



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2017

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر نظام LMD في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

الموضوع

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية

شركة مناجم الفوسفات - تبسة -

إشراف الأستاذ

- مسعي بلال

إعداد الطالبات

- شوكمال بسمة

- عطية منية

السنة الجامعية: 2016 - 2017



بسم الله الرحمن الرحيم

"... وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا (2) وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ

عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا (3)"

سورة الطلاق

شكر و عرفان

اللهم لك الحمد كله ، و اللهم لك الشكر كله ،

و إليك يرجع الأمر كله علانيته و سره ، لك الحمد حتى ترضى ، و لك الحمد إذا أرضيت ، و لك الحمد بعد

الرضا ، لك الحمد كالذي تقول و خيرا لما تقول .

نتقدم بالشكر و التقدير عرفانا بالجميل الى :

الأستاذة المشرف "مسعي بلال" الذي عاصر فترات إنجاز هذه المذكرة

و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة و التي كانت سببا إتمام هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل الأساتذة المحترمين

دون أن ننسى عمال الإدارة و المكتبة الجامعية

و كل من سهر على راحتنا خلال فترة الدراسة و إنجاز المذكرة .

كما لايفوتنا في هذا المقال أن نتقدم بالثناء

و الشكر الجزيل إلى كل موظفي شركة مناجم الفوسفات

— تبسة —



الفهارس

الفهرس العام

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	الفهرس العام
-	شكر وعرفان.....
-	الإهداء.....
I-IV	الفهرس العام.....
VII	فهرس الجداول.....
VIII	فهرس الأشكال.....
أ - هـ	المقدمة العامة.....
الفصل الأول: إطار نظري حول إدارة الجودة الشاملة	
21	تمهيد.....
40-21	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
25-21	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.....
22	أولاً: نشأة إدارة الجودة الشاملة.....
25-22	ثانياً: تطور إدارة الجودة الشاملة.....
30-26	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
27-26	أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
27	ثانياً: خصائص إدارة الجودة الشاملة.....
28	ثالثاً: المرتكزات التي يتركز عليها المفهوم.....
30-28	رابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة.....
37-30	المطلب الثالث: مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة.....
33-30	أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
36-33	ثانياً: طرق وأدوات إدارة الجودة الشاملة.....

37-36	ثالثا: وظائف إدارة الجودة الشاملة.....
40-37	المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
38-37	أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
40-38	ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
50-40	المبحث الثاني: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
42-40	المطلب الأول: خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
41-40	أولا: خطوات إدارة الجودة الشاملة.....
42-41	ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
46-43	المطلب الثاني: مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة.....
47-46	المطلب الثالث: متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
50-47	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
49	أولا: مزايا وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
50-49	ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
57-50	المبحث الثالث: تقييم إدارة الجودة الشاملة.....
50	المطلب الأول: التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة.....
52-50	أولا: مراكز التغيير في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
53-52	ثانيا: تأثير التغيير على إدارة الجودة الشاملة.....
54-53	المطلب الثاني: فوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة
56-55	المطلب الثالث: التحدي الذي يواجه إدارة الجودة الشاملة.....
57-56	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفة العالمية للجودة (الإيزو).....
58	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: مدخل عام لآداء إدارة الموارد البشرية
60	تمهيد.....
68-61	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.....
63-62	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
62	أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية
63	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية.....
64-63	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
67-64	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
68-67	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....
78-68	المبحث الثاني: ماهية آداء الموارد البشرية.....
69	المطلب الأول: تعريف آداء الموارد البشرية.....
70	المطلب الثاني: محددات آداء الموارد البشرية.....
71	المطلب الثالث: عناصر آداء الموارد البشرية
72	المطلب الرابع: تقييم آداء الموارد البشرية.....
74-72	أولاً: عناصر تقييم آداء الموارد البشرية.....
76-74	ثانياً: معايير تقييم آداء الموارد البشرية.....
78-76	ثالثاً: مراحل عملية تقييم آداء الموارد البشرية
92- 78	المبحث الثاني: آداء الموارد البشرية لإدارة الجودة الشاملة.....
81-78	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
80-78	أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة.....
81-80	ثانياً: أساليب تنمية المورد البشري لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....

83-82	المطلب الثاني عملية وتصميم هيكله الأعمال والوظائف في الجودة الشاملة.....
82	أولاً: عملية هيكله الأعمال والوظائف طبقاً لمدخل الجودة الشاملة.....
83-82	ثانياً: عملية هيكله الأعمال والوظائف في إطار الجودة الشاملة.....
83	ثالثاً: برنامج تخطيط الجودة كنظام كلي.....
89-84	المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأداء إدارة الموارد البشرية.....
85-84	أولاً: التغييرات المطلوبة.....
86	ثانياً: تنميط العمليات.....
87-86	ثالثاً: تحسين استثمار العنصر البشري.....
89-87	رابعاً: استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين.....
91-89	المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية.....
92	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: فعالية إدارة الجودة الشاملة لأداء الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-	
94	تمهيد.....
-95	المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات.....
98-95	المطلب الأول: تعريف الشركة ونشأتها.....
96-90	أولاً: التعريف بالشركة.....
98-96	ثانياً: نشأة الشركة.....
99-98	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف شركة مناجم الفوسفات.....
98	أولاً: مبادئ الشركة.....
99-98	ثانياً: أهداف الشركة.....
99	المطلب الثالث: رؤية وقيم شركة مناجم الفوسفات.....

99	أولاً: رؤية الشركة.....
99	ثانياً: قيم الشركة.....
100	المطلب الرابع: هيكل العمالة والبناء التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات
-100	أولاً: هيكل العمالة.....
103	
-104	ثانياً: البناء التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات.....
108	
-108	المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة.....
114	
-108	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة وأدوات جمع البيانات
110	
109	أولاً: مجال وحدود الدراسة.....
109	ثانياً: منهج الدراسة المتبع.....
-109	ثالثاً: مجتمع الدراسة وإختيار العينة.....
110	
110	رابعاً: أدوات جمع البيانات.....
-110	المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي.....
112	
110	أولاً: بناء أداة الدراسة.....
111	ثانياً: تطبيق أداة الدراسة.....
112	ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية.....
-113	المطلب الثالث: صدق وأداة الدراسة.....

114	
113	أولاً: صدق أداة الدراسة.....
114	ثانياً: ثبات أداة الدراسة
134.114	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة بيانات الدراسة.....
118.114	المطلب الأول: تفرغ وتحليل نتائج بيانات المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.....
130.118	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل نتائج بيانات محاور الإستبيان.....
134.130	المطلب الثالث: عرض تحليل نتائج فعالية إدارة الجودة الشاملة لأداء الموارد البشرية في الشركة
135.134	خلاصة الفصل.....
140.136	الخاتمة العامة.....
148.142	قائمة المراجع.....
-----	الملاحق.....

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	(1-1)
19	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	(2-1)
60	الفروقات الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير المواصفات العالمية	(3-2)
71	توزيع العمالة الدائمة بشركة مناجم الفوسفات حسب التصنيف الوظيفي	(4-2)
94	توزيع العمالة بشركة مناجم الفوسفات حسب العمر	(5-3)
95	توزيع العاملين بشركة مناجم الفوسفات حسب الجنس	(6-3)
96	توزيع إستثمار الدراسة	(7-4)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	(1-1)
	عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة	(2-1)
	عملية الجودة الشاملة المرتكزة على رضا المستهلك	(3-1)
	أهداف إدارة الجودة الشاملة	(4-2)
	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات	(5-2)
	تأثير إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة وبيئة العمل	(6-2)
	تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير الفني العملي للمؤسسة	(7-3)
	مراحل تقييم أداء الموارد البشرية	(8-3)
	برنامج تخطيط الجودة كنظام كلي	(9-3)
	تحسين إستثمار العنصر البشري	(10-4)
	الهيكلة التنظيمية لشركة مناجم الفوسفات	(11-4)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	اتفاقية التربص

المقدمة العامة

مقدمة عامة

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة خاصة في الجانب الإقتصادي في ظل النظام الإقتصادي الدولي الجديد وما أدى إلى تطوير نمط تسيير المؤسسات وإشتداد المنافسة بينها، أدت هذه العوامل بالمؤسسة بمختلف تخصصاتها إلى تطوير قدرتها التنافسية من تحديد هيكلها الإنتاجي وإعتماد نظم التسيير الأكثر فاعلية، ومن أهم مداخل القدرة التنافسية هو الإهتمام بالموارد البشرية، وإن الإهتمام بالجودة في العصر الحديث شهد موضوع الجودة إهتماما وتطورا واسعا منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، ولقد ساعد على ذلك التطور عدة حوافز من أبرزها إشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الدولية، فكان تجاه منظمات الأعمال للخروج من المنافسة السعرية الحادة بالإتجاه للتميز بالجودة.

والتحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات هو الإنتاج بشكل خاص لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر، فبعد أن كان هدف تلك المؤسسات إشباع طلبات الزبائن وذلك بتحسينها للطاقة الإنتاجية، إلا إنه ومع إشتداد المنافسة وحرية التبادلات التجارية لم يبق للمؤسسة مجال لتحسين آدائها والحفاظ على مكانتها في السوق إلا من خلال سلوكها نحو طريق الجودة، بعد أن أصبحت المنتجات متعددة بأشكالها وأنواعها وأصبح بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة وإذا أرادت المؤسسة البقاء في السوق فعليها الحفاظ على الزبون، وذلك برفع حصتها السوقية بتحسين طاقتها وذلك بفضل جودة المنتج لذلك فالمؤسسات الجزائرية لا بد لها أن تسير المؤسسات العالمية الناجحة في مجال ترقية مبيعاتها ذات الجودة وذلك من خلال إعتادها نظام تسيير الجودة والحصول على شهادة الإيزو.

ويعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات وبرامج وإستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة، ونظرا لأهميتها وقدرتها على المساهمة إيجابا أو سلبا في تحقيق أهداف المؤسسة وتعمل إدارة الموارد البشرية على تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال، هذا ما أدى إلى تطوير مهامها لتشمل إختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العنصر البشري وكذا الجودة الشاملة للآداء البشري، وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي تقييم آداء العاملين، حيث إعتد عليها لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية، فهي توفر المعلومات التي تساعد المديرين في تسهيل مهامهم في توجيه وتطوير الآداء للعاملين، ويساهم أيضا تقييم آداء العاملين من إبراز الكفاءات وتحفيز القدرات وتنمية المهارات، والعمل على تحسين العلاقات بين المستخدمين ورؤسائهم.

لذلك كان لابد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة ليتم به تقييم أداء الموارد البشرية، بيد أن هذا الأخير يمثل مشكلة بالنسبة بالنسبة للمقومين ذلك أن تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية، هذه العملية تؤدي على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة وإستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته، كذلك فإنها تحدد الأجر أو المكافآت التي يجب أن يحصل عليها العامل بناء على هذا التقييم وتعد مصدرا من مصادر الضغوط لدى العاملين في بيئة العمل.

فلتحقيق تطبيق فعال لأداء الموارد البشرية يتطلب إستخدام كفاءات ومهارات عالية تأخذ بعين الإعتبار تسيير المعارف الفردية والتنظيمية والبحث في كيفية تحصيل معارف جديدة حتى تستطيع خلق الشروط الضرورية، وهذا يكون إلا بإدارة الجودة الشاملة، لأنها خطوة تهدف إلى تغيير إلى تغيير نوعي يحقق متطلباتها ولهذا تحاول هذه الدراسة أن تسلط الضوء على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات بصفة عامة وشركة مناجم الفوسفات -تبسة- بصفة خاصة.

إشكالية البحث

بناء على ما تقدم فإنه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على شكل التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؟

ومن الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة؟

- كيف يتم تطبيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- إلى أي مدى تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟

- ما هو موقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

- كيف يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية؟

- ماهي الطرق والأدوات التي يتم من خلالها مراقبة ومتابعة أداء العاملين؟

- ما محل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة وكيف يتم استخدامها في أداء الموارد البشرية؟

فرضيات البحث

من خلال إشكالية البحث والتساؤلات سابقة الذكر يمكن وضع الفرضيات الآتية:

- يمثل المورد البشري أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة؛
- يعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة إحدى الوسائل الفعالة التي تجعل منتجات المؤسسة تتمتع بالجودة التي ينتظرها الزبون وبذلك تسمح لها بالتميز والتفوق؛
- تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية همزة الوصل بين كافة وظائف المؤسسة؛
- هناك أدوات وطرق خاصة بتقييم أداء العاملين يؤدي الإهتمام بها إلى زيادة الفعالية؛
- يسمح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بتعزيز أداء عاملها؛
- يتم إنتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التحسين المستمر وتلبية رغبات الزبائن؛
- تعتبر ثقافة المنظمة أهم عنصر التي تستطيع شركة مناجم الفوسفات أن تعتمد عليها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كون إدارة الجودة الشاملة مفهوم جديد يساعد المنظمات على استيعاب التقنية الحديثة في مجال الاتصالات ونظم المعلومات ومواكبة النظريات المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية لوضع خطط إستراتيجية ومتابعة تنفيذها في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، وتوضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.

أهداف البحث

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- تقديم موضوع مناسب حول إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية؛
- التعرف على التغيير والمتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لتطبيق أداء الموارد البشرية؛
- التعرف على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية والإجراءات المتبعة للتدريب الجودة المطلوب لتأهيل العاملين من أجل العمل في إدارة الموارد البشرية؛

- معرفة أهم الطرق والأدوات التي تدعو إلى إدارة الجودة الشاملة لتفعيل أداء الموارد البشرية؛
- معرفة عوامل النجاح والفشل المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أسباب اختيار الموضوع

يرجع سبب اختيار الموضوع إلى أنه موضوع في صلب التخصص إدارة أعمال المؤسسات بالإضافة إلى الأسباب الآتية:

- إدراكنا بأن المورد البشري مصدر للآداء الأحسن للمؤسسة، لهذا وجب على الجميع أن يولييه إهتماما وتفعيلا، ومحاول مواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، إذ إن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها، وإبداعاتها وإستعداداتها؛

- التعرف على مختلف التغيرات التي تفرضها إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية؛

- معرفة درجة فعالية إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية؛

- إثراء مكتبة الجامعة بموضوع علمي يعطي أفكار جديدة؛

- تحسين أداء العاملين وحصول المؤسسة على الإيزو؛

- المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث تعد المؤسسات والشركات اليابانية خير دليل على ذلك.

مناهج البحث وأدوات التحليل

يعتبر المنهج مجموعة من القواعد العامة التي يجب إتباعها في كل دراسة علمية فمن خلاله يستطيع الطلبة تحديد الأهداف التي يسعى لتحقيقها من البحث الذي يقوم به، فالمناهج العلمية تعرف على أنها نسق من الإجراءات الواضحة التي يستخرجها الطلبة من أجل الوصول إلى ما يبحث عنه، وقد تم اختيار المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي:** وهو طريقة وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات حول المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، والاعتماد على هذا المنهج لما يعود عليه من أهمية في وصف الظاهرة من خلال جمع المعلومات الخاصة بظروف الشركة وجهازيتها وإمكاناتها التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.

- المنهج التحليلي: ويرتكز هذا المنهج على إجراء وصف منظم وموضوعي لبعض المواضيع وقد يستخدم هذا المنهج في الدراسة الميدانية لتحليل الأسئلة المفتوحة الموجودة في الاستبيان وكذلك بعض الوثائق المحصل عليها من الشركة كالهيكلة التنظيمي وهيكل العمالة.

صعوبات البحث

خلال هذا البحث تمت مواجهة العديد من الصعوبات منها:

- قلة الكتب والمراجع الخاصة بإدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية؛
- وجود فجوة بين النظري والواقعي وهو ما شكل صعوبة في الإسقاط؛
- صعوبة إجراء دراسة تطبيقية، والصعوبات الكبيرة في جمع البيانات والمعلومات على مستوى شركة مناجم الفوسفات.

خطة البحث

ويتكون هذا البحث من ثلاثة فصول وهي كما يلي:

- **الفصل الأول:** ويتمثل في الإطار النظري حول إدارة الجودة الشاملة ويشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول (ماهية إدارة الجودة الشاملة)، والمبحث الثاني (كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، أما المبحث الثالث (تقييم إدارة الجودة الشاملة).

- **الفصل الثاني:** ويتمثل في مدخل عام لآداء إدارة الموارد البشرية ويشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول (عموميات حول إدارة الموارد البشرية)، والمبحث الثاني (ماهية آداء الموارد البشرية)، والمبحث الثالث (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على آداء الموارد البشرية)

- **الفصل الثالث:** فصل تطبيقي يبين فعالية إدارة الجودة الشاملة لآداء الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات (الفرفوس) - تبسة - ويشمل ثلاثة مباحث هي: المبحث الأول (تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات)، والمبحث الثاني طريقة وأدوات الدراسة أما المبحث الثالث (تحليل النتائج ومناقشة بيانات الدراسة).

الفصل الأول: إطار نظري حول

إدارة الجودة الشاملة

- المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

- المبحث الثاني: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- المبحث الثالث: تقييم إدارة الجودة الشاملة.

تمهيد

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن, وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى شخص آخر, وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين أتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل والذي يتضمن تعريف الجودة وتطورها التاريخي وكذا إدارة الجودة الشاملة والشروط اللازمة للتطبيق الناجح لهذا المدخل الجديد, كذا الركائز الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة, وفي الأخير تطرقنا إلى علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة.

- المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

- المبحث الثاني: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- المبحث الثالث: تقييم إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والأنظمة التسييرية التي إستحوذت إهتمام الباحثين

والمهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة؛

وعليه فإن هذا المبحث سيعتني بمعالجة العناصر التالية:

- نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة؛

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛

- مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة؛

- أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة؛

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

أولاً: نشأة إدارة الجودة الشاملة¹

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وضع ديمينج مجموعة من الأفكار حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها, وذلك من أجل الوصول إلى منتج جيد, وكان الأساس لهذه الأفكار أن المنشأة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في منتجها النهائي, وحملت مبادئ ديمينج وأفكاره الملامح الرئيسية لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة والتي ترجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل وتضمنه الحاكمة.

وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمينج وإتجاهاته الجديدة وإستفادت منها, ثم ساعده فيما بعد أحد عمالقة الجودة ومنظريها جوران, وفي نهاية الخمسينات أتاحت اليابان لهما تطبيق النظريات التي يناديان بهما, وفي بداية السبعينات قام فيليب كروسبي بتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية, إذا أعتبرت المنافسة مع اليابان تستدعي تضافر كافة الجهود لإيجاد وتطوير منظومات الإدارة المتكاملة في المؤسسات المختلفة ورغم التشابه الكبير في الأسس والمبادئ العامة التي تجمع ديمينج وجوران وكروسبي بإعتبارها قمم هذا المجال إن تميز كل منهم بطريقة ورؤية خاصة تجعله منفرداً, في بعض الجوانب والنواحي المختلفة وفن وظهر في اليابان أساتذة كبار في هذا المجال, عاصرو ديمينج أو عملوا بعده مثل أشيكاوا وتاجوشي وغيرهم من الذين عملوا على تطوير النظريات والأسس التي تحمد عليها غدارة الجودة الشاملة وجعلها أداة للتطوير المستمر.

ثانياً: مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم إنتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية, ثم باقي دول العالم, وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره وتمثل مراحل تطور مفهوم الجودة في مايلي:

¹-أحمد الخطيب ورداد الخطيب, إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية), جدار للكتاب العالمي, الطبعة الثانية, الأردن, 2006, ص: 45-46

1- الفحص inspection:1

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج, وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد من يتم فحص المنتجات وماهي عدد المنتجات التي تخضع للفحص, وتتضمن عملية فحص الأنشطة المتعلقة بقياس وإختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعة, وبالتالي فإن المنتجات الغير المطابقة للمواصفات الفنية إما أن ت تلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل. إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على إكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها.

2- ضبط الجودة quality:2

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تتضمن المحافظة على مقابلة المواصفات السلعة, وكما يقول dale besterfield بأن ضبط الجودة هو إستخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة, وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضا على المواصفات.

3- تأكيد الجودة quality dsurance:3

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء, وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية, إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة, بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة.

4- إدارة الجودة الشاملة total quality Managment:4

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين, حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج, ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين وإندماجهم, بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

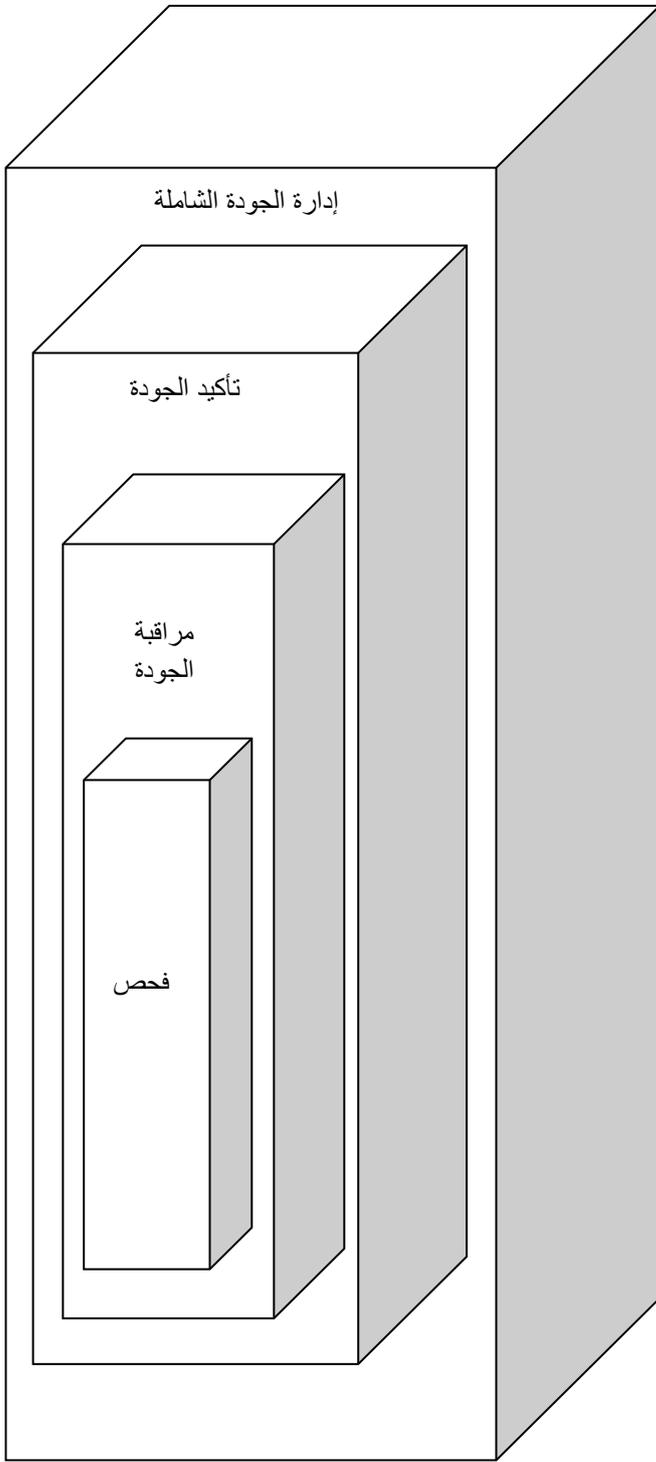
1-محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات), دار وائل للنشر, طبعة الثانية, 2006, ص:24-25

2 -مأمون الدرادكة وآخرون, إدارة الجودة الشاملة, دار صفاء للنشر, طبعة أولى, عمان- الأردن, 2001, ص: 31

3-سونيا محمد البكري, إدارة الجودة الكلية, الدار الجامعية, طبعة, الإسكندرية, مصر, 2003- 2004, ص:45

4- محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة, مرجع سابق, ص: 27

ويمكن توضيح المراحل السابقة في الشكل رقم (1-1) البياني التالي:



● إدارة الجودة الشاملة

- مشاركة الزبائن والموردين
- الجودة مسؤولة لكل الأقسام
- الإحاطة بكل العمليات
- حلقات الجودة
- مشاركة العاملين

● تأكيد الجودة

- الإحاطة بالعمليات الغير الإنتاجية
- تنمية نظام الجودة
- المراقبة الإحصائية للعمليات
- تطبيق تخطيط الجودة

● مراقبة الجودة

- استخدام الإحصاء
- إختيار المنتج
- الفحص الذاتي
- بيانات أداء العمليات

● الفحص

- إجراءات تصحيحية
- تحديد مصادر عدم التطابق

المصدر: (1) فريد عبد الفتاح زين الدين, التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية, القاهرة,

طبعة 1996, ص: 12

وهناك فروقات عديدة إجمالاً بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة نوجز أهمها في الجدول رقم (1-1) التالي:

جدول رقم (1-1): الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
مشاركة الموظفين	إندماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
النظرة إلى الموردين على إنهم مشغولين	مشاركة الموردين
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

المصدر (2): محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة

الثانية 2006، ص: 27

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي بدأت بتطبيقه العديد من المؤسسات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور وعلى الرغم من وجود محاولات جديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلا نجد تعريفاً متفقاً وذو قبول عام حتى الآن، حيث يتناول كل من التعاريف إبراز سمة أو خاصية معينة لها، هذا لأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها الأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل الكاتب أو ذاك؛¹

تعريف 01:² عرفتها منظمة التقييس العالمية ISO حيث ترى أن إدارة الجودة الشاملة هي عقيدة أو عرف متواصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل يهدف إلى التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين؛

تعريف 02:³ يعرفها جابلوكسي على إنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالإعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل، ويمكن تعريفها على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كمايلي:

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتطلب ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة؛

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته؛⁴

¹-علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص: 18

² Geand de la folie l analyse de la. Machette techuique. paris 1991. p11

³-قراوي أحمد الصغير، حطي محمد شاكر السراج، آلية تحقيق السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، مداخل ضمن الملتقى الدولي الأول للتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، طبعة 2005، ص: 8

⁴- محمد لوشن، نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، طبعة، بسكرة، 2004-2005، ص: 4

الشاملة: تتطلب مشاركة وإندماج كافة موظفي المنظمة, وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة من خلال هذه التعاريف نجد أن الجودة الشاملة هي التحسين المستمر في مستوى الأداء وكذا تقييمه خطوة بخطوة من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في المخرجات؛

تعريف 03¹: يعرفها أشيكاوا يرى إنها نظام يشمل كل نشاطات المنظمة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات هي:

- إعداد المنتج وتصوره, مسارات إنتاجه طرق التمويل والمواصفات المحددة لذلك؛
- جودة علاقات العمل داخل المنظمة ومدى تقبلها من طرف العمال؛

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأن التعاريف تكاد تكون متفقة فيما بينها حول تعريف إدارة الجودة الشاملة وبشكل عام يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل, وهو يقوم على الإلتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين والتركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم والإستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية, والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل بشكل يمنع حدوث الأخطاء والتعطلات والمشاكل والعمل على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى, والتركيز على المشاركة الفعالة لجميع العاملين والأقسام في المنظمة؛²

ثانياً: الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة³

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي عاجلت موضوع الجودة بشكل متكامل وهي:

1. إن النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة يشكل الأنشطة التالية:
 - أ- إختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج؛
 - ب- كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة؛
 - ج- الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة وهذا يعني أن إدارة الجودة هي أشمل من مجرد الرقابة على الجودة, وبأن الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة؛

¹ - Afnorgestion. Paris. 1991. P. 21 Hishikawa karo. Lo TQC ou la gestion De la qualite a la japonaise.

² -لعلى بوكميش, إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000, دار الراجية للنشر والتوزيع, طبعة, 2010, ص: 67

³ - زيد منير العبوي, إدارة الجودة الشاملة, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, طبعة الأولى, 2006, ص: 56-57

2. إن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة؛

3. إن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث أي أخطاء أو العمل على التقليل منها؛

4. إن إدارة الجودة تطبق في المنتجات والشركات الصناعية والخدمية؛

5. إن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب تعتبر من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد التنظيم، وذلك بالرغم من وجود جهاز خاص فيها للفحص وهذه المسؤولية أصبحت ملقاة على هؤلاء أفراد العاملين قد أسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة؛

6. وخلال ماتقدم يتضح بأن دراسة الجودة الشاملة بالمفهوم الشامل يعني:

أ- أهمية الجانب الإستراتيجي في إدارة الجودة؛

ب- أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة؛

ثالثاً: المرتكزات التي يركز عليها المفهوم¹

إن المرتكزات الهادفة التي يعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيمايلي:

1. تحقيق رضا المستهلك

2. مساهمة العاملين في المنظمة

3. إستمرار التحسن والتطوير في الجودة (السلعة أو الخدمة)

رابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة²

إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، والتي ينبغي توفرها بالأساس في الشركة، أو يفترض إنها موجودة وقد تحتاج إلى الربط والتكامل فيما بينها وأن جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة، هذه العناصر موضحة في الشكل (2-1) حيث تتمثل فيمايلي:

¹- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان-الأردن، 2014، ص: 27-28

²- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة، 2005، ص: 97-98

أ- عملية الجودة **process of quality**:

ويشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية؛

ب- التكنولوجيا **tacknology**:

يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل؛

ج- الهيكل التنظيمي **structuer**:

ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة, والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة؛

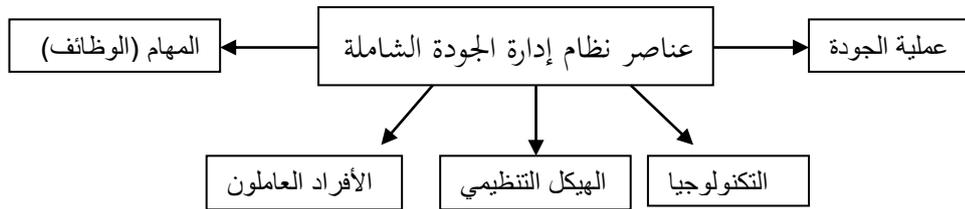
د- نظام الأفراد **system of personnel**:

يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها؛

هـ- المهام **task**:

وتشمل مهام الجودة, ووظائف الأعمال وغيرها؛

والجدول رقم (1-2) يبين هذه العناصر لنظام إدارة الجودة الشاملة ويجب التنويه إلى أن خلل في تحقيق الموازنة الفعالة لهذه العناصر أو النظم الفرعية لنظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الكثير من قوة ومثانة نظام إدارة الجودة الشاملة؛



الشكل رقم (1-2): عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (2-1) العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة

عملية الجودة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الأفراد العاملون	المهام (الوظائف)
- تنظيم وأنظمة تخطيط الجودة - قيادة التنظيم والضبط - مراجعة طرق التصميم	- خط الإنتاج - نظام المعلومات	- المسؤوليات - الإتصالات - الإدارة	- بناء فرق العمل - التنظيم والتدريب - تطوير الإدارة - الحوافز والمكافآت	- قضايا الجودة - تغيير الثقافة - الأعمال - الوظائف

المصدر: (3) قاسم نايف علوان, إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000, دار الثقافة للنشر

والتوزيع, طبعة, 2005, ص: 98

المطلب الثالث: مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطويرها لا بد من عرض السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية حيث أن الخصائص أو السمات أو الأسس يطلق عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن للإدارة التي تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:

1. التخطيط الإستراتيجي للجودة¹

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى, وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين, وتتم هذه العملية بوجود خطة إستراتيجية تنسق الجهود وتوحيدها؛

2. التركيز على الزبائن

يعتمد هذا المبدأ على أن الزبائن هم الذين يحكمون على الجودة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، تلك القيمة التي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم، وبالتالي كسب تفصيلاتهم، فلا بد أن يتم التركيز على الزبائن من قبل الإدارة.

3. ثقافة المنظمة

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة وتدعيم الإستمرار في العمل وفقاً لخصائصها؛

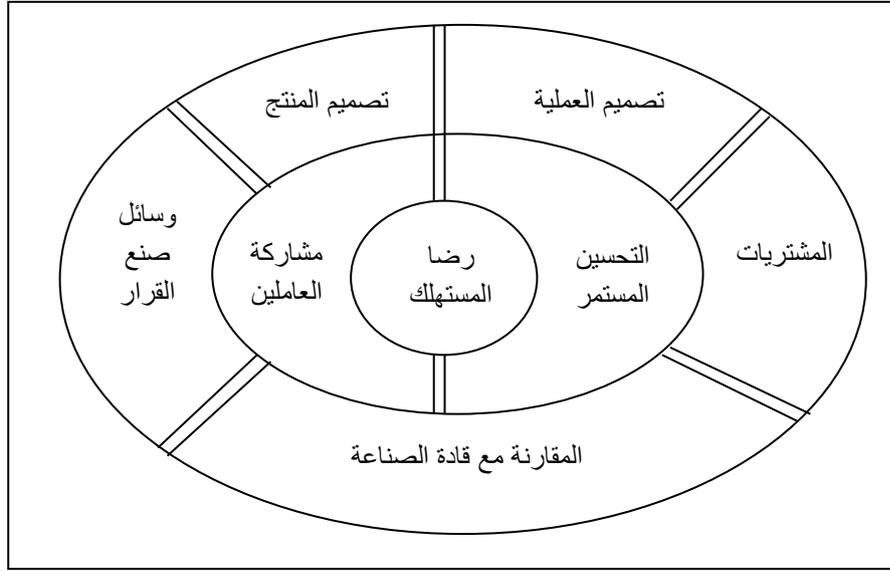
4. إلزام الإدارة العليا

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برامج الجودة؛ فالجودة تبدأ من هذا الإلتزام وتكسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة بخلق ثروة في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين مما يساهم ببناء إدارة الجودة في الشركة؛

5. التركيز على المستهلك

تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الإهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بالمنتجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات والخدمات ما بعد البيع؛ والشكل رقم (3-1) التالي يوضح مبدأ التركيز على المستهلك؛

1-أحمد يوسف دودين, إدارة الجودة الشاملة, مرجع سابق, ص: 23



شكل رقم ((3-1)) عملية الجودة الشاملة المرتكزة على رضا المستهلك

المصدر: (04) مؤيد عبد الحسين الفصل, يوسف حجيم الطائي, إدارة الجودة الشاملة من المستهلك

إلى المستهلك (منهج كمي), الوراق للنشر والتوزيع, طبعة أولى 2009, ص 331

نستنتج من الشكل أعلاه حيث يكون المستهلك المحور الذي تركز عليه عجلة الجودة الشاملة من خلال العناصر المكونة له, ويعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية إحتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة؛

6. تدريب وتدعيم العاملين

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين, إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير وإكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير؛

لقد أوضحت الدراسات بأن العاملين يجنون الثناء والإمتنان مقابل جهودهم ورعايتهم وهذا ماحرص عليه إدارة الجودة الشاملة وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة إنتمائها للشركة؛

7. مشاركة الموردين

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقة طويلة ومستقرة وبناء ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات, ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد هو الشريك في

العملية الإنتاجية وليس خصما، تحاول إنتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الإطلاع على عمليات الإنتاج بل إعتبره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها، حيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية إلى الشركة والإرتباط معها بعقود طويلة الأجل؛

8. معلومات التغذية العكسية

بعد توفير نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة، كما أن إستمرارية التحسين والتطوير المستمر يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الإسترجاع الفاعلة يلاحظ من العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها تشكل فلسفة الجودة تنظيما يعتمد على موقف الإدارة العليا إتجاه الجودة، فهي تمثل نظاما إجتماعيا وفنيا للتكامل بين جميع أنشطة المنظمة وكذلك خلق نظاما إجتماعيا وفنيا للتكامل بين جميع أنشطة المنظمة وكذلك خلق نظام يركز على المستهلك والعاملين ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة؛

ثانيا: طرق وأدوات إدارة الجودة الشاملة

لغرض تحفيز العاملين على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وكجهد متواصل، لكل فرد في المنظمة ينبغي تدريبه على استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة هنالك إتفاق شبه تام بين الكتاب والباحثين على أن أدوات ضبط الجودة الشائعة والتي تسهم في تعزيز جهود تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهيا كالتالي:

1. قائمة الفحص¹ CHEEK SHEET

قائمة الفحص يمكن أن تصمم بأي صيغة من خلالها تسجيل البيانات في كثير من الحالات يتم التسجيل بحيث يكون من السهل التعرف على نماذج عندما يتم أخذ البيانات وتساعد قائمة الفحص المحللين على إيجاد الحقائق أو النماذج التي يمكن أن تساعد في تحليل النتائج؛

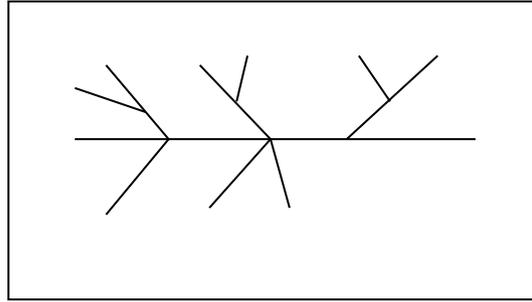
2. مخططات التبعثر SCATTER DIAJRAMS

¹- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر (ناشرون وموزعون)، طبعة الأولى، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص:

مخطط يبين قيمة متغير واحد مقابل متغير آخر وتحديد العلاقة بينهما قد تكون إيجابية أو سلبية؛

3. مخطط السبب (الأثر) CAUSE- AND- EFFECT DIAGRAMS

وسيلة أخرى من وسائل تحديد المسائل أو القضايا المتعلقة بالجودة ونقاط الفحص هو ما يعرف بمخطط السبب والأثر وهو يعرف أيضا بمخطط أشيكاوا أو مخطط عظمة السمكة حول المشكلات المتعلقة بضبط الجودة وتحديد العناصر العملية التي ربما تؤثر على النتائج؛

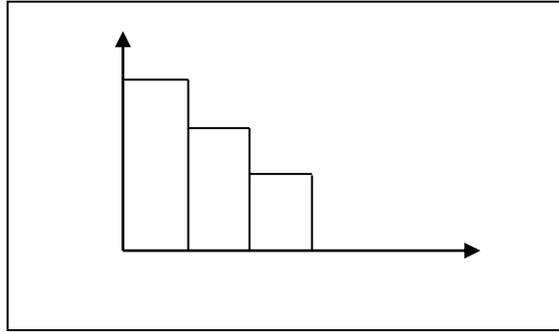


المصدر (05): عبد الكريم العقيل, أساسيات إدارة الجودة الشاملة, دار حرير, طبعة, عمان, 1991,

ص: 164

4. مخطط باريتو PARETO CHARTS¹

وسيلة لترتيب الأخطاء والمشكلات, أو العيوب كي تساعد على تركيز الجهود لحل المشكلات وهو عبارة عن مخطط بياني على شكل مستطيلات بترتيب تنازلي للتكرارات؛



المصدر (06): خضير كاظم حمود, إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء, دار المسيرة والتوزيع, طبعة

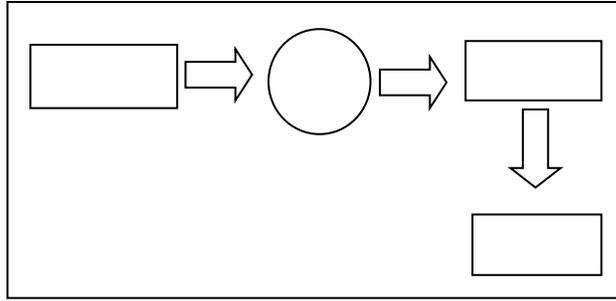
الأولى, 2000, عمان, ص: 50

¹-عواطف إبراهيم الحداد, إدارة الجودة الشاملة, مرجع سابق, ص: 216-217

5. مخططات التدفق FLOWCHART

تبين مخططات التدفق مسار العملية أو النظام بيانيا باستخدام رموز وخطوط تبين الإرتباط المتداخل بين العمليات, وهي وسيلة سهلة جدا للإستخدام لكنها يمكن أن تكون وسيلة مهمة لجلب الإنتباه لعملية ما أو لتوضيح مسار عملية ما؛

في مرحلة التحليل نتفحص, نتفحص مخطط تدفق العملية لتحديد فرص التحسين ولتحديد: ماذا, لماذا, كيف, أين, متى, من, فيما يتعلق بالعملية ولكي يكون التساؤل فاعلا لابد من تحليل العملية من وجهات نظر مختلفة؛



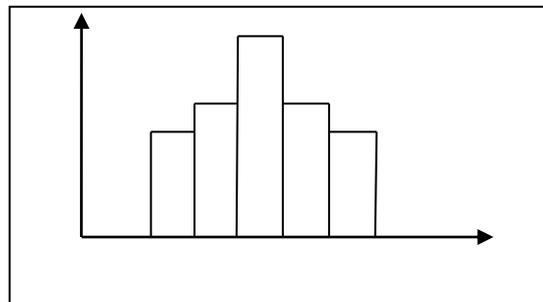
المصدر(07): محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة, دار وائل للنشر والتوزيع, طبعة الأولى , عمان- الأردن,

2001, ص: 269

6. المخططات البيانية HISTOGRAMS

يعرف على إنه أداة تلخص البيانات بيانيا مما يسمح لنا بتجميع البيانات أو المشاهدات في خلايا, أو أصناف محددة سابقا من أجل إكتشاف موقع البيانات والتشتت في المواصفات, ويعد أداة قيمة جدا لتحليل البيانات ويمكن تطوير نوعين من المخططات البيانية:

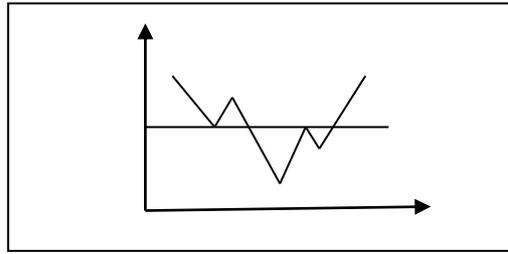
- مخطط بياني يبين عدد التكرارات؛
- مخطط بياني للعدد النسبي للتكرارات أو المخطط النسبي



المصدر (08): مهدي صالح السامرائي, إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي, دار حرير, طبعة الأولى, عمان, 2007, ص: 364

1. الضبط الإحصائي للعملية Statistical Process Control

الوسيلة السابقة والأخيرة من أدوات ضبط الجودة هي مخطط الضبط الإحصائي للعملية وهي المخططات التي أشار لها أشيكاوا وممارسة استخدام المخططات في المصنع تشكل عنصرا رئيسة لمجموعة أكبر من الأدوات عرفت بخرائط الضبط الإحصائي للجودة (SQC) تعتمد هذه الأدوات على المبادئ الإحصائية والإحصائية.



المصدر (09): إبراهيم عواطف الحداد, إدارة الجودة الشاملة, مرجع سابق ذكره, ص: 223

ثالثا: وظائف إدارة الجودة الشاملة¹

هناك العديد من الوظائف لإدارة الجودة الشاملة ومنها:

- الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الإدارة والإنتاجية؛
- إعتتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الوطنية أو القياسية العالمية الإيزو (ISO) كمعايير في قياس البداء وفاعليته؛
- التحسين المستمر في إستخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرقبين؛
- إنمها المفتاح الأساس في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة خاصة في ظل المنافسة الشديدة وبروز العولمة في المجتمع الإنساني؛
- المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي:

¹-يوسف أحمد يوسف دودين, إدارة الجودة الشاملة, مرجع سابق, ص34-35

- تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع
- نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة
- تطوير الميادين الإستثمارية والتوسع في إنجازها
- زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة¹

لقد أصبحت الجودة من العناصر الهامة والضرورية في ضوء المنافسة العالمية الحادة, وأصبح من الضروري التركيز على جميع الجوانب للصمود في هذه المنافسة, سواء تعلق الأمر بجودة المنتج أو سعر السلعة أو تقليص التكاليف أو حسن إدارة الوقت أو توفير الأمان في المنتج وفي بيئة العمل أو زيادة الإنتاجية أو تحسين مستوى أداء العمليات وغير ذلك من الأمور الهامة, التي أصبح تحقيقها والوصول إليها أمراً سهلاً بتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتتضح لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة, من حيث تبنيتها من قبل المنظمة سوف يؤدي إلى تحقيق الآتي:

- 1- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن؛
- 2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم إقتصارها على السلع والخدمات؛
- 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء؛
- 4- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات؛
- 5- الفهم الكامل والتفصيلي المنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة؛
- 6- تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز المهام بصورة جيدة ومتميزة؛
- 7- تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها؛
- 8- زيادة الحصة السوقية, لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة بإستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية؛

¹-محمد عبد الوهاب العزاوي, إدارة الجودة الشاملة, اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, طبعة , عمان-الأردن,2000, ص: 54-55

9- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات؛

مما سبق ذكره نستنتج أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مسطرة على شكل إجراءات وقرارات فيجب ألا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل, بل أن الإلتزام من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها إتجاه مفهوم الجودة بالتالي فإن تطبيقه أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها على إنها نظام متكامل فتؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين, كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب, وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والإعتزاز, حينما تتحسن سمعة المنظمة.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة¹

تسعى المؤسسة إلى تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن, وتحقيق أقصى إشباع لهم ومحاوله ضمان مكانة السوق والأمر الذي يتطلب أي إمتلاك أي مؤسسة لميزة تنافسية تؤهلها لإكتساب تلك المكانة, حيث تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من طريق الجودة العالية وتخفيض التكاليف؛ وإن المؤسسة تطمح إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

1. تخفيض تكاليف الإنتاج وذلك بتخفيض الوقت والجهد الضائع؛
2. تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين حيث تكون المنتجات مطابقة للمواصفات؛
3. تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق, وإكتسابها لمكانة في تلك الأسواق حيث تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
4. تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة, وزيادة إنتاجيتهم, وذلك بتنمية روح الفريق والعمل الجماعي وتعنية الأفراد حيث يؤدي شعورهم بالإنتماء للمؤسسة إلى ولائهم المطلق لها؛
5. تسعى نظام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المؤسسة وإمتلاك ميزة تنافسية, حيث تتمثل مدخلات النظام في الموارد (المالية والبشرية), وتعتبر تلبية إحتياجات الزبائن وتطوير مهارات الأفراد كمخرجات؛

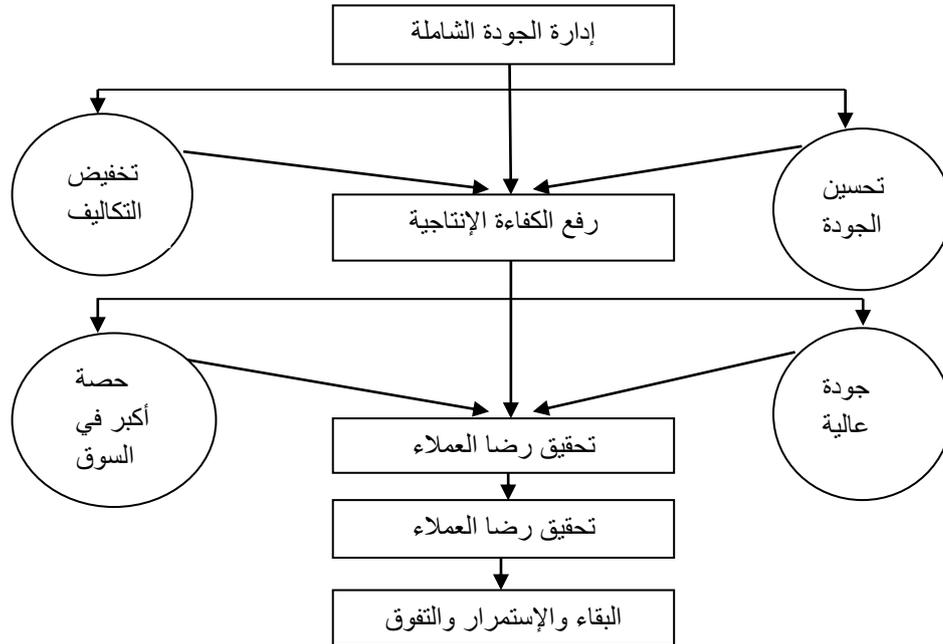
¹ - Renand de maricourt. Les samourais du Management. Vuibert. Paris. P.35

6. التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الإسلام والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وإنه من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها؛

7. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة؛

8. الإهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات - العمليات - المخرجات)؛¹ والشكل التالي يوضح أهداف إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (2-4) أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر (10): عمر وصفي عقيلي, مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, دار وائل, عمان -

الأردن, 2001, ص: 40

¹- عبيد علي أحمد حجازي, اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية, منشأة المعارف, طبعة, الإسكندرية, 2000, ص: 27 - 28

وبناء على ماسبق نستنتج من الشكل أعلاه أن أهداف إدارة الجودة الشاملة في الحفاظ على المركز التنافسي وتعزيزه من حيث أن الزبائن أصبحوا أكثر وعياً وتفهماً فهم يرفضون التعامل مع المؤسسات التي لا تستوفي المعايير المحددة لجودة السلع والخدمات, لذا فمن الضروري أن تراجع المؤسسات برامجها المتعلقة بالجودة الشاملة حتى تكون على علم بالمتغيرات التي تفرزها بيئة التنافس.

المبحث الثاني: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض متطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة؛ وعليه فإن هذا المبحث سيعتني بمعالجة العناصر التالية:

- خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة
- متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹

هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي كالتالي:

الخطوة الأولى: إلزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج وهو من الخطوات المهمة, إذ إنه من الضروري توعية وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها, وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة؛

الخطوة الثانية: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها, وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة؛

1- محمد عوض الترتوري, د: أغادير عرفات جويجان, إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, طبعة أولى وثانية, عمان, 2006-2009, ص: 36-37

الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس للجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم

المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج إدارة الجودة الشاملة؛

الخطوة الرابعة: إتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة؛

الخطوة الخامسة: تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة, وتحليل إحتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر

والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛

الخطوة السادسة: مطابقة المعايير والقياس وتطوير معايير والقياس في المؤسسة لتلبية إحتياجات ورغبات المتفاعلين؛

الخطوة السابعة: الدعاية والإعلان والتقدير

الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار وإستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة؛

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل وقد حدد Jaboulski خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة وهي:

1- مرحلة الإعداد والتهيئة

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدة الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة, فهي تمثل مرحلة

تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها:

- توضيح الرؤيا الإستراتيجية
- تحديد رسالة المنظمة
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة

2- مرحلة الدراسة والتخطيط

بناء على البيانات التي تم جمعها في المرحلة السابقة, وفي حال كونها مشجعة لإتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة

الشاملة, يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة خاصة بإدارة الجودة الشاملة تقوم على:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ

¹ -قاسم نايف علوان, إدارة الجودة الشاملة, مرجع سابق, ص: 110

- تحديد الموارد المطلوبة للخطة

- تحديد إستراتيجية التنفيذ

3- مرحلة التقييم

تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المنظمة, من حيث دراسة الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تقييمه بهدف تحديد ما يمكن إعتبره قوة داعمة لتنفيذ مدخل الجودة الشاملة أو مايمكن إعتبره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ ودراسة وتقييم آراء إتحاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المنظمة؛

4- مرحلة التنفيذ¹

وتعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتتكون من مراحل فرعية وهي:

الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين والتي تتمثل في تحليل العمليات, العصف الذهني, خرائط السبب والنتيجة, هيكل السمكة,

الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات, من خلال تدريب العاملين على الأساليب الإحصائية للضبط, وكيفية تسييرها؛

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب من خلال تصميم مواصفات العملية

5- مرحلة تبادل الخبرات

وفي هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة, مما إكتسبت إدارة الجودة في المنظمة والعاملون من خبرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة, يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقات الجودة تضم جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الأولي إتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك؛²

¹-صالح ناصر علميات, إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية, دار الشروق, طبعة أولى, الأردن, 2008 , ص:70

²-حمدي عبد العظيم, المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة, الدار الجامعية, طبعة 2008, ص:34

المطلب الثاني: مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة¹

تتمثل مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة إلى ست مستويات كمايلي:

1. مستوى غير الملتزمون

يشمل المستوى الأول كافة المنظمات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة وسيبقى هذا المستوى على المنظمات التي حصلت على نظام إدارة الجودة ISO 9000 وقامت بتطبيق بعض أدوات إدارة الجودة إستجابة لضغوطات من العملاء وتعتبر المنظمات في هذا المستوى غير ملتزمة لأنه ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسينات الجودة؛

ومن أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى كالاتي:

- التركيز على معدل العائد على الأصول والمبيعات على حساب المعدلات الأخرى؛
- عدم تخفيض مبالغ كافية للتدريب والإستثمار في العنصر البشري؛
- غالبية العاملين ليس لديهم إهتمام بالجودة؛
- دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة بدون النظر إلى عدم مطابقة المنتج للمعايير الموضوعه؛
- عدم فعالية الإتصالات مع العملاء وكذلك مع العاملين؛
- إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب؛
- إتباع أسلوب الفحص الشامل سواء للمواد المشتراة أو للمنتج النهائي؛

2. مستوى المترددون²

تسمى المنظمات في هذا المستوى بالمنظمات المترددة وذلك لأن لديهم الإستعداد للتحويل من برنامج للجودة إلى برنامج آخر، وذلك نظر لحداثة عددهم بتحسينات الجودة، حيث لاتتعدى فترة إهتمامهم بعملية تحسينات الجودة ثلاث سنوات؛

¹محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2004، ص: 209

²قطاية لمياء، بوشحاتة لطيفة، دور الجودة في تعزيز تنافسية المؤسسات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دفعة: 2007-2008، ص: 67

ومن أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى كالاتي:

- لا يوجد خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين؛
- لاتزال الإدارة عاجزة عن التميز بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 وبين إدارة الجودة الشاملة؛
- تعتبر أنشطة تحسين الجودة أكثر من تجميلية؛
- دائرة الجودة غير فعالة وليس لها التأثير الكبير في سير الأمور؛
- عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة, من قبل عددا من المديرين؛

3. مستوى مستخدمو الأدوات¹

إن المنظمات في المستوى الثالث لديهم خبرة في تحسين الجودة أكثر من المنظمات في المستوى الثاني, وفي العادة فإن هذه الخبرة تتراوح بين ثلاثة إلى خمس سنوات فالمنظمات في هذا المستوى توظف مجموعة من أدوات إدارة الجودة كالأاليب الإحصائية لضبط العمليات, أدوات ضبط الجودة, حلقات الجودة, مجموعات تحسين الجودة, وتصميم التجارب؛

وتتضمن المنظمات في مستوى مستخدمو الأدوات بالعديد من الخصائص أهمها:

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة؛ فبعض هؤلاء المديرين يرون أن تحسينات الجودة ليست من مسؤولياتهم؛
- تتركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط مع بقاء الدوائر الأخرى مستمرة في أعمالها دون وجود جهود للتحسينات؛
- أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري؛
- تركز الإدارة على حل المشاكل الحالية أكثر من المشاكل المستقبلية,
- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المنظمات؛

¹قطاية لمياء, بوشحاتة لطيفة, مرجع سابق, ص:68

4. مستوى منفذو التحسينات

بعد مضي خمسة إلى ثمانية سنوات من ممارسة المنظمات لعملية تحسين الجودة تفضل هذه المنظمات إلى المستوى الرابع، وبالتالي فهي تهم بتغيير الثقافة على المدى الطويل وتدرك أهمية التحسين المستمر للجودة؛ ومن أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى

- إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة؛
- وجود برامج تدريب وتعليم طويلة المدى ولكافة المستويات الإدارية في المنظمة؛
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال والدوائر في المنظمة؛
- أهمية إندماج العاملين وإنضمامهم إلى فرق العمل ووجود الثقة المتبادلة بين العاملين؛
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين؛

إدارة الجودة الشاملة في المستوى الرابع لاتزال تعتمد على أفراد للمحافظة على سير وإتجاه إستراتيجية التحسين؛

5. مستوى راجحو الجوائز¹

في هذا المستوى تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمينج وجائزة مالكوم والجائزة الأوروبية للجودة، ليس بالضرورة أن تكون المنظمة التي وصلت لهذا المستوى قد ربحت فعلا إحدى هذه الجوائز، ولكن من المفروض أن تكون المنظمة قد وصلت إلى هذا المستوى قد ربحت فعلا إحدى هذه الجوائز، ولكن من المفروض أن تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة ناضجة في إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم والقدرات وإندماج الموظفين؛ ومن أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى:

- كافة العاملين لديهم إهتمام بتحسين الجودة؛
- إحداث عدد من التغيرات الناجمة في المنظمة؛
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بالإستراتيجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية؛

¹-محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص:209

- إعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال بهدف إشباع وإسعاد العملاء الداخليين والخارجيين؛

6. المستوى العالمي

يتصف هذا المستوى بالتكامل بين تحسينات الجودة وإستراتيجيات الأعمال من أجل إسعاد العميل, وفي هذه المرحلة الناضجة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تأخذ أكثر من عشرة سنوات من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة, نجد أن العاملين بالمنظمة يسعون دائما إلى رضا العميل وإسعاده؛
تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة, أسلوب لإدارة الأعمال في كافة المنظمات التي وصلت إلى هذا المستوى؛

وإجمالاً يمكن القول بأن معظم المنظمات التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لا تزال في المستوى الأول أو في المستوى الثاني وكلما إرتفعنا إلى المستويات المتقدمة فإن عدد المنظمات يقل حتى يصل إلى المستوى العالمي حيث يصبح عدد المنظمات محدوداً؛

المطلب الثالث: متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ثمانية متطلبات أساسية لنجاحه وهي كمايلي:

- 1- قيادة إدارية متميزة تدعم عملية التحسين المستمر؛
- 2- تعليم وتدريب مستمرين لجميع العاملين, مع التطوير المستمر لطرق التدريب؛
- 3- نظام إتصالات فعال, وتنسيق بين كافة الأنشطة,
- 4- ضرورة أن تكون المنظمة مبنية على أساس إحدى منظومات توكيد وضمان الجودة, ومنها الإيزو 9000 الذي يقدم الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة, وذلك بالتركيز على الجوانب التالية:

أ- توثيق الإجراءات والعمليات المتعددة التي تؤثر على جودة السلعة أو الخدمة؛

¹- فواز التميمي وأحمد الخطيب, إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001, عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, طبعة الأولى

ب- التطبيق الفعال لتوكيد الجودة؛

ث- التطبيق الفعال للرقابة على الجودة؛

- 5- وجود بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسودها التعاون, والحماس, والمشاركة والولاء, والعمل الجماعي, والرغبة في العمل, والسعي المستمر لتطوير المهارات والقدرات بهدف التحسين المستمر؛
- 6- وجود هيكل تنظيمي غير رسمي, لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشارك جميع العاملين من خلال التحسين المستمر للجودة من خلال دوائر الجودة (الأعضاء من نفس موقع العمل), وفرق التحسين المستمر للجودة عبر الإدارات (الأعضاء من إدارات مختلفة)؛
- 7- التطوير التنظيمي لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية, عن طريق التدريب والتعليم المستمرين للجميع, وتطوير الموارد البشرية لتنمية مهارات القادة والمشرفين والعاملين؛
- 8- الإعتماد على قياس تكلفة الجودة على مفهوم التكلفة المحددة على النشاط, حيث يتم تقسيم أنشطة المنظمة إلى أنشطة منتجة ووقائية وأخرى تصحيحية.

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مزايا وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹

تتمثل مزايا وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- تعزز الموقع التنافسي للمؤسسات التي يكون تركيزها على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف؛
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والإستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج؛

1- صلاح الدين حسن السبيسي, الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات (مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة), دار الكتاب الحديث, طبعة الأولى, 2011, ص:50

- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر والضياع في المخزون وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشكلات المتعلقة بالزبائن؛
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسات التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة ككل؛

بينما حددها الباحثان آدم وإبيرت بثلاث فوائد شاملة ومركزة هي:

خدمة المستهلك¹

وقد تأكد ذلك من خلال إنخفاض شكاوي المستهلكين حول حصولهم لمنتج جيد ومطابق للمواصفات العالمية، وبكلفة أقل مع خدمات مابعد البيع أفضل؛

رضا العاملين

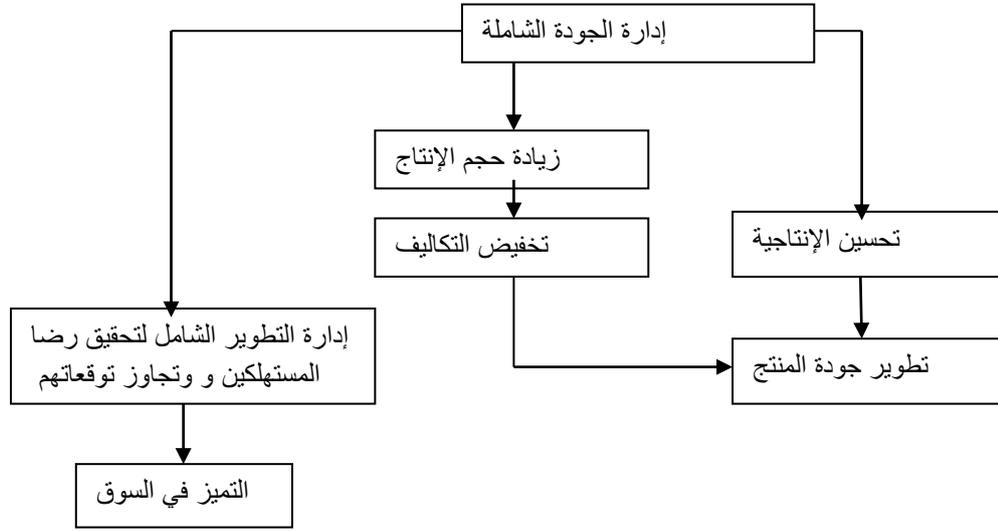
ويتمثل ذلك في القدرة على تحسين العلاقات بين العاملين ورفع الروح المعنوية والمادية لهم وشعورهم بالتماسك والانتماء للفريق والولاء للمؤسسة؛

تحقيق فاعلية المؤسسة

وهذا يتمثل في زيادة الإنتاجية وتقليل مستويات المخزون وتقليل الأخطاء والتسليم في المواعيد المحددة وزيادة العائد على الإستثمار ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية؛ والشكل التالي يوضح فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة كالاتي:

¹-خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2000، ص: 84

الشكل: (2-5) فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات



المصدر: (11) خضير كاظم حمود, إدارة الجودة الشاملة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, طبعة الأولى 2000, ص: 93

نستنتج من الشكل السابق أن فوائد إدارة الجودة الشاملة تتمثل في تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية عن طريق الجودة الشاملة نستطيع أن نحقق الكفاءة أي التقليل من التكلفة وبالتالي الأسعار ستكون منخفضة وبالتالي الأرباح ستكون مرتفعة.

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹

يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمايلي:

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية؛
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال؛
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
4. الإعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم لعدم حاجتهم للتدريب؛

1- يحيوي باسمينة, مازي منيرة, أثر تكامل إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية على الأداء, مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسويق, تخصص إدارة أعمال جامعة محمد خيضر, بسكرة, دفعة 2007-2008, ص: 45

5. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو سبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب؛
6. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
7. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
8. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية؛
9. عدم وجود الإنسجام والتناغم سواء بين أعضاء الفريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها؛
10. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

المبحث الثالث: تقييم إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة¹

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن إجراء تغييرات كثيرة في المنظمة, والنمط القيادي والهيكل التنظيمي, وتصميم العمليات وغيرها, وعرف التغيير بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أخرى في المستقبل؛

أولاً: مرتكزات التغيير في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تشمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من التغييرات المطلوبة, وذلك من أجل تطبيق هذه المنهجية على أرضية وأسس متينة, فبدونها لا يمكن أن تضمن نجاح التطبيق؛

1. الثقافة التنظيمية

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء التنظيم وتغيير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء التنظيم وتوحيدها من لال ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية بداخلها, بما يخدم أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة, ورسالة المنظمة الجديدة بفعالية كبيرة؛

¹- صلاح الدين حسن السيسى, تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (شهادة الإيزو), دار الكتاب الحديث, طبعة الأولى, القاهرة.

2. الهيكل التنظيمي¹

لقد اثبت التطبيق العملي أن الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي والطويل الذي يسمى بالهيراركية ذو المستويات الإدارية المتعددة لم يعد مناسباً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك لما يسببه من مشاكل وتعقيد وبطيء في العمل في المنظمة عموماً، وبالتالي جاءت الجودة الشاملة لتحطيم تلك الهياكل التنظيمية التقليدية أفقية على إنها فرق متكاملة وتحول أسلوب نشاط الأعمال إلى أسلوب العمليات وأصبح الهيكل الحالي يدعى بمدخل النظام الكلي المتكامل لتحقيق الهدف الكلي المشترك للمنظمة؛

3. إعادة تصميم العمليات

يتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها، فالتصميم القديم القائم على معتقدات ومفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها، ولن تخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة، والعمليات من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة مع بعضها وفق أسلوب سلسلة الجودة لإنجاز هدف وهو تحقيق أعلى جودة للوصول إلى إرضاء الزبائن بأعلى مستوى؛

4. الأنظمة والسياسات²

ويقصد بالأنظمة تلك القوانين الداخلية التي يجب الإلتزام بها من قبل جميع العاملين بالمنظمة مثل النظام الإنتاجي والتخزين، وما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة هو وضع أنظمة جديدة عن طريق ضرورة جعل النظام أكثر تحديداً وتفصيلاً في عملية التطبيق من خلال تفرغ النظام الواحد إلى مجموعة الأنظمة الفرعية عند الحاجة؛ أما السياسات فهي تلك القواعد العامة التي تسهم في توجيه التفكير في مجال إتخاذ القرارات وأداء الواجبات وممارسة السلطات، وما تتطلبه الجودة الشاملة هنا هو ضرورة توفير صفة المرونة في هذه السياسات لكي لا تصبح

1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن-عمان، 2013، ص: 51-52

2- صلاح الدين حسن السبسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص: 200-201

عائقاً يحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها ولكن مع ضرورة توثيق الحذر من أن المبالغة في تحقيق المرونة قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام؛

5. النمط القيادي

تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة إدارة قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والإنسجام والتآخي بينها وبينهم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجواله أو المرئية بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل أي يقطنون معظم أوقاتهم بجانب مرؤوسهم خلال تنفيذهم لمهامهم بحيث يكونون قريبين من المشاكل الفعلية التي تصادفهم من موقع الحدث؛ ومن الصفات الواجب توفرها في هذه القيادة هي الشجاعة والإعتمادية، وتوفير أخلاقيات العمل، والذكاء، والمرونة، والتفأول؛

6. أسلوب تنفيذ العمل

حيث أن شعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي ورفع التعاون وتحلى الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية،
ثانياً: تأثير التغيير على إدارة الجودة الشاملة

1-1- تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير الثقافي والسلوكي والأفراد¹

تتأثر إدارة الجودة الشاملة على التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد من حيث:

1. وضوح الغرض: فالموظف يعرف ويفهم رؤية ورسالة المؤسسة؛
2. المعنويات: فالموظف يشعر بالروح الإيجابية نحو العمل؛
3. التعريف والتقدير: مكافأة المؤسسة للجهود الفردية والجماعية للمبدعين والمميزين؛
4. الجماعة وروح العمل الجماعي: فالموظف ينتهج آليات حل المشكلات وتحسين الأعمال؛
5. المشاركة: فالموظف يشارك في صناعة القرارات الموضوعية؛
6. الإتصالات الفعالة: إنتهاج آليات واضحة لتنزيل المعلومات وتناقلها؛

¹- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص: 159-

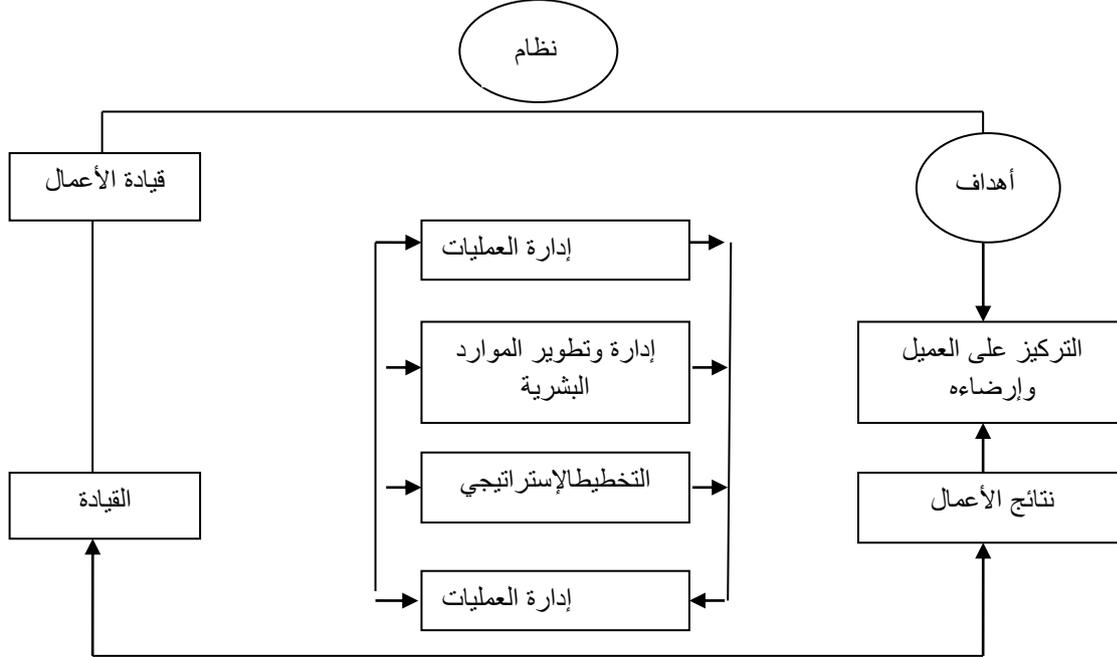
7. **التمكين:** والمقصود بالتمكين هو حالة التوازن النسبي والملائمة بين مسؤوليات الموظف والصلاحيات

المحولة له لأداء أعماله بالقدرة والفعالية المطلوبة ولإدارة التغيير بأسلوب جيد؛

8. **المعرفة والمهارة:** فالموظف يكتسب مهارات التحسين المستمر للعمليات؛

2-1- تأثير إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة وبيئة العمل

تتأثر إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة وبيئة العمل من خلال العناصر الموضحة في الشكل رقم (6-2) الآتي:



المصدر: (12) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم،

صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص: 161

ونستنتج من الشكل أعلاه أن تأثير إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة وبيئة العمل بتوفير بيئة عمل تهدف للتميز

وتطوير الأعمال، وكذلك عرض مفاهيم التحسين المستمر وتوضيح مدى إرتباط تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بتحقيق متطلبات التميز في العمليات والتنافسية في أي منظومة عمل.

3-1- تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير الفني العملي للمؤسسة¹

تتأثر إدارة الجودة الشاملة على التغيير الفني العملي للمؤسسة من خلال:

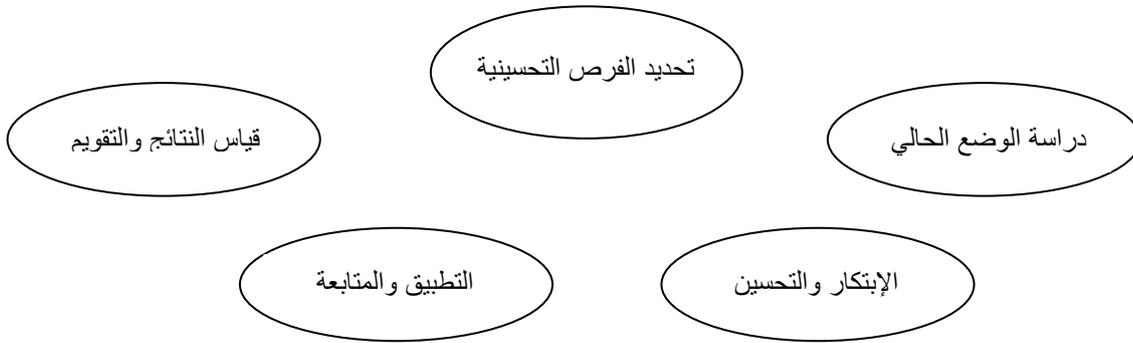
1. التحسين المستمر للعمليات بما يحقق رضا العملاء؛

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص: 163-164

2. إعتداد قياسات التحسين للعمليات التي يرغب العملاء في تحسينها مثل تقليص تكلفة العملية ومهامها؛
3. استخدام أدوات الجودة بجميع أنواعها؛
4. استخدام آليات ومنهجيات بناء فرق تحسين الجودة للعمليات والتمكين لهذه الفرق لتحسين العمليات لتحقيق رضا العملاء؛

إنتهاج منهجية واضحة للتحسين المستمر تتضمن العناصر الموضحة في الشكل (3-7) والمتمثل فيمايلي:

شكل رقم (3-7): تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير الفني العملي للمؤسسة



المصدر: (13) سوسن شاكر مجيد, محمد عواد الزيادات, إدارة الجودة الشاملة, المرجع السابق ذكره,

ص:164

نستنتج من الشكل أعلاه أن تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير الفني والعملي في المؤسسة من خلال وضع تغييرات وتحسين للعمليات وباستخدام أدوات الجودة من أجل التطوير المستمر للجودة.

المطلب الثاني: فوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة¹

تتمثل فوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فيمايلي:

- 1- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- 2- إشراك جميع العاملين في التطوير؛
- 3- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛

¹- يوسف أحمد دودين, إدارة الجودة الشاملة, مرجع سابق, ص: 39-40

- 4- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء؛
- 5- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
- 6- تحسين نوعية المخرجات؛
- 7- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- 8- تحسين الربحية والإنتاجية؛
- 9- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها؛
- 10- تعلم إتخاذ القرارات إستنادا على الحقائق لا على المشاعر؛
- 11- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛
- 12- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر؛
- 13- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم؛
- 14- تحسين الثقة وآداء العمل للعاملين؛
- 15- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة؛

المطلب الرابع: التحدي الذي يواجه إدارة الجودة الشاملة¹

- إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة يمكن في إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين وهما:
- توفير الإستقرار في الإنتاج أو الخدمة والذي يساعد على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة؛

¹-زيد منير عبوي, إدارة الجودة الشاملة, مرجع سابق, ص: 49-50

- إدخال تغييرات على العمليات التي تتم داخل المنظمة بصفة عامة, وعلى الإنتاج بشكل خاص, وذلك بهدف مواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء والتي تتغير بين الحين والآخر مما يؤدي إلى عدم إستقرار الإنتاج في المنظمة

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية للجودة¹

إن المعايير الدولية للجودة الإيزو (ISO) هي بمثابة مجموعة من المواصفات الدولية وضعت بهدف ضبط توكيد جودة إنتاج السلع والخدمات, أي إنها بمثابة المتطلبات الواجب توافرها عند إنتاج السلعة أو الخدمة للمساهمة في تحقيق أهداف الجودة, وتشمل معايير المنظمة الدولية للمواصفات القياسية جميع المؤسسات الإنتاجية والخدمية إن ذلك المعايير (BS 5750-ISO 9000), كما تحددها الهيئة البريطانية للمعايير تعد بمثابة نظام إدارة الجودة الذي يستهدف التأكد من توثيق الإجراءات الرسمية والتعليمات المرشدة للعاملين ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال إجراء مراجعة داخلية وخارجية لتحديد مدى إتزام العاملين بمتطلبات الجودة, والتي تتمثل بالإلتزام بالإجراءات المحددة عند تنفيذ المهام الفنية أو الإدارية, وبالتالي فإن محور معايير المواصفات العالمية ينصب على الجانب الإجرائي وخاصة المتعلق بالنواحي الفنية أو الإدارية وتعد المؤسسة بمثابة مجموعة من الكيانات المتداخلة الإجتماعية والسلوكية وتقوم إدارة الجودة الشاملة الجمع بينها.

ويتضح مما سبق أن هناك فرقا واضحا بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير المواصفات, ويتمثل هذا الفرق في أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة مدخل أو أسلوب لإستغلال الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة لإنتاج سلع وخدمات تحقق منافع العميل أما معايير المواصفات العالمية فهي بمثابة متطلبات إجرائية أساسية ممثلة في إتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية والتي تساهم في ضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة, ومن ثم فإن هذه المعايير تعتبر بمثابة دليل قد يأخذ شكل إرشادي أو إلزامي يساهم في ثقة العميل في المنتج؛

1- صلاح الدين حسن السيسى, الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات, مرجع سابق, ص: 190- 191

ويوضح الجدول رقم (3-2) التالي الفروق الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير إدارة المواصفات العالمية كالآتي:

إدارة الجودة الشاملة	مواصفات الجودة العالمية
- موجهة بالعملاء	- ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء
- تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنشأة	- قد لا تمثل جزءاً متكاملًا من الإستراتيجية
- موجهة بفلسفة ومفاهيم, وأدوات وأساليب شاملة	- موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
- تمثل رحلة بلا نهاية, فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة	- التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل
- تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية	- يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل
- يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة أو قسم محدد	- يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة
- تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم ونظم ومراحل تشغيل	- قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية

الجدول رقم (3-2) الفروق الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير إدارة المواصفات العالمية ويتضح من الجدول السابق أن نظام معايير مواصفات الجودة العالمية هو نظام إجرائي فني وإداري يساهم في توكيد النظم الأخرى والمؤسسة هي مجموعة من الكيانات المتمثلة في الكيان الإداري والإجتماعي وغيرها, ومن ثم فإن إدارة الجودة من المنظور الإداري هي مزيج من النظم الفنية والإجتماعية والسلوكية والمعلوماتية والإدارية والتنظيمية وغيرها, وبالتالي فإن مدخل الإدارة الشاملة يعتبر بمثابة المدخل أو الأسلوب الذي يعمل من خلاله مجموعة من الأنظمة الأخرى ومنها نظام المواصفات العالمية (ISO), وإن قيام المؤسسات بتطبيق المواصفات القياسية لا يعني بالضرورة إمتثالها الكلي بالجودة الشاملة فالجزء لا يغني عن الكل.

خلاصة الفصل

إن إدارة الجودة الشاملة شكل من اشكال الادارة المتعددة الصور اذ انها قد تظهر في انظمة احيانا او في ثقافة او فلسفة تلقى بظلالها على المؤسسة انطلاقا من المبدأ الداعي الى وضع الزبائن نصب الاعين و التنافس على ارضائهم بذل التنافس على الربحية القصيرة المدى، فتحدد السلوكيات الناجحة التي تضمن لمنظمات الاعمال التقدم المستمر نحو المستقبل ، انها تحدث بذلك نقلة في اسلوب تفكير صناع القرار ، الذي طالما انطلق من الاعلى نحو القاعدة غير ابه بما يحدث حوله من تغييرات و احداث ، الى صنع قرار ينبثق من الواقع و ينطلق من القاعدة نحو الاعلى محدثا بذلك مشاركة لجميع العمال دون تمييز ، وفي ذلك تمكي لهم وتحفيز وحث على المشاركة في اتخاذ القرار وإن نجاعة ادارة الجودة الشاملة مرهون بالتوجه الذي تتبناه المؤسسة ، كما ان الادوات التي تقدمها و التقنيات و المبادئ التي تتضمنها لا تعتبر ضمانا لنجاح تطبيقها بل يجب التاكيد من قابلية هذه المؤسسة وقدرتها على تذليل هذه الصعوبات، والتي غالبا ماتتمثل في مقاومة التغيير لدى العاملين ودرجة إلتزام القيادة العليا بها، ومن المهم أيضا معرفة أن تحقيق الجودة في مؤسسة ما، امر لن يتم الا بالتكامل مع المؤسسات الأخرى، فجودة المنتجات النهائية مثلا مرهونة بجودة المادة الاولية التي يجب أن يسهر عليها المورد كما ترتبط بجودة اليد العاملة المؤهلة بجودة العمليات مرهونة بجودة الأدوات التي توفرها المؤسسات الصاعية، فقضية الجودة على هذا النحو هي قضية متكاملة لا تستطيع المؤسسة تطبيقها لوحدها بشكل منفرد بل هي قضية أمة كاملة وصعوبة تعميم هذا الوعي كان السبب في دفع الحكومات لإدراج شهادات جودة وطنية تجعل فلسفة الجودة الشاملة نظاما واضحا يمك تبيه في جميع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تمتلك هذه الرؤية م بعد.

الفصل الثاني: مدخل عام لآداء إدارة الموارد البشرية

- المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

- المبحث الثاني: ماهية آداء الموارد البشرية

- المبحث الثالث: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على آداء الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية هي الثروة الأساسية، التي يتوقف مستقبل التنمية الشاملة على تنميتها وتطويرها باستمرار وخاصة في المجال الاقتصادي، وقد أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصرا أساسيا في إدارة الموارد البشرية، ولا سيما على مستوى المؤسسة التي أصبحت تهدف إلى بث الوعي والمعرفة لدى أفرادها من جهة، وإلى صقل القدرات والمهارات وزيادة الفاعلية وتحسين الأداء والإنتاجية من جهة ثانية.

وقد أصبح ربط المورد البشري بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتطوراتها واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء هذه الوظيفة تحديا رئيسيا ترفعه المؤسسات الاقتصادية في القطاعات التجارية والصناعية والخدمية المختلفة، وفي تدعيم بقائها واستمرارها في إطار من المنافسة الايجابية، وبناءا على ما سبق ذكره تم تقسيم هذا المبحث إلى ما يلي:

- المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
- المبحث الثالث: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية صدارة الإهتمام في المنظمة بإعتبارها مصدرا من مصادر التطور، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات أصبحت تساهم في تحسين إنتاجية المنظمة كما أن المنظمة أصبحت تنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والإمكانات والعمل على تطويرها لما ستحققه لها من تميز في محيطها وتغيرات مختلف العوامل المؤثرة عليها. وعليه فإن هذا المبحث سيعتني بمعالجة العناصر التالية:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية
- وظائف إدارة الموارد البشرية
- أهداف إدارة الموارد البشرية
- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

كل الجهود التي تبذل من طرف المنظمات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالاتها وأهدافها واصطلاح على تسميتها حديثا إدارة الموارد البشرية وتعتبر هذه الإدارة من أهم الإدارات لتركزها على العنصر البشري والذي يعتبر المورد المتغير المحوري في كل المنظمات حيث تقوم بوظائفها كتنسيق العمل والعاملين وخلق علاقة بين أفراد المنظمة والوظيفة قصد الوصول إلى غاية المنظمة والأفراد.

وعليه فإن هذا المبحث سيعتني بمعالجة العناصر التالية:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية
- أهداف إدارة الموارد البشرية
- وظائف إدارة الموارد البشرية
- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية حالياً بأداء العديد من المهام والوظائف ذات الطبيعة المختلفة، مما يجعل من الصعب تقديم تعريف دقيق وموجز لإدارة الموارد البشرية، في الحقيقة أي تعريف منسق من الوظائف التي اختلفت عبر الزمان والمكان، وبذلك هناك صعوبة لإعطاء تعريف محدد وثابت لإدارة الموارد البشرية، ويمكن إدراج التعاريف الآتية:

تعريف 1:¹ " إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، و من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، وهذا الاستخدام يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها؛ "

تعريف 2:² " إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة؛ "

تعريف 3:³ "إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الوسائل المادية والتقنية والبشرية المتخصصة من اجل تكوين العامل البشري وتسييره ومتابعته في المدى المتوسط و الطويل طبقا لاستراتيجيات محددة؛ "

إذن كمحصلة لما سبق ذكره يتبين أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والحفاظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم لها، وتدريبها، والمتابعة المستمرة لها وتطويرها في المنظمة.

1-محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2004، ص: 7

2- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الثانية، الإسكندرية-مصر، 2002، ص:16

3-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن، 2005، ص: 28

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية¹

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية؛
- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقته الذهبية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية، وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء؛
- إن كل المزايا النسبية التي تتوفر لدى المنظمة تبقى بدون فائدة ما لم تتوفر لها العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع والابتكار، وهذا قصد تحويلها إلى مزايا تنافسية.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف؛
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية²

تعتبر الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بإستغلال الموارد البشرية وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها. وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيقها فيما يلي:³

- 1- إستقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم الانضمام إلى العاملين فيها؛
- 2- حسن إختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المنظمة؛
- 3- وضع نظام حوافز فعال ومشجع؛
- 4- الحفاظ على العاملين الجدد من البقاء في المنظمة؛

¹-حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية، طبعة 2002، لبنان، ص: 18

² - Barnard martory. Diuelgrazer.Gestion des ressources Humaines social et performances. Dunois. Paris. 4 eme 2001. P.108

³ - مجيد الكرفي، إدارة الموارد البشرية، المناهج للنشر والتوزيع، طبعة ، عمان- الأردن، 2015، ص: 26

- 5- تطوير قدرات ومهارات العاملين؛
- 6- تدريب القوى العاملة ورفع كفاءتهم وإطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم؛
- 7- مد يد العون والمساعدة للعاملين من أجل حملهم على تقديم أفضل الأداء لديهم.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية¹

يتوقف نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على الممارسات الواقعية لهذه الأخيرة التي تعكس وظائفها الرئيسية من الحصول على الموارد البشرية، وتنميتها وتطورها، مكافئتها وصيانتها والحفاظ عليها؛

وظيفة الحصول على الموارد البشرية

تتضمن وظيفة الحصول على الأفراد من قبل إدارة الموارد البشرية التعرف على هذه الوظيفة من خلال مايلي:

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية²

تتعدد وجهات النظر في تحديد مفهوم التخطيط، وفي مايلي عرض لبعض هذه التعاريف يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية "تحديد الإحتياجات اللازمة من العمالة، ووسائل مقابلة هذه الإحتياجات بهدف تنفيذ الخطة المتكاملة للمؤسسة وأساس هذه العملية التنبؤ، وإعداد خطة الأفراد المستقبلية، وتوقع الأنماط المستقبلية للمؤسسة وبيئة العمل وتحديد الإحتياجات البشرية اللازمة والقدرات التي يجب أن تتوفر فيها؛

1-محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة، طبعة، الإسكندرية، 2003، ص: 129

2- رباب بركسية، تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، جامعة تيسة، دفعة، 2010-2011، ص:15

أهمية تخطيط الموارد البشرية¹

نستطيع ترجمة أهمية عملية التخطيط فيما يلي:

- تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في أنه يساعد في تحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية, ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من تلك الإنعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة؛
- يهيئ المؤسسة لمواجهة أي تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية, ولمواجهة أي إنعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة تلك المتغيرات.

ثانياً: إستقطاب الموارد البشرية²

بمجرد التعرف على إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية تبدأ إدارة الموارد البشرية في إيجاد إجراءات توفير هذه الإحتياجات عن طريق عملية الإستقطاب؛

1. مفهوم الإستقطاب: يشير الإستقطاب إلى مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة, وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛
2. أهداف عملية الإستقطاب: تكسب عملية الإستقطاب أهميتها في المؤسسة من خلال آدائها الناجح الذي يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف الآتية:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الإختيار, من خلال آدائها الناجح الذي يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف الآتية:
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛

¹-جمال الدين محمد مرسى, الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, مدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن الواحد والعشرون, الجامعية للنشر والتوزيع, طبعة , مصر, 2006, ص: 58

²- سيوني محمد البرادعي, تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل علمي, إبتراك للنشر والتوزيع, طبعة الأولى, مصر, 2005, ص: 17

- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الإختيار, من خلال جذب مجموعة من الأفراد المناسبين؛
- زيادة فرصة المؤسسة في الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة؛

ثالثا: الإختيار والتعيين¹

تمثل وظيفة الإختيار والتعيين والإمتداد الطبيعي لوظيفة الإستقطاب, وأصبحت المنظمات الحديثة تولي إهتماما كبيرا لهذه العملية من خلال إدارة الموارد البشرية فيها, وللتعرف أكثر على هذه العملية نتعرف فيمايلي على:

1- مفهوم عملية الإختيار والتعيين

تعرف عملية الإختيار بأنها "عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المؤسسة من الأفراد المرشحين, وتحديد مؤهلات الأفراد طبقا للتوصيف المتبع في المؤسسة"

2- خطوات عملية الإختيار والتعيين

تتم عملية الإختيار والتعيين عادة عبر مجموعة من الخطوات تتمثل فيمايلي:

- التصفية المبدئية أو المقابلة المبدئية؛
- طلبات الإستخدام؛
- الإختيارات؛
- المقابلة؛
- مراجعة بعض المصادر الأخرى, الفحص الطبي, قرار التعيين.

رابعا: تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف²

ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة؛

خامسا: تصميم نظام الأجور والحوافز

¹-جمال الدين محمد مرسي, الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, مرجع سابق, ص: 272-273

²-خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشة, إدارة الموارد البشرية, المسيرة للنشر والتوزيع, طبعة الأولى , عمان,2011, ص: 31

ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين, إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للآداء المناط بهم؛

سادسا: التدريب والتطوير¹

تركز هذه الوظيفة على:

- أ- تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وآداء العاملين
- ب- تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة؛

سابعا: علاقات العمل

تركز هذه الوظيفة على الآتي:

- أ- إحترام حقوق العاملين
- ب- فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين؛
- ج- المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين

ثامنا: تصميم نظام تقويم الآداء

ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الآداء للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام لآداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها؛

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية²

تتمثل أهم العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية فيمايلي:

1- العوامل الإقتصادية

في حالة الإقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد؛

¹-خالد عبد الرحيم الهيبي, إدارة الموارد البشرية, وائل للنشر والتوزيع, طبعة الأولى والثانية, عمان, 2003- 2005ص: 37

²-أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الجامعية للطباعة والنشر, طبعة الثالثة, مصر, 1995, ص: 187

1- العوامل القانونية

تأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل" إلى مجال آخر مفيد بقوانين فيدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، وإختبارهم، وتدريبهم وأمنهم، وصحتهم وتوفيتهم وتقييمهم؛

2- العوامل الاجتماعية

يأتي أن هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب تفكيرهم وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الإتساع؛

3- العوامل التكنولوجية

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير ومتطلبات المنظمات ومن أهم التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الإعتماد على الحسابات الإلكترونية؛

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

يعد العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمة، ذلك أن تحقيق أهداف المنظمة وعلى رأسها زيادة الإنتاج وتحسين أدائها ورفع جودة منتجاتها مرتبط بشكل كبير بزيادة وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، وخلق جو ملائم للإبداع لدى العاملين وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها الحوافز المناسبة، والسياسات الإدارية الجيدة من ترقية العاملين لحسن أدائهم، ودعم وزيادة قدرات العاملين بوضع برامج تدريبية لهم. من كل ما تقدم نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق إدارة جيدة لتقييم أداء العاملين، بإتخاذ القرارات الملائمة التي تتماشى ونتائج تقييم أداء العاملين.

فنظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على مركزها التنافسي وزيادة قدرتها الإنتاجية، والذي يعتبر من أهم أساسيات الميزة التنافسية في المؤسسة الحديثة.

وعليه فإن هذا المبحث سيعتني بمعالجة العناصر التالية:

- تعريف أداء الموارد البشرية
- محددات أداء الموارد البشرية
- عناصر أداء الموارد البشرية
- تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

تعريف 01: "هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة وعادة ما يحدث **ليس** وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما أداء المورد البشري فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد؛"

تعريف 02: "التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس"

تعريف 03: "نتائج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط أما **نتائج** السلوك في النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"

تعريف 04: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرفه؛"

ومن خلال التعاريف السابقة لأداء إدارة الموارد البشرية يمكن إستنتاج أن أداء الموارد البشرية هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، ربما يحقق أهداف المنظمة، هذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

¹- إبراهيم محمد الحافة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، حرير للنشر، طبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 104

²-توفيق المحسن، التقييم والتميز في الأداء، الفكر العربي، طبعة، القاهرة، 2006، ص: 03

³-إبراهيم محمد الحافة، مرجع سابق، ص: 105

⁴-وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة، دفعة، جامعة قلمة، 2004، ص: 103

المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية¹

يعتبر الهدف الأساسي لجميع المؤسسات الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره وهذا لا يتحقق إلا من خلال ثلاثة عوامل أساسية وهي تفاعل جهد المستخدم الناتج عن دافعية مع قدرات وكذلك مع إدراكه للدور الموكل إليه؛

إذا يفهم من هذا التفاعل أنه لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن يؤثر أحد هذه العوامل لوحده على الأداء الوظيفي لذلك يجب التطرق إلى هذه العوامل على حدى؛

1. الجهد المبذول

يعكس درجة حماس المستخدم لأداء عمله، أي أن المستخدم إذا ما بذل مجهوداً ما فهذا لأن هناك دوافع تجعله يقوم بذلك الجهد، فالدافعية هي القوى التي تحرك ونشر المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله ودرجة مثابرته وإستمراره في أدائه وفي مدى تقدمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل؛

2. القدرات²

القدرة نوعين (مكتسبة) عن طريق التعلم و(فطرية) وتنقسم بدورها إلى قدرات عقلية وأخرى غير عقلية (جسمانية)، فالقدرات العقلية المقترنة بالذكاء مثل القدرة على فهم الكلمات والمعاني التي تحتويها؛ أما القدرات غير العقلية فتشمل قدرات الحواس مثل حدة البصر والسمع، وكذا التمييز بين الميزات الصوتية المختلفة، وكذا القدرات الحركية مثل اللياقة والكفاءة الجسمانية، وكلها عبارة عن قدرات فطرية؛ والقدرات المكتسبة هي التي تلعب البيئة والخبرات السابقة دوراً هاماً في تكوينها وكذا التأثير على سلوك المستخدمين وتنمية قدراتهم الفطرية وتطويرها، وتكتسب عن طريق التعلم والتدريب؛

3. الإدراك

¹-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، (رؤية مستقبلية)، الطبعة، الجامعية الإسكندرية، 2001، ص: 116

²-أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، النهضة العربية، الطبعة، بيروت، 2002، ص: 66

هو عمليات ذهنية تقوم بالإنتفاء وتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الإنطباعات والمعايير؛

المطلب الثالث: عناصر أداء الموارد البشرية¹

تهدف دراسة عناصر الأداء إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة يكون مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

● المعرفة بمتطلبات العمل

تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة من الوظيفة والمجالات المرتبطة بها أي ما يملكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه؛

● كمية العمل المنجز

يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل, ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي إنحاء تعبر عن الطاقة العقلية الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه؛

● نوعية العمل

وتشمل الدقة, النظام, الإتقان والتمكن الفني, القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وإكتشاف الأخطاء؛

● المثابرة والثوق²

يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة, ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله؛

2- راجع بخلف, نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات, كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة أحمد بوقرة, دفعة, بومرداس (الجزائر), 2007-2006, ص: 03

1- مبارك بنية ضامن الغزوي, التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين, رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, دفعة, الرياض (المملكة العربية السعودية), 2004, ص: 33

المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: عناصر تقييم أداء الموارد البشرية¹

تتمثل عناصر تقييم أداء المستخدمين في تحديد الجهة المختصة بتقييم آدائهم وكذلك تحديد فترة المتابعة والمراقبة؛

1- تحديد مسؤولية التقييم

يوجد العديد من المسؤولين الذين يمكن الإعتماد عليهم في تقييم أداء الموارد البشرية, إلا أن التقييم لا يمكن أن ينجح إذا لم يتابع المقيم أداء المستخدم عن قرب وفي مايلي الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم؛

أ. المشرف المباشر

يعتبر الأقدر على تقييم أداء مرؤوسيه إذ إنه أكثر الأشخاص معرفة بواجباتهم ومسؤولياتهم, كذلك كونه على صلة مستمرة بمرؤوسيه وبالتالي يستطيع تحديد جوانب القوة والضعف فيهم, لكن يمكن أن تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية,

ب. رئيس المشرف المباشر²

ويقوم بعملية تقييم الأداء كونه يعرف الأهداف المطلوبة من المستخدم وكيفية تحقيقها في إطار لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا؛

ج. تقييم الزملاء³

هذا التقييم مفيد كون المجموعات على إحتكاك دائم ببعضها البعض وكون العمل يفرض عليها التعاون والتشارك والإنتظام في الأداء, إلا أن هذا النوع قد يؤدي إلى فساد العلاقات الإجتماعية داخل العمل خاصة إذا حكم الزملاء على المستخدم بناء على درجة تعاونه معهم بدلا من درجة مساهمته في إنجاز العمل المطلوب منه؛

¹ -- Rebert. L Mathis and Jackson jones. Human Resource Management. West pub. Lislingcompany. New York. The eighteenth edition. 2005. P.330

²- مؤيد سعيد السالم, عادل حرحوش صالح, إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي), عالم الكتب الحديثة, طبعة, عمان, 2002, ص: 104

³- حسن إبراهيم بلوط, صالح عودة سعيد, إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي, النهضة العربية, طبعة, القاهرة, 2000, ص: 391

د. تقييم اللجان¹

قد تشكل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة بالمستخدمين قبل فترة التقييم, حيث تقوم اللجنة بدراسة تقرير الرئيس المباشر, ويتم إقراره أو تعديله أو إجراء مقابلة مع المستخدم المراد تقييمه ويهدف إستعمال هذا الأسلوب إلى تجنب التحيز والحكم الشخصي غير موضوعي؛

هـ. التقييم الذاتي²

يمكن أن يقيم المستخدم نفسه خاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطوير المستخدم وتصميم برامج تدريبية له, ولا يستخدم هذا التقييم إلا لغرض التدريب والتطوير؛

و. تقييم المرؤوسين للرؤساء³

يمكن أن يقيم المرؤوسون رؤسائهم وذلك للحكم على سلوكيات الرؤساء في تعاملهم مع مرؤوسيه ولا ينبغي الإعتماد على هذا التقييم لوحده في إتخاذ القرارات الخاصة بالرؤساء؛

ز. تقييم الزبائن

ويكون في المؤسسات الخدمية, إذ تطلب هذا الأخيرة من عملائها تقييم أداء المستخدمين على أساس الخدمة المقدمة فقط؛

ي. خبراء إدارة الموارد البشرية⁴

في بعض الأحيان يتم الإستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة لمساعدة القائمين على التقييم ويشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجاز القائم عليها؛

2- تحديد توقيت التقييم⁵

1-صلاح عودة سعيد, إدارة الأفراد, الجامعة المفتوحة, طبعة , طرابلس, 2000, ص: 384

2-حامد أحمد بدر رمضان, إدارة الموارد البشرية, النهضة العربية, طبعة , القاهرة, 2002, ص: 263

3- Wendell French. The personalMangement process.ManghtonMiffincompany. Beston. 2000. P.362

4-زهير ثابت, كيف نقيم أداء الشركات والعاملين, دار قباء, طبعة الأولى , القاهرة, 2001, ص:92

5-ظاهر حمود كلاله, الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية, دار الزهراء, طبعة , عمان, 2004, ص: 296

يجب أن تكون الفترة المراد تقييمها كافية للحكم على مدى نجاح وتقدم المستخدم في أداء وظيفته, لكن المبالغة في طول هذه الفترة قد يكون غيرا مناسباً ويؤدي إلى عدم قدرة المكلف بالتقييم على تذكر كل التفاصيل المتعلقة بأداء وسلوك المستخدمين وهذا يعني عدم موضوعية التقييم, لهذا فالطريقة الأنسب هي قيام المؤسسات بإعداد أكثر من تقرير خلال السنة, ثم يؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي ويتوقف طول أو قصر فترة التقييم على الوظيفة التي يشغلها المستخدم.

ثانيا: معايير تقييم أداء الموارد البشرية¹

يقصد بمعايير تقييم أداء الأسس التي ينسب إليها أداء المستخدم ويقارن بها للحكم عليه ويمكن القول أيضا إنها تلك المستويات التي يعتبر الأداء عندها جيدا ومرضيا, فتحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء, إذ إنها تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم, إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النقاط التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء الوظيفي؛

والمعايير التي يتم إستخدامها قياس وتقييم كفاءة العاملين نوعان وهما:
العناصر ومعدلات الأداء.

1- العناصر

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن في أداء عمله بنجاح وكفاءة والعناصر نوعان: عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة.

أ- العناصر الملموسة

وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد كالمواصفة على العمل والدقة فيه, فالعناصر الملموسة تكمن في إكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل وبالتالي الحكم على مدى دقته وإتقانه لعمله بشكل صحيح؛

ب- العناصر غير الملموسة

¹- عمرو وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية, دار الزهراء, طبعة , عمان,2000, ص:175

وتتكون من صفات الفرد الشخصية ويجد المقوم صعوبة في قياسها وتتطلب ملاحظة مستمرة حتى يتمكن من ملاحظتها ورؤيتها والحكم عليها ومن مثال هذه الصفات: الصدق، الذكاء، التعاون... إلخ؛

2- المعدلات¹

يمكن تعريف معدل الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن ميزان يمكن من تقييم إنتاجية الفرد لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز من طرف العامل مع المعدل المحدد ليتم تحديد إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة ولمعدلات الأداء الوظيفي ثلاثة أنواع وهي:

المعدلات الكمية، المعدلات النوعية والمعدلات الكمية النوعية؛

أ. المعدلات الكمية

ويتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب إنتاجها خلال فترة زمنية محددة وهي معدلات تستخدم لقياس العناصر الكمية ذات الطبيعة الملموسة؛

ب. المعدلات النوعية

وبموجبها يتم تحديد الجودة، الدقة والإتقان والتي يجب على الفرد تحقيقها في إنتاجه وهي معدلات تقيس العناصر غير الكمية ذات الطبيعة غير ملموسة؛

ج. المعدلات الكمية النوعية

وهذا المعدل مزيج بين المعدلين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إلى إنتاج الفرد مثلاً إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة بمستوى معين من الجودة والإتقان؛

ملاحظة

تختلف الآراء في معايير تقييم الأداء وهذا لإرتباطها بطبيعة نشاط المنظمة والمستوى التنظيمي للعامل ولهذا يقسمها البعض إلى معايير موضوعية ومعايير سلوكية؛

أ- المعايير الموضوعية

¹- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 175

وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج, نوعية الإنتاج, السرعة (الزمن), التكلفة وعدد حوادث العمل؛

ب- المعايير السلوكية

وتكتشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية وسرعة التعلم, الإستفادة من التدريب, العلاقة مع الآخرين وغيرها.

ثالثاً: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية¹

كأي عملية إدارية فإنه لا بد لعملية تقييم أداء الموارد البشرية أن تتم وفق مراحل محددة, يمكن إنجازها في مايلي:

المرحلة الأولى

التعرف على العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه, وهو ما ينبغي تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف؛

المرحلة الثانية

تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها, ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين, بحيث لا تخرج هذه الأسس عن:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم, ومن تلك الصفات مستوى الدافعية, القدرة على المبادرة والحماس للعمل؛
- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كنسبة الربح, أو التكلفة وغيرها, وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف؛

المرحلة الثالثة

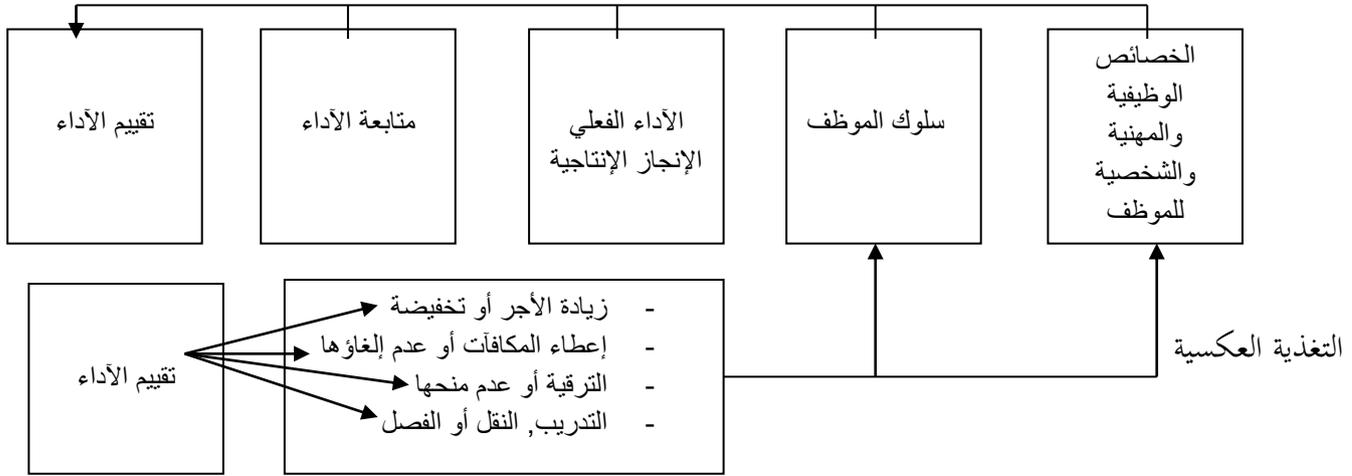
إطلاع المرؤوس ومناقشة بالتقرير عن آدائه؛

المرحلة الرابعة

إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتفاد بأي خروج عن المعايير المحددة, حيث يمكن تصوير مراحل عملية تقييم الأداء في الشكل (3-8) التالي:

¹-منير نزي, فريد كورتل, إدارة الموارد البشرية, مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع, طبعة, عمان- الأردن, 2011, ص: 329-330

الشكل (8-3): مراحل تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: (14) مدحت أبو النصر، الداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة، عمان - الأردن، 2008، ص: 329-330

بحيث أنفق مجموعة من الباحثين على أن أهم خطوات تقييم الأداء هي:¹

- 1- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة، وفهمها بشكل ممتاز، وتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله؛
- 2- ملاحظة أداء الموارد البشرية ومتابعة إنجازاتهم من قبل المدير أو المشرف أو المقيم بصفة عامة، لتحديد مدى تمكنهم من القيام بالعمل وما يتضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات، وقياس ذلك بالإعتماد على معايير الأداء؛
- 3- مقارنة أداء العاملين الفعلي بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوى والضعف لهذا الأداء في نتائج التقييم؛
- 4- إجراء مناقشة مع العامل الذي تم تقييمه بهدف إطلاعه على المستوى الحقيقي لأدائه، وتوجيهه بإتجاه تحسين معدلات أدائه؛

1- محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين غدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، دفعة، مصر، 2010، ص: 65

5- إتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية, مكافأة, تدريب... إلخ).

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية لإدارة الجودة الشاملة

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات, وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.

وعليه فإن هذا المبحث سيعتني بمعالجة العناصر التالية:

- إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- عملية تصميم وهيكل الأعمال والوظائف في الجودة الشاملة
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأداء الموارد البشرية
- إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة¹

إن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الإستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة, وهذا ما يتطلب على المنظمات أن تعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات التنظيمية وهذا يتطلب أن يكون محل الإهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية التوظيف وشغل الوظائف وبرامج التدريب وصولاً إلى أنظمة التعويضات التي تتضمن أسلوب التحفيز وبناء فرق العمل وحلقات الجودة ذاتية الإدارة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لتحقيق التحسين المستمر.

¹- نجمة عباس, دور إدارة الجودة الشاملة وإنعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية, ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير , جامعة محمد الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمة في بيئة تنافسية المؤسسات), كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير خيضر, دفعة, بسكرة, 2012, ص: 16

1- التوظيف¹

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة حيث أن برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة وتكوين الموظفين الذين يقومون بتوصيل الجودة للمستهلكين وسعي المنظمة للوصول إلى هدفها في إختيار الأهداف الذين لديهم المعرفة والمهارة والقدرات التي تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة إلى توظيف الأفراد الذين لديهم مرونة عالية في أداء عملهم والقدرة على إشباع رغبات العملاء وعدم التركيز على مستوى المؤهلات لدى هؤلاء الأفراد, حيث يتطلب التوظيف الفعال إختيار وسيلة الإعلان الجيدة والتي تتناسب مع الجودة الشاملة,

ويظهر قسم الموارد البشرية واضحا في الأساليب المستخدمة في توظيف الموظفين مثل إختيارات الذكاء والإختبارات التي تهدف إلى كشف إمكانية الفرد العضلية للقيام بالعمل وكشف قدرة الفرد على حل المشاكل وبناء فرق العمل. ويظهر قسم الموارد البشرية واضحا في الأساليب المستخدمة في توظيف الموظفين مثل إختيارات الذكاء والإختبارات التي تهدف إلى كشف إمكانية الفرد العضلية للقيام بالعمل وكشف قدرة الفرد على حل مشاكل وبناء فرق العمل؛²

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

- أ- التركيز على تعليمات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- ب- التركيز على مهارة محددة مثل المهارات التقنية كتدريب العاملين على إستخدام الأساليب الإحصائية لأن في ذلك ضمان للوصول إلى تقديرات كمية ودقيقة للمشكلات.
- ج- التركيز على تدريب العاملين من خلال بناء المهارات الشخصية لديهم وتطوير قدراتهم مثل تدريبهم على حل المشاكل مهارات العصف الذهني, مهارات الإتصال مع العملاء؛

2- أنظمة التعويضات¹

¹-محمد عبد الغني حسن الهلال, مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب, مصر الجديدة للنشر والتوزيع, طبعة الثانية, 2000, ص:172

²-الحفطي زين العابدين, حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل, طبعة,الرياض, 1991, ص: 210

³-نجمة عباس, دور إدارة الجودة الشاملة وإنعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية, مرجع سابق, ص: 17

بينت أنظمة التعويضات تاريخيا على أساسين وهما على أساس الأداء والأجر على المسؤولية, اللذان يستندان على أداء الفرد, الأمر الذي جعل لمنافسة قائمة بين العاملين, حيث تعطى أنظمة التعويضات والمكافآت في المنظمة صورة دقيقة لأهدافها الإستراتيجية إذا مركزة بشكل أكبر على الأداء الفردي فإن جهود تعزيز العمل الجماعي تفضل, ويهدف دعم الجودة بفاعلية فإن المنظمات تحتاج أن يكون لها أنظمة تعويضات تتسم مع التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحفيز العاملين بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب كإكتساب مهارات جديدة, درجة الإنسجام والتفاعل في العمل الجماعي مع أنظمة التعويضات التي ينبغي أن لاتكون منفصلة عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى

ثانيا: أساليب تنمية المورد البشري لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- إدارة الجودة التدريبية²

إن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة للأفراد

ويقصد بإدارة الجودة التدريبية إدارة العملية التدريبية وفقا لمواصفات الجودة العالمية وتحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب؛³

2- صيانة وتحفيز الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة⁴

يمكن تعريف التحفيز بأنه دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول عن طريق بث الحماس فيه وتشجيعهم بالوسائل المختلفة. وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة؛من أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في

1-محمد عبد الغني حسن الهلال, مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب, مرجع سابق, ص: 175-176

1- محفوظ أحمد جودة, تحديد إحتياجات التدريب وإثره في إدارة الجودة الشاملة, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, دفعة , الجزائر, 2000-2001, ص: 31

2-نجم العزاوي, جودة التدريب الإداري, دار اليازوري, طبعة , الأردن, 2009 , ص: 220

3-أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية الإسكندرية, طبعة الخامسة, 2001, ص: 120

تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة التحفيز على العمل من خلال تحقيق النتائج التالية:

- تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة منتجات؛
- تخفيض العائد في العمل ومنه تخفيض التكلفة؛
- إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا مايسمى التقدير والإحترام؛
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- جذب العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- جذب العاملين إلى المؤسسة وزيادة روح الولاء والإنتماء؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين وروح الفريق المتضامن؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛

3- أهمية الإتصال الداخلي في مجال تحسين نظام الجودة¹

تبرز أهمية الإتصال في إدارة الجودة الشاملة من خلال كونه عامل إستراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الإدارية؛

4- إتخاذ القرارات

يمثل نظام الإتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل إستخدام البيانات اللازم توفرها لإتخاذ قرارات سليمة.

المطلب الثاني: عملية تصميم وهيكله الاعمال والوظائف في الجودة الشاملة

أولا: عملية هيكله الأعمال والوظائف طبقا لمدخل الجودة الشاملة¹

¹- رشيد مناصرية, أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة, كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح ,دفعة, ورقلة-الجزائر, 2012, ص: 196

تركز عملية هيكله الأعمال والوظائف طبقا لمدخل الجودة الشاملة على الكثير من الركائز أهمها:

1. العمل على تحقيق التميز الشامل داخل المنظمة, وذلك من خلال إدخال التطوير والتحسين المستمر على مكونات المنظمة؛

2. ترسيخ الشعور لدى كل من يعمل في المنظمة بمسؤولية تجاه تحقيق أعلى معدلات الجودة في العمل؛

3. تأهيل الشعور في نفوس الموارد البشرية بأن جودة الأعمال والوظائف في المنظمة هي أهم الوسيلة لكسب رضا عملاء المنظمة, فضلا عن كسب عملاء جدد, وذلك يؤدي إلى زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الربحية وزيادة فرض الإستثمار في أعمال المنظمة وفي تنمية مواردها البشرية, وتحقق للمنظمة مكانة تنافسية كبيرة, وحصص سوقية أكبر.

ثانيا: تصميم هيكله الأعمال والوظائف في إطار إدارة الجودة الشاملة

يجب على إدارة الجودة الشاملة لكي يحقق تصميم عملية هيكله الأعمال والوظائف مايلي:

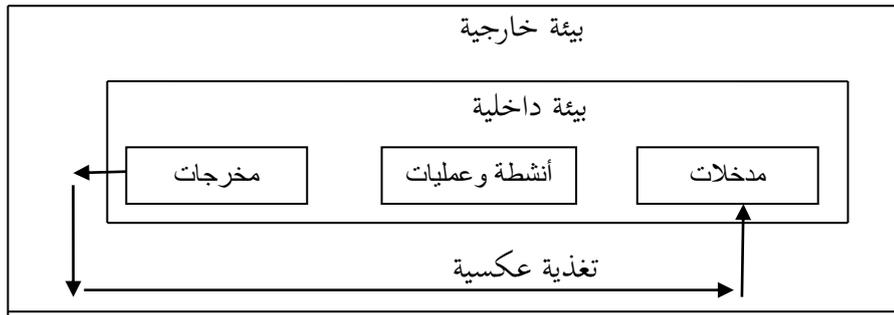
- تحديد أهداف الأعمال والوظائف بما يتماشى مع رسالة وغايات وأهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ككل؛
- توحيد سلوكيات العناصر البشرية في أثناء ممارستها لأعمالها داخل المنظمة, ولك من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة؛
- العمل على التوجيه الدائم والمستمر لأداء جميع الأعمال والوظائف بما يتوافق مع فرق العمل؛
- تهيئة بيئة ومناخ عمل صالح داخل المنظمة؛
- توفير المرونة الكافية, وحرية إتخاذالقرارات داخل الأعمال والوظائف, فضلا عن توفرهما في أعمال المنظمة ككل؛
- نصح أسلوب التطوير والتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية, وذلك من خلال توفير برامج تعليمية وتدريبية عالية المستوى؛
- تأهيل فترة الإبتكار والإبداع في نفوس الموارد البشرية الممارسة للأعمال والوظائف داخل المنظمة؛

¹- عمرو وصفي عقيلي, المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة, (وجهة نظر), دار وائل للنشر, الطبعة الأولى, عمان-الأردن, 2001 ص:

ثالثاً: برنامج تخطيط الجودة كنظام كلي¹

قبل عرضنا لمضمون برنامج تخطيط الجودة المقترح، نود الإشارة إلى أننا قد إعتدنا على مفهوم نظرية النظام في وضع هذا البرنامج، وبإختصار شديد، ينظر مفهوم هذه النظرية كما هو معروف إلى المنظمة على إنها نظام مركب، يتكون من أنظمة (أجزاء) فرعية مترابطة متفاعلة يعتمد بعضها على بعض وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الكلي التي تعمل ضمنه، وهناك نموذج متفق عليه يوضح هذه الديناميكية في شكلها المجرد، الذي يتضمن أربعة عناصر وهي:

المدخلات، الأنشطة أو الفعاليات، المخرجات، التغذية العكسية، وفيما يلي الشكل (9-3) المعروف للجميع الذي يوضح هذه العناصر



بتطبيق فكرة النظام المفتوح على برنامج تخطيط الجودة المقترح، وفي ضوء ماشرحناه عن المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وبشكل خاص أركانها الرئيسية التالية:

- رسالة المنظمة الجديدة؛
- الإستراتيجية الجديدة واهدافها؛
- ثقافة المنظمة الجديدة؛
- السياسة العامة لتحقيق الجودة؛
- الأنظمة الجديدة؛

المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأداء إدارة الموارد البشرية

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛

¹- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص: 241-242

أولاً: التغييرات المطلوبة¹

1. التغيير في أدوار العاملين

إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية:

أ- الوظائف والمهام

في ظل إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة, وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة؛

ب- مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين)

في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل المساعدين والمسهلين, وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

2. التغيير في أداء العاملين²

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك تغييرات حدثت في أداء العاملين وهذه التغييرات تمثلت في:

أ. جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة, فإن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية, ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات, وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منظمة العمل الخاصة بهم؛

ب. المكافآت الخاصة

بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله, فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة؛

ج. التدريب

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة؛

¹-أحمد يوسف دودين, إدارة الجودة الشاملة, إدارة الجودة الشاملة, مرجع سابق, ص: 74

د. تقييم الأداء

في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض؛

هـ. الأجور والحوافز

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز؛

3. إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية¹

في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية إتخاذ القرارات تفاعلية، وزادت مساهمة العاملين لها، وذلك في كافة الوظائف والأنشطة داخل المنظمة، كما أن الإستراتيجيات أيضا قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والإهتمام بالعميل، وبصفة عامة، فإن التحول إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أثر على إدارة الموارد البشرية من خلال:

- 1- أن فريق العمل المسؤول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملتزما بالإستجابة لحاجات ورغبات وإستفسارات العميل في نفس اليوم واللحظة، ولأداء ذلك فإن العاملين يجب عليهم زيادة مهاراتهم اللازمة؛
- 2- أصبح مديري الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم عانآداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، وذلك للتعامل مع العمليات الإنتاجية المختلفة؛
- 3- أصبح فريق الإنتاج قادرا على القياس التحليل، الإبداع، ولكن تنقصه مهارة عرض أفكاره من خلال المناقشات ولذلك فهو بحاجة إلى تدريب يتعلق بكيفية عمل المناقشات والحوار؛
- 4- زادت ملكية العاملين للعمليات والتحسينات بالمنظمة وإنخفضت عملية الرقابة عليهم من قبل رؤسائهم،

ثانيا: تنميط العمليات²

HTTPS // HRDISC USSION. COM / N15772. HTM / 1-

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 115-116-142

هو الرفع من مستوى جودة الأداء, ويجعله يتم بطريقة أسهل, ويسهم في تخفيض التكاليف, من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد, مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل المنظمة؛ يعد تنميط العمليات (وخاصة الإنتاجية) مرحلة لاثقة لتصميمها, ومطلبا من مطالب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة, فهو يهدف إلى توحيد الطرق والإجراءات في كافة المجالات العمل داخل المنظمة, وجعلها تتم وفق نمط واحد مهما تغير الموظفون أو العمال, والغاية من هذا توحيد مايلي:

- زيادة المهارة في الأداء

- تقليل التكلفة

- الإسهام في إستقرار العمل والإنتاج

- رفع مستوى الجودة

- تلبية رغبات ومطالب العملاء بأعلى كفاءة وتحقيق الرضا لديهم؛

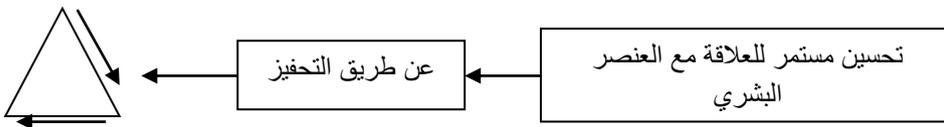
وتنميط العمليات في ظل إدارة الجودة الشاملة, يجب أن يكون عاملاً شاملاً لجميع العمليات التي تتم في المنظمة, فالمعروف أن كل وحدة إدارية تقوم بعملية معينة, هذه العملية يجب تنميط طرق وإجراءات تنفيذها, وكذلك تنميط مستلزماتها, ولعل إدارة الإنتاج وما تقدمه من خدمات في المنظمات الخدمية أهم وحدة إدارية في المنظمة تحتاج إلى تنميط عملياتها الإنتاجية ومستلزمات العمل فيها, الآلات, المعدات, المواد... إلخ.

ثالثاً: تحسين إستثمار العنصر البشري

العنصر البشري ثروة تمتلكها المنظمة يجب المحافظة عليها وإستمرارها بأكفأ السبل والوسائل, وتحسين هذا الإستثمار بشكل دائم, عن طريق التحفيز الفعال الجيد, من أجل تحقيق مثلث الجودة والتميز الموضح في الشكل (4-10) التالي:

شكل رقم (4-10): تحسين إستثمار العنصر البشري

موظف سعيد



زبون سعيد

جودة وتميز

تنتقل منهجية إدارة إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري الذي يعمل في المنظمة مصطلح الزبون الداخلي INTERNAL CUSTOMER للدلالة على مدى أهميته, فهي تركز وإلى حد كبير على ضرورة استثمار بشكل جيد, من خلال زرع الولاء والانتماء لديه تجاه المنظمة, وجعله جزء منها, لتعزيز العلاقة معه بشكل دائم وتحسينها باستمرار.

إن يمكن القول بأن تحفيز الموارد البشرية في المنظمة من أجل استثمارها في ظل إدارة الجودة الشاملة, فمثلا موظف مستاء يعني زبون مستاء, والعكس من ذلك صحيح, ولذلك ضروري أن تبني سياسة تحفيز مناسبة وجيدة من أجل تحقيق أهداف العاملين وزرع الولاء والانتماء فيهم تجاه المنظمة وأن تحقق روح التعاون والفريق, وتشكل فرق العمل وحلقات الجودة ذات فاعلية عالية, دون استخدام التحفيز المناسب للعنصر البشري, وبالتالي تحسين العلاقات والتكامل بين أهدافهم وأهداف المنظمة, فالعنصر البشري الراضي, لا شك أن آدائه سيكون جيدا وبالتالي مستوى الجودة عاليا, مما يحقق الرضا والسعادة لدى الزبائن.

رابعا: استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين¹

1- فرق العمل

إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل هي فرق المشروعات والتي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف لأداء العمل أو مهمة معينة, ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة

ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم بتشكيلها إما فريق لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ذات كفاءة متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءا منهم وبالتالي يحقق ولائهم للبرنامج وتحقيق هدفه والحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد على تحسين جودة الأداء

2- حلقات الجودة

¹ - مرغيش عبد الحليم, تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة, مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير للعلوم التجارية, دفعة , جامعة الجزائر, 2011- 2012 , ص: 117

عادة ماتتكون حلقات الجودة من مجموعة أفراد متطوعين يعملون ضمن نفس المنظمة من أجل القيام بتحديد المشاكل المتعلقة بظروف العمل وباستخدام أدوات الجودة يتم تحليل الأسباب العراقل ووضع الممارسات اللازمة لضمان عدم تكرار حدوثها وتسهم حلقات الجودة فيعرف العمل في تعزيز سلوكيات التحسين المستمر من أجل رفع أداء المؤسسة عن طريق تصحيح الأخطاء والإستفادة من الخبرات المتراكمة التي لايمكن الإستفادة منها إلا عن طريق العمل الجماعي المؤطر

2-1- عوامل نجاح وفشل حلقات الجودة¹

إنتشرت حلقات الجودة الشاملة إنتشارا واسعا في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وحققت نجاحا كبيرا إلا أن هناك مجموعات من العوامل التي أدت إلى فشل بعض الحلقات في تحقيق أهدافها, لذلك تم إلقاء العديد من الدراسات من أجل تقديم التوصيات التي تساعد حلقات الجودة في تحقيق أهدافها نتطرق إلى مايلي:

2-2- أسباب فشل حلقات الجودة الشاملة

تم تحديد مجموعة من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة ومنعت تلك الحلقات من تحقيق أهدافها من أهمها:

- هناك نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب حلقات الجودة
- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال
- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج النطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة
- قيام أعضاء الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها, تستدعي وجود مختصين
- إنعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة, كتعرضها مثلا مع جداول الإنتاج والعمل بالنسبة للأعضاء؛

2-3- مقومات نجاح حلقات الجودة²

حتى تستطيع حلقات الجودة تحقيق أهدافها يجب مواجهة أسباب الفشل السابقة, حيث قدم كل من رواد حلقات الجودة مجموعة من التوصيات أهمها:

¹-مأمون سليمان الدرادكة, إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء, صفاء للنشر, طبعة , عمان, 2008, ص: 174

²-خضير كاظم حمود, مرجع السابق, ص: 192

- إختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة
- تعليم العاملين فلسفة النظام الجديد وطريقة العمل داخله
- إجراء تدريب بشكل دائم لأعضاء المجموعات على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة
- إتباع وإلتزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة

2-4- نتائج حلقات الجودة

- حلقات الجودة عبارة عن أسلوب تسييري في المؤسسة يهدف إلى تحسين جودة السلع والخدمات
- تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل تحسين الجودة أهمها: العصف الذهني, عظم السمكة.

المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية

ترتبط إدارة الجودة الشاملة إرتباطا وثيقا بتقييم أداء العاملين حيث تتطابق نظم تقييم الأداء مع توجهات المنظمة في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال نقل أداء العمل من الفرد إلى الجماعة (فريق العمل) وتعدد مصادر التقييم لتفادي الإنحرافات عن المستهدف والإعتبرات الشخصية, وتوافر عدالة نظام التقييم وقد أوضح بعض علماء الإدارة أن المنظمة ليست مطالبة بأن تضحى بنظام تقييم الأداء لحساب حساب إدارة الجودة الشاملة بل يمكن التنسيق بين النظامين عن طريق:

- 1- أن تكون توقعات العملاء هدفا لأداء الفريق
- 2- مقابلة النتائج للتوقعات
- 3- أخذ المهارات السلوكية في الإعتبار
- 4- المشاركة في وضع خطط التحسين المستمر ومكافأة المبدع من العاملين وتقديره لجهوده البارزة والتميزة وترتبط مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتقييم الأداء كمايلي:

1- تحقيق رضا العميل¹

¹-حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، ص: 146-147-148

وذلك عندما يتطابق الأداء مع توقعات العملاء ورضاهم الذي يعتبر إستجابة شعورية لعملية تقييم تجربة إستهلاك المنتج حيث يتحقق الرضا بتوافر العناصر التالية:

- التوقعات
- الأداء
- المقارنة
- التأكد وعدم التأكد
- التعارض

2- تحقيق مشاركة العاملين

حيث يجب أن يتفق تقييم الأداء مع إشراك العاملين على نحو يؤدي إلى زيادة النتائج الإيجابية وقبول العاملين والمقيمين من خلال المشاركة فيما يلي:

- الإشراف في عملية التوصيف الوظيفي
 - الإشتراك في إبتكار مقاييس ومعايير جديدة للتقييم
 - الإشراف في وضع عملية مقابلة الأداء
 - التعامل مع التقييم الذاتي ووضعه في الإعتبار عن إجراء التقييم الشامل للأداء
 - الإشتراك في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها الداعمة لعملية تقييم الأداء
- ولاشك أن مثل هذه المشاركات المتعددة تجعل نظام التقييم فعالاً وأكثر قبولاً من جانب العاملين بالمؤسسات الحكومية

3- فرق العمل

يجب أن يكون هناك ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل وتقديم الدعم الحقيقي لكل عضو في الفريق خلال عمل الفريق من أجل تحقيق أهدافه وهو ما ينطبق على أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة, وهو ما يتطلب من الإدارة العليا أن تعمل على تعديل نظام تقييم الأداء بحيث يعتمد على تقييم العمل الجماعي وليس العمل الفردي

وبحيث يتناسب مع منهج حلقات الجودة والتغلب على مشكلة تقييم الأداء الفردي المعمول بها في المؤسسات الحكومية التي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة

4- القيادة الإدارية

حيث يتعين على الإدارة العليا القيام بالمهام الآتية:

1. تعريف الأداء

2. تسهيل الأداء

3. تشجيع الأداء

ويعني ذلك أن دور القيادة الإدارية في ظل منهج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تحفيز العاملين من أجل التحسين المستمر وتحديد الأداء بحيث تكون الأخطاء صفرية ومن ثم تحقيق رضا العملاء عن خدمات المؤسسات الحكومية التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة, إذ يجب على الإدارة العليا أن تعمل على تقييم أداء العامل في ضوء تحقيق رضا العملاء وعدم وجود عيوب في المنتجات أو قصور في الخدمات المؤدية للمواطنين وإخفاء شكاواهم باعتبار ذلك أحد مصادر تقييم الأداء مع توفير الجودة لنظام التقييم ذاته بحيث يتصف بالعدالة والوضوعية والقابلية للقياس في إطار العمل الجماعي.

خلاصة الفصل

حتى تكون نتائج تقييم العاملين أثر على زيادة كفاءة العاملين لا بد من أن تتم إدارة جيدة لهذه النتائج من طرف ادارة الموارد البشرية، من تحليل لهذه النتائج، تخطيط القوى العاملة، التدريب، منح الحوافز... إلخ

من ذلك الإهتمام لحسن إدارة نتائج تقييم أداء العاملين لا بد في أول الأمر من تصميم نظام لتقييم أداء العاملين يعكس الأداء الحقيقي للعاملين، ولكي يكون النظام جيدا لا بد أن يتمتع بمجموعة من المعايير التي تكون شاملة وتعكس حقا حقيقة أداء العاملين، وأيضا لا يجب أ تعتمد طريقة معينة لتقييم أداء العاملين بعينها، بل يجب أن تختار كل منظمة الطريقة التي تتماشى وتحقيق أهدافها.

لكن رغم الإختيار الأمثل لنظام تقييم الأداء فإنه لا يخلو من الصعوبات فقد تكون هذه الصعوبات تتعلق بنظام تقييم الأداء في حد ذاته، أو تتعلق بتطبيق هذا النظام بتحيز القائمين بالتقييم أو غيرها من الصعوبات.

ومن أهم أهداف تقييم أداء العاملين هو زيادة فعالية المنظمة ويكون ذلك بإتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم نتائج التقييم من منح تحفيزات ووضع برامج تدريبية وتمتع العامل بالتدرج في المسار الوظيفي المتاح في المنظمة ولكي تكون هذه القرارات ذات جدوى لا بد أن يتمتع نظام تقييم أداء العاملين بالفعالية التي تعود بالمنفعة على المنظمة، ولا تكون هذه الفعالية إلا إذا تمت تغذية عكسية للعاملين بعد الإنتهاء من عملية التقييم وحتى يعرف كل عامل نقاط قوته فيحافظ عليها ونقاط الضعف فيسعى لمعالجتها.

وفي الأخير تعتبر دراسة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية أحد أهم وأعقد الدراسات، ويعزى سبب ذلك إلى الخصائص المتغيرة التي يتمتع بها كل من المفهومين وطبيعة الروابط ذات التأثير المتبادل التي تجمع بينهما، ويمكن القول أن تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية نفس الفعل المستحث، فيؤدي دور الرافعة التي تحمل الأداء إلى التميز المطلق عن طريق التطبيق السليم لمبادئها، ولعل هذا الأسلوب في تحليل هذه العلاقة هو غالبا ما يقر به مؤيدو إيجابية العلاقة بين المفهومين والذي قد لا يجد قبولا عند الآخرين ممن يشككون في مدى واقعية هذه الفلسفة، لتظل بذلك هذه المسألة ميدان بحث وجدل حول صحتها وأهميتها على أن أداء بعض المنظمات لم يتأثر مطلقا ببعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة بل أشارو إلى أن هذا المنهج كان السبب في عرقلة العمليات الداخلية للمنظمة بمعلوماته المتراكمة والقياسات العديدة التي يتطلبها مما يؤدي إلى تجاوزها الطاقة التحليلية لمتخذي القرار.

الفصل الثالث: فعالية إدارة الجودة الشاملة

لآداء الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات

—تبسة—

— المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات

— المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة

— المبحث الثالث: عرض النتائج والتوصيات وإختبار الفرضيات

تمهيد:

استعرضنا في الفصول السابقة الجانب لكل من إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأداء الموارد البشرية، سيتم إسقاط الدراسة النظرية في إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي شركة مناجم الفوسفات وذلك من اجل الوقوف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة (محل الدراسة).

وبناء على ما سبق ذكره تم تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية ذكرها:

- المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات

- المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

- المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشة بيانات الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات

يعتبر النشاط المنجمي واحدا من أقدم النشاطات الاقتصادية التي مارسها الإنسان، حكم مساهمته في التطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع. ويعرف العمل المنجمي على أنه نشاط استخراجي للثروات الطبيعية الموجودة على ظهر الأرض ومخبأة في باطنها. وهي تكون بصفة عامة المواد الأولية بالنسبة للعديد من الصناعات التحويلية خاصة المرتبطة به بصفة مباشرة.

وقد برزت الشركة الوطنية لمناجم الفوسفات-تبسة- كأحدى أهم الشركات التي ظهرت في الجزائر بعد تحول نظامها الاقتصادي إلى الاقتصاد الحر وقد أوكلت لها مهمة النهوض بقطاع المناجم وهو من أهم القطاعات المكونة لأعمدة الاقتصاد الجزائري بحكم أنها الشركة الوحيدة في مجال المناجم بالجزائر.

وعليه فإن هذا المبحث سيعتني بمعالجة العناصر الآتية:

. تعريف الشركة ونشأتها؛

. أهداف ورؤية وقيم شركة مناجم الفوسفات؛

. هيكل العمالة والبناء التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات؛

. تخطيط وتصميم الدراسة؛

المطلب الأول: تعريف الشركة ونشأتها

وسيتم التعرض إلى التعرف بالشركة و النشأة على الترتيب

أولا: التعريف بالشركة

هي شركة مناجم

(phosphate De Société Des Mines)

وليدة تقسيم الشركة الوطنية للحديد والفوسفات (Groupe de Fer et) FERPHOS

(phosphate) بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 23 جانفي 2005

متخصصة في عمليات استخراج معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا، تشرف عليها

سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، كما تقوم بمجموعة من الأنشطة أهمها:

1- أنشطة إنتاجية: تتمثل في استخراج الفوسفات من المركب المنجمي جبل العنق؛

2- أنشطة تجارية: تتمثل فيما يلي:

- تسويق المنتجات وذلك بتوفير وسائل النقل التي تتولى عملية الشحن إلى العملاء سواء في الداخل أو في الخارج و السهر على وصوله في المواعيد المتفق عليها،
 - التكفل بعملية تسعير المنتجات وتحديد الكميات الموجهة لتلبية الطلب،
 - إبراز الصفقات التي تتم على مستوى المديرية التجارية، ومنها المفاوضات والاتفاقيات.
- 3- أنشطة خدمية: تقوم الشركة بعدة أنشطة خدمية تخص النقل و الصيانة حيث يقوم مركب جبل العنق بتقديم خدمات الصيانة عن طريق تصنيع قطع الغيار حسب الطلب.

ثانيا: نشأة الشركة

نتجت شركة مناجم الفوسفات عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS وذلك تحديدا ابتداء بتاريخ 23 جانفي 2005، وهذه الأخيرة نتجت إثر عملية إعادة هيكلة الشركة الأم SONAREM (Société Nationale de Recherche et d'exploitation Minière) الشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية وذلك بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983، وبتاريخ 22 ماي 1990 تحولت الشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية إلى شركة ذات أسهم أي شركة عمومية اقتصادية بعد ما كانت تيسير تحت إشراف المكتب الجزائري للأبحاث المنجمية BAREM (Bureau algérien du recherche minière)، بدأت مجموعة FERPHOS برأس مالي إجمالي 50 مليون دج ثم تطور إلى 300 مليون دج ثم إلى 1000 مليون دج ليصبح سنة 1995 22.410.000.00 دج.

بتاريخ 18 أكتوبر 2001 دخلت المجموعة (FERPHOS) في عملية شراكة بعد فتح رأسمالها مع الشركة الهندية ISPAT (كلمة هندية تعني الفولاذ) بخصوص حديد منجمي ونزة وبوخضرة وذلك بنسبة 70% للمؤسسة الهندية و30% للشركة الوطنية للحديد والفوسفات، بتاريخ 23 جانفي 2005 إعادة هيكلة

FERPHOS

ثالثا: فروع مجموعة فرفوس

بتاريخ 01 جانفي 2005م تم تفريغ المؤسسة إلى شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس

FERPHOS GROUPE ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية:

1- شركة مناجم الفوسفات: مقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل

حيث تساهم بنسبة 70 من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل إمتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق - بئرالعائر- الذي يقدر إحتياطي الفوسفات به 02 مليار طن.

وتتفرع شركة مناجم الفوسفات إلى 4 وحدات تتمثل فيما يلي:

- المركب المنجمي جبل العنق ببئرالعائر

تعود نشأته تاريخيا إلى القرن 19 مع بدأ الاكتشافات و الاستغلال للعديد من المناجم في شرق البلاد (1873-1908)، ليكون بعد ذلك نشأة شركة SOD وهي شركة خاصة 1936، وبعد تأميم المناجم سنة 1967 أصبح هذا المنجم ملكا للشركة الوطنية للأبحاث والدراسات ليصبح سنة 1983 تحت عهدة SOMIPHOS.

- المنشآت المينائية بعنابة

ومهمتها توزيع وشحن منتوج الفوسفات، وتمتلك طاقة تخزين تقدر ب 120.000 طن.

- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية -CERA-

مهمتها مساعدة الوحدات في ميدان الدراسات و القيام بالخدمات الخارجية، إعداد مشاريع التطوير والأبحاث التطبيقية، تم تأسيسه سنة 1991.

- المديرية العامة

تساهم في مساعدة الهياكل المركزية وإمدادها بالدعم الإداري لمختلف الوحدات.

2- شركة مناجم الحديد: ومقرها الاجتماعي -تبسة- وتضم المناجم التالية:

-منجم عيني- سطيف- منجم روينة- عين الدفلى- منجم سيدي معروف- جيغل- منجم شعبة البلوط- سوق أهراس.

3- شركة البوزولان POZZOLANE

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني ص اف بعين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، البوزولان وهي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت.

4- شركة المسبك SOF- FONDERIE

ويتواجد مقرها الإجتماعي بمدينة ونزة وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية.

5- شركة البناءات والتجهيز FERBAT

ويتواجد مقرها الإجتماعي بمدينة عنابة وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية.

6- شركة نقل والمواد المنجمية SOTRAMINE

وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئرالعائر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات

تقوم كل مؤسسة إقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها على مجموعة من المبادئ تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها المنشودة وفقا إلى إمكانياتها وقدراتها.

أولا: مبادئ مؤسسة مناجم الفوسفات

تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها في مايلي:

1. تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء؛
2. العمل على تطوير قدرات المستخدمين وإحترافهم؛
3. السعي من أجل الإنخراط على مؤسسات إجتماعية مهمة بالصحة، الأمن، المحيط، التنمية؛
4. العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للمؤسسة وذلك بالإعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال؛

ثانيا: أهداف الشركة

تسعى الشركة بصفة عامة لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية تبنيتها وتبنت إستراتيجيتها على النحو الذي يمكنها من تحقيقها وبرز هذه الأهداف وأهمها:

- الترقية والمشاركة في تثمين الموارد والإنتاج الوطنيين،
- العمل على رفع رأس المال إلى القيمة التي يمكن من تنمية واستغلال احتياطات الفوسفات المكثفة حاليا والمرتبب اكتشافها مستقبلا؛

- تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي من خلال توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون؛
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال إجراء الاتصالات والاستماع لهم لمتابعة تطور رغباتهم، وتوفير طلباتهم بالشكل المرغوب؛
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة تنمية للتقنيات الجديدة في إطار نشاطها؛
- تدعيم الجهود الوطني في مجال التشغيل وتصحيح الانحرافات بالمجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي إلى تغطية العجز الجهوي في مجال الفوسفات؛
- مواصلة تطوير برامج البحث المنجمي؛
- تلبية حاجات السوق المحلية والخارجية؛
- دخول أسواق جديدة؛
- خلق مناصب شغل؛
- تطوير الوسائل الإنتاجية لمادة الفوسفات من اجل بلوغ ستة مليون طن سنويا.

المطلب الثالث: رؤية وقيم شركة مناجم الفوسفات

أولاً: رؤية الشركة

يرتبط وجود شركة مناجم الفوسفات برؤية تتجسد في كيفية أداء وظائف الشركة حيث تؤدي الشركة وظائفها من خلال المنهج المعتمد في منظومة تسيير الجودة والبيئة، لإنتاج منتجات بمواصفات دولية وهذا ما مكنتها من الحصول على شهادة ISO9001 سنة 2000، ISO14001 سنة 2004.

ثانياً: قيم الشركة

وتتمثل في مجموعة من القيم توجهها الشركة إلى:

1- الزبون

تحت شعار " الزبون جزء منا" تتمثل في اعتبار الزبون أهم زائر للشركة وهو هدف عملها وهي متعلقة به لأنه يمنحها فرصة لخدمته؛

2- البيئة

تحت شعار " من البيئة نستخرج مواردنا ولها علينا حق الاحترام والمحافظة " الشركة تؤمن بان التنمية الدائمة تتحقق عبر البحث المتواصل بين الحاجة الطبيعية للإنتاج وواجب المحافظة على البيئة؛

3- الجودة

تحت شعار "الشريك في عمق اهتماماتنا" ترى الشركة بان تحسين النوعية هو ضرورة بقاء الشركة وواجب تجاه الشركاء ولإقناع الشركة بان الجودة هي أكثر من مجرد مفهوم بل قيمة مشتركة داخل مجموعة تحفزها روح واحدة من اجل هدف واحد هو السعي إلى الامتياز فإنها تلتزم بتسخير كل الوسائل البشرية والمادية والتكنولوجية والتنظيمية من أجل ترقية قيم الشركة ووضع نظام تسيير حيز التنفيذ.

المطلب الثالث: هيكل العمالة والبناء التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات

أولاً: هيكل العمالة

يمكن تقسيم العمالة الحالية(سنة 2015) على مستوى شركة مناجم الفوسفات، حسب عدة تصنيفات، وفيما يلي عرض لمختلف التصنيفات المختلفة للعمالة حسب:

- المستوى الوظيفي؛

- العمر؛

- الجنس.

1- حسب التصنيف الوظيفي

يبين الجدول التالي توزيع العمالة الدائمة والمؤقتة بشركة مناجم الفوسفات، حسب التصنيف الوظيفي:

جدول رقم(4-2) توزيع العمالة بشركة مناجم الفوسفات حسب المستوى الوظيفي

(2014/12/31)

يلاحظ من الجدول السابق أن العمال الحاليين بشركة مناجم الفوسفات يبلغ 100 عاملا منهم 94 عامل دائما و 6 عاملا مؤقتا، بنسبة 94.05 % و 5.94 % على الترتيب.

يبلغ عدد الإطارات بالشركة 43 عاملا، يمثلون حوالي 47.52 % من إجمالي العاملين بالشركة، 93.02 % منهم عبارة عن عمالة دائمة، تمثل حوالي 42.10 % من إجمالي العمالة الدائمة، و 39.60 % من إجمالي العاملين أما الـ 6.97 % الباقية من الإطارات فهي عبارة عن عمالة متعاقدة، تمثل حوالي 50 % من إجمالي العمالة المتعاقدة، ونسبة 2.97 % من إجمالي العاملين بالشركة.

أما عن المشرفين، فيبلغ عددهم 50 عاملا، يمثلون حوالي 49.50 % من إجمالي العاملين بالشركة،

عدد ونسب العمالة		إجمالي العمالة			عمالة دائمة			عمالة مؤقتة		
العدد	% من إجمالي	العدد	% من إجمالي	العدد	% من إجمالي	% من إجمالي	العدد	% من إجمالي	% من إجمالي	
إطارات	مشرفون	منفذون	المجموع	إطارات	إجمالي	إجمالي	إطارات	إجمالي	إطارات/المشر	
43	42.57	40	42.10	39.6	93.02	3	2.97	50	6.97	
59	49.50	6	6.31	5.94	12	1	0.99	16.66	2	
8	7.92	49	51.57	48.5	6.12	2	1.98	33.33	25	
100	100	95	100	94.0	-	6	5.94	100	-	

12 % منهم عبارة عن عمالة دائمة، تمثل نسبة 6.31 % من إجمالي العمالة الدائمة و 5.94 % من إجمالي العاملين في حين تبلغ نسبة المشرفين المتعاقدين 2 % من إجمالي المشرفين، يمثلون 16.66 % من إجمالي العمالة المتعاقدة و 0.99 % من إجمالي العمالة.

وأخيرا المنفذون ويبلغ عددهم 8 عمال، يمثلون حوالي 7.92 % من إجمالي العاملين، 6.12 % منهم عبارة عن عمالة دائمة، تمثل حوالي 51.57 % من إجمالي العمالة الدائمة، و 48.51 % من إجمالي العاملين أما 25 % الباقية فتمثل نسبة المنفذين المتعاقدين حيث يمثلون نسبة 33.33 % من إجمالي العمالة المتعاقدة، ونسبة 1.98 % من إجمالي العاملين.

2- حسب العمر

يبين الجدول التالي تصنيفات العمر لعمال شركة مناجم الفوسفات:

جدول رقم (3-5) توزيع العمالة بشركة مناجم الفوسفات حسب العمر (2014/12/31)

Xi Fi	مركز الفئة Xi	عدد العمال Fi	الفئة العمرية
-	-	00	أقل من 20 سنة
-	-	00	20 - 25 سنة
137.5	27.5	5	25 - 30 سنة
617.5	32.5	19	30 - 35 سنة
375	37.5	10	35 - 40 سنة
765	42.5	18	40 - 45 سنة
855	47.5	18	45 - 50 سنة
997.5	52.5	19	50 - 55 سنة
632.5	57.5	11	55 - 60 سنة
4380	-	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تقارير إدارة الموارد البشرية.

يتبين من الجدول السابق أن متوسط العمر لإجمالي العاملين في مناجم الفوسفات Xi 43 و 8 أشهر

$$N/ Xi = \sum (fi)i/N = 4380/100 = 43.8$$

هو إجمالي عدد العاملين).

3- حسب الجنس

جدول رقم (3-6) توزيع العاملين بشركة مناجم الفوسفات حسب الجنس

الإجمالي		منفذون			مشرفون			إطارات			المستوى
% من	العدد	% من	% من	العدد	% من	% من	العدد	% من	% من	العدد	الوظيفي
إجمالي	العاملين	إجمالي	المنفذين	العاملين	إجمالي	المشرفين	العاملين	إجمالي	الإطارات	العاملين	الجنس
70	70	3	42.85	3	39	79.59	39	28	63.63	28	الذكور
30	30	4	57.14	4	10	20.40	10	16	36.36	16	الإناث
100	100	7	100	7	49	100	49	44	100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على تقارير إدارة الموارد البشرية

يتبين من الجدول السابق إن عدد الذكور بالشركة يبلغ 70 عاملا يمثلون نسبة 70% من إجمالي العاملين؛ منهم 28 عاملا كإطارات، يمثلون حوالي 63.63% من إجمالي الإطارات و28% من إجمالي العاملين؛ أما عن المشرفين الذكور، فيبلغ عددهم 39 عاملا، يمثلون حوالي 79.59% من إجمالي المشرفين، وحوالي 39% من إجمالي العاملين؛ في حين أن المنفذين الذكور فيبلغ عددهم 3 عمال يمثلون 42.85% من إجمالي المنفذين، ونسبة 3% من إجمالي العاملين في الشركة.

أما عدد العاملين من الإناث فيبلغ عددهم 30 عاملة، يمثلن حوالي 30% من إجمالي العاملين؛ يبلغ عدد الإطارات من الإناث 16 عاملة، يمثلون نسبة 36.36%. من إجمالي الإطارات، ونسبة تقدر 16% من إجمالي العاملين؛ أما عن المشرفين من الإناث، فيبلغ عددهم 10 عاملات يمثلون نسبة 20.40% من إجمالي المشرفين 10% من إجمالي العاملين؛ أما عدد الإناث اللواتي يعملن في سلك المنفذين فيبلغ عددهن 4 عاملات، يمثلن نسبة 57.14% من إجمالي المنفذين، ونسبة تقدر بـ: 4% من إجمالي العاملين في الشركة.

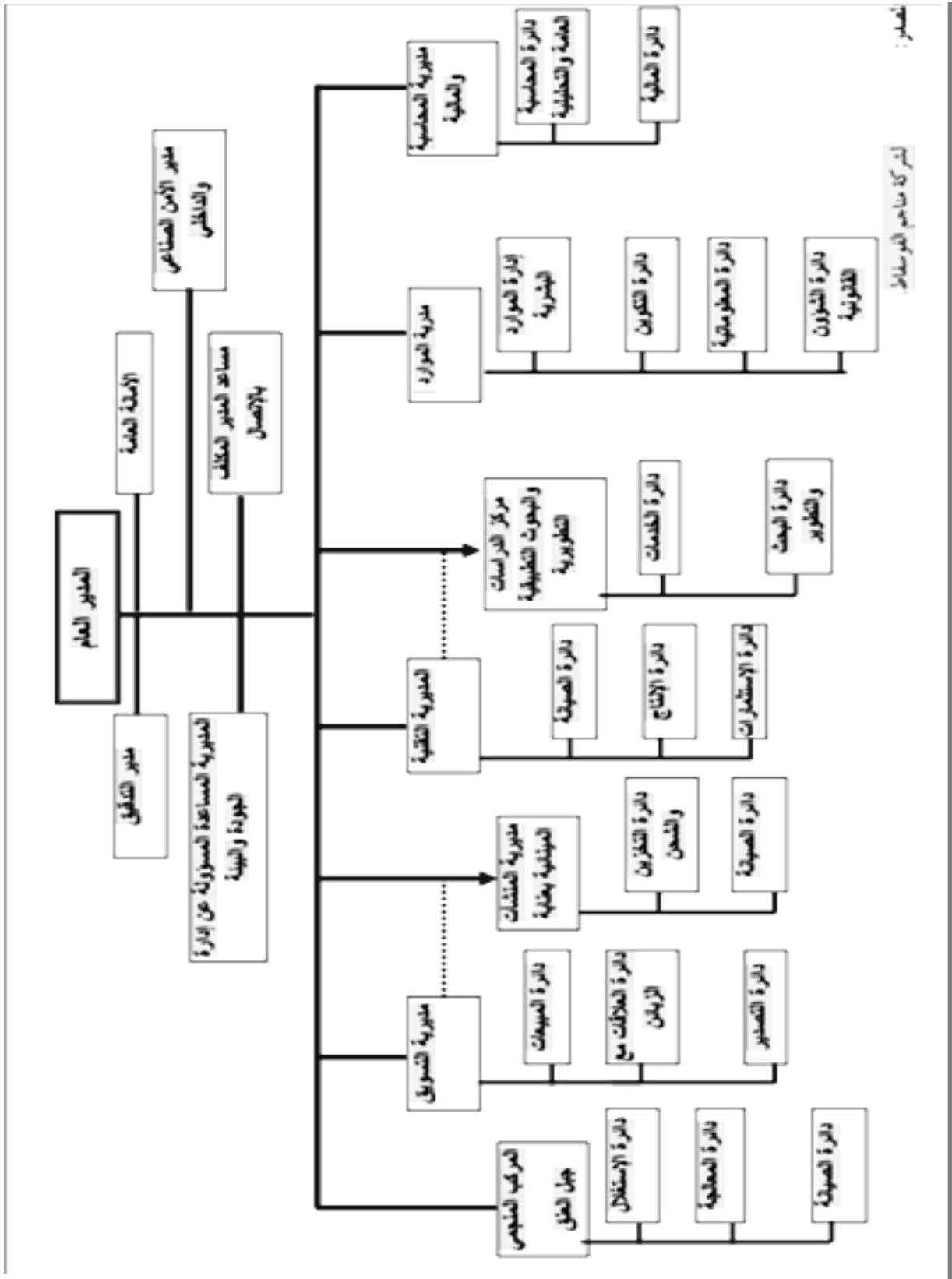
ثانياً: البناء التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات

1- الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات

تمتلك شركة مناجم الفوسفات هيكلًا تنظيميًا خاصًا بها، تم وضعه على أساس مختلف المهام والمسؤوليات الموكلة لكل مديرية من مديريات الشركة والأقسام والدوائر التابعة لكل مديرية، وبالشكل الذي يساعد في تحسين قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل تحقيق الفعالية خاصة في جانب سهولة انتقال المعلومة سواء من أعلى إلى أسفل أو العكس.

يبين الشكل رقم (11-4) الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات:

- المهام المختلفة لمصالح الشركة



2-1- الرئيس المدير العام

هو الرئيس المدير العام في آن واحد لمجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء حيث يعقد هذا المجلس اجتماعاته التي تتم في ظروف عادية أو طارئة ويمكن تلخيص مهامه فيما يلي:

- الإشراف على مختلف وظائف الشركة؛

- ضبط وتحديد إستراتيجية الشركة؛

- المصادقة على الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية.

2-2- الأمانة العامة

من مهامها تنظيم كل ما يتعلق بالمدير العام ومنها حصر الأعمال، تحديد المواعيد، التكفل بكل المكالمات الهاتفية.

2-3- المدير العام المساعد

هو المكلف بالإستراتيجية التجارية و الشراكة وكذا الأمن الداخلي و الصناعي.

2-4- قسم الأمن الداخلي

ومن مهامه وضع أسس وقواعد الأمن الخاصة بالعمل والرقابة لحوادث العمل وكذلك المحافظة على ممتلكات الشركة.

2-5- مديرية أنظمة الإعلام الآلي

ومن مهامها:

- ترقية ورفع المستوى المعلوماتي للشركة؛

- الإشراف على المعلومات الواردة في مختلف الوحدات وتنظيمها للاستفادة منها بشكل سريع وفعال

وسهل؛

- السهر على التدفق السلس للمعلومات عبر المستويات والأقسام في الشركة.

2-6- مديرية التسويق

ومن مهامها:

- شراء المواد الأولية والتجهيزات اللازمة للقيام بالعمليات؛
- تقوم بمختلف أنشطة البيع وتحصيل المبيعات والتصدير؛
- تقوم بجمع الإيرادات؛
- مناقشة وإعداد عقود البيع وفق الشروط الملائمة؛
- السهر على متابعة الإجراءات الجمركية وإجراءات العبور.

2-7- مديرية التطوير وترقية الشراكة

ومن مهامها:

- البحث عن شركاء محليين وأجانب؛
- البحث عن أسواق خارجية للاستثمار وترويج المنتجات المنجمية.

2-7- مديرية المالية والمحاسبة

ومن مهامها:

- تسجيل مختلف العمليات المحاسبية؛
- تسجيل مختلف العمليات المالية الخاصة بالشركة قصد قيامها في نهاية كل دورة مالية بتلخيص جميع العمليات للإعداد للميزانية الختامية؛
- تقوم بدراسة التمويل الخارجي بطلب القروض من البنوك؛
- تقديم تقارير شهرية وسنوية عن الوضعية المالية للشركة؛
- مراقبة تكاليف المنتجات عبر مختلف مراحل الإنتاج.

2-8- مديرية الموارد البشرية

من مهامها:

- القيام بتنظيم مختلف احتياجات الشركة للموارد البشرية من توظيف وتدريب وترقية وتكوين؛
- حساب أجور العمال؛

- متابعة المسار المهني؛

- القيام بمراجعة ملفات المحالين للتقاعد؛

- الإشراف العام على تسيير الموارد البشرية في الشركة.

2-10- مديرية الإنتاج والبيئة

من مهامها تنفيذ البرنامج الإنتاجي التي تعتبر النشاط الأهم بالشركة والإشراف على الإنتاج والبيئة وكل ما يتعلق بمحيط الإنتاج.

2-11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق

ومن مهامه:

- الإشراف على تسيير المركب في جميع المجالات؛

- تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة؛

- تحقيق برامج الإنتاج، وكذا تقديم تقارير شهرية ودورية عن مجمل النشاطات إلى المديرية العامة.

المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة المتبع، والمجتمع والعينة المختارة، والأداة المستخدمة لإجراء هذه الدراسة، وإجراءات تأكد من صدقها وثباتها وكذلك خطوات إجراء الدراسة والمعالجة الإحصائية التي أتبع في تحليل النتائج.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة وأدوات جمع البيانات

بعدما تطرقنا في الجزء النظري إلى دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية، وجب علينا إثراء البحث بدراسة تطبيقية من خلال اللجوء إلى مؤسسة مناجم الفوسفات لتوضيح إدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية، وإن الوصول إلى حقيقة عملية ما يتطلب إتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك إستعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

أولاً: مجال وحدود الدراسة

تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

- 1- **المجال الموضوعي:** اقتترنت هذه الدراسة على معرفة فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين آداء الموارد البشرية ومدى تطبيقها في الواقع العملي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -
- 2- **المجال المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة مناجم الفوسفات (ولاية تبسة) لأنها الأقرب على موضوع الدراسة (دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين آداء الموارد البشرية) وذلك لجهود ومدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل آداء إدارة الموارد البشرية.
- 3- **المجال الزمني:** يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات، تحليلها وتفسيرها، ثم الخروج بنتائج وإجابات عن التساؤلات المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة، عموما فقد استغرقت هذه الفترة شهر (من 10 مارس إلى غاية 15 أفريل).
- 4- **المجال البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مناجم الفوسفات حيث كانت العينة من إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على إعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

ثالثا: مجتمع الدراسة واختيار العينة

لابد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- بمختلف مستوياتهم الإدارية والمقدر عددهم 101 موظف موزعين على مختلف المصالح الإدارية بالمؤسسة، حيث إستهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت ب35 موظف أي ما نسبته 34.65% من مجتمع الدراسة، ويعود سبب الإعتداد على المجتمع الدراسة كاملا بحكم كبر حجمه وصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظرا لتعدد مسؤولياتهم، وبالتالي تم توزيع 35 إستمارة (إستبيان) وذلك على جميع أفراد العينة، وتم إسترجاع 30 إستمارة أي مانسبته 85.71% من إجمالي الإستمارات الموزعة، ويمكن تلخيص مما سبق في الجدول التالي:

جدول رقم (7-4): توزيع إستمارة الدراسة

الإستمارات	العدد	النسبة %
الموزعة	35	100
الغير المسترجعة	05	14.29
المستبعدة	00	00
الصالحة للتحليل	30	85.71

المصدر (14) من إعداد الطلبة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الأدوات التي تم الإعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات العلمية والموضوعية وتمثل في الآتي:

1- الوثائق والسجلات: تم الإعتماد على الوثائق كوسيلة لجمع البيانات، خاصة فيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمديرية والعروض التي تقدمها.

2- المقابلة: لا يتمكن الطالب من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية في ما يخص موضوع بحثه، إلا من خلال المقابلة المباشرة للمبحوثين، من أجل الحصول على معلومات حول العدد الإجمالي للعاملين في الإدارة العليا بالمديرية، بالإضافة إلى تسميات المناصب التي تتبعها، وكذلك الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية، أيضا مهام كل مصلحة وقسم.

3- الإستمارة (إستبيان): وهو إحدى الوسائل شائعة الإستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء وإتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي

بغرض إتمام عمليات البحث، تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائياً، وذلك للمضي في الدراسة الميدانية.

أولاً: بناء أداة الدراسة

بالإضافة ماتم الإستعانة به من أدوات لجمع المعلومات، وكذلك إعتماد الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة وذلك من أجل معالجة موضوع البحث، فإنه تم إستخدام هذه الأداة لجمع البيانات وهي الإستبيان والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة إنطلاقاً من ما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات وبناءاً على ذلك تم إعداد الإستبيان تتضمن متغيرات الدراسة، وبعد إعداد الإستبيان كان لابد من قياس صدقه، وذلك عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين تتكون من (أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي -تبسة-).

وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبل المؤطر والمحكمين، تم تعديل الإستبيان ليصبح في شكله النهائي بحيث تتألف من (26 عبارة) مقسمة على محورين أساسين، ويمكن توضيح الإستبيان في مايلي:

1- الجزء الأول: يضم مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالعامل والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب المهني) والهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الإجتماعية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وذلك من أجل الإستعانة بها في التحليل.

2- الجزء الثاني: من الإستمارة إشتمل على محورين أساسين هما:

• **المحور الأول:** تتضمن العبارات الخاصة بواقع إدارة الجودة الشاملة بالشركة محل الدراسة حيث تتكون من

(1 إلى 15) مقسمة إلى أربعة محاور فرعية هي:

✓ العبارات من (1 إلى 5) تتعلق بثقافة المنظمة

✓ العبارات من (6 إلى 11) تتعلق بإلتزام الإدارة العليا

✓ العبارات من (9 إلى 11) تتعلق بتدريب العاملين

✓ العبارات من (12 إلى 15) تتعلق بالحوافز

• **المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بتحقيق أداء الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة وقد

تضمنت 11 عبارة من (16 إلى 26)

ثانياً: تطبيق أداة الدراسة

يتطلب تطبيق الإستبيان عدداً من الإجراءات المهمة، والتي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- الحصول على الوثيقة الإدارية (إتفاقية التربص) من جامعة العربي التبسي -تبسة- كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل رئيس الموارد البشرية لتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- القيام بإعداد الإستبيان وعرضه على المؤطر، لتقديم الملاحظات والتعديلات من الناحية النوعية والكمية للأسئلة؛
- بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية تم توزيع الإستمارات على أفراد عينة الدراسة لأجل الإجابة على محاورها؛
- إسترجاع البيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية، حيث تم إسترجاع 30 إستمارة، أي نسبة الإسترداد قدرت ب 85.71% ومنه أصبحت العينة المدروسة تقدر ب 30 عاملا.
- المباشرة في تحليل البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

يعتمد الباحث على الطرق الإحصائية، حتى يتمكن من وصف متغيرات دراسة وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها.

وقد تم جمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية مايلي:

أساليب المعالجة الإحصائية

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الإستجابة

إتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

2- معامل ثبات أداة الدراسة ألفاكرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه

بالمعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_i} \right)$$

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابه لتحديد إستجابات أفراد المؤسسة نحو محاور وأسئلة

أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات،

ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

4- معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه إنطلاقاً

من برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية SPSS.

المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة:

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها

الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة :

أي قياس صدق الإتساق الداخلي وذلك من أجل معرفة مدى إتساق عبارات الإستمارة وصدقها، حيث تم

حساب معامل الارتباط بيرسون **Person Correlation** بين كل محاور الإستمارة.

الجدول رقم (8-4): معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحاور	المحور 1	المحور 2
معامل ارتباط بيرسون المحور 1	1	0.660
معامل ارتباط بيرسون المحور 2	0.660	1

المصدر (15): من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة، مما يبين أن جميع عبارات المحاور

تتمتع بدرجة صدق بين جميع عبارات المحور.

وبناء عليه فالنتائج المتحصلة عليها من خلال الجدول السابق تبين صدق وإتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة

وصلاحيتها للتحليل.

ثانياً: ثبات أداة قياس الدراسة :

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام ألفا كرونباخ **Cranbach Alpha** حيث أصغر قيمة مقبولة هي 0.6 وأفضل قيمة تكون بين 0.7 و 0.8 وكلما تزيد تكون أفضل، و جاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (9-5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور (قيمة ألفا)	الترتيب
المحور الأول	15	0.660	1
المحور الثاني	11	0.660	2

المصدر (16): من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التحليل.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة بيانات الدراسة

سيتم التطرق من خلال في هذا المبحث إلى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وتحليل محاور الإستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تفرغ وتحليل نتائج بيانات المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

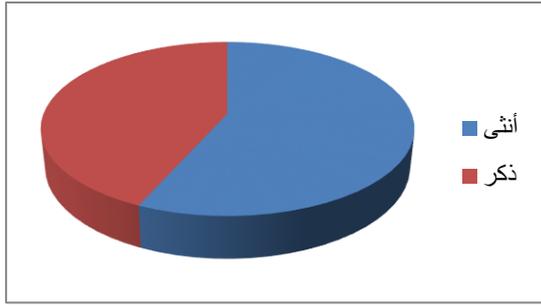
بعد جمع البيانات من خلال توزيع مجموعة الاستبيانات على العينة المستهدفة، يتم المرور إلى مرحلة تفرغ

وتحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية

أولاً- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (10-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	17	56.7
أنثى	13	43.3
المجموع	30	% 100

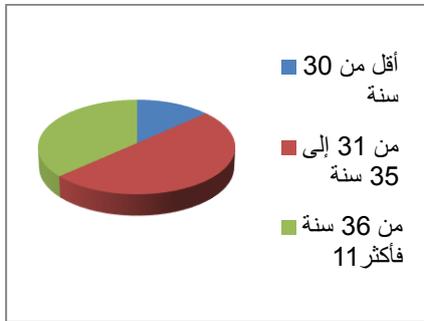
المصدر (17): من إعداد الطلبة من خلال إستمارة الإستبيان

يتضح من خلال الجدول رقم (10-5) والذي يظهر توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس أن 56.7 من أفراد العينة هم من الذكور أما النسبة المتبقية 43.3 من الإناث ويفسر ذلك طبيعة العمل الذي تقوم به الشركة في إطار الجودة الشاملة والذي يتطلب كثافة عمل كبيرة لا يمكن أن تتحملها الإناث على خلاف الذكور.

2 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر :

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب العمر:

الجدول رقم (11-6): توزيع أفراد العينة حسب العمر



العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	4	13.3%
من 31 إلى 35 سنة	15	50.00%
من 36 سنة فأكثر	11	36.7%
المجموع	30	% 100

المصدر (18): من إعداد الطلبة من خلال إستمارة الإستبيان

يتضح من خلال الجدول رقم (11-6) والذي يظهر توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن حيث نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أعمارهم ما بين 31 إلى 35 سنة حيث وصلت نسبهم إلى 50% مما يؤكد أن أغلبية أفراد العينة هم الذين لديهم خبرة كبيرة

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (12-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	5	16.7
ثانوي	7	23.3
جامعي	16	53.3
مستويات أخرى	2	6.7
المجموع	30	100%

المصدر(19): من إعداد الطلبة من خلال إستمارة الإستبيان

من خلال الجدول رقم (12-6) والذي يظهر توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي أن معظم أفراد العينة ما بين الثانويين والجامعيين بنسبة 16.7%، 53.3%، على التوالي، وذلك راجع لضرورة تخصص العاملين من جهة ومن جهة أخرى لكون ذوي المستوى الجامعي قد تحصلوا على شهادات وفي التكوين متخصص في المعاهد المهنية مما أهلهم للعمل في الإدارة.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (13-7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
23.3	7	أقل من 5 سنوات
43.3	13	من 5 إلى 15 سنوات
33.4	10	من 15 سنة أكثر
100 %	30	المجموع

المصدر (20): من إعداد الطلبة من خلال إستمارة إستبيان

يوضح الجدول رقم (7-13) والذي يظهر توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية أن معظم الموظفين ممن لديهم خبرة في مجال عملهم تتراوح 5 إلى 15 سنة بنسبة % 43.3 من عينة الموظفين في حين أقل نسبة هي % 23.3 وتمثل نسبة الموظفين التي خبرتهم أقل من 5 سنوات، مما يفسر ذلك إمتلاكهم لأفكار جديدة والقدرة على التجديد والإبداع.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب المهني :

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب المنصب المهني:

الجدول رقم (14-7): توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني



المنصب المهني	التكرار	النسبة %
إطار سامي	3	10
إطار	16	53.3
عون تحكم	9	30
عون تنفيذي	2	6.7
المجموع	30	100 %

المصدر (20): من إعداد الطلبة من خلال إستمارة إستبيان

يوضح الجدول رقم (14-7) والذي يظهر توزيع أفراد الدراسة حسب المنصب المهني أن ما نسبته % 53.3 من عينة الموظفين المسؤولين الإداريين هم إطارات, في حين أن ما نسبته % 6.7 هم أعوان تنفيذ, كما يتبين أيضا أن ما نسبته % 30 هم أعوان تحكم, في حين أن ما نسبته % 10 فقط تمثل إطار سامي, مما يفسر ذلك ذلك إرتفاع في المنصب المهني, أي بعض الأفراد لديهم الكفاءة والخبرة لتحقيق ما ترغب فيه الشركة.

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل نتائج بيانات محاور الإستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض المحاور الأساسية والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الإستمارة, وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS

أولا: عرض وتحليل نتائج محور واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة

توضح الجداول الموالية توزيع إستجابات أفراد العينة لمحور واقع إدارة الجودة الشاملة وكذلك التوزيع النسبي لإستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1- تحديد ثقافة المنظمة

بهدف الإجابة عن السؤال المتعلق بمعرفة خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع قيم والأخلاق والإتجاهات السائدة التي تتوفر في العاملين وبالتالي رفع آدائهم في الشركة سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (15-8) إجابات أفراد العينة لمحور واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
15	مرتفع	0.18194	2,2000	0	1	15	11	3	ت	1
				0	3.3	50.00	36.7	10.00	%	
10	مرتفع	0,16713	2,3000	0	2	12	7	9	ت	2
				0	6.7	40.00	23.3	30.00	%	
14	مرتفع	0,21406	2,2667	0	6	7	11	6	ت	3
				0	20.00	23.3	36.7	20.00	%	
4	مرتفع	0,23069	2,7000	2	7	8	7	6	ت	4
				6.7	23.3	26.7	23.3	20.00	%	
1	مرتفع	0,16189	2,8000	0	5	18	4	3	ت	5
				0	16.7	60.00	13.3	10.00	%	
/	مرتفع	0,1934	2,4644	المتوسط العام						

المصدر(21): من إعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور يأخذ القيمة 2.4644، والانحراف المعياري يساوي 0.16، وهذا يعني وجود درجة التجانس مرتفعة في إجابات عينة الدراسة وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل عبارة على حدي فيمايلي:

- العبارة رقم 1: (تعبر سلوكيات وتصرفات العاملين عن الثقافة التنظيمية الموجودة بالشركة) بلغ المتوسط الحسابي 2,20 وانحراف معياري 0.18194 واحتلت المرتبة الخامسة عشر بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن عمال الشركة تصرفات وسلوكيات تعبر عن الثقافة المنظمة السائدة حيث يمكن من خلال هذه التصرفات فهم القيم والمعتقدات التي تبناها الشركة.

- العبارة رقم 2: (يشعر العامل بالانتماء والولاء للشركة التي يعمل فيها) بلغ المتوسط الحسابي 2,30 وانحراف معياري 0,16713 واحتلت المرتبة العاشرة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن معظم العمال يشعرون بالانتماء للشركة لأنها توفر المناخ الذي يمكنهم من الإحساس بذلك وقد يكون ذلك بسبب حسن المعاملة وجعل العامل يشعر بالأمان ويحظى بالتقدير اللازم.
- العبارة رقم 3: (توجد رؤية مشتركة بين العاملين أن القيم هي المحدد الرئيسي لسلوكهم أثناء العمل) بلغ المتوسط الحسابي 2,2667 وانحراف معياري 0,21406 واحتلت المرتبة الرابعة عشر بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن القيم التي يؤمنون بها العمال داخل الشركة تعبر بمثابة المحدد والموجه لسلوكهم وتصرفاتهم أثناء أداء أعمالهم حيث يعبر كل عامل عن هذه القيم من خلال الطريقة التي يتعامل بها مع غيره داخل الشركة.
- العبارة رقم 4: (تتيح الشركة للعمال فرص المشاركة في القرارات المؤثرة في العمل وحل المشكلات) بلغ المتوسط الحسابي 2,70 وانحراف معياري 0,23069 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الشركة تحاول مشاركة العاملين في حل مختلف المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها الشركة من خلال سماعها لمختلف وجهات النظر لأن ذلك أمر يشجعهم ويحفزهم على الإبداع.
- العبارة رقم 5: (تساعد الأخلاقيات والقيم السائدة على تكوين أفكار وأساليب تحقق التوافق بين أفراد الشركة) بلغ المتوسط الحسابي 2,80 وانحراف معياري 0,16189 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن توحيد الأخلاقيات والقيم داخل الشركة يساعد على تحقيق التوافق والتفاهم بين الأفراد مما يؤدي إلى تكوين ثقافة جيدة.

2- إلتزام الإدارة العليا

بهدف الإجابة عن العبارة المتعلقة بمعرفة إقتناع وإلتزام الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيقها في جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم، سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، والنتائج يوضحها الجدول رقم (8-16) الموالي:

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
9	مرتفع	0,19139	2,2667	1	0	15	10	4	ت	6
				3.3	0	50.00	33.3	13.3	%	
5	مرتفع	0,21082	2,3333	0	6	8	10	6	ت	7
				0	20.00	26.7	33.3	20.00	%	
13	مرتفع	0,17243	2,2667	0	1	15	9	5	ت	8
				0	3.3	50.00	30.00	16.7	%	
/	مرتفع	0,1934	2,4644	المتوسط العام						

المصدر (22): من إعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور يأخذ القيمة 2.4644، والانحراف المعياري يساوي 0.16، وهذا يعني وجود درجة التجانس مرتفعة في إجابات عينة الدراسة وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل عبارة على حدي فيمايلي:

- **العبارة رقم 6:** (تكسب الجودة قوتها وفعاليتها من الادارة العليا للشركة بخلق ثروة في جميع الانشطة وعلاقات مع العاملين) بلغ المتوسط الحسابي 2,2667 وانحراف معياري 0,19139 واحتلت المرتبة الثالثة عشر بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أنه توجد علاقات بين العاملين، وهذا مما يؤدي الى إمتلاك الجودة لقوتها وفعاليتها من الادارة العليا للشركة.

- **العبارة رقم 7:** (توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الادارة بتطبيقها) بلغ المتوسط الحسابي 2,33 وانحراف معياري 0,21082 واحتلت المرتبة التاسعة بدرجة قبول

مرتفعة مما يدل على أن الإدارة تسهر على تطبيق خططها المسطرة، وهذا مما سيجعلها تحقق الاهداف المرجوة والبقاء في القمة.

- **العبارة رقم 8:** (تعمل الادارة على تعزيز الثقة والاحترام لدى العاملين لتشجيعهم على تحقيق الجودة الشاملة) بلغ المتوسط الحسابي 2,2667 وانحراف معياري 0,17243 واحتلت المرتبة الثانية عشر بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الإدارة العليا تعمل على تعزيز الثقة والإحترام بين العاملين وذلك من أجل ضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تدريب العاملين

بهدف الإجابة عن العبارة المتعلقة بمعرفة تدريب العاملين وتأهيلهم يتطلب معرفة الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال عملية التدريب وتطوير مهارات وكفاءات وتشجيع العاملين على إتخاذ القرارات وتحقيق العمل الجماعي في الشركة، سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، والناتج يوضحها الجدول رقم (17-9) الموالي:

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	ت	%
12	مرتفع	0,17606	2,3667	1	0	15	7	7	ت	9
				3.3	0	50.00	23.3	23.3	%	
6	مرتفع	0,20678	2,4000	0	5	12	10	3	ت	10
				0	16.7	40.00	33.3	10.00	%	
8	مرتفع	0,19584	2,5667	0	7	9	6	8	ت	11
				0	23.3	30.3	20.00	26.7	%	
/	مرتفع	0,1934	2,4644	المتوسط العام						

المصدر (23): من إعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور يأخذ القيمة 2.4644، والانحراف المعياري يساوي 0.16، وهذا يعني وجود درجة التجانس مرتفعة في إجابات عينة الدراسة وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل عبارة على حدي فيما يلي:

- **العبارة رقم 9:** (يتوفر في الشركة العمال المؤهلين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) بلغ المتوسط الحسابي 2,3667 وانحراف معياري 0,17606 واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن أغلبية العمال الموجودين في الشركة هم قادرين على تطبيق هذا المبدأ ويظهر ذلك من خلال توظيف الشركة لحاملي الشهادات الجامعية.

- **العبارة رقم 10:** (يساهم التدريب في تحقيق الجودة الشاملة وتحسين الاداء) بلغ المتوسط الحسابي 2,40 وانحراف معياري 0,20678 واحتلت المرتبة السابعة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الشركة تؤمن بأن التدريب من أهم مبادئ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنه يساهم في خلق كوادر متميزة وبالتالي تحقيق الجودة وتحسين مستوى الأداء.

- **العبارة رقم 11:** (الانتقال من وظيفة الى اخرى تدفعك الى اكتساب مهارات لازمة تحسن من الاداء) بلغ المتوسط الحسابي 2,5667 وانحراف معياري 0,19584 واحتلت المرتبة السادسة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن تحسين الاداء ليس مرتبط بالانتقال من وظيفة الى اخرى.

- الحوافز

بهدف الإجابة عن العبارة المتعلقة بمعرفة تركيز إدارة إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، وذلك كي تدفع العاملين لتقديم مآلديهم من إقتراحات وأفكار، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لإكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وبالتالي إيجاد الحلول وإتخاذ القرار المناسب، وسيتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، والنتائج يوضحها

الجدول رقم (18-9) الموالي:

رقم العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
	موافق	موافق	محايد	غير	غير				

				موافق بشدة	موافق		بشدة			
11	مرتفع	0,18194	2,8000	1	5	15	4	5	ت	12
				3.3	16.7	50.00	13.3	16.7	%	
7	مرتفع	0,19856	2,3000	1	2	11	9	7	ت	13
				3.3	6.7	36.7	30.00	23.3	%	
2	مرتفع	0,21700	2,6333	2	4	12	7	5	ت	14
				6.7	13.3	40.00	23.3	16.7	%	
10	مرتفع	0,18372	2,7667	0	6	17	6	1	ت	15
				0	20.00	56.7	20.00	3.3	%	
/	مرتفع	0,1934	2,4644	المتوسط العام						

المصدر (24): من إعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور يأخذ القيمة 2.4644، والانحراف المعياري يساوي 0.16، وهذا يعني وجود درجة التجانس مرتفعة في إجابات عينة الدراسة وتظهر قراءة التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل عبارة على حدي فيما يلي:

- **العبارة رقم 12:** (تهتم بالحصول على الحوافز المقدمة كالشكر والثناء والمشاركة في اتخاذ القرارات) بلغ المتوسط الحسابي 2,80 وانحراف معياري 0,18194 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الشركة تقدم اي نوع من التحفيزات للعمال، وهذا ما سيؤثر إيجابيا على اداء العاملين.
- **العبارة رقم 13:** (تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع العمال بكفاءة) بلغ المتوسط الحسابي 2,30 وانحراف معياري 0,19856 واحتلت المرتبة الحادية عشر بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تشجع العاملين.

- العبارة رقم 14: (تعتقد ان نتائج تقييم أداء العاملين هي المعيار الاساسي لمنح الحوافز) بلغ المتوسط الحسابي 2,4333 وانحراف معياري 0,18372 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن تقييم اداء العاملين بصفة دورية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

- العبارة رقم 15: (يعد توفر المعايير والمقاييس المعتمدة بالشركة حافزا ومؤثرا لدى الموظف من اجل تحقيق الاهداف الوظيفية) بلغ المتوسط الحسابي 2,7667 وانحراف معياري 0,18372 واحتلت المرتبة الثالثة قبول مرتفعة مما يدل على أن الشركة لا تعتمد على مقاييس ومعايير جيدة، مما يجعلها لا تحافظ على ثقة العمال وتحسين اداءهم.

ويمكن تلخيص مما سبق واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة في الجدول رقم (19-10) التالي:

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق		
11	مرتفع	0.18194	2,2000	0	1	15	3	11	ت	1
				0	3.3	50.00	10.00	36.7	%	
14	مرتفع	0,16713	2,3000	0	2	12	9	7	ت	2
				0	6.7	40.00	30.00	23.3	%	
3	مرتفع	0,21406	2,2667	0	6	7	6	11	ت	3
				0	20.00	23.3	20.00	36.7	%	
1	مرتفع	0,23069	2,7000	2	7	8	6	7	ت	4
				6.7	23.3	26.7	20.00	23.3	%	
15	مرتفع	0,16189	2,8000	0	5	18	3	4	ت	5

				0	16.7	60.00	10.00	13.3	%	
9	مرتفع	0,19139	2,2667	1	0	15	4	10	ت	6
				3.3	0	50.00	13.3	33.3	%	
5	مرتفع	0,21082	2,3333	0	6	8	6	10	ت	7
				0	20.00	26.7	20.00	33.3	%	
13	مرتفع	0,17243	2,2667	0	1	15	5	9	ت	8
				0	3.3	50.00	16.7	30.00	%	
12	مرتفع	0,17606	2,3667	1	0	15	7	7	ت	9
				3.3	0	50.00	23.3	23.3	%	
6	مرتفع	0,20678	2,4000	0	5	12	3	10	ت	10
				0	16.7	40.00	10.00	33.3	%	
8	مرتفع	0,19584	2,5667	0	7	9	8	6	ت	11
				0	23.3	30.3	26.7	20.00	%	
11	مرتفع	0,18194	2,8000	1	5	15	5	4	ت	12
				3.3	16.7	50.00	16.7	13.3	%	
7	مرتفع	0,19856	2,3000	1	2	11	7	9	ت	13
				3.3	6.7	36.7	23.3	30.00	%	
2	مرتفع	0,21700	2,6333	2	4	12	5	7	ت	14
				6.7	13.3	40.00	16.7	23.3	%	
10	مرتفع	0,18372	2,7667	0	6	17	1	6	ت	15

				0	20.00	56.7	3.3	20.00	%	
	مرتفع	0,1934	2,4644	المتوسط العام						

المصدر (25): من إعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

بناء على ما سبق ذكره نستنتج من الجدول السابق ومن خلال العبارات رقم (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15) المرتبة على التوالي (15، 14، 13، 12، 11، 10، 9، 8، 7، 6، 5، 4، 3، 2، 1)، وبدرجة قبول مرتفعة وأحيانا متوسطة، وبلغ المتوسط العام 2.4644 والانحراف المعياري 0.1934، بدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة نوعا ما تشجع على الإبداع والتطوير وتحفيز العمال ومشاركة العمال في إتخاذ القرارات، كما إنها تملك كفاءات ومهارات بشرية بنسبة جيدة.

ثانيا: تفرغ وتحليل نتائج بيانات واقع أداء الموارد البشرية في الشركة

بهدف الإجابة على سؤال أداء الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة والنتائج يوضحها الجدول الموالي. يوضح الجدول رقم (20-10) التالي توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أداء الموارد البشرية:

الجدول رقم (20-10) إجابات أفراد العينة لمحور أداء الموارد البشرية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
7	مرتفع	0,20162	2,4333	1	1	18	10	0	ت	16
				3.3	3.3	60.00	33.3	0	%	
11	مرتفع	0,21442	2,0000	0	4	8	16	2	ت	17
				0	13.3	26.7	53.3	6.7	%	
9	مرتفع	0,18528	2,2667	0	4	8	8	10	ت	18
				0	13.3	26.7	26.7	33.3	%	
1	مرتفع	0,22961	3,0667	3	9	11	6	1	ت	19
				10.0	30.0	36.7	20.00	3.3	%	

5	مرتفع	0,20191	2,4667	1	2	16	9	2	ت	20
				3.3	6.7	.53	30.00	6.7	%	
2	مرتفع	0,22145	2,6667	2	5	11	7	5	ت	21
				6.7	16.7	36.7	23.3	16.7	%	
6	مرتفع	0,21299	2,4667	1	4	12	9	4	ت	22
				3.3	13.3	40.00	30.00	13.3	%	
3	مرتفع	0,20162	2,5667	0	7	10	7	6	ت	23
				0	23.3	33.3	23.3	20.00	%	
4	مرتفع	0,20761	2,5000	2	2	12	7	7	ت	24
				6.7	6.7	40.00	23.3	23.3	%	
8	مرتفع	0,21762	2,4000	2	2	11	9	6	ت	25
				6.7	6.7	36.7	30.00	20.00	%	
10	مرتفع	0,22961	2,2667	1	5	7	12	5	ت	26
				3.3	16.7	23.3	40.00	16.7	%	
/	مرتفع	0,2112	2,4818	المتوسط العام						

المصدر (26): من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- **العبارة رقم 16:** (العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية) بلغ المتوسط الحسابي 2,4333 وانحراف معياري 0,20162 واحتلت المرتبة السابعة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الشركة تعتمد على العنصر البشري في تحويل التحديات الى قدرات تنافسية.
- **العبارة رقم 17:** (تمتلك المؤسسة من العمال الذين لديهم المعارف اللازمة لأداء عمل جيد) بلغ المتوسط الحسابي 2,00 وانحراف معياري قدره 0,21442 واحتلت المرتبة الحادية عشر بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تمتلك على عمال ذوي معارف كافية لأداء العمل.

- **العبارة رقم 18:** (تعتبر البرامج التدريبية الخاصة بالمؤسسة كفاء ومناسبة) بلغ المتوسط الحسابي 2,2667 وانحراف معياري قدره 0,18528 واحتلت المرتبة التاسعة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الشركة تمتلك برامج تدريبية كفؤة ومناسبة.
- **العبارة رقم 19:** (تساعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على إكتشاف الأخطاء والانحرافات وتحديد الطرق والأساليب الجديدة) بلغ المتوسط الحسابي 3,0667 وانحراف معياري 0,22961 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن عملية تقييم أداء العاملين لا تساعد على إكتشاف الأخطاء والانحرافات.
- **العبارة رقم 20:** (تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين) بلغ المتوسط الحسابي 2,4667 وانحراف معياري قدره 0,20191 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الشركة تمتلك برامج لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين.
- **العبارة رقم 21:** (العمل على تحقيق التميز الشامل داخل الشركة وذلك من خلال إدخال التطوير والتحسين المستمر على مكونات الشركة) بلغ المتوسط الحسابي 2,6667 وانحراف معياري قدره 0,22145 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الشركة تعمل على تحقيق التميز الشامل.
- **العبارة رقم 22:** (تأهيل عملية الابتكار والابداع في نفوس الموارد البشرية الممارسة للأعمال والوظائف داخل المنظمة) بلغ المتوسط الحسابي 2,4667 وانحراف معياري 0,21299 واحتلت المرتبة السادسة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الشركة تنمي الابداع والابتكار في نفوس المورد البشري.
- **العبارة رقم 23:** (يحقق إنفاق المؤسسة على التدريب رفع كفاءة موظفيها) بلغ المتوسط الحسابي 2,5667 وانحراف معياري قدره 0,20162 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الانفاق على التدريب يجدي نفعاً على رفع كفاءة الموظفين داخل الشركة.

- العبارة رقم 24: (مقارنة أداء العاملين باستخدام معايير موضوعية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف) بلغ المتوسط الحسابي 2,50 وانحراف معياري قدره 0,20761 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الشركة تمكنت من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

- العبارة رقم 25: (يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم لانتقاء أفضل الأشخاص) بلغ المتوسط الحسابي 2,40 وانحراف معياري قدره 0,21762 واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الشركة تولي اهتمام كبير في تحديد سمات وخصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم لانتقال أفضل الاشخاص.

- العبارة رقم 26: (إجراء تكوين بصفة مستمرة لفريق العمل حول تحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة) بلغ المتوسط الحسابي 2,2667 وانحراف معياري قدره 0,22961 واحتلت المرتبة العاشرة بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على أن الشركة تعتمد على تكوين ورسكلة العاملين.

بناء على ماسبق ذكره نستنتج من الجدول السابق ومن خلال العبارات رقم (16، 17، 18، 19، 20، 21، 21، 22، 23، 24، 25، 26)، المرتبة على التوالي: (7، 11، 9، 1، 5، 2، 6، 3، 4، 8، 10) وبدرجة قبول مرتفعة وأحيانا متوسطة وهذا يدل على أن المؤسسة وجبت الإعتماد في قياس مختلف مستويات الأداء على مبدأ الجودة، وان يتم قياس الأداء بجودة متناهية سواء على مستوى الوظائف أو على مستوى الأفراد أثناء تقييمهم.

المطلب الثالث: عرض تحليل نتائج فعالية إدارة الجودة الشاملة لأداء الموارد البشرية في الشركة

تحليل المتغير التابع والمتغير المستقل:

في هذه المرحلة يتم تحديد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث سيكون هنا متغيران مستقلان هما: المتغير المستقل هو المحور الأول (إدارة الجودة الشاملة) وأن المتغير التابع هو المحور الثاني (أداء الموارد البشرية) والمحور الثالث دور إدارة الجودة الشاملة في تفعيل وتحسين أداء الموارد البشرية.

❖ الجدول الأول: جدول رقم (10): تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع

Variables Entered/Removed^a

Model Variables Variables Method
Entered Removed

1	m1 ^b	.	Enter
---	-----------------	---	-------

المصدر: مخرجات البرنامج SPSS

الجدول أعلاه، يبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغير المستقل هو m1 (واقع ادارة الجودة الشاملة في الشركة) وأن المتغير التابع هو m2 (أداء الموارد البشرية في الشركة).

❖ الجدول الثاني: الجدول رقم (11): معامل الارتباط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,660 ^a	,436	,416	,40128

المصدر: مخرجات البرنامج SPSS

يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط R Square، ومعامل الارتباط الخطي بين المحور الأول والمحور الثاني هو 0.660، وإن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (دور الإبداع في بناء منظمات أعمال ريادية) هي 43.6%.

❖ الجدول الثالث الجدول رقم (12): خط إنحدار البيانات وفرضيتها الصفرية

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1 Regression	3,481	1	3,481	21,616	,000 ^b	

	Residual	4,509	28	,161		
	Total	7,989	29			

المصدر: مخرجات البرنامج SPSS

يدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنصّ على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة" ويبين الجدول أعلاه ما يلي:

1) مجموع مربعات الانحدار هو 3.481 ومجموع مربعات البواقي هو 4.509 ومجموع المربعات الكلي هو 7.989.

1- درجة حرية الانحدار *Degree of Freedom (df)* هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 28.

2- معدل مربعات الانحدار هو 3,481 ومعدل مربعات البواقي هو 0.161.

3- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 21,616.

4- مستوى دلالة الاختبار هو 0 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار

يلائم

البيانات.

❖ الجدول الرابع: الدول رقم (13): معدلة الخط المستقيم

❖ Coefficients^a

Model	Unstandardized	Standardize	T	Sig.	Fraction
	Coefficients	d			Missing
		Coefficient			Info.
		s			

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,649	,397		1,635	,113
m1	,736	,158	,660	4,649	,000

Model	Coefficients ^a			T	Sig.	Fraction Missing Info.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	,146	,242		,603	,550	
m1	,673	,169	,585	3,976	,000	
m2	,171	,168	,150	1,021	,312	

مقطع خط الانحدار هو 0.649 الذي يمثل بالحرف (a) من معادلة الخط المستقيم $y = a + bx$ التي شرحت سابقا في الانحدار الخطي البسيط، أما ميل خط الانحدار يمثل بالحرف (b) في الجدول هو 0.736 وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل الأول كما يلي: $y = 0.649 + 0.736x$

حيث: X هو المتغير المستقل و Y هو المتغير التابع.

• نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول هو 4,649 ومقطع خط الانحدار هو

1,635

وبناء على ما سبق نستنتج من نتائج المحورين وجود علاقة طردية موجبة لواقع إدارة الجودة الشاملة وأداء

الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- أن إدارة الجودة الشاملة لها دور وأهمية بالغة في الشركة وبالتالي

تساهم في فعالية أداء الموارد البشرية بناء على نتائج الإستبيان لواقع شركة مناجم الفوسفات.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي تناولها هذا الفصل والتي تمت في مؤسسة مناجم الفوسفات في ولاية تبسة تبين إنها إلى حد بعيد تطابق الجزء النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة في تقييم أداء العاملين من منظور إدارة الجودة الشاملة حيث تبين أن إنتهاج المؤسسة لهذا المفهوم ساهم كثيرا في تحسين عملية تقييم أداء العاملين وذلك لإعتبار مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل المعاصرة في عملية التقييم بعدما كانت الأنظمة الأخرى تعتمد على النواحي الكمية وتتجاهل إعتبارات الجودة في حين أن إدارة الجودة الشاملة تركز على ضرورة التحسين المستمر في أداء المورد البشري من خلال ماتظهره نتائج تقييم أدائهم.

الخاتمة العامة

تم تناول في موضوع البحث الذي تتمحور إشكاليه حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية، والعمليات التي من خلالها تمارس عملية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية، أخذ بعين الاعتبار إدارة الجودة الشاملة في ظل أداء الموارد البشرية على مستوى شركة مناجم الفوسفات، ولمعالجة الإشكالية تم اعتماد ثلاثة فصول انطلاقاً من الفرضيات السابقة الذكر في المقدمة، ولهذا سيتم التعرض في هذه الخاتمة العامة إلى ملخص للبحث، فاختبار الفرضيات، ثم التوصيات إضافة إلى أفاق موضوع البحث.

1- ملخص

تحتل إدارة الجودة الشاملة مكان هامة في المنظمة خصوصاً في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها، ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة تقييم أداء الموارد البشرية والتي تعتبر أهم وظائف المنظمة كونها المسؤولة عن تقييم أهم مورد في المنظمة وهو العنصر البشري، هذا المورد الذي بإستطاعته أن يرقى بالمنظمة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضاً بإلتزامه ومواظبته على العمل، كما يمكنه بالمقابل إعاقه مخططات ومشاريع المنظمة، وذلك حسب المعاملة التي يتلقاها من جانب المسؤولين، كما أن المكانة التي تحظى بها وظيفة تقييم العاملين تختلف من منظمة إلى أخرى ومن منهج إداري إلى آخر.

2- اختبار الفرضيات

1- تتمحور الفرضية الأولى للبحث حول كون المورد البشري أهم عنصر إدارة الجودة الشاملة، حيث يتضح من خلال الدراسة النظرية أن المورد البشري يعتبر المنشأ لإدارة الجودة الشاملة وله أهمية كبيرة في تطبيقها، فهو الذي يعمل على تحقيق أهدافها بالشكل الصحيح؛

2- تتمحور الفرضية الثانية حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، فمن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى أن المؤسسة تركز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا الأخير يعتمد على التطوير والتحسين المستمر وإشراك الأفراد في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى العمل الجماعي في فريق لخلق روح التعاون بين العاملين.

3- تتمثل الفرضية الثالثة للبحث في اعتبار وظيفة إدارة الموارد البشرية همزة الوصل بين كافة وظائف المؤسسة وما أثبت من خلال الدراسة النظرية أن إدارة الموارد البشرية تساعد في مساهمة فعالة بين مختلف مستويات الشركة وتوفير قناة اتصال بين إدارة المؤسسة؛

4 - تتمثل الفرضية الرابعة الخاصة بالطرق والأدوات الخاصة بتقييم أداء العاملين والتي تؤدي إلى زيادة الفعالية، في بحثنا هذا تم إثبات أن إدارة الجودة الشاملة تولي إهتماما كبيرا بتقييم أداء العاملين، حيث تعتبره أساس النجاح، ويظهر ذلك من خلال إهتمامها بجميع مهام التقييم إبتداء من عملية الإختيار والتعيين، التحفيز، كما تؤكد على إشراك جميع العاملين في عملية إتخاذ القرارات بالإضافة إلى العمل الجماعي في فريق لخلق روح التعاون بين العاملين في عملية إتخاذ القرارات لتحسيسهم بدورهم وبأنهم جزء مهم في المنظمة وكذلك الإستفادة من معارفهم وأفكارهم، كما يظهر إهتماما أيضا من خلال خلق جو التعاون بإعتماد العمل الجماعي في فريق.

5- تتمثل الفرضية الخامسة والمتعلقة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وهذا لتحسين أداء عاملها وبالتالي منتوج أحسن وهذا يرضي الزبون وبالتالي التقرب منه أكثر فأكثر، فعلى كل مؤسسة تريد أن تحسن أداء عاملها وجب عليها تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ؛

6- تتمحور الفرضية السادسة والمتعلقة يتم إنتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق التحسين المستمر وتلبية رغبات الزبائن، وبالتالي لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن إستراتيجية تضعها المنظمة وتعمل على تطبيقها، من خلال تشجيع الأفراد على الإبداع والإبتكار بهدف تطوير منتجاتها من أجل تحقيق رضا الزبون، بما يضمن لها التحسين المستمر والبقاء والإستمرار وبالتالي التميز على الآخرين.

7- تتمحور الفرضية السادسة بإعتبار الثقافة أهم عنصر التي تستطيع شركة مناجم الفوسفات أن تعتمد عليها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبين ذلك من خلال نتائج الإستبيان من إجابات العينة المدروسة حيث يتضح أن الشركة تعتمد على عنصر الثقافة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك من خلال دعم الإدارة العليا لهذا النظام وعملها على تشجيع العمل الجماعي بالإضافة إلى قيامها بعمليات التدريب والتحفيز من أجل تحقيق التحسين المستمر، كما تعمل الشركة على إقناع العمال بتغيير الثقافة لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بقبول العمال للتغيير وكل ذلك من أجل تكوين ثقافة الجودة الشاملة، وبالتالي يمكن القول أن الشركة قد تمكنت من جعل الثقافة جزء من إدارة الجودة الشاملة.

3- نتائج البحث

توصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج أهمها على الإطلاق:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تشجع العمل الجماعي وتلتزم بتقديم قيمة للعملاء، من خلال تغيير العمل وتحسين الأداء والتطوير المستمر من أجل تحقيق ميزة تنافسية؛
- اعتماد ودعم إدارة الجودة الشاملة وتحقيق متطلباتها اللازمة من خلال إدارة الموارد البشرية؛
- الاهتمام والعمل على توفير فرص التدريب على إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين؛
- مراعاة أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يلاءم قدرات وإمكانيات ومهارات العاملين؛
- يعد العنصر البشري من العناصر المهمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنه هو العامل الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة عند تطبيقها؛
- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود ثقافة ملائمة لتطبيقها، وذلك من خلال تكوين ثقافة تدعو إلى نشر روح التعاون والعمل الجماعي من أجل الجودة والتحسين المستمر
- باعتبار وظيفة تقييم أداء العاملين هي أهم وظائف المنظمة لأنها تهتم بتقييم أهم مورد بها إلا إنه ليس جميع المنظمات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها ومثال ذلك نجد أن مكانة تقييم الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة أكبر من تلك التي تحظى ضمن معايير الإيزو
- إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على الموارد البشرية التي تهدف إلى التحسين المستمر لخدمة الزبون بأدنى تكلفة، وهي بذلك نظام شامل يتطلب تجنيد الكل داخل الشركة، بمعنى إنه لا يقتصر على النشاط الإنتاجي فقط، بل يستلزم تحقيق الجودة عبر كل علاقات الزبون والمورد، وتحقيق ذلك يتطلب توفير كل الشروط الضرورية لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.
- إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بالمورد البشري، الذي يحتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد، حيث يحث هذا المدخل على الإهتمام أكثر بتقييم أداء العاملين باعتبارهم أهم أصل تعتمد عليه لتحقيق أقصى إستفادة من مزايا الشركة.
- أن هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي يلعبه أداء الموارد البشرية،

- الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي: نشر ثقافة الجودة وتدريب العاملين بهدف إكتسابهم معارف ومهارات وسلوكيات تمكنهم من تطبيق الجودة، وإعادة تصميم نظام الحوافز، التدريب والتوظيف وتقييم أداء العاملين تتلائم مع فلسفة الجودة؛
- أن كل نظريات إدارة الجودة الشاملة تؤكد أن الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة ومدخل لنجاح تطبيقها.

4- التوصيات

- أ- إقامة دورات تدريبية تهتم بتعريف العاملين بإدارة الجودة الشاملة؛
- ب- إستقطاب وتوظيف قيادات إدارية جديدة للعمل في إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق معايير تتلائم مع فلسفة الجودة الشاملة، وإعادة تأهيل وتدريب المسؤولين والعاملين الحاليين على فلسفة الجودة؛
- ج- تخفيض تكاليف الجودة تساهم في تحقيق رضا العميل
- د- زيادة التحسين المستمر يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين؛
- هـ- توعية العامل ونشر ثقافة التقييم التي تهدف إلى مساعدة العامل على تجنب الأخطاء وتحسين مستوى أدائه؛
- و- يرى العاملين بالشركة أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يساهم بدرجة كبيرة في تحسين عملية تقييم الأداء الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف الشركة .
- ء- ضرورة بذل الإدارة قصارى جهدها لمواصلة التحسينات المستمرة لتعزيز قدراتها التنافسية وإن كل الظروف مواتية لها لإحتلال مكان الصدارة في مجالها التصنيعي
- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وذلك من خلال إستحداث أقسام متخصصة تقوم بتوعية العاملين وتوجيههم بإتجاه تبني ثقافة الجودة والتميز.

5- آفاق البحث

- لاشك ان رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلوا من النقائص بسبب القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا انه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض

المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى نذكر منها:

- أ- التدريب للجودة وتأثيره على أداء الفرد في المؤسسة؛
- ب- دور تقييم أداء العاملين في زيادة الولاء للشركة
- ج- دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب

فائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر باللغة العربية:

- 01- مؤيد عبد الحسين الفصل, يوسف حجيم الطائي, إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي), الوراق للنشر والتوزيع, طبعة أولى. 2009.
- 02- مدحت أبو النصر, الداء الإداري المتميز, المجموعة العربية للتدريب والنشر, طبعة, عمان- الأردن, 2008
- 03- مهدي صالح السامرائي, إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي, دار حرير, طبعة الأولى, عمان, 2007 .
- 04- محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة, دار وائل للنشر والتوزيع, طبعة الأولى , عمان- الأردن, 2001 .
- 05- محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات), وائل للنشر, عمان-الأردن, الطبعة الثانية 2006.
- 06- سوسن شاکر مجيد, محمد عواد الزیادات, إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم, صفاء للنشر والتوزيع, عمان .
- 07- عبد الكريم العقيل, أساسيات إدارة الجودة الشاملة, دار حرير, طبعة, عمان, 1991.
- 08- فريد عبد الفتاح زين الدين, التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية, القاهرة, طبعة 1996.
- 09- خضير كاظم حمود, إدارة الجودة الشاملة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, طبعة الأولى 2000.
- 10- خضير كاظم حمود, إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء, دار المسيرة والتوزيع, طبعة الأولى, 2000, عمان.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة العربية:

- 11- إبراهيم محمد الحافة, إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق, حرير للنشر, طبعة الأولى, 2013.
- 12- أحمد الخطيب ورداح الخطيب, إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية), جدار للكتاب العالمي, الطبعة الثانية, الأردن, 2006.
- 13- أحمد بن عيشاوي, إدارة الجودة الشاملة, الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية, الحامد للنشر والتوزيع, طبعة الأولى, الأردن-عمان, 2013.
- 14- أحمد يوسف دودين, إدارة الجودة الشاملة, الأكاديميون للنشر والتوزيع, طبعة الأولى, عمان-الأردن, 2014.
- 15- أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية الإسكندرية, طبعة الخامسة, 2001.
- 16- أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الجامعية للطباعة والنشر, طبعة الثالثة, مصر, 1995.
- 17- أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي), النهضة العربية, بيروت, طبعة, 2002.
- 18- الحفظي زين العابدين, حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل, طبعة, الرياض, 1991.
- 19- جمال الدين محمد مرسى, الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, مدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن الواحد والعشرون, الجامعية للنشر والتوزيع طبعة, مصر, 2006.
- 20- وسيلة حمداوي, إدارة الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية, طبعة, جامعة قلمة, 2004.
- 21- زهير ثابت, كيف نقيم أداء الشركات والعاملين, دار قباء, طبعة الأولى, القاهرة, 2001.
- 22- زيد منير العبوي, إدارة الجودة الشاملة, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, طبعة الأولى, 2006.
- 23- حامد أحمد بدر رمضان, إدارة الموارد البشرية, النهضة العربية, طبعة, القاهرة, 2002.
- 24- حمدي عبد العظيم, المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة, الدار الجامعية, طبعة 2008.
- 25- حسن إبراهيم بلوط, إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي, دار النهضة العربية, طبعة, لبنان, 2002.

- 26- حسن إبراهيم بلوط, صالح عودة سعيد, إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي, النهضة العربية, طبعة, القاهرة, 2000.
- 27- لعلى بوكميش, إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000, دار الياض للنشر والتوزيع, طبعة, 2010.
- 28- مأمون سليمان الدرادكة, إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء, صفاء للنشر, طبعة, عمان, 2008.
- 29- مأمون الدرادكة وآخرون, إدارة الجودة الشاملة, دار صفاء للنشر, طبعة أولى, عمان-الأردن, 2001.
- 30- مؤيد سعيد السالم, عادل حرحوش صالح, إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي), عالم الكتب الحديثة, طبعة, عمان, 2002.
- 31- مجيد الكرفي, إدارة الموارد البشرية, المناهج للنشر والتوزيع, طبعة, عمان-الأردن, 2015.
- 32- محمد فاتح صالح, إدارة الموارد البشرية, دار حامد للنشر, الطبعة الأولى, عمان-الأردن, 2004.
- 33- محمد عبد الوهاب العزاوي, إدارة الجودة الشاملة, اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, طبعة, عمان-الأردن, 2000.
- 34- محمد عبد الغني حسن الهلال, مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب, مصر الجديدة للنشر والتوزيع, طبعة الثانية, 2000.
- 35- محمد عوض الترتوري, أغادير عرفات جويجان, إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, طبعة أولى وثانية, عمان, 2006-2009.
- 36- محمد سعيد أنور سلطان, إدارة الموارد البشرية, الجامعة الجديدة, طبعة, الإسكندرية, 2003.
- 37- محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة, دار وائل للنشر والتوزيع, طبعة الأولى, 2004.
- 38- محفوظ أحمد جودة, إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات), دار وائل للنشر, طبعة الثانية, 2006.
- 39- مصطفى نجيب شاويش, إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد, دار الشروق, الطبعة الثالثة, عمان-الأردن, 2005.
- 40- نجم العزاوي, جودة التدريب الإداري, دار اليازوري, طبعة, الأردن, 2009.
- 41- سونيا محمد البكري, إدارة الجودة الكلية, الدار الجامعية, طبعة, الإسكندرية, مصر, 2003-2004.

- 42- سوسن شاکر مجید, محمد عواد الزیادات, إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان.
- 43- عبید علی أحمد حجازي, اللوجستیک کبديل للميزة التنافسية, منشأة المعارف, طبعة , الإسكندرية, 2000 . - عمرو وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية, دار الزهراء, طبعة , عمان, 2000.
- 44 - علي السلمي, إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000, مكتبة الإدارة الجديدة, دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 45- فواز التميمي وأحمد الخطيب, إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001, عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, طبعة الأولى 2008.
- 46- صالح ناصر عليمات, إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية, دار الشروق, طبعة أولى , الأردن, 2008.
- 47- صلاح الدين حسن السيسي, الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات: مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة, الكتاب الحديث, طبعة الأولى, القاهرة, 2011.
- 48- صلاح الدين حسن السيسي, تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (شهادة الإيزو), دار الكتاب الحديث, طبعة الأولى, القاهرة, 2011 .
- 49- صلاح الدين عبد الباقي, الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية, دار الجامعة الجديدة للنشر, الطبعة الثانية, الإسكندرية-مصر, 2002.
- 50- صلاح عودة سعيد, إدارة الأفراد, الجامعة المفتوحة, طبعة , طرابلس, 2000 .
- 51- قاسم نايف علوان, إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000, دار الثقافة للنشر والتوزيع, طبعة, 2005.
- 52- قراوي أحمد الصغير, حطي محمد شاکر السراج, آلية تحقيق السير الفعال في المؤسسة الإقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة, مداخل ضمن الملتقى الدولي الأول للتسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية, المسيلة, طبعة 2005.
- 53- راوية حسن, إدارة الموارد البشرية, (رؤية مستقبلية), الجامعة الإسكندرية, طبعة 2001

- 54- توفيق المحسن, التقييم والتميز في الأداء, الفكر العربي, طبعة, 2006.
- 55- خالد عبد الرحيم الهيتي, إدارة الموارد البشرية, وائل للنشر والتوزيع, طبعة الأولى والثانية, عمان, 2003-2005.
- 56- خضير كاظم محمود, إدارة الجودة الشاملة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, طبعة الأولى 2000.
- 57- خضير كاظم حمود, ياسين كاسب الخرشة, إدارة الموارد البشرية, المسيرة للنشر والتوزيع, طبعة الأولى, عمان, 2011, -
- 58- ظاهر حمود كلاله, الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية, دار الزهراء, طبعة, عمان, 2004.
- ثالثا: الرسائل الجامعية
- 59- يحياوي ياسمينه, مازي منيرة, أثر تكامل إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية على الأداء, مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير, تخصص إدارة أعمال جامعة محمد خيضر, بسكرة, دفعة 2007-2008.
- 60- مبارك بنية ضامن الغنزي, التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين, رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, دفعة, الرياض (المملكة العربية السعودية), 2004.
- 61- محمد لوشن, نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, جامعة محمد خيضر, طبعة, بسكرة, 2004-2005.
- 62- محمود إبراهيم سعيد ملحم, دراسة تحليلية للعلاقة بين غدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة, رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال, كلية التجارة, جامعة القاهرة, دفعة, مصر, 2010.
- 63- رباب يركسية, تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية, مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص إدارة وتسيير مؤسسات, جامعة تبسة, دفعة 2010-2011.
- 64- نجمة عباس, دور إدارة الجودة الشاملة وإنعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية, ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمة في بيئة تنافسية المؤسسات), كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير, دفعة, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012.

- 65-** رايح يخلف, نحو تقييم فعال لآداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات, كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة أحمد بوقرة, دفعة 2006-2007, بومرداس (الجزائر).
- 66-** محفوظ أحمد جودة, تحديد إحتياجات التدريب وإثره في إدارة الجودة الشاملة, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, دفعة , الجزائر, 2000 - 2001.
- 67-** مرغيش عبد الحليم, تحسين آداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة, مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير للعلوم التجارية, دفعة , جامعة الجزائر, 2011 - 2012.
- 68-** قطاية لمياء, بوشحاتة لطيفة, دور الجودة في تعزيز تنافسية المؤسسات, مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير, تخصص إدارة أعمال, جامعة محمد خيضر, بسكرة, دفعة: 2007 - 2008 .
- 69-** رشيد مناصرية, أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة, كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, دفعة, جامعة قاصدي مرباح , 2012.

رابعا: قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

- 70-** Barnard martory. Diuelgrazer. Gestion des ressources Humaines social et performances. Dunois. Paris. 4 eme 2001.
- 71-** Hishikawa karo. Lo TQC ou la gestion De la qualite a la japonaise. Afnorgestion. Paris. 1991.-
- 72-** Renand de maricourt. Les samourais du Management. Vuibert. Paris.
- 73-** Rebert. L Mathis and Jackson jones. Human Resource Management. West pub. Lislingcompany. New York. The eighteenth edition. 2005.

74- Wendell French. The personalMangement process.ManghtonMiffincompany. Beston. 2000.

المواقع الالكترونية:

HTTPS // HRDISC USSION. COM / N15772. HTM / -

الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

استمارة استبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر LMD وذلك تحت موضوع:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء

الموارد البشرية

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا دون ذكر اسمكم وثق إنهما تستخدم سوى لغرض البحث مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي ستحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث هدفنا إثراء البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لانجاز هذه الدراسة

تحت إشراف الأستاذ:

مسعي بلال

الطلبات:

شوكال بسمة

عطية منية

ملاحظة:

الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

البيانات الأولية:

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. الفئة العمرية:

. اقل من 30 سنة

. من 31 سنة إلى 35 سنة

. من 35 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

. متوسط

. ثانوي

. جامعي

. دراسات عليا

4. الخبرة المهنية:

. اقل من 5 سنوات

. من 5 سنوات إلى 15 سنة

. من 15 سنة فأكثر

5. المنصب المهني:

. إطار

. إطار سامي

. عون تحكم

. عون تنفيذ

المحور الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة

أولاً: ثقافة المنظمة

رقم الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
01	تعتبر سلوكيات وتصرفات العاملين عن الثقافة التنظيمية الموجودة بالشركة					
02	يشعر العامل بالإنتماء والولاء للشركة التي يعمل فيها					
03	توجد رؤية مشتركة بين العاملين أن القيم هي المحدد الرئيسي لسلوكهم أثناء العمل					
04	تتيح الشركة للعمال فرص المشاركة في القرارات المؤثرة في العمل وحل المشكلات					
05	تساعد الأخلاقيات والقيم السائدة على تكوين أفكار وأساليب تحقق التوافق بين أفراد الشركة					

ثانيا: إلتزام الإدارة العليا

رقم الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
06	تكسب الجودة قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة بخلق ثروة في جميع الأنشطة وعلاقات مع العاملين					
07	توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها					
08	تعمل الإدارة على تعزيز الثقة والإحترام لدى العاملين لتشجيعهم على تحقيق الجودة الشاملة					
09	يتوفر في الشركة العمال المؤهلين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
10	يساهم التدريب في تحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء					
11	الانتقال من وظيفة إلى أخرى تدفعك إلى إكتساب مهارات لازمة تحسن من الأداء					

رابعاً: الحوافز

رقم الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
12	تهتم الشركة بالحصول على الحوافز المقدمة كالشكر والثناء والمشاركة في إتخاذ القرارات					
13	تقدم الشركة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع العمال على العمل بكفاءة					
14	تعتقد أن نتائج تقييم أداء العاملين هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز					
15	يعد توفر المعايير والمقاييس المعتمدة بالشركة حافزا ومؤثرا لدى الموظف من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية					

المحور الثاني: واقع أداء الموارد البشرية في الشركة

رقم الفقرة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
16	العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية					
17	تمتلك المؤسسة من العمال الذين لديهم المعارف اللازمة لأداء عمل جيد					
18	تعتبر البرامج التدريبية الخاصة بالمؤسسة كفيئ ومناسبة					
19	تساعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على إكتشاف الأخطاء والانحرافات وتحديد الطرق والأساليب الجديدة					
20	تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين					
21	العمل على تحقيق التميز الشامل داخل الشركة وذلك من خلال إدخال التطوير والتحسين المستمر على مكونات الشركة					
22	تأهيل عملية الإبداع والإبتكار في نفوس الموارد البشرية الممارسة للأعمال والوظائف داخل الشركة					
23	يحقق إنفاق المؤسسة على التدريب رفع كفاءة موظفيها					
24	مقارنة أداء العاملين بإستخدام معايير موضوعية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف					

					25	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم إستقطابهم لإنتقاء أفضل الأشخاص
					26	إجراء تكوين بصفة مستمرة لفريق العمل حول تحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة

المخلص

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع نظريا هو محاولة تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة بإعتبارها مدخل إداري حديث، وقد ركزت هذه الدراسة بصورة أساسية على واقع تقييم أداء الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، كما تناولنا محددات وعناصر تقييم الأداء التي تقدمها الشركة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسين الأداء، وحاولنا من خلال الدراسة الميدانية بوحدة مناجم الفوسفات لولاية تبسة، تحليل مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية بالشركة.

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية أن مسؤولي الإدارة العليا على علم ودراية بمفهوم الجودة الشاملة والتي تعني مراقبة وفحص المنتج النهائي، والعمل على تحقيق رغبات المستهلك الحالية والمستقبلية، وكذا إرضاء الزبون، كما أن الوحدة لها نظام خاص بالجودة حيث تركز على الرقابة ودقة الملاحظة مع تطبيق القوانين المعمول بها، كما يرى رئيس مصلحة الموارد البشرية بأن الجودة تقتصر على الخدمة المستمرة على تحسين الأداء والتنوعية، ورغم هذا فإن الشركة تتاج إلى وجود تنظيم وسياسة وأهداف واضحة للجودة الشاملة وكذا الإستماع إلى الزبائن مع تلبية حاجاتهم الحالية والمتوقعة بالإضافة إلى التحسين المستمر للمهارات لكي تساهم في تحسين الجودة الشاملة.