

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

### تأثير اندماج ومشاركة العاملين في وضع نظام إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة: مؤسسة كوندور

تحت إشراف:

أ.د. درغوم محفوظ

إعداد الطالبة:

بن طالب زهرة

مكان التربص: مؤسسة كوندور - برج بوعريريج-

فترة التربص: من: 02 ماي الى: 31 ماي

2018/2017

# كلمة شكر

الحمد لله الذي انار لي درب العلم والمعرفة واعانني على أداء هذا الواجب ووفقني في انجاز هذا العمل، ولا يسعني الا ان اتقدم بعبارات الشكر والتقدير الى والديا الذين كانا سندنا لي وكان لهما فضلا كبيرا في تشجيعي على إتمام هذه المذكرة، كما اشكر كثيرا المشرف الأستاذ الدكتور **درغوم محفوظ** لما قدمه لي من جهد ومعرفة ونصائح قيمة طيلة قيامي لهذا البحث.

كما اتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى مشرف التدريب **بلعلا عبد السلام** رئيس قسم نظام الإدارة المتكاملة الذي اعطاني كامل ثقته ووقته طيلة فترة التربص والاجابة على جميع استفساراتي، كما اشكر كل الموظفين في مؤسسة كوندور الذين كان لهم دور في انجاز مذكري.

وأيضاً اود شكر وتقدير اساتذتي أعضاء لجنة المناقشة على قبول تقييمهم لهذا العمل، دون ان انسي شكر جميع الأساتذة والمسؤولين في المدرسة العليا للتجارة، كما أخص بالشكر زميلاتي: غادة، عيبر، ريمة، نجود وكل من ساهم من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل.

## الفهرس

|   |      |
|---|------|
| المقدمة العامة.....   | أ- ت |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمشاركة العاملين.....                         | ص01  |
| المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مشاركة العاملين ودورها في المؤسسة.....      | ص03  |
| المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في مشاركة العاملين.....                      | ص12  |
| المبحث الثالث: قياس مشاركة العاملين وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.....     | ص32  |
| الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.....                   | ص42  |
| المبحث الأول: ماهية الجودة.....   | ص44  |
| المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة.....                        | ص53  |
| المبحث الثالث: معايير الإيزو ISO 9000.....                                  | ص73  |
| الفصل الثالث: تأثير مشاركة العاملين في نظام إدارة الجودة لمؤسسة كوندور..... | ص85  |
| المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور.....                                       | ص87  |
| المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها.....     | ص98  |
| المبحث الثالث: تأثير اندماج ومشاركة العاملين في نظام إدارة جودة كوندور..... | ص125 |
| الخاتمة العامة.....   | ص129 |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عناوين الجداول  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 35     | أهمية الاتصال في المؤسسة                                      | 1     |
| 40     | العوامل المؤثرة في نظام إدارة الجودة الشاملة                  | 2     |
| 51     | ابعاد الجودة حسب Carvin                                       | 3     |
| 52     | ابعاد جودة السلعة/ الخدمة                                     | 4     |
| 77     | متطلبات الجودة وفقا لمؤشرات الايزو 1994/9001                  | 5     |
| 78     | بنود المواصفة ايزو 2015/ 9001                                 | 6     |
| 83     | مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 | 7     |
| 95     | منتجات مؤسسة كوندور   | 8     |
| 95     | تطور رقم اعمال مؤسسة كوندور خلال الفترة (2014-2017)           | 9     |
| 97     | تطور عدد العاملين في مؤسسة كوندور                             | 10    |
| 97     | تطور عدد الإطارات واعوان تحكم وأعوان التنفيذ                  | 11    |
| 99     | درجة ثبات استبيان الدراسة                                     | 12    |

| الصفحة | عناوين الأشكال  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 24     | تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو  | 1     |
| 38     | أهمية التدريب   | 2     |
| 57     | نظرية Z   | 3     |
| 61     | تمثيل تخطيطي للعملية  | 4     |
| 62     | حلقة PDCA   | 5     |
| 66     | أهمية إدارة الجودة الشاملة  | 6     |
| 68     | اهداف إدارة الجودة الشاملة  | 7     |
| 90     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور   | 8     |
| 92     | الهيكل التنظيمي لمديرية QHSE  | 9     |
| 100    | جنس العمال  | 10    |
| 101    | عمر العاملين  | 11    |
| 101    | سنوات الخبرة في المؤسسة   | 12    |
| 102    | الترتيب الوظيفي للعاملين  | 13    |
| 103    | نسبة العاملين الراغبين في بذل مجهود في تحقيق اهداف المؤسسة                              | 14    |
| 103    | نسبة الشعور بالفخر اثناء الحديث عن المؤسسة  | 15    |
| 104    | نسبة اتفاق اهداف العاملين مع اهداف المؤسسة  | 16    |
| 105    | نسبة الشعور بالجو العائلي داخل المؤسسة  | 17    |
| 106    | نسبة اهتمام العاملين بالمؤسسة   | 18    |
| 106    | نسبة قبول العاملين لأي عمل يكلفون به من اجل ضمان استمرارهم بالعمل في المؤسسة            | 19    |
| 107    | نسبة العاملين الذين يرون ان انتقالهم الى العمل في مؤسسة اخرى سيكلفهم الكثير من التكاليف | 20    |
| 108    | نسبة العاملين الملتزمين بعملهم  | 21    |
| 108    | نسبة العاملين الذين يرون المؤسسة كأفضل فرصة للعمل                                       | 22    |
| 109    | نسبة العاملين الذين يشعرون بأنهم يدينون للمؤسسة بالعمل الجيد والفعال                    | 23    |
| 110    | نسبة العاملين المندمجين والملتزمين بمشاريع واهداف المؤسسة                               | 24    |
| 111    | نسبة اهتمام المؤسسة بسياسة التحفيزات  | 25    |
| 111    | نسبة العاملين المحفزين من خلال احترام الإدارة العليا وتشجيعها لهم                       | 26    |
| 112    | نوع التحفيز المستفاد منه  | 27    |
| 113    | نسبة وجود برامج تدريبية في مختلف مجالات العمل   | 28    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 113 | نسبة اهتمام الإدارة العليا بتطوير عمل الموظفين              | 29 |
| 114 | مدى تناسب الاجر مع المجهود المبذول                          | 30 |
| 115 | مدى الشعور بالاستقرار في المؤسسة                            | 31 |
| 116 | مستوى الرضا عن توزيع المهام                                 | 32 |
| 116 | علاقة العمال بالإدارة العليا والمسؤولين                     | 33 |
| 117 | نسبة التعاون في العمل داخل المؤسسة                          | 34 |
| 118 | مستوى الرضا عن ظروف العمل بالمؤسسة                          | 35 |
| 118 | نسبة الرضا عن ساعات الراحة اثناء العمل                      | 36 |
| 119 | العامل الأكثر تأثيرا في نظام إدارة الجودة                   | 37 |
| 120 | نسبة التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة         | 38 |
| 121 | نسبة وجود برامج تدريبية حول نظام إدارة الجودة والمواصفة ISO | 39 |
| 122 | نسبة وجود مهام جماعية للمشاركة في وضع هذا النظام            | 40 |
| 122 | نسبة تحديد دور ومشاركة كل عامل                              | 41 |
| 123 | مدى أهمية مشاركة العاملين في نظام إدارة الجودة              | 42 |
| 124 | نسبة مشاركة العاملين في وضع نظام ادارة الجودة               | 43 |

#### قائمة الملحقات

| الرقم | عناوين الملحقات                          |
|-------|--|
| 1     | استمارة الاستبيان                        |
| 2     | شهادة ISO 9001/2008 لمؤسسة كوندور        |
| 3     | شهادة ISO 14001 لمؤسسة كوندور            |
| 4     | شهادة OHSAS 18001 لمؤسسة كوندور          |
| 5     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور (سنة 2015) |
| 6     | تصريح الإدارة العليا                     |

## المخلص

نظرا للواقع الذي تفرضه العولمة والتطور على المؤسسات والتغيرات الاقتصادية العالمية التي تحدث بطريقة مفاجئة وسريعة والتي تجاوزت قدرتها على التكيف معها، مما أدى بها الى اعادة النظر في تفعيل دورها وإعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي نشأت عليها وضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع هاته التغيرات وهذه التطورات، وتستطيع من خلاله المحاولة الوصول لكسب رضا الزبون وضمان وفاءه والحصول على حصص سوقية اكبر، فكانت الجودة من ابرز هذه المداخل فهي تعتبر احد عوامل سوق المنافسة حيث ان عملية تحسينها تعد من اهم عناصر الإدارة و اساس لضمان منتج او خدمة ذو جودة ترضي الزبون، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسات بتبني سياسة أنظمة إدارة الجودة، التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية قوية مقارنة بالمؤسسات التي لا تملك هذا النوع من الأنظمة، وهو ما قامت به مؤسسة كوندور بتطبيق ووضع نظام إدارة الجودة متبعة في ذلك متطلبات المواصفة ايزو.

وبالحديث عن هذه الأنظمة فان تحقيقها يتطلب توفر موارد مادية وخاصة البشرية منها، كونها المحرك الأساسي لها وضرورة حتمية يجب الاعتناء والاهتمام بها، واعتبار هذا العنصر البشري جزء لا يتجزأ من استراتيجيتها عن طريق تلبية احتياجاته وكذا تحفيزه وكسب رضاه وادماجه بكل ما يخص المؤسسة من اهداف ومشاريع وقرارات، ومن اجل زيادة الفهم الجيد حول هذا الموضوع ركز عملنا على دراسة مدى تأثير مشاركة العاملين واندماجهم في نظام إدارة الجودة الشاملة واستعملنا في ذلك دراسة حالة مؤسسة كوندور لمحاولة معرفة اذ ما تؤثر مشاركة موظفيها واندماجهم في تطبيق هذا النظام وانجاحه ام لا تؤثر مطلقا.

### الكلمات المفتاحية:

- مشاركة العاملين
- الجودة
- نظام إدارة الجودة
- الشهادة ISO
- التحفيز والرضا الوظيفي



## Résumer

Face à la réalité imposée par la mondialisation et le développement sur les entreprises et les mutations économiques soudaines et rapides, qui dépassent leur capacité d'adaptation, ont conduit à revoir l'activation de son rôle et à repenser aux concepts et aux principes sur les quelles ont été créés. Et la nécessité de trouver une nouvelle entrée à la mesure de ces changements et ces développements, et à travers lesquels ils ont essayé de gagner la satisfaction du client, d'assurer son accomplissement et assurer d'avoir des parts de marché. La qualité a été l'une des plus importantes de ces entrées tels que le processus d'amélioration de qualité qui est l'un des éléments clés de la gestion et la base pour garantir un produit ou un service qui répond aux exigences du client, alors sur cette base les entreprises adopte une politique de système de management de qualité, ce qui confère un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises qui n'ont pas ce type de système, cela a été fait par l'entreprise condor qui a appliqué et développé un système de management de qualité conformément aux exigences de la norme ISO, aussi la réalisation de ces systèmes nécessite la disponibilité des ressources matériels, humain surtout. car elles sont le moteur principale qui doit être prise en charge, et considérant cet facteur humain comme partie intégrante dans la stratégie de l'entreprise, en répondant à ses besoins, en motivant et en gagnant son satisfaction et son engagement à tous les objectifs et les projets de l'entreprise, pour cela notre travail est centré sur l'étude de l'impact de l'implication du personnel dans le système de management de qualité ,et nous avons utilisé comme une étude de cas l'entreprise Condor pour déterminer comment l'implication de ces employés affecte la mise en œuvre de ce système .

### Les mots clés :

- L'implication du personnel
- Qualité
- Système de management de la qualité
- Certification ISO
- La motivation et la satisfaction



## المقدمة العامة:

يشهد العالم المعاصر حاليا موجة من التغيرات والتحديات في مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والتقنية وغيرها من التغيرات المفاجئة و التي فرضت على المؤسسات مواجهتها فأصبح ملزما على كل مؤسسة مواكبة هذه التحديات من خلال اتخاذ الترتيبات اللازمة لاستبدال المفاهيم والتقنيات والسلوكيات والممارسات الإدارية التقليدية والسعي إلى الأخذ بالمفاهيم والتقنيات والسلوكيات والممارسات الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وتحسين أدائها ، وتدعيم قدراتها التنافسية ، ومن أهم التوجهات الإدارية التي تضمن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها المرادة إدارة الجودة الشاملة .

فأصبحت الجودة في ظل هذا العالم المتغير الذي يسوده التنافس والهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل مؤسسة لضمان استمراريتها والحصول على أكبر حصة في السوق وذلك بمحاولة تقديم خدمات و سلع بصورة أفضل لكسب رضا الزبون الذي أصبح في يومنا هذا سيد السوق والجميع يسعى لإرضائه بتلبية حاجاته ورغباته الحالية ودراسة تطلعاته المستقبلية بهدف إشباعها بحثا عن التفوق التنافسي والسعي لتحقيقه.

ولكن تحقيق هذه الجودة يتطلب بالضرورة وجود تقنيات وتنظيمات وسلوكيات ومبادئ أساسية تضمن لنا التسيير الصحيح لها وهذا ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة التي اعتبرت المؤسسات كجسر لتحقيق أعلى جودة والوصول إلى زبائننا والمحافظة عليهم.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من التوجهات الإدارية الحديثة والتي برزت في الثمانينات وثبتت فاعليتها في تحسين الإنتاجية ودعم القدرات التنافسية وتحسين الجودة بصفة مستمرة، وتشير دراسات وكتابات خبراء الإدارة والتسويق أن الاهتمام بالإنتاج وجودته المتميزة بما يلبي احتياجات الزبون ورغباته في الأسواق المحلية والدولية هو أحد المداخل الهامة لمواجهة هذا النظام العالمي الجديد.

ومن اجل تحقيق ذلك أدركت المؤسسات أن ضمان نجاحها متوقف على عنصر مهم جدا وهو العنصر البشري الذي أصبح القاسم المشترك في جميع مجالات العمل بالمؤسسة وهو الأساس في تنفيذ أي تغيير أو تطوير ما تمر به كونه مصدر الابتكار والإبداع والتطوير وهو القادر على حسن استغلال الإمكانيات المادية وحسن تسييرها.

فركزت بذلك أغلبية المؤسسات على الحرص على تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وتحسين كفاءتهم ورفع مستوى أدائهم وتغيير اتجاهاتهم و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم عن طريق توفير كل ما يلزمهم من متطلبات وحاجات من اجل ضمان اندماجهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والمساعدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ولترسيخهم في كل النواحي الإدارية بالمؤسسة من اجل ضمان نجاحه وكننتيجة يتم الحصول على شهادة الايزو الموافقة لهذا النظام ومنه تحقيق النجاح للمؤسسة وعلى هذا الأساس يمكن أن ن صوغ إشكالية الدراسة على النحو التالي:

**ما مدى تأثير اندماج ومشاركة العاملين في وضع نظام إدارة الجودة الشاملة؟**

وقد تفرع عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية تتمثل كالاتي:

- ❖ كيف تؤثر مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة ووضع نظامها؟
- ❖ على ماذا يعتمد نجاح وتحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ❖ هل اهتمام الإدارة العليا بالعاملين يزيد من مشاركتهم في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بصفة فعالة؟

من اجل الإجابة على الإشكالية، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

● يؤثر اندماج العاملين ومشاركتهم تأثيرا ايجابيا في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. فكلما كانت مشاركة العاملين كبيرة وفعالة كلما زاد احتمال تحقيق ونجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح.

- ان تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعتمد على التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين فيه
- نعم اهتمام الإدارة العليا بالعاملين يزيد من مشاركتهم في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

### اهداف الدراسة:

ان الهدف الأولي لهذا البحث هو معرفة ماهية مشاركة العاملين وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من اجل معرفة العلاقة القائمة بينهما وما إذا كان لمشاركة العاملين تأثير في نظام إدارة الجودة.

**منهجية الدراسة:**

من اجل الإجابة على الإشكالية والتحقق من صحة الفرضيات، اعتمدنا على منهجية الدراسة التالية:

- في المقام الأول قمنا بجمع واستعمال وتحليل الوثائق والمعلومات اللازمة للجانب النظري للبحث، وكذا جمع الوثائق والمعلومات الخاصة بمؤسسة كوندور من اجل الجانب التطبيقي.
- قمنا باختيار عينة عشوائية من العاملين داخل المؤسسة لإجراء الدراسة بغرض اكسابها الواقعية والاجابة على الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات عن طريق استعمال استبيان لجمع المعلومات اللازمة.

**اقسام الدراسة:**

تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول رئيسية، حيث تضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي لمشاركة العاملين:

- مفاهيم أساسية حول مشاركة العاملين، ودورها في المؤسسة.
  - العوامل المؤثرة في مشاركة العاملين.
  - قياس مشاركة العاملين وعلاقة هذه الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة.
- اما الفصل الثاني فقد تضمن الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة:

- ماهية الجودة
- اساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
- معايير الايزو 9000.

اما في الفصل الثالث قمنا بتقديم مؤسسة كوندور ومعالجة تأثير اندماج ومشاركة العاملين في وضع نظام إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الأول:

### الإطار المفاهيمي لمشاركة العاملين

### مقدمة الفصل:

مع التطور المستمر الذي نشهده في يومنا الحالي، أصبح من اللازم على المؤسسات ان تواكب هذا التطور ليس عن طريق تطوير المعدات المادية، بل عن طريق التطور الإنساني سواء في العلاقات او نمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة في جانب الإدارة او من ناحية العاملين، لان العمل مهما تطور تقنيا فانه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه، وعلى هذا الأساس بات التطور الإنساني امرا ضروريا سواء من الناحية السياسية او الاجتماعية او الإدارية للمؤسسة فأصبح بذلك المعيار الذي يحكم ببقائها وثباتها واستمرارها، فبعد ان كان العامل ينظر اليه كأداة مثل الالة ويمكن تحفيزه الا بالمال والاشياء المادية اصبح الان من العوامل المهمة التي يجب الاهتمام بها ماديا ومعنويا باعتباره محور العملية الإدارية والإنتاجية، كما ان مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وتحفيزه والتركيز عليه يؤدي الى رفع الإنتاجية والجودة وتحقيق اهداف المؤسسة، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل بمعرفة مفهوم مشاركة العامل البشري واهميته في المؤسسة وتحقيق أهدافها وكذلك العوامل المؤثرة فيه وكيفية التأثير فيه (قياس درجته)، وكذا علاقته بإدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مشاركة العاملين ودورها في المؤسسة

تعتبر المشاركة في العملية الإدارية خاصة في اتخاذ القرارات من الأمور والعوامل المهمة في المؤسسة، فأصبحت بذلك أسلوباً يمارس في كثير من الأنظمة الإدارية فهي تقوم على منح فرص للعاملين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، وكما نعلم أيضاً أنها مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يؤكد أكثر أهمية هذا العامل ودوره الفعال في العديد من الأمور لذلك من الضروري معرفة مفهوم مشاركة العاملين وكذلك دوره بالمؤسسة.

#### المطلب الأول: مفهوم مشاركة العاملين

ان محور النشاط الاقتصادي هو تقديم سلعة او خدمة تتفق والرغبات المطلوبة، وذلك لا يمكن تحقيقه الا عن طريق بذل نشاط معين الذي ينتج عن الجمع بين عناصر مادية وأخرى بشرية بالخصوص، وعلى هذا الأساس اكتسب موضوع العنصر البشري ومشاركته في العمليات الإنتاجية والخدمية اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين بالإدارة والعملية الإدارية وبقضايا العمال، فاختلقت بذلك المفاهيم والتعريفات كما يلي<sup>1</sup>: تعرف poutsma المشاركة على أنها " عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله".

ويعرفها كل من Newstrom and Davis بأنها " اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم مع بعضهم المسؤولية".  
اما المشاركة بالنسبة للعقلي هي "مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المؤسسة هما الإدارة والعاملون، تهدف الى زيادة إنتاجية المؤسسة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي الى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى".

ويرى الزيايدي ان المشاركة هي " اشترك كل العاملين بالمنظمة في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه ومصالح المنظمة وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف العاملين بها بهدف زيادة الإنتاج بشكل مستمر".

<sup>1</sup> شوقي محمد الصباغ؛ عبد العزيز علي مرزوق؛ ثروت صبري العزب عبد الجواد، " نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي " ، مجلة اقتصادية شمال افريقيا العدد 17، جامعة المنوفية وكفر الشيخ بمصر، 2017، ص 143.

وعرف Keith and Girling النمط التشاركي في الإدارة على انه " ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها".

اما Vann Allen فيرى ان المشاركة تقوم على شرطين ضروريين هما: "اولا توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين وكذا بين العاملين والادارة في المؤسسة، إضافة الى الثقة بالنفس. وثانيا توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني".

وأيضاً يؤكد امين عبد العزيز الحسن ان المشاركة تؤدي الى التعود على التعاون بين الإدارة والعاملين في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات، وتتيح لهم الحرية في العمل الجماعي ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي الى زيادة المبادرة والابتكار وتسهيل الوصول الى الأهداف المحددة<sup>1</sup>.

فكما لاحظنا فقد اختلفت المفاهيم ووجهات نظر حول معنى مشاركة العاملين ولكنها جميعها كانت تدور حول محور واحد وهو علاقة الإدارة بالعاملين ومشاركتهم وهو ما يعرف بـ "الإدارة بالمشاركة" التي تعتبر من العوامل التي تحقق التعاون بين الإدارة والعاملين، ووسيلة لنجاح واستمرار عمل المؤسسة وبنائية وجودة عالية شرط تطبيقها فعليا وبالأسلوب الصحيح ومن اجل هذا يجب توفر بعض العوامل منها:

- وجود ثقة متبادلة عالية بين العاملين من ناحية، وبين الإدارة والعاملين من ناحية أخرى.
- وجود الرغبة والمؤهلات للوقوف الى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لنشأة مفهوم المشاركة

ان مفهوم المشاركة لم يكن بالأهمية الكبيرة مقارنة بيومنا الحالي، ففي بريطانيا مثلا وفي منتصف القرن التاسع عشر كانت علاقة أصحاب الاعمال بالقوى العاملة في هذا الوقت تتخذ شكل الضغط المستمر من جانب أصحاب الاعمال على القوى العاملة والتي تتمثل في إدارة المنشآت على أساس خفض أجور العمال الى أدنى حد ممكن وإدخال فئات عاملة جديدة من نساء وصغار السن بشكل واسع لضمان خفض الأجر، بالإضافة الى زيادة ساعات العمل اليومي حتى وصل متوسطها من 12 الى 18 ساعة في اليوم، مما أدى بالعمال الى الانضمام الى تنظيمات سرية للدفاع عن مصالحهم، ونتيجة لضغط العمال على الحكومة، فقد شكلت عام 1916 لجنة لوضع التوصيات اللازمة لتوفير التحسن المستمر في العلاقات بين أصحاب الاعمال والعمال.

<sup>1</sup> امين عبد العزيز الحسن، إدارة الاعمال، قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 128.

وفي عام 1937 مع بداية ظهور الحرب العالمية الثانية، أصدرت الحكومة في بريطانيا قرارات بتمثيل العمال في اللجان الحكومية، كما ان نشوء حكومة العمال عام 1945 أدى الى تأمين عدد من الصناعات وتنظيم إدارة هذه الصناعات في شكل مؤسسات نوعية، وما نتج عنه من مناقشات حول الطريقة التي تشكل على أساسها الأجهزة الإدارية لهذه الصناعات، اذ رأى النقابيون ان يتم اشراف الحكومة على إدارة هذه الصناعات وإعطاء الإدارة للخبراء المتخصصين مع الاحتفاظ للعمال بتأثيرهم على أجهزة الإدارة<sup>1</sup>.

وفي فرنسا مثلاً أصبحت القوى العاملة في مقدمة البلاد بعد ان عانت من اثار الثورة الصناعية نتيجة ممارسة مالكي المنشآت لأقصى أنواع الاستغلال البشري على العاملين دون أي اعتراف بأهمية العامل او حقه المشروع في ناتج جهده، حيث وصلت ساعات العمل اليومية الى 18 ساعة يومياً دون تمييز بين فئات العمال من الصغار او النساء او الرجال، وخلال هذه الظروف السيئة لم يكن للعمال أي دور في اتخاذ القرارات داخل المنشأة، ومع إصرار أصحاب الاعمال على أسلوب معاملة العاملين طبقاً للمفهوم السابق عرضه، تكونت في الاتجاه المضاد تنظيمات العمال السرية التي أدت فيما بعد الى ظهور النقابات وفرضت نفسها كقوة ملموسة تدافع عن حقوق ومصالح العاملين في مواجهة أصحاب الاعمال. بعد هذه المرحلة امتد النشاط العمالي وروج لفكرة اشراف العاملين على المنشآت التي يعملون بها، حتى أمكن للفكرة ان تجد لها اذان صاغية لدى الرأي العام الفرنسي في عام 1920، غير انها استمرت في الظهور مرة والاخفاء مرة اخرى.

كما صدرت عدة قوانين بغية الاستجابة لمطالب العاملين في الاشتراك في الإدارة، حتى صدور الدستور الفرنسي في عام 1946 الذي تضمن حق العاملين في الاشتراك في الإدارة واتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحقيقها.

ثم ظهرت لجان مشتركة في مؤسسات القطاع الخاص التي تضم أكثر من 50 عاملاً وتتكون هذه اللجان من مدير المنشأة او ممثله ومندوبين وثلاثة عاملين حسب حجم المنشأة، ويتم اختيار مندوبي العاملين طبقاً لقاعدة التمثيل النسبي (موظفين وعمال)، بعدها تجتمع هذه اللجان للمشاركة في اتخاذ القرارات والسياسات مما يؤدي الى تعاون أوثق بين العاملين والإدارة.

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانتنس ببريطانيا، 2009، ص 16.



وعلى رغم الاهتمام المبكر للرواد الفرنسيين في مجال دراسة الإدارة، وبالذات Henry Fayol، فإن مفهوم المشاركة يعتبر مفهوما حديث العهد على الفكر الإداري الفرنسي ويعود هذا الى عدة أسباب منها:

- النزعة الفردية وحب التملك لدى أصحاب الاعمال، مما جعلهم يقاومون أي فكرة تسمح للعاملين بالاشتراك في اتخاذ القرارات والإدارة.

- سيطرة جو من الكراهية لأصحاب الاعمال في الأوساط العمالية، مما جعل هذه الأوساط غير راغبة في الدخول في اية محاولات لإشراكهم في إدارة المنظمات التي يعملون فيها.

- جو العلاقات السائدة الذي كان يعتمد على الاضطرابات وعدم التفاهم بين العاملين والإدارة.

وفي عام 1982 صدر قانون أورو الذي يشكل خطوة متقدمة لتشجيع المفاوضات والمشاركة، ولكن

دون تغيير جذري لدور الدولة والمركزية في اتخاذ القرار، وتمثلت مبادئ أورو في:

- الجمع بين اللجان الصحية واللجان المختصة بظروف العمل.

- خلق منصب ممثل اقتصادي في المشروعات التي يتجاوز عدد عمالها 1000 عامل.

- مساعدة فنية لمجلس الإدارة يقوم بها محاسبون قانونيون.

- حق اطلاع ممثلي العاملين على ما يجري في مشروع معين وإشراكهم فيه.

- حق ابلاغ مسبق لمجلس الإدارة بالقلق الذي يشعر به العاملون في المشروع.

كما يركز هذا القانون على الجانب الاجتماعي، حيث انه إذا كان هناك أكثر من 200 عامل في

المشروعات او المنظمات الصناعية او التجارية او الزراعية، فإن العاملين يستفيدون من حق التعبير المباشر والجماعي حول مضمون العمل وتنظيمه، وأيضا حول تجديد إمكانية القيام بأعمال تهدف الى تحسين ظروف العمل.

اما بالنسبة لألمانيا فقد كانت أكثر الدول الغربية قدما وتوسعا في مجال اشراك العاملين في الإدارة، وقد تم تكريس هذه المشاركة في دستور عام 1849 ومنذ عام 1864 منح المشرع العاملين صوتا محدودا داخل المنشأة، ثم صدر قانون بعدها عام 1920 الذي اعطى للجان التي تمثل العمال الحق في ان يجلسوا ويصوتوا في مجالس الإدارة، لكن هتلر ألغى هذا النظام، ومع نهاية الحرب العالمية الثانية اعيد نظام المجالس حيز التطبيق.

ثم صدرت القوانين في 1976 التي تسري بموجبها أنظمة المشاركة على المؤسسات التي يبلغ عدد

عمالها 2000 عامل فأكثر، بالإضافة الى وجود نظام اخر للمشاركة يسمى بمجلس الاشراف، وهذا الأخير

له الحق في مطالبة الإدارة في أي وقت بالسجلات او الوثائق التي يحتاجها، وفي عام 1981 صدر قانون الذي اقر بتثبيت قوانين وحق مشاركة العاملين، وما يميز النظام الألماني في مجال المشاركة في الإدارة هو ان كافة الجهات دون استثناء تمثل في مجلس الإدارة.

اما في الولايات المتحدة الامريكية فقد ارتبط الكفاح العالمي فيها بنفس المراحل التي مر بها الكفاح العالمي في بريطانيا، وذلك بسبب ارتباط الولايات المتحدة الامريكية بالنظم والأساليب المطبقة في المجتمع الإنجليزي لفترة طويلة، وذلك بسبب الاحتلال. وفي الفترة التي سبقت الثورة الصناعية اتخذ المجتمع الأمريكي صورة المجتمع الاقطاعي الذي كان يمثل الهيكل الجوهري لحركة الاقتصاد القومي، حيث انقسم المجتمع الأمريكي الى اقطاعيات يملكها أصحاب الاعمال ويعمل فيها العمال، وقد طبق المشرع الأمريكي مبدأ التآمر الذي كان مطبقا في إنجلترا، مما اعطى السلطة لأرباب الاعمال لان يجبروا العمال على العمل ولو كان رغما عنهم بل وبالأجر الذي يحدده.

فبالنظر الى الوضع العمالي في تلك الفترة في أمريكا أي بعد الحرب العالمية الثانية فلا يمكن القول ان نظام المشاركة كان موجود في المجتمع الأمريكي على شكل مفهوم تتفق عليه الصناعة الامريكية، ولكن التطبيق يختلف من منشأة لأخرى طبقا لأهداف أصحاب الأعمال الخاصة. وبعدها بدأت في الظهور اشكال من التعاون بين أصحاب الاعمال والعاملين في مصانع بالتيمور واوايو وسكك حديد اوهايو وشيكاغو، وكانت هناك مشاركات مع العاملين حول تحديد الوسائل اللازمة لزيادة الإنتاجية، وظهرت بذلك أسس جديدة للأجور، ولم يكن الهدف من ذلك فقط ماديا بل كذلك بدأت تدور الحوارات حول تحديد الوسائل التي تؤدي الى تحسين معنويات العاملين وعدم ادخال عنصر المفاجأة بالنسبة للموظفين حول خطط ومشروعات الإدارة. وحاليا مفهوم المشاركة انتشر في معظم دول العالم، بغض النظر عن اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وأصبح الاتجاه اليوم نحو إعطاء الانسان مزيدا من الحرية في المجالات الحياتية كافة، ولاحظنا ان هذا المفهوم ظهر كنتيجة للأوضاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي سادت في مطلع القرن الماضي، وهي النهاية لمسيرة طويلة من تفاعل الممارسة الإدارية مع التيارات الاقتصادية التي اثرت على المجتمعات الأوروبية بوجه خاص بدءا من الثورة الصناعية حتى الحقبة المعاصرة<sup>1</sup>.

ويرى البعض ان ظهور هذا المفهوم مرتبط تاريخيا بالمشاركة السياسية أي مشاركة المواطن في الشؤون العامة لمدينته او دولته، وينسب هذا التشبيه الى التجربة الديموقراطية الاثينية كونها المصدر الأول للمؤلفات التي تناولت بالتفصيل مسألة الديموقراطية والمشاركة، وفي زمن ظهور الاشتراكية ارتبطت هذه الفكرة بالأفكار الاشتراكية التي سادت في ذلك الوقت، اذ اعتبرت هذه الأفكار مظهرا مهما

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق ذكره، ص 17، 19، 20.

من مظاهر الاهتمام بالمشاركة، وهذه المشاركة بدأت تتخذ طابعا اقتصاديا باعتبارها تابعة للنظام الاقتصادي، واعتبر الفكر الاشتراكي مثلا للمشاركة الكلية ابتداء باتخاذ القرارات والانتهاج بالمشاركة في الأرباح.

وعلى الصعيد العملي بدأت التطبيقات العملية للمشاركة، فأصبح العاملون يساهمون عن طريق لجام او ممثلين في تحديد الأجور وساعات وظروف العمل، ويقول أحد الاقتصاديين انه إذا وجهت الإدارة في الطريق الصحيح، فان العامل لا يحصل على نصيب عادل في الاجر فقط، بل ويحصل على نصيب عادل في الأرباح الناتجة عن تحسين جودة الصناعة او رفع الطاقة الإنتاجية. كما أكد روبرت فالانتان ان الحاجة الى مساهمة العامل في كل اجراء تؤثر عليه وعلى مردودية العمل، وكذلك أكد التون مايو على أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة وتحسين الروح المعنوية، وكذا الرضا عن العمل والتقدير من قبل الجماعة واهمية التنظيم غير الرسمي.

وفي العصر الرأسمالي، كان الايمان بحق الفرد في ان ينمي ملكيته وثروته الفردية مع ما ينتج عن ذلك عدم المساواة وتفاوت الثروات. حيث كانت العلاقة التنافسية بين النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي قد أدت الى ازدهار فكرة التشارك وتطورها في النظام الرأسمالي كون الحركة الاشتراكية كانت محركا لبعض التطورات في النظام الرأسمالي والبحث عن وسائل وأفكار وطرائق جديدة لتجاوز العقبات التي فرضها الفكر الاشتراكي.

وفي الأخير يمكن القول ان أسلوب التشارك لم يكن محض مصادفة، بل يعتبر ثمرة تطور تاريخي طويل هيا المناخ لنجاح العديد من التجارب مخلفا وراءه اثار تستحق التقييم.

اما بالحديث عن مفهوم المشاركة في الوطن العربي لم يظهر الا في وقت متأخر نتيجة ضآلة حجم القطاع الصناعي والتجاري وكذا الأوضاع الاقتصادية السيئة التي كانت سائدة، فكانت الأفكار الاشتراكية في بداية الستينات عاملا مهما في تأييد فكرة مشاركة العاملين. ففي مصر مثلا اقتصرت مساهمة العمال قبل عام 1961 على شكل لجان استشارية في المؤسسات الصناعية. اما في الجزائر وبعد الاستقلال مباشرة برزت فكرة اشتراك العاملين وقد تم الاعتماد على الأطارات المحلية لإدارة المؤسسات التي كان الفرنسيون يديرونها.

وكذلك ظهرت في كثير من الدول العربية فكرة ومفهوم المشاركة مثل سوريا عام 1963 وكذلك ليبيا عام 1973، واليمن عام 1969، ولكن بقيت العملية الإدارية في الوطن العربي تفقر الى كثير من التنسيق المسبق بين العاملين والإدارات التابعين لها، ومن خلال هذا الاستعراض نجد ان سياسة مشاركة العاملين اخذ بها في العديد من دول العالم حتى ان المنظمة الدولية للمعايير ISO 9001 أشادت بأهمية هذا العنصر واتخذته مبدأ من المبادئ الواجب تطبيقها في نظام إدارة الجودة الشاملة بغرض تحسين جودة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمشاركة العاملين

العمل وجودة السلعة او الخدمة، فأدى بذلك الى تحقيق نتائج تختلف حسب الطريقة المتبعة في تطبيق هذه السياسة والتي تختلف باختلاف الأهداف التي تقوم عليها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دور واهمية مشاركة العاملين في المؤسسة

ان مشاركة العاملين تنقسم الى عدة نواحي كالمشاركة في اتخاذ القرارات وأيضا المشاركة في وضع أفكار جديدة وتنميتها وكذا الابتكار والابداع كما تكون المشاركة أيضا في الاستشارات لذلك فهي تلعب دور كبير في المؤسسة وتتجلى أهميتها في<sup>2</sup>:

### الفرع الأول: أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

هناك الكثير من الدراسات والبحوث التي أوضحت أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليتة، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار او حل المشاكل الإدارية خصوصا التي تخص مصلحته او قسمه او وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره او المشرف عليه، وكذلك ثقة المؤسسة فيه، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية حيث يقول البروفيسور "ويلم اوتشي" في كتابه الذي يتحدث عن النظرية Z النموذج الياباني في الإدارة انه عندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة فان كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم اشراكهم في اتخاذه سواء كان يتعلق بإنشاء مصنع جديد او احداث تعديل في عملية الإنتاج او وضع نظام جديد بالمؤسسة، فهذا يعني ان نسبة من الأشخاص سيشاركون مباشرة في اتخاذ القرار، حيث تسند مهمة لفريق للتحدث مع هؤلاء الأشخاص، وفي كل مرة يتم الاتصال بالأشخاص المعنيين، ويقوم الفريق بتكرار العملية الى ان يتم التوصل الى اجماع حقيقي، ويضيف اوتشي ان اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق فترة طويلة، لكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ ان كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته بالكامل، ويؤكد اوتشي ان الامر المهم يتعلق بمدى التزام الافراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع، وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال<sup>3</sup>:

- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فان هناك أكثر من بديل او عدة بدائل وأنظمة أي ان مشاركة عدة اشخاص أفضل من شخص واحد يتخذ القرار بنفسه.

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> رقاب قدور، طالب الطاهر، علاقة الرضا بالإدارة التشاركية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017، ص 30.

<sup>3</sup> بن داود العربي، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 173.

- ان كثير من القرارات او حل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك المديرين او المشرفين بها، فتأتي تلك القرارات المتخذة من طرفهم أكثر فعالية وواقعية.
- قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة العاملين تعزز الثقة بالمعلومات او تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها.
- ان مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية الى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل انه جزء فعال ومهم في كيانها.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، واشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

### الفرع الثاني: أهمية مشاركة العاملين في ابداء الاقتراحات وتنمية الأفكار

ان اغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير، وهم أصحاب النشاطات الابتكارية بمدراء الأفكار، لذلك يجب ان يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصا الأفكار الرامية الى التنمية والتطوير الكامل، وقد وضع كثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابداع والابتكار، حيث قالو " حتى تكون مؤسساتنا نامية، واسالينا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة المبادئ التالية: - فسخ المجال لأي اقتراح او أي فكرة لتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دما لم تقطع بعد خطئها او بفشلها، فكثير من المحتملات تبدلت الى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها الى موفقية، بتعبير اخر لا تقتلوا اية فكرة بل اعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام.

لذلك الابتكار قام على الابداع لا تقليد الاخرين، لذلك يجب ان يعطى الافراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب ان تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم. - لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد الى اليات التنفيذ بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطينا القدرة على تنفيذها، ويقول ديفيد فريمانتل في كتابه المدير الخارق:

عملية تولد الأفكار الجديدة ومتابعتها في مرحلة التنفيذ واحدة من أكثر جوانب الإدارة نشاطا، وفرص الإدارة المبدعة موجودة في كل وقت، واي مؤسسة تسعى الى قمع الابداع فإنها تقمع في النهاية مزيدا من النجاح لها، وذلك لان خارج أبوابها عالم متنافس متحرك دائم التغيير والتهديد والتحدي وهذا يتطلب دائما استجابة مبدعة.

ويعد المدير الخارق مبدعا ويشجع على الابداع ويسعى دائما الى وسائل تشجع فريقه على العمل بدقة وفعالية لمواجهة التحديات اليومية، فسيشجع فريقه على تقديم أفكار جديدة ويساعد في إيجاد وسائل

تنفيذ هذه الأفكار، وقد يكون ذلك في وضع طريقة او خدمة جديدة تساعد العملاء او المؤسسة في حد ذاتها في تحقيق مزيد من الأرباح.

فالعلمية الكلية لتشكيل فريق متمكن من الافراد يتطلب اعلى مستوى من المهارات المبدعة، الاتصالات بفاعلية ومكافأة الافراد بعدل، وتحفيز الاخرين على مستويات اعلى من الأداء ومواجهة المنافسة. ويسعى المدير دائما الى مشاوره مرؤوسيه فهو يعلم ان لديهم معرفة في كثير من المجالات ورؤية وخبرة في نوع المشكلة التي يحتاج للعون في مواجهتها.

فهذا النوع من المشاركة يترك الحرية كاملة في ابداء الرأي لأي فرد في التنظيم وفي مجال عمله، لا شك ان هذا الشكل سهل وبسيط وغير مكلف، ولا يحتاج الى عمليات تنظيمية معقدة، ويمكننا ان نميز عدة طرق للمشاركة عن طريق ابداء الاقتراحات مثلا:

- كتحصيص موقع معين او بريد الكتروني معين يضع فيه العاملون آرائهم ومقترحاتهم.

- الطلب من العاملين ابداء آرائهم ومقترحاتهم في مناسبات معينة يحددها المدير وبشكل دوري.

تجدر الإشارة الى ان هذا الشكل من اشكال المشاركة رغم انه يحفز العمال على زيادة انتاجيتهم، فهو يعتمد على نضرة المرؤوسين واهتمامهم، وكذلك فان اللجوء الى هذا الأسلوب من قبل المرؤوسين قد يكون عفويا ومقصورا على عدد قليل ممن لهم رغبة شديدة في المشاركة.

### الفرع الثالث: أهمية مشاركة العاملين في الاستشارات

ويعني هذا النوع من المشاركة اتاحة الفرصة الكاملة للاستفادة من معلومات الآخرين وخاصة عند الحاجة الى أفكار مبدعة، فهي تعني المشاركة في المعلومات والمناقشة الدقيقة بين الإدارة والعاملين بحثا عن الحلول، وهذا ليس جديدا في العمل الإداري، ويتم تطبيقه في القطاعات الإنتاجية والخدمية مترافقا مع اتجاه العلاقات الإنسانية الذي يبدأ بالتطور ويأخذ ابعادا جديدة.

وقد دلت النتائج والدراسات على أهمية الاخذ بمبدأ الاستشارية ولكن هذا النوع من المبادئ يتطلب اقناع العمال بتقبل الفكرة واهميتها والاخذ بآرائهم، لذلك هذا النوع من المشاركة يعتبر وسيلة لتحفيز العاملين أكثر ودفعهم لزيادة الإنتاجية وجودة العمل المقدم وتنفيذ العمل بكفاءة عالية، بعد شعورهم ان هذا القرار او هذا الحل قد اتخذ باستشارتهم، كما يساعد على صنع اداري المستقبل، فهو ينشر الوعي وتحمل المسؤولية بين صفوف العاملين، ويزيد من التقارب بين الإدارة والعمال.

### الفرع الرابع: أهمية مشاركة العاملين في الاجتماعات

يعطي هذا النوع من المشاركة للعاملين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط، كأن تعد الاجتماعات الدورية المفتوحة على صعيد الأقسام والإدارات المختلفة، فيساهم الجميع بآرائهم بصورة مباشرة حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي، هذا النوع من الأسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين، وينمي لديهم الرغبة والقدرة على التعامل والمساهمة في التطوير والتحديث، وهناك أربعة أنواع من

الاجتماعات، يصمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين ويدار بطريقة تختلف عن الانواع الأخرى والتي تتمثل في: الاجتماعات الإعلامية، اجتماعات المناقشات، اجتماعات حل المشكلات، اجتماعات اتخاذ القرار.

وبالطبع يجب اختيار المشاركين في الاجتماع بشكل منطقي ومثمر، وكقاعدة عامة يتوجب جعل عدد المجتمعين اقل عدداً، فيجب ان تشمل الدعوة الذين لا بد من وجودهم، فتقديم بيان معلوماتي او جلسة تدريب يمكن ان توجد فيها عدد كبير من الحضور، اما في الاجتماع التخطيطي حيث تكون المناقشة متوقعة ومرحب بها فكلما كان عدد الأشخاص كبير كلما طال امد الاجتماع، وعلى الرغم من ان طول الاجتماع لم يكن سببا اوليا لاستثناء الاجتماعات ذات العدد الكبير، ولكن الصواب انه كلما كانت المجموعات صغيرة كلما كانت المشاركة كبيرة، فإذا كنا نريد حل مشكلة فنحن بحاجة لمن لديهم المعرفة اللازمة، واذا كنا نريد اتخاذ قرار فنحن بحاجة الى اشراك من تقع عليهم المسؤولية لتنفيذ القرار، واذا كنا نريد توصيل المعلومات فعلياً تحديد من ينبغي عليه الإحاطة بالمعلومات، واذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فيلزم تحديد من سيتأثر ومن يستطيع الاسهام في هذه المناقشة.

وعلى هذا الأساس فان المشاركة في الاجتماعات ستسهم بشكل كبير في تطوير المؤسسة وضمان التحسن المستمر لها<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في مشاركة العاملين

ان لعامل مشاركة العاملين عدة عوامل اخرى تؤثر فيها وتتأثر بها حيث كلما كانت هذه العوامل موجودة كلما كانت هناك مشاركة والعكس صحيح، حيث تعتبر هذه العوامل كمتغيرات يقاس من خلالها درجة مشاركة العاملين والمتمثلة في:

#### المطلب الأول: عامل الاندماج والالتزام

##### الفرع الأول: مفهوم اندماج العاملين في المنظمة

على الرغم من الاهتمام الموجه نحو اندماج العاملين من قبل الباحثين والأكاديميين الا انهم لم يختلفوا في وضع تعريف محدد له، ويعود ذلك الى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر من خلالها الباحثون اليه الامر الذي أدى الى تعدد تعريفاته وتصنيفاته<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> رقاب قدور، طالب الطاهر، مرجع سابق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> احمد محمد بن عيسى، رياض احد ابازيد، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلد 41 العدد2، الأردن، 2014، ص 363، 364.

فحسب Demovsek فان اندماج العاملين ما هو "الا اتجاه إيجابي يحمله الافراد اتجاه منظماتهم وقيمها" وطبقا لهذا التعريف، فان العاملين المندمجين يدركون أهمية البيئة التنظيمية والعمل مع الزملاء لتحسين الأداء الوظيفي وأيضا لتحقيق المنظمة<sup>1</sup>.

كما أشار Alewweld and Von Bismarck الى ان العاملين المندمجين يتميزون بثلاث خصائص سلوكية هي<sup>2</sup>:

- ان هؤلاء العاملين يقولون أشياء إيجابية عن منظماتهم للآخرين.
- ان هؤلاء العاملين يتوافر لديهم الرغبة في البقاء في منظماتهم.
- يعتمد هؤلاء العاملون الى خدمة منظماتهم وتقديم النفع لها عن طريق المزيد من بذل الجهود الإضافية والمضنية.

ويعتبر Porter, Smith Becker ان اندماج العاملين هو "النزعة المستمرة للمشاركة والمساهمة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها".

وحسب Tolentino and Rebecca " هو ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية في البقاء والاستمرار في عضويتها"، كما تم تعريف اندماج العاملين والتزامهم من طرف Qaisar and al على انه " الرابطة النفسية الذي يربط الفرد والمنظمة، مما يدفعه الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة، مما يؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها".

وأكدت الدراسات ان اندماج العاملين والتزامهم يساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف المنظمات وإنجاز الاعمال بكفاءة من خلال اندماجهم بالعمل، بالإضافة انه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وكفاءتهم، وذلك يزيد إنتاجيتهم وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة، حيث ان كثيرا من الدراسات اشارت الى ان طول خدمة العاملين يزيد من إنتاجيتهم، كما يؤدي الى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، فكلما زادت العلاقات الاجتماعية ازداد ادراك الرد لجاذبية العمل الذي يعمل فيه، والارتباط النفسي بالمنظمة، وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاجية.

كما اكدت دراسة Salleh et al 2013 ارتباط اندماج العاملين بمجموعة المخرجات المهمة وفي مقدمتها الأداء الوظيفي، والسلوك الاجتماعي داخل الوظيفة بالإضافة الى المبادرة والابداع، كما ان نتائج

<sup>1</sup> مرفت محمد السعيد مرسي، "أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والاسرة كمتغير وسيط"، مجلة إدارة الاعمال المجلد 41 العدد 1، الأردن، 2013، ص 25.

<sup>2</sup> مرفت محمد السعيد مرسي، مرجع سابق ذكره، ص 25.



اندماج العاملين تصب في مصلحة المنظمة ككل، من خلال ارتفاع الجودة وفاعلية العمل وبالتالي ارتفاع الإنتاجية.

كما يعرف كل من Macleode and clarke الاندماج على انه " مكان عمل مصمم لضمان التزام الموظفين بأهداف وقيم المؤسسة، بدافع المساهمة في النجاح التنظيمي من جهة، ولصالحهم من جهة عن طريق تعزيز شعورهم بالرضا"<sup>1</sup>.

وعليه يمكن القول ان الاندماج والالتزام يرتبط ارتباطا ماديا ومعنويا بالفرد من خلال الايمان والاقتناع بأهمية واهداف منظمته، مما ينعكس على انتاجيته وادائه حسب مستوى الاندماج، وان فهم الاندماج والالتزام بالعمل من قبل الافراد يساعد على تحليل السلوك الإداري وفهمه وتعديله، كما انه يبرز الطاقات ويزيد من جهود العاملين ومشاركتهم ويميز الأداء، لذلك يعتبر مؤشرا لقياس مدى مشاركة العاملين في اهداف ومشاريع وقرارات المنظمة وكذا لتقييم أدائهم.

#### الفرع الثاني: أهمية اندماج العاملين والتزامهم بالمنظمة

ان لاندماج العاملين تأثيرا متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم وغيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم، اما على المستوى المنظمة فنجد انه، يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية، ذلك نجد عدة أسباب أدت الى الاهتمام بهذا المفهوم، وتمثلت تلك الأهمية فيما يلي<sup>2</sup>:

- ان الاندماج والالتزام بالعمل يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض ان الافراد الملتزمين سيكون لديهم أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

- ان مجال الاندماج والالتزام قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

- ان اندماج العامل والتزامه بعمله يمكن ان يساعد الى حد كبير في تفسير كيفية إيجاد هدف لهم في الحياة.

- يمثل الاندماج والالتزام بالعمل عنصرا مهما بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز اللازمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق اعلى مستوى من انجاز.

<sup>1</sup> Debbie Mitchell, **50 Top tools for employee engagement**, édition kogan page, Britain, 2017, p1.

<sup>2</sup> سلطان بن مسعود حامد الثبيتي، ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى بالمملكة العربية السعودية، 2015، ص 52، 53.

- ان ولاء الافراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم العمل.

- ان الاندماج والالتزام بالعمل من أكثر المسائل التي اخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة مستقرة تمكنها من الاستمرار وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات مشاركته ولأنه بأهدافها وقيمتها.

- ان ولاء الافراد لمنظماتهم ومشاركتهم الفعالة فيها عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها.

- كما تكمن أهمية الاندماج والالتزام بالعمل في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته الى سلوك إيجابي يدفع هذه الأخيرة الى التقدم والبقاء.

كما تمثلت أهمية هذا المفهوم في كونه السبب في تبني المنظمة واتباعها لعدة عوامل من اجل تكوينه وتحقيقه وزرعه في العاملين وهذه العوامل تعتبر كنقطة إيجابية ومضافة لمصلحة المنظمة وتتمثل في<sup>1</sup>:

### 1. السياسات:

تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الافراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف ان لدى الانسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الافراد. ويعتمد السلوك في شدته وايجابيته اوسلبيته على قدرة الفرد على اشباع هذه الحاجات فاذا اشبعت فان ذلك سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الاندماج والالتزام.

وتتفاوت هذه الحاجات عند الافراد العاملين من حيث الأهمية والاولوية في العمل على اشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن، والحاجة الى الانتماء، والحاجة الى الاحترام والحاجة الى تحقيق الذات.

### 2. توضيح الأهداف:

ان تحقيق سياسة الاندماج والالتزام لدى العاملين تتطلب وضوح الأهداف، فكلما كانت واضحة ومحددة كلما كانت عملية فهم وإدراك العاملين للالتزام بالعمل والاندماج والولاء للمنظمة.

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية 2005، ص36، 37، 38، 39.

### 3. زيادة وتنمية المشاركة لدى العاملين:

أي كلما كان اندماج العاملين والتزامهم بالعمل كبير وقوي كلما ما بين هذا ان مشاركة العاملين في المنظمة كانت فعالة وهنا تكمن أهمية سياسة الاندماج والالتزام التي تساعد على المشاركة الفعلية والعقلية للعاملين في موقف جماعي يشجعه على المساهمة بصورة إيجابية على تحقيق الأهداف الجماعية والمنظمة ككل.

### 4. تحسين المناخ التنظيمي:

ان الاندماج والالتزام بالعمل يلعب دور كبير في سعي المؤسسة لتحسين المناخ التنظيمي الذي يعتبر ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الافراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولان تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول الى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي.

### 5. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على ان المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة وهذا سيؤثر سلبا على اندماج العاملين والتزامهم كون هذا الأخير السبب الرئيسي لتبني سياسة الحوافز.

### 6. بناء ثقافة المؤسسة:

ان الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والافراد العاملين، واعطائهم دورا كبيرا من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، وهذا راجع لأهمية وضع سياسة اندماج العاملين والتزامهم بعملهم في المنظمة.

### 7. نمط القيادة:

ان الدور الكبير الذي يجب ان تقوم به الإدارة هو اقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الاعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الاعمال

من خلال تنمية مهارات الافراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام والاندماج لدى الافراد.

### الفرع الثالث: مكونات وابعاد اندماج العاملين والتزامهم

وقد شملت ثلاثة ابعاد أساسية تعتبر كمؤشر لقياس مدى اندماج والتزام العاملين وهي كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1. الالتزام العاطفي:

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهي درجة الاستقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له وتدريبه، كما يتأثر أيضا بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، سواء ما يتعلق بعمله او ما يخصه هو بحد ذاته، بالإضافة الى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الاشراف.

#### 2. الالتزام الأخلاقي (المعياري):

ويقصد به الإحساس الذي يشعر به الموظف اتجاه الالتزام والبقاء في المنظمة، ويعزز هذا النوع من الالتزام الدعم من قبل المنظمة للعاملين ويسمح لهم بالمشاركة الإيجابية في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، والمساهمة في وضع الإجراءات وتنفيذ العمل، كما يحمل الالتزام الأخلاقي نظرة ان العاملين يعتقدون ان البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله خاصة عندما تهدف في عمل مشروع ما كوضع نظام جديد بالمنظمة.

#### 3. الالتزام المستمر:

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وان العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب انهم محتاجون وليس رغبة منهم.

وفي الأخير كل هذه الالتزامات تسمح لنا بمعرفة درجة اندماج العاملين والتزامهم تجاه المنظمة فكلما كانت هذه الالتزامات موجودة بدرجة عالية كلما كان اندماج العاملين والتزامهم كبير وهذا سيبين لنا مدى فعالية مشاركة العاملين في كل ما يخص المنظمة نظرا للاندماج والالتزام العالي بها وبالعمل فيها.

<sup>1</sup> احمد محمد بن عيسى، رياض احمد ابازيد، مرجع سابق ذكره، ص364.

## المطلب الثاني: عامل التحفيز

## الفرع الأول: مفهوم التحفيز

ان تنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به وفي ذلك نجد تعدد تعاريف التي ابرزت فحوى الحوافز، وان تعددت يبقى الهدف المنشود واحد الا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة والفرد ومن هذه التعريفات<sup>1</sup>:

لقد عرفت الحوافز على انها " مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف"، يشير هذا التعريف ان الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة لمن يدفعه لاختيار تصرف او سلوك مناسب يوصل لتحقيق الهدف، إذا يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه.

وتعرف أيضا انها " المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر انه الاجر القادم على الوفاء بالغرض وانه الأداء الذي يستحق الحافز، وهو أداء غير عادي والمقصود من هذا ان الافراد يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبعدية يتقاضون اجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم".

كما تعرف انها كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد او الابتعاد عن فعل معين: وذلك بغرض اشباع حاجته او تجنب ضرر حتى يتم تحقيق اهداف المؤسسة، ورفع مستوى أدائها".

كما يعرف التحفيز على انه " قوة او شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من اجل تخفيف حالات التوتر لنقص في اشباع تلك الرغبات والحاجات، وبشكل أكثر تحديدا وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته او سماعه، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد اثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا ام لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل".

ويمكن تعريفه على انه " المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فان التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يعتبر كحافز، ويحتاج الامر ان تكون إدارة المؤسسة قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة الكفاءة في الأداء".<sup>2</sup>

كما عرف التحفيز على انه عبارة عن " عوامل خارجية تشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد من ذاته للعمل، والتي يمكن ان تكون ذات طبيعة مادية، تتصل بالأجر او الزيادة في الراتب والمنافع المادية

<sup>1</sup> بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد 17، جامعة وهران، 2017، ص 256.

<sup>2</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الإسكندرية، 2009، ص248.

الأخرى، أو ذات طبيعة معنوية، تتمثل في زيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة وكذا تلبية حاجاتهم، وما إلى ذلك من تلك الأمور التي يصعب علينا ان نعبر عنها بـ"قيم مادية". لذلك يمكن اعتباره تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق اهداف المنظمة التي يعمل فيها، واشباع حاجاته الذاتية. والجهود هي كمية ونوعية ما يبذله الفرد من طاقات وإمكانيات تنطوي على العمل الدؤوب والجدية حيث تتحقق نتيجة لذلك مكاسب للمنظمة والافراد.<sup>1</sup>

و عرف التحفيز أيضا حسب Levy- Lyboyer بأنه "العملية التي تنطوي على الإرادة لأداء مهمة أو لتحقيق هدف، وبالتالي فهو يقوم على بذل جهد، ودعم هذا الجهد حتى يتم الوصول الى الهدف المطلوب".<sup>2</sup>

وانطلاقا مما سبق، يمكن القول بان التحفيز يشمل مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الافراد الى العمل لرفع مستوى العمل، وبمعنى اخر فان الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال اشباع حاجاته، وبناء على ما تقدم نجد ان التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل اشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد استقرار الفرد في المؤسسة و جودة أداء الفرد ونتاجيته.

### الفرع الثاني: أهمية ودور سياسة التحفيز وانواعه

#### 1. أهمية التحفيز:

يعتبر التحفيز شيئا لا غنى عنه في المؤسسات لان هناك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه عندما يكون غير محفز، فالحوافز ذات أهمية كبيرة وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فاذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي الى رفع الكفاية الإنتاجية واشباع حاجات العمال المختلفة. إذا فعلية التحفيز عملية مزدوجة فهي تسعى من جهة الى تحقيق اهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف الى اشباع حاجات العمال المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي<sup>3</sup>:

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- خفض التكاليف وزيادة المبيعات.
- المحافظة على جودة الانتاج او تحسينه.
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها.
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> Salvator Maugeri, *théorie de la motivation au travail*, édition dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2013, p12.

<sup>3</sup> بلقايد براهيم، بوري شوقي، مرجع سابق ذكره، ص 257.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمشاركة العاملين

- ربط الاجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.

- المحافظة على الآلات وصيانتها.

- تحقيق رضا العامل واشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية.

وبالتالي تلعب الحوافز دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي الى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.  
كما تكمن أهمية سياسة التحفيزات فيما يلي<sup>1</sup>:

- مساهمتها في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام وكذا مشاركتهم بقوة في وضع اهداف المؤسسة وتحقيقها، وهذا يؤدي الى تقليص عدد افراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للعمال، وربط مصالحهم بمصالح المؤسسة.

- تعمل على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.

- تساهم في رضا العاملين عن عملهم مما يساعدهم في حل الكثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات: مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمالة.

- تحقيق سياسة الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.

### 2. أنواع التحفيز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، كما تعتبر كعوامل لقياس درجة التحفيز لدى العاملين، وتعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على اقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني والمشاركة الفعالة للعاملين، واهم هذه التقسيمات<sup>2</sup>:

#### ❖ الحوافز المادية:

تتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة اتباعها، ومن الاشكال المختلفة لهذه الحوافز:

#### - الاجر حسب الوحدات المنتجة:

تتمثل هذه الطريقة بإعطاء العاملين اجورا تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات سلعية او خدمية، ويوفر ذلك للعاملين حوافز لإنتاج أكبر عدد من الوحدات.

<sup>1</sup> هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، ط1، عمان، 2008، ص 201.

<sup>2</sup> محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق ذكره، ص59، 60، 61.

**- خطط تقاسم الأرباح:**

يتمثل هذا المنهج في التحفيز بوجود معادلة يتقاسم على أساسها العاملون في المنظمة الأرباح المحققة نتيجة عملهم، ومن شأن هذا الأسلوب أن تتضح العلاقة في أذهان العاملين بين الجهود التي يبذلونها والنتائج التي يحصلون عليها، وقد يأخذ التحفيز شكلا اخر بأن يتم توزيع نسبة من الأرباح المحققة للعاملين، كأن تضع الشركة هدفا انتاجيا محددًا يتمثل بان لا تتجاوز تكلفة الوحدة المنتجة مبلغا معينًا. وتحدد هدف تخفيض التكلفة، وتلتزم الشركة بأن يتقاضى العاملون نسبة معينة 50% من هذا الفرق المحقق من خفض التكلفة. والفرق بين هذا الأسلوب المسمى Gain sharing هو ان يتم صرف حوافز للعاملين حتى وان لم يتحقق أرباح في الشركة بينما في الحالة الأولى يكون أساس التحفيز وحجم الأرباح محققان. ويتضح من هذه الأساليب التحفيزية انها تتجاوب مع نظرية التوقع في الدافعية. اذ يدرك العامل ويتوقع انه كلما ضاعف جهوده وكلما حققت الشركة أرباحا إضافية فانه سيكون شريكا في هذه الأرباح او الوفورات الإضافية التي حققتها الشركة.

**- التحفيز على أساس المهارات المكتسبة:**

يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات وكفاءات جديدة كلما تلقوا حوافز مادية، ويساعد هذا النوع من الحوافز الذي يحل محل اعتماد المسمى الوظيفي job-based pay أساسا لتحديد الرواتب والأجور، حيث يصبح العامل وفقا لهذا المعيار راغبا وقادرا على القيام بمهام عديدة بدل ان يبقى محدود الإمكانيات، وهذا امر يتجاوب مع المستجدات السريعة على الاعمال وما تستوجبه ضرورة تطويره للمهارات باستمرار.

**- المزايا المادية المنتقاة:**

تلجأ بعض المؤسسات الإدارية وادراكا منها لأهمية الفروق الفردية بين الافراد واحتياجاتهم، الى إعطاء العاملين حرية اختيار مجموعة من المزايا التي يمكن تقديمها لهم وضمن نسبة محددة، وفقا لرواتب العاملين الأساسية حيث يعطى العاملون حرية اختيار المزايا التي تتناسب مع أوضاعهم بحيث يكون هناك سعر خاص محدد لكل ميزة من المزايا، ويمكن ان تشمل هذه المزايا نوعيات مختلفة من التأمين الصحي، الاجازات السنوية والتأمين على الحياة، ونظم الادخار والتقاعد... الخ، ولاشك ان هذا الشكل من اشكال التحفيز يتوافق مع نظرية التوقع في الدوافع، لأنه يستجيب للتوقعات المختلفة للعاملين، حيث يقوم الافراد ببذل مجهود إضافي لانهم يتوقعون الحصول على ما يريدونه وما يختارونه من مزايا.

**❖ الحوافز المعنوية: تعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة في تحفيز**

العاملين او فئات منهم، ومن هذه الحوافز نجد:



**- الاعتراف بجهود العاملين:**

يعطي الكثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم إذا اعتبرونهم عاملاً مشجعاً وحافزاً لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات تكريم أو إعطاء إجازات مدفوعة الأجر، أو إعطاء شهادات شكر أو سمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى.

كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها تصب في اتجاه زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واتباع نمط حلقات الجودة وبالخصوص ولأنهم للمنظمات التي يعملون فيها، لبذل أقصى الجهود من قبلهم، وقد يكون ضرورياً توضيح مفهوم حلقات الجودة باعتبار المسمى لا يوضح المقصود به كما هو شأن الأساليب الأخرى، فحلقات الجودة هي مجموعات عمل تجتمع دورياً لمناقشة المشاكل التي يصادفها العاملون، والبحث عن أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

**- فرص الترقية والتقدم:**

يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

**- التوافق المهني:**

والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، فالعامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذا كان راغباً في عمله محباً له وقادراً على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية، والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي فزيادة الأداء والمنتوج<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: عامل الرضا الوظيفي****الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي**

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 256، 257

العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به، وقد وردت عدة تعريفات للرضا الوظيفي منها<sup>1</sup>:

فقد عرفه ميمفورد على انه "حب الفرد لعدة مظاهر او جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها"، كما يتجه هامبل الى تعريف الرضا "بانه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه".

كما عرفه هاورد وشيت " بانه الحالة العقلية للموظف التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود"، كما يعرفه ستون "بالحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، او يصبح انسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"

اما الأستاذ لولر فيقول " ان حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير ادبيات السلوك التنظيمي ان الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة اتجاه العمل ذاته وبيئة العمل".

ويرى هوبك ان الرضا الوظيفي " هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق انني راضي عن وظيفتي". ويرى كل من لاندي وترامبو ان مصطلح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود الأفعال او انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام".

ويرى هربرت ان مفهوم الرضا الوظيفي " يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي ان يوفره العمل من وجهة نظرهم"، وهماك من يعتقد ان " الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون".

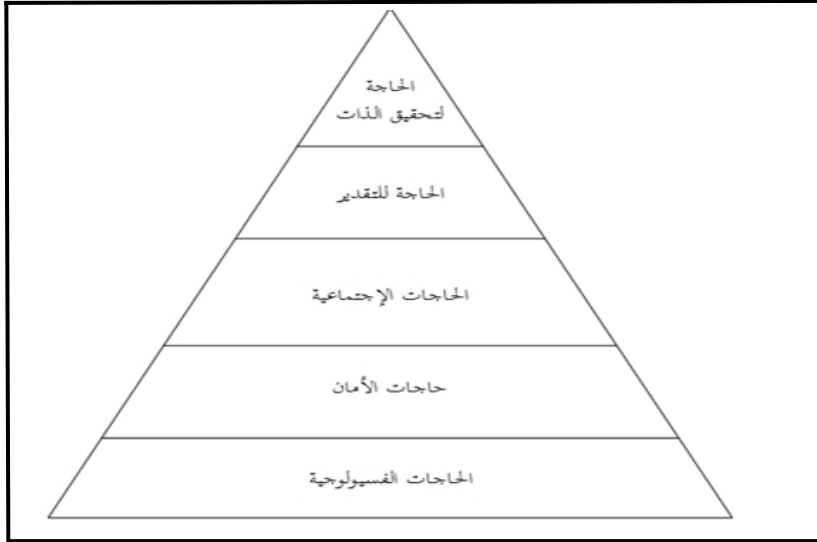
ومنه يمكن القول ان الرضا الوظيفي هو شعور الفرد اتجاه وظيفته ورؤسائه في العمل والمنظمة التي يعمل فيها ، حيث هذا الشعور يمكن ان يكون قويا او ضعيفا ويتقرر غالبا بمقارنة ما هو حاصل على ارض الواقع، فاذا شعر الموظف بانه يبذل جهدا اكثر من زميله فانه يتوقع ان يحصل على مكافئة اكثر منه، وان حصل عكس ما توقع فانه لا شك سيشعر بالاستياء وستتأثر اتجاهاته نحو العمل، والجدير بالذكر ان الرضا الوظيفي موضوع فردي يتعلق بالفرد نفسه، فما يمكن ان يكون مرض لشخص معين قد يكون غير مرض لشخص اخر، كل حسب حاجاته ورغباته ودوافعه المختلفة.

<sup>1</sup> برياح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016، ص 3، 4.

وبالحديث عن حاجات الفرد في المنظمة فان الباحثين اهتموا ايضا وتطرقوا الى هذه الناحية كون هذا المجال يؤثر بشكل كبير عن الرضا الوظيفي ومنهم:

❖ ماسلو ونظريته حول سلم حاجات الفرد الذي ذكر فيه اهم حاجات الفرد في المنظمة كما يوضح الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 1: تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: . Op .cit. p59 . Salvator Maugeri

#### 1. الاحتياجات الفسيولوجية:

تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء والاكل والهواء... الخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الانسان.

#### 2. احتياجات الامن والاستقرار:

وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، والتأمين ضد العجز والبطالة.

#### 3. الاحتياجات الاجتماعية:

وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، والمتمثلة في حاجات الحب والانتماء، وحاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل... الخ

#### 4. احتياجات تقدير الذات:

تحتل المرتبة الرابعة في هرم ماسلو، وهي تتضمن حاجات الاحترام والتقدير للفرد والرغبة في الحصول على المعاملة الحسنة والتقدير من طرف الاخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

<sup>1</sup> Salvator Maugeri, Op.cit, p57,58,59 .

## 5. احتياجات تحقيق الذات:

وهي الحاجة الأخيرة في هرم ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للعامل في ان يكون أكثر تميزا عن غيره، وان تصبح لديه كفاءة عالية في العمل.

❖ بالإضافة الى نظرية Alderfer التي تحدثت عن التكيف ما بين الحاجات ومواقف العمل، حيث توصل Alderfer الى انه يمكن تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز عن طريق تلبية ثلاثة أصناف من الحاجات والمتمثلة في:

1. **احتياجات الوجود:** ويقصد بها الحاجات الفيزيولوجية والمادية المقابلة للاحتياجات الأولية في سلم Maslow، أي الاحتياجات الفيزيولوجية والأمنية التي يجب ان نضيفها عندما نتحدث عن البيئة المهنية، الرغبة في تحسين ظروف العمل، كذلك الاجر والمزايا المتعددة.
2. **احتياجات الروابط والعلاقات الاجتماعية:** ويقصد بها حاجة الاتصال الاجتماعي أي تترجم الرغبة في انشاء الفرد لعلاقات مع اخرين داخل المؤسسة والرغبة أيضا في الاندماج في فرق العمل للمشاركة في الأنشطة الجماعية، وهي تقابل بذلك احتياجات Maslow العليا.
3. **احتياجات التطوير الذاتي:** ويقصد بها احتياجات الفرد الى تلبية أهدافه وتطلعاته للإبداع ورفع كفاءته وقدراته، كم خلال التفاعل مع بيئته.

❖ ونجد أيضا H.A.Murray الذي حدد عشرين حاجة مختلفة، ولكن في نظره أربعة منها جد مهمة وتمثلت في 1:

1. **الحاجة الى النجاح:** ويقصد بها الرغبة في تحمل المسؤولية، وكذلك الرغبة في العلم بما يدور في المؤسسة من اجل تفادي المخاطر المحتملة.
2. **الحاجة للانتماء:** أي الرغبة في ان يتم قبول الفرد وادماجه في كل ما يخص المؤسسة كون هذه الحاجة تعتبر مصدر للدعم والتأمين.
3. **الحاجة الى الاستقلالية:** أي رغبة الفرد في العمل بمفرده وباستقلالية تامة دون قيود.

4. **الحاجة الى السلطة:** أي الرغبة في التأثير على الاخرين، لتوجيههم والسيطرة عليهم.

❖ كما نجد نظرية (x-y) للافتراضات السلبية والايجابية حول الانسان لـ Douglas Mc Gregor والذي حدد انماطا مثالية حول مفهوم الانسان وصف واحدا منها بالافتراضات السلبية X والأخرى بالإيجابية Y<sup>1</sup>.

1. الافتراضات X: وتصف هذه الافتراضات النظرة التقليدية للعامل، حيث ترى ان الانسان:  
 - بطبيعته كسول لا يحب العمل.  
 - لا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.  
 - يفضل دائما وجود شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل.  
 - يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الاساسية لدفع الانسان للعمل.  
 - كما ترى هذه الافتراضات ان الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على عمل شيء هام دون متابعة او اشراف.  
 - تعتبر الاجر والمزايا المادية اهم حوافز العمل.

2. الافتراضات Y: وهي افتراضات معاكسة للافتراضات السابقة السلبية X حيث انها:  
 - تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد الإدارة وأهدافها  
 - ليست الإدارة من تصنع اهداف العاملين من تحقيق الذات وتطويرها بل تكون موجودة في نفوس العاملين، والإدارة تعينهم فقط وتوجههم من اجل تحقيق أهدافهم ومنه تحقيق اهداف المؤسسة  
 - الانسان بطبعه يطلب الاستقلالية في العمل دون قيود ويفضل ان يكون قائدا لا تابعا.  
 - كما امنت الإدارة بان الانسان يعمل املا في نيل المكافأة والتشجيع ورفع القدرات لا خوفا من العقاب.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من اهم الظواهر التي يستوجب الاهتمام بها لسببين مهمين، كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته، فأيا كان الفرد فهو يطمح ان يكون راضيا وينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل، وكذلك اسهام الرضا في التأثير على كل سلوك الفرد، وعليه يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري والمؤسسة والمجتمع، نوضحها كما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

ان ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها الى:

<sup>1</sup> Salvator Maugeri, Op.cit, p 62.

<sup>2</sup> امنة مسغوني، سهيلة شوية، اليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015، ص65، 66.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمشاركة العاملين

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث ان الوضعية النفسية المرتاحة التي تتمتع بها الموارد البشرية، تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها.
- الرغبة في الابداع والابتكار، فعندما يشعر الفرد بان جميع حاجاته المادية والمعنوية مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الاعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالعامل الذي يتمتع بالرضا الوظيفي، يكون أكثر رغبة في تطوير ذاته ومستقبله الوظيفي.
- الرضا عن الحياة، حيث ان المزايا المادية والمعنوية التي توفرها الوظيفة للعامل، تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

### 2. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

- ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
- ارتفاع في مستوى الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الفرد أكثر تركيزاً على عمله وإعطاء كل ما لديه والمشاركة بفعالية في تحقيق اهداف المؤسسة.
- ارتفاع في الإنتاجية- فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للعامل في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضرابات والشكاوي... الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الفرد بأن وظيفته اشبعت حاجاته المادية والمعنوية، يزيد تعلقه بالمؤسسة.

### 3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

- ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
- ارتفاع معدلات الإنتاج وجودته وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.
- كما تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في: <sup>1</sup>
- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي الى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، او بين العمال والإدارة.
- زيادة درجة الولاء والالتزام بالعمل، اذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل ان يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

<sup>1</sup> برياح محمد الأمين، موساوي يحي، مرجع سابق ذكره، ص 5.

- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن ان يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.

ولهذا يعتبر الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة كون شعور الفرد بالارتياح تجاه وظيفته يعزز ويزيد من رضاه الوظيفي، حيث يعتبر وجود الرضا الوظيفي من بين اهم العوامل التي لها أهمية كبيرة في تحقيق اهداف المنظمات وبالتالي تحقق الإنتاجية والأداء الفعال من الموظفين.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

رغم اختلاف الباحثين في تحديد المسببات او العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي فانه يمكن ان نصنفها في قسمين حسب مصدرها كالتالي:

#### أولاً: المسببات والعوامل التنظيمية

ان المنظمة تمثل البيئة المحيطة بالفرد لذا فان كل العوامل والسلوكيات التنظيمية لها الأثر في اتجاهات الفرد نحو عمله نذكر منها<sup>1</sup>:

❖ **نظام العوائد:** تعرف العوائد بأنها كل ما ينتظره الفرد مقابل ما قام به من مهام، من اجل اشباع حاجاته المادية والمعنوية، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وتتمثل هذه العوائد في:

#### 1. الاجر:

يلعب الاجر دورا كبيرا في الرضا الوظيفي خصوصا إذا عرفنا ان التحاق الفرد بالمنظمة من اجل تحقيق حاجاته الأساسية، وهذا ما اعتمدت عليه النظرية التقليدية التي وضع قواعدها فريديك تايلور، وتقوم هذه النظرية على أساس ان الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مالية وغيرها من الدوافع المادية) أساسا ويعد الاجر العائد الوحيد المسبب الأول للرضا الوظيفي، فكلما زاد الاجر زادت إنتاجية الفرد، ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة بزيادة رقم الاعمال، ويحقق بذلك الفرد أهدافه بشعوره بالرضا والارتياح.

#### 2. الحوافز:

يؤثر نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا وبالإضافة الى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت والطريقة التي تمنح بها على رضا الفرد، فاذا تم منح مكافئة لكل العاملين على حد سواء فلن يشعروا بأنهم حققوا إنجازا مميزا او يعتبروه كعدم تقدير الجهود المبذولة كما توقعوا،

<sup>1</sup> نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 31، 32، 33.

اما إذا تم منح المكافآت بنسب متفاوتة أي حسب الإنجاز والجهد المبذول فان كل عامل سيشعر بمقدار المكافئة الممنوحة له.

### 3. الترقيات:

تعتبر الترقية امر مهم وضروري لكل من العاملين والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبته في جعل نوع من التوافق بينها وبين عاملها، وتحصل بذلك على أداء ورضا عاليين ومشاركة فعالة، فادراك المنظمة لأهمية الترقية يسهل على الفرد سعيه للحصول عليها ويعزز وجود الرضا لديه، فالترقية تمثل اهم عائد للفرد من خلال ما يبذله من جهد، وتشير عدة دراسات الى وجود علاقة إيجابية بين الترقية والرضا، فالفرد حتما يسعى الى تحقيق طموحه في الارتقاء من منصبه وسيشعر بالرضا الوظيفي عن ذلك كون المنظمة حققت هدفا من أهدافه الذاتية، فالترقية تعني تقدير الإدارة لمجهوداته ومكافئته ماديا ومعنويا.

#### ❖ نمط الاشراف:

ان إدراك الفرد بمدى وجود الاشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، وهذا يعتمد على الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم. كما تشير نتائج الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع على وجود علاقة بين نمط الاشراف ورضا العاملين عن العمل، فتوصلت الى ان الاشراف الذي يمارس على الفرد يؤثر على درجة رضاه. كما ان نمط الاشراف له علاقة بالقيادة، ونجد ان هذه الأخيرة لها عدة أنماط منها: الاستبدادية، الفوضوية، الديمقراطية، وتؤكد معظم التجارب على ان أفضلها تحقيقا لرضا العمال هي القيادة الديمقراطية كونها تشمل على مبادئ إنسانية واجتماعية كحرية الرأي، المساواة، الاخاء والتعاون.

#### ❖ العلاقة مع الزملاء:

ان وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا، فاذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهذا يزيد من رضا الفرد، اما اذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الافراد فهي حتما سوف تقلل من الرضا الوظيفي، ومما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو وجود التعاون في اطار جماعات العمل العفوية غير الرسمية لان هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الافراد الذين يربطهم جذب متبادل، اما التعاون المفروض على العامل فقد يخلق نوع من التوتر، لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا يحقق لهم الرضا الوظيفي.



❖ **سياسات المنظمة:**

تمثل في وجود أنظمة عمل وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه، لذا فإن وضوح سياسة المنظمة وتوفير المعلومات الكافية وشرح برامج وخطط العمل المستقبلية للعمال تؤدي إلى الرفع من درجة رضاهم وتزيد من شعورهم بالمسؤولية.

❖ **تصميم العمل:**

تشير الدراسات إلى أن التصميم البيروقراطي للعمل يحقق أدنى درجة من الرضا والتحفيز، كون العلاقة بين الرضا والعمل ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض، وإنما هي علاقة معقدة، وعلى هذا الأساس أصبح تصميم العمل من العناصر الهامة التي تشغل الباحثين في مجال الرضا الوظيفي فمهم من اعتباره المحدد الوحيد للرضا الوظيفي، ويعتمد تصميم محتوى العمل على عدة متغيرات نذكر منها:

- درجة تنوع مهام العمل.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة.

- استخدام الفرد لقدراته.

❖ **ظروف العمل:**

تؤثر الظروف المحيطة بالعامل في المنظمة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي رضاه عن العمل، ففي بادئ الأمر كان الاهتمام مركزاً على تأثير هذه الظروف على أداء العامل أما الآن فأصبح الاهتمام أيضاً ما إذا كانت هذه الظروف تؤثر على رضاه، فالظروف المحيطة بالفرد أثناء أدائه لعمله تشكل قوة جذب أو طرد للعامل، وتنقسم هذه الظروف حسب طبيعتها إلى نوعين<sup>1</sup>:

1. **ظروف مادية:**

أجرى الكثيرين من الباحثين تجارب وبحوث حول مدى تأثير المحيط المادي على العامل وسلوكه إذ إن له حدوداً للتحمل اتجاه هذه العوامل، وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه الوظيفي.

وبصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي درجة رضاه عن العمل فمعدل ترك العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال المتصفة بظروف عمل سيئة والعكس صحيح فهذان العاملان أيضاً يعتبران مهمين لقياس درجة الرضا الوظيفي.

2. **ظروف معنوية:**

تتمثل في الظروف النفسية والعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد وزملائه في العمل، ويسعى الفرد إلى إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، حيث أظهرت الدراسات وجود تأثير بين

<sup>1</sup> نور الدين عسلي، مرجع سابق ذكره، ص34

الجماعة وسلوك الافراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، ويمكن تفسير هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل، من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمي اليها، بالإضافة الى ان الفرد يتحقق رضاه حين يشبع حاجاته الاجتماعية وهي حب الانتماء حسب قوة هذه الحاجة اليه وكذا حسب طبيعة العمل.

### 3. ساعات العمل:

تؤثر عدد ساعات العمل ووقت بدئها وانتهائها كثيرا في رضا العامل، فالتقدرات الجسمية والنفسية تختلف بين الافراد مما يجعل كل فرد له فترات خاصة يرى نفسه يستطيع العمل فيها بحماس كبير وابداع، وبناء على ذلك توصلت العديد من دراسات الباحثين المختصين الى انه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

### ثانيا: المسببات والعوامل الشخصية

أظهرت الدراسات ان الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم اقرب الى الرضا او الاستياء ومن اهم هذه العوامل<sup>1</sup>:

#### ❖ احترام الذات:

كلما كان هناك ميل لدى الافراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان اقربا الى الرضا الوظيفي، اما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب الى عدم الرضا عن وظائفهم.

#### ❖ المكانة الاجتماعية:

ان المكانة الاجتماعية للعامل او في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، حيث ان تدهور هذه المكانة او عدم وجودها تؤدي الى استياء العامل وعدم رضاه.

#### ❖ الرضا العام عن الحياة:

يغلب على الافراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء وراضين عن وظائفهم، اما غير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فانهم عادة ما يكونوا مستائين ولهم مشاكل وصراعات في وظائفهم.

<sup>1</sup> نور الدين عسلي، مرجع سابق ذكره، ص35.

### ❖ تحمل الضغوط:

كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، اما الافراد الذين يتفاعلون بسرعة وينهارون فورا من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العملية فانهم سيكونون مستائين من وضعهم ووظائفهم.

### المبحث الثالث: قياس مشاركة العاملين وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

#### المطلب الأول: علاقة مشاركة العاملين بإدارة الجودة الشاملة

ان الهدف الاولي والرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون وذلك عن طريق تلبية حاجاته ورغباته حيث ان رضاه يعني ان المنتج او الخدمة المقدمة له كانت تتوافق مع ما كان ينتظره ويتوقعه، فإدارة الجودة الشاملة هي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقاتها على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، على ان يبدأ التحسين أولا للمراحل المختلفة للعمل، حيث ان الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات الزبون.

ومع تطور الاهتمام بالموارد البشري مقارنة بالموارد المادي كونه مصدر للإبداع والتطوير والأفكار الخلاقة وتطور متطلبات المواصفة ISO من ناحية الموارد البشرية والتعمق فيها، أصبحت إدارة الجودة الشاملة لا تركز على جودة الإنتاج وارضاء الزبون فقط، بل حتى إرضاء العاملين داخل المؤسسة وتلبية حاجاتهم ورغباتهم اكثر من اجل تحقيق الهدف الرئيسي وهو إرضاء العميل واستقطاب اكبر عدد منهم وتحقيق الربحية للمؤسسة والاستمرارية، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة بذلك فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المؤسسة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهودها بإرضاء الزبون، عن طريق خلق ونشر في المؤسسة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات وطلبات الزبون.

وكما قلنا يجب ان تكون إدارة المورد البشري وتسييرها من أولويات نظام إدارة الجودة الشاملة، ولضمان حسن هذا التسيير يجب ان يكون هناك برنامج تخطيطي ناجح يتضمن كل ما يتعلق حول تدريب العاملين ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم وتطوير ذاتهم وتشجيعهم والاشراف عليهم من اجل كسب رضاهم من جهة والاستثمار في عملهم وخبرتهم في وضع هذا النظام وضمان مشاركتهم الفعلية فيه من جهة أخرى، دون نسيان المتابعة المستمرة لمستوى رضاهم وكذا اندماجهم والتزامهم بالعمل ومشاركتهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

وبالحديث عن المواصفة (ISO ( International Standard Organisation)، فقد تضمنت هذه الاخيرة المبادئ الأساسية السبعة لإدارة الجودة الشاملة ومن بين هذه المبادئ " مبدأ مشاركة العاملين"، الذي يقوم على مساهمة جميع العاملين من مختلف المستويات في وضع نظام إدارة الجودة الشاملة وانجاحه، والايزو ألزمت الادارة على توضيح وتقييم العمل المؤدى من طرف العاملين من اجل ضمان فعالية هذا العمل، كما ألزمت العاملين على معرفة والاختذ في الحسبان مدى أهمية العمل المسؤولين عنه من اجل ضمان تحقيق الأداء الأمثل له والذي يعود بالفائدة عليهم وعلى المؤسسة.

وكون نظام إدارة الجودة الشاملة مشروع تغيير، فإن نجاحه مرهون بمدى اندماج الإدارة العليا في هذا المشروع أولاً، وقدرتها على اشراك افرادها في وضعه ثانياً، فالخطوة الأولى نحو المشاركة تتمثل في اقناع كل فرد من افراد المؤسسة بأهمية دوره في إدارة الجودة الشاملة، حيث ان درجة الالتزام والحماس الحقيقيين من قبل الإدارة العليا يحددان الى حد كبير دافعية العاملين تجاه الجودة ومن ثم المساهمة المندمجة لهم مع أدائهم الفعال للعمل والتزامهم به تزيد نسبة نجاح تحقيق هذا النظام.

### المطلب الثاني: قياس درجة مشاركة العاملين في وضع نظام إدارة الجودة

بعد تطرقنا الى العوامل المؤثرة في مشاركة العاملين لاحظنا ان هناك علاقة وروابط قوية ومتداخلة فيما بينها، اذ انه كلما كان العامل راضي عن عمله وبيئة عمله ومحفز مادياً (الاجر، الترقيات...) ومعنويًا (التقدير والاحترام، الاشراف عليه...) كلما زادت الرغبة في بذل الجهود والمشاركة في تحقيق أهداف ومشاريع المنظمة.

ان المشاركة تعتبر وليدة عديد من العوامل والمؤثرات التي تلعب دور كبير في ظهورها والتماسها في سلوك العاملين بالمنظمة، فالإدارة لا يمكنها فرض المشاركة على العاملين، بل هم من لهم الرغبة والقرار في مشاركتهم من عدمها أي بإراداتهم الخاصة، اما دور المنظمة في هذا الامر فيتمثل في توفير الشروط الضرورية واللازمة لضمان المشاركة الفعلية لهم والتي تتمثل في العوامل السابقة الذكر وأخرى حسب الهدف الذي تريد تحقيقه المنظمة فمثلا وضع نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب بقوة مشاركة كل العاملين بالمؤسسة فيه وانجاحه فهو يحتاج أيضا عدة عوامل للوصول الى تحقيق هذه المشاركة من بينها الاندماج والالتزام والتحفيز والرضا الوظيفي وغيرها كوضع سياسة اتصال قوية في المنظمة او وضع فرق العمل، أيضا وضع برنامج تدريبي خاص بهذا المشروع لكافة العاملين من اجل تطويرهم وزيادة كفاءاتهم العلمية والعملية وتمكينهم.

فمثلا سياسة الاتصال تعتبر أيضا محورا وعاملا مهما في ضمان سياسة المشاركة كونها الوسيلة التي تربط ما بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة وبين المرؤوسين في حد ذاتهم خاصة داخل فرق العمل فهي تشكل الدعامة الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، وللاتصال عدة تعريفات نظرا

لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة: علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، العلوم الإدارية وغيرها من الميادين الأخرى، فالاتصال عامة يمكن تعريفه بأنه " عملية اجتماعية ذات خطوات مترابطة يتم فيها التفاعل و نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو جماعة صغيرة أو مجتمع، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، لتحقيق أهداف محددة باستخدام أداة أو أكثر بغرض تشارك الخبرة بين أطراف العملية ". وفي تعريف آخر "الاتصال هو ميكانيزم توجد من خلاله العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات، الصوت والكلمات والطباعة والهاتف، وغيرها من التدابير"<sup>1</sup>.

أما التعريف المؤسسي للاتصال هو "تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال، فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى، أو ربما تكون هذه الاتصالات مقتصرة على الأعضاء والعاملين في المؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا". والاتصال كعملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار هذه العملية ونقلها وتبادلها أو اذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من احاطة الغير بأمور واخبار أو معلومات جديدة للتأثير في سلوك الفرد والجماعات، أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك، وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين وعلى أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات، ومن خلال هذا التعريف للاتصال الإداري نجد انه فعلا عبارة عن نقل وتبادل المعلومات والبيانات بطريقة موضوعية، أي لا تعكر أو تحرف معانيها، حتى لا يترتب عنها أخطاء في التنفيذ وضمان تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

فكما نرى فان الاتصال حقا يلعب دور ضروري ومهم وغيابه يؤدي الى حدوث الضوضاء والفوضى داخل المؤسسة، وتتجلى أهميته في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العاملين وردود افعالهم اتجاه سياسات المتبعة في المؤسسة، وهو أيضا يعتبر مهما للعاملين في حد ذاتهم فهو يمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والتزامهم نحو العمل ومعرفة رأي الإدارة على مستوى أدائهم مما يحثهم على الاجتهاد والمشاركة أكثر في ضمان نجاح اهداف المؤسسة، وما يؤكد أهمية الاتصال في المؤسسة، مؤسس المدرسة الإنسانية "التون مايو" الذي يشير الى ان الاتصال عملية مهمة جدا باعتباره احد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات داخل المؤسسة، فسوء التفاهم بين الإدارة والعاملين واقعة حاصلة شائعة فإذا بهؤلاء يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون ان تعلم بهذا العداء أو بأسبابه.

<sup>1</sup> بن داود العربي، مرجع سابق ذكره، ص 168

<sup>2</sup> بن داود العربي، مرجع سابق ذكره، ص 170

ولكي تكون العلاقات الإنسانية منسجمة يجب ان تعمل الإدارة والعمال على ان يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الاخر ولتحقيق هذ التفاهم يجب ان يقوم نظام الاتصال بين اولئك وهؤلاء (الإدارة والعمال)، وبهذا يصبح الاتصال موضوعا ذا أهمية تهتم به الإدارات في مختلف المؤسسات، ويمكن ايجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المؤسسة في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم 1: أهمية الاتصال في المؤسسة

| أهمية الاتصال في المؤسسة  |   |
|---|---|
| 1. الاتصالات وسيلو هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.   | 5. كما ان الاتصالات تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة   |
| 2. الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المؤسسة، اذ انها تساهم في تحويل ونقل المفاهيم والآراء مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمؤسسة وتحقيق أهدافها. | 6. يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر وسائل للاتصال مما يسهم بشكل او بآخر في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة نجاحها ونموها وتطورها واستمرارها.  |
| 3. تعتبر الاتصالات بين الافراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.   | 7. يتم من خلال الاتصال اطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وافكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر دقة ووضوحا فان الاتصال يمثل وسيلة رقابية وارشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين. |
| 4. تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الاعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.  |   |

المصدر: داود العربي، مرجع سابق ذكره، ص 172.

وأیضا تدريب العاملين واكسابهم معارف وكفاءات جديدة تساهم بقوة في زيادة درجة مشاركتهم، فالتدريب هو<sup>2</sup>:

- "عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي"، كما يعرف على انه "نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أدائهم".  
- ويمكن تعريفه أيضا بالعملية المخططة والمنظمة والمستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد او المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق

<sup>1</sup> بن داود العربي، مرجع سابق ذكره، ص 172

<sup>2</sup> عبد الكريم احمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 12، 13.

التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من اعمال".

- كما يعرفه اخرون على انه" عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج اليها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة".

كل هذه التعاريف تؤدي الى مفهوم واحد للتدريب الا وهو النشاط الذي عن طريقه يمكن مساعدة العامل أيا كان مستواه في الحصول على خبرات كافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر او الذي ينتظر ان يقوم به في المستقبل، او انها مجموعة من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الافراد ليكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها.

والسبب الراجع لاهتمام المؤسسات بالبرامج التدريبية كون التدريب امر مهم جدا وتكمن أهميته في<sup>1</sup>:

- ان النجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتدريب الافراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

- منذ 1987 ظهرت معايير الايزو ISO 9001، 9002، 9003، والتدريب هو أحد متطلبات المواصفة الذي تؤخذ بعين الاعتبار.

- ان الافراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون الى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها.

- الافراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب تدريبهم عند ترقيةهم وانتقالهم الى وظائف أخرى.

- ان التطور التكنولوجي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بان يكون له قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تدريب الافراد تبعا لذلك.

- بالنسبة للأفراد يعتبر التدريب وسيلة حوارية يحسن الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف.

<sup>1</sup> عبد الكريم احمد جميل، مرجع سابق ذكره، ص 14.

- بالإضافة لكونه عاملاً يساعد على تأقلم المؤسسة ويساعدها في البقاء قادرة على المنافسة، حيث يعتبر مجالاً مميزاً يتحقق فيه التوافق الاجتماعي، بل وعاملاً منسقاً بين الجانب الاجتماعي والاقتصادي، حيث يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وفي تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.

- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً.

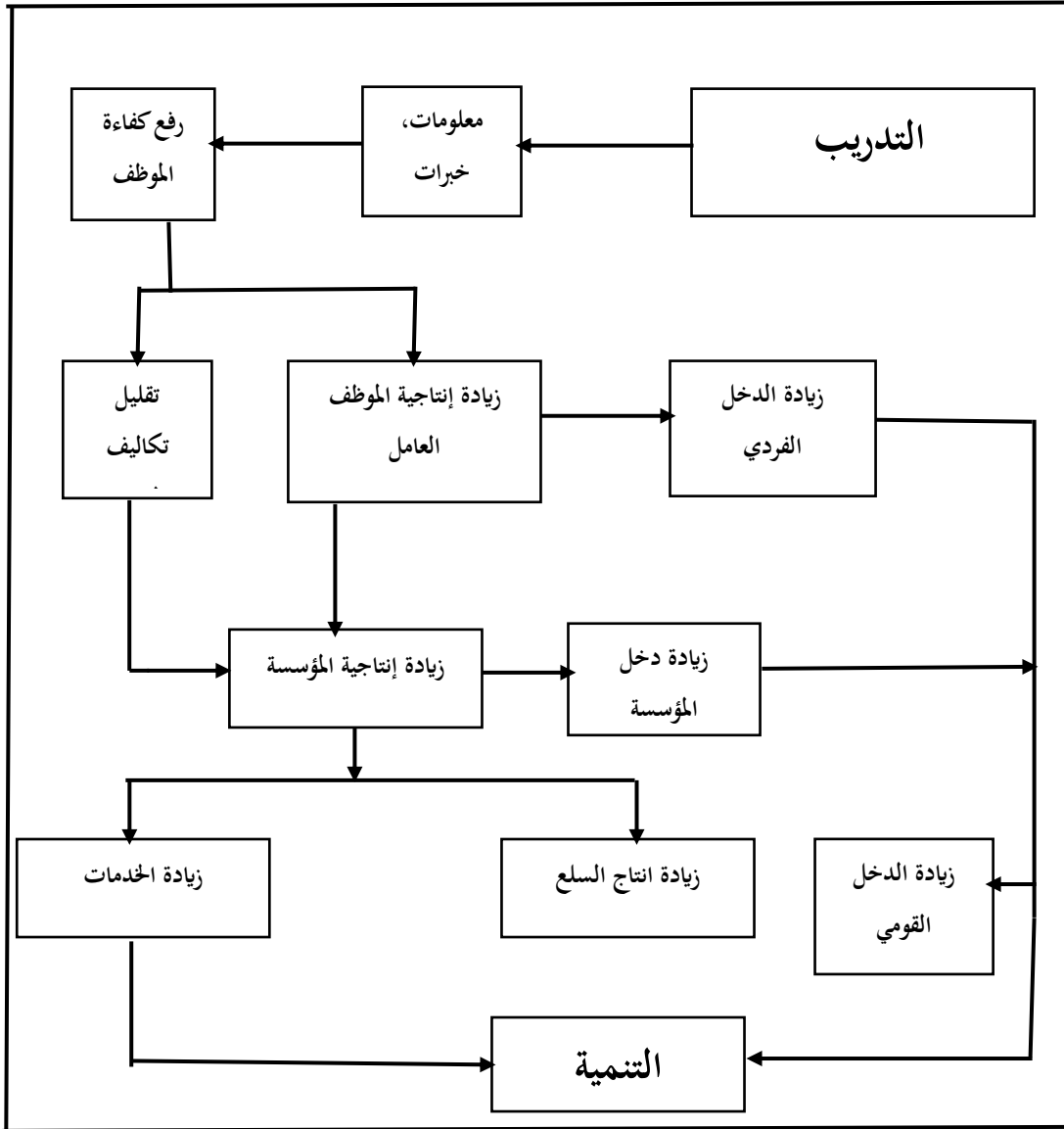
- كما تكمن أهمية التدريب في جذب المزيد من العمالة إلى سوق العمل والتشغيل، حيث يزيد من الكفاءة المهنية والتقنية للعامل.

ويتضح مما ذكرناه سابقاً أن للتدريب أهمية كبيرة تعود بالفائدة على العاملين وعلاقاتهم فيما بينهم وبين الإدارة أيضاً وفائدته على المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى اعتباره وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يلعب دوراً محورياً أساسياً في تحسين أداء المورد البشري وكذا تحسين أداء كل مشروع يقيم بالمؤسسة.

والشكل التالي يوضح أهمية التدريب في المؤسسة:



## الشكل رقم 2: أهمية التدريب



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2007، ص247.

ان اقتناع افراد الإدارة بضرورة التدريب واهتمامهم به كوسيلة لضمان استمرارية التشغيل الفعال لكل عمليات المؤسسة، وانه يشمل جميع الافراد في المؤسسة وعلى كل المستويات، يجعلهم يؤدون برامج التدريب وينفقون الأموال اللازمة لتحقيقها، وتتكون برامج التدريب من كل فرص التدريب الفردية والجماعية التي يتم توفيرها للعاملين على كل المستويات ابتداء التنفيذيين حديثي التعيين الى المستويات الإدارية العليا، وعلى الإدارة المسؤولة عن هذا النشاط معرفة المبادئ الأساسية في هذا المجال، ومن اهم هذه المبادئ<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 14.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمشاركة العاملين

- يجب ان ينصب التدريب على معالجة القصور في الأداء، والنتائج عن قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات.
  - لا توجد مشكلة تكوين بحد ذاتها، ولكن توجد مشاكل يعمل التدريب على معالجتها.
  - يجب ان تلبي البرامج التدريبية احتياجات المؤسسة والافراد على كل المستويات والاقسام والوحدات التشغيلية والوظيفية.
  - يجب ان يراعى مبدأ الفردية (الفروق الفردية بين المتدربين)، ومبدأ التشخيص (اقحام الفرد في التدريب ليقيم احتياجاته باستمرار، التعلم الذاتي... الخ).
  - ان تتعلق برامج التدريب بمتطلبات الأداء الوظيفي بطريقة دقيقة.
  - يجب تقييم فعالية البرامج التدريبية قبل تعميمها على مجال أوسع.
  - إتاحة الفرصة للمتدربين لتجربة المادة العلمية او التقنية او السلوك الذي اكتسبوه من التدريب.
- وعلى هذا الأساس فان سياسة مشاركة العاملين تعتبر عاملاً متأثر (الاندماج والالتزام، التحفيز، الرضا الوظيفي) ومؤثر في نفس الوقت (نظام إدارة الجودة الشاملة)، وعليه يمكن القول ان نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة مرهون بمدى تحفيز العاملين ورضاهم وكذا التزامهم واندماجهم في عملهم ومن ثم مشاركتهم فيه، حيث انه كلما كانت هذه الشروط محققة بنسبة عالية كلما كان هذا النظام محقق وناجح، والعكس صحيح. والجدول التالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم 2: العوامل المؤثرة في نظام إدارة الجودة الشاملة

|           | مندمج وملتزم بالعمل  | غير مندمج وملتزم بالعمل   |
|-----------|--|---|
| مشارك     | العامل سيقوم بعمله على أكمل وجه وبجودة عالية وسيشارك بفعالية في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة  | العامل يقوم بعمله ويلتزم به وبالمنظمة، وخطر انخفاض جودة عمله المطلوبة والمنتظرة مع احتمال تدهورها اذ لم تقم المنظمة بإدماجه وتلبية احتياجاته الفردية الخاصة به وبالتالي احتمال نجاح النظام ضئيل جدا |
| غير مشارك | العامل هنا يقوم بعمله من اجل مصلحته الشخصية اما جودة هذا العمل فمرهونة بالشعور الذي يحمله العامل للمسؤول عنه، ومنه هنا أيضا احتمال نجاح النظام ضعيف. | العامل لن يقوم بعمله ويتهرب منه حتى انه يفكر في ترك عمله وبالتالي استحالة نجاح وتحقيق النظام  |

المصدر: Benjamin CHAMINA, Ressource humains et compétences dans une démarche qualité, édition AFNOR, 2005, p 75

**خلاصة الفصل:**

وفي الأخير نقول ان لمشاركة العمال ومساهماتهم في تحقيق مشاريع المؤسسة لأمر يستحق العناية والاهتمام لتحقيق ذلك عن طريق التحفيز والرضا الوظيفي والادماج ضمن ما تريد المؤسسة تحقيقه وهذا ما توصلنا اليه في هذا الفصل.

فالثقافة الإنسانية في المؤسسة تتلخص في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل المؤسسة انه جزء لا يتجزأ من الكل وان الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح ان إيجاد هذا النوع من التقدير في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية للأفراد وليس الآلية الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين، والنظر اليهم على انهم أعضاء اسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والاشراف عليهم وادماجهم والعمل على ترسيخ المبادئ الايجابية في نفوسهم اتجاه المؤسسة.

**الفصل الثاني:**

**الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة  
الشاملة**

### مقدمة الفصل:

في الوقت الحالي اصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والجودة امرا ضروريا من طرف المؤسسات من اجل إرضاء زبائنها وضمان تنافسها وبذلك استمراريته ، فمفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تبنى على مجموعة من المبادئ والأساليب التي يمكن لأي إدارة ان تطبقها وفق معايير معينة وذلك بغية تحقيق افضل أداء ممكن ، لذلك نجد العديد من الباحثين والكتاب قد اختلفوا في اظهار وإبراز تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة وكذلك الجودة التي تحمل اكثر من مفهوم وكل مفهوم يختلف عن الاخر وهذا ما سيتم التطرق اليه في هذا الفصل الذي يتضمن مفهوم الجودة ومراحل تطورها وكذلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واهميتها ومعوقاتنا ونتناول في الأخير علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة .

### المبحث الأول: ماهية الجودة

ان الجودة تعد الركيزة الأساسية الذي تبنى عليه مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى هذا الأساس لابد من التطرق الى مفهومها. فالجودة ليست مصطلح او فعل حديث كما نظن بل في الحقيقة ظهرت معالمها منذ القدم مثل ما نراه حالياً في معابد الفراعنة وجميع الشواهد التي تبرز مدى اتقان ودقة صنعها والتي لازالت باقية الى يومنا هذا ، فالمختصون في الجودة آنذاك كانوا يحددون خصائص وطبيعة العمل وكيفية أدائه على اكمل وجه ، وهذا ما تسعى الى تحقيقه المؤسسات حالياً ضمان الجودة او بالأحرى ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة في كل ما يخص مجال انتاجها والصناعة والخدمات من اجل الحصول على قوة تنافسية سواء على المستوى المحلي او الدولي، وبالخصوص من اجل الوصول الى اعلى مستويات الجودة في انتاج سلعها او في الخدمات .

### المطلب الأول: تعريف الجودة ومراحل تطورها

#### الفرع الأول: تعريف الجودة

ان للجودة العديد من التعاريف والتي تختلف حسب وجهات نظر العلماء ومن بين هذه الأخيرة نجد: -تعرف الجودة حسب Royal Mail" على انها الطريقة او الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين"<sup>1</sup> -وحسب Edward Deming " الجودة هي دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات"<sup>2</sup>

-وقد عرفها J.M.Juran وزميله على انها "مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي Juran وزميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال ام غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج"<sup>3</sup>

-وتعرف حسب Wlersbr على انها "مصطلح عام قابل للتطبيق على اية صفة او خاصية منفردة

او شاملة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص75.

<sup>2</sup> بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث العدد5، جامعة بومرداس، 2007، ص63.

<sup>3</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 19.

<sup>4</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص19.

- يرى Taguchi "بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد ارسالها للمستعمل. ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها".<sup>1</sup>

- كما عرفها A.V. Feignbaum بانها "ناتج عن تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغابته"<sup>2</sup>

- وعرفها Kauro Ishikawa على انها "تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها"<sup>3</sup>

- تعريف المنظمة الدولية للمعايير ISO " الجودة مجموعة من الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلع أو خدمة على تلبية حاجة معينة"<sup>4</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يمكن الاستنتاج ان الجودة هي جودة العمل، وكذلك هي النوعية الجيدة للمنتج أو الخدمة والموجهة لإرضاء واشباع حاجات العملاء.

### الفرع الثاني: مراحل تطور الجودة

سابقا كان تطبيق الجودة مبني على أساس الفحص واختبار المنتجات إذا كانت سليمة ام معيبة، وبعد التطور الذي شهدته المؤسسات وزيادة حجمها ترتب عن ذلك زيادة في الإنتاج فأصبحت بذلك طريقة الفحص غير مجدية واضطرت الى استخدام أساليب أخرى، وهكذا تطورت مفاهيم الجودة تبعا لتطور مراحل الإنتاج، ونجد أربع مراحل لتطور الجودة والمتمثلة في<sup>5</sup>:

#### 1. مرحلة الفحص:

في هذه المرحلة كل التركيز ينصب على اكتشاف الأخطاء المتعلقة بالمنتج وكيفية صنعه حيث كل منتج لا ينطبق مع المواصفات لا يمكن تسليمه للعميل، فيتم اما العمل على تعديله وتصليح كل الأخطاء التي تعتليه واما اتلافه او بيعه بسعر اقل، كما ان مرحلة الفحص تركز أيضا على رقابة العامل اثناء أدائه لعمله ودرجة مهارته للقيام به، حيث كان الإنتاج في هذه المرحلة بمعدلات قليلة يسهل السيطرة عليها وتحديد نطاق المسؤولية فيها.

<sup>1</sup> محمد حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص20.

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص20.

<sup>3</sup> خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997، ص72.

<sup>4</sup> فتحي احمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص27.

<sup>5</sup> بومدين يوسف، مرجع سابق ذكره، ص64، 65، 66.



## 2. مرحلة مراقبة الجودة:

هدف الجودة هنا تقليل نسبة العيب في المنتجات باستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، وعلى الرغم من ان مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص الا ان التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر.

## 3. مرحلة تأكيد الجودة:

تميزت هذه المرحلة بتوضيح مفهوم أعمق وأكثر بعداً للجودة أكثر من المراحل السابقة لها حيث ركزت على تحقيق التكامل والتنسيق في ممارسة وظيفة رقابة الجودة وأكدت على انه لا بد من مشاركة كافة مستويات المؤسسة في التخطيط لنهج الجودة بما في ذلك الإنتاج والتصميم والفحص والنقل والتوزيع، وفي هذه المرحلة بالتحديد تم الاهتمام ليس فقط بجودة المنتج بل حتى جودة النظام.

• ويبين الاستعراض الشامل لمراحل الجودة الثلاث النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ان مرحلة الفحص ركزت على مطابقة الانتاج لمواصفات الجودة، إضافة الى علاج الأخطاء.
- ان مراحل الخاصة بمراقبة الجودة تعتمد على استعمال أساليب إحصائية حديثة.
- ان مرحلة الفحص والرقابة تعكس أساساً مفهومًا فنياً (انتاجياً) للجودة.
- ان مرحلة تأكيد الجودة ركزت على توجيه كافة الجهود للوقاية من الأخطاء منذ البداية.
- ان هذه المراحل السابقة تمثل تتبعا زمنياً لتطور مفهوم الجودة.

## 4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management:

ظهرت هذه المرحلة مع بداية تقدم الفكر الإداري ونتيجة لمراحل سابقة وتعرف إدارة الجودة الشاملة بانها نظام شامل للقيادة والتشغيل يقوم على مجموعة من المبادئ التي تعتمد على مشاركة جميع العاملين، الزبائن والموردين بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء المتميز على الأمد البعيد. ان الاهتمام بالزبون وتحقيق رغباته يعتبر محورياً أساسياً في إدارة الجودة الشاملة والتي تصب جل اهتمامها وتركيزها فيه كونه يمثل مفتاح نجاح المؤسسة وهذا الأمر يتطلب فهم ما يريده الزبون واشباع احتياجاته بأقل تكلفة، مجارة التغيير في الجوانب التكنولوجية والسياسة والاجتماعية، وكذلك توقع احتياجات الزبائن في المستقبل، كما ان مفهوم الزبون لم يعد مقتصرًا فقط على الزبون المشتري والمستخدم للمنتج أي الخارجي بل امتد ليشمل أيضا كل قسم داخل المؤسسة والمعروف بالزبون الداخلي. ومن خلال كل هذا نلاحظ ان نظام إدارة الجودة الشاملة يركز على محاور اساسية هي:

<sup>1</sup> منتهى احمد علي ملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، 2005، ص18.

- محور يرتكز على الجودة: باعتبار المؤسسات التي تنتج ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج وهو عامل مهم لبقاء المؤسسة وضمان استمراريتها لمدة أطول
- محور يرتكز على العامل الإنساني: من حيث التدريب والابداع وبناء فرق العمل والاتصالات والتطوير والتغيير والالتزام وضمان فاعلية الاتصالات.
- اعتبار المنظمة نظام مفتوح: على المحيط وإدراك المنافسة وتطوير استراتيجية منافسة.

### المطلب الثاني: أهمية الجودة وأسباب الاهتمام بها

#### الفرع الأول: أهمية الجودة

ان للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات او العملاء او على مستوى البلاد ككل، فهي أحد المحاور الأساسية والمؤشر الذي يضمن نجاح المؤسسة في تلبية حاجات العميل واذواقه وبأسعار مناسبة وجعلها ايضا قادرة على منافسة أي مؤسسة أخرى في اية دولة عن طريق انتاج سلع وخدمات بمواصفات قياسية عالية وتكمن هذه الأهمية في عدة أمور نذكر منها<sup>1</sup>:

#### 1. ضمان الحصول على منتجات ترضي العملاء:

فالمؤسسات على اختلافها تضع رضا العميل في قمة هرم أولوياتها، في حين يتم تحقيق رضا هذا العميل باستمرار نشاط المؤسسة ونتاجها مما يزيد من أدائها وقوتها التنافسية، وهناك عدة أساليب تضمن الوصول الى رغبة العميل واشباعها كاعتماد أسلوب استئيبان العملاء لمعرفة رغباتهم، كما ان أسلوب التغذية العكسية يساعد على معرفة رأي العملاء في المنتج المطروح ومقترحاتهم لتحسين جودة المنتج ومنه مواكبة تلك الرغبات والعمل على تحقيقها قدر المستطاع.

#### 2. تقليل التكاليف والنفقات:

فبمجرد ان تطبق المؤسسة مفهوم الجودة الشاملة فإنها بذلك تطبق معايير معينة تعمل هذه الأخيرة على تقليل الاعتماد على العمالة الزائدة واستخدام مواد أولية للإنتاج بأسعار تفضيلية منافسة، وكل هذا يعمل على خفق النفقات.

#### 3. تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين:

ان ضمان الاستفادة القصوى من القوى البشرية وتطبيق سياسات إدارية تعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين منها أسلوب التدريب الذي يبقي الموظفين مؤهلين للقيام بالأعمال المختلفة والمتنوعة

ابن شلوية كاميلية، شرفي امال، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 29، 30.

وكذلك أسلوب المكافأة والتحفيز الذي يشجع الموظفين على زيادة إنتاجيتهم ومشاركتهم وكل هذا يعمل على تحقيق مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات.

#### 4. حماية المستهلك:

ان الانخفاض في الجودة او عدم جودة المواصفات الموضوعية يؤدي الى ظهور جماعات حماية المستهلك لحماياته وارشاده الى أفضل المنتجات الأكثر جودة وامانا.

#### 5. المنافسة العالمية:

تمكن الجودة للمؤسسات من الدخول بقوة الى الأسواق وتعطيها قوة تنافسية وكلما انخفض مستوى هذه الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك الى الحاق الضرر بأرباح المؤسسة، لذلك يساهم مفهوم الجودة في وضع المؤسسة في مصاف المؤسسات الكبرى التي تلتزم بمعايير الجودة العالمية كمعيار الايزو.

#### الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بالجودة

هناك عدة أسباب وعوامل التي دفعت المؤسسة للاهتمام بالجودة والسعي لتطبيقها وتظهر هذه الضرورة للجودة فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. الضرورة المالية:

ان الأخطاء والعيوب في الجودة تؤدي بالمستهلك والمؤسسة الى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف اصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال، وبناء على تقدير الخبراء في اهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10% من الناتج الخام يمثل ضياعا وتبذيرا في المواد الأولية والمنتجات المصنعة، والطاقة، ووقت العمل، ومنه فإن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي الى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة.

#### 2. الضرورة التجارية:

ان الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خاصة في يومنا هذا مع التطور الصناعي والتكنولوجي الذي يمر بمراحل هامة، كذلك ارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية بالإضافة الى منافسة المنتجات الأجنبية ومتطلبات السوق الدولية، والحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، ومن هنا نستخلص ان حياة المؤسسة واستمراريتها مرتبطة بتحسين مردوديتها وقدرتها التنافسية، واما فيما يخص الزبون فإن هذه المنافسة تترجم وتتكون عن طريق أفضل علاقة جودة/ سعر، مع احترام اجال التسليم.

<sup>1</sup> بن شلوية كاميلية، شرفي امال، مرجع سابق ذكره، ص 30، 31

## 3. ضرورة التقنية:

ان التطور المستمر في التقنيات يؤدي الى خلق منتجات ذات نتائج عالية، وتحسين التقنية يسمح بجعل اعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة ويساهم في أفضل تبني وتحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتحديد طرق التصنيع وتحسين الأساليب وإجراءات المراقبة.

## المطلب الثالث: ابعاد ومحددات الجودة

## الفرع الأول: ابعاد الجودة

لضمان الجودة وتحسينها يعتمد ذلك على درجة اندماج ومشاركة الموظفين في أداء العمل واتقانه بجدية وبدرجة عالية، لذلك نجد ان للجودة ابعاد تسمح بتحديد مستوى هذه الأخيرة، حيث نجد ابعاد جودة السلعة وكذلك ابعاد جودة الخدمة والتمثلة في:

## ❖ ابعاد جودة السلعة:

لجودة السلعة ابعاد تمثلت في<sup>1</sup>:

1. الأداء: ويشير هذا البعد الى الخصائص الأساسية في المنتج او الخدمة مثل: السرعة والتنافسية.
2. الاعتمادية: أي بمعنى الاتساق في الأداء ويجب ان يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج او الخدمة (عدم تكرار الأعطال وان تكون جاهزة وفقا للطلب)  
- مدى ثبات الأداء بمرور الوقت او بمعنى اخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل<sup>2</sup>.
3. الصلاحية: " الفترة الزمنية" ويشير هذا الى مدة بقاء المنتج او الخدمة.
4. الخصائص الخاصة: ويقصد بها خصائص إضافية للمنتج او الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام او التكنولوجيا المتطورة.
5. التوافق: أي المدى الذي تستجيب فيه او كيف يتوافق المنتج او الخدمة مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من اول مرة وما له من أثر على تحسين فعالية العملية التسويقية.
6. خدمات ما بعد البيع: أي الخدمات المتمثلة في معالجة شكاوى العملاء او التأكد من رضاهم وعادة ما تستخدم بعد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على ملازمة المنتج.

<sup>1</sup> سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 12.

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق ذكره، ص22.

7. للاستخدام بواسطة العميل، وهذا البعد يحقق فائدة أيضا مثل ما يحققه الافراد، فيمكن للمنظمات ان تحقق ميزات تنافسية من خلال الاهتمام بزيادة الثقة في جودة خدماتها عن طريق زيادة فعالية الاستراتيجيات التسويقية التي تؤدي الى زيادة حصتها السوقية وتحقيقها الزيادة الإنتاجية، مما ينعكس على زيادة الأرباح للمنظمة.

- اما التصنيف الأكثر تداولاً في الأدب الإداري هو تصنيف Carvin 1984، ويقوم على تحديد

ابعاد الجودة في الأصناف التالية: الأداء، المظهر، المعولية، الجمالية، القابلية للخدمة.

والجدول التالي يوضح أهم ابعاد الجودة حسب Carvin:

## الجدول رقم 3: ابعاد الجودة حسب Carvin

| تعريف الأبعاد   | الأبعاد         |
|---|-----------------|
| الخصائص الأساسية للمنتوج  | الأداء          |
| الخصائص الغير أساسية للمنتوج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة مثلا الأجهزة الإلكترونية كالتلفزيون، المكيف الهوائي | المظهر          |
| احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل   | المعولية        |
| كيف يبدو مظهر المنتج، مذاقه ورائحته   | الجمالية        |
| مدى إمكانية اصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح                                    | القابلية للخدمة |

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق ذكره، ص37

## ❖ ابعاد جودة الخدمة:

لجودة الخدمة ابعاد تمثلت في<sup>1</sup>:

1. الوقت: الفترة التي ينتظرها الزبون للحصول على الخدمة.
2. دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد المطلوب من طرف الزبون (يركز هذا البعد على إتمام عمليات التسليم في الوقت الذي يطلبه العميل وغير ذلك بسبب مشكلة وهذا ما تسعى المؤسسة لتفاديته).
3. الإتمام: وهذا البعد يتكلم عن تفادي الأخطاء والمشاكل المتعلقة بالخدمة وإنجاز جميع جوانبها واتمامها على أكمل وجه.
4. التعامل: ويقصد معاملة العميل بشكل لائق ومميز وبشيء من الخصوصية.
5. التناسق: أي تقديم الخدمات للزبائن بنفس النمط والمعاملة دون أي تمييز بينهم، فالزبائن يعاملون كلهم على حد سواء.
6. سهولة الحصول على الخدمة: أي يجب ان تقدم الخدمة بطريقة سهلة وسريعة.
7. الدقة: يتكلم هذا البعد عن مدى اتقان العمليات الإنتاجية والخدمية من اول لحظة وتفادي جميع الأخطاء اثناء القيام بها.
8. الاستجابة: بمعنى التفاعل السريع لحل المشاكل لغير المتوقعة من طرف العاملين.

<sup>1</sup> مصطفى كمال السيد الطائل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص50، 51.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

والجدول التالي يوضح ابعاد جودة السلعة وكذا الخدمة<sup>1</sup>:

الجدول رقم 4: ابعاد جودة السلعة/ الخدمة

| ابعاد جودة الخدمة   | ابعاد جودة السلعة  |
|---|--|
| الوقت: الوقت الذي ينتظره العميل   | الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء السلعة ومعالجتها   |
| دقة التسليم: التسليم في الوقت المحدد  | الهيئة او المظهر: الخصائص الملموسة للسلعة وشكلها   |
| الامتثال: انجاز جميع جوانب الخدمة بشكلها الكامل                                 | المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف وفترة زمنية معينة                                       |
| التعامل: معاملة الزبون بطريقة لائقة والترحيب به                                 | المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة من قبل الزبون   |
| التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون                                   | المتانة: الاستفادة الدائمة من السلع  |
| إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة  | الجمالية: الشكل والاحساس الذي تولده السلعة للزبون  |
| الدقة: انجاز الخدمة بطريقة صحيحة ومنتقنة  | القابلية للخدمة: إمكانية تصليح السلعة وتعديلها بسبب مشكلة في تصنيعها                                 |
| الاستجابة: التفاعل بسرعة بين العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة بهدف خدمة الزبون | النوعية المدركة: المنفعة المحققة للزبون كما يحسها من خلال الاستخدام ومقارنة ذلك بما يتوقعه من السلعة |

المصدر: نزار عبد المجيد البروراري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق ذكره، ص 141.

### الفرع الثاني: محددات الجودة

ان للجودة أربع محددات أساسية والمتمثلة<sup>2</sup>:

#### 1. التصميم:

يشير هذا المحدد الى الغرض في تضمين بعض الخصائص في المنتج او الخدمة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات ورغبات العميل بالإضافة الى القدرات الإنتاجية او التصنيفية للمنتج او الخدمة وكذلك تكاليف التقييم الخاصة بهذا المنتج او الخدمة.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البروراري، لحسن عبد الله باشيوة، نموذج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، 2008، ص 141.

<sup>2</sup> مؤيد الفضل، يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 80، 81، 82.

**2. جودة التطابق:**

يشير هذا المحدد الى درجة تطابق المنتج او الخدمة او تحقيقها لغرض التصميم، وهذه العملية تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية كقدرة المعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز، كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

**3. سهولة الاستخدام:**

ان الإرشادات المقدمة للعميل عن كيفية استخدام المنتج لها أهمية كبيرة من ناحية سهولة استعماله ومن ناحية قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وامنة وفقا لما هو مصمم لها.

**4. خدمات ما بعد التسليم:**

بما ان وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج او الخدمة كما هو متوقع، الا انه في بعض الحالات تظهر أسباب قد تؤدي الى الاخلال بهذا الأداء عما هو متوقع وهنا لابد من اخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.

**المبحث الثاني: اساسيات حول إدارة الجودة الشاملة**

ان فكرة الجودة لم تعد تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، فمع زيادة شدة المنافسة أصبح هذا الامر يتطلب الوصول الى الجودة وتحقيقها على مستوى جميع العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة أي على جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية او بالأخص المنتج بحد ذاته، وهذا ما يعرف بالجودة الشاملة والذي سنتطرق الى مفهومها في هذا المبحث.

**المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة**

ظهرت عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة والتي أظهرت تصور عام لمفهومها فمثلا كانت اول محاولة لوضع تعريف لإدارة الجودة الشاملة من قبل<sup>1</sup>:

- BAQ منظمة الجودة البريطانية حيث عرفتها على انها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من

خلالها محاولة تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المشروع معا".

- كما عرفها John Oakland على انها " الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فعاليتها ومرونتها

ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".

- اما من وجهة نظر أمريكية فان تعريف إدارة الجودة الشاملة كان على الشكل التالي " إدارة الجودة

الشاملة هي فلسفة وخطوط ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص74، 75، 76.



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

الى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لان تحقق اشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين".

- ووفقا British Rail ways board فان إدارة الجودة الشاملة " هي العملية التي تسعى لان تحقق

كافة متطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجين والداخلين بالإضافة الى الموردين".

- كما حدد Cole مفهوم إدارة الجودة الشاملة " انها نظام اداري يضع رضا العمال على راس قائمة

الأوليات بدلا من التركيز على الأرباح ذات المدى القصير، اذ ان هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير".

- ويعرفها Tunks بانها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما

يتوقعه العمل او ما يفوق توقعاته".

- كما عرفها Omachonu انها " استخدامات العميل المقترنة بالجودة وإطار تجربته بها".

- اما Crosby فيرى ان إدارة الجودة الشاملة "انها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات

التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث انها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية".

- كما ركز Jablonski على ان إدارة الجودة الشاملة تمثل "المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي

والخدمي من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة وذلك باعتماد فريق العمل Team work بكفاءة إنتاجية عالية".

- اما تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب Brocka and Brocka " انها الطريقة التي تستطيع من

خلالها المنظمة في تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة".

- كما عرف هوفر وزملاءه Hoffer إدارة الجودة الشاملة على "انها فلسفة إدارية مصممة لجعل

أكثر سرعة ومرونة في انشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله كافة جهود العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي".

- كما عرف كل من Bounds, Steven and Ronald إدارة الجودة الشاملة عن طريق تعريف

الكلمات الثلاثة المكونة لهذا المفهوم كما يلي:<sup>1</sup>

- الإدارة **Management**: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة

على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

- الجودة **Quality**: القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق

رضاه التام عن السلعة او الخدمة التي تقدم اليه.

- الشاملة **Total**: المقصود بها ادخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق

لحاجات الزبون او المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

ومنه يمكن ان نعرف إدارة الجودة الشاملة على انها عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات

الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا

العميل والموظف على حد سواء.

كما يمكن القول انه رغم تعدد التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، الا ان معظمها يشمل

الخصائص التالية:2

1. استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.
2. اشراك جميع الافراد في فرق الجودة.
3. التحسين المستمر للعملية او الخدمة.
4. التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج
5. تلبية احتياجات العميل وتوقعاته (العمل الداخلي والخارجي).
6. استعمال الأساليب العلمية والاحصائية لقياس الجودة.

### المطلب الثاني: التطورات التاريخية لإدارة الجودة الشاملة

تمثلت التطورات التاريخية لإدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup> فيما يلي:

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، يوسف حديم الطائي، محمد عاصي العجلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق ذكره، ص194 .

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة، طارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2001، ص53،54.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص87، 88.

### • المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

تطور الفكر الكلاسيكي عام 1890 من خلال الفكر البيروقراطي الذي أكدته ماكس وبيبر الألمانى الأصل وقد تمثل في المدرسة البيروقراطية التي تستند للعديد من المفاهيم الرسمية والمعيارية وغيرها من المفاهيم من الأبعاد التي شكلت منعطف هادف في تطوير الفكر التنظيمي و الإداري ثم اعقبته المدرسة العلمية التي جاء بها المهندس فريدريك تايلر من خلال دراسته للوقت والحركة Time and Motion Study ثم اعقبه مدرسة التقسيمات الإدارية التي جاء بها هنري فايول واستندت تلك المدرسة الى قواعد إدارية وتنظيمية تم التركيز عليها في تطوير العملية الإدارية.

### • المدرسة الإنسانية (السلوكية):

ظهرت المدرسة السلوكية عام 1929 وتجسدت معالم افاقها من خلال دراسات التون مايو في مصانع هوثرون وقد تم التركيز من خلالها على الجوانب الإنسانية والسلوكية بعد ان ظهرت معالم فشل الجوانب المادية في العلاقات الاجتماعية التي ركزت عليها المدرسة الكلاسيكية. وقد ظهرت تطورات ملحوظة في المجال الإنساني التي أكدته تلك المدرسة كالمعنوية والحوافز والقيادة وغيرها من الأبعاد التي أصبحت بمثابة تطورات ملحوظة في الدراسات الإنسانية والسلوكية.

### • مدرسة النظم:

وظهرت هذه المدرسة منذ 1940 التي جاءت مفاهيمها أكثر التصاقا لحقيقة العلاقة السائدة في المجتمع الإنساني على الصعيد المادي والمعنوي.

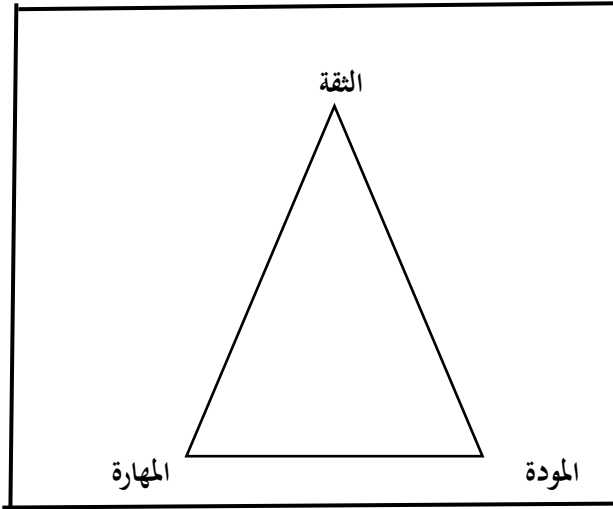
### • المدرسة الموقفية:

افرزت التطورات الفكرية معالم ظهور هذه المدرسة منذ عام 1960 ولقد كان لها الأثر الكبير في بروز معالم النضوج الفلسفي والفكري على صعيد العملية الإدارية والتنظيمية.

• نظرية Z: هذه النظرية جسدت حقيقة معالم المجتمع الياباني من خلال تأكيدها على ثلاث مرتكزات

فكرية تمثلت في الثقة، المودة والمهارة والشكل التالي يجسد ذلك:

## الشكل رقم 3: نظرية Z



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص 88.

## المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ان المقصود بمبادئ إدارة الجودة الشاملة على انها مجموعة القواعد والارشادات التي تساعد المؤسسة على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق وهذه المبادئ تغيرت مع مرور الوقت نتيجة الاختلاف الحاصل حول تحديد عددها فحسب "Deming" قد حدد أربعة عشر مبدأ المتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

1. ضرورة وجود اهداف محددة لتحسين جودة المنتج او الخدمة.
2. تبني فلسفة جديدة في العمل، وعدم الرضا بالمستوى العادي من العمل وذلك من حيث التأخير والأخطاء والمنتجات غير المطابقة.
3. عدم الاعتماد على الملاحظة المباشرة فقط، بل لابد الاعتماد على الجوانب الرقمية والمتابعة الإحصائية للجودة.
4. انهاء الاعتماد على اقل الأسعار في تنفيذ الاعمال.
5. البحث عن المشاكل وحلها، وهذا يدخل ضمن صميم عمل الإدارة.
6. تدريب وتشجيع الافراد وضرورة تبني الطرق الحديثة للتدريب في الموقع.
7. التركيز على الزبائن، لذلك يجب عليها ان تتفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وان تلبى تلك الاحتياجات، وان تحاول دائما تجاوز توقعات الزبون.

<sup>1</sup> لعي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الراجية للتوزيع والنشر، عمان، 2010، ص78.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

8. القيادة، توحد القيادة هدف المنظمة واتجاهها، توعية القادة وخلق وصيانة بيئة داخلية تمكن الافراد من المشاركة الكاملة في تحقيق اهداف المنظمة.
9. مشاركة الافراد، فالأفراد هم روح اية منظمة ومن ثم فان مشاركتهم امر أساسي لاستخدام قدراتهم لصالح المنظمة.
10. التحسين المستمر، يجب ان يكون تحسين المنظمة ككل هدفا دائما للمنظمة.
11. تبني القرارات الفعالة على أساس تحليل البيانات والمعلومات.
12. بناء العلاقة بين المؤسسة والمورد على أساس تبادل المنافع.
13. تصميم وتنفيذ اليات للتعليم والتدريب المستمر.
14. إيجاد هيئة داخل الإدارة لمتابعة ودفع النقاط.

وحسب تصنيف karjeuski:

1. إرضاء المستهلك.
  2. المشاركة بين العاملين.
  3. التحسين المستمر.
- اما Bobengt يرى ان مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

1. التركيز على الزبون.
2. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
3. التركيز على العملية.
4. التحسين المستمر.
5. التزام الافراد.<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التصنيفات المختلفة فان المبادئ المعمول بها حاليا تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

### 1. التركيز على العميل:

يجب على الإدارة العليا ان تلتزم بالتركيز على العميل من خلال التأكد من:

- ان متطلبات العميل المتوافقة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية قد تم تحديدها وفهمها والالتزام بها على الدوام.
- ان المخاطر والفرص التي يمكن ان تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات وان القدرة على تعزيز رضا العملاء قد تم تحديدها والتعامل معها.

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، يوسف محمد الطائي وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص330.

<sup>2</sup> أسامة السيد عبد الحميد سليمان، "المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة - الأيزو 9001/2015"، مصر، 2015، ص 15.

- المحافظة على التركيز على تعزيز رضا العملاء لان رضاهم يعني اقبالهم على السلعة او الخدمة وهذا ينعكس على زيادة الأرباح.

## 2. القيادة:

يجب على الإدارة العليا ان تظهر قيادتها والتزامها تجاه نظام إدارة الجودة من خلال:  
- تحمل المسؤولية تجاه فعالية نظام إدارة الجودة.  
- ضمان ان سياسة واهداف الجودة قد تم وضعهما وأنها متوافقة مع التوجه الاستراتيجي وسياق المنظمة.

- ضمان ان سياسة الجودة يتم ابلاغها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة.

- ضمان دمج متطلبات نظام إدارة الجودة في عمليات الجودة.

- تشجيع استخدام منهجية العمليات والتفكير المبني على المخاطر.

- ضمان توفر الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة.

- نشر أهمية توافق فعالية نظام إدارة الجودة مع متطلباته.

- المشاركة والتوجيه والدعم للأفراد للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة.

- تشجيع التحسين المستمر.

- دعم دور الإدارات الأخرى ذات العلاقة لإبراز قيادتها على مناطق مسؤولياتها.

## 3. مبدأ مشاركة العاملين:

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة ومن اهم العناصر الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، اذ ان توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من اهم الركائز التي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها لذلك يجب معاملته كشريك أساسي وليس كأجير، لذلك يجب على المؤسسة اولا التأكد من ان الأشخاص الذين يعملون تحت سيطرتها يجب ان يكونوا على وعي ب: سياسة الجودة، أهدافها، مساهمتهم الضرورية في فعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك تحسين جودة الأداء، الاثار المترتبة على عدم التطابق مع نظام إدارة الجودة. بعدها يجب:

- تأهيل وتدريب العاملين على تطبيق هذه المنهجية الجديدة في المؤسسة.

- تبني سياسة الحوافز السليمة القائمة على التحفيز المادي والمعنوي.

- التشجيع على روح الابداع والابتكار والتطوير المستمر.

- روح التعاون والمشاركة بين افراد المؤسسة.

## 4. منهجية العمليات:

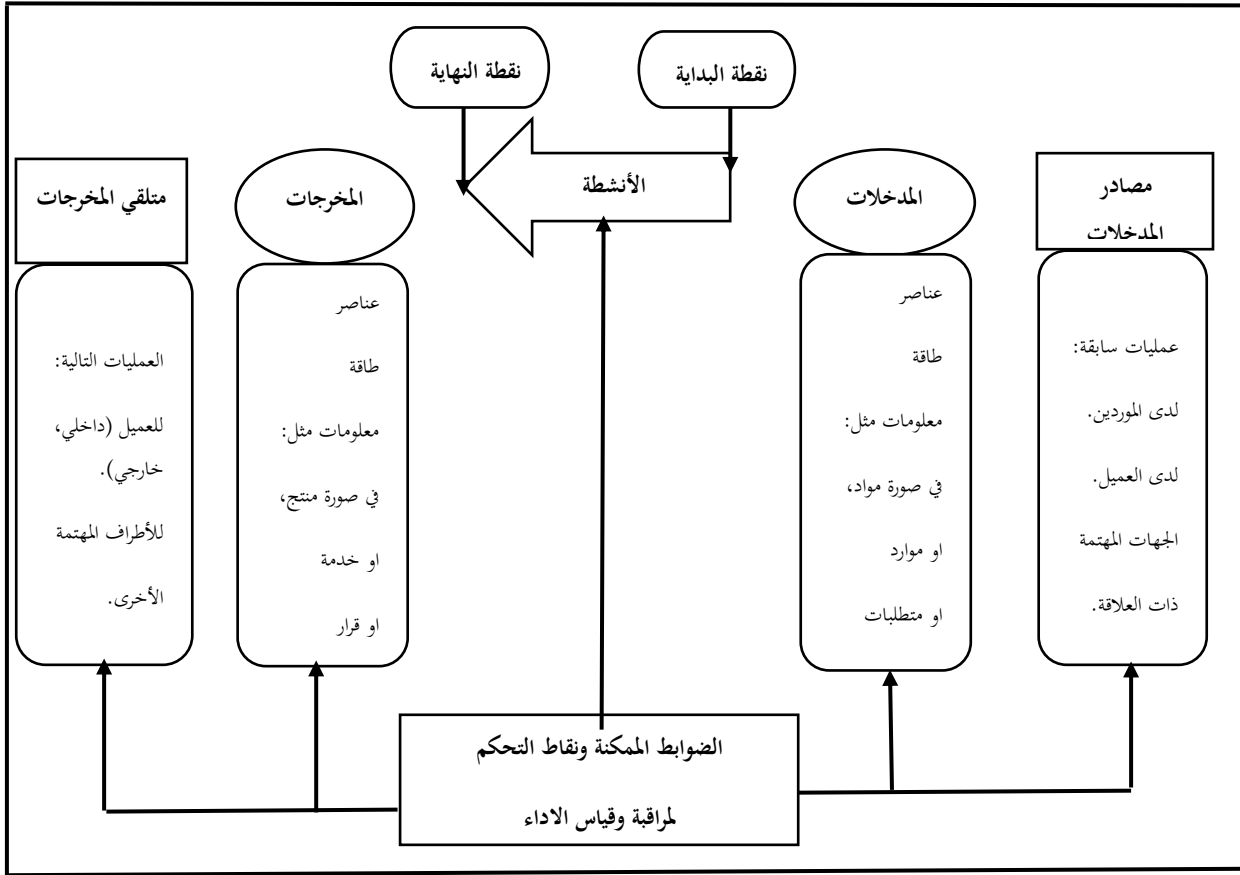
يجب على المنظمة ان تقوم بتحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقاتها في جميع مستويات المنظمة كما يجب<sup>1</sup>:

- تحديد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة لهذه العمليات.
- تحديد تسلسل وتتابع تلك العمليات والتفاعل بينها.
- تحديد وتطبيق الأساليب الضرورية للتأكد من كفاءة التشغيل والتحكم في تلك العمليات.
- تحديد الموارد المطلوبة والتأكد من توفرها.
- اسناد المسؤوليات والصلاحيات لهذه العمليات.
- تحديد المخاطر والفرص.
- تقييم هذه العمليات وتطبيق أي تغييرات تحتاجها لضمان تحقيق النتائج المقصودة.
- تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة.

الشكل التالي يعطي تمثيل تخطيطي لأي عملية ويظهر التفاعل بين عناصرها ورصد وقياس نقاط التفتيش الضرورية للتحكم الخاصة بكل عملية والتي تختلف وفق للمخاطر المتعلقة بها:

<sup>1</sup> أسامة السيد عبد الحميد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 13.

## الشكل رقم 4: تمثيل تخطيطي للعملية.



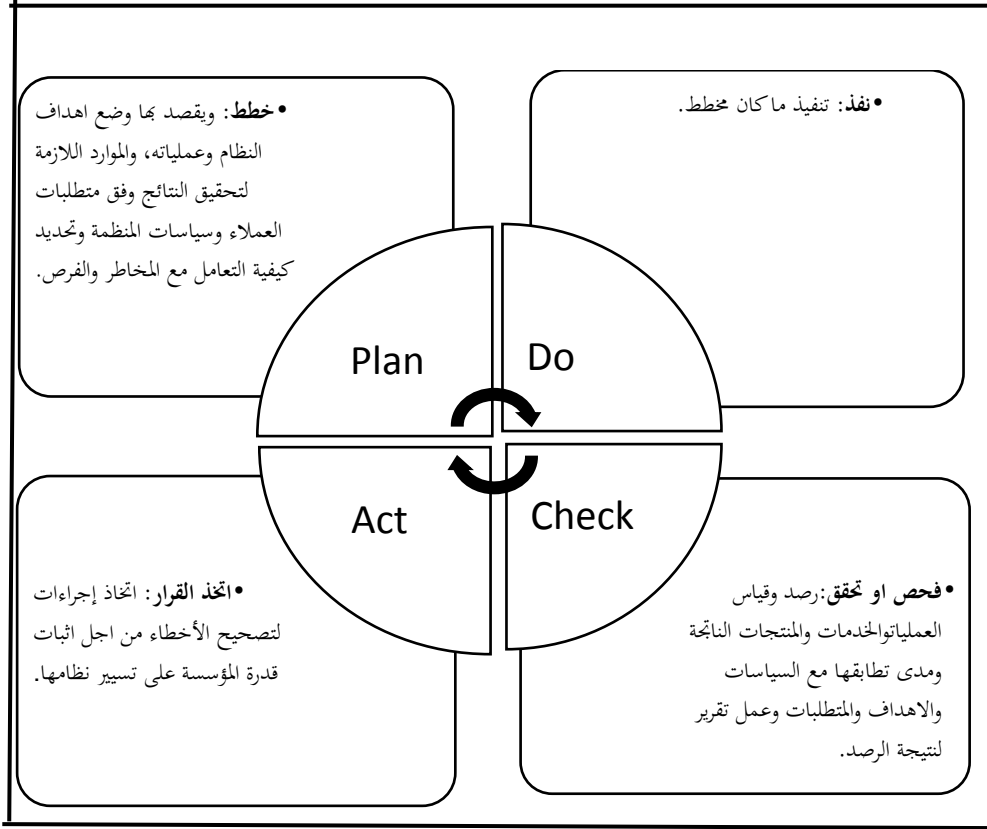
المصدر: أسامة السيد عبد الحميد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص8.

كما ان إدارة العمليات والنظام ككل يمكن تحقيقه باستخدام منهجية " خطط (plan)، نفذ (Do)، تحقق (Check)، اتخذ القرار (Act)"، (PDCA cycle)، مع التركيز العام على أساس تقييم المخاطر الذي يهدف الى منع النتائج غير المرغوب فيها.

ويمكن وصف هذه المنهجية كما يوضح الشكل التالي:



## الشكل رقم 5: حلقة PDCA



المصدر: أسامة السيد عبد الحميد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 8، 9.

عند استعمال منهجية العمليات في نظام إدارة الجودة، فإن ذلك يضمن:

- فهم واستمرارية تلبية المتطلبات.
- النظر الى العمليات بمفهوم القيمة المضافة.
- تحقيق أداء فعال للعمليات.
- تحسين العمليات استنادا الى تقييم البيانات والمعلومات.

### 5. التحسين المستمر:

ان فلسفة التحسين المستمر يمكن تعريفها بمجموعة الأفعال المؤداة داخل المؤسسة من اجل رفع الفعالية والمردودية للنشاطات قصد جلب منافع عديدة للمؤسسة، أي ان هذه الفلسفة تسعى الى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات الى مخرجات على أساس مستمر.

لذا يجب على المؤسسة ان تحدد وتختار فرص التحسين وان تنفذ إجراءات لازمة للتوافق مع متطلبات العملاء وتعزيز رضاهم وهذا يجب ان يشمل<sup>1</sup>:

- تحسين المنتجات والخدمات لتتوافق مع المتطلبات علاوة على الاحتياجات المستقبلية والمتوقعة.
- تصحيح او منع او تقليل الاثار غير المرغوب فيها.

<sup>1</sup> أسامة السيد عبد الحميد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 36.

- تحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.

### 6. صنع القرار المبني على الحقائق والأدلة:

ان القرارات المبنية على تحليل وتقييم البيانات غالباً ما تؤدي الى النتائج المرجوة، فصنع القرار قد يكون عملية معقدة ودائماً ما تحوي أنواع متعددة من مصادر المدخلات إضافة على ذلك تفسيراتها التي يمكن ان تكون تقديرية، لذلك من المهم فهم علاقة السبب وأثره وكذلك العواقب المحتملة غير المقصودة، وعلى هذا الأساس فان الحقائق والأدلة وتحليل البيانات تؤدي الى قدر أكبر من الموضوعية والثقة في القرار المتخذ<sup>1</sup>.

### 7. إدارة العلاقات مع الأطراف المهمة:

ان إدارة المنظمات علاقة مع الأطراف المهمة كالموردين يؤثر على اداءها وغالباً ما يحقق النجاح المستدام لها، فدور الموردين يعد من الركائز الأساسية والمهمة في نجاح نظام ادارة الجودة الشاملة لذلك من المهم جدا التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستمرة وبناءة ومحاولة اشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات ولذلك فان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد شريك في العملية الإنتاجية، حيث ان اختيار الموردين للمواد الأولية ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

## المطلب الرابع: أهمية واهداف إدارة الجودة الشاملة

### الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة

لقد اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من افاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. انحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها:

وذلك من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة بتقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام حيث ظهر في الشركات الاوروبية عام 1984 بدفع شكاوي المستهلكين من اجمالي المبيعات بنسبة % 14 وقد انخفض الى % 0.9 عام 1988 وبذلك وفرت الشركات قيمة 1.9 مليون دولار.

<sup>1</sup> أسامة السيد عبد الحميد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 44، 45.

<sup>2</sup> خضير حمود كاظم، مرجع سابق ذكره، ص 78، 79، 80.

**2. تقليل تكاليف الجودة:**

لقد قلصت عمليات الجودة لشركة (Cater Pillar) التكاليف من 800 الى 400 مليون دولار خلال سبعة سنوات وذلك عن طريق العمل وفق ستة مداخل مركزية من طرف لجان الجودة لهذه الشركة:

- تحديد المسؤولية لكل نشاط انتاجي.
- تحديد العلاقة المتداخلة ما بين المستهلك والمجهز والمهام المطلوبة لكل منهما.
- إقرار مقاييس الجودة ونقاط المراقبة المراد إنجازها.
- تقييم العمليات المصرفية بوضوح.
- تبسيط الفعاليات والأنشطة العملية بشكل واسع كلما أمكن ذلك.
- استعمال الخرائط الإحصائية واعتماد أسلوب النظام الوقائي في السيطرة على العمليات الإنتاجية.

ونتيجة لهذا الاستخدام الهادف حققت شركة Cater Pillar تقديرا لمردودات الدولار الواحد في حقل الجودة بعشر دولارات مدخرة تقديرا.

**3. زيادة الحصة السوقية:**

لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة الى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

**4. تقليل الحوادث والشكاوي:**

تشير الوثائق الرسمية الى ان شركة فلوريدا للقوة والاضاءة حصلت على جائزة Deming عام 1989 حيث فعالية أنشطة الجودة فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي من قبلهم من معدل 100 دقيقة عام 1982 الى 48 دقيقة عام 1988 كما ساهمت في تقليل الحوادث للعاملين من 3 الى 1 وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

**5. تقليل المبيعات وزيادة رضى المستهلكين:**

لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الامريكية إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1979 وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 الى 2000 وحدة عام 1989 ثم الى 1500 عام 1992 ومن هكذا يتضح من خلال ذلك عمليا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.

## 6. زيادة الكفاءة:

لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل Cirobank منذ عام 1988 وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق وقد تم خلال 1990 تسجيل 1500 مشروع واستكمل من خلالها أكثر من 300 مشروع كما حققت ادخارا قدره 4 مليون دولار وقد اشارت هذه المنظمة من خلال الثلاث السنوات والنصف الى الفوائد المحققة من استخدام برنامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- تقليص التخزين بنسبة 40%.
- تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية بنسبة 80%.
- تقليص المشاكل المتعلقة بالمستهلكين من 94% الى 57%.
- تخفيض شكاوي المبيعات من قبل المستهلكين بنسبة 60%.
- تقليص مشكلات العاملين بنسبة 12%.

## 7. زيادة الإنتاج والارباح والحصة السوقية:

تشير التقارير التي اكدتها شركة Hewlett Packard بان أرباحها زادت بمقدار 244% والإنتاجية ارتفعت بمقدار 120% والحصة السوقية ارتفعت الى 193% وقد حققت في الوقت ذاته انخفاضا في المخزون السلعي بنسبة 36% وانخفاضا في تكاليف التصنيع بنسبة 42% وكذلك انخفاضا في نسبة العيوب الى 79%.

## 8. تحقيق فوائد ومنافع كثيرة:

لقد حققت شركة IBM في الولايات المتحدة الامريكية العديد من الفوائد والمنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها من خلال استخدامها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة ويكمن ايجاز ما نتج عن ذلك بما يلي:

- تحسين وتطوير في الإنتاجية بنسبة 30% منذ 1986.
- تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية بنسبة 60%.
- تخفيض المصروفات الرأسمالية المطلوبة في المبيعات بنسبة 75%.
- المصروفات التي انفقت على التدريب شكلت نسبة 5%.

- تم دفع ما قيمته 3.6 مليون دولار كجوائز الجودة انفقت على 40% من العاملين في الشركة خلال 1989.

- تشكيل ما يقارب 360 مجموعة عمل في حقول المواصفات القياسية للجودة.

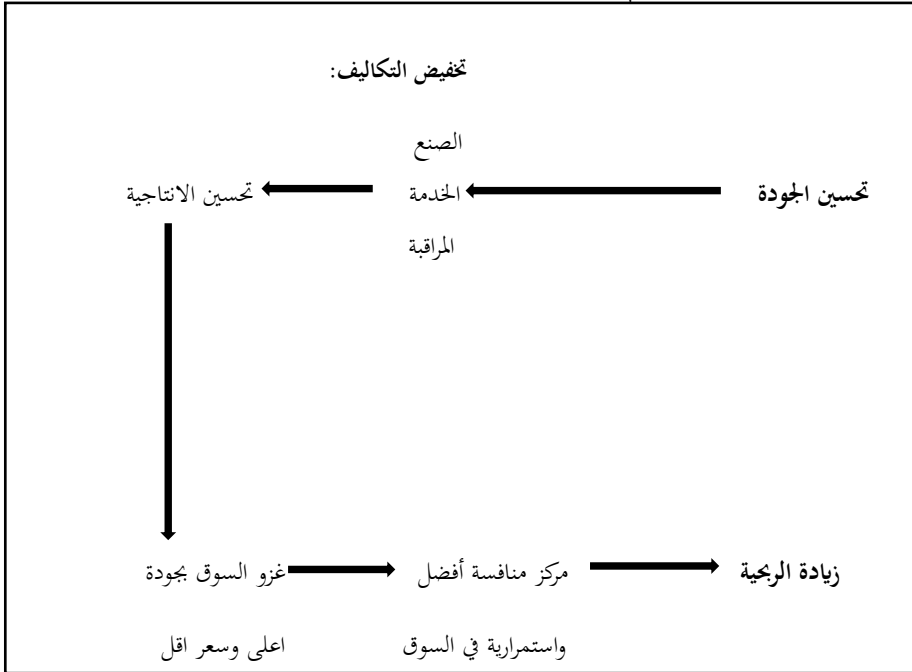
### 9. تحقيق منافع متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة:

لقد تحقق في شركة Pirellreckan فوائد مالية قدرت ب 11 مليون من خلال التحسينات التي حققها سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققته أساليب إدارة الجودة الشاملة، تخفيض دوران العمل من 20% الى 5% وزيادة المنافع المصنعة من 35% الى 75% وتم تخفيض التالف بالإنتاج الى 73%.

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسات المختلفة لتطوير ابعادها والسير في سبل تحسينها<sup>1</sup>.

وكذلك الشكل التالي يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم 6: أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي محمد السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 299.

<sup>1</sup> خضير حمود كاظم، مرجع سابق ذكره، ص 81.

من خلال الشكل السابق تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة عن طريق خفض تكاليف الصنع والخدمة والرقابة مما ينعكس ذلك على الإنتاجية فنتحسن والتي بدورها تسمح للمؤسسة بغزو الأسواق بجودة عالية وسعر اقل مما يمنحها قوة ومركز تنافسي مهم وضمن استمرارية في السوق وهذا يساعد على زيادة تحقيق الأرباح للمؤسسة.

### الفرع الثاني: اهداف إدارة الجودة الشاملة

ان الهدف الأساسي من تحقيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو<sup>1</sup>:

1. تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع احراز تخفيض في التكاليف والاقبال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

- **خفض التكاليف:** ان الجودة الصحيحة تتطلب عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من اول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة او إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.**

- **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، فإن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة اعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه السلع او الخدمات.

2. كما انه توجد اهداف أخرى لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

- اشراك جميع العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التطوير.

- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

- تقليل المهام والنشاطات اللازمة و تحويل المدخلات الى منتجات او خدمات.

- ايجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

- تحسين نوعية المخرجات.

- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

- تحسين الربحية والإنتاجية.

- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل الى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.

- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.

- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

- تقليل المهام عديمة الفائدة ونفاذي العمل المتكرر.

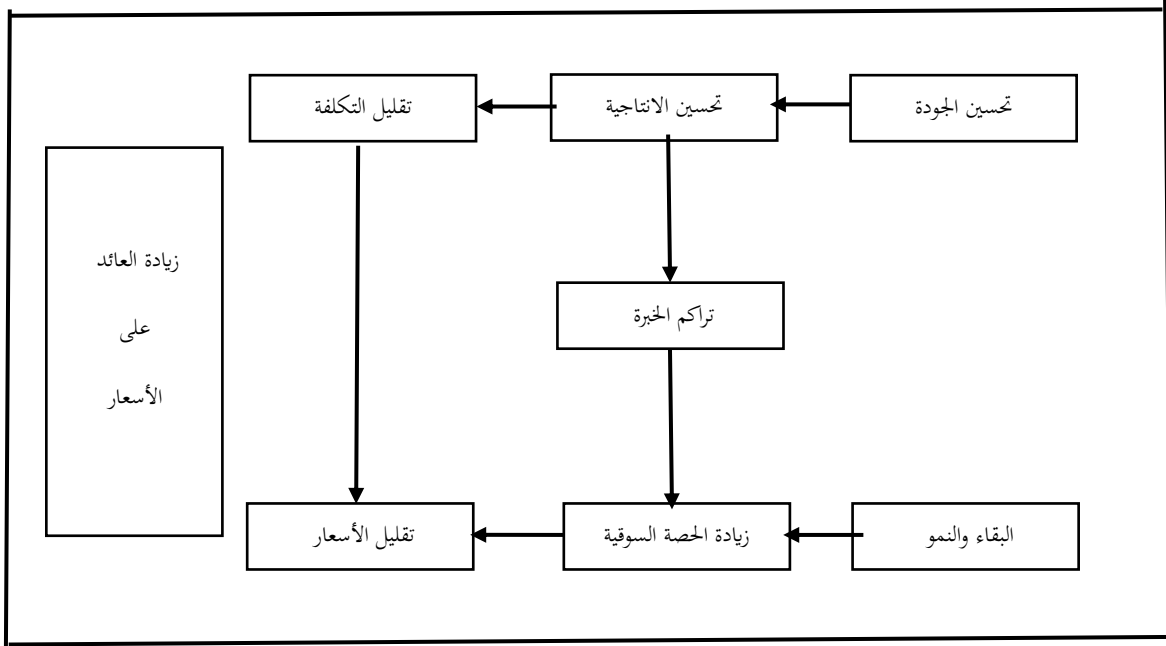
- زيادة القدرة على جذب العملاء والتقليل من شكاويهم.

<sup>1</sup> عبد العظيم محمد نجم، إدارة الجودة الشاملة، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 15، 16.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
  - زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.
- كذلك يوضح الشكل التالي اهداف إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

الشكل 7: اهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص100.

### الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

فحسب Grech تتمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة فيما يلي<sup>1</sup>:

1. القيادة: اتباع أسلوب الإدارة على المكشوف منهاجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
2. الالتزام: أي التزام الإدارة العليا والعاملين بإدارة الجودة الشاملة.
3. فرق العمل: أي ان العمل الجماعي واندماج العاملين وسيلة مهمة ومن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة.
4. التصميم الفعال: اولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة اهتماماً واضحاً لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق المحلية والدولية.

<sup>1</sup> رحاب حسين جواد كاظم، "محاضرة حول اهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها"، جامعة بابل، 2013، ص 1.

5. التركيز على العملية: توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المؤسسات لتحقيق الاستثمار الأمثل وتوفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.
- كما تمثلت متطلبات إدارة الجودة الشاملة في<sup>1</sup>:
1. دعم وتأييد الإدارة العليا واقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين المستمر، وتأخذ على عاتقها قيادة التغيير في الهيكل واللوائح الإدارية فهي تمتلك اتخاذ القرار والقدرة على تطوير المؤسسة واستراتيجيتها لتحقيق أهدافها.
  2. ضرورة وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة وكذلك استراتيجية واهداف محددة تسعى المؤسسة الى تحقيقها باعتبار ان تحديد الأهداف هو المدخل الأول لإدارة الجودة الشاملة، يشترط ان تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات المستفيد الرئيسي في الاجل الطويل.
  3. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة أي الطريق والأسلوب الذي يؤدي به العمل بين جميع العاملين وكذا قناعتهم بأهمية تحسين الجودة واهمية رضا المستفيدين وتشجيع روح الابتكار والابداع واعداد دليل للجودة.
  4. تحسين بيئة العمل وتطوير السياق التنظيمي الذي يعمل فيه افراد المؤسسة وإزالة العقبات التي تعيق اداءهم من خلال تطوير نظم العمل وظروفه وإجراءاته وقواعده وسياساته، وإتاحة كافة الموارد اللازمة للآداء مما يزيد من دافعية الأفراد للعمل.
  5. تدعيم اللامركزية لتحقيق فاعلية أكبر في اداء المهمات وتحقيق الرضا عن العمل في نفوس العاملين بالمؤسسة، مما يدفعهم الى المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.
  6. إدارة الوقت بشكل سليم حتى لا يحدث أي هدر عند تطبيق وتنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
  7. الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وتأسيس قاعدة بياناتية متكاملة لجمع الحقائق، تسمح بمراقبة العمليات ودفع مستويات الجودة واتخاذ قرارات سليمة بشأن مشكلة ما، وإيجاد نظام عمل موثوق للمؤسسة يتم الرجوع اليه بصفة مستمرة لتقديم الأفضل.
  8. تحقيق العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين بالمؤسسة للعمل بروح الفريق واتخاذ القرارات مع الإدارة العليا وكذا للتوحيد والتنسيق بين وحدات المؤسسة والانفتاح في عملية الاتصال على المستويين الافقي والعمودي.

<sup>1</sup> عاصم احمد حسين محمد، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الاشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية"، المجلة التربوية العدد 48، جامعة الملك خالد، 2017، ص370،371.



9. توافر القيادة الفعالة على جميع المستويات لتشجيع عملية الالتزام بالمؤسسة، وتنمية ثقافة الجودة لدى العاملين وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية لتنفيذ العمل بنجاح، وتحديد الواقع الحالي وما هو متوقع في المستقبل والفجوة بين الاثنين، وتلزم التحسين المستمر للجودة بروح الفريق.
10. تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ابتداء من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب، وذلك لان المورد البشري الفعال هو خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
11. التأكيد على التعليم والتدريب المستمر لكافة العاملين بالمؤسسة، ووضع خطة لكل فرد لجعله على دراية ووعي كاملين ببرامج الجودة وتحسين الجودة ومعايير تقييم إدارة الجودة الشاملة.
12. المراجعة والمتابعة المستمرة للإجراءات والأساليب المتبعة في تنفيذ الأعمال بالمؤسسة لمعالجة الانحرافات عن معايير التطوير، ووجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية، واتباع نظام فعال لتقويم أداء الافراد وتنمية روح الرقابة الذاتية وممارسة التقويم الذاتي للأداء بصورة فاعلة داخل المؤسسة بجانب وجود الية للتقويم الخارجي للجودة.

### المطلب الخامس: فوائد ومعيقات إدارة الجودة الشاملة

#### الفرع الأول: فوائد إدارة الجودة الشاملة

قال Michael Barrier ان إدارة الجودة الشاملة TQM أصبحت الأحرف الأولى الأكثر شعبية في كل مكان، وإدارة الجودة الشاملة عرفت للمرة الأولى في الشركات الصناعية الكبيرة التي تواجه تحديات كبيرة، والشركات اليابانية هي التي دفعت المنافسة للاشتداد اكثر نظرا لسمعتها والجودة العالية التي تتمتع بها، وأشار الى ان الشركات الصغيرة تأثرت بإدارة الجودة الشاملة، فالشركات الصغيرة التي تزود الشركات الكبيرة استفادت من برامج الجودة الخاصة بها، وهذا مهم جدا بالنسبة لدورة التحسين المستمر، تحسين المنتجات، والأسعار والخدمات، منتجات بدون عيوب، وحققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات عدة فوائد ومزايا يمكن اجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:

1. تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسة بجودة عالية وتكاليف اقل.
2. تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسات انجاز أهدافها، المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البيازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص19، 18.

3. تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم جهود الجميع وذلك من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموقفة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم، حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي أحد أهم مستلزمات نجاح تطبيق هذه الفلسفة.
4. التركيز المستمر على تحسين العملية فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد غاية في الأهمية.
5. زيادة الكفاءة من خلال تقليل الضياع في المخزون وتقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين).

وبالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة المزايا التالية<sup>1</sup>:

#### 1. زيادة الربحية: من خلال:

- عمل الأشياء بطريقة صحيحة.
- تقليل عدد ونوعية الأخطاء.
- تجنب إعادة الاعمال.
- تخفيض التكلفة.
- زيادة الربحية.

#### 2. المحافظة على حيوية المنظمة:

من خلال التجديد والتحسين، التعليم والتدريب، التكيف مع المتغيرات بشكل مستمر أي البقاء والاستمرار.

#### 3. كسب رضا الزبون:

ان إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن واشباعها وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة.

#### 4. تخفيض معدل دوران العمل: من خلال:

- التحفيز المادي والمعنوي.
- العمل الجماعي، روح الفريق والتعاون.
- ولاء وانتماء للمنظمة.

#### 5. جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات: من خلال:

- تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

<sup>1</sup> حسام الكيالي، "دورة الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000"، عمان، 2006، ص 21، 22.

ان إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن بالسعر المناسب وبالوقت المناسب مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج والذي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي، ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين، والحصول على أكبر حصة سوقية.

- المحافظة على حيوية المنظمة:

ان إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق الشعار يتطلب دائما عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها.

### الفرع الثاني: معيقات إدارة الجودة الشاملة

العائق المشترك والذي عادة ما يتكرر ويعيد نفسه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الرضا عن النفس والرضا بالوضع الحالي وعدم السعي الى التغيير والتحسين، والنقاط القادمة تبين اهم العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>:

#### 1. نقص التزام الإدارة العليا:

الإدارة العليا ملزمة بتشجيع إدارة الجودة الشاملة، والعمل بوضوح للوصول الى هدف التحسين المستمر للجودة لجميع العاملين، وتوفير الموارد يعد ضرورة لتحقيق ذلك.

#### 2. عدم القدرة على تغيير ثقافة المنظمة:

وهو واحد من اهم العوائق التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، هو تغيير ثقافة المؤسسة الحالية الى ثقافة جديدة، وهذا ما يتطلب الكثير من التدريب وبرامج التوعية والتغيير ممكن فقط عندما يدرك الافراد انهم جزء من المؤسسة عندما تكون هناك ثقة بين رب العمل والعاملين.

#### 3. عدم ملائمة التخطيط:

عند انشاء المشاريع هذا يتطلب بالضرورة وجود تخطيط، ومما يجدر الإشارة اليه ان عملية التخطيط يجب ان تركز على الزبائن ورضاهم، كما تركز على الربح، وفي حال اذا ما كان التخطيط غير ملائم فان التطبيق بالتأكيد سيكون مآله الفشل.

#### 4. نقص التدريب والتعليم:

التدريب والتعليم يجب ان يكون جزء من العملية الإدارية ويعد التدريب مهم جدا لأي مؤسسة لتكون فعالة، لهذا يجب على القيادة الاعداد الجيد للبرامج التدريبية.

<sup>1</sup> N Srinivasa Gupta and B Valarmathi, **Total Quality Management**, édition McGraw-Hill, 2<sup>nd</sup> edition, 2009, P24,25 .

**5. عدم تناسق الهيكل التنظيمي:**

إذا كان هناك عدم تناسق في جل الأقسام او المصالح عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة فمن المؤكد ان الفشل سيكون مصير أي فلسفة عند التطبيق، وسيكون من الأفضل الاعتماد على فرق متعددة لتطبيق أي فلسفة جديدة، وهذا من شأنه القضاء على الاختلافات عند التطبيق.

**6. ضعف أداة القياس وتحليل البيانات:**

القرارات يجب ان تتخذ بناء على تحليل البيانات، فاذا كانت أدوات القياس غير مناسبة فالبيانات المجمعة ستفقدنا الى لبس، فكل مشكل عند تتبعه من الأصل يؤدي الى سهولة معالجته.

**7. ضعف الاستماع والاهتمام بالزبائن:**

منظمات الجودة عليها دائما ان لا تهمل رأي الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء، وفي حال تم اهمال الزبون فان كل شيء قد أهمل لان إدارة الجودة الشاملة مبنية على ذلك.

**8. نقص فرق العمل:**

من الوارد جدا ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن ينجح إذا الافراد لم يعملوا بفرق عمل، ففرق العمل يمكن من تفادي العقبات الى حد كبير.

**المبحث الثالث: معايير الإيزو ISO 9000**

ان التطرق الى هذا الموضوع الذي تضمن الجودة وإدارة الجودة الشاملة في هذا الفصل يجعلنا من الضرورة او يملي علينا التطرق الى التعريف بمعايير الايزو وكذا معرفة أهميتها ومواصفاتها ومجالات تطبيقها وكيفية الحصول عليها نظرا لمدى وزنها وقيمتها والمكانة التي تمنحها للمؤسسة على المستوى المحلي والعالمي وكذا مساهمتها في التجارة الدولية العالمية.

**المطلب الأول: نشأة وتطور معايير الايزو 9000**

ان نشوء وتطور معايير الايزو 9000 بدأ من الحرب العالمية الثانية ومر بثلاث مراحل أساسية حتى وصل الى ما عليه الان وتمثلت هذه المراحل فيما يلي<sup>1</sup>:

**• المرحلة الأولى: مرحلة المواصفات العسكرية:**

امتدت المرحلة الأولى ما بين الخمسينات والستينات من القرن العشرين، حيث تبنت العديد من المؤسسات المواصفات العسكرية من اجل تحسين كفاءتها الإنتاجية والاختيار الأفضل للمجهزين بالاعتماد

<sup>1</sup> سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 265، 266.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

على مبادئ تأكيد الجودة، ثم قامت تلك المؤسسات بإصدار مواصفات تأكيد الجودة الخاصة بها فقد كانت تلك المواصفات تصمم حسب المتطلبات الفردية لتلك الشركات.

### • المرحلة الثانية: مرحلة المواصفات الوطنية:

بدأت هذه المرحلة في أوائل السبعينات، حيث قامت مجموعة من الدول بإصدار مواصفات لأنظمة الجودة من أجل التمكن من المنافسة على المستوى الدولي، خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس قوي بمنتجات ذات جودة عالية مقارنة بمنتجاتها من المنتجات الأوروبية والأمريكية، لذلك سعت العديد من هيئات المقاييس في تلك الدول لإصدار مواصفات وطنية نجد منها هيئة المواصفات البريطانية British Standard Institute وذلك بإصدار المواصفات BS 5750، والتي تعرف على:

" انها نظام لإدارة الجودة الذي يؤكد على وجود إجراءات رسمية مكتوبة وتعليمات مرشدة للعاملين من أجل التأكد ان العاملين يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة دون وجود إجراءات تصحيحية اثناء الأداء، كما ان المعيار BS 5750 تضمن جزئين: يعتبر مرشد لمبادئ إدارية، وكذلك مرشد للأساليب التي من شأنها ان تطور الجودة"<sup>1</sup>.

### • المرحلة الثالثة: مرحلة المواصفات العالمية:

ظهرت مرحلة المواصفات العالمية ايزو في بداية 1987 نظرا لأسباب تمثلت في: مواجهة الاتجاه المتزايد نحو متطلبات تهتم أكثر بالمستهلك، وكذلك الارتباط المتزايد بالتجارة العالمية الناجم من اختلاف متطلبات أنظمة الجودة، فبدعم من المعهد البريطاني للتفتيش قامت منظمة ISO بتشكيل اللجنة الفنية ISO / 176 TC بعضوية 26 دولة مهمتها اصدار مواصفة خاصة بالجودة.

ان هدف منظمة ايزو من اصدار هذه المواصفة هو معالجة المشاكل، العمل على تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، وقد ساهمت بشكل فعال في توحيد المواصفات الوطنية المختلفة لأنظمة الجودة حتى لا تكون هذه المواصفات عقبة امام التبادل التجاري بين دول العالم.

## المطلب الثاني: مفهوم ايزو ومواصفاتها

### الفرع الأول: مفهوم ايزو

"ان مصطلح ايزو ISO يمثل اختصارا لاسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي:

<sup>1</sup> خضير حمود كاظم، مرجع سابق ذكره، ص 107.

International Organization of Standardization ومقر هذه المنظمة في جنيف بسويسرا حيث انها تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها وتهتم هذه المنظمة في توحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث ان المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي تم اعتمادها في مختلف انحاء العالم وفي شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات، ويرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفروع أخرى لكن هذه الموصفة ISO 9000 هي الأكثر شهرة في العالم الان بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفها بأنها "نظام للرقابة الكلية على الجودة يشتمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها من اجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليان، وهذه المعايير العالمية موضوعة من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي او للمعايرة، حيث يمكن لأي شركة في العالم إذا وفرت هذه المقاييس في نظام جودتها بإمكانها ان تحصل على هذه الشهادة"<sup>2</sup>.

وعرفت أيضا على انها " سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات، وتعد جواز حبر الزاوية للوصول يسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي او الوطني الى المستوى العالمي والأسواق العالمية والذي لا يمكن ان تستغني عنه أي منظمة صناعية ترغب في السير في طريق العالمية والاستحواذ على الأسواق كما تفعل المنظمات الصناعية اليابانية، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي ان تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من ان منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات وتوقعات العملاء"<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: سلسلة مواصفات الايزو 9000

تعتبر الايزو 9000 بمثابة دليل او مرشد للمؤسسات يوضح لها مجالات تطبيق المواصفات او المقاييس العالمية لديها، ليتمكنها من الحصول على احدى شهادات المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي<sup>4</sup>: 9001، 9002، 9003.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص 107.

<sup>2</sup> عبد العظيم محمد نجم، مرجع سابق ذكره، ص 75.

<sup>3</sup> نوال سعدي، "تطبيقات نظام الايزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة"، جامعة وهران، 2016، ص 108.

<sup>4</sup> عبد العظيم محمد نجم، مرجع سابق ذكره، ص 76.

**1. المواصفة 9001:**

ترودنا بنموذج لمواصفات ضمان الجودة الذي يتكون من العناصر والمتطلبات الواجب توافرها في المؤسسة وهي التصميم، التنمية والتطوير، الإنتاج، التركيب وخدمات التركيب، وتضم من 20 عنصر وكل هذا يمثل شروط الحصول على شهادة الإيزو 9001.

**2. المواصفة 9002:**

تتضمن ما يجب ان يكون عليه نظام إدارة الجودة في المؤسسات التي يقتصر نشاطها على انتاج السلعة وتطويرها وتحسينها وبيعها فقط، دون ان يشتمل على مرحلة التصميم والخدمة ما بعد البيع أي باختصار تشمل الإنتاج والتركيب، وهي تضم 18 عنصر.

**3. المواصفة 9003:**

تحتوي هذه المواصفة على مقاييس تشمل نظام الجودة في الفحص النهائي للمنتج واختبار جودته. وتضم اقل عدد من العناصر (12) مقارنة بعناصر المواصفات 9001، 9002.

ويلاحظ مما سبق ان المواصفة 9001 هي الأشمل بين مواصفات ضمان الجودة الثلاث، فالمواصفة 9002 تحوي نفس متطلبات المواصفة 9001 ما عدا الجزء الخاص بضبط التصميم، بينما المواصفة 9003 هي اقل المواصفات شمولية حيث انها لا تهتم بضبط العملية، الخدمة، المشتريات، مراجعة العقد وكذا التصميم.

**4. اما المواصفة 9004 :**

فتضمنت التعليمات الارشادية التي يجب اتابعها من قبل المؤسسات للحصول على احدى شهادات الايزو السابقة الذكر أي انها توضح لتطبيق نظام إدارة الجودة.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

والجدول التالي يوضح العناصر المطلوب توفرها في المؤسسة حسب مواصفات الايزو:

### الجدول رقم 5: متطلبات الجودة وفقا لمؤشرات الايزو 1994/9001

| متطلبات المواصفة ايزو 1994/ 9001       |   |
|--|---|
| 1.11 ضبط أجهزة القياس والفحص والتفتيش  | 1.1 مسؤولية الادارة                     |
| 1.12 بيان نتيجة الفحص والتفتيش         | 2.2 نظام الجودة                         |
| 1.13 مراقبة وضبط المنتجات غير المطابقة | 3.3 مراجعة العقود                       |
| 1.14 الإجراءات الوقائية والتصحيحية     | 4.4 مراقبة وضبط التصميم                 |
| 1.15 مناولة المواد والتعبئة            | 5.5 مراقبة وضبط الوثائق                 |
| 1.16 المحافظة على سجلات الجودة         | 6.6 نظام الشراء                         |
| 1.17 التدقيق الداخلي على الجودة        | 7.7 مراقبة المواد الموردة من قبل العميل |
| 1.18 التدريب                           | 8.8 تعريف المنتج ومتابعته               |
| 1.19 خدمات ما بعد البيع                | 9.9 التحكم وضبط العمليات                |
| 1.20 الطرق والأساليب الاحصائية         | 10.10 الفحص والتفتيش                    |

المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص 110.

فكما نلاحظ في الجدول فان هذه المتطلبات تم إصدارها عام 1994 اما حاليا فقد طرأت تغييرات حول هذه المتطلبات لعدة أسباب فأدى هذا الى إعادة تبسيط بنية هذه المتطلبات وتحقيق انسجام بينها وتنظيمها ضمن بنود وملائمتها لجميع المؤسسات على اختلاف حجمها والقطاعات الاقتصادية التي تنتمي اليها وكذلك ادخال متطلبات تلزم المؤسسات بقياس رضا الزبائن والتحسين المتتابع لإدارة الجودة، فأصبحت هذه المتطلبات في عام 2015 منظمة في عشر بنود كما يوضح الجدول التالي:



## الجدول رقم 6: بنود المواصفة ايزو 9001 / 2015

| المتطلبات  | البند                 |              |
|--|-----------------------|--------------|
| <b>مجالات التطبيق</b>  |                       |              |
| <b>المرجعية</b>  |                       |              |
| <b>التعريفات</b>   |                       |              |
| - فهم المنظمة وسياقها  | سياق / إطار المنظمة   |              |
| - فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة  |                       |              |
| - تحديد مجال نظام إدارة الجودة   |                       |              |
| - نظام إدارة الجودة وعملياته   |                       |              |
| - القيادة والالتزام  | القيادة               |              |
| - السياسة  |                       |              |
| - الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات   |                       |              |
| - إجراءات التعرف على المخاطر والفرص  | التخطيط لإدارة الجودة |              |
| - أهداف الجودة والتخطيط لتنفيذها   |                       |              |
| - التخطيط للتغييرات  |                       |              |
| - الموارد: (الموارد البشرية، البنية التحتية، بيئة تشغيل العمليات، رصد وقياس الموارد، المعارف الخاصة بالمنظمة)  | المساندة والدعم       |              |
| - الكفاءات   |                       |              |
| - التدريب والتوعية   |                       |              |
| - الاتصال والتواصل   |                       |              |
| - المعلومات الموثوقة: (الإنشاء والتحديث)   |                       |              |
| - التخطيط وضبط العمليات  | العمليات              |              |
| - متطلبات المنتج والخدمة: (التواصل مع العملاء، تحديد ومراجعة متطلبات المنتجات والخدمات، تغيير المتطلبات للمنتجات والخدمات)                           |                       |              |
| - التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات: (التخطيط للتصميم والتطوير، مدخلات ومخرجات التصميم والتطوير، ضوابط التصميم والتطوير، تعديلات التصميم والتطوير)  |                       |              |
| - ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية: (نوع ومدى الضبط، معلومات للموردين الخارجيين)   |                       |              |
| - الإنتاج وتقديم الخدمات: (ضبط الإنتاج وتقديم الخدمات، التمييز والتتبع، ممتلكات العملاء والأطراف المهمة، الحفظ، أنشطة ما بعد التوريد، ضبط التعديلات) |                       |              |
| - إطلاق المنتج والخدمة   |                       |              |
| - ضبط عدم مطابقة المخرجات  |                       |              |
| - الرصد والقياس والتحليل والتقييم: (رضا العملاء، التحليل والتقييم)   |                       |              |
| - المراجعة الداخلية  |                       | تقييم الأداء |

|  |         |
|--|---------|
| - مراجعة الإدارة   |         |
| - حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والتحسين المستمر | التحسين |

المصدر: أسامة السيد عبد الحميد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص3،4.

### المطلب الثالث: شهادة الايزو 9001 ومراحل الحصول عليها

#### الفرع الأول: تعريف شهادة الايزو وانواعها

" تعرف شهادة الايزو على انها عملية يقدم من خلالها طرف ثالث مصادقة كتابية بأن نظام إدارة الجودة، او خدمة، او منتج يلبي المتطلبات المحددة"<sup>1</sup>.

وعليه يمكن القول ان هذه العملية هي اجراء تشهد بموجبها هيئة المصادقة (الطرف الثالث) عن توافق منتج او خدمة او منظمة لمعايير ومتطلبات محددة، والتي تمنح كنتيجة لذلك شهادات خاصة بأنظمة الجودة لها تأثير ايجابي على سمعة المؤسسة.

كما نجد ان هناك عدة أنواع لشهادة الايزو تمثلت في:

● **شهادات خاصة بالمنتج:** وهي تلك التي تمنح نتيجة توافق وتلبية المنتج لصفات خاصة او لقواعد ومتطلبات محددة.

● **شهادات خاصة بالأنظمة:** وهي تشمل:

- نظام إدارة الجودة (ISO 9000).

- النظام الخاص بإدارة البيئة (ISO 14000).

- النظام الخاص بإدارة السلامة والوقاية الغذائية (ISO 22000).

- النظام الخاص بإدارة الصحة والسلامة داخل العمل (ISO 45001).

- النظام الخاص بإدارة سلامة المعلومات (ISO 27001).

- النظام الخاص بإدارة الطاقة (ISO 50001).

#### الفرع الثاني: مراحل الحصول على شهادة الايزو 9001:

حاليا تسعى كل مؤسسة لنيل شهادة الايزو نظرا لأهميتها الكبيرة في الوقت الحالي الا ان الحصول عليها يتطلب الالتزام بمتطلبات المواصفة وتفرعاتها، والجهة المعنية بمنح هذه الشهادة هي هيئات التسجيل

<sup>1</sup> OUARET, comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché, édition ENAG, Alger, 2002, p237

المعتمدة والمرتبطة مع الهيئات كل في بلده ومن خلال أجهزة المواصفات والمقاييس لذلك يبدأ العمل للحصول على الشهادة من خلال تطبيق المؤسسة داخليا للايزو لفترة تتراوح ما بين 03 الى 06 أشهر، ثم تطلب من المسجل الدولي زيارتها ومنح الشهادة، يقوم المسجل الدولي<sup>1</sup>:

- بتدوين ملاحظاته لوضع المؤسسة.
- تحديد مدى التزامها بالمواصفة المعتمدة.
- يحدد طبيعة النواقص ان وجدت، ثم يحدد الفترة الزمنية لتحديد الإصلاحات.
- يقوم بالزيارات الميدانية لمواقع الإنتاج والإدارة ثم يقرر منح الشهادة او حجبها.
- فكما قلنا ان الحصول على الشهادة يتطلب المرور بمراحل وهي ثلاثة والمتمثلة فيما يلي.

### 1. مرحلة ما قبل التسجيل:

وهي المرحلة التي يتم فيها التحضير والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الايزو وتشمل على ما يلي:

- اقناع الإدارة العليا وجميع المستويات الإدارية وكل العاملين والموظفين على اختلاف مستوياتهم وذلك بطرق متعددة (الاجتماعات، النشرات، الدورات التدريبية...).
- تفهم طبيعة وفلسفة نظام الايزو.
- الاستفادة من خبرات الاخرين والمؤسسات التي نجحت في الحصول على شهادة الايزو.
- وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها ومن سينفذها.
- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير.
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق.
- مرحلة نظام جودة الايزو بواسطة استشاري او اجراء تقييم او ما قبل المقيم ويعني التدقيق من طرف خارجي.

### 2. مرحلة التسجيل: وقد تضمنت مرحلة التسجيل ما يلي<sup>2</sup>:

#### • اختيار المسجل:

أي اختيار المؤسسة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من اجل منح الشهادة على ان تكون من المؤسسات المرخص لها بذلك.

<sup>1</sup> جهلان فاروق، حمايمي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الايزو 9000 في أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال، جامعة ورقلة، 2013، ص48، ص49.

<sup>2</sup> جهلان فاروق، حمايمي عبد الحكيم، مرجع سابق ذكره، ص50.

**•ملاً نموذج طلب التسجيل:**

والغاية منه منح المسجل المعلومات التفصيلية الكاملة عن المؤسسة التي تطلب التسجيل ومن هذه المعلومات.

- اسم المؤسسة، شكلها القانوني.
- نوع النشاط وأنواع المنتجات او الخدمات التي تقدمها.
- خطوط الإنتاج او مراكز الخدمة التي تطلب المؤسسة الشهادة بشأنها.
- مواقع الوحدات الإنتاجية او الخدمية للمؤسسة.
- عدد ورشات العمل.
- عدد الموظفين.
- مساحة الأرض التي تشغلها المنشأة.

**•قبول عملية التقييم:**

بناء بيانات بطاقة الاستقصاء ويقرر المسجل قبول عملية المراجعة والتقييم او عدم قبولها، ويتوقف ذلك على مدى توفر الخبراء لدى المسجل.

**•التخطيط واعداد المراجعة:**

يجب على المراجع الذي سيقوم بالتقييم من قبل المسجل ان يدرس جيدا نظام الجودة والعمليات والإجراءات في المؤسسة التي سيتم مراجعتها.

**•وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة:**

ويعني ذلك الاتفاق على يوم محدد وعلى ساعة محددة لكل قسم من اقسام المؤسسة التي سيتم تقييمها، بحيث لا يتعطل العمل وحتى يجهز كل قسم الأوراق والمستندات والوثائق الخاصة والمعدات التي يطلبها فريق المراجعة.

**•التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة:**

وذلك بتسجيل كل ملاحظات ونصائح فريق المراجعة وخاصة تلك المتعلقة بنقاط وحالات عدم المطابقة لمواصفة الايزو.

**3. مرحلة ما بعد التسجيل للحصول على الشهادة:**

بعد الحصول على شهادة الايزو ودخول المؤسسة ضمن المؤسسات المتحصلة على واحدة من شهادات الايزو 9001، 9002، 9003 فهذا لا يعني التوقف عن تقديم الأفضل والعمل المستمر من اجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت اليه والذي نالت بموجبه الشهادة ومن اجل الحفاظ على ثقة العاملين بها والزبائن وعلى المؤسسة الحق في طلب تجديد الشهادة بعد مرور ثلاثة سنوات من الحصول عليها وهو

امر حتمي لها ان تطلب من المسجل إعادة التقييم والمراجعة من اجل منح شهادة بنفس المحتوى او محتوى جديد وأكبر واشمل على الأنشطة والمنتجات الجديدة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000

#### الفرع الأول: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000

قبل ظهور الايزو ومواصفاتها وجدت بعض المواصفات لبعض الأغراض في الدول المتقدمة والهادفة الى تحقيق الجودة وقياسها مثل المواصفات العسكرية في بعض الدول الكبرى كالمواصفات العسكرية الامريكية، والمواصفات العسكرية لحلف الشمال الاطلنطي، وجميع هذه المواصفات كانت تحدد شروطا لأنظمة الجودة للمصانع التي تتعامل معها كموردين لمنتجات صناعية تدخل في الصناعة الحربية النهائية لتلك الدول.

فكما ذكرنا سابقا فان بداية نشوء الايزو كان منذ الحرب العالمية الثانية وبعد ان تطور المفهوم العالمي للجودة وفي ظل الاهتمام المتزايد بها ليس جودة المنتجات فقط بل وجودة العمليات أيضا وبعد ان تأكد ان الجودة ليست خيارا بل ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي في مختلف القطاعات، استلزمت على المؤسسات وضع نظام كامل خاص بها تحت اسم إدارة الجودة الشاملة والتي تنظر الى المؤسسة على انها نظام فني واداري واجتماعي يتمثل بالعاملين ومواقفهم ومشاركتهم وتفاعلهم لتطبيقها ليس عشوائيا وانما وفق قاعدة أساسية تسمى بأنظمة الايزو 9000 التي اصدرت خصيصا من طرف المنظمة العالمية للمعايير عام 1987 لنظام إدارة الجودة الشاملة واحتوائها على 20 عنصرا واجبا على المؤسسة الالتزام بها لتطبيق نظام الجودة وبالحديث عن منهجية تطبيق هذا النظام فهو يختلف من مؤسسة الى أخرى حسب ثقافتها وتقاليدها العمل فيها مع العلم ان المنهجيات المطبقة معروفة وموضوعة من طرف مختصين، ولذلك فقد تم اجراء تعديل جذري في متطلبات المواصفة القديمة ايزو 9000:1994، لتصبح مواصفة ايزو 9000:2000 وفي يومنا هذا أصبحت مواصفة ايزو 9001:2015.

ومنه يمكن القول ان أنظمة الايزو ليست بديلا لإدارة الجودة الشاملة كونها لا تلمس التركيبات العميقة في المؤسسة بل هي تعتبر قاعدة أساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جهلان فاروق، حمايمي عبد الحكيم، مرجع سابق ذكره، ص50.

<sup>2</sup> عبد العظيم محمد نجم، مرجع سابق ذكره، ص77، 78.

## الفرع الثاني: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000

الجدول التالي يوضح مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000:

## الجدول رقم 7 : مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000

| المواصفة الدولية<br>الايزو 9000                           | إدارة الجودة الشاملة   | المعيار          | الرقم |
|---|--|------------------|-------|
| يقوم نظام الجودة على مواصفات موثقة                        | إدارة الجودة من منظور شامل   | منظور الجودة     | 01    |
| تركز على الجانب الفني من خلال طرق تشغيل العمليات المختلفة | تركز على الجانب الإنساني والاجتماعي وتحاول تكييفه مع الجانب الفني والإداري | تركيز الجودة     | 02    |
| المراجعة الدورية بهدف التحديث المستمر للجودة              | التحسين المستمر للجودة والإنتاجية  | هدف نظام الجودة  | 03    |
| يمكن تطبيقه في قسم او فرع من المنظمة                      | يشمل التطبيق كافة اقسام وادارات المنظمة                                    | التطبيق بالمنظمة | 04    |
| مسؤولية قسم ضبط الجودة                                    | مسؤولية جميع العاملين والاقسام المنظمة                                     | مسؤولية الجودة   | 05    |
| يحتاج تطبيقه الى وقت اقل                                  | يحتاج الى وقت طويل نسبيا   | وقت التطبيق      | 06    |
| يطبق حسب نوع عمليات المنظمة                               | تصلح لكافة المنظمات  | نوع المنظمة      | 07    |

المصدر: حسام الكيالي، مرجع سابق ذكره، ص 47

### خلاصة الفصل:

كخلاصة لما سبق ذكره، تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تأتي في شكل من أشكال الإدارة المتعددة الصور إذ أنها قد تظهر في أنظمة أحيانا أو في ثقافة أو في فلسفة تدخل المؤسسة نظرا لاهتمام هذه الأخيرة بمبدأ يسمى الزبون والتنافس مع مؤسسات أخرى حول ارضائه من أجل تحقيق مكانة تنافسية كبيرة وتحقيق الزيادة في الأرباح من خلال منتجات ذو جودة عالية.

تشرع المؤسسة في ادخال هذه السياسة وتطبيق هذا النظام الذي يتطلب اتباع شروط ومتطلبات بمشاركة جميع العمال دون تمييز، وفي ذلك تمكين لهم وتحفيز وحث على المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع على الاسهام في البناء والتعديل، مع العلم ان الأداء المتميز المستهدف من طرف المؤسسة يبقى مطلباً بعيد المنال ان لم يكن مقترنا بتحديد مفاهيم واضحة تضمن البقاء والنمو، ولن تحقق هذه الغاية الا من خلال الوسيلة المستخدمة في الوصول اليه.

ان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بأمرين مهمين اولاً بالأدوات والتقنيات والمبادئ التي تتضمنها وثانياً قابلية وقدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل والتغلب عليها مثل مقاومة التغيير لدى العاملين، ففي الأخير تحقيق جودة المؤسسة يتحقق بضمان جودة عدة أشياء كجودة النشاطات والوظائف والعمليات التي بدورها تتحقق بجودة الأدوات، وكذا اليد العاملة المؤهلة لذلك، حتى الوصول الى جودة المنتجات النهائية التي ستجعل الزبون يسعى الى الحصول عليها وبالتالي وصول المؤسسة الى هدفها الاولي الذي يبني ويمهد الطريق للوصول الى اهدافها الأخرى.

## الفصل الثالث:

تأثير اندماج ومشاركة العاملين في  
وضع نظام إدارة الجودة الشاملة



### مقدمة الفصل:

نهدف من خلال هذا الفصل التطبيقي الى تشخيص مدى تأثير مشاركة واندماج العاملين في وضع نظام إدارة الجودة، حيث سنحاول اسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة كوندور حيث ان هذه الأخيرة عرفت عدة تحولات وتغييرات هيكلية كما انها تسعى الى نيل شهادة الايزو 9001 (2015).

حيث حاولنا دراسة المؤسسة في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق من طرفها، وذلك من خلال تشخيص واقعها، إضافة الى الموقع الالكتروني التابع لها، و اجراء استبيان للعاملين منهم برتبة موظفين ومنهم برتبة مشرفين وكذا رؤساء الاقسام والمدربين الذي اعتمدنا عليه في عملية التحليل، وتعتبر مؤسسة كوندور احدى المؤسسات الهامة التي تلعب دورا كبيرا في رفع تنافسية الاقتصاد الوطني، فبالرغم من المنافسة الشديدة الذي يشهدها هذا القطاع من خلال مجموعة من المؤسسات الرائدة في هذا المجال من الصناعة، الا ان المؤسسة استطاعت الصمود امام حدة المنافسة، وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى تقديم مؤسسة كوندور بعدها نتطرق الى الاطار المنهجي للدراسة وأخيرا يتم عرض وتحليل النتائج الإحصائية من اجل اختبار صحة الفرضيات.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور

تحتل مؤسسة كوندور مركزا هاما في مجال صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية في الجزائر، ومما يدعم هذا هو خبرتها في هذا المجال، بالإضافة الى الحجم الذي تتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، كما ان التطور الذي عرفته في الآونة الأخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة التي تثبت ذلك.

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة كوندور

#### الفرع الأول: المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي:

#### • الشراء للبيع:

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

#### • شراء المنتج مفككا جزئيا:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء.

- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

#### • شراء الجهاز مفككا كليا:

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.

- توفير مناصب عمل جديدة.

#### • الإنتاج:

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

### الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي الذي يتكون من:

• مؤسسة Gemac لإنتاج البلاط ومواد البناء.

• مؤسسة Polyben لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

• مؤسسة Gerbior لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

• مؤسسة Argilor لإنتاج الأجور.

• مؤسسة Hodna Métal تنشط في مجال المواد المعدنية.

• مؤسسة Condor لإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية.

وقد حصلت مؤسسة كوندور على سجلها التجاري في أفريل 2002 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحت اسم Antar Trade وبدأت نشاطها في فيفري 2003. وحاليا يوجد مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، ولها رأس مال قدره 427700 مليون دج ويتمثل نشاطها في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية.

حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل أجهزة: التلفاز، الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، الحاسب الآلي، آلات الطبخ والغسيل، الهواتف... الخ.

وهكذا مع التطور المستمر لمجمع بن حمادي أصبح اليوم يعتبر من المؤسسات الأكثر قوة وأكثر تنافسية في الجزائر، بتنوع مجالات نشاطاته والنتائج الجذ مراضية المحققة من طرفه.

### الفرع الثالث: اهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

• تحقيق احتياجات الزبائن (من خلال تطوير المنتجات والخدمات) والمتطلبات القانونية والبيئية.

• تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.

• العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج.

• المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.

• تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة

القائمة.

• تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة.

• التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي.

- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
- تطوير الاقتصاد الوطني وتوفير منتج جزائري ذو جودة في السوق.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- نيل شهادة ISO 9001 V 2015.

**الفرع الرابع: رهانات ونقاط القوة والضعف لمؤسسة كوندور:**

### • نقاط القوة:

- النوعية الجيدة لمنتجاتها.
- أسعار تنافسية ومقبولة لدى الزبون.
- العلامة التجارية وشهرة كبيرة، والسمعة الجيدة.
- توفر منتجاتها عبر جميع التراب الوطني.
- يد عاملة مؤهلة، نظرا لمعرفتها وتمكنها من اختيار عاملها ذو الكفاءة العالية.
- جودة الخدمة ما بعد البيع.
- مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات.

### • نقاط الضعف:

- نقص في الاتصال الخارجي خاصة فيما يخص الاشهارات التلفزيونية للمنتجات المؤسسة.
- عدم مبالاة بعض الموظفين.

### • رهان المؤسسة:

- المنافسة: صحيح انه كلما زادت المنافسة زاد نشاط المؤسسات بفعالية، كلما نقصت الأسعار وبالتالي هذا يشجعهم على الابتكار والتطوير ولكن هذا ليس الحال إذا كانت المنافسة غير عادلة.
- عدم استقرار الاقتصاد الجزائري يستطيع ان يؤثر بطريقة سلبية على بقاء واستمرارية مؤسسة كوندور كمؤسسة قائدة.

- الاتصال: يعتبر عامل أساسي في استراتيجية الإدارة الحديثة، وفيما يخص مؤسسة كوندور يعتبر نقص الاتصال من مشاكلها المطروحة، وعليه لكي تحافظ المؤسسة على صورتها وسمعتها ومستواها التنافسي عليها ان تزيل هذا النقص.

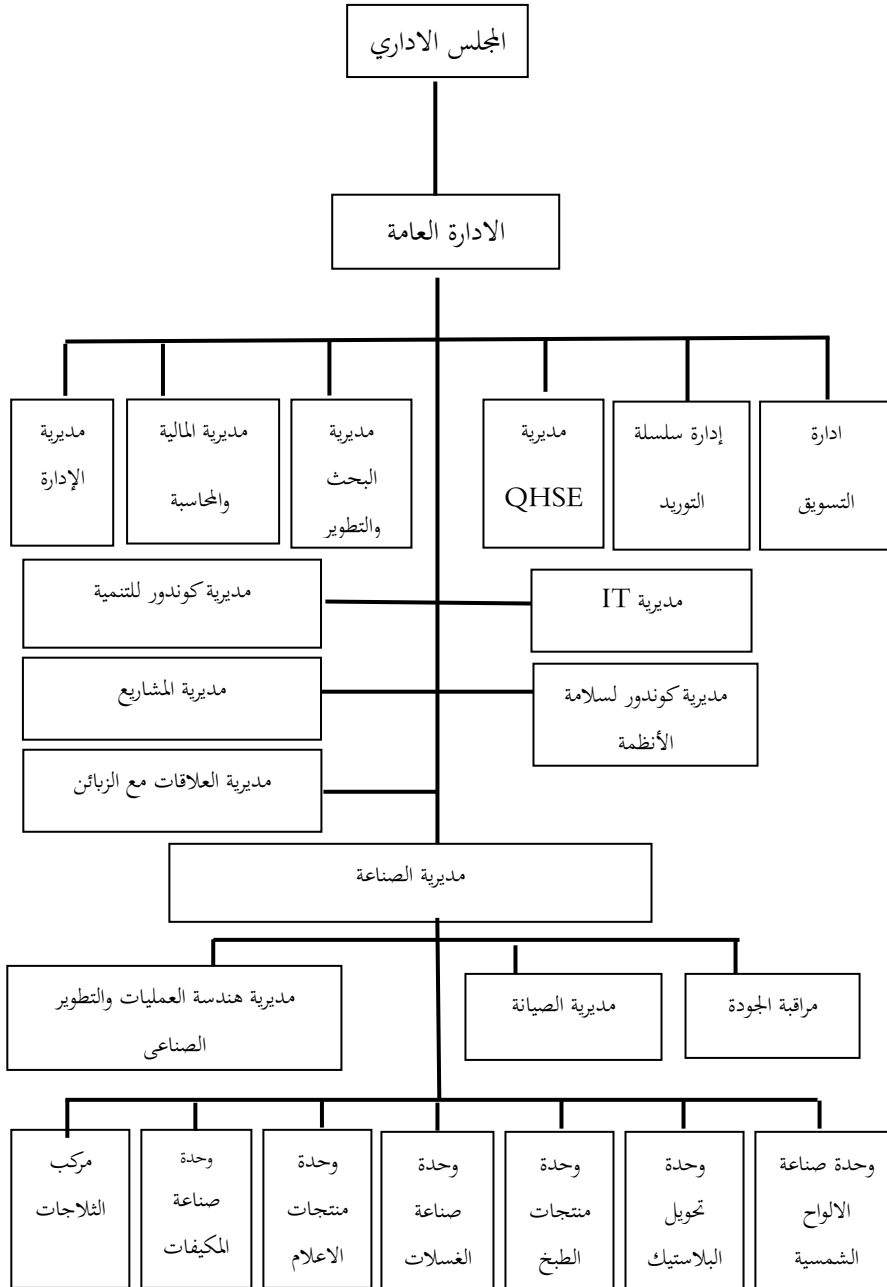
## الفرع الخامس: تنظيم المؤسسة

تعد عملية التنظيم اهم وظيفة إدارية في المؤسسة يتم بموجبها ترتيب واسناد العمل للأفراد أي تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات الموجودة داخل المؤسسة، بشكل يتماشى مع نشاطها ويساهم في تحقيق اهدافها

## • الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:

ويتمثل في الإطار التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والذي يوضح تقسيم العمل لمختلف مصالح المؤسسة ووحداتها والشكل الاتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:

## الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وثائق المؤسسة (سنة 2018)

### • تحليل وحدات الهيكل التنظيمي:

#### الإدارة العامة:

تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، تتمثل مهام المديرية العامة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
- ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- تطوير آليات الدخل للأعمال.
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تقرير الأولويات العامة، والحسم في الأمور المعقدة.
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

#### إدارة QHSE:

❖ تمثلت سياسة مديريةية (جودة، نظافة وسلامة، بيئة) لمؤسسة كوندور على مبادئ تتمثل في:

- توعية، اعلام، المشاركة مع الجهات المعنية وارضاء متطلباتهم.
- توسيع مجموعة منتجاتنا.
- تطوير قدرات وكفاءات موظفينا عن طريق توفير المواد والبرامج اللازمة لوضع أنظمة إدارة الجودة الشاملة.

- إعطاء إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادات ISO.
- تشجيع مشاركة الموظفين في كل ما يخص المؤسسة.
- تطوير وتحسين تسيير النفايات.
- تقليل الحمولة الملوثة الناتجة من مخلفاتنا السائلة والغازية.
- تحسين الوقاية من المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة في العمل.
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

- إعطاء نصائح للوحدات الأخرى من اجل ضمان حسن التسيير
- مراجعة واتباع الأنظمة الداخلية للمؤسسة

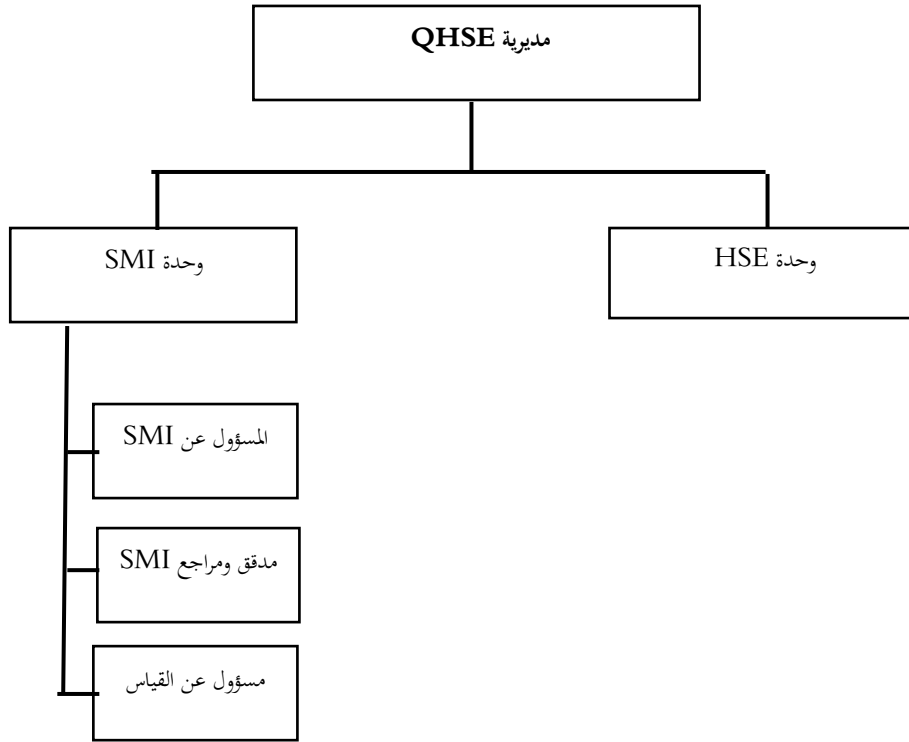
وعلى هذا الأساس، قرر المجلس الإداري لمؤسسة كوندور:

- توفير الوسائل الضرورية لوضع وتطبيق هذه السياسة.

- اتخاذ جميع التدابير اللازمة لمنع أي خطر للتلوث واي ضرر بالصحة والسلامة في العمل.
- ضمان التحسين المستمر في الجودة والبيئة والصحة والسلامة في العمل.
- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية وغيرها.
- ضمان استمرار وبقاء نظام الإدارة الخاص بنا فعالاً.
- تعزيز شفافية حوكمة المؤسسة.

❖ وهيكلها التنظيمي تمثل فيما يلي:

الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي لمديرية QHSE



المصدر: وثائق المؤسسة ( سنة 2018 )

### إدارة المالية والمحاسبة:

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

### إدارة التسويق:

تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الأنترنت.
- تدعيم النشاطات الثقافية والاجتماعية.

### وحدات الإنتاج والتركيب:

وتتكون من:

#### ●وحدة المكيفات:

تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب المكيفات الهوائية.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

#### ●وحدة الثلاجات:

تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب الثلاجات.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

#### ●وحدة البلاستيك:

تقوم هذه الوحدة ب:

- صناعة المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات وحدة الثلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.



### ● وحدة إنتاج وسائل الاعلام:

تتضمن الحواسيب، الهواتف

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب الهواتف، الحواسيب...

- تركيب الحواسيب، تركيب الهواتف...

- تطبيق كل المتطلبات للوصول المؤسسة الى تحقيق الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.

### ● وحدة إنتاج الألواح الشمسية:

فتحت هذه الوحدة سنة 2013 من طرف مؤسسة كوندور من اجل صناعة وإنتاج الواح الطاقة

الشمسية، حيث نجد فيها عدة أنواع من المنتجات والمتمثلة في:

- مجموعة 100 W.

- مجموعة 150 W.

- مجموعة 200 W.

- مجموعة 300 W.

- مجموعة 350 W.

وتمر صناعة هذه الألواح عبر خمسة مراحل هي: مرحلة فرز الخلايا او Cell sorting، تليها

مرحلة التلحيم، ثم مرحلة التقطيع عن طريق آلة خاصة، بعدها يتم صناعة الألواح الشمسية، وأخيرا مرحلة

التصفيح عن طريق آلة خاصة.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل نشاط المؤسسة

## الفرع الأول: منتجات مؤسسة كوندور

## الجدول رقم 8: منتجات مؤسسة كوندور

| المنتجات   | وحدة الإنتاج             |
|--|--------------------------|
| صناعة الثلاجات   | مركب الثلاجات            |
| صناعة وتركيب المكيفات الهوائية، وكذا الغسالات  | مركب المكيفات والغسالات  |
| صناعة الميكروويف، أجهزة توزيع الماء، أجهزة الطبخ   | وحدة منتجات الطبخ        |
| صناعة أجهزة الحواسب المحمولة وكذا حواسب المكتب، الأجهزة اللوحية والهواتف المحمولة وكذا التلفاز | وحدة انتاج وسائل الاعلام |
| تحويل البلاستيك، وصناعة مستلزمات بلاستيكية   | وحدة تحويل البلاستيك     |
| صناعة الواح الطاقة الشمسية   | وحدة الألواح الشمسية     |

المصدر: وثائق المؤسسة (سنة 2017)

## الفرع الثاني: عرض وتحليل النشاط التجاري

ان الجدول التالي يمثل تطور رقم اعمال المؤسسة خلال فترة (2014- 2017):

## الجدول رقم 9: تطور رقم اعمال مؤسسة كوندور خلال الفترة (2014- 2017)

## الوحدة: مليون دينار جزائري

| السنة               | 2014   | 2015    | 2016    | 2017   |
|---------------------|--------|---------|---------|--------|
| رقم الاعمال CA (دج) | 47 747 | 73 376  | 88 900  | 89 432 |
| معدل الزيادة        | % 8    | % 34.92 | % 17.46 | % 0.59 |

المصدر: وثائق المؤسسة (سنة 2017)

يتبين من خلال الجدول، ان معدل زيادة رقم الاعمال سنة 2014 قدر بـ 8 % و في سنة 2015 قدرت هذه الزيادة بـ 34.92 % وهي زيادة جد كبيرة مقارنة بسنة 2014، اما في سنة 2016 قدر معدل الزيادة بـ 17.46 % بعدها في سنة 2017 معدل زيادة رقم الاعمال كان 0.59 % وهي زيادة جد صغيرة،

ولكن على العموم نلاحظ ان رقم اعمال المؤسسة في تطور مستمر وكبير من سنة 2014 الى غاية 2017، وهذا نتيجة لوضع منتجات متطورة وذات جودة مقارنة بالمنتجات السابقة مما أدى الى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة نظرا لما تتميز به من جودة، وهذا راجع لانتهاج المؤسسة لاستراتيجية أنظمة ادارة الجودة، بالإضافة الى قدرة وكفاءة عمالها في تحقيق ذلك.

### الفرع الثالث: تسيير الموارد البشرية:

يحتل المورد البشري في المؤسسة مكانة جد هامة لتحقيق أهدافها في النمو والاستمرار، حيث أن استراتيجية المؤسسة تستمد نجاحها من المورد البشري المحترف الذي تسهر على تكوينه، حيث تولي مؤسسة كوندور أهمية بالغة لتدريب الموارد البشرية وتطويرها لإعداد كفاءات قادرة على استيعاب وتطبيق التقنيات الجديدة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

كما أن إدخال المعدات والآلات الحديثة (إبداع العملية) يتطلب يد عاملة ماهرة لتشغيلها، ولذلك فإن مؤسسة كوندور تعتمد في أغلب عمليات التدريب المنجزة على المصادر الخارجية (كوريا الجنوبية، الصين، إيطاليا، ألمانيا) خاصة تلك التي تتعلق بطرق وتقنيات الإنتاج مع الدول التي تتعامل معها في استيراد آلات الإنتاج، حيث ترسل المؤسسة سنويا إطارا حسب نوعية الآلات، وهذا فيما يخص المكلفين بعملية الإنتاج، مما سمح للمؤسسة بزيادة كفاءة عمالها المعرفية والتقنية.

أما العمال العاديين فيعتمد في تكوينهم على التكوين الداخلي ويتولى تكوينهم المسؤول المباشر (رئيس الوحدة) ولهذه الطريقة في التكوين فعالية ونتائج جيدة في تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة.

ومن خلال التكوين تتمكن المؤسسة من تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

**1-أهداف اقتصادية تتمثل في :** زيادة الإنتاج والمبيعات وتنمية الحصة السوقية وتأكيد المركز

التنافسي للمؤسسة.

**2-أهداف تقنية تتمثل في :** تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات

الجديدة.

**3-تسيير كل العمال بـ:**

-توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.

-معالجة الشؤون القانونية للعمال.

-تنسيق أعمال الوسائل العامة.

التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

والجداول التالية تبين تطور عدد الموظفين في مؤسسة كوندور من سنة 2013 الى غاية 2018:

**الجدول رقم 10: تطور عدد العاملين في مؤسسة كوندور**

| السنوات      | 2013   | 2014  | 2015   | 2016   | 2017  | فيفري<br>2018 |
|--------------|--------|-------|--------|--------|-------|---------------|
| عدد العاملين | 4306   | 4674  | 5484   | 6180   | 6221  | 6397          |
| معدل الزيادة | 17.41% | 7.87% | 14.77% | 11.26% | 0.65% | 2.75%         |

المصدر: وثائق المؤسسة (سنة 2018)

قسم العاملون في مؤسسة كوندور الى إطارات واعوان تحكم وكذا أعوان تنفيذ كما يوضح الجدول

التالي:

**الجدول رقم 11: تطور عدد الإطارات واعوان تحكم وأعوان التنفيذ**

| السنوات      | 2013   | 2014  | 2015   | 2016   | 2017   | فيفري<br>2018 |
|--------------|--------|-------|--------|--------|--------|---------------|
| الإطارات     | 343    | 449   | 584    | 740    | 461    | 478           |
| معدل الزيادة | 15.45% | 23.6% | 23.1%  | 21%    | -60%   | 3.55%         |
| أعوان تحكم   | 666    | 854   | 1351   | 1673   | 2304   | 2313          |
| معدل الزيادة | 19.06% | 22%   | 36.78% | 19.24% | 27.38% | 0.38%         |
| أعوان تنفيذ  | 3297   | 3371  | 3545   | 3767   | 3456   | 3606          |
| معدل الزيادة | 19.10% | 2.19% | 4.9%   | 5.89%  | -9%    | 4.16%         |

المصدر: وثائق المؤسسة (سنة 2018)

من خلال هذه الجداول يظهر ان المورد البشري بالمؤسسة عامة في تطور مستمر حتى في المستويات الثلاثة من سنة 2013 الى غاية 2018 وهذا نتيجة تنوع المؤسسة تشكيلة منتجاتها وإدخال تكنولوجيات عديدة وجديدة على مستوى وحداتها وفتح وحدات جديدة، مما تطلب الامر الزيادة في توظيف يد عاملة مؤهلة بحيث يتكون المورد البشري للمؤسسة من إطارات ومهندسين وتقنيين سامين في العديد من التخصصات، ولكن نلاحظ ان مستوى الإطارات وكذا مستوى التنفيذ انه تم انخفاض في معدل تطورهم سنة 2017 وهذا نظرا لانتهاج المؤسسة لسياسة انتقاء واختيار موظفيها حسب مؤهلاتهم وكفاءاتهم العلمية و العملية، لتعود بعدها الزيادة في معدل تطور هذين المستويين ولكن بنسبة ضئيلة.

### المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة والنتائج المتحصل عليها

وتضمن الإطار المنهجي للدراسة ما يلي:

#### المطلب الأول: منهجية واداة الدراسة ودرجة ثباتها وكذا مجتمع الدراسة

##### الفرع الأول: منهجية واداة الدراسة

من اجل قياس مدى أهمية وتأثير مشاركة العاملين واندماجهم في وضع نظام إدارة الجودة قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الاطار النظري، وقد قسم محتوى هذا الاستبيان<sup>1</sup> الى قسمين، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشمل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة في المؤسسة وكذا الترتيب الوظيفي، اما القسم الثاني فقد خصص للدراسة والذي بدوره قسم الى قسمين حيث يهتم القسم الأول بقياس درجة اهتمام المؤسسة بموظفيها وأيضا قياس قابلية ودرجة مشاركة العاملين في كل ما يخص المؤسسة من مشاريع واهداف، وتضمن هذا القسم 22 فقرة لقياسه قسمت الى محاور رئيسية والمتمثلة في:

• قياس درجة اندماج والتزام العاملين في المؤسسة.

• درجة التحفيز لدى العاملين.

• درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتضمن المحور الأول 10 فقرات لقياسه قسمت أيضا الى محاور ثانوية والمتمثلة في:

• قياس درجة الالتزام العاطفي.

• قياس درجة الالتزام المستمر.

• قياس درجة الالتزام المعياري (الأخلاقي).

اما المحور الثاني فقد تضمن 5 فقرات لقياسه، والمحور الثالث تضمن 7 فقرات لقياسه.

اما القسم الثاني من الاستبيان فقد اهتم بمعرفة علاقة وتأثير عامل مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة حيث تضمن 7 فقرات لمعرفة درجة مشاركة العاملين في وضع نظام إدارة الجودة وكذا درجة التزام الإدارة العليا به.

❖ كما تكون الاستبيان من أسئلة مغلقة، واسئلة نصف مفتوحة اين يكون الاختيار بإجابة واحدة، وكذا تضمن أسئلة أخرى مفتوحة.

### الفرع الثاني: درجة ثبات استبيان الدراسة

لقياس درجة ثبات استبيان الدراسة تم استخدام عامل Alpha Cronbach حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم 12: درجة ثبات استبيان الدراسة

| عدد عبارات الاستبيان | درجة الثبات |
|----------------------|-------------|
| 34                   | 0.821       |

المصدر: من اعداد الطالبة على أساس مخرجات برنامج spss 20

يتضح من الجدول السابق ان درجة ثبات الدراسة قدرت بـ 0.821 وهي نسبة أكبر من 0.3، وهذا يدل على ان الدراسة مقبولة ولها درجة ثبات كبيرة ومنه يمكن الاعتماد عليها.

### الفرع الثالث: مجتمع الدراسة واسلوب المعالجة المعتمد

#### 1. مجتمع الدراسة:

حاولنا في هذه الدراسة اجراء البحث على عينة من العمال مختارين عشوائيا من مختلف مستويات المؤسسة وقد بلغ عددهم 60 وهو العدد الأقصى الذي تقبل به المؤسسة وقد تم توزيع 60 استبيان من طرف مديرية الموارد البشرية كون هذا الامر يعتبر قانون داخلي للمؤسسة وتمت عملية التوزيع والإجابة عليهم.

#### 2. أسلوب المعالجة المعتمد:

بعد الإجابة على الاستبيانات الموزعة تم تحليل هاته الإجابة عن طريق استعمال برنامج SPSS 20 وذلك بجمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها ومستخدمين لذلك ايضا:

• معامل Alpha Cronbach لقياس درجة ثبات استبيان الدراسة.

• جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والبيانات لتمثيل الخصائص الشخصية لأفراد العينة

وكذا متغيرات الدراسة.

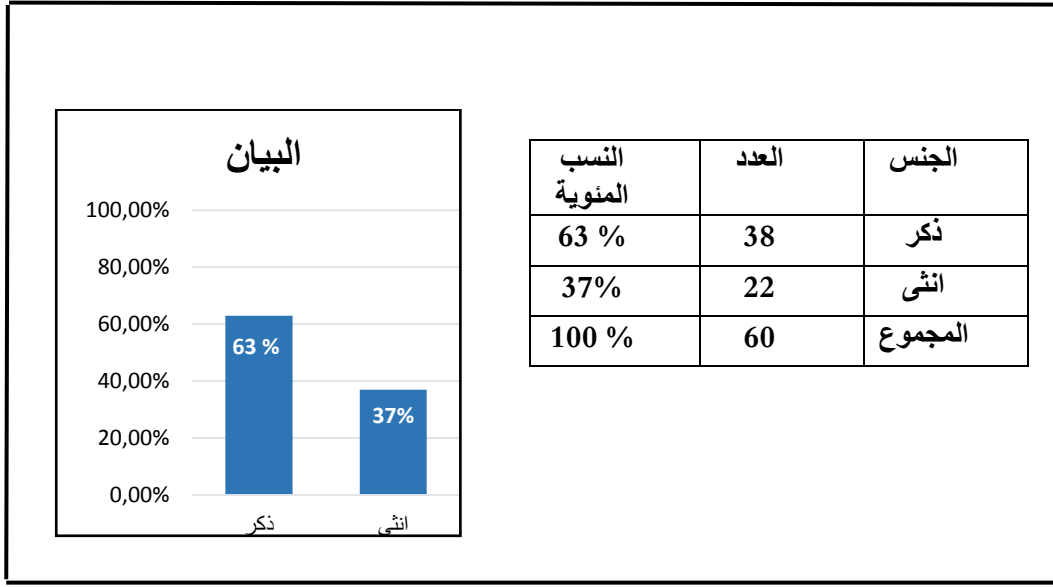
## المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

## الفرع الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة

تمثلت الخصائص الشخصية لأفراد العينة في: الجنس، العمر، سنوات الخبرة في المؤسسة، الترتيب الوظيفي بالمؤسسة.

## ❖ الجنس:

## الشكل رقم 10: جنس العمال



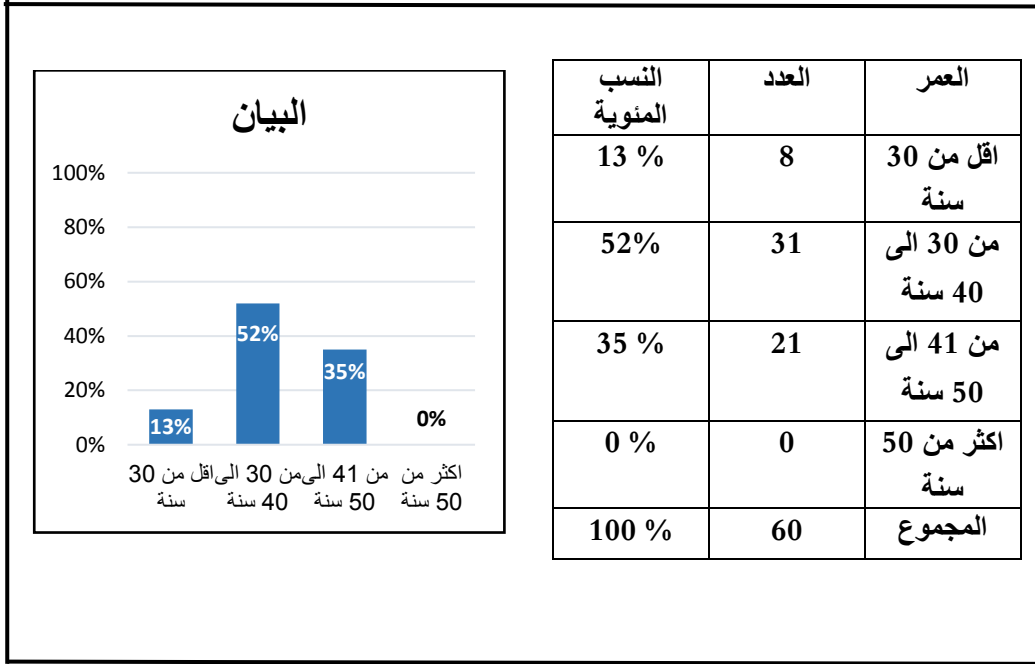
المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

• نلاحظ ان نسبة الذكور قدرت بـ 63% وهي اعلى من نسبة الاناث التي قدرت بـ

37% وهذا يعني ان اغلبية مجتمع الدراسة كانوا من الذكور.

❖ العمر:

الشكل رقم 11: عمر العاملين



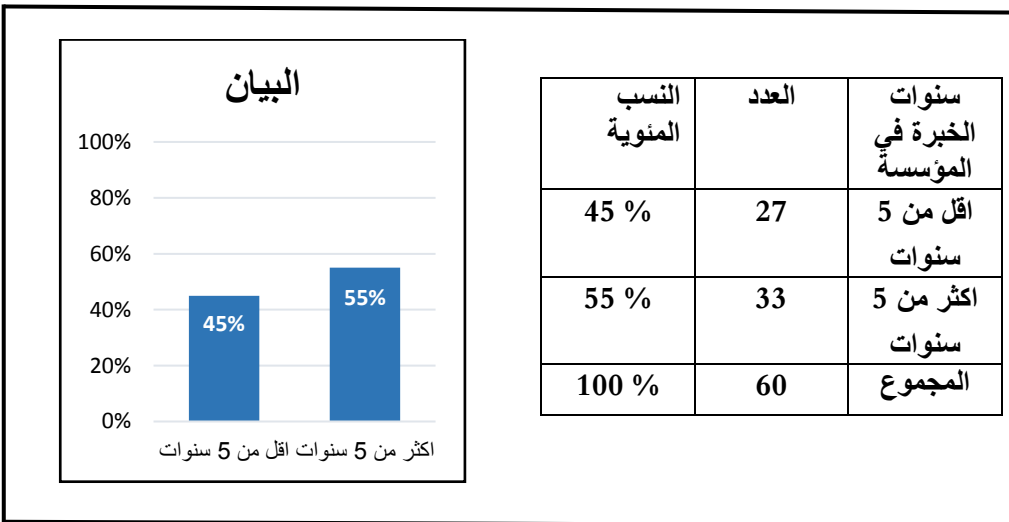
المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

• نلاحظ ان نسبة العاملين التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة والتي

قدرت بـ 52% هي الأكبر مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

❖ الخبرة في المؤسسة:

الشكل رقم 12: سنوات الخبرة في المؤسسة



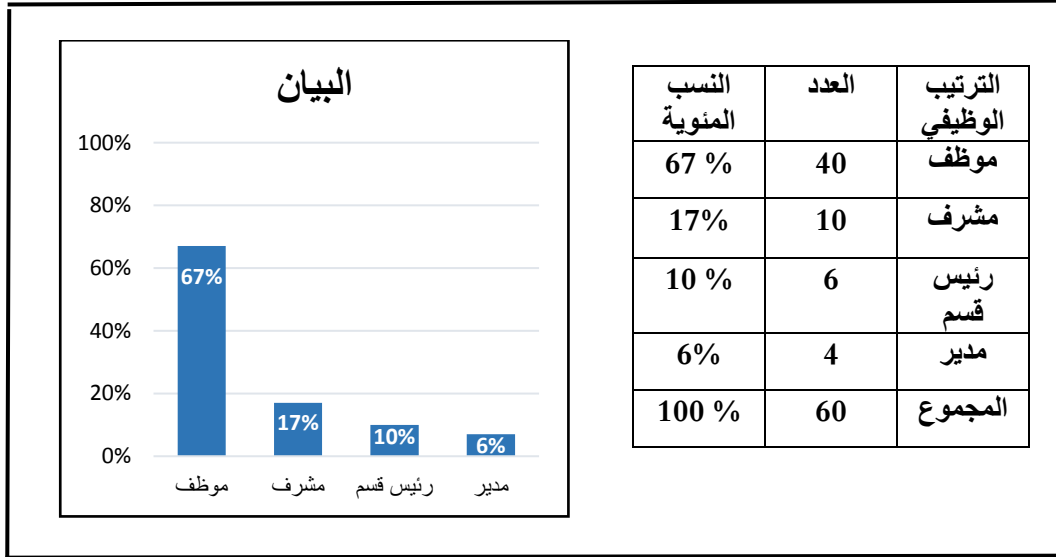
المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان



- نلاحظ ان نسبة العاملين ذوي خبرة تفوق 5 سنوات اكبر (55%) من اولائك الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات (45%) في المؤسسة.

### ❖ الترتيب الوظيفي:

الشكل رقم 13: الترتيب الوظيفي للعاملين



المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان نسبة الموظفين 67% أكبر من نسب باقي الرتب الوظيفية الأخرى

### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

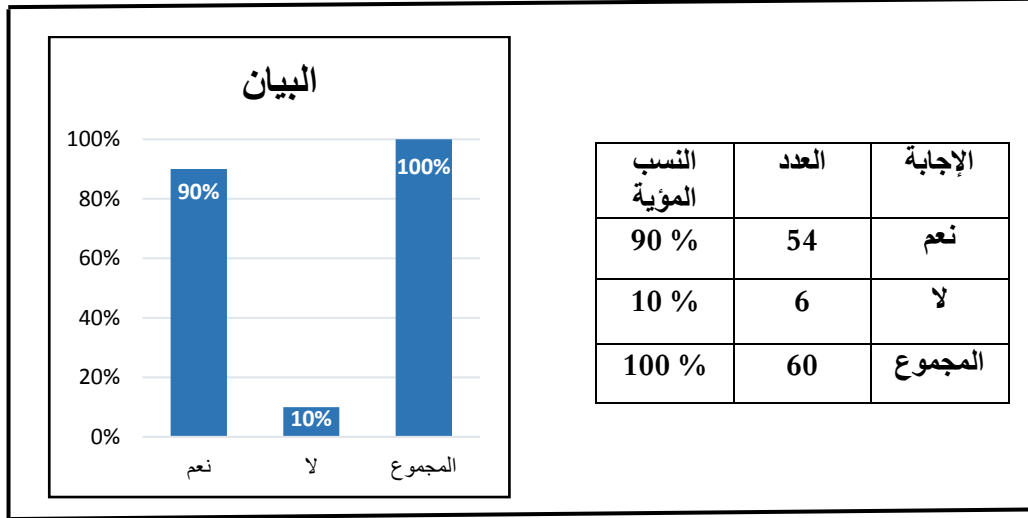
أولاً: معرفة مدى اهتمام المؤسسة بعاملها وقياس قابلية ودرجة مشاركة العاملين في كل ما يخص المؤسسة: تضمن 22 فقرة لقياسه قسمت الى محاور والمتمثلة في: قياس درجة اندماج والتزام العاملين في المؤسسة، درجة تحفيزهم، وكذا درجة رضاهم الوظيفي

❖ قياس درجة الاندماج والالتزام لدى العاملين: عن طريق قياس كل من الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، وكذا الالتزام المعياري (الأخلاقي) لدى العاملين في مؤسسة كوندور.

-الالتزام العاطفي: تضمن 4 فقرات لقياسه وهي كالتالي:

### 1. رغبة العاملين في بذل مجهود في تحقيق اهداف المؤسسة:

الشكل رقم 14: نسبة العاملين الراغبين في بذل مجهود في تحقيق اهداف المؤسسة



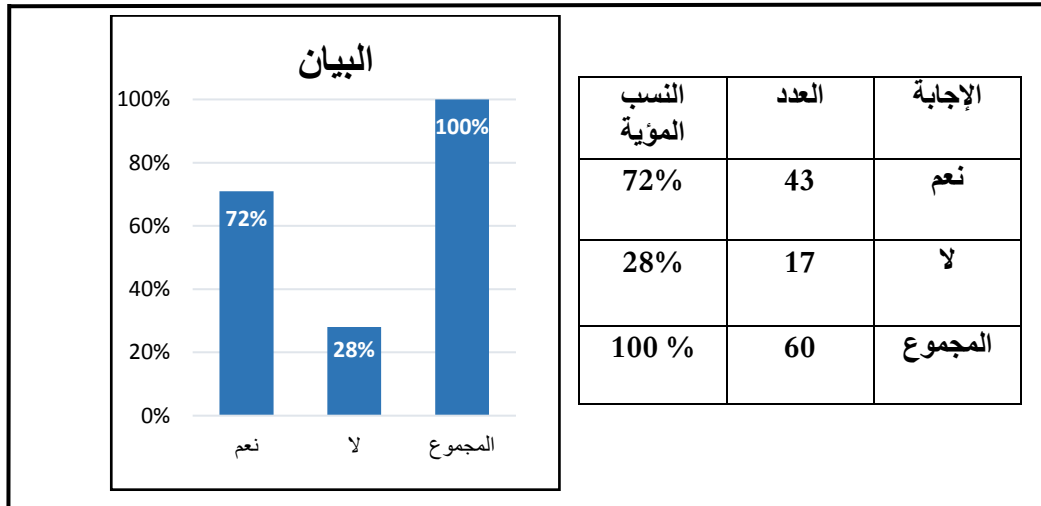
المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

• نلاحظ ان 90% من العاملين الذين يريدون بذل مجهود لتحقيق اهداف

المؤسسة مقابل 10% من الذين لا يريدون بذل اي مجهود.

### 2. الشعور بالفخر اثناء الحديث عن المؤسسة بانها أفضل مؤسسة يمكن العمل فيها:

الشكل رقم 15: نسبة الشعور بالفخر اثناء الحديث عن المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

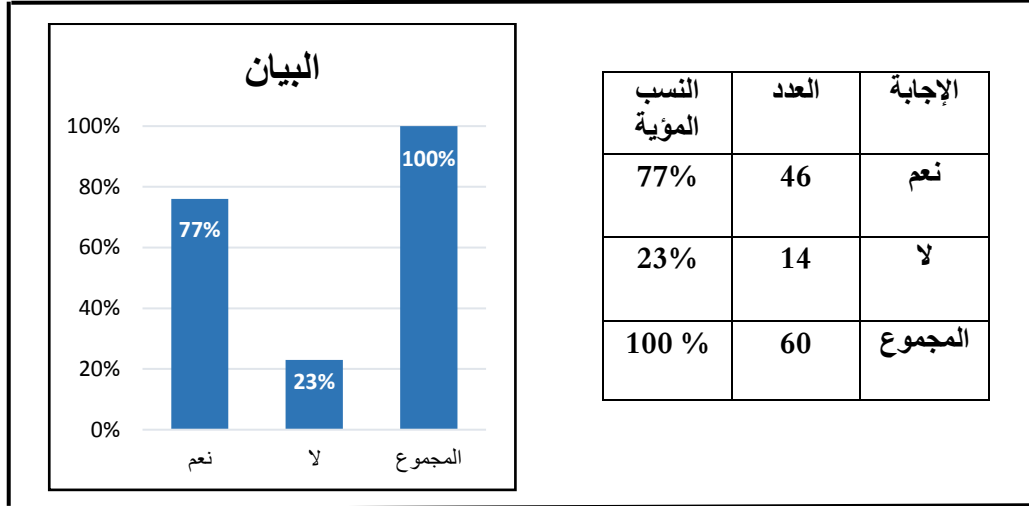
• نلاحظ ان 72% من العاملين الذين يشعرون بالفخر اثناء الحديث عن

المؤسسة وعلى انها أفضل مكان عمل يمكن الارتباط به مقابل 28% منهم من اجابوا

عكس ذلك. وعند سؤال كلا الفئتين عن السبب اجابت الفئة الأولى من العاملين انها تشعر بالفخر كون المؤسسة لها سمعة أولا وأنها مقتنعة بها وبمنتجاتها بالإضافة الى اهتمامها بعمالها، اما الفئة الثانية من العاملين فقد اجابت بانها لا تشعر بالفخر لأنهم لا يشعرون بالانتماء الى المؤسسة.

### 3. اتفاق اهداف العاملين مع اهداف المؤسسة:

الشكل 16: نسبة اتفاق اهداف العاملين مع اهداف المؤسسة

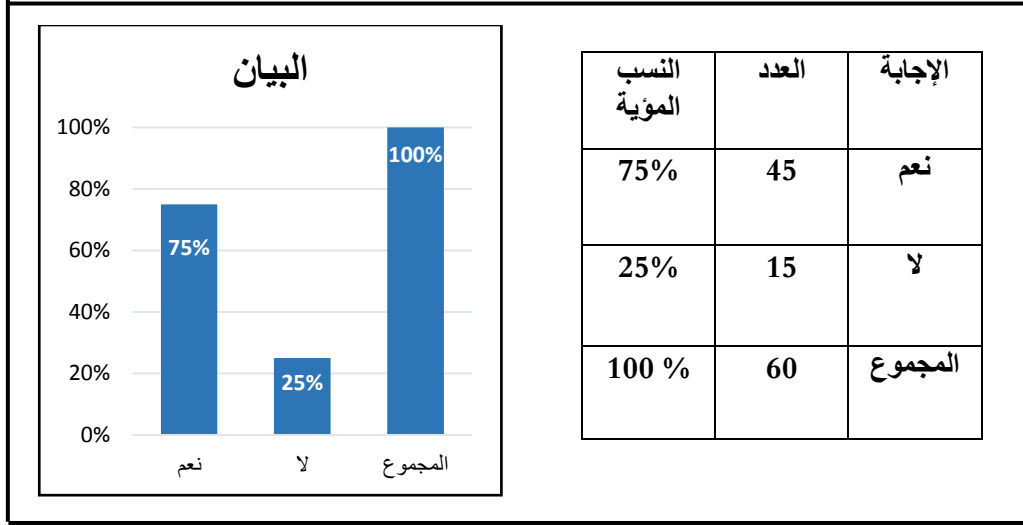


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 77% من العاملين الذين صرحوا بان أهدافهم الشخصية تتفق مع اهداف المؤسسة مقابل 23 % من العاملين الذين يرون ان أهدافهم بعيدة ولا تتفق مع اهداف المؤسسة.

## 4. الشعور بالجو العائلي داخل المؤسسة:

الشكل رقم 17: نسبة الشعور بالجو العائلي داخل المؤسسة



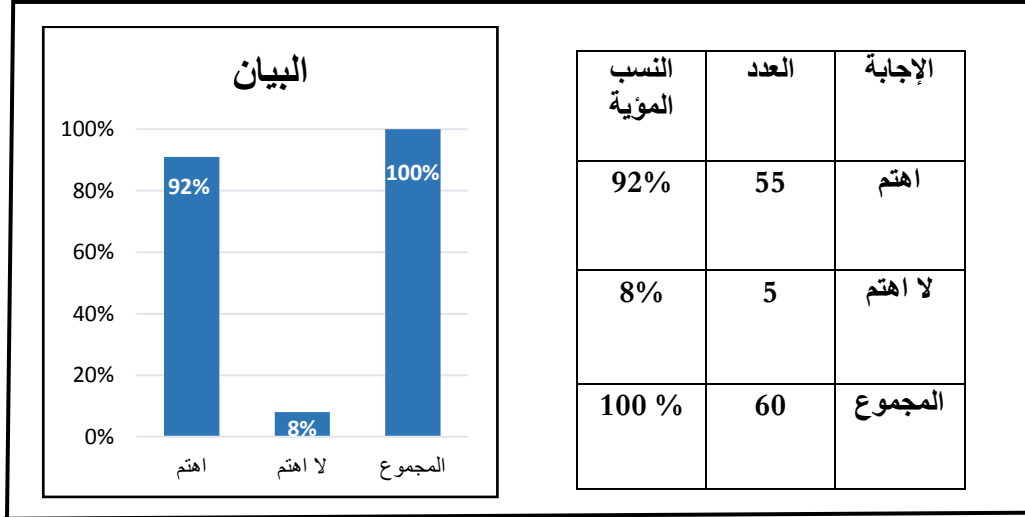
المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 75% من العاملين الذين يشعرون بالجو العائلي داخل المؤسسة عكس العاملين الذين صرحوا بعدم وجود ذلك وقدرت نسبتهم بـ 25%. وعند سؤالهم عن سبب ذلك اجابوا بوجود خلافات بينهم وبين الموظفين الاخرين ومنهم من صرح بوجود خلاف مع المسؤولين.
- ومن خلال هذا التحليل نلاحظ ان اتجاهات عينة البحث إيجابية نحو جميع فقرات الالتزام العاطفي، وهذا يدل على وجود التزام عاطفي لدى العاملين في مؤسسة كوندور وبنسبة مرتفعة.

- قياس درجة الالتزام المستمر: تضمن 3 فقرات لقياسه، وهي كالتالي:

#### 5. نسبة اهتمام العاملين بالمؤسسة:

الشكل رقم 18: نسبة اهتمام العاملين بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

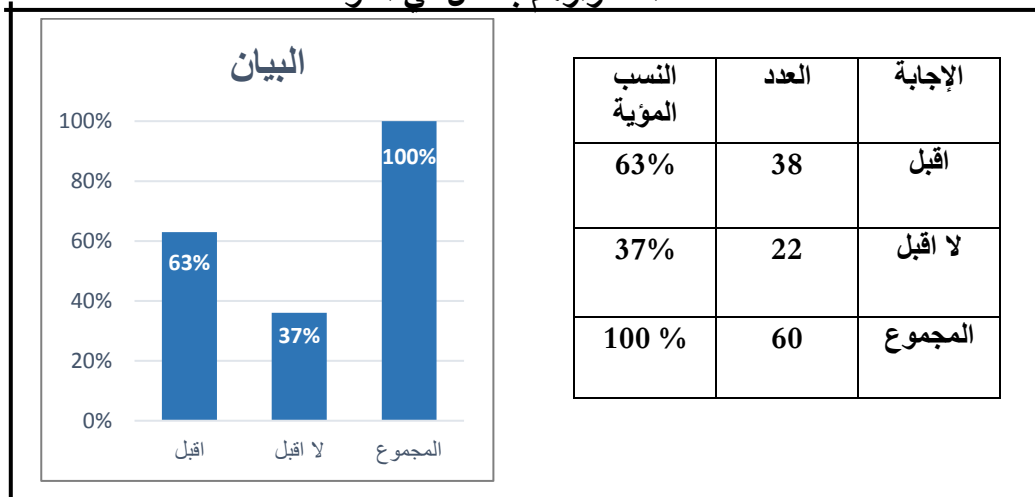
• نرى ان 92% من العاملين الذين يهتمون بمؤسستهم مقابل 8 % ممن لا

يهتمون بها، وعند سؤالهم عن السبب لم اتلقى أي إجابة.

#### 6. نسبة قبول العاملين لأي عمل يكلفون به من اجل ضمان استمرارهم بالعمل في المؤسسة:

الشكل رقم 19: نسبة قبول العاملين لأي عمل يكلفون به من اجل ضمان

استمرارهم بالعمل في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

• نلاحظ ان 63% من العاملين الذين قالوا بأنهم يقبلون أي عمل تكلفهم به

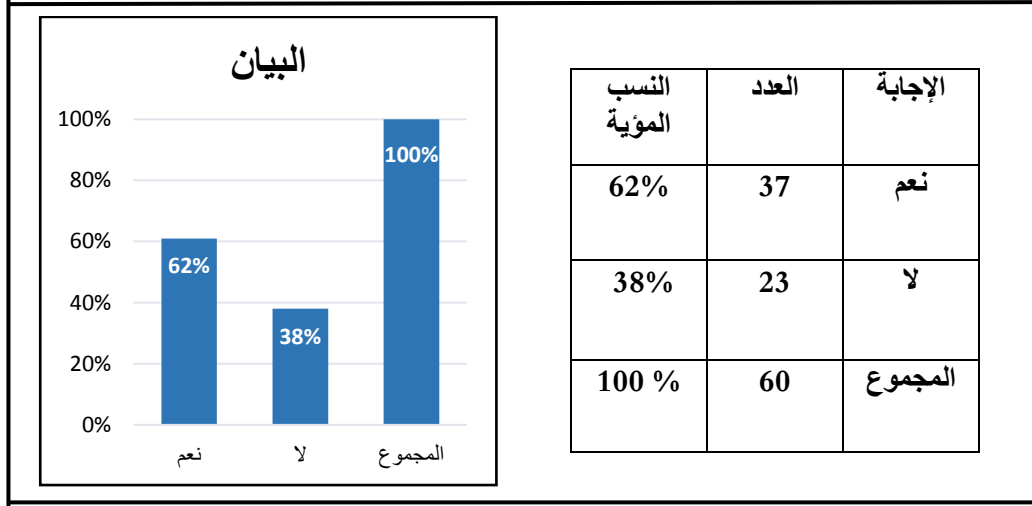
المؤسسة من اجل كسب تدعيمها لهم وضمان استمرار عملهم بها مقابل 37% ممن

قالوا لا نقبل كون لا يهمهم الامر إذا ما استمروا في العمل بالمؤسسة او تم انتقالهم الى مكان عمل اخر.

7. نسبة العاملين الذين يرون ان انتقالهم الى العمل في مؤسسة اخرى سيكلفهم الكثير من

التكاليف:

الشكل رقم 20: نسبة العاملين الذين يرون ان انتقالهم الى العمل في مؤسسة اخرى سيكلفهم الكثير من التكاليف



المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

• نلاحظ ان 62% من العاملين الذين يرون ان انتقالهم الى العمل بمؤسسة

أخرى سيكلفهم الكثير من التكاليف وسيخسرون مزايا عديدة تقدمها لهم المؤسسة مقابل 38% يرون عكس ذلك وعند سؤال كلا الفئتين عن السبب اجابت الفئة الأولى ان انتقالها سيكلفها الكثير من التكاليف راجع أولا الى ان سكنهم قريب من المؤسسة مما يسهل عليهم العمل، وكذا استقرارهم بها وأنها ستخسر ما تمنحه المؤسسة من اهتمام لعمالها، اما الفئة الثانية اجابت بانها لن تكلف بانتقالها راجع الى طموحها لإيجاد مكان عمل افضل.

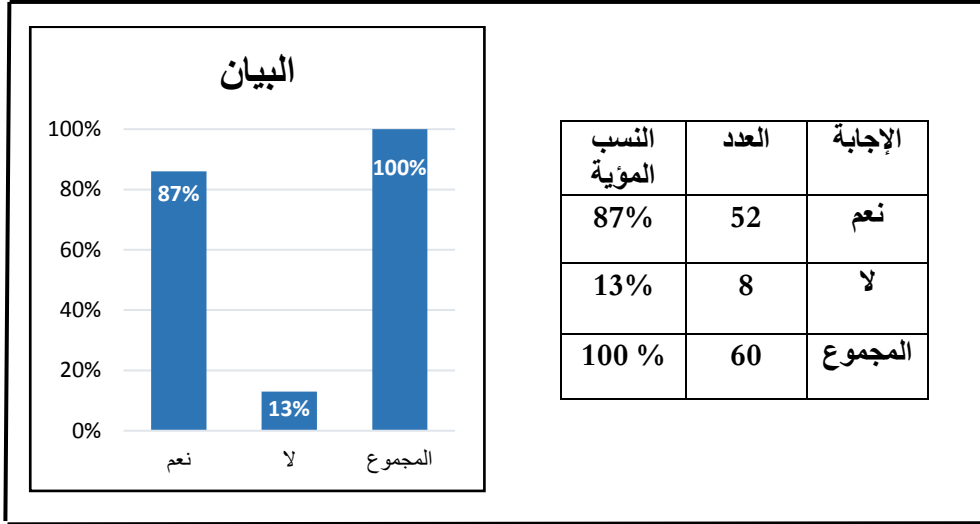
يشير التحليل الى ان اتجاهات عينة البحث إيجابية نحو جميع فقرات الالتزام المستمر، وهذا

يدل على وجود التزام مستمر بالمؤسسة وبنسبة مرتفعة.

- قياس درجة الالتزام المعياري: تضمن 3 فقرات لقياسه، وهي كالتالي:

8. نسبة العاملين ملتزمين بعملهم:

الشكل رقم 21: نسبة العاملين الملتزمين بعملهم

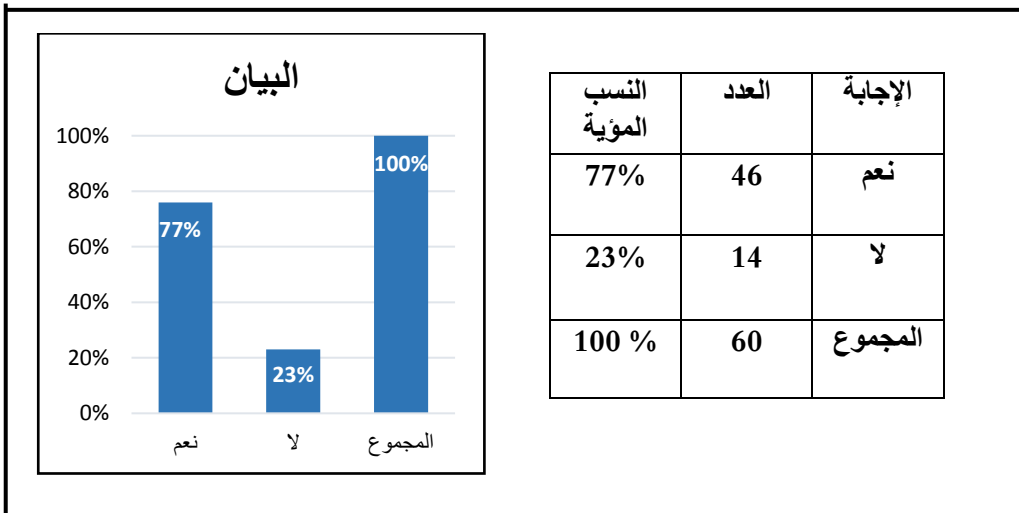


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نرى ان 87% من العاملين ملتزمين بالقيام بعملهم على أكمل وجه وفي الوقت المحدد عكس 13% منهم ليسوا ملتزمين بعملهم.

9. نسبة العاملين الذين يرون المؤسسة كأفضل فرصة للعمل:

الشكل رقم 22: نسبة العاملين الذين يرون المؤسسة كأفضل فرصة للعمل



المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

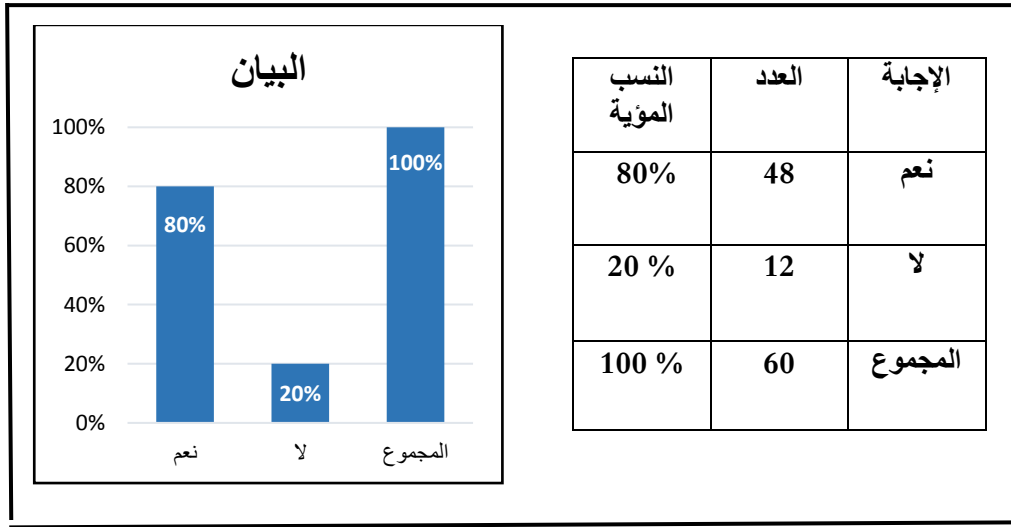
- نلاحظ ان 77% من العاملين الذين يرون ان المؤسسة أفضل فرصة عمل تحصلوا عليها في مسيرتهم العملية وعند سؤالهم عن السبب اجابوا ان هذا بفضل المؤسسة بحد

ذاتها وقدرتها على اعطائنا هذا الشعور عن طريق اهتمامها بعمالها ومنحها العديد من المزايا وتوفير الجو والظروف المناسبة للعمل بالإضافة الى الاحترام والتقدير الذي تقدمه من جهة ومن جهة أخرى صرح بعضهم بان أهدافهم تتفق مع اهداف المؤسسة.

- كما نلاحظ 23 % ممن يرو ان المؤسسة ليست أفضل فرصة عمل نالوها كون أهدافهم لا تتفق مع اهداف المؤسسة.

### 10. نسبة العاملين الذين يشعرون بأنهم يدينون للمؤسسة بالعمل الجيد والفعال:

الشكل رقم 23: نسبة العاملين الذين يشعرون بأنهم يدينون للمؤسسة بالعمل الجيد والفعال



المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نرى ان 80 % من العاملين الذين يشعرون بأنهم مدينون للمؤسسة بالعمل الجيد والفعال مقابل 20 % منهم من لا يشعرون بذلك، وعند سؤال كل من الفئتين عن السبب، اجابت الفئة الأولى انها تدين للمؤسسة بالعمل الجيد والفعال وهذا راجع لما تقدمه من مزايا ومكافآت لعمالها وتشجيعها لهم واشرافها عليهم ومحاولتها لتدريبهم من اجل تطوير قدراتهم ورفع كفاءاتهم لذلك يجب تقديم مستوى عمل اكثر مما يتم تقديمه، اما الفئة الثانية التي قالت عكس ذلك بسبب انهم راضون بمستوى العمل والجهد المقدم الى المؤسسة وعلى انه كافي.

ومن خلال هذا التحليل نجد ان اتجاهات العينة إيجابية نحو جميع فقرات الالتزام

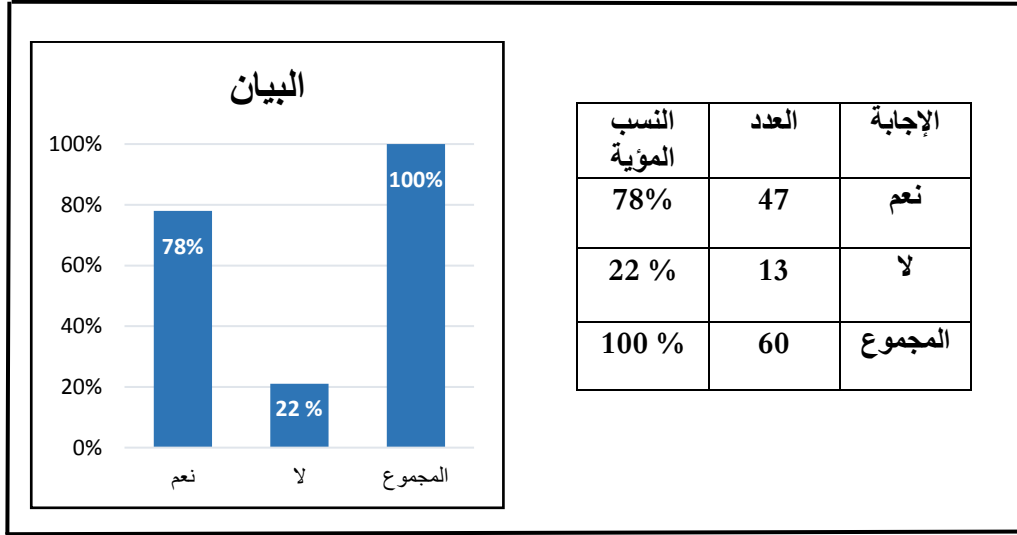
المعياري، وهذا يدل على وجود التزام معياري لدى العاملين بمؤسسة كوندور

- وعليه يمكن استنتاج ان الاندماج والالتزام لدى العاملين بمؤسسة كوندور موجود وبدرجة عالية وهذا راجع الى وجود كل من الالتزامات السابقة الذكر (العاطفي، المستمر، المعيارى) وتوافرها بنسبة عالية، كما اعتمدنا أيضا الى طرح سؤال مباشر



للعينة لمعرفة نسبة العاملين المندمجين والملتزمين بمشاريع واهداف المؤسسة  
فكانت النتيجة كالتالي:

الشكل رقم 24: نسبة العاملين المندمجين والملتزمين بمشاريع واهداف المؤسسة



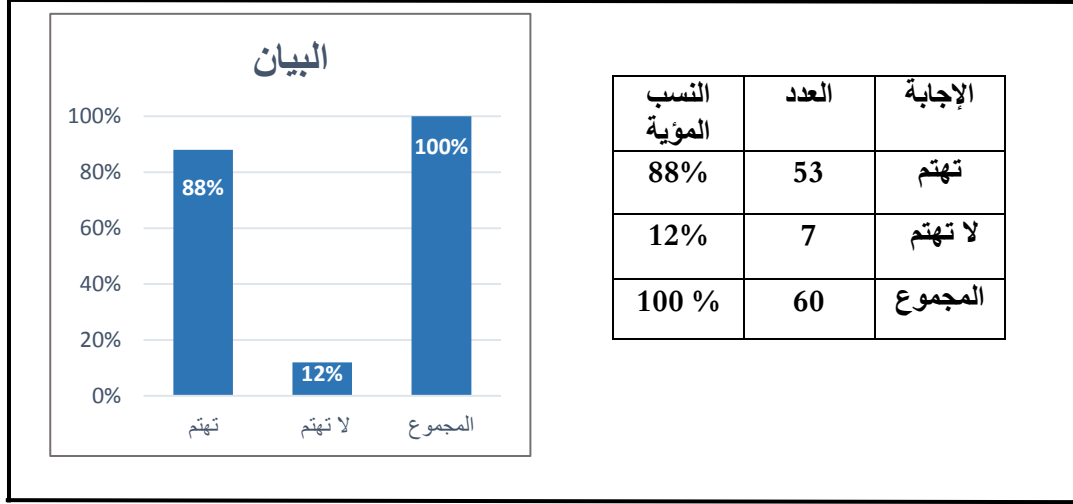
المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 78% من العاملين يشعرون انهم مندمجون وملتزمون بكل ما يخص المؤسسة عكس 22% منهم من لا يشعرون بذلك، وهي نسبة عالية تبين أيضا ان هناك اندماج والتزام من طرف العاملين اتجاه مؤسستهم

## ❖ قياس درجة تحفيز العاملين:

11. نسبة اهتمام المؤسسة بسياسة التحفيز:

الشكل رقم 25: نسبة اهتمام المؤسسة بسياسة التحفيز



المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

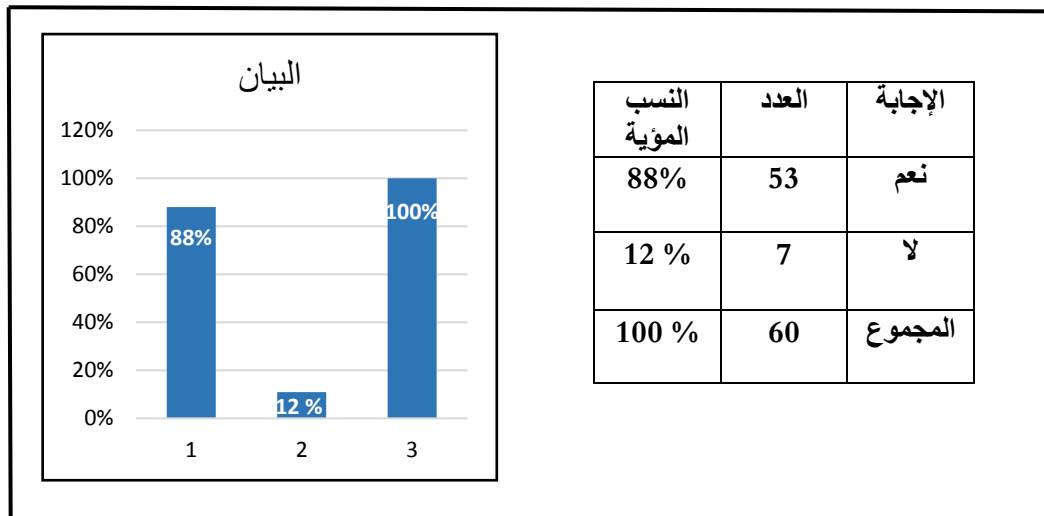
● نلاحظ ان 88 % من العاملين صرحوا بان المؤسسة تهتم بسياسة

التحفيزات وتضع نماذج للتحفيز مقابل 12 % ممن قالوا عكس ذلك. ومنه يمكن القول

ان المؤسسة تهتم بسياسة التحفيز وتضع نماذج تحفيزية.

12. نسبة العاملين المحفزين من خلال احترام الإدارة العليا وتشجيعها لهم :

الشكل رقم 26: نسبة العاملين المحفزين من خلال احترام الإدارة العليا وتشجيعها لهم

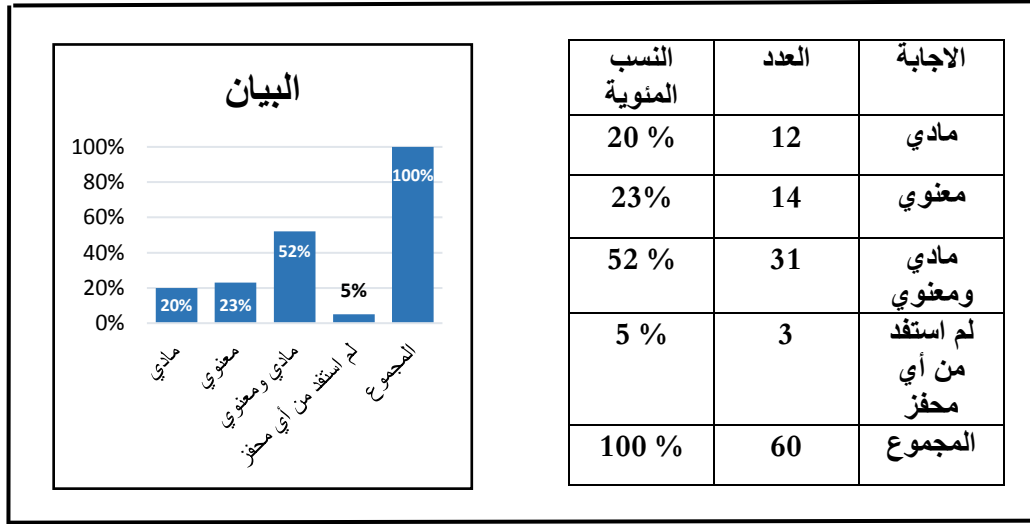


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 88 % من العاملين صرحوا ان احترام وتقدير الإدارة العليا لهم وتشجيعهم سيحفزهم بقوة ويمنحهم الرغبة في العمل والمشاركة في كل ما يخص المؤسسة من مشاريع وغيرها.
- مقابل 12 % منهم اجابوا عكس ذلك، وعليه يمكن القول ان الفئة الأولى من العاملين يفضلون المحفزات المعنوية إضافة عن المحفزات المادية، اما الفئة الثانية التي اجابت عكس ذلك راجع الى تفضيلهم المحفزات المادية فقط.

### 13. نوع التحفيز المستفاد منه:

#### الشكل رقم 27: نوع التحفيز المستفاد منه

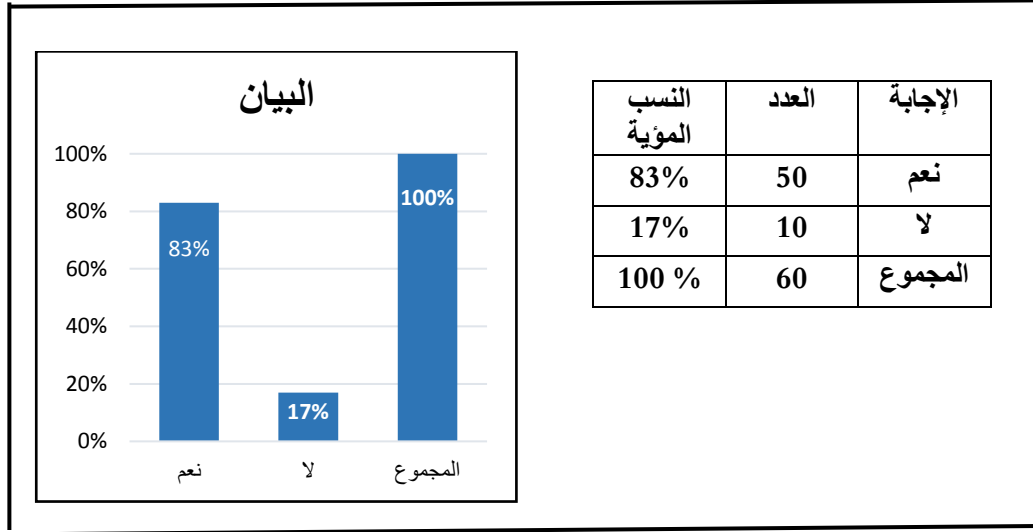


#### المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 20 % من العاملين استفادوا بمحفزات مادية، و23 % منهم استفادوا بمحفزات معنوية، و52 % منهم استفادوا من كلا النوعين محفزات مادية ومعنوية و 5 % منهم لم يستفيدوا من أي محفز، وهذا يؤكد وجود سياسة التحفيز داخل المؤسسة وان هذه الأخيرة تهتم بها وتمنح لموظفيها كل ما يحتاجه من محفزات مادية ( منح، مكافآت، هدايا...) ومعنوية (احترام والتقدير، التكريمات...) من اجل تحفيزهم لرفع مستواهم العلمي والعملي من جهة، والاستفادة من العمل المقدم من طرفهم ومشاركتهم من جهة.

14. نسبة وجود برامج تدريبية في مختلف مجالات العمل:

الشكل رقم 28: نسبة وجود برامج تدريبية في مختلف مجالات العمل

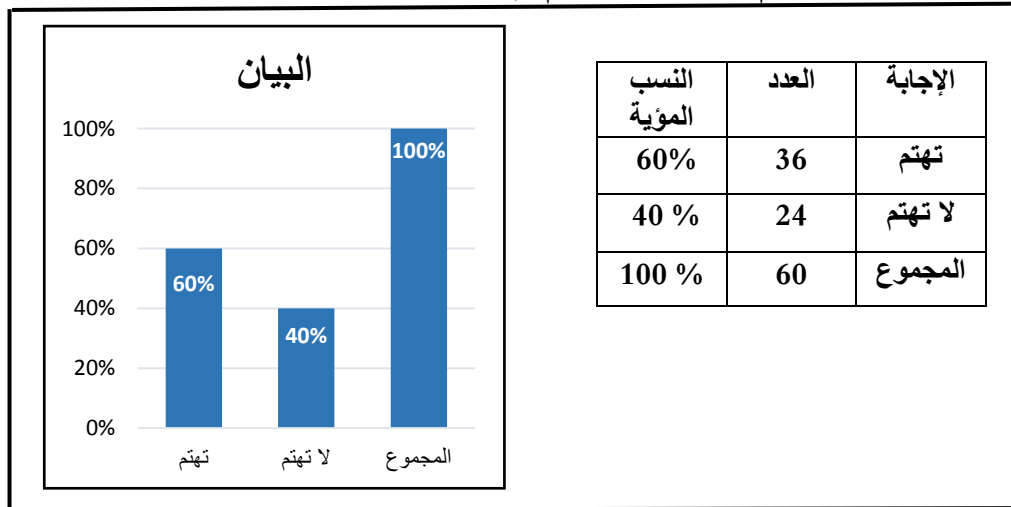


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نرى ان 83% من العاملين الذين أقروا بوجود برامج تدريبية كثيرة في المؤسسة في مختلف مجالات العمل، مقابل 17 % أقروا بعدم وجود ذلك، ومنه نستنتج ان المؤسسة تقوم بتدريب موظفيها ومنحهم مكاسب معرفية متنوعة من اجل رفع كفاءاتهم ومستواهم العلمي والعملية.

15. نسبة اهتمام الإدارة العليا بتطوير عمل الموظفين:

الشكل رقم 29: نسبة اهتمام الإدارة العليا بتطوير عمل الموظفين



المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

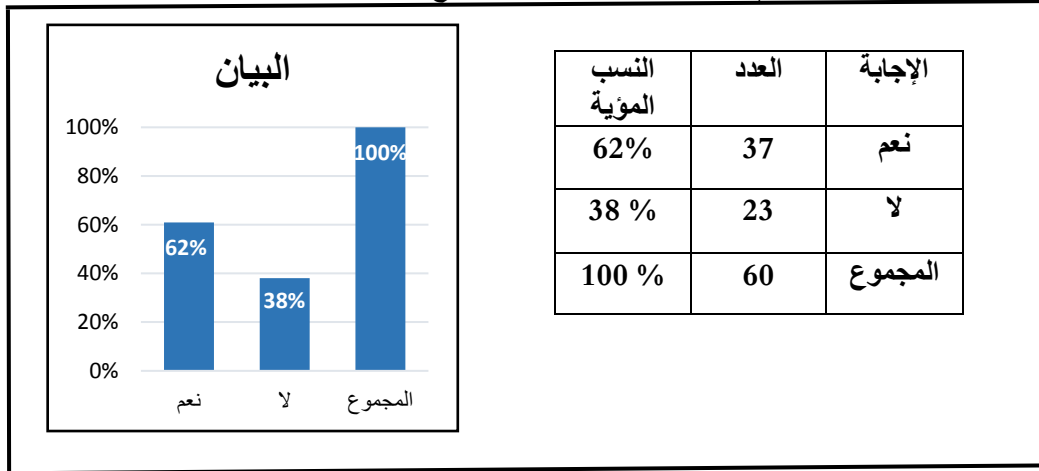
- نرى ان 60% من العاملين يتم تطوير عملهم من الناحية المادية او المعنوية والاهتمام به من طرف الإدارة العليا.
- و40% منهم لا يتم تطوير عملهم، وعليه يمكن القول ان نسبة اهتمام الإدارة العليا بتطوير عمل موظفيها متوسطة ولا بأس بها.
- ومن خلال التحليل نستنتج ان اتجاهات العينة نحو جميع فقرات التحفيز إيجابية، ومنه المؤسسة تلبي طلبات موظفيها من تحفيزات وغيرها سواء مادية او معنوية او مادية ومعنوية وتهتم بهم وعليه يمكن القول ان درجة تحفيز العاملين داخل مؤسسة كوندور عالية.

❖ قياس درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة: تضمن 7 فقرات لقياسه، وهي

كتالي:

16 . مدى تناسب الاجر مع المجهود المبذول:

الشكل رقم 30: مدى تناسب الاجر مع المجهود المبذول

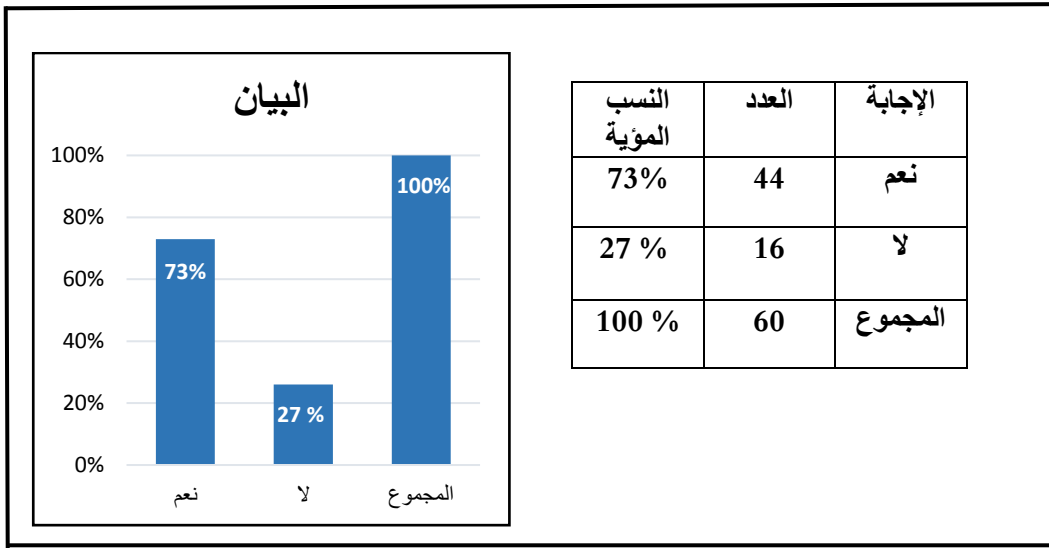


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 62% من العاملين الذين يرون ان اجرهم يناسب مستوى المجهود المبذول من طرفهم، مقابل 38% منهم يرون عكس ذلك، ومنه نقول ان نسبة العاملين الراضين عن اجرهم الممنوح لهم أكثر من الذين يشعرون بعدم الرضا.

17. مدى الشعور بالاستقرار في المؤسسة:

الشكل رقم 31: مدى الشعور بالاستقرار في المؤسسة

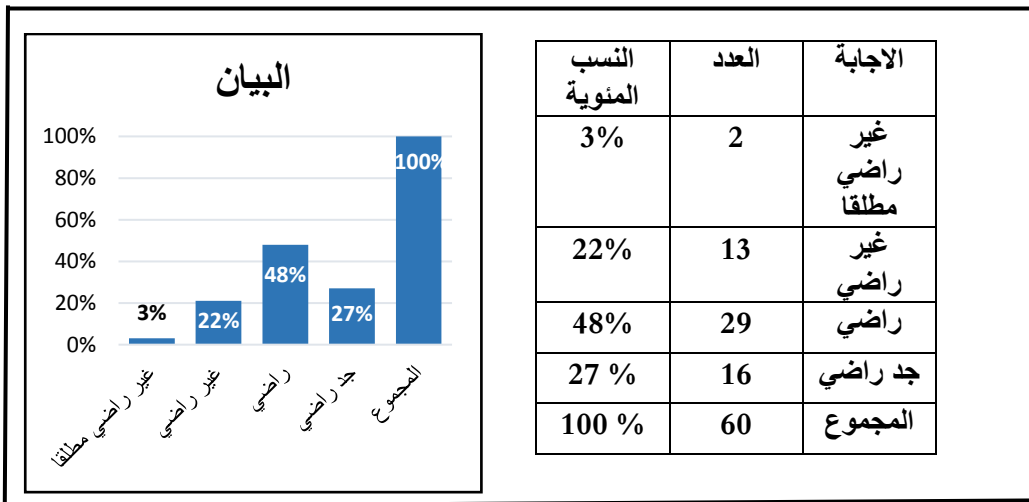


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 73% من العاملين الذين يشعرون بالاستقرار داخل المؤسسة اكثر منهم من لا يشعرون بذلك وقدرت نسبتهم بـ 27%، وعند سؤالهم عن السبب منهم من أجاب الى العلاقة المتوترة بينه وبين المسؤولين ومنهم من أجاب ان أهدافهم لا تتفق مع اهداف المؤسسة او انهم غير راضون عن المنصب الذي يشغلونه بالمؤسسة. ومنه يمكن القول ان نسبة كبيرة من العاملين راضون عن عملهم بالمؤسسة نظرا للاستقرار الذي يشعرون به.

## 18. مستوى الرضا عن توزيع المهام:

الشكل رقم 32: مستوى الرضا عن توزيع المهام

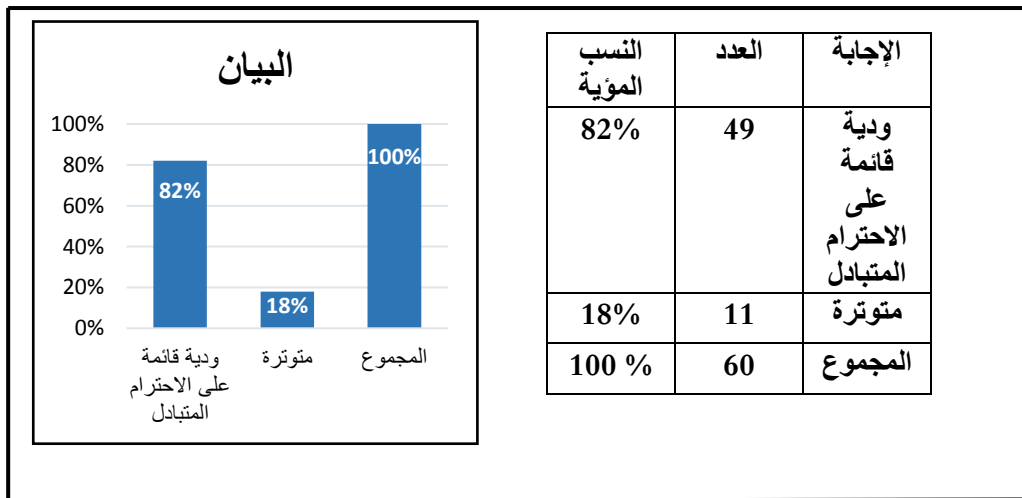


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نرى ان 3% من العاملين غير راضون مطلقا عن عدالة توزيع المهام، و22% منهم غير راضون، و48% منهم راضون، و27% منهم جد راضون بعدالة توزيع المهام، وعليه فالمؤسسة توزع بعدالة المهام الموكلة الى العاملين وبطريقة مرضية كون نسبة الراضيين والجد راضيين عالية.

## 19. علاقة العمال بالإدارة العليا والمسؤولين:

الشكل رقم 33: علاقة العمال بالإدارة العليا والمسؤولين

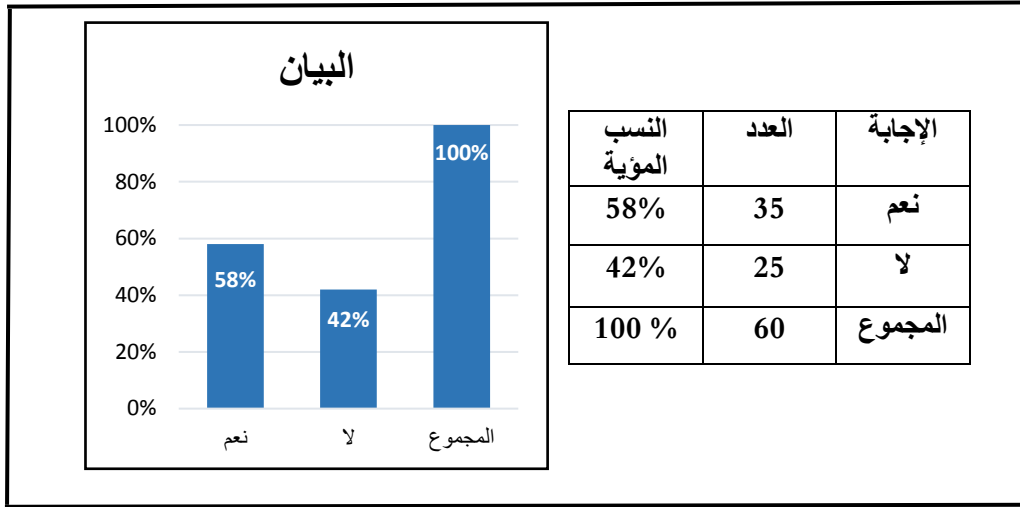


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نرى ان 82% من العاملين الذين تربطهم علاقة ودية ومبنية على الاحترام المتبادل مع الإدارة العليا والمسؤولين، اكثر من الذين علاقتهم متوترة مع الإدارة العليا و مسؤوليهم والتي قدرت نسبتهم بـ 18%. وعليه يمكن القول ان المؤسسة تحاول وتسعى الى كسب عمالها وتقديم الاحترام والتقدير لهم من اجل ارضاءهم.

20. نسبة التعاون في العمل داخل المؤسسة:

الشكل رقم 34: نسبة التعاون في العمل داخل المؤسسة



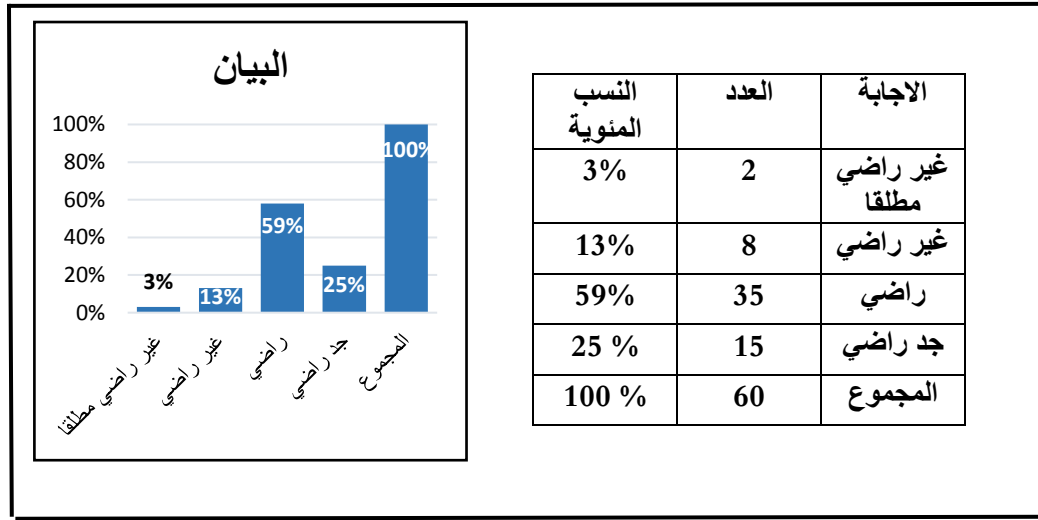
المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 58% من العاملين الذين صرحوا بوجود عامل التعاون بينهم او بين المسؤولين وعمالهم عكس 42% منهم صرحوا بعدم وجود هذا العامل، ومنه نستنتج ان عامل التعاون موجود داخل المؤسسة سواء بين الموظفين فيما ما بينهم او مع مسؤوليهم ولكن بنسبة متوسطة وهذا سيساهم في زيادة الرضا لدى العاملين.



## 21. مستوى الرضا عن ظروف العمل بالمؤسسة:

الشكل رقم 35: مستوى الرضا عن ظروف العمل بالمؤسسة

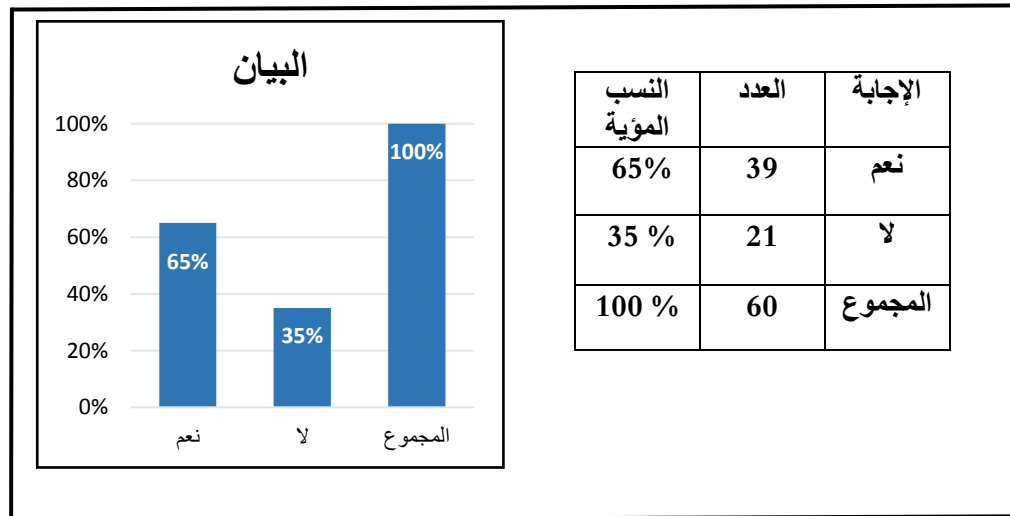


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 3% من العاملين غير راضين مطلقا عن ظروف العمل في المؤسسة، و13% منهم غير راضين، و59% منهم راضون، و25% منهم جد راضون بظروف العمل، وعلى هذا الأساس يمكن القول ان ظروف العمل التي توفرها مؤسسة كوندور جيدة وملائمة كون نسبة الراضين بها و الجد راضين بها مرتفعة.

## 22. نسبة الرضا عن ساعات الراحة اثناء العمل:

الشكل رقم 36: نسبة الرضا عن ساعات الراحة اثناء العمل



المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

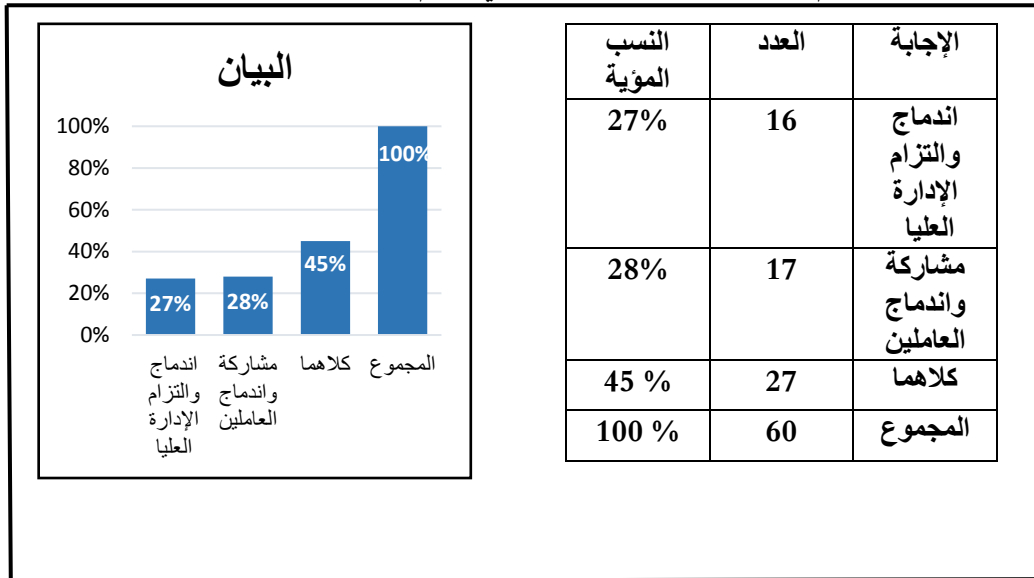
- نلاحظ ان 65% من العاملين راضون عن ساعات الراحة المقدمة لهم، مقابل 35% منهم غير راضون، وعليه فالمؤسسة تسعى الى منح ساعات الراحة المناسبة لعمالها من اجل تقليل الشكاوي وكسب رضاهم.

ومن خلال هذا التحليل، نلاحظ ان اتجاهات العينة إيجابية نحو جميع فقرات الرضا الوظيفي، وان المؤسسة تسعى لكسب رضا عمالها، ما يبرهن ان العاملين بمؤسسة كوندور يشعرون بالرضا الوظيفي. وبما ان درجة كل من اندماج والتزام العاملين وكذا تحفيزهم ورضاهم الوظيفي كانت إيجابية ومرتفعة يمكن القول ان درجة مشاركة العاملين ورغبتهم في تحقيق مشاريع المؤسسة وأهدافها وكل ما يخصها ستكون إيجابية وبنسبة عالية.

ثانيا: مشاركة العاملين وإدارة الجودة الشاملة: تضمن 7 فقرات لمعرفة أهمية ودرجة مشاركة العاملين في وضع نظام إدارة الجودة كمشروع وكذا درجة التزام الإدارة العليا بهذا المشروع، وهي كالتالي:

### 23. العامل الأكثر تأثيرا في نظام إدارة الجودة:

الشكل رقم 37: العامل الأكثر تأثيرا في نظام إدارة الجودة



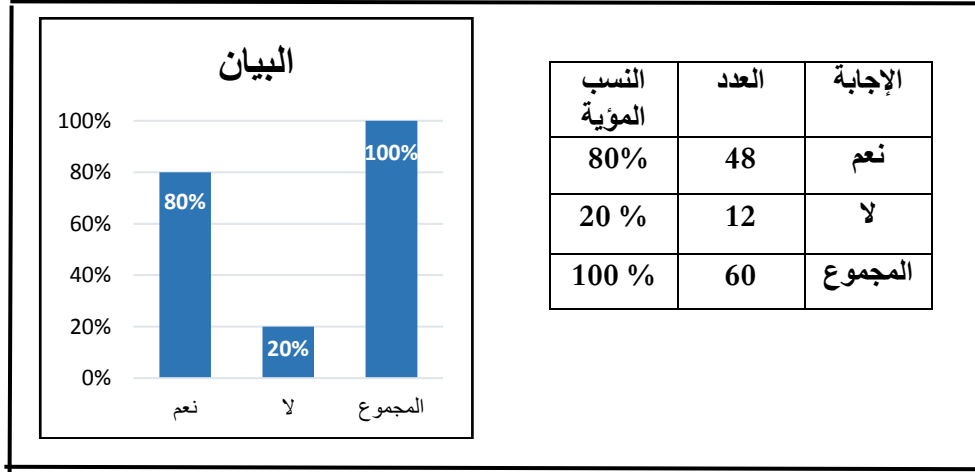
المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 27% من العاملين يرون ان اندماج الإدارة العليا والتزامها اكثر عامل مؤثر ومهم في هذا النظام 28% منهم يرون ان مشاركة ومساهمة العاملين اكثر عامل مؤثر ومهم ، في حين 45% منهم يرى ان كلا العاملين مهمين ويؤثران بشكل كبير

في نجاح هذا النظام، وهذا ما يدل على اطلاع العاملين ومعرفتهم بماهية نظام إدارة الجودة وكيفية ضمان نجاحه أولاً ومعرفة مدى أهمية كل من اندماج والتزام الإدارة العليا وكذا مشاركة العاملين واندماجهم ودورهما الأساسي في وضع هذا النظام ثانياً.

24. نسبة التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة:

الشكل رقم 38: نسبة التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة



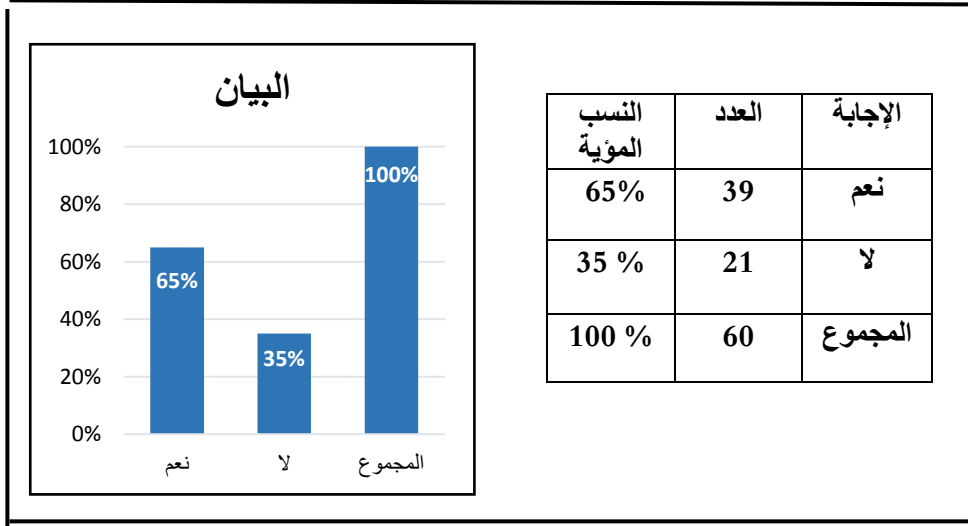
المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 80% من العاملين صرحوا بان الإدارة العليا مندمجة وملتزمة، مقابل 20% منهم من صرحوا عكس ذلك، وعليه يمكن القول ان الإدارة العليا مندمجة وملتزمة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

25. نسبة وجود برامج تدريبية حول نظام إدارة الجودة والمواصفة ISO:

الشكل رقم 39: نسبة وجود برامج تدريبية حول نظام إدارة الجودة والمواصفة

### ISO

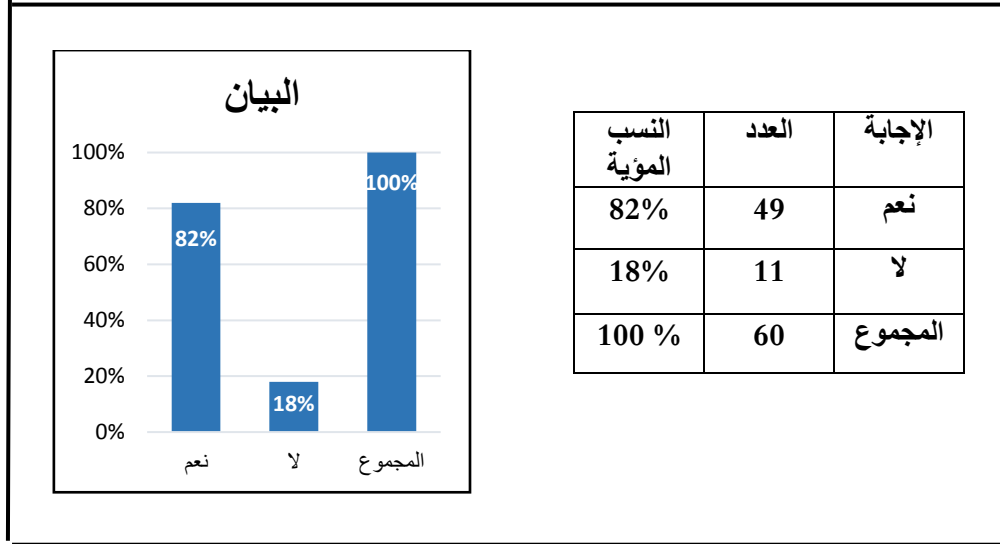


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 65% صرحوا بوجود هذا النوع من البرنامج التدريبي، مقابل 35 % منهم من صرح عكس ذلك، وعليه نستنتج ان المؤسسة تقوم بتدريب موظفيها حول كل ما يتعلق بنظام ادارة الجودة والمواصفة ISO لتطوير قدراتهم وكفاءاتهم في هذا المجال من جهة وزيادة نسبة مشاركتهم فيه علما منها بمدى الأهمية والدور الفعال لمشاركة العاملين واندماجهم في هذا النظام وانجاحه من جهة.

26. نسبة وجود مهام جماعية (فرق عمل) للمشاركة في وضع هذا النظام:

الشكل رقم 40: نسبة وجود مهام جماعية للمشاركة في وضع هذا النظام

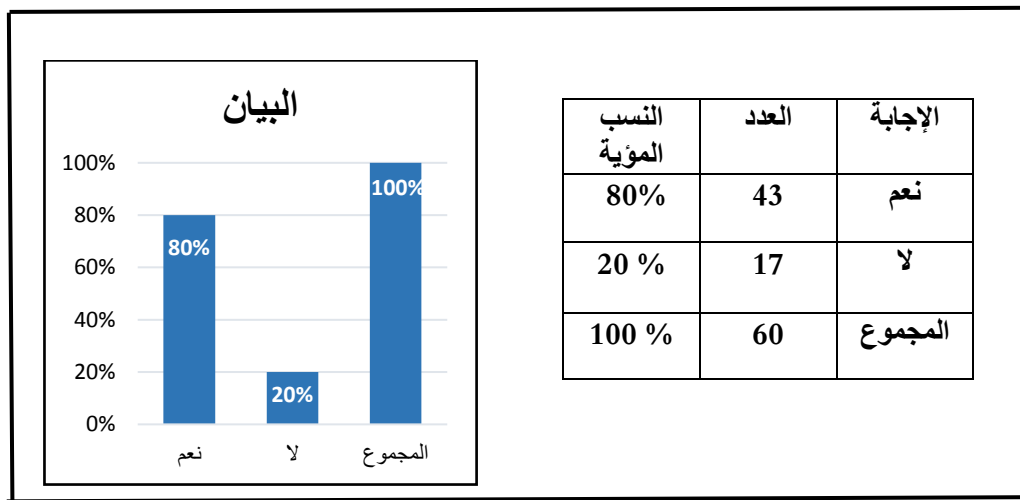


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نرى ان 82% من العاملين قالوا بانه توجد فرق عمل مقابل 18% قالوا عكس ذلك، وهذا ما يدل على ان المؤسسة تنتهج وتطبق سياسة فرق العمل وتشجع العمل الجماعي لتحقيق مشاركة فعالة من طرف العاملين.

27. نسبة تحديد دور ومشاركة كل عامل:

الشكل رقم 41: نسبة تحديد دور ومشاركة كل عامل

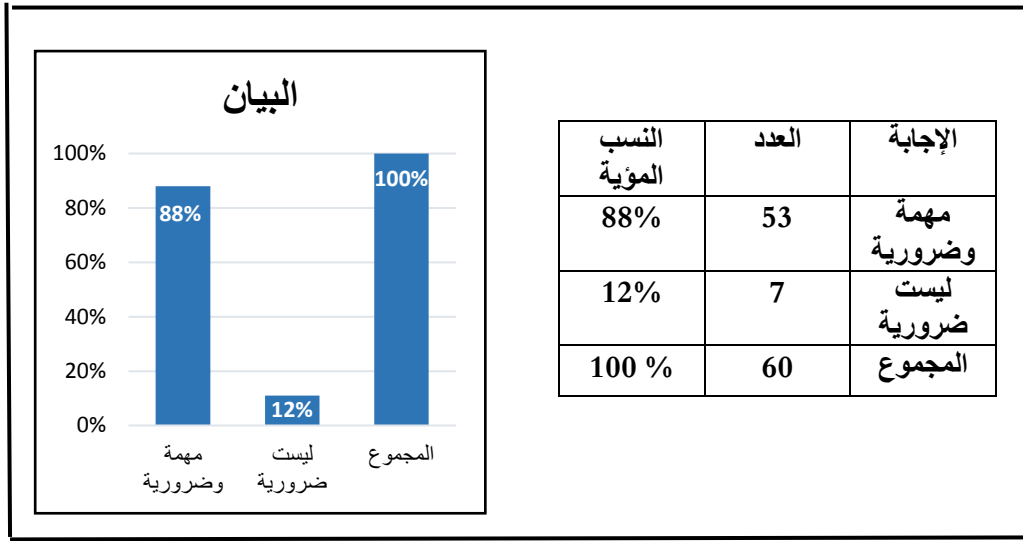


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نرى ان 80% من العاملين الذين حددت ادوارهم ومشاركتهم في وضع هذا النظام مع ما يتناسب مع مؤهلاتهم واختصاصهم، مقابل 20% ممن لم تحدد ادوارهم ومشاركتهم في وضع هذا النظام. وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بعامل المشاركة ومحاولة ضمانها وتحقيقها بكل الطرق.

28. مدى أهمية مشاركة العاملين في نظام إدارة الجودة:

الشكل رقم 42: مدى أهمية مشاركة العاملين في نظام إدارة الجودة

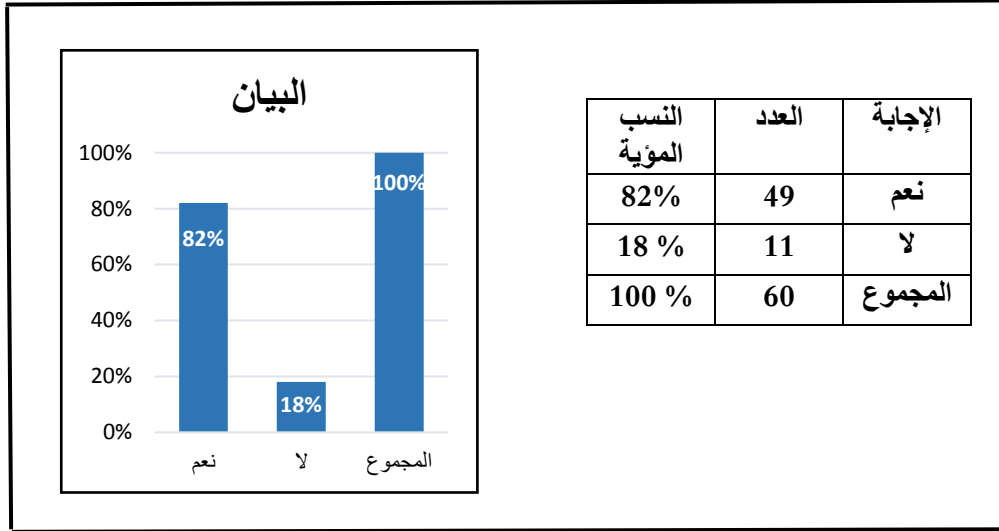


المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

- نلاحظ ان 82% من العاملين اقرروا بمدى أهمية عامل مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة وعند سؤالهم عن السبب اجابوا بان مشاركة العاملين تعتبر مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلب في مواصفة الايزو بالدرجة الأولى، وكذلك الدور المهم للعامل البشري في المؤسسة فهو المحرك الأساسي لهذا النظام وكل ما يتعلق بالمؤسسة، بينما نسبة العاملين الذين يرون ان هذا العامل غير ضروري قدرت به 18%

29. نسبة مشاركة العاملين في وضع نظام ادارة الجودة:

الشكل رقم 43: نسبة مشاركة العاملين في وضع نظام ادارة الجودة



المصدر: من اعداد الطالبة من خلال إجابات الاستبيان

• نلاحظ ان 82% من العاملين شاركوا في وضع نظام إدارة الجودة مقابل 18%

منهم لم يشاركوا. وهذا ما يدل على ان نسبة نجاح هذا النظام ستكون كبيرة.

من خلال هذا التحليل نجد ان اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات المتعلقة بمشاركة العاملين

واهميتها في إدارة الجودة الشاملة وبنسبة عالية، مما بين لنا المشاركة الكبيرة للعاملين والالتزام العالي

للإدارة العليا بتحقيق ذلك.

### المبحث الثالث: تأثير مشاركة واندماج العاملين في نظام إدارة الجودة الشاملة

من خلال هذا المبحث سنعرف مدى تأثير مشاركة العاملين واندماجهم في وضع نظام إدارة الجودة عن طريق تحليل الاستبيان وكذا مراحل تطبيق هذا النظام.

#### المطلب الأول: مراحل وضع نظام الجودة لمؤسسة كوندور

اليوم تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات الوطنية التي اثبتت قوتها في مجال الصناعة والتجارة عن طريق منتجاتها وحسن تسيير نظامها الداخلي بموارده المادية والبشرية، فاستطاعت الحصول على عدة شهادات من بينها شهادة ISO9001 وهي خاصة بالمواصفة التي تتضمن متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، بحيث تكون هذه المتطلبات تتصف بالعمومية أي انها موضوعة لتطبق في أي مؤسسة وعلى هذه الأخيرة ان توافقها مع نشاطها واتباعها بدقة، وقد حصلت عليها سنة 2007.

وبعد ظهور المواصفة ISO 9001 V 2008 تمكنت المؤسسة أيضا من الحصول على شهادتها<sup>1</sup> ووقيت مصادق عليها الى يومنا هذا.

بالإضافة الى تحصل المؤسسة على شهادات أخرى في مجالات أخرى غير الجودة سنة 2015:

• ISO 14001<sup>2</sup>: وهي خاصة بالمواصفة التي تتضمن مجموعة المتطلبات المتعلقة بالجوانب البيئية، والغاية منها تحقيق التوازن بين حماية البيئة ومنع التلوث مع الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية  
 • OHSAS18001<sup>3</sup>: وهي تلك التي تحتوي على المتطلبات المتعلقة بتطبيق نظام ادارة الصحة والسلامة داخل العمل في المؤسسة، والغاية منها هو الموازنة بين الحماية من مخاطر الصحة والاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية.

إضافة الى هاته الشهادات، تسعى مؤسسة كوندور حاليا الى نيل شهادة ISO 9001 V 2015 المتعلقة بنظام إدارة الجودة الشاملة أيضا، وذلك بتطبيق متطلباتها الجديدة والتي تفرض على المؤسسة بعض التغييرات في تنظيمها الداخلي وفق ما تتضمنه هذه المتطلبات.  
 لذلك قامت المؤسسة أولا بـ:

• تحفيز وارضاء وتحسيس وتوعية وتدريب العاملين حول كل ما يتعلق بنظام إدارة الجودة الشاملة لتطوير ورفع كفاءتهم من جهة ودفعهم الى المشاركة بفعالية في تطبيق هذا النظام من جهة.

<sup>1</sup> يمكنك الاطلاع على شهادة ISO 9001/ 2008 لمؤسسة كوندور في الملحق رقم 2

<sup>2</sup> يمكنك الاطلاع على شهادة ISO 14001 لمؤسسة كوندور في الملحق رقم 3

<sup>3</sup> يمكنك الاطلاع على شهادة OHSAS 18001 لمؤسسة كوندور في الملحق رقم 4



• تصريح باندماجها والتزامها بوضع نظام إدارة الجودة الشاملة، مع تحديد سياسة الجودة.

ثم قامت ثانيا بعمل كل ما يلزم لتطبيق هذا النظام من:

• مراجعة وتدقيق تشخيصي لمختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة

• دراسة سياق المؤسسة بتحديد مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وكذا تحديد كل العمليات

ذات صلة (حيث كل عملية استلزمت تحديد: أهدافها ومؤشرات أدائها وكل المخاطر المتعلقة بها من أجل تفاديها) وبلغ عدد هذه العمليات في مؤسسة كوندور 21 عملية.

• توزيع الأدوار والمسؤوليات وحدود مشاركة كل عامل في تطبيق هذا النظام وتحديد التنظيمات

المعمول بها مما أدى الى حدوث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>.

ليصبح الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة هو الذي تم تقديمه في المبحث الأول من هذا الفصل

الصفحة 90، "الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور"

• تحضير دليل الجودة، وكل الوثائق اللازمة.

وغيرها من المراحل التي قامت بها المؤسسة وقد صرح رئيس قسم نظام الإدارة المتكاملة المسؤول

عن وضع نظام إدارة الجودة واتباع مراحل تطبيقه وكذا اندماج العاملين واشراكهم في وضعه، ان نسبة

تحقيق وتطبيق هذا النظام قد وصلت الى مرحلة التدقيق والمراجعة النهائية أي ان نسبة تحقيق النظام

بنجاح دون وجود مشاكل قد وصلت الى 90% وهذا بفضل العاملين بالمؤسسة ومشاركتهم بفعالية فيه.

### المطلب الثاني: التحليل الاجمالي

• مؤسسة كوندور حققت منذ نشأتها نتائج جد مرضية وقوة تنافسية كبيرة جعلتها الفائزة في مجال

صناعة التكنولوجيا، مما جعلها تتحصل على عدة شهادات والمحافظة على مصادقتها، وهذا كله راجع الى

اندماج والتزام الإدارة العليا بنسبة عالية، وتوفير كل ما يستلزم لضمان مشاركة العاملين بقوة وفعالية

واندماجهم في كل ما يخص المؤسسة، كون سياستها تؤكد وتنص على تشجيع مشاركة الموظفين

واندماجهم.

<sup>1</sup> يمكنك الاطلاع على الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور لسنة 2015 في الملحق رقم 5

• تحليل معطيات استبيان الدراسة وضح عدة نقاط أساسية تمثلت في:

- النسبة العالية لاندماج الإدارة العليا والتزامها بتطبيق نظام إدارة الجودة وفق متطلبات ISO 9001/2015، للحصول على الشهادة المتعلقة به، وما يؤكد ذلك هو ما تضمنه "الملحق رقم 6" حول اندماج والتزام الإدارة العليا للمؤسسة<sup>1</sup>، كون هذا العامل يعتبر مهم في تحريك العامل البشري ورفع روح المشاركة لديه.

- الشعور الكبير بالفخر بالمؤسسة نتيجة ما تقدمه لعمالها وكذا سمعتها الجيدة.

- اغلبية العاملين اهدافهم تتفق مع اهداف المؤسسة مما يسمح لهم برؤية المؤسسة على انها أفضل فرصة عمل يتم الحصول عليها، وهو ما يؤكد النسبة العالية لاهتمامهم بها، ورغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها.

- الالتزام العالي بالعمل من طرف العاملين وانجازه على أكمل وجه، يبين التزامهم الأخلاقي اتجاه المؤسسة.

- اغلبية العاملين راضون عن المهام المقدمة لهم وكيفية توزيعها، إضافة على ذلك رضاهم بظروف العمل وتوفير الجو الملائم لذلك من طرف المؤسسة وعلاقتهم الجيدة مع الموظفين الاخرين وكذا المسؤولين ما يبين النسبة العالية لاستقرارهم بالمؤسسة.

- اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري، وما يؤكد ذلك النسبة العالية للتحفيز لديهم بتوفير لهم ما يفضلونه من محفزات مادية ومعنوية وأيضا نسبة الرضا لديهم كبيرة، مما جعلهم يرغبون في بذل المجهود وتحقيق اهداف المؤسسة.

- ضمان نجاح نظام إدارة الجودة مرهون بالالتزام واندماج ومشاركة العاملين فيه.

• تحقيق 90 % من مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة بنجاح بفضل العاملين بالمؤسسة ومشاركتهم بفعالية فيه، وهذا يؤكد صحة النسبة العالية لمشاركتهم.

• درجة اندماج العاملين والتزامهم بالمؤسسة ومشاريعها وأهدافها ووضع نظام إدارة الجودة عالية وكذا درجة رضاهم الوظيفي وتحفيزهم من قبل المؤسسة هذا جعلهم يشاركون وبفعالية في تطبيق هذا النظام.

<sup>1</sup> يمكنك الاطلاع على تصريح الإدارة العليا بالاندماج في الملحق رقم 6

## خلاصة الفصل:

في خاتمة هذا الفصل التطبيقي يمكن ان نقول انه من خلال ما توصلنا اليه سابقا من تحليل بيانات الاستبيان وكذا مراحل وضع نظام الجودة للمؤسسة واستنادا الى الجانب النظري أيضا نجد ان العاملين في مؤسسة كوندور في حالة مشارك وكذا اندماج والتزام ومنه فإنها ستنال شهادة ISO 9001/2015، مما يوضح ان تطبيق نظام الجودة يحتاج توظيف جميع المعارف والكفاءات والقدرات العلمية والعملية الضرورية للمورد البشري وكيفية ادماجه من اجل نجاح وضع هذا النظام، وهذا من خلال اندماج الإدارة العليا ومن ثم اشراك العاملين عن طريق تحفيزهم ماديا ومعنويا وضمان رضاهم الوظيفي.

## الخاتمة العامة:

ان نظام إدارة الجودة الشاملة او منهجية الجودة يعتبران كمشروع تغيير في المؤسسة ومن اجل ضمان نجاح هذا التغيير، يتطلب الامر اشراك وادماج العاملين في جميع مستويات المؤسسة، ومن اجل تحقيق ذلك فعلى هذه الأخيرة الاهتمام والعناية بعاملها البشري اي ان تكون على علم بحاجات موظفيها ومتطلباتهم لكي تعمل على تحقيق ما يحتاجوه من عوامل ترضيهم وتحفزهم وتدفعهم الى الاندماج والمشاركة بفعالية في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

وعلى هذا الأساس تضمن البحث في الفصلين الاولين مشاركة العاملين وإدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو، اما بالنسبة للفصل الثالث فقد تضمن الدراسة الميدانية لمعرفة دور وتأثير العامل البشري واهميته في إدارة الجودة الشاملة عن طريق المشاركة في وضع وتطبيق نظام الجودة.

في الواقع ان إدارة الجودة الشاملة ونظامها يلعبان دورا مهما وعليه فان تطبيق هذا النظام وفق متطلبات المواصفة ISO 9001 سيمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوية مقارنة بالمؤسسات التي لا تملك هذا النظام نظرا لما يكسبها من جودة في العمل ومنه جودة المنتجات التي ستؤثر فيما بعد على مستوى رضا الزبون كون هذا الاخير يعتبر هدفا تسعى المؤسسة الوصول اليه.

ومن اجل تحقيق هذا الهدف على الإدارة العليا للمؤسسة ان تلتزم بوضع هذا النظام وان تدخله وتدمجه في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وان تضمن تناسق وانسجام مشروع الجودة مع المشروع التنموي للمؤسسة وكذا محاولة ادماج واشراك عنصرها البشري قدر المستطاع من اجل ضمان نجاحه وبالتالي تحقيق وضمان التنمية المستدامة.

خلال هذا البحث الذي اخذ اهتمامنا، قمنا بوضع الإشكالية التالية: ما مدى تأثير اندماج

## ومشاركة العاملين في وضع نظام إدارة الجودة الشاملة؟

وتضمن الجانب النظري للبحث مختلف المفاهيم المتعلقة بمشاركة العاملين وكذا إدارة الجودة الشاملة، اما الجانب التطبيقي كان حول الدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور لمعرفة تأثير مشاركة عمالها واندماجهم في نظام إدارة الجودة الشاملة كون هذه الأخيرة تقوم بوضعه وتطبيقه وفق متطلبات المواصفة

**نتائج الدراسة الميدانية:**

حققت المؤسسة 90% من نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهي الآن في مرحلته ما قبل الأخيرة المتمثلة في المراجعة والتدقيق الداخلي، وهذا بفضل المشاركة الفعالة لعمالها في تطبيقه وقد تم التأكد من ذلك عن طريق الاستبيان الذي ظهر من خلاله نسبة عالية لمشاركة العاملين واندماجهم وقرارهم بمدى أهمية وضرورة هذا العامل بالإضافة إلى تصريح رئيس قسم نظام الإدارة المتكاملة للمؤسسة التابع لمديرية QHSE بالدور الفعال والتأثير الكبير لمشاركة الموظفين في وضع هذا النظام مما يقودنا إلى تأكيد صحة الفرضية الأولى.

**الفرضية الأولى:** يؤثر اندماج العاملين ومشاركتهم تأثيراً إيجابياً في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، فكلما كانت مشاركة العاملين كبيرة وفعالة كلما زاد احتمال تحقيق ونجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح.

من خلال الاستبيان تم إقرار العاملين أن العامل المؤثر في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة هما في الأصل عاملان اندماج والتزام الإدارة العليا وكذا مشاركة العاملين واندماجهم فيه، بالإضافة إلى "الملحق رقم 06" الذي تم الحصول عليه من طرف المؤسسة والمتضمن تصريح باندماج والتزام الإدارة العليا بهذا النظام كونه عامل مهم، وعليه يمكن القول أنه تم التأكد من صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثانية:** إن تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعتمد على التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين فيه.

نظراً لإقرار العاملين باندماج والتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق نظامها عن طريق وضع برامج تدريبية في هذا المجال، وتحديد حدود كل شخص في المشاركة بما يوافق مؤهلاته واختصاصه، إضافة إلى التحفيزات التي تقدمها ومحاولتها إلى تحقيق الرضا الوظيفي واندماج العاملين، نتج عن هذا الأمر نسبة عالية للمشاركة من طرف العاملين حسب الاستبيان، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

**الفرضية الثالثة:** اهتمام الإدارة العليا بالعاملين يزيد من مشاركتهم في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال تأكيد صحة الفرضيات والاجابة على التساؤلات الفرعية، يمكن القول ان اندماج و مشاركة العاملين لها دور وتأثير كبير في وضع نظام إدارة الجودة الشاملة وما يبرهن ويوضح ذلك نسبة 82 % من مشاركة العاملين في مؤسسة كوندور حققت 90 % من مراحل وضع هذا النظام، وعليه فان العنصر البشري يلعب دورا أساسيا في المؤسسة عامة وفي تطبيق نظام إدارة الجودة خاصة.

### حدود الدراسة:

- دراستنا كانت ستكون أكثر أهمية لو انه تم تعميمها على عدة مؤسسات على المستوى الوطني، وقمنا بالمقارنة بين نتائج كل مؤسسة من اجل معرفة مدى تأثير ودور مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة ونظامها.
- عندما قمنا بإجراء الدراسة واكمال مراحلها لم نتمكن من حضور مرحلة المصادقة والحصول على شهادة ISO 9001 V 2015 كونها تتم في فترة ما بين نهاية شهر جوان الى غاية بداية شهر جويلية 2018.

- عملية توزيع وجمع الاستبيان كانت من طرف مديرية الموارد البشرية كون هذا الامر يعتبر قانون داخلي في المؤسسة، حبذا لو كانت عملية التوزيع والجمع من طرفنا.

### أفاق البحث:

- اثناء قيامنا بهذا البحث الذي حاول إعطاء نظرة والتأكد من مدى دور وتأثير مشاركة العاملين واندماجهم في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، فتح المجال لإشكاليات أخرى قد تكون ضمن بحوث:
- دور تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
  - تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.
  - مدى تأثير الإدارة العليا في دافعية العاملين.
  - دراسة مقارنة بين المؤسسات حول الاهتمام بالعامل البشري وأثره في أداء المؤسسة.

المراجع

## قائمة المراجع:

### ❖ الكتب العربية:

- امين عبد العزيز الحسن، إدارة الاعمال، قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الإسكندرية، 2009.
- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- عبد الكريم احمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- عبد العظيم محمد نجم، إدارة الجودة الشاملة، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- علي محمد السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- فتحي احمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001/2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.
- لعلي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار اليازية للتوزيع والنشر، عمان، 2010.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2007.



- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- محمد حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006.
- مصطفى كمال السيد الطائل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- مؤيد الفضل، يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي واخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2001.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، ط1، عمان، 2008.

#### ❖ الكتب الأجنبية:

- Benjamin CHAMINA, Ressource humains et compétences dans une démarche qualité, édition AFNOR, 2005.
- Debbie Mitchell, 50 Top tools for employee engagement, édition kogan page, Britain, 2017.
- N Srinivasa Gupta and B Valarmathi, Total Quality Management, édition McGraw-Hill, 2<sup>nd</sup> edition, 2009.
- OUARET, comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché, édition ENAG, Alger, 2002
- Salvator Maugeri, théorie de la motivation au travail, édition dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2013.

## ❖ المقالات:

- احمد محمد بن عيسى، رياض احمد ابازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلد 41 العدد2، الأردن، 2014.
- أسامة السيد عبد الحميد سليمان، المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة –الايزو9001/2015، مصر، 2015.
- بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد 17، جامعة وهران، 2017.
- بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث العدد5، جامعة بومرداس، 2007.
- حسام الكيالي، دورة الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، عمان، 2006.
- رحاب حسين جواد كاظم، محاضرة حول اهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، جامعة بابل، 2013.
- شوقي محمد الصباغ، عبد العزيز علي مرزوق، ثروت صبري العزب عبد الجواد، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد 17، جامعة المنوفية وكفر الشيخ بمصر، 2017.
- عاصم احمد حسين محمد، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الاشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية العدد 48، جامعة الملك خالد، 2017.
- مرفت محمد السعيد مرسي، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والاسرة كمتغير وسيط، مجلة إدارة الاعمال المجلد41 العدد1، الأردن، 2013.
- نوال سعدي، تطبيقات نظام الايزو9000 والإدارة بالجودة الشاملة، جامعة وهران، 2016.

## ❖ المذكرات:

- امنة مسغوني، سهيلة شوية، اليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015.
- برياح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة اعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016.
- بن شلوية كاميلية، شرفي امال، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
- جهلان فاروق، حمايمي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الايزو 9000 في أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال، جامعة ورقلة، 2013.
- رقاب قدور، طالب الطاهر، علاقة الرضا بالإدارة التشاركية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2017.
- سلطان بن مسعود حامد الثبتي، ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى بالمملكة العربية السعودية، 2015.
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية 2005.
- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانتس ببريطانيا، 2009.
- منتهى احمد علي ملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، 2005.
- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2009.
- نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

- نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، نموذج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، 2008.

الملحة سات

## استمارة استبيان

طالبة بالمدرسة العليا للتجارة، تخصص تنظيم وادارة المؤسسات، اقوم حاليا بإعداد مذكرة حول " تأثير اندماج و مشاركة العاملين في وضع نظام ادارة الجودة الشاملة " لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، لذلك ارجو تخصيص جزء من وقتكم لتعبئة الاستبيان التالي الذي سيساعدني على انجاز بحثي ويكسبه الواقعية، كما يرجى اخذ العلم ان اجاباتكم ستعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم فقط لأغراض بحثنا العلمي، ولكم كل عبارات الشكر على المجهود المبذول من طرفكم .

❖ ضع علامة (+) في خانة الإجابة المناسبة

1. هل دائما ما ترغب في بذل مجهود كبير لتحقيق اهداف الشركة؟

نعم  لا

2. هل تشعر بالفخر اثناء الحديث عن الشركة التي تعمل فيها وعلى انها أفضل شركة يمكن العمل والارتباط بها؟

نعم  لا

لماذا؟.....  
.....

3. هل ترى ان اهدافك وقيمك الشخصية تتفق مع اهداف وقيم الشركة؟

نعم  لا

4. هل تشعر أنك تعمل في جو عائلي في الشركة؟

نعم  لا

لماذا؟.....  
.....

5. هل تهتم بشكل قوي بالشركة التي تعمل فيها؟

اهتم  لا اهتم

6. هل تقبل بأي عمل تكلفك به الشركة حتى تضمن استمرارية العمل فيها؟

اقبل  لا اقبل

لماذا؟.....  
.....

7. هل تظن ان انتقالك الى العمل في شركة أخرى سيكلفك الكثير من التكاليف، وستخسر مزايا عديدة تحصل عليها في الشركة الحالية؟

نعم  لا

لماذا؟.....  
.....

8. هل انت ملتزم بالقيام بعملك المطلوب منك على أكمل وجه وفي الوقت المحدد؟

نعم  لا

9. هل ترى ان عملك في الشركة هو أفضل فرصة للعمل؟

نعم  لا

لماذا؟.....  
.....

10. هل تشعر بانك مدين للشركة بالعمل الجيد والفعال؟

نعم  لا

لماذا؟.....  
.....

11. هل تشعر بأنك مندمج بالمؤسسة ومشاريعها واهدافها وملتزم بعملك؟

نعم  لا

12. هل تهتم الشركة التي تعمل بها بسياسة التحفيزات وتقوم بوضع نماذج للتحفيز؟

تهتم  لا تهتم

13. احترام وتقدير الإدارة العليا لك وتشجيعك هل يحفزك على أداء أفضل لعملك ويمنحك الرغبة في المشاركة في تحقيق اهداف الشركة؟

نعم  لا

14. ما هو نوع المحفز الذي استفدت منه في المؤسسة؟

مادي (زيادات سنوية، منحة المكافآت...)  معنوي (التدريبات لرفع القدرات

والكفاءات، التشجيع، التكرم...)

كلاهما  لم استفد من أي محفز

15. هل يتم تدريب العاملين في كافة مجالات العمل واكسابهم المعرفة من اجل تطوير قدراتهم ورفع كفاءاتهم؟

نعم  لا

16. هل تهتم الإدارة العليا بتحسين وتطوير عملك؟

تهتم  لا تهتم



17. هل الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع المجهود المبذول الذي تقوم به؟

نعم  لا

18. هل تشعر بالاستقرار في الشركة التي تعمل بها؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك ب "لا" لماذا؟ .....

.....

19. هل انت راضي عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين؟

جد راضي  راضي  غير راضي  غير راضي مطلقا

20. كيف هي علاقتك مع الإدارة والمسؤولين؟

ودية وقائمة على الاحترام المتبادل  
 متوترة

21. هل العمل بينك وبين الموظفين مبني على التعاون المتبادل؟

نعم  لا

22. هل انت راضي عن ظروف العمل بالشركة؟

جد راضي  راضي  غير راضي  غير راضي مطلقا

23. هل انت راضي بأوقات الراحة اثناء ساعات العمل؟

نعم  لا

كون الشركة تقوم حاليا بوضع نظام إدارة الجودة وفق معايير ومتطلبات ISO 9001 V 2015 لنيل شهادة المتعلقة بما

24. حسب رأيك ما هو العامل الأساسي والأكثر تأثيرا في نجاح نظام إدارة الجودة ؟

اندماج والتزام الإدارة العليا بوضع هذا النظام

مشاركة ومساهمة الموظفين واندماجهم في وضع هذا النظام

كلاهما

25. هل تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة ؟

نعم  لا

26. هل توفر الإدارة العليا البرنامج اللازم والمواد اللازمة لتدريب الموظفين على كل ما يتعلق بنظام الجودة وكذا المواصفة ISO ؟

نعم  لا

27. هل تتم بعض المهام على شكل مجموعات (فرق عمل)؟

نعم  لا

28. هل تحدد الإدارة العليا حدود كل عضو في المشاركة في وضع هذا النظام وما يتناسب مع مؤهلاته واختصاصه؟

نعم  لا

29. حسب رأيك هل تعتبر المشاركة في وضع نظام ادارة الجودة ضياع وقت ام انها مهمة وضرورية؟ لماذا؟

.....  
.....  
.....

30. هل شاركت في وضع نظام إدارة الجودة ؟

نعم  لا

أسئلة متعلقة بالشخص:

الجنس: ذكر  انثى

العمر:  اقل من 30 سنة  
 من 30 الى 40 سنة  
 من 41 الى 50 سنة  
 أكثر من 50 سنة

عدد سنوات الخبرة في الشركة:  اقل من 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات

الترتيب الوظيفي:  موظف  
 مشرف  
 رئيس قسم  
 مدير

# شهادة

المواصفات: ISO 9001:2008

الشهادة رقم: 01 100 1420739

حامل الشهادة:




المقر : منطقة النشاطات حوزة 70 قطعة  
161 · 34000 برج بو عرييج . الجزائر

المجال:

- صناعة , تسويق و خدمات ما بعد البيع
- للألات الكهربائية , الألكترونية , أجهزة الأعلام الآلي و الألواح الشمسية .
- تصميم وتطوير أجهزة التبريد وتكييف الهواء .

لقد تم إنجاز مراجعة نهائية و لقد بينت المراجعة الإيفاء بمتطلبات  
ISO 9001: 2008

الصلاحية: الشهادة صالحة من 2015-07-07 الى 2018-07-06

  
TUV Rheinland Cert GmbH  
Am Grauen Stein · 51105 Köln

كولونيا، 2015-07-13



الملحق رقم 3: شهادة ISO 14001 لمؤسسة كوندور

# شهادة

ISO 14001:2004

المواصفات:

01 104 1420740

الشهادة رقم:

حامل الشهادة:



المقر : منطقة النشاطات حوزة 70 قطعة  
161 ، 34000 برج بو عريريج ، الجزائر

المجال:

- صناعة ، تسويق و خدمات ما بعد البيع
- للآلات الكهرومنزلية، الالكترونية أجهزة الأعلام الآلي و الألواح الشمسية.
- تصميم وتطوير أجهزة التبريد وتكييف الهواء.

لقد تم إنجاز مراجعة نهائية و لقد بينت المراجعة الإيفاء بمتطلبات  
ISO 14001:2004.

الصلاحية:

الشهادة صالحة من 2015-07-07 الى 2018-07-06

TÜV Rheinland Cert GmbH  
Am Grauen Stein · 51105 Köln

كولونيا، 2015-07-13



www.tuv.com

TÜVRheinland®  
Precisely Right.

الملحق رقم 4 : شهادة OHSAS 18001 لمؤسسة كوندور

## شهادة

OHSAS 18001:2007

المواصفات:

01 113 1420741

الشهادة رقم:

حامل الشهادة:



المقر : منطقة النشاطات حوزة 70 قطعة  
34000 • 161 برج بو عرييج , الجزائر


المجال:

- صناعة , تسويق و خدمات ما بعد البيع
- للالات الكهرومنزلية, الالكترونية , اجهزة الاعلام الالي و الألواح الشمسية.
- تصميم وتطوير اجهزة التبريد وتكييف الهواء.

لقد تم إنجاز مراجعة نهائية طبقا للتقرير رقم 1420741. و لقد بينت المراجعة الإيفاء  
بمتطلبات OHSAS 18001:2007 .

الصلاحية:

الشهادة صالحة من 2015-07-07 الى 2018-07-06

  
TüV Rheinland Cert GmbH  
Am Grauen Stein • 51105 Köln

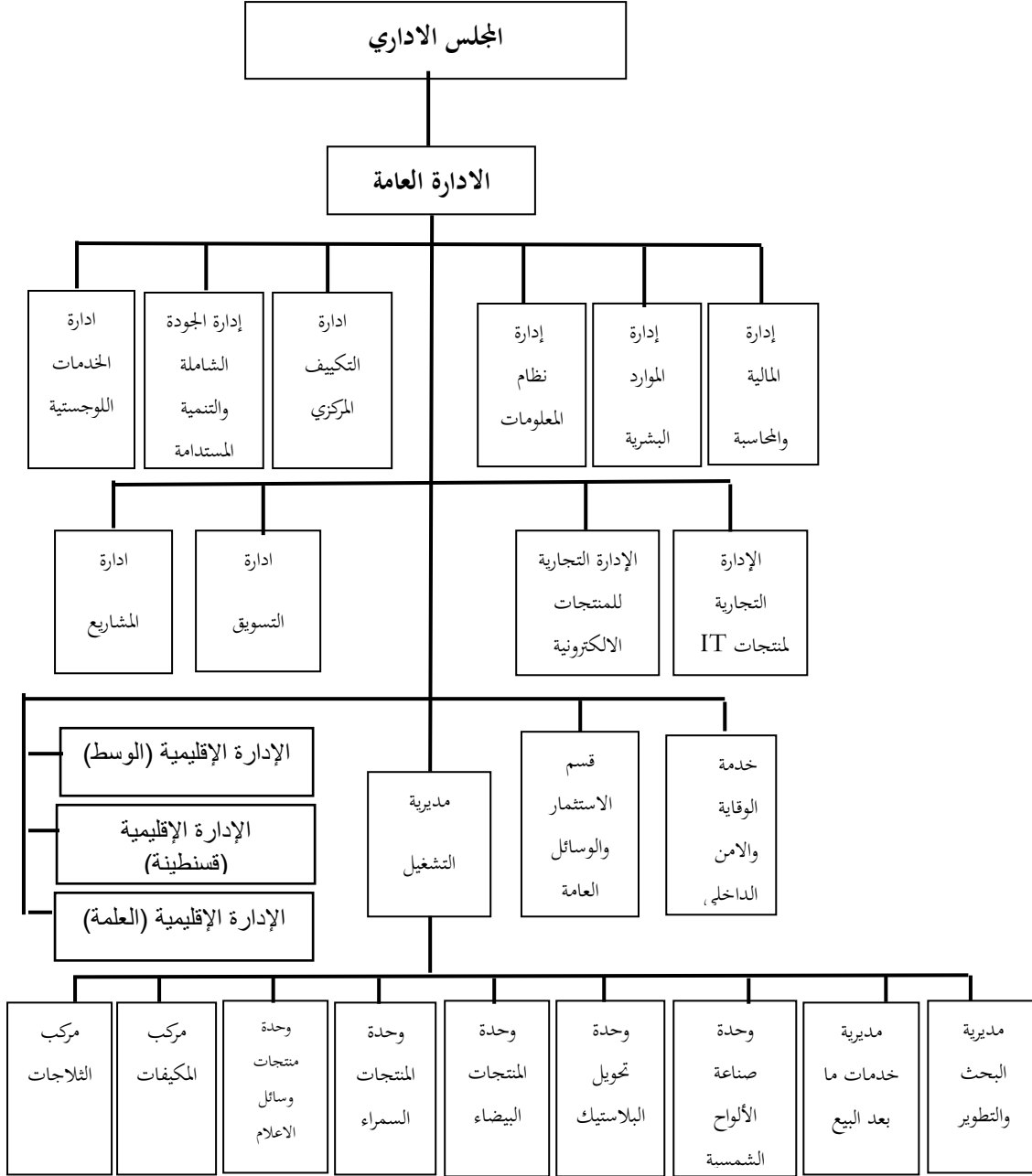
كولونيا، 2015-07-13



www.tuv.com

 TüVRheinland®  
Precisely Right.

الملحق رقم 5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور لسنة 2015



## الملحق رقم 6: تصريح الإدارة العليا باندماجها والتزامها بنظام الجودة



**CONDOR ELECTRONICS**  
SPA au Capital social de 4 277 000 000.00 DA  
Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques  
produits informatiques et panneaux photovoltaïques  
Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation



ISO 9001:2008  
ISO 14001:2004  
OHSAS  
18001:2007  
www.tuv.com  
ID 110081987

### Déclaration de la Direction Générale

La concurrence industrielle à laquelle nous nous confrontons, et notre ambition de développement, nous impose d'évoluer constamment, afin d'être compétitif et de satisfaire nos clients ainsi que nos parties intéressées pertinentes.

**Condor Electronics**, l'un des leaders du marché local du High Tech et de l'électro-ménager, avec ses produits à la pointe de la technologie et un modèle industriel efficace a l'ambition de mener une véritable politique de développement grâce à Son système de management Intégré.

#### ENGAGEMENTS :

- ❖ Se conformer aux exigences légales, réglementaires et autres exigences ;
- ❖ Mettre en place les ressources nécessaires ;
- ❖ Assurer la prévention de l'environnement ;
- ❖ Préserver la Santé et sécurités des employés ;
- ❖ Améliorer en continue la performance du SMI.

#### POLITIQUE :

- ❖ Développer les compétences des LEADERSHIPS ;
- ❖ Développer les compétences de l'encadrement opérationnel ;
- ❖ Fidéliser le personnel ;
- ❖ Réduire les coûts ;
- ❖ Mettre en place une veille technologique et Innovation du produit ;
- ❖ Développer la marque à l'international ;
- ❖ Réduire les déchets impactant l'environnement et adopter une Culture Écoresponsable ;
- ❖ Réduire l'exposition du personnel aux risques environnementaux.

Nous relevons chaque jour le défi d'être toujours plus performant dans notre domaine d'activité.

Je compte sur chacun d'entre vous, quels que soit sa fonction, pour continuer à mettre en pratique cette politique afin d'atteindre nos objectifs stratégiques.

Bordj Bou Arrerdj, le 20/02/2018



**Le Directeur Général**  
Omar BÉNHAMADI

BENHAMADI Omar  
Directeur Général



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

كلمة الشكر

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملحقات

المقدمة العامة.....أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمشاركة العاملين

مقدمة الفصل.....ص02

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مشاركة العاملين ودورها في المؤسسة.....ص03

المطلب الأول: مفهوم مشاركة العاملين.....ص03

المطلب الثاني: التطور التاريخي لنشأة مفهوم المشاركة.....ص04

المطلب الثالث: دور واهمية مشاركة العاملين في المؤسسة.....ص09

الفرع الأول: أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.....ص09

الفرع الثاني: أهمية مشاركة العاملين في ابداء الاقتراحات وتنمية الأفكار.....ص10

الفرع الثالث: أهمية مشاركة العاملين في الاستشارات.....ص11

الفرع الرابع: أهمية مشاركة العاملين في الاجتماعات.....ص11

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في مشاركة العاملين.....ص12

المطلب الأول: عامل الاندماج والالتزام.....ص12

الفرع الأول: مفهوم اندماج العاملين في المنظمة.....ص12

الفرع الثاني: أهمية اندماج العاملين والتزامهم بالمنظمة.....ص14

الفرع الثالث: مكونات وابعاد اندماج العاملين والتزامهم.....ص17

المطلب الثاني: عامل التحفيز.....ص18

الفرع الأول: مفهوم التحفيز.....ص18

الفرع الثاني: أهمية ودور سياسة التحفيز وانواعه.....ص19

|  |            |
|--|------------|
| المطلب الثالث: عامل الرضا الوظيفي.....   | 22ص        |
| الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....  | 22ص        |
| الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.....   | 26ص        |
| الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....                            | 28ص        |
| <b>المبحث الثالث: قياس مشاركة العاملين وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.....</b> | <b>32ص</b> |
| المطلب الأول: علاقة مشاركة العاملين بإدارة الجودة الشاملة.....                 | 32ص        |
| المطلب الثاني: قياس درجة مشاركة العاملين في نظام إدارة الجودة.....             | 33ص        |
| خلاصة الفصل.....   | 41ص        |
| <b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة</b>                    |            |
| مقدمة الفصل.....   | 43ص        |
| <b>المبحث الأول: ماهية الجودة.....</b>   | <b>44ص</b> |
| المطلب الأول: تعريف الجودة وتطور مراحلها.....                                  | 44ص        |
| الفرع الأول: تعريف الجودة.....   | 44ص        |
| الفرع الثاني: مراحل تطور الجودة.....   | 45ص        |
| المطلب الثاني: أهمية الجودة وأسباب الاهتمام بها.....                           | 47ص        |
| الفرع الأول: أهمية الجودة.....   | 47ص        |
| الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بالجودة.....                                      | 48ص        |
| المطلب الثالث: ابعاد ومحددات الجودة.....                                       | 49ص        |
| الفرع الأول: ابعاد الجودة.....   | 49ص        |
| الفرع الثاني: محددات الجودة.....   | 52ص        |
| <b>المبحث الثاني: اساسيات حول إدارة الجودة الشاملة.....</b>                    | <b>53ص</b> |
| المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.....                                  | 53ص        |
| المطلب الثاني: التطورات التاريخية لإدارة الجودة الشاملة.....                   | 55ص        |

|    |   |
|----|---|
| 57 | المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....                    |
| 63 | المطلب الرابع: أهمية واهداف إدارة الجودة الشاملة.....             |
| 63 | الفرع الأول: اهمية إدارة الجودة الشاملة.....                      |
| 67 | الفرع الثاني: اهداف إدارة الجودة الشاملة.....                     |
| 68 | الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....             |
| 70 | المطلب الخامس: فوائد ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.....            |
| 70 | الفرع الأول: فوائد إدارة الجودة الشاملة.....                      |
| 72 | الفرع الثاني: معوقات إدارة الجودة الشاملة.....                    |
| 73 | <b>المبحث الثالث: معايير الإيزو ISO 9000.....</b>                 |
| 73 | المطلب الأول: نشأة وتطور معايير الايزو 9000.....                  |
| 74 | المطلب الثاني: مفهوم الايزو ومواصفاتها.....                       |
| 74 | الفرع الأول: مفهوم الايزو.....                                    |
| 75 | الفرع الثاني: سلسلة مواصفات الايزو 9000.....                      |
| 79 | المطلب الثالث: شهادة الايزو 9001 ومراحل الحصول عليها.....         |
| 79 | الفرع الأول: تعريف شهادة الايزو وانواعها.....                     |
| 79 | الفرع الثاني: مراحل الحصول على شهادة الايزو 9001.....             |
| 82 | المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000..... |
| 82 | الفرع الأول: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000.....   |
| 83 | الفرع الثاني: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000.....    |
| 84 | خلاصة الفصل.....  |

## الفصل الثالث: تأثير مشاركة العاملين في نظام إدارة الجودة لمؤسسة كوندور

|   |      |
|---|------|
| مقدمة الفصل.....  | ص86  |
| المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور.....                                   | ص87  |
| المطلب الأول: نشأة مؤسسة كوندور.....                                    | ص87  |
| الفرع الأول: المراحل التي مرت بها المؤسسة.....                          | ص87  |
| الفرع الثاني: تعريف المؤسسة.....  | ص88  |
| الفرع الثالث: اهداف المؤسسة.....  | ص88  |
| الفرع الرابع: رهانات ونقاط القوة والضعف لمؤسسة كوندور.....              | ص89  |
| الفرع الخامس: تنظيم المؤسسة.....  | ص90  |
| المطلب الثاني: عرض وتحليل نشاط المؤسسة.....                             | ص95  |
| الفرع الأول: منتجات مؤسسة كوندور.....                                   | ص95  |
| الفرع الثاني: عرض وتحليل النشاط التجاري.....                            | ص95  |
| الفرع الثالث: تسيير الموارد البشرية.....                                | ص96  |
| المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها..... | ص98  |
| المطلب الأول: منهجية واداة الدراسة.....                                 | ص98  |
| الفرع الأول: منهجية واداة الدراسة.....                                  | ص98  |
| الفرع الثاني: درجة ثبات استبيان الدراسة.....                            | ص99  |
| الفرع الثالث: مجتمع الدراسة واسلوب المعالجة المعتمد.....                | ص99  |
| المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج.....                                  | ص100 |
| الفرع الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة.....              | ص100 |
| الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....                             | ص102 |

المبحث الثالث: تأثير اندماج ومشاركة العاملين في نظام إدارة جودة كوندور.....ص125

المطلب الأول: مراحل وضع نظام الجودة لمؤسسة كوندور.....ص125

المطلب الثاني: التحليل الإجمالي للنتائج.....ص126

خلاصة الفصل.....ص128

الخاتمة العامة.....ص129

قائمة المراجع

الملحقات