية الحقوق على شؤون المنازعات المرتبطة بالنشاطات التجارية للمؤسسة وهذه المديرية تحتوي على: _دائرة الشحن والتفريغ.

_دائرة التجارة والمنازعات. _دائرة الملكية.

• **مديرية القطر:**

وتشمل مهامها في توفير قاطرات لديها القدرة على سحب ودفع وإسناد السفن في حركتها داخل الميناء والأحواض وفي عرض البحر، كما يتم تقديم الدعم والمساعدة والإنقاذ في البحر وكذلك مكافحة الكوارث خاصة الحرائق وتسربات المياه والتلوث البحري،

• **المديرية المركزية للعتاد:**

وهي تتكفل بصيانة مجمل عتاد المؤسسة، وفي هذا الإطار تضمن القيام بعمليات المناوبة ورفع وتحويل البضائع التي تعبر الميناء.

كما تتشكل هذه المديرية من ثلاث دوائر ومن هيكل إداري ومالي وهي كالاتي:

❖ **دائرة الاستغلال:** تتكفل بمعالجة البواخر ووضع الوسائل المادية والبشرية تحت تصرف المديرية الأخرى.

❖ **دائرة الصيانة:** تتشكل من قاعدة لوجستيكي للعتاد لتجديد وإصلاح العتاد الضخم ومصلحة للرافعات.

❖ **دائرة التموين:** تشمل مصلحة تسيير المخازن، مصلحة المشتريات (الوقود، العربات) ومخزن كبير لقطع الغيار.

شكل رقم(3_1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر



المصدر: من وثائق وسجلات المؤسسة

المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة ميناء الجزائر

تطبق مؤسسة ميناء الجزائر الإدارة بالعمليات، حيث تساهم الإدارة بالعمليات في القيادة الجيدة للمؤسسة و تقدم الإدارة بالعمليات مؤشرات تساعد على القياس الجيد للأداء لتتمكن المؤسسة من تحسينه، و تعمل على تلبية حاجات العملاء الداخليين والخارجيين ، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد مداخل الإدارة بالعمليات.

حيث تطبق مؤسسة ميناء الجزائر معايير الجودة الشاملة، وقامت بدمج استراتيجية الجودة الشاملة، ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تعتمد المؤسسة على المواصفات القياسية الأيزو واستغلال هذه المقاييس في التميز على المنافسين، وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة، حيث أنشأت هذه المعايير من قبل المؤسسة الدولية للمعايير، وبدأ الاعتماد على نظام الجودة الشاملة الأيزو لأول مرة رسميا في أوت 2015 بإصدار 2008، وفي 14 جوان 2018 بإصدار 2015. ويتعلق نطاق شهادة نظام الجودة الشاملة الخاص بالمؤسسة بالخدمات: رسو السفن، سحبها تفريغها، وإعادة تزويدها. ويتم تنفيذه بمؤسسة ميناء الجزائر عن طريق التفاعلات بين العمليات التي تؤدي على التوالي: وظائف الإدارة، وأداء الخدمات للعملاء، والدعم الفني والإداري.

وتهدف مؤسسة ميناء الجزائر من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة الى:

- تلبية متطلبات عملائها من حيث خدمات الموانئ، وتلبية توقعات الأطراف الأخرى المهمة.
- الاستخدام الفعال والعقلاني لموارد الشركة البشرية والمادية.
- توفير التدريب المستمر والترقية لموظفي الشركة.
- تعزيز التواصل الداخلي وضمان أفضل ظروف العمل والصحة والسلامة لجميع العمال.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

تحاول الدراسة معرفة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر، ومن هذا المنطلق فإن الإجراءات المنهجية التي ستوظف في الدراسة يجب أن تتسق مع الأهداف العامة للدراسة وأهدافها الفرعية سواء من حيث اختيار نوع الدراسة أو منهجها أو وحدات الدراسة أو أسلوب المعاينة كأدوات جمع البيانات.

فهذا المبحث يهدف إلى تحديد عينة الدراسة، ووضع منهجية الدراسة وشرح أدواتها، كما سيتم التأكيد من صدق أداة الدراسة وثباتها عبر عرض النتائج التي تبينها الاختبارات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وفي الختام سنتخلص نتائج المبحث.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

❖ مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة ميناء الجزائر، وتم اختيار هذه المؤسسة الناشطة في الجزائر نظراً لحجمها وأهميتها في الاقتصاد الوطني. إذ حاولنا توزيع الاستبيان على أكبر عدد ممكن من إطارات هذه المؤسسة، ويرجع السبب وراء اختيار هذه الفئة من الأفراد كونها الأقدر على تفهم طبيعة المتغيرات ومبادئها وأبعادها، والتعامل معها، تعاملًا علميًا، وأيضًا كون هذه الفئة هي المعنية باتخاذ السياسات والإجراءات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

❖ عينة الدراسة

فعينة الدراسة هي عينة عشوائية بسيطة بنسبة 25% من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددها 196 إطار، وبذلك يكون حجم العينة 41 مفردة، وتم توزيع 41 استبيان على أفراد العينة، استردت كلها، وبذلك خضعت للتحليل 41 استمارة، وتكون الاستبيان من 30 سؤال موزع على متغيرات البحث بالإضافة إلى المعلومات الشخصية.

ثانياً: مجالات الدراسة الميدانية

- ❖ **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة في مؤسسة ميناء الجزائر، بولاية الجزائر العاصمة.
- ❖ **المجال الزمني:** انطلقت الدراسة من بداية شهر مارس 2021 إلى غاية 02 أفريل من نفس السنة.
- ❖ **المجال البشري:** لقد اقتصرنا هذه الدراسة على أفراد الإدارة العليا والوسطى لمؤسسة ميناء الجزائر.
- ❖ **المجال الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

أولاً: أدوات جمع البيانات الأولية

لغرض جمع المعلومات والبيانات من حقل الدراسة اعتمدت الباحثة على ما يلي:

❖ الملاحظة

تعتبر الملاحظة وسيلة بحثية أساسية تتمتع بفوائد كثيرة لا تتمتع بها الوسائل الأخرى لجمع المعلومات، فهي تفسح المجال للباحث لاستكشاف ميدان البحث كالتعرف على الفروع والمصالح والدوائر..... الخ، من خلال الزيارات المتكررة، كما أنها تستهدف التعرف على واقع وطبيعة ظروف العمل إضافة إلى أنها تمكن من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعل المبحوثين والاطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم والمشكلات العملية التي يتعرضون لها.

❖ الوثائق والسجلات

إن أهمية هذه الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر للباحث الكثير من الوقت والجهد فالبيانات التي تتوفر في سجلات الإدارة تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة استخدامها وعرضها بالأسلوب المناسب كما أنها تساعد في كشف بعض القضايا التي يصعب الكشف عنها بواسطة استمارة الاستبيان وباقي الأدوات الأخرى.

❖ الاستبيان

يعتبر الاستبيان أو الاستقصاء من بين أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات التي اعتمدت عليها خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها، وقد تم تطوير هذه الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية من مفردات عينة الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات والمراجع المتصلة بالموضوع، وجاءت في شكل نموذج ضم مجموعة من العبارات غطت جميع محاور البحث بغرض الحصول على بيانات حول موضوع البحث.

ثانياً: نموذج الدراسة

اعتماداً على ما ورد في الدراسات النظرية والدراسات السابقة، وانسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، فقد تم صياغة نموذج يشمل إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، أداء الموارد البشرية وتحسينها كمتغير تابع. والشكل التالي يوضح النموذج:
الشكل رقم (2_3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: مراحل تطوير أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية

بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها ووضع نموذجها، سنحاول في هذا المطلب توضيح مراحل تطوير أداة القياس (الاستبيان) ومختلف أساليب المعالجة الإحصائية.

أولاً: مراحل تطوير أداة القياس

❖ تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد اختيار الاستبيان أداة للقياس ببحثنا، قمنا بصياغته بشكل يلبي ويتمشى وأهدافنا المسطرة من أجل الإجابة على الفرضيات الموضوعية في مقدمة البحث، ف جاء على الشكل التالي:

- **المقدمة:** تم من خلالها إبراز الغرض من إجراء بحثنا هذا، والإطار الخاص به وذلك لتشجيع أفراد المؤسسة محل الدراسة على الإجابة بدون خوف ولا تحفظ باعتباره موجها لغرض البحث العلمي فقط.
- **الجزء الأول:** يشمل المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).
- **الجزء الثاني:** يشمل المتغير الأول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي أربعة، وتمثلت في التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية.
- **الجزء الثالث:** ويشمل المتغير الثاني تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التقييم، التدريب، التحفيز.

جدول رقم (3_1): متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة موزعة حسب عبارات الاستبيان

المتغير	فقرات الدراسة
إدارة الجودة الشاملة	1_20
التزام الإدارة العليا	1_5
التركيز على الزبون	6_10
التحسين المستمر	11_15
التعاون والمشاركة الجماعية	15_20
أداء الموارد البشرية	21_30
تقييم أداء الموارد البشرية	21_24
تدريب الموارد البشرية	25_27
تحفيز الموارد البشرية	28_30

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ اختيار مقياس الاستبيان

تم قياس إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة ميناء للجزائر باستخدام مقياس ليكارت (likert) خماسي الاتجاه، وذلك من أجل اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، وأيضا كون هذا المقياس يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه. حيث يعبر الأفراد المجيبون على مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق خمس 5 درجات، وقد عبر عنها كما يلي:

الجدول رقم (2_3) : سلم ليكارث الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

انطلاقاً من سلم ليكارث الخماسي، تم حساب المتوسط الحسابي لكل فئة كما يلي:
 إيجاد طول المدى $4=1-5$ ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0.8=5\div 4$ ، بعد ذلك يضاف 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس لتصبح الفئة الأولى $[1.8 - 1]$ وهكذا لبقية الفئات، فيكون عندنا المقياس التالي:

الجدول رقم (3_3) : المتوسط الحسابي المرجح

التصنيف	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي	$[1.8_1]$	$[3.4-1.87]$	$[3.4 -2.6]$	$[4.2 -3.4]$	$[5 -4.2]$

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

❖ الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبيان)

- اختبار الصدق الظاهري: للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها للتأكد من مدى اتساق إجابتها حتى تعكس أهداف الدراسة، إذ تم عرضها على الأستاذ المشرف للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء التعديلات المقترحة من طرف الأستاذ المشرف قبل توزيعها على عينة الدراسة.
- اختبار ثبات الأداة: تم تحديد قيمة الثبات لأداة القياس من خلال حساب معامل الاعتمادية لكل مجال من مجالات الاستبيان، إضافة إلى تحديد الدرجة الكلية للثبات، وقد تم ذلك بالاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) وتتراوح قيمة هذا المعامل من (0) إلى (1)، وتعتبر القيمة $(\alpha < 0.6)$ مؤشراً على ضعف درجة اعتمادية المقياس الداخلية، وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لمتغيرات الدراسة كما يلي:

جدول رقم (4_3) : نتائج قسمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
معامل الثبات لجميع المتغيرات	30	0.735
إدارة الجودة الشاملة	20	0.660
أداء الموارد البشرية	10	0.814

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3_4) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أعلى من الحد الأدنى للنسبة المقبولة، حيث قدر ب 0.660 بالنسبة إلى محور إدارة الجودة الشاملة، وهي نسبة مقبولة مما يؤكد ثبات هذا المحور، وقد بلغ بالنسبة إلى محور تحسين أداء الموارد البشرية 0.814 وهي نسبة ممتازة، وهو ما يؤكد ثبات هذا المحور هو الآخر، وبالنسبة للاستبيان ككل أي لجميع متغيرات نموذج الدراسة فقد قدر ب0.735 وهي نسبة عالية تدل على ثبات جيد للاستبيان ككل وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير.

- مصفوفة الارتباط: التي تربط الاتساق بين كل محور والابعاد المشكلة له.
- ✓ مصفوفة الارتباط بالنسبة لمتغير إدارة الجودة الشاملة

والجدول رقم(3_5): يمثل مصفوفة الارتباط بين المحور الأول وأبعاده.

التعاون والمشاركة الجماعية	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	التزام الإدارة العليا	
0.822	0.844	0.788	0.731	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة عند أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني أنه يوجد ترابط قوي لمتغير إدارة الجودة الشاملة والأبعاد المشكلة له وهي (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية)، إذن هناك اتساق داخلي بين المحور الأول وأبعاده.

- ✓ مصفوفة الارتباط بالنسبة لمتغير تحسين أداء الموارد البشرية

والجدول رقم (3_6): يمثل مصفوفة الارتباط بين المحور الثاني وأبعاده

تحفيز الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تقييم أداء الموارد البشرية		
0.845	0.901	0.798	معامل بيرسون	تحسين أداء الموارد البشرية
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة عند أبعاد تحسين أداء الموارد البشرية هي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني أنه يوجد ترابط قوي لمتغير تحسين أداء الموارد البشرية والأبعاد المشكلة له وهي (التقييم، التدريب، التحفيز)، إذن هناك اتساق داخلي بين المحور الثاني وأبعاده.

❖ إجراءات توزيع الاستبيان وجمع البيانات

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان في شكله النهائي، قمنا بتوزيعه على إطارات المؤسسة في منتصف شهر مارس 2021، ووزعنا 41 استبيان ، كما قمنا بالتواصل مع مختلف الإطارات المعنيين لإيفائهم بكافة التفاصيل والشروط بغرض تسهيل عملية ملء الاستبيان. وبعد فترة من عملية التوزيع توجهنا إلى المؤسسة واسترجعنا كل الاستبيان أي بنسبة 100% ، من أصل الاستبيانات الموزعة.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 19، وفيما يلي مجموعة أساليب المعالجة الإحصائية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة:

❖ **الثبات:** تم اعتماد معامل ثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات محاور الاستبيان، وأن الاستبيان يقيس ما أنجز لأجله.

❖ **المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي من أهم المقاييس، فمن خلاله سنتمكن من معرفة اتجاهات أفراد مؤسسة ميناء الجزائر نحو كل فقرة، كما سننتمد عليه في عملية ترتيب فقرات الاستبيان حسب أهميتها من وجهة نظر المجيبين على الاستبيان بالمؤسسة.

❖ **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى تشتت اتجاهات أفراد مؤسسة ميناء الجزائر عن متوسطاتها الحسابية، فكما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما يفيد في عملية ترتيب الفقرات لصالح الأقل تشتتاً في حالة تساوي المتوسط الحسابي لها.

❖ **معامل الارتباط بيرسون:** من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر ومن ثمة تحديد طبيعتها ودرجة هذه العلاقة، ويستخدم هذا المعامل في حالة دراسة العلاقة بين متغيرات كمية، ويرمز له بالرمز R ويأخذ القيم من 1 - إلى 1.

❖ **تحليل التباين الأحادي (Anova à 1 facteur):** لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين اتجاهات أفراد مؤسسة ميناء الجزائر باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية).

❖ **اختبار T** للعينات الواحدة لمقارنة المتوسطات المحسوبة بالمتوسطات النظرية.

❖ **المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات**

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على الأفراد بمؤسسة ميناء الجزائر، قمنا بحجز البيانات التي تحصلنا عليها ببرنامج SPSS لنطبق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي ، والتطبيقي أيضا، وكان التحليل كالاتي:

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل الجزء الأول

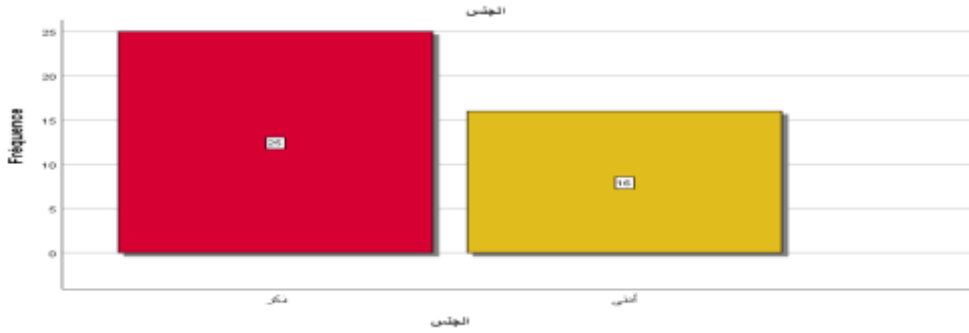
في هذا المطلب، تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والعامة، وقد تضمنت كلا من الجنس، السن، المستوى الدراسي والخبرة المهنية .وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3_7): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	البيانات الشخصية	التكرارات	النسبة المئوية
1	الجنس	26	%63.4
	ذكور		
2	العمر	15	%36.6
		أقل من 30	
		22	%53.7
		من 30 الى 45	
3	المستوى الدراسي	4	%9.8
		8	%19.5
		29	%70.7
4	الخبرة المهنية	4	%9.8
		11	%20
		19	%34.5
		8	%14.5
		3	%5.5

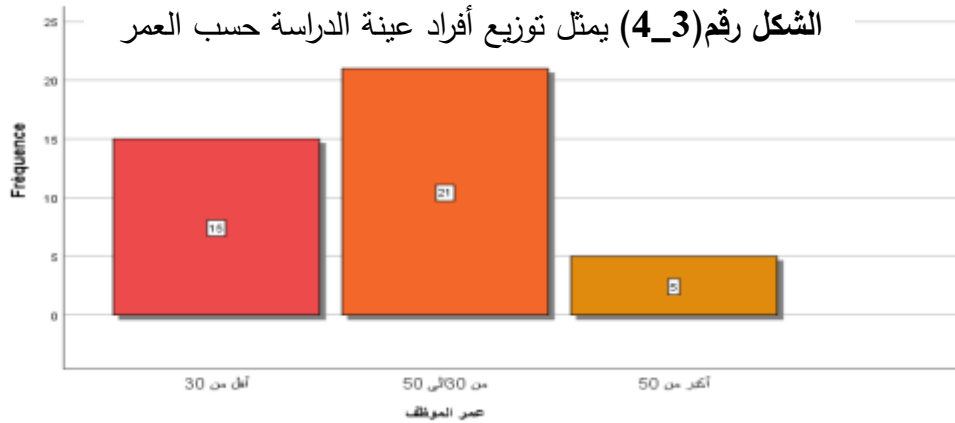
المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS

- **حسب الجنس:** يتضح من الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة من الذكور وذلك بنسبة 63.41% حيث سيطرو على مجتمع البحث، و 30.6% من الإناث، ويرجع ذلك إلى أن أغلبية المدراء في مؤسسة ميناء الجزائر هم ذكور، ونلاحظ أيضا أن توظيف الذكور بنسبة أكبر من الإناث، باعتبار أن نسبة كبيرة من الإناث العاملات تتجه للعمل نحو القطاع الصحي والتعليمي.
- الشكل رقم (3_3) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



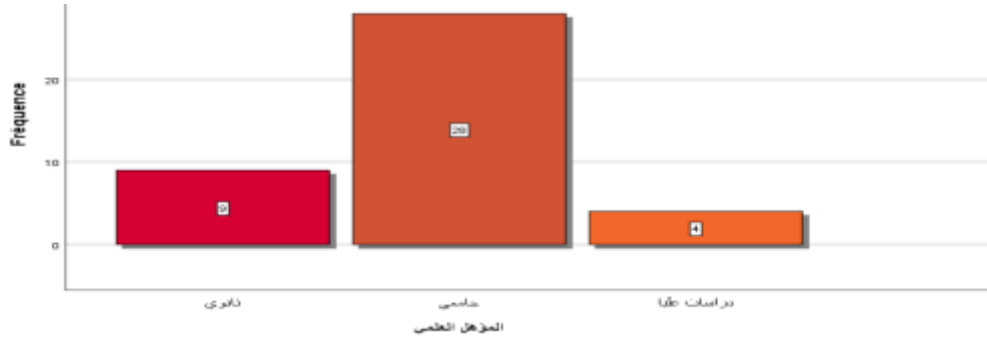
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

- **حسب العمر:** نلاحظ من الجدول أعلاه بأن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 45 سنة بنسبة تقدر ب 53.7%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة تقدر ب 36.6%، ثم فئة الأكثر من 45 سنة بنسبة تقدر ب 9.8%، وهي الفئة الأدنى من مجمل عينة الدراسة، وهذا دلالة على أن مؤسسة ميناء الجزائر تحرص على توظيف أفراد شباب مما يسمح بتبني أفكار جديدة تسمح بتطوير المؤسسة ورفع أدائها، وهذا راجع لخصائص هذه الفئة العمرية، فهي تكون لها استعدادات أكبر لتقبل التغيير، ويكون لها رغبة أكبر في الإبداع والابتكار وإظهاره أمام الإدارة العليا خاصة، كما أنهم يتمتعون بخبرة لا بأس بها وقدر كافي من النضوج مما يجعلهم قادرين على تحمل المسؤوليات الكبيرة في الشؤون الإدارية.



- **حسب المستوى الدراسي:** يتضح من الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية ونسبتهم هي 70.7%، أما نسبة أفراد العينة ذو المستوى ثانوي هي 19.5%، ونسبة أفراد فئة دراسات عليا تمثل النسبة الأدنى وهي تقدر ب 9.8%، ومن خلال هذه النسب فإن الفئة المستبناة على درجة عالية من المستوى العلمي وهو مؤشر على أن الأفراد في مؤسسة ميناء الجزائر لديهم المؤهلات العلمية اللازمة لأداء عملهم بكفاءة وفعالية.

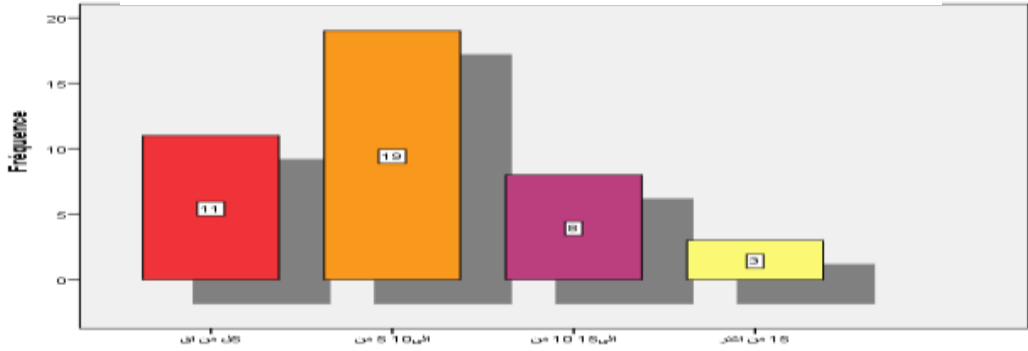
الشكل رقم (3_5) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

- **حسب مستوى الخبرة:** يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة ذوي خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات ونسبتهم هي 34.5% ونسبة أفراد العينة ذوي خبرة مهنية الأقل من 5 سنوات تقدر ب 20%، ونسبة أفراد العينة ذوي خبرة مهنية من 10 إلى 15 سنة تقدر ب 14.5%، ونسبة أفراد العينة ذوي خبرة مهنية أكثر من 15 سنة تقدر ب 5.5%، ومن خلال هذه النسب فإن الأفراد في مؤسسة ميناء الجزائر ذو خبرة مهنية متوسطة، وبذلك فإن أفراد المؤسسة يملكون مؤهلات وكفاءات وقدرات مقبولة، وهذه الخبرة المهنية والأقدمية في العمل اكتسبوا من خلال سنوات العمل في المؤسسة وكذلك عن طريق الدورات والتدريبات والترقيات التي توفرها المؤسسة لإطارات سواء داخل الوطن أو خارجه للرفع من الكفاءة والمهارة و هذا لكي تتماشى مع التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال.

الشكل رقم(3_6): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني

بعد توضيح توزيع أفراد مؤسسة ميناء الجزائر حسب متغيراتها الديموغرافية، سيتم في ما يلي تشخيص مدى اهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة من خلال مبادئها.

❖ **مدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بمبدأ التزام الإدارة العليا:** يوضح الجدول التالي كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لمدى اهتمام المؤسسة بمبدأ الإدارة العليا.

جدول رقم (3_8): مدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بمبدأ التزام الإدارة العليا

الرقم	التزام الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاتجاه	الترتيب
01	لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	4.26	1.05	مرتفع جدا	4
02	إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة	4.21	1.01	مرتفع جدا	5
03	تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة	4.43	0.70	مرتفع جدا	2
04	يدرك كافة العمال في المؤسسة مفهوم الجودة	4.51	0.50	مرتفع جدا	1
05	تعبر إدارة الجودة الشاملة عن أسلوب اداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين	4.29	0.95	مرتفع جدا	3
/	المجموع	4.32	0.73	مرتفع جدا	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3_8) نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجال الاتجاه المرتفع جدا .حيث نجد ضمن مجال الاتجاه المرتفع جدا لاهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بمبدأ التزام الإدارة

العليا العبارة رقم (4) التي مفادها " يدرك كافة العاملون في المؤسسة مفهوم الجودة"، تليها العبارة رقم (3) التي مفادها " تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة" فالعبارة رقم (5) " تعبر إدارة الجودة الشاملة عن أسلوب اداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين"، ثم العبارة رقم (1) التي مفادها " لدى الإدارة فناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة"، وأخيرا العبارة رقم (2) التي مفادها " إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة"، بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 4.51، 4.43، 4.29، 4.26، 4.21، وانحرافات معيارية تساوي بالترتيب 0.50، 0.70، 0.95، 1.05، 1.01. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 4.32 بانحراف معياري يساوي 0.73 وهو ينتمي إلى مجال [4.2_ 5]، مما يعني أن اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بمبدأ التزام الإدارة العليا مرتفع جدا.

❖ مدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بمبدأ التركيز على الزبون: يوضح الجدول رقم (3_9) كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لمدى اهتمام المؤسسة بمبدأ التركيز على الزبون.

جدول رقم (3_9): مدى اهتمام المؤسسة بمبدأ التركيز على الزبون

الترتيب	مجال الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التركيز على الزبون	الرقم
1	مرتفع جدا	0.58	4,36	تسعى المؤسسة لزيادة الاتصال بينها وبين عملائها	01
2	مرتفع	0.69	4,17	تستخدم المؤسسة توقعات العملاء كأساس لتحسين الجودة	02
3	مرتفع	1.11	4,12	تعرف المؤسسة متطلبات عملائها الداخليين والخارجيين وتعمل على تلبيةهم	03
4	مرتفع	0.79	4,09	تتجاوز أهداف المؤسسة توقعات العملاء	04
5	مرتفع	1.24	3,95	تهتم الإدارة بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها	05
/	مرتفع	0.59	4.12	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(3_9) نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات المحور نتجه نحو مجالي الاتجاه المرتفع والمرتفع جدا .حيث نجد ضمن مجال الاتجاه المرتفع جدا لاهتمام المؤسسة بمبدأ التركيز على الزبون. العبارة رقم (1) التي مفادها " تسعى المؤسسة لزيادة الاتصال بينها وبين عملائها"، بمتوسط حسابي قدره 4.36، وانحراف معياري قدره 0.58، مما يعني عدم وجود تشتت في إجابات الأفراد. ونجد ضمن مجال الاتجاه المرتفع لاهتمام المؤسسة بمبدأ التركيز على الزبون، العبارة رقم (2) التي مفادها " تستخدم المؤسسة توقعات العملاء كأساس لتحسين الجودة"، ثم العبارة رقم (3) التي مفادها "

تعرف المؤسسة متطلبات عملائها الداخليين والخارجيين وتعمل على تلبيتهم" فالعبارة رقم (4) التي مفادها " تتجاوز أهداف المؤسسة توقعات العملاء"، وأخيرا العبارة رقم (5) وهي " تهتم الإدارة بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها"، بمتوسطات حسابية قيمتها على 4,09، 4.12، 4,17، 3.95 ، وانحرافات معيارية تساوي 0.69، 1.11، 0.79، 1.24 على الترتيب.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 4.12 بانحراف معياري يساوي 0.59 وهو ينتمي الى المجال [4.2_ 3.4]، مما يعني أن اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بمبدأ التركيز على الزبون مرتفع.

❖ مدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بمبدأ التحسين المستمر: يوضح الجدول رقم (3_10) كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لمدى اهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين والتطوير للمستمر

جدول رقم (3_10): مدى اهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين المستمر

الترتيب	مجال الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحسين المستمر	الرقم
5	متوسط	1.48	3,24	تحل المؤسسة الشكاوي بفعالية	01
4	مرتفع	1.41	3,80	تعتبر المؤسسة عملية التحسين والتطوير مطلبا أساسيا لتحقيق الجودة العالية	02
2	مرتفع جدا	0.562	4,29	توفر المؤسسة كافة المعلومات المطلوبة بشكل سريع يساهم في تحسين الأداء	03
3	مرتفع	0.561	3.80	تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وإرشاد العمال الى كيفية تحسين الجودة	04
1	مرتفع جدا	0.49	4.39	تسعى إدارة المؤسسة باستمرار لفحص آثار تطبيق خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد المتعلقة بجودة العمليات	05
/	مرتفع	0.74	3.87	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(3_10) نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجالات الاتجاه المتوسط، المرتفع والمرتفع جدا، حيث نجد ضمن مجال الاتجاه المرتفع جدا لاهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر العبارة رقم (5) التي مفادها " تسعى إدارة المؤسسة باستمرار لفحص آثار تطبيق خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد المتعلقة بجودة العمليات"، تليها العبارة رقم(3) التي مفادها

"توفر المؤسسة كافة المعلومات المطلوبة بشكل سريع يساهم في تحسين الأداء"، بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 4,39 و4,29 ، وانحرافات معيارية تساوي 0.49 و0.562. في حين جاءت ضمن المجال المرتفع وعلى الترتيب العبارة رقم (4)لتي مفادها " تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وإرشاد العمال الى كيفية تحسين الجودة"، ثم العبارة رقم (2)التي مفادها" تعتبر المؤسسة عملية التحسين والتطوير مطلبا أساسيا لتحقيق الجودة العالية"، بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3.80 و3.80، وانحرافات معيارية تساوي 0,56 و1.41. وأخيرا جاءت العبارة رقم (1) التي مفادها" تحل المؤسسة الشكاوي بفعالية" ، ضمن المجال المتوسط بمتوسط حسابي قيمته 3.24، وانحراف معياري قدره 1.48، أي أن هناك تشتت كبير في إجابات الأفراد حول هذه العبارة.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 3.87 بانحراف معياري يساوي 0.74 وهو ينتمي إلى مجال [4.2_3.4]، مما يعني أن اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر مرتفع.

❖ مدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية: يوضح الجدول رقم (3-11) كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لمدى اهتمام المؤسسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية.

جدول رقم (3_11) مدى اهتمام المؤسسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية

الرقم	التعاون والمشاركة الجماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاتجاه	الترتيب
01	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في اتخاذ القرار	4,09	0.49	مرتفع	3
02	في حالة وقوع مشاكل في الإنتاج، تعمل مؤسستكم على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل الأنسب	4,09	0.74	مرتفع	4
03	يشجع المشرفون بالمؤسسة العمال على العمل الجماعي	3,87	1,81	متوسط	5
04	تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادل	4,12	0.86	مرتفع	2
05	يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل الأنشطة الممارسة بالمؤسسة	4.17	0.79	مرتفع	1
	المجموع	4.071	0.60	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3_11) نجد أن قيم معظم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجال الاتجاه المرتفع ما عدا العبارة رقم (3) التي مفادها " يشجع المشرفون بالمؤسسة العمال على العمل الجماعي"، جاءت ضمن مجال الاتجاه المتوسط، بمتوسط حسابي قيمته 3,87 وانحراف معياري 1.81، مما يعني وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

ونجد أن كل من العبارة رقم(5) التي مفادها " يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل الأنشطة الممارسة بالمؤسسة"، والعبارة رقم (4) التي مفادها " تتميز العلاقة بين الإدارة والعمالين بالثقة المتبادلة"، والعبارة رقم(1) التي مفادها " تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في اتخاذ القرار"، والعبارة رقم (2) التي مفادها " في حالة وقوع مشاكل في الإنتاج، تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل الأنسب"، جاءت ضمن مجال الاتجاه المرتفع بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 4.17، 4.12، 4.09، و 4.09. وانحرافات معيارية تساوي 0.79، 0.86، 0.49، و 0.74.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 4.071 بانحراف معياري يساوي 0.60 وهو ينتمي إلى مجال [4.2_3.4]، مما يعني أن اهتمام المؤسسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية مرتفع

❖ النتائج الخاصة بأبعاد الجودة

جدول رقم(3_12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	مجال الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الجودة	
1	مرتفع جدا	0.54	4.32	التزام الإدارة العليا	محور إدارة الجودة الشاملة
2	مرتفع	0.59	4.12	التركيز على الزبون	
4	مرتفع	0.74	3.87	التحسين المستمر	
3	مرتفع	0.6	4.07	التعاون والمشاركة الجماعية	
	مرتفع	0.98	4.07	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تؤكد المعطيات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد إدارة الجودة الشاملة كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.07) وينتمي إلى فئة المقياس (3.41- 4.2) بانحراف معياري بلغ (0.98) وقد احتل بعد التزام الإدارة العليا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر (4.32)، يليه بعد التركيز على الزبون بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، ثم بعد التعاون والمشاركة الجماعية بمتوسط حسابي (4.07)، وآخر مرتبة تحصل عليها بعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي (3.87).

هذه النتائج تثبت وجود اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجات ومستويات عالية وإيجابية لدى مؤسسة ميناء الجزائر، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون.

ثالثا: عرض وتحليل بيانات الجزء الثالث

سيتم تشخيص مستوى تحسين أداء الموارد البشرية المحققة بمؤسسة ميناء الجزائر كآآتي:

❖ تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال تقييم الأداء: يوضح الجدول

التالي كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب العبارات حسب درجة الموافقة عليها لمستوى تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال تقييم الأداء.

جدول رقم (3_13): تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال تقييم

الأداء.

الترتيب	مجال	الانحراف	المتوسط	بعد تقييم أداء الموارد البشرية	الرقم
3	مرتفع	1.44	3.41	تهتم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين لمعرفة مدى كفاءتهم، ولتحسين أدائهم	1
1	مرتفع	1.002	3.56	تقوم المؤسسة بتقييم أداء العمال بشكل دوري يسمح لها بمقارنة النتائج والاستفادة منها	2
4	متوسط	1.62	3.07	يساهم تقييم الأداء الجيد والعاآل في العاآل في دفع الموظف لتحسين مستوى أداءه في العمل	3
2	مرتفع	1.14	3.41	يساهم تقييم الأداء في تصميم نظام الحوافز والمكافأة اعتمادا على نتائج تقييم الأداء	4
	مرتفع	0.625	3.36	المجموع	

المصدر : من إعاآ الطالبية بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3_13) نجد أن قيم معظم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجال الاتجاه المرتفع ما عدا العبارة رقم (3) التي مفاآها " يساهم تقييم الأداء الجيد والعاآل في العاآل في دفع الموظف لتحسين مستوى أداءه في العمل "، جاءت ضمن مجال الاتجاه المتوسط، بمتوسط حسابي قيمته 3.07 وانحراف معياري 1.62، مما يعني وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

ونجد أن كل من العبارة رقم (2) التي مفاآها " تقوم المؤسسة بتقييم أداء العمال بشكل دوري يسمح لها بمقارنة النتائج والاستفادة منها"، والعبارة رقم (4) التي مفاآها " يساهم تقييم الأداء في تصميم نظام الحوافز والمكافأة اعتمادا على نتائج تقييم الأداء"، والعبارة رقم (1) التي مفاآها " تهتم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين لمعرفة مدى كفاءتهم، ولتحسين أدائهم"،، جاءت ضمن مجال الاتجاه المرتفع بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 3.56، 3.41، 3.41، 3.41. بانحراف معياري يساوي 1.002، 1.14، 1.44، مما يعني وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 3.36 بانحراف معياري يساوي 0.625 وهو ينتمي إلى مجال [4.2_3.4]، مما يعني أن تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال تقييم الأداء مرتفع

❖ تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال التدريب: يوضح الجدول التالي كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب العبارات حسب درجة الموافقة عليها لمستوى تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال التدريب.

جدول رقم (3_14): تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال التدريب.

الرقم	بعد تدريب الموارد البشرية	المتوسط	الانحراف	مجال	الترتيب
1	تهتم المؤسسة برفع أداء العمال لديها من خلال البرامج التدريبية وذلك لأهميتها في تحسين أدائهم	3.53	1.105	مرتفع	1
2	تعمل المؤسسة على تدريب موظفيها لمواكبة مختلف التطورات من أجل أداء أفضل	3.24	1.43	متوسط	3
3	تعتمد المؤسسة برامج خاصة لتدريب الاطارات المسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب احتياجاته	3.34	1.33	متوسط	2
المجموع		3.37	0.72	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3_14) نجد أن قيم معظم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجال الاتجاه المتوسط، ما عدا العبارة رقم (1) التي مفادها " تهتم المؤسسة برفع أداء العمال لديها من خلال البرامج التدريبية وذلك لأهميتها في تحسين أدائهم"، جاءت ضمن مجال الاتجاه المرتفع، بمتوسط حسابي قيمته 3.53 وانحراف معياري 1.105، مما يعني وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

ونجد أن كل من العبارة رقم (3) التي مفادها " تعتمد المؤسسة برامج خاصة لتدريب الاطارات المسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب احتياجاته"، والعبارة رقم (2) التي مفادها " تعمل المؤسسة على تدريب موظفيها لمواكبة مختلف التطورات من أجل أداء أفضل"، جاءت ضمن مجال الاتجاه المتوسط بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 3.34، 3.24 بانحراف معياري يساوي 1.33، 1.43، مما يعني وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 3.37 بانحراف معياري يساوي 0.72 أي يوجد تشتت قليل في إجابات أفراد العينة في هذا البعد، و ينتمي المتوسط الحسابي إلى مجال [2.6_3.4]، مما يعني أن تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال التدريب متوسط .

❖ تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال التحفيز: يوضح الجدول

التالي كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب العبارات حسب درجة الموافقة عليها لمستوى تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال التدريب. **جدول رقم (3_15):** تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال التحفيز.

الترتيب	المجال	الانحراف	المتوسط	بعد تحفيز الموارد البشرية	الرقم
3	متوسط	1.39	2.82	تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية أكثر من المعنوية لزيادة انتاجية الأفراد وتحسين أدائهم	1
1	مرتفع	1.56	3.70	الاهتمام بالعمار وتقديرهم يشعروهم بالانتماء للمؤسسة ومنه الى تحسين أدائهم	2
2	متوسط	1.89	3.04	تهتم المؤسسة بتحفيز العمال ماديا ومعنويا	3
/	متوسط	0.88	3.19	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3_15) نجد أن قيم معظم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجال الاتجاه المتوسط ما عدا العبارة رقم (2) التي مفادها "الاهتمام بالعمار وتقديرهم يشعروهم بالانتماء للمؤسسة ومنه الى تحسين أدائهم"، جاءت ضمن مجال الاتجاه المرتفع، بمتوسط حسابي قيمته 3.70 وانحراف معياري 1.56، مما يعني وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة. ونجد أن كل من العبارة رقم (3) التي مفادها " تهتم المؤسسة بتحفيز العمال ماديا ومعنويا"، والعبارة رقم (1) التي مفادها تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية أكثر من المعنوية لزيادة انتاجية الأفراد وتحسين أدائهم"، جاءت ضمن مجال الاتجاه المتوسط بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 3.04، 2.82. بانحراف معياري يساوي 1.89، 1.39، مما يعني وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 3.17 بانحراف معياري يساوي 0.88 وهو ينتمي إلى مجال [2.6_3.4]، مما يعني أن تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال التحفيز متوسط.

❖ النتائج الخاصة بأبعاد تحسين أداء الموارد البشرية:

جدول رقم (3_16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تحسين أداء الموارد البشرية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد تحسين أداء الموارد البشرية	
2	مرتفع	0.625	3.36	تقييم أداء الموارد البشرية	محور تحسين أداء الموارد البشرية
1	مرتفع	0.72	3.37	تدريب الموارد البشرية	
3	متوسط	0.883	3.19	تحفيز الموارد البشرية	
/	متوسط	0.74	3.30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تؤكد المعطيات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد تحسين أداء الموارد البشرية كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.30) وينتمي إلى فئة المقياس (2.6_ 3.4) بانحراف معياري بلغ (0.74) وقد احتل بعد تدريب الموارد البشرية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر (3.37) ، يليه بعد تقييم أداء الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وآخر مرتبة تحصل عليها بعد تحفيز الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.19).
هذه النتائج تثبت عدم تحسين أداء الموارد البشرية من خلال أبعاده بدرجات ومستويات عالية وإيجابية لدى مؤسسة ميناء الجزائر.

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية

بعد الانتهاء من عرض وتحليل بيانات الأجزاء الثلاثة المكونة للاستبيان، سنقوم بمحاولة معرفة نوع العلاقة القائمة بين المتغيرين التابع والمستقل إن وجدت، ومدى قوتها من خلال معامل ارتباط بيرسون.
أولاً: معامل ارتباط بيرسون

سيتم حساب معامل ارتباط بيرسون، بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة في أبعادها، و تحسين أداء الموارد البشرية ممثلة.

❖ العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية:

سيتم توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة في مبادئها وتحسين أداء الموارد البشرية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3_17): العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية

الرقم	إدارة الجودة الشاملة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة
1	التزام الإدارة العليا	0.038	0.05	0.814
2	التركيز على الزبون	0.333		0.017
3	التحسين المستمر	0.434		0.005
4	التعاون والمشاركة الجماعية	0.097		0.548

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3_17) أن هناك ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة في مبادئها وتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة ميناء الجزائر.

أما بالنسبة لارتباط كل محور من محاور المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مع تحسين أداء الموارد البشرية، فهي قوية مع المحور الثاني والثالث، إذ بلغ معامل الارتباط بين التركيز على الزبون وتحسين أداء الموارد البشرية ب0.333 وهي دالة عند مستوى الخطأ 0,05 وبمستوى دلالة 0.017.

ويبلغ معامل الارتباط بين التحسين و المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية ب0.434، وهي دالة عند مستوى الخطأ 0,05 وبمستوى دلالة 0.005. في حين كان الارتباط منعدم بين محور التزام الإدارة العليا والتعاون والمشاركة الجماعية وتحسين أداء الموارد البشرية ، بمعامل ارتباط 0.038 و 0.097 ومستوى دلالة 0.814 و 0.548 وهي أكبر من 0.05.

ثانيا: تحليل التباين الأحادي

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات اتجاهات أفراد الدراسة فيما يتعلق بمدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة ومستوى تحسين أداء الموارد البشرية التي تحققها، وفقا إلى المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء الأفراد ممثلة في الجنس، السن، المستوى الدراسي، والخبرة المهنية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova à 1 facteur).

❖ الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة

جاءت نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova à 1 facteur) كالآتي:

جدول رقم (3_18): تحليل التباين الأحادي لإدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	1.412	1	1.412	16.523	0.000
	داخل المجموعات	3.333	39	0.085		
العمر	بين المجموعات	3.432	2	1.716	49.684	0.000
	داخل المجموعات	1.313	38	0.035		
المستوى الدراسي	بين المجموعات	1.771	2	0.886	11.317	0.000
	داخل المجموعات	2.974	38	0.078		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	2.384	3	0.795	12.455	0.000
	داخل المجموعات	2.361	37	0.064		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-18) يمكن ملاحظة الآتي:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاتجاهات الأفراد المجهيين فيما يتعلق بمدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة وفقا إلى الجنس، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة ب 0.000 أصغر من مستوى الدلالة المفترضة 0.05. وعليه، فاتجاهات الأفراد نحو مدى اهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة تختلف وفقا إلى الجنس.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة وفقا إلى العمر وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة ب 0.000 أصغر من مستوى الدلالة المفترضة 0.05. وعليه، فاتجاهات الأفراد نحو مدى اهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة تختلف وفقا إلى العمر.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة وفقا إلى المستوى الدراسي وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة ب 0.000 أصغر من مستوى الدلالة المفترضة 0.05. وعليه، فاتجاهات الأفراد نحو مدى اهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة تختلف وفقا إلى المستوى الدراسي.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة وفقا إلى الخبرة المهنية وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة ب 0.000 أصغر من مستوى الدلالة المفترضة 0.05. وعليه، فاتجاهات الأفراد نحو مدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة تختلف وفقا إلى الخبرة المهنية.

❖ الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تحسين أداء الموارد البشرية:

جاءت نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova à 1 facteur) كالآتي:

جدول رقم (19_3): تحليل التباين الأحادي لتحسين أداء الموارد البشرية حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.177	1	0.177	0.326	0.571
	داخل المجموعات	21.168	39	0.543		
العمر	بين المجموعات	1.067	2	0.533	1.000	0.377
	داخل المجموعات	20.278	38	0.534		
المستوى الدراسي	بين المجموعات	0.940	2	0.470	0.876	0.425
	داخل المجموعات	20.405	38	0.537		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0.746	3	0.549	0.447	0.721
	داخل المجموعات	20.599	37	0.557		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (19_3) يمكن ملاحظة الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمستوى تحسين أداء الموارد البشرية وفقا إلى الجنس وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة ب 0.571 أكبر من مستوى الدلالة المفترضة 0.05.

وعليه، فاتجاهات الأفراد نحو مستوى تحسين أداء الموارد البشرية التي تحققها المؤسسة لا تختلف باختلاف الجنس (وفقا إلى الجنس).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، لاتجاهات الأفراد المجهين فيما يتعلق بمستوى تحسين أداء الموارد البشرية وفقا إلى العمر، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة ب 0.377 أكبر من مستوى الدلالة المفترضة 0.05.

وعليه، فاتجاهات الأفراد نحو مستوى تحسين أداء الموارد البشرية التي تحققها مؤسسة ميناء الجزائر لا تختلف باختلاف العمر (وفقا إلى العمر).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، لاتجاهات الأفراد المجهين فيما يتعلق بمستوى تحسين أداء الموارد البشرية وفقا إلى المستوى الدراسي وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة ب 0.425 أكبر من مستوى الدلالة المفترضة 0.05.

وعليه، فاتجاهات الأفراد نحو مستوى تحسين أداء الموارد البشرية التي تحققها مؤسسة ميناء الجزائر لا تختلف باختلاف المستوى الدراسي (وفقا إلى المستوى الدراسي).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، لاتجاهات الأفراد المجهين فيما يتعلق بمستوى تحسين أداء الموارد البشرية وفقا إلى الخبرة المهنية وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة ب 0.721 أكبر من مستوى الدلالة المفترضة 0.05.

وعليه، فاتجاهات الأفراد نحو مستوى تحسين أداء الموارد البشرية التي تحققها مؤسسة ميناء الجزائر لا تختلف باختلاف الخبرة المهنية (وفقا إلى الخبرة المهنية).

ثالثا: اختبار T

للكشف عن تطبيق مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (20_3): يمثل اختبار T لمعرفة توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة ميناء الجزائر.

الرقم	الأبعاد	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	التزام الإدارة العليا	6.823	40	0.000
2	التركيز على الزبون	19.580	40	0.000
3	التحسين المستمر	6.218	40	0.000
4	التعاون والمشاركة الجماعية	8.947	40	0.000
المحور الأول				0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (20_3) يمكن ملاحظة الآتي:

- يتوفر بعد التزام الإدارة العليا في المؤسسة لأن قيمة T المحسوبة تساوي 6.823 و مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05 و عليه فالمؤسسة تطبق بعد التزام الإدارة العليا.

- يتوفر بعد التركيز على الزبون في المؤسسة حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي 19.580 و مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05 و عليه فالمؤسسة تطبق بعد التركيز على الزبون.
- يتوفر بعد التحسين المستمر في المؤسسة حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي 6.218 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05 و عليه فالمؤسسة تطبق بعد التحسين المستمر .
- يتوفر بعد التعاون والمشاركة الجماعية حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي 8.947 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05 و عليه فمؤسسة ميناء الجزائر تطبق بعد التعاون والمشاركة الجماعية.
- نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لمحور إدارة الجودة الشاملة يساوي 35.6 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 ومنه مؤسسة ميناء الجزائر تطبق إدارة الجودة الشاملة بمبادئ الأربعة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، سنحاول الآن مناقشتها في ضوء الفرضيات التي تم طرحها، من اجل الوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

جاءت الفرضية الأولى للدراسة كما يلي: تطبق مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة. وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- هناك اهتمام مرتفع جدا بالتزام الإدارة العليا بمؤسسة ميناء الجزائر، إذ قدر المتوسط العام لمحور التزام الإدارة العليا 4.32 والذي يقع بمجال اتجاه الاهتمام المرتفع جدا، بينما جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المبدأ في مجملها محصورة في المجال [4.2_5]، وأضعف متوسط كان للعبارة التي مفادها " أن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة" بقيمة 4.21.

- هناك اهتمام مرتفع بالتركيز على الزبون بمؤسسة ميناء الجزائر بمتوسط حسابي قيمته 4.12، وجاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المبدأ في مجمله محصورة في المجال [3.4_4.2] ، وكان للعبارة " تهتم الإدارة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها"، أضعف متوسط حسابي بقيمة 3.95.

- هناك اهتمام مرتفع بالتحسين المستمر بمؤسسة ميناء الجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.07. وجاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المبدأ في مجملها محصورة في المجال [3.2_4.3] ، وكان للعبارة " تحل المؤسسة الشكاوي بفاعلية"، أضعف متوسط حسابي بقيمة 3.24.

- هناك اهتمام مرتفع بالتعاون والمشاركة الجماعية بمؤسسة ميناء الجزائر، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي 4.07. وجاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المبدأ في مجملها محصورة في المجال [4.2_3.4] ، وكان للعبارة " يشجع المشرفون بالمؤسسة العمال على العمل الجماعي"، أضعف متوسط حسابي بقيمة 3.87.

من خلال نتائج إدارة الجودة الشاملة ممثلة في مبادئها، ومن خلال المتوسط الحسابي العام له والمقدر ب 4.07، والذي ينتمي لمجال المستوى المرتفع [4.2_3.4] ، يمكن القول أن اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة مرتفع.

كما قمنا بحساب قيمة T لمعرفة هل المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها، فكانت النتيجة أن قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 35.6 ومستوى الدلالة يساوي 0.000، ومنه فمؤسسة ميناء الجزائر تطبق إدارة الجودة الشاملة بمبادئها.

✓ وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى، أنه تطبق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، بدرجة عالية.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

جاءت الفرضية الثانية للدراسة كما يلي: تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة ميناء الجزائر

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس مستوى تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التقييم، التدريب، التحفيز في مؤسسة ميناء الجزائر. وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

_ مستوى تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال التقييم مرتفع، وما يثبت ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والذي يساوي 3.62، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات كل الأفراد المجيبين حول هذا المحور في مجملها محصورة في المجال [3.562_3.07]

_ مستوى تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال التدريب متوسط، حيث قدر المتوسط الحسابي العام للمحور ب 3,37 كما جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المحور في مجملها محصورة في المجال [3.53_3.24] .

_ مستوى تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال التحفيز متوسط، حيث قدر المتوسط الحسابي العام للمحور ب 3.19 . كما جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المحور في مجملها محصورة في المجال [3.70_2.82]

من خلال نتائج تحسين أداء الموارد البشرية ممثلة بمدخلها، ومن خلال المتوسط الحسابي العام لها والمقدر ب 3.30 ، والذي ينتمي لمجال المستوى المتوسط [3.19 _ 3.37]، يمكن القول أن: مستوى تحسين أداء الموارد البشرية التي تحققها مؤسسة ميناء الجزائر متوسطة.

ثم قمنا بقياس مدى ارتباط التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، بتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين التركيز على الزبون وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر.

- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين التحسين المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر.

- لا توجد علاقة ارتباط بين التعاون والمشاركة الجماعية وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر.

- لا توجد علاقة ارتباط بين التزام الإدارة العليا وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر. من خلال هذه النتائج، نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط دالة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية، إذ تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر من خلال التركيز على الزبون، والتحسين المستمر.

✓ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، أي لإدارة الجودة الشاملة دور متوسط في تحسين أداء الموارد البشرية.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

جاءت الفرضية الثالثة للدراسة كما يلي: يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجيبين حول مدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة وفقا إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس اختبار التباين الأحادي لإدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الديموغرافية للأفراد المجيبين بمؤسسة ميناء الجزائر. وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة وفقا إلى الجنس.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة وفقا إلى العمر.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة وفقا إلى المستوى الدراسي.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة وفقا إلى الخبرة المهنية.

من خلال هذه النتائج، نستنتج أنه يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجهين حول مدى اهتمام مؤسسة ميناء الجزائر بإدارة الجودة الشاملة وفقا إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

✓ وعليه، يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة

جاءت الفرضية الرابعة للدراسة كما يلي: يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجهين حول مستوى تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة ميناء الجزائر يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس اختبار التباين لتحسين أداء الموارد البشرية حسب المتغيرات الديموغرافية للأفراد المجهين بمؤسسة ميناء الجزائر. وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاتجاهات الأفراد المجهين فيما يتعلق بمستوى تحسين أداء الموارد البشرية وفقا إلى الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاتجاهات الأفراد المجهين فيما يتعلق بمستوى تحسين أداء الموارد البشرية وفقا إلى العمر.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاتجاهات الأفراد المجهين فيما يتعلق بمستوى تحسين أداء الموارد البشرية وفقا إلى المستوى الدراسي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاتجاهات الأفراد المجهين فيما يتعلق بمستوى تحسين أداء الموارد البشرية وفقا إلى الخبرة المهنية.
- من خلال هذه النتائج، نستنتج أنه لا يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجهين حول مستوى تحسين أداء الموارد البشرية المحققة بمؤسسة ميناء الجزائر وفقا إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

✓ وعليه، يمكن القول أن الفرضية الرابعة غير محققة بدرجة عالية، وبالتالي رفضها.

❖ أخيرا، وانطلاقا من نتائج الفرضيات الفرعية، يمكننا القول أن الفرضية الرئيسية محققة. وبالتالي:

لإدارة الجودة الشاملة دور في تحسين أداء الموارد البشرية

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا في هذا الفصل التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة في مبادئها (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والمستمر، التعاون والمشاركة الجماعية) وتحسين أداء الموارد البشرية تطبيقيا من خلال الدراسة ميدانية لمؤسسة ميناء الجزائر.

وتمت هذه الدراسة باستعمال الاستبيان، قمنا بإعداد نموذج تضمن ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول للبيانات الديموغرافية للأفراد المجيبين، و في جزئه الثاني خصص لإدارة الجودة الشاملة وتضمنت أربع أبعاد ، والجزء الأخير خصص لأداء الموارد البشرية.

وبعد الانتهاء من عملية توزيع واسترجاع الاستبيان الموزع لموظفي الطبقة الإدارية لمؤسسة ميناء الجزائر، قمنا بإجراء مختلف الأساليب الإحصائية للتأكد من صحة فرضيات الدراسة الموضوعية مسبقا من عدمها، إذ تبين صحة الفرضية الأولى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء الجزائر، والفرضية الثانية ليتأكد وجود علاقة ارتباط دالة وقوية بين المتغيرين. كما ثبت صحة الفرضية الثالثة بوجود فروق بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء الجزائر وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الدراسي).

ومن كل ما سبق، فقد تم التأكد من صحة الفرضيات، وبالتالي يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة دور مهم تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

خاتمة

لا تتغير المؤسسات من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من محيط واسع يشهد تحولات سريعة ومتطورة باستمرار، وعليها أن تتفاعل مع هذا المحيط بمختلف فرصه وتهديداته، لهذا نجد أن مختلف المؤسسات والقائمين عليها يسعون الى تبني جملة من الأساليب العملية التي من شأنها أن تساهم في خلق فرص للتميز والنجاح ، والمؤسسات الاقتصادية العمومية انخرطت أيضا في هذه التغيرات نظرا للدور السيادي والاقتصادي الذي تلعبه.

ومن خلال هذه الدراسة بجانبه النظري والتطبيقي، صار من المؤكد تبني المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أسلوب لتطور وتحسين أداء الموارد البشرية ومنه تطور أداء المؤسسة ككل.

أولاً: النتائج

1_التغير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات المحيط، وثبت صحتها لأن التحول في القناعات والممارسات مبني على أساس تغيرات المحيط الذي يستدعي المؤسسة للتهيؤ لتبني إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال الدراسة الميدانية نجد أن مؤسسة ميناء الجزائر نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا راجع إلى خصائص مجتمع الدراسة انطلاقا من خصائص العينة، حيث نلاحظ أن أفراد العينة لا يتجاوز سنهم 45 سنة وأغلبية أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي عالي، الأمر الذي سمح بتقبل فكرة التغيير والتطوير المستمر في المؤسسة .

2_أن إدارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن تبينها وتطبيقها في جميع القطاعات وجميع مرافق المؤسسة ومن خلال الدراسة تبين أن مؤسسة ميناء الجزائر تطبق إدارة الجودة الشاملة في جميع مديرياتها.

3_تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل بيئة شديدة المنافسة وسريعة التغيرات تتوقف على مدى استعداد المؤسسة لها من خلال تهيئة كل الظروف لإنجاحها، وأهمها تهيئة الموارد البشرية وتعريفهم وتدريبهم عليها.

4_من خلال هذه الدراسة تبين أن مؤسسة ميناء الجزائر تولي اهتمام كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فنجد أن الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحرص على تحسين خدماتها وإرضاء عملائها من خلال وضعهم في قائمة أولوياتها واهتمامها الكبير بتطلعاتهم واحتياجاتهم.

5_ هناك علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو 9000 ، فالحصول على هذه الأخيرة يعتبر بمثابة خطوة أولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6_ من خلال الدراسة تبين أن إدارة الموارد البشرية لهم دور محدود في مؤسسة ميناء الجزائر.

7_ تبين من خلال الدراسة أن الموارد البشرية من العناصر الأساسية والمسؤولة في تطبيق وتنمية إدارة الجودة الشاملة.

8_ تبين من خلال الدراسة لعدم وجود الدورات التدريبية لبرامج الجودة الشاملة، وهذا راجع لحدثة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

9_ هناك علاقة متوسطة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر.

ثانيا: التوصيات

1_ تحسين ثقافة الموارد البشرية في المؤسسة بأهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة (برامج، دورات تدريبية،....).

2- الاهتمام بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، والتنسيق بينهما.

3_ على المؤسسات الجزائرية أن تركز على الأفراد لتطوير أدائها ككل، وذلك من خلال التدريب المستمر للأفراد من خلال استخدام طرق حديثة لتطوير قدراتهم.

4_ اخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار الشكاوى والاقتراحات المقدمة من طرف العاملين.

5_ خلق آلية للقياس المستمر لأداء العاملين هدفه الوقوف الحيني عن مواطن التقصير في الأداء وإيجاد الحل المناسب لذلك.

6_ توفير الدعم المادي والبشري والمعنوي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة عدم استعجال الوصول إلى نتائج تطبيقها.

ثالثا: الأفاق

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات المعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد تقترح الدراسة عدداً من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

1_ أهمية التغيير التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

2_ دور إدارة المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3_ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحفيز الموارد البشرية.

4_ دور المورد البشري في تحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

اولا: الكتب

1. بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم الفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، المملكة الأردنية 2016.
2. الترتوري محمد عوضي ، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار الميسرة للنشر والتوزيع،
3. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003،
4. خالد أحمد على محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
5. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ، جامعة الاسكندرية، 2004_2003.
6. زبير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار فياء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
7. شاوش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق ، الإصدار الخامس، عمان، 2011.
8. شحادة نظمي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى القاهرة، 2000.
9. صالح ابراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع،
10. الصرن رعد ، إدارة الجودة الشاملة، مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2016،
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002،
12. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2017.
13. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مصر، مكتبة القاهرة، 1982.

14. عبد الله إبراهيم الدرمني، حسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة ، الموارد البشرية والأداء المؤسسي. دار فنديل للطباعة والنشر والتوزيع . الطبعة الأولى 2017.
15. عشوش محمد أيمن عبد اللطيف وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، 2017.
16. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
17. عقيلي عمر وصفي ، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع، . الطبعة الثانية ،الأردن 2009.
18. علوان قاسم نايف ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2005.
19. علوان قاسم نايف، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم عمليات ، تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2006.
20. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
21. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2005.
22. فايز عبدالرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للطبع والتوزيع، الطبعة الأولى 2010 .
23. الكلاله طاهر محمود ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
24. كورنل فريد ، أمال كحيله، الجودة وانظمة الايزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،
25. لحبيب بلية ، إدارة الجودة الشاملة المفهوم الأساسيات، شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة 2019،
26. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، 2010..

27. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية. في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة "الجودة الشاملة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
28. محمد عمي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1993.
29. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة لجديدة للنشر والتوزيع، مصر 2015.
30. محمود عبد الفاتح رضوان، إدارة الجودة الشاملة. فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.
31. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة 2015.
32. مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، در ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان 2017،
33. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار اليازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
34. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
35. هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الكريمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.
- ثانياً: المقالات
- 37..محمد بن علي الزهرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. العدد 16. 2018.
- 38.سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 23، 2016.
- 39.بن علي عائشة، نوري منير. دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق.
- 40.كنزة جمال، دور مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطور أداء المؤسسات، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد الثالث. العدد الثاني 2019.

41. محمد الفندي، الفوائد المتوقعة من دمج نظام إدارة الجودة ISO 9001 مع منهجية Six

Sigma، مجلة عالم الجودة، العدد التاسع. 2015.

42. بن سعد وسيلة، بن سعد محمد، القدرة التنافسية كألية لتحسين أداء المنظمات، مجلة العلوم

الاقتصادية، المجلد 13، العدد 15

43. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار

اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

ثالثا: الاطروحات

44. العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، ولاية

أدرار ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية. تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، 2015

45. عفاف عمر فضل الله شاكوت، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات

الخدمية دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من 2007_2013، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي. السودان

46. أحمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية. دراسة حالة عينة من

المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، فرع علوم التسيير. جامعة سعد دحلب

البليدة، 2012.

رابعا: المواقع الالكترونية

47. www.almerga.com، لوحظ يوم 2021/05/23 على الساعة 21:25

www.portalger.com.dz

❖ المراجع باللغة الأجنبية :

أولا: الكتب الأجنبية

49. Ph . Kotlar et B . Debois , **Marketing Management** ; Public ; union ,10eme edition ,paris,2000.

50. Powell, T. C. (1995). **Total quality management as competitive advantage: A review and empirical**, 1995.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الشعبية

وزارة التعليم العالي

المدرسة العليا للتجارة

الملحق رقم (01)

استمارة الاستبيان



أخي الموظف/أختي الموظفة.

تحية طيبة، في إطار تحضير رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر في تنظيم وإدارة المؤسسات، تحت عنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر". فلکم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم و مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان، علما بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم جميعها بغرض البحث العلمي فقط وبسرية تامة.

ه تقبلوا من فائقة الاحترام والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

• الجنس : ذكر أنثى

• العمر: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة

من 51 إلى 60 سنة أكثر من 61 سنة

• المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

• الوظيفة:

إطار أعوان التحكم أعوان التنفيذ

• الخبرة المهنية بالسنوات: أقل من 5 من 5 إلى 10 من 10 إلى 15 أكثر من 15

الجزء الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد
01	لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة						التزام الإدارة العليا
02	إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة						
03	تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة						
04	يدرك كافة العاملون في المؤسسة مفهوم الجودة						
05	تعبر إدارة الجودة الشاملة عن أسلوب اداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين						
06	تسعى المؤسسة لزيادة الاتصال بينها وبين عملائها						التركيز على الزبون
07	تستخدم المؤسسة توقعات العملاء كأساس لتحسين الجودة						
08	تعرف المؤسسة متطلبات عملائها الداخليين والخارجيين وتعمل على تلبيةهم						
09	تتجاوز أهداف المؤسسة توقعات العملاء						
10	تهتم الإدارة بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها						
11	تحل المؤسسة الشكاوي بفعالية						التحسين المستمر
12	تعتبر المؤسسة عملية التحسين والتطوير مطلبا أساسيا لتحقيق الجودة العالية						
13	توفر المؤسسة كافة المعلومات المطلوبة بشكل سريع يساهم في تحسين الأداء						
14	تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وإرشاد العمال الى كيفية تحسين الجودة						
15	تسعى إدارة المؤسسة باستمرار لفحص آثار تطبيق خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد المتعلقة بجودة العمليات						
16	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في اتخاذ القرار						التعاون

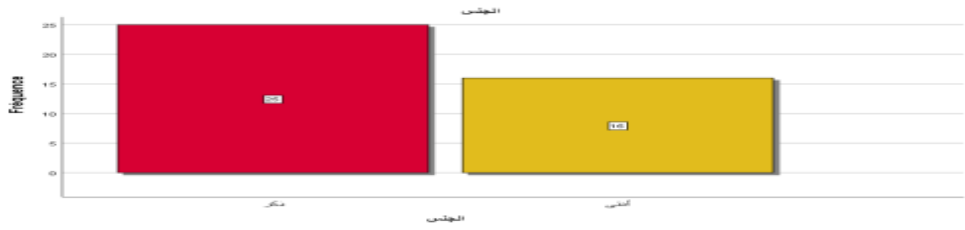
					17	في حالة وقوع مشاكل في الإنتاج، تعمل مؤسستكم على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل الأنسب
					18	يشجع المشرفون بالمؤسسة العمال على العمل الجماعي
					19	تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادل
					20	يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل الأنشطة الممارسة بالمؤسسة

الجزء الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية

العدد	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التقييم	01	تهتم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين لمعرفة مدى كفاءتهم، ولتحسين أدائهم					
	02	تقوم المؤسسة بتقييم أداء العمال بشكل دوري يسمح لها بمقارنة النتائج والاستفادة منها					
	03	يساهم تقييم الأداء الجيد والعادل في العادل في دفع الموظف لتحسين مستوى أداءه في العمل					
	04	يساهم تقييم الأداء في تصميم نظام الحوافز والمكافأة اعتمادا على نتائج تقييم الأداء					
التدريب	05	تهتم المؤسسة برفع أداء العمال لديها من خلال البرامج التدريبية وذلك لأهميتها في تحسين أدائهم					
	06	تعمل المؤسسة على تدريب موظفيها لمواكبة مختلف التطورات من أجل أداء أفضل					
	07	تعتمد المؤسسة برامج خاصة لتدريب الاطارات المسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب احتياجاته					
التحفيز	08	تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية أكثر من المعنوية لزيادة انتاجية الأفراد وتحسين أدائهم					
	09	الاهتمام بالعمار وتقديرهم يشعرهم بالانتماء للمؤسسة ومنه الى تحسين أدائهم					
	10	تهتم المؤسسة بتحفيز العمال ماديا ومعنويا					

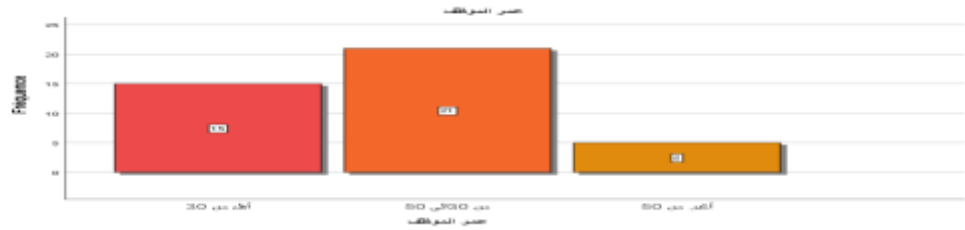
الملحق رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	63,4	63,4	63,4
	انثى	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	



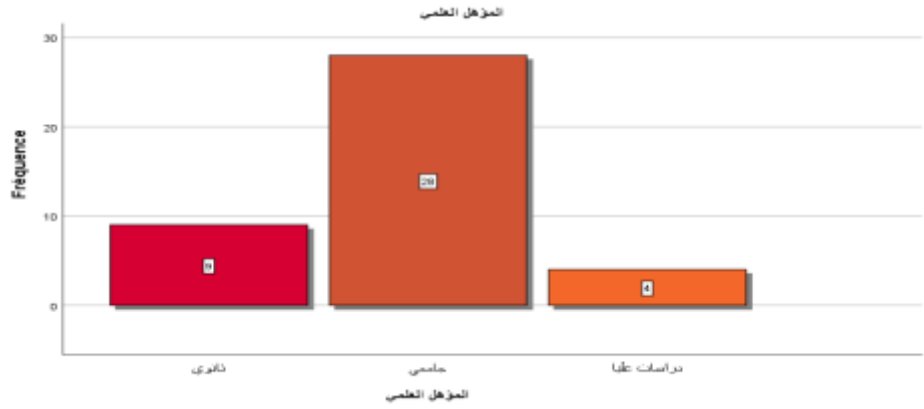
الملحق رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	14	34,1	34,1	34,1
	من 30 إلى 45	23	56,1	56,1	90,2
	أكثر من 45	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	



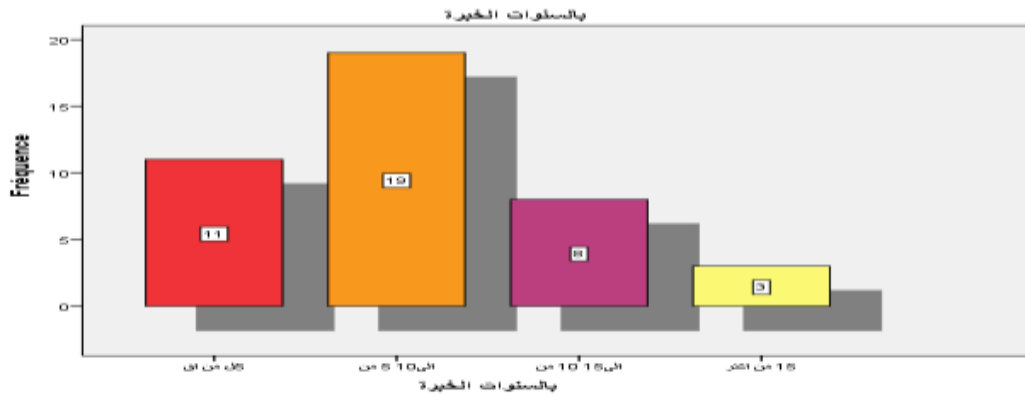
الملحق رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	19,5	19,5	19,5
	جامعي	29	70,7	70,7	90,2
	دراسات عليا	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	



الملحق رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5	11	26,8	26,8	26,8
	من 5 إلى 10	19	46,3	46,3	73,2
	من 10 إلى 15	8	19,5	19,5	92,7
	أكثر من 15	3	7,3	7,3	100,0
Total		41	100,0	100,0	



الملحق رقم (06): معامل الفا كرونباخ للمحور الأول

الملحق رقم (07): معامل الفا كرونباخ للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,660	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	10

الملحق رقم (08): معامل الفا كرونباخ لبيانات الاستمارة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	30

الملحق رقم (09): مصفوفة الارتباط بين المحور الأول وأبعاده

		المحور الأول	التزام الادارة العليا	التركيز على الزبون	التحسين المستمر	التعاون والمشاركة الجماعية
المحور_الأول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 41	,731** ,000 41	,788** ,000 41	,844** ,000 41	,822** ,000 41
التزام الادارة العليا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,731** ,000 41	1 41	,801** ,000 41	,804** ,000 41	,734** ,000 41
التركيز على الزبون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,788** ,000 41	,801** ,000 41	1 41	,821** ,000 41	,726** ,000 41
التحسين المستمر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,844** ,000 41	,804** ,000 41	,821** ,000 41	1 41	,804** ,000 41
التعاون والمشاركة الجماعية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,822** ,000 41	,734** ,000 41	,726** ,000 41	,804** ,000 41	1 41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (10): مصفوفة الارتباط بين المحور الثاني وأبعاده

	المحور الثاني	التقييم	التحفيز	التدريب
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1	,798**	,845**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	41	41	41
التقييم	Corrélation de Pearson	,798**	1	,443**
	Sig. (bilatérale)	,000		,004
	N	41	41	41
التحفيز	Corrélation de Pearson	,845**	,443**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	
	N	41	41	41
التدريب	Corrélation de Pearson	,901**	,637**	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (11): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعث التزام الادارة العليا

	N	Moyenne	Variance
لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	41	4,2683	1,051
لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	41	4,2109	1,0127
تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة	41	4,4390	,502
يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة	41	4,5122	,256
تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن أسلوب اداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال	41	4,2927	,912
إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين	41	4,3268	,732
التزام الادارة العليا	41	4,3268	,732
N valide (liste)	41		

الملحق رقم (12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعث التركيز على الزبون

	N	Moyenne	Variance
تسعى المؤسسة لزيادة الاتصال بينها وبين عملائها	41	4,3659	,588
تستخدم المؤسسة توقعات العملاء كأساس لتحسين الجودة	41	4,1707	,695
تعرف المؤسسة متطلبات عملائها الداخليين والخارجيين وتعمل على تلبيتهم	41	4,1220	1,110
تتجاوز أهداف المؤسسة توقعات العملاء	41	4,0976	,790
تهتم الإدارة بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها	41	3,9512	1,248
التركيز_على_الزبون	41	4,1220	,594
N valide (liste)	41		

الملحق رقم (13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده التحسين المستمر

	N	Moyenne	Variance
تحل المؤسسة الشكاوي بفعالية	41	3,2439	1,489
نعير المؤسسة عملية التحسين والتطوير مطلباً أساسياً لتحقيق الجودة العالية	41	3,8049	1,411
توفر المؤسسة كافة المعلومات المطلوبة بشكل سريع يساهم في تحسين الأداء	41	4,2927	,562
تعمل المؤسسة باستمرار على توجيه وإرشاد العمال الى كيفية تحسين الجودة	41	3,8049	,561
تسعى إدارة المؤسسة باستمرار لفحص أثار تطبيق خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد المتعلقة بجودة العمليات	41	4,3902	,494
التحسين_المستمر	41	3,8732	,740
N valide (liste)	41		

الملحق رقم (14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده التعاون والمشاركة الجماعية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في اتخاذ القرار.	41	4,0976	,490
في حالة وقوع مشاكل في الإنتاج، تعمل مؤسستكم على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل الأنسب	41	4,0976	,740
ربط نتائج التقييمات الأداء مع التقدم الوظيفي له دور في الرفع من مستوى الأداء	41	3,8780	1,810
تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة	41	4,1220	,860
يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل الأنشطة الممارسة بالمؤسسة	41	4,1707	,795
التعاون_والمشاركة_لجماعية	41	4,0732	,600
N valide (liste)	41		

الملحق رقم (15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
التزام_الإدارة_العليا	41	4,3268	,542
التركيز_على_الزبون	41	4,1220	,594
التحسين_المستمر	41	3,8732	,740
التعاون_والمشاركة_لجماعية	41	4,0732	,600
N valide (liste)	41		

الملحق رقم (16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء تقييم أداء الموارد البشرية

	N	Moyenne	Variance
تهتم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين لمعرفة مدى كفاءتهم، ولتحسين أدائهم	41	3,4146	1,449
تقوم المؤسسة بتقييم أداء العمال بشكل دوري يسمح لها بمقارنة النتائج والاستفادة منها	41	3,5610	1,002
يساهم تقييم الأداء الجيد والعدل في العادل في دفع الموظف لتحسين مستوى أداءه في العمل	41	3,0732	1,620
يساهم تقييم الأداء في تصميم نظام الحوافز والمكافأة اعتمادا على نتائج تقييم الأداء	41	3,4146	1,149
التقييم	41	3,3659	,625
N valide (liste)	41		

الملحق رقم (17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء التدريب

	N	Moyenne	Variance
تهتم المؤسسة برفع أداء العمال لديها من خلال البرامج التدريبية وذلك لأهميتها في تحسين أدائهم	41	3,5366	1,105
تعمل المؤسسة على تدريب موظفيها لمواكبة مختلف التطورات من أجل أداء أفضل	41	3,2439	1,439
تعتمد المؤسسة برامج خاصة لتدريب الاطارات المسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب احتياجاته	41	3,3415	1,330
التدريب	41	3,3740	,723
N valide (liste)	41		

الملحق رقم (18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء التحفيز

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية أكثر من المعنوية لزيادة انتاجية الأفراد وتحسين أدائهم	41	2,8293	1,395
الاعتماد وتقدير العمال يشعرهم بالانتماء للمؤسسة ومنه الى تحسين أدائهم	41	3,7073	1,562
تهتم المؤسسة بتحفيز العمال ماديا ومعنويا	41	3,0488	1,898
التحفيز	41	3,1951	,883
N valide (liste)	41		

الملحق رقم (19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد تحسين أداء الموارد البشرية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التقييم	41	3,3659	,79076
التدريب	41	3,3740	,85047
التحفيز	41	3,1951	,93979
المحور الثاني	41	3,3117	,73050
N valide (liste)	41		

الملحق رقم (20): اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين أبعاد ادارة الجودة الشاملة و اداء الموارد البشرية

		الالتزام3	التركيز1	التحسين3	التعاون3	المحور الثاني
التزام_الادارة_العليا	Corrélation de Pearson	1	,287	,158	-,057	-,038
	Sig. (bilatérale)		,069	,325	,725	,814
	N	41	41	41	41	41
التركيز_على_الزبون	Corrélation de Pearson	,287	1	,078	,162	**333,
	Sig. (bilatérale)	,069		,630	,311	017,
	N	41	41	41	41	41
التحسين_المستمر	Corrélation de Pearson	,158	,078	1	,314*	,434**
	Sig. (bilatérale)	,325	,630		,046	,005
	N	41	41	41	41	41
التعاون_والمشاركة_لجماعية	Corrélation de Pearson	-,057	,162	,314*	1	,097
	Sig. (bilatérale)	,725	,311	,046		,548
	N	41	41	41	41	41
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	-,038	**333,	,434**	,097	1
	Sig. (bilatérale)	,814	017,	,005	,548	
	N	41	41	41	41	41

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (21): اختبار ANOVA لإدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الديمغرافية

الجنس

المحور_الأول

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,412	1	1,412	16,523	,000
Intragroupes	3,333	39	,085		
Total	4,745	40			

العمر:

المحور_الأول

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3,432	2	1,716	49,684	,000
Intragroupes	1,313	38	,035		
Total	4,745	40			

المستوى الدراسي:

المحور الأول

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,771	2	,886	11,317	,000
Intragruppes	2,974	38	,078		
Total	4,745	40			

الخبرة المهنية

المحور الأول

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,384	3	,795	12,455	,000
Intragruppes	2,361	37	,064		
Total	4,745	40			

الملحق رقم (22): اختبار ANOVA لتحسين أداء الموارد البشرية حسب المتغيرات الديمغرافية

الجنس

المحور الثاني

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,177	1	,177	,326	,571
Intragruppes	21,168	39	,543		
Total	21,345	40			

العمر

المحور الثاني

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,067	2	,533	1,000	,377
Intragruppes	20,278	38	,534		
Total	21,345	40			

المستوى الدراسي

المحور الثاني

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,940	2	,470	,876	,425
Intragruppes	20,405	38	,537		
Total	21,345	40			

الخبرة المهنية

المحور الثاني

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,746	3	,249	,447	,721
Intragroupes	20,599	37	,557		
Total	21,345	40			

الملحق رقم (23): اختبار T لمعرفة توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء الجزائر

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الأول	35,600	40	,000	4,25586	4,0142	4,4975
الالتزام_الإدارة_العليا	6,823	40	,000	4,37459	3,0788	5,6703
التركيز_على_الزبون	19,580	40	,000	3,89670	3,4945	4,2989
التحسين_المستمر	6,218	40	,000	3,08922	2,0851	4,0933
التعاون_والمشاركة_لجماعية	8,947	40	,000	4,59964	3,5607	5,6386

الفهرس

الصفحة	المحتوى
-	الاهداء
-	شكر وعرفان
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
VI	قائمة الرموز والاختصارات
VII	الملخص
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الجودة
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة
4	المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة
6	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
6	أولاً: أبعاد جودة السلع
6	ثانياً: أبعاد جودة الخدمات
7	المطلب الرابع: أهداف وأهمية الجودة
7	أولاً: أهداف الجودة
8	ثانياً: أهمية الجودة
9	المبحث لثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
10	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
11	ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
12	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة
12	أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

13	ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
17	المبحث الثالث: معايير الأيزو
17	المطلب الأول: مفهوم الأيزو وسلسلة المواصفات
17	أولا: مفهوم الأيزو
18	ثانيا: سلسلة المواصفات الأيزو
19	ثالثا: الفرق بين ISO: 9001، 9002، 9003، 9004.
19	المطلب الثاني: مزايا تطبيق مواصفات الأيزو
20	المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة الأيزو
21	المطلب الرابع: الأيزو و إدارة الجودة الشاملة
21	أولا: العلاقة بين الأيزو و إدارة الجودة الشاملة
22	ثانيا: الفرق بين الأيزو و إدارة الجودة الشاملة
24	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: أساسيات حول أداء الموارد البشرية
27	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
27	أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية
28	ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية
28	ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية
29	رابعا: وظائف إدارة الموارد البشرية
30	المطلب الثاني: أداء الموارد البشرية
30	أولا: مفهوم أداء الموارد البشرية
31	ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
32	ثالثا: عناصر الأداء
32	رابعا: محددات الأداء
33	المطلب الثالث: الوصول الى تحسين أداء الموارد البشرية
33	أولا: مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية

34	ثانيا: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية
34	ثالثا: خطوات عملية تحسين أداء الموارد البشرية
35	رابعا: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية
36	خامسا: معوقات تحسين أداء الموارد البشرية
37	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
37	المطلب الأول: مفهوم وعناصر تقييم أداء الموارد البشرية
37	أولا: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
38	ثانيا: عناصر تقييم أداء الموارد البشرية
40	المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء
40	أولا أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
40	ثانيا: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
40	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
40	أولا: الطرق التقليدية
41	ثانيا: الطرق الحديثة
42	المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية
42	المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية
43	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
45	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
47	المطلب الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
49	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: مؤسسة ميناء الجزائر في ظل إدارة الجودة الشاملة	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء الجزائر
52	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء الجزائر
52	أولا: مراحل تطور ميناء الجزائر
53	ثانيا: تعريف مؤسسة ميناء الجزائر
54	ثالثا: مهام وأهداف مؤسسة ميناء الجزائر
54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر
59	المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة ميناء الجزائر

59	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
60	أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
60	ثانياً: مجالات الدراسة الميدانية
60	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
60	أولاً: أدوات جمع البيانات الأولية
61	ثانياً: نموذج الدراسة
61	المطلب الثالث: مراحل تطوير أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية
61	أولاً: مراحل تطوير أداة الدراسة
65	ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية
65	المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات
66	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
66	أولاً: عرض وتحليل بيانات الجزء الأول
69	ثانياً: عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني
74	ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الجزء الثالث
77	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية
81	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
85	خلاصة الفصل الثالث
86	خاتمة عامة
89	قائمة المراجع
95	قائمة الملاحق
108	الفهرس