الجـــمـــهـــوريـــة الجزائـــريـــة الـديموقـــراطـيـة الـــشـــعبية

وزارة الـــتـعليـــم العالي و الـــبـحث العـــلـــمي

جـــامـــعـــة يـــحيى فـارس بـــالـمديـــة

كـلية العـلوم الاقتصادية و العلوم التجارية

و عـلوم التـسيـــير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر (وحدة المدية)

– من إعداد الطلبة :

– تراس عبد الرحيم

– نابي عبد الرحمان

– الأستاذ المشرف :

سمير بن عمور

السنة الدراسية : 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤١٨

.

الإهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله محمد عليه الصلاة و السلام .

في بداية مذكرتنا ، نود نحن الطلبة المعدين لهته المذكرة التقدم بإهداء ثمرة جهدنا إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة ، و خاصة من أوصانا بهم المولى عز و جل ، الوالدين العزيزين .

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ، فهي ثمرة الجهد و النجاح ، و التي نعلم يقينا بأنها مهما كانت غالية فلن تعوض فضل الوالدين الكريمين علينا حفظهما الله و أدامهما نورا لدربينا .

نتقدم لكل العائلة الكريمة التي ساندتنا ولا تزال في إكمال مشوار النجاح بإذن الله .
نشكرهم جزيل الشكر الإخوة و الأخوات و رفقاء المشوار الذين قاسمونا أصعب لحظاتنا رعاهم الله ووفقهم : محمد ، أنس ، فاتح ، منير .

إلى كل هؤلاء المحترمين نتقدم بهذا الجهد المتواضع .

عبد الرحيم تراس و عبد الرحمن نابي

الملخص :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مقومات إدارة الجودة الشاملة ، و تأثيراتها على أداء العاملين بالمنظمات ، حيث تتمثل نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظهور انعكاسات إيجابية في الأداء . كما تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مدى اعتماد الإدارة على المعلومات المتوفرة عند اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يدعم الإدارة العليا في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ، ما يجعل الأخيرة قادرة على تلبية حاجات و رغبات الزبائن .

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أسلوب حديث النشأة في الأوساط الإدارية ، حيث طبقت بسبب التغيرات الحاصلة و التحديات التي أصبح يفرضها المحيط الإداري الجديد و الذي أصبح لزاما على إدارة المنظمات مواكبتها ، لذلك أصبحت الأخيرة لا تعطي اهتماما للسلع و الخدمات فقط ، بل أصبحت تهتم بكافة العمليات و الأنشطة الإدارية ، سعيا منها للمنافسة المحلية و الدولية ، و تحقيق الريادة في مجال عملها .

إن المنظمات بكافة أنواعها حاليا أصبحت تواجه عدة تحديات و تغيرات في محيط عملها ، مما أدى لظهور مفاهيم إدارية جديدة منبثقة من تلك التحديات ، و لذلك تم تبني الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الجودة ، بحيث أدى تطبيقها إلى رفع مستويات الأداء و تحقيق عوامل البقاء و الاستمرارية ، ما أدى بالضرورة إلى تخلي معظم الإدارات الحديثة عن الأساليب الإدارية التقليدية بسبب عدم تناسبها مع معطيات المجال التي تنشط فيه كل مؤسسة .

الكلمات المفتاحية :

– إدارة الجودة الشاملة : هو منهج إداري حديث تبنته المنظمات بغرض إدخال عنصر الجودة انطلاقا من العمليات الإدارية إلى غاية مخرجاتها من السلع و الخدمات .

– المنظمات : هو مفهوم مشتق من كلمة نظام ، و يقصد به مختلف الأنشطة و العمليات الإدارية التي يقوم بها المورد البشري خلال مجموعة من المراحل الإدارية وفق مستويات الإدارة ، بغرض تحقيق الثروة و إشباع رغبات الزبائن و البقاء و المنافسة في السوق .

– أداء العاملين : هو المقياس الذي يعكس للمنظمة النوعية و الكيفية التي يتم بها تنفيذ التعليمات و الأنشطة الإدارية من قبل الموظفين بغرض تحقيق النتائج المرغوبة .

Résumé :

Cette étude vise à reconnaître les éléments de la gestion de la qualité totale et ses effets sur le rendement des employés des organisations. Le résultat de l'application de la gestion de la qualité totale a des répercussions positives sur le rendement. Cette étude vise également à démontrer dans quelle mesure la direction s'appuie sur les informations disponibles pour prendre des décisions, ce qui soutient la haute direction dans son application d'une gestion de la qualité globale, ce qui rend cette dernière capable de répondre aux besoins et aux désirs des clients.

La gestion de la qualité totale est une méthode moderne de développement dans la communauté administrative. qui a été mis en œuvre en raison des changements et des défis que le nouvel environnement administratif est venu à imposer et que la gestion des organisations doit suivre le rythme, Donc, ces derniers ne se contentent pas de prêter attention aux biens et services. Elle s'est intéressée à tous les processus et activités administratifs, à la poursuite de la concurrence nationale et internationale et à l'obtention d'un leadership dans son domaine de travail.

Les organisations de toutes sortes font maintenant face à un certain nombre de défis et de changements dans le contexte de leur travail. nouveaux concepts de gestion émergeant de ces défis, Par conséquent, les méthodes de gestion modernes ont été adoptées dans la gestion de la qualité de sorte que leur application a augmenté les niveaux de performance et les facteurs de survie et de continuité réalisés, Cela a nécessairement amené la plupart des ministères modernes à abandonner les méthodes de gestion traditionnelles parce qu'elles sont disproportionnées par rapport aux données de terrain dans lesquelles chaque organisation est active.

Les mots clés :

- la gestion de la qualité totale :

Il s'agit d'un programme de gestion moderne adopté par les organisations pour introduire la composante qualité des processus administratifs à leurs produits de biens et services.

Les organisations :

Il s'agit d'un concept dérivé du système de mots, c'est-à-dire les diverses activités et processus administratifs exécutés par la ressource humaine au cours d'un éventail d'étapes administratives selon les niveaux de gestion, dans le but d'atteindre la richesse et de satisfaire les désirs des clients et la survie et la concurrence sur le marché.

Le rendement des employés :

C'est la mesure qui reflète la qualité de l'organisation et la façon dont les instructions et les activités administratives sont exécutées par le personnel dans le but d'atteindre les résultats souhaités.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
الشكر و التقدير	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة	
الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول الجودة و إدارة الجودة الشاملة	
تمهيد	02
المبحث الأول : ماهية الجودة و إدارة الجودة الشاملة	02
المطلب الأول : تعريف الجودة	02
الفرع الأول : مفهوم الجودة	03
الفرع الثاني : أهمية الجودة و أهدافها	04
الفرع الثالث : أبعاد الجودة	06
المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها	08
الفرع الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة	08
الفرع الثاني : مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	11
المطلب الثالث : أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة	13
الفرع الأول : أهداف إدارة الجودة الشاملة	13
المبحث الثاني : مبادىء و عناصر إدارة الجودة الشاملة	13

المطلب الأول : المبادىء الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و عناصرها	14
الفرع الأول : المبادىء الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	14
الفرع الثاني : عناصر إدارة الجودة الشاملة	17
المطلب الثاني : أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمات	18
الفرع الأول : أهميتها بالنسبة للمنظمات	18
المطلب الثالث : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	19
المبحث الثالث : نبذة حول المنظمة العالمية لمعايير ISO	20
المطلب الأول : مفهوم معيار الإيزو و سلسلة المواصفات	20
الفرع الأول : مفهوم الإيزو	20
الفرع الثاني : سلسلة مواصفات الإيزو	21
المطلب الثاني : فوائد تطبيق المقاييس الدولية ISO 9000	22
المطلب الثالث : مراحل الحصول على شهادة الإيزو ISO 9000	23
المطلب الرابع : العلاقة بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة	25
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني : مفهوم أداء العاملين و كيفية تحسينه من منظور إدارة الجودة الشاملة	
تمهيد	31
المبحث الأول : ماهية أداء العاملين	32
المطلب الأول : تعريف أداء العاملين	32
الفرع الأول : مفهوم أداء العمال	32
المطلب الثاني : عناصر الأداء الأساسية	33
المطلب الثالث : سبل تحسين الأداء	36

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين في المؤسسة	40
المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين	40
الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين	40
المطلب الثاني : الأهداف المرجوة من عملية تقييم أداء العاملين و مزاياها بالنسبة للمنظمة	41
المطلب الثالث : الطرق المختلفة لتقييم أداء العاملين	41
الفرع الأول : الطرق التقليدية لتقييم أداء العمال	42
الفرع الثاني : الطرق الحديثة لتقييم اداء العاملين	43
المبحث الثالث : أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين	46
تمهيد	46
المطلب الأول : مفهوم حلقات الجودة و أهدافها	46
الفرع الأول : مفهوم حلقات الجودة	46
الفرع الثاني : أهداف حلقات الجودة	47
الفرع الثالث : الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشاكل	48
الفرع الرابع : عوامل نجاح و فشل حلقات الجودة	54
المطلب الثاني : نظرية الحيود السداسي و مكوناتها (SIX SIGMA)	56
تمهيد	56
الفرع الاول : مفهوم نظرية (SIX SIGMA)	56
الفرع الثاني : مكونات نظرية (SIX SIGMA)	57
المطلب الثالث : مفهوم أسلوب المقارنة المرجعية و نشأتها	61
الفرع الأول : نشأة المقارنة المرجعية	61
الفرع الثاني : مفهوم المقارنة المرجعية	62
الفرع الثالث : أنواع المقارنة المرجعية	64

خلاصة الفصل	67
الفصل الثالث : دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة المدية	68
تمهيد	69
المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة إتصالات الجزائر و خدماتها	70
المطلب الأول : تعريف و نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر	70
الفرع الأول : تعريف و نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر	70
الفرع الثاني : الأهداف الرئيسية لمؤسسة إتصالات الجزائر	71
الفرع الثالث : المهام الرئيسية لمؤسسة إتصالات الجزائر	71
الفرع الرابع : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	72
الفرع الخامس : أهم نشاطات المؤسسة	72
المبحث الثاني : نموذج الدراسة المفترض	76
المطلب الأول : أهم جوانب الدراسة	76
المطلب الثاني : الإشكالية و الفرضية الرئيسية للدراسة	77
المطلب الثالث : المنهج المستخدم و مجتمع و عينة الدراسة	78
الفرع الأول : البيانات الشخصية لعينة الدراسة	78
الفرع الثاني : المقياس المستخدم	79
الفرع الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	80
الفرع الرابع : صدق و ثبات أداة الدراسة	81
المبحث الثالث : تحليل و مناقشة النتائج	81
المطلب الأول : اختبار الفرضيات الفرعية	81

الفرع الأول : الإتساق الداخلي لبعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة	82
الفرع الثاني : الاتساق الداخلي لبعد معوقات تطبيق ادارة الشاملة	83
الفرع الثالث : الاتساق الداخلي لعبارات محور اداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولايةالمدية	84
الفرع الرابع : ثبات اداة الدراسة	86
الفرع الخامس : اختبار التوزيع الطبيعي	86
المطلب الثاني : تحليل ومناقشة النتائج	87
الفرع الاول : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	87
المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة	99
المطلب الاول : اختبار الفرضيات الفرعية	99
الفرع الأول : الفرضية الفرعية الاولى	99
الفرع الثاني : الفرضية الفرعية الثانية	100
الفرع الثالث : الفرضية الفرعية الثالثة	102
المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية	103
المبحث الخامس : نتائج الدراسة	105
المطلب الأول : نتائج وصف متغيرات الدراسة	105
المطلب الثاني :نتائج التحقق من فرضيات الدراسة	105
خلاصة الفصل الثالث	106
الخاتمة	108
نتائج إختبار الفرضيات	109
توصيات الدراسة	109
أفاق البحث	110
المراجع	111

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين المورد و المستهلك	15
02	آلية عمل طريقة L'évaluation 360°	45
03	تخطيط عظم السمكة	49
04	تخطيط باريتو	50
05	نموذج خريطة المراقبة	52
06	أسلوب تخطيط التدفق	53
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	72
08	أهم جوانب الدراسة الميدانية	76
09	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	88
10	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	89
11	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	91
12	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	92
13	تمثيل أفراد العينة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	93

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفروقات الأساسية بين نظام الإيزو و نظام إدارة الجودة الشاملة	27
02	المقارنة المرجعية بين شركة أمريكية و شركة يابانية	63
03	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي	80
04	قيمة الوسط المرجح و درجات الموافقة لعينة الدراسة	80
05	إختبار الإتساق الداخلي للعبارات و بعد استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية	82
06	إختبار الإتساق الداخلي للعبارات بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	83
07	إختبار الإتساق الداخلي للعبارات و بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	84
08	إختبار الإتساق الداخلي للعبارات و محور أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية المدية	85
09	إختبار الثبات لأداة الدراسة	86
10	إختبار التوزيع الطبيعي	87
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	88
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	89
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	90
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	91
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	92
16	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوب	94
17	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	95
18	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	96

19	المؤشرات الإحصائية لوصف محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة	97
20	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية	97
21	إختبار الإنحدار البسيط لاستخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية	99
22	إختبار الإنحدار البسيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية	101
23	إختبار الإنحدار البسيط لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية	102
24	إختبار الإنحدار البسيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية	103

قائمة الملاحق

01	نتائج إختبار الإتساق الداخلي للعبارة المحذوفة و بعد استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية	121
02	نتائج إختبار الإتساق الداخلي بين العبارات و بعد استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية	122
03	نتائج إختبار الإتساق الداخلي بين العبارات و بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	123
04	نتائج إختبار الإتساق الداخلي بين العبارات و بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	123
05	نتائج إختبار الإتساق الداخلي بين العبارات و محور أداء العاملين	124
06	نتائج إختبار ثبات الاستبيان	124
07	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	125
08	نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية	125
09	نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية	126
10	نتائج التحليل الوصفي محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية	127
11	نتائج التحليل الوصفي لعبارات أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية	127
12	نتائج إختبار الإنحدار البسيط لاستخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية	127
13	نتائج إختبار الإنحدار البسيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية	128
14	نتائج إختبار الإنحدار البسيط لمعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية	129
15	نتائج إختبار الإنحدار البسيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية المدية	130

المقدمة

تمهيد :

نظرا لما نشهده في عالمنا المعاصر من تغيرات سياسية و اقتصادية متسارعة تؤثر على ملايين التعاملات بين البشر و ثقافاتهم و أساليب عيشهم ، حيث تلعب التقنية دورا بارزا في تشكيل هذا الواقع الجديد ، و ذلك بما نشهده من صراع محتدم بين المنظمات على الهيمنة على الأسواق العالمية و تحقيق الحصة الأكبر من الأرباح و كسب الميزات التنافسية ، الأمر الذي أصبح يفرض واقعا تتواجد فيه مؤسسات متخصصة تعنى بالتنظيم و الإدارة و السعي لضمان امتثال أكبر عدد من المنظمات لمعايير جودة محددة.

إن التغيرات الحاصلة أحدثت تطورا هائلا في سلوك المنظمات و ممارساتها الإدارية ، ما حتم على الأخيرة ضرورة مواكبة هاته التغيرات ، من خلال الأخذ بالتقنيات الإدارية الحديثة و استبدال المفاهيم التقليدية بمفاهيم حديثة ، في خطوة منها للتكيف قدر الإمكان مع بيئة المنظمات المتغيرة باستمرار .

لقد سعت المنظمات الحديثة نحو تحقيق أعلى مستويات الجودة ، و جعلها هدفا أساسيا تبنى عليه سمعتها ، دون تجاهل عامل المنافسة البالغ الأهمية ، حيث يعتبر توسيع الحصة السوقية عنصرا هاما لضمان بقاء و استمرارية المنظمات ، ما يتطلب اهتماما متزايدا بالزبون و متطلباته و حاجاته المستقبلية ، ما يخلق علاقة طردية بين ولائه و بين دخل المنظمة المتزايد ، الأمر الذي يضمن للأخيرة تحقيق التفوق التنافسي .

مع ازدياد و توسع نشاط المنظمات ، أدى ذلك لظهور تعقيدات متعلقة بالكيفية التي يجب أن تدار بها جودة مخرجات المنظمة ، كان هذا المشهد بداية لظهور ما يعرف بمصطلح إدارة الجودة الشاملة ، حيث ترتكز أهميته على إحداث التغيرات الجذرية اللازمة في فلسفة و أسلوب العمل ، فتحقيق أعلى مستويات الجودة الشاملة هو الطريق الصحيح الذي يضمن للمنظمات تحقيق رضا عملائها .

إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة هو مصطلح حديث نسبيا برز فالثمانينات من القرن الماضي ، حيث أثبت هذا الأسلوب الإداري فعاليته في دعم القدرات التنافسية للمنظمات و تحسين جودة مخرجاتها بصفة مستمرة و فعالة .

إذ أن معظم الدراسات التي قامت حول موضوع إدارة الجودة الشاملة أثبتت أن الاهتمام بجودة الإنتاج المتميزة المتعلقة باحتياجات العميل في الأسواق الدولية و المحلية ، يساعد على مواجهة التحديات المتزايدة التي أصبح يفرضها النظام الاقتصادي العالمي الجديد .

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد في نشاطها على عنصر أساسي يتمثل في العنصر البشري ، الذي أصبح في المنظمات الحديثة يلعب دورا في نجاح أو فشل المنظمات ، فلأنه يعتبر الأساس في تنفيذ التغيير التي تسعى نحوه المنظمة لكي يصبح واقعا في إدارتها للجودة ، فهو أحد مصدر الإبداع و الابتكار ، و هو القادر على حسن استغلال الإمكانيات المادية المتوفرة للمنظمة .

لذلك أصبح لزاما عليها زيادة التركيز على وظيفة التدريب باعتبارها وظيفة ضرورية لرفع اداء العاملين و تحسين كفاءتهم و مهاراتهم ، الاستثمار الذي ستنكعس اثاره على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

إشكالية البحث :

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين بالمنظمات الحديثة ؟ و إلى أي مدى تعتمد إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر على عنصر الجودة الشاملة في تسييرها للموارد البشرية ؟

تتفرع لنا من الإشكالية المطروحة ، الأسئلة الفرعية التالية :

– هل يعتبر تنفيذ التغيير في إدارة الجودة الشاملة ضرورة لتحسين اداء العاملين ؟

– فيما تتمثل مستويات تحسين أداء العاملين في ظل تبني منهج إدارة الجودة الشاملة ؟

– هل المجهودات التي تبذلها الإدارة العليا لمؤسسة إتصالات الجزائر الحالية تعتبر كافية لتحسين اداء العاملين وفق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

الفرضيات :

للإجابة مؤقتا على التساؤلات السابقة ،ارتأينا وضع الفرضيات التالية :

– يعتبر التغيير في نظم الإدارة ضرورة للمؤسسة للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة.

– تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة يستلزم مجموعة من الشروط و المتطلبات المتعلقة ببرامج تحسين اداء العاملين .

– نظم إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسة إتصالات الجزائر تعتبر كافية لتحسين اداء العاملين وفقا للمعمول به لدى مؤسسات مماثلة .

أسباب اختيار الموضوع :

– بحكم التخصص الذي ندرسه (إدارة الأعمال) ، يتوفر لدينا الحافز الذي يدفعنا نحو البحث لدراسة موضوع هام يتعلق بكيفية التحسين من أداء العاملين عن طريق إدارة الجودة الشاملة .

– تم اختيار هذا الموضوع نظرا لأهميته البالغة و المتعلقة بالتنافس الشديد الحاصل في الأسواق المحلية و الدولية ، إضافة للتغيرات المستمرة التي تعرفها بيئة المؤسسات الاقتصادية .

– أيضا لتوفير مادة نظرية و تطبيقية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة للزملاء الباحثين ، إضافة لإثراء مكتبة الجامعة ببحث جديد يحوي معطيات حديثة دعما منا لمن يريد التعمق أكثر في المجال المذكور ، و نكون بذلك قد أضفنا مرجعا جديدا لطلاب كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة يحيى فارس المدية .

منهج الدراسة :

من اجل دراسة الموضوع ، وتحليل جوانبه و أبعاده وكمحاولة منا لاختبار صحة الفرضيات ، اعتمدنا في الفصلين الاول والثاني في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي ، و هذا من اجل استيعاب الجانب النظري للبحث ، حيث بالاعتماد على هذا المنهج يمكننا وصف و شرح متغيرات اشكالية البحث بدقة ، و التي تعلقت الأداء و إدارة الجودة الشاملة وتحليلها تحليلا دقيقا .

اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا على مستوى المؤسسة.

صعوبات البحث :

خلال قيامنا بإعداد هذه المذكرة ، نطلع القراء بأننا قد واجهنا بعض الصعاب التي عرقلت مسارنا البحثي ، ونذكر منها ما يلي :

– قلة مصادر المعلومة في حدود النشاط الذي قمنا به ، خاصة التي كانت تعتبر أساسية بالنسبة لنا ، حيث يعتبر الموضوع الذي خضنا فيه من المواضيع التي لم تحظى بعد بالاهتمام المطلوب من قبل الباحثين ، خاصة في نطاق الدولة التي نقيم بها .

– خلال قيامنا بالتربص التطبيقي ، كان الاستقبال على مستوى إدارة المؤسسة ليس في مستوى توقعاتنا ، حيث بدا لنا انشغال الموظفين و عدم إبداء الاهتمام الكبير بالدراسة التي كنا نود إجراءها معهم ، و تمثل ذلك في تعاملهم السطحي معنا ، بالإضافة إلى لامبالاتهم بالاستمارات الموزعة مما تسبب لنا في فقدان ثلاث استمارات .

الدراسات السابقة :

من خلال اختيارنا لموضوع إدارة الجودة الشاملة لغرض دراسته و المضي قدما في الخروخ بحل مقنع للإشكالية المطروحة ، كنا على يقين بأن الموضوع يتم بالشمولية لارتباطه بعناصر مهمة في علم الإدارة ، و على سبيل الخصوص عنصر أداء العاملين ، لذلك نجد العديد من الدراسات السابقة ، و على رأس ما وجدناه منها ، نذكر ما يلي :

– دراسة كريمة بواب و ساسية لخريف و جميلة رابحي ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص علوم التسيير ، جامعة أدرار 2014 – 2015 ، خلص الباحثين إلى أن الممؤسسة تسعى جاهدة إلى الوصول إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، و هذا واضح من خلال معايير الأداء الخاصة بالكادر الصحي ، إلا أنها لم تصل بعد إلى المستوى المرضي المطلوب ، فهي تعاني من عدة قصور يجب إصلاحها و إيجاد حلول مناسبة لها ، كما تحتاج المؤسسة إلى تنظيم و ترتيب و توحيد معطياتها و إحصاءاتها لتسهيل عمليات تقييمها ، المؤسسة

في حاجة ماسة إلى تكاثف و تضافر جهود كل فرد من أفراد المؤسسة ، من أجل وضع و صياغة القرارات الهامة المتعلقة بها .

– دراسة علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري ، التدريب و أثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة ، دراسة تطبيقية حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن و الصابون " في الجمهورية اليمنية ، مذكرة ماجستير ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2006 – 2007 ، حيث توصل الباحث إلى نتائج أهمها :

– الأسلوب المستخدم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يزال يعتمد على طرق تقليدية بعيدا عن المنهجة الحديثة لإدارة الجودة الشاملة .

– مقياس فاعلية تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية في مستوى جيد مقارنة بالمؤسسات المنافسة .

أهداف البحث :

بمذكرتنا هذه نسعى الى بلوغ الاهداف التالية :

– الاجابة على اشكالية البحث المطروحة .

– اختبار مدى صحة او خطأ الفرضيات .

– تقديم جزء نظري لمتغيرات البحث المتمثلة في الأداء وإدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى توضيح وشرح مفاهيمها و اهدافها وإستراتيجيتها ، بغرض تعميق الفهم حول موضوع الدراسة .

– التعرف على أساليب ومتطلبات تحسين اداء العاملين في ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

– توضيح اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية وأثرها في تحسين اداء العاملين .

هيكل البحث :

تم تقسيم محتوى المذكرة إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين و فصل تطبيقي تضمن دراستنا الميدانية في مؤسسة إتصالات وحدة المدية .

الفصل الأول :

و تضمن مفاهيم أساسية حول الجودة و إدارة الجودة الشاملة ، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، تمثلت في :

– المبحث الأول : ماهية الجودة و إدارة الجودة الشاملة و المتضمن (مفهوم الجودة ، الأهمية ، الأهداف ، الأبعاد) و كذلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها و أهدافها .

– المبحث الثاني : مبادىء و عناصر إدارة الجودة الشاملة ، حيث تضمن ثلاث مطالب ، تمثلت في : المطلب الأول تضمن المبادىء الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و عناصرها ، في المطلب الثاني تكلمنا عن أهمية إدارة الجودة الشاملة ، و في المطلب الأخير تم الحديث عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

– المبحث الثالث : نبذة حول المنظمة العالمية لمعايير الإيزو ، حيث تطرقنا إلى مفهوم الإيزو و سلسلة مواصفاته ، و فوائد تطبيق المقاييس الدولية iso 9000 ، بالإضافة إلى مراحل الحصول على شهادة الإيزو ، و في الأخير تم ذكر العلاقة بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الثاني :

تم التطرق في هذا الفصل في المبحث الأول إلى موضوع أداء العاملين و مفهومه ، عناصره الأساسية ، و سبل تحسينه ، بينما تم في المبحث الثاني ذكر موضوع تقييم الأداء ، بدءا بمفهومه و الأهداف المرجوة من عملية تقييم أداء العاملين مزاياها بالنسبة للمنظمة ، و تم في نهاية هذا المبحث ذكر الطرق المختلفة لتقييم أداء العاملين .

بينما في المبحث الثالث تم ذكر أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين ، بدءا بمفهوم حلقات الجودة ، أهدافها ، و الأساليب المستخدمة من قبلها في حل المشاكل الإدارية ، مع عوامل نجاح و فشل تلك الحلقات .

كما تكلمنا في المطلب الثاني عن نظرية الحيود السداسي و مكوناتها (six sigma) .

و أخيرا في المطلب الثالث ، تم ذكر موضوع أسلوب المقارنة المرجعية ، نشأتها ، مفهومها وأهم أنواعها.

الفصل الثالث :

و هو خاص بالدراسة الميدانية ، حيث تم إنجاز دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة المدية ، حيث تم إضافة هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، تمثلت في :

– المبحث الأول :

تم وضع تقديم عام حول مؤسسة إتصالات الجزائر بدأ بالتعريف و النشأة و الأهداف ، بالإضافة إلى أهم نشاطات المؤسسة .

– المبحث الثاني :

تم ذكر نموذج نموذج الدراسة المفترض ، حيث تم التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بالدراسة ، و كذا طرح الإشكالية و الفرضيات المستخدمة ، بينما في المطلب الثالث تم التطرق إلى المنهج المستخدم و مجتمع و عينة الدراسة .

– المبحث الثالث :

تم في هذا المبحث تحليل و مناقشة النتائج ، حيث تم في المطلب الأول اختبار الفرضيات الفرعية ، بالإضافة إلى تحليل و مناقشة النتائج في المطلب الثاني .

– المبحث الرابع :

في هذا المبحث اختبرنا فرضيات الدراسة بكل أنواعها الرئيسية و الفرعية .

– المبحث الخامس :

تم في المبحث الخامس و الأخير استنتاج نتائج الدراسة ، و ذلك عبر مطلبين ، حيث تم في المطلب الأول ذكر نتائج وصف متغيرات الدراسة ، و في المطلب الثاني تم التوصل إلى نتائج التحقق من فرضيات الدراسة .

و أخيرا تم وضع خلاصة للفصل الثالث ، بالإضافة إلى تقديم أهم النتائج المتوصل إليها و اختبار الفرضيات ، و كذا استعراض توصيات الدراسة و أفاق البحث و المراجع والملاحق.

الفصل الأول :

مفاهيم أساسية حول الجودة

و إدارة الجودة الشاملة

الفصل الأول : مفاهيم اساسية حول الجودة و ادارة الجودة الشاملة :

تمهيد :

تعتبر ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة ، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ و الاساليب و الافكار التي يمكن لأي إدارة أن تطبقها من اجل تحقيق افضل اداء ممكن ، واختلف الكثير من الباحثين في اظهار تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة ، حيث تعد ادارة الجودة الشاملة من اكثر و أهم المفاهيم الفكرية و الأطر العلمية و الفلسفية الرائدة التي اخذت الحجم الهائل والواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والاكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص بتطوير وتحسين الاداء المتوقع في الخدمات المقدمة في مختلف أبجالات ، حيث أن مصطلح الجودة يحمل اكثر من مفهوم وكل مفهوم يختلف عن الاخر من حالة الى حالة ومن شخص لأخر و لذا يمكن القول بان ادارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة حديثة تأخذ شكل نهج او نظام اداري شامل قائم على اساس احداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ،وذلك من اجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول لأعلى جودة في منتجاتها .

و سنتناول في هذا الفصل و الذي يتضمن ماهية الجودة و مراحل تطورها ، و كذا مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، و اهم مبادئها و اهميتها ،و كذلك سنبين اهم الاخطاء و المعوقات التي يمكن ان تتعرض اليها المؤسسة اثناء تطبيقها لهذا الاسلوب الاداري الحديث بالإضافة iso 9000 سنتطرق الى مفهوم الايزو و فوائد تطبيقه، و كيفية الحصول شهادة الايزو

و أخيرا سنقوم بإبراز العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو.

المبحث الاول : ماهية الجودة و ادارة الجودة الشاملة :

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الاساس فيها ،لذلك لا بد ان نتعرف على المعنى التي تتضمنه مفهوم الجودة،قبل ان نضفي عليها صفة الشمولية .

المطلب الاول : تعريف الجودة

حظي مفهوم الجودة بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة ، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي فرض نفسه مسايرة للتغيرات العالمية والإقليمية ولمواجهة تحديات المنافسة الحتمية.ونظراً لتعدد المفكرين والمتخصصين والرواد في مجال أجودة ونظراً لتباين واختلاف مجالات تطبيق الجودة في المنظمات المختلفة باختلاف وتعدد خدماتها وأنشطتها ومنتجاتها . فقد تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بها.

الفرع الاول : مفهوم الجودة :

تناول عدد من المفكرين والمتخصصين الغربيين مفهوم الجودة من خلال رؤى مختلفة ، حيث يمكن عرض بعضها في الآتي :

– حيث عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة :بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج او الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين .[1]

– وقد عرفها هيكسون 1992 بأنها : تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء.[2]

– و قد عرفها connell بأنها المتانة و الاداء المتميز للمنتج.[3]

– ويعرفها (دومينغ) Deming بتعريف مختصر اذ يقول ان الجودة هي تحقيق احتياجات و توقعات المستفيد حاضرا و مستقبلا .[4]

– و يعرفها BLACK بأنها :مجموعة الصفات و الخصائص المتعلقة بالسلعة او الخدمة و التي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة او الخدمة على اشباع حاجة محددة .[5]

– يعرفها قاموس WEBSDER(1985) انها مصطلح عام قابل للتطبيق على اية صفة او خاصية منفردة او شاملة ،ويعرفها OXFORD: أنها درجة التميز او الأفضلية.[6]

– وعرف JOZEPH JURAN بأنها هي الملائمة للغرض او للاستعمال ،اي ان السلع و الخدمات يجب ان تلبي احتياجات مستخدميها .[7]

ومن خلال التعاريف السابقة للجودة يمكن استنتاج تعريف شامل ، حيث يمكن تعريفها بأنها مجموعة من السمات و الخصائص التي تتميز بها الخدمة او المنتج ،التي تؤدي الى تلبية حاجات ورغبات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم وشكل المنتج او قدرته على الاداء،والغاية من هذا هو الوصول الى ارضاء العملاء وإسعادهم .

---

[1] الدراركة مأمون سليمان ،ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ،دار صفاء للنشر ،عمان 2005،ص 16

[2] بهجت عطية راضي وهشام يوسف العربي ،ادارة الجودة الشاملة TOM المفهوم الفلسفة و التطبيقات،شركة روابط للنشر و تقنية المعلومات،القاهرة 2016،ص 20

[3] الدراركة مأمون ،مرجع سابق ذكره ،ص 17

[4] عبد الفتاح محمود احمد ،ادارة الجودة الشاملة،المجموعة العربية للتدريب و النشر،القاهرة 2012،ص14

[5] بهجت عطية راضي و هشام يوسف العربي ،مرجع سابق ذكره ،ص19

[6] رعد عبدالله الطائي،ادارة الجودة الشاملة،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن 2008،ص29

[7] ،الدراركة مامون ،مرجع سابق ذكره،ص19

– الفرع الثاني : الأهمية :

الجودة و اهداف الجودة :

تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات ،خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم و تكيف دائم مع اذواق و رغبات الزبائن و المستهلكين ،حيث اصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الاسعار ،و هذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة و المستهلك على حد سواء ، والتي سنتعرف على اسبابها من خلال هذا الفرع .

و تظهر اهمية الجودة من خلال :

01 – المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها وتحقيق للجودة :

تعددت المخاطر ونذكر منها :[1]

– زيادة شكاوى الزبائن و المستهلكين ،بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم و رغباتهم

– تأثر سمعة المؤسسة في السوق .

– تراجع حجم الطلب على منتجاتها .

– زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة ،و الانحرافات ، و الاصلاحات و التعويضات الناتجة عنها.

– تراجع ارباح المؤسسة و حصتها في السوق.

2–المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها وتحقيقها للجودة:

تعددت الفوائد والمزايا ونذكر منها :[2]

– تلبية حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين و كسب ثقتهم و رضاهم.

– تحسين سمعة المؤسسة في السوق.

– جذب اكبر عدد من المستهلكين و الزبائن.

– انخفاض التكاليف ، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة و التعويضات الناتجة عنها .

– تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.

–القدرة على رفع الاسعار.

---

[1] احمد سيد مصطفى،ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000،مطابع الدار الهندسية ،مصر 1998،ص 77

[2] مأمون الدراركة وطارق الشبلي واخرون،ادارة الجودة الشاملة ،دار صفاء للطباعة والنشر ،عمان ط 1،2001،ص 53-54

-تحسن مردودية نشاطات المؤسسة ،وبالتالي زيادة ارباحها و ارتفاع حصتها في السوق.

نستنتج مما سبق :[1]

أن المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة اهمالها لجانب الجودة في منتجاتها ، ستكون سببا في سعيها للاهتمام اكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر،و هذا ما يعكس لنا اهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة و المستهلك على حد سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات و رغبات المستهلكين و الزبائن و كسب ثقته و رضاهم ،و مصدرا لتميز المؤسسة و ضمان بقائها و استمراريتها في السوق ، ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج ان الجودة هي:

- مجموعة المواصفات و الخصائص التي لابد من توفرها في المنتج .

- مصدر لجذب المستهلكين و الزبائن .

- مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزبائن و المستهلكين .

ب – اهداف الجودة:

منذ ان برز مفهوم الجودة حاول الباحثون تحديد و بلورة الاهداف المراد تحقيقها من جراء تبني هذا المفهوم حتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع افراد المنظمة اثناء تبنيهم لهذا المبدأ للتركيز على هذه الاهداف اثناء التطبيق ، ومن اهم هذه الاهداف نذكر :[2]

1- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين

2- اختصار الوقت و الروتين في انجاز الاعمال.

3- تطوير و تبسيط اجراءات العمل.

4- سهولة قياس اداء العاملين وفق معايير واضحة.

5- رفع مستوى التعاون التكامل بين اجزاء المنظمة .

6- رفع مستوى الثقة و زيادة الكفاءة العملية بين العاملين و الزبائن .

7- اشراك كافة العاملين في عمليات التطوير و التحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل .

[1] علالي مليكة،مرجع سابق ذكره، ص 17

[2] محمد عبدالوهاب العزاوي،ادارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي،اثرا للنشر والتوزيع،قطر ، 2010،ص48،49

8- خفض تكاليف تقديم الخدمة او المنتج.

9- تحقيق رضا و توقعات المستفيدين.

الفرع الثالث : ابعاد الجودة :

تمتلك السلعة او الخدمة ابعادا (خصائص)متعددة ترتبط بالجودة ،يمكن من خلالها تحديد قدرة اشباعها للحاجات ،و مع تماثل هذه الابعاد للسلعة او الخدمة ، الا ان الباحثين يجدون اختلافا بين ابعاد جودة السلعة و ابعاد جودة الخدمة:

أ – أبعاد جودة السلعة :

تمتلك السلعة ثمانية ابعاد وهي:[1]

1– الأداء : الكيفية التي يتم بها اداء الوظيفة و محدداتها و بروتوكولاتها،يتحدد هذا البعد بأهم الخصائص التشغيلية الوظيفية للمنتج ،ومن خصائص هذا البعد انه قابل للقياس،فإذا ما تعلق الامر مثلا بجهاز كمبيوتر فان اهم الخصائص قد تكون سرعة التنفيذ ، السعة التخزينية .

2– الهيئة : او المظهر و هي الخصائص والسمات المحسوسة و الملموسة للسلعة،و يقصد بهذا البعد الخصائص الثانوية للمنتج التي تدعم الوظيفة الاساسية،مثلا جهاز هاتف نقال وظيفته الاساسية هي الاتصال ،غير انه يمكن ان يتصف بمجموعة من الخصائص الثانوية مثل الة تصوير ،كاميرا،جهاز مذياع...

3– المعولية : اداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.

4– المطابقة : التوافق مع المواصفات المحددة سلفا بموجب العقد او من قبل العميل .يعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم المنتج و ادائه لمواصفات او معايير محددة مسبقا،تقاس المطابقة في المصنع بحدوث المعيب أو الوحدات التي لا تحقق الاداء المطلوب ، اما في مجال الاستخدام فتقاس المطابقة بمعدل الاصلاحات خلال فترة الضمان .

5– المتانة : الاستفادة المتكاملة والدائمة من السلع التي تم انتاجها ، بحيث ان الزبون يشعر بان السلعة أو الخدمة المقدمة له تستوفي ما يطلبه .

[1] يوسف حجيم الطائي ،نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجيةوالخدمية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان ، 2009،ص78

6- القابلية للخدمة : امكانية تعديلها او تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنعها.

7- الجمالية : الشكل الجمالي و الانسيابية و الإحساس الايجابي الذي تولده،يعتبر هذا البعد ذاتيا،فالشكل و اللون والرائحة هي عناصر يحكم عليها الفرد وفقا لميوله و رغباته وعاداته.

8- الجودة المدركة : إمكانية إدراك مستوى جودتها من خلال العميل، سواء من خلال الاستخدام والاستفادة أو من خلال مقارنتها بنظريتها من المنتجات المنافسة.

ب – ابعاد جودة الخدمة :

تمتلك الجودة ثمانية ابعاد ايضا:[1]

1-الوقت : كم ينتظر العميل للحصول عليها؟.اي الفترة التي ينتظرها الزبون للحصول على الخدمة.

2- دقة التسليم : يتم تقديم الخدمة في الموعد المحدد سلفاً من قبل مقدم الخدمة.

3-الاتمام : إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل واضح ومفهوم ومبسط من قبل مقدم الخدمة وبشكل احترافي ومهني.

4-التعامل : ترحيب وحفاوة العاملين (مقدمي الخدمات) بكل العملاء (مستهلكي الخدمات).

5-التناسق : تقديم الخدمات بنفس النمط والأسلوب والطريقة للعميل،و يعني هذا ان تقدم الخدمات لجميع الزبائن دون تمييز.

6- سهولة المنال : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة ويسر.

7-الدقة : يتم إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول مرة وبشكل دائم.و هذا يعني تفادي الاخطاء اثناء القيام بالعمليات الانتاجية او الخدمية منها.

8- **الاستجابة** : التفاعل السريع في رد الفعل من العاملين لحل المشكلات المتوقعة.

[1] بهجت عطية راضي و هشام يوسف العربي ،مرجع سابق ذكره ،ص23.24

من خلال استعراض التعاريف والفروع السابقة نلاحظ أن هناك اختلافاً واضحاً و كبيرا في تعريف ألجودة لذلك نجد أن بعض المسئولين المهتمين بجودة المنتج أو الخدمة يؤكدون أن تعريفات الجودة يمكن حصرها جميعا وتقسيمها إلى عدة نوعيات، بعضها يعتمد في تعريفها على أساس المستخد م user based : أى أنها ترى الجودة تظهر في عين المشاهد ، و يميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق ؛ حيث يرون أن الجودة المتميزة تعنى أداء أفضل . أما رجال الإنتاج والخدمة فإن الجودة من وجهة نظرهم تقوم على أساس التصنيع مرتبطة بالإنتاج ، حيث يرون أنها تعنى المطابقة للمعايير والمواصفات وأن يتم إنتاجها أو تقديمها بطريقة صحيحة من أول مرة Do right things right at first time ، أما وجهة النظر الثالثة و المبنية على أساس المنتج ، فإنها تنظر إلى الجودة على انها المتغير الخاضع للقياس الدقيق ممثلة في العبارة التالية :

" that is change which under control measure ".[1]

ونظراً لهذه الاختلافات يجب على المنظمات أن تضع أهدافها مرتبطة بتصميم الجودة وتكاليف الحصول عليها ، بمعنى أنه يتعين على المنظمة أن تضع تصميم الجودة بالشكل الذي يجعل الفرق الموجب بين القيمة والتكلفة عند حده الأقصى.

ويتوقف التعريف المناسب للجودة على نوع العمل الذي نقوم به ، وهذا يتوقف على تفهمنا للجودة ؛ فالجودة ليست مطابقة المواصفات فحسب ، فقد تكون المواصفات ناقصة ؛ مما يعني قصوراً في مفهوم الجودة. كما أن الجودة ليست فقط إشباع رغبات العميل ؛ فهذا قد يساء فهمه من قبل العميل أو المنتج ، والجودة ليست مجرد تحديد أفضلية السلعة أو الخدمة ؛ فالسلعة والخدمة الأفضل قد تكون تكلفتهما باهظة ، والعكس صحيح.[2]

المطلب الثاني : مفهوم ادارة الجودة الشاملة و مراحل تطورها :

الفرع الاول : مفهوم ادارة الجودة الشاملة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوما متكاملاً من خلال اعتبارها «فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الرئيسية والجهود

[1] ،مرجع سابق ذكره ،ص24.25

[2] [2] بهجت عطية راضي و هشام يوسف العربي ،مرجع سابق ذكره ،ص24

الابتكارية ، و بين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر ، وقد بدأ تطبيقه في العديد من المنظمات لتحسين وتطوير نوعية إنتاجها ما بين سلع وخدمات وأفكار والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة ، وكسب رضا الجمهور.

كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة «عن مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد ، باستخدام الموارد المالية والبشرية ، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم » . كما أنه من المهم إدراك أن إدارة الجودة الشاملة لابد ان تكون جزءا اساسيا من فلسفة المنظمة ، وهي ليست ملحقة بالمنظمة ، ولكنها الأساس الذي تقوم عليه تلك المنظمة.[1]

– كما يعرف خضري كاظم حمود (2002م) إدارة الجودة الشاملة بأنها(المنهجية المنظمةً لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات ، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية).[2]

– و عرفها (James rilay) و هو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب و تقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على انها (تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة،والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف ،وقبل كل شيئ المراحل المختلفة للعمل ،اذ ان الجودة ليست اكثر من تحقيق حاجات العميل.[3]

– ويركز هذا التعريف على جانب مهم من جوانب حركة الجودة الشاملة وهو التحسينات المستمرة في كل العمليات و الوظائف،كما انه ربط الجودة بالعميل ،فإذا تحقق رضا العميل تحققت الجودة ،و ذلك لان كل التحسينات التي تتم على العمليات و المواد و الاجهزة و المعدات و الوظائف..هدفها في النهاية تحقيق الرضا للمستهلكين.

[1] مرجع سابق ذكره ،ص25
[2] مرجع سابق ذكره ،ص.25
[3] الدراركة مأمون ،مرجع سابق ذكره ،ص18.

– في حين يعرفها الباحث هونجرين (Hornegren 1991,912-15) بأنها القيام بالنشاط الصحيح منذ اللحظة الاولى لأدائه،مع تحسين مستويات الاداء بالاعتماد على رضا المستهلك.[1]

– ويرى جوزيف جابولونسكي1996 (Jabolonisky Joseph): إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل.[2]

–اما DEMING 1986 فيعرفها بأنها :فلسفة ادارية مبنية على اساس ارضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا .[3]

– وتعرف ادارة الجودة الشاملة على انها :فلسفة ادارة تهدف الى تحقيق التحسين المستمر في جودة اداء جميع العمليات و المنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة .[4]

– وقد جاء تعريف معهد الجودة الفيدرالي Federal Quality Institute لإدارة الجودة الشاملة بأنها أن تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على مدى تحسين الأداء.

ويتضح من التعريفات السابقة – على الرغم من عدم اتفاقها جميعاً على مفهوم واحد – أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة على طريق تحسين جودة الإنتاجية ، وأن لها من الخصائص والسمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية ؛ فقد اتسع مضمونها ، ونطاق شمولها ، والفلسفة المرتكزة عليها ؛ مما جعلها تنفرد بسمات متميزة عما سبقها من مداخل للجودة ، وأنها امتدت لتغطى كل عمليات المنظمة ؛ مستهدفة مقابلة احتياجات العميل في الوقت الحاضر وفي المستقبل ، وأنها تضم كل فرد داخل المنظمة في منظومة طويلة الأجل تسعى لتطوير العمليات التى تعمل على التوجه بالعميل ، في مرونة واستجابة سريعة وتحسين مستقر وثابت ، للجودة[5].

[1] قاسم نايف علوان،ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001::2000،دار الثقافة للنشر و التوزيع ،2013،ص80.

[2] بهجت عطية راضي و هشام يوسف العربي ،مرجع سابق ذكره ،ص. 26

[3] محمد احمد الطراونة ،الجودة الشاملة والقدرة التنافسية،مجلة دراسات ،المجلد 29،العدد 1،كانون الثاني 2002،ص 36

[4] عبدالستار محمد علي،ادارة الانتاج والعمليات ،دار وائل للنشر،عمان ط 1،2000،ص 498

[5] بهجت عطية راضي و هشام يوسف العربي ،مرجع سابق ذكره ،ص. 27

الفرع الثاني : مراحل تطور ادارة الجودة الشاملة:

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة و حتى الوقت الحاضر ؛ بداية من الجودة كمفهوم ، ثم الرقابة علي الجودة ، مروراً بتوكيد الجودة ، وحتى إدارة الجودة الشاملة ، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام حيث اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد، والتي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير ألموضوعة كما أن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة الذي يتم به الأداء، والجودة – بوصفها فكرة– موجودة منذ آلاف السنين ولكنها – مهنة وعملا إداريا – لم تنشأ إلا حديثاً؛ فبعد الحرب العالمية الثانية وضع إدوارد دمينج Deming Edward أحد أهم رواد الجودة إن لم يكن الأب الروحي للجودة– مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسة لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة ، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها ؛ بحيث يصبح المنتج سواء سلعة أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل والأنظمة الحاكمة.[1]

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، التي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة بعضها ببعض ، والتي تجتمع معاً لتشكل مدخلاً شاملاً متكاملاً لأداء العمل بمستوى متميز من الجودة والنوعية. وتعرف بالجودة الشاملة لأنها تؤثر على كل شيء في المنظمة ، وعلى كل عامل فيها ، وتتطلب التزاماً كاملاً من جميع الإداريين والمنفذين.

وقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأربعينات من القرن العشرين على يد الأمريكي دمينج كما سبق وتحدثنا ، وهو الذي صنف ضمن الـ 50 شخصية الأكثر تأثيرا في القرن العشرين ، وخصوصاً دوره في إعادة بناء سمعة الصناعة اليابانية.[2]

حيث تطورت مراحل ادارة الجودة الشاملة و خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية فبدأت اولا عند اليابان ،حيث قامت بدعوة علماء الجودة اليها حتى تقوم بدعم الجودة لديها و العمل على التحسين ،فبعض العلماء قدموا الى اليابان من الولايات المتحدة الامريكية مثل دومينج ، بسبب عدم اهتمام الشركات الامريكية بعلم الجودة .

[1] مرجع سابق ذكره ،ص.27

[2] بهجت عطية راضي و هشام يوسف العربي ،مرجع سابق ذكره ،ص.28-29

و عندما تم تطبيق ادارة الجودة الشاملة في اليابان طبقت بما يسمى دوائر رقابة الجودة.و الهدف منها هو الاجتماع الاسبوعي للعاملين بشكل منظم،حتى يتم مناقشة طرق التحسين للعمل و يتم فيها تحديد المشاكل التي واجهها العاملين.

و بعد تطبيقها في اليابان في الستينات ، انتقلت بعدها للولايات المتحدة الامريكية في السبعينات.[1]

و في الثمانينات اصبحت محط اهتمام الكثير من المنظمات في مختلف الدول الاوروبية .وبعدها بدا تطور مفهوم ادارة الجودة و اصبحت وظيفة من وظائف الادارة في الوقت الحالي ،و تم تقسيمها الى اربع مراحل حتى وصلت الى ما هي عليه الان:[2]

أ.مرحلة الفحص :كانت هذه المرحلة ما بين عام (1930-1940).وهنا الجودة تتمثل بانها عملية فحص الانشطة المتعلقة بقياس المنتج و اختياره و تفتيشه،كذلك مدى مطابقة المنتج مع المواصفات الفنية التي تم وضعها.

ب.مرحلة ضبط الجودة : بدأت هذه المرحلة عام 1940 وانتهت عام 1970،حيث كانت الجودة هنا هي جميع الانشطة و الاساليب الإ حصائية التي تضمن الحفاظ على مواصفات المنتج ،و ظهرت فيها ايضا الرقابة الاحصائية على الجودة .

ج.مرحلة تأكيد الجودة : بدأت عام 1970 الى عام 1985،و كان اسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة .وكان الهدف في هذه الفترة هو الوصول الى مستوى عالي من الجودة وتحقيق انتاج خالي من العيوب.وكان من متطلبات هذه المرحلة هو الرقابة الشاملة لكل انشطة المنظمة،من بداية اول مرحلة من مراحل الانتاج الى مرحلة وصول المنتج الى السوق.

د.مرحلة الجودة لإدارة الجودة الشاملة : هذه المرحلة بدأت عام 1985 و مستمرة للوقت الحالي ، حيث تعتبر المرحلة التي تركز على جودة المنتج الخالي من العيوب و الاخطاء،كذلك جودة الانشطة التي يتم بها انتاج المنتج ، و تركز على مبدأ العمل الجماعي ،اندماج العاملين فيما بينهم،العمل كفريق يساعد على الاستفادة من خبرات العاملين و العمل على ايجاد حلول للمشاكل التي يواجهوها .وازداد اهتمام منظمات الاعمال بإدارة الجودة الشاملة ،بسبب زيادة المنافسة فيما بينها و لكي تواكب التطور بسبب التقدم التكنولوجي.

[1] مراجل تطور الجودة الشاملة WWW.E3ARABI.COM

[2] مرجع سابق ذكره.

المطلب الثالث : أهم أهداف ادارة الجودة الشاملة :

الفرع الاول : أهداف ادارة الجودة الشاملة :

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الاهداف التي ترغب إدارة الشركة في تحقيقها و التي يجب عليها معرفة كيفية ادارة هذه الاهداف في الاتجاه الصحيح و تنفيذها في الوقت المناسب.

ويمكن تحديد اهم اهداف ادارة الجودة الشاملة وفق الاتي:[1]

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة
- إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين
- زيادة إنتاجية كل عنصر في منظمة .
- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة .
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

المبحث الثاني :مبادئ وعناصر ادارة الجودة الشاملة:

تتضمن ادارة الجودة الشاملة مجموعة من الاسس و المبادئ التي لابد من التركيز عليها بغية نقل المنظمة من الادارة التقليدية الى ادارة الجودة الشاملة،والمقصود بمبادئ ادارة الجودة الشاملة هي مجموع القواعد والارشادات التي تساعد المنظمات على وضع فلسفة ادارة الجودة الشاملة موضع التطبيق.

[1] بهجت عطية راضي و هشام يوسف العربي ،مرجع سابق ذكره ،ص42.

المطلب الأول : المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وعناصرها :

اختلف رواد ادارة الجودة الشاملة في تحديد عدد من هذه المبادئ ،ويمكننا ان نبين اهم المبادئ الاساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

الفرع الأول : المبادئ الاساسية لإدارة الجودة الشاملة :

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها ، لابد من عرض السمات و الخصائص الايجابية التي تسمح بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات بكفاءة وفاعلية.هذه الخصائص او السمات يطلق عليها مبادئ ادارة الجودة الشاملة،و التي يمكن للادارة ان تتبناه ا من اجل الوصول الى افضل اداء ممكن.

وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:[1]

أ– التزام الادارة العليا :

إن من اهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الادارية للشركة بتنفيذ ادارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة.

فالجودة تبدأ من هذا الالتزام و تكتسب قوتها و فاعليتها من الادارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الانشطة و عمليات و نظم و اجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء ادارة الجودة في الشركة.

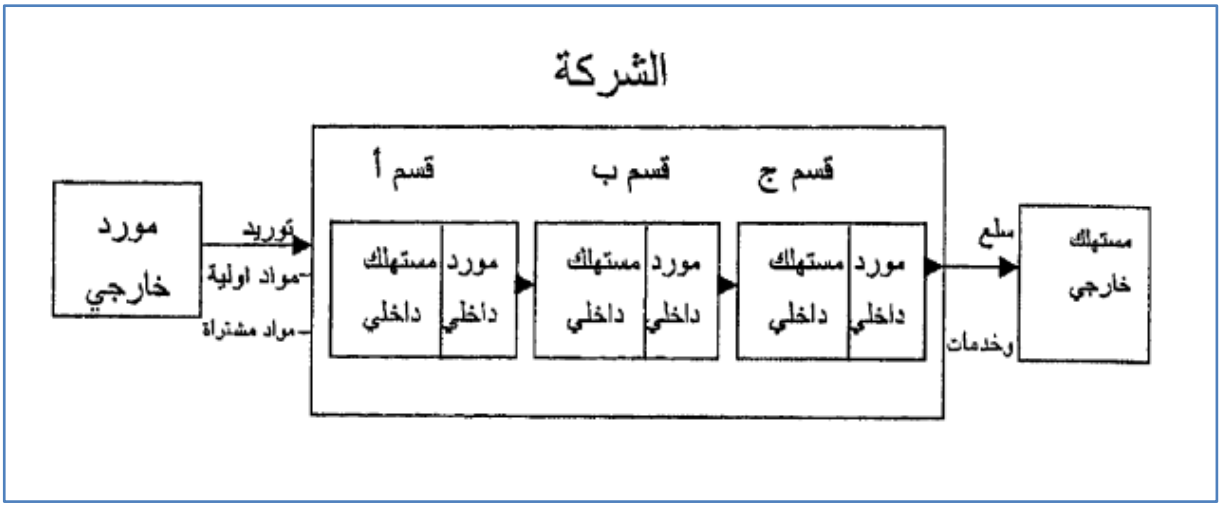
ب–التركيز على المستهلك (الزبون):

تضع ادارة الجودة الشاملة المستهلك في قائمة الاهتمامات و منه تبدأ مراحل التعرف بحاجات و رغبات المستهلك و من ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات و خدمات ما بعد البيع.

يقصد بالمستهلك ليس المستهلك الخارجي للشركة و انما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الاقسام والإدارات الفرعية و العاملين داخل الشركة.

[1] قاسم نايف علوان،مرجع سابق ذكره، ص 94

فلذلك ينظر للأقسام و الادارات داخل الشركة من جانبين مورد و مستهلك في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه و هو ايضا مورد للقسم الذي يأتي بعده ويمكن عكس تلك العلاقة بالشكل الاتي (Dale,Copper,1998,44).



الشكل رقم 01

المصدر : قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001 : 2000 ، ص 94

ج- اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات :

استنادا الى توفر الحقائق و المعومات القيمة ،وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين و يشترك في ذلك جميع العاملين و المستهلكين و دلك من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته التي تحدث في بيئة العمل ،و يساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفئ للمعلومات ياخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع و الوقت المطلوبين.

د-مشاركة الموردين:

تركز ادارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة و مستقرة و بناءة و محاولة اشراكهم في تطوير و بناء جودة المنتجات،ولذلك فان فلسفة ادارة الجودة تعتبر المورد هو شريك في العملية الانتاجية و ليس خصما تحاول انتزاع المواد منه باقل الاسعار او منعه من الاطلاع على عمليات الانتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها ،بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الانتاجية الى الشركة و الارتباط معها بعقود طويلة الاجل.

ر–الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها :

إن هذا المبدا يؤكد على جودة اداء العمليات و النتائج على حد سواء و ذلك كمؤشر لمنع حالالت عدم المطابقة مع المواصفات ،لان ذلك يحقق مبدا الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لاغراض القياس و التحليل المتمثلة بخرائط الضبط و تحليل باريتو و مخططات السبب و النتيجة و غيرها و التي تستخدم في ضبط جودة العمليات و النتائج.

س– مسؤولية الجودة:

رفع مبدا الجودة مسؤولية الجميع في الشركة و ليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة،بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة.

و لذلك ساهم هذا المبدا في الوقاية من حدوث العيوب و من رفع شعار الجودة عند المصدر.

هـ– النظرة التكاملية للجودة :

إن هذا المبدا يؤكد على التكامل الشامل بين انشطة الشركة مع بعضها البعض بما يؤدي التحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة.

و– تدعيم وتدريب العاملين:

تتوقف فاعلية ادارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين ،اذ يجب تدريبهم و تشجيعهم لتحقيق التطوير و اكتساب الخبرا و المعارف و مواجهة التغيير.

لقد اوضحت الدراسات بان العاملين يحبون الثناء و الامتنان مقابل جهودهم و رعايتهم و هذا ماتحرص عليه ادارة الجودة الشاملة و تعتبر حلقات الجودة من الاساليب الادارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة و زيادة انتمائهم للشركة.

ي– معلومات التغذية العكسية:

يعتبر هذا المبدا مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم و التي تعتبر من العوامل الاساسية التي تساهم في تمهيد و زيادة فرص النجاح و الابداع في الشركة.

يلاحظ من العرض السابق لمبادئ ادارة الجودة الشاملةبانها تشكل فلسفة الجودة و بناء تنظيميا يعتمد على موقف الادارة العليا تجاه الجودة ،فهي تمثل نظاما اجتماعيا و فنيا يحقق التكامل بين جميع انشطة المنظمة و كذلك خلق نظام يركز على المستهلك و العاملين و الموارد و يعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

الفرع الثاني : عناصر ادارة الجودة الشاملة :

إن نظام ادارة الجودة الشاملة هو عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية ،و التي ينبغي توفرها بالاساس في الشركة ،او يفترض انها موجودة و قد تحتاج الى الربط و التكاملفيما بينها،و ان جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق اهداف نظام الجودة .

حيث تتمثل فيما يلي :[1]

أ–عملية الجودة Process of Quality:ويشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الادارية و التوجيهية و الانتاجية.

ب–التكنولوجيا Technology:يتمثل هذا النظام الفرعي لادارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات و الفقرات الضرورية لاداء المهام بشكل كامل.

ج–الهيكل التنظيمي Structuer:و يتضمن مسؤوليات الافراد العاملين و ظروف عملهم في بيئة المنظمة،و الاتصالات الرسمية و غير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.

ر–نظام الافراد System of Personnel: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم و التدريب ،و تغيير الثقافة و غيرها .

س–المهام Task:و تشمل مهام الجودة ،ووظائف الاعمال ،وغيرها.

[1] قاسم نايف علوان ،مرجع سابق ذكره ، ص97

و يجب التنويه الى ان اي خلل في تحقيق الموازنة الفعالة لهذه العناصر او النظم الفرعية لنظام ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى فقدان الكثير من قوة و متانة نظام ادارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني : اهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمات:

تُعَدّ الجُودة من أهمُّ الوسائل التي تُنافس بِها المنظمات و المؤسّسات وتظهرِ قُوّتها وَتتَمَيّز بها وذلك لِجَذبِ أكبَرِ عَدَد مُمكن مِنَ الزّبائِن والمستَهلِكين ، وإيجاد وسيلَةٍ ناجحة لإيصال حاجاتهم ورغباتهم بأفضل ما يُمكن ، فإدارة الجودة تسعى إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية

الفرع الاول :اهميتها بالنسبة للمنظمات:

اصبحت الجودة من العناصر الهامة والضرورية في ضوء المنافسة العالمية الحادة ،و اصبح من الضروري التركيز على جميع الجوانب للصمود في هذه المنافسة،سواء تعلق الامر بجودة المنتوج او سعر السلعة او تقليص التكاليف او حسن ادارة الوقت او توفير الامان في المنتوج وفي بيئة العمل او زيادة الانتاجية او تحسين مستوى اداء العمليات وغير ذلك من الامور الهامة ،التي اصبح تحقيقها والوصول اليها امرا سهلا بتبني وتطبيق ادارة الجودة الشاملة [1].

وقد اشار ادوارد دومينج وهو المعروف بابي السيطرة النوعية في اليابان الى اعطاء ادارة الجودة الشاملة اهمية كبيرة حيث الجودة مسؤولية كافة الافراد العاملين في المنظمة الانسانية و ذلك من خلال التركيز على خمسة خطوات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها في تنشيط حركة الجودة الشاملة وتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وهي :[2]

1- تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود الانسانية في تقليل الاخطاء والعطلات والتوقعات.

2- تحسين وتطوير الانتاجية وزيادة كفاءتها وفعاليتها .

3- زيادة الحصة السوقية وتنشيط الاعمال.

4- زيادة الربحية المستهدفة والتي تؤدي الى تحقيق الثبات والاستقرار بالأسواق .

5- السعي الحثيث نحو تحقيق ارضاء المستهلك الاخير.

6- العمل على تقليص التكاليف الكلية الناجمة على السلع التالفة.

[1] خضير كاظم حمود،المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو ، 2000،9000، دار صفاء للنشر والتوزيع ،2010،ص 85،86

[2] مرجع سابق ذكره ص86

المطلب الثالث : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ، في حين يفشل بعضها الآخر .وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ، ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق إلي ما يلي :[1]

- عجز الإدارة العليا عن توضيح ودعم التزامها بإدارة الجودة الشاملة
- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيس للجودة وإغفالها حاجات العملاء الخارجيين على المدى الطويل.
- –التغيير المستمر في القيادات مما يحول دون السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- – طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الاعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة .
- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان ، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة .
- و ضعف الإمكانات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي.

بينما أشار خالد بن سعد إلى أن من أهم العقبات التى تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد يكون مجموعة من الأمراض المنتشرة و التي لا تحقق الجودة بالمنظمات بصفة عامة باعتبارها مزمنة ومترابطة ومعقدة وهى كما حددها إدوارد دمينج Deming Edward و سماها بالأمراض القاتلة كالأتي :[2]

–عدم وجود استقرار فى الهدف : فكثيرا ما تقسم الأهداف إلى شهرية – ربع سنوية – سنوية ، و غيرها ، دون العمل المستمر من أجل تحسين الجودة والوفاء باحتياجات العميل ورغباته.

– التركيز على الأرباح قصيرة الأجل : العامل الأساسى فى المنظمات و الذي أدى إلى عدم نجاحها هو التركيز على الأرباح دون النمو و التحسين وعلى حساب الجودة.

– إدارة المنظمة بالأرقام والزيادات الهامشية : إغفال اعتبارات أخرى ؛ مثل رضاء العميل – تكوين انطباع جيد عن المنظمة — تحسين الجودة – زيادة النصيب السوقي.

[1] بهجت عطية راضي و هشام يوسف العربي ،مرجع سابق ذكره ،ص115 و 116

[2] مرجع سابق ذكره ،ص 116

– زيادة التكاليف : زيادة تكاليف المنظومة الإنتاجية ، سواء تدريب العاملين وقواعد البيانات والتكاليف الباهظة للصيانة وتجهيزات العمل والنظم الحديثة.

– عدم استقرار الإدارة وتغريبها الدائم : بمعنى حركية الإدارة أو كثرة القفزات الوظيفية فيما بني المديرين.

المبحث الثالث: نبذة حول المنظمة العالمية للمعايير ISO :

إن طبيعة هذا الموضوع بصورة عامة و متطلبات هذا الفصل بصورة خاصة تملي علينا التطرق الى التعريف بالمنظمة و التعرض لمختلف جوانبها و مجالاتها و طريقة عملها و اهميتها باعتبارها ذات وزن عالمي كبير في المساهمة في التجارة الدولية العالمية .

المطلب الاول : مفهوم معيار الايزو و سلسلة المواصفات :

يعتبر نظام ادارة الجودة iso 9000 ،من اهم الانظمة التي تسعى لاعتمادها المؤسسات في ظل التنافسية السائدة،لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين ،وسنتطرق في هذا المطلب الى تعريف هذا النظام وكيفية نشأته. حيث يحتوي هذا المطلب على فرعين:

الفرع الاول :مفهوم الايزو :

الايزو ISO هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية international organisation for standrardisation حيث استمد هذا التعريف من الكلمة اليونانية "ايزوس isos" والتي تعني تعادل و تساوي وتستعمل كلمة ايزوس كجزء في العديد من الكلمات التي لها علاقة بالمساواة ككلمة "isometisc "وتعني مقاسات متساوية وكلمة isonomy وتعني مساواة الناس في القانون،و ان التفكير من التساوي الى القياس قاد لاختيار الايزو كاسم للمنظمة[1].

و تعرفه المنظمة العالمية للتقييس على انه :نشاط يعطي حلولا ذات تطبيق متكرر لمشكلات تقع في الغالب و تعرفه لمشكلات تقع في الغالب في محيط معين يتعلق هذا النشاط عادة بعملية اعداد المواصفات وإصدارها وتطبيقها.[2]

[1] ليلى قواجلية،دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ،جامعة العربي بن مهيدي ،ام البواقي ،الجزائر، 2013،ص41

[2] قدور لبراو ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،جامعة الشهيد حمه لخضر ،الوادي،الجزائر، 2015،ص18

وتعرفه المنظمة الفرنسية للتقييس بفرنسا على انه:عبارة عن تقنية تنظيم محترف تنشا نتيجة اتفاق مشترك بين السلطات العمومية و التنظيمات المهنية.[1]

الفرع الثاني :سلسلة مواصفات الايزو:

ان مصطلح الايزو iso مشتق من الحروف الاولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس

(Internatonal Oraganisation of Standardization) وهي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة ،تهتم بإصدار و تعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع و الخدمات بين الدول من خلال اصدار مواصفات دولية موحدة.

وتأسست المنظمة العالمية للتقييس عام 1946 وباشرت عملها سنة 1947 و تقع ادارتها في سويسرا ،و تتكون عضويتها من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في اكثر من 90 دولة (عضو واحد من كل دولة).[2]

تعتبر المواصفة القياسية 9000 مواصفة ارشادية لمساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الايزو الفنية (9001،9002،9003) وتعرض هيكل الانشطة التي تشملها كل مواصفة ومن ثم تسعى للتوافق معها ،و يشمل الايزو 9000 اربعة مستويات هي:[3]

أ-المستوى الاول (iso 9001) :

نظام الجودة – نموذج لضمان الجودة في التصميم و التطوير و الانتاج و التركيب ،وتقديم الخدمات وهي اكثر المعايير شمولا وتحتوي على 20 عنصرا تعطي احتياجات نظام جودة فعال ،منذ تسليم التعاقد وخلال عمليات و مراحل التصميم و التطوير وحتى المرحلة النهائية لتقديم خدمات ما بعد البيع.

[1] قاسم نايف علوان ،ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001،2000،الطبعة الاولى ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان 2005،ص2

[2] سونيا محمد البكري،ادارة الجودة الكلية،الدار الجامعية ، 2002،ص334

[3] مرجع سابق ذكره،ص 334،

ب–المستوى الثاني (iso 9002) :

نظام الجودة –نموذج لضمان الجودة في الانتاج و التركيب ،وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الانتاج و التركيب ،وهي تستخدم في حالات المؤسسات التي لا يدخل ضمن اعبائها التصميم او تقديم خدمات ما بعد البيع وتتضمن 18 عنصرا .

ج–المستوى الثالث (iso 9003) :

نظام الجودة – نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي و الاختبارات ،وهي اقل هذه السلسلة شمولا وتعطي 12 عنصرا فقط،وهي لا تعتبر نظاما للرقابة على الجودة وإنما تتضمن فقط متطلبات عملية اكتشاف المشاكل والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص و التفتيش.

د–المستوى الرابع (iso 9004) :

تقدم هذه المواصفة توجيهات وإرشادات للمؤسسة يتم استخدامها في تطوير عناصر نظم الجودة وتحديد مدة و امكانية تطبيق كل عنصر من عناصر نظم الجودة وخلال عمليات ومراحل التصميم و التطوير وحتى المرحلة النهائية لتقديم خدمات ما بعد البيع.

المطلب الثاني :فوائد تطبيق المقاييس الدولية iso 9000 (سلسلة الايزو 9000):

أدى تطبيق الايزو الى زيادة الطلب على منتجات الشركات الصناعية و الخدمية على حد سواء،وبالتالي ادى ذلك الى زيادة ربحية هذه الشركات وخلق السمعة الجيدة لها في الاسواق العالمية ،علاوة على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية،والتحسن المستمر للعلاقة القائمة بين الادارة و العاملين في الشركة ، (Cakmak 1997.53) ويمكن ايجاز اهم فوائد تطبيق مواصفات الايزو لكل من الشركة و المستهلك كما يلي :[1]

- يقلل عدد مرات اجراء فحص المنتج،وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض و المعاد تصنيعه.
- استخدام مواد اولية مطابقة للمواصفات.
- يساهم في زيادة قدرة الشركة على المنافسة بما يساعدها في تصدير منتجاتها للأسواق الدولية .

[1] قاسم نايف علوان ،مرجع سابق ذكره ، ص 194

- يساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج اليها المستهلك .
- يحقق للمستهلك الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة ،من خلال فهم الشركة لاحتياجاتهم و رغباتهم وتوفيرها بالمكان و الوقت المطلوبين.
- يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه و التدريب وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس ايجابا على الانتاج.
- يساعد المستهلك في القدرة على الاختيار بين المجهزين والسلع البديلة.
- وضوح في المسؤوليات و الصلاحيات بالنسبة للعاملين في الشركة ،وهذا يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة بما يساهم في خلق وعي و ادراك اكبر بالجودة (اديدجي،32،1997). (Krajweski and Ritzman1996) .

المطلب الثالث : مراحل الحصول على شهادة الايزو iso 9000 :

المرحلة الاولى : مرحلة التحضير(ما قبل التسجيل).وهي المرحلة التي فيها التحضير والتجهيز و الاستعداد لتطابق الانظمة و الاجراءات و الاساليب مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة iso 9000 ، و تشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:[1]

1 -ادراك و التزام اعضاء الادارة العليا للشركة بأهمية انشاء نظام للجودة يتطابق مع متطلبات شهادة الايزو iso 9000 العالمية للجودة ،والفوائد التي تعود عليها من ذلك.

2 -على الادارة العليا للشركة ان تقوم بتبليغ اقتناعها بإنشاء نظام للجودة الى جميع المستويات الادارية وكل العاملين و الموظفين ويتم ذلك عن طريق برامج توعية (دورات تدريبية او ندوات مخصصة بأهمية الجودة او تحسين الجودة).

3 -تعيين لجنة توجيهية او مجلس للجودة ،وتعيين مدير للجودة يكون مسئول وممثلا للمدير العام للإشراف على عمليات الجودة و لقيادة عملية تأهيل الشركة للحصول على الترخيص وشهادة الايزو المعينة حسب نشاطات و اهتمامات الشركة،ويضم هذا الفريق تخصصات متنوعة من موظفي اقسام الجودة و المشتريات ،والتصنيع،والتصميم،و الفحص والتجربة وباقي الاقسام و الدوائر .

[1] صلاح الدين حسن السبسي،تطوير ادارة الشركات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة شهادة الايزو،دار الكتاب الحديث ،ط 1،القاهرة 2011،ص203

4 -ينبغي على مدير الجودة الذي سيتولى ادارة عملية تأهيل الشركة ان يتفهم طبيعة وفلسفة و مكونات المواصفات القياسية الدولية وملامح نظام الجودة الذي يتطابق مع هذه المواصفات.

5 -تكوين فريق للجودة يعمل على تنفيذ مشروع انشاء نظام الجودة في الشركة يؤهلها للحصول على الترخيص وشهادة الايزو المعينة حسب نشاطات و اهتمامات الشركة.

6 -الاستفادة من خبرات الاخرين من الاستشاريين و الشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الايزو.

7 -حضور رئيس فريق الجودة وبعض اعضاء مجلس الجودة والندوات التي تعقدها بعض الشركات المرخص لها دوليا بمنح شهادة الايزو iso 9000 حيث يتم فيها شرح اساليب التقييم و التدقيق على نظام الجودة لتحديد مدى مطابقة المواصفات القياسية الدولية الايزو iso 9000 .

8 -وضع خطة عمل وبرامج للتنفيذ يحدد فيها النشاطات المطلوب تنفيذها وأسماء المسئولين عن ذلك،والوقت الممتد لانجاز العمل ،وكذلك التكاليف التقديرية.

9 -إجراء المراجعة الاولية لنظام ادارة الجودة الحالي للتعرف على نواحي القوة و نقاط الضعف فيه،وأول ما يجب التدقيق عليه هو دليل الجودة المستعمل في الشركة و الذي يجب انشاؤه اذا لم يكن موجودا او تعديله قبل الاستمرار في باقي الخطوات.

10- الاستعانة عادة باستشاري متخصص في عملية اعداد الشركات وتأهيلها للحصول على شهادة الجودة،ويقتصر دور هذا الاستشاري على الارشاد و التوجيه والنصح و التقييم فقط حيث انه له دور تنفيذي ،وان مسؤولية التنفيذ تقع على عاتق موظفي الشركة.

11- تطوير و تحديث وثائق الجودة ،وأهمها دليل الجودة الذي يتضمن الاساليب و الاجراءات و تعليمات العمل التي تحقق متطلبات نظام الجودة و هو الذي يتم التدقيق عليه والتقييم ومنح شهادة الجودة على اساسه.

12- تطبيق نظام الجودة الذي ينسجم مع ما جاء في دليل الجودة والذي يتوافق مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية ويجب مراعاة ان تحقق العمليات و الاجراءات المواصفات المطلوبة والتي تستهدف ارضاء الزبائن،و ان تؤدي الى زيادة كفاءة الاداء و تقليل الجهود المطلوبة .

13- التغلب على مقاومة التغيير يجب اقناع الجميع بجدوى التطوير و اشراك العاملين في عملية التخطيط و التجهيز بحيث لا يعتبر امرا مرفوضا عليهم.

14- التأكد من ان الشركة او المؤسسة جاهزة لعملية التقييم للحصول على شهادة الجودة ،ذلك بالتدقيق على نظام الجودة المطبق لدى الشركة و من انه يتطابق بعناصره مع متطلبات احدى شهادات الايزو،ويتم ذلك عن طريق مدقق خارجي للتحقق من نظام الجودة وتطبيقه.

15- تحديد نقاط و مواقع عدم التطابق وتقديم الاقتراحات و التوصيات بشأنها من اجل تحسينها و تطويرها حتى تصبح مطابقة تماما للمواصفة القياسية المطلوبة.

المطلب الرابع : العلاقة بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة :

في ضوء ما تقدم عرضه حول الايزو وإدارة الجودة الشاملة نتطرق الى ما يلي :[1]

- ان العلاقة بين الايزو و ادارة الجودة الشاملة تختلف من وجهة نظر المشتري ووجهة نظر المورد (الشركة المنتجة).

- فمن وجهة المشتري فان الايزو ما هو إلا الجودة الشاملة ،اي ان الايزو و الجودة وجهة واحدة لعملة واحدة ،فما يشغل بال المشتري هو جودة المنتج و لا تترسخ في ذهنه إلا اذا حمل المنتج شهادة الايزو ،وبمعنى اخر فان الايزو ما هو إلا ترسيخ الجودة .

- ومن وجهة نظر المورد فان الايزو هي الطريق للجودة وهو ما يعني ان سلسلة المواصفات القياسية الدولية التي ينبغي ان تتبعها الشركة هي الطريق للجودة وانه اذا تم تنفيذ تلك المواصفات فأنها ستودي الى اعتماد الشركة دوليا ،وهو ان يعني استباق الشركة لحاجات وتوقعات المستهلك وهو ما تبتغيه الايزو.

-تكمن العلاقة في ان نظام الايزو يساهم في تحسين المستويات الادارية في المؤسسات كافة في النواحي التي تتعلق بالتصنيع سواء في التخطيط او الانتاج او التسويق او ضبط الجودة او التدريب وغير ذلك.

وبالتالي منح الثقة للمستهلك وإدارة المؤسسة على حد سواء ،بقدرة نظام انتاج داخل المؤسسة على انتاج مستوى محدد ثابت من الجودة باستمرار ،وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة ،ويعتبر نظام تطبيق الايزو ،في كل نواحي العمل مقدمة ممتازة للوصول الى حالة الجودة الشاملة في المؤسسة .

-ويعد الايزو هيكلا اساسيا للمؤسسة التي تهدف الى الوصول لإدارة الجودة الشاملة ولا تحتوي مواصفات الايزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات والتالي فان الايزو يزود المؤسسة بمجموعة

[1] حسين عبدالعال محمد ،الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة والمواصفات القياسية ،دار الفكر الجامعي،الاسكندرية ، 2006 ص 98.

من التعليمات التي تؤكد على الاشياء بطريقة صحيحة وإدارة الجودة الشاملة من الناحية الاخرى تركز على عمل الاشياء بشكل صحيح وعمل الاشياء الصحيحة كما ان الايزو قد لا يعطي الاجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة ، لكن يعتبر الخطوة الاولى الصحيحة نحو طريق ادارة الامتياز كما انه يشكل البنية الهيكلية الاساسية الجيدة التي تبنى عليها ادارة الجودة .

ويمكن القول بنا نظام الايزو يختلف عن نظام ادارة الجودة الشاملة في الجوانب و الابعاد التالية: [1]

– ان العميل لا يأخذ الاهتمام الكافي ،بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الاساسية لإدارة الجودة الشاملة ،من خلال التركيز على اشباع حاجاته ورغباته المختلفة.

– ان جودة المنتج او الخدمة ليس من الصور التي تعطي الاهتمام المناسب كما هو الحال في ادارة الجودة الشاملة.

–عدم التركيز على مبادئ التحسين المستمر ،بينما تركز ادارة الجودة الشاملة على التطور والتحسين المستمر في اطار العمليات التشغيلية والإنتاجية كأحد المرتكزات الاساسية لتحقيق الجودة الشاملة .

– يتضمن نظام الايزو معايير دولية للجودة متفق عليها وذات طابع عمومي وعالمي ولا تخص منظمة بعينها ،اما ادارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من ان مرتكزاتها ذات طابع عام إلا ان تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى،فلكل منظمة نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الاخرى،وهذا بعكس نظام الايزو اذ ان جميع المنظمات التي حازت على شهادة الايزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في ادارة الجودة الشاملة .

– تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الايزو الى التعامل غير المباشر مع العميل ،وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها او خدماتها،في حين ان المنظمات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة ،تهدف الى التعامل المباشر مع العملاء ،و ذلك من الدراسة الميدانية لحجاتهم و رغباتهم والعمل على توفيرها.

– تقوم المنظمة الدولية للمواصفات iso بإجراء مراجعة دورية للمنظمات الحاصلة على شهادة الايزو للتأكد من التزامها بمواصفات هذه الشهادة،وتلزم هذه المنظمة الشركات الحاصلة على شهادة الايزو بإجراء التغييرات وفقا للتعديلات التي تقررها،بينما هنالك استقلالية اكبر لدى المنظمات التي تطبق نظام ادارة الجودة الشاملة و لها الحرية الكاملة في تعديل و اضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها.

[1] الدراركة مامون سليمان ،مرجع سابق ذكره،ص 257

– شهادة الايزو مهمة للشركات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي او الاقليمي ،اما الشركات العالمية الكبيرة فقد تخطت هذه المرحلة ،وأصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة الشديدة محليا و عالميا.

–لا يعطي نظام الايزو مبادئ المشاركة ،والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة والاهتمام الكافي والمطلوب ،في حين تعتبر هذه الامور من المرتكزات الاساسية لنظام ادارة الجودة الشاملة.

ويمكن تلخيص الفروقات الاساسية بين نظام الايزو ونظام ادارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي :[1]

جدول رقم (1) يوضح الفروقات الاساسية بين نظام الايزو ونظام إدارة الجودة الشاملة

جوانب الاختلاف	نظام الايزو	نظام ادارة الجودة الشاملة
1–الاهتمام بالعميل	**لا يأخذ الاهتمام الكافي**	**يأخذ الاهتمام الكافي**
2–جودة المنتج او الخدمة	**لا تعطى الاهمية اللازمة**	**تعطى الاهمية اللازمة**
3–مبادئ التحسين المستمر	**لا يتم التركيز عليها**	**يتم التركيز عليها**
4–مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة	**لا تعطى الاهتمام اللازم**	**تعطى الاهتمام اللازم**
5–المعايير المتبعة	**معايير دولية ومتفق عليها وذات طابع عالمي**	**معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة لأخرى**
6–التعامل مع العميل	**تعامل غير مباشر مع العميل**	**تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته و رغباته**
7–الاستقلالية	**المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو ليس لديها الحرية في اضافة او تعديل او الغاء اي من مواصفات ومتطلبات الشهادة .**	**المنظمات لها الحرية الكاملة في تعديل و اضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها**

[1] الدراركة مامون سليمان ،مرجع سابق ذكره،ص 259

خلاصة الفصل :

ادارة الجودة الشاملة اصبحت اليوم من المفاهيم الرنانة في العالم.وتعد شكل من اشكال الادارة المتعددة الصور اذ انها قد تظهر في انظمة احيانا او في ثقافة او فلسفة تلقي بظلالها على المؤسسة انطلاقا من المبدأ الداعي الى وضع الزبائن نصب الاعين والتنافس على ارضائهم بدل التنافس على الربحية القصيرة المدى.وبالتالي تحدد السلوكيات الناجحة التي تسهل و تضمن لمنظمات الاعمال التقدم المستمر نحو الامام ونحو المستقبل،وذلك عن طريق احداث تغيرات شاملة واسعة بالمؤسسة انطلاقا من تغيير الثقافة القديمة بثقافة تتلاءم مع الفلسفة الجديدة وتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق بتغيير الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم العمليات ،وتدريب العمال على مفاهيم ادارة الجودة الشاملة وأدواتها ليتم التنفيذ بالاستعانة بهذه الاساليب و الادوات في عملية الرقابة التي لابد ان تكون متزامنة مع التنفيذ ، وهنا تحدث بذلك نقلة في اسلوب تفكير صناع القرار ،وذلك بصنع قرار ينبثق من الواقع وينطلق من القاعدة نحو الاعلى عكس المعتاد ،محدثا بذلك مشاركة جميع العمال دون تمييز،وهذا تمكين لهم وتحفيز و حث على المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع على الاسهام في البناء بدل اعتماد سلوكيات هدامة غالبا ما تكون ناتجة عن اعتماد فكرة العامل الغير قادر على التفكير ،وهذا تفكير قديم وغير مجدي و لا يساهم في تحسين وتطوير وضع المؤسسة ودفعها نحو الامام حيث له اثار عكسي وسلبي على المؤسسة،ان الاداء الممتاز و الجيد التي تريده المؤسسة يبقى مطلبا صعب المنال ان لم يكن مقترنا بتحديد مفاهيم واضحة تضمن البقاء والنمو ،ولا يمكن تحقيق هذه الغاية إلا بتحديد الوسيلة المستخدمة في الوصول اليها .

ولا مكان في هدا الباب لمن يريد تحقيق الغاية دون الاخذ بالأسباب المشروعة ،فإدارة الجودة الشاملة تعمل على التنافس في ارضاء الزبائن بدل التنافس على الربحية القصيرة المدى،ولا ترضى بتحقيق الربح على حساب الجودة او تقليص الوقت على حساب النوعية بل تفرق ادارة الجودة الشاملة بشكل واضح وصريح بين مفاهيمها وأساليبها وفلسفتها التي تتبناها ،ومفاهيم وفلسفة التي تتبناها معظم المؤسسات الايلة الى الزوال .

إن نجاح ادارة الجودة الشاملة مرهون بالتوجه الذي تتبناه المؤسسة،حيث الادوات والتقنيات والمبادئ التي تطبقها لا تعتبر ضمانا لنجاح تطبيقها،بل يجب التأكد من قدرة المؤسسة على مواجهة

الصعوبات ، ويكون تحقيق الجودة في مؤسسة ما مربوط بمؤسسات اخرى،فجودة المنتجات النهائية مرهون بحرص المورد على سلامتها،كما ترتبط بجودة اليد العاملة المؤهلة التي ترتبط هي الاخرى بجودة مؤسسات التعليم التي توفرها،وجودة العمليات مرهونة بجودة الادوات التي توفرها المؤسسات الصناعية،فقضية الجودة على هذا النحو قضية متكاملة لا تستطيع المؤسسة تطبيقها لوحدها.ولصعوبة تعميم هذه الافكار والتوجهات ،هذا ما دفع الحكومات لإدراج شهادات جودة وطنية تجعل فلسفة الجودة الشاملة نظاما واضحا.

الفصل الثاني :

مفهوم أداء العاملين ، و كيفية تحسينه

من منظور إدارة الجودة الشاملة .

مباحث الفصل :

01 – ماهية الأداء .

02 – تقييم الأداء في المؤسسة .

03 – أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين .

تمهيد :

إن مصطلح أداء العاملين يعتبر من المواضيع المفصلية التي تحظى باهتمام كبير بين الأوساط الإدارية بشكل عام ، مما جعلها تتصدر أبرز اهتمامات الباحثين و بشكل مستمر ، و ذلك لأهمية مفهوم الأداء بالنسبة للأشخاص سواء كانوا معنويين أو طبيعيين ، حيث تتلاقى العوامل التي تؤثر في أداء العاملين بينهم و بين إدارات المنظمات . إن موضوع الأداء حضي باهتمام كبير من قبل أبرز الرواد في علم الإدارة ، فهو يعتبر وسيلة منفردة لتعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها المرجوة .

إن الأداء المتميز للعاملين في أي منظمة يعكس المستوى الحضاري و العلمي الذي وصل إليه الفرد و بالتالي صورة المنظمة مع المنافسين ، و لهذا نجد المسؤولين الإداريين الذين هم في أعلى هرم السلطة يعطون مسألة أداء العامل أهمية كبيرة من حيث معرفة العوامل المؤثرة فيه و كذا العوائق و المشكلات التي تحول دون تحسنه ، لذلك نجد معظم الإدارات تضع نظاما للرقابة على ذلك الأداء عن طريق عمليات التقييم ، حسب تتم حسب طريقة كل منظمة ، و الهدف منها يكمن في القدرة على إصدار الأحكام و معالجة الخلل إن وجد في وظيفة إدارية معينة ، حيث يضمن التقييم جودة في اختيار مناصب العاملين بدقة وفقا لكفاءتهم الوظيفية ، و بالتالي التقليل من نقاط الضعف و خفض احتمال الفشل في تحقيق الأهداف .

إن الوصول إلى أعلى معايير الجودة في إدارة أداء العاملين ، يستلزم الاعتماد على أسلوب لقياس ذلك الأداء ، حيث تستعمل عدة وسائل تطبيقية يطلق عليها أدوات الجودة ، و هي أساسية لتحسين الأداء و حل المشاكل داخل المؤسسة .

كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا المبحث بكثير من التفصيل إن شاء الله .

الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة و أثرها على أداء العاملين :

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين :

إن الواقع المؤسساتي المضطرب الذي تعيش فيه المنظمات حاليا باختلاف أحجامها ، أصبح يفرض عليها تحسين أداء عامليها و العمل عليه لتطويره و استباق المنافسين قدر الإمكان ، فهذا لم يعد أمرا كماليا أو اختياري ، بل أصبح مفروضا بقوة للتمكن المنظمة من تدعيم قدراتها التنافسية ، الأمر الذي جعل من الأداء مفهوما يندرج ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .

المطلب الأول : تعريف أداء العاملين :

عند النظر إلى مفهوم أداء العاملين في الجيل السابق من المنظمات ، فإننا نجد في كثير من الأحيان مفاهيم بسيطة له على الرغم من كونه متعلقا بأحد أهم الموارد الإستراتيجية للمنظمات ، لذلك وجب علينا في هذه الدراسة توضيح المفهوم الشامل حول أداء العاملين و أهم أراء رواد مجال الإدارة حوله في ما يلي .

الفرع الأول : المفهوم :

يمكن أن نعبر عن أداء العاملين داخل المنظمة على أنه إنجاز العمال لما يجب أن ينجز من مهام ، حيث يتم التركيز على إسهامات الفرد لتحقيق ما ترجوه المنظمة من أهداف ، و هذا عن طريق إتمام كل موظف مهامه بحيث يعبر الأداء على قدرة إسهام الموظف في تحقيق أهداف المنظمة القريبة و البعيدة المدى . [1]

يقول عبد الكريم محمد حسين الروضي الدكتور في إدارة الأعمال بجامعة المدينة العالمية بماليزيا ، في مقال نشر على إحدى منصات البحث العلمي ، أن أداء الموظفين يتمثل في قدرة المنظمة على استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق النتائج المرغوبة التي تعطي المنظمة الحافز نحو مواجهة تحديات البقاء في بيئة المنافسة ، حيث يمكن فهم الأداء على أنه مجموعة الأعمال و المهام التي يجب على العامل تأديتها لكي يحقق النتائج الفعلية التي تريدها المنظمة . [2]

---

[1] عبد المالك مزهودة ، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر 2001 ، ص 87 بتصرف

[2] عبد الكريم محمد حسين الروضي ، بناء الأداء الوظيفي ، نشرت في 22 جويلية 2021 ، منصة " أريد " للبحث العلمي ، تاريخ الاطلاع 29 ماي 2022 ، الرابط :
https://portal.arid.my/13659/Posts/Details/7e21f7d0-6363-45da-bb6e-526e7e308215?t=%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-

يمكن أيضا أن يعرف الأداء داخل المنظمة بأنه نظام متكامل لنتائج الأعمال على ضوء تعامل الإدارة مع عناصر البيئة الداخلية و الخارجية ،كما أن لأداء الموظفين ثلاثة أبعاد مهمة يجب التطرق إليها ، و هي كالتالي :

- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية المتخصصة .

- أداء الوحدات الإدارية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .

- الأداء العام للمؤسسة في إطار البيئة التنافسية الخارجية بتقسيماتها الاجتماعية و الثقافية والاقتصادية .

تجدر الإشارة إلى أنه قد يختلف السلوك الإنساني من موظف لآخر خلال تأديتهم للمهام المطلوبة ، من حيث جودة و كفاءة التنفيذ ، إضافة للخبرة العلمية و الفنية المتعلقة بكل موظف . يضيف كاتب المقال .

المطلب الثاني : عناصر الأداء الأساسية :

إن معظم إدارات المؤسسات تهتم بتحسين أداء الموظفين و رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية التي تمثل مصدر الطاقة اللازم لسير العملية الإنتاجية برمتها

إن الكفاءة الإنتاجية لدى المؤسسات الحديثة أصبحت تعتمد على طريقة العمل و الأسلوب الذي ينفذ به العاملون مهامهم ، بحيث يستطيع أي عامل أن يؤثر في العملية الإنتاجية سواء بالإيجاب أو بالسلب عن طريق احتكاكه و تفاعله مع العناصر الإنتاجية الأخرى . لذلك سعت و تسعى المنظمات بصفة مستمرة لتحقيق أهم أهدافها عن طريق تحقيق أعلى مستويات الإنتاج و التقليل التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن ، الأمر الذي قد يسهم في تحقيق الكفاءة و زيادة القدرة على العمل و تحسين الرضا الوظيفي للعاملين . [1]

نذكر أهم عناصر أداء العاملين :

%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-
%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%8C-
%D8%A7%D9%84%D9%92%D8%AE%D9%8E%D9%85%D9%90%D9%8A%D8%B3%D9
%8F-22-%D9%8A%D9%88%D9%84%D9%8A%D9%88-2021%D9%85

[1] أحمد محمد المصري ، التخطيط و المراقبة الإدارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2004 ، ص 117 .

01 – المقدرة على العمل :

يكتسب العامل المقدرة على العمل و يرفع كفاءته عن طريق تقنيات كالتعليم أو التكوين أو التدريب ، حيث يضاف بمرور الوقت عامل مهم جدا و هو الخبرة العملية ، باجتماع كل هته العوامل تصبح المؤسسة على استعداد للاستفادة من قدرات العاملين و خبراتهم لتنمية طموحها و تحقيق أهدافها المستقبلية بكفاءة و فعالية . تعتمد المؤسسة في توفير هته العوامل على عاملين أساسيين هما :

02 – حسن اختيار العاملين :

حيث تتضمن عملية اختيار العاملين الفصل بين الأفراد الراغبين في شغل وظيفة معينة لدى المؤسسة من حيث قدراتهم الفنية و مستوياتهم العلمية و مهاراتهم ، بالإضافة إلى مستوى كفاءتهم في أداء المهام ، الأمر الذي يقع تحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة ، و التي يقع على عاتقها تحديد الشروط الواجب توفرها في الشخص المتقدم للوظيفة .

03 – التكوين و التدريب :

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الطرق الهامة لرفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين الفعالية ، بحيث أنها تكمل وظيفة الاختيار و التعيين ، فبرامج التدريب تساعد في تطوير مهارات العاملين و تحسين قدرتهم على تنفيذ المهام ، حيث أن أهم الأهداف الإستراتيجية لتكوين رأس المال البشري هي الحصول على موظفين يتمتعون بأعلى مستويات المعارف و المهارات اللازمة ، و زيادة على ذلك العنصر الأكثر أهمية في المؤسسات المعاصرة ، الذي يتمثل في اختيار العاملين ذو القدرة على تطوير و تحسين معارفهم و مهاراتهم مستقبلا ، لكي تصبح للمؤسسة قدرة على التكيف مع معطيات البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار . [1]

04 – الرغبة في العمل :

مع بزوغ النظريات الحديثة لعلم الإدارة ، بدأت المؤسسات تعطي أهمية أكبر لما يسمى بالرغبة لدى الموظف في أداء المهام المطلوبة منه ، لذلك أصبح من الضروري للإدارة تحديد دوافع الرغبة كشرط أساسي للتكيف معها و تحقيق مستوى كفاءة أكبر .

[1] أحمد محمد المصري ، مرجع سابق ذكره ، ص 117

من بين عوامل تحفيز الرغبة في العمل التي تم التوصل إليها من قبل الباحث في علم الإدارة الدكتور أحمد محمد المصري ، نذكر بعضا مما جاء في كتابه التخطيط و المراقبة الإدارية :

05 – بيئة العمل الداخلية و الخارجية :

إن السلوك الطبيعي للإنسان يتشكل إلى حد كبير من البيئة المحيطة به ، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكنها أن تساهم في تخفيض مستوى الاداء لدى العاملين ، نذكر على سبيل المثال سوء التهوية أو انعدام التدفئة ، أما بالنسبة للبيئة الخارجية الممثلة في المحيط الخارجي ، فتشكيلها للسلوك الإنساني ينطلق من تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد الكفاءة الإنتاجية للأفراد ، و منها على سبيل المثال التنظيمات غير الرسمية كالنقابات و التكتلات الاجتماعية ، كلها مؤثرات يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل إذا نظرنا إليها من زاوية النظريات الكلاسيكية ، لكن من جانب اخر هناك من الباحثين من توصل إلى أنه يمكن للتنظيمات الغير رسمية توجيه الموظفين نحو أفضل طرق تحسين الاداء نظرا لأسباب من بينها سرعة التواصل و التنسيق بين الأفراد و ثقتهم ببعضهم البعض ، مما يؤدي لخلق عامل الرضا الوظيفي و المساعدة بين الموظفين داخل الجهاز الإداري .

06 – الحاجات المتعددة للأفراد :

إن ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات و رغبات يؤثر في كفاءته الإنتاجية ، حيث ينظر للعلاقة بين الفرد المتقدم لشغل الوظيفة و المؤسسة في كثير من الأحيان على أنها علاقة نفعية تبادلية ، و هو موضوع قد فصل فيه من قبل عظماء علم الإدارة و على رأسهم العالم الأمريكي أبراهام ماسلو الذي وضع نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات ، و عليه ينبغي على الإدارة الحديثة السعي باستمرار لفهم و استيعاب حاجات موظفيها قدر المستطاع إذا كانت تطمح لتحقيق كامل أهدافها و تمييز أداء موظفيها بمستويات عالية من الكفاءة و الفعالية في تنفيذ المهام .

07 – عامل التحفيز :

يتمثل تحفيز الموظفين في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة تهدف لتحريك الفرد العامل و تدفعه لتحقيق مهمة معينة ، بحيث قد يكون في مواضع كثيرة في صورة مادية ، مثل الرواتب أو العلاوات أو المنح ، كما يمكن أن يتمثل التشجيع في صورة مادية ، مثل الاحترام أو التقدير أو حتى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات و لو جزئيا ،

كل هته العوامل ثبت أنها تترك أثرا إيجابيا في سلوك العامل و أداءه الوظيفي ، ما ينعكس على تحسن الأداء و النشاط المؤسساتي ككل . [1]

المطلب الثالث : سبل تحسين الأداء :

منذ نشأة علم الإدارة حاول العديد من رواد الفكر الإداري الوصول إلى منهج إداري يسمح بتحسين أداء العاملين مع مراعاة جانب الكفاءة في العمل ، لذلك و مع تراكم المعارف و الخبرات لدى الإداريين في مختلف المؤسسات ، بدأت بعض النظريات الحديثة بالظهور و التي طرحت مجموعة من الوسائل التي أثبتت فعاليتها في الميدان الإداري ، كاستراتيجيات التدوير الوظيفي و نظم الإدارة الإلكترونية ، التي أصبحت تستعمل بكثرة داخل المؤسسات ذوات المنهج الإداري الحديث سعيا منها لرفع مستويات آداء الموظفين ، و من هذه الوسائل نذكر ما يلي :

01 – التدريب :

حيث يلعب دورا كبيرا في شحذ مهارات الموظفين ، و تنمية المعرفة بمجال وظائفهم ، فلكل عامل حاجة تدريبية يرغب بتحقيقها لتحسين سلوكه و التقليل من السلبية و الأخطاء الوظيفية .

02 – استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة :

تتمثل في استخدام الآلات التي تقلل من الأعباء و نسبة الأخطاء العالية التي تواجه الموظف ، بالإضافة إلى أنها تحقق عاملا هاما تم ذكره في بداية الفصل ، ألا وهو عامل الكفاءة المهنية ، حيث توفر الآلة الوقت و الجهد و بمقدورها أيضا إنجاز الأعمال بدقة عالية محققة عامل الفعالية ، عاملين تحتاجهم المؤسسات بشدة في وقتنا المعاصر .

03 – التنظيم الفني :

تحتاج إدارة أي مؤسسة حديثة إلى تنظيم فني متقن ، بحيث تكون الإجراءات الإدارية مبنية على أسس علمية تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين ، بالإضافة لكونها تساعد على تفادي الكثير من الأخطاء البشرية و

[1] رابح يخلف ، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2007 ، ص 16

الإجراءات المكلفة التي تارة ما تتواجد بالتنظيمات الإدارية البدائية الغير مدروسة . إن التنظيم الفني للعمليات الإدارية يؤدي إلى تجنب الاضطراب و التأخير في إنجاز المهام عبر تخفيف الجهود عن العاملين .

04 – التنظيم الإداري :

إن من أساسيات عمل وظائف المؤسسة سلامة أوضاعها الإدارية ، و نقصد بها وضوح اختصاص كل وظيفة ، بحيث تقسم الأعمال وفق رؤية منطقية و تحدد المسؤوليات بدقة ، كل هذا ينطوي تحت هدف واحد و هو تحقيق أعلى مستوى كفاءة ممكن لدى العاملين .

05 – تقديم الحوافز :

تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت مادية أو معنوية أو مختلطة (مزيج بين التقدير المادي و المعنوي) ، بحيث لا يقتصر أثر الحوافز على عامل واحد ، بل يمتد أثرها لتحفيز الموظفين الآخرين ، من خلال الاقتداء بالسلوك الإيجابي لذلك العامل سعيا منهم للحصول على نفس الحوافز ، ما قد يؤدي في نهاية الأمر لتحسين أدائهم الوظيفي .

06 – التركيز على الرقابة الإدارية :

و هذا من خلال القيام بوضع الموظف المناسب في المنصب المناسب ، فمن المؤكد أن الناس يختلفون في قدراتهم و ميولاتهم و إمكانياتهم ، و كذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات و إمكانات معينة ، لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانياته قدر الإمكان ، حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أكبر عائد ممكن من العاملين لديها ، المؤشر الجيد على نجاح الإدارة في تطبيق مبدأ كل شخص في مكانه المناسب ، و بالتالي تصبح لها القدرة على تحقيق أعلى معدلات الأداء .

07 – التكوين الداخلي و الخارجي :

حيث يمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين بسبب الزيادة الحاصلة في المعرفة التي تميز مجال العمل ، حيث إن هذا التكوين بنوعيه يؤدي إلى تبادل الخبرات و المهارات . إن ما يساعد التكوين في تحسين جودته هو حسن الاختيار بين التكوينات المتوفرة و وضع أسلوب المتابعة الجيد لسير مراحل التكوين .[1]

[1] محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 65

فعلى سبيل المثال يمكن أن يلتزم المتدرب بوضع تقرير عن بعثته و قائمة الأشخاص المستفيدين ، بالإضافة لما يراه من اقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصص كل موظف ، الأمر الذي قد لا تلاحظ نتيجته على المستوى الزمني القريب ، لكن من شبه المؤكد أن يكون عاملا هاما في تحسين أداء العامل على المستوى المتوسط والبعيد.

08 – التوجيه و المرافقة لتحسين الأداء :

و يقصد بهما الإرشاد أثناء العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة ، و التي منها التوجيه الجيد للعامل ، حيث أن المشكلات التي قد تقع في محيط العمل يمكن أن تكون عائقا أمام العامل الذي يريد تنفيذ المهام المطلوبة منه ، و لذلك أصبحت المنظمات الحديثة إداريا تعطي أهمية كبيرة لتوضيح طرق و إجراءات التعامل مع المعوقات و المشكلات و كيفية تجاوزها بأقل الخسائر الممكنة ،و الحفاظ على الأداء العالي للموظف .

المبحث الثاني :

تقييم أداء العاملين في المؤسسة

– المطلب 01 : مفهوم تقييم أداء العاملين

– المطلب 02 : الأهداف المرجوة من تقييم أداء العاملين

و أهميتها بالنسبة للمنظمة .

– المطلب 03 : الطرق المختلفة لتقييم الأداء .

المبحث الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة :

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء ، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف جامع للتقييم بين ءمختلف وجهات النظر العلمية ، فقد اختلفت التعريفات من باحث لآخر ، و فيما يلي ما توضحه مجموعة من التعاريف الأكثر شهرة في الأوساط الإدارية .

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين :

إن تقييم أداء أي عامل من قبل المنظمات الناجحة في عصرنا الحالي أصبح ضرورة ملحة يجب أن تطبق و بصفة جادة ، و هذا لأهمية المورد البشري و الدور الذي يلعبه في تنفيذ الخطط و العمليات الإدارية الأنجح بأقصى كفاءة ممكنة ، و هذا وفق اليات و أساليب سيتم شرحها فيما يلي :

– الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين :

إن تقييم أداء العاملين يقصد به العملية الدورية التي هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها العاملون ، بالإضافة للسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين بحيث تكون الإدارة العليا للمنظمة قد خططت لذلك الموقف سابقا .

يعرف كذلك بأنه عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة ، و يعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة تسمح للمشرف على العامل تكوين رأي شامل و موضوعي عن أدائه و مدى كفاءته .

يبين هذا التعريف أن تقييم الأداء لا يشمل جانب إنجاز الأعمال فقط ، بل يتجاوز ذلك إلى تقييم صفات العامل (الصفات النفسية ، البدنية ، الفكرية ، السلوكية ... الخ) ، و هذا لتحديد نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين بهدف تطوير و تحسين أداءهم .

يقول أحمد ماهر الأستاذ في علم الإدارة بكلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت أن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين ، حيث يجب على العاملين أن يكونوا قد قضوا فترة زمنية معتبرة في أعمالهم بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلال تلك الفترة .

المطلب الثاني : الأهـداف الـمرجوة من عـمليـة تقييم أداء العاملين و أهميتها بالنسبة للمنظمة :

لعملية تقييم أداء العاملين الكثير من الفوائد التي تعود على المنظمة و العاملين أنفسهم ، ما يجعلها عملية ضرورية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات ، و لعل أبرز فوائد و مزايا تقييم الأداء تتمثل ما يلي :

01 – تحسيس العاملين بمدى مسؤولياتهم ، فعندما يشعر العامل بأن جهده و نشاطه موضع تقييم من قبل قادته ، فإنه يبذل قصارى جهده في تنفيذ المهام المطلوبة منه ، خاصة أن نتائج هذا التقييم تترتب عنها قرارات هامة تؤثر على المسار الوظيفي للعامل . [1]

02 – رفع الروح المعنوية للعاملين من شأنه أن يخلق لديهم الثقة في مشرفيهم و بالتالي تحسين الجانب المعنوي لديهم ، فهم يشعرون أن جهدهم موضع تقدير و اهتمام من قبل إدارة المنظمة .

03 – تقييم اداء العاملين يعتبر وسيلة لضمان أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافئة مقابل جهده في العمل ، و هذا يتطلب من القيادة معاملة عادلة لجميع الموظفين بحيث يكون التعامل معهم يتسم بالتساوي و عدم التفضيل و المحاباة .

04 – فرض مبدأ الاستمرارية في الرقابة و الإشراف ، حيث أن تقييم الأداء يستلزم ملاحظة المشرفين للعاملين باستمرار لضمان الخروج بنتائج دقيقة وموضوعية على مستوى أدائهم .

05 – إن تقييم أداء العاملين هو بمثابة تقييم لسياسيات اختيارهم و تدريبهم ، حيث يمكن عبره الحكم على مدى سلامة طرق الاختيار و التدريب إلى جانب تحديد الأخطاء في التنظيم الإداري و العمل على معالجته .

المطلب الثالث : الطرق المختلفة لتقييم أداء العاملين :

إن تقييم أداء العاملين في جوهره قد عرفته المنظمات منذ بداية ظهورها في شكل هياكل إدارية منظمة ، حيث كان يحاسب فيها العامل على ما تم إنجازه و مقارنة ذلك بما طلب منه ، إلا أن أشكال و طرق التقييم أدخلت عليها عدة تغييرات بناءا على ما عرفه مجال إدارة الأعمال من تحولات و ظهور مفاهيم جديدة غيرت من

[1] مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، دار مجدلاوي ، ط3 ، عمان ، طبعة 1998 ، ص 241 بتصرف .

الكيفية التي يقيم بها العامل ، هذا لا يمنع من ذكر الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين إضافة للطرق الحديثة لذلك .

الفرع الأول : الطرق التقليدية لتقييم أداء العمال :

أ – طريقة المقارنة المزدوجة :

لتقييم أداء العمال وفقا لهته الطريقة ، يقوم المشرفون بأخذ مجموعة من العمال و مقارنتهم وفق تقسيم زوجي (مثنى مثنى) ، بحيث يكون كل عامل بجانب العاملين الآخرين ، لكن يعاب على هته الطريقة أن الحكم يكون في صورة معممة و إجمالية .

ب – طريقة الترتيب :

وفقا لهته الطريقة في التقييم تؤخذ مجموعة من العمال لتقيم تقييما عاما و شاملا ، و ترتب ترتيبا تنازليا ، تمتاز هته الخاصية بأنه قد يحكم على عامل معين أنه الأفضل و الآخر هو العامل الأسوء ، و هذا راجع للطبيعة البشرية التي لديها التفضيل لميزة معينة قد تكون في أي عامل ، فبالتالي أصبحت هته الطريقة في التقييم تعاب من قبل منظري الطرق الحديثة لكونها حكما عاما غير دقيق .

ج – طريقة التوزيع الطبيعي :

في هته الطريقة يقسم مجمل العاملين لأربع مجموعات كالتالي :

- 25 % ضعيف
- 25 % فوق المتوسط
- 25 % متوسط
- 25 % جيد

حيث أنه من المحتمل أن يكون العاملون على نفس المستوى من الأداء أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات ، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد من العمال في كل مجموعة .

د – طريقة البيانات :

حيث يتم تحديد مجموعة من الصفات التي يمكن أن يتميز بها أي عامل ، و تعطى لكل صفة درجة معينة ، بالتالي نحصل على مستوى أداء العامل وفق تلك النسب و بناءا على ذلك يأخذ كل عامل علامة تمكن المشرفين لاحقا من ترتيبهم لتقييم الأداء .

يعاب على هته الطريقة احتمال أن تعطى صفة ما قيمة أكبر من القيمة الفعلية لأداء العامل ، بالتالي سوف يقيم العاملون دائما حسب هته الطريقة بنسب منخفضة مهما كان مستوى أدائهم .

هـ – طريقة الوقائع الحرجة :

يقيم العمال وفق هته الطريقة على أساس سلوكهم في حالة الوقائع الحرجة كوقوع حادث عمل او تفاقم أزمة داخلية أو أية مسببات من شأنها إحداث حالة تهدد استقرار سير عمل المنظمة ، بحيث يبنى الحكم على أداء العاملين انطلاقا من ردات الفعل التي يبدونها تجاه تلك الحالات ، لكن لهته الطريقة عدة عيوب ، لعل من أهمها أنه قد يغلب عليها التحيز لأن الذي يقيمون العمال هم في النهاية بشر ، و بالتالي هناك من فيهم من يميل إلى التشدد أو التساهل ، فلا يمكن الاعتماد على طريقة كهذه لتقييم أداء العمال و الخروج بنتائج دقيقة ، فهذا لن يكون تقييما عادلا . [1]

الفرع الثاني : الطرق الحديثة لتقييم أداء العمال :

من بين الطرق الحديثة لتقييم أداء العمال ، و التي أصبحت تعتمد عليها المنظمات ذات التوجه الإداري الحديث ، نتطرق لأشهر طرق التقييم ، و هي كالتالي :

أ. طريقة الإدارة بالأهداف :

تقوم هذه الطريقة على إشراك العاملين في وضع الأهداف و تقييمهم على أساس ما حققوه منها ، تتكون هته الطريقة من مجموعة من الخطوات كما يلي :

– أولا : تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة بوضوح .

[1] موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير ISO و TQM ، مذكرة شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2003 - 2004

– **ثانيا** : تقوم الإدارة بالإتصال بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمنظمة و لتحقيق أهدافها ، و هذا لكي تصبح للعمال القدرة على وضع خطط مستقبلية لتحقيق هته الأهداف .

– **ثالثا** : تعقد الإدارة اجتماعا مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها و التعديل فيها و محاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلى رضا الطرفين ، حيث يمكن للإدارة في هته الخطوة تحديد معايير التقييم .

– **رابعا** : القيام بإعطاء كل عامل لدى المنظمة فرصة لكي يقيم أداءه بنفسه ، ذلك لأن وجود تقييم داخلي مضاف لتقييم المشرف من شأنه تقليل من تعارض الأراء بين المشرفين من جهة و العمال من جهة أخرى .

– **خامسا و أخيرا** : القيام بتقييم النتائج التي توصل إليها العاملون و مقارنتها بالأهداف المحددة سابقا ، ثم البحث عن الأخطاء و الفروق إن وجدت ، بالإضافة إلى القيام بدراسة أسباب وقوع تلك الأخطاء ، و محاولة إيجاد وسائل تساعد في منع وقوع تلك الأخطاء مستقبلا وفق تناغم و تعاون بين المشرفين في المنظمة و العمال .

إن طريقة الإدارة بالأهداف لا تركز على الصفات الشخصية لكل عامل ، و إنما تركز على كيفية إنجاز الأهداف بطريقة متفق عليها . [1]

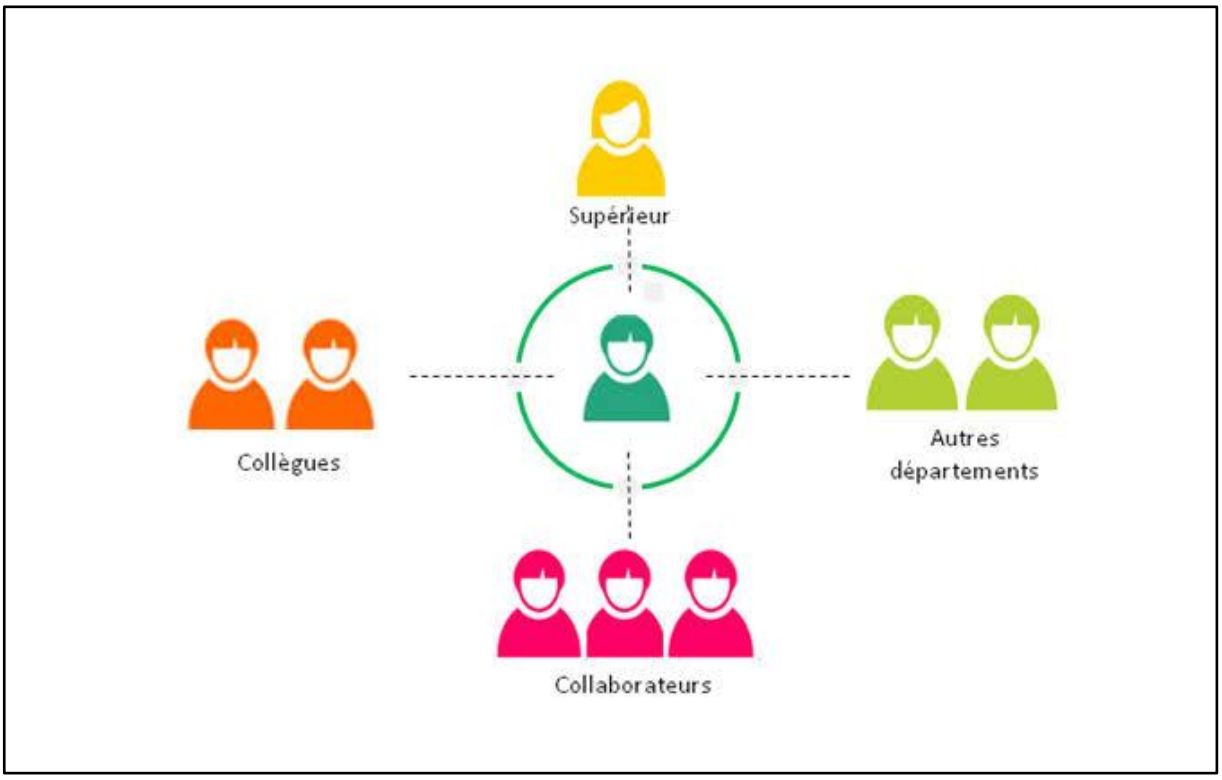
ب . طريقة L'évaluation 360° :

ظهرت هذا الطريقة في الأوساط الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية منذ أواخر القرن العشرين ، و طبقت من طرف عدد مهم من المنظمات الكبيرة الحجم ، و من ثم تم استخدام هذه التقنية بشكل متزايد في المؤسسات الأوروبية أيضا ، حيث بدأت المؤسسات الفرنسية اعتمادها منذ ثمانينيات القرن الماضي . تعتمد هذه الطريقة على تعدد مراكز التقييم ، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه ، الزبائن الخارجيين ، الزبائن الداخليين ، إضافة للمساعدين المباشرين و التقييم الذاتي ، ينتج عن هذا التعدد في الجهات المشرفة على التقييم تعدد و اختلاف المعايير التي يتم على أساسها ، حيث تعتبر هذه النتيجة من إيجابيات طريقة التقييم 360 درجة . تهدف هذه التقنية إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء ، مما يجعلهم يشعرون بالأهمية و التقدير . [2]

[1] عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب ، طبعة 1991

[2] المقال مترجم من اللغة الفرنسية و منشور على الإنترنت بعنوان : ماذا نقصد بالتقييم 360 درجة ؟ ، منصة Qualtrics لإدارة الخبرة ، تاريخ الاطلاع : 30 ماي 2022 ، الرابط :
https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/evaluation-360/

الشكل (02) أدناه يوضح ببساطة آلية عمل طريقة **L'évaluation 360°** :



الشكل (02) : الية عمل طريقة التقييم 360 درجة

المصدر : منصة Mission excellence لدمج الخدمات ذات القيمة المضافة العالية في ملف تعريف الشركات ، شكل توضيحي منشور في مقال بعنوان : مهمة التقييم 360 درجة ، تاريخ الاطلاع : 30 ماي 2022 ، الرابط :

http://mission-excellence.com.tn/solutions/excellence-manager/mission-evaluation-360/

المبحث الثالث : أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين :

عندما نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من ذكر على من تعتمد تلك الإدارة في تحسين أداء العاملين ، و ما هي أبرز الأدوات و الوسائل المستخدمة في قياس الجودة ، نجد على رأسها ما يعرف بحلقات الجودة ، و التي سنشرح أهم جوانبها في هذا المبحث .

المطلب الأول : مفهوم حلقات الجودة و أهدافها :

لقد اختلف رواد علم الإدارة في صياغة مفهوم حلقات الجودة ، حيث تباينت أرائهم حول الكيفية التي يجب أن تعمل بها هته الأداة في تقييم أداء العاملين ، و مدى فعالية الأساليب المستخدمة فيها في حل المشاكل و تحسين العمليات الإدارية .

الفرع الأول : المفهوم :

إن حلقة الجودة تؤكد وجود حلقة يعمل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني حول المسائل التي تهم عملية الإنتاج ، كما تهم أيضا فريق العمل الذي يسعى لإيجاد الحل الأمثل لمشكلة تواجهها إدارة المنظمة أو تحسين واقع العمل فيها .

تعرف حلقات الجودة أيضا على أنها جماعات صغيرة من العمال تخصص وقتا لكشف و تحليل المشاكل المتصلة بالجودة بشكل عام ، حيث تقوم فكرة هذه الحلقات على أساس أن العال إذا ما تم إعداده و تدريبه جيدا ، فإنه سيتمكن من اكتشاف المشاكل المتعلقة بالجودة قبل حدوثها . يعتبر المشرفون هو من لديهم المسؤولية عن التدريب باعتبارهم قادة لتلك الجماعات ، بحيث يعمل أعضاء كل جماعة من جماعات الجودة (حلقات الجودة) على حل المشاكل المتصلة بالجودة عبر عقد اجتماعات وفق جدول زمني متفق عليه بين المشرفين من جهة و العمال من جهة أخرى .

إن حلقات الجودة تمتاز بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (حوالي 10 عاملين) ، يوجه هته الجماعة مشرف يقوم بتدريب أعضاءها على الطرق الأساسية لحل المشكلات ، بالإضافة لتعليمهم الوسائل الإحصائية و أسلوب العمل الجماعي كفريق .

في الأخير يمكننا القول بأن نطاق اهتمام حلقات الجودة يؤثر على أداء الأعمال داخل مختلف الأجزاء الإدارية داخل المنظمة . لقد قام اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين الذي يسمى اختصارا بـ **JUSE** في أواخر السبعينات من القرن الماضي ، قام بترتيب حلقات الجودة وفقا لأهميتها بغرض تسهيل توزيع المهام بين العمال ، بالإضافة إلى تنظيم و توضيح الإجراءات الإدارية لجميع حلقات الجودة .

الفرع الثاني : أهداف حلقات الجودة :

لقد قام اتحاد علماء المهندسين اليابانيين بتحديد أهداف حلقات الجودة ، و هو منظمة تأسست عام 1946 في اليابان ، حيث جمعت الخبراء من جميع الصناعات الرئيسية في البلد بهدف تنشيط الاقتصاد الياباني و تحسين الجودة ، حيث تمثلت الأهداف المتوقعة فيما يلي :

– الاستفادة الكاملة من قدرات و كفاءات الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة انطلاقا من اعتماد منهج التسيير بالمشاركة .

– تحسين نتائج أعمال المؤسسة من خلال تغيير جو العمل فيها ، و ذلك بخلق نوع من الشعور بالإلتزام لدى القوى العاملة .

– تطوير الشعور بالإنتماء إلى المجموعة خلال التواجد في بيئة العمل .

– التقليل من تكلفة الوقت بالنسبة للمدير من خلال انشغاله بالوظائف الأكثر أهمية و ترك المشكلات الأقل أهمية للعاملين للإهتمام بها و محاولة حلها .[1]

– إعطاء أكبر قدر من الاهتمام للعاملين بغرض ترك الفرصة لهم لإظهار إبداعاتهم و قدراتهم و مواهبهم .

– تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية و إبراز السمة القيادية لديهم .

– زيادة القدرات الإبداعية لدى العمال ، عن طريق اكتشافهم نوعا من التحدي و التشويق أثناء تنفيذهم للمهام ، إضافة لعامل التنويع في المهام ، و الذي يلعب دورا هاما في زيادة المستوى الإبداعي لديهم .[2]

[1] قدور لبراو ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ،2015 ، ص 38
[2] جاروسون برونو ، كتاب " un siécle de management à travers les écrits " ، طبعة برونو ، باريس ، سنة 2000 ، ص 98

الفرع الثالث : الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشاكل :

تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل دراسة المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة لها ، و من أهم تلك الأساليب ، ما يلي :

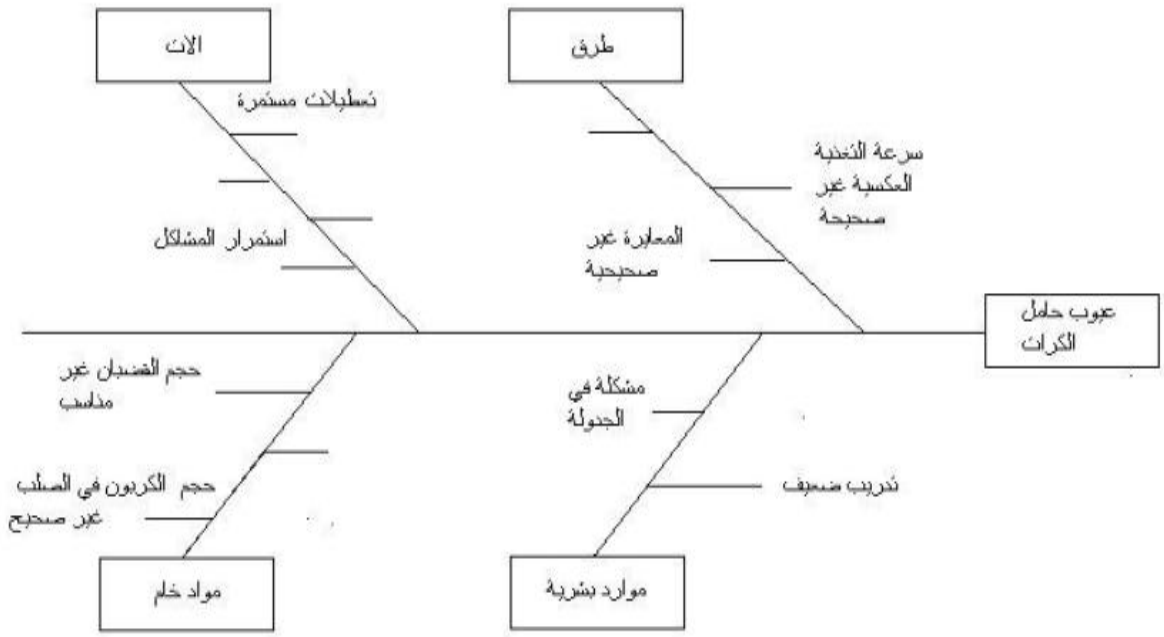
– أسلوب العصف الذهني :

هو أسلوب يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم ، و التفكير في حل في مجموعة من المشاكل المطروحة فهي تشجع على التفكير الجماعي الحر غير المقيد ، حيث أن هدف هذه الأداة هو التشجيع على السير الحر للأفكار من خلال تعر يف المشاكل و محاولة إيجاد الأسباب و الحلول و طرق تطبيق الحلول في قاعات مخصصة لتوليد الأفكار الناجحة .

– أسلوب عظم السمكة :

يعرف أيضا بتخطيط ايشيكاوا نسبة إلى العالم الياباني البروفيسور في إدارة الجودة كارو ايشيكاوا ، لأنه هو من وضع هذا التخطيط مطلع الستينات من القرن الماضي ، إن إعداد هذا المخطط يتطلب إخراج الأفكار الابتكارية و الإبداعية لدى فريق العمل ، حيث يساهم كل عضو فيه بعدد من الأفكار دون الوقوع في النقد بسبب فكرة معينة . حيث يمكن أن يساعد هذا التخطيط في معرفة مدى تأثير المشاكل المختلفة على بعضها البعض ، حيث استخدمت هذه الأداة كوسيلة تعليمية في ورش الجودة ، كما يمكن أن تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لابد من مراقبتها لتحسين الجودة ، و قد استخدم المسيرون أسلوب مخطط السبب و الأثر كبداية لمناقشة مشاكل الجودة .

تجدر الإشارة إلى أن إسم المخطط مستمد من شكل الهيكل العظمي للسمكة ، و هو موضح كتالي :



شكل (03) : تخطيط عظم السمكة

المصدر : ريتشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة مكتبة جرير ، الجمعية الأمريكية للإدارة ، الرياض ، 2004 ، ص 73

إن مخطط عظم السمكة هو أسلوب سهل التطبيق و مفيد في نفس الوقت ، حيث يتميز بأنه يساعد على تذكر كل الأسباب المحتملة للمشكلة . في رأس السمكة يتم كتابة المشكلة تحت الدراسة ، أما في رؤوس العظام (الخيوط المائلة) ، يتم فيها كتابة الأشياء الرئيسية التي لها علاقة بالموضوع ، أما على جانبي كل خط مائل فيتم كتابة الأسباب الفرعية لكل من المؤثرات الخارجية .[1]

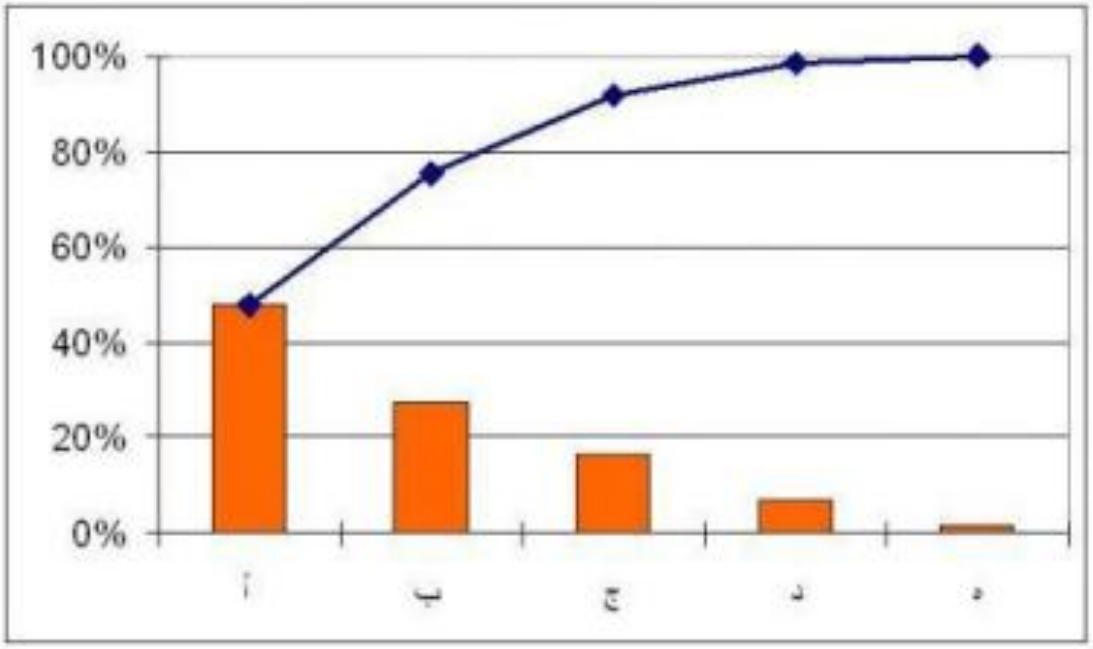
– أسلوب تخطيط باريتو :

هو نوع من التمثيل البياني الذي يتضمن مجموعة من الأعمدة و رسما بيانيا خطيا نسبة إلى العالم الّإيطالي في الاقتصاد فيلفريدو باريتو ، حيث تمثل القيم الفردية في ترتيب تنازلي بواسطة أعمدة و يمثل المجموع التراكمي بواسطة الخط البياني .

يعتبر منحنى باريتو وسيلة بسيطة و فعالة في مجال وضع أولويات للحل عند وجود عدة أسباب حقيقية لمشكلة ما . إن منحنى باريتو يبين حجم تأثير كل سبب من الأسباب ، بحيث يكون السبب الاخير واضحا .

[1] عبد الجواد محمد ، كيف تنمي مهارات الإبتكار و الإبداع الفكري في ذتك ، أفرادك ، مؤسستك ، دار النشر للثقافة و العلوم ، مصر ، 2000 ، ص 84 بتصرف .

لرسم هذا المنحنى يجب تحديد نسبة كل سبب ، ثم بعد ذلك ترتب الأسباب حسب تلك النسب ، يمثل الشكل التالي رسما بيانيا يوضح تخطيط باريتو :



الشكل (04) تخطيط باريتو

المصدر : جان ماري جوج ، " Management de la qualité " ، طبعة ايكونوميكا ، باريس ، 1997 ، ص 83

(تابع) الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشاكل :

– أسلوب حفظ البيانات :

في هذه الثقافة يتم حفظ البيانات و جعلها متاحة وقت الحاجة إليها ، بل إن عملية نقل الخبرات من جيل لأخر و تتم بشكل جيد ، فالخبرات يتم تدوينها في صورة تعليمات عمل مطابقة لأحدث ما تم التوصل إليه و في شكل كتيبات تحتفظ بها المؤسسة ، لذلك فإنه عند وقوع مشكلة يكون لدى المؤسسة أسلوبين :

أ – الخبرات السابقة :

حيث يتم الاحتفاظ بها و نقلها من جيل لاخر ، إذ نلاحظ أن خبرات العمل ليس بالأمر الهين و لا بالشيء السهل التعويض ، فخبرات العمل هي عملية مرتبطة بنفس المؤسسة و نفس المعدات و نفس بيئة العمل ، بالتالي يتم حفظ الخبرات و المحاولات سعيا لإعادة تجربة نفس الأفكار التي تثبت فشلها من قبل ، مما يجعل المشرفين يستفيدون من أفكار و أراء العمال .

ب – المعلومات :

هذه المعلومات تشمل أشياء مهمة مثل تاريخ المشكلة ، بيانات الإنتاج ، بيانات الصيانة ، الرسومات الفنية ، تعليمات التشغيل ، بيانات الجودة ، إتاحة معلومات ميسرة و قريبة ، بمعنى أنها متوفرة في موقع العمل نفسه و في صورة يسهل التعامل معها ، فالموقع يكون موقعا مرئيا بمعنى أن المعلومات تكون معوضة في الموقع و ليست مقصورة على مستخدمي الحاسوب . [1]

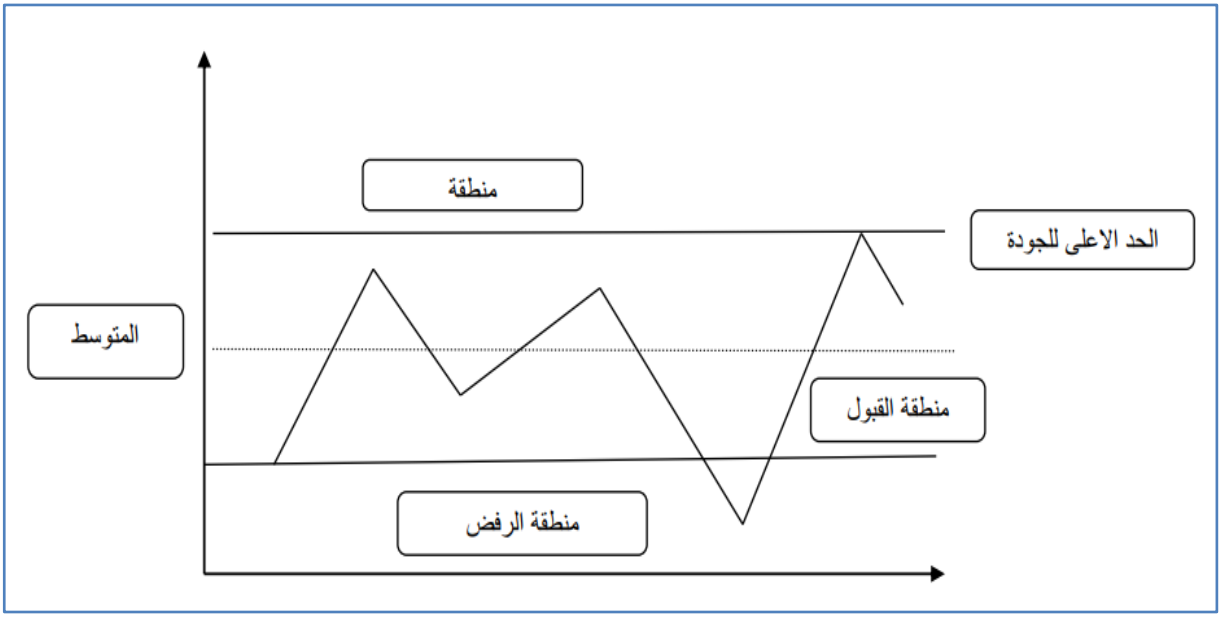
– أسلوب خرائط مراقبة الجودة :

يعتبر هذا الأسلوب من التخطيط وسيلة حديثة لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا ، حيث يحتوي على ثلاثة خطوط ، الخط الأعلى و الخط الأدنى للرقابة ، بالإضافة للخط المركزي الذي يمثل متوسط العملية ، و تكون معظم النقاط أعلى و أسفل الخط المركزي .

يسمى الاختلاف عن الخط المركز بالإنحراف القياسي ، و هو يوضح مدى التغيير و ماهية طبيعته ، و هل هو ناتج عن أسباب عادية أو غير عادية .

[1] خير الدين جمعة ، حسيني إحسان ، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة ، أبحاث اقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد التاسع ، جوان 2009

الشكل رقم 03 التالي يوضح نموذج لخريطة المراقبة :

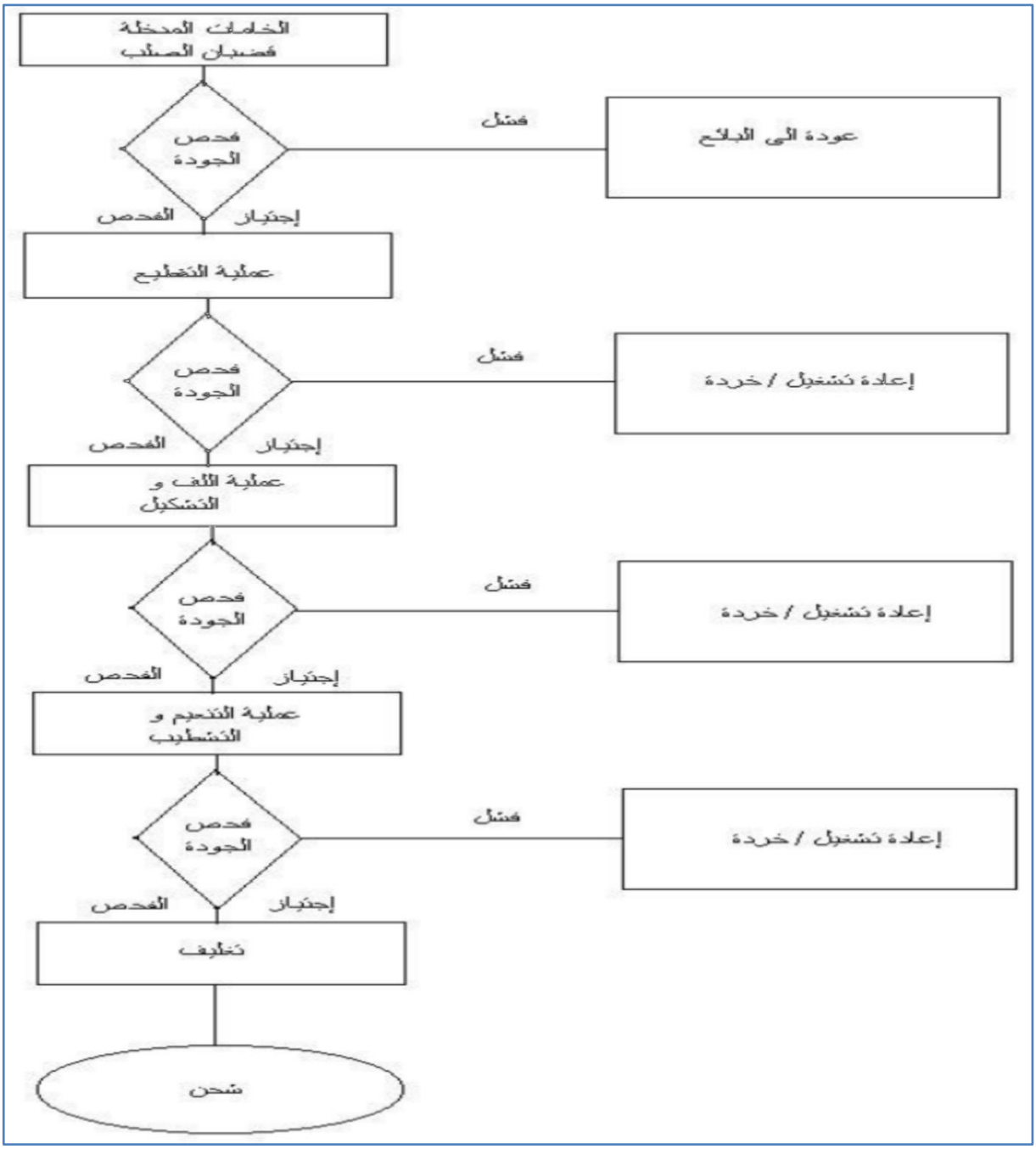


الشكل رقم 05

المصدر : **مؤيد عبد المحسن الفضل** ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك ، **دار الوراق للنشر والتوزيع** ، **عمان** ، 2004 ، **ص** 22

– أسلوب تخطيط التدفق :

يعتبر المخطط التدفقي أداة مهمة لأنه يوضح الخطوات التي تتم أثناء القيام بعمل محدد ، و ذلك باستخدام رموز معينة تمثل أنماطا مختلفة من الأحداث و النشاطات ، حيث يجب على مستعمل هذا النوع من المخططات الإلمام الكامل بكل الرموز التي يحتاجها للتعامل مع العملية التي يدرسها ، ولا يمثل شكل الرموز أهمية على الإطلاق ، طالما إن الكلمات المستخدمة تعبر عن فهم عام لهذا العنصر في العملية ، حيث يوضح الشكل الرسومي 06 الأتي أسلوب تخطيط التدفق :



الشكل رقم 06 : أسلوب تخطيط التدفق ، (المصدر : ريتشارد ويليامز ، 2004 ، ص 76)

لقد وجد المسيرون الذي يستخدمون مبادئ الجودة الشاملة أن أسلوب تخطيط التدفق يساعد على فهم عملية إدارة الجودة ، حيث يمكن الاعتماد على هذا النوع من التخطيط كأداة ممتازة للتدريب ، بغرض توضيح كيف يمكن أن يطبق أي إجراء جديد على عملية إدارية معينة .

بهذا يكون لدينا ستة أساليب تستخدم من قبل حلقات الجودة لحل المشاكل الإدارية و هي كالتالي بشكل مختصر :

- أسلوب تخطيط التدفق .

- أسلوب خرائط مراقبة الجودة .

- أسلوب حفظ البيانات .

- أسلوب تخطيط باريتو .

- أسلوب العصف الذهني .

- أسلوب عظم السمكة .

الفرع الرابع : عوامل نجاح و فشل حلقات الجودة :

لقد انتشرت تقنيات الإدارة التشاركية في إطار نظام الجودة الذي يتكون من جماعات الموظفين الصغيرة المتمثلة في حلقات الجودة الشاملة ، حيث شهدت انتشارا واسعا في الولايات المتحدة الأميركية منذ مطلع السبعينات من القرن الماضي ، و حققت نجاحا كبيرا و ذاع صيتها بعد ذلك في معظم بلدان القارة الأوروبية ، إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى فشل بعض حلقات الجودة في تحقيق أهدافها ، لذلك تم إجراء العديد من الدراسات من أجل تقديم التوصيات التي تساعد حلقات الجودة في تحقيق أهدافها ، و هي كالتالي :

من أسباب فشل حلقات الجودة نذكر ما يلي :

- وجود نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب الجودة .

- انعدام التكامل بين أفكار و مقترحات العمال و بين إدارة المنظمة .

- مناقشة المشاكل التي تكون خارج مجال خبرة و معرفة أعضاء حلفة الجودة .

- انشغال أعضاء الحلقة بحل المشاكل التي تستدعي وجود مختصين ، و بالتالي يصعب عليهم حلها .

– انعقاد حلقات الجودة في أوقات غير ملائمة ، مما قد يؤدي إلى تعارضها مع جداول الإنتاج بالنسبة للأعضاء .
[1]

تجدر الإشارة إلى أنه يمكن لحلقات الجودة تحقيق أهدافها ، من خلال مواجهة أسباب الفشل السابقة ، و لذلك قدم البعض من رواد حلقات الجودة مجموعة من التوصيات تتمثل في مقومات نجاح لبرامج حلقات الجودة ، نذكر منها ما يلي :

– القيام بتعليم العاملين فلسفة نظام العمل الجديد ، بالإضافة لطرق العمل داخله .

– الاختيار المنطقي و الناجح لمنسقي حلقات الجودة و أعضائها .

– اختيار هيكل تنظيمي متميز ، بحيث يكون يتلائم مع الأفكار المطروحة داخل حلقات الجودة .

– إجراء التدريبات بشكل متواصل و وفق ترتيب زمني محدد ، و هذا بخصوص أساليب التعرف على المشاكل و تحليلها ووضع الحلول المناسبة .

– رغم وجود لقاءات خارج أوقات الدوام الرسمي ، إلا أنه من الجيد توفير وقت مناسب لالتقاء أعضاء حلقات الجودة بحيث يكون بشكل منتظم . [2]

يتفق أهم رواد حلقات الجودة على أنه باتباع بعض هذه التوصيات ، تصبح للمؤسسة فرص أكبر للتميز في أسلوب التغلب على المشاكل الإدارية ، و هذه أهم نتيجتين محتملتين يمكن للمؤسسة الحصول عليها :

– تحسن غير مسبوق في جودة سلع و خدمات المؤسسة ، مما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن و لو بشكل جزئي .

– حصول تطور كبير و ملحوظ في أداء العاملين ، بحيث يصبح لديهم مستوى عال من الكفاءة و الفعالية في التوصل لحلول للمشاكل الإدارية .

[1] مأمون سليمان درادكة ، إدارة الجودة الشاملة ، و خدمة العملاء ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 174
[2] خضير كاظم محمود ، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي iso ، 9000 ، 2000 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2010

المطلب الثاني : نظرية الحيود السداسي و مكوناتها (SIX SIGMA) :

تمهيد :

برزت معالم هذه النظرية مع بداية الثمانينات من القرن الماضي في بعض الشركات الأمريكية و على رأسها شركة موتورولا للإتصالات (MOTOROLA) ، حيث جمعت بين المبادئ الإدارية و الأساليب الإحصائية التي تحوي دوائر الجودة الهندسية ، فقد عملت إدارة الشركة منذ عقود على إدماج تلك الدوائر مع نشاطات الأعمال بغرض تأسيس نظام تسيير متكامل الجوانب و علي الاستخدامات ، حيث أدخل ضمن البرامج الدراسية في عدد كبير من الجامعات في العالم ، ليمثل الآن أحدث تقنيات التسيير في عصر إدارة الأعمال في العصر الحديث .

الفرع الأول : مفهوم نظرية SIX SIGMA :

إن عبارة SIX SIGMA هي رمز إحصائي يتمثل في (6σ) ، و نقصد به أن المساحة المحددة في مرحلة عمليات الإنتاج بستة إنحراف معياري ، و هي بالذات المواصفات المحددة تماما من طرف المستفيد ، أي العميل ، حيث أنه بإتقان هته المواصفات لا يمكن أن نتخطى رقم 3.4 خطأ في مليون وحدة إنتاجية ، حيث تعددت التعاريف التي حاولت إعطاء تعريف لتوضيح معالم هذا النموذج الإحصائي المتميز ، و من خلال هذا الجانب سوف نقدم إليكم التعريفين الآتيين :

تعريف 01 : " ستة سيغما " هي طريقة فعالة للوصول إلى حل لمشاكل إدارة الأعمال ، بالإضافة لتحسين الأداء التنظيمي ، حيث تعتبر تقنية متطورة في إدارة الجودة حيث تلتزم بأقصى معايير الدقة لتجنب الأخطاء في العمليات الإنتاجية ، و بمعنى اخر ، أنه في كل مليون عملية هناك احتمال خطأ لا يزيد عن 3.4 وحدات من عمليات الإنتاج على سبيل المثال .

تعريف 02 : نظرية " ستة سيغما " هي المنهجية الأكثر فعالية في حل مشاكل الأعمال و تحسين الأداء التنظيمي ، كما أنها تتمثل في مجموعة مجربة من الأساليب الإدارية الحديثة و الأدوات التحليلية و تقنيات مراقبة المشاريع ، و التي تجتمع كلها لتشكيل انطلاقة تحسينات في حل المشاكل و أداء الأعمال بدقة عالية ، حيث تتحسن النتائج الاقتصادية لنشاط المؤسسة تحسنا ملحوظا ، و غالبا ما يقدره الخبراء بأنه أعلى بنسبة 70 بالمئة تقريبا عن النتائج الاقتصادية المتأتية من النشاط المعتمد على المناهج التقليدية في حل المشاكل الإدارية .

من خلال هته التعاريف السابقة فإن نموذج ستة سيغما يعد في أساسه طريقة إحصائية متكاملة تستخدم جملة من الأدوات و الأساليب التي يمكن تطبيقها بطريقة صحيحة لتحسين الأداء الوظيفي ، مما يتيح الاكتشاف المبكر للأخطاء و تصحيحها ، و بالتالي التخفيض الكبير في التكاليف مع التحكم في المواصفات بدرجة خطأ لا تتعدى 3.4 خطأ في كل مليون وحدة إنتاجية ، مما يرفع من مستوى رضا العميل ، الأمر الذي يسهم في نمو إيرادات المؤسسة و تأمين استمراريتها في السوق . [1]

الفرع الثاني : مكونات نظرية SIX SIGMA :

تتكون نظرية الجيود السداسي من مجموعة من الأدوات التقنية الإحصائية ، و التي تستعمل في عمليات الضبط الإحصائي للجودة ، حيث من خلالها تستطيع الإدارة التحكم في مواصفات الجودة ، التي تتمثل في جملة من الحاجات و التطلعات التي يسعى العملاء لتحقيقها عند اقتنائهم لمنتجات المؤسسة ، إذ أن التطبيق الجيد لهذه الأدوات يتيح التحكم في أعمال القياس و يحول تلك الحاجات إلى مواصفات حقيقية في مخرجات المؤسسة وفق نظرية ستة سيغما .

تستخدم هذه النظرية لحل المشكلات طويلة الأمد التي تعاني منها المؤسسة ، حتى تصبح لها القدرة على تلبية توقعات العميل بطريقة فعالة من حيث التكاليف ، حيث يتم العمل بهته المنهجية في منذ بداية العملية الإنتاجية مرورا بالتصنيع و حتى وصول المنتج إلى العميل ، و يتم تنظيم كل مشروع تحسين أداء وفق أربع مراحل كما يلي :

01 – القياس Measure :

حيث يتم تحديد رغبات العميل أو حاجاته ، و تقييم كيفية الفشل المحتمل في إنجاز تلك التوقعات للتتمكن المؤسسة من تفاديها في حالة وقوعها ، بالإضافة إلى وضع مقاييس العملية من أجل المقارنة المستقبلية .

02 – التحليل Analyze :

يتم في هذه المرحلة تحديد الأسباب الداخلية للمشكلات .

03 – التحسين Improve :

[1] إسماعيل إبراهيم القراز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوربل ، 6sigma ، و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 16

نقصد به إجراء التغييرات اللازمة على المنتج أو الخدمة التي تقدما المؤوسات إلى العملاء.

04 – الرقابة Control :

يتم في هذه المرحلة وضع البرامج المخصصة للإرشاد و التوجيه تحت إطار تضمن فيه استمرارية التحسينات ، و هي طريقة لتحسين الربحية و الإنتاجية ، كما أنها تطبيق منظم للأدوات الإحصائية لحل المشكلات الإدارية ، من أجل تحديد و قياس خطوات التحسين .

إن نظرية SIX SIGMA تعتبر مقياسا فعالا لمقدار جودة مخرجات المؤسسة ، كما أنها منهج شائع لتحسين أداء الموظفين ، و نظام قياس جيد يدفع نحو تحقيق نتائج مهمة ، كما تساهم النظرية في تغيير ما هو موجود لدى المؤسسة من أخطاء ، بالإضافة لتوفير مقاييس و وسائل لإدارتها .

إن المعنى التقني لنظرية " ستة سيغما " هو مستوى التشغيل الذي لا تزيد فيه الأخطاء عن 3.4 فرصة في مليون وحدة منتجة ، حيث أن الأخطاء بالنسبة لهذه النظرية هي انحراف عن ما يريد الزبون تلبيته من حاجات. [1]

تشمل مراحل تطبيق نظرية الحيود السداسي ما يلي :

- التحديد Define
- القياس Measure
- التحليل Analyze
- التحسين Improve
- الرقابة Control

تستخدم هذه النظرية أسلوبا معينا للوصول إلى التحسينات في مخرجات المؤسسة باستمرار ، و يعرف اختصارا بـ (DMAIC) ، أي الحرف لكل مرحلة من مراحل تطبيق النظرية ، و هي بمثابة خطوات عملية تتميز بالتنظيم ، تتكون أساسا من البيانات و المعلومات و المعالجة الإحصائية الدقيقة وفق أدوات SIX SIGMA لحل مشاكل العمل و التوصل للتحسينات باستمرار .

[1] ممدوح عبد العزيز رفاعي ، منهجية ستة سيغما ، " مدخل تحسين العمليات " ، الطبعة الأولى ، دار الكتب و الوثائق القومية ، مصر 2010 ، ص 11

نعرف مراحل تطبيق نظرية " ستة سيغما " كما يلي :

المرحلة 01 – التحديد Define :

و نعني بها تحديد مشروع التحسين بدقة مع وضوح المشكلة ، ياتي بعد ذلك تحديد الهدف من حل تلك المشكلة التي تواجه المؤسسة ، حيث أنه عادة ما يتم بموجب هته الخطوة تحديد ما الذي يجب تحسينه و تطويره من اعمال و نشاطات بالمؤسسة من خلال التحديد الدقيق للمشاكل التي تعرقل هذا التحسين ، حيث يجب أن يتضمن بيان المشكلة عموما في أي مستوى التصنيف ، أثرها المالي ، مكان حدوثها ، أما تحديد الهدف فيجب أن يتضمن مستوى التحسين المرغوب ، و نقصد به مقدار التحسين المستهدف من هذا المشروع ، و الذي يجب أن يكون محددا و قابلا للقياس ، و تعتمد الخطوة الأولى هذه أن التحديد من نموذج (DMAIC) على تقنية (SIPOC) التي تعني ما يلي :

الموردون SUPPLIERS :

هم الأشخاص الذين يوردون للمؤسسة شيء ما مثل تقديم (المعلومات ، المواد ، النماذج) ... الخ .

المدخلات inputs : و هي معلومات أو مواد أو غيره .

العمليات process : الخطوات المتعددة لإنجاز الأنشطة .

المخرجات outputs : منتجات المؤسسة من سلع و خدمات .

العميل customer : و هو المتلقي الذي يستلم منتجات المؤسسة .

المرحلة 02 – إجراء القياس Measure :

بعد مرحلة تحديد مشروع التحسين و التعرف على المشاكل التي تعيقه ، فإن هته المرحلة المخصصة للقياس تركز أساسا على تخطيط و تنفيذ قياس الأداء مقابل متطلبات العملاء ، و استنادا إلى مجموعة من المعايير لقياس مقدار الوحدات المعيبة ، من خلال استعمال الضبط الإحصائي للعديد من الأدوات العلمية و الإحصائية التي سبق التطرق لها ، حيث تمثل هذه المرحلة أساس التقنية المعروفة SIX SIGMA ، كما أنها أساس التحكم في السيطرة على العيوب التي لا تتعدى 3.4

وحدة لكل مليون عملية إنتاجية ، و هذا ما يضمن تحقيق أعلى مستويات تحسين الأداء و الاستفادة من فرصه .

المرحلة 03 – التحليل ANALAZING :

تهدف هذه المرحلة لاستغلال المعلومات و البيانات المتحصل عليها من المرحلة السابقة (مرحلة القياس) ، من خلال العمل على تحليل تلك البيانات بغرض معرفة الأسباب الجذرية للمشاكل و العراقيل التي تقف في وجه عملية التحسين ، بحيث يتم تحليل مسببات الفشل و ترتيبها من حيث التأثير و تبويبها بعد ذلك ، بالإضافة للسيطرة على تلك المسببات و التحكم فيها .

المرحلة 04 – التحسين IMPROVE :

تمتاز مرحلة التحسين بكونها مرحلة حاسمة ، حيث تعد تتويجا للمراحل السابقة لتطبيق نظرية " ستة سيغما " ، فهي تهدف لإحداث التغيير عمليات التخلص من التكاليف المرتفعة و عيوب المنتجات ... الخ ، كما أن هذه المرحلة هي تأكيد على التحديد الدقيق لحاجات العملاء ، من خلال تحليل و دراسة أسباب الفشل و السيطرة عليها ، ليتم في الأخير اختبار بعض الحلول وتعميمها في بعد في حال التوصل إلى نتائج إيجابية ، لتشمل مجمل عمليات الإنتاج .

المرحلة 05 – المراقبة CONTROL :

إن هذه المرحلة تركز على مراقبة العمليات الإنتاجية من أجل تحقيق غرض العمل بمبدأ التحسين وفق ما تقتضيه مبادئ الجودة ، كما أنه من المعلوم أن عملية المراقبة لا يجب أن تتوقف بمجرد الانتهاء من مجال معين ، بل يوجد دائما مجالات في حاجة إلى تحسين بصفة مستمرة ، و لضمان أحسن النتائج المنتظرة من هذا العملية يجب أن يراعى ما يلي :

- معايير قياس الاداء باستمرار .
- إجراء عمليات القياس .
- تصحيح الانحرافات إن وجدت في وقتها المحدد .

إن كل تلك المراحل وفق طريقة (DMAIC) تتم بتنسيق عل المستوى بين جميع المسؤولين و الفرق الإدارية بموجب نظرية الحيود السداسي (SIX SIGMA) بمختلف وظائفها ، حيث يعمل كل طرق على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة و التميز عن باقي المنافسين و إشباع رغبات العملاء قدر الإمكان . [1]

المطلب الثالث : مفهوم أسلوب المقارنة المرجعية و نشأتها :

يرجع أصل مفهوم المقارنة المرجعية إلى منذ ما لا يقل عن ألف عام بين الأشخاص الطبيعيين نظرا لحاجتهم لمعرفة قدراتهم و إمكانيتهم مقارنة بمنافسيهم ، حيث انتقل هذا المفهوم فيما بعد إل الأشخاص المعنويين ممثلين في المنظمات ، و هو أسلوب ضروري لكي تعرف الأخيرة مستوى أداءها و قدراتها في مواجهة المنافسين و التأقلم و النمو في مجال عملها .

الفرع الأول : نشأة المقارنة المرجعية :

إن أول من أشار للمقارنة المرجعية هو الجنرال العسكري و الفيلسوف الصيني سون تزو في أطروحة عسكرية صينية كتبت أثناء القرن السادس قبل الميلاد تحت إسم " فن الحرب " ، حيث جاء فيها :

" حين تعرف عدوك و تعرف نفسك فإن انتصارك سيكون محسوما " .

إن أصل كلمة المقارنة المرجعية يعود إلى علم المساحة ، حيث اشتقت من عبارة (علامة الصفة) التي تعتبر دلالة مرجعية ، و التي تكون على سبيل المثال دلالة على طريق أو شجرة أو حائط .

عند التطرق للمفهوم العربي لما يسمى المقارنة المرجعية ، نجد أن البعض أسموه (القياس إلى نمط) أو (المعايير القياسية المقارنة) أو (المقارنة بمنافس نموذجي) ، إلا أنه و في الأخير استقر المفهوم عند (المقارنة المرجعية) .

بالنسبة إلى البلدان السباقة التي احتضنت مؤسساتها أسلوب المقارنة المرجعية على نطاق واسع ، نجد على رأسها دولة اليابان ، فبعد نهاية الحرب العالمية الثانية و مع بداية الخمسينات من القرن الماضي ، ركز المفكرون اليابانيون على استقطاب الأفكار و جمع المعلومات من الغرب ، و خاصة الشركات المتواجدة بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث سعى غالبيتهم أثناء زياراتهم المكثفة إلى اكتساب المعرفة و قولبة ما اكتسبوه و شاهدوه ليناسب

[1] ممدوح عبد العزيز رفاعي ، مرجع سابق ذكره ، ص 11 بتصرف

ثقافتهم و خصوصيتهم اليابانية ، حيث اعتمدوا على تلك المكتسبات كمنطلق لإدخال عنصر الإبداع في منتجاتهم و خدماتهم . [1]

الفرع الثاني : مفهوم المقارنة المرجعية :

لقد اختلف مفهوم المقارنة المرجعية بين العديد من الباحثين نظرا لكونه حديث النشأة نسبيا ، حيث تبرز اختلافاتهم في التعبير عن المصطلح نفسه ، فهو يعتبر عند بعض الباحثين أسلوب و عند البعض الأخر أداة للمقارنة ، إلا انه و رغم الاختلاف الحاصل ، فإن هناك اتفاق جزيء على ما يقصده معنى المقارنة المرجعية و الفائدة المتحصل عليها من تطبيقه .

لقد أضيف لهذا المفهوم عدة تعاريف من بينها :

– هي تقنية و أسلوب تستعمل فيه الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تكون متوفرة داخل أي منظمة ذات خبرة في مجال معين ، بحيث تصبح قابلة لإجراء مقارنة معها ، يتسم هذا الأسلوب بالتنظيم و جلب المعرفة من ذوي الخبرة في مجالات الإدارة المتعددة .

– يعرف البروفسوران في جامعة أوهايو بأمريكا (Lee J.Krajewski) و (Larry P.Ritzman) المقارنة المرجعية بأنها تتمثل في السعي للفهم الأفضل لكيفية إنجاز المنظمات الرائدة لأنشطتها و المقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة . نلاحظ أنه في هذا التعريف هناك إلحاح على ذكر هدف مهم يجب أن يحقق و هو يتمثل في الفهم الصحيح لأساليب عمل المنظمات الرائدة في مجال عملها . [2]

بعد التطرق للتعريفين السابقين ، يمكننا استخلاص المفاهيم التالية حول المقارنة المرجعية :

– المقارنة المرجعية تستلزم الفهم العميق للكيفية التي تؤدي بها المنظمات الرائدة عملياتها و أنشطتها .

– أسلوب المقارنة المرجعية يتطلب من المنظمات حديثة النشأة في مجال معين أن تحدد أسلوب أداء عمليات المنظمة الرائدة في ذلك المجال بدقة .

[1] نزار عبد المجيد البرواري ، لحسن عبد الله باشيوة ، إدارة الجودة مدخل التميز و الريادة ، الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولي سنة 2011 ، ص 301 - 312 ، بتصرف .
[2] نزار عبد المجيد الرواري ، لحسن عبد الله باشيوة ، مرجع سابق ذكره ، ص 304

– عملية المقارنة المرجعية تعتبر عملية نقارن فيها بين المنظمة الضعيفة الأداء مع منظمة رائدة عالية الأداء ، حيث يطلق على الأخيرة إسم الشريك .

تجدر الإشارة إلى أن المقارنة تحتوي كل من :

– الممارسات الإدارية .

– العمليات .

– المخرجات .

لتوضيح عملية المقارنة المرجعية أكثر ، تم وضع مقارنة موضحة في الجدول أدناه بين إحدى الشركات الأمريكية مع إحدى نظيراتها اليابانية في مجال تصنيع السيارات ، حيث نلاحظ أن هناك تفوق ملحوظ للشركة اليابانية على نظيرتها الأمريكية في معظم العمليات الإدارية ، بالإضافة لمؤشرات الأداء .

الجدول رقم 02 :

التفاصيل	شركة امريكية	شركة يابانية
عدد وكلاء البيع	490	25
عدد الموردين	492	7
فترة التخزين(يوم)	14	2
وقت انتاج السيارة (عامل/ساعة)	40	16
العيوب لكل 1000 سيارة	130	45

الجدول رقم 02

المصدر : قدور لبراو ، مذكرة شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص علوم اقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، السنة الجامعية 2014 – 2015

بناءا على هته المعطيات و المفاهيم حول أسلوب المقارنة المرجعية ، يمكننا وضع تعريف شامل و مختصر على النحو التالي :

تعتبر المقارنة المرجعية أداة إدارية تعتمد على موافقة الإدارات العليا في المنظمات المنخفضة الأداء لاتباع عمليات التغيير ، و التي تنتج عن محاكاة العمليات و الممارسات الإدارية و أساليب الوصول للمنتجات النهائية مع نظيراتها من المنظمات الرائدة الأكثر نجاحا في مجالها صاحبة الأداء العالي ، بهدف تنمية أسلوب العصف الذهني الذي يساعد على صياغة أفكار إبداعية و اعتماد تطبيقات جديدة لرفع أداء المنظمة المنخفض .

الفرع الثالث : أنواع المقارنة المرجعية :

للتعرف على أنواع المقارنة المرجعية الأكثر شهرة ،علينا القيام بتصنيفها على النحو التالي:

- المقارنة المرجعية الداخلية

- المقارنة المرجعية الخارجية

إن ابتكار طريقة التصنيف المذكورة ابتكرت في الأساس نظرا لحاجة المنظمات إلى معرفة المؤشرات و تحديد عناصر القوة و الضعف داخليا و خارجيا ، بالإضافة لتزويد المنظمات برؤية واسعة و ذات مستوى عال من الدقة ، مما يسمح بتبني أفضل الممارسات و العمليات الإدارية لكي تصبح منظمة رائدة في مجالها مستقبلا .

أ – المقارنة المرجعية الداخلية :

نجد هذا النوع من المقارنة داخل المنظمات ذات الأداء العالي عامة ، و التي تتميز بكبر حجمها و تكونها من عدة وحدات تنظيمية و فروع إدارية ، حيث يمكن للملاحظ على سبيل المثال إجراء عدة مقارنات بين أداء إدارة بأداء إدارة أخرى من نفس المنظمة ، بالإضافة إلى أنه يمكن أيضا اعتماد وحدات إدارية متميزة بأدائها بين

مختلف الوحدات المنخفضة أو المتوسطة الأداء ، حيث تعتبر الوحدة العالية الأداء كأساس للمقارنة ، لتقوم إدارة المنظمة المعنية فيما بعد برفع أداء تلك الوحدات الإدارية المنخفضة الأداء .

تجدر الإشارة إلى أن المقارنة المرجعية الداخلية بين مختلف الوحدات الإدارية تأتي استجابة لعدة ضغوط داخلية و خارجية على مدراء تلك الوحدات و الأقسام ، بحيث يرجع السبب بشكل رئيسي لانخفاض مستوى الأداء في أحد الأقسام مقارنة بالأقسام الأخرى .

ب – المقارنة المرجعية الخارجية :

يتضمن هذا النوع إجراء المقارنة مع المنظمات الرائدة التي تعمل في نفس المجال التي تنشط فيه المنظمة أو أي مجال اخر ، حيث تشمل تقسيمين كالأتي :

– المقارنة المرجعية التنافسية :

تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء ، حيث تقوم المنظمة بالمقارنة المباشرة مع أفضل المنافسين في مجال عملها ، و التي تستخدم في مجالات من بينها مقارنة المنتجات ، الخدمات ، التكنولوجيا ، الجودة ... الخ

تجدر الإشارة إلى أن المقارنة المرجعية التنافسية تجري داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة و قادة الصناعة ، فالميزة الرئيسية لهذا النوع من المقارنة تكمن في استخدام المنافسين لتقنيات مشابهة لما تمتلكه المنظمة ، كما أنها أسلوب فاعل في المنتوجات ذات التقنية الجديدة .

يقول الدكتور عبد الرحيم محمد و هو استشاري في قياس الأداء المؤسسي في مدونته المعنية بالشؤون الإدارية ، أنه من المعلوم أن بلوغ الأداء المتفوق لا يتم بمجرد معرفة أساليب المنافسين فحسب ، بل يجب على المنظمة السعي للتفوق على المنظمات الرائدة عبر فرض واقع جديد قد يتمثل في تأسيس معايير عالمية جديدة . [1]

ب – المقارنة المرجعية الوظيفية :

تسمى أيضا بالمقارنة المرجعية للعملية ، حيث يتم فيها مقارنة وظائف المنظمة في مختلف القطاعات مع الوظائف و العمليات لدى المنظمات المنافسة ، بغرض الوصول لطرق مبتكرة لتحسين العمليات ، كما يمكن للمنظمة بعد حصولها على طرق تسيير المنافسين إدخال تحسينات جذرية على أساليب إدارتها لعمليات و أداء الوحدات الإدارية .

تتضمن المقارنة المرجعية الوظيفية مقارنة وظيفة معينة بمثيلاتها لدى المنظمات الرائدة ، فعلى سبيل المثال ، يتم مقارنة وظيفية التسويق لدى المنظمة مع وظيفة التسويق في المنظمة المنافسة . [2]

[1] عبد الرحيم محمد ، المقارنة المرجعية مفهومها و أهمية تطبيقها ، تاريخ النشر : 7 ديسمبر 2012 ، تاريخ الاطلاع : 31 ماي 2022 ، الرابط : http://dr-ama.com/?p=1831

[2] مجبل داوي إسماهيل ، فعالية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء ، و إمكانية تطبيقها في في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة المربح ، دراسة ميدانية ، العراق ، ص 03

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل الثاني ، نستلخص أن إدارة الجودة الشاملة تتمثل في كونها مدخل إستراتيجي شامل تترتب عنه سياسات و أساليب تهدف من خلالها المنظمة إلى توسيع دائرة تحسين الجودة من كونها تركز على جودة المخرجات المستهدفة لإرضاء الزبون لتصبح شاملة لكامل العملية الإدارية .

إن المنظمات الحديثة تسعى من خلال إدارة الجودة الشاملة إلى إرضاء مختلف الأقسام الإدارية لديها ، عن طريق ضبط مخرجات كل قسم على حسب الحاجات التي يريد تحقيقها كزبون داخلي ، وهي المتطلبات الأساسية يحتاجها لضمان أقصى معايير الجودة الممكنة ، حيث يمكن ملاحظة أن الطريقة التي تحقق بيها حاجات تلك الأقسام هي نفس العقلية المستخدمة في إرضاء المستهلك المتمثل في الزبون الخارجي .

نظرا لتوسع مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح من الضروري الفصل بين المدخل الشامل و الأساليب ، لذلك تجدر الإشارة إلى أن الأسلوب الذي يهدف إلى تحسين أداء العاملين وتبادل الأفكار الإبداعية بينهم ، يتمثل في عملية المقارنة المرجعية ، التي من شأنها أن تمنح للمنظمة قدرة على التحسين المستمر في أداء عمالها و مخرجاتها ، بينما المدخل الشامل و الاستراتيجي يتمثل في إدارة الجودة الشاملة الذي يحوي أساليب الإدارة ، و هو مفهوم أوسع بكثير من مجرد أسلوب تطبيقي تستخدمه المنظمات .

الفصل الثالث :

دراسة حالة بمؤسسة

إتصالات الجزائر وحدة المدية .

إلى أي مدى تعتمد إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر على عنصر الجودة الشاملة في تسييرها لأداء الموظفين ؟

تمهيد :

رأينا في الدراسة النظرية كيف يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين ، و سنحاول في الجانب التطبيقي هذا دراسة حالة إلى أي مدى تعتمد إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر على عنصر الجودة الشاملة في تسييرها لأداء الموظفين ، و مدى تطبيق إدارة الجودة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية و الدور الذي ألحقته بأداء موظفيها ، حيث أخذنا مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية المدية لإجراء هذه الدراسة .

و لهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مطالب ، حيث تناولنا في المطلب الأول تقديم عام حول مؤسسة إتصالات لجزائر و أهم خدماتها المقدمة و في المطلب الثاني تطرقنا للنموذج المفترض لدراستنا الميدانية ، أما المطلب الثالث و الأخير فخصصناه لغرض دراسة و تحليل الاستبيان .

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة إتصالات الجزائر و خدماتها :

المطلب الأول : تعريف و نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر المدية :

يحتل قطاع الاتصالات في الجزائر مكانة هامة في المجال الاقتصادي و الاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تسمح ببناء دولة عصرية و بتقديم خدمة متطورة للمجتمع تسمى إتصالات الجزائر .

الفرع الأول : تعريف و نشأة مؤسسة إتصلات الجزائر المدية :

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجبه إنشاء مؤسسة بريد الجزائر ، و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، بحيث أوكلت للأخيرة مهمة المراقبة .

لتصبح بعد ذلك اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات . و بعد أزيد من عاميين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03 ، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة تجسدت على أرض الواقع سنة 2003 .

وعيا من مؤسسة إتصالات الجزائر بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات . و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 . جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات ، بالإضافة إلى تكريس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات . و تطبيقا لهذا المبدأ ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا ، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر " .

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة ، تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى ، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية . كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة . و في نفس الوقت ، تم الشروع في برنامج لتأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم .

الفرع الثاني : الأهداف الرئيسية لمؤسسة إتصالات الجزائر المدية :

هناك ثلاث أهداف أساسية تعتمد عليها مؤسسة إتصالات الجزائر المدية ، سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة و هي:

– الجودة – الفعالية – نوعية ا لخدمات

حيث قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها إتصالات الجزائر ، ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر .

الفرع الثالث : المهام الرئيسية مؤسسة إتصالات الجزائر المدية : و هي كالتالي :

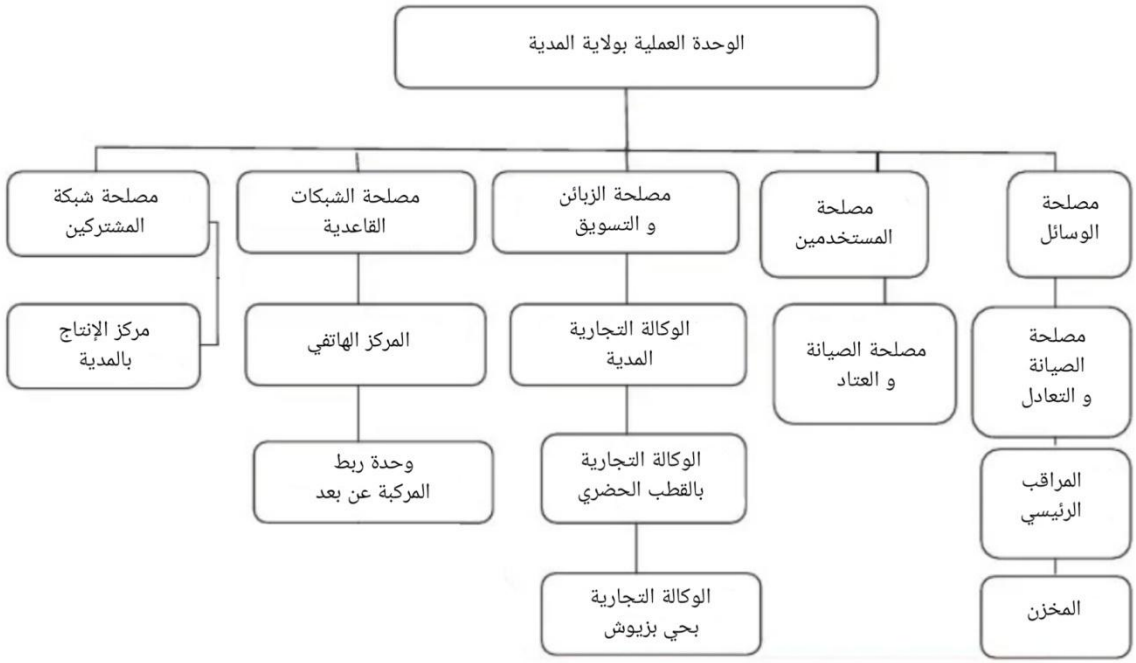
– تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل و تبادل الأصوات ، الرسائل المكتوبة ، البيانات الرقمية ، الإعلام السمعي البصري .

– تعمل على تطوير و تنمية و استغلال الشبكات العمومية و الخاصة للإتصالات .

– تعمل على وضع و تنمية و استغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة .

الفرع الرابع : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر المدية :

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل رقم 07 التالي :



الشكل رقم 07 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر المدية

المصدر: من الدراسة الميدانية

الفرع الخامس : أهم نشاطات المؤسسة :

كما هو معلوم فإن إتصالات الجزائر تنشط في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، و التي تتمثل أساسا في الهاتف و أنشطة تابعة للاتصالات ، كما تسعى المؤسسة إلى توسيع نطاق نشاطها ، وكذا زيادة فعالية هذه الأنشطة بما يخدم الزبون و يحقق أهداف المؤسسة وطموحاتها في هذا المجال .

بالاضافة إلى خدمات الهاتف الثابت والتي تمثل النشاط الأساسي ، تنشط إتصالات الجزائر أيضا في الهاتف النقال عبر فرعها موبيليس ATM ، بالّإضافة إلى القمر الصناعي VSAT TASRAM IN و الإنترنت ، كما تقدم اتصالات الجزائر خدمات إرسال المعطيات جملة (CPAGEM , CAPZD) للدخول على الانترنت فائق السرعة ، إضافة إلى خدمة التيليكس و خدمات الخطوط المتخصصة الوطنية و الدولية . من هنا يمكن تقسيم نشاطات المؤسسة إلى فرعين يتمثلان في سوق الهاتف و سوق الأنشطة المرتبطة بالاتصالات . [1]

أ – سوق الهاتف :

01 – الهاتف الثابت :

تكونت شبكة الهاتف التحويلية عن فكرة شبكة عالمية عامة تغطي الجغرافيا كامل التراب الوطني ، وشبكة الهاتف التحويلية أو المهاتفة بتحويل الدارة إلى تقنية تسمح بربط متكلمين ، و يمكننا القول أن شبكة الإرسال و الاستبدال المستغلة من قبل اتصالات الجزائر رقمية بنسبة مئة بالمئة .

02 – الهاتف اللاسلكي :

بالإضافة للإرتباطات السلكية توجد آلات تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق ارتباط بين المستخدمين ، عل سبيل المثال نجد الهاتف الريفي " WILL " ،، الذي لم تتمكن المؤسسة من استغلاله بفعالية نظرا للأخطاء التسويقية و التقنية المصاحبة له و انخفاض جودته .

03 – الهاتف النقال :

بما أن اتصالات الجزائر موبيليس فرع تابع لمجمع إتصالات الجزائر ، فهو يقدم حاليا خدمات الهاتف النقال ، و يقترح على زبائنه عبر GMS تشكيلة واسعة من الخدمات الجديدة ذات النوعية العالية .

[1] نبذة عن اتصالات الجزائر ، الموقع الرسمي ، تاريخ الاطلاع : 31 ماي 2022 ،الرابط : https://www.algerietelecom.dz/ar/page

أطلقت موبيليس أول شبكة تجريبية UMTS في الجزائر لتنخرط في نادي 40 متعامل في العالم المتحكمين في هذه التكنولوجيا ، حيث أن خدمة UMTS تنتمي للجيل الثالث و هي شبكة هاتف المستقبل ، هذه الخدمة جديدة كليا بحيث أنها مستقلة عن تقنية GSM ، و يعمل بنظام الجملة بسرعة إرسال تفوق سرعة إرسال GSM بـ 200 مرة ، و بفضله سيصبح النقال جهازا متعدد الاستخدام .

ب – سوق الأنشطة المرتبطة بالإتصالات :

01 – شبكة المعطيات :

لقد أدى التعميم الواسع في استعمال الحاسوب من أجل تطوير تسيير المؤسسات خلال السنوات الأخيرة إلى بروز حاجة كبيرة فيما يخص ترابط شبكات الكمبيوتر و تجسدت هذه الحاجة حلقة شبكية وطنية أو جهوية .

للإستجابة لهذا الطلب تقترح إتصالات الجزائر حلا مقدما على أساس التكنولوجيا الأتية :

– اتصالات متخصصة رقمية على خطوط ذات ألياف بصرية FIBRE.

– شبكة RMS .

– شبكة RTC .

– شبكة DZPAC .

– شبكة DJAWEB .

02 – الاتصالات عبر الأقمار الصناعية :

يتكون نظام الاتصالات عبر الأقمار الصناعية من عدة عناصر ، منه قمر صناعي و مركز مراقبة و هياكل أرضية متكاملة لتسيير حركة المعلومات ، و يمكن إيجاز الخدمات المقدمة فيها يلي :

– VAST :

هي تكنولوجية حديثة للإتصالات عبر الأقمار الصناعية قادرة على تأمين خدمات الهاتف ، النسخ و نقل المعطيات و المحاضرات المرئية في نطاق تغطية الأقمار ، و يمكن استغلال هذه الخدمات من طرف البنوك ، الشركات الخاصة ، الشركات العامة ،الشركات الوطنية أو الأجنبية في حدود نطاق التغطية.

- شبكة " IN MARSAT " :

هي شبكة عالمية للإتصالات عبر الأقمار الصناعية كانت في الأصل موجهة لخدمات النقل الجوي و البحري و قد تم توسيع هذه الخدمات إلى النشاطات البرية .

- خدمة " GMPCS " :

و هي ثريا المقترحة من قبل اتصالات الجزائر تتمثل في هاتف نقال يعمل حتى في المناطق التي لا تغطيها شبكة " GMS " التي تعمل على الأرض و حتى في البحار .

03 – شبكة الإنترنت :

تعرض اتصالات الجزائر الانترنت عبر الهياكل التالية :

- " DJAWEB " :

من بين خدماتها الاطلاع على صفحات الويب و البريد الالكتروني ، و نقل FTP ، استضافة مواقع الويب ، تقديم الخدمات الخاصة .

- " ADSL " :

فوري و ايزي : تقدم هذه خدمات الدخول للإنترنت ذات سرعة التنزيل العادية أو الفائقة ، و التي تتراوح بين 10 إلى 20 ميغابايت في الثانية حسب احتياجات الزبائن ، وفقا للسياسات المعمول بها سنة إعداد هذه الدراسة .

– " شبكة " WIFI " :

تسمح هذه التكنولوجيا دون أي ضغط بتحقيق ترابط بين نهايات الإنترنت و محطات العمل عبر اتصالات راديو ذات تأدية سريعة و نوعية مرتفعة في نطاق محدود 300 متر هذه التكنولوجية شائعة الاستعمال في الأماكن العامة .

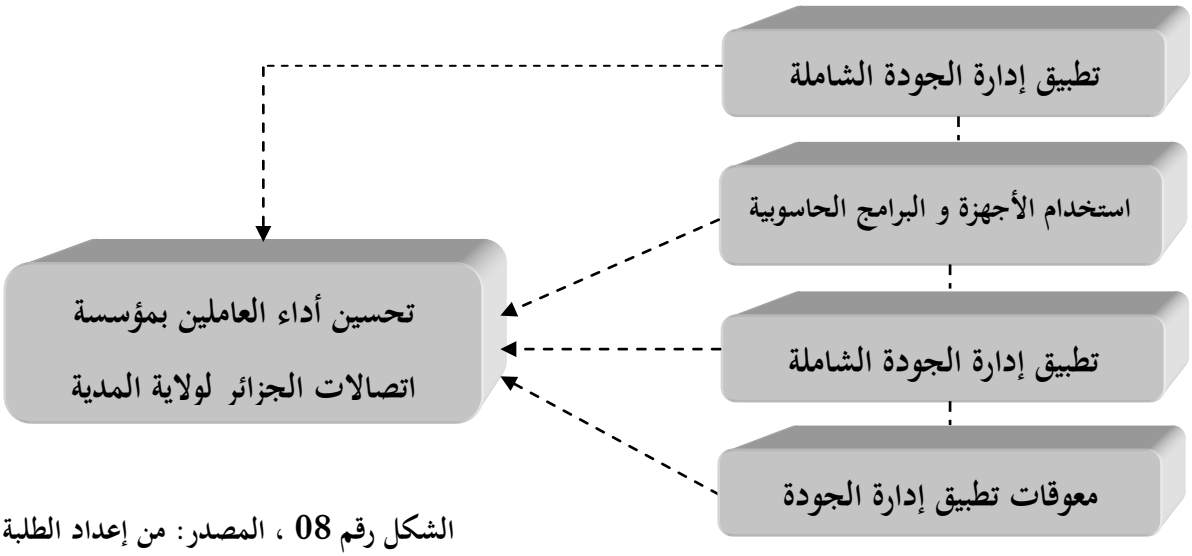
4 – الترابط و الشبكات :

يتمثل الترابط في خدمات متماثلة يقدمها متعامل الشبكات العامة للإتصالات ، أو هو الخدمات المقدمة من قبل متعامل شبكة عامة للإتصالات إلى مزود خدمة الهاتف العامة ، و التي تسمح لجميع المستعملين بالتواصل فيما بينهم .

المبحث الثاني : نموذج الدارسة المفترض :

المطلب الأول : أهم جوانب الدراسة :

بناءا على معطيات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لدى وحدة الاتصالات الجزائر وحدة المدية بالجزائر و مختلف مصالحها الإدارية ، نوضح أهم جوانب الدراسة في المخطط الأتي المتمثل في الشكل رقم 08 :



الشكل رقم 08 ، المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني : الإشكالية و الفرضية الرئيسية للدراسة :

تمهيد :

بناءا على الجزء النظري من هته المذكرة ، و الذي يحتوي جزء كبير منه على إيجاد حل للتسائل المتمثل في ماهو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين ، سنحاول في هذا الجانب التطبيقي طرح الإشكالية المتعلقة بالدراسة الميدانية المتمثلة في إلى أي مدى تعتمد إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية على عنصر الجودة الشاملة في تسييرها لأداء الموظفين . و بالتالي يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الآتي :

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ؟

الأسئلة الفرعية :

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ؟

الفرضية الرئيسية :

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرضيات الفرعية :

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية .

تهدف هذه الدراسة للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية القطب الحضري ، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله .

المطلب الثالث : المنهج المستخدم و مجتمع و عينة الدراسة :

الفرع الأول : البيانات الشخصية لعينة الدراسة :

أ – منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية .

ب – مجتمع الدراسة :

لقد ارتبطت الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة إتصالات الجزائر – وحدة المدية – بالقيام بمسح شامل لكافة العاملين بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية .

ج – عينة الدراسة :

تمت عملية التوزيع و استرجاع البيانات خلال شهر ماي 2022 ، حيث تم التقرب مباشرة بالمعنيين و استرجاع 27 استمارة استبيان بما يتوافق مع عدد العمال المتوفرين بالمؤسسة .

د – أدوات الدراسة :

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية ، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا .

01 – مضمون الاستبيان :

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها ، و بناءً على أدبيات الدراسة ، قمنا بتصميم استبيان على الأساس الأتي : حيث قمنا نحن الطلبة بتخصيص الجزء الثاني للمتغير المستقل المتعلق ب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، حيث اشتمل على (12) عبارة تتضمن ثلاثة أبعاد .

كما قمنا بتخصيص الجزء الثالث من الاستبيان للمتغير التابع المتعلق بأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، حيث اشتمل على (5) عبارات .

اشتمل الاستبيان ككل على (17) عبارة ، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي ، حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية و السلم المستخدم .

الفرع الثاني : المقياس المستخدم :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان ، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداما ، و هو يتكون من خمس خيارات (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) كما يوضحه الجدول الأتي :

جدول رقم (03) : الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطلبة بناء على المعطيات السابقة.

حتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات ، كما تم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي :

جدول رقم (04) : قيمة الوسط المرجح و درجات الموافقة لعينة الدراسة :

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة

الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر : من إعداد الطلبة

اعتبرنا نحن الطلبة المتوسطات في الجدول رقم (04) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة و ذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور .

الفرع الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية : S.P.S.S SCIENCES الإصدار (20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة ،كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها ، و اعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها تعتبر اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية ،حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا. لقد اعتمدت الدراسة على الأدوات الإحصائية التالية :

- **قياس الاتساق الداخلي .**
- **قياس معامل الثبات .**
- **اختبار التوزيع الطبيعي .**
- **التحليل الوصفي للبيانات الشخصية .**
- **التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة .**
- **تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة .**

الفرع الرابع : صدق و ثبات أداة الدراسة :

في هذه الدراسة سعينا من أجل زيادة مصداقية أداة الاستبيان ، لذا بلغ حجم عينة الدراسة الاستطلاعية 27 مفردة ، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات .

المبحث الثالث : تحليل و مناقشة النتائج :

المطلب الأول : إختبار الفرضيات الفرعية :

– الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية :

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرما ن (spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لعبارات الأبعاد ، حيث تم حذف العبارة رقم 2 لعدم ارتباطها مع بعد مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي تنتمي إليه .

– الاتساق الداخلي لبعد استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية :

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman ، حيث تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط و درجة المعنوية بين العبارات ، و بعد استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (05) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية :

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية	1	-
01	استخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة.	0,736**	0,000
03	توفير وسائل اتصال عصرية للمؤسسة.	0,913**	0,000
04	توفير برامج حاسوبية تتلائم مع العمل المطلوب في المؤسسة.	0,913**	0,000

الجدول رقم (05)

يشير الجدول رقم (05) إلى أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0,736) (0,913**) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية.**

– الفرع الاول : الاتساق الداخلي لبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman و تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ، و بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كانت النتائج كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (06) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1	-
05	إدارة المؤسسة تمزج بين الوسائل الإدارية الرئيسية و الجهود الابتكارية	0,903**	0,000
06	يتجلى مدى تطبيقها في الالتزام و الانضباط لمواجهة احتياجات العملاء	0,653**	0,000
07	إدارة الجودة الشاملة تعتبر جزء أساسي من فلسفة مؤسسة إتصالات الجزائر	0,576**	0,002
08	تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ساهم في كسب رضا الجمهور	0,801**	0,000

الجدول رقم 06

يشير الجدول رقم (06) إلى أن قيمة معامل الارتباط لعبارات ال بعد محصورة بين (**0,576) و (**0,903) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة لبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

– الفرع الثاني: الاتساق الداخلي لبعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (07) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1	–
09	الإدارة العليا عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها تجاه إدارة الجودة الشاملة	0,851**	0,000
10	بعض الأعمال الإدارية تستلزم وقتا طويلا عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة	0,819**	0,000
11	وجود تغيير مستمر في القيادات يصعب من السيطرة على تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة	0,586**	0,001
12	وجود ضعف في الإمكانات المالية و المعلوماتية	0,857**	0,000

يشير الجدول رقم (07) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,586) (0,857) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .**

– الفرع الثالث : الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية :

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة للمحور ، كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (08) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و محور أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية بالقطب الحضري :

ر.ق	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور أداء العاملين	1	-
13	تساهم فرص التدريب التي توفرها لكم المؤسسة كموظفين في تحسين أدائكم الوظيفي .	0,810**	0,000
14	الإجراءات الإدارية الموضوعة مبنية على أسس عملية تساهم في رفع كفاءة أداء العاملين .	0,811**	0,000
15	الوسائل التكنولوجية التي توفرها المؤسسة للموظفين تساهم في إنجاز الأعمال بدقة و سهولة أكبر .	0,794**	0,000
16	مؤسستكم تقوم بتقديم الحوافز بأنواعها قصد تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .	0,597**	0,001
17	المؤسسة تقوم بتعيين الموظف في منصبه المناسب له لتحقيق أكبر	0,689**	0,000

	عائد ممكن من أداءه الوظيفي .		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (08) إلى أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,597) (0,811) ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة محور أداء العاملين .**

الفرع الرابع : ثبات أداة الدراسة :

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة ، وهذا بغرض معاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها ، لنحصل في الأخير على معامل الثبات الكلي كما يوضحه الجدول الأتي :

جدول رقم (09) اختبار الثبات لأداة الدراسة :

محاور أداة الدارسة	عدد العبارات	معامل الثبات
محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة	11	0,768
محور أداء العاملين	5	0,772
أداة الدراسة	16	0,845

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج البرنامج (S.P.S.S).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (09) أن معامل ثبات محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغ قيمة (0,768) وبلغ معامل ثبات محور أداء العاملين (0,772) كما بلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0,845) ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 70% ما

يشير للثبات و صدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه ، كما توجد إمكانية لتطبيق الأداة في الظروف المماثلة .

الفرع الخامس : اختبار التوزيع الطبيعي :

اعتمد الدراسة على اختبار Shapiro-Wilk في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (10) : اختبار التوزيع الطبيعي :

متغيرات الدراسة	القيمة الاحتماليةSig.
بعد استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية	0,270
بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0,266
بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0,269
محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0,267
أداء العاملين	0,201

المصدر: من إعداد الطلبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (10) أن اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية اكبر من 0.05 و عليهفعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات .

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة النتائج :

الفرع الأول : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة :

أ : التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية :

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان :

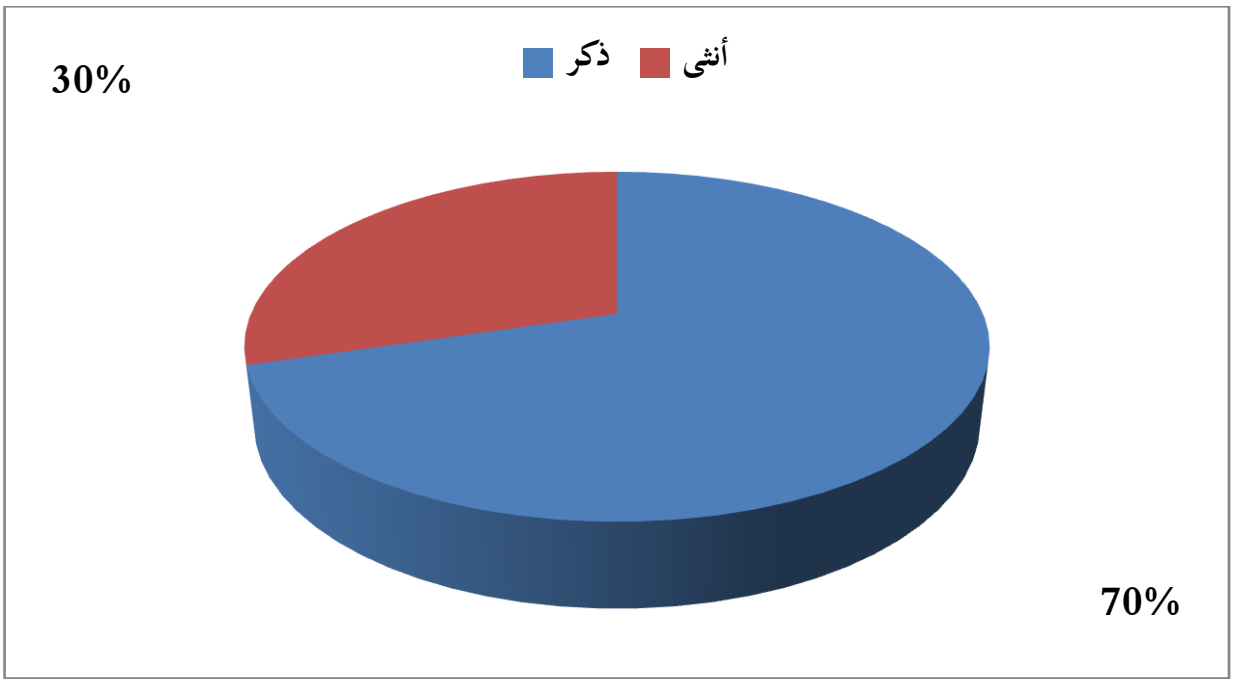
1- متغير الصنف:

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	19	70,4%
أنثى	8	29,6%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم (09) : تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول رقم (11) و الشكل رقم (09) ، نلاحظ أن 19 من العاملين ذكور يمثلون ما نسبته 70,4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد 8 يمثلون ما نسبته 29,6% من العاملين الإناث.

2- متغير العمر:

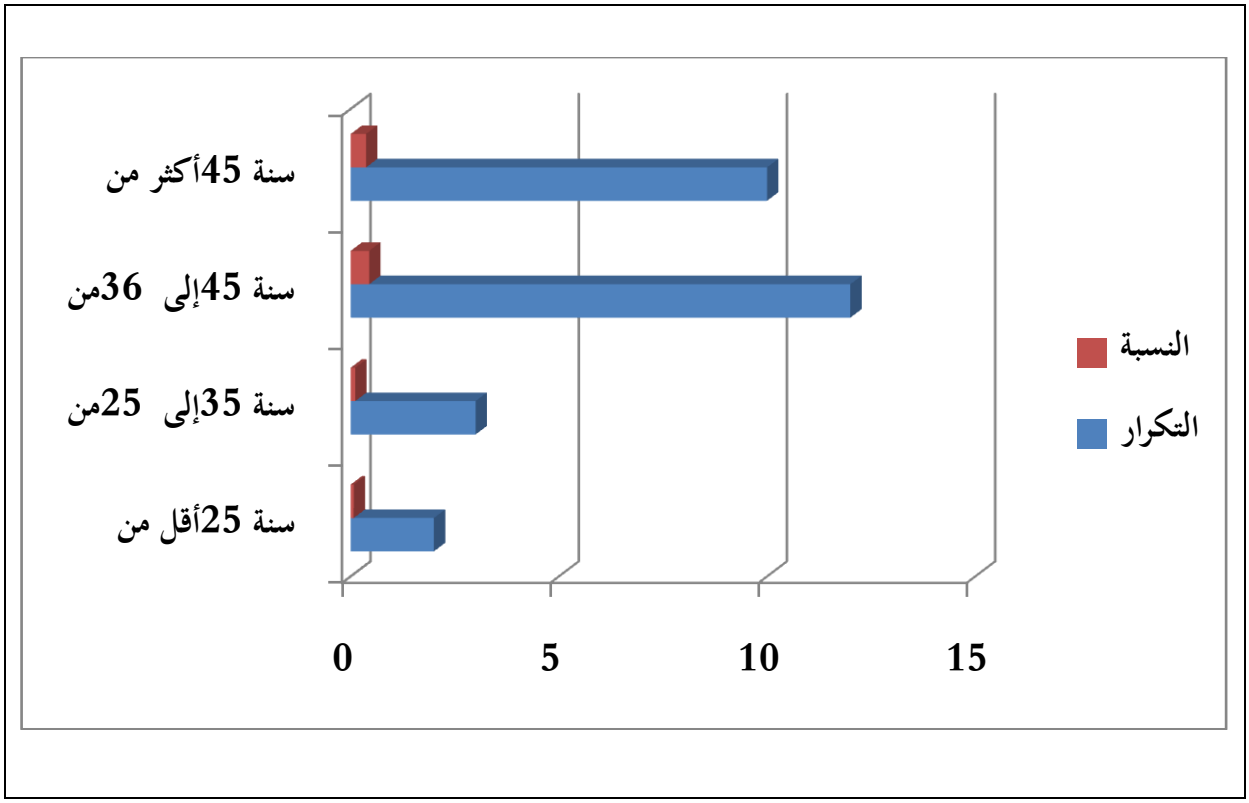
الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	2	7,4%
من 25 إلى 35 سنة	3	11,1%
من 36 إلى 45 سنة	12	44,4%
أكثر من 45 سنة	10	37%

المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (10) : تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (S.P.S.S)

من الجدول والشكل رقم (12) (10) نلاحظ أن 12 من العاملين يمثلون ما نسبته 44,4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 36 إلى 45 سنة وهم الفئة الأغلب ، في مقابل 10 من العاملين أعمارهم أكثر من 45 سنة يمثلون ما نسبته 37% ويوجد 3 من العاملين أعمارهم من 25 إلى 35 سنة يمثلون ما نسبته 11,1% في حين يوجد 2 من العاملين أعمارهم أقل من 25 سنة يمثلون ما نسبته 7,4% .

3- متغير المستوى العلمي :

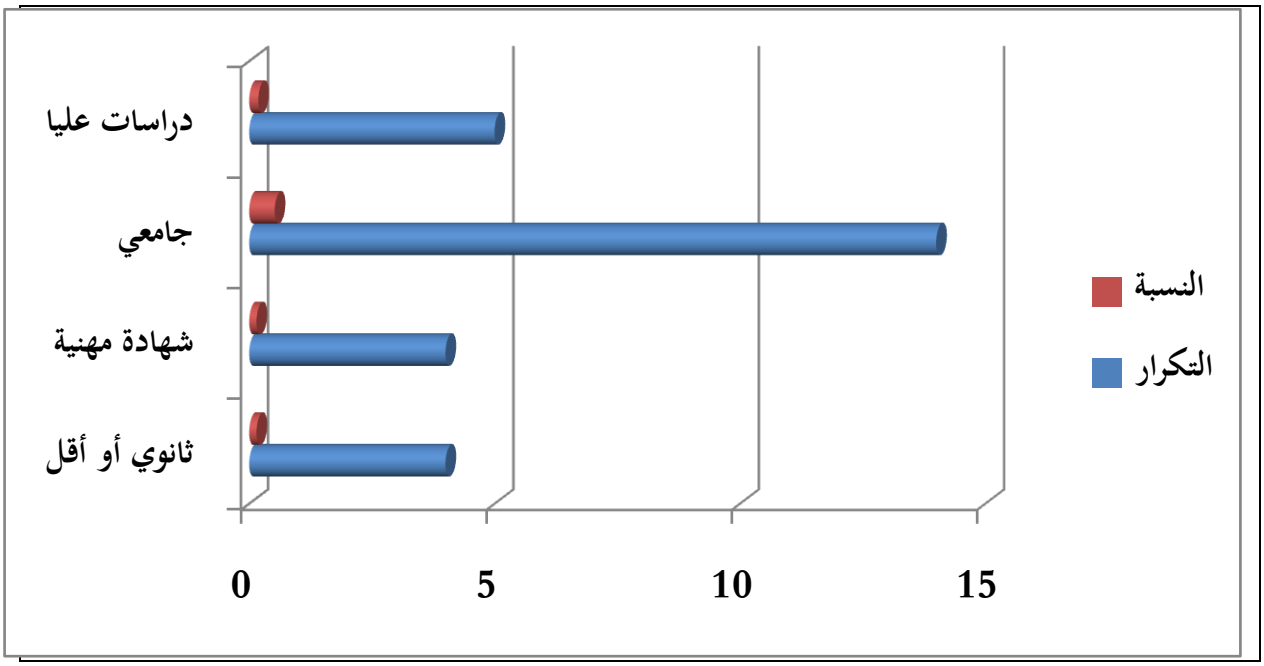
الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	4	14,8%

شهادة مهنية	4	14,8%
جامعي	14	51,9%
دراسات عليا	5	18,5%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (11) : تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (13) (**11**) نلاحظ أن **14 من** العاملين مستواهم التعليمي جامعي يمثلون ما نسبته **51,9%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد **5** من العاملين يمثل ما نسبته **18,5%** مستواه التعليمي **دراسات عليا**، و يوجد **4** من العاملين يمثل ما نسبته **14,8%** مستواه التعليمي **ثانوي أو أقل** ويوجد **4** من العاملين يمثل ما نسبته **14,8%** لديهم شهادة مهنية.

4- متغير سنوات الخبرة :

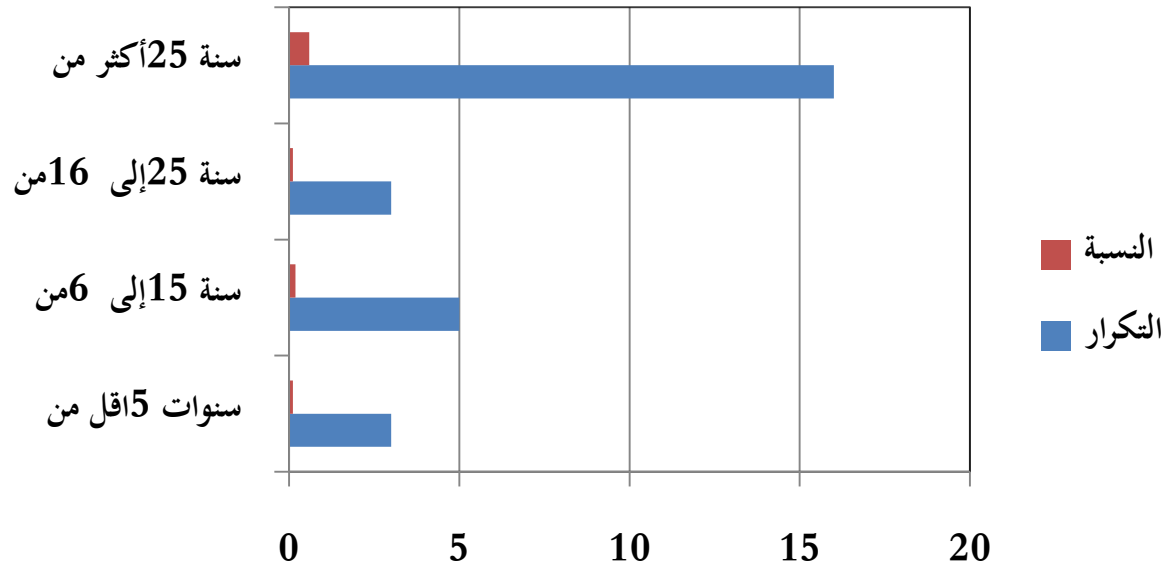
الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة

اقل من 5 سنوات	3	11,1%
من 6 إلى 15 سنة	5	18,5%
من 16 إلى 25 سنة	3	11,1%
أكثر من 25 سنة	16	59,3%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (12) : تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (14) (12) نلاحظ أن 16 من العاملين يمثلون ما نسبته 59,3% لديهم أكثر من 25 سنة خبرة وهم الفئة الأغلب من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وفي المقابل يوجد 5 من العاملين يمثلون ما نسبته 18,5%لديهم من 6 إلى 15 سنة خبرة ويوجد 3 من العاملين يمثلون ما نسبته 11,1% لديهم من 16 إلى 25 سنة خبرة في حين يوجد 3 من العاملين يمثلون ما نسبته 11,1% لديهم اقل من 5 سنوات خبرة.

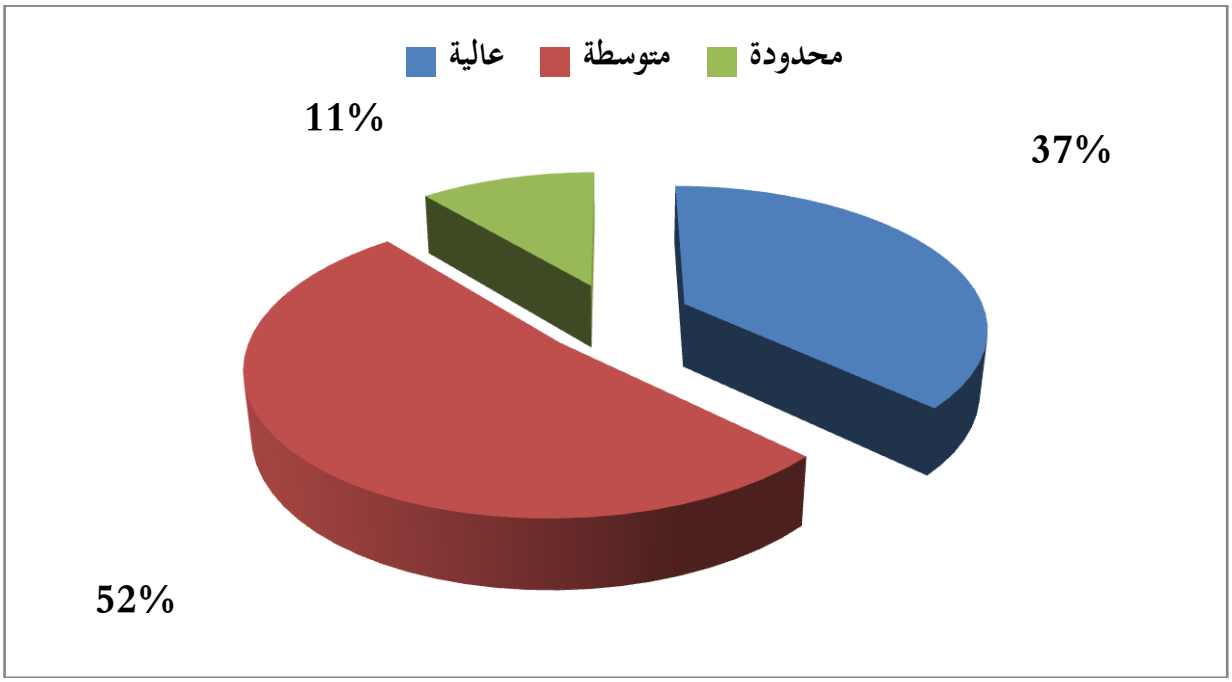
5- متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر :

الجدول رقم(15) : توزيع أفراد العينة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	التكرار	النسبة
عالية	10	37%
متوسطة	14	51,9%
محدودة	3	11,1%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم (13) : تمثيل أفراد العينة حسب متغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (15) (13) نلاحظ أن 14 من العاملين يمثلون ما نسبته 51,9% لديهم قدرة متوسطة في التعامل مع الكمبيوتر وهم الفئة الأغلب من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وفي المقابل يوجد 10 من العاملين يمثلون ما نسبته 37% قدرة عالية في التعامل مع الكمبيوتر حين يوجد 3 من العاملين يمثلون ما نسبته 11,1% لديهم قدرة ضعيفة في التعامل مع الكمبيوتر.

ب – التحليل الوصفي للأبعاد محور أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية :

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد ، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة .

أ – التحليل الوصفي لعبارات بعد استخدام الأجهزة والبرامج الحاسوبية :

اعتمدت الدراسة في وصف عبارات بعد استخدام الأجهزة والبرامج الحاسوبية ، على المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و درجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي :

جدول رقم (16): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد استخدام الأجهزة والبرامج الحاسوبية :

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	استخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة.	**3,85**	**0,602**	**3**	**عالية**
3	توفير وسائل اتصال عصرية للمؤسسة.	**4,07**	**0,730**	**1**	**عالية**
4	توفير برامج حاسوبية تتلائم مع العمل المطلوب في المؤسسة.	**4,04**	**0,854**	**2**	**عالية**
	بعد استخدام الأجهزة والبرامج الحاسوبية	**3,98**	**0,637**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (16) أن تقديرات العاملين لعبارات بعد استخدام الأجهزة والبرامج الحاسوبية، بلغت درجات موافقة عالية، حيث بلغت جميع العبارات 1-3-4 درجات موافقة عالية ، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,98 بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في استخدام الأجهزة والبرامج الحاسوبية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ،كما بلغ الانحراف المعياري 0,637 ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي .

ب – **التحليل الوصفي لعبارات بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

اعتمدت الدراسة في وصف عبارات بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و درجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي :

جدول رقم (17) : المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
5	إدارة المؤسسة تمزج بين الوسائل الإدارية الرئيسية و الجهود الابتكارية	3,67	0,734	3	عالية
6	يتجلى مدى تطبيقها في الالتزام و الانضباط لمواجهة احتياجات العملاء	3,85	0,718	1	عالية
7	إدارة الجودة الشاملة تعتبر جزء أساسي من فلسفة مؤسسة إتصالات الجزائر	3,74	0,594	2	عالية
8	تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ساهم في كسب رضا الجمهور	3,67	0,620	4	عالية
	بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3,73	0,518	–	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (17) أن تقديرات العاملين لعبارات بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بلغت درجات موافقة عالية، حيث بلغت جميع العبارات 5-6-7-8 درجات موافقة عالية ، و بلغ المتوسط الحسابي للبعد **3,73** بدرجة موافقة عالية ، ما يدل على وجود مستوى عالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، كما بلغ الانحراف المعياري **0,518** ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

ج - التحليل الوصفي لعبارات بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

اعتمدت الدراسة في وصف عبارات بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ، كما يبينه الجدول الأتي :

جدول رقم (18) : المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
9	الإدارة العليا عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها تجاه إدارة الجودة الشاملة	**2,85**	**0,907**	**3**	**متوسطة**
10	بعض الأعمال الإدارية تستلزم وقتا طويلا عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة	**3,26**	**0,813**	**2**	**متوسطة**
11	وجود تغيير مستمر في القيادات يصعب من السيطرة على تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة	**3,67**	**0,734**	**1**	**عالية**
12	وجود ضعف في الإمكانات المالية و المعلوماتية	**2,63**	**1,182**	**4**	**متوسطة**
	بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**3,10**	**0,724**	**-**	**متوسطة**

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (18) أن تقديرات العاملين للعبارات بعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بلغت درجات موافقة عالية ومتوسطة ، حيث بلغت أغلب العبارات 9-10-12 درجات موافقة متوسطة ، وبلغت العبارة 11 درجة موافقة عالية ، و بلغ المتوسط الحسابي للبعد **3,10** بدرجة موافقة متوسطة ، ما يدل على وجود مستوى متوسط في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، كما بلغ الانحراف المعياري **0,724** ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي .

د- **التحليل الوصفي لمحور تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

اعتمدت الدراسة في وصف محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة الموافقة ، كما يبينه الجدول الأتي :

جدول رقم (19) : المؤشرات الإحصائية لوصف محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**3,60**	**0,434**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (19) أن تقديرات العاملين لمحور تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بلغت درجات موافقة عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور **3,60** بدرجة موافقة عالية ، ما يدل على وجود مستوى عالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، كما بلغ الانحراف المعياري **0,434** ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي .

- التحليل الوصفي لعبارات محور أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية بالقطب الحضري :

اعتمدت الدراسة في وصف عبارات محور أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ، كما يبينه الجدول الأتي :

جدول رقم (20) : المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية :

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
13	تساهم فرص التدريب التي توفرها لكم المؤسسة كموظفين في تحسين أدائكم الوظيفي .	4,19	0,736	1	عالية
14	الإجراءات الإدارية الموضوعة مبنية على أسس عملية تساهم في رفع كفاءة أداء العاملين .	4,11	0,641	3	عالية
15	الوسائل التكنولوجية التي توفرها المؤسسة للموظفين تساهم في إنجاز الأعمال بدقة و سهولة أكبر .	4,19	0,736	2	عالية
16	مؤسستكم تقوم بتقديم الحوافز بأنواعها قصد تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .	3,74	0,656	4	عالية
17	المؤسسة تقوم بتعيين الموظف في منصبه المناسب له لتحقيق أكبر عائد ممكن من أداءه الوظيفي .	3,67	1,000	5	عالية
	محور أداء العاملين	3,97	0,552	–	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (20) إلى أن تقديرات العاملين لعبارات محور أداء العاملين، بلغت درجات موافقة عالية، حيث بلغت جميع العبارات 13-14-15-16-17 درجات موافقة عالية ، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد **3,97** بدرجة موافقة عالية ، ما يدل على وجود مستوى عالي في أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية بالقطب الحضري ، كما بلغ الانحراف المعياري **0,552** ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي .

المبحث الرابع : تحليل لنتائج الدراسة :

المطلب الأول : اختبار الفرضيات الفرعية الأولى :

الفرع الأول : الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

جدول رقم (21) : اختبار الانحدار البسيط لاستخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية				
المتغير التابع: أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,771a	0,594	0,669	6,052	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	36,625		0,000b		

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (21) اثر استخدام الأجهزة والبرامج الحاسوبية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي :

- قيمة معامل الارتباط R = **0,771a** بين استخدام الأجهزة والبرامج الحاسوبية وتحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بارتباط قوي .

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,594** أي أن ما قيمة 59.4 % من التغيرات في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ناتجة عن استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية .

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,669** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية ، و بالتالي يزيد من تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية بقيمة **0,669** ، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **6,052** عند مستوى معنوية **0,003** .

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **36,625** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرع الثاني : الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية .

جدول رقم (22) : اختبار الانحدار البسيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة				
المتغير التابع: أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,502a	0,252	0,535	2,899	0,008
	F المحسوبة		دلالة F		
	8,406		0,008b		

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (22) اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= **0,502a** بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,252** أي أن ما قيمة 25.2 % من التغيرات في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,535** و هذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، بقيمة **0,535** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **2,899** عند مستوى معنوية **0,008** .

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **36,625** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

جدول رقم (23) : اختبار الانحدار البسيط لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية :

البيان	المتغير المستقل الفرعي: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة				
المتغير التابع: أداء العاملين بمؤسسة	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل	T المحسوبة	دلالة

اتصالات الجزائر لولاية المدية			الانحدار		T
	0,174a	0,030	0,133	0,883	0,386
	F المحسوبة		دلالة F		
	0,779		0,386b		

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (23) أثر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= **0,174a** بين معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جدا، وبلغ معامل التحديد R^2= **0,030** وبلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,133** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **0,883** عند مستوى معنوية **0,386** كما بلغت قيمة F المحسوبة **0,779** عند مستوى معنوية **0,386b** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية :

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

جدول رقم (24) : اختبار الانحدار البسيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية :

البيان	المتغير المستقل: تطبيق إدارة الجودة الشاملة				
المتغير التابع: أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,674a	0,454	0,858	4,556	0,000
	F المحسوبة		دلالة F		
	20,755		0,000b		

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (24) اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,674a** بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- وبلغ معامل التحديد R^2= **0,454** أي أن ما قيمة 45.4 % من التغيرات في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,858** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، بقيمة **0,858** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **4,556** عند مستوى معنوية **0,000** .

- كما بلغت قيمة F المحسوبة **20,755** عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية بالقطب الحضري .

و من النتائج المتوصل إليها تحقق الفرضية الرئيسية ، حيث يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط كالآتي :

$$Y = 0,884 + 0,858X$$

X: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية

Y: تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية

المبحث الخامس: نتائج الدراسة :

المطلب الأول : نتائج وصف متغيرات الدراسة :

–وجود مستوى عالي في استخدام الأجهزة والبرامج الحاسوبية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية

– وجود مستوى عالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

– وجود مستوى متوسط في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

– وجود مستوى عالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية .

– وجود مستوى عالي في أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية .

المطلب الثاني : نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1– تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

2- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

3- عدم تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

4- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

خلاصة الفصل :

في نهاية الفصل الثالث المتعلق بالدراسة الميدانية التي قمنا بها لدى مؤسسة إتصالات الجزائر ، يمكننا ان نقول حول مدى تطبيق هذه الأخيرة لمبدأ إدارة الجودة الشاملة عبر كامل العمليات الإدارية ، بأنه لا يمكن إنكار الخطوات المتخذة لرفع أداء العاملين ، و هذا ما بينته نتائج تحليل الدراسة الميدانية معهم عن قرب ، حيث تبين لنا أن عدد السياسات الإدارية التي يهدف منها لرفع أداء العاملين في زيادة مستمرة بناءا على رأي عدد معتبر من العمال ، حيث عاشوا تجربة تكوينية أو تدريبية على الأقل مرة واحدة في مشوارهم الوظيفي .

لقد وقفنا في دراستنا أيضا على مدى إدماج الوسائل الرقمية في العمليات الإدارية بين مختلف الأقسام ، و تبين لنا أن واقع الرقمنة داخل المؤسسة في تحسن متزايد ، لكن هذا لا ينفي وجود بعض العقبات ، فافتقار بعض العاملين و خاصة من هم على مشارف مسارهم الوظيفي إلى القدرات و المهارات في التعامل مع الأجهزة الإلكترونية الحديثة قد يعرقل طموح المؤسسة في تحقيق مستوى الأداء العالي المعتمد على الكفاءة و الفعالية في أداء العمليات الإدارية ، مما قد يستوجب على المؤسسة

وضع إجراءات و تدابير تدريبية لهذه الفئة من العمال بغرض سد الفجوة بينهم و بين التعامل مع الوسائل الرقمية و الرفع من كفاءة و فعالية أدائهم الوظيفي على المدى المتوسط و البعيد .

من خلال ما عايشناه خلال تربصنا التطبيقي بهته المؤسسة ، تبين لنا أنه مهما وضعت الإدارة من برامج تكوينية للعمال ، فهي غالبا ما تجد نفسها تواجه نقصا من ناحية آخر ما توصلت إليه الدراسات المرتبطة بتحسين الأداء التي توضح و تفسر نشاطا معينا قد يكون له تأثير على العنصر البشري ، لذلك فإنه من الضروري التركيز على نظم معلومات جيد يضمن للمؤسسة الاطلاع على أخر ما توصلت إليه الدراسات البحثية في مجال تحسين أداء العاملين و ماهية أبرز العوامل التي تؤثر فيه .

الخاتمة

الخاتمة العامة :

إن التغييرات التي طرأت في محيط الأعمال منذ الأربعينات من القرن الماضي أدت إلى تبني المنظمات نهجا جديدا في الأساليب العلمية لإدارة الجودة ، لتشمل كافة نواحي العملية الإدارية و كذا تقديم المنتجات و الخدمات للعملاء ، حيث ساهمت الطرق العلمية الحديثة في إدارة الجودة في خلق مناخ من التميز في أداء العاملين وزيادة فعالية تحقيق الأهداف .

عند النظر إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية نجد أن التغيرات في كيفية إدارة الجودة قد مست الأساليب الإدارية المستخدمة لديها ، نظرا للدور السيادي الذي تلعبه الدولة في هذا القطاع الاقتصادي الهام ، فعند النظر إلى التغيير الذي حدث في هذا المجال ، نجد أن المنظمات باختلاف أحجامها قد حولت التركيز من السعي إلى السيطرة على السوق بواسطة التحكم في التكلفة و السعر ، حيث أصبحت تركز باهتمام أكبر للسيطرة على الأسواق عن طريق التحكم في الجودة .

تجدر الإشارة إلى أن معايير الجودة إن استخدمت من قبل إدارة الجودة الشاملة فإنها ستختلف من نشاط لاخر على حسب النوع ، فعلى سبيل المثال فإن التركيز على العنصر البشري يستدعي إدارة جودة النشاط الخدماتي ، فهذا العنصر يعتبر الأساس في عملية تقديم الخدمات و الركيزة الأساسية الذي تعتمد عليه المنظمة في مجال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة .

إن المنظمات في عصرنا الحالي أصبحت مجبرة على التحول في أساليب إدارتها للجودة الشاملة من الأساليب التقليدية المثبطة لأداء الموظفين ذات الفعالية و الكفاءة المنخفضتين ، إلى الأساليب الحديثة المعتمدة على أسس علمية تهتم بأداء الموظفين و توزع معايير الجودة على كافة العمليات الإدارية وصولا إلى المنتجات والخدمات المقدمة.

نتائج إختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى :

بناءا على معطيات الدراسة التي قمنا بها ، تم التوصل إلى أن التغير في النظم الإدارية أصبح ضرورة ملحة من أجل تحقيق الريادة و التميز عن المنافسين ، لذلك أصبح واجبا على المؤسسات مواكبة المتغيرات المتسارعة للبيئة الخارجية التي تنشط فيها .

الفرضية الثانية :

إن تحسين أداء العاملين في المنظمات الحديثة أصبح يعتمد بصفة أساسية على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عن طريق توفير متطلبات معينة كاستخدام نظم تبادل معلومات حديث بين الأقسام الإدارية و تنفيذ مجموعة من الأساليب و الإجراءات التي تضمن إدخال عنصر الجودة عبر كامل العملية الإدارية .

الفرضية الثالثة :

بناءا على الدراسة الميدانية التي قمنا بها لدى مؤسسة إتصالات الجزائر ، تم التوصل إلى أنه يوجد تطبيق جزئي لمنهج إدارة الجودة الشاملة انطلاقا من العمليات الإدارية و وصولا إلى مخرجات المؤسسة من منتجات و خدمات ، و هذا بناءا على المعطيات المأخوذة من استجواب العاملين بالمؤسسة .

توصيات الدراسة :

من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة المدية ، يمكن أن نورد خمس توصيات نراها مهمة و محورية قد تسهل من تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، نذكرها كما يلي :

- تحسيس العاملين قدر الإمكان بأهمية الجودة في تنفيذ العمليات .

- على الإدارة العليا أن تدرك أن أهمية أراء العاملين من ستنعكس بشكل مباشر على مستوى أداء كل عامل في منصبه .

- السعي من أجل أن يدرك العاملون أهمية الجودة كمفهوم يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة .

- السعي نحو مزيد من البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية ، و هذا لبعث روح الفريق بين مختلف العاملين .

– قد يكون من المفيد أيضا إيجاد ألية للقياس المستمر لأداء العاملين بغرض معالجة المشاكل إن وقعت بأسرع ما يمكن و إيجاد حل لها .

أفاق البحث :

من خلال هذه الدراسة التي أعددناها ، نكون قد حاولنا معالجة الموضوع في إطار الإشكالية المطروحة ، حيث تم جمع المعلومات حسب توفرها و ما تمكنا من الحصول عليه ، حيث لا يمكننا الجزم بأن دراستنا قد ألمت بكل الجوانب و الأبعاد المتعلقة بالموضوع ، و بالتالي نترك الباب مفتوحا امام الباحثين و المهتمين للسعي أبعد في مجال إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بأداء الموظفين .

المراجع

الكتب :

1 . الدراركة سليمان مأمون ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار صفاء للنشر ، عمان، 2005.

2 . بهجت عطية راضي و هشام يوسف العربي ، إدارة الجودة الشاملة TOM ، المفهوم الفلسفة و التطبيقات ، شركة روابط للنشر و تقنية المعلومات ، القاهرة 2016 .

3 . عبد الفتاح محمود أحمد ، إدارة الجودة الشاملة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة 2012 .

4 . رعد عبد الله الطائي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2008

5 . أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، مطابع الدار الهندية ، مصر ، 1998 .

6 . مأمون الدراركة و طارق الشبلي و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للطباعة و النشر ، عمان ، طبعة 2001 .

7 . محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي ، إثرا للنشر و التوزيع ، قطر 2010 .

8 . يوسف حجيم الطائي ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان 2009 .

9 . قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001 : 2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2013 .

10 . عبد الستار محمد علي ، إدارة الإنتاج و العمليات ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 .

11 . خضير كاظم حمود ، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000 : 2000 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2010 .

12 . قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001 : 2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 .

13 . صلاح الدين حسن السبسي ، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة الإيزو ، دار الكتاب الجديث ، تالطبعة الأولى ، القاهرة ، 2011 .

14 . حسين عبد العال محمد ، الإتجاهات الحديثة لإدارة الجودة و المواصفات القياسية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 1998 .

15 . أحمد محمد المصري ، التخطيط و المراقبة الإدارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر 2004 .

16 . محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجاكعية ، مصر ، 2004 .

17 . مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، دار مجدلاوي ، الطبعة الثالثة ، عمان ، طبعة 1998 .

18 . عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة حلب ، طبعة 1991 .

19 . عبد الجواد محمد ، كيف تنمي مهارات الإبتكار و الإبداع الفكري في ذاتك ، أفرادك ، مؤسستك ، دار النشر للثقافة و العلوم ، مصر 2000 .

20 . إسماعيل إبراهيم القراز ، رامي حكمت الحديثي ، عادل عبد المالك كوربل ، SIXSIGMA ، و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .

21 . ممدوح عبد العزيز رفاعي ، منهجية ستة سيغما ، مدخل تحسين العمليات ، الطبعة الأولى ، دار الكتب و الوثائق القومية ، مصر 2010 .

22 . نزار عبد المجيد البرواري ، لحسن عبد الله باشيوة ، إدارة الجودة مدخل التميز و الريادة ، الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، سنة 2011 .

الأطروحات و المذكرات :

1 . ليلى قواجليا ، دور غدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2013 .

2 . قدور لبراو ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، 2015 .

3 . رابح يخلف ن نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2007 .

4 . موزاوي سامية ، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير ISO TQM ، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2003– 2004 .

5 . مجبل داوي اسماعيل ، فعالية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء و إمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة ، المربح ، دراسة ميدانية ، العراق .

المقالات :

1 . محمد أحمد الطراونة ، الجودة الشاملة و القدرة التنافسية ، مجلة الدراسات ، المجلد 29 العدد 01 ، كانون الثاني ، 2002 .

2 . سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية 2002 .

3 . عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، نوفمبر 2001 .

4 . خير الدين وائل جمعة ، حسيني إحسان ، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة ، أبحاث إقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد التاسع ، جوان 2009 .

5 . مراحل تطور الجودة الشاملة ، www.E3ARABI.Com .

6 . عبد الكريم محمد حسين الروضي ، بناء الأداء الوظيفي ، نشرت في 22 جويلية 2021 ، منصة " أريد " للبحث العلمي ، تاريخ الاطلاع 29 ماي 2022 ، الرابط :
https://portal.arid.my/13659/Posts/Details

9 . عبد الرحيم محمد ، المقارنة المرجعية مفهومها و أهمية تطبيقها ، تاريخ النشر : 7 ديسمبر 2012 ، تاريخ الاطلاع : 31 ماي 2022 ، الرابط :

http://dr-ama.com/?p=1831

المراجع باللغة الأجنبية :

1 . منصة Mission excellence لدمج الخدمات ذات القيمة المضافة العالية في ملف تعريف الشركات ، شكل توضيحي منشور في مقال بعنوان : مهمة التقييم 360 درجة ، تاريخ الاطلاع : 30 ماي 2022 ، الرابط :

http://mission-excellence.com.tn/solutions/excellence-manager/mission-evaluation-360/

2 . المقال مترجم من اللغة الفرنسية و منشور على الإنترنت بعنوان : ماذا نقصد بالتقييم 360 درجة ؟ ، منصة Qualtrics لإدارة الخبرة ، تاريخ الاطلاع : 30 ماي 2022 ، الرابط :

https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/evaluation-360/

3 . جاروسون برونو ، كتاب بعنوان " un siécle de management à travers les écrits " ، طبعة برونو ، باريس ، سنة 2000 .

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

سيدي الموظف ، سيدتي الموظفة ، تحية طيبة و بعد ...

تهدف هذه الاستبانة لاستطلاع أرائكم حول موضوع : " **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية** " – دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية ، لذا نأمل في تعاونكم بتعبئة هذه الاستبانة التي سوف تستعمل لغرض البحث العلمي و بكل سرية تامة .

من إعداد الطلبة : **تحت إشراف الأستاذ :**

– عبد الرحمن نابي – الدكتور سمير بن عمور

– عبد الرحيم تراس

الجزء الأول : البيانات الشخصية :

01 – الجنس :

ذكر ☐ ☐

02 – السن :

أقل من 25 سنة ☐ من 25 – 35 سنة ☐ من 36 – 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

03 – المستوى التعليمي :

ثانوي أو أقل ☐ شهادة مهنية ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

04 – الخبرة المهنية :

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 – 10 ☐ من 11 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 ☐

05 – القدرة على التعامل مع الكمبيوتر :

عالية ☐ متوسطة ☐ محدودة ☐

المحور الاول : تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
I – استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية						
01	استخدام أجهزة ذات تقنية عالية و حديثة .					
02	توفير أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة .					
03	توفير وسائل اتصال عصرية للمؤسسة .					
04	توفير برامج حاسوبية تتلائم مع العمل المطلوب في المؤسسة .					
II – تطبيق إدارة الجودة الشاملة						
05	إدارة المؤسسة تمزج بين الوسائل الإدارية الرئيسية و الجهود الابتكارية					
06	يتجلى مدى تطبيقها في الالتزام و الانضباط لمواجهة احتياجات العملاء					
07	إدارة الجودة الشاملة تعتبر جزء أساسي من فلسفة مؤسسة إتصالات الجزائر					
08	تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ساهم في كسب رضا الجمهور					

III – معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة						
09	الإدارة العليا عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها تجاه إدارة الجودة الشاملة					
10	بعض الأعمال الإدارية تستلزم وقتا طويلا عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة					
11	وجود تغيير مستمر في القيادات يصعب من السيطرة على تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة					
12	وجود ضعف في الإمكانات المالية و المعلوماتية					

المحور الثاني : أداء العاملين :

	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
12	تساهم فرص التدريب التي توفرها لكم المؤسسة كموظفين في تحسين أدائكم الوظيفي .					
14	الإجراءات الإدارية الموضوعة مبنية على أسس عملية تساهم في رفع كفاءة أداء العاملين .					
15	الوسائل التكنولوجية التي توفرها المؤسسة للموظفين تساهم في إنجاز الأعمال بدقة و سهولة أكبر .					
16	مؤسستكم تقوم بتقديم الحوافز بأنواعها قصد تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .					
17	المؤسسة تقوم بتعيين الموظف في منصبه المناسب له لتحقيق أكبر عائد ممكن من أداءه الوظيفي .					

الملاحق :

ملحق رقم (01): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارة المحذوفة وبعد استخدام الأجهزة والبرامج الحاسوبية.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	البعد1
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,558**	,635**	,469*	,747**
		Sig. (2-tailed)	.	,002	,000	,014	,000
		N	27	27	27	27	27
	العبارة2	Correlation Coefficient	,558**	1,000	,123	,036	,371
		Sig. (2-tailed)	,002	.	,542	,860	,057
		N	27	27	27	27	27
	العبارة3	Correlation Coefficient	,635**	,123	1,000	,811**	,863**
		Sig. (2-tailed)	,000	,542	.	,000	,000
		N	27	27	27	27	27
	العبارة4	Correlation Coefficient	,469*	,036	,811**	1,000	,873**
		Sig. (2-tailed)	,014	,860	,000	.	,000
		N	27	27	27	27	27
	البعد1	Correlation Coefficient	,747**	,371	,863**	,873**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,057	,000	,000	.
		N	27	27	27	27	27

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد بعد استخدام الأجهزة و البرامج الحاسوبية.

Correlations

			العبارة1	العبارة3	العبارة4	البعد1
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,635**	,469*	,736**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,014	,000
		N	27	27	27	27
	العبارة3	Correlation Coefficient	,635**	1,000	,811**	,913**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	27	27	27	27
	العبارة4	Correlation Coefficient	,469*	,811**	1,000	,913**
		Sig. (2-tailed)	,014	,000	.	,000
		N	27	27	27	27
	البعد1	Correlation Coefficient	,736**	,913**	,913**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	27	27	27	27

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

Correlations

			العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	البعد2
Spearman's rho	العبارة5	Correlation Coefficient	1,000	,548**	,489**	,728**	,903**
		Sig. (2-tailed)	.	,003	,010	,000	,000
		N	27	27	27	27	27
	العبارة6	Correlation Coefficient	,548**	1,000	,061	,375	,653**
		Sig. (2-tailed)	,003	.	,761	,054	,000
		N	27	27	27	27	27
	العبارة7	Correlation Coefficient	,489**	,061	1,000	,415*	,576**
		Sig. (2-tailed)	,010	,761	.	,031	,002
		N	27	27	27	27	27
	العبارة8	Correlation Coefficient	,728**	,375	,415*	1,000	,801**
		Sig. (2-tailed)	,000	,054	,031	.	,000
		N	27	27	27	27	27
	البعد2	Correlation Coefficient	,903**	,653**	,576**	,801**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	.
		N	27	27	27	27	27

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

Correlations

			العبارة9	العبارة10	العبارة11	العبارة12	البعد3
Spearman's rho	العبارة9	Correlation Coefficient	1,000	,612**	,361	,667**	,851**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,064	,000	,000
		N	27	27	27	27	27
	العبارة10	Correlation Coefficient	,612**	1,000	,438*	,547**	,819**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,022	,003	,000
		N	27	27	27	27	27
	العبارة11	Correlation Coefficient	,361	,438*	1,000	,350	,586**
		Sig. (2-tailed)	,064	,022	.	,074	,001
		N	27	27	27	27	27
	العبارة12	Correlation Coefficient	,667**	,547**	,350	1,000	,857**
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,074	.	,000
		N	27	27	27	27	27
	البعد3	Correlation Coefficient	,851**	,819**	,586**	,857**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	.
		N	27	27	27	27	27

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور أداء العاملين.

Correlations

			العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16	العبارة17	المحور2
Spearman's rho	العبارة13	Correlation Coefficient	1,000	,798**	,655**	,521**	,339	,810**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,005	,084	,000
		N	27	27	27	27	27	27
	العبارة14	Correlation Coefficient	,798**	1,000	,726**	,474*	,519**	,811**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,012	,005	,000
		N	27	27	27	27	27	27
	العبارة15	Correlation Coefficient	,655**	,726**	1,000	,233	,470*	,794**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,242	,013	,000
		N	27	27	27	27	27	27
	العبارة16	Correlation Coefficient	,521**	,474*	,233	1,000	,166	,597**
		Sig. (2-tailed)	,005	,012	,242	.	,407	,001
		N	27	27	27	27	27	27
	العبارة17	Correlation Coefficient	,339	,519**	,470*	,166	1,000	,689**
		Sig. (2-tailed)	,084	,005	,013	,407	.	,000
		N	27	27	27	27	27	27
	المحور2	Correlation Coefficient	,810**	,811**	,794**	,597**	,689**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	.
		N	27	27	27	27	27	27

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (6): نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	16

ملحق رقم (7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
البعد1	,148	27	,122	,960	27	,270
البعد2	,116	27	,112	,955	27	,266
البعد3	,153	27	,105	,956	27	,269
المحور1	,089	27	,200*	,954	27	,267
المحور2	,118	27	,116	,949	27	,201

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (8): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	70,4	70,4	70,4
	انثى	8	29,6	29,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	2	7,4	7,4	7,4
	من 25 الى 35 سنة	3	11,1	11,1	18,5
	من 36 إلى 45 سنة	12	44,4	44,4	63,0
	اكثر من 45 سنة	10	37,0	37,0	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	4	14,8	14,8	14,8
	شهادة مهنية	4	14,8	14,8	29,6
	جامعي	14	51,9	51,9	81,5
	دراسات عليا	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	3	11,1	11,1	11,1
	من 6 الى 15 سنة	5	18,5	18,5	29,6
	من 16 الى 25 سنة	3	11,1	11,1	40,7
	اكبر من 25 سنة	16	59,3	59,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عالية	10	37,0	37,0	37,0
	متوسطة	14	51,9	51,9	88,9
	محدودة	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

ملحق رقم (9): نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية .

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة1	27	3,85	,602	,116
العبارة3	27	4,07	,730	,140
العبارة4	27	4,04	,854	,164
البعد1	27	3,9877	,63704	,12260

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة5	27	3,67	,734	,141
العبارة6	27	3,85	,718	,138
العبارة7	27	3,74	,594	,114
العبارة8	27	3,67	,620	,119
البعد2	27	3,7315	,51853	,09979

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة9	27	2,85	,907	,175
العبارة10	27	3,26	,813	,156
العبارة11	27	3,67	,734	,141
العبارة12	27	2,63	1,182	,227
البعد3	27	3,1019	,72477	,13948

. ملحق رقم (10): نتائج التحليل الوصفي محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور1	27	3,6070	,43416	,08355

. ملحق رقم (11): نتائج التحليل الوصفي لعبارات محور أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة13	27	4,19	,736	,142
العبارة14	27	4,11	,641	,123
العبارة15	27	4,19	,736	,142
العبارة16	27	3,74	,656	,126
العبارة17	27	3,67	1,000	,192
المحور2	27	3,9778	,55285	,10640

ملحق رقم (12): نتائج اختبار الانحدار البسيط لاستخدام الأجهزة والبرامج الحاسوبية على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,771[a]	,594	,578	,35910

a. Predictors: (Constant), البعد1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,723	1	4,723	36,625	,000[b]
	Residual	3,224	25	,129		
	Total	7,947	26			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,310	,446		2,936	,007
	البعد1	,669	,111	,771	6,052	,000

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (13): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,502[a]	,252	,222	,48773

a. Predictors: (Constant), البعد2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,000	1	2,000	8,406	,008[b]
	Residual	5,947	25	,238		
	Total	7,947	26			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,982	,695		2,853	,009
	البعد2	,535	,184	,502	2,899	,008

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,174[a]	,030	-,009	,55521

a. Predictors: (Constant), البعد3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,240	1	,240	,779	,386[b]
	Residual	7,706	25	,308		
	Total	7,947	26			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,566	,478		7,460	,000
	البعد3	,133	,150	,174	,883	,386

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,674[a]	,454	,432	,41675

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,605	1	3,605	20,755	,000[b]
	Residual	4,342	25	,174		
	Total	7,947	26			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,884	,684		1,293	,208
	المحور1	,858	,188	,674	4,556	,000

a. Dependent Variable: المحور2