

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مشروع مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية والمالية

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين مستوى أداء الموارد
البشرية

دراسة حالة شركة Rizzani De Eccher SPA

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د. توري روزة

بن يحي هاجر

مكان التريص: Rizzani De Eccher SPA

فترة التريص: من 2017/04/20 إلى 2017/05/20.

2017/2016

شكر وتقدير

قال تعالى "ولإن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن من عليّ بإتمام هذا العمل، فلك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

لا يسعني وأنا في هذا المقام إلا أن أتوجه بالشكر إلى الأستاذة المشرفة "توري روزة" التي أشرفت على مذكرتي بكل سرور ولم تبخل علي بنصائحها الهادفة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى كافة عمال شركة Rizzani De Eccher SPA خاصة موظفي مصلحة الموارد البشرية وعلى رأسهم السيد "كعيكة ياسين"، الذي قدم لي يد العون والمساعدة والتوجيه والإرشاد في هذه الدراسة.

كما أخص بالذكر عائلتي وأصدقائي الذين كانوا لي السند الداعم في إتمام هذا العمل.

وما أملك لهم، إلا أنني أدعوا الله لهم أن يتقبل منهم صالح أعمالهم.

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحتوى
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	ملخص
أ.....	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
7.....	تمهيد
8.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة
8.....	المطلب الأول: مفهوم الجودة
10.....	المطلب الثاني: مراحل تطور أنظمة الجودة
12.....	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة
15.....	المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة
17.....	المبحث الثاني: المرتكزات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة
18.....	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
20.....	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
24.....	المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

فهرس المحتويات

- 25.....المطلب الرابع: تنظيم إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها ومعوقات تطبيقها
- 29.....المبحث الثالث: معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة
- 30.....المطلب الأول: مفهوم مواصفات الإيزو 9000
- 30.....المطلب الثاني: سلسلة مواصفات الإيزو 9000
- 32.....المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإيزو 9000
- 33.....المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000
- 35.....خلاصة الفصل الأول
- الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
- 37.....تمهيد
- 38.....المبحث الأول: مدخل لأداء الموارد البشرية
- 38.....المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
- 39.....المطلب الثاني: عناصر الأداء
- 40.....المطلب الثالث: محددات الأداء
- 41.....المطلب الرابع: العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية وأهمية قياسه
- 43.....المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
- 43.....المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
- 44.....المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء
- 46.....المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

فهرس المحتويات

-
- المطلب الرابع: أهم استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.....49
- المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية.....51
- المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.....51
- المطلب الثاني: وظائف إدارة الجودة الشاملة وفق نظام إدارة الجودة الشاملة.....52
- المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.....54
- المطلب الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.....56
- خلاصة الفصل الثاني.....62
- الفصل الثالث: دراسة حالة شركة Rizzani De Eccher SPA**
- تمهيد.....64
- المبحث الأول: تقديم عام للشركة محل الدراسة.....65
- المطلب الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة وتاريخ نشأتها.....65
- المطلب الثاني: نشاطات الشركة وأهم منجزاتها.....67
- المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للشركة.....68
- المطلب الرابع: مدخل لمشروع الطريق السيار الرابط بين ميناء جنجن والعلمة.....72
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والوسائل المستخدمة.....74
- المطلب الأول: منهجية الدراسة.....74
- المطلب الثاني: طرق جمع البيانات.....75
- المطلب الثالث: صدق الاستبانة.....77

فهرس المحتويات

78.....	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المعتمدة.....
78.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
79.....	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....
85.....	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.....
86.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة.....
100.....	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
108.....	خلاصة الفصل الثالث.....
110.....	خاتمة.....
112.....	قائمة المراجع.....
118.....	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	طبيعة مواصفات الإيزو 9000	01
47	طريقة التوزيع الإجباري	02
48	تقييم الأداء وفق طريقة الميزان المتدرج	03
55	مقارنة بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية التقليدي والتقييم وفق نظام إدارة الجودة الشاملة	04
66	أهم تطورات الشركة	05
68	أهم مشاريع الشركة المنجزة	06
73	تطور حجم العمالة في الشركة	07
75	توزيع فقرات محور إدارة الجودة الشاملة	08
76	فقرات محور أداء الموارد البشرية	09
76	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها	10
77	جدول التوزيع لسلم ديكرت	11
78	معامل الثبات والصدق للاستبانة	12
79	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
80	توزيع أفراد العينة حسب العمر	14
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
82	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	16
84	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في الشركة	17
85	نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح	18
86	نتائج الفقرات الخاصة باقتناع ودعم الإدارة العليا	19
88	نتائج الفقرات الخاصة بالتركيز على العميل	20

قائمة الجداول

89	نتائج الفقرات الخاصة بمشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم	21
92	نتائج الفقرات الخاصة بالتحسين المستمر	22
93	نتائج الفقرات الخاصة بالقدرة على الاتصال الفعال	23
95	نتائج الفقرات الخاصة باتخاذ القرارات بناء على البيانات	24
97	نتائج الفقرات الخاصة بتحسين أداء الموارد البشرية	25
101	نتائج اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية	26
102	نتائج اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد أثر اقتناع ودعم الإدارة العليا على مستوى أداء الموارد البشرية	27
102	نتائج اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد أثر التركيز على العميل على مستوى أداء الموارد البشرية	28
103	نتائج اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد أثر مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم على مستوى أداء الموارد البشرية	29
104	نتائج اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد أثر التحسين المستمر على مستوى أداء الموارد البشرية	30
105	نتائج اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد أثر القدرة على الاتصال الفعال على مستوى أداء الموارد البشرية	31
106	نتائج اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد أثر اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات على مستوى أداء الموارد البشرية	32

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل تطور أنظمة الجودة	11
02	النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المنظمة	13
03	رسم توضيحي لمحددات الأداء	41
04	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء	42
05	أهداف تقييم الأداء	46
06	المراحل التي يمر بها تقييم الأداء وفق الإدارة بالأهداف	49
07	الدائرة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	79
08	الدائرة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	81
09	الدائرة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	82
10	الدائرة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	83
11	الدائرة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في الشركة	84

ملخص

تهدف دراستنا إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية، فموضوع إدارة الجودة الشاملة يعد من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لقي رواجاً كبيراً لتطوير أداء الموارد البشرية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل فهي أسلوب للتطوير والتحسين الإداري. وباعتبار أن المورد البشري أهم مورد في المنظمات ومهمة إدارته وتسييره وتحسينه من أصعب المهام، ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين وتطوير مستوى أداء الموارد البشرية.

ولبلوغ هدف الدراسة قمنا في مرحلة أولى بالتطرق لعدة جوانب نظرية متعلقة بالموضوع وفي مرحلة ثانية بإجراء دراسة ميدانية من أجل إسقاط أبعاد الدراسة النظرية على شركة Rizzani De Eccher SPA، حيث تم توزيع (70) استمارة على عينة عشوائية شملت جميع مستويات العاملين من فئة الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وقد تم استرجاع (65) استمارة فقط بسبب عدم ملأ الاستمارات المتبقية.

بعد استرجاع كافة الاستمارات خضعت هذه الأخيرة للمعالجة الإحصائية باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، استعمل فيها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) لعينتين مستقلتين، وبينت نتائج الدراسة عن وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، أداء الموارد البشرية، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب.

Résumé

Le but de l'étude est de comprendre l'impact du management de la qualité totale dans l'amélioration de la performance des ressources humaines, le sujet de management de la qualité totale est considérée parmi les aspects modernes les plus importants de l'administration et qui a connu un grand succès dans le développement de la performance des ressources humaines par le biais d'une culture approfondie à propos de la qualité dans son sens le plus complet, donc elle constitue un moyen de développement et d'amélioration de l'administration. En prenant en considération que l'élément humain est l'une des sources les plus importantes des organisations et sa gestion parmi les missions les plus difficiles, c'est là qu'a surgi le besoin

d'adopter le management de la qualité totale afin de développer et d'améliorer la performance des ressources humaines.

Pour réaliser l'objectif de l'étude, on a recouru dans un premier temps aux différentes approches théoriques qui ont une relation avec notre travail de recherche, puis dans un deuxième temps on a focalisé notre travail sur l'approche empirique basée sur une enquête par questionnaire qui a touché environ 70 travailleurs tous niveaux confondus (cadre, maîtrise, exécution), mais nous avons retenu que 65 en raison du non remplissage du questionnaire. Les outils statistiques qui ont été utilisés pour l'exploitation de l'enquête sont d'abord descriptifs puis explicatifs. Dans un premier temps, nous avons recouru au calcul de la moyenne, de l'écart type, test (T). Le résultat de l'étude empirique confirme l'existence d'un impact du management de la qualité totale dans l'amélioration de la performance des ressources humaines.

Mots clefs : le management de la qualité totale, la performance des ressources humaines, l'amélioration continue, la participation des personnels, l'entraînement.

مقدمة

تعيش المنظمات حاليا عصرا يتميز بالمنافسة والتجديد والبحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات، لذا تجد المنظمات نفسها من وقت لآخر أمام العديد من التغيرات والتحديات أهمها ازدياد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمى، التطور التكنولوجى السريع، الانفتاح الاقتصادى العالمى، ظاهرة العولمة، وزيادة وعى العملاء وقدرتهم على التمييز فى جودة المنتجات والخدمات المقدمة إليهم، فهذه التغيرات تجاوزت قدرات هذه المنظمات على التكيف والتأقلم مع الواقع، وجعلتها عاجزة عن مواصلة الأداء، هذا الأمر أدى إلى محاولة التفكير بتطوير أساليب إدارية تعتمد على المنظمات لتأخذ بالمستحدث منها، ومع الاستعمال ثبتت فاعليتها فى الارتقاء بأداء المنظمات، ولعل أحدث هذه الاتجاهات التى فرضت نفسها بقوة ولاقت قبول فى معظم دول العالم هو منهج إدارة الجودة الشاملة (خضير كاظم حمود، 2007، ص 15).

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التى تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التى يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها فى السوق المحلية والخارجية فى ظل الارتفاع الكبير فى عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لى تحظى بالقبول العالمى حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا وتستطيع بالتالى السير باتجاه تيار العولمة الذى لن يقبل إلا الشركات التى تتميز بالجودة فى منتجاتها وخدماتها (الدرادكة، الشبلى، 2008، ص 11).

إن أهم ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة هو فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده (عمر وصفى عقيلي، 2001، ص 21).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أنجح الأساليب الإدارية التى تعطي اهتماما كبيرا بالموارد البشرية باعتبار أن هذه الأخيرة هي الركيزة الأساسية من أجل تبني ونجاح إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والاستمرار فى المنافسة، فإدارة الجودة الشاملة هي إحدى أهم النظم والأساليب المتبعة لمواجهة هذه التحديات، باعتبارها مفهوم إدارى حديث يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الفلسفية

والإرشادية التي يمكن لأي إدارة منظمة الأخذ بها من أجل الوصول إلى الأداء المتميز للموارد البشرية باعتبارها أن المورد البشري الفعال خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إشكالية الدراسة

جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية باعتبار أن تبني أسلوب أو مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هو إلا الأساس الذي انطلقت منه عملية تقييم أداء الموارد البشرية الذي يتجلى في أهمية تحسين الأداء من أجل إحداث تغيير إيجابي في فلسفة وأسلوب العمل لتحقيق أعلى مستوى للجودة وبالتالي الاستجابة لمطالب العملاء التي يأخذ على ضوئها الكثير من القرارات الإدارية الحاسمة في تحقيق أداء متميز على جميع المستويات.

على ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية؟

ولمعالجة الإشكالية الرئيسية، صيغت الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد حقا علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية؟

- هل تساهم أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية؟

- ما هو مستوى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في الشركة محل التبرص؟

فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية.

- تعمل أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية.

-مستوى تأثير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة ميدان التريص متوسط على العموم.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

-تتناول هذه الدراسة موضوع أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات، فمن المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة قد تسهم في إثراء المكتبة العربية.

-إن موضوع إدارة الجودة الشاملة يتسم بالحدائثة، حيث نعتقد أن هناك محدودية في شيوع ثقافة إدارة الجودة الشاملة بسبب وجود فجوة معرفية في تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن استخدامه من طرف مسيري ومديري المنظمات فسوف نحاول لفت انتباه أنظار القائمين على هذه المنظمات إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من الإفرازات الحديثة الهادفة إلى تطوير أداء المنظمات الذي لن يحصل إلا عن طريق أداء مواردها البشرية.

أهداف الدراسة

بصفة عامة يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدفه الرئيسي المتمثل في تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج وكآلية لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمات من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

-عرض وتقديم وإبراز الإطار الفكري والنظري لأسلوب ومنهج إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد والمبادئ، في محاولة للتقليل من الفجوة المعرفية والعملية في تبني هذه الفلسفة بهدف استخلاص الأساليب المناسبة لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية.

-التعرف على أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

-التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمات.

-كشف مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين ودعم تطوير أداء المورد البشري في المنظمات.
-تقديم مجموعة من المقترحات المستندة على نتائج هذه الدراسة لصانعي القرار في المنظمات التي تساهم في تعزيز أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية.

منهج وأداة الدراسة

من أجل حل إشكالية الدراسة وتحليلها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي أفاد في تغطية الجانب النظري لهذه الدراسة باعتباره الأنسب لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع وأبعاده، وذلك من خلال الاعتماد على المراجع العلمية كالكتب والرسائل، المجالات...الخ التي لها صلة بموضوع الدراسة.

وفيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع شركة Rizzani De Eccher SPA، وهذا بالاعتماد على سجلات ووثائق الشركة لتوضيح مختلف الأقسام والمصالح التي تحتويها وكيفية توزيع الوظائف بها وتحديد المسؤوليات والأدوار واستخدام بعض أدوات البحث كالاستبيان بصفتها أداة رئيسية لجمع البيانات لمعرفة آراء العاملين حول أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات...الخ.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

-**الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوعين أحدهما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والآخر يخص أداء الموارد البشرية.

-**الحدود المكانية:** شملت هذه الدراسة شركة Rizzani De Eccher SPA.

-**الحدود البشرية:** شملت الدراسة على العاملين بمختلف تصنيفاتهم إدارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ في شركة Rizzani De Eccher SPA.

-الحدود الزمانية: تم جمع البيانات والقيام بهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2016-2017.

هيكل الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول تطبيقية حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، متطرقين فيه إلى مجموعة من المفاهيم والأساسيات والمرتكزات حول إدارة الجودة الشاملة. أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى أداء الموارد البشرية والعلاقة التي تجمع بإدارة الجودة الشاملة، حيث تناولنا فيه مفهوم الأداء وأبعاده وطرق قياسه، كما تم التعرف كذلك على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المورد البشري. أما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة تطبيقية تحت عنوان دراسة حالة شركة Rizzani De Eccher SPA، قدمت من خلاله الشركة محل الدراسة كما وضعت الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ثم قمنا بعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المأخوذة من ميدان التربص.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

تعتبر الجودة سلاح استراتيجي توليه المنظمات والمؤسسات الحديثة اهتماما خاصا، فهي السبيل الأمثل لأي منظمة تسعلا جاهدة للبقاء والاستمرار في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال في الوقت الحالي، حيث أن التركيز الجيد على جودة المنتج يؤدي حتما إلى رضا الزبون أو المستفيد ومنه تحقيق ميزة تنافسية.

أدى إدراك الأهمية الكبيرة للجودة لكسب رضا الزبائن وولائهم إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من أحدث المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وكسب رضا الزبون، فقد أثبت استخدامها في العديد من البلدان المتطورة القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، فهي تقوم على مجموعة من المبادئ والأسس والأفكار التي بتطبيقها تحقق المنظمات أعلى مستوى من الجودة والتحسين المستمر.

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب على إبراز مفهوم محدد لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن الجودة بحد ذاتها لها معاني مختلفة وهذا من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر، وعلى الرغم من هذا التباين والاختلاف إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الخصائص والجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي يتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة.

المبحث الثاني: المرتكزات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة

يحظى مفهوم الجودة باهتمام متزايد في كل المنظمات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والمتنامي على حد سواء، فهي من المتطلبات الرئيسية الواجب توفرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لإشباع وإرضاء حاجات زبائنهم، كما أن الجودة تعد القاعدة والمحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهم نقطة فيها، ولهذا لا بد من التعرف على مفهومها ومراحل تطور أنظمتها، لنتطرق بعدها إلى لإدارة الجودة الشاملة وروادها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

1-يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان.¹

2-إن تحديد مفهوم الجودة بكثير من الدقة سيؤدي بالضرورة إلى الفهم الشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لذا سنورد فيما يلي تعاريف مختلفة للجودة:²

- يعرفها قاموس (Websber): أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة.
- يعرفها قاموس (Oxford): أنها درجة التميز والأفضلية.
- يرى (Crosbi): أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات والمواصفات.
- يرى (Juran and Cryna): أن الجودة هي الملائمة للاستعمال.
- يرى (Taguchi): أن الجودة هي تقادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها.

¹-مأمون الدرادكة وطارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص 16.

²-رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

- يرى (Deming): أن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية.
 - يرى (Feigenbaum): الجودة بأنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق، الهندسة، التصنيع، الصيانة والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل.
 - يرى (Bank): أنها الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية.
- 3- عرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء".¹
- 4- كما يعرفها الباحث (David Garvin) على أنها:²
- أ- **التعريف المبني على المنتج:** وفقا لهذا التعريف الجودة هي صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها.
- ب- **التعريف المبني على المستخدم النهائي:** تعرف الجودة على أنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة، والمنتجات التي تقدم أعلى إشباع لهذه التفضيلات تعتبر هي المنتجات الأعلى جودة.
- ج- **التعريف المبني على التصنيع:** تعرف الجودة وفقا لهذا التعريف على أساس أنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات التي تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية، ويتم تحديدها من خلال التصميم، وإن أي انحراف على هذه المواصفات يعتبر انخفاضا في الجودة.
- من خلال التعاريف المستعرضة سابقا نلاحظ وجود اختلاف وتنوع لوجهات نظر الباحثين حول مفهوم الجودة فالجميع يقولون نفس الشيء ولكن بتعبيرات مختلفة، إذ أن كل تعريف يعتمد على الفلسفة والأسلوب الذي ينظر به الباحث للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحقق متطلبات الزبون.

¹-مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير، الطبعة الأولى، الأردن، ص 28.

²-سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 18.

فالجودة عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة والتي تؤدي الى ترجمة حاجات الزبائن وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية سواء من حيث تصميم المنتج أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول الى إرضاء هؤلاء وإسعادهم، ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون أو العميل الذي يقرر ما إذا كانت المنظمة تلبى حاجاته أم لا.

المطلب الثاني: مراحل تطور أنظمة الجودة.

إن الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الجودة في الوقت الحالي لا تعكس بتاتا المكانة التي كانت تحتلها في السابق، فالجودة حاليا وبعد مرور مجموعة من المراحل المتتالية زمنيا هي عبارة عن فلسفة إدارية وأسلوب استراتيجي يمس ويغطي تقريبا كافة النظام الإداري والمستويات التنظيمية للمنظمة، وفيما يلي عرض لأهم المراحل التي مرت بها:

1-مرحلة الفحص والتفتيش

تميزت هذه المرحلة بتركيز الجودة على اكتشاف وتحديد الأخطاء وتصحيحها، وفصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة، حيث أن عملية الفحص تقوم باكتشاف الأخطاء والعيوب التي حدثت بالفعل، ولكنها لا تمنع وقوعها من الأساس.

2-مرحلة ضبط ومراقبة الجودة

تميزت هذه المرحلة بتخطيط وتنفيذ الفحوصات المتعلقة بمدخلات العملية الإنتاجية والمنتجات خلال مرحلة التصنيع وذلك بالمطابقة مع المواصفات الموضوعية، ومراقبة وقياس المنتج النهائي باعتماد الطرق والأساليب الإحصائية.

3-مرحلة ضمان أو توكيد الجودة

تهتم هذه المرحلة بتشجيع العاملين والتركيز على متطلبات الزبون الذي أصبح هدف ومحور عمل المنظمات ونشأ عنه سهولة تعريف وتقادي المشاكل مما زاد من قبول الزبون للمنتج.

4- حلقات السيطرة النوعية

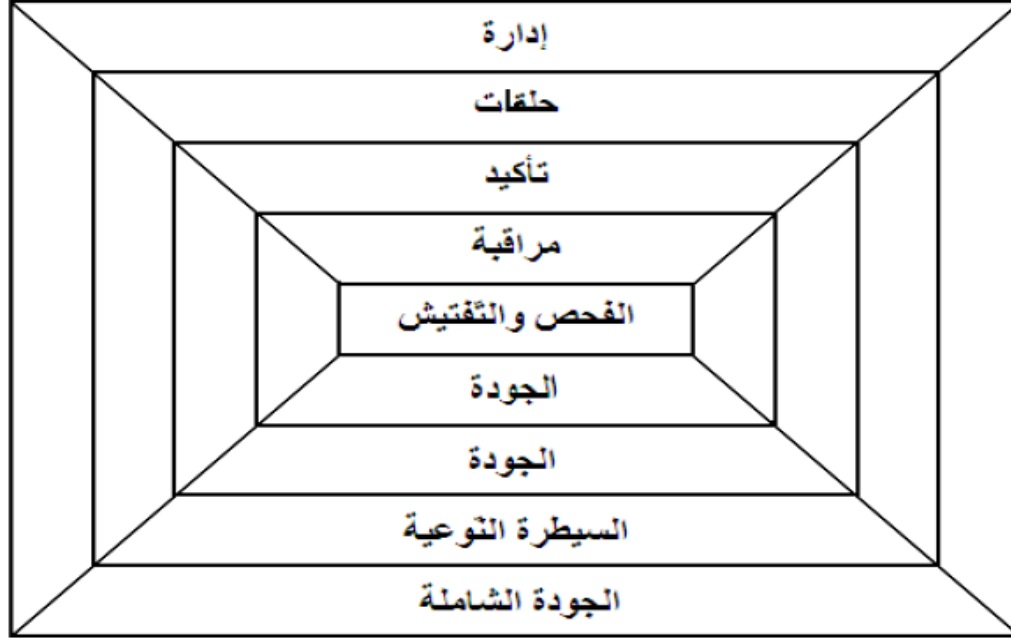
يقصد بها مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون بشكل تطوعي وبمحض إرادتهم على مناقشة مشكلات النوعية والمتعلقة بالجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعرفة أسباب الخلل والانحرافات الحاصلة.

5- مرحلة إدارة الجودة الشاملة

مفاهيم وأفكار هذه المرحلة بدأت مع الخمسينيات من القرن الماضي، لكنها تبلورت بشكل منهج علمي وإداري بدأ تطبيقه مع نهاية الثمانينيات. وتميزت هذه المرحلة بالتركيز على العمل الجماعي، والتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وكذلك تركيز على المستفيدين والموردين، وتهدف هذه المرحلة إلى التحسين المستمر لجودة العمليات وجودة المنتج.

والشكل الموالي يوضح مراحل هذا التطور.

الشكل رقم (01): مراحل تطور أنظمة الجودة



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 90.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إلا أنهم اتفقوا على إبراز العديد من الجوانب الأساسية فيها، ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

1- ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح الإدارة الشاملة كما يلي:¹

¹- علي احمد بن عبود، إدارة الجودة الشاملة: مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2003، ص 5 (دراسة غير منشورة).

- **إدارة:** تعني وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل سواء الداخلي أو الخارجي، وذلك من خلال التنظيم والإشراف. والإدارة تعني أيضا خلق الثقافة والمناخ التنظيمي وإزالة العقبات والتأكد من إتاحة الأدوات المستخدمة.
 - **الجودة:** وتعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم أو ما يفوق توقعاتهم، وكذلك بناء علاقة طيبة مع الموردين.
 - **الشاملة:** وتعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل.
- 2- عرفها معهد الجودة الفدرالي بأنها تأدية العمل الصحيح على نحو واضح من الوهلة الأولى، لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر في وقت قصير، مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء.¹
- 3- ولقد عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الجهود التي تبذل بهدف تعظيم القوة التنافسية للمنظمات عن طريق تنسيق جهود أفراد المنظمة في العمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات.²
- 4- كما تعرف على أنها تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات.³
- 5- ويرى أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري يستخدم ويطبق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المنظمة، مع إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، وإنجاح هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل للجودة.⁴
- 6- وتعتبر إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة العاملين في العملية الإنتاجية والقرارات المتخذة والاهتمام والتركيز على المستهلك الداخلي والخارجي والذي هو جوهر العملية.⁵

¹ Federal quality institut. **Federal total quality management**, Hand Book, Washington, D.C, USA.

² Goetsh, David L, and Davis , Stanley, **Introduction to total quality, competitiveness, prentice**, Hall Inc, New Jersey, USA, 2002, p 30.

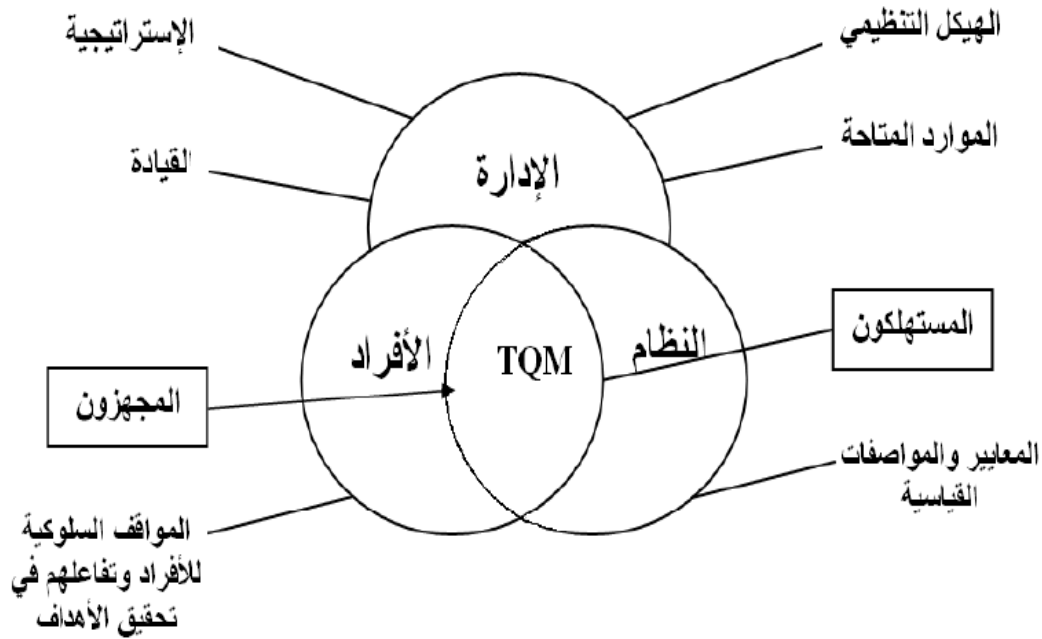
³ -عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 495.

⁴ -خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، الكعبييان، الرياض، السعودية، 1997، ص 74.

⁵ -Stevenson W.J , **Production operation Managemet**, Mc Grew-Hill, New York, 1999, P 52.

إدارة الجودة الشاملة كغيرها من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها المفاهيم والأفكار وفقا للزاوية التي ينظر منها الباحث والتعاريف المذكورة سابقا توضح ذلك، إلا أن هذا التباين الشكلي يكاد يكون متماثلا في المضامين، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على آليات العمل الجماعي ومشاركة العاملين وكافة الأطراف الفاعلة في المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة سابقا، والشكل التالي يوضح هذه الأطراف.

الشكل رقم (02): النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المنظمة



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 73.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

للجودة أهمية واسعة بالنسبة للعمليات الإنتاجية وللعاملين بالمنظمة وللمستفيدين على حد سواء، ولقد أثبت التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في العديد من المنظمات والشركات المتطور العديد من الفوائد الإيجابية.

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة وبشكل إجراءات وقرارات، حيث أن الالتزام بها من قبل أي منظمة يعني إقبالها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ومن ثم تطبيقه، وذلك يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أنها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب، بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق، والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المؤسسة.¹

فإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة جديدة تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وتكمن أهميتها في قدرتها على تحقيق رضا العملاء، تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة معدل الربحية، إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين، تعزيز الشعور بوحدة الفريق والعمل الجماعي... إلخ

الفرع الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

اختلفت آراء ووجهات نظر الباحثين والكتاب حول تحديد المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، فلكل منهم رأي الخاص وبعد محدد.

لكن على العموم وبالرغم من هذا الاختلاف، يمكن قول بأن هذه المبادئ تتلخص في:²

- 1- الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي رضاه عن المنتج.
- 2- اهتمام الإدارة العليا بالجودة وتقديم القيادة لها.
- 3- الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بجميع مستوياتها.
- 4- الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة استراتيجية.

¹-محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوي، عمان، الأردن، 2005، ص 55.

²-راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 53-54.

5- يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

6- لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم كافة الموظفين باستمرار.

7- تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.

8- إن تحسين الجودة وحل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة¹

ظهر بعد الحرب العالمية الثانية الكثير من المفكرين في مجال الجودة، لكن عند الحديث عن إدارة الجودة الشاملة وتطور مفهومها وأهم نظرياتها فذلك يقودنا للوقوف أمام ثلاث مفكرين أسهموا بشكل فعال في تطور مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم:

1- إدوارد ديمينغ

يعتبر إدوارد ديمينغ من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، فهو مستشار أمريكي قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة، وقدم نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان وحققت نجاحا كبيرا، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة "ديمينغ" وتمنح سنويا للشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة.

أدرك ديمينغ من خلال دراساته وأبحاثه في موضوعات الجودة أن العاملين هم الذين يتحكمون بشكل أساسي بالعمليات الإنتاجية، وأنه لا بد من إيجاد أسلوب لتنفيذ الأعمال يدفع باتجاه التحسين المستمر، وعلى هذا الأساس طرح نظريته التي سميت في الأوساط الإدارية بدائرة ديمينغ، والتي تضمنت المحاور التالية:

1- خطط: حدد الأهداف وضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 111.

2-إعمل: اعمل بموجب ما خطت.

3-افحص: افحص نتائج العمل باستخدام وسائل المراقبة والقياس.

4-عالج: اتخذ الأفعال المناسبة لأغراض التحسين المستمر.

2-جوزيف جوران

قدم جوزيف جوران هو الآخر مساهمة كبيرة في إدارة الجودة الشاملة، لديه كتاب مشهور بعنوان "الرقابة على الجودة" الذي يعد مرجع عالمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في كل إدارة وكل قسم، كما أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل، وكذلك إرضاء العملاء.

قام جوران بتطوير نموذج للجودة الذي أطلق عليه اسم "ثلاثية جوران للجودة" وهي تشمل ما يلي:

-**تخطيط الجودة:** تركز المنظمة في هذه المرحلة على تحديد عملائها واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجاتهم وتوقعاتهم، كما يتم تحديد الخطوات العملية لإنتاج الخدمة أو السلعة وتسهيل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة، وهذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية والحصول على نتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

-**مراقبة الجودة:** خلال هذه المرحلة يتم الفحص والتقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع متطلبات العميل، إذ يتم تحديد مميزات وخصائص الجودة التي تحتاج إلى قياس من أجل إشباع متطلبات العملاء والتحقق من رضاهم، وكذلك إنشاء جدول للمراقبة وهذا من أجل تسهيل مراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

-**تحسين الجودة:** في هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها المناسبة وهذا من أجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد وتكليف الأفراد، وأيضا تشكيل فريق دائم يتولى متابعة الجودة، ويمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية والوسائل والأساليب الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة والرسم البياني لباريتو والمدرجات التكرارية.

3- فيليب كروسبي

هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل، أسس مدرسة خاصة بالتدريب والتعليم والمساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولقد وضع كروسبي أربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

-تعرف الجودة على أنها تطابق المتطلبات.

-تحقق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.

-تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.

-معايير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب.

هناك تصنيف آخر لرواد إدارة الجودة الشاملة حيث عدد رواد إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1-أرماند فيغنهاوم

2-ادوارد ديمينغ

3-جوزيف جوران

4-كاورو ايشيكاوا

5-جنيجي طاقاشي

6-فيليب كروسبي

المبحث الثاني: المرتكزات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

إن أي منظمة تريد تبني إدارة الجودة الشاملة يجب عليها أن تسهر على توفير مرتكزات ضرورية، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب فترة زمنية طويلة وذلك من خلال التطبيق العملي للعديد من المراحل التي تعمل على إيجاد بيئة تكون مهياً لتقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يستطيع العاملون من خلالها تفهم هذه الفلسفة الجديدة وتقبلها واستيعابها والتعايش معها.

لذلك سنتناول في هذا المبحث متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحلها والأدوات المستخدمة في تطبيقها، كما سنتطرق الى تنظيم إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها والمعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيقها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعد متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ذو أهمية واسعة بالنسبة لأي منظمة تسعى نحو تطبيق هذا الأسلوب، كونها توفر مناخاً ملائماً لاستقبال هذا المنهج وتطبيقه بشكل مفلح في المنظمة، فهي تعد بمثابة الأعمدة الأساسية لهذا التطبيق، وأن عدم توفيرها أو توفير البعض منها فقط أو حدوث أي خلل في توفيرها سيؤثر سلباً في نجاح التطبيق.

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة والتي تتلخص في:

-ثقافة المنظمة¹

إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليها أن تتخلى عن الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين والانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.

-مشاركة وتحفيز العاملين

¹-عزت بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد، 2006، ص 55.

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وإمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لأنهم من يمتلكون القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وأن تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

-التدريب

لكي يتمكن العمال من تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل في كل مرة وفقا للمبدأ الذي يقوم عليه.

-التزام الإدارة العليا بالجودة

لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وأن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وأن تطبقها وأن تقوم كذلك بالتغيير من العمل بمبادئ الإدارة التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-التركيز على العملاء

إن رضا العميل هم المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، ولهذا يجب تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغباتهم، وهكذا يحقق الولاء لتلك المنظمة.

-التحسين المستمر

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج للتحسين والتطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات بشكل مستمر وفقا للمعلومات التي يتم جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

-التخطيط الاستراتيجي للجودة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة العاملين بشكل مخطط له مسبقاً، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقييم أدائها الفعلي وفقاً لما هو موجود في الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

-القياس والتحليل

إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق وأدوات علمية صحيحة في جمع بياناتها وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

-منع الأخطاء قبل وقوعها

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وهذا من خلال الفحص والمراجعة والتحسين المستمر من أجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة والبدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، ولهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية أقل بكثير من تكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمرة للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم بها بشكل دائم.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا توجد مراحل متفق عليها بين الباحثين لكن يمكن القول بأنه تم ذكر عدد من المراحل التي تعتبر ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات، ولكن قبل الوقوف على هذه المراحل يجب الإشارة إلى أن هناك مراحل عامة يمكن الاسترشاد بها في عملية التطبيق وتتمثل في الآتي:¹

1-تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيام المعنيين بهذا الأمر بالتعلم والتدريب على هذا المفهوم.

¹-عبد الرحمن احمد هيجان، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، العدد 3، ديسمبر 1994، ص 428-433.

2- تحديد مشاريع تحسين إدارة الجودة الشاملة: وذلك بأن تقوم إدارة المنظمة بتحديد عدد من المجالات التي يمكن أن تنفذ فيها برامج التحسين، وهذا يساعد كثيرا على التأكد مما إذا كانت المنظمة لديها القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة أو لا.

3- إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق: وذلك لأن التطبيق السليم لهذا المفهوم يتطلب جهدا كبيرا فيما يتعلق بتغيير ثقافة المنظمات، وذلك يعني أن تغيير ثقافة المنظمة التي سيطبق فيها هذا المفهوم يعد مطلبا أساسيا لنجاح التنفيذ.

4- تكوين فرق تحسين الجودة: وذلك بأن تقوم الإدارة بتكوين الفرق المعنية بتحسين الجودة والتي تكون مسؤولة عن تحليل عمليات العمل، والتعرف على حاجات المستفيدين، كذلك الاتصال بالموردين، كما يجب على الإدارة أن تقدم الدعم والتشجيع للفريق لأداء عمله، بما يمكنه من النجاح في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

إن هذه المراحل والتي يطلق عليها بمراحل عامة، يمكن أن تكون بمثابة تهيئة الجو ليكون صالحا للتطبيق، ولكن عندما يبدأ التطبيق فإن ذلك سيتم عبر مراحل إلى أن يظهر التطبيق في أرض الواقع، وهذه المراحل هي:¹

1- المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد

هذه المرحلة تعبر عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها:

-توضيح الرؤية الاستراتيجية.

-تحديد رسالة المنظمة.

-تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

¹-قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص 110-113.

2-المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى إدارة الجودة الشاملة وتقوم بإعداد ما يلي:

-إعداد خطة أولية التنفيذ

-تحديد الموارد المطلوبة للخطة.

-تحديد استراتيجية التنفيذ.

3-المرحلة الثالثة: التقييم

تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المنظمة المعنية من حيث:

-دراسة الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تقييمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة وما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة وما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ ومحاولة إذلالها.

-دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المنظمة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

4-المرحلة الرابعة: التنفيذ

وهي تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية وهي:

أ-**الخطوة الأولى:** خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل، ويتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتمثل بالقيام بعدد من البرامج هي:

-التعليم وإعادة التعليم للمديرين.

-تطوير وتحدد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة.

-إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المنظمة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ ديمينغ الأربعة عشر، ولتجاوز الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف.

-تطوير وتوظيف جميع موارد المنظمة بما ينسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

-استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

ب-**الخطوة الثانية:** أدوات حل المشاكل، في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه الثقافة تتماشى وثقافة حل المشاكل. إن من أهم أدوات حل المشاكل ما يلي:

-تحليل العمليات.

-العصف الذهني.

-خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة.

-تحليل باريتو.

ت-**الخطوة الثالثة:** الضبط الإحصائي للعمليات، تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها أعلاه، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

ث-**الخطوة الرابعة:** تصميم التجارب، يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي، وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الإحصائي للتجارب استخدام طرق طاقيشي، إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات التي تساعد في تصميم مواصفات العملية وأبعاد العملية المثلى.

وتركز طرق طاقيشي على التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الأساليب بل تدريب عدد محدد من العاملين للقيام بهذه المهمة عند التطبيق.

ج-**الخطوة الخامسة:** تبادل الخبرات، وفي هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة.

المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد تم تطوير العديد من الأدوات المستعملة في قياس درجات الجودة، والتي تسمح باكتشاف الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية وإدخال التحسينات، ومن أبرز الأدوات والوسائل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

أولاً: تحليل باريتو

يستخدم تحليل باريتو لتحديد أولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها، ويرتكز هذا التحليل على قاعدة مفادها أن 80 بالمائة من المشكلات ترجع إلى 20 بالمائة من الأسباب، مهمة تحليل باريتو هو إظهار الأسباب الأكثر لأجل لفت نظر الإدارة إليها، ثم

الأسباب الأقل تكرارا فالأقل تكرارا، ويقوم تحليل باريتو على استخدام طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية، وفقا لخطوط متابعة ونوضحها فيما يلي:¹

- 1- حصر كافة الأخطاء والمسببات الحقيقية للمشكلات والعوامل المؤثرة فيها حصرا شاملا.
- 2- تحديد معدل تكرار كل واحدة منها.
- 3- تحويل المعدلات إلى نسب مئوية.
- 4- إعداد جدول متكامل لذلك.
- 5- وضع بيانات الجدول على رسم بياني بالأعمدة البيانية.

ثانيا: قائمة المراجعة

تمكن قائمة المراجعة المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات، والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب أو الأخطاء بما يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها، كذلك تستخدم هذه القائمة لمتابعة وترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبة لهذه المشكلات.

ثالثا: خريطة السبب والأثر

وهو أسلوب يستخدم لجمع البيانات والمعلومات لتصنيف المجموعات المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية، ويسمى هذا التحليل بمخطط السبب والنتيجة، وأفضل طريقة لتحليل المشكلة بهدف الوقوف على أسبابها هو بناء شكل توضيحي يأخذ شكل عظمة السمكة، على شكل رسوم تكون من خطوط ورموز مصممة لتوضيح العلاقة المفيدة بين الأثر والمسببات، وتستخدم في تحليل

¹-نبيل حافظ عبد الفتاح، حلقات الرقابة على الجودة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي بسلطة عمان، مجلة الإداري، السنة 17، العدد 63، مسقط، سلطنة عمان، 1995، ص 231.

لمشاكل المعقدة والتي يصعب شرحها وفهمها باستخدام لغة الأرقام مثل الشكاوي المتكررة للجمهور، وعدم القدرة على التحكم في العمليات بالإضافة إلى اقتراح الحلول التي يمكن أن تزيل المسببات.¹

رابعاً: العصف الذهني

ويستخدم للحصول على أكبر عدد من الأفكار والمقترحات الإبداعية عن طريق عرض الهدف أو المشكلة أمام المشاركين ومن ثم السماح لهم بإبداء الآراء بدون رفض أي رأي أو تقنيده، والقيام بتسجيل هذه الآراء ثم القيام بتنسيقها وإزالة المتكرر فيها ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء.

ويعتبر العصف الذهني والتفكير الإبداعي بمنزلة التطبيق العملي لمفهوم العمل الجماعي في المنظمات، حيث يتم تنظيم جلسات حوار ومشاركة حرة طوعية من قبل المشاركين في تقديم الأفكار التي يعتقد كل فرد منهم أنها تسهم في تحسين الجودة.²

المطلب الرابع: تنظيم إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها ومعوقات تطبيقها

الفرع الأول: تنظيم إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مبادئ ومراحل كثيرة كما ذكرنا، وكل ذلك يجب أن يتم داخل إطار تنظيمي محدد يستوعب هذه المراحل والأساليب المتعددة، لذلك أنشأت الكثير من المنظمات دائرة الجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة، وقد أخذت هذه الدائرة عدة مسميات إلا أنه يمكن القول أنه لا يوجد نمط تنظيمي معين يعتبر النمط الأمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، حيث يختلف من منظمة إلى أخرى وذلك لأسباب عديدة منها حجم المنظمة، نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة، توفر الإمكانيات المالية والبشرية في المنظمة، وغيرها.

¹-سيد الخولي وهناء البوريني، تقييم انخفاض مستوى إدارة الجودة الكلية للخدمات على المستوى العالمي مع التطبيق على قطاع المستشفيات في القاهرة، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1933، ص47، (غير منشور).

²-استخدام خرائط الرقابة على الجودة في شركات القطاع الصناعي في سوريا حالة تطبيقية على الشركة السورية للألبسة الجاهزة في دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 17، العدد 2، سوريا، 2001، ص 61.

أما من حيث موقع إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي، فقد يتخذ أحد المواقع التالية:¹

1-إنشاء دائرة الجودة: حيث تشرف هذه الدائرة على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة، ويتم تعيين مدير لها، تتوفر فيه صفات محددة أهمها أن يكون لديه مهارات اتصالية جديدة، وأن يكون راغبا في رفع مستوى رضا العملاء وإجراء تحسينات للجودة، ومهام هذه الدائرة تتمثل في تخطيط وتنفيذ أنشطة الجودة وأنظمتها، متابعة وتقييم أنظمة الجودة، تنفيذ خطة التعليم والتدريب، الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة وتعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين والعملاء.

2-إنشاء قسم للجودة: يكون قسم الجودة تابعا لإحدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هو رئيس القسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات، وهنا يكون مسؤول الجودة بعيدا نسبيا عن مصدر اتخاذ القرار، كما أنه قد يكون بعيدا عن المصدر الأصلي للمعلومات التي قد تصله مشوشة أو محرفة وذلك بعكس دائرة الجودة التي قد تكون قريبة من الإدارة العليا وبالتالي يمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي.

3-عدم وجود وحدة إدارية للجودة: في بعض الأحيان وخاصة في المنظمات الصغيرة قد لا تدعو الحاجة إلى إنشاء دائرة أو قسم بل قد تكفي الإدارة بأن تعهد إلى أحد مديري الإدارات أو الدوائر الأخرى للقيام بأعمال الجودة، بالإضافة إلى عمله الأصلي، كما تستعين الكثير من المنظمات بخبرات مستشار خارجي للجودة في الأمور الفنية المتعلقة بتخطيط وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك مقابل أتعاب متفق عليها، وهنا يتمتع الخبير بسلطة استشارية فقط، ويجب أن يكون ملما بعمليات المنظمة ومنتجاتها وأنظمتها حتى تكون استشارته فعالة.

4-تشكيل مجلس الجودة: يتم تشكيل مجلس الجودة من أعضاء من الإدارة العليا في المنظمة ليكون مسؤولا عن وضع استراتيجية الجودة، والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط مما يعني أن مجلس الجودة يمثل مستوى قياديا عاليا لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطات اللازمة لدعم عملية دراسة نظام إدارة الجودة الشاملة،

¹-محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 56-61.

ويختص فيما بعد بتصميم العمليات المتعلقة بالجودة وتطبيقها، ومن المقترح أن يرأس هذا المجلس عند إنشائه المدير العام للمنظمة أو نائبه ويتدرج عضويته كبار مديري التخصصات المختلفة، ومهام هذا المجلس هو إدارة وتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة والتأكد من اتخاذ القرارات المهمة الخاصة، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيقها، وعلى أعضاء المجلس القيام بشكل فردي وجماعي بدعم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة علما بأنه دون علم الإدارة العليا لن ينجح هذا النظام.¹

الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.

إذا كان الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون، فإن هناك سبل واضحة لتحقيق ذلك من أهمها الآتي:²

- التحديد السليم والموقوت لاحتياجات الزبون،
- القضاء التام على جميع أنواع الأخطاء والعيوب،
- اعتماد التحسين المستمر كفلسفة في الحياة،
- الاستخدام المكثف لأدوات التشخيص والتحليل،
- خفض الزمن المطلوب للتجاوب على مستوى المنظمة ككل،
- إشراك الأفراد والتفويض في السلطات على جميع المستويات.

وتعد النقطة الأخيرة الأكثر جوهرية لنجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن المؤكد أن باقي النقاط لها أهميتها، لكنه إذا لم تكن هناك مشاركة إبداعية وحماسية من قبل الأفراد في المنظمة فإن إدارة الجودة الشاملة لن تثمر أيا من آثارها المفيدة.

¹-لطفي فهمي حمزوي، نظم الجودة الحديثة في مجال التصنيع الغذائي، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2003، ص 119.

²-جيوفاني سي جروسي، إدارة الجودة الشاملة هل هي مفهوم أجوف؟ ترجمة نهلة قسراوي، مجلة التجارة والصناعة، المجلد 23، العدد 266، دبي، فبراير، 1998، ص 41.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قد تتجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل بعضها الآخر، فهناك مجموعة من المشاكل كالأخطاء التي تقع فيها المنظمات كالتالي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة والتي تقف حائلا دون التطبيق القائم لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه الأخطاء ما يلي:¹

1-الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية كالإنجازات التنظيمية.

2-التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

3-الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.

4-الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المعلوم أن المنظمة لا تستطيع أن تتحدث عن الجودة أو تقييمها ما لم يكن لديها فكرة محددة عن الذي تفعله ومن تحاول المنظمة خدمتهم وهذا يتضمن:

-معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز.

-قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة.

-اتباع وتنوع بعض خدمات بعض منظمات الخدمة كالتعليم العالي والصحة وغيرها.

-فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة.

5-مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹-رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سابق، ص 123-129.

6- عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمنظمة وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها، وأن يكونوا صبورين لانتظار نضج عملية تغيير البيئة قبل الحصول على النتائج.

7- الإرث الاجتماعي والثقافي هو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المنظمات أو من قبل الزبون، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عمليات تقديم الخدمة.

8- عدم توفر التمويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

9- عدم التركيز على تشجيع الإبداع كالابتكار اللذان يعدان من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجهود مما ينعكس بشكل سلبي على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة.

10- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية بحيث يعتقد بعضهم أن أهمية التكنولوجيا تفوق أهمية الموارد البشرية وهذا الكلام بعيد كل البعد عن الصحة بالرغم من الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا في إحراز التقدم إلا أن القدرة على استخدامها لا تأتي إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على استخدامها بشكل جيد لتحقيق النتائج. لذلك يجب الاهتمام بالموارد البشرية خاصة من حيث أنظمة المكافآت وتقييم الأداء والتدريب وتصميم العمل لإتمام عملية تطبيق الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة

تعد الأيزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية، تسمى معايير الأيزو وهي عبارة عن مواصفات تقنية معترف بها دولياً، وذلك لتشغيل عملية الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها، وتأسست عام 1964 بجنيف بسويسرا، كما أن المنظمات التي تطبق معايير الأيزو تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم المواصفات الأيزو 9000

إن شدة المنافسة العالمية أدت إلى تبني المؤسسات الاستراتيجية للجودة وهذا ما يجعلها تحصل على شهادة الإيزو، ولقد نشأت عام 1974 وتناولت عدة مواضيع ومجالات.

الايزو 9000 هي عبارة عن سلسلة المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات 1987 تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة بالتأكد بأن منتجاتها (سلعة أو خدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء.¹

هي مشتقة من المنظمة العالمية للتقييس وهي منظمة غير حكومية وغير تابعة للأمم المتحدة، وتقوم بتوحيد المواصفات من أجل تسهيل عملية التبادل الدولي في مختلف المجالات، وتتكون من 150 عضو كل عضو من دواة مختلفة. وتهدف هذه المواصفات إلى:

-تسهيل عملية التبادل الدولي للمنتجات وتطوير التعاون في مجال تنمية التكنولوجيا.

-تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في عدة مجالات ووضع معايير لمنح الشهادة المتعلقة بها.

يرجع صدور أول مواصفة قياسية دولية تخص الجودة (ISO 8402: 1987) إلى عام 1987، وقد تضمنت هذه المواصفة المصطلحات والتعاريف للعناوين الرئيسية التالية:

1-المصطلحات العامة.

2-المصطلحات المتعلقة بالجودة.

3-المصطلحات المتعلقة بنظام إدارة الجودة.

4-المصطلحات المتعلقة بالأدوات والطرائق.

¹-سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 147.

المطلب الثاني: سلسلة المواصفات الإيزو 9000

تم إصدار مجموعة المعايير الإيزو ISO 9000 سنة 1994، وتعد هذه المواصفات إرشادية من أجل مساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الإيزو ISO 9000 الفنية، ويشمل ISO 9000 أربعة مستويات¹:

-ISO 9001: نظام الجودة-نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتكريب، وإن هذه المواصفات تنطبق على المنظمات التي تتعامل مع المنتج ما منذ تصميمه إلى غاية الخدمات ما بعد البيع.

-ISO 9002: هذه المواصفة تغطي جميع مجالات سابقة الذكر ما عدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع، وتنطبق على المنظمات التي تعمل في الإنتاج والفحص والاختبار والتكريب فقط.

-ISO 9003: هذه المواصفة تغطي عملية الفحص النهائي والاختبار، وهي لا تعد نظام للرقابة على الجودة وإنما تتضمن متطلبات عملية اكتشاف المشاكل التي يتم فحصها في المراحل النهائية من عملية الفحص والتفتيش.

-ISO 9004: هذه المواصفات تقدم توجيهات وإرشادات، وتستعمل في تطوير عناصر نظم الجودة، وتحدد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة.

ويمثل الجدول التالي تلخيصا لطبيعة مواصفات الإيزو 9000:

الجدول رقم (01): طبيعة مواصفات الإيزو 9000

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
ISO 9000	إرشادات للاختيار والاستخدام.	لجميع الصناعات بما فيها البرمجيات الجاهزة.

¹ - نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، الجزائر، سنة 2006/2007، ص 27.

ISO 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز والخدمة وتشمل 20 عنصرا.	للشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع.
ISO 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 19 عنصرا.	للشركات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية.
ISO 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين وتشمل 16 عنصرا.	تناسب الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة التي تكتفي بالفحص النهائي.
ISO 9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة.	لكل الصناعات والخدمات.

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 118.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإيزو 9000.

إن رغبة المؤسسة في تطبيق الإيزو 9000 يمر بثلاثة مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير للشروع في تطبيق نظام الإيزو 9000

- اقتناع ودعم الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام جودة يتطابق مع الإيزو.
- تعيين مدير مسؤول عن نظام إدارة الجودة.
- توعية وتحسيس العمال بأهمية معايير الإيزو وفائدته بالنسبة للمؤسسة.
- تكوين إدارات والعمال في المؤسسة من أجل فهم أدوات الجودة والتحكم فيها.
- إجراء تقييم مبدئي للمؤسسة من أجل تشكيل صورة مبدئية للمؤسسة ومقارنتها مع متطلبات الإيزو بغية معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.

-إنشاء مخطط عمل وجدول زمني من أجل معرفة الأعمال التي سوف يقوم بها المسؤول، ومعرفة المدة الزمنية لتنفيذها، وكذلك معرفة التكاليف.

-إعداد دليل الجودة يتضمن الإجراءات والطرق وإرشادات العمل

المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتنفيذ

-تحديد جهة الاعتماد من أجل الحصول على الشهادة.

-مناقشة مبدئية واستفتاء استبيان، حيث تقوم جهة الاعتماد بمعرفة نشاط المؤسسة، ودوافعها من طلب التسجيل، وتقدم للمنظمة استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة مثلًا طبيعة نشاط المنظمة، تحديد الإدارات والأقسام التي سيطبق فيها نظام إدارة الجودة، أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة...إلخ.

-تقدم بطلب التسجيل وبعد الموافقة عليه تسدد حقوق التسجيل.

-اعتماد نظام إدارة الجودة.

المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة والتحسين المستمر

بعد الحصول على الشهادة تقوم الجهة المانحة بمتابعة المنظمة بشكل دوري (كل ستة أشهر-كل تسعة أشهر-كل سنة)، من أجل التأكد من متابعة المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة، وفي حالة وجود انحراف تنبه المنظمة، أو تقوم ببعض التعديلات وسحب الشهادة منها.

المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000

إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 علاقة منسجمة ومتوافقة على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة لكن من منظور أشمل وأوسع.

إن نظام الإيزو 9000 يقوم على مواصفات موثوقة ومعترف بها دولياً حيث أنه يساهم في تحسين المستويات التنظيمية للمنظمة في كافة النواحي والمجالات، ويعمل على تزويد هذه المنظمات بمختلف التعليمات والمعايير التي تؤكد على عمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح ومن الوهلة الأولى.

كما أن المنظمات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك والتحسين المستمر ومشاركة العاملين.

كما يعد الإيزو هيكلاً أساسياً للمؤسسة التي تهدف للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة¹، حيث أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تضم في جوانبها نظم الإيزو، كما أن المنظمات يمكنها الحصول على شهادة الإيزو دون إكمال متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالإيزو إذن هو الخطوة الأولى نحو الطريق لتطبيقها.

وعليه يمكن تحديد أوجه الشبه بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة كما يلي:²

- مواصفات الإيزو تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبون.
- إدارة الجودة الشاملة تركز على فعالية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل والحصول على الشهادة.
- مواصفات الإيزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ الفرص لتحسين إدارة الجودة ونظام توكيدها.

¹ -سوسن شاكرا مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 153.

² -مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 379.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم دراسته يمكن القول أن الجودة هي المحور الذي تدور حوله الجودة الشاملة بشموليتها لكافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات وفعاليات وعمليات ووظائف المنظمة، فإدارة الجودة الشاملة إذن تعتبر كفلسفة تسيير، تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين والأفراد العاملين على حد سواء، وهذا يتطلب تنسيق وتوجيه جميع الوظائف والعمليات في إمكانيات المؤسسة لتحقيق رضا المستفيد (الزبون والعامل)، وبهذا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

الفصل الثاني:

أداء الموارد البشرية وعلاقته

بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من موارد المنظمة، كما أن إدارة الموارد البشرية تمثل مهمة صعبة هذا لأن تحقيق المنظمة أهدافها من رفع للإنتاجية وتحسين في الأداء مرتبط برفع إنتاجية وتحسين أداء الموارد البشرية فيها.

ولبلوغ هذا الهدف يتطلب من إدارة الموارد البشرية بالمنظمة العمل على تنمية قدرات ومواهب الأفراد، وكذا خلق الجو والمناخ الملائم للإبداع والتألق البشري، وهذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم وقدراتهم، كما أن هذه العملية يتطلب الاعتماد على أسلوب إداري يتميز بالشمولية هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يهتم بكل عنصر في المنظمة، جميع المدخلات وجميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات.

وباعتبار أن العنصر البشري أهم مورد في المنظمة ومهمة إدارته وتسييره وتحسين أدائه من أهم المهام في المنظمة وأصعبها فسوف نتطرق في هذا الفصل الثاني المسمى بإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأداء الموارد البشرية بكل ما يتعلق بأداء الموارد البشرية وتحسينه وتطويره من خلال تبني منهج إدارة الجودة الشاملة، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وقد تمت عنونتها كالاتي:

المبحث الأول: مدخل لأداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لأداء الموارد البشرية

حظي موضوع أداء الموارد البشرية باهتمام بالغ من قبل المنظمات، فقد باتت هذه الأخيرة تنظر إلى الأداء وكيفية تحسينه وتطويره على أنه من أهم الواجبات والمهام التي تلتزم بها الإدارة، ذلك أن أداء المنظمة هو انعكاس للأداء الفردي داخلها، فهو يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل حيث أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

وفي هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى مفهوم أداء الموارد البشرية، عناصره ومحدداته وأهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول إعطاء تعاريف مختلفة وعديدة لتوضيح هذا المفهوم.

تعددت التعاريف للأداء نذكر منها:

1- "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة."¹

2- "هو تنفيذ الموظف أعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته."²

3- "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله."³

¹-رواية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2000، ص 215.
²-أنور أبو موسى وبهي كلاب، الاحتراق الوظيفي وأثره على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2011-2012، ص 30.
³-ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 44.

4- "هو سلوك يسلكه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة في التدريب."¹

5- "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة."²

6- "النتائج الفعلية للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد طاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد على الأداء."³

على الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي ما

يلي:⁴

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- الوظيفة: وما تتصف من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة (التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي) إلى كفاءة الأداء.

من التعريفات السابقة نستخلص أن أداء الموارد البشرية يشير إلى أنه عبارة عن سلوك وظيفي يقوم به الفرد لإنجاز الأعمال الموكلة له ومن هنا يتحدد مستوى الأداء إن كان ممتازا أو متوسطا أو ضعيفا وهذا راجع إلى عوامل عديدة داخلية وخارجية ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي والتنظيمي المحيط بالفرد

¹ زهير ثابت، كفاءة تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار الفياء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 35.
² -طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 93.
³ -توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته مع بالأداء الإداري لمديري القطاع العام، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 64.
⁴ -عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص 106.

ونوع التعليم والخبرات والمهارات المكتسبة، فالعوامل الداخلية يمكن تمثيلها في قدرات ومهارات الفرد الشخصية واستعداده للعمل ومستوى رضاه الوظيفي، أما العوامل الخارجية فتتضمن مناخ العمل والعلاقة مع الزملاء.

المطلب الثاني: عناصر الأداء

للأداء عناصر ومكونات أساسية فبدونها لا يمكن القول بأنه يوجد أداء فعال، وترجع أهميتها إلى قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، فيتضمن الأداء الوظيفي عدة عناصر يمكن حصرها فيما يلي:¹

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبارعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

المطلب الثالث: محددات الأداء

أداء الموارد البشرية هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام) فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور.²

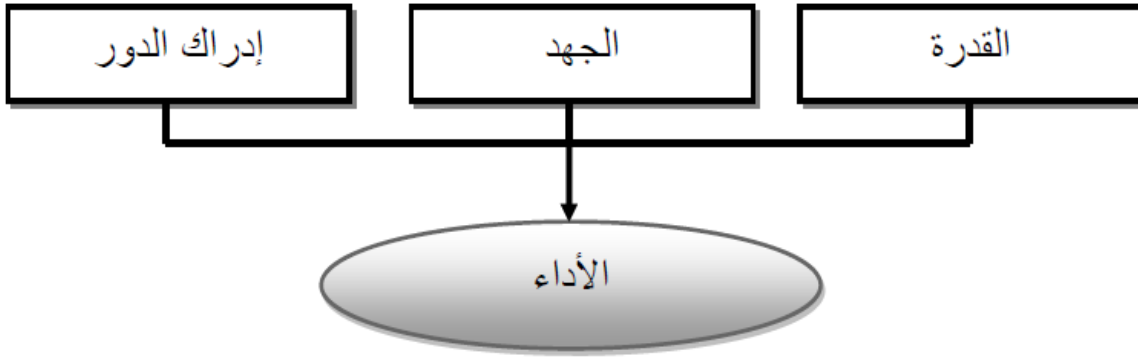
يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية للفرد والتي يستخدمها في أداء وظيفته،

¹-حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1990، ص 52.

²-رواية محمد الحسن، مرجع سابق، ص 216-220.

فيما يشير إدراك الدور أم المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

الشكل رقم (03): رسم توضيحي لمحددات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المحددات السابقة

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم أداء الموارد البشرية، لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وإن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:¹

1- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

2- إن محددات أداء أفراد العاملين في منظمة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

¹-محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2006، ص 51.

3-إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

المطلب الرابع: العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية وأهمية قياسه

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل.

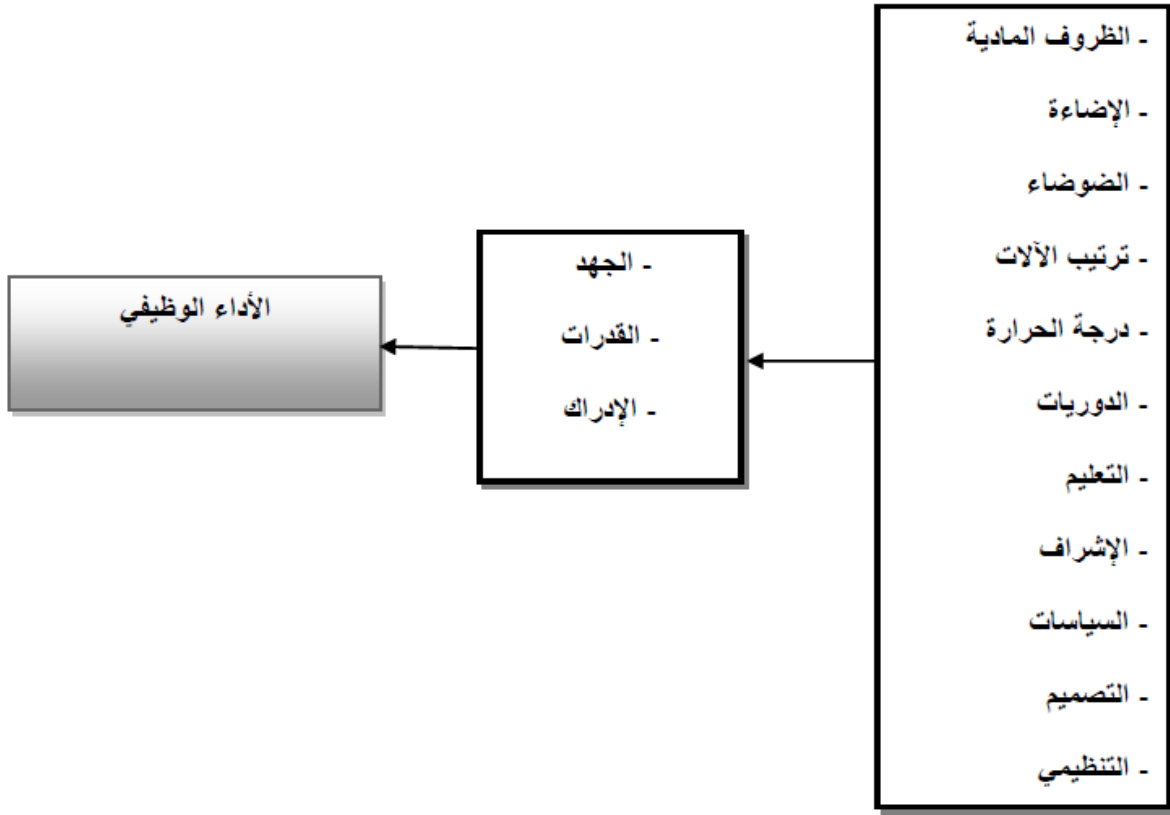
الفرع الأول: العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية

تتمثل العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية في:

الشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على أداء الموارد البشرية:¹

الشكل رقم (04): العوامل البيئية المؤثرة على الأداء

¹-أسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 36.



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 36.

الفرع الثاني: أهمية قياس أداء الموارد البشرية

تكمن أهمية قياس أداء الموارد البشرية من الأهداف التي يسعى تحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

-**الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، ما يساعد في نقل ووضع الفرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

-**تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

-إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم أداء العاملين أمر ضروري ومن متطلبات الإدارة الحديثة المعاصرة، حيث يعتبر هذا الموضوع من أكثر المواضيع الحيوية التي تناولتها الدراسات والبحوث والاستراتيجيات المتطورة في منظمات الأعمال والتي إلى التطوير والتنمية بما تشمله من معايير سلوكية مادية وإنسانية معقدة وفعالية، فتقييم أداء الموارد البشرية تعد وسيلة ناجعة لإدارة شؤون العاملين وتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بينهم ورفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته.

إن تقييم الأداء الي تدعوا إليه النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وبهذا سنستعرض في هذا المبحث مفهوم تقييم الأداء في المطلب الأول، وأهداف عملية تقييم الأداء في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث سيعني بطرق تقييم الأداء، والمطلب الرابع فنستعرض فيه أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

هناك عدد من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء تطرق إليها العديد من الباحثين والمختصين، نذكر منها ما يلي:

1-تقييم الأداء هو "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءاتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف".¹

¹-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2004، ص 207.

2- يعرف تقييم الأداء أيضا على أنه النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات على الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية.¹

3- "تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة تحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه يؤثر في مستوى جهد الفرد اتجاه المهام المستقبلية."²

4- "يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعلمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الخالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى."³

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن تقييم الأداء هو عملية إدارية تهتم بالقياس والمراجعة المستمرة والمنتظمة لأداء العاملين، حيث يتم خلال هذه العملية جمع البيانات واستنباط المعلومات الكمية والكيفية التي تدل على مستوى الأداء الي حققه العاملون ومقارنته بأدائهم السابق وبأداء زملائهم أو بالمعايير التي تبين ما ينبغي تحقيقه من أهداف وذلك بغرض اتخاذ الإجراءات المناسبة للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب منهم.

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على مدى مستوى كل فرد، وفي جميع المستويات التنظيمية لتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة، وتقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة لرفع المهارات ونقل الخبرات من

¹- Actouf Omar, *les sciences de la gestion les ressources humaines*, une analyse critique, Alger:OPU, 1986, P65.

³-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 208.

³-صلاح الدين، محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 257.

يحتاج لذلك من العاملين، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس علمية وموضوعية، فضلاً عن تحقيق الأهداف الفرعية التالية:¹

-إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

-المساعدة في الحكم على مدى إسهامات العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

-تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

-وسيلة استرجاعية توضح المطلوب من العاملين وفق معايير محددة.

-تتمية قدرات المديرين والرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار.

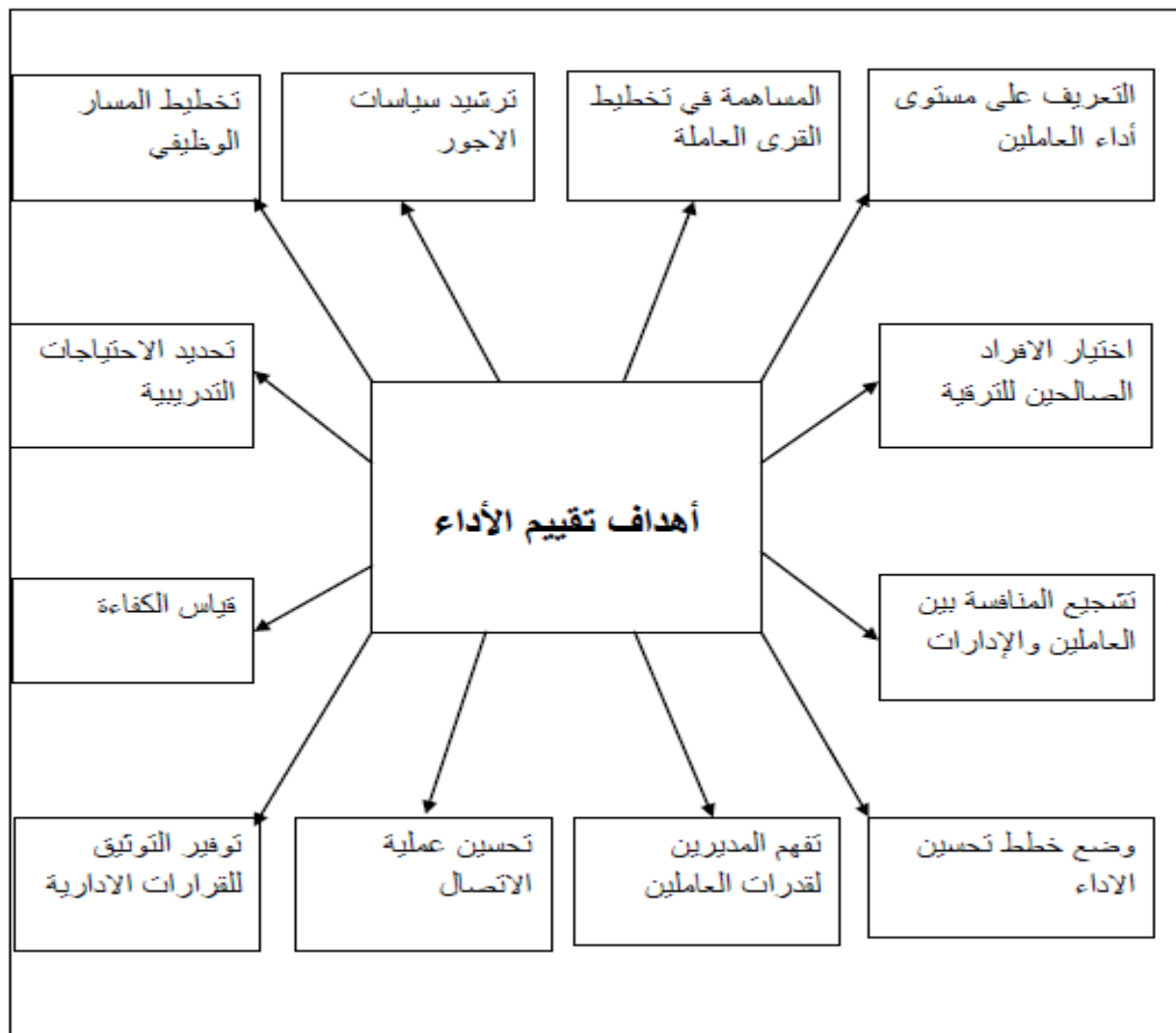
-اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء لدعم نواحي القوة وعلاج أوجه الضعف.

-البحث عن الوسيلة العلمية لتحسين الأداء

والشكل الموالي يوضح أهداف تقييم الأداء.

¹-عبد المجيد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشكل رقم (05): أهداف تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات، دار فياء للنشر والتوزيع، 2001، ص 90.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

توجد طرق متعددة لتقييم أداء العاملين منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد، ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض والمقيم يختار من بين هذه الطرق الطريقة أو الأسلوب الملائم والذي يختلف باختلاف حجم المنظمة وباختلاف طبيعة العمل، فبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتقييم أداء عاملها، ويمكن حصر هذه الطرق فيما يلي:

1-طريقة الترتيب العام

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالبا ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم، ومن أهم عيوبها أن تقييم الموظف يتم بشكل عام وقد يكون هناك تحيز.¹

2-طريقة التوزيع الإجباري

تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على تشكل منحى طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات نسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى وهكذا تطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه أن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة وحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءات الضعيفة ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين.²

ويعود استخدام هذا النوع من التوزيع الطبيعي على اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

والجدول الموالي يبين كيفية استخدام التوزيع الإجباري في تقييم 10 عاملين.

الجدول رقم (02): طريقة التوزيع الإجباري

¹-عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، الجزائر، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2001، ص 186.
²-زهير ثابت، مرجع سابق، ص 152.

ضعيف 10%	أقل من المتوسط 20%	متوسط 40%	أعلى من المتوسط 20%	جيد 10%
محمد	أمير حسين	الحسن بلال ياسين سليمان	هشام فاروق	رضوان

3- طريقة الميزان المتدرج

يعد هذا الأسلوب في تقييم أداء الموارد البشرية من أقدم الأساليب، والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7.... إلخ وقد يحتوي مقياس التدرج على عبارات تصف الأداء مثل ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف.... إلخ يطبق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم بحيث يتم وضع إشارة ما على الدرجة التي يتواجد بها المعيار في أداء الأفراد وجمع الدرجات تحصل على الدرجة الكلية التي تعبر عن مستوى الأداء.¹

الجدول التالي يوضح نموذج لتقييم الأداء وفق طريقة الميزان المتدرج:

جدول رقم (03): تقييم الأداء وفق طريقة الميزان المتدرج

المعيار	ممتاز 5	جيد جداً 4	جيد 3	متوسط 2	ضعيف 1
-حجم العمل -العلاقة مع الغير -نوعية العمل					

¹-عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 183-184.

					-المبادرة -المواظبة
--	--	--	--	--	------------------------

المصدر: عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، الجزائر، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2001، ص185.

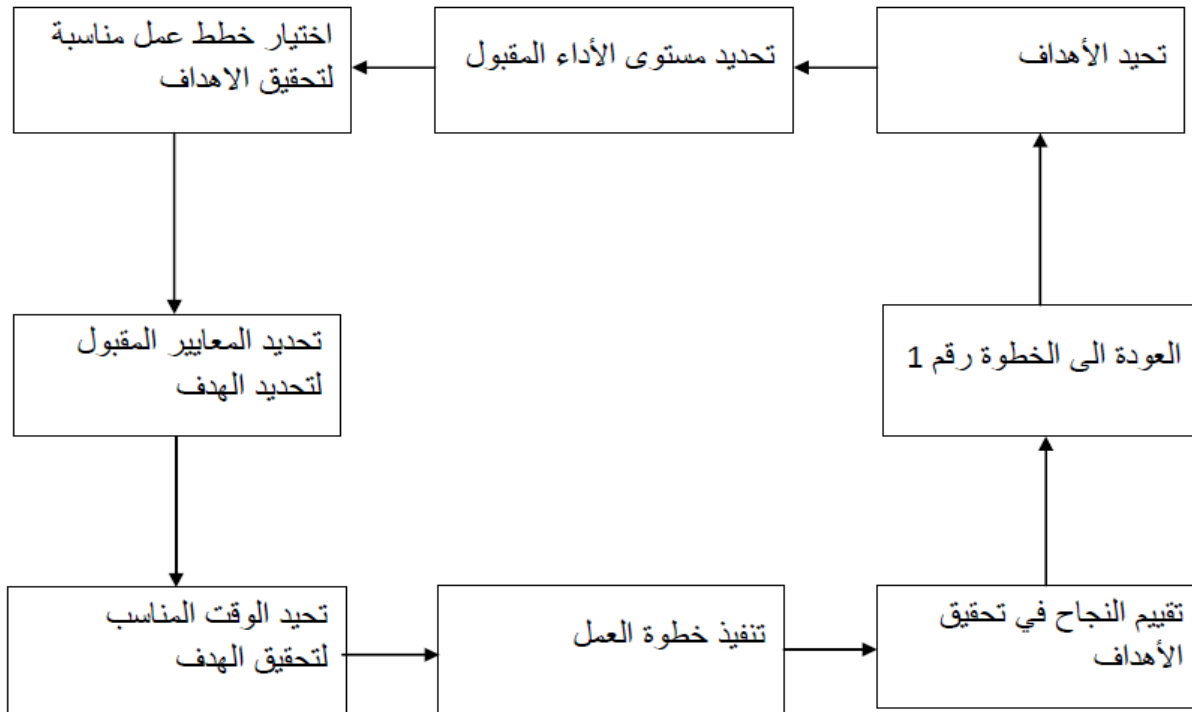
4-طريقة الإدارة بالأهداف

تعني الإدارة بالأهداف بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، ويكون هذا في مختلف المجالات الإدارية، أي أن الرئيس لا يتولى تصميم الأهداف بمفرده ويطلب من التابعين تنفيذها، بل يشركهم في إرساء الأهداف وفي وصف الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تنجز خلالها وتقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها، فالإدارة بالأهداف أسلوب حديث في التقييم يدفع الفرد إلى تحقيق الأهداف التي التزم بها، الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء.¹

والشكل التالي يمثل المراحل التي يمر بها تقييم الأداء وفق الإدارة بالأهداف.

الشكل رقم (06): المراحل التي يمر بها تقييم الأداء وفق الإدارة بالأهداف

¹نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للنشر والتوزيع، 2011، ص99.



المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة، 2011، ص 100.

المطلب الرابع: أهم استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص للإدارة المسؤولة على الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكن أن تستخدم المعلومات لعدة أغراض، فيتم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين فيما يلي:¹

1- تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة بالموارد البشرية (الترقية والنقل ومنح العلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية وغيرها من القرارات التي تؤثر على شعور العاملين بالعدالة وتقوية علاقتها بالإدارة وانتمائهم للمنظمة).

2- تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي.

¹- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، دار الفكر العربي، 2004، ص 321-323.

3- تقديم العديد من المعلومات لعملية تخطيط القوى العاملة (تقدير المعروض من القوى العاملة والمطلوب منها وخطط سدا الفجوة بين الطلب والعرض).

4- تقديم المعلومات اللازمة للتأكد من دقة وموضوعية أساليب الاختيار والتعيين المتبعة، ذلك لاختيار الموضوعي لمدى جودة أساليب الاختيار هو مدى نجاحها في التنبؤ بأداء الفرد المهام وظيفته كما تحكمه نتائج تقييم الأداء

5- تقديم معلومات تقييم الأداء في معرفة المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير الأنظمة الإدارية أو قد تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها ومنع حدوثها مستقبلاً.

6- توفير معلومات التغذية المرتدة على مستوى أدائهم لمهام وظائفهم ونقاط القوة والضعف في هذا الأداء، الأمر الذي يعد ضرورياً لنجاح مقابلات التقييم الأغراض تنمية مهارات الأفراد.

7- يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصي عند التقييم.

8- يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقى، وحيث أنه من المنطقي توقع ضرورة توافر بعض القدرات فيمن يتم ترقيته، ذلك فإن اختيار اسبب المرشحين للترقية لا بد أن يعتمد على ضرورة وجود نظام موضوعي لتقييم أدائه.

9- يرتبط التقييم الموضوعي للأداء ليس فقط بالأداء الفردي، ولكن بأداء المنظمة الإجمالي وذلك أن أداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع جميع مستويات أداء العاملين بها.

إن تقييم خطوات العمل على ضوء الأهداف الموضوعية بصفة مستمرة ووضع النماذج الخاصة بالتقييم في كل مرة وفي كل خطوة يعمل على زيادة سرعة وكفاءة تقييم الأداء، ويتميز أسلوب التقييم المستمر كونه يسهل عملية التعرف على صعوبات والمشاكل في كل مرحلة من مراحل العمل المختلفة.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخرًا واحتلت المكانة التي ينبغي أن يكون عليها فقد تم الاعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتمامًا أكبر بهذا المورد والتي من بينها إدارة الجودة الشاملة. فقد أكدت الأدبيات والدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز للمورد البشري وأهميتها في تحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذا المنهج في تحقيق أداء متميز لأداء المنظمة على جميع المستويات.

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

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

لا يخفى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحظى باهتمام متزايد نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الموارد البشرية وتعزيزها واسناد الميزة التنافسية للمنظمة. وقد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري والتطبيقي للبحث في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، فكلاهما يستخدم ذات النماذج والافتراضات مثل القيادة، المشاركة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي ورضا الزبون بالإضافة إلى ذلك فإن دور إدارة الجودة الشاملة يركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة، تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، الثقة والاحترام.¹

¹نجمة عباس، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجال إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري 2012، ص 13.

بالإضافة إلى ما سبق فإن بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تقع ضمن اهتمام إدارة الموارد البشرية كزيادة معدل دون العمل والتغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين وكثرة اللجان وغيرها.¹

أما على الصعيد النظري فلم تخلو المبادئ التي حددها رواد إدارة الجودة من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية، فقد تضمنت مبادئ ديمينغ الأربعة عشر من الجودة ستة مبادئ عن الموارد البشرية، وأولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية خاصة لقضايا الموارد البشرية، إذ خصصت جائزة Baldriage 150 نقطة لإدارة الموارد البشرية من مجموع 1000 نقطة، فيما خصصت جائزة أوروبا للجودة 90 نقطة لأداء الفرد و 90 نقطة لرضا العاملين من مجموع 1000 نقطة.²

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة

إن تحقيق مستوى عالي من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة، وهذا يتطلب على المنظمات أن تعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات التنظيمية وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية التوظيف التي تضمن الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وبرنامج التدريب وصولاً إلى التعويضات التي تتضمن أسلوب التحفيز وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.

1-التوظيف

تعتبر عملية التوظيف كنقطة أساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة وتكوين الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين، حيث يجب على المنظمات وفي سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه اختيار الأفراد الذين لديهم معرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم

¹-فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي-إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، د.د.ن، 1996، ص 250.

²-الحفزي زين العابدين، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، الرياض، العبيكان، 1991، ص 194.

الفصل الثاني أداء الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

معارف ومهارات جديدة، وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في سبيل الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها عملية التوظيف.¹

كما يهدف التوظيف الفعال في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى تقديم صورة عن العمل المراد ملئه، والذي يساعد بدوره المتقدمين لملء الشواغر الموجودة إلى إيجاد صورة واضحة لديهم عن طبيعة العمل ومقارنتها بالقدرات الموجودة لديهم، وبالتالي تحديد إذا كان إمكانه القيام بهذا العمل.²

وفي إدارة الجودة الشاملة يحتاج مصممو البرامج التدريبية إلى التركيز على ثلاث جوانب أساسية في برامج التدريب والتطوير:³

أ- التركيز على تعميمات ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب- التركيز على مهارات محددة مثل المهارات التقنية كتدريب العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية مثل خرائط الجودة، حلقات ودوائر الجودة، ومخططات السبب والنتيجة وغيرها، لأن في ذلك ضمان للوصول إلى تقديرات كمية ودقيقة للمشكلات.

ج- التركيز على تدريب العاملين من خلال بناء المهارات الشخصية لديهم وتطوير قدراتهم مثل تدريبهم على حل المشاكل، مهارات العصف الهني ومهارات الاتصال مع العملاء.

2- أنظمة التعويضات:

بينت أنظمة التعويضات تاريخياً على أساسين وهما: الأجر على أساس الأداء، الأجر على أساس المسؤولية، اللذان يستندان على أداء الفرد، الأمر الذي جعل المنافسة قائمة بين العاملين حيث تعد أنظمة التعويضات والمكافآت في المنظمة صورة دقيقة لأهدافها الاستراتيجية فإذا كانت معايير التعويضات مركزة بشكل أكبر على الأداء الفردي فإن جهود تعزيز العمل الجماعي ربما ستفش، ويهدف دعم الجودة بفاعلية فإن

¹-نجمة عباس، مرجع سابق، ص16.

²- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، ط2، القاهرة، مصر، الجديدة للنشر والتوزيع، 2000، ص172.

³- جمة عباس، مرجع سابق، ص 17.

المنظمات تحتاج أن يكون لديها أنظمة تعويضات تتسم مع التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحفيز العاملين بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب وأن تبعد هذه الأنظمة عن اعتماد الأسس التقليدية كالأقدمية وأن تتبنى الجدارة بدلا منها.¹

وعلى الرغم من أن أدبيات إدارة الجودة الشاملة تفترض أن العاملين يكونوا مهيبين للمشاركة في ملاحظة تحسينات الجودة عند الاهتمام بمكافأتهم، إلا أن بعض الإدارات تعتقد أن التحسين هو جزء من روتين العمل، لذا يرون بأنه ينبغي إلا أن تكون مكافأة العاملين عنها بصورة مباشرة، وهذا التوجه قد ينسجم مع آراء بعض رواد الجودة، إذ يرى ديمينغ بأنه من المرجح اعتماد الأجر كمحاولة لتغيير الاتجاهات، غير أن كتاب السلوك التنظيمي يرون أن الأجر هو محرك للتغيير ويمثل إشارات في الطريق إلى الاتجاهات الجديدة في الاستراتيجية التنظيمية.²

ومع ما يبدو من اختلاف في وجهات النظر في شأن كيفية استخدام الأجر أو الحوافز الآلية، إلا أن ما يتفق عليه أن أنظمة التعويضات في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، لابد أن تتغير، وتكون متسقة مع جهود تحسين الجودة فتحاول المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تعتمد أنظمة التعويضات على أساس المهارة، أو المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالمكسب.³

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية 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.

والجدول التالي يمثل مقارنة بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة

الشاملة:

¹-محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، ص 175-176.

²-الحفزي زين العابدين، مرجع سابق، ص 211.

³-نجمة عباس، مرجع سابق، ص 18.

الجدول رقم (04): مقارنة بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية التقليدي والتقييم في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم تقييم أداء الأفراد حسابيا، ولا يمدهم بالتغذية العكسية	يشرك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون من التغذية العكسية مستقبلا
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 الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم
من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هو المسؤول على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم المشرفين، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء

--	--	--

المصدر: محمد عبد الغني حس هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، القاهرة، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، 2000، ص 165.

ويظهر أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العاملين فيما يلي:¹

-تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحفيز رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنظور ظهر التعدد في الجهات المقيمة، لأن العملاء هم من كل من العاملين، المسؤولين من الخارج الزبائن والموردين.

-بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عميات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حق تقييم زملائهم وكذلك حق التقييم الذاتي كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومونها في النهاية من أجل تحقيقها.

-العمل الجماعي الذي يؤدي إلى تقييم الأفراد جماعيا وليس مثلما كان عليه في الطريقة التقليدية.

ويتميز نظام تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من الأخرى فإن تقييمه سيكون متحيز ولا يعطي نتائج صحيحة، أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة.

المطلب الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تحسين الأداء من أهم مفاهيم العصر الحالي لأن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأشخاص، الموظفون، العاملون وأصبح

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

يحكم على نجاح أي منظمة بمدى اهتماماتها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري.

فتحسين الأداء يعبر عن طريقة عمل منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي المؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.¹

وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي ترى أن تحسين الأداء يمر عبر التدريب الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تعريف منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما للتعريف على المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو الغرض التحسين التطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب قبل عملية التدريب وخلالها وبعدها وذلك كما يلي:²

أ- قبل عملية التدريب

باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخيارات سابقة، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغ بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون للوصول إليه مستقبلاً، وبهذا يصبح خبر إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لرغبة لا على شكل فرض أو أمر، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكاً في اتخاذ هذا القرار.

ب- خلال عملية التدريب

¹-قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 296.

²-نجمة عباس، مرجع سابق، ص 18-19.

إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستثمار، التغيير، أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة.

وتشمل عملية المراقبة محتوى التدريب، المدرب، الظروف المادية، التنظيم المطبق وما تم تحصيله من جانب المتدربين.

ج-بعد عملية التدريب

عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضيق كل تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وأنها هم عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية.

إن التحضير والتخطيط لعمليات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يمر بالمراحل التالية:¹

دراسة تحليل المناخ الخارجي

يهتم مخطو التدريب بدراسة عناصر المناخ المحيط للتعرف على فرص لاستثمارها لصالح البرنامج التدريبي وكذا اكتشاف التهديدات لتجنبها وتمثل هذه العناصر فيما يلي:

-الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة ومن ثم على فعالية التدريب بها.

-السوق الذي تتعامل فيه المنظمة والمرحلة التي تمر بها.

-العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة من أفراد، شركات، بيئات والتعرف على خصائص ومستويات الرضا لديهم وانتقاداتهم إن وجدت.

¹-محمد عبد الغاني حسن هلال، مرجع سابق، ص 164-169.

الفصل الثاني أداء الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

-المنافسون وماذا يعرضون وطبيعة العملاء المتعاملين معهم والمزايا التي تتوفر لديهم وتفتقدها المنظمة.

-الفكر الإداري السائد والأساليب التدريبية الموجودة في المحيط.

دراسة وتحليل المناخ الداخلي

يسمح تشخيص المناخ الداخلي للمنظمة باكتشاف نقاط القوة والضعف لاستئصالها أو معالجتها من خلال التدريب إن أمكن.

تحديد استراتيجية التدريب

تحدد الإدارة العليا الاستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب استراتيجيتها.

تحديد أهداف التدريب

تتمثل أهداف التدريب بصفة عامة في الأهداف الاقتصادية، التقنية، والإنسانية التالية:

-اقتصاديا: زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاج، زيادة المبيعات، زيادة معدلات النمو وتأكيد المركز التنافسي.

-تقنيا: تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في المنظمة.

-إنسانيا: تعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن وتنمية روح الفريق وتعميم الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

تحديد سياسة التدريب

السياسة هي مجموعة التوجيهات، الرؤى، القواعد والضوابط التي تترجم أهداف الإدارة، إذ توفر مرشد لاتخاذ القرارات وهي معيار أيضا لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء ومن أهم سياسات التدريب سياسة تحديد قواعد ترشح اختيار المتدربين، سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور كل معني بالعملية التدريبية، سياسة تخطيط التدريب، سياسة تنفيذ التدريب وسياسة تقييم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم.

تحديد العملاء

العميل في الفكر التدريبي التقليدي هم الفرد المتدرب، ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط المتدرب، بل أيضا أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، منه الرؤساء المباشرين وزملاء العمل وهؤلاء عملاء داخليين، ثم يأتي أيضا في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردون وهم العملاء الخارجيون.

تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية تقنية أساسية في التدريب، ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح القضية أكثر تعقيدا ولكن أكثر فعالية. وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل وشعر بالرضا، لذلك فمن الأحسن إشراكه في عملية تحديدها حتى تتم هذه العملية بنجاح، ثم القيام بترجمة هذه الاحتياجات بلغة المدربين، وتتخذ الترجمة شكلين: ترجمة الاحتياجات إلى خطوات عمل يتم تدريب الفرد على كيفية أدائها، وكذلك تترجم الاحتياجات إلى تحسين في الأداء وفق نتائج يمكن قياسها.

دراسة إمكانية تحقيق احتياجات الغير

تتم مراجعة الموارد والإمكانيات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها وفي حالة القصور تتم الاستعانة بموارد خارجية أو إتباع أسلوب الأسناد إلى الغير.

تخطيط التدريب

تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب وتبدير المداخلات اللازمة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب، وفي المواعيد وبالمعدلات المحققة للأهداف.

تصميم التدريب

عملية تصميم التدريب هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي مما يجعله قادرا عند تنفيذه على تحقيق رضا العميل وأهداف الجودة الشاملة، وتتخذ عملية التصميم منهاجا تتابعا حيث تبدأ المراحل المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة تتم عليها عمليات وأنشطة.

تطوير العمليات التدريبية

تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات وتطبيقا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر وتتخذ أشكالا متعددة منها: تخفيض الوقت المستغرق، تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة، ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة وترشيد التكاليف.

تخطيط الموارد التدريبية

يمثل المورد البشري أهم مورد في العمليات التدريبية وهو ممثل في: مديري التدريب، المخططين، المصممين للبرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين والمديرين، ومن جانب آخر، تشمل عملية تخطيط الموارد التدريبية تحديد الموارد التدريبية تحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن، وسائل الإيضاح وما يترتب على ذلك من مطالب تمويلية والعمل على تدبيرها لتحقيق العمل التدريبي.

تصميم التقنيات التدريبية

في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصرا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله، وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسب الآلي. كما يجب عند تصميم التقنيات التدريبية السماح بمشاركة المتدرب والتفاعل المستمر بينه وبين باقي عناصر العمل التدريبي.

توقيت الفعاليات التدريبية

يتبلور كل ما سبق في إطار زمني يحدد المراحل المختلفة وتوقيت كل منها، والفترة التي يستغرقها انجاز كل مرحلة، مع بيان علاقات التابع أو التزامن بينها. ثم تشرع إدارة التدريب في تنفيذ ما تم تخطيطه وتصميمه باتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي نفس الوقت تتم عمليات المتابعة والتقييم حسب الخطة المحددة. والنتيجة هي أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التدريب كما أن نجاح وفعالية العمليات التدريبية يتطلب الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه خلال هذا الفصل، تبين أن المورد البشري يمثل الركيزة الأساسية والسلاح الاستراتيجي لنجاح أي منظمة، فقد أصبح من الضروري تطوير قدرات وتنمية مهارات الأفراد بالاعتماد على منهج إداري معاصر يتمثل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث أن هذه الأخيرة لها علاقة قائمة على أساس التكامل والتبادل مع أداء الموارد البشرية في المنظمات، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تغير أنظمتها وتكيفها باستمرار بما يخدم أهداف المنظمة، وكذلك إدارة الجودة الشاملة عليها استيعاب وهضم الدور الذي يلعبه العنصر البشري على صعيد تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتحقيق مستوى عال من الجودة يتطلب من المنظمات أن تعتمد على أداء عاملها في جميع المستويات التنظيمية بحيث يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي والمجالات بدءاً من عملية التوظيف إلى أنظمة التعويضات والتحفيزات، ونركز على التدريب كونه عبارة عن استثمار في الموارد البشرية لتحسين أدائهم والارتقاء به إلى الأفضل.

الفصل الثالث:

دراسة حالة شركة

Rizzani De Eccher SPA

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً للإطار النظري الذي تم تناوله في الفصول الدراسية السابقة، حيث أنه غالباً ما يكون الجزء النظري في البحوث بهدف تقرير الخلفية النظرية المعرفية للباحث حول موضوع الدراسة قصد الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، ولكن شرط أن تكون هناك دراسة ميدانية تحاكي الواقع، وهذا ما سيكون في هذا الجزء التطبيقي من خلال إسقاط هذه الدراسة النظرية على الشركة الإيطالية Rizzani De Eccher SPA التي هي حالياً بصدد إنجاز مشروع طريق السيار الرابط بين ميناء جنجن بجيجل ومدينة العلة بسطيف في شطره الأول.

تمثلت إجراءات الدراسة الميدانية في إعداد استمارة استبان وتوزيعها على عينة الدراسة، حيث تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة التي هي في الأصل إجابات عن الإشكالية المطروحة ومحاولة منا إثبات أو نفي بعض الفرضيات.

قمنا بتحليل نتائج الاستبيان باستخدام أساليب التحليل الإحصائي كالتكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط، وذلك من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، وقد قسمت الدراسة التطبيقية كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للشركة محل الدراسة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والوسائل المستخدمة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة على شركة Rizzani De Eccher SPA وذلك من خلال الاطلاع على طبيعة نشاطها ومكونات هيكلها التنظيمي، وكذا بعض التفاصيل الأخرى التي تمكننا من أخذ فكرة عن الشركة.

المطلب الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة وتاريخ نشأتها

الفرع الأول: التعريف بالشركة

شركة Rizzani De Eccher SPA هي شركة إيطالية تنشط في سوق البناء الدولي مقرها الرئيسي مدينة أوديني شمال شرق إيطاليا، تجمع بين عدد من وحدات التشغيل الرائدة في مجال الهندسة المدنية والبنية التحتية وهندسة الطرقات وتشييد المباني الراقية وهي تنشط حاليا في أكثر من 70 دولة، وفيما يلي عرض لأسماء الشركات التابعة لها:

-Rizzani de Eccher USA Inc.

-Codest International S.r.l.

-Sacaim S.p.A.

-Deal S.r.l.

-Tensacciai S.r.l.

-Tensa America LLC

-Immobiliare Rizzani de Eccher (IRiDe) S.r.l.

-de Eccher Interiors S.r.l.

-مقر الشركة الاجتماعي: شارع لهليلي عبد السلام-قاوس-جيجل 18014.

-مقر الشركة الرئيسي: شارع 26 يحي المازوني، الأبيار، الجزائر(16).

-رقم الأعمال: 572 مليون أورو (2013)

-الموقع الإلكتروني: www.rizzanideeccher.com

الفرع الثاني: تاريخ النشأة

تأسست الشركة عام 1831 كشركة متخصصة في مهنة البناء والأشغال العمومية والبنية التحتية في أوديني بإيطاليا، وينتشر نشاطها داخل ايطاليا وخارجها في بلدان مختلفة من قارات أوروبا وأفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية، وفيما يلي عرض لأهم محطات الشركة.

الجدول رقم (05): يوضح أهم تطورات الشركة

التاريخ	أهم تطورات الشركة
1948	قام Riccardo de Eccher الذي سميت الشركة باسمه بالعمل في مجال الترويج والتطوير العقاري في منطقة "Trentin-Haut-Adige" في شمال إيطاليا.
1970	Riccardo de Eccher يشتري شركة Rizzani، وبالتالي جمع بين تجارب وخبرات الشركتين وأصبحت تسمى : Rizzani De Eccher SPA.
1982	فازت الشركة بأول مشروع أجنبي مهم لها وهو: بناء خمس مدارس في الجزائر.
1984	فازت الشركة بخمس مشاريع رئيسية في الاتحاد السوفياتي، وقد مثلت الشركة الأجنبية الأولى في

مجال البناء التي تدخل الاتحاد السوفياتي، وقد مثل هذا المنعطف بداية التوسع في روسيا.	
الشركة تركز على الأسواق الخارجية نظرا للظروف الصعبة التي يمر بها سوق البنية التحتية المحلية.	1994
Rizzani De Eccher SPA تظهر لأول مرة في قائمة أكبر عشر شركات إيطالية وواحدة من أكبر 100 الشركات في العالم.	2004
ارتفاع النسبة المئوية لأنشطة المبيعات الموجودة في الخارج إلى 70٪ وذلك لاتساع نشاط الشركة وتمركزها في دول عديدة (روسيا، الشرق الأوسط، دول البحر الأبيض المتوسط، أمريكا الشمالية وأمريكا الوسطى).	2005

المطلب الثاني: نشاطات الشركة ومنجزاتها

الفرع الأول: نشاطات الشركة

تنشط شركة Rizzani De Eccher SPA في ثلاثة مجالات متميزة في قطاع البناء:

- في مجال المباني العامة والبنية التحتية كتشبيد الطرق السريعة، الأنفاق، شبكات السكك الحديدية والمترو.
- تصميم وإنتاج المعدات والتكنولوجيا الخاصة لبناء الجسور.
- التطوير العقاري وتشبيد المباني المعمارية كالمباني، المصانع، المدارس، المستشفيات، الفنادق والمسرح وذلك بطرق هندسية، تكنولوجية وفنية حديثة.

-في مجال الهندسة البيئية وذلك بالاهتمام بالبيئة واستخدام أنجح الأنظمة والتقنيات للمحافظة على البيئة ونظامها الايكولوجي.

الفرع الثاني: منجزات الشركة

الجدول التالي يشمل أهم المشاريع التي قامت الشركة بإنجازها:

الجدول رقم (06): أهم مشاريع الشركة المنجزة

الرقم	اسم المشروع	مقر المشروع	القيمة	تاريخ بداية الأعمال	تاريخ انتهاء الأعمال
1	الطريق السيار الرابط بين ميناء جنجن والعلمة	الجزائر (جيجل)	1,65 مليار أورو	2014/03/10	قيد الإنجاز
2	خط السكة الحديدية واد ثلاث-تلمسان 130 كم	الجزائر (تلمسان)	1,2 مليار أورو	2008/08/25	قيد الإنجاز
3	الطريق السريع جمال ناصر	الكويت	1,3 مليار دولار	2010/09/10	قيد الإنجاز
4	الطريق السريع شمال المنامة البحرين	البحرين	260 مليون دولار	2010/06/21	قيد الإنجاز
5	جسر مزدوج المسار بواشنطن	الولايات المتحدة الأمريكية	55 مليون دولار	2009/07/3	2012

المصدر: وثائق خاصة بالشركة

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للشركة

الفرع الأول: عرض الهيكل التنظيمي

يتكون من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالشركة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف وهو بالضرورة موجه نحو تحقيق أهداف الشركة حيث يضمن:

-تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.

-تحديد مستويات السلطة والمسؤولية والعلاقات الوظيفية، وبيان كيفية انتقال المعلومات بين مختلف الأقسام فيه تجرى بداخلها مختلف الأعمال والأنشطة.

-وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

ويظهر الهيكل التنظيمي للشركة الذي تعتمد عليه لتسيير كافة الوظائف لإنجاز المشروع المكلفة به كما هو مبين في الملحق رقم (01).

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي

1-مصلحة الموارد البشرية

حيث يختص هذا القسم بإدارة القوى العاملة والحصول على الأفراد وتمييزهم وتأهيلهم بما يحقق أهداف الشركة حيث يعتبر هذا النوع من المصالح من أهم مكونات العملية الإنتاجية، حيث أن توفر الكفاءة في القوى العاملة يضمن وجود منتج وأداء مميز ومنافس الجودة.

تعطي شركة Rizzani De Eccher SPA أهمية واسعة لإدارة الموارد البشرية بداخلها حيث تعتبر بمثابة القلب النابض لها وذلك أنها تعتني بكل ما يتعلق بالعاملين من اختيار وتعيين وتدريب، الأجور والتعويضات وغيرها من الوظائف الضرورية لتسيير الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة.

مهام المصلحة

-اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

-تنظيم العمل بين مختلف المصالح.

- دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

- توفير متطلبات العاملين والاهتمام باحتياجاتهم ومساعدتهم على التواصل.

وظائف المصلحة

- التخطيط وتحديد احتياجات الشركة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب الشركة من العاملين.

- اختيار وتعيين الأفراد وذلك بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- تصميم هيكل الأجور والإدارة السليمة لنظام الأجور وذلك بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها.

- تصميم أنظمة الحوافز ومنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي.

- منح الأفراد مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية قانونية تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

- الاهتمام بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة السليمة لهم.

- تحديد ساعات وجدول العمل والراحة والإجازات.

- تنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات والمفتشيات) والتطرق إلى الشكاوى والنزاعات العمالية والفصل من الخدمة.

2- مصلحة الوقاية والأمن

ويشرف على هذه المصلحة مندوب ذو خبرة و كفاءة عالية في مجال تنمية حس المخاطر المهنية و روح الأمن في أوساط كل العمال ، و قد التزمت الشركة بتأمين الأمن لجميع العمال على مستوى أماكن العمل و ذلك من خلال اعداد التدابير و التعليمات و توفير الوسائل المتعلقة بالأمن و بالتالي ادراج مسألة

الوقاية الأمنية ضمن تنظيم العمل، و قد وضع المستخدم كل معايير الحماية و الوقاية الصحية و مكافحة الحوادث و الحرائق داخل أماكن العمل من خلال توفير التجهيزات و المعدات و الوسائل و العتاد اللوازم للأشغال المنجزة حيث تكون موضوعا لفحص و اصلاح دوري، و في اطار تطبيق التشريعات و القوانين المتعلقة بالحماية و حوادث العمل، يقوم المستخدم بالتشاور مع ممثلي العمال بهدف تحديد و تصميم دوري لأسباب و ظروف العمل المسجلة.

3-مصلحة مراقبة وتوكيد الجودة

تعتبر مصلحة مراقبة الجودة بالشركة المسؤول الأول على مراقبة نوعية الأشغال والمواد المستعملة في تشييد مختلف منشآت المشروع وذلك كما يلي:

- كتابة نظام إدارة الجودة وطرق مراقبة كل أنواع الأشغال والمواد المستعملة.
- تحديد جميع عمليات المراقبة وفقا لنظام الجودة.
- ضمان تعريف كافة العاملين بنظام الجودة.
- متابعة اصدار وتحديث البيانات الواردة في نظام الجودة.
- وضع الخطة السنوية للتدقيق الداخلي الخاصة بمتابعة الالتزام بنظام الجودة.
- مراقبة سير شراء، تخزين واستعمال كل المواد الضرورية من أجل مختلف المنشآت.
- رصد نقاط الاخلال بنظام الجودة وتصحيحها والحرص على عدم وقوعها مرة أخرى.
- حفظ الوثائق الخاصة بنظام الجودة مع ضمان حصول الأفراد المخولين على نسخ منها.
- متابعة المقترحات التي تدعم نظام إدارة الجودة.
- اعداد تقارير واحصائيات الإجراءات التصحيحية والوقائية.

4-مصلحة التمويل والمشتريات

مصلحة حساسة داخل الشركة وتبرز مهام المصلحة في النقاط الآتية:

- التنسيق بين مصلحتي المشتريات والمخازن لتنفيذ طلب الشراء .
- تنفيذ عملية شراء المشتريات المساندة طبقا لطلبات الشراء المعتمدة وحسب المواصفات المعتمدة وحسب جدول التوريد.
- مراقبة مندوبي المشتريات بطلب عروض الأسعار طبقا للمواصفات والكميات، وتنفيذ عمليات التفاوض والشراء بطريقة فعالة من حيث السعر والجودة ومواعيد التوريد وشروط الدفع والخدمة ومباشرة التنفيذ في بعض الحالات.
- مراقبة مندوبي المشتريات في تنفيذ اجراءات الشراء بدقة والتأكد من اكتمال المستندات المطلوبة لعملية الشراء وحفظها بطريقة ملائمة وتوزيع نسخ منها للمعنيين من الادارات الأخرى.
- الالتزام بسياسات الشركة في جميع التعاملات الداخلية والخارجية لنطاق الشركة.
- جمع المعلومات من السوق بخصوص المواد التي يتعامل معها ومناقشتها.
- المشاركة في البحث عن موردين جدد، أو بديل لمواد مستخدمة بالشركة.
- اعداد التقارير الشهرية بخصوص حالة طلبات الشراء وأوامر الشراء .

6-مصلحة المالية والمحاسبة

- يتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، متابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، كما أنها تهتم بتحديد الوضع المالي للشركة.
- المطلب الرابع: مدخل لمشروع الطريق السيار الرابط بين ميناء جنجن والعلمة

تقوم شركة Rizzani De Eccher SPA بإنجاز الطريق الوطني الرابط بين ميناء جنجن والطريق
السيار شرق-غرب على مستوى العلّمة، صاحب المشروع هي الوكالة الوطنية للطرق السريعة (ANA) وذلك
حسب الصفقة رقم 14/02 المؤرخة في 20/02/2014.

مشروع الطريق الرابط بين جنجن والعلّمة بمسافة 110 كم قيد الإنجاز بالاشتراك مع:

- مكتب مراقبة ومتابعة: BCS و ANA-EPIC

-المجمع الجزائري الإيطالي الذي يتكون من: شركة Rizzani De Eccher SPA، مؤسسة ETRHB
التي يمتلكها رجل الأعمال علي حداد، المؤسسة الوطنية للجسور والمنشآت الفنية SAPTA.

المشروع يمتد على مسافة 110 كيلومتر، يضم 54 جسرا من بينها 19 بإقليم ولاية جيجل، و 8 بميلة
و 27 بسطيف.

يعتبر هذا المشروع بمثابة الرئة الأولى لثاني أكبر ميناء بالجزائر وأحد أكبر الموانئ بحوض البحر
الأبيض المتوسط على اعتباره سيفتح نافذة كبيرة على هذا الفضاء البحري وسيسمح لمختلف المتعاملين
الاقتصاديين بنقل مختلف السلع التي يستوردونها عبر ميناء جنجن عبر هذا الطريق وذلك في ظروف أحسن
وبتكاليف أقل. كما سيسمح هذا الطريق بإنهاء العزلة التي كانت مفروضة على ولاية جيجل وتسيير
التعاملات التجارية بينها وبين مختلف الولايات الجزائرية وفي مقدمتها ولايات الهضاب العليا.

والجدول الآتي يوضح تطور اليد العاملة في الشركة ميدان التبرص منذ بداية المشروع سنة 2014 لغاية
اليوم.

الجدول رقم (07): تطور حجم العمالة في الشركة

السنة	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
نهاية 2014	21	46	100	167
نهاية 2015	49	113	219	381

نهاية 2016	52	99	185	336
2017	60	85	144	289

المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العاملين بالشركة مصنّفين بالترتيب إلى إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ. ويلاحظ كذلك تذبذب في حجم العمالة منذ بداية المشروع سنة 2014 إلى غاية السنة الحالية 2017، فقد ارتفع حجم اليد العاملة من سنة 2014 إلى سنة 2015 من 167 إلى 381، لينخفض إلى 336 نهاية 2016، ليستمر في الانخفاض هذه السنة إلى 289.

يلاحظ كذلك أنه بالرغم من انخفاض المجموع الكلي لحجم العمالة في الشركة إلا أن عدد الإطارات في تزايد ملحوظ من 21 سنة 2014 ليصل إلى 60 السنة الحالية، في حين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ ارتفع حجمهم سنة 2015 لينخفض من جديد، وهذا راجع إلى الأشغال المستمرة لإنجاز الطريق والتي تفرض تغيرات مستمرة في حجم عدد العمال بين الحين والآخر.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والأدوات المستخدمة

يعتبر هذا الجانب تمهيدا لمرحلة التحليل الوصفي لخصائص العينة وتحليل لنتائج واختبار الفرضيات حيث سنتناول من خلاله كل من متغيرات الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، منهج الدراسة، أداة الدراسة، إجراءات صدق الأداة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم إعداده وتصميمه لهذا الغرض وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من أجل اختبار فرضيات الدراسة وعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تم حصر مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة Rizzani De Eccher SPA بجميع مناصبهم (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) وقد قدر عددهم حسب الإحصائيات الصادرة عن الشركة بـ 289 عامل في جميع المستويات الإدارية وفي جميع فروعها.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تكونت هذه العينة من 70 عامل من جميع المستويات الإدارية الثلاثة (إدارة عليا، وسطى ودنيا)، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 65 استبيان من عينة الدراسة.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات

الفرع الأول: مصادر الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات وهما:

1-المصادر الأولية: متمثلة في الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية في الشركة محل الدراسة.

2-المصادر الثانوية: تتمثل هذه المصادر في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي لها علاقة مع موضوع الدراسة، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم الاعتماد على نموذج الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة (انظر الملحق رقم (02) والملحق رقم (03))، وعند تصميم هذه الاستبانة تم تقسيمها إلى جزأين كما يلي:

1-الجزء الأول: وقد تضمن محاور الدراسة، بحيث تكونت الاستبانة من 33 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: وهي أداة قياس إدارة الجودة الشاملة ممثلة في ستة أبعاد هي (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم، التحسين المستمر، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات).

ويتكون هذا المحور في مجمله من 23 فقرة، والجدول التالي يوضح توزيع فقرات محور إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (08): توزيع فقرات محور إدارة الجودة الشاملة

البعد	مجال الفقرة
اقتناع ودعم الإدارة العليا	من 1 إلى 4
التركيز على العميل	من 5 إلى 7
مشاركة الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم	من 8 إلى 12
التحسين المستمر	من 13 إلى 16
القدرة على الاتصال الفعال	من 17 إلى 20
اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات	من 21 إلى 23

المحور الثاني: وهي أداة قياس أداء الموارد البشرية وتكون هذا المحور من 10 فقرات والجدول الآتي يوضح فقرات محور أداء الموارد البشرية:

الجدول رقم (09): فقرات محور أداء الموارد البشرية

المحور	مجال الفقرة
أداء الموارد البشرية	من 24 إلى 33

2- الجزء الثاني: يتمثل في البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة اللازمة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الشركة.

بعد ذلك تم تفرغ استمارة الاستبيان في برنامج SPSS للحصول على النتائج المطلوبة، كانت إجابات استمارة الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي. يتكون المقياس المقترح من مجموعة من الأسئلة التي تختلف بصدها وجهات النظر، مستخدمين خمسة أنماط من للإجابة حيث تتدرج من (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

حيث تعطي للإجابة التي تمثل أعلى مستوى للاتجاهات الإيجابية خمس درجات، وللإجابة التي تليها أربع درجات، ثم ثلاث درجات، وهكذا وبالعكس للاتجاهات السلبية، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ولتحديد مجال كل فئة والذي يعبر عن درجة الموافقة، يتم تحديد المدى (R) وطول الفئة (L) كما يلي:

-حساب المدى (R): وذلك باستخدام الحدود العليا والدنيا المستخدمة في محاور الدراسة: $4=1-5$

-حساب طول الفئة (L): $L=R/C=4/5=0,8$

حيث: C تمثل عدد الفئات.

بعد ذلك يتم إضافة طول الفئة إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لأول فئة

(1,8=1+0,8)، ونكمل بإضافة طول الفئة مع البقية لنتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (11): جدول التوزيع لسلم ليكارت

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكارت	درجة التقدير
---------------------	--------------	--------------

منخفضة جدا	غير أوافق بشدة	[1,80-1]
منخفضة	غير موافق	[2,6-1,81]
متوسطة	محايد	[3,40-2,61]
مرتفعة	موافق	[4,20-3,41]
مرتفعة جدا	موافق بشدة	[5-4,21]

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق فقرات الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما: صدق المحتوى وصدق المحك، حيث أن هذا الأخير سيتم توضيحه مع معامل الثبات.

1- صدق آراء المحكمين (الصدق الظاهري): تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال مقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من توجيهاتهم، وعرضها كذلك على الأستاذة المشرفة " د. توري روزة" وطلب منها إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة، وقد استجبنا إلى آرائها وقمنا بما يلزم من حذف وتعديل في ظل المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية والموضحة كما ذكرنا في الملحق رقم (02) و (03).

2- معامل الثبات والصدق (صدق المحك): تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل الثبات ألفا كرومباخ، ولقد تم توضيح قيمة معامل ألفا كرومباخ، في حين معامل الصدق تم حسابه من خلال جذر معامل ألفا كرومباخ والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12): معامل الثبات والصدق للاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا
-------------	-------------------

81,7%	%90,38
-------	--------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ لجميع فقرات الاستبانة يساوي 81,7% وهي قيمة مرتفعة، أما قيمة معامل الصدق هي 90,38% وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لتطمئن إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المعتمدة

بعد جمع البيانات وترميزها بالطرق الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.

2-إختبار T للعينة المستقلة: Independent samples T-Test المعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو عامل الإبداع لديهم تعزى لاختلاف عامل الجنس.

3-اختبار معامل الالتواء **Skewness**: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

4-تحليل الاعتمادية **Reliability**: للتأكد من مدى ثبات أداة القياس بالاعتماد على معامل كرومباخ ألفا.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد التعرف على كل من مجتمع وعينة الدراسة وحصصها بعد عملية تفرغ البيانات ووضعها في جداول، يتم تحليلها إحصائيا لإعطاء صورة دقيقة عن مضمون الجداول وبالتالي تحديد النتائج المتوصل إليها، وقد تم الاستعانة في ذلك بجوانب إحصائية كالتكرارات، النسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك باستخدام برنامج SPSS، حيث قمنا بتحليل العينة الإحصائية المكونة من 65 وذلك

بتوزيعها حسب كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة المستجوب، واستعملنا في ذلك أساليب التحليل الإحصائي المتمثلة في التكرار والنسب المئوية باستخدام البرنامج الإحصائي.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
78,5	51	ذكر
21,5	14	أنثى
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانت ذكور، حيث بلغت نسبتهم (78,5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (21,5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة وهي نسبة ضئيلة وهذا راجع إلى طبيعة العمل في الشركة التي تتطلب جهد كبير وهذا ما لا تقدر عليه الإناث.

وفيما يلي تمثيل بواسطة الدائرة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (07): الدائرة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

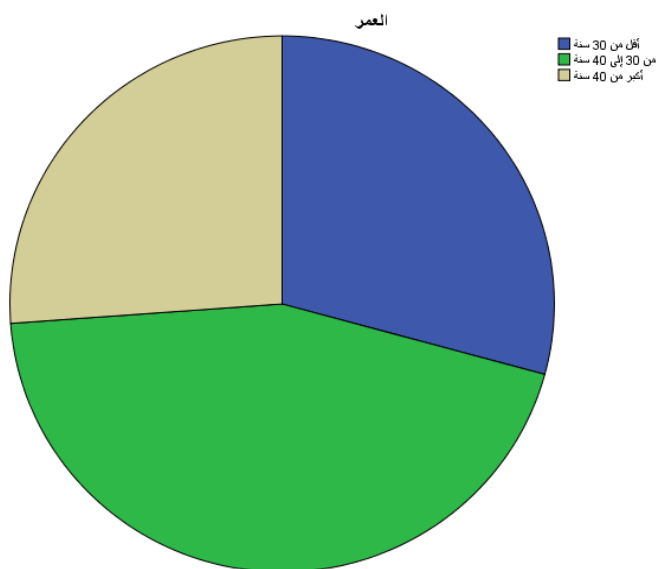
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	19	29,2
من 30 سنة إلى 40 سنة	29	44,6
أكبر من 40 سنة	17	26,2
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية التي تبدأ من 30 سنة إلى 40 سنة تمثل أعلى نسبة من عينة الدراسة، حيث تقدر هذه النسبة بـ 44,6% ، في حين أن أفراد عينة الدراسة ضمن الفئة العمرية أقل من 30 سنة قد بلغوا نسبة 29,2%، والمبحوثين ضمن الفئة العمرية أكبر من 40 سنة فقد احتلوا المرتبة الأخيرة بنسبة 26,2%، وبالتالي يمكن القول بأن الشركة تتميز بارتفاع نسبة الشباب فيها وهذا راجع لطبيعة العمل فيها الذي يعتمد على القوى العاملة القادرة على بذل المجهود وإنجاز المهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

وفيما يلي تمثيل بواسطة دائرة بيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الشكل رقم (08): الدائرة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
15,4	10	ثانوي أو أقل
16,9	11	ليسانس
18,5	12	تقني سامي
46,2	30	مهندس
3,1	2	دكتوراه
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول المبين في الأعلى والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل تتمثل في 10 أفراد من أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 15.4%، أما الأفراد الذين يحملون شهادة الليسانس فيتمثلون في 11 فرد من مجموع أفراد العينة أي بنسبة 16.9%، كذلك الأفراد المتحصّلين على شهادة تقني سامي قد بلغ عددهم 12 فردا من مجموع أفراد العينة وكانت النسبة المئوية لهذه الفئة هي 18.5% ، أما الأفراد الذين لديهم شهادة مهندس كان عدد أفرادها هو 30 فرد من مجموع أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 46.2% ، أما الأفراد الذين تحصلوا على شهادة دكتوراه فقد تمثل عددهم في فردين من مجموع أفراد عينة الدراسة أي بنسبة 3.1% ، فهذه النتائج إذن تعكس الواقع للمؤهلات العلمية في شركة Rizzani De Eccher SPA.

وفيما يلي تمثيل بالدائرة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (09): الدائرة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الموقع الوظيفي: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الموقع الوظيفي

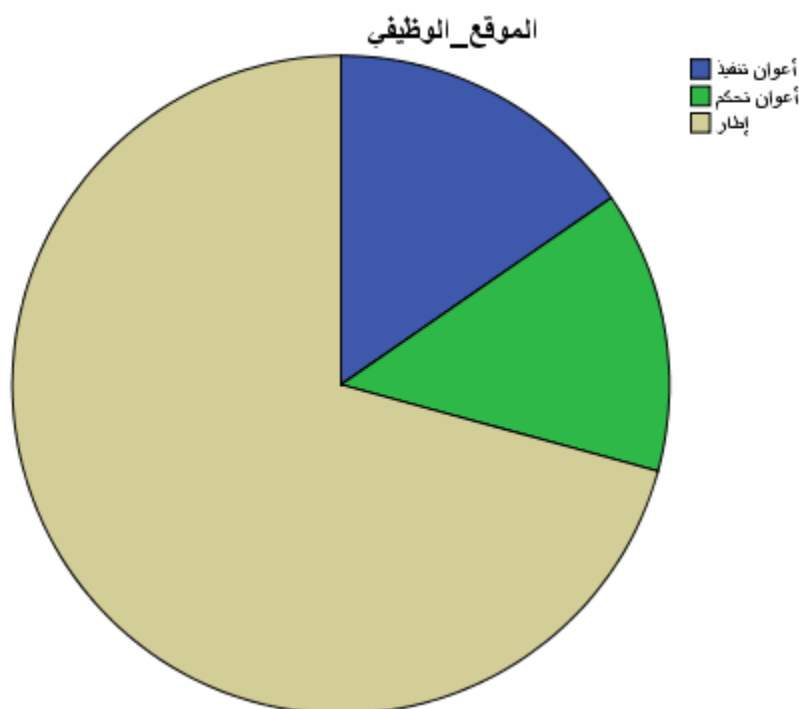
الموقع الوظيفي	التكرار	النسبة %
أعوان تنفيذ	10	15,4
أعوان تحكم	9	13,8
إطارات	46	70,8
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة الإطارات كانت مرتفعة حيث بلغت قيمتها %70,8 أي ما يعادل 46 إطار من الحجم الإجمالي للعينة، و 10 أعوان تنفيذ بنسبة قيمتها %15,4، وبلغت نسبة أعوان التحكم %13,8 أي ما يعادل 9 أعوان من حجم العينة.

وفيما يلي تمثيل بالدائرة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الموقع الوظيفي.

الشكل رقم (10): الدائرة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة

عدد سنوات الخدمة في الشركة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	53	81,5
من 5 إلى 15 سنة	10	15,4
أكبر من 15 سنة	2	3,1
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

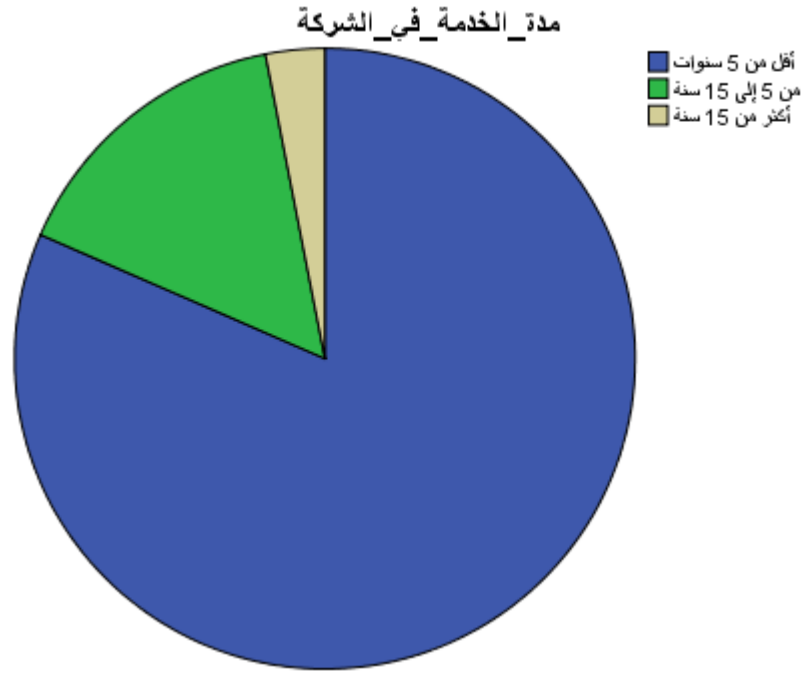
يلاحظ من الجدول أعلاه والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة

أن هذه السنوات توزعت على أفراد العينة كالتالي:

الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بنسبة (81,5%) وكان العدد (53) فرد، الفئة الثانية (من 5 إلى 15 سنة) بنسبة (15,4%) وكان العدد (10)، بينما الفئة الثالثة (أكبر من 15 سنة) فكان العدد (2) أي بنسبة (3,1%). وهذا راجع إلى توسع نشاط الشركة مما يتطلب زيادة توظيف وتشغيل أفراد جدد.

وفيما يلي تمثيل بالدائرة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة.

الشكل رقم (11): الدائرة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

سنتناول من خلاله اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة، وتشير بعض الدراسات إلى أن قيمة معامل الالتواء تتراوح ما بين (3) و(-3) ومعامل التفرطح ما بين (7) و(-7) بينما تشير دراسات أخرى إلى أن معامل الالتواء تتراوح قيمته ما بين (1) و(-1) ومعامل التفرطح ما بين (3) و(-3). ويظهر الجدول الموالي أن قيمة معامل الالتواء أقل من (1) وقيمة معامل التفرطح أقل من (3) مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً ويعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بالنتائج.

جدول رقم (18): نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
-----------	----------------	---------------

1,162	-1,198	اقتناع ودعم الإدارة العليا
0,147	-0,616	التركيز على العميل
-0,55	-0,48	مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم
-0,17	-0,68	التحسين المستمر
-0,74	-0,49	القدرة على الاتصال الفعال
-0,23	-0,775	اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات
-0,34	-0,64	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة

سنقوم في هذا الجزء بتحليل فقرات الاستبانة من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبيان المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية.

أولاً-تحليل فقرات المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

1-دعم واقتناع الإدارة العليا

حيث تم الاعتماد على (4) فقرات للإجابة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (19): نتائج الفقرات الخاصة بدعم واقتناع الإدارة العليا

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتوفر القناعة والوعي التام لدى الإدارة	6	37	13	8	1	3,6	0,88	4

			1,5	12,3	20	59,9	9,2	%	العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتكم ونتائجها اللاحقة.
1	0,759	3,65	2	3	20	45	2	ت	تتبنى الإدارة العليا للشركة خطة استراتيجية لتحقيق الجودة في جميع المجالات.
			3,1	4,6	13	69,2	3,1	%	
2	0,7	3,62	0	8	9	48	0	ت	تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية
			0	12,3	13,8	73,8	0	%	
3	0,979	3,62	1	11	9	35	9	ت	تهتم الإدارة العليا للشركة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها
			1,5	16,9	13,8	53,8	13,8	%	
/	0,83	3,62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي						

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكننا تحديد درجة الموافقة للقرارات التي أكدت على دعم واقتناع الإدارة العليا كما تم ترتيبها من خلال أكبر قيمة على حسب المتوسط الحسابي.

جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تتبنى الإدارة العليا للشركة خطة استراتيجية لتحقيق الجودة في جميع المجالات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,65) وهو متوسط حسابي يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة لديهم رأي بأن الإدارة العليا تتبنى خطة استراتيجية لتحقيق الجودة في جميع المجالات وقد بلغ الانحراف المعياري (0,759) أي أنه لا يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,62) وهو يقع ضمن فئة

موافق بمعنى أن الأفراد يرون أن الإدارة العليا تشرح مفهوم إدارة الجودة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، وقد بلغ الانحراف المعياري (0,7) أي هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة.

جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على " تهتم الإدارة العليا للشركة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,62) وهو يقع ضمن فئة موافق بمعنى أن أفراد العينة يرون ذلك وقد بلغ الانحراف المعياري (0,979) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة.

جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تتوفر القناعة والوعي التام لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتكم ونتائجها اللاحقة" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,6) وهو يقع ضمن فئة موافق بمعنى أن الأفراد يرون ذلك، والانحراف المعياري هو (0,88) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة.

وعليه ومن خلال نتائج الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لاقتناع ودعم الإدارة العليا حول كل الفقرات (3,62) وهو يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة موافقون على أن هناك اقتناع ودعم من الإدارة العليا في شركتهم لإدارة الجودة الشاملة وقد بلغ الانحراف المعياري (0,83) أي أن هناك تجانس حول إجابات أفراد العينة.

2- التركيز على العميل

حيث تم الاعتماد على (3) فقرات للإجابة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (20): نتائج الفقرات الخاصة بالتركيز على العميل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم

1	0,846	3,846	0	6	10	36	13	ت	تهتم إدارة الشركة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها.	1
			0	9,2	15,4	55,4	20	%		
2	0,8	3,78	0	6	11	39	9	ت	يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء.	2
			0	9,2	16,9	60	13,8	%		
3	0,824	3,71	0	6	16	34	9	ت	يتم الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة.	3
			0	9,2	24,6	52,3	13,8	%		
/	0,82	3,79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن تحديد درجة الموافقة للفقرات التي أكدت على التركيز على العميل كما تم ترتيبها من خلال أكبر قيمة على حسب المتوسط الحسابي.

جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تهتم إدارة الشركة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,846) وهو يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة يرون ويوافقون على ذلك والانحراف المعياري بلغ (0,746) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة.

جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,78) وهو يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة يوافقون على إدراك أهمية الأسئلة التي يطرحها العملاء في شركتهم، وبلغ الانحراف المعياري قيمة (0,8) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة.

جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يتم الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (3,71) وهو يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة يوافقون ويؤكدون على مضمون هذه الفقرة، وبلغ الانحراف المعياري قيمة (0,824) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة.

وعليه ومن خلال نتائج الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد التركيز على العميل حول كل الفقرات (3,79) وهو يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة لديهم رأي على تطبيق بعد التركيز على العميل في شركتهم، وقد بلغ الانحراف المعياري (0,82) أي أن هناك تجانس حول إجابات أفراد العينة.

3- مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم

حيث تم الاعتماد على (5) فقرات للإجابة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (21): نتائج الفقرات الخاصة بمشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
2	1,03	3,31	5	10	12	36	2	1	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة لهم.
			7,7	15,4	18,4	55,4	3,1		
1	1,053	3,72	3	6	11	31	14	2	تعمل إدارة الشركة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق.
			4,6	9,2	16,9	47,7	21,5		
4	1,035	2,92	6	18	17	23	1	3	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين الأعمال.
			9,2	27,7	26,2	35,4	1,5		
5	1,097	2,88	6	22	14	20	3	4	يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل.
			9,2	33,8	21,5	30,8	4,6		
3	1,171	2,98	7	17	13	26	2	5	تمنح إدارة الشركة مكافآت مادية أو معنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز.
			10,8	26,2	20	40	3,1		

/	1,08	3,162	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
---	------	-------	--

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكننا تحديد درجة الموافقة للفقرات التي أكدت على مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم كما تم ترتيبها من خلال أكبر قيمة على حسب المتوسط الحسابي.

جاءت العبارة رقم(2) والتي تنص على " تعمل إدارة الشركة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,72) وهو ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة يوافقون على تشجيع إدارة الشركة العاملين العمل بروح الفريق، وانحراف معياري قدره (1,053) أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على " تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة لهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,31) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,03) أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على " تمنح إدارة الشركة مكافآت مادية أو معنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2,98) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,171) أي أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على " يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين الأعمال " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2,92) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,035) أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على " يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2,88) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,097) أي أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

وعليه ومن خلال نتائج الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم حول كل الفقرات (3,162) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة لا رأي لهم حول تطبيق بعد مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم في شركتهم، وقد بلغ الانحراف المعياري (1,08) أي أن هناك تشتت حول إجابات أفراد العينة.

4-التحسين المستمر

حيث تم الاعتماد على (4) فقرات للإجابة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (22): نتائج الفقرات الخاصة بالتحسين المستمر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	0,809	3,43	1	8	20	34	2	ت	1 يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة في تقديم الأجدد باستمرار من خلال التحسين المستمر.
			1,5	12,3	30,8	52,3	3,1	%	
3	1,096	3,35	5	10	13	31	6	ت	2 تسعى إدارة الشركة باستمرار لفحص آثار تطبيق خطط قصير ومتوسطة وطويلة الأمد المتعلقة بجودة العمليات.
			7,7	15,4	20	47,7	9,2	%	
2	0,981	3,40	3	9	17	31	5	ت	3 تستخدم إدارة الشركة أساليب وأدوات

			4,6	13,8	26,2	47,7	7,7	%	علمية وتكنولوجية متطورة لغرض تحسين جودة المنتجات باستمرار.
4	1,068	3,22	5	13	13	31	3	ت	4 تعمل الشركة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة.
			7,7	20	20	47,7	4,6	%	
/	0,98	3,35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نجد:

جاءت العبارة رقم(1) والتي تنص على " يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة في تقديم الأجود باستمرار من خلال التحسين المستمر " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,43) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (0,809) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم(3) والتي تنص على " تستخدم إدارة الشركة أساليب وأدوات علمية وتكنولوجية متطورة لغرض تحسين جودة المنتجات باستمرار " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,4) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (0,981) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم(2) والتي تنص على " تسعى إدارة الشركة باستمرار لفحص آثار تطبيق خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد المتعلقة بجودة العمليات " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,35) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,096) أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على " تعمل الشركة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,22) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,068) أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

وعليه ومن خلال نتائج الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد التحسين المستمر حول كل الفقرات (3,35) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة لا رأي لهم حول تطبيق بعد التحسين المستمر في شركتهم، وقد بلغ الانحراف المعياري (0,98) أي أن هناك تجانس حول إجابات أفراد العينة.

5- القدرة على الاتصال الفعال

حيث تم الاعتماد على (4) فقرات للإجابة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (23): نتائج الفقرات الخاصة بالقدرة على الاتصال الفعال

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	من الممكن للعاملين الوصول لأصحاب القرار وشرح أوضاعهم بما يخص أعمالهم دون صعوبة أو تعقيد.	3	32	10	13	7	3,17	1,14	2
		4,6	49,2	15,4	20	10,8			
2	تضع إدارة الشركة التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق أهداف الشركة.	4	23	17	17	4	3,09	1,057	4
		6,2	35,4	26,2	26,2	6,2			
3	تحرص إدارة الشركة على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات	6	26	13	13	7	3,17	1,18	3
		9,2	40	20	20	10,8			

									ونشرها.	
1	1,067	3,35	4	13	8	36	4	ت	توفر إدارة الشركة وسائل اتصال فعالة ومباشرة بين العاملين وعملاء الشركة.	4
			6,2	20	12,3	55,4	6,2	%		
/	1,111	3,195	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

جاءت العبارة رقم(4) والتي تنص على " توفر إدارة الشركة وسائل اتصال فعالة ومباشرة بين العاملين وعملاء الشركة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,35) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,067) أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم(1) والتي تنص على " من الممكن للعاملين الوصول لأصحاب القرار وشرح أوضاعهم بما يخص أعمالهم دون صعوبة أو تعقيد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,17) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,14) أي أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم(3) والتي تنص على " تضع إدارة الشركة التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق أهداف الشركة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,17) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,18) أي أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم(2) والتي تنص على " تضع إدارة الشركة التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق أهداف الشركة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,22) وهو يقع ضمن فئة محايد

أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,057) أي أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

وعليه ومن خلال نتائج الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد القدرة على الاتصال الفعال حول كل الفقرات (3,195) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة لا رأي لهم حول تطبيق بعد القدرة على الاتصال الفعال في شركتهم، وقد بلغ الانحراف المعياري (1,111) أي أنه لا يوجد تجانس حول إجابات أفراد العينة.

6- إتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات

حيث تم الاعتماد على (3) فقرات للإجابة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (24): نتائج الفقرات الخاصة باتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
3	0,846	3,31	1	13	16	35	0	ت	تتخذ القرارات الفعلية في الشركة وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.
			1,5	20	24,6	53,8	0	%	
2	0,902	3,45	0	14	12	35	4	ت	يوجد في الشركة نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار.
			0	21,5	18,5	53,8	6,2	%	
1	0,871	3,66	1	8	9	41	6	ت	تحلل إدارة الشركة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها.
			1,5	12,3	13,8	63,1	9,2	%	

/	0,873	3,47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
---	-------	------	--

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكننا تحديد درجة الموافقة للقرارات التي أكدت على اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات كما تم ترتيبها من خلال أكبر قيمة على حسب المتوسط الحسابي.

جاءت العبارة رقم(3) والتي تنص على " تحلل إدارة الشركة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,66) وهو يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة يوافقون على مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (0,871) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم(2) والتي تنص على " يوجد في الشركة نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,45) وهو يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة لهم رأي محدد ويوافقون على مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (0,902) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم(1) والتي تنص على " تتخذ القرارات الفعلية في الشركة وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,31) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (0,846) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

وعليه ومن خلال نتائج الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات حول كل الفقرات (3,47) وهو يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة يوافقون تطبيق بعد اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات في شركتهم، وقد بلغ الانحراف المعياري (0,873) أي أن هناك تجانس حول إجابات أفراد العينة.

ثانيا: تحسين أداء الموارد البشرية

حيث تم الاعتماد على 10 فقرات للإجابة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (25): نتائج الفقرات الخاصة بتحسين أداء الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
2	0,953	3,54	2	10	9	39	5	ت	1
			3,1	15,4	13,8	60	7,7	%	
1	0,901	3,57	1	10	10	39	5	ت	2
			1,5	15,2	15,4	60	7,7	%	
6	0,927	3,28	3	11	17	33	1	ت	3
			4,61	16,9	26,2	50,8	1,5	%	
7	1,102	3,14	9	7	16	32	1	ت	4
			13,8	10,8	24,6	49,2	1,5	%	
4	1,004	3,34	4	10	14	34	3	ت	5
			6,2	15,4	21,5	52,3	4,6	%	
8	0,96	3,12	3	17	14	31	0	ت	6
			4,6	26,2	21,5	47,7	0	%	
3	0,776	3,34	00	12	19	34	0	ت	7

			0	18,5	29,2	52,3	0	%	الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي.
5	0,857	3,28	3	7	25	29	1	ت	8 يحرص العاملون على تقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل من خلل البيانات الدورية عن العمل.
			4,6	10,8	38,5	44,6	1,5	%	
10	1,037	2,35	14	26	14	10	1	ت	9 تقوم الشركة بمنح مكافآت وحوافز تشجيعية مناسبة للعاملين
			21,52	40	21,5	15,4	1,5	%	
9	1,118	3,03	7	16	12	28	2	ت	10 تتلاءم نوع الوظيفة التي يشغلها كل عامل مع قدراته الذاتية.
			10,8	24,6	18,5	43,1	3,1	%	
/	0,96	3,20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ:

جاءت العبارة رقم(2) والتي تنص على " يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,57) وهو يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة يوافقون على مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (0,901) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم(1) والتي تنص على " يمتلك العاملون القدرة على تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,54) وهو يقع ضمن فئة موافق أي أن أفراد العينة يوافقون على مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (0,953) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على " يقوم العاملون باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,34) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (0,776) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على " التقويمات المعنوية تحفز العاملين على الأداء الأفضل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,34) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,004) أي أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على " يحرص العاملون على تقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل من خلال البيانات الدورية عن العمل " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,28) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (0,857) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على " يحرص العاملون على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3,28) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (0,927) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على " يحظى العاملون بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عال من الأداء " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3,14) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,102) أي أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم(6) والتي تنص على " يتناسب مستوى التأهيل الوظيفي للعاملين مع واجباتهم وأعمالهم" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3,12) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (0,96) أي أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم(10) والتي تنص على " تتلاءم نوع الوظيفة التي يشغلها كل عامل مع قدراته الذاتية" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3,03) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأي محدد حول مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,118) أي أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

جاءت العبارة رقم(9) والتي تنص على " تقوم الشركة بمنح مكافآت وحوافز تشجيعية مناسبة للعاملين" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (2,35) وهو يقع ضمن فئة غير موافق أي أن أفراد العينة لا يوافقون على مضمون هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره (1,037) أي أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

وعليه ومن خلال نتائج الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور أداء الموارد البشرية حول كل الفقرات (3,20) وهو يقع ضمن فئة محايد أي أن أفراد العينة ليس لهم رأس حول أدائهم لعملهم داخل الشركة، وقد بلغ الانحراف المعياري (0,96) أي أن هناك تجانس حول إجابات أفراد العينة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية."

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد الأثر إدارة الجودة الشاملة متمثلة في أبعادها على أداء الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار Independent sample T-Test (T) لإيجاد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية	3,43	0,95	10,694	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية وذلك لأن قيمة T المحسوبة البالغة (10,694) كانت كبيرة عند مستوى دلالة أصغر من (0,05)، والوسط الحسابي البالغ (3,43) الذي ينتمي إلى الفئة موافق، أما الانحراف المعياري فكان (0,95) وقيم الدلالة الإحصائية هي (0,000) وهي أصغر من (0,05)، لذا فإننا نقبل الفرضية:

"يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية."

وهذه النتيجة تعكس أن تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أبعادها يؤثر حتماً على أداء الموارد البشرية، وهذا منطقي حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤكد على ثقافة العمل بروح الفريق الواحد وتبني ثقافة تنظيمية تعكس مستوى الأداء ولذلك فإن تطبيقها سيؤثر بالشكل النهائي على مستوى أداء الموارد البشرية.

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الموارد البشرية، تم تقسيم هذه

الفرضية إلى ست فرضيات فرعية وتم استخدام اختبار (T) لاختبار كل واحدة على حدة كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر لاقتناع ودعم الإدارة العليا على مستوى أداء الموارد البشرية."

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد الأثر لاقتناع ودعم الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية في الشركة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد الأثر لاقتناع ودعم الإدارة العليا على مستوى أداء الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
تطبيق بعد اقتناع ودعم الإدارة العليا على مستوى أداء الموارد البشرية.	3,62	0,83	8,014	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أثر تطبيق بعد اقتناع ودعم الإدارة العليا على مستوى أداء الموارد البشرية بالشركة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة (T) المحسوبة البالغة (8,014) كانت كبيرة عند مستوى دلالة أصغر من (0,05)، والمتوسط الحسابي الموجب البالغ (3,62) والانحراف المعياري فكان (0,83) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) وهي أصغر من (0,05) فهذا يشير إلى قبول فرضية وجود أثر لاقتناع ودعم الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية.

إن تفسير هذه النتيجة يمكن أن يعود إلى أن تطبيق معيار اقتناع ودعم الإدارة العليا الذي يخص المسؤولين وأصحاب القرار والذين لهم الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم من خلال منح الصلاحيات وتمكينهم من اتخاذ القرارات على المدى البعيد ينعكس على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر للتركيز على العميل على مستوى أداء الموارد البشرية."

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد أثر التركيز على العميل على مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار لإيجاد (T) Independent sample T-Test أثر التركيز على العميل على مستوى أداء الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
أثر التركيز على العميل على مستوى أداء الموارد البشرية	3,79	0,82	7,279	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه أثر تطبيق بعد التركيز على العميل على مستوى أداء الموارد البشرية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة (T) المحسوبة البالغة (7,279) كانت كبيرة عند مستوى دلالة (0,05)، والمتوسط الحسابي الموجب البالغ (3,79) والانحراف المعياري البالغ (0,82) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05) فهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تشير إلى وجود أثر للتركيز على العميل على مستوى أداء الموارد البشرية.

وهو أيضا أمر منطقي لأن التزام المنظمات بالتركيز على العميل وتحقيق رضاه وخصوصا الالتزام من قبل العاملين على تحقيق رضا العملاء سينعكس إيجابا على أداء عاملها من حيث رضا العميل وما ينقلونه للآخرين عن إمكانيات المنظمة وطريقة تعامل عاملها مع الفئات الخارجية والاهتمام بمطالبهم وشكاويهم، وهذا ما سيحفز الإدارة العليا على التدعيم والتطوير والتحسين المستمر لعاملها وبالتالي ستطور أدائهم بما يتعلق بآليات وأساليب تقديم الخدمات والتعامل مع العملاء والاستجابة لمطالبهم بسرعة وكفاءة.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر لمشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم على مستوى أداء الموارد البشرية."

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد الأثر مشاركة

العاملين وتدريبهم وتحفيزهم على مستوى أداء الموارد البشرية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار Independent sample T-Test (T) لإيجاد الأثر مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم على مستوى أداء الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
أثر مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم على مستوى أداء الموارد البشرية	3,162	1,08	6,947	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أثر مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم على مستوى أداء الموارد البشرية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من الجدول أن قيمة (T) المحسوبة البالغة (6,947) عند مستوى دلالة أصغر من (0,05) كانت كبيرة، والمتوسط الحسابي الموجب البالغ (3,162) والانحراف المعياري كان (1,08) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05) معناه قبول فرضية وجود أثر لمشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم على أداء الموارد البشرية.

وهذا منطقي إذ أن مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أدائهم، وذلك من خلال تشجيعهم العمل بروح الفريق الذي يعمل على زيادة كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم وإبداعاتهم، وكذلك التدريب المستمر لهم لرفع مهاراتهم، وتشجيعهم بمختلف الآليات التشجيعية والتحفيزية، كل هذا سينعكس على مستوى أدائهم بشكل إيجابي.

الفرضية الفرعية الرابعة: 'يوجد أثر للتحسين المستمر على مستوى أداء الموارد البشرية.'

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار Independent sample T-Test (T) لإيجاد أثر التحسين

المستمر على مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار Independent sample T-Test (T) لإيجاد أثر التحسين المستمر على مستوى أداء الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
أثر التحسين المستمر على مستوى أداء الموارد البشرية	3,35	0,98	7,872	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أثر تطبيق بعد التحسين المستمر على مستوى أداء الموارد البشرية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة (T) المحسوبة البالغة (7,872) كانت كبيرة عند مستوى دلالة أصغر من (0,05)، والمتوسط الحسابي موجب وقيمته (3,35) والانحراف المعياري قيمته (0,98) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05) فهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء الموارد البشرية.

فبعد التحسين المستمر يختص بتحسين العمليات المرتبطة بتقديم منتجات ذات جودة عالية بصفة مستمرة، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا البعد يرتبط بنشر المعرفة لدى العاملين بما يعزز قدراتهم في التعامل مع المشكلات ووضع الحلول لها، وهو ما ينعكس على أداء العاملين في المنظمة من حيث التحسين، وهو بذلك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر للقدرة على الاتصال الفعال على مستوى أداء الموارد البشرية."

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار Independent sample T-Test (T) لإيجاد الأثر القدرة على الاتصال الفعال على مستوى أداء الموارد البشرية في الشركة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار Independent sample T-Test (T) لإيجاد الأثر القدرة على الاتصال الفعال على مستوى أداء الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية
أثر القدرة على الاتصال الفعال على مستوى أداء الموارد البشرية	3,195	1,111	6,156	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أثر تطبيق القدرة على الاتصال الفعال على مستوى أداء الموارد البشرية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة (T) المحسوبة قيمتها (6,156) عند مستوى دلالة (0,05) كانت كبيرة، والمتوسط الحسابي موجب وتبلغ قيمته (3,195) الانحراف المعياري فكان (1,111) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05) فهذا يشير إلى قبول فرضية وجود أثر للقدرة على الاتصال الفعال على مستوى أداء الموارد البشرية.

وتفسير ذلك أن الاتصال الفعال من شأنه أن يعزز وسائل اتصال فعالة داخل المنظمة لسهولة انتقال المعلومة بشكل سريع وبالتالي تعريف كل عامل بدوره ومهام منصبه الذي يؤدي إلى زيادة فعالية قيام العاملين بأدائهم والأعمال المنسوبة إليهم بالشكل الصحيح.

الفرضية الفرعية السادسة: "يوجد أثر لاتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات على مستوى أداء الموارد البشرية."

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد أثر اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات على مستوى أداء الموارد البشرية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار (T) Independent sample T-Test لإيجاد الأثر بين اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات وأداء الموارد البشرية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيم الدلالة الإحصائية

0,000	8,619	0,873	3,47	أثر اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات على مستوى أداء الموارد البشرية
-------	-------	-------	------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أثر اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات على مستوى أداء الموارد البشرية. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة (T) المحسوبة البالغة (8,619) عند مستوى دلالة (0,05) كانت كبيرة، والمتوسط الحسابي موجب والبالغ (3,47) والانحراف المعياري فكان (0,873) وقيم الدلالة الإحصائية قد بلغت (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة (0,05) فهذا يشير إلى قبول فرضية وجود أثر لاتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات على أداء الموارد البشرية.

إن اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات يعتبر أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، وهو ينعكس إيجابا على أداء العاملين داخل المنظمات، فمن شأنه توفير تقنيات وموارد ضرورية لتمكين العاملين وإيصال ما يمتلكون من حقائق ومعلومات، فنظام المعلومات مثلا يساعد بشكل عام متخذي القرارات والمسؤولين والعاملين على أداء مهامهم بصفة جيدة، وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذه الدراسة التطبيقية التي تناولناها في هذا الفصل والتي تطرقنا من خلالها إلى عرض وتحليل النتائج ، وذلك من خلال الاستمارة التي تم توزيعها على أفراد العينة، حيث تضمنت الاستمارة جزأين الجزء الأول متعلق بمحاور الاستبانة، بحيث شمل المحور الأول إدارة الجودة الشاملة التي تضمنت أبعاد رتبت كالاتي: اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، التحسين المستمر، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات، أما المحور الثاني فقد اشتمل على أداء الموارد البشرية، أما الجزء الثاني فهو مخصص للبيانات الشخصية. وقد قمنا بتحليل فقرات الاستمارة بالاعتماد على أساليب إحصائية مختلفة من بينها التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية...إلخ

ومن خلال نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أن هناك تطابق كبير بين الجزء النظري وواقع شركة Rizzani De Eccher SPA في تحسين أداء مواردها البشرية باتباع منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعاده، حيث تبين أن تبني الشركة لهذا المفهوم الإداري المعاصر الذي يركز على ضرورة التحسين المستمر في أداء العنصر البشري الذي ساهم كثيرا في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية على غرار الأنظمة الأخرى التي تعتمد على النواحي الكمية وتتجاهل اعتبارات الجودة.

خاتمة

من خلال ما أوردناه في هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي، بات من المؤكد أن قضية الجودة لم تعد اختياراً يمكن للمنظمات والمؤسسات أن تتبناه أو تتخلى عنه، بل هي أمر حتمي لتطوير المنظمات وفق ما يتطلبه عصر العولمة وما تفرضه التحديات الإقليمية والمحلية وخصائص الإدارة الحديثة، فإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وذلك بخلق وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل العنصر البشري متيقناً أن الوصول إلى رضا العملاء يمثل الهدف الرئيسي لها وأن العمل الجماعي والتحسين المستمر والتعامل مع المشاكل والتغيير يتحدد بما يؤيد ويساند تحقيق ذلك الهدف والتمثل في تحسين وتعزيز أداء الموارد البشرية.

وعليه ومن خلال الدراسة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية والدراسة التطبيقية التي قمنا بها في شركة Rizzani De Eccher SPA فقد ختمت هذه الدراسة من خلال وضع ما توصلنا إليه في نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، كما قمنا بتقديم بعض الاقتراحات والدراسات المقترحة.

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية، توصلنا إلى النتائج التالية:

1- النتائج النظرية

تعد إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري حديث يركز على إشراك العاملين وتوعيتهم، ويرتبط بوجود مسؤولين لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحييد أدوارهم مع توضيح أهمية تطبيق هذا المنهج وبالتالي الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة وتحقيق احتياجات ومتطلبات الزبون.

يرتبط نجاح إدارة الجودة الشاملة بمدى ارتكازها على المورد البشري، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها مرتبط بأداء مواردها البشرية، حيث من اللازم على المديرين والمسيرين والمشرفين العمل على تنمية قدراتهم ومواهبهم للارتقاء بالأداء.

تتمثل فوائد إدارة الجودة الشاملة في الاهتمام بعمليات التحسين المستمر وتشجيع العمل الجماعي في إنجاز مهمات العمل وتحقيق أهداف المنظمة والاهتمام بعمليات التدريب على المفاهيم والأنظمة الحديثة التي تسهم في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية.

2-النتائج التطبيقية

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلنا إلى نتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها تمثلت في:

-كان تطبيق كل من بعد اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات بدرجة مرتفعة في الشركة محل الدراسة، وبعد مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، التحسين المستمر، القدرة على الاتصال الفعال بدرجة متوسطة.

-مستوى أداء الموارد البشرية داخل الشركة كان متوسطا.

-وجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على مستوى أداء الموارد البشرية.

ثانيا: الاقتراحات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية يمكن إدراج بعض المقترحات التي تسهم في تطوير تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بما يحسن ويطور من مستوى أداء الموارد البشرية، وهذه الاقتراحات هي:

احتل كل من التحسين المستمر والقدرة على الاتصال الفعال ومشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم المراتب الأخيرة على التوالي في ترتيب الأبعاد الأكثر تأثيرا على مستوى أداء الموارد البشرية، ومن أجل إصلاح الخلل نقترح:

-فيما يخص التركيز على إشراك العاملين وتدريبهم وتحفيزهم: يجب على متخذي القرار بالشركة العمل على تطوير العمل الجماعي ومشاركة العاملين في إيجاد الحلول المناسبة لها ومناقشتها بشكل جماعي، ومشاركتهم

في اتخاذ القرارات من خلال أخذ آرائهم قبل تغيير طرق أداء العمل، وكذلك تدريب العاملين على المفاهيم الإدارية الحديثة وتدريبهم على التقنيات والمعدات الحديثة ومنح مكافآت وحوافز مادية ومعنوية للعاملين مقابل الإنجاز المتميز وذلك بهدف تطوير ورفع كفاءة الأداء.

-وفيما يخص القدرة على الاتصال الفعال: يجب تعزيز تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة وتعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه الأهداف، وتوفير وسائل اتصال فعالة لسهولة وصول العاملين إلى أصحاب القرار، كما يتطلب أن يكون الاتصال عملية مستمرة لخلق الوعي بتوفير النتائج بطريقة مستمرة.

-وفيما يخص التحسين المستمر: يجب التركيز على تحسين أنظمة العمل المعمول بها وقبول التغييرات من حين لآخر والتي من شأنها أن تحقق الأداء الأمثل للعاملين.

ثالثاً: الدراسات المقترحة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية، ولمزيد من الإثراء أقترح بعض المواضيع والتي تعتبر كبحوث مستقبلية تكمل الموضوع الذي تم تناوله:

-دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة.

-استراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

-تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

-أثر التكنولوجيا الحديثة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1-الكتب العربية

- 1- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، دار الفكر العربي، 2004.
- 2- باديرو أريديجي، الدليل إلى صناعة الإيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر، الهرم، النصر، 1997.
- 3- خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، الكعبيان، الرياض، السعودية، 1997.
- 4- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 5-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 6- راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 7-رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 8- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 9- رواية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 10- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار الفياء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 11- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات، دار فياء للنشر والتوزيع، 2001.
- 12- زين العابدين الحفظي، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، الرياض، العبيكان، 1991.
- 13- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.

- 14- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 15- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 16- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 17- عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
- 18- عبد الستار محمد علي، تطبيقات في إدارة الجودة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- 19- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، الجزائر، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2001.
- 20- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
- 21- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، الأردن، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
- 22- فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، د.د.ن، 1996.
- 23- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات،
- 24- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.
- 25- لطفي فهمي حمزاوي، نظم الجودة الحديثة في مجال التصنيع الغذائي، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2003.
- 26- مأمون الدرادكة وطارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
- 27- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.

- 28- محمد سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1990.
- 29- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، ط2، القاهرة، مصر، الجديدة للنشر والتوزيع، 2000.
- 30- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازي، عمان، الأردن، 2005.
- 31- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 32- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 33- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 34- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 35- مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2001.
- 36- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة، 2011.
- 37- نجم عبود نجم، إدارة الجودة في عصر الأنترنت، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010.
- 2- الكتب الأجنبية

1- Actouf, (Omar), **les sciences de la gestion les ressources humaines**, une analyse critique, Alger:OPU, ENAI, 1986.

2- Federal quality institut. **Federal total quality management**, Hand Book, Washington, D.C, USA.

3- Goetsh, David L, and Davis , Stanley, **Introduction to total quality, competitiveness**, prentice, Hall Inc, New Jersy, USA, 2002

4- Steveson W.J , **Production operation Managemet**, Mc Grew-Hill, New York, 1999.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- 2- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته مع بالأداء الإداري لمديري القطاع العام، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
- 3- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 4- عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011.
- 5- عبد المجيد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
- 6- عزت بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد، 2006.
- 7- علي احمد بن عبود، إدارة الجودة الشاملة: مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2003. (دراسة غير منشورة)
- 8- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2006.
- 9- ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

- 10- نور أبو موسى ويحي كلاب، الاحتراق الوظيفي وأثره على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2011-2012.
- 11- نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، الجزائر، سنة 2006/2007.
- ثالثا: المواقع الإلكترونية
- 1- جمال بشير وهيبة، منصور سالم زغنين، إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها،
<http://www.hil.edu.tv/research/journal/ma.pdf>
- رابعا: المجلات
- 1- استخدام خرائط الرقابة على الجودة في شركات القطاع الصناعي في سوريا حالة تطبيقية على الشركة السورية للألبسة الجاهزة في دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 17، العدد 2، سوريا، 2001.
- 2- جيوفاني سي جروسي، إدارة الجودة الشاملة هل هي مفهوم أجوف؟ ترجمة نهلة قسراوي، مجلة التجارة والصناعة، المجلد 23، العدد 266، دبي، فبراير، 1998.
- 3- عبد الرحمن احمد هيجان، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، العدد 3، ديسمبر 1994.
- 4- نبيل حافظ عبد الفتاح، حلقات الرقابة على الجودة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، مجلة الإداري، السنة 17، العدد 63، مسقط، سلطنة عمان، 1995.
- 5- عمار بن عيشي، دور تقييم الأداء في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة المسيلة، قسم التجارة، 2005/2006.
- 6- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مقال منشور، العدد 5، جامعة بومرداس، 2007.

خامسا: الملتقيات

- 1- سيد الخولي وهناء البوريني، تقييم انخفاض مستوى إدارة الجودة الكلية للخدمات على المستوى العالمي مع التطبيق على قطاع المستشفيات في القاهرة، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1933، ص47، (غير منشور).

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02)

بسم الله الرحمن الرحيم

أداة الدراسة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أقدم هذه الاستبانة التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم به استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التجارية والمالية " تخصص إدارة وتنظيم المؤسسات "، بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية": دراسة حالة: شركة **Rizzani De Eccher SPA**

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمات، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو من سيادتكم التكرم بإعطائنا جزءاً من وقتكم والإجابة على الاستبانة، ونحيطكم علماً بأن كل ما تقدمونه من معلومات وآراء سيكون موضع السرية التامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

القسم الأول: محاور الاستبانة

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

يرجى التكرم بوضع الإشارة (X) في الخانة التي توافق رأيك:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: اقتناع ودعم الإدارة العليا						

					1	تتوفر القناعة والوعي التام لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركتكم ونتائجها اللاحقة.
					2	تتبنى الإدارة العليا للشركة خطة استراتيجية لتحقيق الجودة في جميع المجالات.
					3	تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.
					4	تهتم الإدارة العليا للشركة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها.
ثانيا: التركيز على العميل						
					5	تهتم إدارة الشركة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها.
					6	يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء.
					7	يتم الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة.
ثالثا: مشاركة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم						
					8	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة لهم.
					9	تعمل إدارة الشركة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق.
					10	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال.
					11	يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات

					العمل.	
					12 تمنح إدارة الشركة مكافآت مادية أو معنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز.	
رابعاً: التحسين المستمر						
					13 يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة في تقديم الأجود باستمرار من خلال التحسين المستمر.	
					14 تسعى إدارة الشركة باستمرار لفحص آثار تطبيق خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد متعلقة بجودة العمليات.	
					15 تستخدم إدارة الشركة أساليب وأدوات علمية وتكنولوجية متطورة لغرض تحسين جودة المنتجات بشكل مستمر.	
					16 تعمل الشركة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة.	
خامساً: القدرة على الاتصال الفعال						
					17 من الممكن للعاملين الوصول لأصحاب القرار وشرح أوضاعهم بما يخص أعمالهم دون صعوبة وتعقيد.	
					18 تضع إدارة الشركة التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوؤه في عملية تحقيق أهداف الشركة.	
					19 تحرص إدارة الشركة على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها.	
					20 توفر إدارة الشركة وسائل اتصال فعالة ومباشرة بين العاملين وعملاء الشركة.	

سادسا: اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات

					21	تتخذ القرارات الفعلية في الشركة وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.
					22	يوجد في الشركة نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار.
					23	تحلل إدارة الشركة مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها.

المحور الثاني: مستوى أداء الموارد البشرية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (X) في الخانة التي توافق رأيك:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
25	يملك العاملون القدرة على تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.					
26	يحرص العاملون على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى.					
27	يحظى العاملون بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عال من الأداء.					
28	التقويمات المعنوية تحفز العاملين على الأداء الأفضل.					
29	يتناسب مستوى التأهيل الوظيفي للعاملين مع واجباتهم وأعمالهم.					

					يقوم العاملون باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.	30
					يحرص العاملون على تقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل من خلال البيانات الدورية عن العمل.	31
					تقوم الشركة بمنح مكافآت وحوافز تشجيعية مناسبة للعاملين.	32
					تتلاءم نوع الوظيفة التي يشغلها كل عامل مع قدراته الذاتية.	33

القسم الثاني: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (X) في المربع المناسب:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة 30-40 سنة أكبر من 40 سنة

3-المستوى التعليمي : ثانوي أو أقل ليسانس تقني سامي

مهندس دكتوراه

4-الموقع الوظيفي: أعوان تنفيذ أعوان تحكم إطار

5-مدة الخدمة في الشركة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنة

شكرا لحسن تعاونكم معنا

الملحق رقم (03): أداة الدراسة باللغة الفرنسية

Première partie : Management de la qualité totale

Veillez mettre une croix(X) dans la case qui convient :

N°	Rubriques	Beau coup	Ou i	neutre	non	Pas du tous
Condamnation et le soutien de la direction supérieure						
1	Conviction et la conscience totale de la direction supérieure de l'importance d'appliqué le management de la qualité totale dans votre entreprise et les résultats obtenues.					
2	la direction supérieure de l'entreprise adopte un plan stratégique pour atteindre la qualité dans tous les domaines.					
3	La direction supérieure explique et simplifie le concept du management de la qualité total pour les employés dans différents niveaux administratifs.					
4	la direction supérieure de l'entreprise est intéressée à diagnostiquer les problèmes, analyser et trouver des solutions pertinentes.					
Concentration sur le client						
5	La direction de l'entreprise est intéressée à assurer le suivi des plaintes des clients et apporter des solutions pertinentes.					
6	Rendre compte de l'importance des inquiétudes et des questions posées par les clients.					
7	Répond aux demandes des clients est assez rapide et efficace.					
La participation, la formation et la motivation des travailleurs						
8	L'administration donne l'occasion aux employés d'exprimer leur opinion dans le travail qui leur est assigné.					
9	La direction de l'entreprise encourage les travailleurs à travailler dans l'esprit de l'équipe.					
10	Les travailleurs sont concernées aux les activités liées aux moyens d'améliorer la gestion des affaires.					
11	la formation du personnel sur les techniques et d'instruments et d'équipements modernes afin de rationaliser les procédures de travail.					
12	La direction de l'entreprise donne des récompenses matérielles ou morales aux					

	employés pour leur participation à la réalisation de performances exceptionnelles.					
L'amélioration continue						
13	La direction supérieure a le désir de fournir une qualité d'une façon continue par l'amélioration continue.					
14	La direction de l'entreprise cherche constamment à examiner les effets de l'application des plans à court, moyen et long terme liés à la qualité des opérations.					
15	La société utilise des méthodes scientifiques et des outils technologiques dans le but d'améliorer la qualité des produits en continu.					
16	La société travaille en permanence pour guider et former les travailleurs sur la façon d'améliorer la qualité.					
La capacité de communiquer efficacement						
17	Il est possible pour les employés d'avoir accès aux décideurs et expliquent leur situation de leur travail sans difficulté et complexité.					
18	La direction de l'entreprise établit des règlements et des instructions pour identifier chaque employé à son tour, dans le processus de réalisation des objectifs de l'entreprise.					
19	La direction de l'entreprise tient à l'efficacité du système de communication pour l'échange et la diffusion d'informations.					
20	La direction de l'entreprise fournit des moyens efficaces et des contacts directs entre les employés et les clients.					
La prise de décisions fondées sur des données						
21	la société Prend des décisions réelles selon les informations et les données qui sont recueillies et analysées périodiquement.					
22	Il existe un système d'information dans l'entreprise qui fournit rapidement des informations aux décideurs.					
23	l'entreprise analyse les problèmes de la qualité pour connaître les principales raisons qui sous-tendent à ces problèmes.					

Deuxième partie : Le niveau de performance des ressources humaines

Veillez mettre une croix(X) dans la case qui convient :

N°	Rubriques	beau coup	oui	neutre	Non	Pas de tous
----	-----------	--------------	-----	--------	-----	-------------------

24	Les travailleurs effectuent leur travail avec l'efficacité nécessaire.					
25	Les employés ont la capacité de fournir des solutions aux problèmes auxquels ils sont confrontés au travail.					
26	Les employés sont capables à apporter des changements dans les méthodes de travail entre une période à l'autre.					
27	Les employés sont appréciés de leurs supérieurs lorsqu'ils atteignent un haut niveau de performance.					
28	Évaluations moral motiver les employés à donner une meilleure performance.					
29	La formation professionnelle des travailleurs sont proportionnel avec leurs fonctions et leur niveau.					
30	Les travailleurs exploitent toutes les ressources disponibles au cours de sa carrière de la performance.					
31	Les personnels sont désireux de soumettre des propositions pour le développement du travail grâce à des données périodiques sur le travail.					
32	La société accorde des récompenses et des incitations appropriée pour les employés.					
33	la position occupée par chaque travailleur est adapté à leur capacité personnelle.					

Troisième partie : Informations personnelles

Veillez mettre une croix(X) dans la case qui convient :

1) sexe :

Masculin Féminin

2) Age :

Moins de 30 ans 30-40 ans Plus de 40 ans

3) le niveau d'instruction :

Secondaire ou moins baccalauréat technicien

Ingénieur PhD

4) profession :

Cadre

Maitrise

Exécution

5) les années de travaille dans l'entreprise :

Moins de 5 ans 5à 15 ans plus de 15 ans

Merci