

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غارداية

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الإجتماع



عنوان المذكرة:

إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للمورد البشري

دراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ALFA PIPE

بغـارداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور :

حميد قرليفة

المشرف المساعد:

محمد قمانة

من إعداد الطالبة:

بختة بوشعالة

السنة الجامعية: 1433-1434هـ/2012-2013م

الأهداء

اللهم صلي و سلم على سيد خلقك و نبيك محمد صلى الله عليه و سلم.
بكل الامتنان والحب والاحترام بكل قدسيات الكلمة وصفاتها وبكل نبضة
قلب تردد الأنفاس أهدي ثمرة نجاحي إلى أعز إنسانة على قلبي أمي
الحبيبة الغالية أدامها الله و حفظها و رعاها و أعانني على برها.
إلى سندي و عوني أبي العالي الذي كان دائما بجانبني و زرع في
قلبي روح المثابرة، رعاه وحفظه الله وأدامه تاج فوق رأسي
ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا أحفظهما وأرعاهما
وبكل تقدير صادق وإخلاص وولاء واعتراف بالفضل الجميل أهدي
الجهد العلمي المتواضع إلى التي تشملني دائما بالدعاء جدتي
إلى أخواتي وإخوتي و آخر العنقود "أسامة"
إلى كل صديقات الدراسة
وإلى كل شخص دعمني
إلى كل من يسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

بختة

شكرو عرفان

" اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم "

أولا وقبل

ذكر فضل الآخرين،

أشكر الله الذي وفقني لإتمام هذا العمل وتقديمه على هذه الصورة.
ثم أتقدم بشكري إلى الأستاذ المشرف حميد قرليفة والأستاذ المساعد محمد
قمانه اللذان سددا خطي

هذا البحث بالتوجيهات الصائبة كما أتقدم ببالغ شكري لكل من أساتذة علم
الإجتماع اللذين لم يبخلوا عليّ بمعارفهم ونصائحهم، كما أتقدم بالشكر إلى
مؤسسة الأنابيب بغارداية التي ساعدتني على إنجاز البحث

، إلى كل هؤلاء

أقدم جزيل شكري وعظيم

امتناني.

فهرس المحتويات

مقدمة أ-ب

الفصل الأول :الإقتراب المنهجي

04.....	أسباب اختيار الموضوع
04.....	أهمية الدراسة
05.....	أهداف الدراسة
06.....	الإشكالية
07.....	الفرضيات
08.....	تحديد المفاهيم
10.....	المنهج
12.....	المقاربة السوسولوجية
14.....	الدراسات السابقة
19.....	صعوبات الدراسة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

22.....	المبحث الأول: مدخل إلى الجودة
22.....	المطلب الأول: مفهوم الجودة
23.....	المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة
27.....	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
27.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
31.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
34.....	المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- 38.....المبحث الثالث:علاقة إدارة الجودة بالإيزو.
- 38.....المطلب الأول: مفهوم الإيزو.
- 39.....المطلب الثاني: أهمية المواصفات العالمية القياسية ISO.
- 40.....المطلب الثالث: علاقة نظام الإيزو بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- 47.....المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته وأهميته.
- 47المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.
- 48.....المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.
- 50.....المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.
- 52.....المبحث الثاني: الأبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 52.....المطلب الأول:أبعاد الأداء.
- 53.....المطلب الثاني العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 56.....المبحث الثالث:مفهوم وأهداف والعوامل المحددة لعملية تقييم الأداء.
- 56المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء.
- 57.....المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء.
- 60.....المطلب الثالث:العوامل المحددة لعملية تقييم أداء في المؤسسة والصعوبات.

الفصل الرابع: السلوك التنظيمي

- 69.....المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي.
- 69المطلب الأول: السلوك الإنساني.
- 69المطلب الثاني: مفهوم السلوك التنظيمي.
- 71المطلب الثالث: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي.
- 80المبحث الثاني: أهمية وأهداف السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية.

- 80المطلب الأول: أهمية السلوك التنظيمي
- 81.....المطلب الثاني: أهداف السلوك التنظيمي
- 82.....المطلب الثالث: السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى
- 87المبحث الثالث: عناصر ومؤثرات السلوك التنظيمي وأثر الإتجاهات الحديثة
- 87المطلب الأول: عناصر السلوك التنظيمي
- 88المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات
- 89المطلب الثالث: أثر الإتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

- 94.....المبحث الأول: مؤسسة ألفا بايب
- 94.....المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
- 94.....المطلب الثاني: التعريف بها
- 96.....المطلب الثالث: الأهمية الإقتصادية والإجتماعية للمؤسسة
- 96.....المبحث الثاني: نشاط و أهداف المؤسسة
- 96.....المطلب الأول: نشاط المؤسسة
- 98.....المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
- 99.....المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
- 99.....المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
- 101.....المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

الفصل السادس: إدراك العاملين مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة

- 107.....المبحث الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى ونتائجها
- 107.....المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى
- 116.....المطلب الثاني: نتائج الفرضية الأولى

الفصل السابع: تجاوب سلوك العاملين وفق ما يحققه هذا النموذج من امتيازات مادية

ومعنوية

المبحث الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية ونتائجها.....118

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية.....118

المطلب الثاني: نتائج الفرضية الثانية.....126

الفصل الثامن: تتمثل الإنعكاسات في طريقة التجاوب من خلال تسهيل أو عرقلة إدارة

الجودة الشاملة

المبحث الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة ونتائجها.....128

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة.....128

المطلب الثاني: نتائج الفرضية الثالثة.....135

الإستنتاج العام.....136

الخاتمة.....139

التوصيات.....143

المراجع.....144

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	01
39	أهمية الإيزو للمؤسسة والعمال والعملاء	02
40	الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة	03
103	جنس المبحوثين	04
103	المستوى التعليمي للمبحوثين	05
104	الأقدمية في العمل	06
105	المنصب المشغول للمبحوثين	07
107	وجود قسم خاص لإدارة الجودة الشاملة	08
107	فعالية قسم إدارة الجودة وعلاقته بنظام تقييم الأداء	09
108	حرص الإدارة على نشر إدارة الجودة وعلاقته بالرضا على طريقة التعامل	10
109	تناسب برامج التدريب وعلاقته بتوفير نظام تقييم الأداء	11
110	وضع المؤسسة برامج تدريب وعلاقته بتوفير ظروف العمل المناسبة	12
111	الإستراتيجية الواضحة لإدارة الجودة وعلاقتها بالرضا على طريقة التعامل	13
112	التصور الواضح عن إدارة الجودة الشاملة	14
113	البرامج المعينة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بظروف العمل المناسبة	15
114	وضع برامج التدريب الخاصة بتوعية وتعريف العاملين لإدارة الجودة الشاملة	16
118	مكافأة الموظفين بناء على إسهامهم في إدارة الجودة وعلاقته بالرضا على طريقة التعامل	17
119	إشراك العمال في الأرباح من خلال تبنيها إدارة الجودة الشاملة	18

120	إرتباط الأجر بالأداء وعلاقته بالرضا على طريقة التعامل	19
121	الأثر الإيجابي في منح الترقيات الوظيفية لتحسين الأداء الوظيفي	20
122	عمل الإدارة على تفويض صلاحياتها للعاملين وعلاقته بظروف العمل المناسبة لأداء العمل	21
123	مشاركة العمال في حل المشكلات من خلال جهد متبادل لتحسين إدارة الجودة الشاملة	22
124	حظي العمال التقدير والإحترام وعلاقته بجو المنافسة	23
128	التعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بجو المنافسة	24
129	رأي العمال مع أو ضد إدارة الجودة الشاملة	25
129	الأقدمية في العمل وعلاقته بطريقة التسيير الحالية أفضل من السابق	26
130	التعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة	27
131	التواعد والمعايير التي تحدد القيام بالأعمال وعلاقته ظروف عمل مناسبة لأداء العمل	28
132	طريقة التسيير الحالية أفضل من السابق وعلاقتها بالشعور بالرضا على طريقة التعامل	29
133	التخوف من عملية التغيير لتبني إدارة الجودة الشاملة	30
133	مقاومة بعض الموظفين وضعف الدافعية لتبني إدارة الجودة الشاملة	31

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	مراحل نشأة الجودة الشاملة	01
43	علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 9000.	02
50	الأداء الفعال	03
55	العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي	04
63	تأثير تقييم الأداء بالنقص والتلوث	05
76	شكل نظرية النظم	06
77	النظرية الموقفية	07
86	علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى	08

ملخص البحث:

موضوع البحث هو إدارة الجودة والأداء الوظيفي للمورد البشري، تكمن أهمية الموضوع في أنه أسلوب إداري وتسييري لتطوير أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، وكذلك التركيز على المورد البشري باعتباره ثروة ذات قدرة على الإبداع ومحور إرتكاز لأي عمل تطوري فإدارة الجودة الشاملة تتوقف على جودة أداء مواردها البشرية و قوة محرّكة لجميع سياسات وبرامج وأنشطة المؤسسة.

من خلال هذا البحث قمنا بطرح الإشكالية التالية: ما مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة من خلال الأداء الوظيفي للمورد البشري؟ ومن خلالها طرحنا الفرضية التالية:فعالية إدارة الجودة الشاملة تكمن في مدى وعي المورد البشري لأهمية إدارة الجودة الشاملة، وهذه الفرضية تفرعت إلى ثلاث فرضيات جزئية: يدرك العاملون مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة، يتجاوب سلوك العاملين وفق ما يحدده هذا النموذج من إمتيازات مادية ومعنوية، تتمثل الإنعكاسات في طريقة التجاوب من خلال تسهيل أو عرقلة عملية إدارة الجودة الشاملة.

ولحل الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإجراء دراسة نظرية تناولنا فيها إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي ،وقمنا أيضا بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة الأنايب ألقابايب بغرداية من خلال إعداد إسشارة وطرح مجموعة من التساؤلات التي لها علاقة بموضوع البحث ،وتم تقسيمها على عينة من عمال المؤسسة لجمع المعلومات الخاصة بالبحث.

ومن خلال الدراسة النظرية و الميدانية توصلنا إلى أن فعالية إدارة الجودة الشاملة تكمن في مدى وعي المورد البشري لأهمية إدارة الجودة الشاملة.

Résumé:

Sujet de recherche est de gérer la qualité et la fonctionnalité de la ressource humaine, réside l'importance du sujet dans ce style de gestion et propulsion pour améliorer les performances du personnel en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation, ainsi que l'accent sur les ressources humaines que la richesse de la capacité d'innover et le pivot de toute la qualité globale des mesures d'administration de l'évolution dépend de la qualité de l'exécution de ses ressources humaines et de la force motrice de toutes les politiques, programmes et activités de la Fondation.

Grâce à cette recherche, nous avons lancé la question suivante: Quelle est l'efficacité de TQM grâce à la fonctionnalité de la ressource humaine? À travers laquelle nous avons soulevé l'hypothèse de ce qui suit: l'efficacité de TQM réside dans la conscience des ressources humaines de l'importance de la gestion de la qualité totale, et cette hypothèse est ramifié dans trois hypothèses partielle: les travailleurs de réaliser le importance de la gestion de la qualité totale, le comportement sensible des travailleurs, tel que déterminé par cette forme de matière privilèges et moral, Les reflets dans la voie de la réponse en facilitant ou entraver le processus de gestion de la qualité totale.

Pour résoudre le problème et s'assurer de la validité des hypothèses que nous avons mené une étude de la théorie que nous avons eu le TQM et le rendement au travail, et le comportement organisationnel, et nous avons également mené une étude de terrain sur l'institution de la conduite ALFA PIPE Ghardaia en préparant form et poser une série de questions liées à l'objet, ont été répartis sur un échantillon de travailleurs institution pour recueillir des informations pour la recherche.

Grâce à l'étude théorique et sur le terrain a conclu que l'efficacité de TQM réside dans la prise de conscience de l'importance de la gestion des ressources humaines TQM.

Summary:

Research topic is to manage the quality and functionality of the human resource, lies the importance of the subject in that management style and propulsion to improve the performance of personnel in order to achieve the objectives of the organization, as well as a focus on human resource as the wealth of the ability to innovate and the fulcrum of any action evolutionary administration overall quality depends on the quality of the performance of its human resources and driving force of all policies, programs and activities of the Foundation. Through this research, we launched the next question: What is the effectiveness of TQM through the functionality of the human resource? Through which we raised the hypothesis of the following: the effectiveness of TQM lies in the consciousness of human resource of the importance of total quality management, and this hypothesis is branched into three hypotheses partial: Realize workers the importance of total quality management, responsive behavior of workers as determined by this form of privileges material and moral, The reflections in the way of response by facilitating or obstructing the process of total quality management.

To solve the problem and ensure the validity of the assumptions we have conducted a study of the theory we had the TQM and job performance, and organizational behavior, and we have also conducted a field study on the institution of the ALFA PIPE Ghardaia by preparing Astmarh and ask a series of questions related to the subject matter, were divided on a sample of workers institution to collect information for research. Through theoretical study and field concluded that the effectiveness of TQM lies in the awareness of the importance of human resource management TQM.

مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية، تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الأساسية لإدارة المنظمة اعتماداً على الجودة، وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، فالمنظمة اليوم هي بيئة إجتماعية متكاملة تشكل إمتداد للواقع الإجتماعي الخارجي بكل ما يحمله من تحديات وتغيرات، وتعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) مركز اهتمام معظم دول العالم فهي تمثل النموذج الحديث والعصري للإدارة الجديدة الذي يركز على جملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة والذي يقوم على المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة والفاعلة التي تتيح له مساندة التحديات والمستجدات العالمية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل حديث وفلسفة إدارية حديثة قد نشأت بالأساس كأسلوب عمل وسيلة لتطوير أداء المنظمات الساعية إلى تحقيق الربح ، فإن المهتمين بتطوير ونشر الفلسفة من رجال الفكر الإداري المجدد وإمكانية تطبيقها في المنظمات الإقتصادية التي تعد من أهم المنظمات ، وإنها تهدف إلى تحقيق استقرار اجتماعي لذا لا بد من تلك المؤسسات سواء كانت ربحية او خدمتية من التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة والتي اعتبرتها تلك المنظمات وسيلة فعالة من اجل إحداث تغيير جذري في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة .

و لقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن ، نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية واليابانية والأوروبية وباتت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات العالمية العلمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم وحتى الأجهزة الحكومية أيضاً وكافة المؤسسات .

و يمثل العنصر البشري البنية الأساسية، التي تعتمد عليها المنظمات، باختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات عملها؛ لممارسة أنشطة ومهام العمل، وتحقيق الأهداف التنظيمية، ولذلك فإن فهم سلوك العنصر البشري في المنظمات كأفراد وجماعات، يعتبر اليوم مطلب أساسي؛ لزيادة كفاءة وفعالية أداء الفرد والجماعة وأداء المنظمة. ففعالية إدارة الجودة الشاملة تكمن في الأداء الوظيفي للمورد البشري.

من اجل ذلك و في سياق افتكك موضوع البحث ثم بنائه و تحقيقه، فقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى الجانب النظري ويحتوي على أربعة فصول :

الفصل الأول: الإقتراب المنهجي وتم فيه تحديد أسباب إختيار الموضوع "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للمورد البشري" وأهمية الدراسة وأهداف البحث، وتطرق إلى الإشكالية وتحديد الفرضيات والمفاهيم، والمقاربة السوسولوجية والدراسات السابقة وكذا صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة: وتم التطرق إلى ثلاثة مباحث تناولت فيها: مدخل إلى الجودة، وماهية إدارة الجودة الشاملة، وعلاقة إدارة الجودة بالإيزو .

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي: وتطرق فيه إلى ثلاثة مباحث تناولت فيها: مفهوم الأداء ومحدداته وأهميته، وأبعاد الأداء والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وكذا مفهوم وأهداف تقييم الأداء.

الفصل الرابع: السلوك التنظيمي: تناولت فيه ثلاثة مباحث: ماهية السلوك التنظيمي، وأهمية وأهداف السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية، وعناصر ومؤثرات السلوك التنظيمي وأثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك التنظيمي.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية: تناولت فيه أربعة مباحث: مؤسسة ألفابايب وأهميتها الإقتصادية، ونشاط وأهداف المؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وخصائص العينة.

الفصل السادس: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى "إدراك العاملين مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة".

الفصل السابع: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية "تجاوب سلوك العاملين وفق ما يحققه هذا النموذج من إمتيازات مادية ومعنوية".

الفصل الثامن: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة "تتمثل الإنعكاسات في طريقة التجاوب من خلال تسهيل أو عرقلة عملية إدارة الجودة الشاملة".

الفصل الأول

المدخل المنهجي

- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف البحث
- الإشكالية
- تحديد الفرضيات
- تحديد المفاهيم
- المنهج
- المقاربة السوسيولوجية
- الدراسات السابقة
- صعوبات الدراسة

■ أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب ذاتية و أخرى موضوعية دفعني لإختيار " موضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للمورد البشري"

■ الأسباب الذاتية:

- محاولة ربط المكتسبات العلمية والنظرية والإحتكاك بالميدان لدراسة الظاهرة.
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة والإطلاع على حيثيات الموضوع.
- نظرا لما يكتسيه أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أهمية لدى المجتمع.

■ الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات السوسولوجية التي تناولت هذه الظاهرة وإن وجدت فهي قليلة .
- الأهمية الكبيرة التي يكتسيها هذا الموضوع في إدارة المؤسسات الحديثة على الصعيدين النظري والتطبيقي.
- محاولة ربط موضوعي بالإهتمامات الحالية التي يعيشها المجتمع بوجه الخصوص في مختلف الأنساق التنظيمية لإدارة مختلف المؤسسات .
- نظرا لما يكتسيه أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أهمية بالغة وقدرة متميزة في إكساب مختلف المؤسسات الفعالية والنجاعة اللازمة لمواجهة التحديات المتعددة لتقلبات المحيط الاقتصادي الراهن.
- أهمية العلاقة بين الجانب الإجتماعي والثقافي للمؤسسة والجانب الإداري وارتباطه بالنجاح الذي تحققه أي مؤسسة.

■ أهمية الدراسة.

- تأتي القيمة العلمية والأهمية العملية لهذا البحث من كونه يركز على المجالات الرئيسية التالية:
- إثراء البحث العلمي السوسولوجي كون موضوع إدارة الجودة الشاملة يستحق الدراسة والمعالجة السوسولوجية .
- يمكن أن تكون هذه الدراسة بمثابة دراسة سابقة لبحوث مستقبلية وإضافة علمية لمختلف البحوث .
- موضوع "إدارة الجودة الشاملة" كان مقتصرًا على البحوث الاقتصادية ،فأردت تبني الموضوع ودراسته دراسة سوسولوجية.
- يعتبر موضوع إدارة الجودة أسلوب تسييري ووسيلة لتطوير أداء المنظمات.

■ أهداف البحث.

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- تعميق الفهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة ، وإلقاء الضوء على مستلزمات تطبيقها في المؤسسات كمدخل إداري في الإدارة المعاصرة.
- 2- إبراز فعالية إدارة الجودة الشاملة من خلال الأداء الوظيفي للموارد البشرية .
- 3- التعرف على مدى وعي العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- 4- تناول مختلف ردود الأفعال ومواقف العمال إتجاه هذا النموذج من النمط التسييري.
- 5- إلقاء الضوء على الإنعكاسات السلوكية لهذا النموذج "إدارة الجودة الشاملة".

■ الإشكالية:

شهد العالم الكثير من التطورات الإدارية فمن الإدارة العلمية و"تايلور" إلى إدارة العلاقات الإنسانية وتجارب هاوثورن وصولاً إلى النظريات الحديثة والمعاصرة، ولعل من أبرز ذلك التغيرات والتطورات على المستوى الاجتماعي والمؤسسية العالمية والعملة الاقتصادية و المجتمع ككل وتحويل العملية الإنتاجية من التركيز على الموظف داخل المنظومة الإدارية إلى التركيز على العميل خارج المنظومة الإدارية، وهذا ما عرف بإدارة الجودة الشاملة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل حديث وفلسفة إدارية حديثة قد نشأت كأسلوب عمل ووسيلة لتطوير أداء المنظمات الساعية إلى تحقيق التفوق، وتحاول المنظمات كافة إلى تقديم الأفضل لربائنها بغية المحافظة على ديمومة بقائها وهذا يتطلب منها الاستمرار في التقدم والتميز، ومن هذا المنطلق كان الاهتمام متزايداً من قبل المؤسسات وتطورت أهمية الجودة وانتقلت إلى الجودة الشاملة ثم إدارة الجودة الشاملة، كما مست كل المنتجات السلعية و الخدماتية في جميع المؤسسات سواء كانت اقتصادية، إدارية أو اجتماعية، من خلال مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن. وتعني إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أو خدمة) حتى الانتهاء منه وهي "شاملة" لتأثيرها على كل العمليات في المنظمة وشمولها كل فرد في التنظيم من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله وهي "كلية" لأنها تتطلب الالتزام والممارسة في كل نشاطات المنظمة ومن العاملين كافة. ولعل أهم ما يميزها النظر إلى العنصر البشري من مجرد أيدي عاملة إلى الاهتمام به كثروة ذات قدرة على الإبداع ومحور لارتكاز لأي عمل تطوري لأن الإنسان هو المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، و يعتبر العنصر البشري هو القوة المحركة لجميع سياسات وبرامج وأنشطة المؤسسة، وهو الضمان الوحيد لبعث الحياة لكافة عناصر الإنتاج التي لا يمكن أن تحقق الأهداف المتوخاة ما لم يتوفر فيها العنصر البشري، ولقد أصبح من البديهي اليوم أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها إنما يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية فهي أهم مورد تملكه المؤسسة وهي أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية، فجودة الأداء الوظيفي يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية وهو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين للوصول أو تحقيق الأهداف المسطرة. فالموارد البشرية تزايد الاهتمام بها وتنظيمها، من خلال إدراك مدراء الشركات إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، لذا من المفترض ان تكون هناك علاقة بين الجودة الشاملة

والأداء الوظيفي حيث أن أحد الأهداف رفع مستوى الأداء الوظيفي وعليه فإننا نسعى من خلال البحث إلى معرفة العلاقة بين إدارة الجودة والأداء الوظيفي وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى فعالية إدارة الجودة من خلال الأداء الوظيفي للموارد البشري؟

وعليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

1. ما مدى وعي العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة؟

2- ما هي المواقف وردود الأفعال إتجاه هذا النموذج؟

3- ماهي الانعكاسات السلوكية لهذا النموذج ؟

■ تحديد الفرضيات:

بناء على أسئلة الإشكالية جاءت الفرضيات كالتالي:

الفرضية العامة:

فعالية إدارة الجودة الشاملة تكمن في مدى وعي المورد البشري لأهمية إدارة الجودة الشاملة.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى:

إدراك العاملين مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الجزئية الثانية:

تجاوب سلوك العاملين وفق ما يحققه هذا النموذج من امتيازات مادية ومعنوية.

الفرضية الجزئية الثالثة:

تتمثل الإنعكاسات في طريقة التجاوب من خلال تسهيل أو عرقلة عملية إدارة الجودة الشاملة.

■ تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم التي تبني عليها الدراسة من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، ذلك أنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة. و تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه و حصر المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في الدراسة بشكل أو بآخر و من خلال موضوع هذه الدراسة يتطرق الباحث إلى أهم المفاهيم التي تبني عليها دراسته، و التي يمكن أن تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في فهم الموضوع و تناوله، و هي كالتالي:

1- إدارة الجودة الشاملة:

المفهوم الإصطلاحي:

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي :

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

الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

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

وقد عرفها كروسبي (Crosby) : " إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية"¹ ويرى(بايول هاتمان) بأن " إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منهج إداري متكامل، يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية"².

المفهوم الإجرائي: إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق إستراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف...إلخ.

¹ فتيحة حبشي ،إدارة الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الإقتصادية، جامعة منتوري ،قسنطينة 2006-2007،ص74.

² موسى اللوزي ،التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للشعر والتوزيع،عمان الأردن ،ص48.

2- الأداء الوظيفي:

المفهوم الإصطلاحي: تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج¹ ."

المفهوم الإجرائي: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

3- السلوك التنظيمي:

المفهوم الإصطلاحي: عرف الأستاذ هودجيتس و التمان السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف و تفهم و تنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية . ويعتبر هذا التعريف شاملا حيث أنه يشتمل عند تطبيقه على الأفراد و الجماعات في بيئة التنظيم على قواعد السلوك الطبيعية والقيم، و الإدراكات الحسية و الاتجاهات وغيرها من المحددات السلوكية.

المفهوم الإجرائي: ويقصد به في هذه الدراسة كل ما يصدر عن الفرد من نشاط حركي، أو فكري داخل المنظمات و يهدف السلوك التنظيمي إلى فهم السلوك و التنبؤ به و التحكم فيه.

¹ راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ،2003م،ص209.

■ المنهج المستخدم:

البحث الاجتماعي هو المحرك الأساسي لعملية التنمية ، فان هذا المحرك حتى يؤدي دوره بكفاءة ، عليه أن يتبع منهج بحث يمكنه من تحقيق هدفه ويسهم بالتالي في تقديم خدمة معينة للمجتمع . إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسولوجية، لذلك فتحديد المنهج أو المناهج المستخدمة في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها في بداية بحثه، المنهج : "هو مجموعة من الإجراءات و الطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى النتيجة"¹، وكذلك المنهج هو مجموع متناسق من العمليات المستعملة لبلوغ هدف أو مجموعة من الأهداف ، التي توجه كل بحث منظم جملة من المعايير التي تتيح إختيار التقنيات ، وتنسيقها وإنها تشكل بطريقة متفاوتة التجريد أو الحسية والدقة أو الغموض مخطط عمل تبعا لهدف².

و في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة من خلال الأداء الوظيفي للمورد البشري وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة، استخدمت في بحثي هذا المنهج الوصفي التحليلي لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً وذلك بغرض تحليل واستنباط المفاهيم والأسس المكونة للإطار النظري والتطبيقي لموضوع هذا البحث.

التقنية وأدوات جمع البيانات :

الأداة هي الوسيلة العملية التي سوف يستخدمها الباحث (الممارس) في جمع بياناته من المفردات في المجتمع الذي يحدده ، والأدوات في بحوث الخدمة الاجتماعية والمهن الاجتماعية كافة متعددة ومتنوعة ، حيث أنه من الطبيعي أن تختلف أنواع المعلومات المراد الحصول عليها كذلك تختلف أنواع المفردات ، فالأشخاص مختلفون في طبائعهم ومستوى ثقافتهم ووظائفهم ومكانتهم الاجتماعية ، وكذلك الأدوات متعددة حيث أن كل أداة تفيد في موقف معين مع أشخاص محددين ومع نوع دراسة ومنهج معين. وتمثلت التقنية في الإستشارة بالمقابلة و ذكر " ريمون كيفي " **Raymond Quivy** " و زميله لوك فان كابنهود "**Luc Van Campenhaut** " ان الإستشارة تركز على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين. التي تتم عن

¹ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية" ترجمة بوزيد صحراوي ، دار القصة للنشر ، 2004م، ص36.

² مادلين غراويتز ، ترجمة وسام عمار ، مناهج العلوم الاجتماعية ، ط1، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 1993م، ص11.

طريق الطرح الشفوي للأسئلة وتسجل الإجابات، هذا يتطلب من الباحثة وقتاً، فقد كانت الأداة المناسبة للبحث في ربح الوقت رغم أنها تطلب جهداً في إتمامها، لضمان الحصول على الإجابة من جميع الباحثين¹. وتمثلت في :

- 1- بيانات خاصة بشخصية الباحث.
- 2- بيانات خاصة بمدى إدراك العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة .
- 3- بيانات خاصة بتجاوب سلوك العاملين وفق ما يحققه هذا النموذج من إمتيازات مادية ومعنوية .
- 4- بيانات خاصة بالانعكاسات بطريقة التجاوب من خلال تسهيل أو عرقلة إدارة الجودة الشاملة.
- 5- بيانات خاصة بالأداء الوظيفي للمورد البشري .

المجتمع وعينة البحث:

يتكون المجتمع الأصلي للبحث في جميع عمال مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ALFA PIPE يبلغ العدد الإجمالي للعمال 899 عامل مقسمون إلى ورشات تضم عدد من العمال في كل ورشة: وهي ورشة الإنتاج تضم 480 عامل، ورشة الصيانة تضم 105 عامل، الإدارة تضم 76 عامل، المساعدين ويبلغ عددهم 237 عامل .

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية طبقية نستخدم هذا النوع من العينات عندما يكون هناك تباين (عدم تجانس) واضح في مجتمع الدراسة، بحيث يمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات أو طبقات بناءً على هذا التباين.

تقدر عينة البحث ب 120 عامل، بما يوازي 13,34% من مجتمع البحث، ، وقد تم توزيع حجم العينة على فئات العاملين الأربعة، باستخدام قاعدة التخصيص المتناسب مع حجم الطبقة كالتالي:

حجم العينة المخصصة للطبقة = (إجمالي عدد العاملين للطبقة ÷ العدد الإجمالي للعمال) × حجم العينة (120)
وقد تم الحصول على النتائج الآتية:

- 64 عامل من ورشة الإنتاج .
- 14 عامل من ورشة الصيانة .
- 10 عامل من الإدارة .
- 32 عامل من المساعدين .

¹ ريمون كيني، لوك فان كمنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تر: يوسف الجباعي، ط1، المكتبة العصرية، صيدا، بيروت، 1997، ص 226.

■ المقاربة السوسيولوجية:

يسعى كل باحث في تناوله لموضوع بحث سوسيولوجي معين إلى إدراج بحثه ضمن مقارنة يتم من خلالها معالجة بحثه ضمن مقارنة نظرية، فالبحث العلمي بحاجة إلى نظرية، التي توفر له النسق المفاهيمي اللازم و الإنسجام الفكري الذي يؤدي إلى الوصول للإجابة عن إشكالية و فرضيات البحث.

تعتبر المؤسسة نسق من الأنساق الاجتماعية التي تلعب دورا متكاملًا مع المؤسسات الأخرى فالوظائف التي تقوم بها أي مؤسسة تهدف للتكيف مع متطلبات المجتمع ككل وتعمل على ضمان استقرارها واستمرارها على اختلاف أنواعها وتخصصاتها سواء كانت إقتصادية أو خدماتية ، وقد مرت المؤسسة بسيورة تاريخية أدت إلى تطورها حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن ومن أجل ضمان بقائها أصبحت تستثمر في مواردها المختلفة (بشرية ، مادية ،تكنولوجية) وذلك باتباعها مجموعة من أساليب التسيير للوصول إلى الجودة الشاملة والتي هي مجموعة من الأفكار تترجم على أنها نظام يسير وفق استراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف.

فالمدخل النظري هو المدخل البنائي و قد اخترنا هذا المدخل نظرا لتناوله الجوانب التنظيمية الداخلية للتنظيم و كذا نظرا لتصوره للتنظيم كنسق مفتوح يتأثر بمعطيات بيئته الخارجية فهو يعتمد على التصورات التطبيقية للنظرية النسقية "ويرى تالكوت بارسونز ، أن هناك أربع متطلبات التي جمعها في أربعة وظائف أساسية وهي الوصول إلى الهدف والتكيف، والتكامل ودعم النمط وحسم التوتر"¹ . و تعريف منظمة الجودة البريطانية "BQA" إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية، و المادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة"²، و إن إدارة الجودة الشاملة هي: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء...إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا ومنه فإن إدارة الجودة الشاملة هي نسق فرعي تتكامل مع الأنساق

¹محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي دراسة تحليلية نقدية، ط1، مكتبة العليقي الحديثة، ص7.

²خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000 م ، ص 74 .

الفرعية الأخرى لتأدية وظيفة لصالح النسق الكلي و هو المجتمع ككل، و بذلك يرتبط دورها بالوضع الإقتصادي و الإجتماعي ودرجة تطور المجتمع. لذلك وعلى العموم فإن ما يهمننا من هذا المدخل النظري هو نظرتة إلى التنظيم كنسق اجتماعي , وبوصفه يتكون من عدة أجزاء تفهم في ضوءها مشكلات التنظيم وحدودها . و كذلك نظرتة إلى كون التنظيم يواجه أربع مشكلات تنظيمية رئيسية كنسق اجتماعي مفتوح . وتمثل هذه المشكلات حسبه في مشكلة التكامل ومشكلة التكيف وإنجاز الأهداف , ومشكلة الكمون " ضبط التوتر أو احتواء التوترات . " وهي بمثابة متطلبات وظيفية أساسية تقع على عاتق تنظيم العمل على مجابته وتوفير شروطها من أجل وصوله إلى أهدافه ,وهي في نفس الوقت مشكلات تنظيمية تدفع على العمل المتواصل للمحافظة على التوازن التنظيمي الضروري , ومن ثم فهم السلوكيات الفردية والجماعية والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية المختلفة وفق منظور شامل لمشكلات إدارة الجودة الشاملة في علاقاته الداخلية والخارجية , والعمل بطريقة متوازنة على مجابهة هذه المشكلات والتقليل من حدة تأثيرها على عمله.

■ **الدراسات السابقة:** تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي ذلك أنها " تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي ،للدراسات السابقة وزنها العلمي والمنهجي في حقل البحوث العلمية ، لاسيما الاجتماعية منها.

لقد كان موضوع إدارة الجودة الشاملة محل بحث و اهتمام من قبل العديد من الباحثين والدارسين على الصعيد العربي و الأجنبي :

الدراسة الأولى : أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص :إدارة أعمال بعنوان :إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة من إعداد فتيحة حبشي سنة 2007-2006:

تمثل الإشكالية في :

- 1-هل تدرك الوحدة محلّ البحث، مفهوم وأهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟
- 2-ما هي عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح ؟ وهل هناك توافق بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة محل البحث، وبين عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- 3-هل تدرك الوحدة محل البحث أهمية التفرقة، بين شهادة الجودة الإيزو 9000 ، وبين إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري متكامل ؟

وتسعى هذه الدراسة ، إلى تقديم الإطار الفكري والفلسفي، لإدارة الجودة الشاملة، وإبراز فوائد تطبيقها، وأثرها الكبير، في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة،والارتقاء بالجودة، من أجل الوصول إلى التميز في أداء المنظمة. يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

- 1-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين إدراك وتفهم الإدارة العليا في وحدة (فرمال)، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبين ذلك الإدراك والتفهم، الذي يتطلبه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في وحدة (فرمال)، وبين عناصر الثقافة التنظيمية، التي تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية ، في إدراك العاملين في الوحدة بين الحصول على شهادة الجودة الإيزو، وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تهتم نتائج هذه الدراسة بالهدف الأول والثاني لهذا البحث، حيث يتعلق الهدف الأول

بمدى إدراك الإدارة العليا في وحدة (فرمال) وبقية العاملين، لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة، ويتعلق الهدف الثاني بتقييم وتحليل فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدة، وذلك بتحليل وقياس وتقييم عناصر الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وتحديد مدى توافقها وتلاؤمها مع عناصر الثقافة التنظيمية، المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي و على الملاحظات، والمقابلات الشخصية.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- 1- سيادة مفهوم المراقبة بواسطة الفحص وسيادة مفهوم أن الجودة مسؤولية قسم مراقبة الجودة.
- 2 سيادة مفهوم أن رفع مستوى الجودة، يؤدي إلى زيادة التكلفة و تمثيل الهدف الأساسي للرقابة على الجودة بفحص المنتج النهائي، لإكتشاف المعيب، ثم استبعاده.
- 3 -الإستخدام غير العلمي للأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة وغياب مفهوم العيوب الصفرية.
- 4- سيطرة الإدارة على عملية اتخاذ القرارات وإن الوحدة غير مهيةة حاليا لتقبل فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- 5- عدم ملاءمة عنصر القيادة ودور الإدارة العليا في الوحدة، مع نمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 6- إن قيادة الوحدة تملك الرؤية الإستراتيجية المفتوحة، وهي على وعي وإدراك تام بأهمية الجودة، ورسالة المنظمة، والأهداف المرجوة منها.
- 7- تملك قيادة الوحدة إدراكا عاليا بأهمية القيادة، وضرورة التزامها ببرامج الجودة، ورسم سياسة واضحة ورؤية مستقبلية بعيدة الأمد.
- 8- إن سياسة الجودة المتبعة في الوحدة، تقتصر فقط على تحقيق هدف وحيد، وهو لحصول على شهادة الجودة الإيزو 14000.
- 9- عدم ملاءمة سياسة التوجه بالعميل السائدة في الوحدة، مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 10- غياب الإهتمام بدراسة رغبات العملاء، فالوحدة تهتم فقط بكمية الإنتاج، ونوعيته، وعلاقتها تنتهي بالعميل، بمجرد حصوله على المنتج.
- 11- عدم توفر دراسات بحثية عن رغبات العملاء وآرائهم واختيار الموردين على أساس معيار السعر فقط.
- 12- عدم ملاءمة عنصر التعاون وحلّ المشكلات السائد في الوحدة، مع التعاون المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 13- سلبية عنصر التعاون في الثقافة التنظيمية في الوحدة، فالتعاون بين العمال لم يصل بعد إلى المستوى اللازم، الذي يسمح بحلّ المشاكل وتجاوزها.

- 14- لا يوجد إيمان لدى الإدارة العليا للوحدة، مبدأ التعاون بين العاملين، ومشاركتهم في حلّ المشاكل، في إطار عمل جماعي.
- 15- سلبية عنصر نظم التعليم والتدريب في الثقافة التنظيمية للوحدة، ولو أن الإدارة العليا والوسطى قد أبدت تفهما وإدراكا لأهمية هذا العنصر، ودوره في رفع مستوى أداء العاملين.
- 16- سلبية عنصر المشاركة والعمل الجماعي في الثقافة التنظيمية للوحدة والوحدة في حاجة إلى فهم ضرورة عملية المشاركة.. فالإدارة تعتمد على سلطتها في اتخاذ القرارات، ولا تشرك العاملين في ذلك ولا تستفيد من خبراتهم وكفاءاتهم.
- 17- سلبية عنصر نظام الحوافز والأجور، ففي النظم والسياسات الإدارية السائدة في الوحدة، لا يحصل العاملون على أجر عادل، لما يؤدونه من أعمال.
- 18- غياب الإهتمام بمكافأة العمل المتميز، وترقية العمال المتميزون في الأداء والترقية في الوحدة ترتبط بالأقدمية، ولا ترتبط بالأداء.
- 19- سلبية عنصر القياس وتقييم الأداء، في الثقافة التنظيمية للوحدة، فالإدارة لا تنظر للقياس كأمر ضروري، لعملية التحسين المستمر في الأنشطة، وكشف الإختلالات في الأداء، كما أنه لا يتم إشراك العاملين، في وضع معايير القياس.
- 20- سلبية عنصر الابتكار والتحديد في الثقافة التنظيمية للوحدة، فالإدارة لا تهتم بتشجيع الإختراع والتحديد، ولا تغامر بتجربة الأفكار الجديدة.
- 21- سلبية عنصر الإتصال في ثقافة الوحدة، فالوحدة تعتمد على سلطتها في إصدار الأوامر والتعليمات، ولا يوجد تبادل للمعلومات بين الإدارات والأقسام، والأوامر تنساب في اتجاه واحد فقط، وهو من أعلى إلى أسفل.
- 22- سلبية عنصر التحسين المستمر، وعدم إيجابيته في الثقافة التنظيمية للوحدة، ولو أن قيادة الوحدة وإدارتها (الإدارة العليا والوسطى) أظهرتا تفهما واضحا لضرورة التحسين والتخطيط لإستمراره.
- 23- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لا زال غامضا لدى فئات العاملين في الوحدة، فالهدف الوحيد لبرامج الجودة في الوحدة، يقتصر فقط على الحصول على شهادة الجودة الإيزو 14000 ، التي حصلت عليها الوحدة.

24- إن النتائج النهائية للدراسة، تؤكد أن الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في الوحدة (بالرغم من بعض الإيجابيات) يوجد بها الكثير من الثغرات التي لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹

الدراسة الثانية: أحمد بن عيشاوي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير السنة الجامعية: 2007-2008م:

حاولت هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر، من خلال عينة من المؤسسات الفندقية ذات خمسة (5) نجوم في الجزائر، وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، وضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها.

إشكالية البحث: إذا كانت إدارة الجودة الشاملة مدخلا إستراتيجيا تطمح مختلف المؤسسات إلى تحقيقه بهدف امتلاك وتحسين الميزة التنافسية، التي تمكنها من البقاء والاستمرار والتطور في ظل المتغيرات البيئية الراهن للاقتصاد المحلي والعالمي، فكيف يمكن تطبيقه على مستوى المؤسسة الفندقية في الجزائر؟ وتحديدًا تحت أية شروط؟ فرضيات البحث:

1- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعبر عن منهج تسييري متكامل يركز إلى جملة من المبادئ والأساليب والتقنيات، يؤدي تطبيقها الصحيح إلى تحقيق الجودة ويعمل على تحسينها باستمرار وهو لا يتعارض كثيرا مع إدارة الجودة ISO مدخل 9000 .

2- تتخصص المؤسسات الفندقية في صناعة الضيافة والتي غالبا ما تعرف بشدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي إذ يمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة مصدرا إستراتيجيا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات من خلال قدرته على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة لخدماتها.

3- يستكشف من خلال الدراسات والبحوث الأكاديمية السابقة المتعلقة بالواقع الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية عموما، ومنها المؤسسات الفندقية، محدودية جاهزية هذه الأخيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب جملة من المعوقات البيئية والتسييرية.

¹فتيحة حبشي ، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: إدارة أعمال، سنة 2006-2007.

4- إن المنهجية المناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر تتحقق من خلال تحديد العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المعوقات، التي تحول دون التكفل اللازم بتطبيق هذا المسعى.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، وضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة¹

الدراسة الثالثة: أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، من إعداد الباحث هيشور محمد صالح، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999 م ، حيث تناولت الدراسة مدى تطبيقات الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي شملت 43 مؤسسة جزائرية تنشط في سبعة ميادين هي: النسيج، مواد البناء، الميكانيك والإلكترونيك، البترول والغاز، الصيانة، الصناعات الغذائية وصناعة الورق والبلاستيك وهي أول دراسة تشمل مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وبهذا العدد رغم أنها ركزت في غالبها على المجال الصناعي السلعي (التابع للقطاع العمومي واعتمد الباحث في تحاليله كثيرا على نظام إدارة الجودة المتوافق مع حيث ركزت هذه الدراسة على مدى توفر مبادئ *ISO* مدخل المواصفات القياسية العالمية للجودة 9000 إدارة الجودة والعراقيل التي تحول دون توفرها في مؤسسات العينة وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

مؤسسات الصناعات الميكانيكية والإلكترونية توفرت فيها 37.20% من مبادئ إدارة الجودة، ثم تلتها مؤسسات قطاع البترول والغاز 34.88%، ثم مؤسسات قطاع الصيانة 32.55%، ثم مؤسسات صناعة الورق والبلاستيك 27.90%، ثم قطاع النسيج 18.60%، ثم تلاه قطاع مواد البناء 16.27%، وأخيرا قطاع الصناعات الغذائية 11.62%، كما أوضحت النتائج أن نشاطات الجودة بقت منحصرة في قسم الإنتاج، أي وفق النظرة التقليدية للجودة المرتكزة على الرقابة على الجودة في قسم الإنتاج. وكانت أضعف النتائج لدى مؤسسات قطاع الصناعات الخفيفة وتمثلت أهم العراقيل في قلة الموارد المالية المخصصة لدعم نشاطات الجودة، وغياب الكفاءات المدربة في مجال الجودة، وغياب وسائل القياس، ونقص صعوبات في تقييم حاجيات ومتطلبات وتطلعات العملاء، وضعف المعلومات المتعلقة بإدارة الجودة وعدم وصولها الكافي لكامل العاملين، وعدم جاهزية الجانب التنظيمي وقدرته على التكفل بتطبيق الجودة، و ضعف تأييد الإدارات العليا والتزامها بتطبيق هذا المسعى، وتهميش العاملين وعدم السماع

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية ، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير السنة الجامعية: 2007-2008م.

لمقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار. وفي آخر هذه الدراسة والمتعلقة بآفاق أبحاثها المستقبلية كان قد أوصى الباحث بمعالجة مثل هذه المواضيع وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأنه الأكثر تفسيراً وشمولاً لمفهوم الجودة.¹

■ صعوبات الدراسة:

كأي موضوع من موضوعات البحث العلمي التي لا تخلو من العراقيل، واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعداد البحث ولقد كان من أهمها:

1 - حداثة الموضوع وقلة المراجع في حقل علم الاجتماع فيما يخص الموضوع.

2 - ضيق الوقت المتاح لإعداد هذه المذكرة.

3- ندرة المواضيع السوسولوجية التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة .

¹ هيشور محمد، مدى تطبيقات الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999 م.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل إلى الجودة

المطلب الأول: مفهوم الجودة:

المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة بالإيزو

المطلب الأول: مفهوم الإيزو

المطلب الثاني: أهمية المواصفات العالمية القياسية

المطلب الثالث: علاقة نظام الإيزو بإدارة الجودة الشاملة

خلاصة

تمهيد:

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت مؤسسات صناعية أم خدماتية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل، لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا لكونها الوظيفة الأولى وفلسفة إدارية، وأسلوب حياة لأي منظمة، حتى تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وظهور الأسواق العالمية، وتزايد طلبات المستهلكين على الجودة، وزيادة حدة المنافسة.

المبحث الأول: مدخل إلى الجودة

المطلب الأول: مفهوم الجودة:

1- مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية "Qualité" التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقد كان تعني الدقة والإتقان¹.

على الرغم من الاهتمام المتزايد لموضوع إدارة الجودة إلا أنه يوجد تعدد وتباين للتعريف التي أوردها الباحثون والمهتمون بهذا الموضوع وذلك نظرا لأبعادها المختلفة وجوانبها المختلفة.

- يعرف كونل Connell الجودة بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج².

- بينما يرى بايكر و أبوزيد "Baker and Abouzeid" أن الجودة "هي جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء المتميز في السوق"³

- ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا "NEDO". بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التطعيم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع"⁴.

- كما يؤكد قارن "Garvin" أن الجودة لها ثمانية مكونات هي:

1- الأداء 4- التطابق 7- القيمة

2- الملامح 5- التحمل 8- الجودة المتوقعة⁵

3- الاعتمادية 6- إمكانية الخدمة

- وتعرف الجودة في المعهد الأمريكي للمعايير "ANSI" بأنها المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات"⁶.

¹ مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، ط1، عمان، 2002م، ص15.

² توفيق محمد عبد الحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة"، ط1، 1995م، ص13.

³ نفس المرجع، ص13.

⁴ توفيق محمد عبد الحسن: اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة وستة سيحما، دار الفكر العربي، 2006م، ص13.

⁵ فريد كورتل وأخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي ط1، الأردن، 2011م، ص7.

⁶ محمد عبد العالي النعيمي و أخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة لإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، 2009م، ص31.

ويتعدى مفهوم الجودة في رأي ويليام و هريت "William and Harriet" جودة المنتج نفسه ليشمل أيضا جودة الاتصالات، وجود المعلومات، وجود الأفراد وجودة الإجراءات وجودة الإشراف والإدارة وجودة المؤسسة ككل، وهذا كما تؤكد عليه البيانات الآن وما يسمى بمفهوم الجودة الشاملة¹.

- حسب ديمنج عبر عن الجودة على أنها "الدرجة المتوقعة من التنافس والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة"²
- وكذلك " Ph-crosby " يرى أن الجودة هي المطابقة للمواصفات و يقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع و رغبات المستهلك هي أساس التصميم"³.

ومن خلال هذه التعاريف نخلص إلى أن الجودة هي أداء عملية معينة إنتاجية كانت أو خدمية وفقا لمعايير محددة سلفا. فببساطة فإن الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل (سواء متهلك لسلعة أو متلقي لخدمة) من حصوله على متطلباته واعتزازه مقدمي السلعة أو الخدمة بعملهم وبالسلع والخدمات التي يقدمونها. ومنه مفهوم الجودة هو مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر للأداء على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابعة. يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وبتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة:

لقد مرّ مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، وفيما يلي نظرة على أهم التطورات التي مرّ بها هذا المفهوم:

إنّ فكرة الإهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونية اليونانية وغيرها... إلخ، إلا أن أصل الإهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثورة الصناعية، حيث إنتاج الورشات والحرفية يتمّ وفقا لمعايير بسيطة يحددها صاحب الورشة.⁴

¹ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص13.

² بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، 2007م، ص28.

³ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008م، ص63.

⁴ عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2001م، ص 17.

ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصباً على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر.¹

كما أن هذه التغييرات كانت سبباً في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلاً كانت الحاجة إلى الإنتاج التأميني للأجزاء الذي يضمن التطابق التام بين المواصفات المحددة للمنتج، فكان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك.²

كما أن لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثرٌ هو الآخر على مفهوم الجودة، خصوصاً المراسلات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل O.S.T، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسؤول المباشر على جودة العمل حسب "F.Taylor"³ لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الإنتاج ومطابقته المواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة، وذلك باستخدام وسائل فنية.

ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية تم استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية، فقد كان تخطيط الإنتاج ومحاولة توحيد إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائية، لاسيما مع استعمال نظرية الاحتمالات دوراً في فحص الجودة، وفي استخدام العينات والتي يعود الفضل في تصميمها إلى: "H. Roming" و "H. Doge" كما يعد "Edwards Deming" (رائد الجودة الأمريكية) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية التي ساعدت على تطور صناعتها وجودتها في فترة الخمسينات.⁴

وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع يشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء "Zero défaut" يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءاً من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق،⁵ بحيث تقع

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010م، ص 26.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁵ تقس المرجع، ص 25.

مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كل حسب موقعه ومستواه التنظيمي، وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة A. V. Feigenbaum سنة 1961 حيث يرى أن كل أقسام المؤسسة ونشاطاتها معنية بالجودة، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكن من خلاله المؤسسة من إنتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولاً، قبل أن يكون هذا الأسلوب يسعى لاكتشاف الوحدات المعيبة بعد الفحص، تحت شعار "الجودة من المنبع" حيث يخرج من خلال فلسفته هذه بما يسمى بالمراقبة الشاملة للجودة.¹ لقد تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها وانتظام المشرفين للعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة، هنا ظهر مفهوم آخر للجودة سنة 1961 متمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية (cercles de qualité) الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) منهم "Kaoru Ishikawa"، ويقصد بالحلقات النوعية «جماعات من العمال مكونة من سبعة إلى اثني عشر فرد (عمال، مهندسين، رجال بيع... إلخ) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها»². وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.

وفي العشرية (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية (بالخصوص شركة IBM التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من يتبنى مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بالتركيز على مبادئ أهمها:³

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات.
- اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب، وإجراءات العمل... إلخ.
- وقد تبنت كل من "GOLD STAR" و "SAMSUNG" نفس الفلسفة بعد عام 1980. وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها:⁴
- الاهتمام الخاص بالجودة من قبل مستوى التسيير الاستراتيجي.
- الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999م، ص545.

² نفس المرجع، ص545.

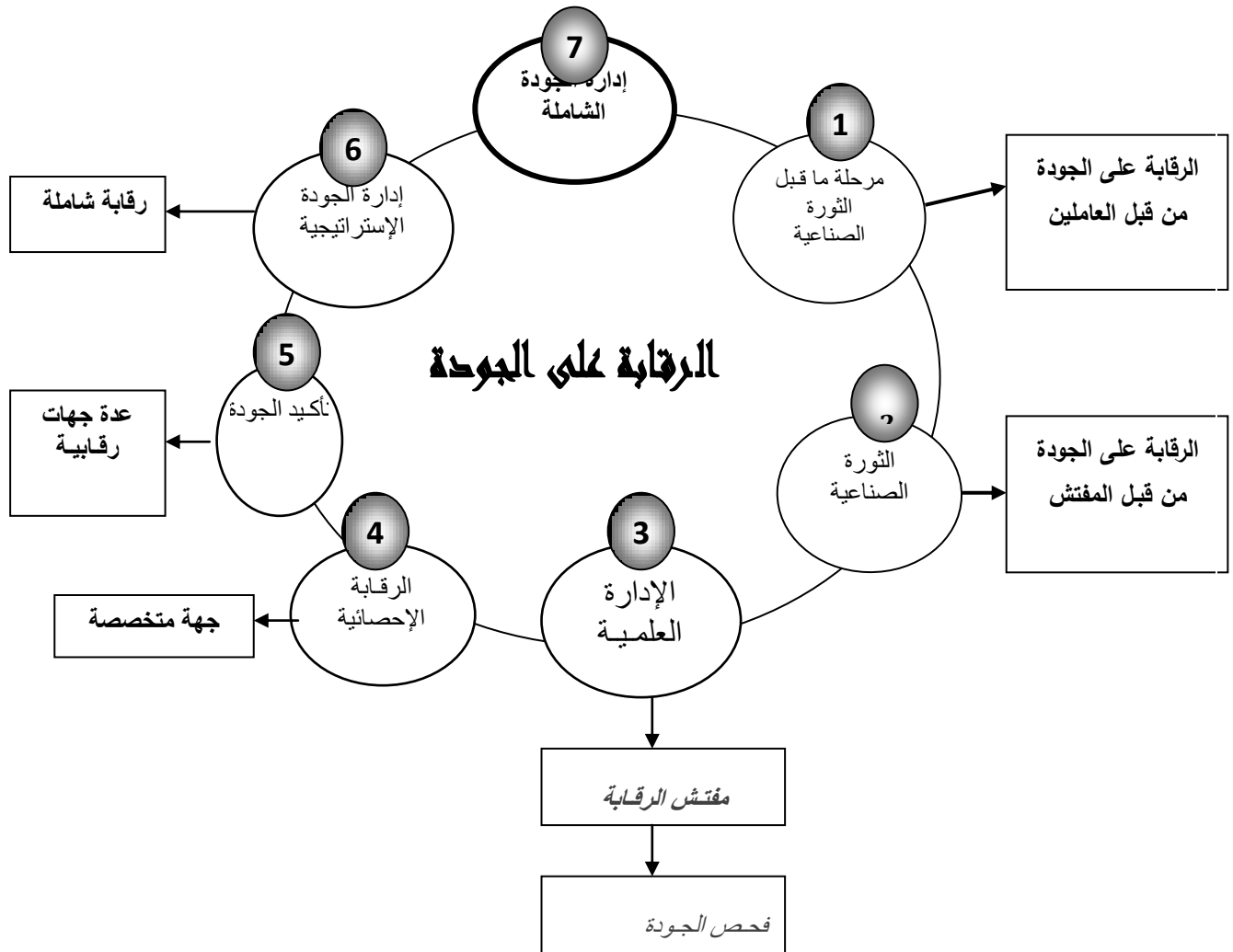
³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص26-27.

⁴ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص32.

- اعتبار الجودة كوسيلة تنافسية.
- الاقتراب من السوق والزبائن.

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management" "TQM" منذ 1980 إلى يومنا الحالي: (1) وكان السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية، مما جعل المؤسسات الأمريكية تلجأ إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، باستخدام أساليب أكثر تطوراً في مجال تحسين الجودة، وجعل أسلوب الجودة أسلوب رقابي يأخذ بعد استراتيجي ويشمل كل عناصر المؤسسة ومراحل نشاطها. ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل (1) التالي:

الشكل رقم (1): مراحل نشأة الجودة الشاملة: المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 21.



¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المنظمات حتى تتمكن من مواجهة التحديات التي ظهرت من ثورة تكنولوجيا المعلومات، وعلى هذا الأساس سنحاول هذا المبحث تكوين تصور واضح حول إدارة الجودة الشاملة من خلال التعريف بها وبمبادئها وكذا بمتطلبات ومعوقات تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

نظراً للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين،

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي :

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

الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

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

وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها:

هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

وقد عرفها كروسبي (Crosby) : " إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي

تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على

تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية"¹

ويرى(بايول هاتمان) بأن " إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منهج إداري متكامل، يتكون من العديد من

المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية."²

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة

(باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) تركز

¹ فتيحة حبشي ،إدارة الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري ،قسنطينة 2006-2007،ص74.

² موسى اللوزي ،التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ،ط1، دار وائل للشؤون والتوزيع،عمان الأردن ،ص48.

على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع»¹.

- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون»².

- وتعرف إدارة الجودة على أنها: «فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة»³.

أما "DEMING" 1986 فيعرفها بأنها: «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا»⁴.

- كما يعرف جون أوكلاند "John Okland" إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة، لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي، على نطاق العمل ككل .

نلاحظ أن التعريف يركز على الفاعلية، و المرونة والوضع التنافسي، وعلى الشمولية في العمل.

-وقد وصف "لوكديس" "Logthestis" إدارة الجودة الشاملة على أنها: ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعتبر عن مواقف الأفراد والعاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات بالاستخدام المبدع للأساليب العلمية⁵.

-تعريف منظمة الجودة البريطانية "BQA" إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية، و المادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة⁶

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الكفاءة و الفاعلية داخل المنظمة، و يقودها إلى التميز، من خلال تلبية

احتياجات المستهلك، الذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها، دون أن تكون هناك ازدواجية في العمل، و دون أن يكون هناك هدر في الموارد و الجهود.

¹-AFNOR, Gérer et assurer le Qualité, Recueil de normes Française, Paris, 1989, p . 70..

²- GERDF KAMISK, J .PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE , de A à Z, MASSON, PARIS, 1994, P 119

³ - عبد الستار محمد علي: إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2000م، ص 498.

⁴ - محمد أحمد الطراونة: «الجودة الشاملة والقدرة التنافسية» مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1: كانون الثاني 2002، ص36.

⁵ شنيني عبد الرحيم. عنوان المداخلة: إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال محور المشاركة في الملتقى الدولي الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص10.

⁶ خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000 م، ص 74 .

هناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضى للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة نورد ما يلي:

أيضا هناك من يعرفها على أنها: «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء»⁽¹⁾.

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم»⁽²⁾.

يعرف ستيفن كوهين ورونالد بارنرد إدارة الجودة الشاملة (Steven Cohen & Ronald Bernard) الشاملة بأنها "التطوير والحفاظ على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستهلك وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستهلك عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"³

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ ستيفن كوهين و رونالد بارنرد، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيحجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997 م، ص 26.

ويرى جوزيف جابلونسكي " إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"¹. أما اودجرز (Odgers) فيعرفها "بأنها أكثر من مجرد عمليات إدارية أو ثقافة، طريقة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين في الأداء السليم في المؤسسة".

فهذا التعريف قدم لنا معنا كافيا ووافيا لإدارة الجودة الشاملة إذ نستطيع الخروج باستنتاج هو: أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق إستراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف... إلخ. من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، و تنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء.

و من خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يلي:

أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات و نشاطات المؤسسة، وتستطيع الإدارة تغيير السلوك التنظيمي في المؤسسة وذلك بتغيير طريقة أداء الأفراد للأعمال و منع حدوث المشاكل بدلا من حل المشاكل، وكذلك استخدام فرق العمل بدلا من الأقسام المتنافسة إضافة إلى انه على المديرين أيضا التحول من رؤساء إلى قادة، كما أن على العاملين أن يطبقوا الأفكار الجديدة المقتنعين بها بدلا من أن يكونوا مجرد منفذين للأوامر والأعمال.

- عملية التحسين هذه ولأنها شاملة فهي تتطلب تكاثف الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية.

- لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تعديلات وتغيرات في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.

- هذه التغيرات يجب أن تشمل أيضا القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.

- إن هذا الهدف يجب أن يتماشى و استراتيجية المؤسسة لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك.

¹ جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ج2، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 1996 م، ص

عموماً فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بناءاً على ما سبق ذكره فإنه يساعد إلى درجة كبيرة المؤسسة على خلق أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.

الجدول (1) يبين : المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	1- الرقابة الذاتية
2- العمل الفردي	2- العمل الجماعي وروح الفريق
3- التركيز على المنتج	3- التركيز على المنتج و العمليات
4- مشاركة الموظفين	4- اندماج الموظفين
5- التحسين وقت الحاجة	5- التحسين المستمر
6- جهود السياسات والإجراءات	6- مرونة السياسات والإجراءات
7- حفظ البيانات	7- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
8- التركيز على جني الأرباح	8- التركيز على رضا العملاء
9- النظر إلى الموردين على أنهم مستغلين	9- مشاركة الموردين
10- العميل الخارجي	10- العميل الداخلي والخارجي
11- الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	11- الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل

المصدر: محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات , دار وائل للنشر, ط2, عمان, الأردن, 2006, ص 27.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة.

ترجع أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لأسباب عديدة نحاول التعرف عليها في هذا

المطلب، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

- تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباب نذكر منها:

التغير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والتمثلة في:

- عولمة السوق: والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية

"O.M.C" أو إتفاقية GAAT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق الناقتا) اتفاق شمال أمريكا للتجارة

الحرّة، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين

المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.

-التطورات التكنولوجية: والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
-التطورات الاجتماعية: والتي أدت إلى تطور الحاجات و تنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا¹.

+تنتشر بعض الظواهر السلبية: كإنخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن وانتقاداتهم.⁽²⁾

- عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير.⁽³⁾

فهذه الأسباب أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة ل :

- الجودة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية O.M.C⁽⁴⁾.

- تقنيات جديدة في تسيير وظائف المؤسسة.⁽⁵⁾

- نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين.⁽⁶⁾

أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على اعتماد الجودة الشاملة لتسييرها،

لمواجهة تحديات المنافسة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

إن المؤسسة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر

منها:

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين.

- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات،

وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم.⁽⁷⁾

¹ غربي ناصر صلاح الدين واخرون، مداخلة تحت عنوان: فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الISO9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، منشورة، 2009م، ص3.

² سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج : الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1998، ص370.

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص24.

⁴ احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سبق ذكره، ص567.

⁵ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص24.

⁶ أديجي بوداند باديرو، الدليل الصناعي الى الإيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط2،، القاهرة، 1999م، ص73.

⁷ عبید علي أحمد حجازي: اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000م، ص27.

- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء⁽¹⁾.
 - توقع حاجات الزبون مستقبلا، والعمل من أجل تلبيةها، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منهم⁽²⁾.
 - ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور⁽³⁾.
 - تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة⁽⁴⁾.
 - زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت⁽⁵⁾.
 - تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة.
 - منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك⁽⁶⁾.
- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- إذن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية.
- ومما سبق نستنتج أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم أوسع وأشمل من الجودة، إذ تقتصر هذه الأخيرة على جودة المنتج فقط، في حين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل المؤسسة ككل من خلال إستراتيجية لتسيير شامل للجودة بالمؤسسة له أسسه ومتطلباته وأهدافه التي يضع في مقدمتها رضا زبائن وموظفي ومسيرى المؤسسة على حد سواء، لا الزبون أو المستهلك فقط كما هو الحال في جودة المنتج.

¹ الموقع: [http://www.iruarabic.org/doc 52 / unit % 208.doc](http://www.iruarabic.org/doc%2052/unit%20208.doc)

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³ - على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 40 .

⁴ - عبيد علي احمد حجازي، نفس المرجع، ص 28 .

⁵ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 81 .

⁶ - فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، ص 27 .

المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1-متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، إذ اختلف الباحثون في تحديدها غير أن هذا الاختلاف كان من حيث عدد عناصرها وليس في المحتوى الكلي لها والتي يمكن تحديدها كما يلي:

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتنفيذ العملي :

1- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فيجب على الإدارة العليا بالمنظمة أن تدرك مسؤولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة وما ترتب على ذلك من اشتداد حدة المنافسة وتأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير، فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب أن تتطور باعتبارها من ضمن العقبات التي تحد من الوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة.

فبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين، والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي.

2- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها باعتبار أنّ تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة¹.

3- إنّ الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة لاحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الرّبح في الأجل القصير، فضلا عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.

4- التأكيد على تعامل كافة الأقسام بالمنظمة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود، و يذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك بالقول أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، بل ضرورة إيجاد ذلك النوع بين التعاون بين إدارة المنظمة والجهات الاستشارية المتخصصة في تنفيذ الجودة الشاملة.

5- ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين و العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج و أهمها:- العصف الذهني.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة ، مصر 1998، ص 157.

- تحليل السبب والأثر. - الأعمدة البيانية.
- تحليل البيانات. - الرسوم البيانية الخطية
- الجداول الإحصائية . - لوحات التشتت
- خرائط المراقبة. - الأساليب الإحصائية الأخرى
- مبدأ باريتو -الرسوم البيانية المدرجة

6- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.¹

7- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله، فالفكرة الأساسية لدى بعض العاملين أنّ الإدارة دائما تتطلب المزيد منهم ومن الصّعب إرضاؤها في جميع الأحوال، مما يترتب على ذلك من فشل في تحقيق الأهداف المحددة وانخفاض الجودة بصفة عامة.²

8- ارتباطا بالنقطة السابقة يجب ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتي قد تتمثل في شكل أو آخر بما يلي :

- الخوف من التقدم بأفكار جديدة.

- إمكانية أداء العامل مهمته بطريقة أفضل، ولكن عدم معرفته بالمرحلة التالية لها وخوفه من السؤال بما يؤثر على هذا الأداء.

- الخوف من انخفاض معدّل الأداء.

- الخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن.

- الخوف من عقوبات الإدارة، فهناك رئيس العمل الذي يؤمن بالتخويف حتى يمكنه السيطرة على العاملين لديه.

- عدم القدرة على خدمة مصالح المنظمة بطريقة أفضل، مجرد الالتزام بإتباع أو قواعد أو لوائح معينة.

9- التدريب المستمر، فجميع العاملين بالمنظمة بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع أفضل بخصوص الإلمام

بجميع العمليات التي تتم في المنظمة بمختلف مراحلها، ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالمنظمة بشكل

أفضل وفي كل الأحوال ينبغي أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة

¹ عبد الحسن توفيق محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة الجزائرية، ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص186.

الشاملة علاوة على الطرق، والأساليب المتقدمة التي تؤدي إلى تحقيق مستويات جديدة من الجودة وتمكين المنظمة من التصدي لمشكلات تتسم بمزيد من التحدي.

10- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات، حتى تكون سلبية لاحتياجات المستهلك النهائي، وهذا يتطلب تأسيس حلقات رقابة الجودة كما هو مطبق بالمنظمات اليابانية¹.

2- مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة :

تمر عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على النحو الآتي :

1- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة : وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنظمة رغبتها في تنفيذ نظام

إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنظمات بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته، والمبادئ التي يستند عليها.

ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من ورائها على أن تقوم طبقة الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالمنظمة ككل.

2- مرحلة التخطيط : وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والمواد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضا يتم اختيار :

- الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة .

- المقررين

- المشرفين.

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق².

3- مرحلة التقييم : غالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات العامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة

الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟

- ماذا يجب على المنظمة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟

- ما هي المداخل المطبقة حاليا بالمنظمة و التي تستهدف تحسين الأداء؟

¹ عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 157.

² نفس المرجع، ص 163.

- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المدخل المعمول بها في الوقت الراهن لا تحقق الأهداف؟

- ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنظمة؟

- ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام؟

4- مرحلة التنفيذ : وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم عملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على إحداث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات : وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والتجارب التي تم تحقيقها من تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنظمة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة¹.

* **عملية المراقبة :** وهي عبارة عن عملية تأتي بعد تقييم الجودة الشاملة وتعتبر تابعة لنفس المرحلة إذ يتسع تقييم الجودة الشاملة، ومراقبتها على ذلك خلال كل وظائف المنظمة : التسويق والهندسة والإنتاج، التمويل، والأفراد، فأصبح لدينا الآن تركيزا أوسع لجودة الأداء - جودة الأداء في كل وظائف المنظمة، وهذا ما نصرّ على تسميته الجودة الشاملة بالضبط، ويجب أن يبدأ تقييم الجودة الشاملة ومراقبتها في مرحلة إنتاج الجودة عندما يتم تعريف العميل لأول مرة.

ويمكن أن يحدّد هذا بوضوح كافي إذ أنّ الكثير من المنظمات لا تعرف من عملائها؟ بالضبط، ويحتوي التقييم والمراقبة عند هذه المرحلة على التحقق من صحة أنّ كل فرد يعرف بالفعل، من إحدى النواحي، من هم عملاؤه، ومن ناحية أخرى من هم شركاؤه الداخليين في التدفقين الأعلى، والأسفل، وتأتي الخطوة التالية في هذه المرحلة عندما يتم تعريف إحتياجات العملاء الكامنين، ومتطلباتهم، وبعد ذلك تحدد المواصفات المرتبطة بالمنتج والخدمات المصاحبة له، لعلاقات العميل والمنظمة والإجراءات الإدارية اللازمة لطلب المنتج، وتسليمه وإصلاحه، وتعديله، وتجديده والدفع له². لذلك يكون الهدف النهائي للمراقبة في هذه المرحلة التحقق من صحّة أن للمواصفات التي تم استخلاصها السّعة اللازمة لتحقيق الحاجة التي صمم من أجلها المنتج

¹ - عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: إبراهيم سرور علي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص354.

المبحث الثالث :علاقة إدارة الجودة بالإيزو

المطلب الأول: مفهوم الإيزو:

1. مفهوم الإيزو: الإيزو كلمة إغريقية (**ISOS**) تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم

المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (**International Standardization Organization**)، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات. أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن سنة 1946، وبشرت عملها في 1947/02/23، وتتخذ من جنيف بسويسرا مقرا لها.¹

2. التطورات التي شهدتها المنظمة الدولية للتقييس: إن تاريخ تأسيس المنظمة العالمية للمواصفات القياسية **ISO**، كان تاريخ الانطلاق في تأسيس مجموعة من المنظمات التي تساهم في أعمال هذه المنطقة لم يكن وليد الصدفة، بل جاء بهدف حماية المنتوجات المحلية والإقليمية، إضافة إلى العمل على تطوير الجودة ومن أهم هذه المنظمات:

1- المنظمة الأمريكية للسيطرة على الجودة **A.S.G.L** التي تأسست عام 1946 وهي تضم أكثر من 52000 عضو بالإضافة إلى فريق خاص ينشط خارج الو، م، الأمريكية يضم أكثر من 13000 عضو.

2- الإتحاد الياباني للمهندسين والعلميين **J.U.S.E** الذي تأسس سنة 1946 ويشترك فيه أكثر من 2000 شركة، يعمل على تطوير الصناعة اليابانية بتطبيق التقنيات الحديثة وتوسيع تطبيق الجودة في الشركات اليابانية.

3- المنظمة الأوربية للجودة **BS**، التي تأسست في 1957 بلاهاي والتي تضمنت آنذاك خمسة جمعيات وطنية، هذه المنظمة تم تكوينها في نفس الوقت الذي تم فيه التوقيع على مشروع روما، الخاص بالسوق الموحدة، توسعت بعدها لتشمل 25 دولة حاليا².

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2003م، ص113.

² زروقي إبراهيم مولاي الطاهر و، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، مداخلة: الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ؟ كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة سعيدة، ص8.

المطلب الثاني: أهمية المواصفات القياسية ISO:

نظرا لتزايد أهمية الحصول على شهادة الإيزو، التي تغطي مجال الإنتاج والتصميم، واشتراطها كمطلب للاستيراد في الكثير من الدول، فالمؤسسات والشركات التي لم تحصل على هذه الشهادة تكون قد وضعت الحجة على نفسها في عدم التعامل معها، خاصة بعد إصدار قانون سنة 2000 يقضي بأن المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى السوق العالمية (التصدير) يجب أن تكون حاصلة على إحدى شهادات الإيزو 9000 والتي تمنح المؤسسات عدة مميزات تظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: أهمية الإيزو للمؤسسة والعمال والعملاء

بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة للعميل	بالنسبة للعمال
* جودة المنتجات والتقليل من الفضلات.	* الحصول على الشهادة يعني للعميل الثقة بأن المؤسسة تقوم بتزويده بمنتجات تستجيب للخصائص المطلوبة.	* إعطاء العاملين شعورا بالثقة والفخر بالنفس، بسبب وجود شهادة تؤكد أن في المؤسسة نظاما للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية، وهذا يعني رفع الروح المعنوية للعاملين.
* زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين صورتها لدى المستهلك وإظهارها بمظهر من يضع الجودة في قمة اهتماماتها.	* تعطي للعميل معلومات شاملة عن المؤسسة وعن جودة المنتج والخدمة التي تقوم بتقديمها كما هي سهلة الفهم.	* تقديم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل.
* إمكانية دخول منتجات المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية التي تشترط الحصول على شهادة ISO9000.	* العميل دائما يبحث عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تعطي المصداقية والشفافية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة.	* تقدم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل.
* زيادة أرباح المؤسسة نتيجة تقليل نسبة التكاليف والمعيب من الإنتاج وزيادة مبيعاتها.	* العميل دائما يبحث عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تعطي المصداقية والشفافية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة.	* تقدم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل.
* رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل والأحسن والأكفأ.	* العميل دائما يبحث عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تعطي المصداقية والشفافية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة.	* تقدم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل.
* بناء علاقات قوية مع العملاء، وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء، وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة.	* العميل دائما يبحث عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تعطي المصداقية والشفافية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة.	* تقدم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل.

المصدر: د.علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، مرجع سبق ذكره ،

المطلب الثالث: علاقة نظام الإيزو بإدارة الجودة الشاملة:

لقد حدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الإيزو 9000، واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل نسمع في بعض الأحيان من يتحدث عن الإيزو، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما، والجدول (03) يوضح سمات وخصائص المفهومين:

الجدول رقم 03: الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

معايير الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة "TQM"
* ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء	* التركيز المطلق على العميل
* قد لا تمثل جزءا متكاملًا من الإستراتيجية	* تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة
* موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	* موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة
* التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل	* تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسن والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة
* يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل	* تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية
* يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة	* يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد
* قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية	* تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل
* مشاركة العاملين ليس ضروريا	* التأكيد على مشاركة وحماس العاملين

المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مصر،

1996م، ص 44.

الفرق بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة:

يمكن من خلال تفحص سمات وخصائص ومواضيع التركيز التي تهم نظام إدارة الجودة الشاملة، ومعايير الإيزو 9000، أن نقف على حقيقة مفادها:

* من حيث التعريف فإن إدارة الجودة الشاملة لها تعاريف متعددة بعكس الحال في تعريف الإيزو فإدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها على أنها سبيل لبقاء المؤسسة وفلسفة إدارية تدرك صعوبة الفصل بين حاجات العميل وأهداف المؤسسة، وهي أيضا أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمؤسسة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق ومنع الأخطاء. وبالنسبة للإيزو 9000 فهي مواصفة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي، وهو ما يعد صعب بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة.

* تركز الإيزو على علاقة «المورد - المشتري» بحيث هي علاقة منهجية، نظامية، معززة بالوثائق والمراجعات ومكاملة لتوجه الإدارة والعاملين بإدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن مواصفات الإيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، بينما تتبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، أي المؤسسة المنتجة أو البائعة، وأنه على خلاف الإيزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب إلى أبعد من ذلك في توقعات العملاء بل تسعى إلى استباق حاجياتهم وتوقعها بما يمكن الفوز بالحصة السوقية المنشودة ودعم نمو المؤسسة.

* إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل، سعيا لإرضاء العميل يجعلها مدخلا للتوافق مع مواصفة الإيزو المستهدفة والحصول على شهادة الإيزو، كما أن تركيز مواصفات الإيزو على التوثيق والمراجعات يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها، وبمقارنة نظام جودة الإيزو بالنظم التقليدية عموما، يتضح أن هذه النظم لا تتمتع بكفاءة عالية لأن ما بها من مواصفات وإجراءات يتناسب فقط مع الظروف التي عاصرت تصميمها، وليس مع المتغيرات التنظيمية والتطوير في العمليات وتنقلات العاملين، ومن ثم مع غياب المراجعة الدورية (التي تتاح مع الإيزو) فإن هذه المواصفات والإجراءات تتقادم بينما تؤكد المراجعات المنتظمة التي تؤكد عليها الإيزو على الاهتمام بالتحديث المستمر، والتشغيل الكامل المنظم وهذا يجد ذاته يهيئ فائدة كبيرة للمؤسسة.

وهكذا فإن الإيزو 9000 يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، إنهما « ليستا متعارضتين بل هما متكاملتان » ومن نسيج واحد هو الجودة ولكن السؤال المطروح: هل الحصول على شهادة الإيزو يعني عن نظام إدارة الجودة الشاملة؟¹

يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن تكون متبينة لفلسفة الجودة الشاملة كما يمكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو، حيث في هذه الحالة تضع لنفسها معايير خاصة بها، وعلى الجانب الآخر قد تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالتركيز في معايير الإيزو يكون على إجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية، في المقابل فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات، طموحات، دوافع، سلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام، وبالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء، أصحاب الأموال، إضافة إلى المتطلبات الفنية والشكل (05) يمثل علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 9000.

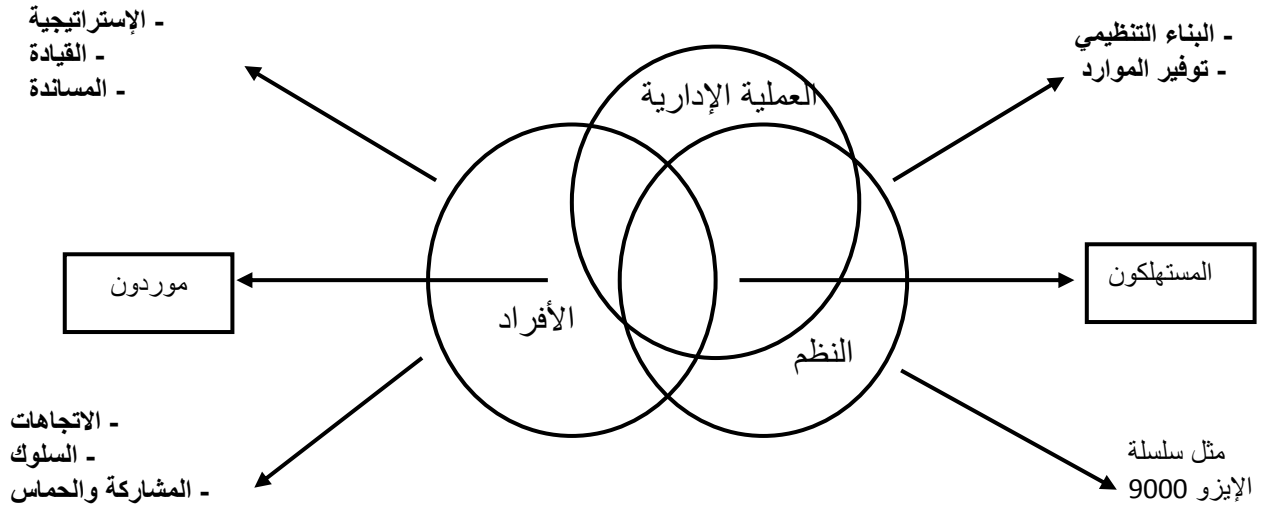
إن إدارة الجودة الشاملة منهج إداري، و فلسفة إدارية تنظيمية عامة و شاملة، تتبنى أنظمة متكاملة، في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، تقوم على إشباع متطلبات العملاء و تحقيق رضاهم، بينما يتضمن نظام الجودة الإيزو 9000 ، إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، وهذه المعايير ذات طابع عمومي عالمي، و ليست خاصة بمنظمة معينة، و يجب أن تطبق في جميع المنظمات التي تريد الحصول على شهادة المطابقة، و بالتالي فهي تتصف بالعمومية، و ليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة².

إن إدارة الجودة الشاملة أعم و أشمل من مواصفات الإيزو 9000 ، فهي تهتم بالمستهلك الداخلي، و تتبنى حلقات الجودة، و مبدأ المشاركة و العمل الجماعي، و تهتم بالموارد البشرية وما يتعلق بها من أمور مثل: القيادة، السلوكيات، الإتجاهات، الحوافز... إلخ، و تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين و المجتمع، في حين أن مواصفات الإيزو، لا يدخل قسما كبيرا من هذه المبادئ ضمن اهتماماتها.

¹ توزان فاطمة ، " إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لتطوير نظام التعليم الجامعي ، دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف "، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: علوم تسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، 2005م/ 2006م، ص 67.

² توزان فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الشكل رقم 02: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 9000.



المصدر: د. فريد عبد الفتاح زين الدين، "إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها"، مجلة البحوث التجارية، كلية

التجارة جامعة الزقازيق، المجلد السادس، 1994م، ص 42.

خلاصة الفصل:

ومن مجمل ما سبق ذكره فتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لابد أن يقوم على أسس ومركزات، والتي تدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد على التطبيق الذي يتطلب المرور بالعديد من المراحل والتغييرات التي تمس المؤسسة ككل، تشمل الثقافة، العمال، المسؤوليات، الوظائف... الخ. لأن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر العادي أو مثله مثل الخطط الإستراتيجية التي اعتادت المؤسسة تنفيذها لأن ذلك الاعتقاد قد يعيق عملية التنفيذ والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول : مفهوم الأداء و محدداته وأهميته

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

المطلب الأول : أبعاد الأداء

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : مفهوم و أهداف تقييم الأداء

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء

المطلب الثالث : عوامل تقييم أداء العامل في المؤسسة

والصعوبات التي تواجهها

خلاصة

تمهيد:

تعتبر المنظمات كيانات اجتماعية، يعمل فيها العنصر البشري، لإشباع حاجاته، وتحقيق أهدافه وطموحاته، والعنصر البشري يمثل البنية الأساسية، التي تعتمد عليها المنظمات، باختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات عملها؛ لممارسة أنشطة ومهام العمل، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

المبحث الأول : مفهوم الأداء و محدداته وأهميته

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم. لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا و لعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم، فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا.

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي:

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (F.W Nickols) و الذي عرف الأداء (Performance) أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمنحنت عن ذلك السلوك¹ .

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتنفيذ خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما . أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، أي انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس² .

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في **معجم المصطلحات الاجتماعية** على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما ، و

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2003 ، ص15.

² نفس المرجع، ص26.

للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء ، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محدودة " ¹ .
كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب " ² .
من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد ، و بما يحقق أهداف المنظمة ، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية ، بواسطة التدريب المستمر للعاملين .

ومن بين أهم المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء مؤشري **الكفاءة و الفعالية** ، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل و الخيارات الموصلة للأهداف . أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح ، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب .
و حتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء (تحليل الوظيفة) ، من خلال التحديد الموضوعي للمهارات و القدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة ، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها و أساليب العمل و معدلات الأداء من حيث الكم و الكيف و حتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة ³ .

المطلب الثاني : محددات الأداء

كما ذكر سابقاً أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً ، و يتوقف مستوى الأداء على درجة إتقان كل عنصر من عناصر هذا الأداء .
فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام ، و يعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من ⁴ :
الجهد : و هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

¹ أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 م ، ص 310.

² سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي : الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، ص 36.

³ علي السلمي : إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، مصر ، ص 267.

⁴ راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000م ، ص 210.

القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

إدراك الدور أو المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) و الجهد المبذول ، ونوعية هذا الجهد المبذول و التي تعني مستوى الدقة و الجودة ، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة¹ .

و الملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد ، القدرات والمهارات ، نمط الأداء) و هي عناصر تخضع لسيطرة الموظف ، بينما أن في الواقع هناك عناصر تخرج عن سيطرة الموظف ، هذه العناصر هي :

الوظيفة (متطلبات العمل) : و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.

الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل ، الإشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية ، و الهيكل التنظيمي و نظام الإتصال و السلطة ، وأسلوب القيادة ، و نظام الحوافز ، و الثواب و العقاب .

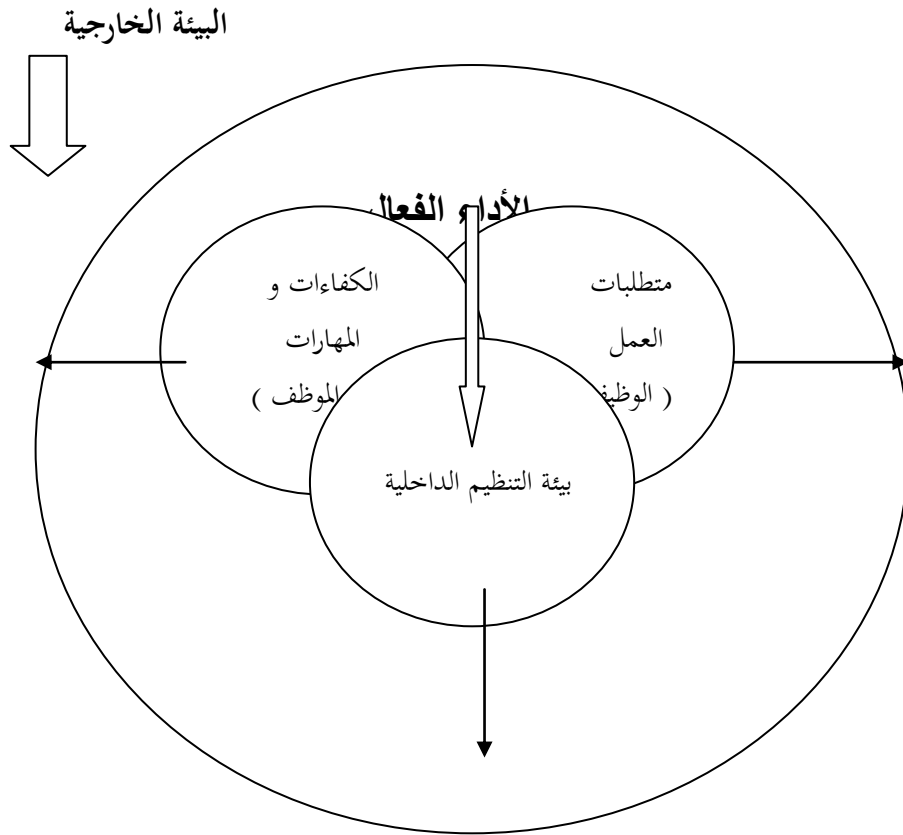
إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية² .

فالناتج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات (المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل ، إضافة إلى الجهود التي يبذلها و المنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم) زيادة على المنافسة و التحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي . و يمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل رقم (1) الذي يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال :

¹ أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية ، مصر ، 1986 ، ص 50 .

² Dimitri Weiss , **ressources humaines**, deuxièmes éditions ; Edion d'organisation , paris , 2003 , p 78 .

الشكل رقم (03) : الأداء الفعال



المصدر :عبد الباري إبراهيم درة : مرجع سبق ذكره، ص 120.

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج مخرجات، وتحقق الأهداف المصممة لها. كما تحتاج لعدة موارد لتتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض، وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها. وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة. والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويجول المواد الخام والموارد، إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها، وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح. وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً. وهذا هو أحد المحاور الرئيسية التي تدور حولها فكرة الأداء البشري، وكيفية تحسينه من حيث الارتقاء بقيمة عمل العنصر البشري في مواقع العمل لأعلى مستوى ممكن لزيادة قيمته بالعملية الإنتاجية، مما ينعكس ربحاً على المنتج النهائي للمنظمة.

إن التركيز على الأداء في العملية الإنتاجية، يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به مثل أسس لتنظيم المنظمة نفسها والإدارات والأقسام، وكل ما يتعلق بالعامل نفسه في مواقع العمل، ويدفعنا إلى التركيز على تحسين هذا الأداء لتنميته وتطويره، عن طريق التدخل والتحكم في بعض العوامل المحركة للطاقة الكامنة به خاصة الناحية العاطفية، النفسية والمعنوية، لأنها المحرك الرئيسي للقيام بالأعمال، واستغلال الطاقة لمخرجات التعليم والتدريب لأقصى حد ممكن ضمن المعايير المناسبة التي تحافظ على كيان الفرد، وتعطينا في نفس الوقت أفضل مردود¹.

وتحب الإشارة هنا إلى ضرورة التدخل بالبيئة القريبة المحيطة بهذا الأداء، وتهيئتها للتعامل الإيجابي، والتكيف مع البيئة الخارجية البعيدة عن التنظيم، بما ينعكس إيجابيا على الأداء، وضرورة التدخل بقدرات ومهارات ومستوى تعليم الفرد، وغيره من عوامل الإنتاجية الأخرى، ومحدداتها.

وفي تركيزنا على الأداء البشري، نتعلم ربط كل شيء نتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم.

نتعلم كيف نحافظ على استثمارنا في التدريب كأحد مدخلات تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

نتعلم كيف نزيد عملائنا الداخليين- حسب تعريف نظرية الجودة الشاملة للعميل- بالأداء المرغوب، الذي يحتاجونه لتحقيق أهدافهم في العمل، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف العمال أو الأفراد الخاصة والمرتبطة بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت صناعية كانت أو تجارية ، خدمة ، وفي أي مجال كانت ، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.
- الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالمشاورة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.
- الوصول إلى الإبداع لا يأتي من فراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهذا الأداء يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد لأساليب جديدة تمكنه من بناء مهمات تؤدي إلى الإنتاج.
- استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال، وأيضا تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله، وذلك باستثمار الفرص السامحة له، فيعمل ويتفاعل مع كل نتائج يكون في صالح العمل.

¹ فيصل عبد الرؤوف الرحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001م، ص 98 و99.

– استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف والالتزام بساعات العم، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل¹.

المبحث الثاني: الأبعاد و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

المطلب الأول: أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذاً تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1- البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي

بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية².

إذاً نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2.2- البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على

اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصررت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في

¹ http://WWW.FORUMB699.COM/T9489HTML LE 02/06/2013

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2009\2010، ص218.

المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية¹؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،... الخ).

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

وتتمثل هذه العوامل في:

❖ **العوامل البيئية لعوائق الأداء:** هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه. وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل. ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي النقص في أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، والتجهيزات والسياسات المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعامل مع الآخرين ونظ الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات، حتى الحظ العاكر والصدفة، يمكن أن تكون عائق للأداء.²

❖ **العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلم بيئة العمل هي:**

1 - المعلومات:

- تصف المتوقع من الأداء.
- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل.
- تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة ومتكررة عن الأداء.

2 - الموارد:

- هي أدوات وموارد ووقت ومواد صممت لتحقيق حاجات الأداء.
- يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
- يجب أن يكون عدد العاملين كافياً.
- توفر عمليات عمل منظمة.

3 - الحوافز:

- حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

² راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 217.

- حوافز غير مادية.
- فرص نمو مسلكي مهني
- عواقب واضحة للأداء السيئ.¹

❖ العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة:

1 - المعارف:

- تدريب مصمم بطريقة منهجية يلبي متطلبات العاملين ذوي الأداء المثالي.
- فرص للتدريب.

2 - القدرات:

- وجود توافق بين العاملين ووظائفهم
- عمليات اختيار جيدة للعاملين.
- جدولة مرنة تلبي قدرات العاملين المتقدمة.

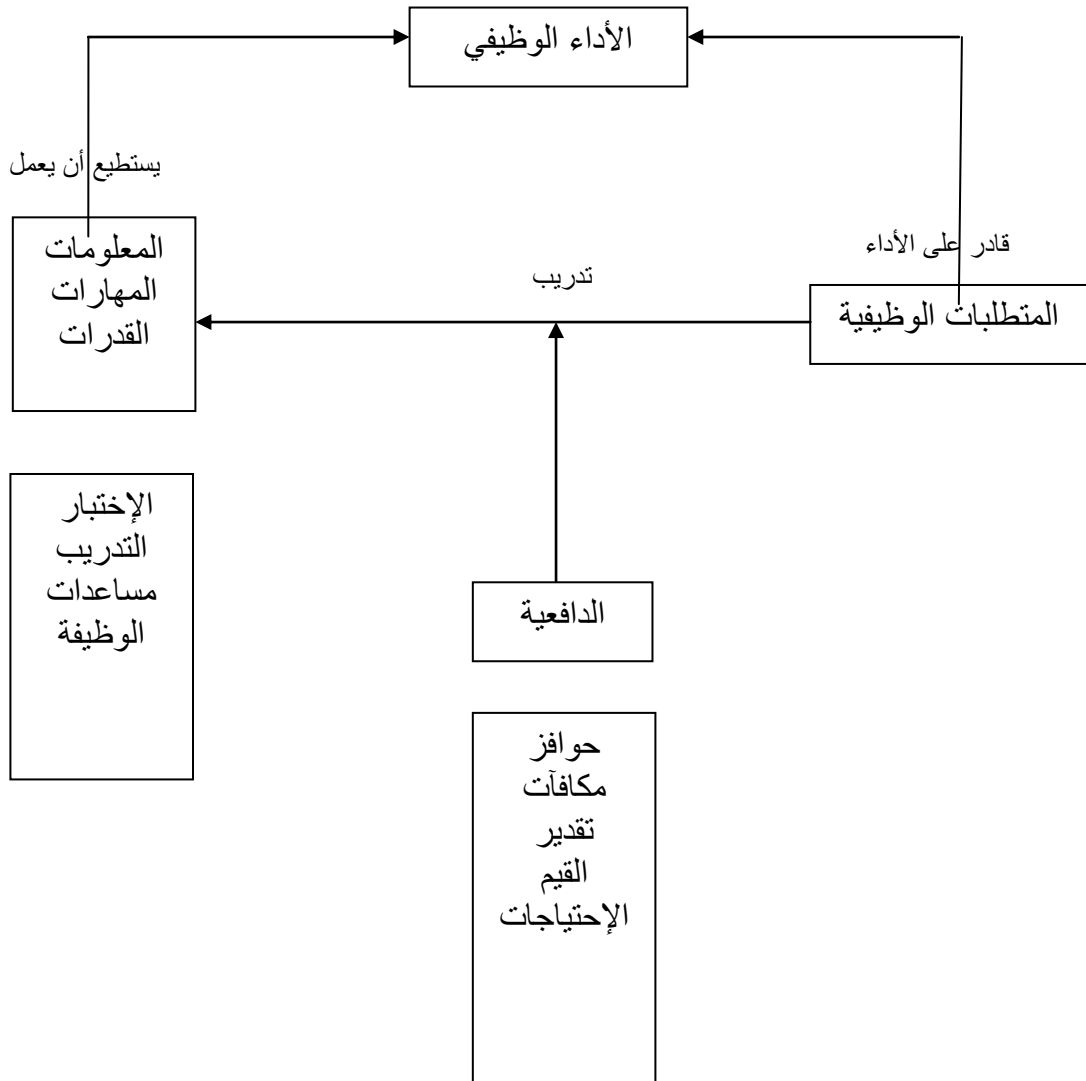
3 - الدوافع:

- تقدير لرغبة العاملين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة.
 - تقدير لدوافع العاملين.
 - استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظروف العمل وحقائمه.
- ويمثل الشكل التالي، العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.²

¹ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 80، 81.

² نفس المرجع، ص 81.

الشكل رقم (04): العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص

.123

المبحث الثالث : مفهوم و أهداف تقييم الأداء والعوامل المحددة لعملية تقييم الأداء

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء

بغية الإمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف :

التعريف الأول : " تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقية له لوظيفة أخرى " ¹ .

يستخلص من هذا التعريف الخصائص التالية لعملية التقييم :

1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى .

2- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية ، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقية في المستقبل من ناحية أخرى .

التعريف الثاني : " تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " ² .

أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية لعملية التقييم :

1- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين و بالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون .

2- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة .

التعريف الثالث : " عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة " .

و أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية :

1- عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة ، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة و الوظيفة .

2- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته و مقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقا من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) و مرؤوسيه (الخاضعين لعملية التقييم) .

¹ صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002، ص 257.

² شحادة نظمي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000، ص 75 .

3- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد ، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية (تدريبه ، تربيته ، تطوير مساره الوظيفي ...)

4- عملية التقييم تقوم على الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و رؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين .

التعريف الرابع : " عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة و مكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها و القيام بها " ¹ .

أما هذا التعريف فيظهر الخصائص التالية :

1- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي .

2- هي إيجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط ، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه ، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل ، و هذا طبعاً يسهم في تحقيق مصلحة الفرد و المنظمة في آن واحد و بناء على التعاريف السابقة يكمن القول بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة و مستمرة ، لقياس و إصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل ، و كيفية أداء الموظف سابقاً و حالياً ، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف و التي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي .

و الملاحظ عند مراجعة التعاريف الواردة سابقاً أنها جميعها تتفق على أن عملية تقييم أداء العاملين تستهدف الإجابة على التساؤلات التالية :

- 1- ما هو مستوى أداء الفرد و سلوكه في العمل ؟
- 2- هل أن هذا الأداء أو السلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد ؟
- 3- هل يحتمل تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل ؟
- 4- ما هي انعكاسات ذلك السلوك و الأداء على فاعلية المنظمة ؟

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف التالية :

1- على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي :

¹ حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 م ، ص 360.

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة ¹.
- تحسين المحيط الإجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة ، و تحسين علاقات العمل بها ، " حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) و السلطوية و البيروقراطية "
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فان الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ، و نقاط القوة و الضعف فيهم ، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة ² .
- تحديد تكاليف العمل الإنساني ، و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة .
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته ³ .
- تقوم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب ، الحوافز ، الترقية ، تخطيط القوى العاملة) ⁴ .
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها .
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية .

2- على مستوى العاملين

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات و يتجنبوا العقوبات.

¹ سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر ، ط1، عمان، الأردن، 2006م، ص 139.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002م، ص 104.

³ مؤيد سعيد سالم ، ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، عمان ، 2002م، ص 105.

⁴ Pascal Des ressources humaines et compétitivité de l' Entreprise, Ed Uimm, Paris, 1987, p63.

- مقياس لأدائهم : حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات ، و " المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية) ، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض " .
- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم ، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة و أن " مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات ، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها .
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم .
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة .

3- على مستوى المديرين :

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .
 - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، و تحسين الاتصال بهم ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى¹ .
 - التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي .
- و عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين و سلوكياتهم الوظيفية ، و يتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية ، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط ، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى ، وحتى على أداء المنظمة

و نظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:

- 1- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة ، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج و أسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق .
- 2- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي و دقيق .
- 3- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف و القدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة للاحتفاظ بها²

¹ محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003م ، ص 295.

² خالد عبد الرحمن إلهي : "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2003 م ، ص 202.

المطلب الثالث: العوامل المحددة لعملية تقييم أداء العامل في المؤسسة والصعوبات التي تواجهها:

1-العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة

يوجد في الواقع عدة أنظمة للتقييم تختلف من منظمة إلى أخرى ، وهذا راجع لعدة عوامل تتضافر لتحديد نظام التقييم المتبع في المنظمة بما يتلاءم مع تنظيم المؤسسة و خياراتها الإستراتيجية ، و أهم هذه العوامل :

أولاً- تاريخ و ثقافة المؤسسة: لتاريخ و ثقافة المنظمة تأثير على نظام التقييم المتبع فيها ، إذ يعتبر تاريخ المنظمة جزءاً من ثقافتها ، كما أن الأداء في حد ذاته مرتبط بثقافة المنظمة ، و نظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار ثقافة و تاريخ المنظمة هو نظام معرض لعدم الفهم و المقاومة و عدم التجاوب من طرف أعضاء المنظمة.

ثانياً - حجم و قطاع المؤسسة: يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية مقارنة بالعاملين السابقين ، لأنه يمس مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة ، حيث كانت المؤسسات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية السبابة إلى تطوير أنظمة لقياس و تقييم الأداء ، بغية نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي ، وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها.

لكن وزن هذين العاملين أصبح أقل أهمية في السنوات الأخيرة ، لان أغلبية المؤسسات اليوم و مهما كان حجمها (كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم) و مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه ، أصبحت تبحث عن أنجع الوسائل و الطرق التي تقيم من خلالها أداء أفرادها .

ثالثاً- التوجهات الإستراتيجية: أصبح لزاماً على المنظمات الحديثة أن تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة و في جميع المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية .

و فيما يخص الموارد البشرية ، تتجه المنظمات في السنوات الأخيرة إلى تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات و بالمعدلات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ، و هذا ما تتكفل به الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، حيث تعمل هذه الأخيرة على " التوزيع المخطط للموارد البشرية و أنشطتها ، و التي تؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها " ¹ .

و لعل الأداة الأكثر فعالية التي تمكن المنظمة من التحكم في أداء مواردها البشرية و استثمارها و توجيه قدراتها هي اختيار نظام لتقييم الأداء يكفل ذلك و بما يحقق أهداف المنظمة و الفرد معا .

رابعاً- نظام تسيير الموارد البشرية القائم : يتحدد نظام التقييم المتبع في المنظمة انطلاقاً من النظام الكلي لتسيير الموارد البشرية، ففي المنظمات التي لا يوجد بها نظام لتسيير المسار الوظيفي مثلاً ، لا تؤخذ الطاقات الفردية بعين الاعتبار في تقييم الأداء ، نظراً لعدم استعمالها كمتغير عملي في تسيير الموارد البشرية .

إذن فالتناسق الضروري بين تقييم الأداء و التطبيقات الأخرى في تسيير الموارد البشرية ، هو عامل مهم في اختيار نظام التقييم .

¹ راوية محمدحسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 2002م ، ص 159.

خامسا- أسلوب التأطير المتبع : يعتبر عاملا مهما في تطبيق عملية التقييم ، لما له من أثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق من طرف المؤسسة ، و يعبر عنه بأسلوب الإدارة السائد في المؤسسة ، " و يضم هذا الأسلوب مجموعة الإجراءات الإدارية التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام و كيفية تطبيقه ، مع إعداد و تأطير الأفراد لفهم هذا النظام و تقبله كطرف في العملية ،إذن فأسلوب الإدارة السائد يساهم في تحديد شكل و محتوى نظام التقييم المتبع في المؤسسة" .

سادسا- طبيعة العلاقات الاجتماعية : تتمثل هذه العلاقات في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع ممثلي العاملين بها ، حيث يمكن لهذه العلاقات أن تعمل على تطوير نظام التقييم المتبع في المؤسسة ، فعلى حسب درجة التوافق و الانسجام الموجودة في المؤسسة ، يزيد أو يقل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق ، كما تزيد أو تقل أهمية جهود الاتصال بين أعضاء المنظمة.

و يلخص الشكل رقم (02) عناصر التنظيم في العمل التي أخذ بعين الاعتبار عند إرساء نظام لقياس و تقييم الأداء ، تضم هذه العناصر عناصر التنظيم الداخلية و المتمثلة في ثقافة المؤسسة ، العلاقات غير الرسمية ، إجراءات و طرق العمليات ، نظام التسيير المتبع ، الهياكل ، التوجهات الإستراتيجية... ، و عناصر التنظيم الخارجية التي تضم رؤية المؤسسة لمحيطها الخارجي ، الأسواق ... ، حيث تؤثر كل هذه العناصر على الأداء الكلي للمؤسسة ممثلا في نتائج مع الزبائن ، في العلاقات العامة ، الإنتاج و الخدمات ، و من ثم يتحدد نظام التقييم الملائم لكل هذه العناصر .

2- الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العامل

أشرنا سابقا إلى أن عملية تقييم الأداء هي قياس كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد شاغلي الوظائف ، و الحكم على قدرتهم على القيام بواجباتهم ، و هي موضوع حساس و مثير للجدل ، كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا ، و هذا الجدل نابع من طبيعة العملية ، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر ، و ما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات و أخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي ، و بالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء الوظيفي ، كما قد تنبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة .

أولا: الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم

1 - التحيز أو التفضيل الشخصي : قد يفضل المشرف أو الرئيس عاملا أو موظفا أو عدد منهم عن بقية العاملين أو الموظفين فيعطيهم تقديرا حسنا ، و قد لا يميل لعدد لآخر منهم فيعطيهم تقديرا أو تقييما غير مرضي يكون في غير صالحهم ، و هذا بناء على أسباب لا تتعلق بعملية التقييم ، بل لأسباب شخصية أو اجتماعية أو نفسية ، كتأثير علاقات الصداقة و الزمالة و العلاقات العائلية و الميول و التفضيل ، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى انحياز القائم بعملية التقييم و بالتالي عدم موضوعية العملية¹.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص 282 .

و حتى يتم التقليل من هذا الانحياز يتم إشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الفرد و ذلك من خلال :

مستوى ثان للمراجعة : وذلك بقيام الرئيس بمراجعة و تدقيق التقييم النهائي للتأكد من كل النقاط التي يتضمنها التقييم ، مما يقلل من فرص التقييم المنحاز .

التقييم الجماعي : يتم من خلاله التأكد من الملاحظات المسجلة حول أداء العامل و هذا في اجتماع يضم آخرين ، مثل المدير الإداري أو أي مدير له علاقة عمل مع هذا العامل الذي هو محل تقييم .

تعدد التقييم : وذلك بقيام كل مشرف أو إداري له علاقة بتعبئة نموذج تقييم فردي يخص الموظف الخاضع للتقييم .
مراجعة خبير مختص : تساعد الاستعانة بخبير مختص في التقليل من التحيز الشخصي و ذلك من خلال فحص نماذج التقييم المعبئة للتأكد من صحتها و فعاليتها ، أو مقابلة المشرفين و مناقشتهم حول أداء العاملين بعد تعبئة نماذج التقييم فعلياً .

2- التساهل أو التشدد : قد يميل بعض المشرفين لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهم ، بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم ، و هذه الميل قد يكون ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم و كسبا لتعاطفهم و رضاهم ، و بالمقابل هناك مشرفين يميلون لإعطاء تقديرات منخفضة لمرؤوسيهم دون النظر إلى أدائهم الفعلي ، و السبب في الحالتين يرجع إلى شخصية معد التقرير (القائم بعملية التقييم) .

3- الميل نحو الوسط (النزعة المركزية) : يعد هذا الخطأ أكثر الأخطاء شيوعاً في المواقع العملي في مجال تقييم الأداء ، و يحدث هذا الخطأ نتيجة لميل بعض المشرفين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع مرؤوسيهم ، رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم ، و ينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيهم ، أو لعدم القدرة على اكتشافها أو تقديرها ، أو لأنهم لا يريدون الوقوف في طريق ترقيتهم و زيادة أجورهم ، أو لعدم توافر البيانات اللازمة و الكافية المتعلقة بمستوى أدائهم¹ .

4- خطأ تعميم الصفات (الهالة) : و ينتج هذا الخطأ عندما يبنى المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو خاصية واحدة من خصائص الخاضع لعملية التقييم ، حيث أنه إذا وجد جيداً في خاصية معينة اعتبره رئيسه كذلك في جميع الخصائص المتبقية و العكس إذا كان ضعيفاً . " و يقترح بيتش لتفادي هذا الخطأ أن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم ، فإذا انتهى من ذلك يقوم بتقييمهم جميعاً بالنسبة لعامل آخر ، و هكذا بدلاً من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لهذا الخطأ " ² .

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 302 .

² نفس المرجع ، ص 305 .

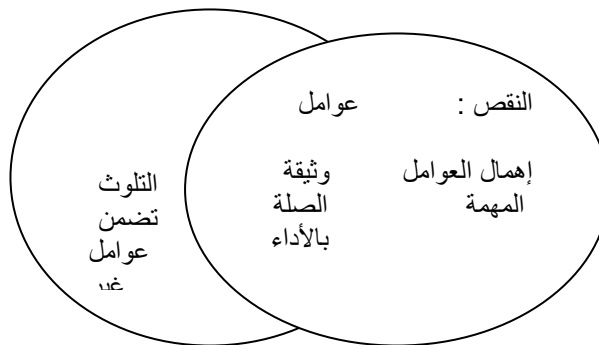
5- الأولية و الحداثة : يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة " حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم ، أو يهمل أداء الفرد السابق و يهتم فقط بأحدث مستوى للأداء ، و في الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة ، لان عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف رصد جميع التغيرات التي تحدث على الأداء ، سواء كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلا، و يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقيم نفسه للأسئلة التالية: ما هو أداء الفرد الماضي ؟ ما هو أداءه الحالي ؟ هل يتوقع استمراره في المستقبل؟¹.

6- التأثير بالوظيفة أو المركز : وذلك عندما يقيم الأفراد تبعا للوظائف التي يشغلونها ، حيث أنه كلما احتلت الوظيفة مركزا مهما و عاليا في الهيكل التنظيمي ، مال القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء أصحاب هذه المراكز أو الوظائف تقديرات عالية قد لا تتناسب مع الأداء الفعلي لشاغلها .

7- تقييم عوامل غير قابلة للقياس : يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساسا للقياس و التقدير مثل الاهتمام بالعمل ، و الإخلاص فيه ، والاتجاهات التي لا يمكن قياسها بأي درجة من الدقة ، وحتى يتم تجنب هذا الخطأ يجب الإلتزام بما تستطيع رؤيته و سماعه و الابتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط .

8- إهمال تقييم العوامل الأساسية : عندما تحمل العناصر الأساسية في العمل أو عدم إعطاءها المرتبة أو الأولوية المناسبة ، أو تقدم عوامل لا تساهم في الأداء ، فان هذا سيؤدي إلى فشل عملية التقييم ، و يبين الشكل الموالي كيف يصبح الأداء غير متناسق بسبب النقص أو العجز و التلوث و ذلك على النحو الموضح في الشكل التالي²:

الشكل رقم (05) : تأثير تقييم الأداء بالنقص والتلوث



المصدر: زهير ثابت : مرجع سابق ، ص 204.

¹ مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003م، ص 202.

² زهير ثابت : كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص 204 .

العجز أو النقص : تحمل عملية التقييم الناقصة العناصر الأساسية في العمل (الوظيفة).

على سبيل المثال إذا كان تحصيل قسيمة الفواتير جزءا من واجبات مندوب المبيعات و لكن تقييم الأداء مبني أساسا على حجم المبيعات فقط يصبح مثل هذا التقييم ناقصا .

التشويش : يشوش التقييم عندما يتأثر بشكل غير ملائم بحدث واحد فقط .على سبيل المثال إذا أخطأ الموظف في تأدية مهمة من مهام وظيفته قد ينظر إليه على أن أداءه سيئا دون النظر إلى أداءه الجيد طوال فترة توظيفه .

التلوث : يحدث التلوث عندما تؤثر العوامل التي لا تساهم في الأداء في التقييم النهائي ، و هناك عنصران شائعان يلوثان التقييم عادة و هما المظهر الشخصي و التجانس مع طرف آخر ، حيث يحصل العاملون الذين يمتازون بحسن المظهر أو الود في التعامل على تقييم أفضل من الآخرين .

ثانيا: الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات و عمليات و نشاط القياس و التقييم و يمكن حصرها في ما يلي :

1- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور و ضعف في النظام المطبق .

2- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت و المال¹ .

3 - سوء اختيار معايير التقييم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ، و مثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم .

4 - الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء ، فمنها من يقوم بالعملية سنويا ، و منها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر. و يعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة و مستوى أداء العاملين ، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا ، و وقت القيام بها ثانيا²

5- عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط....) في التمييز بين العاملين .

6- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد و المديرين التنفيذيين ، و عدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال³ .

7- سوء اختيار إجراءات التقييم ، أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية و المتمثلة كما أشرنا سابقا في: قياس ، تقييم ، تقويم .

¹ خالد عبد الرحمان إلهيتي : مرجع سبق ذكره، ص 215.

² نفس المرجع، ص216.

³ أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999م ، ص 287.

- 8- تأثير عملية التقييم بالقوى و الضغوط السلبية السائدة في المؤسسة¹ .
- 9- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته .

¹ زهير ثابت ، مرجع سبق ذكره، ص 206.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة و عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وإنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه. و أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في علمنا اليوم.

الفصل الرابع

السلوك التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول : ماهية السلوك التنظيمي:

المطلب الأول: السلوك الإنساني

المطلب الثاني: مفهوم السلوك التنظيمي

المطلب الثالث: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي

المبحث الثاني: أهمية و أهداف السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية

المطلب الأول: أهمية السلوك التنظيمي

المطلب الثاني: أهداف السلوك التنظيمي:

المطلب الثالث: السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى.

المبحث الثالث: عناصر ومؤثرات السلوك التنظيمي وأثر الاتجاهات الحديثة

المطلب الأول: عناصر السلوك التنظيمي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات:

المطلب الثالث: أثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك:

خلاصة

تمهيد:

يعتبر حقل السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي يتطرق إليها الباحثون في مجال الإدارة , وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق , فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات , ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية . ولذلك فإن فهم سلوك العنصر البشري في المنظمات كأفراد وجماعات، يعتبر اليوم متطلب أساسي؛ لزيادة كفاءة وفعالية أداء الفرد والجماعة وأداء المنظمة.

المبحث الأول : ماهية السلوك التنظيمي:

المطلب الأول: السلوك الإنساني:

و السلوك الإنساني يختلف من فرد لآخر نتيجة للفروق الفردية التي تميز كل إنسان عن الآخر و تؤدي دوراً مهماً في تحديد أنماط السلوك الإنساني، و يميز العلماء بين الفروقات الجسدية و في القدرات العقلية، و في الفروقات الثقافية الاجتماعية، الفروقات في الدوافع و الطموحات، في القيم و الاتجاهات، في المهارات و الاستعدادات، في الشعور بالحاجات الإنسانية و في الإدراك و الوعي. يمكن تصنيف السلوك الإنساني بشكل عام إلى ثلاثة أنواع من السلوك. ورغم انه لا يمكن فصل الواحد منها عن الآخر إلا أن ذلك تم فقط من اجل الدراسة والفهم.

1- السلوك الفردي:

هو ايسر أنواع السلوك حيث انه يتعلق بالفرد وما يتعرض إليه من مواقف في حياته اليومية، فسلوك الفرد يتمثل بالاستجابة لمؤثر خارجي معين. ومن المعروف أن الأفراد لا يستجيبون بصورة واحدة للمؤثر الواحد حيث أن إدراك كل فرد للمؤثر يختلف عن إدراك الآخرين من ناحية وللاختلافات الفردية من حيث الجنس و السن والبيئة والشخصية وغيرها من ناحية أخرى.

2- السلوك الجماعي:

و هو سلوك الجماعة التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات سلوكية بصورة تلقائية تخالف ما هو مقبول وشائع. ويرى علماء الاجتماع أن السلوك الجماهيري يمثل نموذجاً أساسياً للسلوك الجماعي. فهم يرون أن الجماعة كالفرد تتعرض إلى حالات من التضعف والتمزق بين الحين والآخر. فإذا كان هذا التمزق عنيفاً فإنه ينقل الجماعة إلى حالة من الهياج والتوتر الذي عادة ما يؤدي إلى أعمال العنف.

3- السلوك الاجتماعي:

وهو السلوك الشائع بين الجماعات الإنسانية. فهو الذي يمثل علاقة الفرد بغيره من الأفراد، ويعتبر الدكتور نجيب اسكندر أن السلوك الاجتماعي سلوك يكتسبه الفرد منذ ولادته نتيجة لعلاقاته بأسرته التي ينشأ ضمنها ثم علاقاته بأفراد المجتمع الأكبر فيما بعد. فارتباط شخص بشخص آخر يترتب عليه سلوك معين نتيجة لتأثير كل منهما على الآخر¹

المطلب الثاني: مفهوم السلوك التنظيمي

نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضاً السبب في الاستمرار في

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2004م، ص25.

هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية¹.

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك².

السلوك التنظيمي يهتم أساسًا بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة³.

-وعرف كلا من "Greenberg & Baron" السلوك التنظيمي بأنه (مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد).

- ويعرفه "Robbins" بأنه مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بهدف تحسين فعالية المنظمة.

- حسب "Altman" هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، حيث ينطبق ذلك على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال.

- وقد عرفه "الأستاذ هودجيتس و التمان" السلوك التنظيمي " بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف و تفهم و تنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة تنظيمية." ⁴ ويعتبر هذا التعريف شاملاً حيث أنه يشتمل عند تطبيقه على الأفراد و الجماعات في بيئة التنظيم على قواعد السلوك الطبيعية والقيم، و الإدراكات الحسية و الاتجاهات وغيرها من المحددات السلوكية .

¹ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية ، مصر ، 2005 م، ص22.

² نفالمرجع، ص23.

³ أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المؤلف ، القاهرة ، 2005م

⁴ كامل محمد المغربي ،مرجع سبق ذكره، ص21.

-حسب "عبد الرحمن عيسوي" يقصد بالسلوك بوجه عام أنه عبارة عن الإستجابات الحركية والغددية ،أي الإستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي ،أوعن الغدد الموجودة في جسمه¹ .
"وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى"² .
وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات"³ .
ويقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أنّ بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم⁴ .
ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الأفراد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات .
ومما سبق نستنتج أن: السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

المطلب الثالث: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي :

يحاول الإنسان منذ قدم الأزل أن يقدم تفسيراً متكاملًا للسلوك الإنساني، و تأتي الأديان السماوية لتقدم لنا نظريات متكاملة لتوجيه السلوك الإنساني، إلا أنّ الباحثين لم يستطيعوا حتى الآن وضعها في قالب متكامل يخدم العمل الإداري و المديرين، إنّ التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلاّ في بداية القرن العشرين و سوف نعطي مثالاً لنموذج من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في القرن السادس عشر و هو النموذج الميكانيكي، ثمّ نتقل إلى مجموعة الدراسات المنظمة و العلمية، فبدأً بالنظريات الكلاسيكية في السلوك التنظيمي، و التي يبدأ بإدارة العلمية لتايلر، ثمّ نموذج العملية الإدارية لهنري فابول، ثمّ النموذج البيروقراطي لماكس فيبر و بعد عرض النظرية الكلاسيكية نعرض نظرية العلاقات الإنسانية، ثمّ نظرية النظام المقترح، و النظرية الموقفية و تأثير العولمة على السلوك، و أخيراً نعرض نظرية العلوم السلوكية أو النظرية الحديثة للسلوك التنظيمي.

النظرية الكلاسيكية: تشير النظرية الكلاسيكية إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني. ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذج بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين،

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003م، ص58.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م، ص05.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص23

⁴ صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص11.

وإنهم انفعاليين، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة. وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، وسيعرض فيما يلي لكل من نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية، والنموذج البيروقراطي.

للأولاً: نموذج الإدارة العلمية.

كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساساً على أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم، لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية، ومن أمثالهم فريدريك تايلور والزوجين فرانك وويليان جلبرت أن يفسروا السلوك الإنساني، ويتنبؤوا به، وسيسيطروا عليه من خلال الافتراضات السابقة المشار إليها، فظهرت محاولتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية، والتي يمكن إجمالها في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز أجزرية [مالية]، وأنه عن طريق الدراسة العملية للوظائف، يمكن تصميم طريقة وحيدة و مثالية للعمل، و تعتبر محاولات فريدريك تايلور أول محاولة منظمة في هذا المجال. و قد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها، و تبلورت هذه التجارب و المحاولات في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 و هذه المبادئ هي:

- 1- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة و يجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- 2- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل و يجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة و السليمة .
- 3- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمال، و تضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف و الأجور و التعيين، و يضطلع العمال بأداء و تنفيذ المهام الموكولة إليهم.
- 4- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور و الحوافز، هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، و يمكن دفعه للأداء من خلالها.

تلى ذلك محاولات ناجحة من الزوجين فرانك وويليان جلبرت فيما يسمى "بدراسات الحركة و الوقت" و هي تلك الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله و وقت كل حركة، و يتبن من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه و البعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع. و استطاع الزوجان أن يكونا فريقاً فيما بينهما لدراسة الحركة و الوقت لكثير من الشركات. ففتح الزوج مكتباً للاستشارات الإدارية، و حصلت الزوجة على دكتوراه في علم النفس، و كان عنوان رسالتها " علم النفس الإداري" و ذلك في عام 1915م.

ومن الطريف أن يذكر أبناء فرانك وويليان جلبرت أن والدهم كان يطبق نفس الدراسات داخل المنزل، فقد وجد أن إدخال زراير القميص في العراوى أسرع لو تم ذلك من أعلى "ويحتاج ذلك ثلاث ثواني". وعندما حاول أن يطبق ذلك على حلاقة ذقنه استطاع أن يختصر المدة إلى 40 ثانية عندما استخدم ما كتبتين للحلاقة وحركات معينة، إلا أنه

للأسف كان عليه أن ينفق دقيقتين كاملتين لتضميد جراح ذقنه. وعلى هذا يمكن القول أن أسرع الطرق ليس في كل الأحوال أكفأها¹.

وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصيص في العمل، وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز النقدية.

للثانياً: نموذج العملية الإدارية.

تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني، اختلف عن الإدارة العملية. فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حل لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر. أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني. وكان من أشهر رواد العملية الإدارية مديراً لشركة مناجم في فرنسا يدعى هنري فايول، الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة.

وبناءً على هذه الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على أحسن وجه. وفيما يلي نذكر المبادئ الأربعة عشر:

- 1- تقسيم العمل والتخصيص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.
- 2- السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- 3- الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- 4- وحدة الأمر: تعني أن كل فرد يحصل على أوامر من فرد واحد.
- 5- وحدة الهدف: وتعني أن كل وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- 6- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
- 7- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمات.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص31.

8- المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.

9- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عملية الاتصالات.

10- النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداماً أمثل¹.

11- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

12- استقرار العمالة: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسريحهم.

13- المبادأة: لا بد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير المشروع.

14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

للمثلثاً: النموذج البيروقراطي.

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل. مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والحيدة والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

يعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قريباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم. ولقد اتخذها الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

1- التخصيص وتقسيم العمل: هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

2- التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسهم.

3- نظام القواعد: مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

4- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

5- نظام من العلاقات غير الشخصية: مطلوب لشبوع الموضوعية والحيدة في التعامل.

6- نظام اختيار وترقية العاملين: يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل².

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ، وذلك بنمو وزيادة حجم هذه المنظمات. ومبادئ البيروقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيها، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص33.

² نفس المرجع، ص34.

المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء. كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الابتكار بتصرف جديد، لأن ذلك قد يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة.

لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور وأهم عيوب النظام البيروقراطي هي:

- 1- تضخم الأعباء الروتينية.
- 2- عدم الاعتناء بصالح المنظمات من قبل العاملين، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
- 3- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.
- 4- تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات، مما يؤدي إلى تحجر السلوك وصعوبة الأداء.
- 5- القضاء على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.

نظرية العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبناءً عليه انعكس على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في ما يلي:

- 1- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- 2- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- 3- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.

4- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

5- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين¹.

ولقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات، والرحلات والحفلات الاجتماعية.

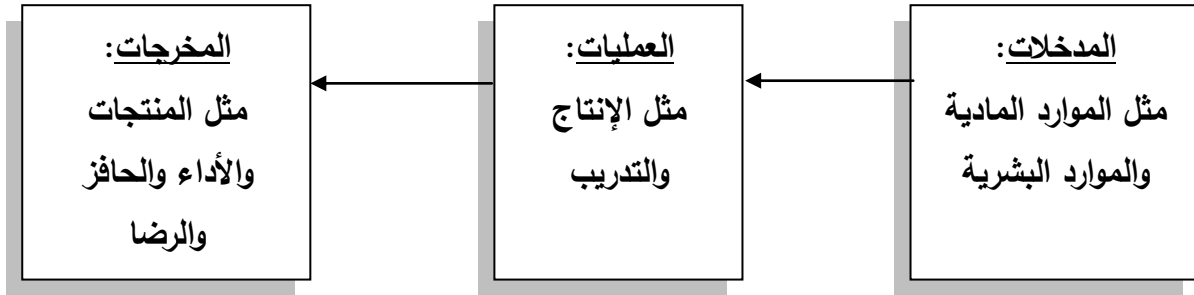
ومن عيوب هذه النظرية أنها تعالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد، كما أن هذه النظرية لم تثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص35.

نظرية النظام المفتوح:

أدرك علماء التنظيم والإدارة أن المنظمات ليست ساكنة، بل متحركة، فهي تحصل على مواردها من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة المنظمة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى. ويوضح الشكل التالي هذه الفكرة، وهي ما تسمى "النظام المفتوح" **"Open System"**.

شكل (06) يوضح نظرية النظم



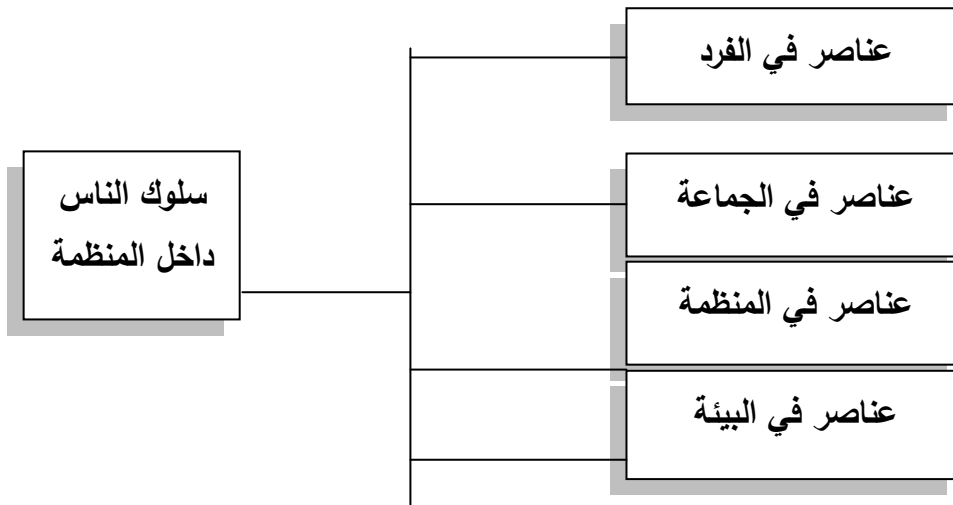
المصدر: أحمد ماهر, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2005م، ص36
ويمكن تطبيق فكرة النظام المفتوح على أي شيء تقريباً. فيمكن مثلاً أن نقول أن العمال < كمدخلات > يؤدون عملهم < كعمليات > من أجل الحصول على أجورهم < كمخرجات >. أيضاً يمكن القول أن المنظمة تعرض مواردها البشرية < كمدخلات > إلى التدريب والتطوير < كعمليات > حتى يمكن الحصول على أداء عالي < كمخرجات >.

النظرية الموقفية:

ذكرنا سلفاً أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، وحينما نتحدث عن السلوك الإنساني في داخل العمل يكون الأمر أكثر تشابكاً، حيث لا يمكن تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه والتنبؤ به من خلال عنصر واحد. فعلى سبيل المثال لا يمكن القول أن المعاملة الطيبة ستؤثر إيجابياً في كل العاملين، فهذه المعادلة وحدها لا تكفي. كما أنه لا يمكن القول أن القيادة الديمقراطية وحدها ستؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء، والغريب أن القيادة التسلطية قد تؤدي أحياناً إلى نتائج إيجابية¹. ولهذا ظهرت النظرية الموقفية، والتي ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك. ويوضح الشكل التالي العناصر الخاصة بالموقف والتي تؤثر على سلوك الإنساني داخل المنظمات.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص36

شكل رقم (07) النظرية الموقفية



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2005م، ص37

ويوضح الشكل أن هناك عناصر في الفرد مثل: إدراكه، وعمره، وجنسه، وتعليمه ومهارته، وحاجاته، وشخصيته، واتجاهاته النفسية تؤثر في سلوكه داخل المنظمة.

كما أن هناك عناصر في الجماعة مثل: التماسك، والتعاون، والصراع، والاتصالات والقيادة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. وأيضاً تلعب عناصر في المنظمة مثل: شكل الهيكل التنظيمي، والتنسيق، والسلطة، ودرجة المركزية، وأنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضاً في سلوك الفرد والجماعة مثل: العادات والتقاليد، والدخل القومي، والظروف الاقتصادية والسياسية.

وعليه يمكن القول أن المدير الناجح لكي يؤثر بنجاح على مرؤوسيه عليه أن يأخذ كافة عناصر الموقف الفرد، والجماعة، والمنظمة، والبيئة في الحسبان عند تدخله بالتأثير في سلوك مرؤوسيه. إن النتيجة الآمنة هنا تقول أن سلوك الناس لا يمكن أن يكون حصيلة لعنصر واحد فقط، بل هو محصلة لعناصر أخرى تتداخل مع بعضها للتأثير على هذا السلوك¹.

العولمة وأثرها على السلوك:

أصبحت العولمة حقيقة نعيش فيها، حيث ترى شركات أجنبية تعمل في بلادنا، كما أن شركاتنا تصدر وتستورد من الخارج، بل وتعمل في دول أخرى. وعليه فمن السهل أن تجد مديري الشركات الأجنبية يرأسون موظفينا وعمالنا. كما أن مديري شركاتنا يرأسون عمال وآخرين أجانب، ويتعاملون في التصدير والاستيراد مع مديري وموظفين

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص38

أجانب. أليس من الواجب إذن معرفة كيف يختلف سلوك الناس باختلاف حضاراتهم. فإذا كانت تستورد من اليابان، وتود أن تحصل على سعر لا يوافق عليه المصدر الياباني فإنه لن يقول لك "لا" بل سيتبسم لك ابتسامة صفراء لا تفهمها. وعليك إذن أن تكون خبير بذلك. وإذا وددت أن تتحدث مع مديرة أمريكية في حفل استقبال فقد تلاحظ أنها تقترب منك بصورة ودية بحيث تكون المسافة بينكما قليلة ومربكة لك، وهو ما يعتبر طبيعي هناك، ولكنه لا يعتبر طبيعي في بلادنا. والكثير من الأمثلة يمكن أن تفصح على أن سلوك الناس يختلف باختلاف الحضارة. وأن على المدير أو الموظف أو العامل أن يأخذ الحضارة في حسبانها عند التصرف أو محاولة فهم تصرفات الآخرين.

وفيما يلي بعض التطبيقات الهامة الدالة على تأثير العولمة أو اختلاف الحضارات على سلوك الناس داخل المنظمات:

1- عندما يعمل تحت إمرتك عمال أجانب، أو تعمل أنت تحت إمرة مدير أجنبي، فعليك أن تعلم أنك ستجد أن عليك فهم سلوك الآخرين بناءً على خلفياتهم وحضاراتهم، وعليك أن تعلم أن العمل في حضارة أجنبية يمثل صدمة حضارية

2- عندما تقوم ببعض الأعمال في الخارج مثل التصدير والاستيراد فعليك أن تأخذ في الحسبان سلوك الناس في الخارج الذين تستورد منهم أو تصدر لهم.

3- عندما تتفاوض مع أجانب لعقد صفقة أعمال معينة، عليك أن تأخذ حذرك وتكون مرناً في سلوكك وأيضاً في فهم الآخرين والتعامل معهم.

4- عندما تتصل بأجانب عليك أن تستخدم بجانب لغتهم أنواع أخرى من اللغة الخاصة بالتعبير مثل: الإشارات ولغة العيون والجسم واليدين في محاولة لتوصيل رسالتك.

5- عند اتخاذ القرارات يجب أن تلاحظ أن نمط اتخاذ القرارات يختلف باختلاف الحضارات ففي اليابان يجبون اتخاذ القرار بشكل جماعي وتصعيده للأعلى للاعتماد، بينما يجبون في الولايات المتحدة النمط الفردي في اتخاذ القرار¹.

نظرية العلوم السلوكية:

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو الكلاسيكية الحديثة حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية، مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة، وذلك حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم. ومن رواد هذه الفكرة كريس إرجيرس، ودوجلاس ماكجريجور ورنسيس ليكرت، وإبراهيم مازلو، وفريدريك هرزبرج، والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص39.

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ الآتية:

- 1- يختلف الناس في حاجاتهم: فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية، والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات. وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.
 - 2- يسمى الأفراد لأن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل: وهم يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، وذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيئاً ومساعداً على النجاح.
 - 3- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل: ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفسد أو تؤذي هذا الشعور بالانضباط الذاتي. وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة، مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم، يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي، ويشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.
 - 4- يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز: ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.
 - 5- تتضافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الأفراد في عملهم: ومن أهمها طريقة الفهم، وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية، والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.
 - 6- يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التي بها: فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات السلوكية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.
 - 7- يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له: وأيضاً يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف. فقد يفضل نمط القيادة الصارم والتسلطي مع أفراد متسيبين، بينما يفضل أن يكون النمط ديمقراطياً مع أفراد منضبطين، والعبرة تعتمد على طبيعة الموقف والظروف.
 - 8- يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى أو من حضارة لأخرى وعلى من يمارس أعمال في عدة حضارات أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس من حضارة لأخرى.
 - 9- إن اعتراف المنظمات بالمبادئ الثانية السابقة: يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ، ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية المرنة في تصميم العمل، ووضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة، وغيرها من الممارسات¹.
- وبالرغم من أن هذه النظرية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة. إلا أنه مازالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية والمنظمات التي لم تغطيها النظرية فقد اهتمت النظرية بالجوانب السلوكية مع إغفال العمليات الإدارية والتنظيمية.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص41.

المبحث الثاني: أهمية و أهداف السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية

المطلب الأول: أهمية السلوك التنظيمي

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

إن التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توفرت هذه المسببات.

بمعنى آخر انه يمكنك أن تتبصر بما حولك و أن تتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك، وانه حال توافر هذه العناصر أو المسببات، فانه يمكن إذا التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين، والتحكم في هذا السلوك.

يمكن القول انه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل فالمعرفة بالأصول العلمية للتعلم، والدافعية، والإدراك، وغيرها تمكن من توجيه هذه العوامل المؤدية إلى السلوك، بل أكثر من ذلك، إن معرفة المبادئ العلمية لأحد أركان السلوك كالدافعية مثلا تمكن الفرد من معرفة كيفية تحميس أو تثبيط أو توجيه سلوك الفرد من خلال عناصر معينة مثل الأجر وظروف العمل والعائلة وغيرها¹.

إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضا أساس التنبؤ به، وهي أيضا أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرون ذوى خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك لأنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

1- التعرف على مسببات السلوك.

2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

3- التوجه والسيطرة و التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات².

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

¹ أحمد ماهر، ص25.

² نفس المرجع، ص26.

المطلب الثاني: أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

1- تفسير السلوك التنظيمي: عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب إستقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، وإعتماداً على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ بإستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3- السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين¹.

1 راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص14.

المطلب الثالث: السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى.

من المهم التعرف على العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالسلوك الإنساني، حيث استفاد علم السلوك التنظيمي من هذه العلوم خلال فترة تطوره، وفيما يلي فكرة مختصرة عن هذه العلوم الاجتماعية ذات الصلة بعلم السلوك التنظيمي¹.

أولاً: علم النفس "Psychology".

يمكن وصف علم النفس بأنه العلم الذي يدرس سلوك الإنسان دراسة علمية بهدف تفسير السلوك الإنساني والجوانب المؤثرة في هذا السلوك، والتي يمكن بواسطتها التنبؤ بالسلوك الإنساني مستقبلاً، ومن ثم القدرة على تغييره والتحكم فيه².

ويتضمن تعبير السلوك كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة وتصرفات سواء الظاهرة منها أو الباطنة.

وينقسم علم النفس إلى عدة فروع نذكر منها ما يلي:

1- علم النفس الصناعي: ويختص علم النفس الصناعي بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمع العمال في مكان معين، وهو المصنع. ويهتم المديرون عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعي، حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة.

ومن أهم مجالات علم النفس الصناعي (حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية، التوجيه المهني، التدريب الصناعي، نظم الحوافز، الرضا الوظيفي، وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر والضوضاء، العلاقة الإنسانية، والأداء، وعلاقة بيئة العمل بالمصنع.

2- علم النفس الاجتماعي: ويختص علم النفس الاجتماعي بدراسة سلوك الفرد في المجتمع والعلاقات التي بين الأفراد في المجتمع، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التي تشكل سلوك الفرد.

3- علم النفس الإداري: ويختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها في منظمات الأعمال.

4- علم النفس العلاجي: ويختص بمعالجة المشكلات النفسية التي يتعرض لها الإنسان، ومن أمثلة ذلك: الشعور بالقلق، والتوتر الزائد عن الحد، وعدم التوازن النفسي.

ومن أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي ما يلي:

1- الإدراك "Perception": وينصرف مفهوم الإدراك إلى الطريقة أو الأسلوب التي يتفهمها أو يسعى الإنسان ما يحيط به من أشخاص أو أشياء، وذلك من خلال مجموعة الحواس التي يمتلكها الشخص، وهذه تشمل السمع

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص21.

² علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005م، ص19.

والبصر والشم واللمس والتذوق. وترجع أهمية الإدراك إلى أن سلوك الإنسان يتأثر بمدى شعوره وتفهمه للبيئة التي يعيش فيها، ويساعد ذلك بطبيعة الحال على دراسة وتفسير السلوك الإنساني¹.

2- الشخصية "Personality": يشير مفهوم الشخصية إلى تلك الخصائص الجسمانية والنفسية التي تميز الشخص عن غيره من الأشخاص، وتحدد شخصية الإنسان بمجموعة من العوامل التي ترجع إلى عوامل الوراثة وكذلك العوامل الموقفية الناتجة عن وجود الشخص في جماعة معينة أو مجتمع معين.

3- الاتجاهات "Attitudes": تشير الاتجاهات إلى مجموعة المشاعر والميول تجاه أشخاص أو أشياء أو موضوعات معينة وتتأثر الاتجاهات بمجموعة من العوامل وأهمها خبرات ومعلوماته عن البيئة المحيطة، وعادة تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر هي: الجانب الفكري أو الفعلي، الجانب العاطفي والمشاعر، ثم جانب الرغبة أو الميل للسلوك الإنساني أو التصرف بأسلوب معين.

4- التعلم "Learning": يقصد بالتعلم مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة لدى الإنسان، وتوجد عملية التعلم في حياة الشخص سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع بصفة عامة، ويؤثر التعلم في سلوك الإنسان، حيث يؤدي إلى تغيير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير مستمر في سلوكه.

5- الدافعية "Motivation": تحدد دوافع الإنسان نوع سلوكه، ولذلك تعرف الدافعية بأنها العملية التي يمكن بها توجيه السلوك الإنساني، وقد اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم الدوافع، فالبعض يرجعها إلى مفهوم الحاجة أو الشعور بالنقص. ومن هنا كان الاهتمام بالحاجات الإنسانية باعتبار أن لها تأثير على سلوكه. وهناك تصنيفات متعددة للدوافع منها: الدوافع الأساسية أو الأولوية، الدوافع الاجتماعية، والدوافع النفسية.

6- الشعور أو الإحساس "Sensation": غالباً ما تتم عملية الشعور أو الإحساس عن طريق استقبال الإنسان للمعلومات من البيئة المحيطة من خلال الحواس الخمس للإنسان وهي: اللمس، الشم، التذوق، السمع، والبصر، وبطبيعة الحال يتأثر سلوك الفرد بمدى شعوره وإحساسه اتجاه الأشخاص أو الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة².

ثانياً: علم الاجتماع "Sociology":

إن علم الاجتماع هو العلم الذي يهتم بالمجتمع والاجتماع الإنساني، والذي يدرس السلوك داخل مجموعته، ويدرس كذلك الفرد وترابطه مع الكائنات البشرية المختلفة. فهو علم يسعى لفهم الغاية من التجمع الإنساني وتشخيص الطرق التي يتعامل بها الناس فيما بينهم، وكيف أنهم يتكيفون مع مجتمعاتهم³. وهناك مجالات ثلاثة لعلم الاجتماع:

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص21.

² نفس المرجع، ص23.

³ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009م، ص49.

1- المجتمع: يعرف المجتمع بأنه نظام يوجه سلوك الأفراد وذلك باستخدام وسائل مختلفة. ويقوم المجتمع على مجموعة من العناصر تشمل:

- وجود جمع من الأفراد.
- ثبات أو استقرارا لأفراد في بيئة بعينها.
- وجود مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة و المتبادلة بين الأفراد.
- وجود مجموعة القواعد السلوكية التي تنظم علاقات الأفراد وسلوكهم في المجتمع.

2- الجماعات: يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التي يتكون منها بناء المجتمع وذلك يشمل أنواع الجماعات، الأسس السلوكية في الجماعة، وتتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة، وتنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.

وعادة تصنف الجماعات إلى: جماعات أولية، جماعات ثانوية، جماعات رسمية وغير رسمية، وجماعات مرجعية ويرجع الاهتمام إلى دراسة الجماعات إلى أن لها تأثير و أهمية في فهم السلوك الاجتماعي للأفراد.

3- النظم الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة القواعد والقيم المعترف بها والتي تحكم سلوك الأفراد. ومن أمثلة هذه النظم (نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق ، النظام السياسي، النظام الاقتصادي، والنظام الديني، النظام التعليمي). وتقوم النظم الاجتماعية على عناصر أساسية أهمها:

- وجود مجموعة من الأفراد يكونون مجموعة معينة.
- وجود عناصر مادية يستخدمها الأفراد مثل السكن.
- وجود مجموعة الأساليب التي تنظم أعمال الأفراد ، مثال ذلك أساليب تربية الأطفال.
- مجموعة من العادات والتقاليد المرتبطة بالنظم الاجتماعية.¹

للثالث: علم الأنثروبولوجيا "Anthropology":

يهدف علم وصف الإنسان إلى دراسة الأبعاد الحياتية والاجتماعية والحضارية للإنسان ، كما يستعان بهذا العلم كذلك لدراسة السلوك التنظيمي والسلوك الاقتصادي ، وفي نفس الوقت يفيد هذا العلم من فهم تطور المنظمات وعلاقتها مع البيئة وتشكيله سلوكيتها.²

ويمكن تقسيم علم الأنثروبولوجيا إلى قسمين:

1- الأنثروبولوجيا المادية أو الطبيعية ويختص بدراسة صفات ومقاييس الجسم الإنساني، والبحث عن أصوله ومراحل تطوره عبر العصور، ويتعلق ذلك القسم بعلم تشريح الجسم ووظائف أعضاء الجسم.

2- الأنثروبولوجيا الحضارية، وهو يختص بدراسة حضارات الشعوب وأساليب الحياة، ويشتمل علم الأنثروبولوجيا الطبيعية إلى:

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص24.

² شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص50.

⇐ دراسة الآثار والحضارات القديمة.

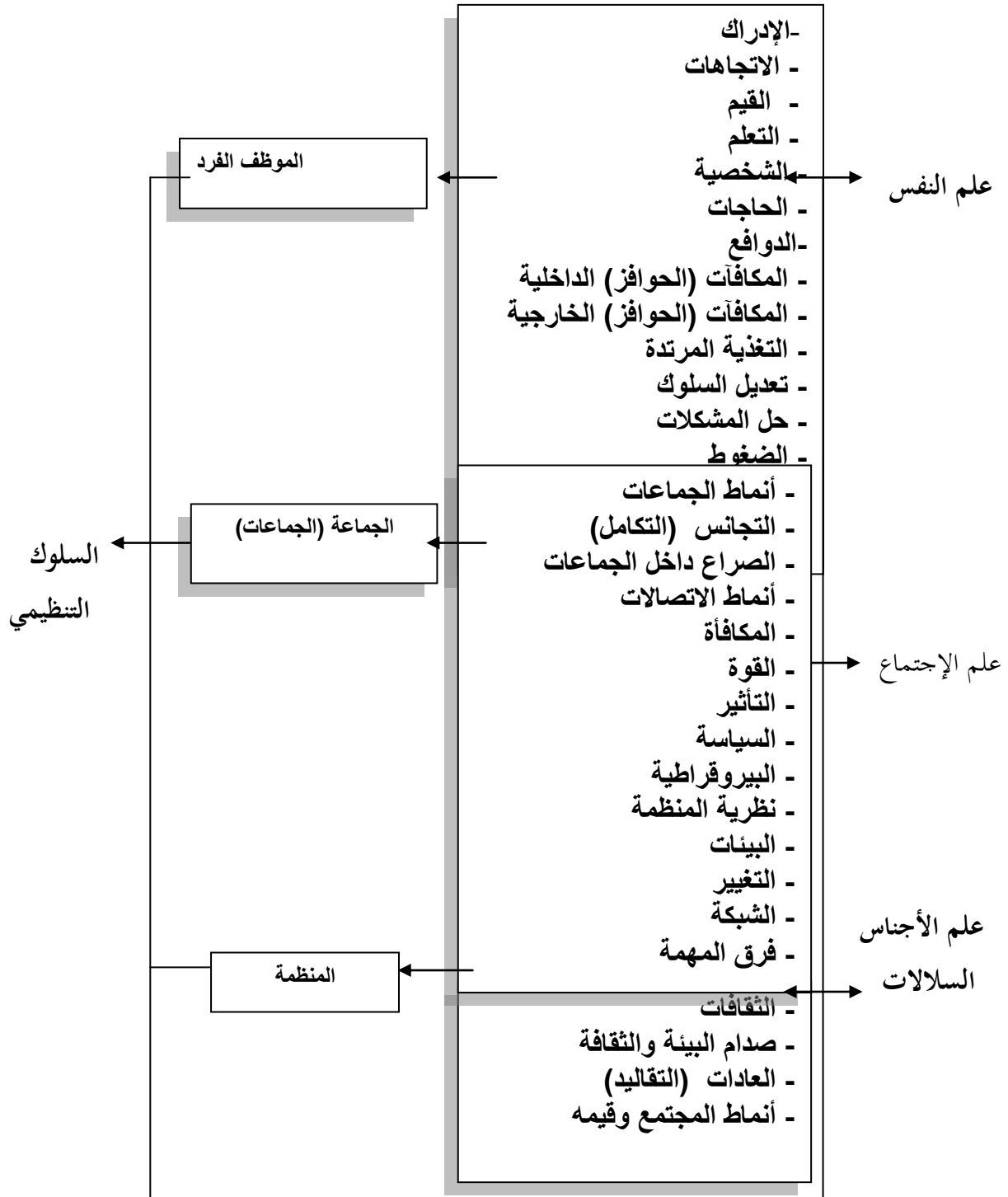
⇐ دراسة البناء الاجتماعي والترابط والتفاعل بين الأفراد.

⇐ دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد.¹

إن علم السلوك التنظيمي قد استفاد كثيرا من العلوم السلوكية الأخرى، ومن أهمها ما سبق ذكره من علوم ثلاثة. والتعرف على هذه العلوم يساعد القائمين على إدارة المنظمات على فهم سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمة. ويوضح الشكل التالي تطبيقات السلوك التنظيمي من خلال العلوم السلوكية.

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

شكل رقم (8) علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى المصدر: صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 23.



المبحث الثالث: عناصر ومؤثرات السلوك التنظيمي و أثر الاتجاهات الحديثة على السلوك

المطلب الأول: عناصر السلوك التنظيمي:

هناك مستويان من المتغيرات السلوكية التي تشكل السلوك التنظيمي تتمثل في كل من عناصر السلوك الفردي وعناصر السلوك الجماعي:

أ- **عناصر السلوك الفردي:** وهي المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس والتي يجب فهمها والتنبؤ بها وتوجيهها وهي:

1- **الإدراك:** هو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

2- **التعلم:** و هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

3- **الدافعية:** هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية لعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

4- **الشخصية:** و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

5- **الاتجاهات النفسية:** وينقسم إلى ثلاث أقسام:

- **العنصر المعرفي المعرفة و المعلومات:** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين و هي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

- **العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر):** بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل و حب و كراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

- **العنصر السلوكي (الميل السلوكي):** (و يفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة¹).

ب- **عناصر السلوك الجماعي:**

و هي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

1- **جماعات العمل:** من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص46.

2- القيادة: ويساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3- الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء او العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعات¹.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات:

المنظمة هي وحدة اجتماعية فنية، تمارس بها شبكة من الأنشطة المتداخلة ومن الضروري فهم الخلافات المتبادلة بين كل من السلوك الإنساني والمتغيرات الأخرى داخل التنظيم وخارجه. ومن ثم تتطلب دراسة السلوك التنظيمي أن تأخذ بالاعتبار التفاعل بين الهيكل التنظيمي، والمهام التي يتعين تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة، وسلوك الناس كعاملين وعملية الإدارة، والبيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة.

1-الفرد :

أما الفرد، فهو نواة المنظمة. إن أي تنظيم أو منظمة يتكون من أعضاء. والفرد هو أساس السلوك التنظيمي، وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو لمؤثرات بيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل.

و إن كانت حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم أو المنظمة غير متوافقة. فقد يؤدي هذا إلى إحباط له وصراع مع آخرين. إنهما مهمة الإدارة أن تهيئ بيئة عمل توفر إشباعا لحاجات الفرد جنبا إلى جنب مع تحقيق الأهداف التنظيمية.

2-الجماعة :

أما الجماعة فستتواجد في كافة المنظمات، كعنصر أساسي في تكوينها وانجاز أعمالها. فالمنظمة تتألف من جماعات من الناس، كما أن أي فرد في المنظمة أو التنظيم هو في الغالب عضو في جماعة أو أكثر، والجماعة قد تكون رسمية ممثلة في قسم أو إدارة يضمها الهيكل التنظيمي أو فريق عمل يشكل بقرار رسمي، أو تكون غير رسمية، حيث تنشأ من انسجام عدة أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر تلبية لحاجات اجتماعية يرغبون إشباعها كعاملين في التنظيم. ويؤثر الناس في الجماعات على بعضهم البعض بطرق كثيرة. كما أن الجماعات يمكن أن تطور هياكلها وتنظيماتها و قادتها ويمكن أن تلعب ضغوط الجماعة دورا كبيرا في التأثير على سلوك وأداء أعضائها من الأفراد لذلك² فان فهم هيكل الجماعة وسلوكها يكمل هيكل معرفتنا عن السلوك الضروري ويضيف بعدا جديدا إلى السلوك التنظيمي.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص47.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)، القاهرة، مصر، 2005م، ص24.

3- التنظيم :

يتفاعل الأفراد والجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي. هذا الهيكل الذي تنشئه الإدارة لترسي علاقات بين الأفراد والجماعات، وتحميها نظماً لتوجيه جهود المنظمة في نشاط لتحقيق الأهداف. ومن خلال هيكل التنظيم الرسمي يؤدي العاملون أنشطتهم التنظيمية حتى يحققوا الأهداف المخططة. ويتأثر السلوك بأنماط كل من الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا (التجهيزات وطرق العمل المستخدمة) والقيادة ونظم الإدارة التي تعنى بتخطيط وتوجيه ومراقبة العمليات التنظيمية. ومن ثم يتركز الانتباه على الهيكل التنظيمي وتصميمه، وأنماط الإدارة على سلوك الناس في التنظيم.

4- البيئة :

تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تضمها وتؤثر فيها جوانب متعددة اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وعلمية فنية (تكنولوجيا) كما تؤثر المنظمة في بيئتها الخارجية من خلال جهود الإدارة في اقتناص ما تتيحه البيئة من فرص والتعامل مع ما تفرضه من قيود أو تهديدات. من خلال مدى حسن تحقيقه لأهدافه، من حيث تقديم ما تحتاجه هذه البيئة من منتجات وفرص عمل وضرائب تدفع لتمويل الخزانة العامة للدولة. وما إلى ذلك¹. تمثل هذه المتغيرات معالم يمكن من خلالها تعريف عدة عناصر متداخلة هي الفرد، والجماعة، والتنظيم والبيئة، وهي عناصر تؤثر ككل على سلوك العاملين في المنظمات.

المطلب الثالث: أثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك:

تمثل العولمة واحدة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمؤثرة على سلوك الناس داخل المنظمات. وبجانب العولمة هناك اتجاهات حديثة أخرى من أهمها ما يلي:

1-التنوع :

يشير هذا إلى اختلاف الناس في مكان العمل من حيث صفاتهم السكانية مثل: السن، الجنس، الجنسية، الدين، العرق، العادات والتقاليد. ويمكن للإدارة المنظمة أن تراعي هذه الاختلافات بحيث تكون الممارسات الإدارية متوافقة مع احتياجات كل فئة، وعليه يمكن أن تجد ممارسات عديدة ومختلفة باختلاف التنوع الموجود. كما يمكن للإدارة أن تتبع سياسة واحدة وعلى كل العاملين التوافق والتكيف معها، وعليه تكون ممارسات المنظمة هي الإناء الذي يصهر كافة الاختلافات والفروق.

2- ترتيبات جديدة في العمل :

يشير التطور في علم الإدارة إلى مرونة عالية من قبل المنظمات في التكيف مع الظروف المحيطة فالظروف الاقتصادية قد تؤدي إلى ما يلي:

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

أ- **تقليل العمالة:** فلاجوء المنظمة إلى ذلك قد يؤدي إلى تدهور في الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين الأمر الذي يجب علاجه بحكمة أثناء تطبيق مثل هذا النظام¹.

ب- **التعاقد مع الغير:** تميل بعض المنظمات إلى إلغاء عملياتها الهامشية وشرائها من الغير ويؤدي هذا بالتبعية لنفس الآثار السابقة التي تلحقها عملية تقليل العمالة.

ج- **العمل في المنزل:** مثل أعمال الطباعة، والسكرتارية وعمليات الصيانة، والإصلاح والبيع دون الذهاب إلى المنظمة مما يؤثر كثيرا في أنظمة الحضور، الانصراف، الغياب والرقابة على أداء العاملين.

3- **أنظمة الجودة:** أدى الظهور الشعبي لأنظمة الجودة مثل: إدارة الجودة الشاملة، و الايزو، وإعادة بناء المنظمات إلى ضرورة إحداث تغييرات مستمرة في الأعمال وتوثيقها بدقة الأمر الذي قد يقاومه العاملون لأنه يفرض عليهم نظام معين وأن هذا النظام قد يتعرض للتغيير.

4- **السلوك الأخلاقي:** تمارس المنظمة من وقت إلى آخر سلوك غير أخلاقي، فهي ترمي مخلفاتها في البحيرات وتسبب التلوث وتستغني عن بعض عاملها وتستخدم إعلانات قد تكون مضللة وذلك في سعيها إلى أداء أعمالها و الربح².

ومنه فإن هذه الاتجاهات الحديثة في الإدارة تعد من أهم العوامل المؤثرة على السلوك داخل المنظمات.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص42.

² نفس المرجع، ص43.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مراحل تطور السلوك التنظيمي، مفهومه، والهدف من دراسته وأهم النظريات السلوكية، إضافة إلى تحديد عناصره وأنواعه و مكوناته، كما تم التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات،... الخ و انطلاقا من هنا يمكن القول أن السلوك التنظيمي ينطوي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية والمنظمة ذاتها وحدود التفاعل بين الفرد ومنظمتها والمنظمة مع البيئة الخارجية وبالتالي بين جوانب ثلاثة: الفرد، المنظمة، البيئة الخارجية. وعليه فالسلوك التنظيمي يهدف أساسا إلى دراسة السلوك البشري في إطار منظمات معينة للحصول على بيانات ومعلومات عن هذا السلوك فالسلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول : ماهية السلوك التنظيمي :

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

المطلب الثاني: التعريف بها

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

المبحث الثاني: نشاط و أهداف المؤسسة

المطلب الأول: نشاط المؤسسة

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية

المطلب الثالث: خصائص العينة

خلاصة

تمهيد :

تعتبر المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب من أهم المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الجزائري لكبر حصتها السوقية و ارتفاع رقم أعمالها و لكن مع انفتاح السوق و دخول الشركات الأجنبية المحيط اقتصادي الجزائري أصبحت حصتها السوقية تتضاءل نسبيا مع انعكاس علي رقم أعمالها بالتضاؤل ، وقد سعت المؤسسة لتحسين وضعيتها من خلال حصولها علي شهادة الجودة للمواصفات العالمية .

بحيث أن المورد البشري أصبح يلقي اهتماما كبير في أولويات المؤسسة لما له من دور في استمراريتها و بالتالي مما جعلها تتبع مجموعة من الاستراتيجيات لتنمية مواردها البشرية التي انتهجتها علي غرار التدريب و التحفيز و أثرهما في تدعيم الولاء التنظيمي لدي العمال و كعينة لهذه المؤسسات العمومية كانت المؤسسة العمومية الاقتصادية Alfapipe (مؤسسة الأنابيب الحلزونية بغرداية) ، ميدانا لهذه الدراسة باعتبارها إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية السبابة لتطبيق نظام الجودة الشاملة و ISO9001.

المبحث الأول: مؤسسة الفباب:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة :

تعود نشأة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب إلى الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في مجال الحديد و الصلب بدأت هذه الشركة و SOTUBAL نشاطها بعد الاستقلال و بدأت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم وحدتين و تمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة تعاون تقني لثلاث سنوات مع ALTUMEL مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد و الصلب في الجزائر .

وفي إطار هيكلة إعادة الشركة تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد و الصلب إلى عدة شركات ، شركة الأنابيب وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات المسطحة المختصة في (PIOUOT) إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية و مختلف تجهيزات الري و بعد صدور قانون 88-01 في إطار الإصلاحات الاقتصادية تم إعادة هيكلة الشركة إلى المؤسسات العمومية الصناعية الاقتصادية للأنابيب كالآتي :

- ✓ وحدة أنابيب غاز تبسه TGT.
- ✓ وحدة الصفائح المتموجة الكارهة للماء بوهران TON .
- ✓ وحدة الأنابيب الكبيرة بالرغاية PTS.
- ✓ وحدة الأنابيب و التجهيزات الري برج بوغريج TMIA.
- ✓ وحدة الأنابيب الصغيرة بالرغاية PTS .
- ✓ وحدة المقاطع الجانبية الباردة بالرغاية PAF.
- ✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية التي كانت تسمى في السنوات الماضية PIPE GAZ.
- ✓ ثم أصبحت تسمى بالجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE و التي هي محل موضوع دراستنا¹.

المطلب الثاني: التعريف بها:

هي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب و التي تم إنشائها سنة 1974م علي شكل وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUS/ GH و كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات المسطحة برأس مال قدره 70 مليون دينار جزائري ، وانطلق المعمل في التشغيل فعليا في 15/04/1977م بتشغيل بجوالي 764 عامل و هي موجودة بالمنطقة الصناعية (بنورة) علي بعد 8 كلم من مدينة غرداية ، و تتربع علي مساحة 24هكتار ، حيث تعد من أكبر المؤسسات

¹ مصلحة الموارد البشرية ، مؤسسة ألفباب بغرداية.

علي مستوى الولاية و قد تم انجاز هذه الوحدة علي يد الشركة الألمانية HOECH و باستعمال أحد الرافعات الضخمة LORAIN و التي قامت بتقديم المساعدة لها .

و لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع ولقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلي أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة و التي سنعرضها فيما يلي :

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

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

-سنة 1992م انقسمت وحدة غرداية إلي وحدتين هما :

1-وحدة الأنايب و الخدمات القاعدية ISP بها 390 عامل .

2-وحدة الخدمات المختلفة (UPD) بها 350 عامل .

-سنة 1993م:تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف بمادة البوليتان .

-سنة 1994م:تم ضم الودحتين TSP+ UPD نظرا لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة و بعدها أعيدت الوحدة إلي حالتها السابقة أصبحت تسمي وحدة الأنايب الحلزونية و الخدمات القاعدية .

-15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلة المجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن وحدة عمومية اقتصادية مستقلة تحمل اسم الأنايب الناقلة للغاز PIPE GAZ مديرية مستقلة ماليا و إداريا تابعة لمجمع أناييب .

في إطار التحولات الاقتصادية تم إدماج شركة PIPE GAZ و وحدة أناييب عنابة تحت اسم جديد الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE وذلك في تاريخ 06/08/26 برأسمال قدره 2500.000.000.00 دج و تشغل المؤسسة حاليا 990 عاملا

-في 20 جانفي 2001م:تحصلت مؤسسة أناييب علي شهادة الجودة العالمية ISO900 و علي شهادة المعهد الأمريكي البترولي (AMERICAN) PETROLIEUM APIQ1 (INSTITUT)¹.

-15 أوت 2003م: تم تجديد هذه المادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات علي ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة علي هذه الشهادة ثم تقوم بمراقبة مدي دقة المؤسسة تنفيذ هذه الملاحظات بعد تجديد سنتين عند تجديد الشهادة مرة ثانية .

¹ مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة ألقابايب بغرداية

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة :

تلعب المؤسسة دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات الذي يمثل العمود الفقري لاقتصاد الجزائر، وتقوم بتغطية حوالي 60% من الاحتياج الوطني من الأنايب البترولية و الغازية الموجهة لقطاع المياه، وما يميزها عن باقي الفروع الأخرى السمعة الطيبة عند المؤسسات الوطنية خاصة سونا طراك باعتبارها المتعامل الرئيسي معها، وهذا بفضل الجودة العالية من الإنتاج و تطبيقها لنظام المعايير منذ تأسيسها بالإضافة إلى احترام الآجال في تقديم الطلبات وهذا ما دفعها إلى تمويل أكبر مشاريع سونطراك GK 1-G02-G01 و مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب إلى وهران و مشروع OZ2 لنقل البترول من حوض الحمراء _ ارزو بطول 350 كلم .

و في إطار التنمية المحلية فهي تعد أكبر وحدة للإنتاج علي مستوى الولاية و منطقة الجنوب بالجزائر إذ تضمن عدد كبير من مناصب العمل لسكان الولاية و تقدر طاقتها الإنتاجية ب100.00 طن سنويا، و قد كان إختيار مدينة غرداية لإنجاز هذه المؤسسة بسبب وجودها في منطقة قريبة من الحقول البترولية و الغازية ، و تسهيلات لعمليات نقل المحروقات إلى الشمال ، و السبب الأخر لرفع الخناق علي مركب الحجر نظرا لتزايد الاحتياجات الخارجية علي المحروقات من اجل المحافظة علي مراكزها في السوق ، تبنت المؤسسة سياسة توسيع النشاط لتطبيق برنامج التطوير ، و كانت البداية في سنة 1986م بإنشاء ورشة جديدة للتغليف الخارجي للأنايب بمادة البوليتان ، و هذه التقنية تمكن من الحصول علي أنابيب أكثر عزلا و حماية من الظروف الطبيعية .

- و تتولي المؤسسة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و بالاتصال مع الهياكل و الهيئات التابعة للشركات القابضة في مجال إنتاج الأنايب الفولاذية الملحمة ، البحث و التنمية عن طريق الاستيراد و التصدير¹ .

المبحث الثاني: نشاط و أهداف المؤسسة :

المطلب الأول: نشاط المؤسسة

يمثل النشاط الأساسي للمؤسسة ALFAPIPE بإنتاج أنابيب مصنوعة من الصلب بغرض نقل البترول ، الغاز الطبيعي ، الماء و كل موائع الواقعة تحت ضغط عالي مثل الزيت .

و تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويا حيث تستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 ملم و 1625 ملم ، و هو أعلي قطر يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى في المجتمع

.ANABIB GROUP

¹ مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة ألبايب بغاردية

تحتل المؤسسة مكانة هامة من بين الوحدات الأخرى في المؤسسة الأم، لأنها تساهم بـ 70% من الإنتاج بالنسبة للمجمع، و لما لها من أهمية اقتصادية بالغة علي المستوى الوطني، فهي تسعى لتغطية السوق الداخلية و ذلك بتلبية احتياجات أكبر القطاعات، سونا طراك، سونلغاز و مديريات الري بصفة دائمة و مستمرة .

ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها هذه الوحدة :

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وكذا جميع المواع ذات الضغط العالي .
- بيع منتجات الأنابيب مثل الأنابيب المربعة و الطاولات المتموجة و الزوايا .
- بيع مشتقات الحديد للتجار و الخواص و المقاولين .

و تعتبر هذه الأنابيب ذات مقاييس و جودة عالمية منذ تأسيسها في 1977م وذلك للاعتبارات التالية:

ـ نشاط المؤسسة موجه لقطاع حساس لا يحتمل الخطاء وهو قطاع المحروقات .

ـ إن انطلاقة هذه المؤسسة كانت من طرف المؤسسة الألمانية HOCH التي قامت بتنفيذ المشروع و تجهيزه سنة 1974م، و اعتماد هذه المؤسسة HOCH التي قامت بتنفيذ المشروع و تجهيزه سنة 1974م و اعتماد هذه

المؤسسة منذ البداية نشاطها علي هيكل المعايير يدعي ENTERPRISE GENERAL Organisation

إن الموارد الأولية المستعملة في إنتاج الأنابيب، تكون علي شكل ملفوفات حديدية LES BOBINES يتم شراؤها من مصنع الحجار (SIDER) أو مستوردة من الخارج (ألمانيا، فرنسا، اليابان...) و يبلغ وزن هذه الملفوفات في الحالة العادية علي حوالي 20 طن .

تعمل ALFAPIPE حاليا بأربعة خطوط إنتاجية (أربعة آلات A.B.C.D) بأربعة فرق عمل بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل تتناوب في اليوم، تعمل المؤسسة باستمرار بدون توقف حتي في أيام العطل و الأعياد الدينية و الوطنية¹ .

تتم عملية إنجاز الأنبوب بورشتين كما يلي :

الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية LES BOBINES إلي أنبوب حلزوني بالتحميم الالكتروني الداخلي و الخارجي .

¹ مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة ألبابايغ بغاردانية

الورشة الثانية : خاصة بالتغليف حسب استعمالات الأنبوب النهائية، أنبوب موجه لاستعمال البترول يتم تغليفها من الخارج فقط بمادة البوليتان، أنابيب غاز يتم تغليفها من الداخل والخارج، أنابيب المياه تطفى من الداخل ضد الصدأ).

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة :

تهدف المؤسسة إلى تحقيق ما يلي :

- إنجاز الدراسات التقنية و التكنولوجية و الاقتصادية و المالية و التي لها علاقة بمدها .
- المساهمة في تغطية الحاجات الوطنية(احتياجات سونا طراك ،سونلغاز وقطاع الري البناء) وحركية المنطقة .
- تلبية طلبات عملاءها سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية بالكمية و الجودة و الوقت المحدد .
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية لاكتساب الخبرة التكنولوجية الجديدة في مجال صناعة الأنابيب الحلزونية .
- تطبيق المقاييس العالمية لجودة منتجاتها .
- تخفيض التكاليف بحيث يصبح للمؤسسة سعر تنافسي، و خصوصا النقل للمادة الأولية حيث تواجه مشكل نقلها من الميناء إلى تفرت عن طريق السكة الحديدية و منها إلى غرداية عن طريق الشاحنات .
- محاولة إيجاد نظام معلومات فعال يساعدها علي اكتساب تقنيات جديدة في مجال صناعة الحديد و الصلب .
- اكتساب أفراد ذوي خبرات و كفاءات مهنية عالية .
- تخفيض ديونها التي أصبحت تشكل عائق لنشاطها .
- وضع نظام حوافز لزيادة دافعية العامل¹ .
- السعي لتوفير رؤوس أموال أجنبية (عمالة صعبة) .
- تساهم ب30% من المشاريع نقل الغاز و البترول لسونا طراك.

¹ مصلحة الموارد البشرية،مؤسسة ألباباب بغارداية.

المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية:

-تشخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي ،سنتطرق إلي تحليل مختلف الإدارات و المصالح التي تكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنايب ،و الموضح في الشكل .

أ.رئيس مدير عام: ويمثل أعلي سلطة في المؤسسة ، حيث يقوم بإصدار الأوامر و إتخاذ القرارات اللازمة لتنمية و تطوير المؤسسة .

ب.مساعد في الصحة و الأمن الصناعي: هذه المصلحة ذات صلة مباشرة بالمدير و مهمتها الحفاظ علي الأمن الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، كما تهتم بمختلف التوجيهات الضرورية ، لتفادي الحوادث المحتملة ، بالإضافة إلي قيامها بدوريات المراقبة اليومية حول الورشات و المصالح لضمان السير الحسن بدون حوادث .

ج.مساعد مكلف بالجودة :ومهمته التأكد من أن نظام الجودة داخل المؤسسة يتوافق مع معايير الإيزو ISO 9001، كما يقوم بالاتصال مع جهات التسجيل و التقييم نظام الجودة،بالإضافة إلي التنسيق بين مختلف متطلبات تنفيذ معايير ISO-51 API.

د.مساعد مكلف بمراقبة التسيير : و الذي يقوم بالإشراف علي أعمال المراجعة الداخلية و التخطيط لها مع متابعة مدي كفاءة نظام الجودة ، والوقاية من الوقوع في الأخطاء و كذا يقوم بمراقبة عملية تسيير المؤسسة ،وذلك بوضع تقارير سنوية و شهرية و يومية ، و يقوم بإستخلاص النقص أو السلبيات ليعاد النظر فيها .

هـ.مساعد مدير عام (سكرتارية): و مهمته التنسيق بين مختلف الإدارات و يعد مركز تجمع التقدير و التعليمات المكتوبة ، كما يتحمل مسؤولية تنظيم و تحضير الاجتماعات .¹

و.مساعد قانوني: يمثل المؤسسة قانونيا أمام المحكمة و يقوم بالدفاع عن المؤسسة أمام القضاء .

¹ مصلحة الموارد البشرية،مؤسسة ألفابايب بغارداية

ز.الإدارة التقنية: تمثل ركيزة العلمية الإنتاجية ، حيث تقوم بوضع البرنامج الإنتاجي ، كتحديد معايير الإنتاج و المدة اللازمة له ، كما تقوم بإعطاء مختلف المواصفات و المعايير لاستثمارات جديدة لتحسين برامج نوعية للمنتجات و هي تقسم إلي :

1.دائرة الإنتاج :تقوم بمراقبة سلسلة الإنتاج،و تحديد تاريخ بداية الإنجاز و المدة التي يستغرقها المشروع المقدم من طرف الدائرة التجارية ، كما تهتم بكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية و متطلباتها .

2.دائرة التغليف :بحيث تقوم بتغليف الأنابيب من الداخل و الخارج ، حسب الحاجة لنوعية الأنابيب .

3.دائرة مراقبة الجودة :و التي تقوم بمراقبة المنتج من بداية العملية الإنتاجية و إلي غاية التسويقية ، كما تقوم بإعداد فحص منتج في حالة عدم توافقه مع متطلبات الزبون .

4.دائرة الصيانة:تقوم بمتابعة تعطل الآلات ، و التأكد منها و إصلاحها سواء بطلب قطع الغيار من الخارج في حالة عدم القدرة علي تصليحها ، أو إستبدالها إذا كان هناك إمكانية تعديلها .

5.مصلحة البرمجة :و يتمثل عملها في تحويل مدخلات المؤسسة علي منتج نهائي وفق المعايير و المواصفات المحددة من قبل الدائرة أو المصالح الأخرى ، إذ أنها هي من يقوم بتنفيذ ما خطط له .

ح.إدارة الموارد البشرية :تهتم هذه الإدارة بكل ما له علاقة بالموارد البشرية ، سواء التوظيف ، التدريب ، المكافآت، العطل ،وذلك علي أساس المعلومات المحصلة من مختلف الإدارات و الأقسام الأخرى ، و هي تتضمن ثلاث دوائر:دائرة الموارد البشرية ، دائرة الشؤون الإجتماعية ، ودائرة الإعلام الآلي .

ط.إدارة التموين :و تمثل الوسيط بين المؤسسة و الموارد ، حيث تقوم بإعداد برنامج التموين و تحديد الاحتياجات المختلفة للمؤسسة ، كما تعمل علي التسيير الحسن لعمليات الاستيراد ،و ما يتعلق بها مع الجمارك ، إضافة علي حرصها علي تخزين الأمثل لمختلف تلك المواد ، و تنقسم هذه الإدارة إلي دائرتين ¹ .

1.دائرة المشتريات:التي تهتم بشراء كل المواد التي تحتاجها المؤسسة بناء علي طلب مركز التخزين إلي هذه الدائرة التي تقوم بإعداد ملف المشتريات .

2.دائرة المخازن وتسيير المخزونات :وتتمثل مهمتها المخازن و نجد أنها ترتب المخزونات حسب التتابع الرقمي أو الأبجدي كما يوجد لكل نوع بطاقة مخزون .

¹ مصلحة الموارد البشرية،مؤسسة ألباباب بغارداية.

ي. الإدارة المالية و المحاسبة : وتمثل أهم المصالح التي تهتم بالعمليات المالية المحاسبية و ذلك بتحليل الحسابات و مراقبة مختلف التصريحات من رقم الأعمال لمعرفة الضرائب الواجب الدفع ، كما تهتم بإعداد مختلف الدفاتر و السجلات المحاسبية التي تفيد المؤسسة عندما تكون في حاجة للمعلومات حول إمكانياتها المالية و الديون المستحقة عنها بهدف تحديد إمكاني تلبية الطلبيات في وقتها المحدد ، و بالموصفات المطلوبة و المتفق عليها، وهي تنقسم إلى دائرة الميزانية و المراقبة ، دائرة المحاسبة العامة و دائرة الخزينة .

ن. الإدارة التجارية : تعتبر همزة الوصل بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بتلقي كافة العروض المقدمة لدراستها ، كما تهتم بكل الإجراءات صرف المنتج و تعمل علي تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبيات و تنقسم إلى دائرتين :

1-دائرة التسويق العام :وتقوم :

- ✓ بعمليات تسويق المنتج .
- ✓ التعاقد مع المؤسسات الأخرى.
- ✓ تلقي الطلبيات من الزبائن و دراستها .
- ✓ الاتصال بمصلحة البرمجة لتحديد وقت الإنجاز الطلبية .
- ✓ الاتفاق علي المواصفات و المدة و السعر مع الزبون .
- ✓ وضع فاتورة بعدد الأنايبب المستلمة.
- ✓ استعمال سجل خاص لتسجيل فيه كل عمليات البيع .

في حالة ما إذا كانت الطلبية كبيرة يشترط في العقد تسبيق يقدر ب15% من قيمة المشروع كضمان¹ .

2-دائرة المبيعات : و تعتبر الأساس في العملية التسويقية ، إذ أنها تتابع عملية بيع المنتج من البداية حتى النهاية ، أي حتى خروجه من باب المؤسسة ، وذلك بفضل المصالح التي يتوفر عليها .

المطلب الثاني :تحليل البيئة الخارجية:

تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في كافة الظروف و العوامل المحيطة بالمؤسسة و التي يمكن أن تؤثر علي سير نشاطها،وتشمل العوامل الاقتصادية ، السياسية ،المتعاملين مع المؤسسة (عملاء ،موردين،منافسين)، هذه العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة تنقسم إلى قسمين بيئة خارجية خاصة وبيئة خارجية عامة .

¹ مصلحة الموارد البشرية،مؤسسة ألبايبب بغارداية.

- البيئة الخارجية العامة: وهي كافة المتغيرات الاقتصادية و الإجتماعية التي تؤثر علي إستراتيجية و نشاطها بشكل غير مباشر .

1.العوامل الاقتصادية: و تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر علي المؤسسة منها :

_انفتاح الجزائر علي إقتصاد السوق مما حتم علي المؤسسة التعامل مع مؤسسات أجنبية (في ميدان الشراكة ،إستيراد المادة الأولية ، الصيانة)

_يتميز السوق الذي تعمل به المؤسسة باحتكار القلة(مجموعة المؤسسات التابعة لشركة الحديد و الصلب سابقا الجزائرية لصناعة الأنابيب حاليا).

_تتأثر المؤسسة من ناحية ندرة المادة الأولية في الجزائر .

_ارتفاع و إنخفاض أسعار الحديد في البورصات العالمية .

_ارتفاع الضرائب المفروضة علي المؤسسة بإعتبار الضريبة في قطاع الصناعات الثقيلة مرتفعة .

_تأثر المؤسسة بخدمات الشركة القابضة LES HOLDINGS.

2.العوامل الإجتماعية: إن كون المؤسسة أكبر مؤسسة إنتاجية علي مستوي المنطقة فإنها تقوم بحالة إمتصاص مشكل البطالة أكثر من طاقتها .

أغلب العمال و المسيرين من المنطقة و بالتالي فإن ثقافة تعكس في الغالب ثقافة المنطقة وهذا ما أدى إلي نقص إن لم نقل إنعدام العمالة النسوية .

بإعتبار نشاط المؤسسة موجة لسوق صناعية فإنها لا تتأثر بثقافة المستهلك النهائي¹.

¹ مصلحة الموارد البشرية،مؤسسة ألقابايب بغارداية.

المبحث الرابع : خصائص العينة

جدول رقم (4): يوضح جنس المبحوثين

النسبة %	التكرار	الجنس
91 %	91	ذكر
9 %	9	أنثى
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) يتبين أن نسبة الذكور هي النسبة الغالبة على عينة البحث بنسبة تقدر ب 91% ،مقابل نسبة الإناث التي تقدر ب 9%.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث وهذا ما يدل على أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الذكوري لأن طبيعة العمل في المؤسسة يقتضي ذلك ، وكذا تمركز وموقع المؤسسة البعيد عن وسط المدينة، وقلة مشاركة الإناث في المناصب العليا وكذا طبيعة العمل الذي يتطلب جهد كبير.

جدول رقم (5) : يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2 %	2	ابتدائي
14 %	14	متوسط
29 %	29	ثانوي
55 %	55	جامعي
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسبة الغالبة للمستوى التعليمي للفئة الجامعية بنسبة 55%، تليها نسبة 29 % للذين لديهم مستوى ثانوي ،وبعدها تليها نسبة 14 % للذين لديهم مستوى تعليمي متوسط ، أما نسبة 2 % للذين لديهم مستوى ابتدائي.

من خلال المعطيات السابقة يتبين أن المؤسسة أغلبية أفرادها جامعيين وهذا ما يعكس على ثقافة المجتمع العمالي للمؤسسة والوعي الذي يحظى به عمال المؤسسة من خلال الأداء الوظيفي للمورد البشري، وهذا ما يساعد على نجاح وقدرة استيعاب العمال لإبراز الجودة الشاملة للمؤسسة ومدى توفر الكفاءات العلمية في المؤسسة.

فبالنسبة للجامعيين يتوزعون في المؤسسة من الإداريين والمساعدين وعمال الإنتاج أما بالنسبة لذوي المستوى الثانوي والمتوسط والإبتدائي تنحصر في فئة الأعوان والعمال المهنيين.

جدول رقم (6): يوضح الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
5%	5	5-0
7%	7	10-5
52%	52	15-10
10%	10	20-15
23%	23	25-20
3%	3	30-25
100%	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) يوضح أن أغلبية المبحوثين تتراوح مدة عملهم في المؤسسة ما بين 10 و15 سنة بنسبة 52%، ثم تليها نسبة 23% للفئة التي تتراوح مدة أقدميتهم ما بين 20 و25 سنة، تليها نسبة 10% للفئة التي تتراوح مدة أقدميتهم في العمل ما بين 15 و20 سنة، أما نسبة 7% بالنسبة للفئة التي بلغت مدة الأقدمية ما بين 5 و10%، تليها نسبة 5% بالنسبة للفئة التي بلغت مدة الأقدمية أقل من 5%، أما نسبة 3% للأفراد الذين تتراوح مدة أقدميتهم ما بين 25 و30 سنة.

من خلال المعطيات السابقة يتبين أن العمال الذين تتراوح مدة الأقدمية لديهم ما بين 10 و15 سنة هم النسبة الغالبة في المؤسسة، وهذا ما يعكس طبيعة وعي العمال بالعمل الذي يقومون به وكذا إكتسابهم الخبرة اللازمة التي تؤهلهم إلى التقدم والتطور والإبداع، والتكيف مع العمل، مما قد يكون لهم دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وتمكنهم من استخدام مداخل ومفاهيم إدارية حديثة.

جدول رقم (7): يوضح المنصب المشغول للمبحوثين:

النسبة %	التكرار	المنصب المشغول
10%	10	إدارة
14%	14	مساعدين
62%	62	إنتاج
14%	14	صيانة
100%	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) يتبين أن عمال الإنتاج هم النسبة الغالبة في المؤسسة بنسبة 62 %، تليها نسبة 14% يشترك فيها عمال الصيانة والمساعدين، أما 10% لعمال الإدارة.

من خلال ما سبق يتضح أن عدد عمال الإنتاج يمثل أعلى نسبة في المؤسسة وهذا ما يعكس طبيعة عمل المؤسسة والذي يتطلب أكبر عدد من عمال الإنتاج وهذا لا ينقص من أهمية عمال الإدارة والمساعدين والصيانة والمراقبة والتوجيه فوجودهم ضروري من أجل الإشراف والمراقبة والتوجيه لإدارة عملية إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى أحسن أداء في العمل وفق استراتيجية إدارية متكاملة، فعملية توزيع المستويات تعود إلى طبيعة المهام والمسؤوليات في بيئة العمل وكذا الخبرة والكفاءة العلمية للموظف وحرص الموظفين على إكمال التعليم وتصيلهم على مستويات جامعية.

الفصل السادس

إدراك العاملين مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : تحليل ومناقشة الفرضية الأولى ونتائجها

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

المطلب الثاني: نتائج الفرضية الأولى

المبحث الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى ونتائجها

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

"إدراك العاملين مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة"

جدول رقم (8) يوضح وجود قسم خاص لإدارة الجودة الشاملة

النسبة %	التكرار	وجود قسم خاص لإدارة الجودة الشاملة
80%	80	نعم
20%	20	لا
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإلتجاه العام بنسبة 80% الذين يقرون بوجود قسم خاص لإدارة الجودة الشاملة، مقابل نسبة 20% من الذين يرون أنه لا يوجد قسم خاص لإدارة الجودة الشاملة.

من خلال ما تقدم نستنتج أن أغلب العمال صرحوا بأن هناك قسم خاص لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك نتيجة وعيهم بأهمية هذا القسم في المؤسسة، وبذلك فإن هذا القسم يعمل بشكل منظم يسير وفق استراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة بحيث تمس جميع الأنشطة وكذا الأفراد بشكل متكامل، ويرفع من كفاءة وإنتاجية المؤسسة بحيث يعتبر أهم قسم الذي تسير وفقه المؤسسة وفق معايير دولية وهذا ما يبرز تحصيل المؤسسة على شهادات الإيزو للجودة، وهذا ما يثبت وجود فكر استراتيجي لدى الإدارة ينعكس على إعداد رسالة واضحة ويوفر نظرة بعيدة الأمد عند تحديد الأهداف.

جدول رقم (9): يوضح فعالية قسم إدارة الجودة وعلاقته بنظام تقييم الأداء:

المجموع		لا		نعم		يوجد نظام تقييم أداء الأفراد فعالية قسم إدارة الجودة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	75	26.7%	20	73,3%	55	نعم
100%	25	88%	22	12%	3	لا
100%	100	42%	42	58%	58	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام إن نسبة 58% من المبحوثين صرحوا بأنه تتوفر المؤسسة على نظام تقييم أداء أفرادها تدعمها في ذلك نسبة 73,3% من الذين يرون بأنه يعتبر قسم إدارة الجودة الشاملة ذو فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة مقابل نسبة 12% من الذين يرون بأن بأنه لا يعتبر قسم إدارة الجودة ذو فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. مقارنة بنسبة 42% من المبحوثين صرحوا بأنه لا تتوفر المؤسسة على نظام تقييم أداء أفرادها تدعمها في ذلك نسبة 88% من المبحوثين الذين يرون بأنه لا يعتبر قسم إدارة الجودة ذو فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة مقابل نسبة 26,7% من الذين يرون بأنه يعتبر قسم إدارة الجودة ذو فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول بأنه تتوفر المؤسسة على نظام تقييم أداء أفرادها من خلال فعالية قسم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مراقبة الإنتاج والنوعية وفق المعايير الدولية، وبذلك له طريقة عمل منظمة لتقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة فهو يسير وفق استراتيجية إدارية بحيث تلمس جميع الأنشطة و الوظائف وكذا الأفراد للوصول إلى أهداف المؤسسة وهذا ما يثبت حصول المؤسسة على عدة شهادات إيزو من خلال النوعية والجودة والمطابقة، فتقييم الأداء عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به ويساهم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات..... الخ المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والألات، أي التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما، ومن خلالها يمكن التحسين وتطوير القدرات.

جدول رقم (10): يوضح حرص الإدارة على نشر إدارة الجودة وعلاقته بالشعور بالرضا على طريقة التعامل

المجموع		لا		نعم		الرضا على طريقة التعامل حرص الإدارة على نشر إدارة الجودة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	64	25%	16	75%	48	نعم
100%	36	77.8%	28	22.2%	8	لا
100%	100	44%	44	56%	56	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 56% من المبحوثين صرحوا بأن الشعور بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين، تدعمها في ذلك نسبة 75% من الذين يرون بأن الإدارة تحرص على نشر وتطبيق

إدارة الجودة الشاملة في جميع وحداتها، مقابل نسبة 22.2% من الذين يرون بأن الإدارة لا تحرص على نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع وحداتها.

مقارنة بنسبة 44% من الباحثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة وموظفيها تدعمها في ذلك نسبة 77.8% من الذين يرون بأن الإدارة لا تحرص على نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع وحداتها، مقابل نسبة 25% من الذين يرون بأن الإدارة تحرص على نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع وحداتها.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين يرون بأن الموظفون يشعرون بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين من خلال حرص الإدارة على نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع وحداتها التنظيمية، وهو مؤشر على أن المؤسسة تتبع إستراتيجية لتعميم إدارة الجودة الشاملة في كافة أنساق المؤسسة وهذا لتزيد من ربط العامل بمؤسسته وتزيد من ولائه وإنتمائه لها من خلال إكسابه المعارف والمهارات التي تربطه بعمله مما يزيد من شعور العمال برضا على طريقة التعامل بين الإدارة والعمال وتزيد من رفع أدائه وارتباطه بنسق المؤسسة، وذلك من أجل زيادة الوعي والإدراك لعملية إدارة الجودة الشاملة .

جدول رقم (11): يوضح تناسب برامج التدريب وعلاقته بتوفير نظام تقييم الأداء

المجموع		لا		نعم		توفير نظام تقييم الأداء تناسب برامج التدريب مع إدارة الجودة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	53	17%	9	83%	44	نعم
100%	47	70.2%	33	29.8%	14	لا
100%	100	42%	42	58%	58	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 58% من الباحثين صرحوا بأن المؤسسة تتوفر على نظام تقييم أداء أفرادها تدعمها في ذلك نسبة 83% من الذين يرون أن هذه البرامج التدريبية تتناسب وتبنيها إدارة الجودة الشاملة مقابل نسبة 29.8% من الذين يرون أن البرامج التدريبية لا تتناسب وتبنيها إدارة الجودة الشاملة .

مقارنة بـ 42% من الباحثين الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تتوفر على نظام تقييم أداء أفرادها تدعمها في ذلك نسبة 70.2% من الذين يرون أن البرامج التدريبية لا تتناسب وتبنيها إدارة الجودة الشاملة مقابل نسبة 17% من الذين يرون أن البرامج التدريبية تتناسب وتبنيها إدارة الجودة الشاملة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن المؤسسة تتوفر على نظام تقييم أداء أفرادها وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم ببرامج تدريبية تتناسب وتبنيها إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يعكس مدى اهتمام المؤسسة باختيار وتحديد الاحتياجات التدريبية وفق تخطيط محكم كإستراتيجية تبناها المؤسسة لتفعيل إدارة الجودة الشاملة من خلال تحقيق أهداف المؤسسة بنشرها في كافة أنساق المؤسسة وهذا ليزيد من ربط العامل وإندماجه بمؤسسته وإرتباطه بها ويرفع من أداء العمال بطرق مدروسة ومنظمة وتقييم أداء العمال لمعرفة مستوى أدائه ومدى تطبيقه لإدارة الجودة الشاملة، ويشمل التدريب الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل... إلخ. وتدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق ويقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة والتدريب على الوعي بالجودة، ويعتبر التدريب وفق إدارة الجودة من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها ويتكون التدريب من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العاملين لديه في البداية وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل، فالتدريب يقتصر على العاملين في المنظمة في البداية أي العاملين الجدد بينما الحقيقة أن التدريب يخص أي فرد في المنظمة يحتاج إلى تنمية وتطوير جديداً كان أم عمل لمدة قصيرة أو طويلة، كما تشمل عملية التدريب الرؤساء والمسؤولين والعمال التنفيذيين على حدّ سواء، كما يعدّ التدريب محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل معها مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية من أجل إدراك العاملين لإدارة الجودة الشاملة .

جدول رقم (12): يوضح وضع المؤسسة ببرامج تدريب وعلاقته بتوفير ظروف العمل المناسبة

المجموع		لا		نعم		توفير ظروف العمل المناسبة وضع المؤسسة ببرامج تدريب
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	نعم
100%	54	20.4%	11	79.6%	43	نعم
100%	46	73.9%	34	26.1%	12	لا
100%	100	45%	45	55%	55	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 55% صرحوا بأن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل الموكل لكل عامل تدعمها في ذلك نسبة 79.6% من الباحثين الذين يرون بأن المؤسسة تضع برامج تدريبية خاصة بتوعية وتعريف العاملين بإدارة الجودة، مقابل نسبة 26.1% من الباحثين الذين يرون بأن المؤسسة لا تضع برامج تدريبية خاصة بتوعية وتعريف العاملين بإدارة الجودة.

مقارنة بـ 45% من الباحثين الذين صرحوا بأن المؤسسة لا توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل الموكل لكل عامل تدعمها في ذلك نسبة 73.9% من الباحثين الذين يرون بأن المؤسسة لا تضع برامج تدريبية خاصة بتوعية وتعريف العاملين بإدارة الجودة مقابل نسبة 20.4% من الباحثين الذين يرون بأن المؤسسة تضع برامج تدريبية خاصة بتوعية وتعريف العاملين لإدارة الجودة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الباحثين يرون أن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل الموكل لكل عامل من خلال وضع المؤسسة برامج تدريبية خاصة بتوعية وتعريف العاملين لإدارة الجودة، هذا ما يسمح بالفرد داخل المؤسسة عند قيامه بالعمل المطلوب بأعلى مستوى وجوده وفعالية، فبذلك تضمن المؤسسة الإنتاج وسرعة الأداء والتحسين في الجودة والالتزام بالموصفات والمعايير للوصول إلى الجودة الشاملة بشكل متكامل نحو إنجاز الأهداف، وذلك لأنه بواسطة التدريب تدرك أهمية إدارة الجودة الشاملة ويتم تعريف العاملين على إدارة الجودة الشاملة وتدريبهم على المهارات والقدرات اللازمة لتطبيق إدارة جودة شاملة، واتباع أساليب فعالة للإشراف و التدريب وتحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المؤسسة.

جدول رقم (13): يوضح الإستراتيجية الواضحة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا على طريقة

التعامل

المجموع		لا		نعم		الرضا على طريقة التعامل إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	60	23.3%	14	76.7%	46	نعم
100%	40	75%	30	25%	10	لا
100%	100	44%	44	56%	56	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 56% من الباحثين صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين تدعمها في ذلك نسبة 76.7% من الذين يرون أن هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسة مقابل نسبة 25% من الذين يرون أنه ليس هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسة .

مقارنة بـ 44% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين، تدعمها في ذلك نسبة 75% من الذين يرون أنه ليس هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسة، مقابل نسبة 23.3% من الذين يرون أن هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين وذلك من خلال الإستراتيجية الواضحة التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية عامة تركز على الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للمنظمة في اشباع احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة وذلك في إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع، و تركز على معرفة أسباب قصور وضعف مجهودات الجودة في المنظمة وحصر العمليات التي تدعم تنفيذ الخطط وتحديد القيمة المضافة لكل عملية، وهذا من خلاله يتم توعية العاملين.

جدول رقم (14): يوضح التصور الواضح عن إدارة الجودة الشاملة

النسبة %	التكرار	هناك تصور واضح عن إدارة الجودة الشاملة
44%	44	نعم
21%	21	لا
35%	35	نوعا ما
100%	100	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الإتجاه السائد يتمثل في المبحوثين الذين أقروا بوجود تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيمثلون نسبة 44 %، تليها نسبة 35% للفئة التي لديها نوعا ما تصور عن إدارة الجودة الشاملة، أما نسبة 21% من المبحوثين ليست لديهم أدنى فكرة عن إدارة الجودة الشاملة .

من خلال ما تقدم يتضح أن أغلب الفئة العمالية لديها تصور واضح عن إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يدل على وعي العاملين لعملية إدارة الجودة الشاملة من خلال العمل الذي يقدمونه، و إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وإن نشر ثقافة الجودة هي من مسئولية الإدارة العليا، و إن تكوين حلقات الجودة هي من أساسيات تحسين دائرة الأداء واعتبار الموظف هو اللبنة الرئيسية

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تكوين فرق العمل والعمل بروح الجماعة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويجب الاعتماد على خطط تدريبية مناسبة، والتحفيز المناسب، وتقييم العمل الجماعي، والتخصص الوظيفي .

جدول رقم (15): يوضح البرامج المعنية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بظروف العمل المناسبة

المجموع		لا		نعم		ظروف العمل المناسبة البرامج المعنية لإدارة الجودة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	71	31%	22	69%	49	نعم
100%	29	79.3%	23	20.7%	22	لا
100%	100	45%	45	55%	71	المجموع

من خلال الجدول تبين أن الإتجاه السائد يتمثل في أفراد العينة الذين يرون بأن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل المؤكل لكل عامل وذلك بنسبة 55% وتدعمها في ذلك نسبة 69% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تضع برامج معينة لإدارة الجودة الشاملة مقابل نسبة 20.7% من المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة لا تضع برامج معينة لإدارة الجودة الشاملة .

هذا مقارنة بنسبة 45% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة لا توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل المؤكل لكل عامل تدعمها في ذلك نسبة 79.3% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تضع برامج معينة لإدارة الجودة الشاملة مقابل نسبة 31% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تضع برامج معينة لإدارة الجودة الشاملة.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن المؤسسة توفر ظروف العمل المناسبة لأداء العمل من خلال وضع برامج معينة لإدارة الجودة الشاملة كالتحسين المستمر لأداء فرق العمل وتشكيل ثقافة المؤسسة والتعليم والتدريب والتشجيع والتحفيز، وذلك لمواكبة تطورات النسق العام الذي يحيط بالمؤسسة في السوق العالمية، فهي تعمل بشكل متواصل من خلال التدريب والتطوير لإدراك الجودة الشاملة.

جدول رقم (16) يوضح وضع برامج التدريب الخاصة بتوعية وتعريف العاملين لإدارة الجودة الشاملة

النسبة %	التكرار	وضع المؤسسة برامج تدريب الخاصة بتوعية وتعريف العاملين لإدارة الجودة الشاملة
54%	54	نعم
46%	46	لا
100%	100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تضع برامج تدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين بإدارة الجودة الشاملة وذلك بنسبة 54%، أما الإتجاه المخالف الذي يرى أن المؤسسة لا تضع برامج تدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين بإدارة الجودة الشاملة وذلك بنسبة 46%.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المؤسسة تضع برامج تدريب وتطوير الأفراد بحيث يكونوا مؤهلين لفهم إدارة الجودة الشاملة وفهم رؤية المؤسسة ورسالتها وكذا استيعاب إحتياجات العميل، ويتم تدريبهم على إحداث وسائل التدريب وجعل العاملين يتبعون كل ما هو حديث في مجال عملهم لتحسين كفاءتهم ومعارفهم وتحسين مهاراتهم اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة، فالتدريب يعتبر من أهم الأليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على إستيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية .

فالهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المؤسسة من تحقيق مستويات أعلى ويعتبر التدريب محور التطوير المهم لجميع العمليات ، وهو يمكن جميع العاملين بالمؤسسة من القيام بأعمالهم بنجاح محققين بذلك جودة الخدمة ، نظراً لحاجة العاملين إلى اكتساب المهارات بصفة مستمرة نتيجة للتغيير في إحتياجات العمل والتطور التقني ، وينبغي ملاحظة أن يكون التدريب شاملاً لجميع منسوبي المؤسسة وفقاً لإحتياجاتهم الفعلية بحيث يتمثل التدريب في:

التدريب على الوعي بالجودة بحيث ينفذ البرنامج النموذجي للتدريب على الوعي بالجودة من خلال حلقات دراسية أو يقوم المستشارون أوالمديرون العامون بتبيان مزايا إدارة الجودة الشاملة ، والتأكيد على أسباب أهميتها ، ومناشدة الجميع لإعطاء هذا الموضوع الأولوية القصوى ، وكذا التدريب على مشاركة العاملين بحيث غالبا ما يكون برنامج تدريب الموظفين على المشاركة على شكل حلقات جودة تزود الأفراد بالمهارات اللازمة على حل المشكلات وتحليل المعلومات وصنع القرارات الجماعية ومقابلة المديرين ، والتدريب على رقابة العملية الإحصائية حيث يركز هذا التدريب

على تعليم استخدام الأساليب المرسومة المختلفة للتخلص من أسباب الانحراف , وعلى إخضاع إجراءات العمل لحالة من الرقابة الإحصائية .

المطلب الثاني: نتائج الفرضية الأولى:

"إدراك العاملين مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة"

من خلال تحليلنا لبيانات الفرضية الأولى، ومن خلال كذلك جملة الملاحظات المسجلة طيلة مدة الدراسة الميدانية يمكن القول بالنسبة لمجموع نتائج الفرضية الأولى والتي تتمحور حول "إدراك العاملين مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة" توصلنا إلى أن العاملون يدركون أهمية إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال مؤشرات دالة مثل:

أن هناك قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة وذلك بنسبة 80 %، وهذا ما يدل على وعي العاملين بأهمية القسم إدارة الجودة الشاملة وأهميته في المؤسسة، وهذا من خلال الجدول رقم (8).

كما يلاحظ بأنه تتوفر المؤسسة على نظام تقييم أداء أفرادها من خلال فعالية قسم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 58 %، من خلال مراقبة الإنتاج والتنوعية وفق المعايير الدولية ومعرفة مكامن الخلل من أجل التدارك و التحسين وهذا ما يوضحه الجدول رقم(9).

كما نجد حرص الإدارة على نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والرضا على طريقة التعامل وذلك بنسبة 56 %، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتبع استراتيجية لتعميم إدارة الجودة الشاملة في جميع أنساق المؤسسة وربط العامل بمؤسسته من خلال إكسابه المعارف والمهارات لزيادة الأفكار ووجهات النظر والمفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(10).

كما صرح أغلبية الباحثين أنه يتوفر نظام تقييم الأداء من خلال برامج التدريب التي تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة وذلك بنسبة 58 %، وهذا ما يدل على إهتمام المؤسسة لتفعيل الجودة الشاملة من خلال برامج التدريب التي تحث على الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(11).

كما أن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل من خلال وضع برامج معينة لإدارة الجودة الشاملة وذلك بنسبة 55 %، التي تتمثل في التحسين المستمر لأداء فرق العمل وتشكيل ثقافة المؤسسة لواقبة تطورات النسق العام، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(15).

من خلال كل ما سبق نستنتج أن العاملين يدركون أهمية إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا.

الفصل السابع

تجاوب سلوك العاملين وفق ما يحققه هذا النموذج

من امتيازات مادية ومعنوية

المبحث الأول : تحليل ومناقشة الفرضية الثانية ونتائجها

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

المطلب الثاني: نتائج الفرضية الثانية

المبحث الأول :تحليل ومناقشة الفرضية الثانية ونتائجها :

المطلب الأول:تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

"تجاوب سلوك العاملين وفق ما يحققه هذا النموذج من إمتيازات مادية ومعنوية"

جدول رقم(17) يوضح مكافأة الموظفين بناء على إسهامهم في إدارة الجودة وعلاقته بالشعور

بالرضا على طريقة التعامل

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا على طريقة التعامل مكافأة الموظفين بناء على إسهامهم
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	21	4.8%	1	95.2%	20	دائما
100%	51	41.2%	21	58.8%	30	أحيانا
100%	28	78.6%	22	21.4%	6	لا يتم ذلك
100%	100	44%	44	56%	56	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام تبين أن نسبة 56% من المبحوثين يشعرون بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين ،تدعمها في ذلك نسبة 95.2% من الذين يقرون بأنهم تتم مكافأتهم بناء على إسهامهم في إدارة الجودة الشاملة ،تليها نسبة 58.8 % من الذين يقرون بأنهم أحيانا يتم مكافأة الموظفين بناء على إسهامهم ،أما نسبة 21.4% من الذين أقروا بأنه لا يتم مكافأة الموظفين بناء على إسهامهم في إدارة الجودة الشاملة .

مقارنة ب44 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين ،تدعمها في ذلك نسبة 78.6 % من الذين يرون بأنه لا يتم مكافأة الموظفين بناء على إسهامهم في إدارة الجودة الشاملة ،تليها نسبة 41.2 % من الذين أقروا بأنهم أحيانا تتم مكافأة الموظفين بناء على إسهامهم في إدارة الجودة الشاملة،أما نسبة 4.8% تتمثل في الأفراد الذين يقرون بمكافأة الموظفين بناء على إسهامهم في إدارة الجودة الشاملة دائما.

نستنتج من خلال الجدول أن الشعور بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين وذلك من خلال مكافأة الموظفين في المؤسسة بناء على إسهامهم في إدارة الجودة الشاملة ،وبذلك فإن سر نجاح العديد من المنظمات مرده

نجاح التبادل الداخلي بين الموظف والمؤسسة والذي يقوم على أساس التوافق بين المبادئ والثقافة والأهداف والرؤية ، وهذا ما يعزز الشعور بالانتماء بحيث يشعر الموظف بأنه يملك المؤسسة ، لذا فقد حدد كول (Cole,1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير). إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها، حيث إستراتيجية البرنامج في المؤسسة تعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافآت المالية إلى التشجيع المعنوي، فتبني المؤسسة برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم(18): يوضح إشراك العمال في الأرباح التي تحصلها المؤسسة من خلال تبنيتها إدارة الجودة

الشاملة

النسبة %	التكرار	يشترك العمال في الأرباح
53%	53	نعم
17%	17	لا
30%	30	أحياناً
100%	100	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن العمال يشتركون في الأرباح التي تحصلها المؤسسة وذلك بنسبة 53%، تليها نسبة 30% من الذين صرحوا بأنه يتم أحياناً إشراك العمال في الأرباح التي تحصلها المؤسسة، بينما نسبة 17% تمثل نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يتم إشراك العاملين في الأرباح التي تحصلها المؤسسة.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تشرك العمال في الأرباح التي تتقاضاها المؤسسة وهي نسبة مئوية من الأرباح تحددتها الإدارة وتوزعها على العمال، باعتبار أن أرباح المؤسسة هي نتيجة مجهودات العمال فالزيادة في النقاط يعني الزيادة في الأرباح وبالتالي زيادة ما يحصلون عليه من خلال تبنيتهم وتعاونهم لتفعيل إدارة الجودة الشاملة، فهو يعتبر أجر تشجيعي وتحفيز لسلوكات العاملين على زيادة الإنتاج .

جدول رقم(20): يوضح الأثر الإيجابي في منح الترقيات الوظيفية لتحسين الأداء الوظيفي

النسبة %	التكرار	الأثر الإيجابي في منح الترقيات الوظيفية لتحسين الأداء الوظيفي
67%	67	نعم
12%	12	لا
21%	21	نوعا ما
100%	100	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه الغالب تبين أن نسبة 67 % يتمثل في أفراد العينة الذين صرحوا بأن منح الترقيات الوظيفية لها أثر إيجابي لتحسين الأداء الوظيفي للعمال ،تليها نسبة 21% من الأفراد الذين صرحوا بأنه نوعا ما يكون هناك أثر إيجابي في منح الترقيات الوظيفية لتحسين الأداء الوظيفي، ثم نسبة 12% من الذين صرحوا بأنه لا يوجد أثر إيجابي في منح الترقيات الوظيفية لتحسين الأداء الوظيفي.

بحيث أن العامل داخل المؤسسة يركز على حقيقة سلوكية وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك الجزى الذي يحقق له مزايا وإيجابيات ،فالترقية مرتبطة بالمكانة الوظيفية والمكانة الإجتماعية للفرد ،فالجانب المعنوي والذي يتمثل في الترقية الوظيفية له دور مهم في الدافعية نحو العمل ،فهي تحفزه على الأداء الجيد وذلك ما يؤدي لتجاوز سلوك العاملين وفق ما تحققة إدارة الجودة الشاملة من إمتيازات مادية ومعنوية.فالترقية هي الانتقال لعمل أو وظيفة في درجة أعلى أو الحصول على زيادة ملموسة في الراتب تتيح صلاحيات أكبر في الهرم الإداري وسلم الرواتب. وتتطلب من الموظف مستوى أعلى من المهارات والقدرات والمعارف تفرضها طبيعة عمل الوظيفة الأعلى، بحيث أن الترقية تعتبر حافزا تشجيعيا للفرد تسهم في رفع الروح المعنوية والشعور بالانتماء لبذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل، ورفع مستوى الأداء، وكلما زاد الارتباط بين الترقية كهدف وبين تحسين الإنتاجية للترقي تكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز الأفراد، بحيث تلعب الترقية دورًا مهمًا لكل من الفرد والمنظمة، فهي للموظف تمثل مكافأة معنوية ومادية تحفزه على المزيد من العطاء الذي سينعكس بدوره إيجابا على المؤسسة التي يعمل بها.فالحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها؛ فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله،

ويولد الثقة المتبادلة ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه ،وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحريك دوافع الأفراد نحو التطور والتقدم وزيادة رضا العاملين للوصول إلى إدارة جودة شاملة.

جدول رقم(22) :يوضح مشاركة العمال في حل المشكلات من خلال جهد متبادل لتحسين إدارة الجودة الشاملة

النسبة %	التكرار	يشارك العمال في حل المشكلات من خلال جهد متبادل لتحسين الجودة
44%	44	نعم
17%	17	لا
39%	39	نوعا ما
100%	100	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأنهم يشاركون في حل المشكلات من خلال جهد متبادل لتحسين الجودة بنسبة 44%، تليها نسبة 39% من الأفراد الذين صرحوا بأن العمال نوعا ما يشاركون في حل المشكلات من خلال جهد متبادل لتحسين الجودة، بينما 17% من الأفراد صرحوا بأن العمال لا يشاركون في حل المشكلات من خلال جهد متبادل لتحسين الجودة.

من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال يشاركون في حل المشكلات من خلال جهد متبادل لتحسين الجودة وذلك من خلال استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تنفيذ عملية إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن يكون للعامل صوت في مجلس الإدارة، فيساهم في تسيير المنظمة من خلال رسم سياستها وقراراتها، وهذا الإسهام في المشاركة يشعر العامل بأهميته والمسؤولية مما يشعره أن الخطط الموضوعة هي خططه وسياسته وبرنامجه، ويبدل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة وهذا بالضرورة يؤدي إلى تجاوز سلوك العاملين وفق ما تحققه إدارة الجودة الشاملة من إمتيازات معنوية للعاملين، فجميع الموظفين يشاركون في العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، والالتزام التام للموظف يحصل فقط عندما تتم إزاحة الخوف من مكان العمل ويتم تمكينه ضمن مهماته وقيام الإدارة بتأمين البيئة المناسبة، و أنظمة العمل ذات الأداء العالي هي التي تدمج جهود التحسين المستمر ضمن العمليات العادية، وشارك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم في مكان العمل، بحيث يجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور

المطلب الثاني: نتائج الفرضية الثانية:

"تجاوب سلوك العاملين وفق ما يحققه هذا النموذج من إمتيازات مادية ومعنوية"

لقد أثبتت المعطيات المختلفة التي وردت من خلال الجداول وكذا مجموع الملاحظات الميدانية أن سلوك العاملين تجاوب مع إدارة الجودة الشاملة من خلال تحقيقها للإمتيازات المادية والمعنوية. وما يؤكد ذلك وجود مؤشرات دالة مثل:

توصلنا إلى أن الشعور بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين وذلك من خلال مكافأة الموظفين في المؤسسة بناءً على إسهامهم في إدارة الجودة الشاملة بنسبة 56 %، وهذا ما يعزز الشعور بالإنتماء وزرع الثقة، وهذا التحفيز المادي له دور في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة واستمراريته، وهذا من خلال الجدول (17).

كما أن إشراك العمال في الأرباح التي تتحصل عليها المؤسسة من خلال تبنيها إدارة الجودة الشاملة بنسبة 53 %، بحيث يعتبر تحفيز لسلوكات العاملين على زيادة الإنتاج وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا من خلال الجدول (18) وكذلك منح الترقيات الوظيفية لتحسين الأداء الوظيفي بنسبة 67 % يحقق مزايا وإيجابيات وذلك لأن الترقية مرتبطة بالمكانة الوظيفية والاجتماعية للفرد، وهذا يولد للفرد الدافعية نحو العمل والتحفيز على الأداء الجيد والإستجابة لعملية إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (19).

ولقد صرح المبحوثين أن توفير ظروف العمل المناسبة من خلال تفويض صلاحيات الإدارة للعاملين لتسهيل عملية إدارة الجودة الشاملة بنسبة 55 %، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز المهارات الكامنة وتحريك دوافع الأفراد نحو التقدم وزيادة الرضا، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20).

ولقد صرح أغلبية المبحوثين أن هناك جو من المنافسة من خلال حظي العمال التقدير والإحترام من رؤوسهم بنسبة 64 %، حيث أن الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين وهذا ما يؤدي بتوجيه العامل كل إمكاناته وطاقاته ويسعى لإستغلالها داخل العمل من أجل تحقيق الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (23).

من خلال كل ما سبق نستنتج أنه يتجاوب سلوك العاملين وفق ما يحققه هذا النموذج من إمتيازات مادية ومعنوية، وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا.

الفصل الثامن

تتمثل الإنعكاسات من خلال تسهيل أو عرقلة عملية
إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة ونتائجها
المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة
المطلب الثاني: نتائج الفرضية الثالثة

المبحث الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة ونتائجها

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة

"تتمثل الإنعكاسات في طريقة التجاوب من خلال تسهيل أو عرقلة عملية إدارة الجودة الشاملة"

جدول رقم (24): يوضح التعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بجو المنافسة

المجموع		لا		نعم		هناك جو من المنافسة يوجد تعاون لتفعيل إدارة الجودة
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
63	20.6%	13	79.4%	50	79.4%	نعم
37	62.2%	23	37.8%	14	37.8%	لا
100	36%	36	64%	64	64%	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 64% من المبحوثين صرحوا بأن هناك جو من المنافسة، تدعمها في ذلك نسبة 79.4% من المبحوثين الذين يرون بأن هناك تعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة، مقابل نسبة 37.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد تعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

مقارنة بنسبة 36% من الذين صرحوا بأنه لا يوجد جو من المنافسة، تدعمها في ذلك نسبة 62.2% من الذين يرون بأنه لا يوجد تعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة، مقابل نسبة 20.6% من الذين يرون بأنه يوجد تعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن هناك جو من المنافسة في المؤسسة وذلك من خلال التعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن نظام إدارة الجودة الشاملة يركز على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة وذلك من خلال خلق جو من المنافسة بحيث أن بالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها البعض مما يؤدي إلى دعم والتحسين المستمر، وهذا ما تثبته إدارة الجودة الشاملة في تنافس العمال لذلك لا بد من تكييف وتنسيق الجهود من أجل تجسيدها بالمؤسسة من خلال تسهيل عملية إدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق أهدافها بشكل أفضل يضمن بقاءها واستمرارها .

جدول رقم (25) يوضح رأي العمال مع أو ضد إدارة الجودة الشاملة

النسبة %	التكرار	مع أو ضد إدارة الجودة الشاملة
91%	91	مع
9%	9	ضد
100%	100	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن الاتجاه السائد بنسبة 91% يمثل في أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم مع إدارة الجودة الشاملة، أما المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ضد إدارة الجودة الشاملة بنسبة 9% من مجموع أفراد العينة.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام إداري شامل قائم على إحداث تغييرات إيجابية وبذلك فإنه يساعد المؤسسة على خلق أفضلية تنافسية مما يدعم قدرتها على البقاء، من خلال ضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود والتعاون بين الإدارة والعمال والجهات الإستشارية المتخصصة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، مما يعود بالفائدة للمؤسسة والعمال سواء من خلال الجهد الأقل والتحفيزات التي يتحصل عليه العمال وهذا ما يزيد من إستجابة العمال لإدارة الجودة الشاملة وكذا تحقيق الجودة في العمل.

جدول رقم (26) يوضح الأقدمية في العمل وعلاقته بطريقة التسيير الحالية أفضل من السابق

المجموع		لا		نعم		تعتبر طريقة التسيير الحالية أفضل من السابق الأقدمية في العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	5	20%	1	80%	4	0-5
100%	7	57.1%	4	42.9%	3	5-10
100%	52	32.7%	17	67.3%	35	10-15
100%	10	30%	3	70%	7	15-20
100%	23	26.1%	6	73.9%	17	20-25
100%	3	66.7%	2	33.3%	1	25-30
100%	100	33%	33	67%	67	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 67% من المبحوثين صرحوا بأنهم مع إدارة الجودة الشاملة تدعمها في ذلك نسبة 80% من الذين تتراوح مدة أقدميتهم أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 73.9% من الذين

تتراوح مدة أقدميتهم من 20-25 سنة، ثم تليها نسبة 70 % من الذين تتراوح مدة أقدميتهم من 15-20 سنة، ثم تليها نسبة 67.3 % من الذين تتراوح مدة أقدميتهم من 10-15 سنة، ثم تليها نسبة 42.9 % من الذين تتراوح مدة أقدميتهم من 5-10 سنوات، ثم تليها نسبة 33.3 % من الذين تتراوح مدة أقدميتهم من 25-30 سنة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن طريقة التسيير الحالية أفضل من السابق من خلال العمال الذين تتراوح مدة أقدميتهم أقل من 5 سنوات، وهذا راجع إلى أن الباحثين اكتسبوا رصيد معرفي هام في المدارس والجامعات بما يتماشى مع الحياة العملية والعلمية والتكنولوجيا لإدارة الجودة الشاملة، لأن المدرسة والجامعة اليوم تواكب التطورات كنتيجة لثورة الاتصالات وسرعة نقل الخبرة التكنولوجية مما يساعد على إحداث قفزات نوعية لعملية التصنيع، وهذا مؤشر على أن عملية إدارة الجودة الشاملة تسهل العمل بما يتماشى مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مما دفع العمال للتكيف والاندماج والتكامل لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (27) يوضح التعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة

النسبة %	التكرار	هناك تعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة
63%	63	نعم
37%	37	لا
100%	100	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه الغالب تبين أن نسبة 63 % من أفراد العينة الذين صرحوا بأن هناك تعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة، بينما 37 % من أفراد العينة صرحوا بأنه لا يوجد تعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن هناك تعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة، فالتعاون ارتباط مجموعة من الأفراد على أساس من الحقوق والالتزامات المتساوية للمواجهة وللتغلب على ما قد يعترضهم من المشاكل، وذلك من خلال تعاون جميع الإدارات وكذا الأقسام والعمالين بحيث يشترك الجميع في صنع القرارات، وتبنيها، وتحويلها إلى تطبيق عملي على أرض الواقع العمل بروح الفريق يُجسّد مبدأ التعاون بمفهومه المتجدد؛ حيث صار يُقاس مدى نجاح أيّ مؤسسة أو إتحافها بمقدار التعاون القائم بين أفرادها، والعمل بروح الفريق الواحد؛ من خلال العمل بروح الفريق يتحلّى التلاحم بين الإدارة والأقسام التابعة لها، وبين العاملين ورؤسائهم، وبين العاملين أنفسهم، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل موظفيها يعملون بروح الفريق الواحد، وتبثُّ فيهم روح المحبّة، والنظام، والتفاعل

الإيجابي، كما تشجع التنافس الشريف والإبداع، وتستفيد دائماً من اقتراحاتهم، وتُصغي إلى طلباتهم، وتلبي احتياجاتهم وهذا ما يعود بالفائدة سواء العمال أو المؤسسة من خلال إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (28) يوضح: القواعد والمعايير التي تحدد القيام بالأعمال وعلاقته ظروف عمل مناسبة لأداء العمل الموكل لكل عامل

المجموع		لا		نعم		ظروف عمل مناسبة لأداء العمل قواعد ومعايير تحدد القيام بالأعمال
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	71	28.2%	20	71.8%	51	نعم
100%	29	86.2%	25	13.8%	4	لا
100%	100	45%	45	55%	55	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام إن نسبة 55% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل الموكل لكل عامل، تدعمها في ذلك نسبة 71.8% من الذين يرون بأن هناك قواعد ومعايير تحدد فيها بدقة كيفية القيام بالأعمال والإجراءات المختلفة، مقابل نسبة 13.8% من الذين يرون بأنه لا توجد قواعد و معايير تحدد فيها بدقة كيفية القيام بالأعمال والإجراءات المختلفة، مقارنة بنسبة 45% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة لا توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل الموكل لكل عامل، تدعمها في ذلك نسبة 86.2% من الذين يرون بأنه لا توجد قواعد ومعايير تحدد فيها بدقة كيفية القيام بالأعمال والإجراءات المختلفة، مقابل نسبة 28.2% من الذين يرون بأنه توجد قواعد ومعايير تحدد فيها بدقة كيفية القيام بالأعمال والإجراءات المختلفة .

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل الموكل لكل عامل وذلك من خلال قواعد ومعايير تحدد فيها بدقة كيفية القيام بالأعمال و الإجراءات المختلفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من خلال جودة التصميم وجودة التنفيذ وجودة أداء العمل بما يضمن تشكل المستوى الذي تكون فيه السلعة تلبية لاحتياجات الزبائن أو جمهور المتعاملين مع السلعة ، مما يفرض أداء العمل المطلوب بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة ، وهذا ما يؤدي إلى تسهيل عملية إدارة الجودة الشاملة من خلال تتبع قواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة بدقة.

جدول رقم (29) يوضح: طريقة التسيير الحالية أفضل من السابق وعلاقتها بالشعور بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين

المجموع		لا		نعم		الرضا على التعامل بين الإدارة والموظفين تعتبر طريقة التسيير الحالية أفضل من السابق
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	67	26.9%	18	73.1%	49	نعم
100%	33	78.8%	26	21.2%	7	لا
100%	100	44%	44	56%	56	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام أن نسبة 56% من المبحوثين صرحوا بالشعور بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين تدعمها في ذلك نسبة 73.1% من الذين صرحوا بأن طريقة التسيير الحالية أفضل من السابق، مقابل نسبة 21.2% من الذين صرحوا بأن طريقة التسيير السابقة أفضل من السابق، مقارنة بنسبة 44% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين، تدعمها في ذلك نسبة 78.8% من الذين صرحوا بأن طريقة التسيير السابقة أفضل من الحالية، مقابل نسبة 26.9% من الذين صرحوا بأن طريقة التسيير الحالية أفضل من السابق.

من خلال الجدول نستنتج أن الموظفون يشعرون بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين وذلك من خلال طريقة التسيير الحالية التي تعد أفضل من السابق أي إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن المؤسسة تعتمد على إدارة الجودة الشاملة وما لها من إمتيازات مادية ومعنوية سواء من حيث المعاملة أو المكافأة أو المشاركة في الأرباح وهذا ما يضمن الأمن والإستقرار في العمل، فالعامل حين يشعر بالرضا يشعر بالمتعة والحرية والإستقلالية وهذا ما يحفز العمال في بلوغ أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى تسهيل عملية إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم(30) يوضح التخوف من عملية التغيير لتبني إدارة الجودة الشاملة

النسبة %	التكرار	التخوف من عملية التغيير لتبني إدارة الجودة الشاملة
43 %	43	نعم
57 %	57	لا
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام أن نسبة 57% من المبحوثين يرون بأنه لا يوجد تخوف من عملية التغيير لتبني إدارة الجودة الشاملة، بالمقابل يرى 43% من المبحوثين أنه يوجد تخوف من عملية التغيير لتبني إدارة الجودة الشاملة.

من خلال الجدول نستنتج هناك أغلبية أفراد العينة لا يتخوفون من عملية التغيير لتبني إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يدفعهم إلى التجاوب مع إدارة الجودة الشاملة وتطبيق التعليمات ، بحيث داخل كل وظيفة في المؤسسة، فإن الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أن كل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع، والأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).

جدول رقم(31) مقاومة بعض الموظفين وضعف الدافعية لتبني إدارة الجودة الشاملة

النسبة %	التكرار	مقاومة وضعف الدافعية لتبني إدارة الجودة الشاملة
56 %	56	نعم
44 %	44	لا
100 %	100	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام أن نسبة 56 % من المبحوثين يصرحون بأن هناك مقاومة بعض الموظفين وضعف الدافعية لتبني إدارة الجودة الشاملة، مقابل نسبة 44 % من المبحوثين يصرحون بأنه لا توجد مقاومة بعض الموظفين وضعف الدافعية لتبني إدارة الجودة الشاملة .

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين يصرحون بأن هناك مقاومة بعض الموظفين وضعف الدافعية لإدارة الجودة الشاملة ، حيث أن مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين. وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، حيث يقاوم الأفراد التغيير، حيث أنّ التغيير يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلّمها وتطبيقها، مما يجعل الأفراد يدركون فقد السيطرة على ما يؤدونه من عمل، والقلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة ويعني مزيداً من أعباء العمل و عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى عدم الرغبة في تحمّل المسؤولية والالتزام، وهذا ما يؤدي إلى عرقلة عملية إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني : نتائج الفرضية الثالثة:

"تمثل الإنعكاسات في طريقة التجاوب من خلال تسهيل أو عرقلة إدارة الجودة الشاملة" لقد أثبتت المعطيات المختلفة التي وردت من خلال الجداول وكذا مجموع الملاحظات الميدانية أنه تتمثل الإنعكاسات من خلال تسهيل أو عرقلة عملية إدارة الجودة الشاملة. وما يؤكد ذلك وجود مؤشرات دالة مثل: أن هناك جو من المنافسة في المؤسسة وذلك من خلال التعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة بنسبة 64%، وذلك من خلال التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة لتحقيق الدعم والتحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(24).

كما أن رأي العمال أنهم مع إدارة الجودة الشاملة بنسبة 91%، وهذا ما يعود بالفائدة للمؤسسة من خلال إستجابة العمال لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(25).

وإن أغلبية الباحثين صرحوا بأن طريقة التسيير الحالية أفضل من السابق من خلال العمال الذين تتراوح مدة أقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 67%، وهذا يرجع إلى ما إكتسبوه من خلال الحياة العلمية والعملية التي تواكب التطورات فهي تتماشى مع إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(26).

ولقد صرح الباحثين أن هناك تعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة بنسبة 63%، من خلال المشاركة في صنع القرارات والعمل بروح الفريق وهذا ما يوضحه الجدول رقم(27).

وأكد العمال أنهم لا يتخوفون من عملية التغيير لتبني إدارة الجودة الشاملة بنسبة 57 %، وهذا ما يؤدي إلى التجاوب وتطبيق التعليمات لتفعيل إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(30).

وهناك مقاومة بعض الموظفين وضعف الدافعية لتبني إدارة الجودة الشاملة بنسبة 56%، وذلك نتيجة القلق أو الخوف أو عدم القدرة أو عدم الرغبة في تحمل المسؤولية ومزيدا من الأعباء من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

من خلال ما سبق نستنتج أنه تتمثل الإنعكاسات في طريقة التجاوب من خلال تسهيل أو عرقلة إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا.

الإستنتاج العام

الإستنتاج العام:

من خلال كل المعطيات الواردة في الإسمارات خاصة ومن خلال بعض الملاحظات الميدانية وتحليلنا لبيانات الفرضية الأولى والثانية والثالثة، توصلنا إلى إستنتاج أن:

على مستوى الفرضية الأولى: إدراك العاملين مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال فعالية قسم إدارة الجودة الشاملة الذي يسير وفق إستراتيجية إدارية بحيث تمس جميع الأنشطة والوظائف وهذا من خلال التوعية والجودة والمطابقة، وهناك رضا لدى العاملين من حيث طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين من خلال حرص الإدارة على نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع وحداتها التنظيمية لتعميمها في كافة أنساق المؤسسة، ولقد صرح أغلبية المبحوثين أن المؤسسة تتوفر على نظام تقييم أداء أفرادها من خلال برامج التدريب التي تتناسب وتبنيها إدارة الجودة الشاملة وفق تخطيط محكم، ويشمل التدريب على الإدراك والوعي وأهمية إدارة الجودة الشاملة، وأغلبية المبحوثين يشعرون بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين من خلال الإستراتيجية الواضحة التي تبناها إدارة الجودة الشاملة، ولدى أغلبية المبحوثين تصور لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بحيث أن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، فبرامج التدريب الخاصة بتوعية وتعريف العاملين بإدارة الجودة الشاملة لها دور في تأهيلهم وتحسين كفاءاتهم ومدركاتهم وتوعيتهم وتحسين مهاراتهم لنشر الوعي.

على مستوى الفرضية الثانية: يتجاوب سلوك العاملين وفق ما يحققه هذا النموذج من إمتيازات مادية ومعنوية، بحيث أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين وذلك من خلال مكافأة الموظفين بناء على إسهامهم في إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يعزز بالإنتماء ويؤدي إلى تشجيع الأفراد وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وإشراك العمال في الأرباح التي تتقاضاها المؤسسة يعتبر أجر تشجيعي وتحفيز لسلوكات العاملين على التجاوب لأسلوب العمل والرفع في الأداء والإنتاج، ويعتبر العمال أن الرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين من خلال إرتباط الأجر بالأداء حافز للقيام بأحسن الأداء لأن الجانب المادي أهم طرق الحوافز في هذا الوقت وهذا ما يدفع العامل بالإستمرار والتقدم في العمل، وللترقية الأثر الإيجابي في تحسين الأداء الوظيفي لأنها مرتبطة بالمكانة الوظيفية والمكانة الإجتماعية للفرد، فالجانب المعنوي والذي يتمثل في الترقية الوظيفية له دور في الدافعية نحو العمل والتحفيز على الأداء الجيد وذلك ما يؤدي لتجاوب العمال مع إدارة الجودة الشاملة.

على مستوى الفرضية الثالثة: تتمثل الإنعكاسات من خلال في طريقة التجوب من خلال تسهيل أو عرقلة عملية إدارة الجودة الشاملة، أكد العمال أن هناك جو من المنافسة وذلك من خلال التعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة بحيث أن نظام إدارة الجودة يركز على التعاون بين مختلف الوظائف وكذا فرق العمل من أجل الدعم والتحسين المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال رأي العمال أنهم مع إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يعود بإستجابة العمال لإدارة الجودة الشاملة، وإن أغلبية المبحوثين يرون أن طريقة التسيير الحالية أفضل من السابق من خلال العمال الذين تتراوح مدة أقدميتهم أقل من 5 سنوات، وهذا راجع إلى ما إكتسبوه من خلال المدارس والجامعات الذي يواكب التطورات العالمية على المستوى العلمي والعملية والمهني مما يؤدي إلى تكيف العمال واندماجهم لتسهيل عملية إدارة الجودة الشاملة.

وأقر العمال بأن هناك تعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة وذلك بمواجهة ما يعترضهم من مشاكل بحيث يشترك الجميع في صنع القرارات والعمل بروح الفريق الواحد لتسهيل عملية إدارة الجودة الشاملة، وعدم التخوف من عملية التغيير لتبني إدارة الجودة الشاملة هذا ما يدفعهم لتطبيق التعليمات لأنها تعتبر قضية الجميع إلا أن هناك مقاومة بعض الموظفين وضعف الدافعية وذلك نتيجة صعوبات إدراكية أو القلق من عدم القدرة أو عدم الرغبة في تحمل المسؤولية والإلتزام.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن:

فعالية إدارة الجودة الشاملة تكمن في مدى وعي المورد البشري لأهمية إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا.

الخاتمة

الخاتمة:

اكتسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة دلالات إستراتيجية، وأصبح تبنيتها في المؤسسات إلزامية لضمان الاستمرارية والبقاء، ولعل السرعة التي انتشر بها هذا المفهوم توحى إلى ما ينتظر المؤسسات من تنافس حاد وسباق محفوف بالمخاطر، لاسيما في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة وتأثيراتها على المؤسسات وهو ما يدعو إلى التفكير في الآليات والتقنيات التي من شأنها تحسين الجودة وتحقيق الأداء الوظيفي والتميز والبقاء. إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة بحيث أصبح يطبق في الكثير من منظمات الأعمال المعاصرة، ويعتبر مدخل للتغيير الشامل في المؤسسة يمس جميع أفرادها لغرض تعزيز قدرتها التنافسية. هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض ، وإنما يهدف

لإحداث تغيير عميق في المنظمة و يتطلب سلوكيات وقيم و معتقدات جديدة لكل أفرادها،

وعليه فإنه بعد دراستنا وتحليلنا لإشكالية الموضوع والمتمثلة في "ما مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء الوظيفي للمورد البشري؟" تم التوصل إلى جملة من النتائج مفادها، أن إدارة الجودة الشاملة تكمن في مدى وعي المورد البشري لأهمية إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه لا بد من إدراك وتوعية العاملين مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال توضيح المهام وتحديد الأعمال وتحديد نطاق الإشراف وتحديد نطاق السلطات وحرص الإدارة على نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع وحداتها التنظيمية ، وكذلك من خلال تدريب عمال المؤسسة وتغيير سلوكياتهم وتنمية مهاراتهم لتحسين أدائهم وتدريبهم على الوعي وإدراك عملية إدارة الجودة الشاملة ، ولتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب الاعتماد على التحفيز المعنوية والمادية ، بحيث أن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية ، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل .

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد و الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ، و نجاحها في اختراق الأسواق العالمية . إنَّ التركيز على هذا العنصر بتنميته و تحفيزه، و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة ، و هذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ و تطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الجودة الشاملة ، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة .

وعليه فإن ما يمكن أن نؤكد عليه في الختام، وبالنظر إلى ما ذكرناه سابقاً، أن فعالية إدارة الجودة تكمن من خلال الأداء الوظيفي للمورد البشري الذي يعتبر البنية الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

التوصيات

التوصيات:

- ✓ إن مسألة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد خيار أمام مختلف المؤسسات بل حتمية وضرورة ملحة إن أرادت البقاء والتطور وسط الظروف التنافسية الراهنة للمحيط المحلي والدولي، لذا يوصى بتبني هذا المنهج الإداري المتطور بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل تحقيق التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.
- ✓ على إدارة المؤسسة إشراك العاملين وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم وطرح انشغالاتهم واتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
- ✓ تدريب العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على كيفية تحسين أعمالهم مع إسناد المهام المناسبة لهم.
- ✓ استخدام الحوافز المادية والمعنوية للعمال وهو ما يساهم في تعزيز ثقتهم وتزيد من ولائهم و إبتمائهم بالمؤسسة.
- ✓ ضرورة إقناع العاملين بأهمية هذا المدخل الإداري وتبنيه من أجل تحقيق الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008م.
- 2- أحمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2004م.
- 3- أحمد حجازي عبيد علي: اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000م.
- 4- أنجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية" ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، 2004م.
- 5- أنور سلطان محمد سعيد: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003م.
- 6- الإدراكية مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء ت، عمان، 2002م.
- 7- الرحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001م.
- 8- السلمي علي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر.
- 9- الطائي حميد عبد النبي وآخرون- "إدارة الجودة الشاملة والإيزو" - الوراق للنشر والتوزيع - ط1، 2003م.
- 10- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- إلهيتي خالد عبد الرحمن: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003م.
- 12- النعيمي محمد عبد العالي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة لإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، 2009م.
- 13- باديرو ديدجي بوداند، الدليل الصناعي الى الإيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط2، 1999م.
- 14- بلوط حسن: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003م.

- 15- توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة ، مصر 1998م.
- 16- ثابت زهير : كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين(سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م .
- 17- جابلونسكي جوزيف ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة ، ج2، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 1996 م .
- 18- جواد شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2009م.
- 19- حسن راوية : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000م.
- 20- حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م.
- 21- دادي عدون ناصر ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية، الجزائر، 2003م.
- 22- زويلف مهدي حسن : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003م.
- 23- زين الدين فريد عبد الفتاح ، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مصر، 1996م.
- 24- سعيد سالم مؤيد ، ، صالح عادل حرحوش ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، عمان ، 2002م.
- 25- سيد مصطفى أحمد ، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999م.
- 26- سيد مصطفى أحمد ، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المؤلف ، القاهرة ، 2005 م .
- 27- صقر عاشور أحمد : إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، الدار الجامعية ، مصر ، 1986م.
- 28- عبد الباقي صلاح الدين: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.

- 29- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002م.
- 30- عبد الباقي صلاح ، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003م.
- 31- عبد المحسن توفيق محمد، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة"، ط1، 1995م.
- 32- عبد المحسن توفيق محمد: اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة وستة سيجما ، دار الفكر العربي، 2006م.
- 33- عسكر علي ، الأسس النفسية والإجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005م.
- 34- غراوثير مادلين ، ترجمة وسام عمار ، مناهج العلوم الإجتماعية ، ط1، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ،دمشق ، 1993م.
- 35- كاضم حمود خضير ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000 م .
- 36- كاظم حمود خضير ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفال نشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010م.
- 37- كورتل فريد وأخرون ، الجودة والتميز في منظمات الأعمال ، ط1، مكتبة المجتمع العربي ،الأردن ، 2011م.
- 38- كوهين ستيفن و بارنرد رونالد ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي ، ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997 م .
- 39- كفي ريمون ، لوك فان كمنهود، دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، تر: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، صيدا، بيروت، ط1، 1997م.
- 40- كيلادا جوزيف ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: إبراهيم سرور علي، دار المريخ للنشر، الرياض 2004م
- 41- ماهر أحمد : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999م.

- 42- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية ، مصر ، 2005 م .
- 43- ماهوني فرانسيس ، جي ثور كارل ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000م.
- 44- محمد البكري سونيا ، تخطيط و مراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية ، 1998م.
- 45- محمد المغربي كامل ،السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط3، عمان، 2004م.
- 46- محمد حسن راوية: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر ، 2002 م.
- 47- محمد عباس سهيلة: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ، 2006م.
- 48- محمد علي عبد الستار: إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان ، ط 1 ، 2000م.
- 49- مرسي محمد عبد المعبود ،علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الإجتماعي دراسة تحليلية نقدية ، ط1، مكتبة العليقي الحديثة
- 50- نظمي شحاذة و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000 م .
- 51- وصفي عقيلي عمر: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001م.

ثانيا :المعجم والقواميس:

- 52- بدوي أحمد زكي ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 م

ثالثا:المجلات:

- 53- الطراونة محمد أحمد: «الجودة الشاملة والقدرة التنافسية» مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد 1: كانون الثاني 2002م.
- 54- إبراهيم درة عبد الباري ،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003م.
- 55- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5 ، 2007م.

الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد7، جامعة الجزائر ، 2009\2010م.

رابعاً: الرسائل الجامعية والملتقيات:

56- توزان فاطمة ، " إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لتطوير نظام التعليم الجامعي ، دراسة حالة جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف" ، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: علوم تسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، 2005 / 2006م.

57- حبشي فتيحة ، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007

58- زروقي إبراهيم مولاي الطاهر ، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات ، مداخلة :الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ؟ كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة سعيدة، الجزائر، 13 و14 ديسمبر 2010م.

59- سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي : الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2005م.

60- شيني عبد الرحيم. عنوان المداخلة: إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال محور المشاركة في الملتقى الدولي الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي 2011م

61- غربي ناصر صلاح الدين واخرون، مداخلة تحت عنوان:فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الISO9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الوطني "إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر ، منشورة ، 2009م.

62- فضيل نعيمة، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة الجزائرية ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر، 2005-2006م.

63-AFNOR, Gérer et assurer le Qualité, Recueil de normes Française, Paris, 1989.

64- GERDF KAMISK, J .PETER BAUER: MANAGEMENT DE LA QUALITE , de A à Z, MASSON, PARIS, 1994

65- Dimitri Weiss , ressources humaines, deuxièmes éditions ; Edion d'organisation , paris , 2003

66-Des ressources humaines et Entreprise,Ed Uimm, Paris,1987., Pascal Noferi :gestion compétitivité de l'

67- [http://www.iruarabic.org /doc 52 / unit % 208.doc](http://www.iruarabic.org/doc%2052/unit%20208.doc):الموقع

68- [http// :WWW.FORUMB699.COM/T9489HTML](http://WWW.FORUMB699.COM/T9489HTML) LE 02/06/2013 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي غارداية
معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية

استمارة بحث :

بعنوان إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للمورد البشري

تحية طيبة وبعد:

أخي المبحوث يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت من أجل جمع البيانات الضرورية للدراسة الميدانية التي أقوم بها حول إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للمورد البشري .
من أجل ذلك أرجوا منكم سيدي التكرم بملاء الاستمارة بوضع علامة (X) في المربع المناسب، نشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا.

I. البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

3-الحالة المدنية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

4-الأقدمية:

أقل من 5 سنوات 5-10 10-15 15-20 20-25

25-30 30-35

5-المنصب المشغول:

إدارة إنتاج صيانة مساعدين

II. أسئلة حول إدراك العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة:

- 6- هل لدى المؤسسة قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة؟
نعم لا
- 7- هل تضع المؤسسة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (كالتحسين المستمر، فرق العمل..... الخ)؟
نعم لا
- 8- هل هناك تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
نعم لا نوعا ما
- 9- هل تحرص الإدارة على إصدار النشرات حول إدارة الجودة الشاملة؟
نعم لا
- 10- هل يعتبر قسم إدارة الجودة ذو فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة؟
نعم لا
- 11- هل هناك دورات تثقيفية كمرشد لشرح أهمية ومبادئ إدارة الجودة لدى الموظفين؟
نعم لا
- 12- هل كل فرد على علم بأهمية العمل الذي يقوم به؟
نعم لا
- 13- هل هناك جهود مستمرة ومختلفة لنشر ثقافة الجودة الشاملة؟
نعم لا نوعا ما
- 14- هل هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة لدى مؤسستكم؟
نعم لا
- 15- هل تمتلك المؤسسة الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
نعم لا
- 16- هل تحرص الإدارة على نشر وتطبيق إدارة الجودة في جميع وحداتها التنظيمية؟
نعم لا
- 17- هل تضع المنظمة برامج تدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين بإدارة الجودة؟
نعم لا
- 18- هل هذه البرامج التدريبية تتناسب وتبنيها إدارة الجودة الشاملة؟
نعم لا

III. أسئلة حول تجاوب سلوك العاملين وفق ما يحققه هذا النموذج من امتيازات مادية ومعنوية:

- 19- هل يتم مكافأة الموظفين في المؤسسة بناء على إسهامهم في تفعيل إدارة الجودة ؟
دائماً أحياناً فقط لا يتم ذلك
- 20- هل يرتبط الأجر بالأداء من خلال تشجيع العاملين على أداء أفضل؟
نعم لا
- 21- هل هناك نظام عادل للمكافآت والحوافز لتقدير جهود الموظفين من خلال جودة الأعمال التي يقومون بها؟
نعم لا أحياناً
- 22- هل يشترك العمال في الأرباح التي تتقاضاها المؤسسة من خلال تبنيها إدارة الجودة ؟
نعم لا أحياناً
- 23- هل تشرك الإدارة العاملين في إبداء الرأي لتحسين جودة العمليات؟
نعم لا
- 24- هل يشارك العمال في حل المشكلات من خلال جهد متبادل لتحسين الجودة ؟
نعم لا نوعاً ما
- 25- هل منح الترقيات الوظيفية لها أثر إيجابي لتحسين الأداء الوظيفي ؟
نعم لا نوعاً ما
- 26- هل يحظى العمال بتقدير واحترام من رؤوسيتهم؟
نعم لا أحياناً
- 27- هل تعمل الإدارة على تفويض صلاحياتها للعاملين لتسهيل عملية إدارة الجودة الشاملة؟
نعم لا
- 28- هل تمنح المؤسسة للعاملين امتيازات مادية (النقل، السلف، الخدمات.....الخ)؟
نعم لا

IV. أسئلة حول الانعكاسات من خلال تسهيل أو عرقلة عملية إدارة الجودة الشاملة:

- 39- هل هناك تعاون لتفعيل إدارة الجودة الشاملة؟
نعم لا
- 30- هل تعتبر طريقة التسيير الحالية أفضل من السابق؟
نعم لا
- 31- هل تعتبر الإدارة التقليدية أحسن من إدارة الجودة من حيث طريقة العمل والوصول إلى الأداء الأفضل؟
نعم لا

- 32- هل هناك قواعد ومعايير تحدد فيها بدقة كيفية القيام بالأعمال والإجراءات المختلفة؟
 نعم لا
- 33- هل أنت مع أم ضد إدارة الجودة الشاملة؟
 نعم لا
- 34- هل هناك تخوف من عملية التغيير لتبني إدارة الجودة الشاملة؟
 نعم لا
- 35- هل هناك مقاومة بعض الموظفين وضعف الدافعية لتبني إدارة الجودة؟
 نعم لا
- 36- هل هناك تخوف الموظفين من زيادة المهام والأعباء الإدارية من خلال تفعيل إدارة الجودة الشاملة؟
 نعم لا

V. أسئلة حول الأداء الوظيفي:

- 37- هل أنت راض عن أدائك الوظيفي؟
 راض بعض الشيء غير راض
- 38- هل تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي وخبرتك العملية؟
 نعم لا
- 39- هل تشعر بأن مكان عملك يؤثر على أدائك الوظيفي؟
 نعم لا
- 40- هل تشعر بالرضا على طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين؟
 نعم لا
- 41- هل يتم إنجازك للعمل في الوقت المحدد له؟
 دائما أحيانا أبدا
- 42- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل الموكل لكل عامل
 نعم لا
- 43- هل هناك جو من المنافسة بين الزملاء في الأداء؟
 نعم لا
- 44- هل تتوفر المؤسسة نظام تقييم أداء أفرادها؟
 نعم لا
- 45- هل يتم مكافأتكم عند حسن الأداء؟
 نعم لا

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

