

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية الآداب و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

## مذكرة ماجستير

التخصص : تنظيم و عمل

العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية في مخابر فينوس venus لمواد التجميل – البلدية –

من طرف

حملوية سبخاوي

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا  
مشرفا و مقررا  
عضوا مناقشا

أستاذ محاضر ،جامعة البلدية  
أستاذ محاضر ، جامعة البلدية  
أستاذ محاضر، جامعة البلدية

فضيل رتيمي  
ناصر قاسيمي  
براح أحمد

البليلة، نوفمبر، 2010

## ملخص

لقد ساهمت التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية والسياسية و الاجتماعية الثقافية في إفراز عوامل ومؤثرات مهمة لفتت الانتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها لكافة قطاعات ومجالات نشاط المؤسسات الاقتصادية على جميع مستوياتها.

إن هذه الأوضاع الجديدة ألزمت الإدارة المعاصرة بالبحث عن تقنيات و آليات تساعد على مواكبة هذا التغير الجديد ومتطلباته وكانت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكّلت الوعاء الجديد المنتاسب مع تلك المعطيات والقادر على مواجهتها بفعالية لقد أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مطلباً لاغنى عنه في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة التي تسعى لكسب رضا زبائنها وتحسين إنتاجها، كما ساهم انتشار المواصفة العالمية ISO في تأكيد الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة حيث نجد أن هذا المدخل فرض نفسه بقوة ولاقى قبولا عاما في معظم دول العالم وتم تطبيقه بنجاح في كثير من المؤسسات التي حققت من وراء ذلك تطورا كبيرا .

من هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالجودة احد ابرز الاهتمامات في عالم اليوم، وانعكس ذلك على تطوير مفهوم وأساليب وفلسفة الجودة لينتقل من مجرد فحص وتفتيش للمنتجات إلى فلسفة إدارية شاملة وثقافة منظميه جديدة ومدخل فكري جديد يتمثل في إدارة الجودة الشاملة وعليه فقد أصبحت الجودة سلاحا تنافسيا واستراتيجيا تستخدمه المؤسسات للمنافسة التميّز ليس فقط على المستوى المحلي بل على الصعيد العالمي أيضا إن الاتجاه الحديث دفع إلى الانفتاح على العالم والعمل على تسويق ما تنتجه المؤسسات ممّا أدى إلى ضرورة الاهتمام بتحقيق نظام الجودة الشاملة لزيادة جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها لإشباع رغبات الزبائن .بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فان تطبيق هذا النظام مازال في بدايته ماعدا حصول بعض المؤسسات الاقتصادية على نظام الجودة العالمي الايزو وتعتبر مؤسسة فينوس من المؤسسات الوطنية الخاصة التي اعتمدت نظام الجودة العالمي الايزو كجسر للعبور إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، من هذا المنطلق جاءت دراستنا لهذه المؤسسة لمعرفة المتطلبات التي يحتاجها هذا النظام حيث جاء تناولنا لهذا البحث من زاوية سوسيولوجية حاولنا فيها

تقديم ما أمكن لموضوع إدارة الجودة الشاملة والذي تمحور حول إشكالية بحثنا ما هي العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال نموذج التسيير المتبع في المؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتحفيز كعوامل مؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة والذي و حاولنا الإجابة عليها من خلال دراستنا لحالة مؤسسة فينوس كمؤسسة فنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخلصنا إلى أن نجاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تطبيق إدارة الجودة مرهون بعدة عوامل منها تغيير ثقافة المؤسسة إلى ثقافة جديدة تعمل على غرس ثقافة الجودة في المؤسسة والتحسين المستمر للمنتجات وكذا الاهتمام بالموارد البشري وذلك بتدريبه على تقنيات هذا النظام واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة وتوفير أسلوب تسيير يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار والعملية التسييرية للمنظمة ، توفير المرونة في التعامل مع العمال حتى يمارسوا دورا ايجابيا أساسه التعاون والاحترام المتبادل من اجل توفير شروط تطبيق هذا النظام كما أن توفير التحفيز مهم بالنسبة لتطبيق نظام الجودة، فالاهتمام بالموارد البشري وتحفيزه مادي ومعنوي ، واعتباره الأكثر أهمية كلها أمور تساعد المؤسسة على تحقيق معايير الجودة وعموما فان موضوع إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة مازال ينقصه الاهتمام وهذا ما يستوجب المتابعة الدائمة خصوصا وان العامل الجزائري مازالت تنقصه أمور عدة منها التحفيز كعامل مهم لتطبيق هذا النظام كما أن المسير الجزائري مازال بعيدا نوعا ما عن التسيير الموضوعي للأفراد لذا يستوجب الاعتناء والدراسة الدائمة للطرق والإجراءات العقلانية لتطبيق هذا النظام الجديد.

## كلمة شكر

قال الله تعالى: " و إذ تاذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم "

سورة إبراهيم آية 7

نحمد الله تعالى و نشكره أن سهل لنا سبيل العلم و وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع و رزقنا جميل الصبر للمواصلة و  
الاستمرار لبلوغ الأهداف

و نتوجه بعظيم الشكر و خالص الامتنان إلى الأستاذ المشرف " د.قاسيمي ناصر "

الذي أعتبر سندنا لنا

بنصائحه و توجيهاته

و اعترافا بالجميل نقدم الشكر الجزيل إلى كل أساتذة علم الاجتماع نخص بالذكر د.الفضيل رتيمي ، د.سعيد العيادي

، د.درواش رايح، د. براح أحمد

و لا ننسى مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة "فينوس" السيد كريم ، و السيد غربي على

دعمهم ومساعدتهم لنا

شكر خاص إلى أخي العزيز " عيسى " الذي كان دعما لي في إنجاز هذا البحث

كما نشكر كل من الأخ محمد و الأخت نجمة

إلى كل هؤلاء جزيل الشكر و كلمات التقدير و الإحرام عرفانا بالجميل و المساعدة

## قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	مراحل تطور إدارة الجودة
02	دائرة " ديمينغ " Deming
03	أسلوب عظمة السمكة الأسباب الرئيسية و الفرعية
04	دائرة شوهارت (دائرة التحسين المستمر)
05	المواصفات الأساسية التي تضمنتها سلسلة مواصفات ISO 9000
06	مواصفة ISO 9000 إصدار 2000
07	عناصر KAIZEN
08	عجلة ديمينغ للتحسين المستمر
09	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
10	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية
11	نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ

## قائمة الجداول

الصفحة	الرقم
139	01 تطور حجم الزيادة في مختبرات فينوس
139	02 تطور رقم الأعمال في مؤسسة فينوس
139	03 تطور حجم الإنتاج في مؤسسة فينوس
148	04 عدد طبقات مجتمع البحث.
148	05 توزيع المبحوثين حسب السن و الجنس
149	06 توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
150	07 توزيع المبحوثين حسب الأقدمية
151	08 توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية و الأقدمية
152	09 الأساس المعتمد في بناء ميزة تنافسية
154	10 الظروف الادارية و الانتاجية الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة
155	11 دافع المؤسسة من الحصول على الايزو
156	12 تقييم نظام تسيير الجودة
157	13 سبب حصول المؤسسة على شهادة الايزو
158	14 الوسائل الموجودة بالمؤسسة
159	15 ثقافة الجودة بالمؤسسة
160	16 علاقة سياسة الجودة بالجهة الواضعة لها
162	17 الفئة المستفيدة من التدريب
163	18 أهداف التدريب في المؤسسة
164	19 عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة
165	20 التحسين المستمر للجودة

166	21	الالتزام بالتعليمات في مجال الجودة
167	22	فهم المعلومات الخاصة بالجودة
170	23	علاقة ايجاد مشكلة في عملية اتخاذ القرارات بخصوص نظام الجودة بنوع القرار
172	24	أساليب المدير في اتخاذ القرارات
173	25	تقديم الآراء و الاقتراحات فيما يخص تحسين الجودة و علاقتها بطريقة الاتصال.
175	26	تأثير أساليب المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الجودة
177	27	التصرف اتجاه عدم الرضا القرارات
178	28	نوع القرارات التي يشارك فيها العمال
179	29	الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار
180	30	أسباب الرضا عن القرارات الخاصة بتحقيق الجودة
183	31	نوعية الحوافز المقدمة لتطوير الجودة
185	32	تأثير المكافآت الإضافية على تحسين جودة المنتج
186	33	تأثير نوعية الحوافز على الأداء
187	34	نظام تحديد الحوافز
188	35	نظام الترقية في المؤسسة
190	36	اهتمام الإدارة بمشاكل العمال
191	37	تدعيم أفكار و اقتراحات العمال الخاصة بتحسين الجودة
193	38	تقييم إسهام الخدمات الاجتماعية في تحسين أداء العامل
194	39	طريقة تعامل المشرف و أثرها على أداء العامل
196	40	تأثير العلاقة مع جماعات العمل على الأداء

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول و الأشكال

الفهرس

10	..... مقدمة
13	..... 1- الإطار المنهجي للدراسة
13	..... 1-1- أسباب اختيار الموضوع
13	..... 1-2- أهمية وأهداف الدراسة
14	..... 1-3- الإشكالية
17	..... 1-4- الفرضيات
17	..... 1-5- تحديد المفاهيم
22	..... 1-6- المقاربة السوسولوجية
27	..... 1-7- الدراسات السابقة
40	..... 1-8- صعوبات الدراسة
41	..... 2- مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة
42	..... 2-1- الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة
42	..... 2-1-1- المفاهيم الأساسية للجودة
45	..... 2-1-2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
48	..... 2-1-3- تعاريف إدارة الجودة الشاملة
50	..... 2-1-4- رواد تطور إدارة الجودة الشاملة
56	..... 2-2- أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
56	..... 2-2-1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
59	..... 2-2-2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
61	..... 2-2-3- أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة



64	..... أنظمة إدارة الجودة الايزو 2 - 3 - 3
65	..... نشأة و تطوير معايير الايزو 2 - 3 - 1
69	..... فوائد تطبيق الايزو 2 - 3 - 2
70	..... النظام المتكامل للايزو 2 - 3 - 3
71	..... علاقة إدارة الجودة الشاملة بالايزو 2 - 3 - 4
74	..... تسيير الجودة الشاملة 3 -
75	..... المتطلبات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة 3 - 1 -
75	..... مفهوم تسيير الجودة الشاملة 3 - 1 - 1
75	..... تحديد سياسة الجودة 3 - 1 - 2
76	..... التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة 3 - 1 - 3
77	..... بناء ثقافة الجودة 3 - 1 - 4
79	..... استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة 3 - 1 - 5
80	..... التحسين المستمر 3 - 1 - 6
84	..... التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة 3 - 1 - 7
86	..... البنى الداعمة للجودة 3 - 2 -
86	..... القيم العامة للجودة 3 - 2 - 1
88	..... الخطوات الواجب اتخاذها لتطبيق أنظمة الجودة 3 - 2 - 2
88	..... الرقابة على الجودة 3 - 2 - 3
89	..... أسلوب حلقات الجودة 3 - 2 - 4
90	..... التغييرات المصاحبة لإدارة الجودة الشاملة 3 - 3 -
90	..... تغيير ثقافة المنظمة 3 - 3 - 1
91	..... تفعيل الثقافة الجديدة للمنظمة 3 - 3 - 2
92	..... الاهتمام بالموارد البشري 3 - 3 - 3
94	..... بناء التعاون وروح الفريق 3 - 3 - 4

97	..... 4 - المشاركة في اتخاذ القرار في إدارة الجودة الشاملة
97	..... 4 - 1 - مفهوم اتخاذ القرار
97	..... 4 - 1 - 1 - تعريف إتخاذ القرار
98	..... 4 - 1 - 2 - أهمية إتخاذ القرار
99	..... 4 - 1 - 3 - نظريات إتخاذ القرار
103	..... 4 - 1 - 4 - خطوات إتخاذ القرار
104	..... 4 - 1 - 5 - أنواع القرارات والعوامل المؤثرة فيها
110	..... 4 - 2 - المشاركة في إتخاذ القرار
111	..... 4 - 2 - 1 - أهمية المشاركة في إتخاذ القرار ومزاياها
113	..... 4 - 2 - 2 - شروط ممارسة المشاركة بطريقة فعالة
113	..... 4 - 2 - 3 - أساليب المشاركة في إتخاذ القرار
114	..... 4 - 3 - المشاركة في إتخاذ القرار في إدارة الجودة الشاملة
114	..... 4 - 3 - 1 - فوائد المشاركة في إتخاذ القرار بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة
115	..... 4 - 3 - 2 - تمكين العاملين لاتخاذ القرارات في إدارة الجودة الشاملة
116	..... 4 - 3 - 3 - أهمية تمكين العاملين لاتخاذ القرارات في إدارة الجودة الشاملة
118	..... 5 - التحفيز و إدارة الجودة الشاملة
119	..... 5-1- مفهوم الحوافز
119	..... 5-1-1- تعريف الحوافز
120	..... 5-1-2- أهمية الحوافز و أنواعها
123	..... 5-2- نظريات الحوافز
123	..... 5-2-1- نظرية الإدارة العلمية
124	..... 5-2-2- نظرية العلاقات الإنسانية
125	..... 5-2-3- نظرية الحاجات الانسانية لماسلو
127	..... 5-2-4- نظرية ذات العاملين لهيزبيرغ
128	..... 5-2-5- نظرية التوقع و التفضيل

129	.....Z النظرية اليابانية	5-2-6
130	.....علاقة التحفيز بإدارة الجودة الشاملة.	5-3-3
131	.....الخطرات الواجب إتباعها لتحفيز العاملين في إدارة الجودة الشاملة.	5-3-1
132	.....أهمية المشرف في تحفيز العاملين في إدارة الجودة الشاملة.	5-3-2
132	.....أشكال التحفيز في إدارة الجودة الشاملة.	5-3-3
135	.....أهمية التحفيز في إدارة الجودة الشاملة.	5-3-4
138	.....الجانب الميداني للدراسة.	6-6
138	.....مجالات الدراسة.	6-1
145	.....المناهج المتبعة	6-2
146	.....التقنيات المستعملة	6-3
147	.....العينة و طريقة اختيارها	6-4
148	.....عرض و تحليل الجداول الميدانية	6-5
198	.....عرض و تحليل المقابلات	6-6
224	.....الاستنتاج العام للمقابلات	6-7
226	.....الاستنتاج العام للدراسة	6-8
231	.....الخاتمة	
233	.....الملاحق	
243	.....المراجع	

## مقدمة

أصبحت مشكلة تطوير وتحسين جودة المنتجات تلقى اهتماما ملحوظا في غالبية دول العالم، ولعبت العديد من العوامل دورها الفاعل في تزايد هذا الاهتمام، ولعل من أبرز هذه العوامل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية التي ساهمت في تغيير رغبات الأفراد في المجتمع و تطوير ثقافة الاستهلاك لدى الفرد حيث أصبح يعطي اهتماما اكبر للجودة ويشترط مستوى قبول للجودة و يشترط مستوى قبول للجودة في المنتجات التي يفتنيها، من هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالجودة في العالم اليوم، وانعكس ذلك على تطوير مفهوم وأساليب و فلسفة الجودة لينتقل من مجرد فحص وتفتيش للمنتجات إلى فلسفة إدارية شاملة وثقافة منظمة جديدة ومدخل فكري جديد وأصبحت الجودة سلاحا تنافسيا استراتيجيا تستخدمه المؤسسات المتنافسة للتميز ليس فقط على الصعيد المحلي بل على الصعيد العالمي أيضا.

لقد أدت هذه التحديات إلى حدوث نقلة نوعية في الفكر الإداري وتطوير المفاهيم والإبداع في الأساليب والتي وتدرج جميعها ضمن مداخل التغيير التنظيمي التي تتسابق المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أشكالها ونشاطاتها على تبني إحداها كخيار إداري بطابعه التنظيمي الثقافي والتقني والإنتاجي، لتحقيق منتج نهائي ذو جودة عالية

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أكثر مداخل التغيير التنظيمي انتشارا ومن الاتجاهات الحديثة في الإدارة والذي لقي رواجاً كبيراً لتطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل، فهي أسلوب للتطوير التنظيمي وهناك من يرى إن إدارة الجودة الشاملة هي أحداث وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعني أن الجودة هي الهدف الأساسي.

وبالرغم من التوجه العديد من المؤسسات في العالم لتطبيق هذا النظام إلا أننا نجد المؤسسات الجزائرية مازالت تقترب ببطء شديد نحو تطبيق هذا النظام علما أنها الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزها التطور الداخلي والخارجي الجديد، فهي مازالت لم تدخل بعد دائرة التنفيذ الفعلي ماعدا حصولها على مواصفة الإيزو دون متابعة جدية من طرف المؤسسات لهذا النظام والاستفادة منها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة بالمؤسسة

بالإضافة إلى وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وكذلك في توفير مستلزمات نجاح تطبيقها من قبل المؤسسات الاقتصادية .

وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي يقع على عاتقها تحقيق الجودة الشاملة لذلك فالاهتمام بهذه الموارد وتغيير نظرة المؤسسة لها واعتبارها الأكثر أهمية كلها أمور تساعد المؤسسة على تحقيق معايير الجودة لذا فإن استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم فرص الترقى والنمو لها في المؤسسة للمحافظة عليها إنما يعد من الأمور الهامة التي تساعد على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية ، وهذا يعمل على تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم انه مسئول عن الجودة ، وأنها الهدف الأساسي للمؤسسة ، و أنّ العمل والتعامل مع المشاكل والتغيير يتحدد بما يدعّم ويحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي للمؤسسة ولن يتحقق هذا الأمر إلا من خلال تبينها الثقافة والجودة الشاملة وإدراجها ضمن ثقافة المؤسسة وبناء على ما سبق يكون محور دراستنا هو البحث عن العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة وعليه قمنا بتقسيم الدراسة إلى بابين الأول يتعلق بالجانب المنهجي والنظري تعرضنا فيه إلى أسباب الدراسة ، أهدافها الإشكالية الفرضيات ، تحديد المفاهيم ، المقاربة السوسولوجي ، الدراسات السابقة ، صعوبات الدراسة .

والجانب النظري قسمناه إلى أربعة فصول :

الفصل الأول :تناولنا فيه إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الايزو، بعرض الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة، التطور التاريخي ،برز مفكر بها ،مبادئه متطلباتها و كذا إلى أنظمة الايزو .

الفصل الثاني :نتناول فيه تسيير الجودة الشاملة حيث ركزنا فيه على التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة والى بناء ثقافة الجودة في المؤسسة واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والتحسين المستمر .

الفصل الثالث:الخاص بالمشاركة في اتخاذ القرار في إدارة الجودة الشاملة حيث ركزنا فيه على أهمية المشاركة في اتخاذ القرار و أساليبها وكذا فوائد المشاركة في إدارة الجودة الشاملة، وأهمية تمكين العاملين لاتخاذ القرار في إدارة الجودة.

الفصل الرابع :تطرقنا فيه للتحفيز في الجودة الشاملة و ركزنا على علاقة التحفيز بإدارة الجودة الشاملة وأشكال التحفيز .

أما الباب الثاني فهو الجانب الميداني للدراسة ومجالات الدراسة المنهج التقنيات بالإضافة إلى تحديد عينة البحث و كيفية اختيارها .

بناء تحليل الجداول، الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى الثانية الثالثة عرض المقابلات وتحليلها الاستنتاج العام للمقابلات، الاستنتاج العام للدراسة.

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

### 1.1. أسباب اختيار الموضوع

تنقسم هذه الأسباب إلى ذاتية وموضوعية ، أما الذاتية فتتمثل في :

- محاولة الكشف عن أهم المشاكل والمعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية.

- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالإتقان والجودة وإبراز خصوبة البحث فيها.

أما الأسباب الموضوعية فتتمثلت في ما يلي:

1. معرفة واقع ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2. قلة اهتمام المؤسسات الجزائرية بإدارة الجودة الشاملة كعنصر هام لتحقيق التميز والنوعية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

3. سعي الكثير من المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة المطابقة الدولية (الايزو) ولا يمكن تحقق ذلك علا باستعاب المداخل المتعلقة بالجودة.

4. اعتبار أن موضوع الجودة الشاملة من المواضيع التي لا يزال البحث فيها قائما وبالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج هامة ومفيدة.

5. تسليط الضوء على أهمية العنصر البشري بالنسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية.

### 2.1. أهداف وأهمية الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

- توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة ومعايير الازو في تحسين أداء المؤسسة بعد أن أصبحت المؤسسات الجزائرية تتسابق للحصول على شهادة الازو وكذا توضيح أساليب التطبيق الجيد حتى يحقق تحسنا في أداء المؤسسة.
- مساعدة المؤسسات في تبني الأساليب التي تساعد في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة والتي تسعى لتحقيق التميز والتفوق ورفع مستوى أدائها.
- إبراز الفوائد التي يحققها تطبيق الجودة الشاملة وهي اقتصاد التكلفة وزيادة الربحية إضافة إلى الجانب الاجتماعي والبيئي.
- إبراز الدور الأساسي الذي يلعبه الأفراد العاملون مهما كان مستواهم التنظيمي في إنجاح تطبيق الجودة الشاملة وأهمية تحفيزهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم جيدا.
- التعرف على مدى التزام مؤسسة فينوس (VENUS) بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى نجاحها في ذلك.
- يكتسي أهمية في ضل التحولات التي تعرفها الجزائر، وما يفرضه على المؤسسة من تغيير في نمط التسيير لمواجهة المنافسة، ومعرفة العوامل التي تساعد على تطبيق الجودة الشاملة.
- إضافة لكل هذا إثراء المعرفة العلمية في مجال تطبيق الجودة الشاملة والشروط التي تسهل تطبيقها.
- ونطمح من خلال بحثنا هذا إضافة بنية جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع ، ونأمل أن تكون منطلقا لغيرنا من الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من البحوث تغطي نقاط القصور التي لم نركز عليها.

### 3.1. الإشكالية

يشهد عصرنا تطورا سريعا في جميع مجالات الحياة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو السياسية وقد ساهمت هذه التطورات في تغيير طموحات ورغبات الأفراد في المجتمع على إختلاف درجة التطور ، وأصبح الفرد يهتم أكثر بالتنوع وبتطوير ثقافة الاستهلاك لديه.

كما لعبت القوى الثقافية والاجتماعية دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات فنظرا لارتفاع مستوى الوعي لدى الزبائن أصبحوا يطالبون المؤسسات بتقديم منتجات ذات جودة عالية، وغير مضرّة



بالبيئة ولا بصحة المستهلكين ، وقد أدت هذه المتغيرات إلى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات التي أصبحت من الأولويات.

ونتيجة لهذه التطورات نمت المنظمات وازدادت أهميتها في المجتمع وأصبح بقاءها مرهونا بقدراتها على المنافسة في ظل الانفتاح الاقتصادي المتزايد مما جعل الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال التنظيم يدركون أنه لا يمكن الحديث عن منظمات فعالة دون إحداث نقلة نوعية في الفكر الإداري وذلك بتطوير المفاهيم والإبداع في الأساليب.

وقد أصبح من الضروري وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب التنظيمي والجانب الإنساني وذلك بإحداث توازن بين التكنولوجيا المادية والتكنولوجيا البشرية للارتقاء بنمط حياة إنسان القرن الواحد والعشرين، ومن أجل خدمة الصالح العام، وما يبذل من جهد وكفاية يساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء لأن مصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب وإحداث المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء وتحسين الإنتاجية والأداء.

ومن أبرز المداخل التي شكلت الوعاء المتناسب مع تلك المعطيات والذي يمكن من تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات نجد مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي برز كأسلوب إداري حديث وفعال يهدف إلى تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة وكسب رضا الزبون والقيام بتحسين المستمر للمنتجات حيث أصبح نجاح الإدارة مرتبطا بالكفاءة الإنتاجية للمنظمات.

كما يعتبر أحد أهم المداخل الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق ليس فقط على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها ولكن بظهور منظمات محلية وأخرى دولية مهمتها إدارة الجودة والتي من أشهرها المنظمة العالمية للمواصفات.

وأصبح التوجه نحو تطبيقه مطلباً لكل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة التي تسعى لمواكبة التطور ، فقد فرض نفسه بقوة ولا قي قبولا عاما في معظم دول العالم حيث تم تطبيقه بنجاح في كثير من المؤسسات التي حققت من وراء ذلك تطورا كبيرا وأصبح علامة من علامات تميزها وكفاءتها الإنتاجية وهذا ما أثبتته التطبيق العملي له.

وهناك العديد من الباحثين الذين ساهموا في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في المؤسسات ومن أبرز هؤلاء العلماء Doming ،Grosby ،Guran ، حيث يركز مدخلهم على تحديد رؤية واضحة للمؤسسة وإيجاد القيادة التي تجعل هذه الرؤية حقيقية واقعية واستثمار إمكانات

المؤسسة البشرية المادية والفنية في عملية التطوير والتحسين ووضع نظام متكامل للتطوير والتحسين المستمر بالإضافة إلى تحديد مسؤوليات كل من الإدارة والعاملين في المؤسسة بدقة ووضع نظام للمكافآت والحوافز والاعتراف بالتميز والإبداع والابتكار من أجل السعي للحصول على الالتزام الكامل والدعم المستمر من خلال التركيز على تلبية حاجات المستهلك لتحقيق النجاح والتميز <[1] ص

45

بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي أصبحت أكثر انفتاحا وتعمل في بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت عليها فقد أصبح واضحا ضرورة الأخذ بهذا الأسلوب الفعال حيث نجد كثيرا من منظمات الأعمال المعاصرة قد تبنت هذا المدخل وأدرجته ضمن اهتماماتها لكنها في بداياتها نحو التطبيق الفعلي له. باستثناء حصولها على شهادة التأهيل من المنظمة العالمية للمواصفات الايزو وتعتبر مؤسسة فينوس من المؤسسات الوطنية الخاصة التي اعتمدت نظام الجودة العالمية الايزو كمدخل لإدارة الجودة الشاملة .

إن توفير عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح من اهتمامات المؤسسات الاقتصادية التي تتبنى هذا الأسلوب لأنها تعتبر أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيقها بداية من إقناع والتزام الإدارة العليا بتطبيقه وما يتطلبه من تعديلات أو تغييرات على ثقافة وأسلوب المنظمة وترسيخ ثقافة الجودة وتبنيها من طرف جميع العاملين في المؤسسة والقيام بالتحسين المستمر للمنتجات ، وكذا التشجيع على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ، لاهتمام بالموارد البشري الذي يحتل مكانة هامة في هذا النظام.

من هذا المنطلق جاءت دراستنا للبحث عن العوامل التي تؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية فينوس والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

- ما هي العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الجوهري الأسئلة الفرعية التالية :

- هل نموذج التيسير المتبع في المؤسسة يساهم في تحقيق الجودة الشاملة ؟
- كيف تساهم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار في تطبيق الجودة الشاملة ؟
- هل يساهم نظام الحوافز المتبع في المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة ؟

## 4.1. الفرضيات

- نموذج التيسير المثبع يعمل من أجل بناء ثقافة الجودة والتحسين المستمر لتحقيق الجودة الشاملة.
- تسهم مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار في تفعيل نظام الجودة الشاملة .
- نظام الحوافز يعتبر وسيلة لتطوير الأداء وتدعيم الطاقات اللازمة التي تعمل في اتجاه تحقيق الجودة الشاملة.

## 5.1. تحديد المفاهيم

تعتبر المفاهيم من أساسيات الدراسة حيث تكمن أهميتها في إزالة أي غموض أو التباس وذلك بإعطاء تعاريف نظرية وإجرائية تساعدنا على إيضاح دلالاتها ، لذا قمنا بتحديدنا وفقاً لدراستنا وهي كالآتي :

### 1-5-1- تعريف الجودة

يقصد بمصطلح الجودة **qualities** مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات [2] ص 18.

كما يتفق رواد الجودة كجوران Juran، كروسبي Grosby، وديمينغ Deming، في تعريفهم للجودة والتي تعني الملائمة والمطابقة أي الملائمة للاستخدام والمطابقة للمواصفات [3] ص 17.

ويرى عمرو صفي عقيلي أن الجودة بمعناها العام إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة، المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، وإيجاد صفة التميز لها [4] ص 17.

### \* المفهوم الإجرائي

هي تلبية رغبات الزبائن الحالية والمتوقعة وكذا الملائمة للاستخدام والمطابقة للمواصفات بالإضافة إلى توفر كل من الثقة والأمان وهذا بإبعاد العيوب والأخطاء وعدم تكرارها.

### 1-5-2- تعريف الجودة الشاملة

يقصد بالجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم ويهدف إلى التحسين المستمر من خدمة المستهلك وبتكلفة منخفضة. [5] ص 30.

وتعني الجودة الشاملة التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاءً بمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له [6] ص 235.

وهناك من أدرج الجودة الشاملة ضمن سياسات المؤسسة باعتبارها سياسة تضعها المؤسسة وهذا بتجنيد دائم لكل أعضائها من أجل تحسين كل من جودة المنتجات والخدمات المقدمة، جودة العمل، مردودية المؤسسة وإشباع وتلبية رغبات الزبائن [7] ص 24.

#### المفهوم الإجرائي

هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها ، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المجددة والمنقحة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول إلى إرضاءهم وإشباعهم .

### 1-5-3- تعريف التسيير

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط التوجيه الرقابة انه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص [8] ص 102.

إن المصطلح الفرنسي "Gestion" في الحقيقة ضيق المضمون حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الانجليزي "Management" فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها التسيير [9] ص 5.

## المفهوم الإجرائي

هو مجموعة الوظائف والعمليات الإدارية التي يمارسها المسير الإداري في المؤسسة والمتمثلة في التخطيط لتحديد أهداف العمل ووضع البرامج وتنسيق أنشطة الإدارة وإرشاد وتوجيه العاملين لرفع مستويات أدائهم ، ورقابتهم وتقييمهم للتأكد من تنفيذ المهام والحكم على كيفية أدائهم وتصحيح الانحرافات .

## 1-5-4- تعريف ثقافة الجودة

تعرف ثقافة الجودة بأنها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية [10] ص 94.

وتعرف ثقافة الجودة على أنها خبرة وأسلوب تفكير الجودة المستعد على فعالية وكفاءة إدارة الجودة الشاملة [11] ص 48.

وتعرف بأنها مجموعة القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية [1] ص 34. وهي نظام القيم الذي يسود المؤسسة لدى جميع أعضائها ويشمل مجموع المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد "الزبون" [12] ص 104.

## المفهوم الإجرائي

هي عبارة عن مجموعة من القيم والمبادئ والأعراف والإجراءات الخاصة التي يتم اكتسابها من طرف العاملين والتي تسعى لتعزيز الجودة في المؤسسة وتهيئة المناخ الملائم لتحقيقها وتهدف إلى تحسينها باستمرار .

## 1-5-5- تعريف التحسين المستمر

التحسين المستمر يتجلى في قدرة المؤسسة على تعميم وتطبيق عمل يحقق باستمرار التميز في نتائجه من أجل تحقيق الرضا التام للزبون [4] ص 134.

ويعرف كذلك على أنه اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في عملية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية ويعتبر من أكثر الأسس الأهمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الملائمة للتطورات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين [13] ص 101.

وهو نظام للقضاء على عيوب الإنتاج عن طريق العمل الدائب والمستمر لتخفيض عيوب الإنتاج وتحقيق إنتاج ذو جودة [14] ص 136.

### المفهوم الإجرائي

هو نظام إدخال التحسينات على كافة مجالات العمل بشكل مستمر من أجل القضاء على عيوب الإنتاج وتحقيق جودة أفضل من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية .

### 1-5-6- تعريف اتخاذ القرار

تعني كلمة القرار البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى وضع معين والى نتيجة محدودة ونهائية [15] ص 81.

أما اتخاذ القرار فهو عملية أو أسلوب الاختبار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين [16] ص 157.

ويعرف بأنه الاختبار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بديلين محتملين أو أكثر [17] ص 104.

وهو الاختبار المدرك بين البدائل التامة في موقف معين [18] ص 219.

ويعرف بأنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار [19] ص 212.

وهو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المنظمة [20] ص 101.

### المفهوم الإجرائي

هو عملية اختيار بين مجموعة من الاقتراحات أو الحلول التي يبدئها المشاركون في الاجتماع من أجل الخروج من المشكلة ولتحقيق هدف معين و القرار الإداري يتضمن خيارا واعيا فعندما يفضل المدير خيارا أو حلا دون سواه فإنه بذلك يصل إلى استنتاج معنى يهدف لتحقيق غرض ما.

### 1-5-7- المشاركة في اتخاذ القرار

تعني المشاركة في اتخاذ القرار إشراك العاملين والأفراد في الإدارة وفي عملية اتخاذ القرار ، وملكيتهم التي يعملون فيها، ما يخلق مشاركة عملية ونفسية جيدة [21] ص 195.

وهي دعوة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاول الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة ، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية [22] 208.

### المفهوم الإجرائي

هي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتوسيع الدور الذي يقومون به بشكل يمكن من خلق الجو النفسي والموقف الملائم ، الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى الإنتاج ، كما يمكن المدير من التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين وأهداف التنظيم .

### 1-5-8- تعريف الحوافز

يعرفها مهدي حسن زويلف بأنها مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل، ونشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل [23] ص 227.

ويعرف التحفز على أنه عبارة عن مهمة تتبع عند الكائن الإنساني تتعلق بتنشيط الطاقة الداخلية الموجهة لتحقيق أهداف خاصة ... ، كما يتعلق بالجوانب غير الواعية أو الكامنة أو رغبات محفزة تهدف إلى شرح الجوانب الواعية أو الظاهرة [24] ص 833.

ويرى حسن محمد عبد الغني أن الحافز مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة [25] ص 161.

### المفهوم الإجرائي

الحافز هو الأداة التي بواسطتها يتم إشباع حاجة معينة لدى العامل وتهدف إلى تحسين الأداء وإجابة العمل بما يكفي تحقيق أهداف المؤسسة .

### 1-5-9- تعريف الأداء

يعرف الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

كما يعرف على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور [26] ص 294.

وهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد [27] ص 229.

وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها [28] ص 75.

### المفهوم الإجرائي

هو محصلة جهود الفرد التي تبدأ تبعا ببذل الجهد وإدراك الأدوار وتنتهي بتحقيق المهام الموكلة للفرد وإشباع متطلبات الوظيفة .

### 1-6- المقاربة السوسولوجية

تعتبر المقاربة السوسولوجية الاتجاه النظري الذي يتبعه الباحث والذي من خلاله تتخذ زاوية البحث فتحدد الاتجاه بالنسبة لأي بحث مهم وأساسي يفهم معطيات الواقع ، لأن الاقتصار على المستوى التجريبي وحده معناه إنكار أسباب الظواهر الحقيقية وتزييفها لذلك وجب على باحث الاعتماد على نظرية يحدد من خلالها طبيعة الموضوع، وعلى هذا الأساس يختلف استعمال المقاربات السوسولوجية باختلاف المواضيع المدروسة، بالنسبة لهذا الموضوع فهو يستوعب أكثر من إطار نظري واحد لذا سوف نعتمد على مدخل النظم ، والتسيير الحديث المانجمنت و النظرية النسقية .

1- فمدخل النظم [29] ص 22 يعرف النظام بأنه الكيان المنظم المركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدًا وينظر إلى المنظمة على أنها كيان متكامل أو



منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى ومن ثم المنظومة تتغير أيضا ، وينظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يتكون من مدخلات ومخرجات والأنشطة وتغذية عكسية، حيث يقوم بتحويل هذه المدخلات التي تتمثل في مدخلات مادية وبشرية ومعنوية إلى مخرجات متمثلة في الإنتاج والسلع والخدمات أي المنتج النهائي الذي تقدمه المنظمة للمستهلكين والذي يترجم أهداف المنظمة في صورة مادية أو معنوية (سلع ، خدمات، أفكار) ويكون قابلا للقياس حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة ويتم هذا التحويل عن طريق العمليات التي تعبر عن جميع الأنشطة التي تعالج بها، المدخلات لتصبح مخرجات ، فيما بعد وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها، ولكي يضمن التنظيم معرفة المدى الذي تتحقق فيه الأهداف والنتائج الخاصة بالأداء ، ومدى تناسب أنظمتها الفرعية ومخرجاته مع احتياجاتها، لا بد من وجود معلومات مرتدة تعينه على مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات وتسمى هذه العمليات التغذية العكسية [30] ص 75.

وهذا النظام المفتوح يتأثر بما يحدث في المحيط الداخلي والخارجي أي أن الثقافة التي يحملها الأفراد من محيطهم الخارجي إلى داخل هذا التنظيم تؤثر عليه وعلى الأداء بالإضافة إلى تأثر المؤسسة بالمحيط الخارجي والتغيرات الحاصلة فيه وذلك في الأنساق الاجتماعية والاقتصادية كالمنافسة الشديدة بين المؤسسات والتي فرضتها التكنولوجية العالمية المستخدمة ، هذه التغيرات الحاصلة لها تأثير كبير على المؤسسة من حيث أداء وظائفها وتحقيق أهدافها الاقتصادية ، هذا يستدعي تغيير النسق الداخلي للتنظيم لمواكبة هذا التغيير الحاصل والتأقلم معه وذلك بإحداث تغييرات في ثقافة المنظمة تسهم في استقرار المنظمة وتحدد سلوك المديرين وتكون قوة محركة ومحددة للسلوك ومحددة للأهداف وتعمل على تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتشجع على المرونة والإبداع لتحسين الأداء وبلوغ الجودة والتي بدورها تعتبر نظاما لإدارة الأعمال الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها بهدف التحسين المستمر وتعتبر نظرية النظم أن البيئة كمتغير أساسي في تحديد السلوك التنظيمي أي أنها تعتبر التنظيم نظاما مفتوحا يتبادل التأثير مع البيئة والمحيط.

ويمكن العمق الفلسفي لمسمى نظام الجودة الشاملة في تعريف النظام من زاوية تحليل النظم، بصفته مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتؤثر ويتأثر كل منهما بالأخر لخدمة الهدف العام وبالتالي إذا افترضنا أن الهدف العام هي إنتاج سلعة أو خدمة تلقى قبولا ورضا المستهلك النهائي منها إلى

أقصى حد ممكن من حيث الجودة لوجب حينئذ على كافة الوحدات بالمستويات المختلفة التكاثر والتعاون من أجل تحقيق الهدف الكلي من خلال المعارف الفنية والسلوكية في حدود المناخ التفاعلي لمنظمة الأعمال، والبيئة المحيطة بها، ويتم إتباع مجموعة من الطرق والأساليب بتضافر الأداء الإنساني، والأداء التكنولوجي لضبط الجودة البشرية، والجودة التقنية من أجل الحصول على الجودة الكلية التي تحتاج إلى جودة البيئة والمناخ التفاعلي السليم لمنظمات الأعمال لتحقيق الهدف العام [29] ص 291.

وتنظر [4] ص 53-54 إدارة الجودة الشاملة إلى المنظمة على أنها نظام كلي واحد متكامل مكون من أنظمة فرعية ( الإدارات الرئيسية وما تشتمل عليه من تقسيمات ) يعمل جميعها بشكل متكامل متعارف ومنسق لتحقيق الهدف الكلي للمنظمة، فالمصلحة العامة فوق أي اعتبار والنظرية الجزئية والمصلحة الفردية لا مكان لهما في ضل إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي يمكن القول أن مفهوم النظام الكلي المتكامل يعمل على ترسيخ النظرة الشمولية لدى كل من يعمل في المنظمة، فالنجاح الجزئي على حساب نجاح آخر لا يعتبر نجاحا الآن النجاح من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هو نجاح الكل، أي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

والى جانب مفهوم النظام الكلي المتكامل تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوما آخر مكمل له هو المنظمة نظام مفتوح بشكل واسع على البيئة حيث تتأثر بمتغيراتها المتنوعة الاقتصادية والسكانية والاجتماعية والقوانين، وعلى رأس هذه المتغيرات العملاء فالاستمرار في تقديم الخدمة المتميزة لهم لا تكفي لوحدها للمحافظة على رضاهم إذ لا بد من التكيف مع التغير الذي يحدث في حاجاتهم ومطالبهم وقناعاتهم التي هي الأخرى تتأثر بمتغيرات البيئة المحيطة بها.

ينتج من هذا أن فكرة النظام المفتوح يفرض على المنظمة ضرورة التكيف مع البيئة فالتكيف مسألة جوهرية في منهجية إدارة الجودة الشاملة فقد بات من الضروري رصد المنظمة لاتجاهات المتغيرات البيئية ودراسة تأثيرها في المنظمة ومن ثم العمل على التكيف معها مع الإشارة إلى أن عملية التكيف يجب أن تكون مستمرة.

## 2- مقارنة المانجمنت أو التسيير الحديث

كان تسيير شؤون الأفراد مركزا على التسيير المالي والمحاسبي ثم انتقل إلى مختلف التنظيمات الاقتصادية و الخدماتية وغيرها، حيث يسعى هذا المدخل إلى الابتعاد عن عوامل الجمود في الإدارة

الكلاسيكية واعتماد المرونة والسرعة والفعالية من خلال استعمال الوسائل المادية والفكرية وتشجيع الإبداع والتنبؤ بالمستقبل ، مر هذا العلم بعدة مراحل وهي:

- مرحلة الاعتراف به وتحوله من دراسته المؤسسة الإنتاجية إلى التنظيمات الإدارية.
- مرحلة انتقاله إلى التنظيمات الإدارية.
- مرحلة الاعتراف بخصوصيات التنظيمات الإدارية أي خصوصيات منهج التسيير حيث يتميز التسيير الحديث بالمرونة وتتمين جهود الموظفين ، وتشجيع المبادرات والإبداع وتقديم الآراء والمقترحات حتى من أبسط الموظفين وهو بذلك يدخل عنصر المشاركة والتعاون في عملية التسيير [31].

إن أهداف المانجمنت التسيير الحديث هو ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حيث تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وتأكيدا على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف إجراء تحسينات شاملة.

### 3- النظرية النسقية

ينظر بارسونز Parsons إلى النسق كمجموعة من الأفعال الاجتماعية المتداخلة والمتكررة والتي تبرز في نفس الوقت مجموعة من الظروف لوظيفية التي تحكم كل الأنساق الاجتماعية و التي تعبر في نفس الوقت عما يسمى بالشرط الضرورية [32] ص 277.

كما يعرف النسق الاجتماعي على أنه عبارة عن نمط منظم يحكم العلاقات بين الأفراد وينظم حقوقهم و واجباتهم تجاه بعضهم البعض، كما أنه يعتبر إطارا من المعايير أو القيم المشتركة بالإضافة إلى أنه يشمل على أنماط مختلفة من الرموز و الموضوعات الثقافية المختلفة. [33] ص 276.

و تبرز أهمية النظرية النسقية في دراستنا لاعتبار موضوع العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ نلاحظ أن المنظمة تمثل نسقا اقتصاديا و داخل هذا النسق يوجد الفعل و هو الإنتاج، إذ نجد هذا الفعل يهدف إلى تحقيق جودة المنتج عن طريق التوافق بين أعضاء المنظمة و أنساقها وهذه المنظمة بها مجموعة من الأدوار على الأفراد أن تقوم بها من أجل استمرارها و بقائها و كل منظمة لها القدرة على تعبئة مواردها المادية و البشرية من أجل انجاز الأهداف المسطرة بفعالية و نجاعة و هي تحقيق الجودة

و باعتبار المنظمة نسقا اجتماعيا يتوفر على مميزات النسق بتعريف باؤسونز و كل عنصر داخل المنظمة يقوم بوظيفة جزئية لصالح الوظيفة العامة للمنظمة كنسق اجتماعي كامل، و نظرا لاعتبار موضوع تحقيق الجودة الشاملة فعلا اجتماعيا نجد أن التحليل النسقي الوظيفي يعتبر مناسبا لدراستنا.

أما مفهوم النسق فيعتبر مجموعة متكاملة من العناصر الاجتماعية، المتفاعلة بينها و القائمة على أداء وظيفة لكل عنصر لصالح النسق و لقد اعتبر بارسونز أن استمرار أي نسق عليه أن يعمل على تحقيق أربعة شروط أساسية و لقد أطلق على هذه الشروط اسم الملزمات الوظيفية و هي :

### 1. التكيف مع البيئة **Adaptation** : أي التكيف مع الشروط العامة لمحيط هذه الوظيفة حيث

تضمن للنسق مصادر في محيطه تمكنه من الاستقرار و خاصة الوسائل المادية

### 2. إنجاز الهدف **Goals** : أي أن كل نسق لا يستمر إلا إذا وضع أهدافه بوضوح و له قدرات

و إمكانيات لتحقيقها.

### 3. التكامل **Intégration** : أي الاندماج الداخلي للنسق و هذا فيما يخص كل عناصر النسق

التي يجب أن تندمج بعضها البعض لتحقيق توازن داخلي.

### 4. الحافز : على كل نسق أن يتأكد من أن أعضائه متحفزين ما فيه الكفاية لأداء الأدوار

الضرورية المطلوبة، و الاقتراب التنسيقي من التبادلات تقابلها تفاعلات بين النسق و محيطه.

و بما أن المنظمة تمثل ذلك النسق المغلق و المفتوح في آن واحد، أي من خلال بيئة المنظمة الداخلية والخارجية و ما يترتب عنها من عمليات التأثير و التأثر، فسنحاول تطبيق هذه الشروط كالاتي:

#### 1- التكيف مع البيئة

إن المنظمة باعتبارها النسق الاجتماعي يفرض عليها التكيف مع البيئة المحيطة بها أي البيئة الداخلية وهذا بتكيفها مع كل التفاعلات داخل المحيط من وسائل مادة و بشرية و علاقات و غيرها و هذا كي تضمن الاستقرار و القيام بالفعل الاجتماعي و هو جودة المنتج ، كما يقوم نسق المنظمة بتوفير الشروط الضرورية للتكيف مع البيئة الخارجية خاصة، و هذا ما تبين لنا أن نسق المنظمة عبارة عن نسق مفتوح و مغلق كما أن التكيف مع البيئة يظهر من خلال توفير مختلف المستلزمات و

المتطلبات الضرورية سواء مادية أو خاصة بالعنصر البشري لتحقيق الجودة و كذا التكيف مع البيئة الخارجية من خلال تلبية رغبات الزبائن.

## 2- إنجاز الهدف

و يتمثل هذا الهدف في تحقيق الجودة الشاملة من خلال تفاعل أفراد المنظمة أي العاملون، حيث يجب أن يتفوقوا على أهدافهم و أولوياتهم في سبيل تحقيق الهدف و هذا ما نجده في دراستنا من خلال قيام إدارة المنظمة و العاملين بمهامهم داخل نسق المنظمة.

## 3- التكامل

إن هذا التكامل يجب أن يكون بين كل العاملين في المنظمة من مسؤولين و إطارات و عمال داخل نسق المنظمة كي يضمنوا قدرا من التعاون و الضبط بين العناصر الداخلية، و منه تحقيق أهدافهم أي من خلال هذا التكامل.

## 4- الحافز

أي أن يملك الفاعلين القدرة على الأداء و التفاعل في مختلف الأدوار المطلوبة أي تحقيق جودة المنتج و الالتزام بتحقيقها كما على العاملين داخل المنظمة أن يكونوا قادرين على التحكم في التغييرات التي يمكن أن تظهر أثناء التفاعل أي أثناء العمل في المنظمة.

## 7.1. الدراسات السابقة

عند القيام ببحث يتبادر إلى ذهن الباحث أن الموضوع المدروس لم يتطرق إليه المختصون من قبل لكن بعد النقص يكتشف انه لم يكن السابق إلى دراسة هذا الموضوع، فكل ظاهرة سوسيولوجية عالجتها تيارات فكرية من قبل و أثرت فيها لذا وجب على الباحث أن يحدد موقع بحثه من الدراسات السابقة التي تعتبر شق مهم للباحث العلمي كونها تمكنه من الإحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع البحث.

### 1- دراسة غربية

هي دراسة أجنبية قام بها كل من إدوارد Edwards و كولنسن Collinson و ريز Rees في سنة 1998 ، و كانت تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تقبل الموظفين لمبادئ

إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال استطلاع رأي عينة مكونة من 280 موظفا يمثلون 6 منظمات  
تعكس 6 قطاعات مختلفة في بريطانيا و انطلقت هذه الدراسة من تساؤل جوهري :

- ما مدى تقبل الموظفين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

- هل الجهود الإضافية المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تجد لها قبول من قبل الموظفين؟

- ماهي اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

و كانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كما يلي:

1- وجود قبول واسع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل موظفي هذه المنظمات.

2- أن الجهود الإضافية المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد لها قبولا واسعا من قبل  
الموظفين.

3- أن اتجاهات الموظفين كانت ايجابية بشكل ملموس نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في  
الحالات التي تكون فيها بيئة العمل منضبطة و محكمة.

#### تقييم الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تقبل الموظفين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و تشترك  
هذه الدراسة مع دراستنا في تناول الجودة الشاملة حيث تناولت الجودة من حيث معرفة اتجاه الموظفين  
نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المنظمات الصناعية بينما ركزت دراستنا على  
العوامل التي تؤثر في تطبيق هذا الاتجاه بالمؤسسة الصناعية.

#### 2- الدراسات العربية

##### الدراسة الأولى

هي دراسة عربية بعنوان علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، مذكرة  
ماجستير للطالب محمد بن عبد العزيز العميرة، الرياض ، 2003 ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف  
العربية.

انطلق من تساؤل جوهري و هو :

- ما مدى علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي لدى مركز الأمير سلطان؟

و يندرج تحت هذا التساؤل الجوهرى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى الدّعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة و ما مدى فاعليتها؟

2- ما مستوى المعرفة بمفاهيم الجودة الشاملة لدى العاملين و دورها على الأداء الوظيفي؟

3- ما اتجاه العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- ما علاقة تطبيق الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي للعاملين؟

- ما معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مركز الأمير سلطان للأمراض و جراحة القلب؟

استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما يصورها الواقع ، بأسلوب دراسة حالة ، عينة الدراسة استعمل الحصر الشامل ، عدد الموظفين 306 عامل، نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم توزيع 306 استمارة شملت جميع مفردات مجتمع الدراسة و تمّ استعادة 278 استمارة.

و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أغلبية الموظفين يرون أن هناك دعما من الإدارة العليا لبرنامج الجودة و ان لديهم إمام كامل بإدارة الجودة الشاملة.

- زيادة فعالية تطبيق الجودة الشاملة سوف يساهم في تحسين كفاءة و أداء العاملين.

- هناك فوائد من تطبيق الجودة في مركز الأمير مثل الاهتمام بالتدريب .

- عدم وجود تشجيع كاف من قبل الإدارة العليا مما يعيق فعالية الجودة الشاملة:

- هناك خطط تتضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و لكن لا يوجد تشجيع على التطبيق.

- وجود معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز تتمثل في عدم وجود دورات

تدريبية لبرنامج الجودة الشاملة .

- عدم وجود متخصصين لبرنامج الجودة الشاملة.

- عدم وجود بيانات لازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

تقييم الدراسة

هذه الدراسة تناولت الجودة من حيث مفهومها و أهميتها و الدور الذي تلعبه في المراكز  
الاستشفائية

و لكن لم يتم ربط علاقة الجودة بأداء العاملين من خلال قياس مستوى الأداء في ظل تطبيق  
الجودة و قياسه في ظل عدم تطبيق الجودة.

و من أوجه الاختلاف بين دراستنا و دراسة الباحث أنه قام بدراسته في مركز استشفائي بينما  
قمنا ببحثنا في مؤسسة صناعية أما أوجه الشبه استعمل نفس أسلوب العينة ( الحصر الشامل).

#### الدراسة الثانية

1- هي دراسة بعنوان مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عل إدارة البرامج الإعلامية  
الأمنية، رسالة ماجستير للطالب عبد الله بن فرحات المازني الزهراني، تخصص علوم إدارية، بجامعة  
نايف العربية للعلوم الأمنية 2004، و هي دراسة مقارنة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية  
بوزارتي الداخلية و الثقافة و الإعلام.

و قد انطلق الباحث من تساؤل جوهري و هو:

ما إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على البرامج الإعلامية الأمنية؟

و جاءت التساؤلات الفرعية كالآتي:

1- ما مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين على إدارة البرامج الإعلامية  
الأمنية بوزارتي الداخلية و الثقافة و الإعلام؟

2- ما أهمية تطبيق الجودة الشاملة على البرامج الإعلامية الأمنية ؟

3- ما اتجاه العاملين في إدارة البرامج الإعلامية الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

4- ما أهم المتطلبات التي تساعد العاملين في إدارة البرامج الإعلامية الأمنية على تطبيق إدارة  
الجودة الشاملة؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين خلفيات العاملين على إدارة البرامج الإعلامية  
الأمنية و اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟



استخدم الباحث المنهج المقارن للمقارنة بين العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارتي الداخلية و الثقافة و الإعلام و هذا من جوانب المعرفة بمفاهيم الجودة الشاملة و أهميتها و متطلباتها عند التطبيق و مدى إمكانية تطبيقها .

أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمعي الدراسة و هي 160 عامل من وزارة الإعلام و 110 موظف من وزارة الداخلية.

و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- أن معظم أفراد العينة لهم معرفة كافية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 2 - معظم أفراد العينة يوافقون على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية.
- 3- معظم أفراد العينة يرون أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية ممكن إلى حد ما.
- 4- معظم أفراد العينة غير متأكدين من تطبيق جميع متطلبات إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية.
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الداخلية و متوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الثقافة و الإعلام في مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

#### تقييم الدراسة

تبحث هذه الدراسة في مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية من خلال دراسة مقارنة بين وزارتي الثقافة و الإعلام و وزارة الداخلية حيث ركزت على مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في إدارة البرامج الإعلامية الأمنية بكلتا الوزارتين و معرفة اتجاه الموظفين نحو تطبيقها و لكنها أهملت جانب مهم و هو البحث عن العوامل التي تساعد على تطبيقها بإدارة البرامج الإعلامي و الأمنية بكلتا الوزارتين بينما جاءت دراستنا لتسلط الضوء على هذه العوامل التي حصرناها في نموذج التسيير المتبع في المؤسسة و المشاركة في اتخاذ القرار و التحفيز كعوامل مؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و من أوجه الاختلاف بين الدراستين أن الباحث قام بالدراسة داخل الأجهزة الأمنية بوزارتي الثقافة و الإعلام و الداخلية في حين قمنا بدراستنا في مؤسسة

صناعية. استخدم المنهج المقارن للمقارنة بين العاملين من جوانب المعرفة بمفهوم الجودة الشاملة في حين استعملنا المنهج الكيفي و الكمي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما يصورها الواقع.

## الدراسات الجزئية

### 1- الدراسة الأولى

هي دراسة بعنوان دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي و الإداري، للطالب هبال عبد العزيز، جامعة الجزائر 2008 وأجريت هذه الدراسة بمؤسسة حليب الحصنة ، المسيلة.

و قد انطلق الباحث من تساؤل جوهري ألا و هو :

- ما دور التحفيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة حليب الحصنة المسيلة؟

و لتوضيح إشكالية البحث طرح عدة تساؤلات فرعية :

1- ما مدى رضا عمال مؤسسة حليب الحصنة على نظام الحوافز المادية المطبقة في

مؤسستهم؟

2-هل يمكن اعتبار الترقية أداة تحفيزية فعالة على إنجاز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة

حليب الحصنة؟

3-هل القيادة الإدارية داخل المؤسسة قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء و انتماء

يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، و تشجيعه فريق العمل على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة؟

4- هل نمط الاتصال المتبع في مؤسسة حليب الحصنة يسمح بخلق بيئة محفزة على العمل و

يرفع من معنويات الأفراد؟

و جاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

- إن مبادئ و أسس إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تتحقق آليا أو تلقائيا في غياب سياسة

تحفيزية فعالة تدفع العمال إلى إتقان العمل، لذلك بات من الضروري تفعيل مختلف آليات التحفيز

لإنجاح إدارة الجودة الشاملة.

و تبعا للفرضية الأساسية جاءت الفرضيات الفرعية متعلقة بمتغيرات البحث.

1- يعد نظام الحوافز المادية من أهم عناصر عملية التحفيز ، التي يمكن أن تنمي القدرة الإبداعية للمنظمة الإدارية على خلق منتج أحسن و تقديم خدمة راقية للمستفيد، و بهذا الشكل يمكن أن تعد من الحوافز المشجعة على تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

2- تعد الترقية من أهم الحوافز المادية و المعنوية التي تشجع الأفراد على التفاني في العمل و السعي نحو تحسين و زيادة الإنتاج عن طريق المبادأة و الابتكار، و من ثم فإن الترقية تعد كمرتكز لتأسيس مدخل تحفيزي يساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة.

3- تعتبر القيادة ذات ارتباط هام بالتحفيز ، و هي وسيلة للإشراف و التوجيه و فعاليتها تبرز من خلال خلق البيئة الحافزة للعمل و تحقيق رغبات الأفراد و أهداف المؤسسة.

4- يعتبر الاتصال أداة تحفيز يمكن من خلالها إشعار الأفراد بمكانتهم في المؤسسة كما أن الاتصال الفعال ينتج عنه علاقات ايجابية تشجع العاملين و تحفزهم على ممارسة الجودة الشاملة.

تناول الباحث موضوع الدراسة من منظور التعدد المنهجي أي اعتمد على التحليل نظرا لطبيعة الموضوع الإدارية و الاقتصادية ، استعمل المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف الظاهرة، و المنهج الإحصائي، الذي يساعد في المعالجة الكمية للموضوع و منهج تحليل المضمون ، بالنسبة للتقنية اعتمد على الملاحظة و المقابلة و الاستبيان، و كان مجتمع الدراسة مكون من 200 فرد و كانت عينة الدراسة 50 فرد (46 ذكور، 4 إناث) يمثلون 25% من المجتمع.

#### نتائج الدراسة

توصل الباحث إلى ما يلي: [34]

- إن التغييرات التنظيمية و الاقتصادية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية تتطلب وضع نظام تسييري أكثر فعالية يرتكز على مفهوم الإنسان كفاعل محرك و قادر على إحداث التغيير المطلوب مع المتطلبات والاهتمامات الحديثة بأنظمة التسيير الناجحة، كإدارة الجودة الشاملة، لذا أصبحت المؤسسة الجزائرية مطالبة بالاستثمار في الموارد البشرية و ذلك بالاعتماد على عدة مقومات يأتي على رأسها التحفيز من خلال وضع حوافز مادية تشجع على الأداء الجيد ، وذلك عن طريق وضع نظام ترقية يعكس كفاءات العمال و يبعث فيهم روح المنافسة الشريفة في العمل . كما أن قيادة الجودة تتطلب قائد له القدرة على توفير محيط ملائم من العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين العمال مع

بعضهم أو مع مشرفيهم إلى جانب تحكّمه في الحوافز ، كما يلعب الاتصال دورا هاما في خلق وعي لدى العاملين بمضامين الجودة و مفاهيمها.

- و توصل إلى أن مؤسسة حليب الخصنة لم تتوصل إلى بناء قوي للاتصالات قادر على توفير المعلومات للعمال و إشراكهم في اتخاذ القرارات و أن عليها إذا أرادت تطبيقا ناجحا لنظام الجودة العالمي ( الإيزو)، أن تعيد النظر في بيئة العمل بجعلها أكثر حافزية وتشجيعا للأداء المتميز من خلال الاهتمام بالحوافز المادية من أجور و غيرها ، دون التقليل من دور الخدمات الاجتماعية، ووضع نظام ترقية أساسه الكفاءة و الاقدمية، ووضع القائد المناسب الذي يمتلك المهارات.

### تقييم الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى وضع نظام تسييري أكثر فعالية يركز على مفهوم الفرد كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المطلوب و ذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية بالاعتماد على عدة مقومات و التي من أهمها التحفيز، حيث تناولت هذه الدراسة جانب من دراستنا و هو التحفيز و دوره في تحقيق الجودة الشاملة وتناولته بشكل أوسع من حيث الحوافز المادية و الحوافز المعنوية من ترقية و اتصال و فرق عمل و تكوين ودورها في تحقيق الجودة بينما تناولنا الحوافز كعامل مؤثر على أداء العاملين.

إن هذه الدراسة أظهرت دور التحفيز في إدارة الجودة الشاملة و هذا ما ساهم في إثراء دراستنا فيما يتعلق بالفرضية الثالثة الخاصة بالحوافز و دورها في تحقيق الجودة الشاملة.

### 2- الدراسة الثانية

هي دراسة بعنوان "تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة" مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال للطالبة ربيعة شمامي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته ( إيميانت).

و قد انطلقت الباحثة من تساؤل جوهري و هو :

- ما مدى التوافق بين التهيئة الحالية للموارد البشرية في شركة إيميانت اسمنت بمفتاح و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالمورد البشري؟

و جزأته إلى أسئلة فرعية:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالموارد البشري؟

- ما هي النواحي المشجعة على استيعاب هذا الأسلوب الإداري في الشركة محل الدراسة؟

- ما هي النواحي غير المواتية لإستعبابه في الشركة محل الدراسة؟

و جاءت الفرضيات كالتالي:

- تعني إدارة الجودة الشاملة خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المديرون و الموظفون

بشكل متكامل لتحقيق توقعات المستفيدين الحاليين و المرتقبين و في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

- يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التهيئة الشاملة لثقافة المورد البشري لتكون

متوافقة تماما مع متطلبات نجاحها .

- يعتبر التكوين في المؤسسة محل الدراسة من أهم العوامل المشجعة على استيعاب أسلوب

ادارة الجودة الشاملة.

- تمثل الاتصالات في الشركة محل الدراسة من بين النواحي غير المواتية لاستيعاب هذا

الأسلوب الإداري الحديث

تقييم الدراسة

لقد كان تركيز الباحثة في هذه الدراسة على المورد البشري باعتباره أهم عنصر لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة ونجد أن هناك نقاط اختلاف ونقاط تشابه بين دراستنا ودراسة الباحثة.

أما نقاط الاختلاف فهي في النقاط التي ركزت عليها في بناء الفرضيات حيث أنها بحثت في

متطلبات المورد البشري لتطبيق هذا الأسلوب الجديد، من حيث تهيئته ثقافيا لاستيعاب هذا الأسلوب

وكذا العناصر التي تشجع على استيعابه حيث تناولت التكوين والاتصال ولكنها أهملت عنصر التحفيز

باعتباره أهم عنصر يحتاج إليه المورد البشري لتطبيق هذا النظام، بينما تناولت دراستنا طريقة تسيير

نظام الجودة وأخذنا عنصر المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز كعوامل مؤثرة لتطبيق هذا المدخل، أما

أوجه التشابه فتتمثل في استعمال نفس المنهج والتقنيات والبحث عن العوامل المساعدة والمشجعة على

تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

## الدراسة الثالثة

هي دراسة بعنوان دور أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية مذكرو ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال للطالبة أم كلثوم بوزيان  
دراسة حالة مؤسسة VITA JUS

لقد انطلقت الباحثة من تساؤل جوهري وهو

إلى أي مدى استطاعت مؤسسة VITA JUS بتطبيقها لأنظمة الإيزو من خلال حصولها على شهادة الجودة الاستفادة منها كمدخل لإرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة؟

وجزأت الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي الأهمية التي توليها مؤسسة VITA JUS لأنظمة الجودة؟

2- إلى أي مدى شكلت أنظمة الإيزو لدى المؤسسة معبرا نحو إرساء ثقافة الجودة الشاملة؟

3- ما هي مواقف وآراء الإدارة والعمال تجاه ثقافة الجودة الشاملة ومدخل إدارة الجودة

الشاملة؟

4- وهل الإدارة المؤسسة رؤية إستراتيجية نحو إدارة الجودة الشاملة؟

وقصد الإجابة على هذه التساؤلات اعتمدت الفرضيات التالية:

1- مدى نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة تعكس الأهمية التي توليها المؤسسة

لهذا النظام

2- عدم اعتماد أنظمة الإيزو كمدخل لإرساء ثقافة الجودة داخل المؤسسة يحول هذه الأخيرة

إلى عملية شكلية أكثر منها نظام وثقافة الجودة الشاملة

3- غموض رأي الإدارة والعمال وموقفهم من ثقافة الجودة الشاملة يعكس غياب تبني مدخل

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

4- عدم إدراج أنظمة الإيزو ضمن ثقافة الجودة الشاملة يعكس غياب نظرة إستراتيجية لدى

المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة.

وقد اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على مكونات الموضوع وفهم وتحليل محتوياته، واعتمدت في دراسة الحالة على منهج المسح الداخلي على عينة من الفئات العمالية للمؤسسة محل الدراسة لتحديد آرائهم ومواقفهم من شهادة الإيزو وثقافة الجودة الشاملة وكذا على عينة من الإطارات.

كما اعتمدت في التحليل على دراسة حالة من خلال المقابلات مع بعض الإطارات الساميين للمؤسسة من أجل تحليل نظام الإيزو المطبق ومعرفة إستراتيجيات المؤسسة في هذا الإطار.

بالنسبة لأدوات الدراسة فقد استعملت الاستمارة حيث اعتمدت نوعين من الاستمارة واحدة خاصة بالإطارات باللغة الفرنسية متضمنة الأسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة، وأخرى خاصة بالعمال باللغة العربية متضمنة الأسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة.

بالنسبة للملاحظة اعتمدت على الملاحظة المباشرة من خلال الزيارات الاستطلاعية.

بالنسبة للعينة اعتمدت على العينة الطبقيّة المتساوية النسب والتي هي صنف من المعاينة الاحتمالية واختارت نفس النسبة من كل طبقة والتي تمثل مستوى وظيفي معين من الإطارات أعوان التحكم أعوان التنفيذ، وأخذت نسبة 50 من مجموع مفردات مجتمع الدراسة.

#### نتائج الدراسة

- بنجاح المؤسسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة استطاع أفراد المؤسسة تحديد أهمية النظام (صحة الفرضية الأولى)

- إن المؤسسة اعتمدت أنظمة الإيزو من أجل إرساء ثقافة الجودة باعتبارها تقنية وثقافة في نفس الوقت وليست عملية شكلية (إثبات الفرضية الثانية)

- هناك موقف إيجابي للإطارات والعمال من ثقافة الجودة الشاملة وهذا ما يعتبر محفز لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة (تأكيد الفرضية الثالثة)

- إدراج أنظمة الإيزو من أجل نشر ثقافة الجودة وهذا يعكس النظرة الإستراتيجية لدى المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة (إثبات الفرضية الرابعة)

- وتوصلت الباحثة إلى أن حصول المؤسسة على مواصفة الإيزو 9001 يمثل خطوة أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من هذه الشهادة من أجل إرساء ثقافة الجودة الشاملة

بين أفراد المؤسسة ولكن هذا يبقى غير كاف في ظل تدني مستوى رضا العمال على نظام الحوافز والتقدير و ظروف العمل والتدريب.

#### تقييم الدراسة

قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على أنظمة الإيزو 9000 ودورها في إرساء ثقافة الجودة بالمؤسسة باعتبار أنظمة الإيزو أنظمة للجودة تعتمدها المؤسسات التي تسعى لتحسين منتجاتها، كما هدفت الى معرفة مدى استفادة المؤسسة محل الدراسة من حصولها على هذه الشهادة في تطبيق ونشر ثقافة الجودة بينما تناولنا دراستنا من جانب آخر وهو تسليط الضوء على العوامل التي يمكن أن تؤثر في تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة وقد أفادتنا هذه الدراسة من ناحية تناولها لأنظمة الإيزو ودورها في تحقيق ونشر ثقافة الجودة باعتباره المؤسسة محل الدراسة متحصلة على نفس الشهادة.

#### الدراسة الرابعة

هي دراسة بعنوان متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق للطالب زواف عبد العزيز دراسة حالة مجمع صيدال وقد انطلق الباحث من تساؤل جوهري وهو

ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجمع صيدال؟

وقد جزأ هذه الإشكالية الرئيسية إلى تساؤلات فرعية التالية:

- 1- ما مدى اقتناع الإدارة العليا بالمجمع بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- ما أهمية التحكم في الأساليب الإحصائية والأدوات الأخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 3- هل تعتبر قابلية التغيير عنصر داعم أو معوق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجمع؟
- 4- هل الجهود التي يبذلها المجمع في إطار تدريب وتكوين العاملين كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

5- ما أهمية الحصول على اموصفة الإيزو 9001 في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

وقصد الإجابة على هذه التساؤلات تم الاعتماد الفرضيات التالية:

- 1- يفترض أن يكون هناك اقتناع من طرف إدارة المجمع بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة



2- إن تطبيق إدارة الجودة في المجمع يلزم هذا الأخير أن يتحكم جيدا في الأساليب الإحصائية والأدوات الأخرى

3- تشكل غياب ثقافة التغيير عقبة للمجمع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

4- إن المجهودات المبذولة من طرف المجمع في إطار تدريب العاملين كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

5- إن حصول مجمع صيدال على مواصفة الإيزو 9001 إصدار 2000 يعتبر خطوة أساسية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ونظرا لطبيعة البحث اعتمد الطالب في تحليل هذا الموضوع على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي

بالنسبة للتقنية المستعملة فقد استعمل الاستمارة وقد كانت عينة الدراسة مكونة من 120 عامل من مختلف المستويات التنظيمية.

نتائج الدراسة

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- رغم التطبيقات الناجحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، إلا أن منهج إدارة الجودة بالمجمع مازال لم يخرج عن كونه مجرد نظام للفحص مدعما نسبيا بمفهوم الرقابة على جودة المنتجات، وهذا نظرا لعدم اقتناع إدارة المجمع بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (نفي الفرضية الأولى)

- يعتبر التحكم في استخدام الأدوات الكمية والنوعية من بين المتطلبات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تساهم في بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد مدخلاته وأنشطته ومخرجاته (تأكيد الفرضية الثانية)

- يشكل غياب ثقافة التغيير عقبة للمجمع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (تأكيد الفرضية الثالثة)

- إن المجهودات المبذولة من طرف المجمع في إطار تدريب العاملين غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (نفي الفرضية الرابعة)

- إن حصول المجمع على 9001 صيغة 2000 تمثل خطوة أساسية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمجمع شرط أن لا ينحصر مفهوم الجودة في الرقابة على جودة المنتج، وإنما يتعداه إلى جودة النظام الكلي للمجمع (تأكيد الفرضية الخامسة)

#### تقييم الدراسة

ركز الباحث في دراسته على جانب من دراستنا والتمثل في إدارة الجودة الشاملة ولكن من زاوية متطلبات تطبيقها حيث تعرّض لدور الإدارة العليا بالنسبة لتطبيق نظام الجودة ومدى التحكم في الأساليب الإحصائية كما تعرض لثقافة التغيير بالمؤسسة وجهود المؤسسة فيما يخص تدريب العاملين على تطبيق الجودة بينما تناولنا دراستنا في موضوع الجودة إلا أنّ تركيزنا كان من جانب العوامل المؤثرة في تطبيقها، وما يعيب هذه الدراسة هو إهمالها للمورد البشري كأحد أهم العناصر وكمطلب رئيسي لتطبيق الجودة الشاملة وذلك من ناحية الاهتمام بتحفيظه أكثر من أجل تطبيق هذا النظام الجديد. أهمية الدراسات السابقة بالنسبة لهذه الدراسة :

- أعطت هذه الدراسات وخاصة الجزائرية منها رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة، وأهم المشاكل التي تواجه المنظمات الصناعية التي تنتهج هذا الأسلوب في الجزائر  
- ساعدتنا هذه الدراسات في صياغة أهداف الدراسة وكذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات.  
- أشارت هذه الدراسات إلى دور إدارة الجودة الشاملة في إنجاح عملية التغيير في المنظمات.  
إن هذه الملاحظات أثرت موضوع الدراسة ودعمتنا لفهم موضوع دراستنا وأبعاده لكننا حاولنا أخذ منحى آخر في تناول الجودة الشاملة حيث تم ربطها بنوعية العوامل المؤثرة في تطبيقها بتفكيك تلك العلاقة إلى ثلاث عناصر وهي نموذج التسيير، اتخاذ القرار والحوافز.

#### 8.1. صعوبات الدراسة

إن أي دراسة لا تخلو من الصعوبات سواء كانت في الجانب النظري أو الميداني وفي أثناء قيامنا بهذا البحث واجهتنا صعوبات من بينها في الجانب الميداني  
- عدم التمكن من التحدث المباشر مع جميع العمال اوالتحدث مع بعضهم لفترة قصيرة نظرا لطبيعة عملهم

- صعوبة وجود مؤسسة جزائرية تم فيها تبني نظام الجودة والحصول على شهادة الإيزو
- بالإضافة إلى صعوبة التعامل مع أفراد عينة الدراسة من خلال تحديد مصطلحات الدراسة
- صعوبة الحصول على الوثائق المتعلقة بنظام الجودة في المؤسسة

## الفصل الثاني

### مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبحت مشكلة تحسين الجودة تلقى منذ بداية هذا العقد اهتماما ملحوظا ومكثفا لدى جل المؤسسات ولهذا نجد أن هناك تطورا مستمرا في المداخل الإدارية التي تستهدف التوصل إلى الأساليب الإدارية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف واستمرار تدعيمه ومنم بين هذه المداخل مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM الذي يعد احد المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق من جانب العديد من الكتاب والباحثين باعتبارها أصبحت تمثل توجهها عالميا يسيطر على فكر واهتمامات المسؤولين في المنظمات الصناعية والخدمية، بل أصبحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة هاجسا تنتشده جميع المنشآت على مختلف أنشطتها ومستوياتها وذلك لما تحققه من عائد كبير على المنظمات سواء من حيث تحسين جودة المنتجات أو من حيث تقليل التكاليف ونظرا لما تمثله هذه الفلسفة من أهمية كبيرة وما تلعبه من دور مهم للمنظمات.

إن الحديث عن إدارة الجودة الشاملة يحتمّ علينا التطرق لنظام الجودة العالمية الإيزو الذي يمثل إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها ، كما يمكن اعتباره مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة و أصبح الحصول على شهادة الإيزو 2000/9000 بمثابة خطوة جد متقدمة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، إن وضع هذه الفلسفة موضع التطبيق الفعلي يستلزم إدراك ومعرفة الأساليب والمفاهيم النظرية التي يقوم عليها هذا المدخل لذلك في هذا الفصل سنتطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الإيزو، حيث سنتناول في المبحث الأول الجودة من حيث مفهومها و أبعادها و كذا التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة و أهم مفكرها أمثال كروسي و جوران و ديمنج باعتبارهم المؤسسين الأوائل وواضعي اللبنة الأساسية لهذا المدخل أما المبحث الثاني فنتناول فيه المبادئ الأساسية للجودة الشاملة و لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى متطلبات تعتبر بمثابة المناخ المناسب لتطبيقه نتعرض إلى تحديد متطلبات هذا المنهج و أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة.

أما المبحث الثالث نتناول أنظمة إدارة الجودة الإيزو من حيث النشأة و تطور معايير الإيزو، فوائد تطبيقه في المنظمات و أخيرا العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو من التكامل و التشابه والفرق بينهما.

## 2-1-1- إدارة الجودة الشاملة

### 2-1-1-1- المفاهيم الأساسية للجودة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الأخصائيين والباحثين والإداريين و الأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وقبل أن نتناول هذا المفهوم الواسع سنتطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية للجودة من خلال تقديم بعض التعاريف وذكر وتفسير أبعاد الجودة.

### 2-1-1-1-2- تعريف الجودة

هناك اختلافات بين مفكري الجودة في تعريفها وذلك راجع للزاوية التي ينظرون من خلالها للجودة ولقد تعددت تلك التعاريف ومنها ما يلي:

- يعرفها Ishikawa بأنها تطوير تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة وترضي الزبون دائما [35] ص 20.

- وتعرف على أنها مطابقة للمواصفات التي تحكمها مقاييس موحدة تقوم على إعدادها هيئات متخصصة مثل هيئات التوحيد القياسي والمواصفات في كثير من الدول [36] ص 128.

- حسب المنظمة الدولية للمقاييس ISO صيغة 2000 فان الجودة هي قدرة مجموعة الخصائص الجوهرية على تلبية الحاجيات المصرح بها والضمنية [37] ص 22.

- ويعرفها Kolter على أنها مجموعة من خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدراته في إشباع حاجات المستهلك المعبر عنها أو المحتملة " [38] ص 115.

- كما يمكن تعريف الجودة على أساس:

### 1 - تعريفها على أساس المستخدم

يعرفها على أنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة والمنتجات التي تقدم أعلى إشباع لهذه التفضيلات تعتبر أعلى جودة [39] ص 12.

### 2 - التعريف المبني على التصنيع

الجودة هي الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم السلعة أو الخدمة مثل استخدام مادة معينة أو طريقة معينة في الإنتاج أي الممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية... الخ، بحيث ينتج عنها جودة متميزة للسلعة والخدمة ويمكن النظر إلى الجودة هنا من حيث جودة أداء العمليات [40] ص 199.

### 3 - التعريف على أساس المنتج

وفقا لهذا المدخل فإن الجودة هي مجموعة من الصفات والخصائص التي يمكن قياسها وتحديد كميتها مثل المتانة وإمكانية التحمل والصلابة، ويمتاز هذا التعريف بأنه محدد إلا أنه في الحالات التي تعتمد الجودة على التفضيل الشخصي فإن المعايير التي تم القياس عليها قد تكون مضللة [41] ص 27.

- من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن هناك اختلاف في وجهات النظر لكن كل هذه التعاريف تصب في معنى واحد وهو أن الجودة هي قدرة (المنتج) السلعة على تحقيق الإشباع الكامل لرغبات المستهلك في الحاضر والمستقبل.

### 2-1-1-2- أبعاد الجودة

تختلف أبعاد الجودة حسب وجهة نظر كل باحث حيث يرى Massy أن للجودة أربعة أبعاد ملموسة وهي التفوق والتحقيق أو تجاوز التوقع والقيمة ومواءمة المواصفات [42] ص 46.

- في حين يرى الباحث Kolter أن للجودة خمسة أبعاد أساسية وهي : الضمان والاعتمادية والاعتناق والاستجابة والتحسين المادي [38] ص 13.

- وبصفة عامة نستطيع القول أن الجودة تعتبر محصلة لمجموعة من الأبعاد وهي : [43] ص 13.

### 2-1-1-1-2- الأداء

يتحدد هذا البعد بأهم الخصائص التشغيلية (الوظيفية)، للمنتج ومن خصائص هذا البعد انه قابل للقياس، فإذا ما تعلق الأمر بجهاز كمبيوتر فان أهم الخصائص قد تكون سرعة التنفيذ، السعة، التخزينية....

### 2-2-1-1-2- الخصائص الثانوية

يعني هذا البعد الخصائص الثانوية التي تدعم الوظيفة الأساسية أو هي تلك الخدمات الإضافية المقدمة عند تقديم الخدمة الأساسية،

### 2-3-2-1-1-2- الجودة المدركة

هي عبارة عن تقييم غير مباشر للجودة في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى العميل عن خصائص المنتج (مثل سمعة المؤسسة، شروط الضمان) .

### 2-4-2-1-1-2- الاعتمادية

وتشير إلى الاتساق والثبات في الأداء بمعنى الاعتمادية والوثوق في أداء المنتج أو الخدمة مثل (عدم تكرار العطل)[44] ص 55.

### 2-5-2-1-1-2- المطابقة للمواصفات [45]

يغير هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم المنتج وأدائه لمواصفات ومعايير محددة مسبقا، وتقاس المطابقة في المصنع بحدوث المعيب أو الوحدات التي لا تحقق الأداء المطلوب.

## 2-1-1-6- التحمل

يشير هذا البعد إلى عمر المنتج الذي يمكن قياسه بقدر الاستفادة منه قبل تدهور أدائه أي قبل أن يصبح استبداله أقل تكلفة وأكثر جدوى من الاستمرار في إصلاحه، كما قد يقاس عمره من خلال مدة استهلاكه.

## 2-1-1-7- القابلية للإصلاح

أي سرعة وسهولة إصلاح المنتج في حالة تعطله، ويقاس هذا البعد بمتوسط وقت الإصلاح للقضاء على العطب.

## 2-1-2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل رئيسية و هي :

### 2-1-2-1- مرحلة الفحص والتفتيش (تسيير الجودة عند تايلور) (1920-

1931)

- تميزت هذه المرحلة بكثرة الإنتاج مما دعى إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش وكانت تحليلات الجودة تركز على فحص المنتج وفي هذه المرحلة كان القرار السائد هو الإقرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هي المنتجات التي تخضع للفحص [46] ص 13.

كما يعود الفضل لفريدريك تايلور (1856 - 1915) في التعبير عن ضرورة وضع قواعد مسبقة لزيادة عدد المنتجات وهو ما تم من خلال التنظيم العلمي للعمل.

بالنسبة لتايلور تحقيق الجودة يتم عن طريق التفتيش بمعنى فحص كل وحدة من الوحدات المنتجة من طرف قسم مستقل عن الإنتاج بهدف التأكد من مطابقتها لمقاييس الصنع التي يضعها مكتب الدراسات، وذلك بغية زيادة الإنتاج وتعظيم نتائج المؤسسة لكن هذه الطريقة كانت تتميز بعيوب كثيرة أهمها:





- وتتضمن عملية تأكيد الجودة وضع نظام لتجنب الأخطاء، وفق مجموعة من الإجراءات والأنشطة المخططة بهدف إعطاء الثقة الكافية بان المؤسسة ستحقق متطلبات معينة للجودة، ويعطي تأكيد الجودة داخليا ثقة كبيرة للإدارة وخارجيا يعطي ثقة للعملاء الذين يعملون مع هذه المؤسسة [49] ص 19.

#### 2-1-2-4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1986 - إلى الآن)

في أواخر هذا القرن شهد العالم تغيرات اجتماعية واقتصادية وتقنية تجلت في ظهور التكتلات الاقتصادية والتقدم التكنولوجي إلى غير ذلك من التغيرات التي أدت إلى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلك الذي أصبح يهتم بجودة السلع والخدمات التي يقتنيها، وقد لعبت القوى الثقافية والاجتماعية دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات نظرا لارتفاع مستوى الوعي لدى الزبائن كما اكتسب العمال تكوينات جديدة سمحت لهم باكتشاف مبادئ حديثة كالتمكين و فرق العمل فأصبحت لديهم قوة تمكنهم من مطالبة المؤسسة من ممارسة حقهم في تحديد أهداف وغايات يسعون إلى تحقيقها.

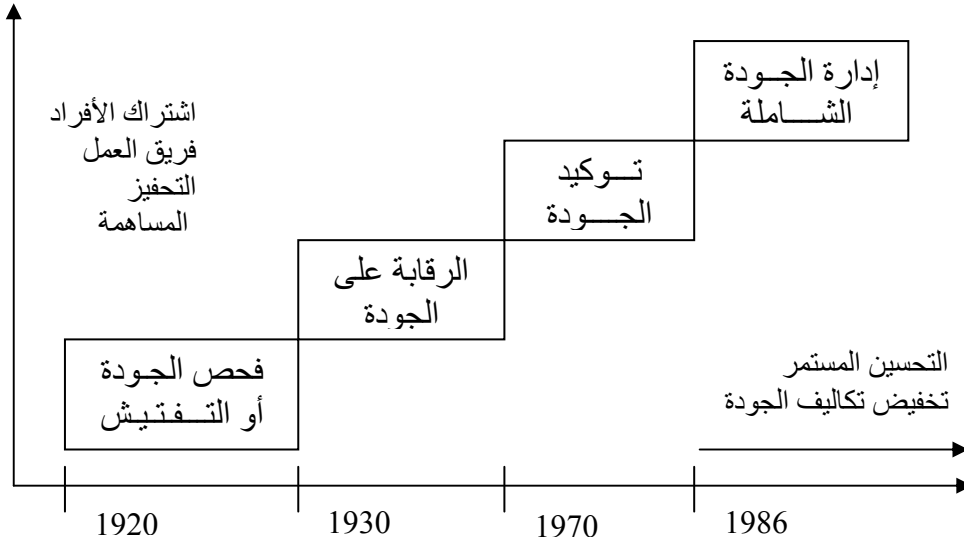
وأمام كل هذه التحديات أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تعني بالغرض الأمر الذي أدى بالمسيرين إلى انتهاج مدخل جديد للجودة اشمل وأوسع من المداخل السابقة لذا ظهر مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث ظهر هذا المدخل كعنوان شامل عام 1988 ليعبر عن عملية تحسين الجودة [50] ص 67.

- ويتضمن هذا المدخل جودة العمليات بالإضافة إلى جودة النتائج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى جودة المنتج والتركيز على الزبائن ومشاركة الموردين [51] ص 27.

- إن هذه المرحلة تهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر التنظيم وكان من ابرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة [52] ص 145.

والشكل التالي يبين لنا مراحل تطور إدارة الجودة من مرحلة الفحص إلى مرحلة إدارة الجودة

الشاملة.



شكل رقم (01) مراحل تطور إدارة الجودة [53] ص 31.

## 2 - 1 - 3 - تعاريف إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية الذي تتباين بشأنه الأفكار وفقا لوجهة نظر كل باحث ويمكن تصنيف وجهات النظر هذه ضمن عدة اتجاهات أساسية :

### 2-1-3-1 - الاتجاه الأول

يتمحور هذا الاتجاه على التركيز على الزبون واحتياجاته وتوقعاته وأمثلة التعاريف التي تصب في هذا الاتجاه نجد أن المعهد الفدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة يعرفها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة " [54] ص 17.

ويعرفها Shiba بأنها " نظام تطويري موجه نحو التحسين المستمر للمنتجات والخدمات بهدف زيادة رضا العميل في عالم يعرف تطور مستمر " [55] ص 102.

## 2-3-1-2- الاتجاه الثاني

يركز أصحاب هذا الاتجاه على الوسائل العلمية والأساليب والأدوات المتاحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتدور تعاريفه حول التخطيط من أجل تخفيض التكاليف وهدر الوقت باستيعاب النشاطات غير الضرورية حيث يغرف: " بأنها الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لان تضع كل من مواردها البشرية والمواد الخام لان تكون أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة " [13] ص 76.

ويعرفها حامد عبد الله السقاف بأنها التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للزبون أو العملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستثنين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات الزبون " [56].

## 2-3-3-1-2- الاتجاه الثالث

يركز هذا الاتجاه على الأفكار والمفاهيم المستوحاة من المدرسة السلوكية في الإدارة حيث تركز هذه التعاريف حول تطوير المهارات الفنية للعاملين والحوافز وتشجيع الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار وفكرة العمل الجماعي.

ويرى أوكلاند أن إدارة الجودة الشاملة هي " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل " [57] ص 152.

أما تعريف François Caby فيرى أنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم " [58] ص 24.

## 2-1-3-4- الاتجاه الرابع

يركز هذا الاتجاه على الفلسفة الشاملة للمفهوم حيث هي سياسة تضعها المؤسسات، وهذا بتجنيد دائم لكل أعضائها من أجل تحسين كل من جودة المنتجات والخدمات المقدمة، جودة العمل، مردودية المؤسسة، وإشباع وتلبية رغبات الزبائن. [7] ص 24.

وهي التحول في الطريقة تدار بها المؤسسة والتي تتضمن تركيز طاقاتها على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقيل كل شيء المراحل المختلفة للعمل من أجل الحصول على الجودة المطلوبة وبالتالي تلبية رغبات العميل [59].

وبالرغم من وجهات النظر إلا أنها تتوافق في عدة نقاط وهي: [60] ص 43.

- اتساع مفهوم الجودة ليتجاوز جودة المنتج إلى نشاط المؤسسة.

- مشاركة كلية لأفراد المؤسسة و متعاملها في عملية تحسين الجودة.

- التحسين المستمر للجودة.

- التوجيه بالمستهلك بدلا من التوجيه بالمنتج.

بصفة عامة إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام إداري متكامل قائم على أساس إحداث تغييرات تدريجية ايجابية ( الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل ) من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها ( سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

## 2-1-4- رواد تطور إدارة الجودة الشاملة

إن ظهور مصطلح إدارة الجودة الشاملة كان نتيجة لعدد من الفلسفات التي تضمنت العديد من المبادئ المرتبطة ببعضها البعض والتي ساهمت في بناء المدخل الأساسي لأداء العمل في المؤسسة وكان نتيجة مساهمات فعالة لمجموعة من العلماء والمفكرين الذين قاموا بصياغة الأفكار والمفاهيم

الأساسية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة نذكر منهم: Mizomo, Kano, Feigenbaum, Ishikawa, Grosby, Juran, Deming [1] ص 22.

وسيتم التركيز على أربعة مفكرين أسهموا بشكل فعال في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم:

## Edward Deming - 1-4-1-2 ادوارد ديمينغ

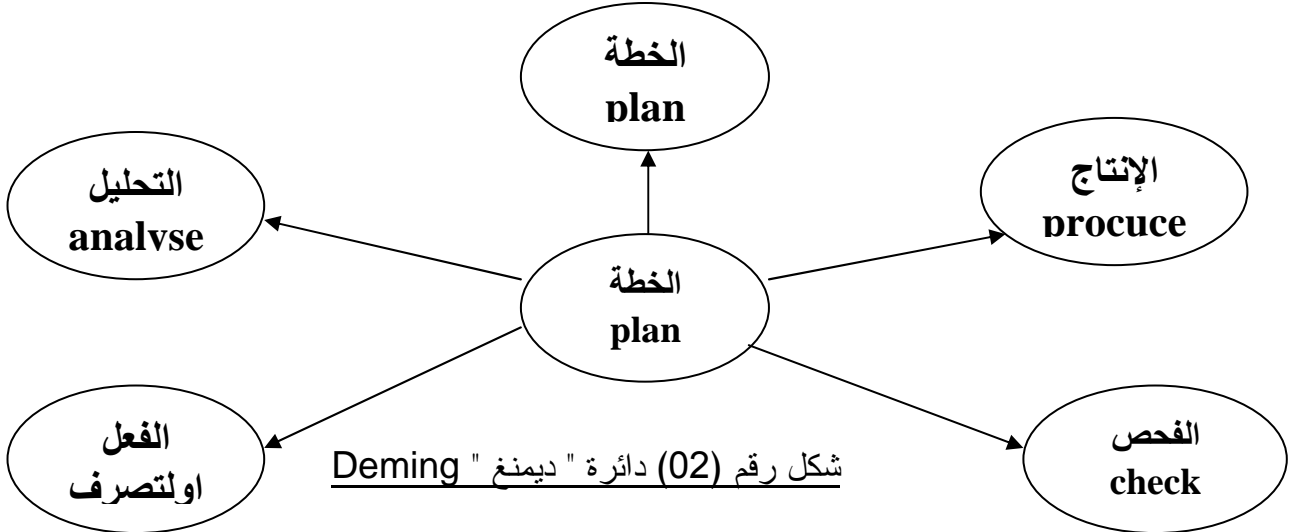
مستشار أمريكي يعتبر الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة وبرز المؤسسين لها، ولد عام 1900 وتوفي عام 1993، وفي سنة 1950 ذهب إلى اليابان باستدعاء من طرف اتحاد العمال والمهندسين اليابانيين وقام بإلقاء محاضرات وعقد ملتقيات حول الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة في اليابان دون مقابل، وهذا بهدف مساعدة صناعتها في تحسين الإنتاجية والجودة وكان ديمينغ ناجحا في مهمته لدرجة أن اتحاد العمال والمهندسين اليابانيين انشئوا جائزة باسمه، جائزة ديمينغ عرفانا لما قدمه [58] ص 22.

وفي عام 1960 قلّد وساما رفيعا تكريما لدوره في هذا المجال كما أصبحت جائزة ديمينغ تمنح لأفضل برنامج لتحسين الجودة في المنظمات اليابانية غير أن هذا العالم فشل في إقناع المنظمات الأمريكية بالأخذ بأفكاره، وقد قدم " ديمينغ " برنامجا متكاملًا يتكون من 14 نقطة رئيسية يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التميز في جودة المنتجات ويتكون من الآتي : [61] ص 456.

- 1 - إعداد لائحة الأهداف وغايات المؤسسة وتوزيعها على العاملين وبرهنة الإدارة على الالتزام بها.
- 2 - تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة ويتطلب ذلك تغيير الإدارة.
- 3 - بناء الجودة في المنتج والتوقف على الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
- 4 - التوقف على النظر إلى المشروع من خلال السعر، واعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.
- 5 - التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات أي وجود فريق عمل كعنصر رئيسي في العملية الإنتاجية.

- 6 - اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل.
- 7 - تحسين وتطوير القدرة القيادية لدى المشرفين وتوجيهها نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.
- 8 - إزالة الخوف لدى فريق العمل وبناء الثقة وخلق مناخ للإبداع.
- 9 - تحقيق التكامل والتنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة وإزالة الحواجز الموجودة.
- 10 - الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين.
- 11 - تجنب الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من كل موظف والتركيز على تكوين الفريق داخل المصنع.
- 12 - إزالة العوائق في الاتصالات وذلك بإزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعمال.
- 13 - تشجيع برنامج التطوير المستمر والتعليم للأفراد وبمهارات جديدة.
- 14 - اعتماد سياسات تطويرية جديدة محل الطرق القديمة لدفع عملية التحول. [61] ص 456.

كما اقترح " ديمينغ " دائرة تتضمن خمس عناصر تربط بين المنتج وحاجة المستهلك في ضوء الموارد المتاحة في أقسام التنظيم والمبينة في الشكل التالي : [62] ص 108.



كما يعتمد ديمينغ انه لنجاح إدارة الجودة الشاملة يجب الحذر من سبع نقاط وهي: [63] ص 11.

- 1) - التأكيد على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل والمتمثلة في الأرباح والفوائد السريعة.
- 2) - الفشل في توفير الموارد المالية والبشرية المناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
- 3) - تقييم الأداء السنوي المبني على الملاحظات والأحكام إذ انه يجب أن يكون هناك تقييم مستمر للأداء لفهم أسباب الانحرافات المتحصل عليها.

(4)- عدم ثبات الإدارة بسبب التنقل بين الوظائف مما يؤثر على تحقيق الأهداف في المدى القصير.

(5)- اعتماد الإدارة على المعلومات المتوفرة دون الاهتمام بالحصول على معلومات أهم.

(6)- تكاليف العناية الطبية الزائدة.

(7)- الأعباء القانونية الزائدة.

يتبين من خلال 14 مبدأ لديمنغ وكذا المعضلات التي نبّه ديمنغ لخطورتها أن نموذجه يركز على مبدأ الوقاية بدلا من التفتيش لمنع الخلل قبل حدوثه، وأعطى أولوية كبيرة للعنصر البشري والعلاقات الاقتصادية، وأكد كذلك على مسؤولية الإدارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة [65] ص 16.

### Philip B. Grosby -2-4-1-2 فيليب كروسبي

أحد المفاهيم المشهورة التي أتى بها كروسبي هي " الأخطاء الصفرية " في إطار العمليات الإنتاجية، هذا المفهوم الذي أطلقه في الستينات من القرن العشرين والذي يدعو إلى عدم وجود أخطاء:

ويرى كروسبي أن ما تتطلبه الجودة لان تكون في تطور مستمر يأتي من خلال عوامل متعددة منها: [13] ص 95.

- 1 - إن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- 2 - تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.
- 3 - أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما بلائها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.

### Jeseph Juran -3-4-1-2 جوزيف جوران

مهندس أمريكي عمل في جامعة نيويورك كأستاذ جامعي وفي الوقت نفسه عمل كمستشار لمراقبة الجودة في العديد من المؤسسات.

قدم جوران Juran مساهمة كبيرة في إدارة الجودة الشاملة خلال الحرب العالمية الثانية وقد ركز على العيوب أو الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على إدارة الجودة. [13] ص 94.

وقد ترجم جوران أفكاره في شكل نموذج للجودة أطلق عليه اسم " ثلاثية جوران للجودة " وتتضمن العناصر التالية: [65] ص 49.

### 2-1-3-4-1-2- تخطيط الجودة

وتتضمن وضع أهداف الجودة، وتحديد مستوى جودة المنتج وضع خطة إستراتيجية سنوية، تحديد الزبائن (الداخلية الخارجية)، وضع ضوابط العملية، التحول إلى العمليات.

### 2-2-3-4-1-2- الرقابة على الجودة ( ضبط الجودة)

تضم اختيار موضوعات الضبط والتحكم واختيار وحدات القياس، استخدام نظام لكشف المعيبات، قياس الأداء الفعلي.

### 2-3-3-4-1-2- تحسين الجودة

يرى جوران أن التحسين المستمر للجودة يشمل ما يلي:

- تحديد أهداف عملية التحسين المستمر.
- تنمية وعي جميع العاملين بالمؤسسة حول أهمية التحسن المستمر.
- تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على تحقيق عملية التحسين المستمر.
- تدريب العاملين وتنمية قدرتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات.
- التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة.

### 2-4-4-1-2- كاوروا ايشيكواو (Kaorow Ichikawa) [34] ص 37

يعد كاوروا ايشيكواو من رواد الجودة اليابانيين ويعود إليه الفضل في تطبيق حلقات الجودة ونشر مفهوم الجودة بين العاملين، وقد وضع ايشيكواو تعريفا موسعا لمفهوم الجودة حيث تقاس الجودة بجودة



العمل، جودة المعلومات، جودة الخدمات، جودة نظام العمل وإجراءاته، وجودة الأفراد من العمال والمهندسين والمدربين والمسؤولين التنفيذيين، إضافة إلى جودة المنظمة ذاتها وجودة أهداف تلك المنظمة.

ينظر ايشيكاوا إلى الاستثمار في التدريب أثناء الخدمة على أنه أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، فالجودة الشاملة تبدأ بالتدريب وتنتهي بالتدريب.

ويخلص ايشيكاوا المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

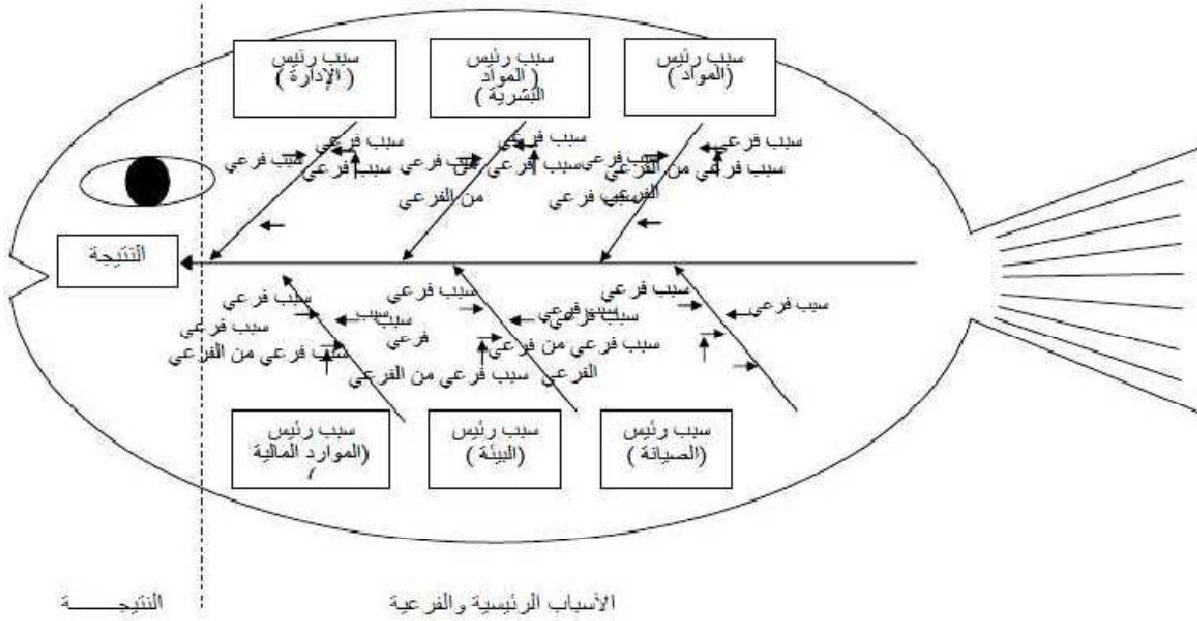
- إن الجودة مبنية على وجهة نظر العاملين.
  - إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية وهي استثمار طويل الأجل.
  - إن الجودة تعتمد كلياً على المشاركة الفاعلة للعاملين والموظفين.
  - استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات من أجل المساعدة في عملية اتخاذ القرارات.
- وابرز مساهمات ايشيكاوا في تطوير إدارة الجودة الشاملة تتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال، وزيادة قوة التحفيز، وإثارة الدوافع للعمل من خلال خلق جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل المستمر على حل المشكلات.

#### فكرة حلقات الجودة:

والتي يقول فيها ايشيكاوا على أنها مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين 4 و 7 عمال على أن يكون انضمامهم لحلقات الجودة تطوعياً. [46] ص 34.

تهتم بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، لتطوير الأداء وتحسينه ومراعاة البعد الإنساني في العمل

وإبراز القدرات الإنسانية واعتبار حلقات الجودة مكملة لمدخل إدارة الجودة الشاملة باستهدافها التحسين المستمر، وقام ايشيكاو باستنباط فكرة خريطة عظمة السمكة لتحليل العلاقة بين السبب والنتيجة، وعن طريقها تستطيع الإدارة حل مشكلة معينة ومعرفة الأسباب الرئيسية الفرعية التي أدت إلى حدوثها وهذا ما يبينه الشكل التالي :



الشكل رقم (03) : أسلوب عظمة السمكة (الأسباب الرئيسية و الفرعية) [34] ص 37.

## 2-2- أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### 2-2-1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن :

#### 2-1-1- التركيز على العميل

ويقصد بالعميل الزبون الخارجي للمؤسسة التي تبذل الجهود من أجل تحفيزه على شراء السلع أو الخدمات، هذا يساعد المؤسسة على أن تستبق الزبائن، وتلبي احتياجاتهم أكثر من منافسيها، ويدعم هذا المنحنى ضرورة الإسراع في امتلاك المعلومة، بالإضافة للعاملين كزبون داخلي للمؤسسة فهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة. [66] ص 157

#### 2-2-1-2- تدعيم الموارد البشرية

إن كل المؤسسات تتوفر على عدد من الأفراد لديهم معلومات هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استعمالها تطوير العمل، زيادة الإنتاجية، تخفيض التكاليف، لان الفرد داخل المؤسسة يعرف مشاكلها، وقادر على المساهمة في حلها، وإنما يحتاج فقط إلى التحفيز والتشجيع، أن نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة تستدعي التحفيز الفعال وخلق الحماس ف الأفراد، لان مساهماتهم لا يستهان بها إذا استطاعوا التعبير عن أفكارهم في وقتها المناسب، وذا ما تم الاعتراف بقدراتهم. [67] ص 28.

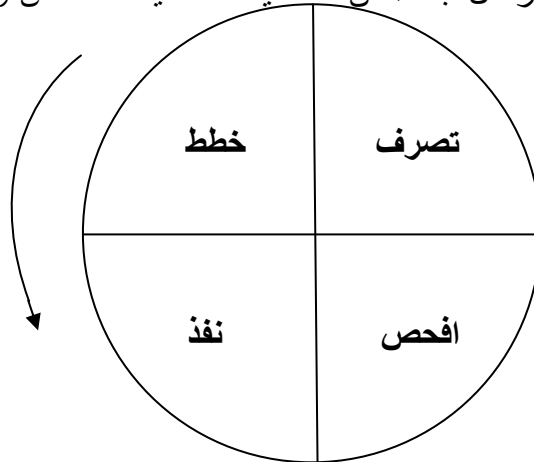
### 2-2-1-3- التحسين المستمر

يتجلى التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إيداعي يحقق باستمرار رضاهم للزبون. [65] ص 60.

ولقد اشتهر ماسكاي ايماي بتطوير فكرة التحسين المستمر والمعروفة باللغة اليابانية " كايزن " وهو مبدأ يرتكز على فرضية أساسها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي إلى محصلة نهائية، فمن الضروري أن تلقى كل خطوة ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك الأخيرة، مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

ولقد تم استخدام عدة نماذج لتطبيق هذه الفكرة ومن أشهرها " دائرة الجودة " التي أسسها شوهارت وتسمى أيضا " عجلة ديمنج " [68] ص 26.

تتكون هذه الدائرة من أربعة مراحل ابتداء من التخطيط، بالتنفيذ، فالفحص وأخيرا التصرف.



الشكل رقم (04) دائرة شوهارت (دائرة التحسين المستمر) [69] ص 120.

## 2-2-1-4- إتياع المنهج العلمي في اتخاذ القرار [39] ص 52.

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق، وتبني المفهوم العلمي لحل المكلمات من خلال فرص التحسين، ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديريين وعمال وعمالء وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات.

## 2-2-1-5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

وذلك باستخدام معايير للقياس، بحيث يمكن قياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء.

## 2-2-1-6- التركيز على العمليات [70] ص 335.

ويقصد به تقليل وتحسين العملية الإنتاجية حسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

## 2-2-1-7- نظام المعلومات والتغذية العكسية [13] ص 100

يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وان توفير المقاييس والمواصفات والمعلومات الهامة للجودة ذات اثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يقترن بشكل فعال بتدفق المعلومات وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

[71] ص 99 كما أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبرره عاملان على جانب من الأهمية

يحتاج كل منهما إلى تحليل عميق وهما:

أولاً: ما يمكن أن يترتب على هذا التطبيق من مزايا.

ثانياً: أن هذا التطبيق تحتمه الضرورة.

## 2-2-2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري شامل، إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية، التي تعتبر بمثابة التربة الصالحة والمناخ المناسب لاستقبال وتطبيق هذا المنهج، كما أن حدوث أي خلل في توفير هذه المتطلبات سيعكس سلبيات على نجاح التطبيق ويمكن إجمال هذه المستلزمات فيما يلي: [1] ص 69.

1 - تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باعتبارها المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة وتوجيهها لاحتياجات ورغبات المستهلك.

2 - منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله وإعطائه السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط به دون التدخل من الإدارة أثناء عملية التنفيذ.

3 - أن تنظر الإدارة العليا إلى عملية التطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.

ويرى خالد بن سعد أن متطلبات تطبيق الجودة تكمن في :

1 - التركيز على أهمية البحث والتطوير والابتكار وذلك يجعلها من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي تكون مرتبطة برضا المستهلك.

2 - ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة وتغيير ثقافة المؤسسة لتتلاءم مع إدارة الجودة

3 - التركيز على منع حدوث الأخطاء .

4 - توفير جو العمل المريح والاهتمام باحتياجات العمال .

5 - التركيز على أهمية الاختيار الأمثل للموظفين والعاملين وتدريبهم لتمكينهم من أداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية وتشجع اكتشاف المواهب والقدرات والطاقات الكامنة في صفوف العاملين .

6 - أهمية تدريب المشرفين والقادة في الإدارة العليا على أسس ومفاهيم الجودة الشاملة لان زيادة معرفتهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة اقتناعهم بأهمية هذا النظام وتطبيقه على مستوى المؤسسة .

7 - الالتزام الحقيقي من الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الثقة بينها وبين الموظفين وإرشادهم إلى تحسين جودة أعمالهم. [50] ص 117-118.

تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية كأحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية لحل المشكلات وإيجاد الحلول وذلك باستخدام فريق العمل، وتكوين فريق عمل مكون من أفراد تتوفر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة السلع والخدمات. [72] ص 230.

- وفي هذا الإطار يحدد Shop أهم متطلبات قاس الأداء للجودة في النقاط التالية : [73] ص 36.

- 1 - تحديد الأوقات المحددة والانحراف عنها.
  - 2 - التفاوت في مستويات الجودة يقع ضمن الحدود المقبولة.
  - 3 - تدريب جميع العاملين على استخدام التحليلات الإحصائية.
  - 4 - تحديد المدى الزمني المتوسط الذي يحتاجه العامل للانتهاء من كل عملية.
- إرساء نظام المعلومات والتغذية العكسية.

يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة يفعل أكثر إدارة الجودة الشاملة داخلها. [74] ص 25.

- لذا فإن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بان تتجح وتزدهر ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح. [75] ص 59.

و كما يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية لنجاحه هناك بعض العوامل و التحديّات التي تعترض الطريق المؤدي إليه ففي دراسة صدرت 1992 من مؤسسة آرثر ليثر أرجعت حالات فشل إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات لثلاثة عوامل و هي [76] ص 358 :

1. سرعة التنفيذ فقد تبين أن الأسلوب التدريجي هو أكثر نجاحا من الأساليب المؤدية إلى النتائج السريعة.
2. التدريب غير المناسب و غير المكتمل للعاملين.
3. عدم التزام الإدارات العليا بعوامل نجاح هذا المدخل الأمر الذي يؤدي إلى عدم اكتمال تنفيذه على أكمل وجه
4. عدم توظيف الخبراء كجزء من عملية التحسين المستمر مما نتج عنه تكرار الأخطاء وانعدام وجود معايير لحالات النجاح. [50] ص 123.

### 2-2-3- أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة

#### 2-2-3-1- أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي : [56]

#### نقص التكاليف

إن الجودة تتطلب مل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

#### تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل:

فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لانجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما اثر تأثيرا سلبيا على العميل.

### تحقيق الجودة

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

وهذه جملة من أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

- 1 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- 2 - إشراك جميع العاملين في التطوير.
- 3 - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- 4 - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات ( مواد ولية) إلى المنتجات 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 اصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- 10 - تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
- 11 - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- 12 - تقليل المهام عديمة الفائدة ثناء العمل المتكرر.
- 13 - زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
- 14 - تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- 15 - زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة. [56]



## 2-2-3-2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تظهر من حيث تركيزها على : [77] ص 18

- المشاركة الجماعية بدلا من الانفرادية في اتخاذ القرار.
- التركيز على التخطيط الاستراتيجي بدلا من التخطيط قصير الأجل.
- المنافسة المفتوحة بدلا من أسلوب التخويف.
- التحسين المستمر بدلا من برامج محددة ثابتة.
- السياسات المرنة بدلا من سياسات عمل جامدة.
- البحث عن أسباب المشاكل بدلا من العمل على النتائج.
- التقرب من الزبون وتلبية حاجاته.
- تبين لنا هذه العناصر إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الأطراف المؤسسة، الزبائن، العاملين كما يلي:

### 1- أهميتها بالنسبة للزبون ( المستهلك )

يعتبر الزبون جوهر سر وجود المؤسسة ومصدر ربحها وتؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى:  
[78].

- كسب رضا الزبون.
- المحافظة على الزبائن الحاليين.
- جذب المزيد من الزبائن.
- تصميم منتجات تلبي رضا الزبائن المتغيرة والمتجددة.
- حمايته كمستهلك بتوفير كافة المعلومات عن السلعة من حيث التركيب والصلاحية والموصفات.
- تقليل وقت انجاز الأعمال وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته لان عدم الاهتمام ينتج عنه زيادة وقت الأداء وازدياد شكاوي الزبائن مما يؤدي إلى اهتزاز المركز التنافسي للمؤسسة.

### 2- أهميتها بالنسبة للمؤسسة [52] ص 152

تظهر الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

- التحسين في الجودة والقدرة على المنافسة.
- تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة.
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر.
- تعزيز المركز التنافسي.
- ترسيخ ثقافة التجديد والايجابية في العمل.
- تخفيض تكاليف النوعية والهدر داخل المؤسسة.
- زيادة الحصة السوقية.

### 3 - أهميتها بالنسبة للعاملين

بالنسبة للفوائد التي تنعكس على العاملين نجدك

- رفع معنويات العاملين.
- تخفيض شكاوي العاملين.
- خفض نسبة الحوادث الصناعية.
- تحسين التعاون والاتصال.
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشكل.

ومن هنا يتضح بان الأهمية التي تتطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تجسد في العديد من الظواهر والإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها. [52] ص 152

### 2-3- أنظمة إدارة الجودة ISO

تعتبر الجودة إحدى العوامل الأساسية لتقييم أداء أي منظمة وذلك من حيث معرفة رغبات المستهلكين من حيث جودة السلع والخدمات التي يطلبونها ولكي تحافظ المنظمات على وفاء زبائنهم لا بد لها من التحسين المستمر للجودة، وفي هذا الاتجاه ظهرت مقاييس عالمية لضمان الجودة أطلق

عليها الايزو 9000، الذي سارعت المنظمات للحصول عليه باعتباره معيارا لتأكيد الجودة أمام الزبائن.

وبعد أن تطرقنا لمفهوم الجودة الشاملة من كل جوانبه نتعرف الآن على نظام الايزو 9000 بهدف تحديد العلاقة بينها.

### 2-3-1- نشأة وتطور معايير الايزو 9000

إن ظهور سلسلة الايزو 9000، كان نتيجة لردود الأفعال جراء السيطرة اليابانية على الأسواق العالمية وهذا لما حققته الاستثمارات اليابانية المتميزة في مجال الإنتاجية والجودة من نجاحات في الولايات المتحدة الأمريكية وكل الأسواق العالمية لذا صار لزاما على تلك الدول وخاصة الدول الغربية أن تبحث عن طرق لترقية مستوى الجودة في صناعتها مما مهد لظهور المنظمة الدولية للمقاييس « **International Standard Organisation** » ISO.

حيث أعدت ما يقرب 10.000 مقياس بإجماع دولي في كل مجالات النشاط الصناعي الاقتصادي العلمي والتقني.

### 2 - 3 - 1 - 1 - تعريف المنظمة العالمية للمواصفات ISO

هي كيان غير حكومي أنشأ عام 1947 وذلك بهدف توحيد المواصفات القياسية للدول الأعضاء وتتخذ هذه المنظمة حاليا مدينة جنيف السويسرية مقرا لها، وتضم في عضويتها ممثلين من هيئة المواصفات والمقاييس الوطنية في أكثر من 120 دولة وهي تقوم بتطوير المواصفات القياسية لأنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 ولأنظمة إدارة البيئة ISO 14000 من خلال لجان فنية يبلغ عددها 182 لجنة كل منها مسؤول عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات. [80] ص 31.

واللجنة الفنية ISO / TC 176 هي اللجنة المسؤولة عن تطوير عائلة المواصفات القياسية الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة وضمانها. [81] ص 21.

ولقد طورت هذه اللجنة بمنظمة المقاييس الدولية 176 سلسلة من خمسة مقاييس دولية لأنظمة الجودة نشرت لأول مرة في 1987.

ويقصد بالمقاييس منظمة المقاييس الدولية 9000 ( ISO 9000 ) ومنظمة المقاييس الدولية 9002 ( ISO 9002 ) ومنظمة المقاييس الدولية 9003 ( ISO 9003 ) ومنظمة المقاييس الدولية 9004 ( ISO 9004 ) .

ولقد اعتمدت 55 دولة سلسلة مقاييس منظمة المقاييس الدولية 9000 باعتبارها مقاييسها الوطنية كما قامت آلاف المنظمات في العالم بتسجيل أنظمة جودتها تحت سلسلة منظمة المقاييس الدولية. [82] ص 277.

### 2-1-3-2- مفهوم الايزو

يرجع البعض اختصار كلمة ايزو إلى الكلمة اليونانية ( ايزوس ) التي تعني تعادل كجزء متقدم من عدد من الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة فمثلا تعني كلمة ايزو مستيك ( ISO METIC ) مقاسات متساوية وتعني كلمة ايزو ثرمال ( ISO THERMAL ) تواجد درجات حرارة متساوية، ولذا فان المقصود بكلمة ايزو هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة. [83] ص 35

### 2-1-3-3- تفرعات الايزو

#### 2-1-3-1-3-2- الايزو 9000 ( 1994 )

قامت المنظمة العالمية للمواصفات بإصدار الايزو 9000 ( 1994 ) حيث تعتبر المواصفة الدولية الايزو 9000 بمثابة دليل تستخدمه المنظمة لاختيار النماذج التي تتماشى مع نشاطها ومن بين هذه النماذج ما يلي: [85] ص 18

- **ISO 9000** : تختص المواصفة 9000 بتقديم إرشادات عامة حول تطبيقات المواصفة، وطبيعتها، وانعكاسها على التصنيع والخدمات.

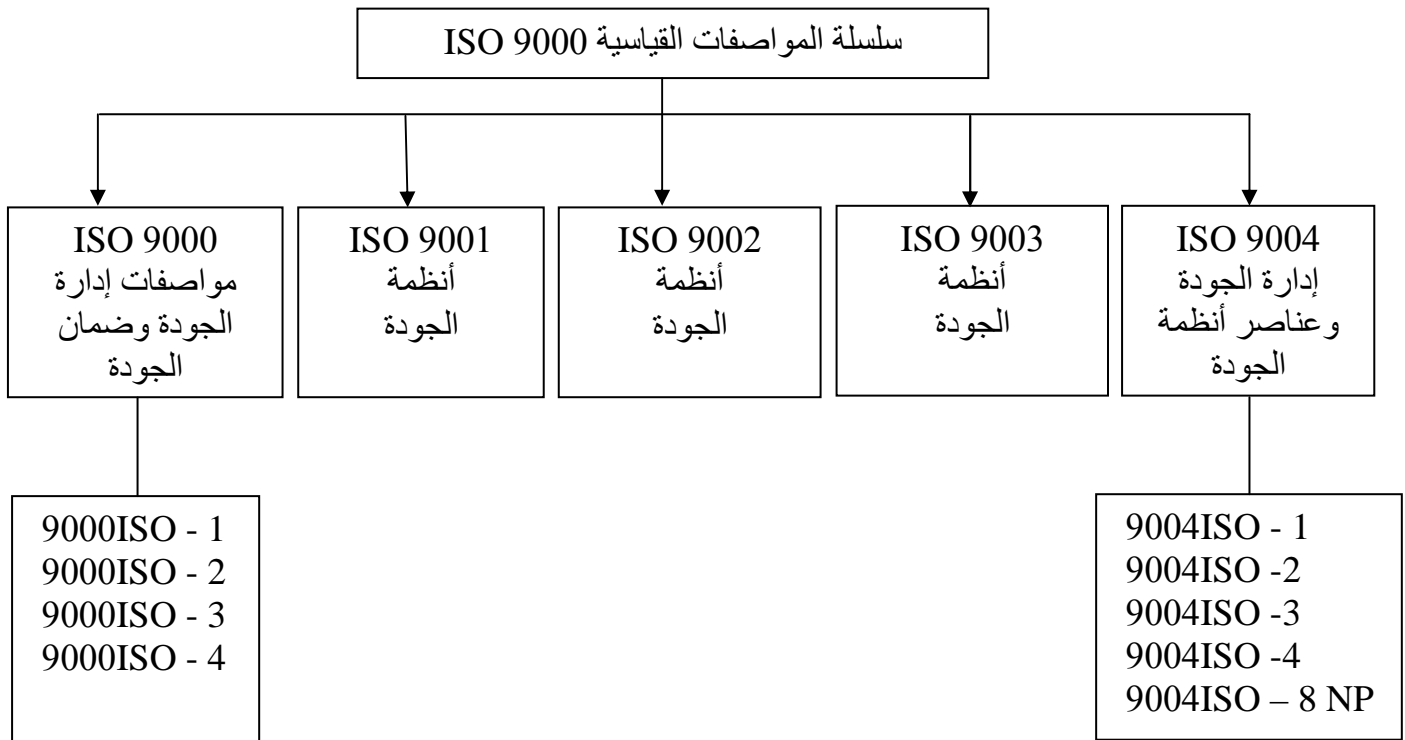
- **ISO 9001** : تثبت مطابقة العمليات الصناعية من لحظة إنتاج السلعة وفحصها وتعبئتها وشحنها وتستخدم مؤسسات التي يتضمن نشاطها التصميم، التطوير، الإنتاج والخدمات.

**ISO 9002** : هي مواصفة مشابهة للايزو 9001 لكنها لا تشمل على الأنشطة المصاحبة للتصميم والتطوير تختص فقط بالشراء والإنتاج والتوريد والتعبئة.

**ISO 9003**: تهتم هذه المواصفة بالتفتيش الأخير والفحص بدون التشديد على المطابقة.

**ISO 9004** : تعرف الخطوط العريضة وشروط وضع وتسيير نظام الجودة لكل المؤسسة، ولكل نشاط معين.

### متطلبات الجودة وفق مؤشرات الايزو



الشكل رقم (05) يبين المواصفات الأساسية التي تضمنتها سلسلة مواصفات ISO 9000

إصدار 1994 [86] ص 40.

ورغم هذا نجد إن الايزو 9001 لسنة 1994 يحمل جملة من النقائص بحيث انه لا يهتم بتطوير مواصفات المنتج لتحقيق ابعدها ما يتوقعه العملاء الذين يرغبون دائما في التطوير، كما انه لا يتبين التحسين المستمر لتطوير المنتجات والخدمات ولا يركز على العلاقات مع الموردين وعلى عنصر القيادة ولا إشراك العنصر البشري في المؤسسة كعوامل ضرورية لتحقيق النجاح.

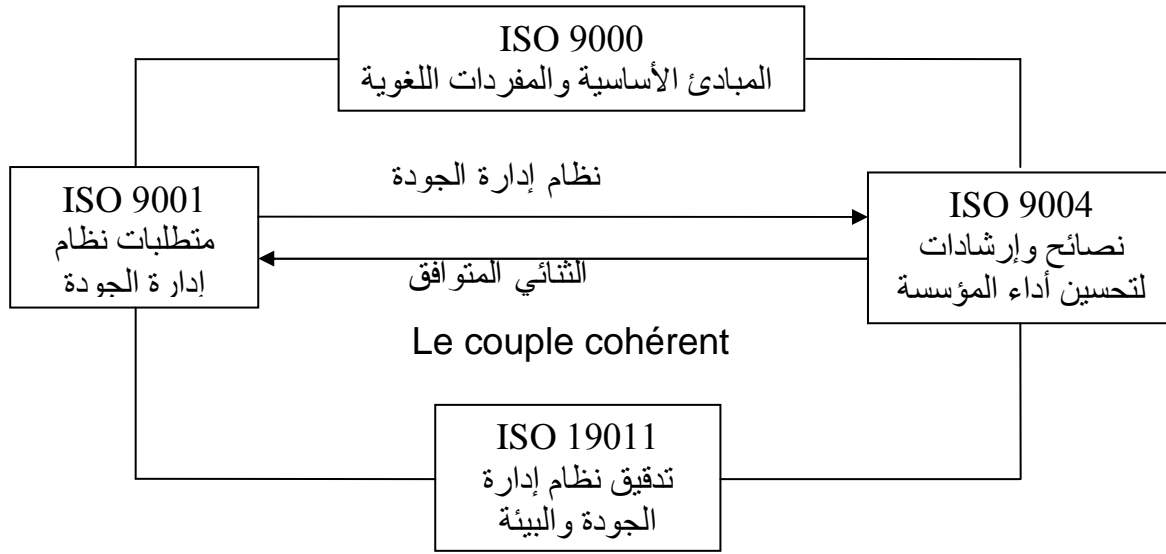
## 2-3-1-3-2- الإيزو 9000 - ( 2000 ) :

إن جملة النقائص التي يحتويها كانت السبب في إعادة النظر في محتوياته من أجل تغييرها استجابة لمتطلبات العملية حيث اعتمدت اللجان في التعديل على الأسس التالية: [81] ص 54.

- 1 - مواصفة موحدة 9001 تحل محل ايزو 9001، 9002، 9003 .
- 2 - مزيد من التركيز على التطوير المستمر ومتطلباته.
- 3 - زيادة الاهتمام برضا العملاء والتوافق مع متطلباتهم وتوقعاتهم مع قياس ذلك.
- 4 - التوافق والتكامل مع المواصفة البيئية 14000
- 5 - التركيز على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في حدها الأدنى اللازم للمنظومة الإدارية.
- 6 - الاستجابة لمتطلبات عملاء المواصفة والعاملين في حقها والمستفيدين منها.
- 7 - التجاوب مع اتجاهات التجارة الدولية.

اعتباراً من الربع الأخير من عام 2000 كما يلي: [87] ص 4.

- **ISO 9000** : أساسيات نظام الجودة ومعاني المصطلحات فيه.
- **ISO 9000** : متطلبات نظام إدارة الجودة.
- **ISO 9000** : مرشد أو دليل نظام إدارة الجودة، نصائح وإرشادات لتحسين الأداء.
- **ISO 9000** : تدقيق نظام إدارة الجودة والبيئة.
- والشكل التالي يبين المواصفة ISO 9000 إصدار 2000



شكل رقم (06): مواصفة ISO 9000 إصدار 2000 [87] ص 5

هذه المواصفات مترابطة فيما بينها حسب منطلق مبدأ عجلة ديمينغ على النحو التالي:

- خطط (plan): استوعب (ISO 9000).
- افعل (do): اعمل (ISO 9004).
- ادقق (check): أعلل (ISO 9001).
- تصرف (act): أحسن (ISO 19011).

لقد تم إصدار ISO 9000 . ISO 9001 . ISO 9004 . في عام 2000، إما 19011 تم إصدارها في السداسي الثاني من عام 2001، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة الدولية للتقييس منحت المؤسسات ثلاث سنوات كفترة انتقالية حيث تكون المؤسسات فيها مخيرة بين إصدارات 1994 و2000 وبعد نهاية الفترة الانتقالية لن يقبل إلا إصدار 2000 لـ ISO 9000. [88] ص 37.

### 2-3-2- فوائد تطبيق الايزو

أدى تطبيق الايزو إلى زيادة الطلب على منتجات الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة ربحية هذه الشركات وخلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية علاوة على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية والتحسين المستمر للعلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين ويمكن إيجاز أهم فوائد تطبيق مواصفات الايزو لكل من الشركة والمستهلك كما يأتي: [86] ص 60.

- 1 - المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها.
- 2 - يحقق للمستهلك الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة من خلال فهم الشركة لاحتياجاتهم ورغباتهم وتوفيرها بالمكان والوقت المطلوبين.
- 3 - يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه والتدريب وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجاباً على الإنتاج.
- 4- وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في الشركة وهذا يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة بما يساهم في خلق وعي وإدراك أكبر بالجودة.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين صورتها لدى العميل ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية.
- تؤدي إلى استقطاب القوى العالمية المتميزة.
- توطيد العلاقات مع الموردين.
- السبق والتميز على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة لإقناع العملاء بفوائدها ومنه الحصول على أكبر حصة سوقية [91] ص 154.
- هذه الفوائد يتم تحقيقها من خلال الحصول على هذه الشهادة، تتبع نظام إدارة الجودة، كما أن حصول المنظمة على شهادة الايزو يمنح المنظمة القبول من مستهلكي السوق الأوروبية المشتركة وغيرها من التجمعات التي تضع معايير تتضمن شهادة الايزو 9000.

### 2-3-3- النظام المتكامل للايزو: [92] ص 49

لقد أدركت المؤسسات أهمية الحصول على المواصفة الثنائية المتوافقة ISO 9001/9004 مرفوقة بمواصفات ISO 14000 حتى تتمكن من إيجاد نظام متكامل في المؤسسة يعمل على تحقيق الجودة الشاملة في مختلف النشاطات والعمليات، الذي يتحقق بوضع نماذج لإدارة الجودة والبيئة التي تراعي كل جانب من شأنه أن يؤثر على تكامل وأداء النظام (الجودة، البيئة، الأمان، الصحة، المخاطر، الموارد المالية، الموارد البشرية) .



## 2-3-4- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالايزو

### 2-3-4-1- ISO 9000 و تكامل أم تماثل أم تشابه :

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000 عن مجموعة من الإجراءات التي يجب على المؤسسات القيام بها والمقاييس التي يجب توفرها في كافة الأنشطة والقطاعات المحددة من قبل المنظمة الدولية للمقاييس، في مسعى منها للحصول على إحدى مواصفاتها، وبالتالي فنظام إدارة الجودة يركز على النظم الفنية وإجراءات تطبيقها التي تهدف إلى تحسين كفاءة وجودة العمليات في المؤسسات الإنتاجية والخدمية وبالتالي وحصول فحصول المؤسسات على إحدى المواصفات هو إثبات تحقيق المؤسسة لمستوى جودة معين ومحدد والإسهام في تحقيق كفاءة إنتاجية وتخفيض التكاليف.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي مدخل يسعى إلى إحداث التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية بشكل عام داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث، الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج، وهذا التغيير يمكن أن يحدث في أي مجال من مجالات العمل في المؤسسة، معتمداً على العمل الجماعي، والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على الأمد الطويل من خلال إرضاء عملاء المؤسسة، إن تركيز مواصفات ISO على التوثيق والمراجعات يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة.

كما أن ISO 9000 يمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، أنهما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتين ومن نسيج كامل، ويؤيد هذا ما ذهبت إليه دراسة شركة اللويدز لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المؤسسات للحصول على ISO حيث اتفقت أغلبية المكاتب على أن شهادة الـ ISO تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكنها ليست بديلة لإدارة الجودة الشاملة، لأنه من الممكن أن تحصل المؤسسة على شهادة ISO دون أن تكون متبنية لفلسفة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة على الحصول على شهادة ISO، ومن جانب آخر قد تحصل المؤسسة على شهادة ISO كبدائية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. [84] ص 114-115

## 2-3-4-2- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000

يكمن الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو في النقاط التالية:

1 - تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها وتحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، بينما تهتم معايير الايزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة مباشرة مع زبائنها.

2- تمنح شهادة الايزو لمدة ثلاث سنوات مع إمكانية مراجعتها من قبل منظمة الايزو، فالمؤسسات الحائزة على الشهادة تخضع إلى تفتيش دوري على عكس المؤسسات المنتهجة لإدارة الجودة فهي لا تخضع إلى تفتيش من طرف أية جهة. [79] ص 59.

3 - تتضمن أنظمة الايزو إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها تسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي عالمي وليس خاصا بمؤسسة معينة أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تبين عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة فهي أكثر تحديدا من أنظمة الايزو إلى جانب ذلك فرغم ارتكازها على مبادئ ذات طابع عام إلا أن تطبيقها من حيث المدى يختلف من مؤسسة لأخرى. [4] ص 80

4 - هناك اهتمام ملحوظ من كلا الأسلوبين الإداريين لكن درجة الاهتمام تختلف من أسلوب لآخر ومثل ذلك نجد معايير الايزو عند ظهورها حتى نهاية القرن 20 لم تكن تهتم سوى بالتدريب للعاملين ثم تحسنت مع إصدارات 2000 أين توسعت اهتماماتها بالعنصر البشري فقد تضمنت شروطا من بينها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوحيد الهدف لديهم وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه كما اهتمت أيضا بالتدريب والمعرفة الأدائية والخبرة والمؤهلات كما خصصت المنظمة العالمية للمعايير شهادة للموارد البشرية يطلق عليها شهادة جودة المستخدمين تقدم لذوي الكفاءات وأصحاب المؤهلات العالمية.

أما إدارة الجودة الشاملة فالعنصر البشري هو الركيزة الأساسية لنجاحها ولذلك نجدها تهتم بجوانب عديدة في إدارة الموارد البشرية منها التغيير الثقافي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، العمل في فريق وخلق روح التعاون، الإبداع، الحوافز، الاختيار والتعيين، وعليه فإن إدارة الموارد

البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة تخص بأهمية ومكانة اكبر مما هي عليه ضمن معايير الايزو. [84] ص 115.

إن المؤسسات التي تمتلك برنامج إدارة الجودة الشاملة أصبح بإمكانها تسجيله للحصول على شهادة الايزو 9000، لان تطبيق هذه المواصفات يساعد على تقييس أنظمة الجودة في تلك المؤسسات وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها إذ أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب بناء نظام جودة قائم على مواصفات الايزو 9000 أما بالنسبة للمؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو فان أنظمة الجودة لديها تمثل قاعدة قوية تستطيع من خلالها تبني محل إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على الزبون وهذا يثبت أن إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الايزو متوافقات ولا يوجد أي تعارض بينها. [61] ص 467.

### خلاصة

مما سبق و بعد عرض كل العناصر المتعلق بالجودة الشاملة يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة و تحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يسعى إلى تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة و هذا التغيير يشمل جميع وظائف و مجالات العمل في المنظمة معتمدا على العمل الجماعي والتعاون و التحسين المستمر للأداء لتحقيق النجاح على المدى الطويل و الوصول إلى أعلى جودة في السلع و الخدمات و بأقل تكلفة، بهدف التحقيق أعلى درجة من الرضى لدى عملاءهم. و تعتبر أنظمة إدارة الجودة الإيزو مرحلة لتهيئة الثقافة التنظيمية للمنظمة و تأهيلها للبدأ ببرنامج الجودة الشاملة من خلال إرساء ثقافة الجودة باعتباره نظام للرقابة الكلية على الجودة يشتمل على معايير محدّدة للجودة موضوعة من قبل المنظمة العالمية للتوحيد القياسي حيث تقوم هذه المنظمة بمنح هذه الشهادة للمنظمات التي تتوفر لديهم مجموعة من المقاييس و المعايير و المطالب التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه هذه المنظمة.

و في الأخير نقول أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري متكامل أما شهادة الإيزو فتعتبر بداية لمواصلة الطريق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الثالث

### تسيير الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قرارا استراتيجي لا بد من قناعة وإيمان الجهات العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل التحسين المستمر للجودة وإيجاد مركز تنافسي جيد في الأسواق، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة قوية منها لها، وذلك لان قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي يمس مستقبل المنظمة، ولا تملك أي جهة أخرى صلاحية اتخاذه سواها، فمن غير المتوقع توفير متطلبات التطبيق وتوفير الحماسة لدى جميع العاملين بمختلف فئاتهم لهذا التطبيق بمنأى عن قناعة الجهات العليا ودعمها ومؤازرتها لهذا الأسلوب الإداري الحديث، فهي التي تملك زمام الأمور وتملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة التي تتبعها المنظمة وحسب ديمنغ فانه على أي منظمة تريد أن تحول نظامها لكي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تحدث تغييرا كاملا بما في ذلك معتقداتها الأساسية وتطبيقاتها وكذا الثقافة الخاصة بها من هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل تسيير الجودة الشاملة حيث سنتعرض في المبحث الأول منه إلى المتطلبات التنظيمية الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهوم تسيير الجودة وتحديد سياسة الجودة والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة الجودة في المنظمة كعنصر هام في هذه المنهجية، وكذا إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والتحسين المستمر، والتدريب أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى البنى الداعمة للجودة بغرض القيم العامة للجودة، والخطوات الواجب اتخاذها لتطبيق أنظمة الجودة، والرقابة على الجودة، وكذا ضرورة توفير البنى التحتية للجودة، وأسلوب حلقات الجودة أما المبحث الثالث فنبرز فيه التغييرات المصاحبة لإدارة الجودة الشاملة من حيث تغيير ثقافة المنظمة التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفوائد هذا التغيير بالنسبة لإدارة الجودة وتفعيل الثقافة الجديدة للمنظمة وكذا الاهتمام بالموارد البشري كعنصر هام في هذه المنهجية الجديدة، وبناء التعاون وروح الفريق.

### 3-1-1- المتطلبات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### 3-1-1- مفهوم تسيير الجودة الشاملة

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بنسبة كبيرة بطريقة التسيير المعتمدة في المؤسسة وذلك بالقيام بتحول جذري في الممارسات التسييرية التقليدية لمختلف أوجه أنشطة المنظمة وكذلك بخلق ثقافة متميزة في الأداء وهناك العديد من التعاريف لتسيير الجودة الشاملة وهي:

- يعرف تسيير الجودة الشاملة بأنه خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المسيرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق رضا وتوقعات العملاء وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية. [94] ص 118

- أما معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فيعرف تسيير الجودة الشاملة هي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على ما يقوم به العملاء من تقييم من أجل تحسين الأداء. [95] ص 9

- هي نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق تحسين مستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة اقل. [96] ص 217.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن تسيير الجودة الشاملة معناه خلق ثقافة خاصة بالمنظمة يكون هدفها التحسين المستمر للمنتجات وتحقيق رضا العملاء باستخدام أدوات وتقنيات خاصة والتدريب للموارد البشرية.

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه وتوفير المناخ الملائم للتطبيق يعد من المهام الأساسية التي تؤدي لنجاح تطبيقه ويتمثل التزام الإدارة العليا في الجوانب التالية:

#### 3-1-2- تحديد سياسة الجودة

حتى يكون هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم تحديد سياسة الجودة، فوجود سياسة ثابتة للجودة شرط أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية ومن هنا يجب على

الإدارة العليا في المنظمات تحديد سياستها وأهدافها بالنسبة للجودة في شكل رسمي ومكتوب وان تكون هذه السياسة منشورة ومعلنة لجميع العاملين في المنظمة ابتداء من المدير التنفيذي حتى اقل الموظفين رتبة والهدف الرئيسي من وجود سياسة الجودة في المنظمة هو التأكد من أن الجودة أصبحت محل اهتمام كل فرد وكل قسم وكل إدارة داخل المنظمة. [1] ص 30

### 3-1-3- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

تعرف نادية العارف التخطيط الاستراتيجي على انه عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل. [97] ص 5

ويعرفه علي الشرفاوي على انه رؤية شاملة لظروف البيئة ورؤية إجمالية لخبراء المؤسسة. [98] ص 20.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي الجهاز الإداري للمؤسسات على دراسة بيئة المؤسسة والتعرف على الفرص والمخاطر التي تواجهها كما يحدد أسلوب المنظمة في التعامل مع المنظمات الأخرى الموجودة في البيئة والتي تؤثر على الأعمال ونجاح المؤسسة. [99] ص 30

اما بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي للجودة فهو التخطيط الذي يقوم بـ :

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للجودة من طرف الإدارة.
- تحديد العمليات التي تمثل الممارسات العملية لإدارة الجودة.
- تحديد المسؤوليات والسلطة والوسائل لكل المستويات في المؤسسة.
- تحديد برامج التجربة والرقابة والفحص والتدقيق في المجالات المعنية (مثلا في مجال التصميم والتطوير). [100] ص 39.

ويلعب التخطيط الاستراتيجي بكافة أمديته القصيرة والمتوسطة والطويلة دورا بارزا في تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة فهو دعامة أساسية في هذه المنهجية ومعين لها في التصدي للمستقبل وما يكتنفه من غموض ومفاجآت.

فالتخطيط الاستراتيجي لا يترك شيئاً للتخمين بل يخضع للدراسة والتخطيط في كل صغيرة وكبيرة وإدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ ألا يترك شيء للصدفة والتخمين فالعقل هو الذي يتحكم في الأعمال والتصرفات وهو الذي يمكننا من مواجهة الأحداث والظروف والتكيف والتعايش معها.

لذا يجب على المنظمة أن تتحكم بهذه الظروف ولا تسمح لها أن تتحكم بها فإدارة الجودة الشاملة رحلة طويلة تحتاج إلى تخطيط متكامل ومحكم بدرجة عالية من الدقة. [4] ص 55.

### 3-1-4- بناء ثقافة الجودة [104] ص 211

انه من إحدى المكونات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة هو إدراج الاهتمام بالجودة في كافة مظاهر الثقافة التنظيمية ومن الحقائق التي كشف عنها ديمينغ " Deming " أن ثقافة المنظمة تلعب دورا على جانب كبير من الأهمية في تحقيق الجودة وان ثقافة المنظمة تعني مشاركة القيادات فيما تعبر عنه من قيم ومعتقدات ترتبط بتدعيم مفهوم الجودة.

### 3-1-4-1- مفهوم الثقافة التنظيمية

- يعرفها Wheelerm بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

- ويعرفها Shev nerborn : بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

- ويعرفها Shevnerborn : بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

- من هذه التعاريف يتبين لنا أن ثقافة المنظمة ( الثقافة التنظيمية ) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة.

وتتشارك هذه التعاريف للثقافة التنظيمية في عنصر القيم الذي يشير إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة وتصل هذه القيم للأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة والجودة يتوقع من الأعضاء تبني هذه القيم وانعكاساتها على سلوكياتهم.

### 3-1-4-2- مفهوم ثقافة الجودة

لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها والتي تكون على شكل مجموعات من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين في المؤسسة والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية، ويمكن تعريف ثقافة الجودة بأنها كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة وتسعى إلى تحسينها باستمرار، وكثيرا ما تنجح المؤسسات في الالتزام ببرامج إدارة الجودة الشاملة وتحقيق مشاركة العاملين فيها، ولكن محاولاتها تفشل في النهاية لأنها لم تبذل أي جهود ملموسة لتغيير ثقافتها المؤسسية أو التنظيمية. [1] ص 34.

وتعرف كذلك أنها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على إدارة شؤونها الداخلية ومواجهة الظروف الخارجية التي تحيط بها [4] ص 85، وقد لخص بعض العلماء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في ثماني عناصر في غاية الأهمية وهي: [105] ص 118

- 1 - جودة المعلومات وهذه المعلومات ينبغي استخدامها من أجل التحسين وليس من أجل الحكم أو الرقابة على الأشخاص.
- 2 - ينبغي أن تتناسب السلطة مع المسؤولية.
- 3- يجب أن يكون هناك مكافآت للنتائج المحققة.
- 4 - ينبغي أن يكون التعاون وليس التنافس هو أساس العمل.
- 5 - يجب أن تحظى الموارد البشرية بالشعور بالأمان في وظائفهم.
- 6 - ينبغي أن يسود مناخ من الوضوح والعدالة.
- 7 - ينبغي أن تكون عدالة في دفع الأجور.

### 3-1-4-3- الثقافة المشتركة والجودة الشاملة: [107]

تمثل الثقافة المشتركة مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمة مركز الجودة الشاملة وتعتبر كل منظمة حالة فريدة بحيث يمكن اعتبار منظمين أنهما



متشابهتين حتى ولو كانتا تمارسان نفس النشاط سواء كانت هذه المنظمة عامة أو خاصة، صناعية أو خدماتية، وتمثل كل منظمة ثقافة مشتركة والتي تعتبر حالة فريدة ومختلفة عن الآخرين.

وما يجب عمله هو بناء ثقافة منظمة تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والموظفين داخل المؤسسة.

ويعتبر كل من التدريس والتدريب ضروريا في هذه العملية حيث أن المناخ المستمر للتعلم يساعد الناس على فهم أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتفسير هذا التطبيق.

وإذا كان الإعلان عن ثقافة الجودة الشاملة لا يستغرق وقتا طويلا فإن المنظمات تحتاج لسنوات لتجعل مئات الموظفين يتصرفون بطريقة مختلفة، وان لم تكن الإدارة مستعدة لبذل الجهد في التخطيط وعملية التغيير والاستمرار في اسلبها تجاه الجودة الشاملة فلن تتحقق نتائج هامة على المدى البعيد.

### 3-1-4- استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة

إن استقطاب الموارد البشرية هي نمن أصعب التحديات التي تواجه المؤسسات، وعلى هذا الأساس فإن مستلزمات جودة إدارة المؤسسة يستدعي استقطاب وجذب تلك النواة من الموارد البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق جودة الإدارة وتحسين هذه الجودة خلال حياة المؤسسة ومراحل بناء المؤسسة المتقدمة، وفي ضل صراعات خفية بين المؤسسات المتشابهة من اجل فرضية الموارد البشرية الكية والمهوبة والأمثلة على ذلك متعددة سيما بين المؤسسات الناجحة والمبدعة والتي تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة، أيا كانت طبيعة أنشطتها ومجالاتها.

إن أكثر المؤسسات نجاحا تؤكد أن الموارد البشرية المهوبة وذات الكفاءة تعتبر الوسيلة الأساسية لبناء قوة المؤسسات، والت يمكن من خلالها خلق هوة سحيقة بينها وبين منافسيها عن طريق التأكيد على أهمية التمييز وتنمية المهوبة في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات المعاصرة وهي الضمانة لتحقيق النجاح الاستراتيجي لها. [108] ص 29

إن المؤسسات المبدعة والناجحة هي التي تستمد حركيتها وقوتها وحيويتها من الموارد البشرية أفرادا أو فرقا ملتزمين قادرين على التكيف في كل المستويات وفي كل التخصصات، هذه الثقة الفكرية أو الفكر الإداري الجديد، يساهم إلى حد كبير في توجيه استراتيجيات المؤسسات نحو التخطيط

لمستويات عالية للأداء والتميز هدفه المستهلك والتحسين المستمر للجودة وإعطاء قيمة وأهمية عالية للموارد البشرية الموهوبة والتنوع والفرق ذات الادعاء العالي. [108] ص 30

### 3-1-5- التحسين المستمر

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية. [4] ص 129

ويهتم نظام التحسين المستمر بالقضاء على عيوب الإنتاج عن طريق العمل الدائب والمستمر لتخفيض عيوب النتاج وتحقيق الإنتاج في حدود قبول الجودة وذلك عن طريق استخدام أسلوب المعاينة في الفحص وخرائط الرقابة على جودة الإنتاج. [14] ص 136.

ويتمثل التحسين المستمر في اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في عملية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية، حيث يعتبر من أكثر الأسس أهمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الملائمة للتطورات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، كما أن التحسين المستمر للأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية. [13] ص 101.

ووفقاً لادوارد ديمينغ Edwards Deming رائد الجودة المعروف فيشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة الناجحة تتطلب أن يلتزم كل فرد بالمنظمة من اصغر نوظف وحتى رئيس مجلس الإدارة بعمل الإبداعات والابتكارات اللازمة لتحسين الجودة والاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر للمنتج بطريقة ينتج عنها جودة أفضل. [27] ص 460

وذكر رونالد شاك Stake – Ronald (1993) أن من بين الأسباب التي تدفع المديرين إلى تبني مفاهيم وأساليب إدارة الجودة هو الطلب المتزايد لتحسين وتطوير الإنتاجية وتحسين مواصفات الأداء. [1] ص 56

نستنتج من هذا أن ناول أمر تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر.

إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق عمل يحقق باستمرار التميز في نتائجه من أجل تحقيق الرضا التام للزبون.

### 3-1-5-1- طرق التحسين

#### 3-1-5-1-3- الطريقة اليابانية KAIZEN

من خلال تحليل ما تعنيه هذه الكلمة والكيفية التي يتحقق بها التحسين عند الالتزام بها نجد ان كلمة **KAIZEN** كلمة يابانية تتكون من مقطعين هما:

- **KAI** : وتعني التغيير.

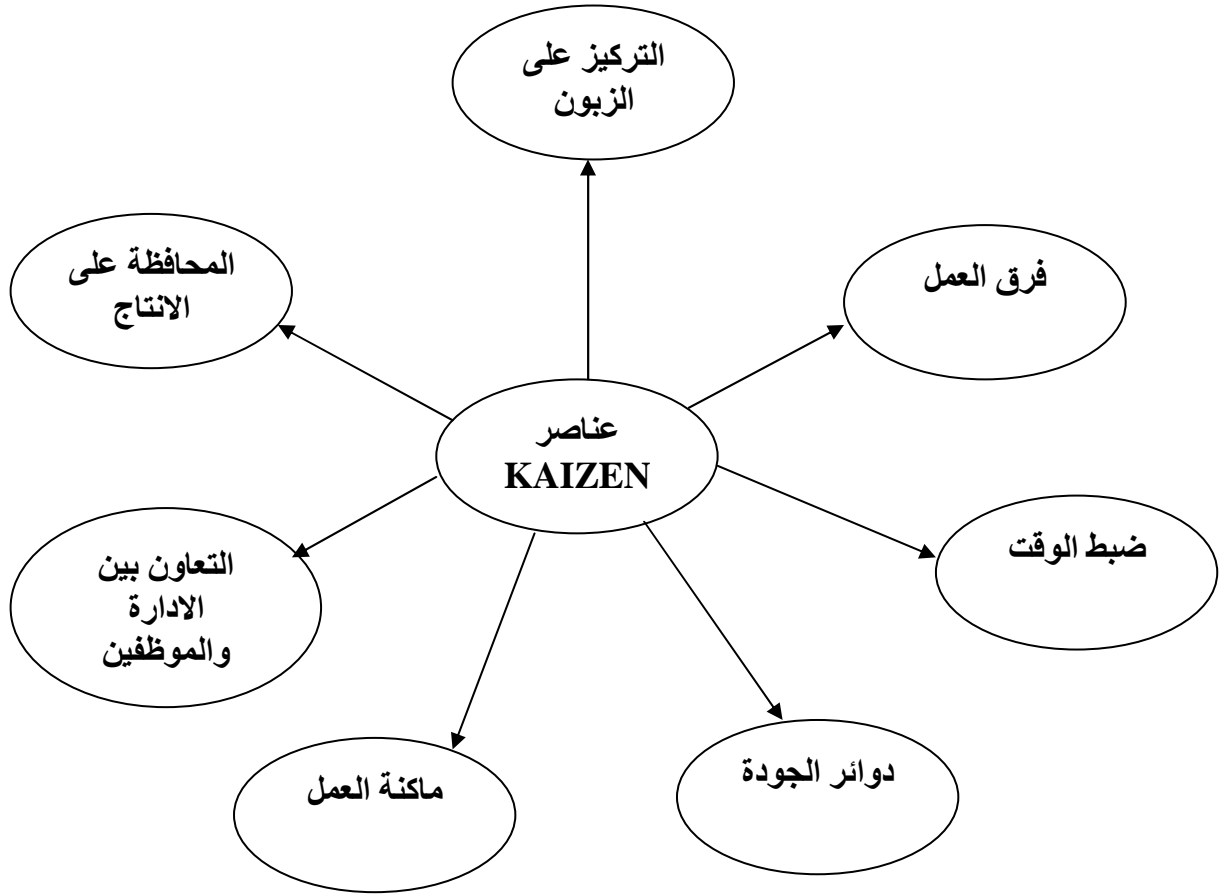
- **ZEN** : وتعني الجيد.

وبالتالي فان العنصر الأساسي في هذه العملية هو الالتزام بإجراء التغيير نحو الأحسن بشكل متصل. [62] ص 151.

ويطلق عليه أسلوب كايزن **KAIZEN** الذي ينظر إلى عملية التحسين على أنها تأتي بشكل تدريجي أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد ومتأني ومتتالية ومتلاحقة وبشكل مستمر، فاليابانيون ينظرون إلى عملية التحسين المستمر للجودة على أنها عملية تراكمية لا تأتي دفعة واحدة ل على دفعات ويركزون على العنصر البشري في عملة التحسين أكثر من العنصر المادي والتكنولوجي، فهم يرون انه يجب أن تكون التكنولوجيا المستخدمة في التحسين سهلة وبسيطة ويمكن تلخيص فلسفتهم في تحسين الجودة بما يلي:

عنصر بشري ذو مهارة عالية، ومحفز بشكل جيد يستخدم تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة يمكنه أن يقوم بالتحسين المستمر بشكل ممتاز. [4] ص 130

إن لهذا الأسلوب عناصر أساسية يجري التركيز عليها من قبل التنظيم ولها طابع شمولي وهذا كما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (07) : عناصر KAIZEN [62] ص 152

يتضح لنا من عناصر الشكل أن كلمة KAIZEN أو التغيير الجيد يركز على العمليات بأبعادها الشاملة من أجل خلق حالة من التحسين المستمر وعملية التحسين تكون مستمرة ودون توقف والهدف النهائي هو منتج بلا عيوب الذي تسعى المنظمة للوصول إليه. [62] ص 152

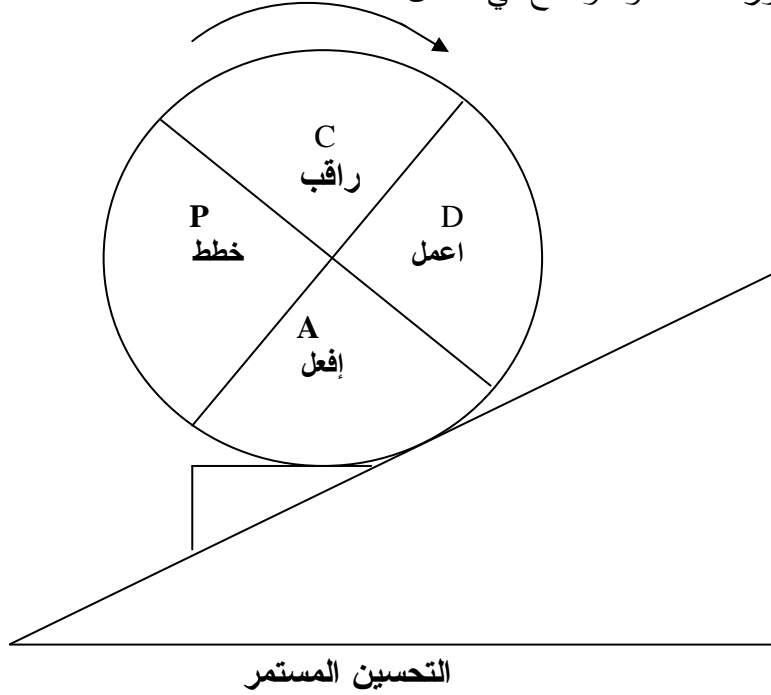
والتحسين المستمر كما يراه اليابانيون يأتي بشكل تدريجي ومتأني بما يتيح تأثير حالات الإبداع في كل زاوية من زوايا التنظيم، وعن طريق الإبداع وتشجيع المبدعين لإدخال التحسينات على كل أجزاء العملية يكون التحسين مستمر ومتواصل للوصول إلى حالة الكمال المنشود [101] ص 318.

وينقسم التحسين المستمر إلى عمليتين أساسيتين وهما:

- الصياغة: أي وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها.
- التحسين: أي تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى.

### 3-1-5-1-2- عجلة ديمنج

ويمكن توضيح هذه الطريقة بواسطة عجلة دائرية على أرضية صاعدة لغرض الرفع من مستوى الجودة في العمليات وضمان هذه الجودة وتم تحقيق ضمان الجودة بواسطة حاجز يمنع العجلة من الرجوع إلى الوراء كما هو موضح في الشكل:



شكل رقم (08) : يوضح عجلة ديمنج للتحسين المستمر [109] ص 75

وتشمل هذه العجلة على أربع خطوات وهي:

1 - ( خطط: توزيع الموارد البشرية والمادية.

- عملية وضع وصياغة الإستراتيجية.

2 - ( افعل: عملية التصور.

- عملية الانجاز.

- عملية التسيير والتحكم في وسائل القياس.

3 - ( راقب: عملية مدى إشباع حاجات ورغبات الزبائن والاستماع إليهم.

- عملية التدقيق.

- عملية الحفظ.
- عملية تحليل البيانات التي تم حفظها.

#### 4 - إعمل:

- عملية التحكم في المنتج أو المعيب أو الناقص.
- عملية التحسين والتعديل.
- العملية الوقائية.

### 3-1-5-2- أهداف التحسين المستمر: [95] ص 16

أن عملية التحسين المستمر هي هدف كل أفراد المنظمة وهذا لـ:

- لتخفيض تكاليف الإنتاج.
- لتحويل الخسائر إلى أرباح وفوائد.
- تحسين الإنتاج.
- عقلنة الطرق.
- رفع مستوى الأداء.

إذا فالمؤسسة تعمل على التحسين المستمر من أجل استعمال أفضل للموارد المتاحة والموجودة في المؤسسة، وذلك بالتخلص من العمليات التي لا تخلق قيمة مضاعفة.

### 3-1-6- التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة

#### 3-1-6-1- مفهوم التدريب

تعتبر عملية التدريب المهني في جوهرها نوعاً من التعلم بغية اكتساب المهارات والمعارف والخبرات والمعلومات والحقائق المرتبطة بمهنة معينة. [106] ص 145

وتعرفه سهيلة محمد عباس بأنه " اكتساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم ". [110] ص 186

ويعرف بأنه إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعارف المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة المهارات. [111] ص 132

ويعتبر التدريب احد أهم الأولويات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة وحتى يكون التدريب فعال يجب أن يكون منظما ومخططا ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة.

### 3-1-6-2- تدريب الموارد البشرية من مختلف المستويات التنظيمية

يعتبر تدريب الموارد البشرية في كل المستويات التنظيمية أمرا ضروريا وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ولكن يجب أن يبدأ باستكمال التخطيط الضروري واختيار المصطلحات التي تستخدم في التدريب.

إن عملية تدريب الأفراد والجماعات هي عملية فنية تستهدف نتائج عملية في المؤسسة، لان التدريب ليس غاية بل وسيلة لرفع مستوى الأداء وتحسينه وتعتمد هذه المرحلة على التحليل التنظيمي الإداري أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة لكي يتبين عدد الموظفين الذين هم بحاجة إلى تدريب في كل مصلحة أو قسم لان عملية تخطيط التدريب تتطلب حصر الاحتياجات التدريبية. [112] ص 25

كما يجب أن يكون التدريب كذلك مشملا التأكيد على حل المشكلات وينقسم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: [113] ص 60

- 1 - تدريب يتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة.
- 2 - تدريب يتعلق بالتوجيه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.
- 3 - تدريب يتعلق بتنمية المهارات.

وكل مجموعة من هذه المجموعات تلعب دورا هاما ومحددا في تحول كل العاملين نحو الجودة الشاملة ويعتبر التوقيت من أهم النواحي في منهج التدريب فكل جلسة تزود المشاركين بمعلومات كافية يمكن استيعابها وتكشف النواحي التي يتفوقون فيها والتي يختلفون فيها بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة.

### 3-1-6-3- أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية التدريب تكمن في انه من غير الممكن على الإطلاق الشروع في تطبيق برنامج إدارة وتحسين الجودة الشاملة دون أن يكون هناك فهم صحيح لما تعنيه كلمة الجودة، فأى محاولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دون تحقق هذا الفهم يعتبر مخاطرة قد تؤدي إلى أسوأ بكثير من الوضع السابق قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذا فانه من الضروري أن يكون هناك فهم مشترك لمفهوم الجودة قبل الشروع في العملية التطبيقية. [105] ص 130

أن الهدف من تدريب العاملين هو إحداث تغيير ايجابي على مخزونها من المهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات بهدف رفع مستويات أدائها لإحداث تغييرات على الأداء التنظيمي وعلى النتائج التنظيمية الممثلة بتخفيض التكلفة وزيادة قيمة المبيعات ارتفاع مستويات الجودة. [108] ص 273

كما يهدف التدريب إلى تعليم العامل أداء العمل بالطرق المثلى التي ينتج فيها العامل اكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد وفي اقل مدة ممكنة مع أحسن درجة من الجودة. [106] ص 145

ويرى ديمينغ أن التدريب جزء حساس لتحقيق التحسين وهو من مسؤولية الإدارة والتحسين يعود على المنظمة بأحسن النتائج، ويجب أن يكون المدرب خبيراً ومتمكناً ومسؤولاً على تدريب كل شخص بنفس المهارة لأنه عندما يتم تعليم المهارة بصورة خاطئة فانه يصعب تصحيحها بطريقة اقتصادية في حالة ما إذا أمكن ذلك لهذا السبب يجب أن يكون التدريب سليماً من أول الأمر لأنه أمر مستمر وليس عابراً. [14] ص 94

### 3-2-3- البنى الداعمة للجودة [107]

#### 3-2-1- القيم العامة للجودة

لقد أكد مؤسسو علم الجودة ( ديمينغ وكروي ) على أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لا بد منه كي تتجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيويًا لتطورها.



### 3-2-1-1-- ما معنى ثقافة الجودة

ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الإنتاجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية. هناك تمييز بين الثقافة العامة في المجتمع والثقافة داخل المؤسسة ومع أن هذه الأخيرة يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة إلا أنه يمكن بناءها داخل المؤسسة ومن أمثلة عن القيم العامة للجودة ما يلي:

### 3-2-1-2- قيم الإدارة

- 1 - الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
- 2 - اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لأعمال الإدارة.
- 3 - إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.
- 4 - توزيع المسؤولية الخاصة بالجودة بين أقسام الإنتاج كافة.
- 5 - الاهتمام برضا العاملين في المؤسسة وتحفيزهم لان إرضاء الزبون هو نتيجة رضا العاملين.

### 3-2-1-3- قيم العاملين

- 1 - كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه.
  - 2 - ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
  - 3 - يجب أن يكون هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.
  - 4 - مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة بالمؤسسة.
  - 5 - حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن يكون القاعدة للعمل.
- وللوصول إلى هذه القيم لا بد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة القيم السائدة في المؤسسة وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة.

### 3-2-2- الختوات الواجب اتخاذها لتطبيق أنظمة الجودة [107]

يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة احد الأنظمة الإدارية الحديثة المطبقة في المؤسسات والتي يمكن أن تشمل أنظمة الإدارة المالية والبيئية وجودة المنتج وغيرها وسعيا في التطبيق الأمتل لأنظمة إدارة الجودة لا بد من اتخاذ الختوات التالية:

- 1 - تحديد سياسة الجودة وأهداف الجودة في المؤسسة.
- 2 - تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة.
- 3 - تحديد الوسائل والمعايير اللازمة لتحسين فاعلية العمليات.
- 4 - فحص النتائج للوقوف على مدى تحسين فاعلية العمليات.
- 5 - تحديد الوسائل لمنع العيوب وتخفيض الهدر وإعادة التشغيل.
- 6 - التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية والمردود.

### 3-2-3- الرقابة على الجودة [14] ص 135

الرقابة على الجودة هي عملية مستمرة تبدأ مع بداية الإنتاج وتنتهي عند المستهلك، وتسعى للتحقق من أن المنتجات أو الخدمات تنتج بالمواصفات والمقاييس والمعايير المطلوبة وتستوفي الشروط المطلوبة وهناك ثلاثة أنواع من الرقابة تحقق في حال وجودها مجتمعة مفهوم الرقابة للجودة الشاملة.

#### أ - الرقابة الأمامية على الجودة

وهي منع دخول المدخلات التي لا تتوفر بها الشروط المطلوبة.

#### ب - الرقابة الحالية على الجودة

وهي رقابة خط الإنتاج لجملة العمليات وخاصة في الانتقال من عملية لأخرى وهذه المرحلة من أهم المراحل نظرا لان التكلفة الناجمة عن خط التنفيذ غير السليم تكون كبيرة.

#### ج - الرقابة الخلفية على الجودة

وهي تتم بعد الانتهاء من تصنيع المنتج بغرض التأكد من استيفاء المنتج للمواصفات الموضوعه وفي حال اكتشاف عيب أو خطأ يتم إعادتها لإصلاحها أو لاستبعادها.

نستنتج من هنا أن عملية الرقابة على الجودة تعتبر وظيفة هامة في إدارة الجودة الشاملة حيث من خلالها يتم التأكد أن ما تم انجازه مطابق لما هو مرعوب في تحقيقه، وتبرز الأهمية الاستثنائية للرقابة على الجودة في المنظمات الاقتصادية، حيث أن مستوى الجودة للمنتج يحدد نجاح أو فشل هذه المنظمات أي بقاءها أو عدم بقاءها، صحيح أن سعر المنتج يعتبر عاملا مهما في المفاضلة بين عدة بدائل من طرف المستهلك، إلا أن هناك عاملا مهما وحاسما وهو عامل الجودة.

ومن أجل مواكبة التطور الحاصل في إنتاج السلع، ومن أجل المحافظة على الإنتاج بمستوى الجودة من قبل جميع المنظمات دون استثناء.

### 3-2-4- أسلوب حلقات الجودة

تعتبر حلقات الجودة احد الأساليب والمداخل الإدارية التي تسعى إلى رفع إنتاجية العاملين بالمنظمة، وتحقيق الجودة العالية في الإنتاج، إلى جانب التأكيد على فكرة الإدارة بالمشاركة. ويمكن تعريفها على أنها مجموعة صغيرة من العاملين المتطوعين يؤدون عملا متشابها أو مترابطا ويتقابلون بشكل دوري ومنتظم بهدف تحديد وتحليل وحل مشكلات الجودة والإنتاج وتحسين الأداء. وقد بدأت حلقات الجودة أو حلقات السيطرة والنوعية لأول مرة في اليابان عام 1960 وتضاعف عددها إلى أكثر من 100.000 حلقة في 1982 [64] ص 16 وأدى تطبيق هذا الأسلوب في المصانع اليابانية إلى رفع مستوى جودة المنتجات اليابانية، كما أدى أيضا إلى توحيد جهود العاملين وزيادة إنتاجهم. [114] ص 132

ويعد ايشيكاو مؤسس ومنظم حلقات الجودة، كما ينسب إليه كذلك مفهومها، الذي سهل تطبيقها وانتشارها السريع في اليابان حيث تقدم هذا العالم وبمساعدة النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين باقتراح مضمونه أن تالف مجموعات صغيرة من العاملين مهمتها أن تقوم بالتعرف على المشكلات المتعلقة بمجال عملهم ومن هنا ولدت حلقات الجودة اليابانية. [115] ص 559

ثم انتقلت إلى الشركات الصناعية الأمريكية، ويساعد استخدام أسلوب حلقات الجودة في حل المشاكل وتحقيق إيقاف في الآراء نتيجة ميزة التفكير الجماعي وتحقيق الاندماج في العمل وتشجيع التعاون والقيم المشتركة بين العاملين. [116] ص 345.

ويعد الانتساب إلى هذه الحلقات أمرا اختياريا كما أن الإدارة العليا تتحمل كافة المصاريف المتعلقة بهذه الحلقات وتكون كل حلقة برئاسة مشرف العمل كما أن الموضوع يكون مرتبطا بمشكلات العمل والإنتاج، ويتلقى الأعضاء تدريبا على مفاهيم الرقابة على الجودة وأساليب حل المشكلات.

وهناك مجموعة من القواعد تقوم عليها حلقات الجودة وهي:

- 1 - أن كل عامل مسؤول عن عمله، وانه يرغب في أن يؤدي عمله هذا بكفاءة وإتقان.
- 2 - أن العامل خبير في اكتشاف وحل مشكلات الجودة المتعلقة بعمله.
- 3 - أن التحسينات في الجودة في مستوى الأداء لا بد أن تأتي من أفراد مدربين وملتزمين.

[16] ص 112

فالحوار الموضوعي واحترام وجهات النظر والعمل على الاستفادة من خبرات وأفكار الآخرين، والمشاركة الإيجابية، كل ذلك يحتاج إلى تنمية مهارات التعامل الإنساني ويؤدي تحقيقه إلى تنمية روح الجماعة وبناء الفرق الناجح. [117] ص 147

### 3-3- التغيرات المصاحبة لإدارة الجودة الشاملة

#### 3-3-1- تغيير ثقافة المنظمة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير ثقافة المنظمة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المراكز الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها ممكنة وناجحة.

ويرى ديمينغ Diming رائد الجودة المعروف انه ينبغي على أي منظمة تريد أن تحول نظامها لكي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تحدث تغييرا كاملا بما في ذلك معتقداتها الأساسية. [14] ص

316

وتعرف ثقافة المنظمة الجديدة بأنها بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تود داخل المنظمة ( منهجية إدارة الجودة الشاملة )، وبالتالي فهي

تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الإنساني كما تلعب دورا مؤثرا في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة. [4] ص 84

ويرى رينشارد ويليامز أن الجودة نتاج ثقافة المنظمة ويجب أن تكون مدفوعة بها، والثقافة هي مجموعة من القيم والأفكار التي يعتنقها كل أفراد المنظمة، حيث يعبر القادة والمديرون أولا على هذه القيم والأفكار من خلال اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وبمرور الزمن يتبنى معظم الموظفين هذه الاتجاهات ويقومون بسلوكيات تمثل سلوكيات المديرين والقادة، وخاصة عندما نتجه نحو إنتاج منتجات عالية الجودة. [63] ص 16

وقد يتطلب تغيير الثقافة التي تكونت في المنظمة منذ سنوات عديدة وقتا طويلا، وعندما يتطلب التغيير استبدال المبادئ والقيم بأخرى مغايرة فان عنصر المخاطرة يتضاعف وفرص النجاح تتضاءل ولهذا فان الكثير من محاولات التغيير الثقافي تلجا إلى تغيير السلوك الفردي والمنظمي دون المساس بالقيم والمبادئ المترسخة في المنظمة ا والى إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع القيم والمبادئ الموجودة لدى المنظمة والأفراد مهما كان مستوى التغيير سيتطلب صياغة رؤية واضحة وقذرا كبيرا من الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وكلما كان التغيير تدريجيا كلما زادت فرص نجاحه. وللوصول إلى هذه القيم لا بد من تحيل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة والقيم السائدة في المنظمة، وإيجاد الحلول التصحيحية لهذه الفجوة، وهذا ما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وقدراتها التنافسية. [105] ص 116

### 3-3-2- تفعيل ثقافة المنظمة الجديدة

تفعيل ثقافة المنظمة الجديدة لتحقيق النجاح في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد من الأهمية بمكان شرحها لجميع العاملين في المؤسسة ليكونوا ملمين بها بعمق وفهم ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم ولتحقيق ذلك يجب تب خطة مدروسة للتنمية التنظيمية يمكن من خلالها غرس وتعزيز ثقافة المنظمة الجديدة بقيمها ومبادئها مفاهيمها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين وهذه المسؤولية مشتركة بين القيادات الإدارية في المؤسسة التي عليها الإسهام في جهود هذه التنمية. [4] ص 85

إن عملية تعديل السلوك يمكن أن جعلها المنظمة في خطة بسيطة تسيير وفقها من أجل تحقيق أهدافها وهي: [118] ص 56

- 1 - قيام المديرين برسم صورة لنوع الثقافة التي يرغبونها في المنظمة.
- 2 - إقناع الموارد البشرية بضرورة تبني الثقافة الجديدة المطلوبة.
- 3 - تقوية أنماط السلوك المناسبة عن طريق التحفيز والتعليم والتدريب.

وتشمل ثقافة المؤسسة التي تخدم إدارة الجودة الشاملة على الجوانب التالية:

- 1 - اعتبار تحقيق أهداف المنظمة هي غاية ومسعى الجميع لأن المنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها ونجاحها يعني نجاح الجميع.
- 2 - تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.
- 3 - تحقيق جودة المنتج مسؤولية الجميع.
- 4 - التمييز هدف استراتيجي.
- 5- الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل هو السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة.
- 6 - الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة. [4] ص 86.

نستنتج من هذا أن المنظمات لا تستطيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا إذا أقدمت على تغيير الثقافة السائدة بها إلى ثقافة جديدة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة ومنه فإن ثقافة إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة، يتم تعلمها من طرف جميع العاملين من أجل تطوير قدرة المنظمة على إدارة شؤونها الداخلية ومواجهة الظروف الخارجية المحيطة بها.

### 3-3-3- الاهتمام بالموارد البشري

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تملكها المنظمة والتي يقع عاتقها تحقيق الجودة الشاملة لذا فالاهتمام بالموارد البشرية وتغيير نظرة المنظمة لها واعتبارها الأكثر أهمية تعد من الأمور الهامة التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواجهة التحديات والمنافسة الداخلية والخارجية.

ويوضح ديمنج انه من الأهمية التعامل مع الإنسان بالأسلوب الذي يحقق له العزة والكرامة والتحرر من الخوف وتهيئة الراحة النفسية ليضع عقله وفكره ومهاراته في خدمة المنظمة التي ينتمي إليها. [14] ص 88

فالعنصر البشري هو ثروة وأعلى ما تملكه المنظمة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وعن طريقه يتحقق الرضا لدى العملاء لذا يجب معاملته كشريك وليس كأجير، واحترامه وتقديره وتنمية الشعور العائلي لديه، فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المنظمة على انه أهم عنصر المنهجية الجديدة ويجب أن يكون اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق وتخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة وذلك بـ :

1 - تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميوله.

2 - تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.

3 - تبني سياسة تحفيز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في ن واحد تحقيقا لغاية هامة جدا وهي زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلا لكل شيء جديد في ادنى حد من المقاومة.

4 - تبني النهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفريق. [4] ص 52

وتطلق منهجية إدارة الجودة الشامل على العنصر البشري الذي يعمل في المنظمة مصطلح الزبون الداخلي، للدلالة على مدى أهميته فهي تركز إلى 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 وهذا جانب هام جدا في هذه المنهجية.

لذا فالاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها في المنظمة من اجل استثمارها في ضل إدارة الجودة الشاملة مطلب لا يمكن تجاهله فموظف غير راضي ومستاء يعطي زبون مستاء، والعكس صحيح، وكي تحقق المنظمة روح التعامل والفريق وتشكل فرق عمل وحلقات جودة ذات فعالية عالية من الضروري تبني سياسة تحفيز مناسبة وجيدة لأنها هي الأداة التي يمكن بواسطتها أحداث اندماج للعاملين في المنظمة وتحسين العلاقات معهم وتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهدافها فالعنصر البشري الراضي يكون أداءه جيدا وبالتالي مستوى الجودة سيكون عاليا مما يحقق الرضا لدى الزبائن.

يتضح مما تقدم أن عملية تحفيز العنصر البشري من أجل تعزيز العلاقة معه واستثماره بشكل حسن تشتمل على 3 متغيرات أساسية وهي: [4] ص 143

**1 - العنصر البشري:** المحفز يدا هو متغير مستقل وقيادي على أساس أنه المسؤول الأول عن تحقيق الجودة وبالتالي رضا الزبون.

**2 - الجودة:** هي متغير تابع يتأثر بمستوى تحفيز العنصر البشري.

**3 - رضا الزبائن:** هو مغير لاحق لرضا العنصر البشري والجودة نتيجة التحفيز.

وليكون لدى المنظمة سياسة تحفيز جيدة يجب أن تشتمل على الجوانب التالية:

1 - أن تقوم خطة التحفيز على أساس أن العاملين هم شركاء وليسوا أجزاء.

2 - ربط الحوافز بمستوى الأداء بشكل يؤدي إلى تحقيق الجودة التي يقوم عليها رضا الزبائن،

فمعيار الحصول على الحوافز هو مدى رضا الزبون، فكلما زاد رضاه زادت الحوافز.

3 - التحفيز الجماعي وذلك من أجل تنمية روح التعاون والمسؤولية الجماعية.

4 - ربط الحوافز بارتفاع مستوى المهارة في العمل واكتساب مهارات جديدة.

### 3-3-4- بناء التعاون وروح الفريق [119] ص 516

تتطلب إدارة الجودة الشاملة إشراك جميع العاملين بالمنظمة في جهد متناسق تحسين الأداء على جميع المستويات وهذا بتشجيع الجميع على المشاركة في حل المشكلات وتشجيع فرق العمل وأنشطة تحسين الجودة واتباع هذا الأسلوب يتوفر التمكين الحقيقي للعاملين وينتج الإبداع والتجديد والالتزام من قبل الأفراد.

### 3-3-4-1 فرق العمل

فرق العمل هي عبارة عن مجموعة من العمال تتكون من اثنين فأكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل ثابت سبياً ويحيط بهم قيم وقواعد وسلوكيات وذلك من أجل تحقيق أهداف المجموعة وبالتالي أهداف المنظمة.

ومن أهم فرق العمل نجد ما يلي:



### - فرق تحسين الجودة: [120]

فرق تحسين الجودة هي مجموعة من الأشخاص لديها معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها البعض لمعالجة وحل مشكلة معينة وفرق تحسين الجودة لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين بل تغطي العمليات الإنتاجية بكاملها حيث تأخذ على عاتقها مسؤولية تحليل العمليات والتعرف على حاجات العملاء والاتصال بالموزعين، ويكون عدد أعضاء الفريق عادة من 5 إلى 15 ذلك حتى يكون الفريق فعالاً ويسمح بإمكانية تبادل الآراء ووجهات النظر.

إن لهذه الفرق دور هام في تنمية الموارد البشرية وتطوير مهاراتها لحل المشاكل واتخاذ القرارات، كما أنها تؤدي إلى تحسين العلاقات وبناء جسور الثقة والتعاون بين أعضائها وينبغي دمج عمل الفرق في الهيكل والنظر إليه على أنه جزء منه وليس أمراً مؤقتاً أو عارضاً ينتهي بعد فترة من الزمن.

### 3-3-4-2- العوامل المساعدة على بناء التعاون وروح الفريق في المنظمة

هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تتوفر في مسؤول الجودة لكي يتمكن من بناء التعاون وروح الفريق في المنظمة ومنها: [121] ص 61

الاعتراف بفاعلية عمل الفريق واستغلال ذلك في المنظمة:

إن العمل الجماعي هو وقود للجودة الشاملة إذ لا جدوى من تعلم عمليات وأدوات الجودة الشاملة ما لم يؤدي ذلك إلى العمل الجماعي وهنا يمكن الإشارة إلى أن ذكاء أي فرد في الجماعة لا يمكن أن يفوق ذكاء الجماعة ككل وعلى مدير الجودة الشاملة كي يؤيد التعاون وروح الفريق أن:

- يدرك أن العمل الجماعي يؤدي إلى تحسين العمليات والجودة.
- يدرك أن المكسب الحقيقي من العمل الجماعي هو المشاركة في حل المشاكل وتحديد أفضل وسائل الأداء.
- يعرف الأفراد بقيمة وجهات النظر المختلفة الواجب تدارسها فيما بينهم.
- يعمل على معاونة الفريق في وضع الأسس لنظام عمل جماعي مرن يسمح بالتفاوض ويركز على أهداف المنظمة.

وفي الأخير نقول انه حتى تستطيع المنظمة التحول إلى نظام إدارة الجودة يجب أن يصاحب ذلك بعض التغييرات ومنها خلق فرق العمل وبناء التعاون وروح الفريق لما لها من أهمية كبيرة للارتقاء بالأداء والمهارات، ومساهمتها في حل المشاكل وتساعد على وجود روح الجماعة وتبادل الخبرة وتشجيع المبادرات كما أن تطبيق أسلوب فرق العمل يؤدي إلى رفع مستويات جودة المنتجات وتوحيد جهود العاملين بما يخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة.

### خلاصة :

الجودة الشاملة هي فلسفة مشتركة و مترابطة تهدف لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبنجاح اكبر من المنافسين وذلك من خلال التحسين المستمر للمنظمة وبمشاركة فعالة من الجميع من اجل تحقيق أهداف المنظمة والتطوير الذاتي لموظفيها وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

وإدارة الجودة الشاملة لم تعد مرتبطة بالمنتجات والخدمات فحسب بل تتعلق بكل نشاطات المنظمة وبقاضي تسييرها إشراك كل الأفراد العاملين مهما كان مستواهم التنظيمي. كما يسمح تسييرها برفع مستوى أداء الأفراد كي يقوموا بمهامهم على أكمل وجه من المرة الأولى.

ولتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في منظمة ما يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي فبمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة يجب أن يصبح جزءا أو حلقة في عملية الإدارة التنفيذية من قمة الهرم التنفيذي إلى قاعدته، وهذا ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة التي تعتبر عملية طويلة الأمد وتتكون من مراحل محددة بشكل جيد وتتبع إحداها الأخرى بحيث تصبح مألوفة للمنظمة ويتم تنفيذها باستمرار.

## الفصل الرابع:

### المشاركة في اتخاذ القرار في إدارة الجودة الشاملة

هناك جانب أساسي في إدارة الجودة الشاملة يتمثل في مشاركة الموظف في صنع القرار المتعلق بالعمل، حيث يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في المعلومات والمعارف واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات مما يساعد على انطلاق الطاقة الفنية الخلاقة الكامنة لدى الموظف حيث يتكون لديه شعور كبير لتحسين مركز المنظمة، إضافة إلى أن معظمهم يرى أنّ إدارة الجودة الشاملة توفر لهم فرصاً فعلية لإجراء التحسينات على مختلف مجالات أعمالهم، كما أن تشجيع الموظف على المشاركة الفعالة في تحديد مشكلات العمل والتغلب عليها يؤدي إلى زيادة رضا الموظف ويرفع معنوياته، كما أنه عندما يصبح الموظفون شركاء في إدارة الجودة الشاملة فإن الإنتاجية تزيد بصورة أكبر، من هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل المشاركة في اتخاذ القرار و دورها في إدارة الجودة الشاملة، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار من حيث تعريفها وأهميتها وأهم النظريات التي فسرت هذه العملية، وخطوات اتخاذ القرار وأساليبه وكذا أنواع القرارات والعوامل المؤثرة فيها.

أما المبحث الثاني فنتناول فيه المشاركة في اتخاذ القرار من حيث أهميتها ومزاياها، وكذا شروط ممارسة المشاركة بطريقة فعالة وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار وتنظيم عملية اتخاذ القرار في إدارة الجودة الشاملة حيث سنتحدث عن اليابان كنموذج لعملية اتخاذ القرار، في إدارة الجودة الشاملة وتمكين العاملين لاتخاذ القرار في إدارة الجودة الشاملة وأهمية التمكين لاتخاذ القرار.

#### 4-1- مفهوم اتخاذ القرارات

#### 4-1-1- تعريف اتخاذ القرار

يمكننا التعرف على مفهوم كلمة إتخاذ القرار من خلال مجموعة التعاريف الآتية:

- 1 - تعرف كلمة القرار بأنه البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى وضع معين وإلى نتيجة محدودة ونهائية. [122] ص 8
- 2 - أما عملية إتخاذ القرار فتعرف بأنها العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل. [123] ص 14
- 3 - ويعرف بأنه الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ. [124] ص 116.
- 4 - ويعرف بأنه مجمل الأفعال التي يجب أن تتم قبل أن يمكن عمل اختيار نهائي. [125] ص

122

#### 4-1-2- أهمية إتخاذ القرارات

تحثل عملية إتخاذ القرار بالنسبة للأجهزة والمنظمات ومختلف التنظيمات أهمية كبيرة ولها تأثير كبير ذلك أن القرار لا يتعلق بشخص واحد أو بنص على زاوية محددة وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني... الخ.

فبعض القرارات تتعلق بمجموعة من الموظفين والبعض يؤثر على جميع العاملين وبعضها يؤثر على الوضع الاقتصادية والاجتماعي للمجتمع. [29] ص 416

وتعتبر عملية اتخاذ القرار من العناصر المرتبطة بالتنظيم، وهنا تثار مشكلة تحديد مراكز اتخاذ القرار داخل الهيكل التنظيمي وتزداد تعقيدا مع كبر حجم المنظمات الحديثة وتعدد النظم الفرعية المكونة لها، وإذا ما اعتبرنا التنظيمات الإدارية على أنها شبكات معقدة لعملية إتخاذ القرار فان هناك ضرورة حتمية لإيجاد مراكز محددة لاتخاذ القرارات داخل البناء التنظيمي. [126] ص 4

و نظرا لأهمية اتخاذ القرارات داخل المنظمات اهتمت بعض المنظمات بتحسين عملية صنع القرار لفئة المديرين لتقليل الأخطاء الناجمة عن القرارات.

وتعتبر القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمات لها أهمية كبرى في حل المشاكل والتغلب على الصعاب التي يواجهها الموظفين في العمل فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع على عاتق متخذ

القرار والجماعة المشاركة فيه، لذلك يجب التأكد من نجاعة القرار حتى يستطيع أن يحقق أهداف المنظمة. [127] ص 66

#### 4-1-3- نظريات إتخاذ القرارات

هناك العديد من نظريات اتخاذ القرارات التي صيغت لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات أو الأسلوب الأمثل الذي ينبغي أن يكون عليه اتخاذ القرار في المنظمات، وهناك العديد من الكتاب الذين كتبوا في هذا الموضوع ليوضحوا كيفية إتخاذ القرار أو الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات وسنتناول بعض من هذه النظريات بالشرح :

#### 4-1-3-1- إتخاذ القرارات في النظريات الكلاسيكية

#### 4-1-3-1-1- نظرية الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور F. Taylor رائد هذه النظرية، حيث يؤكد على أن الإدارة وحدها المسؤولة على اتخاذ القرارات على كيفية انجاز الأعمال وان على العمال تنفيذ الأوامر دون تدخل وان القرارات يتم اتخاذها بواسطة مجموعة من الأفراد الإداريين الذين يتلقون تدريباً خاصاً على اتخاذ القرار ومتابعة التنفيذ وان يتخصص كل فرد في وظيفة خاصة دون التدخل في وظائف الآخرين. [128] ص 102

ومن إسهامات تايلور في مجال اتخاذ القرارات الإدارية دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي والانسجام بدلا من التفرفة والتعاون بدلا من سيادة روح الفردية.

وتعتبر أفكار وملاحظات تايلور منطلقاً للأساليب العلمية في اتخاذ القرارات التي تقوم على مراحل وخطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار، إضافة إلى ذلك توصل تايلور إلى الحركات الضرورية اللازمة لأداء العمل في اقصر وقت وبأقل جهد ممكن حيث وجه الأنظار إلى معرفة البدائل الضرورية في عملية اتخاذ القرارات. [22] ص 47

#### 4-1-3-1-2- نظرية التقييم الإداري لهنري فايول H. Fayol

تعتبر إسهامات هنري فايول في مجال اتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة ويظهر ذلك في اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي وتعزيزه لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للدير يلتزم بها في أدائه لمهامه ومن هذه التوجيهات التي اقترحها فايول لترشيد عملية اتخاذ القرارات ما يلي: [22] ص 53

1 - التأكيد على أهمية صفة المبادأة لدى المديرين لتمكينهم من ابتكار وخلق الحلول الملائمة للمشاكل ودعوتهم لتشجيع روح المبادأة وتحمل المسؤولية عند المرؤوسين.

2 - التأكيد على مجموعة من السمات الواجب توفرها في المدير القائد لاتخاذ القرارات الصائبة، وهي صفات جسمية، ذهنية، وسمة اطلاع المدير وثقافته العامة ومعرفته المتخصصة في العمل وخبراته.

3 - مبدأ التزام الوحدات الإدارية الدنيا بما يتخذ من قرارات من الوحدات الإدارية العليا.

4- مبدأ الاتصال الأفقي وروح التعاون بين المدير وموظفيه وكذا مبدأ ترتيب العمل.

ويمكن تلخيص آراء فايول في ما يخص اتخاذ القرار في ما يلي: [129] ص 45

إن التنظيم هو ذلك الهيكل المركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس أو هيكل من القرارات، كل قرار مرتبط بنوع من النشاط لتحقيق هدف معين ورسمي وكذلك عملية اتخاذ القرار هي عمل جماعي لذلك لا بد من التخصص وتقسيم العمل حتى يمكن التنسيق بين عمال الإدارة المختلفين بالإضافة إلى التزام الأفراد بالقرارات المتخذة من المستويات العليا، ولتحقيق هذا يمارس التنظيم أساليب مختلفة من أجل التأثير منها استخدام سلطة الإقناع والاتصالات وتحقيق التوازن بين القرارات التي تصدرها المستويات العليا للتنظيم والاستجابة التي يقوم بها بقية الأعضاء وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

#### 4-1-3-1-3- فرنك جلبرت Frank Gilbert [22] ص 55

لقد أسهم جلبرت في تطوير وترشيد عملة اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الافتراضات التي قدمها واستخلصها من بحاثه في مجال عمله، وقد توصل إلى فكرة اختيار البديل المناسب من بين

البدائل المتعددة والمتاحة لحل المشاكل الإدارية والتي تعتبر من المراحل والخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات ولفت الانتباه إلى المعايير والأسس التي يتم بموجبها تحديد البديل الأنسب والمتمثلة في معايير الوقت والتكلفة والجهد والإمكانات المادية المتاحة.

#### 4-1-3-2- اتخاذ القرارات في ظل النظريات السلوكية

لقد حاولت هذه النظريات بما قدمته من أفكار تفادي العيوب والانتقادات التي وجهت للافتراضات والمفاهيم التي طرحتها النظريات الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات ومن روادها:

#### 4-1-3-1- هيربرت سيمون H. Simon

لقد بين سيمون أن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفا ولا يمكن اعتبار أعضاء التنظيم مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع والمحفزات بل يمكن إشراكهم في اتخاذ القرارات. [128] ص 142

كما يرى بان عليا اتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف بل هي عملية مستمرة ودائمة في التنظيم وان أي تنظيم ينقسم إلى قسمين فئة متخذي القرار وفئة منفذي القرار.

إن عملية الاختيار بين البدائل وظيفية الإدارة العليا فهي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المناسبة.

إن فشل القرار لا يمكن أن يكون في اختياره بل بأسلوب تنفيذه.

إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية للبحث عن حل وسط موصل إلى الرضا والقناعة. [130]

ص 352

#### 4-1-3-2- تشيستر برنارد c. bernard [22] ص 61

لقد كان كتابه وظائف المنفذ الصادر في عام 1938 بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية ولقد لفت الأنظار إلى أن اتخاذ القرارات الدارية يعتبر ركنا أساسيا وجانبا هاما في العمل الإداري وذهل إلى حد القول أن العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، وقد فسر مصدر سلطة المدير متخذ القرار لا تتبع من

شخصه وإنما تتبع من قبول المرؤوسين له. وبرز أهمية دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتأثيرهم من خلال قبولهم للقرار أو رفضهم له. وأكد على أهمية تحديد العامل الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار ون على متخذ القرار أن يفرق وهو بصدد تحديد المشكلة بين العوامل الإستراتيجية وغير الإستراتيجية التي لا تؤثر كثيرا في اتخاذ القرار.

#### 4-1-3-2-3- جيمس ثمبسون

لقد تعرض ثمبسون لموضوع اتخاذ القرارات في كتابه " دراسات مقارنة في الإدارة " وركز على تحليل أساليب اتخاذ القرارات التي يرى أن تحديدها يتوقف على متغيرين أساسيين هما الاتفاق والاختلاف حول الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار والنتائج المترتبة على اتخاذ القرار.

وتوصل ثمبسون إلى أربعة أساليب لاتخاذ القرارات أجملها فيما يلي:

#### 1) - اتخاذ القرارات عن طريق انفراد المدير باتخاذها

ويكون عندما تكون هناك اختلافات حول الأسباب والنتائج الخاصة بالقرار [22] ص 67

#### 2) - اتخاذ القرار عن طريق التقدير والحكم الشخصي للمدير متخذ القرار

ومثل هذا يتطلب توافق قدرات معينة لدى متخذ القرار كبعد النظر وسعة أفق التفكير.

#### 3) - اتخاذ القرارات عن طريق التسويات أو الحل الوسط

بين ممثلي الأطراف أو الهيئات من ذوي الاختصاص و الخبرة ذات الصلة بموضوع القرار، وتكون القرارات حلولا وسطا ترضي الأطراف المتعارضة.

#### 4) - اتخاذ القرارات عن طريق التقديرات الكمية

التي تجريها الإدارة المختصة على ضوء خبرتها وما يتوفر لديها من معلومات مما يجعلها اقدر على اتخاذ هذه القرارات من غيرها.



يتبين لنا من خلال تطرقنا لهذه النظريات التي تناولتها المدارس الكلاسيكية والسلوكية أن الوظيفة المحددة للإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة، اخذ في الاعتبار أنها تعمل مع أفراد يرتبطون جماعيا بالتنظيم الأمر الذي يتطلب إعطاء عناية خاصة لاتخاذ القرارات على مختلف المستويات العامة في التنظيم.

#### 4-1-4- خطوات اتخاذ القرار

تتعلق عملية اتخاذ القرارات بحل المشاكل وإزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن تحديد خطوات اتخاذ القرار كالآتي:

##### 1 - تحديد المشكلة

أي أن يتم التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيتخذ قرار فيه، والمشكلة تحدد الهدف الذي نسعى لاتخاذ القرار من اجله، كما أن تحديد المشكلة يساعد على اكتشاف نواحي أخرى يمكن أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار، ويجب معرفة الظروف المختلفة المحيطة بهذه المشكلة والتي ستؤثر في القرار المتخذ. [131] ص 115.

##### 2 - تحليل المشكلة

يتم فيها تصنيف وتجميع الحقائق لمعرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار؟ ومن الذي يجب استشارته عند اتخاذه؟ ومن الذي يجب إبلاغه؟ ويتم تحليل المشكلة عن طريق جمع البيانات والمعلومات.

##### 3 - تحديد البدائل

وهنا يبدأ البحث عن اكبر عدد ممكن من الحلول البديلة لمواجهة المشكلة ويتطلب ذلك نوعا من التفكير المنظم والاستفادة من المعلومات والبيانات المتوفرة والتي يمكن جمعها والاستفادة من الخبرات المتوفرة. [132] ص 321.

##### 4 - تقييم البدائل

بعدما يتم تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة تبدأ عملية تقييم تلك البدائل المتاحة للحل من اجل اختيار البديل الأنسب وتتم المفاضلة بين تلك البدائل على أساس مدى توافر العناصر التالية في كل بديل:

- مدى إسهام كل بديل في كل المشكلة.
- تكلفة اختيار كل بديل.
- المتطلبات الواجب توافرها لاستخدام كل بديل مثل (المهارات - الخبرات - التكاليف المختلفة).
- ما هي الفترة الزمنية اللازم توفرها لكل بديل حتى يحقق النتائج، ما هي الأضرار أو الآثار السلبية المترتبة على استخدام كل بديل. [133] ص 224

#### 5 - اختيار أفضل بديل

وهنا يتم دراسة الحلول البديلة وتقييم كل بديل لاختيار مدى صحته في ضوء تكلفته وأثره ومزاياه ومشكلاته في ظل الظروف المحيطة الداخلية ويتم ذلك بعدة وسائل منها الخبرة والمناقشات وتجميع البيانات والمعلومات. [134] ص 281

#### 6 - اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته

هي آخر مرحلة وتتمثل في اتخاذ القرار ووضع موضع التنفيذ. [134] ص 281 وأخيرا لا بد من متابعة القرار والتحقق من كون القرار علاجا شافيا للمشكلة فقد تكشف المتابعة صعوبات التطبيق مما يتطلب إعادة النظر في القرار حتى يتم التحقق من بلوغه الهدف الذي جاء من اجله وهو إيجاد حل للمشكلة. [30] ص 220

#### 4-1-5- أنواع القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيه

#### 4-1-5-1- أنواع القرارات الإدارية

تصنف القرارات طبقا لمعايير متعددة وفيما يلي هذه التصنيفات:

#### 4-1-5-1-1- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة

وتصنف إلى: [123] ص 46

##### 1 - قرارات تتعلق بشؤون العاملين

وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس دفع الأجور، ...الخ.

##### 2 - قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية

كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم...الخ.

##### 3 - قرارات تتعلق بالإنتاج

تتضمن القرارات الخاصة بموقع المصنع وأنواع الآلات المستخدمة، طريقة الإنتاج، حجم الإنتاج وجودته.

##### 4 - قرارات تتعلق بالتسويق

وتشمل القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها والأسواق التي سيتم التعامل والرقابة على الإنتاج وجودته.

#### 4-1-5-1-2- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها [16] ص 180

##### 1 - القرارات الإستراتيجية

وهي القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا أي عند قمة الهيكل التنظيمي وتختص بتحديد التنظيم للمدى الطويل وتتعلق هذه القرارات بحل المشاكل المعقدة والمتجددة باستمرار.

##### 2 - القرارات التكتيكية

وهي التي تتخذ في مستوى الإدارة الوسطى وتهدف إلى حل المشكلات في مجال التنظيم والرقابة على الأداء وتحديد مسار العلاقات بين العاملين.

### 3 - القرارات التنفيذية

وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا وهي المتعلقة بالعمليات التنفيذية للمنظمة كالقرار الخاص بتعطّل آلة في خط الإنتاج وما يلزم لتصليحها من إجراءات نمطية معينة.

#### 4-1-5-1-3- تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها

وتصنف وفق هذا المعيار إلى نوعين: [136] ص 192

#### 1 - القرارات المبرمجة

معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة وتتوفر على معلومات كافية، ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد فيها بان البديل المختار سوف يحل المشكلة بفعالية، وهي قرارات مكررة روتينية محددة لها إجراءات معروفة محددة مسبقا للتعامل معها.

#### 2 - قرارات غير مبرمجة

تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة، ولا توجد معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار من بينها لذا فان كل قرار يتخذ وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة وعلى متخذ القرار هنا أن يستخدم حكمه الشخصي ورؤيته للمشكلة، وهي قرارات غير متكررة ولكل منها طبيعته المميزة.

#### 4-1-5-1-4- تصنيف القرارات وفقا للأساليب اتخاذها

وتصنف إلى نوعين: [22] ص 255

1 - القرارات الكيفية ( الوصفية ) هذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.

## 2 - القرارات الكمية ( المعيارية )

يتم اتخاذه بالاعتماد على الرشد والعقلانية لنتخذها والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة ويفترض في اتخاذه مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها.

## 5-1-5-1-5- تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذه [123] ص 47

وتقسم إلى ثلاثة أقسام وهي:

### 1 - قرارات تبعا لدرجة التأكد

وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من بيعة المعلومات ونوعيتها التي تؤثر في اتخاذه القرار وآثارها تكون معروفة مسبقا.

### 2 - قرارات تبعا لعدم التأكد

وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المنظمة وسياستها وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم عنها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات والظروف المتوقع وجودها باتخاذ القرار لعدم توافر المعلومات وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

### 3 - قرارات تبعا لدرجة المخاطرة

وهي قرارات تتخذ في حالات محتملة الوقوع، وعلى متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة في المستقبل ودرجة احتمال حدوثها.

#### 4-1-5-1-6- تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها

وتصنف إلى: [137] ص 191

#### 1 - قرارات اوتوقراطية

في هذا النوع من القرارات يقوم المدير أو القائد منفردا باتخاذ القرار دون إعطاء فرصة لمروسيه بالمشاركة معتمدا على ما يمتلكه هو من معلومات. ومن ميزات هذا الأسلوب السرعة في اتخاذ القرار.

#### 2 - قرارات ديمقراطية

يتضمن هذا الأسلوب السماح لجميع أعضاء الجماعة بالاشتراك والمشاركة في اتخاذ القرار. ومن ميزات هذا الأسلوب هو استخدام كل المعرفة والخبرة المتراكمة عند جميع أعضاء الجماعة، زيادة احتمال إتباعهم للقرار وتنفيذه تكون أكثر بكثير مما لو لم يكونوا قد شاركوا فيه.

بالإضافة إلى هذه التصنيفات المتعددة التي ذكرناها هناك تصنيفات أخرى تتمثل في: [137]

ص 44

- **قرارات تنظيمية:** تتميز القرارات التنظيمية بأنها تتعلق مباشرة بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المديرين أو من قبل مجموعة من العاملين في المنظمة، ويكون مصدر قوة هذه القرارات السلطة الرسمية التي يتمتع بها المدير أو الأفراد وانتمائهم للمنظمة وليس بصفتهم الشخصية.

- **قرارات فردية:** هي ليست ذات صفة رسمية وإنما لها صفة شخصية، ترتبط بالفرد الذي يتخذها وبالتالي فإن آثارها تعود على هذا الفرد بالذات دون غيره، وعلى الرغم من إن التأثير المباشر للقرارات ينعكس على متخذي القرار إلا أنها تؤثر من جهة أخرى على المنظمة.

#### 4-1-5-2- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

#### 4-1-5-2-1- تأثير البيئة الخارجية

إن من بين العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات هي العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية، القيم العادات والقواعد الحكومية والرأي العام، يضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي تتخذها المنظمة.

#### 4-1-5-2-2- تأثير البيئة الداخلية

تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق اتصال والتنظيم غير الرسمي والتي لها تأثير كبير على القرارات المتخذة في محيط العمليات المختلفة. [123] ص 66

#### 4-1-5-2-3- تأثير العوامل النفسية لمتخذ القرار

تعتبر العوامل النفسية سواء لمتخذ القرار أو المساعدين له تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها. [138] ص 27

كالتردد في اتخاذ القرار التي ينتج عادة عن تلك القرارات التي تتعلق بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه مما يؤدي إلى اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد وظروف التأكد كذلك مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من مهارات وخبرات وما يملك من ميول. [123] ص 66

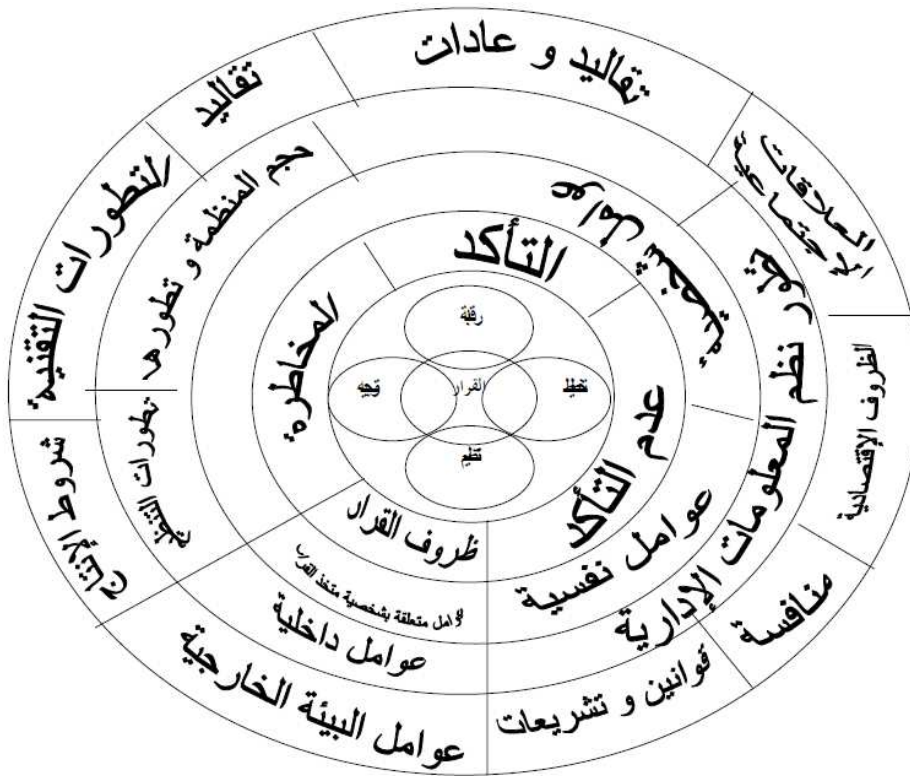
وهذا ما ذهب إليه هربرت سيمون H. Simon حيث اعتبر أن الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد متخذ القرار ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية هي أنها تتحكم في سلوك الفرد متخذ القرار ويكون تأثيرها تأثيرا سلبيا إذا اتخذ القرارات تحت ضغوط نفسية والتي تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار. [138] ص 270

#### 4-1-5-2-4- تأثير توقيت القرار

الفكرة الرئيسية للتوقيت هي الإحساس بدرجة السرعة في اتخاذ القرار، وكذلك الشعور بان المشاكل والأحداث متداخلة بحيث أن الوقت الذي يتخذ فيه القرار بالنسبة لمشكلة ما يلعب دورا هاما بالنسبة للمشاكل الأخرى، لذلك يجب توقيت القرار لحل المشاكل المختلفة وفق خطة معينة حتى لا يحدث تعارض بينها. [127] ص 70

#### 4-1-5-2-5- تأثير مدى توفر المعلومات

يتوقف توفر المعلومات على عدة جوانب منها الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة، كذلك مدى توفر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور وانسياب هذه المعلومات من مصادرها إلى متخذي القرارات بحيث يسمح بالحصول على هذه البيانات بالإضافة إلى مدى توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات. [138] ص 270.



شكل رقم (09) : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار [139] ص 35

#### 4-2- المشاركة في اتخاذ القرارات: [140] ص 54

يؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرار لما يترتب عن ذلك من نتائج وأثار ايجابية مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي وتعميق الالتزام والانتماء لدى الأفراد... وغيرها.



كما أن المشاركة في اتخاذ القرار بطريقة علمية تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وتوفير مناخ عمل ايجابي من خلال تحقيق حاجت الاستقلالية والمسؤولية.

إن التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة تتطلب مزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات أفضل تخدم أهداف المنظمة، كما أن الأفراف الجديدة من الموظفين الذين يلتحقون بالمنظمات يتوقعون أن يسمح لهم بالمشاركة للتأثير في القرارات التي تتعلق بأعمالهم، ومن ناحية أخرى بح ينظر إلى المشاركة من زاوية أخلاقية، إذ أن عدم الماركة يؤدي إلى إلحاق أضرار جسمية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد.

ويمكنان تتم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات على أساس فردي أو جماعي وبصورة رسمية أو غير رسمية، وتتمثل المشاركة الفردية في تأثير الفرد في قرارات رئيسه، أما على مستوى الجماعة فتتم من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية ويرى Schmidt أن المشاركة تمثل خطأ مستقيما تقع عليه درجات متفاوتة من المشاركة وباستطاعة المدير أن يمارس درجات متفاوتة من المشاركة وليس بالضرورة الالتزام بنمط واحد، وذلك تبعا للموقف والظروف. [140] ص 54

#### 4-2-1- أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ومزاياها

##### 4-2-1-1- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

إن مشاركة الأفراد في القرارات والأمور ذات الصلة بالعمل والوحدة التنظيمية تزيد من حماهم وانتمائهم والتزامهم، ومن أهم النتائج المترتبة على المشاركة الجماعية داخل التنظيم:

1 - رغبة الأفراد لعمل ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم وبالتالي ينتج عنه أعمال تعبر على درجة عالية من الرضا والالتزام والفعالية.

2 - تنقية صفوف العاملين من الظواهر السلبية التي ينتج عنها تمزق المنظمة وعدم فعاليتها، ويتعزز الوضع إذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد. [141] ص

- 3 - كلما زادت درجة اشتراك الفرد أصبحت اتجاهاته مواتية بدرجة اكبر نحو الجماعة وازداد شعوره بالاهتمام بالجماعة والتوحد معها، كما أن مساهمة الأفراد في الجماعة توضح توقعات الجماعة منهم ويشعرون بالأمن والطمأنينة في القيام بأدوارهم. [142] ص 320
- 4 - كما أن المشاركة في تخطيط البرامج التنموية تؤكد على فعالية الفرد في صياغة القرارات التي تحدد رفاهيته وتدعم الديمقراطية وتنشط نماذج الضبط الاجتماعي واللامركزية وتشعر الفرد بكيانه في المجتمع المنتمي إليه وتصبح القرارات مرغوبة وملزمة في نفس الوقت. [143] ص 158
- 5 - إن للعاملين نظرة عملية اتجاه المشكلات ومن ثم يمكن أن يساهموا في حلها.
- 6 - يمكن أن تتجسد القرارات بشكل كفا وأسرع إذا شارك في صنعها العاملون.
- 7 - يصبح العاملون أكثر التزاما إذا شاركوا في القرارات لأنهم يحسون أنها من صنعهم.
- 8 - تزيد مشاركة العاملين من درجة رضاهم إذ تشعرهم بالأمان والاحترام واثبات الذات.
- 9 - إذا انتشرت روح المشاركة لدى جميع الأفراد يشيع مناخ من التعاون البناء نحو الهدف. [29] ص 156.

#### 4-2-1-2- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

إن الميزة الايجابية والرئيسية لطريقة المشاركة في اتخاذ القرار هي ما توفره مشاركة الجماعة م معلومات وخبرات كثيرة يعتمد عليها في اختيار القرارات.

تنوع المهارات المعرفية والخبرة لتعزيز الذاكرة فيما يتعلق بالحقائق وتوفر قدرة اكبر على تصحيح الأخطاء.

مساهمة كل عضو بمهارته ومعرفته وخبرته وتأثير ذلك على قبول القرار.

تعزز المشاركة تذكر الحقائق بحيث أن مشاركة الجماعة تتميز عن الأفراد بذاكرتها للحقائق حيث أن اغلب الأفراد عند اتخاذ القرار يواجهون مشكلة نسيان معلومات مهمة.

القدرة على اكتشاف الأخطاء فعندما يتخذ القرار بمشاركة الجماعة فان الخطأ الذي يرتكب من قبل احد أعضاء الجماعة يتم اكتشافه من قبل الأعضاء الآخرين، والقرار في هذه الحالة يكون مقبول

من قبل العديد من الأعضاء داخل التنظيم مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا للموظفين والتزامهم بما تم إقراره من خطوات عمل بالمقارنة مع عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها فرد واحد. [138] ص 184

#### 4-2-2- شروط ممارسة المشاركة بطريقة فعالة

يجب توفر شروط معينة حتى يمكن ممارسة المشاركة بطريقة فعالة ومن هذه الشروط مايلي:

[144] ص 216

1 - ان تكون شخصية الموظف تتميز بحب الإبداع وتحمل المسؤولية وان تكون لديه رغبة في المشاركة.

2 - أن يكون الموظف على درجة كبيرة من الخبرة والمعرفة التي تؤهله للمشاركة الفعالة.

3 - أن تكون المشاركة مبدأ يؤمن به جميع أقسام المنظمة بجميع مستويات الإدارة.

4 - أن لا يشعر أيا من المشاركين بالخوف من الآخرين وبتهديد مركزه الوظيفي لان المدير الذي يملك هذا الشعور لن يعطي فرصة لتطبيق هذا المبدأ.

5 - يجب إعطاء وقت كاف للمشاركة قبل أن يصبح استخدامها ملحا في حالة الطوارئ.

6- يجب الاستفادة من المشاركة في الحالات الهامة التي تتطلب تواجد كل من له علاقة بالموضوع بدلا من إضاعة الوقت في كل صغيرة وكبيرة.

#### 4-2-3- أساليب المشاركة في اتخاذ القرار

##### 4-2-3-1- الأسلوب الأتوقراطي

في هذا الأسلوب يقوم قائد الجماعة أو المدير باتخاذ القرار، معتمدا على ما يمتلكه هو نفسه من معلومات وعندما يقوم باتخاذ القرار فان المطلوب من أعضاء الجماعة القيام بتنفيذه. [137] ص 390

هذا الأسلوب لا يؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرار وان استخدم المشاركة في بعض الأحيان فان

وسيلته هي الترويج لقبول مرؤوسيه لقراراته قبل اتخاذها ومحاولة إقناعهم بها. [22] ص 211

##### 4-2-3-2- الأسلوب الديمقراطي: [137] ص 393

يتميز هذا الأسلوب بإعطاء الفرصة لجميع أعضاء الجماعة للاشتراك في عمليات النقاش والتصويت بشأن أي مشروع قرار يتعلق بالعمل وتعتمد عملية اتخاذ القرارات بالأسلوب الديمقراطي على قبول رأي الأغلبية وإقراره.

ومن ايجابياته أن اتخاذ القرار يتم باستخدام كل المعرفة والخبرة المتراكمة عند جميع أعضاء الجماعة ويؤدي اشتراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرار إلى جعل احتمال إتباعهم للقرار وتنفيذه اكبر بكثير مما لو لم يشاركوا في صياغته.

#### 4-2-3-3- الأسلوب الجماعي : [137] ص 392

يتطلب هذا الأسلوب موافقة جميع أعضاء الجماعة دون استثناء وهذا الأسلوب يأخذ وقتا طويلا ولا يكون إلا في حالة القرارات بالغة الأهمية والقرارات الصادرة على استخدام هذا الأسلوب تتميز بجودة عالية فهي ناجمة عن عملية نقد واسعة ويؤديها جميع الأعضاء.

#### 4-3- المشاركة في اتخاذ القرار وإدارة الجودة الشاملة

#### 4-3-1 فوائد المشاركة في اتخاذ القرار في إدارة الجودة الشاملة [144] ص 89

إن عملية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ومنحهم السلطة وجعلهم قريبين من عمليات اتخاذ القرارات تعطي الفرصة للتحسين المستمر للعمليات، حيث أن الأفكار غير المعروفة والتجديدات والأفكار الإبداعية للموظفين يمكن أن تخلق الفرق بين النجاح وال فشل.

إن مشاركة الموظفين تحسن الجودة وتزيد الإنتاجية لأنها تؤدي إلى:

- قيام الموظفين بعمل قرارات أفضل مستخدمين خبراتهم المعرفية بالعمليات.
- قيام الموظفين بتطبيق ودعم القرارات التي يشاركون في صنعها في الغالب.
- مقدرة الموظفين على التحديد والإشارة بدقة إلى المجالات التي تحتاج تحسينا.
- قدرة الموظفين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الحال.
- مشاركة الموظفين تؤدي إلى زيادة القيم الأخلاقية وذلك بخلق الشعور بالانتماء للمنظمة.

#### 4-3-2- تمكين العاملين لاتخاذ القرار في إدارة الجودة الشاملة [146]

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوضعها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية للمهندس الصناعي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة، أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع القرارات الخاصة بالعمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية.

فيما عرف بمشاركة العاملين ويعرف قاموس مريام وستر التمكين بأنه " تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما " كما يعرف بأنه " إجراء يؤدي إلى توطيد يمان الشخص بقدراته الذاتية ".

وتشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية، حيث وجد بان هناك علاقة موجبة بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضا الوظيفي وجودة القرارات، والانتماء للمنظمة ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ودور الأداء الإنتاجي، ووجد ا هناك علاقة وثيقة بين بناء الثقة ومستوى الاتصال في المنظمة، وان تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين. [146]

إن منهجية إدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ أساسي ألا وهو التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق وبناء عليه يمكن أن نقول أن سياسة دمج وتمكين العاملين على كافة المستويات في عمليات اتخاذ القرار وحل المشاكل وتصميم المنتج وتحميلهم المسؤولية وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة يعتبر أمر مهم في ثقافة المنظمة الجديدة، المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ذلك لان تحقيق الجودة يعتمد عليهم بشكل أساسي وبدونهم لا يمكن تحقيقها لذا يجب إشراكهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات ولا بد من جعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين المستويات الإدارية وخاصة العليا.

من هذا المنطلق يتبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تحفيز وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير الفرصة للإفصاح عما لديهم، وإعطاءهم المرونة الكافية في عملهم، فهؤلاء لديهم علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية، مما يوفر لديهم أفكار عملية وواقعية يجب الاستفادة منها في عمليات التحسين وحل المشاكل. [4] ص 142

نستنتج من كل هذا أن فكرة تمكين العاملين أو إشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس الموظف وأشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وان العاملين على مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية كبيرة في رسم أهداف المنظمة وفي تحقيق هذه الأهداف.

#### 4-3-3- أهمية تمكين العاملين لاتخاذ القرار في إدارة الجودة الشاملة

من خلال تعريف تمكين العاملين على انه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج. [29] ص 165

ورفع مستويات اتخاذ القرار إلى ادنى المستويات التنظيمية وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرارات. [147]

يتبين لنا أن هذا الأسلوب يحتل أهمية كبيرة في المنظمات خاصة التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة وله دور كبير في نجاح المنظمات الموجهة نحو العمل فهو يساعد على خلق الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وأيضاً على اختصار الوقت ومدة اتخاذ القرار ويهدف تمكين العاملين لاتخاذ القرار في إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين والتطوير في المنظمة ذلك لأنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما انه يشعرهم ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية.

#### خلاصة

تعتبر القرارات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات والأفراد العاملين بها وهذا لما لها من تأثير عليهم، فالقرارات المتخذة تؤثر على الوضع الوظيفي وتؤثر على أعضاء المنظمة ولها تأثير على عمل المنظمة، وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة مع تعقدتها وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة ومنافسة حادة ... وغيرها.

ويعد منح المزيد من السلطة للعامل في إدارة الجودة الشاملة احد أكثر الأساليب أهمية ويتحقق بمنح العامل المزيد من حق إبداء الرأي في السياسات العملية للمنظمة وعادة ما يتجسد ذلك بمنح الموظف مجالاً أكبر في عملية اتخاذ القرار، وبذلك يكون على العاملين مسؤولية أكبر ومساءلة عن الأداء في المنظمة، كما أن المشاركة تؤدي إلى إحساس أعمق بالرضا والإشباع عندما يجد العاملون

أن أفكارهم وإسهاماتهم تساعد في تحقيق أهداف المنظمة لهذا فإن نظام إدارة الجودة الشاملة يشجع على مشاركة كل فرد في عملية اتخاذ القرار بحيث تكون المشاركة على مستوى المنظمة وتركز على أهمية الولاء والانتماء من قبل العاملين والإدارة لأهداف المنظمة ويكون أسلوب المشاركة محدد ومهم خاصة عندما يتحتم على المنظمة تطوير وتحسين منتجاتها.

## الفصل الخامس

### التحفيز و إدارة الجودة الشاملة

إن كافة العمليات التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمر للخدمات والإنتاج لا يمكن أن توفي ثمارها إلا في ظل وجود نظام فعال للحوافز يدفع العاملين لإتقان العمل. والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية هي عوامل تجذب الفرد وتدفعه إلى العمل ومن الحوافز المادية: الأجر المرتفع والعلاوات والترقيات، والمكافآت،... أما الحوافز المعنوية فتتمثل في شهادات التقدير وخطابات الشكر والتقدير والمركز الاجتماعي الناتج عن الوظيفة، فإذا كانت الحوافز التي يوفرها العمل تشبع حاجات الأفراد ورغباتهم وتحقق أهدافهم الشخصية، فإنهم يتمسكون بالعمل نتيجة الرضا عنه فالحوافز لها تأثير مباشر على سلوك العاملين واتجاهاتهم.

وقد حظي موضوع الحوافز باهتمام علماء السلوك الإنساني لان الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة الإنتاجية وعلى نتائج النشاط الإداري، كما أن الاهتمام بحفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما تكفل أهداف المنظمة لهذا الغرض تسعى المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة إلى وضع وتبني سياسة تحفيز مهمة لأجل هذه الغاية وتتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من آليات التحفيز كالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة الكافية لتنفيذ الأفكار والمقترحات فضلا عن الأمن الوظيفي والاعتراف بإنجازات العاملين مما يزيد من الرضا الوظيفي وانتماء وولاء العاملين للمنظمة ونظرا لأهمية الحوافز ودورها كأحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ودفعه نحو الأداء الجيد وسنتطرق في هذا الفصل إلى الحوافز بعرض مفهومها وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمورد البشري ومساهمتها في تحقيق كفاءة الفرد.

أما المبحث الثاني سنتناول فيه أهم النظريات التي تناولت موضوع الحوافز بالبحث والدراسة مثل نظرية الإدارة والعلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات لماسلو، ونظرية هيرزبرغ ونظرية التوقع،...



أما المبحث الثالث فنبرز فيه علاقة التحفيز بإدارة الجودة الشاملة من خلال عرض أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحفيز العاملين وكذا إلى أشكال التحفيز في إدارة الجودة الشاملة.

### 5-1-1 مفهوم الحوافز

#### 5-1-1 تعريف الحوافز

هناك اختلاف بين العلماء في تعريف الحوافز، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، ومنهم من يعرفه بأنه الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان، كما عرفت بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها المنظمات لإشباع دوافع العمال. لذا سنقوم بتقديم عدد من هذه التعريفات حتى نتوصل إلى صورة أوضح عن هذا المفهوم.

1 - تعرف الحوافز " بأنها كل إغراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة " [148] ص 345.

ويعرف بأنه " تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزويد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية" [108] ص 156

ويعرفها حسن محمد عبد الغني بأنها " مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع ( مثير داخلي ) ويوجه الفرد إيجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تتطلبه الإدارة " [25] ص 161

وهو مجموعة من المؤشرات التي تؤدي بالشخص ان يتصرف بطريقة معينة حيث تنثير نشاطاته وتوجهه لتحقيق غاية معينة وتؤثر على سلوكه وتحرك رغبته في العمل على النحو المرغوب. [149] ص 222

وتعرف بأنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد وتحدد نمط سلوكه وتصرفه المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية. [150] ص 102

وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه. [151] ص 198

وبناء على كل ما سبق نقول أن الحوافز هي عبارة عن أداة تستعملها الإدارة لإشباع حاجات الأفراد من أجل تحسين أدائهم وإجادة عملهم وتحقيق أهداف المنظمة.

## 5-1-2- أهمية الحوافز وأنواعها

### 5-1-2-1- أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز احد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة أخرى مثل التدريب وتنظيم جهود الموارد البشرية وتوجيهها، وتكمن أهمية الحوافز فيما يلي:

1 - يساعد نظام الحوافز في خلق ظروف ملائمة للعمل بحيث تسمح باندماج الفرد في العمل وشعوره بالمتعة الشخصية في أدائه بصرف النظر عن الأجر الذي يقدم له كمقابل. [152] ص 388

2 - يساهم في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة ومع زملاءهم وأنفسهم.

3 - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تغييره.

4 - المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم. [153]

5 - كما تعد الحوافز مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، فالمحور الرئيسي للمنظمات المبدعة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين علمي وفكري، يقومان على قيم وممارسات وظيفية تخرس وتؤصل الإبداع كهدف محدد من خلال الحوافز

كما تلعب الحوافز دورا هاما في فز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من حيث النوع والكم، فكلما كان هناك نظام حوافز مبني على سياسات و قواعد واضحة وتطبيق علمي سليم لهذا النظام كان هناك زيادة في مستوى أداء وإنتاج الموظفين. [154] ص 48

زيادة حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها وجعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل وقد استخدمت المنظمات الحوافز المالية أو المعنوية أو كلاهما كوسيلة لتشجيع وخلق الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكناهم.

كما إن للحوافز دور كبير في زيادة الدافعية وضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة. [155] ص 228

### 5-1-2-2- أنواع الحوافز

تصنف الحوافز على أسس عديدة أهمها الحوافز المادية، المعنوية، الإيجابية السلبية، الفردية، الجماعية.

#### 1 - الحوافز المادية:

الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة متنوعة كالرواتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات السنوية والمشاركة في الأرباح. [30] ص 198 وتهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، وذلك من خلال التشجيع الذي يدفع العامل لبذل جهد أكبر يرضي الإدارة فالأجور تشبع متطلبات الأفراد أما الأجر المتدني والذي لا يلبي مطالب العامل يؤدي إلى إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

#### ومن مزاياها: [153]

- إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لجهوده.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.
- شموله لعدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من رفاهية اجتماعية من خلال حصوله على السلع والخدمات التي يحتاجها.

#### 2 - الحوافز المعنوية

هي تلك الوسائل غير المادية والتي تعتمد على النواحي المعنوية كالأستقرار الوظيفي والاعتراف بالانجاز وفرص الترقية وفرص التطور والتعلم والإبداع وفرص التكريم والمشاركة في إصدار القرارات وغيرها. [148] ص 356

فالحوافز المعنوية هي مجموعة الدوافع التي تهدف إلى تحقيق العاطفة الإنسانية للعاملين وتتجسد في حسن معاملة العامل، وإزالة أسباب التذمر والشكوى ومكافأة المجدين، وتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية. [156] ص 162

وتعتبر الحوافز المعنوية ضرورة للعامل وفقدانها يترك أثارا سلبية عليه فالعامل يحتاج إلى حوافز تمنحه شعورا بقيمته فهو يتوق دائما إلى التقدير والحاجة إلى الانتماء والشعور بالطمأنينة والأمن.

#### من مزاياها

- تحسين العلاقات الإنسانية.

- زيادة إنتاجية الأفراد داخل المنظمة. [153]

### 3 - الحوافز الفردية

ترتبط بالأداء الفردي بحيث يلمس الفرد العلاقة بين إنتاجيته والمقابل الذي يحصل عليه بشكل واضح، مما يخلق لديه منافسة مع الآخرين. [157] ص 321

وهي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة انجاز عمل معين ومن أمثلتها المكافآت، الترقيات، والعلاقات التشجيعية، وقد تكون الحوافز الفردية ايجابية أو سلبية مادية أو معنوية مثل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، أو يحصل على تقدير الرئيس في صورة ثناء أو خطاب شكر أو حل مشكل معين، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء أكانت نفسية أو اجتماعية أو مادية. [153]

وتتطلب الحوافز الفردية رقابة قوية وشديدة وإشراف دقيق على الإنتاج وهي تولد المنافسة بين العاملين وحدوث التوتر بينهم وبالتالي انعدام التعاون بين الأفراد وغياب روح الفريق. [34] ص 35

### من مزاياها:

- تساعد على تحسين إنتاجية العمل.

- الابتكار، الجودة.

- تقديم الاقتراحات والاختراعات التي تساعد على جودة وزيادة الإنتاج.

### 4 - الحوافز الجماعية

هي تلك الحوافز التي تقدم للجماعة نظير جهودهم ومدى تعاونهم ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء كل فرد في المجموعة نصيبا موحدا بل وفق ما يقدمه كل فرد ضمن مجموعته. [30] ص

199

وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفري، والتعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لان في ذلك إضرارا بالأهداف الرئيسية للعمل. [158] ص 50 وتلجا المؤسسات إلى تطبيق نظام الحوافز الجماعية عندما يتعذر تقييم الأداء الفردي لكون العمل يتم بصفة جماعية أي عندما يعتمد عمل الفرد على عمل الآخرين، أو يتم في إطاره، في هذه الحالة تكون الحوافز موجهة لكل أفراد الجماعة وتعتمد على وتعتمد على أدائها. [157] ص 321

من ميزات زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.

لكن في حالة نقص الإنتاج فإن كل عامل يلقي اللوم على الآخر ويتهرب من المسؤولية، كما أن الحوافز الجماعية تكبح حقوق المهارات الفردية عند وجود أفراد غير مجدين، فالتوزيع العادل للحوافز الجماعية يزيد من إقبال الأفراد على العمل، أما إذا كانت غير عادلة فيشعرون أن جهودهم تضيع وسط الجماعة، الأمر الذي يؤدي إلى انصرافهم عن الإسهام في الجهد الجماعي [165] ص 285 في الأخير نستطيع القول بان الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها تلعب دورا هاما في حفز الأفراد على العمل وتحسين أداءهم وإنتاجيتهم من حيث النوعية والكمية.

وتجدر الإشارة إلى أن الحوافز المتنوعة تؤثر في بعضها البعض فيجب على الإدارة أن تعمل على تكاملها وانسجامها، وتحسين الأداء والإنتاجية من المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة حيث تذهب إلى أكثر من المحفزات التقليدية وذلك بالتركيز على تحقيق الذات وإشباع الحاجات المعنوية أي الموازنة بين الحافز المادي والحافز المعنوي.

## 5-2- نظريات الحوافز

إن مفهوم الحافز ليس بالمفهوم السهل فهو من المفاهيم السلوكية المعقدة في وصف السلوك الإنساني كما انه غير واضح بدرجة كافية حيث يتضمن الحاجات، الرغبات وحتى التوترات والتطورات التي تؤدي إلى التصرفات الظاهرة، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق التوافق بين السلوك الإنساني وما ينسجم مع أهدافها يجب أن تبذل جهودا كبيرة لفهم سلوك العامل حتى تتمكن جزئيا من التحكم في هذا السلوك، وقد ظهرت مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز وسلوك الأفراد في العمل كما حاولت توضيح كيفية تحفيز الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة وسنتطرق إلى أهم النظريات في هذا المبحث.

## 5-2-1- نظرية الإدارة العلمية

حاول فريدريك تايلور صاحب هذه النظرية تحديد الأسس العلمية التي تساعد المنظمة على زيادة الإنتاج وتحسينه في وقت أقل وجهد معقول وبنى ذلك على تحقيق افتراضين أساسيين وهما: [161]

1 - تطبيق الأساليب العلمية في العمل أي إيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتنفيذ العمل في زمن اقل وجهد اقل.

2 - تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية في زمن اقل وجهد اقل أي أن الحوافز المادية هي الأساس لحث العاملين.  
وقد ركز على تطبيق الحوافز المالية في حالة زيادة الإنتاج وذلك من خلال التحكم في نظام الأجور.

### 5-2-2- نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية كرد فعل لنظرية تايلور حيث اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو بدراسة العنصر البشري، وعلاقة الفرد مع رؤسائه وجماعة العمل، وتوفير أفضل مناخ ممكن للعمل وتوفير الروح المعنوية العالية في جو يسوده التعاون والتعاطف والثقة والألفة مما يساعد على حل مشكلات العاملين لرفع كفاءتهم وزيادة قدراتهم وتحسين أدائهم بشكل يحقق أهداف المنظمة. [34] ص11

وقد خلص التون مايو من خلال بحثه الذي أجراه في مصانع هاوثون إلى النتائج التالية: [101] ص 87

1 - إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية.  
2 - إن التحفيز الفردي لا يكفي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي تشعره بالطمأنينة والانتماء.

3 - إن بيئة العمل ليست بيئة إنتاج فقط بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني علاقات شخصية تؤثر على سلوكه داخل المنظمة.

4 - إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها وبدورها الايجابي أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر ايجابا على الإنتاجية.

[162] ص 238 وترى هذه النظرية أن العامل مخلوق له حاجات ودوافع لا تنحصر في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فالحوافز التي تقدمها الإدارة لا يجب أن تقتصر على الحوافز المادية بل تتعداها إلى الحوافز المعنوية.

[104] ص 46 لقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات الميدانية والعلمية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية ولكنها رغم ذلك واجهت انتقادات أهمها:

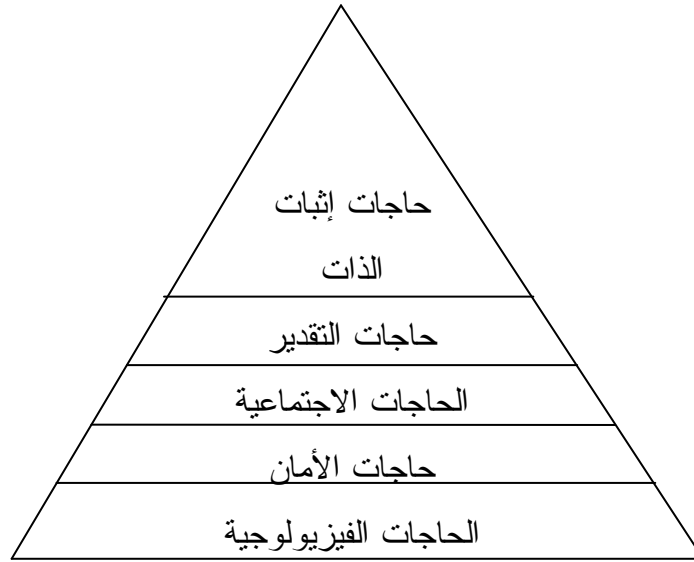
1 - على الرغم من اهتمام دعاة هذه المدرسة بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل إلا أنها أهملت التنظيم الرسمي للمنظمة والجوانب الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية.

2 - اعتبرت إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة وان الحوافز الاجتماعية هي الدافع الوحيد الذي يحرك سلوك العاملين متجاهلة باقي الدوافع.

[163] ص 30.

### 5-2-3- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو: theory of basicneeds

هي من أهم النظريات التي تناولت الحاجات الإنسانية التي تقود السلوكيات البشرية وتوضح هذه النظرية أن على الموارد البشرية أن تحصل على أقصى اشباع ممكنة لكافة احتياجاتها كي تعمل بفاعلية وان هذه الاشباعات هي التي تتحكم بسلوكياتها، وتوصل ماسلو بنظريته هذه إلى أن الاحتياجات الإنسانية يمكن ترتيبها بالتدرج حسب أهميتها وتأثيراتها وفقا للهرم التالي :



شكل رقم (10) : هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

### 1 - الحاجات الفيزيولوجية

هي تلك الحاجات المرتبطة بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة وتشمل حاجات الغذاء، الهواء، المسكن، الملابس، الراحة،... ويمكن إشباعها في المنظمة من خلال الأجر والحوافز المادية.

## 2 - حاجات الأمن

تتعلق بتوفير الأمن والوقاية من الأخطار والتأمين الاجتماعي وضمان المنصب من خلال الترقية والتكوين من أجل تطوير المعارف والخبرات والعمل في بيئة مستقرة توفر له الاطمئنان مستقبلا.

## 3 - الحاجات الاجتماعية

وهي مرتبطة برغبة الفرد في الانتماء إلى جماعة العمل، ويكون إشباعها عن طريق شعوره بأنه عضو في الجماعة ويساهم في تحقيق أهدافها، ومصدر الإشباع الأساسي لهذه الحاجات هي علاقات العمل السائدة في المؤسسة والعلاقات الاجتماعية التي تعكس المناخ الاجتماعي العام للمؤسسة.

[108] ص 158

## 4 - حاجات التقدير والاحترام

تتعلق برغبة الفرد في اعتراف الآخرين بأهميته وكسب ثقتهم لذلك إلى زيادة الأجر والتكوين والترقية لتقلد مناصب ذات مسؤولية وتحقيق مكانة اجتماعية راقية تشعره باحترام الآخرين له وتكسبه الثقة بالنفس والشهرة والتميز والمكانة. [164] ص 28

## 5 - حاجات إثبات الذات

وهي تعبر عن حاجة الفرد إلى أن ينطلق بقدراته ومواهبه وان يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وذلك بتطوير مهاراته والإبداع والابتكار والطموح [101] ص 90

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو من طرف الباحثين المهتمين بدراسة السلوك البشري

نجد ما يلي : [34] ص 14

1 - لا توجد دائما خمس مستويات للحاجات.

2 - لا يتفق تدرج الحاجات دائما مع نموذج ماسلو.

3 - البيئة تلعب دورا هاما في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات.

4 - تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دورا هاما في تحديد حاجاته وترتيبها.

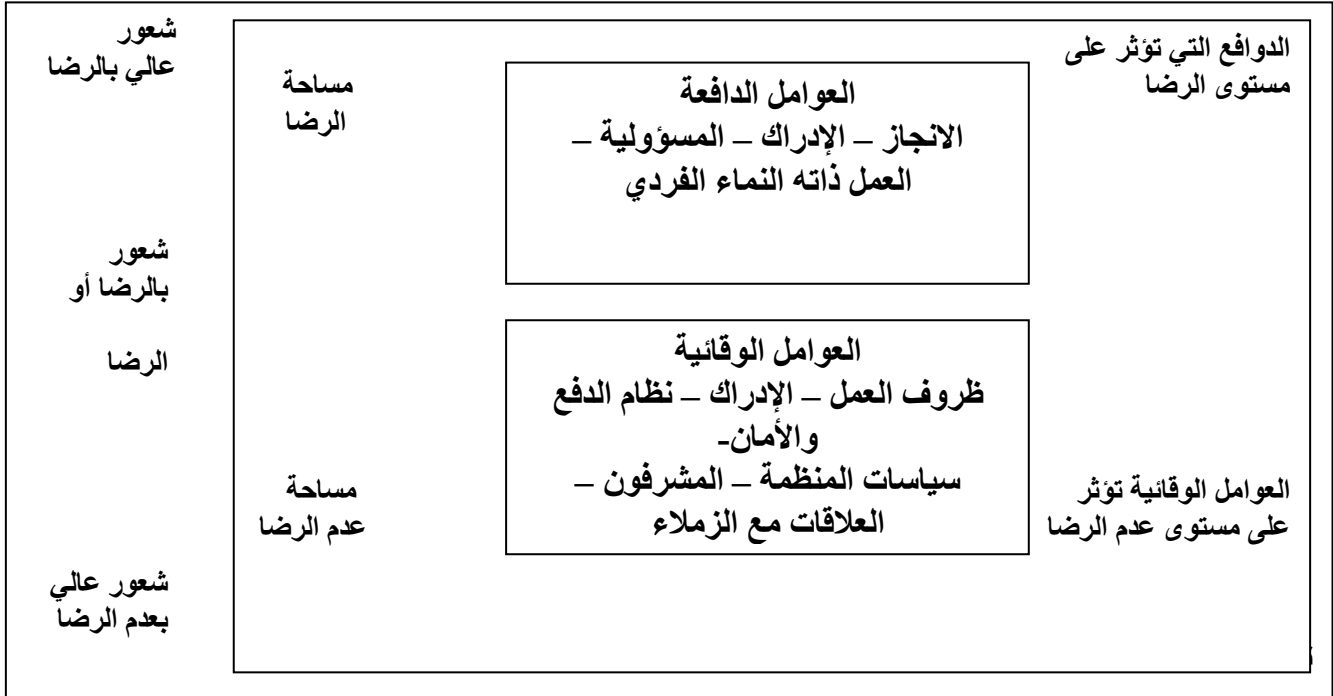
ورغم هذه الانتقادات فان نظرية الحاجات لماسلو تعتبر نقطة الانطلاق في فهم الحوافز عند

الأفراد ومساهمة أساسية وواضحة.



### 5-2-4- نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج the two factors theory

تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين وترى هذه النظرية أن كل فرد له مجموعتان من الحاجات تؤثران على سلوكه بطرق متباينة فالأولى تتعلق ببيئة العمل المناسبة وعدم توفرها يجعل الأفراد غير راضين عن العمل ومنه يلجأ الأفراد إلى إعطاء مردود متواضع [164] ص 29 وقد أطلق عليها عوامل الصحة البيئية باعتبارها عوامل الرضا الوظيفي. أما المجموعة الثانية فقد أطلق عليها عوامل الدافعية والتحفيز إذ تعمل على زيادة جهود العامل ونشاطه نحو تحقيق أهداف المنظمة.



الشكل رقم (11) : نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج [34] ص 16

وسنتطرق إلى هذه العوامل فيما يلي:

#### 1 – العوامل الوقائية

وهي التي تنتمي إلى محتويات العمل ومحيطه وتعمل للمحافظة على الفرد من عدم الرضا عن عمله، وتتمثل هذه العوامل في الاستقرار في العمل، الراتب، ظروف العمل، والعلاقات بين الأفراد،

سياسة المنظمة. [108] ص 161

#### 2 – العوامل التحفيزية

وتتمثل في الانجاز، المسؤولية، النمو، الترقية، والعمل ذاته وهي عوامل ضرورية لحدوث الرضا عن العمل كما أنها تحفز الأفراد على العمل وتدفعهم نحو أداء أفضل [165] ص 100 - ويرى هيرزبرغ انه إذا استطاع التنظيم إضافة هذه العوامل إلى العمل فان الفرد يقوم بتأدية مهمته بالشكل الأفضل.

- [30] ص 208 إن المغزى من نظرية هيرزبرغ هي أنها تسعى لتحفيز الأفراد عن طريق إشباع حاجاتهم لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء ولتحقيق ذلك فان الإدارة تهتم بنوعية العمال والوظائف أي تكون في الوظيفة نوع من التحدي للعامل مما يجعله يشعر بقيمة ما يعمل، وتوفر فرص التطور والنمو وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة.

كغيرها من النظريات تعرضت نظرية هيرزبرغ لعدة انتقادات منها: [104] ص 288. - انه لا توجد علاقة ايجابية بين الإنتاجية والرضا عن العمل حيث يقول هيرزبرغ أن الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة الرضا في حين أثبتت الدراسات أن هذه العلاقة ليست بالضرورة موجودة، أي أن هناك الكثير من الأفراد لديهم رضا وظيفي مرتفع ولكن إنتاجيتهم منخفضة والعكس صحيح.

### 5-2-5- نظرية التوقع والتفضيل

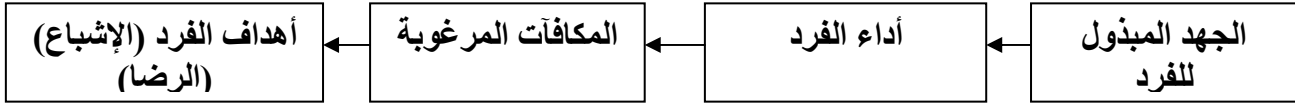
طور هذه النظرية فكتور فروم Victor vroom عام 1964 حيث تقوم على فكرة أساسية وهي إن الناس يتوقعون نتائج ومكافآت على أعمالهم بسبب كفاءتهم وتفوقهم على الآخرين وهي تقوم على معادلة بسيطة وهي: الدافع للأداء = قوة الجذب × التوقع. وترى أن دافعية للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بان لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وان القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وان هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

1 - أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب.

2- أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد التي تشبع حاجته وبالتالي

تحقق الرضا له. [104] ص 292

ومن هنا نرى أن فروم قد ركز في نموذجه على متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه، كما أكد على وجود اختلافات فردية في تحديد دوافع العمل، لذلك نلاحظ أن لكل فرد قوى جذب وتوقعات معينة تدفعه للقيام بعمل معين وتجعله يفضل على غيره والشكل التالي يوضح نظرية التوقع: [26] ص



يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الفرد يسعى لبذل جهد أكبر عندما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يقيم جيدا وان هذا التقييم يؤدي إلى حدوث مكافآت كالترقية والزيادة في الأجر وبالتالي يحقق أهدافه. نستنتج أن نظرية التوقع تركز على الحوافز فيتحقق الأداء للأفراد.

### 5-2-6- النظرية اليابانية Z

وضع هذه النظرية وليم اوتشي William ouchi في بداية الثمانينات (1981) وقد لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق هذه الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين....الخ، وقد ارجع اوتشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك يرى انه يتعين على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري، فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله. [104] ص 57

تفترض هذه النظرية أن الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كأنهم أسرة واحدة، فالأسرة الثانية للياباني هي مؤسسته " ولاء تام لها " فلا يخاف من تسريح العمال ولا من التقاعد المبكر... ( [34] ص 25

إن أهمية هذه النظرية تكمن في أهمية المناخ التنظيمي والاعتماد على فرق العمل المتآخية ووجود ثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها وبيجاز فان النظرية Z تتميز عن غيرها من النظريات بما يلي: [166] ص 45

- 1 - تحقيق الأمن الوظيفي للعمال.
- 2 - قيام المؤسسة بدور تنمية مهارات العمال وتشجيعهم على التخصص في مهن معينة.
- 3 - تدعيم المبادرات غير الرسمية مع احترام الإجراءات الرسمية.
- 4 - المشاركة في اتخاذ القرار.
- 5 - اعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل.

6 - سيادة صفات الرقة، التهذيب، المهارة، الحذاقة، الفطنة، والعلاقات الاجتماعية الطيبة عند الفرد الياباني.

7 - الألفة والمودة.

- ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية أن بعض المؤسسات لا يمكنها تأمين الوظائف بصفة مستمرة.

- إن هذا النظام الملائم لليابان لا يتماشى مع الدول الأخرى بسبب انتشار الأعمال الموسمية، والترقية في الوظائف عن طريق قبول الوظائف في مؤسسات أخرى. [166] ص 48

بعد عرض هذه النظريات نجد أن كل هذه النظريات تمثل جانبا من جوانب التحفيز، لذلك لا بد انه لا توجد نظرية واحدة تفسر أو تتنبأ بتحفيز الأفراد بصورة كاملة، لذا يجب التركيز على قيمة وأهمية كل نظرية مع دراسة أوجه القصور فيها.

ونجد أن هذه النظريات أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار تركز على تجارب فكرية راسخة وفروض علمية.

### 3-5- علاقة التحفيز بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

تؤكد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أن الموارد البشرية تتكون من أفراد أذكياء قادرين على الإبداع وعكس ما تفترضه المفاهيم التقليدية بأنهم أشخاص أغبياء لا يهتمهم سوى الحصول على المال.

وفي إدارة الجودة الشاملة تعتبر التحفي عن طريق المكافآت المالية إحدى الطرق لتعويض الأفراد عن مجهوداتهم في مجال الجودة، وقد أثبتت الأبحاث والدراسات المتعددة أن للأفراد أهدافا أخرى غير المكافآت المالية تنمي اهتماماتهم بالمنظمة وانتمائهم لها اقلها الأجور وأعلاما تحقيق الذات وتغذية المكانة الاجتماعية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال عمله، فالموارد البشرية تفضل أن تقابل جهودها بالثناء وذلك من خلال التدريب والترقية وإبداء الرأي والمشاركة في نشاطات المنظمة كافة، وتوفير قنوات اتصال فعالة تسمح لهم بالحصول على معلومات واسعة بخصوص عملهم وتسهيل مهمة حصولهم عليها، كما يجب أن ينظر إلى القوى العاملة بأنها تشكل مصدرا هائلا للمعلومات والكفاءات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف ولهذا يجب إشعارهم بأنهم أعضاء في فريق واحد قادر على تحقيق النجاحات للمؤسسة [34] ص 124 وفي هذا المجال سوف نتعرض إلى علاقة التحفيز بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال: عرض مختلف الخطوات الواجب إتباعها لتحفيز العاملين في إدارة الجودة الشاملة وكذا إلى أشكال التحفيز في إدارة الجودة الشاملة وأخيرا أهمية التحفيز في إدارة الجودة الشاملة.

### 5-3-1- الخطوات الواجب إتباعها لتحفيز العاملين في إدارة الجودة الشاملة

إن مدير الجودة الشاملة الناجح يستخدم كل ما هو متاح له من أشكال التقدير والمكافأة لتشجيع عمل الفريق والسلوكيات الايجابية في الجودة الشاملة وهو يدرك أهمية وقوة المكافأة في تربية السلوكيات المرغوبة في إدارة الجودة الشاملة وزيادة فاعلية المورد البشري لذلك نجد انه من أهم الطرق التي يستخدمها مدير الجودة الشاملة في عملية التقدير والمكافأة ما يلي: [105] ص 93

1 - يقوم بتقدير الجهود المساندة لإدارة الجودة الشاملة واستخدام أدوات مختلفة مثل بطاقات التهئة وتقدير الانجازات الشخصية مثل لوحة الشرف ولوحة نشرات الجودة ولقاءات الفريق لإحياء المناسبات وربما تكون كلمة الشكر هي أقوى ما يمكن لمدير الجودة عمله لتحفيز الأفراد وزيادة فاعليتهم بصرف النظر عن نوع التقدير الذي يعطيه المدير فان هذا التقدير يجب أن يكون خالص وصريح باستمرار حتى يكون له تأثير واضح في سلوك المورد البشري.

2 - يكافئ مدير الجودة أيضا الفرق والأفراد المستحقين نظرا لمساندتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتساعد المكافأة النقدية والجوائز القيمة على إظهار السلوكيات المتميزة والايجابية بالإضافة إلى توصيل رسالة " الجودة هي الغاية " ويعتمد نجاح الجودة على النشاطات اليومية لكل العاملين وعلى تقدير ومكافأة السلوكيات المؤدية لهذه المؤسسة، ومن المهم أيضا تقدير المديرين في جميع المستويات.

3 - [145] ص 76 حتى تتمكن المنظمة من الحصول على الجودة والإنتاجية يجب أن تقوم بدعم العاملين وذلك بخلق الإحساس بأنهم جزء من الشركة ولهم القيمة المهمة والضرورية لنجاحها، فالعاملون الذين يعتقدون بأهميتهم سوف يؤكدون جهودهم ومساهماتهم ويمكن الاعتماد عليهم وهذا المفهوم ينطبق على كل فرد من أدنى تصنيف إلى الإدارة العليا.

[34] ص 123 لذا نجد أن نظام إدارة الجودة الشاملة لا يغفل دور العلاقات الإنسانية كوسيلة فعالة تعمل على إيجاد التماسك بين الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية مما يحقق جودة العمليات وتلبية حاجات العميل وتنظر العلاقات الإنسانية للإنسان باعتباره عنصرا أسمى واهم من عناصر الإنتاج المادية فالإنسان كائن حي له أحاسيسه ومشاعره واحتياجاته المختلفة التي ينبغي إشباعها.

4 - تعمل إدارة الجودة الشاملة وفق مبدأ العلاقات الإنسانية التي تؤثر بشكل واضح في الإنتاجية لان وجود مناخ الثقة والصراحة يحفز على تحقيق انجاز أفضل ودرجة ولاء أعلى للعاملين،

حيث يؤدي التعاون والمشاركة بين المدير والعمال في ظل أجواء العمل المفتوحة إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي تحسين إنتاجيتهم. [34] ص 124

لذا يدرك مدير إدارة الجودة الشاملة أهمية تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يتوفر فيه العمل بمبدأ العلاقات الإنسانية التي تقوم على مبدأ الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم وما ينتج عنه تنمية علاقات عمل ايجابية تشجع العاملين وتحفزهم لممارسة الجودة الشاملة وتحسين الأداء. [170] ص 497

### 5-3-2- أهمية المشرف في تحفيز العاملين في إدارة الجودة الشاملة [145] ص 77

إن أهم مسؤوليات المشرف تكمن في مساعدة العاملين بتوجيه جهودهم تجاه الأشياء التي ترضي تطلعاتهم و ذواتهم الشخصية والعمل ذو الجودة العالية سوف يعزز قدرة المؤسسة في المنافسة والذي بدوره يعزز الأمن الوظيفي للعاملين.

ويلعب المشرف دورا رئيسيا في التحفيز، كما يستطيع المشرفون جعل العمل ممتعا والتركيز على أهمية كل وظيفة لنجاح المنظمة بشكل عام، كما يستخدمون المكافآت والتقدير لتحفيز العاملين

### 5-3-3- أشكال التحفيز في إدارة الجودة الشاملة

#### 5-3-3-1- لتقدير والمكافأة

يمثل التحفيز عن طريق التقدير والمكافأة للمورد البشري عنصرا هاما في إدارة الجودة الشاملة إذ يؤثر تقديرهم ومكافأتهم على دافعيتهم وفاعليتهم ورضاهم الوظيفي أكثر من أي عمل إداري آخر، إذ تعتبر من الأدوات القوية لجعل العاملين يدركون بأنهم أعضاء ذو قيمة للمنظمة ويدفع و يعترف أسلوب المكافأة والتشجيع بالأنشطة المرتبطة بالأهداف، ويمكن أن تقدم المكافآت بشكل رسمي وغير رسمي لكن الأهم أن تكون ذات معنى وتتلاءم مع مستوى الأداء، وتعتبر المكافآت شكلا لمشاركة العامل الذي تفر المنظمة بالعرفان له وللعاملين اللذين قدموا إسهاما ايجابيا لنجاح المنظمة وتأخذ المكافآت أشكالا كثيرة فمثلا تكون زيادة الأجر أو ترقية أو تشجيع. [145] ص 87

وتعتبر المكافآت في نظام الجودة الشاملة عبارة عن تقنية لإعلام العاملين بما هو مهم للمنظمة.

إن إظهار التقدير والاحترام للعاملين واخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار يزيد من اعتزازهم بأنفسهم وبالمنظمة وبالتالي تزداد معدلات رضاهم الوظيفي وولاءهم وانتماءهم للمنظمة، حيث أن التشجيع المعنوي يساعد على الوصول بالعاملين إلى أعلى مستوى من الأداء وإشعار العاملين بتقدير الإدارة لهم وبقيمتهم الذاتية يؤثر بشكل ايجابي على الأداء ويجعل العامل يتفانى في الانجاز حيث يحب العاملين

التقدير سواء كانوا فريقا أم أفرادا والتقدير لا يكون دائما ماديا فشعور الشخص بالقيمة وبمعرفة اهتمام المنظمة به وحصوله على تقدير أقرانه ربما يكون أكثر أهمية من المادة. [34] ص 125

### 5-3-3-2-الاتصال

يعتبر الاتصال احد مفاتيح الحوافز حيث يحتاج العاملون معرفة أهميتهم كأفراد، كما أن توفير الاتصال العكسي للموظفين ضروري لتحفيزهم، ويمكن أن كون ذلك من خلال خطابات موقعة من الإدارة العليا تشعرهم بان مقترحاتهم قد تم تبنيها وان مكافأتهم قادمة هذا سيحفز العاملين للبحث عن الأفكار الجيدة التي تساعد المنظمة والعاملين معا كما أن الاستجابة للاقتراحات يجب أن تتم في وقتها حتى في حالة عدم تبني المقترحات لان الاهتمام في حد ذاته يحفز العاملين، كما يحب العاملين الاعتقاد بأنهم متميزون. [145] ص 78

ويجب أن تكون الاتصالات في جميع الاتجاهات الأفقية والعمودية لأنها أساس تنمية العلاقات في المؤسسة وبها يصبح المناخ متميزا بالصراحة والثقة بين الموظفين وأنفسهم وهذا يمهد الطريق لجعل إمكانية العمل في شكل فرق يسودها التعاون وتحمل المسؤولية والأداء الجيد. [167] ص 236

### 5-3-3-3-أسلوب التحفيز عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أسلوبا تحفيزا مهما في إدارة الجودة الشاملة حيث تزداد أهميته في الدول المتقدمة اقتصاديا وسياسيا حيث يكون العمال في وضع اقتصادي يسمح لهم نسبيا بالتفكير بضرورة مشاركتهم فيما يتصل بقرارات تتعلق بهم وبالعمل مع تراجع ذلك نسبيا في الدول النامية.

وكأحد أشكال المشاركة الممكنة والتي لا يمكن التقليل من أهميتها كعامل تحفيز للعامل نذكر الطرق التالية وهي:

1 - السماح للمديرين من المستويات الإشرافية الوسطى تشكيل مجلس إدارة تكون مهمته النظر في القرارات التي يصدرها مجلس الإدارة الرئيسي في المؤسسة ويتخذ قرارات تكمل ما تراه من ثغرات مجلس الإدارة الرئيسي.

2 - تمثيل العاملين لدى الإدارة عند اتخاذ القرارات التي تتصل بأموالهم المختلفة، وتعمل

كحلقة اتصال من شأنها تحسين كفاءة الاتصالات بين العاملين والإدارة. [30] ص 200

### 5-3-3-4- أسلوب التحفيز عن طريق التكوين

يعتبر التكوين كأحد الإجراءات التي لها دور في تحفيز الأفراد وأداة لرفع كفاءتهم كما انه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك فئات تنتظر إلى التكوين كزيادة في المكافأة ومنهم من يراه إثراء للمعارف. [168] ص 199

ويهدف التكوين إلى تطوير كفاءات الأفراد حتى يصبح أكثر تأقلماً مع وظائفهم وتحسين معارفهم وزيادة مهاراتهم وكفاءاتهم من اجل زيادة كمية الإنتاج وجودته وهو يسمح بمواكبة التغيرات التقنية والفنية. [169] ص 260

ويخلق التكوين الدافعية لدى الأفراد بما يمثله من دفع ايجابي على شكل تعويض مالي أو نفسي وفائدته هي إثراء الكفاءات المكتسبة المعرفية وخلق الاستقرار، بالإضافة إلى زيادة المكافآت التي تؤدي الرضا المادي. [170] ص 43

إن حاجات الأفراد ترتبط بحاجات نفسية ومادية واجتماعية يمكن تحقيقها عن طريق التكوين فالأفراد يرغبون في التكوين من اجل تحسين مستواهم المعرفي والمهني، كما أن لهم حاجات مادية يهدفون لها من وراء التكوين كزيادة أجورهم والترقية والتقدم الوظيفي إلى جانب الحاجات الاجتماعية واثبات الذات كالمكانة الاجتماعية وما يتبعها من احترام وتقدير واعتراف من طرف الآخرين.

ويعتبر هذا العنصر كفيلاً بتحفيز المتكويين على بذل الجهد والنجاح في عملية التكوين وكسب المهارات ويمكن معرفة نتيجة التكوين بعد أداء الفرد ومعرفة مدى تأثير التكوين في سلوكه. [171] ص 33

### 5-3-3-5- أسلوب التحفيز عن طريق الترقية

يطمح العمال في المنظمات إلى الحصول على الترقية لأنها ترفع من المركز الوظيفي رغم أن المركز المرقى إليه يحتمل مسؤوليات أكبر ويتطلب مؤهلات وكفاءات أكثر وقد يتضمن زيادة في الأجر وتحسين في المركز الوظيفي والاجتماعي تحسين الأحوال المادية والاجتماعية، لذا فالترقية تعني بالنسبة للعامل حافز يسعى للحصول عليه، والمنظمة تقدم حافز الترقية للعاملين حتى تضمن ولاءهم للمنظمة وتزيد من رغبتهم في تحسين أدائهم إثبات كفاءتهم في العمل. [172] ص 325

أما بالنسبة لعلاقات الترقية بالتحفيز نجد أن هناك حاجات للأفراد يطمحون لتحقيقها من خلال الترقية كالحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير لذلك فهم يرون أن الترقية هي التي تسمح بزيادة



مركزهم الاجتماعي والوظيفي وتعطيهم الفرصة لإثبات قدراتهم وإبراز أفكارهم وتحسين أدائهم وهذا ما تطمح إليه إدارة الجودة الشاملة. [172] ص 330

أما المنظمة فهي تهدف من خلال الترقية إلى استغلال طاقات عمالها وخاصة الكفاءات العالية وتحفزهم وتشجعهم على روح الابتكار والإبداع والمسؤولية وكذلك تحين العلاقات بين العاملين وإشعارهم بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة وتخصيسهم باحترام الذات. [173] ص 23

وفي الأخير نقول أن الترقية هي حافز كبير يسعى إليه الموظفين.

إن من أهداف إدارة الجودة الشاملة هي زيادة معارف الأفراد وتوسيع خبرتهم عن طريق الترقية والتكوين، كما أنها تمكن من إثراء المسار المهني للأفراد، فالتكوين والترقية اجرائين تابعين لبعضهما البعض، ويسمحان بتحقيق رغبات الأفراد فهما عنصرين هامين لتحفيز الأفراد في العمل من أجل تحسين أدائهم.

#### 5-3-4- أهمية التحفيز في إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الحوافز من المقومات الأساسية للعمل ف إدارة الجودة الشاملة والتي بدونها لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي تعبر من خلالها المنظمة للموظف عن مدى تقديرها للأداء المتميز وعمله المتقن، وهي إحدى الطرق التي تساعد المنظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتأخذ الحوافز المادية طابعا ماليا يتمثل فيما يحصل عليه العامل من مزايا وحقوق كالأجور، والعلاوات والتعويضات والمكافآت إلى جانب ذلك فهناك الخدمات المقدمة كالخدمات الاجتماعية والترفيهية وتحسين ظروف العمل أو تأمين بعد التقاعد والحافز المادي أداة مهمة في أيدي المشرفين على إدارة الجودة الشاملة حيث يمكن استخدامه في تنظيم سلوك العاملين وتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفعالية.

وبتوفير الحافز المادي المشجع يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تحقق جملة من الفوائد المتمثلة

فيما يلي : [141] ص 86

1 - المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، بما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم وزملائهم.

2 - تنمية الطاقات الإبداعية للعاملين بغرض الإبداع كهدف محدد بما يضمن ازدهار المنظمة

وتألقها.

3 - دفع العاملين لظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المنظمة، وتحسين خدماتها الأمر الذي تعكس أثره الايجابية على زيادة دخل العاملين، وأيضا زيادة إيرادات المنظمة.

4- دفع الفرد برغبة وإخلاص خاصة مع توفر أجور مناسبة وكفيلة بمتطلبات الفرد واحتياجاته مما يساعد على تحقيق الأداء بشكل دوري ومنتظم.

وعموما تعتبر الحوافز المادية الركائز الأساسية ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز داخل إدارة الجودة الشاملة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على إجادة العمل بها يحقق تطلعات العملاء وتوقعاتهم فغياب الحافز المادي في إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يترك الآثار السلبية التالية:

- عدم إشباع العاملين لحاجاتهم المادية والمعنوية.
- عدم حرص العاملين على الإخلاص في العمل مما يعيق عملية التحسين المستمر.
- عدم الشعور بالولاء للمنظمة مما يؤدي إلى دوران العمل وهروب العاملين إلى جهات أخرى.
- غياب الحوافز له تأثير مباشر على الرضا وزيادة الإنتاجية في العمل فكلما قلت الحوافز أدى ذلك إلى عدم الرضا ومن ثم عدم رغبة العامل في الانجاز وهذا يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي المتميز للعامل.

- يعتبر الحافز المادي الجيد للعامل دافعا أساسيا لتنمية القدرات الإبداعية، وحافزا لزيادة إنتاجية العامل.

وعليه فإن غياب الحافز المادي هو قتل الإبداع كما وجوده. وعليه لا يمكن بأي حال إغفال الحوافز المادية كعامل من عوامل نجاح سياسة التحفيز داخل إدارة الجودة الشاملة.

فهي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين فالإنسان كائن ذو حاجات متعددة يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لإشباع دوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه الرغبة لتحقيق الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة وهو تلبية متطلبات المستهلك، وذلك بتقديم خدمات ومنتجات متميزة.

ومع أهمية الحوافز المادية لا يمكن إغفال الحوافز المعنوية داخل إدارة الجودة الشاملة والتي لها تأثير على أداء العاملين في المنظمات ومن هذه الحوافز نذكر تحقيق الرضا الوظيفي، الترقيّة، علاقات عمل بين الرؤساء والمرؤوسين قائمة على الاحترام والتعاون،....الخ.

## خلاصة

إن المؤسسات التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة تعتبر الأفراد العاملون طرفاً أساسياً وشريكاً فعالاً في هذا المسعى، لذا تعاملهم بتقدير واحترام وتهتم بانشغالاتهم وتعمل على حل مشكلاتهم ليتمكنوا من أداء مهامهم بشكل جيد، كما تحرص على تحسين العلاقات الإنسانية بين العمال والمسؤولين والتقليل من حدة الصراعات الداخلية لخلق جو من الانسجام والتعاون اللذان يكفلان النجاح.

إن إدراك إدارة الجودة الشاملة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي يساهم في زيادة وفعالية المنظمة، أما إذا لم تطبق هذه الحوافز بصورة عادلة أو تدخلت فيها الرغبات الشخصية أو تم تطبيقها بدون معايير واشتراطات تكفل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك قد يؤدي إلى خلق ظروف عمل سيئة تؤدي إلى تثبيط معنويات العاملين مما يعيق عملية التحسين المستمر.

وعليه ينبغي على مدير إدارة الجودة الشاملة أن يدرك أن عدم حصول العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب تأجيل الحافز أو عدم مناسبته أو لتحيز في منح الحافز، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط مما يؤثر على إنتاجية الفرد والمنظمة معاً.

## الفصل السادس الجانب الميداني للدراسة

### 6- تقديم ميدان الدراسة

فقد تمت دراستنا هذه على مستوى مؤسسة حيث :

### 6-1- مجالات الدراسة

#### 1- تقديم مؤسسة مخابر Venus لمواد التجميل

مخابر ( Venus SAPECO ) الشركة الجزائرية للمنتجات ومستحضرات التجميل، تقع في شارع 17 ديسمبر 1956 بأولاد يعيش البلدية الشكل القانون (SARL) شركة ذات مسؤولية محدودة. - يقدر رأسمالها ب 162.175.310.00 دج . بالنسبة للمصنع و المكاتب الإدارية في الأصل موجودة منذ 1991 في أولاد يعيش و مقسمة إلى 3 مواقع.

- تقدر مساحتها الإجمالية بـ 10500 م<sup>3</sup> ، 4000 م<sup>2</sup> بنايات هيكلية تتوزع كما يلي:

- 1200م<sup>2</sup> مخازن لإيداع السلع و المنتجات.

- 1200م<sup>2</sup> مساحة غير مغطاة و استغلت لورشات الصيانة و تصليح مستودع للآلات و الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة.

بالنسبة لليد العاملة بالمؤسسة و التي كانت تقتصر على 10 عمال عند التأسيس أصبحت اليوم مقدرة ب 189 عامل ينقسمون على وظائف مختلفة داخل المؤسسة حسب رتبهم إدارات سامية، إدارات متوسطة، عمال منهم 26 إطار بين مهندسين و حاملين شهادات ليسانس من شعب مختلفة.

### 2- تاريخ المؤسسة

تأسست مؤسسة فينوس سنة 1981 من طرف السيد مراد مولى و الرئيس التنفيذي الحالي بها، في البداية كانت مهمتها تتمثل في إنتاج بعض أنواع الغسول للشعر ذات الاستعمال الواسع Shampooing ثم تطور بسرعة إلى مجموعة متنوعة من منتجات التجميل و النظافة و التي تضم حاليا 80 نوع من المنتجات.

حيث في سنة 1990 عرفت مؤسسة فينوس تطورا كبيرا و هذا بفضل تغير مكان المؤسسة و اتساع مساحتها و إنشاء مخبر جديد لمراقبة الجودة و النوعية "فيزيو كيميائي و الميكرو بيولوجي " ببلدية أولاد يعيش بولاية البلدية، و هنا ظهرت علامة فينوس لأول مرة.

ثم في سنة 1991 عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا باتساع أماكن إنتاجها و مخبرها و حتى المواد الصيدلانية و شبه صيدلانية .

خلال السنوات الماضية كان هناك تطورا لمختبرات فينوس Venus بنسبة 34.73 % و كان حجم الزيادة كما هو مبين في الجدول رقم (01):

نسبة التطور	2006	نسبة التطور	2005	نسبة التطور	2004	2003
%13.28	145	%04.91	128	%14.01	122	107

و في نفس الفترة فان رقم الأعمال قد ازداد كما هو مبين في الجدول رقم (02)

نسبة التطور	2006	نسبة التطور	2005	2004
%16.99	1115	%58.56	953	601

حجم الإنتاج شاهد أيضا تطورا و تحسين هام جدا كما هو مبين في الجدول رقم (03):

نسبة التطور	2006	نسبة التطور	2005	2004
%19	1862797	%47.64	15654844	10603294

في إطار الشراكة فان مؤسسة فينوس تصنع منتجات العناية بالبشرة بترخيص من مؤسسة (SOFIA)

الفرنسية ، بموجب الشراكة كما أن شركة فينوس تبحث دائما عن شركاء آخرين لاستكشاف فرص لتعزيز جودة منتجاتها.

### 3- مهام و أهداف المؤسسة

#### 3-1- مهام المؤسسة

إن المؤسسة في تركيب منتوجاتها مواد أولية مستوردة من الخارج لضمان نوعية جيدة و متطورة، فنجد مهمة مؤسسة فينوس في إنتاج مواد التجميل و الصيانة الجسدية بجودة عالية حتى تسمح لها بمواجهة شركائها في هذا المجال و بفضل مستوى مردود المؤسسة أصبح من الممكن الاستثمار و البقاء بصفة دائمة و مستمرة و من هذا يمكن توضيح هذا المهام في النقاط التالية: التجديد، ضمان نوعية البحث و التطور، حفظ العلامة.

### أولا : التجديد

إن التطور الدائم للمنتجات يعني التجديد بالنسبة لمؤسسة فينوس رغم التغييرات الدائمة و المفاجئة للسوق كما أن التجديد يتضمن ثلاث مراحل:

- أ- التجديد في تركيب المنتج
  - إدخال تركيبات جديدة.
  - الصيغة المستعملة من اجل نتائج قياسية معتبرة.
  - استعمال مواد حديثة.
- ب- التجديد في التغليف
  - البحث في التجميل لمنافسة علامات اجنبية مشهورة.
- ج- تجديد المنتج
  - تلبية وخدمة رغبات المستهلكين و توفير متطلبات السوق الدائمة للتغيير.

### ثانيا : ضمان النوعية

نظرا للمنافسة القوية في هذا المجال فان المؤسسة فينوس تعمل جاهدة لضمان النوعية الجيدة و الجديدة في أن واحد للوصول الى جودة عالية لمنتجاتها.

### ثالثا: البحث و التطور

ان المؤسسة دائمة التجديد و الابتكار فهي من أنجح الطرق للحفاظ على منتجاتها فهي تملك مصلحة متخصصة في البحوث و التطورات.

### 2-3- أهداف المؤسسة

- يمكننا تلخيص أهداف المؤسسة التي تعمل على تحقيقها و ضمانها فيما يلي :
- خلق الوفاء و الثقة اتجاه المؤسسة و ذلك بتلبية حاجات و رغبات المستهلكين.

- التوسيع و التطوير الدائم للمزيج السلعي.
- العمل من أجل انتاج و مبيعات تضمن رقم اعمال جيد.
- التعامل مع اكبر قدر ممكن من الأسواق الجديدة .
- العمل على عقد شراكة مع مؤسسات أجنبية.
- حفظ العلامة و ضمان الجودة.

#### 4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة Venus

##### 4-1- التحليل الوظيفي التنظيمي :

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة فينوس من رئيس مدير عام و هو الشخص المسؤول على تسيير المؤسسة ثم المدير العام أي الإدارة العامة و هي الإدارة الرئيسية و التي بدورها تنقسم إلى خمس إدارات:

- إدارة المحاسبة المالية.
- إدارة المشتريات.
- إدارة المبيعات و التسويق.
- إدارة التطوير.
- إدارة التقنية.

##### 4-2- تقديم وتعريف أهم الإدارات

في تقديمنا لأهم الإدارات في الشركة سنتطرق للحديث على دور و أهداف كل قطاع و الوظائف التي يقوم بها.

##### 1- الإدارة العامة:

تحتوي على المدير العام والقائم على توجيهها و مراقبة كل المصالح الأخرى و هي تنقسم إلى خمس مسؤولين :

- مسؤول إدارة الأعمال و الجودة.
- مسؤول نظام الإعلام الآلي.
- الأمانة.
- المساعد المكلف بالمراقبة.
- المساعد المكلف بالأمن و المراقبة.

و تتركز مهام الإدارة العامة على ما يلي :

- التفاوض على العقود .
- مراقبة وتسيير المصالح الفرعية للمؤسسة

## 2- إدارة المالية و المحاسبة:

و هي تنقسم إلى مصلحتين:

### أولا : مصلحة المحاسبة

تحتوي على إطارين في المحاسبة يملكون الخبرة الكافية في الميدان و يهتمون بتسيير محاسبة الشركة في المجالات التالية:

- الجباية، المالية ، الموارد البشرية.
- تحليل تكاليف العائد ، التكوين و تسديد مستحقات المستخدمين.

### ثانيا : مصلحة الموارد البشرية

تهتم هذه الإدارة بضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة بواسطة:

- الترتيب و تسجيل المستخدمين داخل المؤسسة.
  - تقييم و مراقبة انضباط العمال يوميا.
  - تسيير الساعات الإضافية و برمجتها.
  - تسيير الموارد العامة للمؤسسة.
  - ضمان و تسيير و مصلحة النظافة و الأمن.
- و تعمل الإدارة تحت إشراف مسؤول يقوم بضمان هذه الوظائف بانضباط و عقلانية كبيرة

## 3- إدارة المشتريات

هي الإدارة المكلفة بالسير الحسن لعملية الشراء للمواد الأولية المحلية منها و المستوردة و السير الحسن للمخزونات و مخازن المواد الأولية و التخليف و تنقسم الى المصالح التالية:

### أولا: مصلحة التموين

تنقسم الى مصلحتين:

- فرع الوسائل العامة.
- مصلحة تسيير المخزونات
- أ- فرع الوسائل العامة

مكلفة بمراقبة سير مخزون معدات المكتب و معدات الانتاج و مواد النظافة.



ب- مصلحة تسيير المخازن

مكلفة بمراقبة سير مخزون المواد الأولية و التغليف فقط داخل المؤسسة.

#### 4- ادارة المبيعات و التسويق

تحتوي هذه الادارة على ثلاث مصالح :

أولا : مصلحة التموين و التخزين

تهتم بعملية التموين بالمواد الأولية و تسييرها داخل المخازن لضمان استمرارية النشاط و تسديد كل الطلبات و تقادي الانقطاعات كما تقوم بترتيبها و تجهيزها في مخازن محددة قريبة من أماكن تسليم البضاعة و هذا لكسب الوقت و توفير الجهد.

ثانيا: المصلحة التجارية:

تحتوي على ثلاث مستخدمين:

- المدير التجاري

- رئيس المصلحة

- مسؤول الاعلام الآلي.

تهتم بتسيير عملية البيع و ابرام العقود و ضمان عملية تصريف المنتوجات ، كما تقوم بوظائف البيع و التسويق.

ثالثا : مصلحة تغطية المخزون

تقوم بتسيير المخزون و تهيئة الأماكن المخصصة في ظروف ملائمة، كما تقوم بمراقبة دخول و خروج المواد من المخازن بمختلف ورشات المؤسسة.

و من مهام المصالح الثلاثة :

- متابعة السير الحسن لعملية البيع.

- التغطية البنكية.

- متابعة ومراقبة العلاقات مع قطاع المالية

- متابعة الإنتاج و التخزين

- التعاقد مع الزبائن و عملية الفوترة.

#### 5- إدارة التطوير

تحتوي على مخبرين الأول لمراقبة الجودة و النوعية و مقاييس الجودة، و الثاني مخصص للبحث و التطوير، كلا المخبرين مسيرين من طرف خبير كيميائي و خبير في الميكروبيولوجيا كل واحد منهما

يسهر على خدمة الجودة و تطورها و هذا لضمانها و تأمينها في جميع منتجات المؤسسة ، كما تقوم هذه الإدارة باختيار جميع المواد الأولية المستعملة في المنتجات و الخاضعة إلى مراقبة محكمة، أضف إلى ذلك أن هذه الإدارة تقوم بتحديد كل مشكل أو خلل له علاقة بالمنتج أو نظام الجودة مع إعطاء الحلول اللازمة لذلك.

## 6- الإدارة التقنية :

و هي تحتوي على رئيس الإدارة ، و الذي يعمل بالتنسيق مع إدارة التطوير فهما إدارتين مكملتين لبعضهما البعض، فيما يخص المخابر لمراقبة الجودة و النوعية و لتحليل المنتجات و المواد الأولية، هي الإدارة المكلفة بالسير الحسن لعملية الإنتاج و تكون بالتعامل و التكامل المستمر مع الإدارة التجارية.

هذه الإدارة تنقسم إلى المصالح التالية:

أولاً: مصلحة الصيانة

ثانياً: مصلحة الإنتاج

تنقسم إلى قسمين :

أ- مصلحة الإنتاج 01 : تتكون من ورشتين لإنتاج الغسول و الكريمات و تعليبها.

ب- مصلحة الإنتاج 02: تتكون من ورشة لإنتاج الغسول و العطور و الروائح و تعليبها.

- تحتوي المؤسسة على آلات إنتاج جد متطورة كل ورشة تهتم بإنتاج محدد من المنتجات حسب تقسيم المزيج السلعي المخطط و تهتم بتعبئة المنتجات و تغليفها فالمؤسسة تهتم بهذا الجانب من المنتج و هذا نظراً لأهميته و تأثيره الكبير في عملية صرف المنتج.

هو موقف المستهلك من منتجاته فتعوده على استهلاك Venus- إن أكبر تحدي يواجه مؤسسة

فينوس

المنتجات الأجنبية و كذلك منافسة المنتجات المحلية رسخ لديه تبعية كبيرة غذتها قناعاتها المعرفية المتمثلة في إن المنتجات المحلية عامة و مستحضرات التجميل خاصة لا يمكن ان ترقى جودتها و فعاليتها إلى تلك المستوردة خاصة و أنه يعلم أن المؤسسات الوطنية تابعة كلية من الناحية التكنولوجية إلى المؤسسات الأجنبية و إذا كانت طبيعة منتجات مستحضرات التجميل لا تخضع للذوق بقدر ما تخضع إلى درجة الجودة و الفاعلية.

## 6-1-2- المجال البشري

بالنسبة لعدد العمال يقدر بـ 189 عامل موزعين حسب مؤهلاتهم المهنية فمنهم 26 إطار ، 40 عون تحكم، 123 عون تنفيذ ينقسمون على وظائف مختلفة داخل المؤسسة منهم 26 إطار بين مهندسين و حاملين شهادة الليسانس من شعب مختلفة.

## 6-1-3- المجال الزماني

تم تحديدنا لموضوع الدراسة في شهر ماي 2009 ، قمنا بزيارات استطلاعية لميدان الدراسة في شهر جوان بدأنا دراستنا في أكتوبر 2009، وتم التحاقنا بمؤسسة Venus في نوفمبر 2009 حيث كنا نزورها مرتين في الأسبوع لكونها مؤسسة قريبة من مكان الدراسة ، تم توزيعنا للاستثمارات في شهر جانفي 2010، و أرجعت لنا في ابريل 2010 ، و قمنا بالمقابلات في نفس المدة الزمنية.

## 6-2- المناهج المتبعة في الدراسة

تختلف المناهج باختلاف المواضيع إذ إن طبيعة الموضوع تفرض على صاحبه إتباع منهج معين لتحقيق هدفه و الإجابة عن الأسئلة المطروحة لديه، باعتبار أن المنهج فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلون ، و أما من أجل البرهنة عليها.

و مما سبق فقد تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على :

### 1- المنهج الكيفي:

نظرا لطبيعة بحثنا ارتأينا استعمال المنهج الكيفي للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في إشكالية البحث.

و اعتمدنا هذا المنهج باعتباره منهج يعتمد عليه الباحث للحصول على معلومات دقيقة تصوّر الواقع و تساهم في تحليل ظواهره، كما يعتمد هذا المنهج على الوصف الدقيق للحصول على المعلومات و تحليل المعطيات و النتائج المتوصل إليها من خلال فحص الفرضيات بأسلوب علمي و التوصل إلى استنتاجات تساهم في تحديد مشكلة البحث و تقديم الحلول.

### 2- المنهج الكمي

كما تم اعتمادنا أيضا على المنهج الكمي الذي هو مجموعة من الطرق العلمية التي يستخدمها الباحث في جمع و تنظيم و تلخيص و عرض و تحليل البيانات للظواهر التي يمكن قياسها كميًا و ذلك من خلال استعمال النسب المئوية و التعليق عليها سوسيولوجيا.

### 6-3-3- الأدوات المنهجية المستعملة في جمع المعطيات:

من المعروف في البحث العلمي أن نجاح البحث في تحقيق أهدافه يتوقف على الاختيار الرشيد و الأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات و الجهد الذي يبذله في تمحيص هذه الأدوات، و لهذا فقد اعتمدنا على التقنيات التي يمكن حصرها في ما يلي:

بدأنا بحثنا بدراسة استطلاعية حيث قمنا بعدة زيارات إلى المؤسسة من أجل جمع البيانات و المعطيات الأساسية، و ساعدنا ذلك في وضع الفرضيات المناسبة، كما أجرينا مقابلة مع مسؤول ، الموارد البشرية الذي قدم لنا معلومات هامة حول المؤسسة، و من خلال تلك الزيارات الاستطلاعية توصلنا إلى انجاز استمارة بحثنا.

### 6-3-1- الملاحظة

يجمع الباحثون على إن أداة الملاحظة هي من أهم الأدوات في البحث العلمي و مصدرا أساسيا للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع أي دراسة، و تعتمد هذه الأداة على الحواس أساسا و على قدرة الباحث في ترجمة ما لاحظته و ترجمته إلى عبارات ذات معنى و دلالات، و تتيح هذه التقنية المجال للباحث لملاحظة الأجواء الطبيعية لمجتمع البحث من خلال الاستماع و المشاركة و الرؤية حيث تمكن من جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، و قد اعتمدنا هذه التقنية كتقنية مساعدة في جمع المعلومات و في تحليل بعض الجداول و المقابلات الميدانية من خلال الملاحظة المباشرة من خلال مراقبة سلوك الفاعلين أفرادا و جماعات حيث كانت ملاحظتنا تتضمن السمع و المشاهدة.

### 6-3-2- الاستمارة

تعتبر الاستمارة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، تركّز عليها البحوث الميدانية من خلال جمع المعلومات حول الموضوع المدروس فهي تقنية تساعد الباحث على جمع الحقائق و المعلومات من المبحوثين و هي أداة تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث المراد إجراءه و بالتالي عدم الخروج عن مقاييسه و مضامينه فبدونها لا يستطيع الباحث جمع الحقائق العلمية و المعلومات الواقعية من مجتمع البحث و ذلك انطلاقا من الفرضيات، وقد قمنا ببناء الاستمارة بما يستجيب و الطرح الإشكالي للموضوع و احتوت على 41 سؤالاً بين أسئلة مغلقة و أسئلة اقتراح ، إجابات مسبقة، و أسئلة نصف مغلقة، لتحديد إجابات مسبقة.

### 6-3-3- المقابلة

- اعتمدت الدراسة على المقابلة باعتبارها من أهم الأدوات لجمع المعلومات حيث اعتمدنا على المقابلة نصف موجهة بحيث قسمنا دليل المقابلة إلى أربع محاور:
- المحور الأول: يشمل البيانات العامة و الخاصة بالمبحوث.
  - المحور الثاني: يتعلق بالفرضية الأولى المتعلقة بنموذج التسيير المتبع في المؤسسة.
  - المحور الثالث: يتعلق بالفرضية الثانية الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات و إسهامها في تحقيق الجودة الشاملة .
  - المحور الرابع: يتعلق بالفرضية الثالثة الخاصة بالحوافز و دورها في تحقيق الجودة الشاملة. و قد شملت المقابلات بعض إطارات المؤسسة و كذا بعض العمال.

#### 6-4- العينة و طريقة اختيارها

تختلف طريقة اختيار العينة من بحث لآخر و ذلك حسب طبيعة الموضوع المدروس و مكان الدراسة و في دراستنا هذه اعتمدنا على الحصر الشامل باعتباره يتماشى مع طبيعة الموضوع المدروس المتمثل في " العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" التي تمس كل أفراد المجتمع المدروس بحيث لا تنفرد بفئة دون سواها ، أو فرد دون الآخر. و الحصر الشامل هو العملية التي يتم فيها الاتصال بكل فرد من أفراد المجتمع الذي نرغب في دراسته و جمع المعلومات المطلوبة منه، و الاعتماد على هذه الطريقة لاختيار العينة. يتكون مجتمع البحث من 189 عامل، ينقسم إلى ثلاث فئات مهنية كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (04) : يمثل عدد طبقات مجتمع البحث.

التكرار	الفئة المهنية
26	الإطارات
40	عمال التحكم
123	عمال التنفيذ
189	المجموع

استعملنا الحصر الشامل لمجتمع البحث و تم استرجاع 160 استمارة موزعة على الفئات المهنية كالاتي:

19	الإطارات
34	عمال التحكم
123	عمال التنفيذ
160	المجموع

5-6- تحليل الجداول الميدانية

6-5-1- تحليل البيانات العامة:

جدول رقم (05) : توزيع المبحوثين حسب السن و الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس السن
%	ك	%	ك	%	ك	
48.75	78	55.17	32	45	46	30-20
30.62	49	29.31	17	31	32	40-31
13.12	21	12.07	07	14	14	50-41
7.5	12	3.45	02	10	10	فأكثر 51
100	160	100	58	100	102	المجموع

من خلال هذا الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الجنس و السن حيث يقدر عدد أفرادها ب 160 فرد مقسمة حسب الجنس إلى 102 ذكور 58 إناث، أما حسب السن قسمناه إلى أربع فئات أصغر سن يقدر ب 20 سنة , أما أكبر سن فيبدأ من 51 سنة فأكثر تتمركز أكبر نسبة في فئة السن (20-30 سنة) بنسبة 48.75% موزعة على 55.17% بالنسبة للإناث و 45 % بالنسبة للذكور، ثم تليها فئة السن (31-40) بنسبة 30.62 % موزعة على 31 % من الذكور و 29.31 % من الإناث، أما أقل فئة فنجدها في فئة السن 51 سنة فأكثر بنسبة 7.5 % تتوزع على 10% ذكور، 3.45 % إناث .

ما نلاحظه من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول أن معظم أفراد مجتمع البحث هم من الشباب و هذا من الجنسين الذكور و الإناث و هذا يرجع إلى أن معظم العمال تم توظيفهم حديثا خاصة خلال الفترة (2005-2010) حيث شهدت المؤسسة توسعات كبيرة مما جعل المؤسسة تحتاج إلى يد عاملة كثيرة حيث تم توظيف 51 عامل في سنة (2009-2010) ، كذلك يرجع إلى سياسة المؤسسة التي تعمل على إتاحة الفرصة للفئات الشابة و تدعيمها، و كذا إلى اعتماد أسلوب التغيير المستمر في الكفاءات و الطاقات البشرية حتى يكون هناك تجديد مستمر في الأفكار و تشجيع الإبداع ، كما نلاحظ انخفاض نسبة الإناث بالنسبة للذكور في المؤسسة و هذا يرجع إلى عدم إقبال العنصر النسوي على هذا النوع من النشاط و هو النشاط الإنتاجي الصناعي في حين يفضلن قطاع الخدمات .

#### جدول رقم (06) : توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ك	%
ابتدائي	15	9.38
متوسط	34	21.25
ثانوي	65	40.62
جامعي	46	28.75
المجموع	160	100

من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 40.60 % ذوي مستوى تعليمي ثانوي تليها نسبة 28.75 % ذوي مستوى تعليمي جامعي ، ثم نسبة 21.25 % ذوي مستوى تعليمي متوسط، بينما تتخفف النسبة إلى 9.38 % عند ذوي المستوى التعليمي الابتدائي.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن نسبة الثانويين أكثر من الجامعيين و هذا يرجع إلى طبيعة المؤسسة الإنتاجية التي تحتاج إلى اليد العاملة، كما نلاحظ أن نسبة الذين هم في المستوى المتوسط مرتفعة بمقارنة بالمستوى الابتدائي الذي يكاد أن يكون ضعيفا و هذا يعني أن المبحوثين لديهم مستوى تعليمي لا بأس به و هذا يتوافق مع سياسة المؤسسة التي أصبحت تهتم في الآونة الأخيرة بالمستوى التعليمي في التوظيف حتى تتماشى مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة التي تطمح لتوسيع أسواقها على المستوى الدولي خاصة بعد حصولها على شهادة المطابقة الايزو.

#### تحليل للجدول رقم (07) : توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

الأقدمية	ك	%
أقل من 5 سنوات	76	47.50
من 5 - 15 سنة	56	35
من 16 سنة فأكثر	28	17.5
المجموع	160	100

من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر ب 47.50 % عند الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات، أما الذين أقدميتهم من 5 - 15 سنة فتقدر بنسبة 35 % . أما أقل نسبة فتقدر ب 17.5 % للذين أقدميتهم من 16 سنة فأكثر نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن نسبة الأقدمية في المؤسسة منخفضة و أن غالبية العمال حديثي العمل بالمؤسسة و هذا تؤكد نسبة 47.50 %



نستنتج من هذا أن انخفاض مدة الأقدمية لدى الفئات العمالية راجع أولاً : إلى أن مؤسسة فينوس قامت في المدة الأخيرة خاصة في الخمس سنوات الأخيرة بتوسيع نشاطها مما أدى إلى حاجتها إلى توظيف عدد كبير من اليد العاملة في مختلف المجالات حيث أنه من بين المعطيات التي تحصلنا عليها من المؤسسة أن الإنتاج قد تضاعف بنسبة كبيرة و هذه الزيادة تخص الكم و النوع.

ثانياً : أن المؤسسة تقوم بتغيير الإطارات كل فترة حتى تحدث تجديد في الكفاءات و اكتساب المهارات الجديدة القادرة على تحسين نظام الجودة.

### تحليل الجدول رقم (08) : توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية و الأقدمية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
47.5	76	54.21	58	32.35	11	42.11	8	أقل من 5 سنوات
35	56	24.29	26	41.17	14	31.58	6	من 5 - 15 سنة
17.5	28	21.50	23	26.47	9	26.31	5	من 16 سنة فأكثر
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية و الأقدمية أن أعلى نسبة تمثل الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات و تقدر بـ 47.5% تتركز عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة 54.21% و 42.11% عند إطارات و تليها نسبة 35% عند الذين أقدميتهم من 5 إلى 15 سنة و تمثل أعوان التحكم بنسبة 41.17% ثم فئة الإطارات بـ 31.58% أما أقل نسبة فتقدر بـ 17.50% عند الذين أقدميتهم 15 سنة فأكثر و تمثل أعوان التحكم بـ 26.47%

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية أن العمال من كل الفئات المهنية أقدميتهم أقل من 5 سنوات و أن هناك انخفاض في مدة الأقدمية خصوصاً عند فئة عمال التنفيذ و هذا ما تؤكد نسبة 54.21% أن هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة ذلك أن مؤسسة فينوس هي مؤسسة اقتصادية

إنتاجية تحتاج إلى نسبة كبيرة من التنفيذيين خاصة في قسم الإنتاج هذا من جهة و من جهة ثانية مؤسسة فينوس هي مؤسسة خاصة والمؤسسة الخاصة تشغل العمال حسب ما تحتاج إليه فقط ، عكس المؤسسات العمومية التي تجد بها عدد الإداريين أكثر من التنفيذيين و هذا يشير كذلك إلى وجود نمط تسيير خاص في توزيع الفئات السوسيو مهنية المؤسسات الخاصة و هذا من مميزات المؤسسات الخاصة.

### بناء و تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى

جدول رقم 09 : الأساس المعتمد في بناء ميزة تنافسية حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية بناء ميزة تنافسية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7.93	20	8.86	14	5.66	3	7.32	3	الكفاءة
5.95	15	5.06	8	7.55	4	7.32	3	الإبداع
19.04	48	22.80	36	13.21	7	12.19	5	الجودة
12.69	32	12.02	19	9.43	5	19.51	8	الخبرة
20.23	51	19.62	31	22.64	12	19.51	8	التسويق
7.14	18	7.60	12	5.63	3	7.32	3	البحث و التطوير
17.06	43	15.82	25	22.64	12	14.63	6	رضا العملاء
9.92	25	8.22	13	13.21	7	12.19	5	كل ما سبق
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى حدد
100	252	100	158	100	53	100	41	المجموع

\* حجم العينة يعبر عن تعدد الإجابات

من خلال دراستنا لهذا الجدول الذي يمثل الأساس الذي تعتمده المؤسسة في بناء ميزة تنافسية نجد أن أكبر نسبة تقدر بـ 20.23 % يرون أن المؤسسة تعتمد على التسويق مدعومة بنسبة 22.64 % من أعوان التحكم و 19.62 % من أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 19.04 % يريدون أن

تعتمد على الجودة تدعمها نسبة 22.80% عند أعوان التنفيذ ، ثم نسبة 17.06 % برون أنها تعتمد على رضا العملاء ،بنسبة 22.64 % عند أعوان التحكم أما نسبة 12.69 % ترى أنها تعتمد على الخبرة مدّعة بنسبة 19.51 % من الإطارات أما من يرون أن المؤسسة تعتمد على كل من سبق فيمثلون نسبة 9.92 % مدّعة ب 13.21 % من أعوان التحكم أقل نسبة تمثلت في الإبداع بنسبة 5.95 %

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن هناك اختلاف في آراء العمال حول الوسيلة المعتمدة في بناء ميزة تنافسية لكننا نلاحظ من خلال النسب المرتفعة في التسويق و الخبرة و رضا العملاء. أن هذا يعكس سياسة المؤسسة التي تعتمد نضام الجودة الذي يعتبر نظام الكفاءة و الإبداع تسعى المؤسسة من خلاله إلى بلوغ أقصى درجة من تسويق المنتجات و هذا لا يكون إلا بتحقيق أعلى درجة من رضا عملاءها حتى تستطيع الصمود و الاستمرار في وجه المنافسة القوية و المفروضة عليها و تجد هذا من مبادئ إدارة الجودة التي تركّز على رضا العميل (الزبون ) و تلبية احتياجاته و كذلك من متطلبات إدارة الجودة الشاملة التركيز على المنافسين و على البحث و التطوير و الابتكار و جعلها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و نجد أن مدرسة النظم ترى أن المنظمة كمنسق مفتوح على البيئة يؤثر و يتأثر بمتغيراتها الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و على رأس هذه المتغيرات العملاء فالاستمرار في تقديم السلعة المتميزة لهم لا تكفي لوحدها للمحافظة على رضاهم إذا لا بد من التكيف مع التغيير الذي يحدث في حاجاتهم التي هي الأخرى تتأثر بمتغيرات البيئة المحيطة.

أن اعتماد المؤسسة لنظام الجودة يحتم عليها تبني سياسة جديدة تركّز على العميل لتحقيق أهدافها و ذلك بتسويق أقصى حد من المنتج و استعمال كل الوسائل العلمية المتاحة من خبرات و استمرار البحث و التطوير و توفير الكفاءات و تشجيع الإبداع حتى تضمن مركز تنافس لائق.

جدول رقم 10 : الظروف الإدارية و الإنتاجية الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة حسب

الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية الإدارية و الإنتاجية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15	24	15.90	17	5.90	2	26.32	5	تغير في وسائل العمل
11.87	19	11.21	12	17.64	6	5.26	1	تغير في المناصب الإدارية العليا
16.87	27	19.62	21	14.70	5	5.26	1	تغير في الهيكل التنظيمي الرسمي
54.37	87	50.46	54	61.76	21	63.15	12	رفع مستوى الكفاءة البشرية
1.87	3	2.80	03	/	/	/	/	أخرى حدد
100	160	100	107	%100	34	%100	19	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول الخاص بالظروف الإدارية و الإنتاجية الضرورية لتحقيق الجودة، نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر ب 54.37 % يصرح إن رفع مستوى الكفاءة البشرية الوسيلة الأهم لتحقيق الجودة مدّعة بنسبة 63.15% من الإطارات تليها نسبة 16.7 % يصرّح إن تحقيق الجودة في تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي مدّعة بنسبة 19.62 % بعدها تجد نسبة 15 % تصرّح أن تحقيق الجودة في تغيير وسائل العمل مدّعة بنسبة 26.23 % من الإطارات أما نسبة 11.87 % ترى إن ذلك في تغيير المناصب الإدارية العليا مدّعة بنسبة 17.64% من أعوان التحكم أما اقل نسبة تمثل أخرى ،

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية أن غالبية العمال يرون أن تحقيق الجودة يكون برفع مستوى الكفاءة البشرية، و هذا ما لاحظناه في الميدان حيث أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لكل الفئات العمالية في مجال الجودة كما تفرض دورات تدريبية لكل العمال الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات .و تقوم بانتقاء الكفاءات البشرية و تغييرها باستمرار حتى تقوم بالتجديد و التحسين المستمرين،حيث يرى **DEMING** أنه من متطلبات إدارة الجودة التركيز على أهمية الاختيار الأمثل للموظفين والعاملين و تدريبهم و رفع كفاءتهم لتمكينهم من أداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة و الفعالية.

جدول رقم 11 : دافع المؤسسة من الحصول على الايزو حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الدافع من الحصول على الايزو
17.76	43	19.04	24	18.75	12	13.46	7	تحقيق المنافسة السوقية و سمعة المؤسسة
21.90	53	23.01	29	20.31	13	21.15	11	التحسين المستمر للمنتجات
16.52	40	15.10	19	17.18	11	19.23	10	الشراكة مع المؤسسات الأجنبية
10.74	26	9.52	12	9.40	6	15.38	8	التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة
24.38	59	26.19	33	23.43	15	21.15	11	تحقيق المصداقية مع الزبائن
8.70	21	7.14	9	10.93	7	9.67	5	رفع الروح المعنوية للعمال و زيادة ولائهم
100	242	100	126	100	64	100	52	المجموع

\* حجم العينة يعبر عن تعدد الإجابات

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الذي يمثل دافع المؤسسة من الحصول على شهادة الايزو، نلاحظ أن أعلى نسبة تصرح أن الدافع هو تحقيق المصداقية مع الزبائن بنسبة 24.38 % مدّمة بأعلى نسبة عند عمال التنفيذ بنسبة 26.19 % ثم تليها نسبة 21.90 % تصرح أن الدافع هو التحسين المستمر للمنتجات مدّمة بنسبة 23.01 % عند فئة عمال التنفيذ أما الذين صرحوا أن الدافع هو تحقيق المنافسة السوقية وسمعة المؤسسة تقدر نسبتهم ب 17.76 % مدّمة بنسبة 19.04 % من عمال التنفيذ. تليها نسبة 16.52 % تمثّل الشراكة مع المؤسسات الأجنبية، مدّمة بأكبر نسبة عند فئة الاطارات 19.23 % أما نسبة 10.74 % تصرح إن الدافع هو التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة مدّمة بنسبة 15.38 % و أخيرا نسبة 8.70 % تصرح برفع الروح المعنوية للعمال نستنتج من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول أن المؤسسة من خلال حصولها على شهادة الايزو تسعى لتحقيق عدة مبادئ منها تحقيق المصداقية مع زبائنها و التحسين المستمر للمنتجات و تحقيق المنافسة السوقية و الشراكة مع المؤسسات الأجنبية و كل هذه المبادئ مهمة بالنسبة لمؤسسة في بداية طريقها لتطبيق

نظام الجودة حيث يرى JURAN أن من خطوات تطبيق إدارة الجودة هو القيام بالتحسين المستمر للمنتجات وتحقيق رضا الزبائن و احتياجاتهم.

### جدول رقم 12 : تقييم نظام تسيير الجودة حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية نظام تسيير الجودة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
49.37	79	48.60	52	50	17	52.63	10	حقق الأهداف
16.25	26	17.75	19	14.70	5	10.52	2	لم يحققها
34.37	55	33.64	36	35.29	12	36.84	7	حققها جزئيا
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

- من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول الخاص بتقييم نظام تسيير الجودة بالمؤسسة يوضّح لنا اتجاهه العام المقدّر ب 49.37% أن هذا النظام حقق الأهداف و تتدعم هذه النسبة بـ 52.63% من الإطارات، 52% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 34.37% يرون أنه حقق الأهداف جزئيا مدعمة بنسبة 36.84% من الإطارات، بينما الذين يرون انه لم يحقق الأهداف فيمثلون نسبة 16.25% و نجدها عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17.75% .

- نستنتج من هذه القراءة الإحصائية أن العمال من كل الفئات المهنية يرون أن نظام تسيير الجودة المتبع في المؤسسة قد حقق الأهداف بنسبة كبيرة تمثلت بـ 49.37% و هذا يعكس ما قامت به المؤسسة و ما حقته في السنوات الأخيرة بخصوص تسيير هذا النظام، و هذا ما تمّ تأكيده من خلال المقابلات الني قمنا مع بعض الإطارات حيث أن مؤسسة VENUS كانت تسعى للتحسين المستمر لمنتجاتها و تطويرها و إلى تسويق المنتج بشكل واسع ليس فقط على المستوى الوطن بل المستوى الدولي ولتحقيق ذلك سعت للحصول على شهادة الايزو لتدعيم تسيير هذا النظام الجديد بالمؤسسة كما قامت بالشراكة مع المؤسسات الأجنبية حتى تكسب خبرات جديدة، و قامت بأحداث تغييرات جذرية في طريقة تسيير المؤسسة و تدعيم الكفاءات و تشجيع الإبداع و نجد أن هذا ما يقوم عليه التسيير الحديث للمؤسسات (المانجمنت) حيث يسعى هذا المدخل إلى الابتعاد عن عوامل الجمود في الإدارة الكلاسيكية

و اعتماد المرونة والسرعة و الفعالية من خلال استعمال الوسائل المادية و الفكرية و تشجيع الإبداع و التنبؤ بالمستقبل.

- كما نلاحظ أنّ نسبة 34.37 % من العمال يرون أن نظام تسيير الجودة حقق الأهداف جزئياً ونجد هذا عند الإطارات و هذا يرجع إلى أن المراكز القيادية في المؤسسة و المسؤولة عن تسيير هذا النظام ترى أن ما قامت به المؤسسة غير كاف و لا يعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها حيث تسعى إلى ترسيخ هذا النظام أكثر.

### جدول رقم 13 : سبب حصول المؤسسة على شهادة الايزو و علاقتها بالفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	سبب حصول المؤسسة على شهادة الايزو
40	64	38.32	41	41.17	14	47.36	9	حرصها على تطوير الجودة
24.37	39	27.10	29	20.58	7	15.80	3	إدخال التغييرات في المؤسسة
30.62	49	28.97	31	32.35	11	36.84	7	إرساء ثقافة الجودة
5	8	5.60	6	5.90	2	/	/	أخرى حدد
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 40 % ترى إن حصول المؤسسة على شهادة الايزو يعكس حرصها على تطوير الجودة مدّعمة بنسبة 47.36 % من الإطارات و 41.17% من أعوان التحكم تليها نسبة 30.62 % يرون انه يعكس إرساء ثقافة الجودة بالمؤسسة مدّعمة بنسبة 36.34 % عند الإطارات بينما ترى نسبة 24.37 % انه بسبب إدخال تغييرات في المؤسسة مدّعمة بنسبة 27 % من أعوان التنفيذ أما آخر نسبة أخرى تقدر ب 5 % مدّعمة ب 5.92% عند اعوان التحكم

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن معظم العمال يفسّرون حصول المؤسسة على شهادة الايزو بحرصها على تطوير الجودة أي أن مؤسسة VENUS سعت للحصول على شهادة الايزو كمدخل لإرساء ثقافة الجودة بالمؤسسة و تطوير الجودة بشكل مستمر من خلال نظام الرقابة على جودة المنتج المستعمل في نظام الايزو، و هذا ما تم توضيحه في دراسة سابقة بعنوان

دور أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية حيث بيّنت هذه الدراسة أنّ حصول المؤسسة على شهادة الايزو يمثل خطوة أساسية لتطبيق إدارة الجودة من خلال الاستفادة من هذه الشهادة من أجل إرساء ثقافة الجودة الشاملة بين أفراد المؤسسة.

كما أنّ إرساء ثقافة الجودة بالمؤسسة و الذي تؤكدُه نسبة 30.62 % يبيّن أنّ المؤسسة تسعى لتعزيز ثقافة الجودة من خلال بناء قيم خاصة تعزّز الجودة بالمؤسسة و تسعى لتحسينها باستمرار من أجل تطوير قدرة المؤسسة على إدارة شؤونها الداخلية و مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها حيث يرى GROSBY أنّ ما تتطلبه الجودة لتكون في تطور مستمر هو تطوير ثقافة الجودة بالمؤسسة بما بلّغها من متغيرات بيئية و ظرفية أخرى.

#### جدول رقم 14 :طبيعة الوسائل الموجودة بالمؤسسة و علاقتها بالفئة المهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية وسائل العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
17.5	28	14.95	16	20.59	7	26.31	5	متطورة جدا
43.13	69	41.12	44	41.17	14	57.60	11	متطورة
/	/	/	/	/	/	/	/	تقليدية
39.37	63	43.92	47	38.23	13	15.78	3	تلبية متطلبات الإنتاج
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بطبيعة الوسائل الموجودة بالمؤسسة أنه من بين 160 عامل هناك نسبة 43.13 % تمثل الوسائل المتطورة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 57.60 % و أعوان التحكم بنسبة 41.17 % تليها نسبة 39.37 % ترى أنها تلبية متطلبات الإنتاج موزعة على أعوان التنفيذ بنسبة 43.92 % و أعوان التحكم بنسبة 38.23 % و آخر نسبة تمثل المتطورة جدا تقدر بـ 17.5 % مدّعة بنسبة 26.31 % من الإطارات و 20.59 % من أعوان التحكم .

نستنتج من هذه القراءة الإحصائية أنّ مؤسسة VENUS تقوم بتوفير وسائل متطورة من أجل تطوير الإنتاج و تحسين جودته باستمرار و أنّ هذه الوسائل تلبية متطلبات الإنتاج و هذا ما تؤكدُه نسبة



39.37% و هذا يعكس سياسة المؤسسة التي تسعى إلى التطوير و التحسين المستمر للمنتجات و أحداث التغيير في الوسائل المادية و البشرية التي تؤدي إلى التجديد و تحقيق جودة المنتج حيث يؤكد CROSBY أنه يجب تطوير الأدوات و الوسائل التي تساعد على تطوير الجودة و زيادة الإنتاج و تحقيق رفاهية العامل بتوفير الوسائل التي تساعد في محيط العمل و نجد أن مدخل النظم يؤكد أنه لمواكبة التغيير الحاصل و التأقلم معه يستدعي ذلك تغيير النسق الداخلي للتنظيم و ذلك بأحداث تغييرات في الثقافة و في الوسائل المادية و الفكرية و العمل على تنمية و عي الموظفين و التزامهم و التشجيع على المرونة و الإبداع لتحسين الأداء و بلوغ الجودة. و منه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتطوير الوسائل و توفيرها من اجل ضمان جودة المنتج و تحسين نظام الجودة.

#### جدول رقم 15: ثقافة الجودة وعلاقتها بالفئة المهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية ثقافة الجودة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20.62	33	23.36	25	17.65	6	10.53	2	تقنية فقط
13.76	22	14.02	15	14.70	5	10.53	2	ثقافة فقط
65.62	105	62.62	67	67.65	23	78.94	15	تقنية و ثقافة
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

- من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول الذي يمثل و عي العامل بمفهوم الجودة نلاحظ أن نسبة 65.62% يرون الجودة هي تقنية و ثقافة مدعّمة ب 78.94% من الإطارات و 67.65% من أعوان التحكم، تليها نسبة 20.62% يرون أنها تقنية فقط مدعّمة بنسبة 23.36% من أعوان التنفيذ، و آخر نسبة تمثل ثقافة فقط تقدّر ب 13.76% مدعّمة بنسبة 14.70% من أعوان التحكم نلاحظ من هذه القراءة الإحصائية أن معظم العمال يرون أن الجودة هي ثقافة و تقنية و هذا ما يدعّمه رأي الإطارات بنسبة 78.94% باعتبارهم الفئة المتقفة في المؤسسة فهم يدركون أن الجودة ليست مجرد تقنيات و خبرات و وسائل تكنولوجية بل هي ثقافة يجب أن تبين في المؤسسة و تحل محل

الثقافة القديمة تكون فيها الجودة بشكل عام هي الموجهة لنشاطات الأفراد حيث يتم تعلمها من طرف جميع العاملين من اجل تطوير قدرة المنظمة على إدارة شؤونها الداخلية و مجابهة الظروف الخارجية المحيطة بها وتحقيق أهدافها بفعالية كبيرة. أما نسبة الذين يرون أنها تقنية و فقط فهم يمثلون فئة عمال التنفيذ و هذا بحكم مستواهم العلمي المحدود و عدم وعيهم بثقافة الجودة و هذا ما لاحظناه من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض الإطارات الذين أكدوا لنا أن مفهوم ثقافة الجودة مازال مبهما من طرف فئات العمال البسيطة و أن إطارات المؤسسة يعملون على ترسيخ هذا المفهوم بين العمال باستمرار في الميدان، أما الذين يرون أن الجودة ثقافة فقط فهم يمثلون فئة عمال التحكم.

و هذا ما أثبتته دراسة حول تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة حيث توصلت إلى تعدد وجهات النظر حول تعريف الجودة و لكن مع وجود الاختلافات إلا أن هناك اتفاق في مضمونها وعليه يمكن تعريفها على أنها خلق ثقافة متميزة في الآراء حيث يعمل المديرون و الموظفون بشكل متكامل لتحقيق توقعات المستفيدين لذا يجب شرح ثقافة الجودة لجميع العاملين في المؤسسة ليكونوا ملمين بها بعمق و فهم و مساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم، و حسب **ديمنغ** فإنه يجب ترسيخ ثقافة الجودة لدى جميع العاملين بالمنظمة من أعلى مستويات التنظيم إلى ابسط موظف.

#### جدول رقم 16 : علاقة سياسة الجودة بالجهة الواضحة لها حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	ثقافة الجودة	
43.13	69	43.93	47	38.23	13	47.36	9	الإطارات العليا	توجد
20.63	33	17.76	19	32.35	11	15.79	3	الإطارات	
23.12	37	27.10	29	14.71	5	15.79	3	كل الفئات العمالية	
/	/	/	/	/	/	/	/	جهات خارجية	
86.88	139	44.86	95	58.29	29	78.91	15	المجموع	
13.12	21	11.21	12	14.71	5	21.05	4		لا توجد
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع	

من خلال الجدول الخاص بعلاقة سياسة الجودة بالجهة الواضحة لها أنه من بين 160 عامل هناك نسبة 86.88 % يصرحون بوجود سياسة واضحة للجودة في المؤسسة مدّعمة بأكثر نسبة 78.91 % تمثل فئة الإطارات و الجهة التي وضعت هذه السياسة هم الإطارات العليا بنسبة 43.13% مدّعمة بفئة الإطارات بنسبة 47.36 % و أعوان التنفيذ بنسبة 43.93 % ثم تليها نسبة 23.12% يرون ان كل الفئات العمالية ساهمت في وضع هذه السياسة مدعمة ب 27.10 % من أعوان التنفيذ أقل من نسبة مقدرة ب 20.63% يرون أن الإطارات هم من وضع هذه السياسة مدعمة ب 32.35 % من أعوان التحكم بينما نجد نسبة 13.12% يرون بأنه لا توجد سياسة واضحة للجودة بالمؤسسة نجد هذا عند فئة الإطارات بنسبة 21.05%.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن هناك سياسة خاصة للجودة بالمؤسسة موضوعة من طرف الإطارات العليا و هذا ما أثبتته المقابلات التي قمنا بها مع بعض إطارات المؤسسة الذين أكدوا لنا أن المؤسسة تتبع سياسة مرسومة لتطبيق هذا النظام جيدا و هي تدعيم الكفاءات البشرية و تغيير الإطارات من حين لآخر حتى يأتوا بسياسات جديدة و خبرات، و كذا القيام بالشراكة مع المؤسسات الأجنبية و الاستفادة منها في مجال التقنية و العمل على تحسين الجودة باستمرار، و المحافظة على البيئة، فحتى يكون هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم تحديد سياسة الجودة فوجود سياسة ثابتة للجودة شرط أساسي لتطبيق هذا النظام في المنظمات الصناعية و من هنا يجب على الإدارة العليا تحديد سياستها و أهدافها بالنسبة للجودة في شكل رسمي و مكتوب و معلنة لجميع العاملين حتى يتم التأكد من أن الجودة أصبحت محل اهتمام كل فرد و كل قسم و كل إدارة و هذا ما لاحظناه في الميدان ففي كل قاعة أو قسم أو ممر هناك منشورات حائطية توضح سياسة الجودة بالمؤسسة و أهداف هذه السياسة وهذا ما أكد عليه ادوارد ديمينغ ضمن 14 نقطة الواجب تطبيقها لتحقيق الجودة حيث أكد أنه يجب تحديد سياسة واضحة للجودة و إعداد لائحة لأهداف و غايات المؤسسة واعتماد سياسات تطويرية جديدة محل السياسات القديمة.

جدول رقم 17 : الفئة المستفيدة من التدريب حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية	من التدريب الفئة المستفيدة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
33.75	54	30.84	33	35.30	12	47.36	9	الإطارات	توجد
20.63	33	20.56	22	23.53	8	15.80	3	العمال التنفيذيين	
32.5	52	28.97	31	41.17	14	36.84	7	كل الفئات العمالية	
86.88	39	80.37	86	100	34	100	19	المجموع	
13.12	21	19.63	21	/	/	/	/		لا يوجد
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع	

من خلال هذا الجدول نجد أنه من بين 160 عامل هناك نسبة 86.88% من المبحوثين يصرحون بوجود تدريب بالمؤسسة و نجد هذا عند فئة الإطارات و أعوان التحكم بنسبة 100% و هذا التدريب يخص الإطارات بنسبة 33.75% تتوزع على 47.36% من الإطارات و 35.30% من أعوان التحكم تليها كل الفئات العمالية بنسبة 32.50% مدّعمة ب 41.17% من أعوان التحكم ثم العمال التنفيذيين بنسبة 20.63% مدّعمة ب 13.53% من أعوان التحكم أما الذين ينفون وجود تدريب فتقدر نسبتهم ب 13.22% مدّعمة ب 13.12% من أعوان التنفيذ.

من خلال هذه القراءة الإحصائية نلاحظ أن اغلب المبحوثين يؤكدون وجود تدريب بالمؤسسة و هذا ما تؤكدته نسبة 86.88% و يستفيد منه فئة الإطارات بنسبة أكبر ثم تليها كل الفئات العمالية الموجودة بالمؤسسة . نستنتج من هذا أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية للعمال و هذا ما أكدته بعض المقابلات التي قمنا بها من أن المؤسسة قامت بدورات تدريبية لكل العمال الذين نقل أقدامهم عن 5 سنوات و أن هذا التدريب يخص جوانب عدة منها تحسين كفاءة العامل، و قد أثبتت دراسة سابقة بعنوان تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة إلى أن التدريب بالمؤسسة يعتبر من النواحي المشجعة على استيعاب إدارة الجودة الشاملة.

و قد أكد Pierre JARDILLIER أن تدريب الموارد البشرية في كل المستويات التنظيمية أمر ضروري وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث يهدف التكوين إلى تطوير كفاءات الأفراد حتى تصبح أكثر تأقلا مع وظائفهم و يحسن معارفهم و زيادة مهارتهم و كفاءتهم من اجل زيادة كمية الإنتاج و تحسين جودته و هو يضمن مواكبة التغيرات التقنية و الفنية.

### جدول رقم 18: أهداف التدريب في المؤسسة حسب الفئة المهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية أهداف التدريب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
60.63%	97	60.75	65	61.76	21	57.89	11	التدريب على الجودة
39.37%	63	39.25	42	38.24	13	42.11	8	التدريب في مجالات أخرى
%100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 60.63 % تمثل التدريب على الجودة و تدعم هذه النسبة ب 61.76% من أعوان التحكم تليها نسبة 39.37 % تمثل التدريب في مجالات أخرى مدعمة بنسبة 42.11% من الإطارات .

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن التدريب على الجودة يأخذ جانبا من الأهمية في المؤسسة و هذا ما تؤكدته نسبة 60.69% و هذا راجع لأهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة حيث يتم من خلاله اكتساب المهارات و المعارف و الخبرات و المعلومات الخاصة بالجودة و يمثل احد الأولويات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب و تطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة و نجد أن مدخل التسيير الحديث (المناجمنت) يحث على اعتماد المرونة و السرعة والفعالية من خلال استعمال الوسائل المادية و الفكرية و تشجيع الإبداع و تأكيده على مشاركة العنصر البشري و تدريبهم على اكتساب المعارف و المهارات و تحريك مواهبهم و قدراتهم بهدف إجراء تحسينات شاملة.

و يرى DEMING أن التدريب على الجودة جزء حساس في تحقيق التحسين و هو من مسؤوليات الإدارة و التحسين يعود على المنظمة بأحسن النتائج.

نستنتج أن المؤسسة تقوم بتدريب العمال على الجودة كأحد الأساليب الضرورية لتحقيق الجودة.

جدول رقم 19: عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة و علاقتها بالفئة المهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
28.75	46	33.64	36	20.59	7	15.79	3	لم ألتحق بأي دورة
43.13	69	45.80	49	38.23	13	36.84	7	دورة
17.5	28	12.15	13	26.47	9	31.57	6	دورتين
10.62	17	8.41	9	14.70	5	15.79	3	أكثر من دورتين
100	160	100	107	%100	34	%100	19	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الذي يمثل عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد أن أعلى نسبة تقدر ب 43.19 % تصرح أنها قامت بدور تدريبية واحدة، و نجدها عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة 45.80 % و عند أعوان التحكم 38.23 % تليها نسبة 28.75 % يصرحون أنهم لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية مدعمة بنسبة 33.64 % من أعوان التنفيذ ثم نسبة 17.5 % تمثل الذين استفادوا من دورتين تدريبيتين مدعمة بنسبة 31.57 % من الإطارات أما آخر نسبة فتمثل الذين استفادوا من أكثر من دورتين مدعمة بنسبة من 15.79 % من الإطارات.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن معظم العمال من كل الفئات المهنية قد استفادوا على الأقل من دورة تدريبية واحدة و هذا ما تؤكدته نسبة 43.13 % , كما أن عدم التحاق نسبة لا بأس بها من عمال التنفيذ بأي دورة تدريبية واستفادة الإطارات بدورتين أو أكثر من دورتين يعكس سياسة المؤسسة في مجال التدريب التي تضمن على الأقل دورة تدريبية لكل عامل و حرصها على مضاعفة الدورات التدريبية لفئة الإطارات باعتبارها الفئة المسؤولة عن تطوير و تحسين الجودة و استيعاب التقنيات و التكنولوجيا الحديثة التي تتبع هذا النظام حيث يتم تدريبها على اكتساب هذه التقنيات و تنمية قدراتها ومهاراتها حتى تساهم في تحسين جودة المنتج و تطويره لذا يقول كروسبي

GROSBY أنه يجب تدريب المسؤولين عن نظام الجودة في المنظمة بشكل فعال لأداء أدوارهم بالشكل الأمثل.

جدول رقم 20: التحسين المستمر للجودة و علاقته بالفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية التحسين المستمر للجودة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
56.87	91	57	61	55.88	19	57.90	11	دائما
29.37	47	27.10	29	35.30	12	31.58	6	في معظم الأحيان
13.75	22	15.39	17	8.82	3	10.52	2	نادرا
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 56.87% من المبحوثين يصرّحون أن المؤسسة تقوم بالتحسين المستمر للجودة مدّعمة بنسبة 57.90% من الإطارات، و 57% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 29.37% تصرّح بأن المؤسسة تقوم بالتحسين في معظم الأحيان مدّعمة بنسبة 35.30% من أعوان التحكم، و أقل نسبة صرحت بأن المؤسسة نادرا ما تقوم بذلك بنسبة 13.75% مدّعمة بفئة أعوان التنفيذ بنسبة 15.39%

من خلال هذه القراءة الإحصائية نلاحظ أن معظم المبحوثين يؤكّدون أن المؤسسة تقوم بالتحسين المستمر لنظام الجودة دائما و بشكل مستمر، و هذا ما لاحظناه من خلال المقابلات التي قمنا بها مع بعض إطارات المؤسسة الذين أكدوا لنا أن المؤسسة تقوم بإنتاج منتجات جديدة في كل مرة و تعمل على تحسين نوعية المنتج و رفع مستوى أداء العمال و تعتمد في ذلك على دراسة احتياجات الزبائن، كما تقوم بتدعيم الكفاءات البشرية التي تقوم بالتجديد في كل مرة، و يخص هذا التحسين نوع المنتج و الاهتمام بالشكل الخارجي للمنتج، و تحسين العنصر البشري الذي يقوم بعملية التحسين، حيث يتم تغيير الإطارات في كل مرة لكسب مهارات و كفاءات جديدة تستطيع القيام بتجديدات و تحسينات تخص العملية الإنتاجية و في هذا المجال يشير DEMING EDWARD رائد الجودة المعروف أن

إدارة الجودة الشاملة الناجحة تتطلب أن يلتزم كل أفراد المنظمة بعمل الإبداعات و الابتكارات اللازمة لتحسين الجودة والاهتمام بالتطوير و التحسين المستمر للمنتج بطريقة ينتج عنها جودة أفضل كما يرى GROSBY أنه يجب أن تلتزم الإدارة اتجاه التحسين المستمر للجودة على إدخال التحسينات على كافة مجالات العمل بالمؤسسة و ذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية و الخارجية .

### جدول رقم 21 :الالتزام بالتعليمات في مجال الجودة حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية الالتزام بالتعليمات في مجال الجودة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
52.5	84	49.53	53	55.88	19	63.16	12	دائما
33.75	54	34.58	37	35.30	12	26.32	5	أحيانا
13.75	22	15.89	3	8.82	3	10.52	2	نادرا
%100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الذي يمثل التزام العمال بالتعليمات في مجال الجودة نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 52.5% من المبحوثين صرحوا بأن هناك التزام بالتعليمات دائما مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 63.16% أعوان التحكم بنسبة 55.88 % تليها نسبة 33.75% يصرحون بأنه أحيانا يكون هناك التزام بالتعليمات مدعمة بنسبة 35.30 % من أعوان التحكم، و أقل نسبة قدرت ب 13.75 % صرحوا بأنه نادرا ما يكون هناك التزام بالتعليمات مدعمة بنسبة 15.89 % من أعوان التنفيذ.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن هناك التزام من طرف العمال بالتعليمات التي تضعها المؤسسة في مجال الجودة و هذا ما أكدته 52.5 %، و هذا ما لاحظناه أيضا من خلال المقابلات التي أجريناها مع إطارات المؤسسة حيث أكدوا لنا أن المؤسسة منذ بدئها بتطبيق هذا النظام قامت بوضع تعليمات خاصة بهذا النظام مثل الالتزام بتطوير المنتج و تحسين النوعية، و المحافظة



على البيئة و توطيد ثقافة الجودة بالمؤسسة من خلال تدعيم المهارات و الطاقات اللازمة التي تعمل في اتجاه تحسين الأداء و المنتج و التحسين المستمر و التجديد و كذا ترقية سمعة المؤسسة و صورتها من خلال تحسين المنتجات و تجديدها بشكل مستمر و تلبية احتياجات الزبائن و رغباتهم، و كذلك تحسين ظروف العمل للمستخدمين و تحفيزهم و الحفاظ على الموارد و هذه التعليمات تخص كل الفئات العمالية بالمنظمة و حسب ديمينغ DEMING أنه على المنظمة إعداد لائحة بهذه التعليمات الخاصة بنظام الجودة في المؤسسة و توزيعها على جميع العاملين و برهنة الإدارة على الالتزام بها.

### جدول رقم 22 : فهم المعلومات الخاصة بالجودة حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية فهم المعلومات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
64.37	103	61.68	66	67.65	23	73.68	14	مفهوم
10.63	17	15.90	17	/	/	/	/	غير مفهوم
18.13	29	14.95	16	29.41	10	15.79	3	تحقق الجودة
6.87	11	7.47	8	2.94	1	10.53	2	بدون رأي
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد أن نسبة 64.37% من المبحوثين تصرح أن التعليمات الخاصة بالجودة مفهومة مدعمة ب 73.68% من الإطارات، و 67.65% من أعوان التحكم، تليها نسبة 18.13% تصرح أن هذه التعليمات تحقق الجودة مدعمة بنسبة 29.41% من أعوان التحكم، بينما نجد نسبة 10.63% تصرح أن هذه التعليمات غير مفهومة ونجدها عند أعوان التنفيذ بنسبة 15.90% ، أقل نسبة تقدر ب 6.87% تمثل الذين امتنعوا عن إبداء رأيهم مدعمة بنسبة 10.53% من فئة الإطارات.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن معظم المبحوثين في المؤسسة يفهمون التعليمات الخاصة بالجودة نجد هذه عند فئة الإطارات و أعوان التحكم أكثر و هذا نظرا لمستواهم العلمي المرتفع الذي مكنهم من استيعاب هذه التعليمات في حين نجد أن نسبة الذين صرّحوا بأنهم لا يفهمون

هذه التعليمات هم من فئة أعوان التنفيذ، و هذا يعكس ثقافتهم المحدودة و مستواهم العلمي الذي لم يمكنهم من فهم بعض هذه التعليمات و هذا تناولته دراسة اعتمدها كدراسة سابقة بعنوان تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة

الشاملة، حيث بينت هذه الدراسة أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على التهيئة الشاملة لثقافة المورد البشري لتكون متوافقة مع متطلبات نجاحها من خلال تنمية مهارتهم و معارفهم، و تدريبهم و تبسيط المفاهيم الخاصة بالجودة نظريا و علميا و توحيد هذه المفاهيم حتى تكون مفهومة من طرف كل الفئات المهنية و بناء ثقافة جديدة يكون هدفها هو توحيد الأنماط السلوكية داخل المؤسسة بما يخدم أهداف إدارة الجودة.

و في هذا المجال يوضّح كروسيي أنه يجب تحسين مستوى معرفة كل الموظفين في المؤسسة عن الجودة بما يخدم تطبيقها على أحسن وجه.

كما نجد نسبة من المبحوثين تؤكد أن هذه المعلومات تحقق الجودة و هذا ما لمسناه في ميدان الدراسة حيث أن هذه المعلومات كلها تهدف إلى تحقيق الجودة في المؤسسة من خلال تركيزها على تحسين جودة المنتج و نوعيته، و الاهتمام بالكفاءات البشرية التي تحقق هذا التحسين و تدعيمها، و كذا توطيد ثقافة الجودة، و تحقيق المصداقية مع زبائنها عن طريق إشباع رغباتهم و تلبيةها.

### الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

من خلال تحليلنا لنتائج جداول الفرضية الأولى المتعلقة بنموذج التسيير المتبع في المؤسسة و مدى مساهمته في تحقيق الجودة الشاملة تم التواصل إلى النتائج التالية:

- معظم المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد في بناء ميزة تنافسية على الجودة و التسويق و رضا العملاء، و هذا يعكس سياسة المؤسسة التي تعتمد نظام الجودة الذي يعتبر نظام للإبداع و الكفاءة تسعى المؤسسة من خلاله إلى بلوغ أقصى درجة من التسويق و تحقيق رضا العملاء حتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة.

- أكد معظم المبحوثين أن الوسائل الإدارية و الإنتاجية الضرورية لتحقيق الجودة متمثلة في رفع مستوى الكفاءة البشرية و هذا ما تمثله نسبة 54.37% و قد بنيت النتائج أن المؤسسة تقوم بانتقاء الكفاءات البشرية وتغييرها باستمرار من أجل التجديد و التحسين المستمرين.

- بيّنت النتائج أن دافع المؤسسة من حصولها على الايزو هو تحقيق المصادقية مع الزبائن و التحسين المستمر للمنتجات، و الشراكة مع المؤسسات الأجنبية وهذا ما تمثله نسبة 21.90 % أكدت عل التحسين المستمر للمنتجات ، و منه نستنتج أن مؤسسة فينوس تقوم بالتحسين المستمر للمنتجات.
- كما استنتجنا من خلال النتائج الميدانية لهذه الدراسة أن نظام تسيير الجودة في المؤسسة حقق الأهداف وهذا ما تؤكدته نسبة 49.37 % حيث أن المؤسسة تقوم بالتحسين المستمر للمنتجات و تسويقها بشكل واسع، و الشراكة مع المؤسسات الأجنبية و إحداث تغييرات جذرية في طريقة تسيير المؤسسة و تشجيع الإبداع.
- كما بيّنت النتائج الميدانية أن المؤسسة تحرص على تطوير الجودة بشكل مستمر و هذا ما تؤكدته نسبة 40% و من خلال حصولها على شهادة الايزو تسعى لتعزيز ثقافة الجودة بالمؤسسة ، و منه نستنتج أن نموذج التسيير في المؤسسة يسهم في تعزيز ثقافة الجودة.
- أظهرت النتائج أن المؤسسة تتوفر على وسائل متطورة لتحسين جودة المنتجات و هذا ما تمثله 43.13 % و هذه الوسائل تلبى متطلبات الإنتاج و تساهم في التطوير و التحسين للمنتجات و تحقيق جودة المنتج وتحقيق رفاهية العامل.
- أكدت النتائج أن معظم المبحوثين يدركون مفهوم الجودة و هذا ما تؤكدته نسبة 65.62 % ، لكن هذا المفهوم مستوعب أكثر من طرف إطارات المؤسسة فمفهوم الجودة هو خلق ثقافة مميزة في الأداء حيث يعمل المديرون لجميع العاملين بالمؤسسة ليكونوا ملمين بها بعمق و مساعدتهم على تطبيقها .
- بيّنت النتائج أن هناك سياسة رسمية للجودة بالمؤسسة و هذا ما تؤكدته نسبة 36.88 % و هي موضوعة من طرف الإطارات العليا و هذه السياسة تساهم في تحقيق الجودة بالمؤسسة من خلال تدعيم الكفاءات البشرية و تغيير الإطارات في كل فترة من أجل جذب سياسات و خبرات جديدة و القيام بالشراكة مع المؤسسات الأجنبية و الاستفادة منها في مجال التقنية.
- بيّنت الدراسة وجود تدريب بالمؤسسة و هذا ما تمثله نسبة 86.88 % و أن هذا التدريب على نظام الجودة بالنسبة 60.63 %، حيث تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لكل العمال لتحسين كفاءتهم و معارفهم، و اكتساب المهارات و المعلومات الخاصة بالجودة حتى يستطيعوا مواكبة التغييرات التقنية و الفنية، نستنتج أن المؤسسة تقوم بتدريب العمال على نظام الجودة كأحد الأساليب الضرورية لتحقيق الجودة.

- أكدت نتائج الدراسة أن المؤسسة تقوم بتحسين المستمر للجودة دائما و بشكل مستمر و هذا ما تمثله نسبة 56.87 % حيث تعمل على تحسين نوعية المنتج و رفع مستوى أداء العمال من خلال تدعيم الكفاءات البشرية التي تقوم بالتجديد في كل مرة و الاهتمام بتطوير و التحسين المستمر للمنتج.
- كما استنتجنا من خلال تحليلنا للجداول أن هناك التزاما من طرف العمال بالتعليمات التي تضعها المؤسسة في مجال الجودة و هذا ما تمثله نسبة 52.5% و يتمثل هذا الالتزام بتطوير المنتج و تحسين النوعية و توطيد ثقافة الجودة بالمؤسسة و التحسين المستمر و تلبية احتياجات الزبائن و رغباتهم و الحفاظ على الموارد.
- كما نستنتج أن نموذج التسيير المتبع في المؤسسة يسهم في تحقيق الجودة.

### 6-5-3- بناء و تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية

جدول رقم 23: علاقة إيجاد مشكلة في عملية اتخاذ القرارات بخصوص نظام الجودة

بنوع القرار

المجموع	أخرى		خاصة بمصير المؤسسة		خاصة بنوع المعلومات		خاصة بطريقة التسيير		قرارات خاصة بالإنتاج		قرارات خاصة بالتوظيف		نوع القرار إيجاد مشكلة في القرارات		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
18.13	29	%	/	/	/	/	24.14	7	16.98	9	30.23	13	/	/	دائما
34.37	55	%	/	/	66.66	6	34.48	10	32.21	17	32.56	14	30.77	8	أحيانا
47.5	76	%	/	/	33.33	3	41.38	12	50.94	27	37.21	16	69.23	18	نادرا
100	160	%	/	/	100	9	%100	29	100	53	100	43	100	26	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الخاص بإيجاد مشكلة في اتخاذ القرارات الخاصة بنظام الجودة و علاقتها بنوع القرارات نلاحظ أن نسبة 47.5% تصرح أنه نادرا ما تكون هناك مشاكل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالجودة، و تتوزع على نوع القرارات ب 69.23% قرارات خاصة بالتوظيف، 50.84% قرارات خاصة بطريقة التسيير تليها نسبة 41.38% قرارات خاصة بنوع المعلومات، أما نسبة 37.21% ترى في القرارات الخاصة في الإنتاج و أقل نسبة 33.33% قرارات

خاصة بمصير المؤسسة أما نسبة 34.37% يصرحون أنه أحيانا تكون هناك مشاكل في اتخاذ القرارات الخاصة بهذا النظام و يكون ذلك بنسبة 66.66% في القرارات الخاصة بمصير المؤسسة 34.48% قرارات خاصة بنوع المعلومات ،تليها نسبة 32.56% قرارات خاصة بالإنتاج و 32.08% قرارات خاصة بطريقة التسيير و 30.77% قرارات خاصة بالتوظيف أما اقل نسبة فتمثل للذين يصرحون أنه دائما هناك مشاكل في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 18.13% تتوزع فقط على القرارات الخاصة بالإنتاج بنسبة 30.23% و قرارات خاصة بنوع المعلومات بنسبة 24.14% و قرارات خاصة بطريقة التسيير بنسبة 16.98%.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية لهذا الجدول أنه نادرا ما توجد مشاكل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بنظام الجودة و هذا بنسبة كبيرة بالنسبة إلى القرارات الخاصة بالتوظيف و القرارات الخاصة بطريقة التسيير و هذا يعكس سياسة المؤسسة في هذا المجال حيث عملية التوظيف على أسس علمية مدروسة و هي : توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة و إتاحة الفرصة للفئات الشبابية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق جودة الإدارة و تحسين هذه الجودة .

إن أكثر المؤسسات نجاحا تؤكد أن الموارد البشرية ذات الكفاءة تعتبر الوسيلة الأساسية لبناء قوة المؤسسات و التي يمكن من خلالها خلق هوة سحيقة بينها و بين منافسيها عن طريق التأكيد على أهمية التميز و تنمية الموهبة في مختلف المسويات التنظيمية في المؤسسات المعاصرة، أما بالنسبة لطريقة التسيير فهي تتم بإتباع خطوات مدروسة تخدم هذا النظام و تساعد على تطويره من خلال ترسيخ نظام الجودة للمؤسسة و التحسين المستمر للمنتجات و استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة ،و من خلال تصريحات المبحوثين بأن هناك مشاكل باتخاذ القرارات الخاصة بالإنتاج و نوع المعلومات بصفة دائمة فهذا يرجع إلى أن عملية الإنتاج في المؤسسة تخضع لعدة معايير هامة بالنسبة لنظام الجودة كدراسة السوق من جهة و مراعاة رغبة الزبائن و متطلباتهم من جهة أخرى، هذا ما يجعل القرارات بخصوص هذا المجال تعترضها بعض العراقيل و العوارض التي تعيق العملية الإنتاجية و نوع المعلومات الخاصة بها .

جدول رقم 24 : أساليب المدير في اتخاذ القرارات حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية أسلوب اتخاذ القرار
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20.62	33	17.76	19	26.47	9	26.32	5	الإقناع
45.63	73	43.92	47	47.05	16	52.63	10	المناقشة
30	48	38.32	41	14.71	5	10.52	2	فرض القرار بالإجبار
3.75	6	/	/	11.77	4	10.52	2	أخرى حدد
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد أن أعلى نسبة تقدر ب 45.63 % تصرح أن المدير يستعمل أسلوب المناقشة عند اتخاذ القرار مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 52.63 % و أعوان التحكم بنسبة 47.05 %، تليها نسبة 30 % ترى أنه يتم فرض القرار بالإجبار مدعمة بنسبة 38.32% من أعوان التنفيذ، أما نسبة 20.62 % تصرح أنه يستعمل الإقناع مدعمة ب 26.47 % من أعوان التحكم، أما أقل نسبة 3.75 % تمثل الذين صرحوا بأنه يستعمل أساليب أخرى مدعمة ب 11.77% من أعوان التحكم .

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن معظم المبحوثين يؤكدون أن المدير يقوم بمناقشة القرار مع الموظفين قبل أن يتخذ القرار النهائي، و هذا بما يترتب عن ذلك من نتائج و آثار ايجابية مثل زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تحسين الأداء و تتم مناقشة القرارات خاصة مع فئة الإطارات و هذا ما تؤكدته نسبة 52.63% و هذا نظرا لمستواهم العلمي و قد أكدته المقابلات التي تم إجرائها حيث بينت هذه المقابلات أن المسؤول يلجأ لمناقشة القرارات مع إطارات المؤسسة حتى يستفيد من خبراتهم و معارفهم كما أن المسؤول زيادة على مناقشة القرارات مع الموظفين يستعمل أسلوب الإقناع وهذا ما تؤكدته نسب 20.62 %، و من خلال تصريح فئة أعوان التنفيذ بأن المدير يقوم بفرض القرار بالإجبار نلاحظ أن هذا راجع إلى أن هذه الفئة غالبا ما يستبعد رأيها في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بنظام الجودة نظرا لمستواهم العلمي المحدود و عدم خبرتها في هذا المجال .

و يرى (شميدت) SHMIDT في هذا المجال أن مشاركة الأفراد تمثل خطأ مستقيماً تقع عليه درجات متفاوتة من المشاركة و باستطاعة المدير أن يمارس درجات متفاوتة من المشاركة بين العمال و ليس بالضرورة الالتزام بنمط واحد.

جدول رقم 25 : تقديم الآراء و الاقتراحات فيما يخص تحسين الجودة و علاقتها بطريقة الاتصال.

المجموع		أخرى حدد		عقد اجتماع		اتصال بمسئولك الأول		اتصال مباشر بالمدير		طريقة الاتصال تقديم الآراء و الاقتراحات فيما يخص تحسين الجودة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
21.25	34	/	/	14.75	9	21.52	17	40	8	طرق تحسين الجودة
43.12	69	/	/	47.54	29	45.57	36	20	4	الزيادة في الإنتاج
35.62	57	/	/	37.70	23	32.91	26	40	8	المساهمة في التسيير
100	160	/	/	100	61	100	79	100	20	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 43.12 % صرحت بأنه يسمح لها بتقديم آراءها و اقتراحاتها فيما يخص الزيادة في الإنتاج و أن هذا يتم عن طريق عقد اجتماع بنسبة 47.54%، و نسبة 45.57 % صرحت أن هذا يتم عن طريق الاتصال مع المسؤول الأول، و 20% عن طريق اتصال مباشر بالمدير، تليها نسبة 35.62 % صرحت أنها تقدم آراء و اقتراحات فيما يخص المساهمة في التسيير وذلك عن طريق اتصال مباشر بالمدير بنسبة 40 %، و عقد اجتماع بنسبة 37.70 % والاتصال بالمسؤول بنسبة 32.91 % ، أقل نسبة صرحت بأنها تقدم اقتراحات فيما يخص طرق تحسين الجودة بنسبة 21.25% عن طريق اتصال مباشر بالمدير بنسبة 40 % و اتصال بالمسؤول الأول بنسبة 21.52%، و عقد اجتماع بنسبة 14.75%.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم المبحوثين يقدمون آراءهم و اقتراحاتهم فيما يخص زيادة الإنتاج و أن هذا يتم عن طريق عقد اجتماع ، كما نلاحظ وجود نسبة من المبحوثين تصرّح بأنها تساهم في التسيير و ذلك عن طريق الاتصال بالمدير، و هذا يعكس السياسة التسييرية للمؤسسة التي تتيح الفرصة للموظفين للمساهمة في التسيير و تحسين الإنتاج و حتى تحسين

الجودة و توفير قنوات الاتصال بين المسؤولين و العمال، إن هذه المساهمات تعزز الشعور بالانتماء لدى الفرد للمنظمة ، و توفير مناخ عمل ايجابي من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية و توليد الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد كما تزيد من الحماسة و الالتزام اتجاه التنظيم ، إن إظهار التقدير و الاحترام للعاملين و أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار يزيد من اعتزازهم بأنفسهم و بالمنظمة و بالتالي تزداد معدلات رضاهم الوظيفي و ولاءهم و انتمائهم للمنظمة حيث أن التشجيع المعنوي يساعد على الوصول بالعاملين إلى أعلى مستوى من الأداء و إشعار العاملين بتقدير الإدارة لهم و يؤثر بشكل ايجابي على الأداء و يجعل العامل يتفانى في الانجاز، و نجد أن التسيير الحديث (المناجمنت) يتميز بنتمين جهود الأفراد و تشجيع المبادرات و تقديم الاقتراحات حتى من ابسط الموظفين و هو بذلك يدخل عنصر المشاركة و التعاون في عملية التسيير.

إن أهداف المناجمنت أو التسيير الحديث هو ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة حيث تعمل على أحداث تغييرات جذرية في الطريقة التي تعمل و تفكر بها الإدارة و تأكيدها على مشاركة العنصر البشري في التسيير.



جدول رقم 26 :تأثير أساليب المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين الجودة حسب الفئة

المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية	في اتخاذ القرار على تأثير المشاركة تحسين الجودة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
33.73	57	34.58	37	32.35	11	32.14	9	التشاور و إبداء الرأي فيما يخص طرق تحسين الجودة	نعم
15.97	27	8.41	9	23.53	8	35.71	10	اتخاذ القرارات مع الإدارة	
39.64	67	41.12	44	44.12	15	28.57	8	حل مشاكل العمل جماعيا مع الإدارة	
89.34	151	84.11	90	100	34	96.42	27	المجموع	
10.65	18	15.89	17	/	/	3.75	1		لا
100		100	107	%100	34	%100	28	المجموع	

\* حجم العينة يعبر عن تعدد الإجابات

نلاحظ من خلال الجدول انه من بين 160 عامل نجد نسبة 39.34% من المبحوثين يصرّحون بان مشاركتهم تحفزهم على تحسين الجودة مدّعمة بنسبة 100 % من أعوان التحكم و 96.42% من الإطارات، و هذه المشاركة تتمثل في حل مشاكل العمل جماعيا مع الإدارة بنسبة 44.12% عند أعوان التحكم و 41.12% أعوان تنفيذ، تليها نسبة 33.73% تمثل التشاور و إبداء الرأي فيما يخص طرق تحسين الجودة مدّعمة بنسبة 34.58% من أعوان التنفيذ و اقل نسبة تمثل اتخاذ القرارات مع الإدارة بنسبة 15.97% مدّعمة ب 35.71% من الإطارات.

بينما نجد نسبة 10.65% يصرّحون أن المشاركة لا تحقّهم على تحسين الجودة مدّعة بنسبة 15.89% من أعوان التنفيذ.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين تحفّزهم مشاركتهم في اتخاذ القرار على تحسين الجودة و تحسين الأداء و هذا لدى كل الفئات العمالية و هذه المشاركة تكون من خلال حل مشاكل العمل جماعيا مع الإدارة و هذا ما أكدته نسبة 35.71% لدى فئة الإطارات و هذا بحكم خبرتهم و مستواهم و قريهم من مصادر القرار، و هذا ما تم تأكّيده من خلال المقابلات التي أجريناها مع الإطارات الذين أكدوا لنا مشاركتهم في اتخاذ القرارات و أن الإدارة تلجأ لاستشارتهم و خصوصا في الأمور الخاصة بمجال عملهم، و نستنتج من هذا أن المؤسسة تتيح الفرصة لعمالها للمشاركة في الأمور الخاصة بمجال عملهم و حل المشاكل الخاصة بالعمل و هذا إدراكا منها لأهمية هذه المشاركة بالنسبة للعمل و تحسين الأداء و خصوصا بالنسبة للمؤسسة تتبع مثل هذا النظام حيث يؤكد العديد من الباحثين على أهمية و ضرورة مشاركة الأفراد و الجماعات في عملية اتخاذ القرارات بما يترتب عن ذلك نتائج و آثار ايجابية مثل زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تحسين الأداء و زيادة الرضا الوظيفي و الولاء و تقوية الشعور بالانتماء، كما أن مشاركة الأفراد في القرارات و الأمور ذات الصلة بالعمل و بالوحدة التنظيمية تزيد من حماسهم و اهتمامهم و فعاليتهم و العاملين الذين يساهمون في حل مشاكل العمل تكون لديهم نظرة عملية اتجاه المشكلات ،و من ثم يمكن أن يساهموا في حلها، و إذا انتشرت روح المشاركة الجماعية لدى جميع الأفراد يشع مناخ من التعاون البناء نحو الهدف، كما أن مشاركة الأفراد تحسن الجودة و تزيد الإنتاجية لأنها تؤدي إلى قيام الموظفين بعمل قرارات أفضل مستخدمين خبراتهم المعرفية بالعمليات، و قدرتهم على اتخاذ القرارات التصحيحية في الحال، ومقدرتهم على التجديد و الإشارة بدقّة إلى المجالات التي تحتاج تحسينا.

جدول رقم 27: التصرف اتجاه عدم الرضا عن القرارات حسب الفئة المهنية:

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية عدم الرضا عن القرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
11.25	18	10.28	11	17.65	6	5.26	1	الاحتجاج
/	/	/	/	/	/	/	/	الإضراب
44.37	71	38.32	41	50	17	68.42	13	المناقشة
4.37	7	5.61	6	/	/	5.26	1	التغيب
40	64	45.79	49	32.35	11	21.05	4	الخضوع إلى الأمر الواقع
100%	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 44.37 % من المبحوثين صرحوا أنهم يلجأون لمناقشته مع المسؤولين مدعمة بنسبة 68.42 % من الإطارات 50 % من أعوان التحكم، تليها نسبة 40 % صرحوا بأنهم يخضعون للأمر الواقع مدعمة بنسبة 45.79 % من أعوان التنفيذ، ثم نسبة 11.25 % يلجأون الى الاحتجاج مدعمة بـ 17.65 % من أعوان التحكم، آخر نسبة تمثل الذين يلجأون الى التغيب تقدر بـ 5.61 % من أعوان التنفيذ.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن معظم المبحوثين يلجأون الى المناقشة في حالة صدور قرارات لا ترضيهم، و هذا ما لاحظناه من خلال المقابلات مع بعض المبحوثين الذين أكدوا لنا أن المسؤول يقوم باتخاذ بعض القرارات بمفرده و أن هذه القرارات تكون أحيانا غير مقبولة من بعض الأطراف لكنه يستمع لأراء الآخرين و إذا اقتنع بهذه الآراء يمكن إقناعه بتغييرها، و تمثل نسبة الذين صرحوا بخضوعهم للأمر الواقع أعوان التنفيذ و هذا راجع لأن هذه الفئة غالبا لا تستطيع فرض رأيها على التنظيم فتضطر للخضوع للأمر الواقع، و نلاحظ من هذه النتائج أن الأسلوب المعمول به في المؤسسة فيما يخص اتخاذ القرار هو أسلوب المناقشة و هذا ما أكدته نسبة 44.37 % أن أسلوب مناقشة القرارات مع المسؤولين يعتبر من الأساليب التي تعمل على ترقية صفوف العاملين من الظواهر

السلبية مثل التغيب عن العمل أو الإضرابات و التي يمكن أن ينتج عنها تمزق المنظمة، إن هذا يعكس سياسة المؤسسة في مجال اتخاذ القرار بالنسبة لنظام الجودة حيث أنها تتيح حيزاً من المشاركة للعاملين في بعض القرارات التي تخص عملهم و المساهمة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، كما تتيح لهم فرصة للنقاش فيما يخص القرارات التي لا تلقى قبولا من بعض الأطراف ذلك حرصاً منها على تنقية صفوف العاملين من الظواهر السلبية مثل التغيب عن العمل أو الإضرابات و بث الشعور بالأمن و الطمأنينة بين العاملين حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم على أكمل وجه و تحفيزهم أكثر على تحسين الأداء و جودة المنتج، كما أن هذا الأسلوب يؤكد على تدعيم الديمقراطية بالمؤسسة و بالتالي تصبح هذه القرارات مرغوبة و ملزمة في نفس الوقت.

جدول رقم 28: نوع القرارات التي يشارك فيها العمال حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئات المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	نوع القرارات
44.37	71	37.38	40	52.94	18	68.42	13	قرارات خاصة بتسيير الجودة
53.75	86	62.63	67	44.12	15	21.05	4	قرارات خاصة بطرق تحسين الإنتاج
1.88	3	/	/	2.94	1	10.52	2	أخرى حدد
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الخاص من نوع القرارات التي يشارك فيها العمال نلاحظ انه من بين 160 عامل نجد نسبة 53.75% من المبحوثين يشاركون في القرارات الخاصة بطرق تحسين الإنتاج مدّعمة بنسبة 62.63% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 44.37% يشاركون في القرارات الخاصة بتسيير الجودة مدعمة بنسبة 68.42% من الإطارات أما اقل نسبة تقدر بـ 1.88% يشاركون في قرارات أخرى مدعمة بنسبة 10.52% من الإطارات.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن معظم المبحوثين يساهمون في القرارات الخاصة بطرق تحسين الإنتاج و هذا يتم من طرف كل الفئات العمالية و يعكس سياسة المؤسسة التي تقوم على تشجيع كل الموظفين على المشاركة في تحسين الإنتاج، كما نلاحظ أن المساهمة في تسيير نظام

الجودة بالمؤسسة يتم من طرف فئة الإطارات بنسبة أكبر و هذا يفسر باعتبار ذلك يدخل في مجال تخصصهم من حيث التحكم في التقنية و المعارف الخاصة بنظام الجودة نظرا لمستواهم العلمي الذي يؤهلهم لذلك.

إنّ إتاحة الفرصة للعمال للمشاركة في مجال عملهم يعتبر من النقاط الهامة بالنسبة للتنظيم حيث إن هذه المشاركة تدفعهم أكثر للعمل و تحسين الأداء و تعزز لديهم الشعور بالانتماء، كما تعمل على تحريك مواهبهم و قدراتهم و تحفيزهم أكثر على تحسين الجودة ، و تزيد من درجة رضاهم إذ تشعرهم بالأمان و الاحترام و إثبات الذات و نجد أن هذه النقاط هي من أهداف التسيير الحديث الذي يركز على المشاركة و التعاون في عملية التسيير و هو ما يشترك مع إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على تحفيز و تشجيع العاملين على المشاركة و توفير الفرصة للإفصاح عما لديهم و إعطاءهم المرونة الكافية في عملهم بهدف التحسين و التطوير في المنظمة.

#### جدول رقم 29: الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئات المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار
16.87	27	13.08	14	20.59	7	31.58	6	من طرف المسؤول
10.63	17	9.35	10	14.71	5	10.52	2	من طرف الإطارات
40.62	65	48.60	52	29.41	10	15.79	3	مشاركة العمال
28.75	46	28.97	31	26.47	9	31.58	6	حسب الحالات أو المشكل
3.13	5	/	/	8.82	3	10.52	2	أخرى حدد
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بالطريقة المناسبة لاتخاذ القرار بالنسبة للعمال أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 40.62 % يفضلون مشاركة العمال في اتخاذ القرار مدعّمة بنسبة 48.60 % من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 28.75 % يصرحون أن الطريقة المناسبة تكون حسب الحالات أو المشكل مدعّمة ب 31.58 % من الإطارات ثم نسبة 16.87 % ترى أن يكون من طرف المسؤول

مدعمة بنسبة 31.58 % من الإطارات، أما أقل نسبة تفضل طرق أخرى مدعمة بنسبة 10.52 % من الإطارات.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن معظم المبحوثين يفضلون مشاركة العمال في اتخاذ القرار كوسيلة مناسبة لاتخاذ القرارات في المؤسسة، و هذا ما لاحظناه من خلال المقابلات التي قمنا بها حيث أكد لنا معظم المبحوثين أنهم يفضلون مشاركة العمال في اتخاذ القرارات. إن مشاركة العامل في صنع القرار المتعلق بالعمل تساعد على انطلاق الطاقات الفنية، الخلاقة الكامنة لديه حيث يكون لديه شعور كبير لتحسين مركز المنظمة، لما لهذا الأسلوب من أهمية و تأثير على تحسين أداء العامل و خصوصا في نظام إدارة الجودة حيث أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار و منحهم السلطة و جعلهم قريبين من عملية اتخاذ القرارات تعطي فرصة للتحسين المستمر لجودة المنتج، حيث أن الأفكار غير المعروفة و التجديدات و الأفكار الإبداعية للموظفين تساعد على نجاح المنظمة و تحقيق أهدافها، كما أن القرارات تتجسد بشكل أسرع و أكفأ إذا شارك في صنعها العاملون، كما أن العاملين يصبحون أكثر التزاما إذا شاركوا في القرارات لأنهم يحسون أنها من صنعهم و توفر لهم فرصا فعلية لأجراء التحسينات على مختلف مجالات أعمالهم، كما أن تشجيع الموظف على المشاركة الفعالة في تحديد مشكلات العمل و التغلب عليها يؤدي إلى زيادة رضا الموظف و رفع معنوياته، كما انه عندما يصبح الموظفون شركاء في إدارة الجودة فأن الإنتاجية تزيد بصورة أكبر.

جدول رقم 30: أسباب الرضا عن القرارات الخاصة بتحقيق الجودة حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئات المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أسباب الرضا عن القرارات	
33.12	53	34.58	37	26.45	9	36.84	7	لأنها تخدم صالح المؤسسة	نعم
16.25	26	14.02	15	17.65	6	26.32	5	لأنها قرارات صائبة	
/	/	/	/	/	/	/	/	لأنه يناسبك	
21.25	34	21.50	23	20.59	7	21.05	4	يرضي الجميع	
5	8	4.67	5	8.82	3	/	/	أخرى حدد	
75.62	121	74.77	80	73.53	25	84.21	16	المجموع	
24.37	39	25.23	27	26.47	9	15.79	3		لا
%100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع	

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 75.62% من المبحوثين هم راضون عن القرارات التي تصدر بخصوص نظام الجودة مدعمة بنسبة 84.21% من الإطارات، 74.77% من أعوان التنفيذ و يرجعون أسباب الرضا عن هذه القرارات لأنها قرارات تخدم مصالح المؤسسة بنسبة 33.12% تتوزع على 36.84% من الإطارات، و 34.58% من أعوان التحكم، تليها نسبة 21.25% لأنها ترضي الجميع مدعمة ب 21.50% من أعوان التنفيذ، ثم نسبة 16.25% يرون أنها قرارات صائبة مدعمة ب 26.32% من فئة الإطارات، أما أقل نسبة 5% تمثل أخرى، بينما نجد نسبة الذين غير راضون عن القرارات تمثل 24.37% مدعمة ب 26.47% من أعوان التحكم.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن معظم المبحوثين راضون عن القرارات التي تصدر في المؤسسة بخصوص نظام الجودة و هذا ما تؤكدته نسبة 75.62% و هذا نظرا لأن هذه القرارات تخدم مصالح المؤسسة و هي قرارات صائبة في معظمها و هذا يعكس سياسة المؤسسة في هذا الاتجاه حيث أنها تعمل على انتقاء القرارات التي تخدم صالح التنظيم و تعمل في اتجاه تطبيق الجودة بالمؤسسة، و في نفس الوقت لا تلقى معارضة من العمال لأن عملية اتخاذ القرار هي عملية للبحث عن حل وسط موصل إلى الرضا و المشاركة و هذا بما تمثله القرارات الإدارية من أهمية للتنظيم و تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة، و حل المشاكل المتعلقة بالجودة و التغلب على الصعاب التي يواجهها الموظفون في العمل، فعملية اتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع على عاتق متخذ القرار و الجماعة المشاركة فيه لذلك يجب التأكد من نجاح القرار حتى يستطيع أن يحقق الأهداف.

و تعتبر القرارات الإدارية ذات أهمية بالغة في المنظمات التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية و تأثير على الموظفين و على المنظمة فالقرارات المتخذة تؤثر على الوضع الوظيفي و تؤثر على أعضاء المنظمة لذا فهي عملية هامة بالنسبة لأسلوب إدارة الجودة الذي يتميز بكثرة التحديات التي تواجهه و التغيرات المتسارعة و المنافسة الحادة....

إن اتخاذ القرار في إدارة الجودة يستند على الحقائق و تبين المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين و يشترك في التنفيذ جميع العاملين من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته و كافة المعلومات التي تتخذوا على أساسها القرارات.

### الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

حسب الفرضية الثانية تسهم مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار في تفعيل نظام الجودة الشاملة، ومن خلال تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية تم التوصل إلى النتائج التالية :

- بينت الدراسة أنه لا توجد مشاكل في اتخاذ القرارات الخاصة بنظام الجودة وهذا ما تمثله نسبة 47.5% و خصوصا بالنسبة للقرارات الخاصة بالتوظيف و القرارات الخاصة بالتسيير، حيث تتم عملية التوظيف في المؤسسة على أسس علمية و هي توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة و إتاحة الفرصة للفئات الشبابية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الجودة .

- أكدت النتائج أن المدير يستعمل أسلوب المناقشة مع الموظفين عند اتخاذ القرارات و هذا ما تمثله نسبة 45.63% و هذه المناقشة تكون خصوصا مع فئة الإطارات حتى يستفيد من خبراتهم و معارفهم و كذلك بما يترتب عن ذلك من زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تحسين الأداء، كما يقوم في بعض الحالات بفرض القرار بالإجبار .

- أكدت النتائج أن المؤسسة تتيح الفرصة للموظفين للمساهمة في تقديم الآراء و الاقتراحات فيما يخص تسيير و تحسين الإنتاج و الجودة، و توفير قنوات الاتصال بين العمال و المسؤولين من أجل توفير مناخ عمل ايجابي يساعد العاملين للوصول إلى أعلى مستويات الأداء و توليد الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد .

- كما استنتجنا من خلال النتائج الميدانية لهذه الدراسة أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تحفزهم على تحسين الأداء ، كما أن المؤسسة تتيح لهم الفرصة للمشاركة في الأمور الخاصة بمجال عملهم و حل المشاكل الخاصة بالعمل و هذا ما تؤكد نسبة 89.34% و عيا منها لأهمية هذه المشاركة بالنسبة للعمل و تحسين الأداء و التحفيز على تحسين الجودة خصوصا بالنسبة لمؤسسة تتبع هذا النظام .

- بينت نتائج الدراسة أن معظم المبحوثين يلجأون إلى مناقشة القرارات في حالة صدور قرار لا يرضيهم و هذا ما تمثله نسبة 44.39% و خاصة عند فئة الإطارات لأنه يعتبر من الأمور التي تعمل على تنقية صفوف العاملين من الظواهر السلبية مثل التغيب و الإضراب و بث الشعور بالأمن حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم على أكمل وجه و تحفيزهم على تحسين الأداء .

- بينت النتائج أن معظم المبحوثين يساهمون في القرارات الخاصة بطرق تحسين الإنتاج و هذا ما تمثله نسبة 53.75% كما لاحظنا أن المساهمة في تسيير نظام الجودة يتم من طرف الإطارات لتحكمهم في التقنية و المعارف الخاصة بنظام الجودة، حيث أن هذه المشاركة تدفعهم أكثر للعمل و تحسين الأداء .

- أكدت نتائج الدراسة أن معظم المبحوثين يفضلون مشاركة العمال في اتخاذ القرار و هذا ما تؤكد نسبة



40.62% لما لهذا الأسلوب من أهمية و تأثير على تحسين أداء العامل خصوصا في نظام الجودة، كما أن هناك نسبة من المبحوثين تفضل أن يكون اتخاذ القرار حسب الحالات أو المشكل.

- بيّنت الدراسة أن معظم المبحوثين راضون عن القرارات التي تصدر في المؤسسة بخصوص نظام الجودة و هذا ما تمثله نسبة 75.62% و هذا لأنها تخدم مصالح المؤسسة و ترضي الجميع و تعمل في اتجاه تطبيق الجودة بالمؤسسة.

نستنتج أن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار تسهم في تفعيل نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة

#### 6-5-4- بناء و تحليل الجداول الخاص بالفرضية الثالثة

جدول رقم 31 : نوعية الحوافز المقدّمة لتطوير الجودة حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئات المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الحوافز و نوعيتها	
19.38	31	16.82%	18	20.59	7	31.58	6	إتاحة الفرصة لتقديم الاقتراحات	توجد
7.5	12	7.47	8	8.82	3	5.26	1	الاهتمام برفع المعنويات	
9.38	15	11.21	12	2.94	1	10.53	2	زيادة في الأجور	
10.62	17	8.41	9	14.71	5	15.79	3	المشاركة في اتخاذ القرار	
19.37	31	23.36	25	11.76	4	10.53	2	الثناء عند إجابة العمل	لا توجد
66.25	106	67.27	72	58.82	20	73.69	14	المجموع	
33.75	54	32.71	35	41.18	14	26.31	5		
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع	

من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول الخاص بنوعية الحوافز المقدّمة لتطوير الجودة نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 66.25% يصرّحون بوجود حوافز بالمؤسسة مدّعمة بنسبة 73.69% من الإطارات و 67.27% من أعوان التنفيذ و هذه الحوافز متمثلة في إتاحة الفرصة لتقديم الاقتراحات بنسبة 19.38% مدّعمة بـ 31.58% من الإطارات تليها نسبة 19.37% تمثل الثناء

عند إجابة العمل مدّعة بـ 23.36 % من أعوان التنفيذ، ثم نسبة 10.62 % تمثل المشاركة في اتخاذ القرار مدّعة بنسبة 15.79 % من الإطارات، بينما نجد نسبة 9.38 % تمثل زيادة في الأجور، مدّعة بنسبة 11.21 % من أعوان التنفيذ.

أقل نسبة تمثل الاهتمام برفع المعنويات تقدر بـ 7.5 % أما الذين صرحوا بعدم وجود حوافز فتقدر نسبتهم بـ 33.75 % مدّعة بـ 41.18 % من أعوان التحكم ، و 32.75 % من أعوان التنفيذ . نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول أن معظم المبحوثين صرّحوا بوجود حوافز في المؤسسة لكننا نلاحظ أن هذه الحوافز كلها حوافز معنوية تتمثل في إتاحة الفرصة لتقديم الاقتراحات الثناء عند إجابة العمل و المشاركة في اتخاذ القرار في المقابل هناك نقص في الحوافز المادية و هذا ما تؤكده نسبة 9.38 % ، كما أن نسبة 33.75 % صرّحوا بعدم وجود حوافز في المؤسسة لتطوير الجودة، و هذا ما لاحظناه من خلال المقابلات التي أجريناها حيث أكد لنا معظم المبحوثين نقص الحوافز المادية في المؤسسة ، نلاحظ من خلال هذه النتائج أن هناك نقص في الحوافز في المؤسسة ماعدا بعض الحوافز المعنوية و هذا ما يؤثر سلبا على تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة لما للحوافز المادية من أهمية كبيرة بالنسبة لتطبيق هذا النظام ، حيث أن كافة العمليات التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة للتحسين و التطوير المستمر للمنتجات و الإنتاج لا يمكن أن توفي ثمارها إلا في ظل وجود نظام فعّال للحوافز يدفع العاملين لإتقان العمل و تحسين الأداء، فالحوافز هي عوامل تجذب الفرد و تدفعه إلى العمل و تحسين الأداء كما أنّ لها تأثير ايجابي على الكفاءة الإنتاجية، و الاهتمام بحفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي و رفع كفاءتهم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة لهذا الغرض تسعى المنظمات التي تتبنّى إدارة الجودة الشاملة إلى وضع وتبني سياسة تحفيز مهمة لأجل هذه الغاية يكون هدفها إشباع حاجات الأفراد، العاملين و رفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته و غرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية.

و هذا ما أثبتته دراسة سابقة عن الحوافز و إدارة الجودة الشاملة حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن مبادئ و أسس إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تتحقق آليا و تلقائيا في غياب سياسة تحفيزية فعّالة تدفع العمال إلى إتقان العمل لذلك بات من الضروري تفعيل مختلف آليات التحفيز لإنجاح إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 32 : تأثير المكافآت الإضافية على تحسين جودة المنتج حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئات المهنية تأثير المكافآت الإضافية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
75.63	121	76.64	82	73.53	25	73.68	14	تؤثر
24.37	39	23.36	25	26.47	9	26.32	5	لا تؤثر
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الخاص بتأثير المكافآت الإضافية على تحسين جودة المنتج نجد من بين 160 عامل هناك 75.63% صرّحوا أن وجود مكافآت إضافية يدفعهم إلى تحين جودة المنتج مدّعة ب 76.64% من أعوان التنفيذ و 73.68% من الإطارات. تليها نسبة 24.37% تصرّح بأنها لا تؤثر على تحسين الجودة مدّعة ب 26.47% من أعوان التحكم.

من خلال هذه القراءة الإحصائية نلاحظ أن المكافآت مهمة في العملية التحفيزية للعامل و نجد أن معظم المبحوثين صرّحوا بأهمية المكافآت لتحسين الأداء حيث يمثل التحفيز عن طريق المكافأة للمورد البشري عنصرا هاما في إدارة الجودة الشاملة إذ يؤثر تقديرهم و مكافأتهم على دافعيتهم و فعاليتهم و رضاهم الوظيفي أكثر من أي عمل إداري آخر، إذ تعتبر من الأدوات القوية لجعل العاملين يدركون بأنهم أعضاء ذو قيمة للمنظمة، وتعتبر المكافآت شكلا لمشاركة العامل الذي تقرّ المنظمة بالعرفان له و للعاملين الذين قدّموا إسهاما ايجابيا لنجاح المنظمة، و تعتبر المكافآت في نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن تقنية لإعلام العاملين بما هو مهم للمنظمة كما تعبّر من خلالها للموظف عن مدى تقديرها للأداء المتميز و العمل المنقن، و تعمل المكافآت على توجيه سلوك العاملين و توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية، كما تعمل المكافآت على دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقتهم و قدراتهم، ممّا يزيد من إنتاجية المنظمة و تحسين الأداء، كما نلاحظ وجود نسبة من المبحوثين صرّحت بأن عدم وجود المكافآت لا يؤثر على الأداء و هذا يرجع لوجود فئات عمالية تعمل من أجل العمل و هذا ما أكّده المقابلات التي قمنا بها حيث أكد لنا بعض المبحوثين أن الحوافز و المكافآت لا تؤثر على أداءه لعمله لأنه يعتبر العمل واجب بالنسبة له كما يطمح بعضهم لكسب الخبرة و المعرفة من خلال العمل.

جدول رقم 33: تأثير نوعية الحوافز على الأداء حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئات المهنية تأثير نوعية الحوافز على الأداء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
43.75	70	43.93	47	44.12	15	42.10	8	زيادة في الأجور
6.25	10	7.48	8	5.88	2	/	/	تشريعات
13.75	22	14.02	15	8.82	3	21.05	4	تشجيعات
29.38	47	28.97	31	32.35	11	26.32	5	ترقية
6.87	11	5.60	6	8.82	3	10.53	2	أخرى حدد
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال هذا الجدول الخاص بتأثير نوعية الحوافز على تحسين الأداء نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 43.75% صرحوا بأن الزيادة في الأجور تدفعهم أكثر لتحسين الأداء، مدّعة ب 44.12% من أعوان التحكم، 43.93% من أعوان التنفيذ و 42.10% من الإطارات تليها نسبة 29.38% صرّحوا بأن الترقية تدفعهم لتحسين الأداء مدّعة ب 32.35% من أعوان التحكم ، 28.97% من أعوان التنفيذ بينما نجد 13.75% يرون أن التشجيع يدفعهم لتحسين الأداء مدّعة ب 21.05% من الإطارات.

أما أخرى فتمثل نسبة 6.87% مدّعة ب 10.53% من الإطارات، أقل نسبة تقدر ب 6.25% تمثل التشريعات.

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول أنّ معظم المبحوثين يفضلون زيادة الأجور كحافز لتحسين الأداء و هذا ما تؤكدته نسبة 43.75%، و ما أكدته المقابلات التي قمنا بها كذلك حيث صرّح جميع المبحوثين أنهم يفضلون الحوافز المادية و هذا لما لها من دور هام في حفز العاملين على العمل و تحسين أداءهم و زيادة إنتاجيتهم من حيث الكم والنوع، كما أن الحوافز المادية تدفع العامل لبذل جهد أكبر من خلال إشباع متطلباته و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لجهوده، أما الأجر المتدني الذي لا يلبي متطلبات العامل يؤدي إلى إهمال العامل لعمله و تدني كفاءته الإنتاجية، و حسب (فيكتور فروم) فإن الأفراد يتوقعون نتائج و مكافآت على أعمالهم بسبب كفاءتهم و تفوقهم على

الأخرين، و تمثل الحوافز المادية عنصرا مهما في إدارة الجودة الشاملة حيث تعمل على تنمية الطاقات الإبداعية للعاملين بغرض الإبداع كهدف محدد بما يضمن ازدهار المنظمة و تألقها، كما أن نقصها قد يؤدي إلى عدم حرص العاملين على الإخلاص في العمل، مما يعيق عملية التحسين المستمر، فغياب الحافز المادي هو قتل الإبداع كما و جودة لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال إغفال الحوافز المادية كعامل من عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة وقد بيّنت دراسة للطالب هبال عبد العزيز حول دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة أن نظام الحوافز المادية هي من أهم عناصر عملية التحفيز التي يمكن أن تتمي القدرة الإبداعية للمنظمة الإدارية على إنتاج منتج أحسن و تقديم خدمة راقية للمستفيد، و نجد أن مدخل التسيير الحديث المناجمنت يحثّ على تثمين جهود الأفراد، و تشجيع المبادرات و الإبداع و تقديم الآراء و الاقتراحات من الموظفين كما نلاحظ أن نسبة 29.38% يفضلون الترقية كعامل تحفيزي ، مادي ، معنوي يطمحون من خلاله إلى رفع المركز الوظيفي و الاجتماعي و زيادة الأجر فهي نظمن ولاء العامل للمنظمة و تزيد من رغبته في تحسبن أداءه و إثبات كفاءته في العمل.

#### جدول رقم 34: نظام تحديد الحوافز حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أساس تجديد الحوافز
53.13	85	53.27	57	50	17	57.90	11	جودة المنتج (التميز في الأداء)
36.87	59	38.32	41	38.24	13	26.31	5	كمية المنتج
10	16	8.41	09	11.76	4	15.79	3	أخرى حدد
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول الخاص بنظام تحديد الحوافز في المؤسسة نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 53.13% صرّحوا أن الحوافز تحدد على أساس جودة المنتج مدّعمة بنسبة ب 57.90% من الإطارات و 53.27% من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 36.87% صرّحت أنها

تحدّد على أساس كمية المنتج مدّعمة بـ 38.32% من أعوان التنفيذ، أقل نسبة تمثّل أخرى تقدّر بـ 10% مدّعمة بـ 15.79% من الإطارات.

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول أن معظم المبحوثين صرّحوا بأن الحوافز في المؤسسة تحدّد على أساس جودة المنتج و هذا ما تؤكده نسبة 53.13% و هذا يعكس حرص المؤسسة على تحسين

جودة المنتجات و تطبيق كل الأساليب التي تؤدي إلى ذلك منها تحفيز العاملين على بذل الجهد أكثر لتحسين الأداء و الجودة و تهدف المؤسسة إلى تحسين جودة المنتجات من خلال استعمال الكفاءات البشرية و تدعيمها بهدف إجراء تحسينات شاملة، حيث تؤكد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أن الموارد البشرية تتكون من أجزاء قادرين على الإبداع و يعتبر التحفيز إحدى الطرق لتعويض الأفراد عن مجهودهم في مجال الجودة حيث تستخدم كل ما هو متاح من أشكال التحفيز لتشجيع الموظفين على تحسين جودة المنتج و زيادة فاعليتهم حيث يساعد التحفيز على إظهار السلوكيات المتميّزة و الايجابية بالإضافة إلى توصيل رسالة " الجودة هي الغاية" فحتى تتمكن المنظمة من الحصول على الجودة و الإنتاجية يجب أن تقوم بتدعيم العاملين و تحفيزهم، و يشير GROSBY الى تشجيع الأفراد و الموظفين و تحفيزهم لتحسين الجودة و تقدير جهود الموظفين الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة و أبرز CHIKAWA ايشيكاو أنه لتطوير الجودة الشاملة بالمؤسسة يجب زيادة حجم مشاركة العمال و زيادة قوة التحفيز.

#### جدول رقم 35 : نظام الترقية في المؤسسة حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية نظام الترقية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20	32	16.82	18	23.53	8	31.58	6	الأقدمية
30.63	49	30.84	33	32.35	11	26.32	5	الكفاءة
49.37	79	52.34	56	44.12	15	42.10	8	الاثنين معا
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال تحليلنا لهذا الجدول الخاص بنظام الترقية بالمؤسسة نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد أن 49.37% من المبحوثين صرّحوا بأن نظام الترقية في المؤسسة يتم على أساس الأقدمية و الكفاءة معا مدّعمة بنسبة 52.34% من أعوان التنفيذ، 36.87 و 44.12% من أعوان التحكم،

تليها نسبة 30.63 % صرحوا بأنها تتم على أساس الكفاءة مدعومة بنسبة 32.35 % من أعوان التحكم، ثم نسبة 20 % صرحت بأنها تتم على أساس الأقدمية مدعومة ب 31.58 % من الإطارات. نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية إن نظام الترقية في المؤسسة يتم على أساس الأقدمية و الكفاءة و هذا يعكس أن المؤسسة تحتوي على نظام للترقية يعكس كفاءات العمال و يبعث فيهم روح المنافسة الشريفة في العمل ، كما نلاحظ نسبة 30.63 % من المبحوثين صرّحوا بأن المؤسسة تعتمد على الترقية بالكفاءة ، حيث تعد الترقية بالكفاءة حافزا كبيرا للأفراد الأكفاء لدفعهم لزيادة جهودهم و تحسين أداءهم و زيادة ولائهم للمنظمة، و تعتبر الترقية عامل تحفيزي مادي معنوي هام حيث نجد أن هناك حاجات للأفراد يطمحون لتحقيقها من خلال الترقية كالحاجات الاجتماعية و حاجات التقدير و لذلك فهم يرون أن الترقية هي التي تسمح بزيادة مركزهم الاجتماعي و الوظيفي و تعظيم الفرصة لإثبات قدراتهم و إبراز أفكارهم و تحسين أداءهم و هذا ما تطمح إليه إدارة الجودة الشاملة. و المنظمة التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة فهي تهدف من خلال الترقية إلى استغلال طاقات عمالها و خاصة الكفاءات العالية و تحقّزهم و تشجعهم على روح الابتكار و الإبداع و المسؤولية و إشعارهم بالأمان و الاستقرار داخل المؤسسة و قد أثبتت دراسة سابقة بعنوان " دور التحفيز في إدارة الجودة الشاملة" أن الترقية تعد من أهم الحوافز المادية و المعنوية التي تشجّع الأفراد على التفاني في العمل و السعي نحو تحقيق و زيادة الإنتاج عن طريق المبادأة و الابتكار و من ثمّ فإن الترقية تعتبر كمرتكز لتأسيس مدخل تحفيزي يساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة، و قد أثبتت الأبحاث و الدراسات، المتعدّدة أن للأفراد أهدافا أخرى غير المكافآت المالية تنمي اهتماماتهم بالمنظمة و انتمائهم لها أقلها الأجور و أعلاها تحقيق الذات و تغذية المكانة الاجتماعية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال عمله فالموارد البشرية تفضّل أن تقابل جهودها بالثناء و ذلك من خلال الترقية.

جدول رقم 36: اهتمام الإدارة بمشاكل العمال حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئات المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاهتمام بمشاكل العمال	
24.38	39	21.50	23	32.35	11	26.31	5	الاهتمام بمشاكل خاصة بالعمل	نعم
10.63	17	10.28	11	8.82	3	15.79	3	الاهتمام بمشاكل شخصية للعامل	
14.37	23	13.08	14	14.71	5	21.05	4	يهما معا	
49.38	79	44.86	48	55.88	19	63.15	12	المجموع	
50.62	81	55.14	59	44.12	15	36.84	7		لا
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 50.62% صرّحوا بأنه لا يوجد اهتمام من الإدارة بمشاكل العمال مدّعة بنسبة 55.14% من أعوان التنفيذ، و 44.12% من أعوان التحكم، في حين نجد نسبة 49.38% صرّحوا بأن هناك اهتمام بمشاكل العمال مدّعة ب 63.15% من الإطارات

و هذا الاهتمام خاص بمشاكل العمل مدّعة بأكبر نسبة عند عمال التحكم 52.35%، أما نسبة 14.37% صرّحت بان هناك اهتمام يهما معا مدّعة ب 21.05% من الإطارات، أما أقل نسبة صرّحت بأن هناك اهتمام بمشاكل العمال بنسبة 10.63%.

نلاحظ من خلال هذه القراءة الإحصائية أن معظم المبحوثين صرّحوا بعدم وجود اهتمام من الإدارة بمشاكل العمال و نجد هذا عند فئة أعوان التنفيذ أكثر و هذا ما تؤكده نسبة 55.14%، كما نلاحظ أن الذين صرّحوا بوجود اهتمام أنّ هذا الاهتمام خاص بمشاكل العمل أكثر بالمقابل نجد الاهتمام بمشاكل العمال يمثل النسبة الأقل 10.63% و نجد هذا يعكس عدم وعي الإدارة بأهمية



الأفراد بالنسبة لتطبيق هذا النظام الجديد بالمؤسسة و بأهمية الاهتمام بمشاكل العمال الشخصية و العملية و تأثيرها في تحفيز العاملين على تحسين الأداء و خصوصا بالنسبة لمؤسسة تنتهج أسلوب إدارة الجودة، فحتى تتمكن المنظمة من الحصول على الجودة و الإنتاجية يجب أن تقوم بدعم العاملين و ذلك بخلق الإحساس بأنهم جزء من المؤسسة و لهم القيمة المهمة و الضرورية لنجاحها حيث أنّ العاملون الذين يعتقدون بأهميتهم سوف يؤكّدون جهودك و مساهمتهم و يمكن الاعتماد عليهم و في هذا المجال يرى **ألنون مايوو** أن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية، و أنّ بيئة العمل ليست بيئة إنتاج فقط بل هي بيئة يعيش فيها العامل و يبني علاقات شخصية تؤثر على سلوكه داخل المنظمة، و يعدّ الاهتمام بالعمال من الأمور المهمة التي تساعد على تطبيق الجودة الشاملة حيث نجد أن المؤسسات التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة تعتبر الأفراد العاملون طرفا أساسيا و شريكا فعّالا في هذا المسعى، لذا فهي تعاملهم بتقدير و احترام و تهتم بانشغالاتهم و تعمل على حل مشكلاتهم ليتمكنوا من أداء مهماتهم بشكل جيد و يوضح **deming** رائد الجودة المعروف أنه من الأهمية التعامل مع الإنسان بالأسلوب الذي يحقق له العزة و الكرامة و التحرر من الخوف و تهيئة الراحة النفسية ليضع عقله و فكره و مهاراته في خدمة المنظمة التي ينتمي إليها، فالعنصر البشري هو ثروة و أعلى ما تملكه المنظمات فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة و التميز و عن طريق تحقيق الرضا عند العملاء

جدول رقم 37 : تدعيم أفكار واقتراحات العمال الخاصة بتحسين الجودة حسب الفئة

### المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية تدعيم الأفكار الخاصة بتحسين الجودة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
48.12	77	42.99	46	55.88	19	63.16	12	تدعم
51.88	83	57.01	61	44.12	15	36.84	7	لا تدعم
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول الخاص بتدعيم أفكار و اقتراحات العمال الخاصة بتحسين الجودة نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 51.88% صرّحت بأنه لا يوجد تدعيم لأفكار العمال و اقتراحاتهم مدّعمة بـ 57.01 % من أعوان التنفيذ، تليها نسبة 48.12 % صرّحت بوجود تدعيم بنسبة 63.16% من الإطارات، 55.88% من أعوان التحكم.

نلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية أن معظم المبحوثين صرّحوا بعدم وجود تدعيم من الإدارة لأفكارهم و اقتراحاتهم الخاصة بتحسين الجودة و نجد هذا عند فئة أعوان التنفيذ أكثر و هذا ما تؤكده نسبة 57.01 % بالمقابل نجد أن نسبة الذين صرّحوا بوجود تدعيم هم من فئة الإطارات و أعوان التحكم، حيث تقوم المؤسسة بالاستعانة أحيانا بالكفاءات البشرية الموجودة بها و هذا ما أثبتته المقابلات التي قمنا بها حيث أكدّ لنا بعض الإطارات أنه يتم استشاراتهم و الأخذ بأرائهم في الأمور الخاصة بمجال عملهم، في حين نجد فئة عمال التنفيذ مهمّشة في هذا الجانب و هذا يرجع لعدم وعي المؤسسة بدور العمال في تطبيق نظام الجودة من خلال خلق الحماس في الأفراد، لأن مساهماتهم لا يستهان بها إذا ما استطاعوا التعبير عن أفكارهم في وقتها المناسب و إذا ما تمّ الاعتراف بقدراتهم حيث تؤكد مفاهيم إدارة الجودة أنّ الموارد البشرية تتكون من أفراد أذكيا قادرين على الإبداع و هي مصادر للمعلومات و الكفاءات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال و زيادة الإنتاجية ، لذا يجب الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار لأن ذلك يزيد من اعتزازهم بأنفسهم و بالمنظمة و يرفع معنوياتهم، إنّ تدعيم أفكار العمال و الأخذ باقتراحاتهم يوقر لهم فرصا للأجراء تحسينات على مختلف مجالات أعمالهم ، كما أنه عندما يصبح الموظفون شركاء في إدارة الجودة فإن الإنتاجية تزيد بصورة أكبر، و تدعيم آراء العمال و اقتراحاتهم يترتب عنه نتائج إيجابية مثل تحسين الإنتاج و نوعيته و تحسين الأداء و الرضا الوظيفي، كما انه يعمل على تنوع المهارات المعرفية و الخبرة و توفير قدر أكبر على تصحيح الأخطاء و يشير ICHIKAWA أنّ الجودة مبنية على وجهة نظر العاملين و تعتمد على المشاركة الفاعلة للعاملين. إنّ إدارة الجودة الشاملة تتطلب تشجيع الأفراد على إبداء آرائهم و اقتراحاتهم و تدعيم أفكارهم و توفير الفرصة لهم للإفصاح عاّ لديهم و إعطاءهم المرونة الكافية في عملهم حتى يشعروا بأنهم عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة و نماءها و أنّ العاملين على مختلف مواقعهم إنّما هم شركاء لهم قيمة و أهمية كبيرة في تحقيق الجودة بالمؤسسة، و نجد أن التسيير الحديث للمؤسسات المانجمنت يهدف إلى تثمين جهود الموظفين و هو بذلك يتيح فرصة مشاركة الأفراد في التسيير و هذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال تأكيدها على تشجيع أفكار الموظفين و تدعيمها بهدف تحقيق الجودة و التحسين المستمر للمنتجات.

جدول رقم 38 : تقييم إسهام الخدمات الاجتماعية في تحسين أداء العامل حسب الفئة

المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
18.75	30	14.02	15	23.53	8	36.84	7	مساهمة الخدمات الاجتماعية في تحسين الأداء
53.13	85	55.14	59	47.06		52.63	10	جيد
28.12	45	30.84	33	29.41	11	10.53	2	متوسط
100	160	100	107	100	34	100	19	سيئ
								المجموع

من خلال تحليلنا لهذا الجدول الخاص بتقييم إسهام الخدمات الاجتماعية في تحسين أداء العامل و إنتاجيته نلاحظ أنه من بين 160 عامل نجد نسبة 53.18% من المبحوثين صرّحوا بأن الخدمات الاجتماعية متوسطة مدّعة ب 55.14% من أعوان التنفيذ و 52.63% من الإطارات تليها نسبة 28.12% صرّحت بأنها سيئة و تتوزع على 30.84% من أعوان التنفيذ، 29.41% من أعوان التحكم. أمّا نسبة 18.75% صرّحت بأنها جيدة مدّعة ب 36.84% من الإطارات.

نلاحظ من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن إسهام الخدمات الاجتماعية في المؤسسة متوسط و هذا ما تؤكده نسبة 53.13% وهذا راجع لعدم وعي الإدارة بأهميتها كأداة تحفيزية تساعد على تحسين الأداء للموظفين حيث أن توفير الخدمات الاجتماعية من نقل و خدمات طبية و ترفيه تعتبر من الحوافز المعنوية التي تساعد في خلق ظروف ملائمة للعمل بحيث تسمح باندماج الفرد في العمل و شعوره بالمتعة الشخصية في

أدائه بصرف النظر عن الأجر الذي يقَدّم له كمقابل، كما تساهم في إشباع بعض حاجات الأفراد و رفع روحهم المعنوية ، كما أن لها دور كبير في زيادة الدافعية و ضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة و الخدمات الاجتماعية كحافز معنوي مهمة بالنسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة حيث أنها تعمل على خلق الدوافع التي تهدف إلى تحقيق العاطفة الإنسانية للعاملين وإزالة أسباب التذمر والشكوى وتقديم الترفيه للعاملين وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية التي تدفعهم للعمل أكثر و تحسين

الأداء، و هي تعتبر من الحوافز الضرورية وفقدانها يترك آثار سلبية على العامل فهو يحتاج إلى حوافز تمنحه شعورا بقيمته فهو يتوق دائما إلى التقدير و الحاجة إلى الانتماء و الشعور بالطمأنينة و الأمن. و تهتم المؤسسات التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة بهذا الجانب التحفيزي الذي يعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب المدعم بجوانب تحفيزية للعامل لممارسة الجودة و تحسين الأداء و ما ينتج عنه من علاقات عمل ايجابية تشجع العاملين و تحفزهم و عليه نستنتج أن إسهام الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة ناقص و لا يعمل على تدعيم تطبيق إدارة الجودة.

### جدول رقم 39: طريقة تعامل المشرف و أثرها على أداء العامل حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية تأثير طريقة عمل المشرف على تحسين الأداء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
26.83	55	28.90	37	29.55	13	15.15	5	ينفذ العمل طبقا للتعليمات والأوامر و يراقب جيدا
27.32	56	22.66	29	29.55	13	42.42	14	يسمح بتبادل الأفكار مع العمال ويبيدي النصح عند الحاجة
34.63	71	33.59	43	34.09	15	39.39	13	يساعد العامل و يحمسه على جودة العمل
7.32	15	8.60	11	6.81	3	3.03	1	يضغط على العمال أثناء العمل ويوزع الواجبات
3.90	8	6.25	8	/	/	/	/	يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت
100	205	100	128	100	44	100	33	المجموع

## \*حجم العينة يعبر عن تعداد الإجابات

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ أنّ نسبة 34.63% صرّحت بان المشرف يساعد العامل و يحمّسه على جودة العمل مدّعة بـ 39.39% من الإطارات، تليها نسبة 27.32% صرّحت بأنه يسمح بتبادل الأفكار مع العمال و يبدي النصح عند الحاجة مدّعة بـ 42.42% من الإطارات ثم نسبة 26.83% صرّحت بأنه ينقذ العمل طبقا للتعليمات و الأوامر و يراقب جيدا و هي مدّعة بنسبة 29.55% من أعوان التحكم. أما نسبة 7.32% ترى انه يضغط على العمال أثناء العمل و يوزع الواجبات و هي مدّعة بنسبة 8.60% من أعوان التنفيذ، اقل نسبة ، تعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت و تقدر بـ 3.90%.

من خلال هذه القراءة الإحصائية نلاحظ أن معظم المبحوثين يرون أنّ المشرف يساعد و يحمّس على جودة العمل و نجد هذا عند فئة الإطارات أكثر و هذا ما تؤكده نسبة 39.39%، و ما لاحظناه كذلك من خلال المقابلات حيث أكدّ لنا معظم المبحوثين أن المسئول المباشر متفهمّ و متعاون معهم و يسمح بتبادل الآراء مع العمال و مناقشتهم في أمور العمل حيث يمثل المشرف في إدارة الجودة عامل مهم لتحفيز العاملين و من أهم مسؤوليات المشرف تكمن في مساعدة العاملين بتوجيه جهودهم تجاه الأشياء التي ترضي تطلعاتهم وذاتهم الشخصية و العمل ذو الجودة العالية الذي يعزّز قدرة المؤسسة في المنافسة و الذي بدوره يعزّز الأمن الوظيفي للعاملين، و يلعب المشرف دورا رئيسيا في التحفيز بجعل العمل ممتعا و التركيز على أهمية كل وظيفة لنجاح المؤسسة بشكل عام، و يشير ديمينغ DEMING انه يجب تحسين و تطوير القدرة القيادية للمشرفين و توجيهها نحو تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية، و نجد أنه من متطلبات إدارة الجودة هو تركيزها على أهمية تدريب المشرفين القادة في الإدارة العليا على أسس و مفاهيم الجودة الشاملة لان زيادة معرفتهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة اقتناعاتهم بأهمية هذا النظام و تطبيقه على مستوى المؤسسة، كما نلاحظ وجود نسبة من المبحوثين ترى أن المشرف ينقذ العمل طبقا للتعليمات و الأوامر و يراقب جيدا.

جدول رقم 40 : تأثير العلاقة مع جماعات العمل على الأداء حسب الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية تأثير العلاقة مع جماعات العمل على الأداء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32.5	52	33.64	36	32.35	11	26.31	5	علاقة عمل فقط
50	80	48.60	52	50	17	57.90	11	علاقة تعاون
11.25	18	12.15	13	8.82	3	10.53	2	علاقة منافسة
6.25	10	5.61	6	8.82	3	5.26	1	علاقة صراع
100	160	100	107	100	34	100	19	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ من بين 160 عامل نجد نسبة 50% تصرح بأن العلاقة مع جماعات العمل هي علاقة تعاون مدّعمة ب 57.90% من الإطارات ، و 50% من أعوان التحكم تليها نسبة 32.5% ترى أنها علاقة عمل فقط مدّعمة ب 33.64% من أعوان التنفيذ، ثمّ نسبة 11.25% صرّحت بأنها علاقة منافسة مدّعمة ب 12.15% من أعوان التنفيذ، أقل نسبة تملّ علاقة صراع تقدّر ب 6.25% مدّعمة ب 8.82% من أعوان التحكم .

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن هناك علاقة تعاون تجمع بين جماعات العمل و هذا ما تؤكده نسبة 50% و قد لاحظنا ذلك من خلال المقابلات التي قمنا بها مع إطارات المؤسسة الذين أكدوا لنا أنهم يعملون في جو من التعاون و الانسجام و التفاهم بين جماعات العمل و أن هذا يساعد على تسهيل عملية الاتصال بين العاملين و نفوذ المعلومة، حيث تعتبر جماعات العمل المتعاونة و قود الجودة الشاملة و يؤدي العمل الجماعي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، و تبرز أهمية العمل الجماعي في المشاركة في حل المشاكل و تحديد أفضل الوسائل للأداء، كما أن التعاون بين جماعات العمل يعرف الأفراد بقيمة و جهات النظر المختلفة الواجب تدارسها فيما بينهم، و نظام العمل الجماعي يسمح بالتفاوض و يركّز على أهداف المنظمة و يعمل نظام إدارة الجودة على تشجيع العمل الجماعي بين الأفراد لما لها من أهمية كبيرة للارتقاء بالأداء و المهارات و مساهمتها في حل المشاكل و تساعد على وجود روح الجماعة و تبادل الخبرة بين جماعات العمل و يسمح العمل الجماعي برفع مستويات جودة المنتجات و توحيد جهود العاملين بما يخدم إغراض إدارة الجودة الشاملة، كما نلاحظ

وجود نسبة من المبحوثين صرّحت بأنها تجمعها علاقات عمل فقط، و نسبة أخرى تجمعها علاقة منافسة حيث أكدت لنا بعض المقابلات أن هناك بعض الأشخاص يقومون بأي عمل ممكن أن يؤدي زملاءهم مقابل تحقيق المصلحة التي يريدون الوصول إليها و تساهم جماعات العمل المتعاونة في حل المشكلات و إيجاد الحلول و تكوين فرق عمل مكونة من أفراد لديهم المهارات و القدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجود السلع و الخدمات.

### الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة

تتص هذه الفرضية على أن نظام التحفيز يعتبر وسيلة فعّالة لتطوير الأداء و تدعيم الطاقات اللازمة التي تعمل في اتجاه تحقيق الجودة الشاملة و من خلال عرضنا لتحليل الجداول الخاصة بهذه الفرضية تم استنتاج مايلي:

- لا توجد حوافز مادية بالمؤسسة ما عدا بعض التحفيز المعنوي المتمثل في تقديم الآراء و الاقتراحات و المشاركة في القرارات و الثناء عند إجابة العمل، و هناك نقص في الحوافز المادية و هذا ما تؤكده نسبة 9.38% و هذا يؤثر سلبا على تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

- أكد معظم المبحوثين أنّ المكافآت الإضافية تؤثر على تحسين جودة المنتج و هذا ما تمثله نسبة 75.63% حيث تؤثر المكافآت على دافعتيهم و فعاليتهم و توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- بيّنت نتائج الدراسة أن معظم المبحوثين يفضلون الحوافز المادية (الزيادة في الأجور) كحافز لتحسين الأداء و هذا ما تمثله نسبة 43.75% و هذا لما لها من دور هام في حفز العاملين على العمل و تحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم كما و نوعا و دفع العامل لبذل جهد أكبر من خلال إشباع متطلباته كما لا حظنا أنهم يفضلون الترقية كذلك و هذا ما تمثله نسبة 29.38% كعامل تحفيزي يطمحون من خلاله إلى رفع المركز الوظيفي و الاجتماعي و زيادة الأجر.

- كما استنتجنا من خلال تحليلنا للجداول أن المؤسسة تحدد نظام الحوافز في المؤسسة على أساس جودة المنتج و هذا ما تمثله نسبة 53.13% و على أساس المنتج بنسبة 36.87% مما يعكس حرص المؤسسة على تحسين جودة المنتجات و تطبيق الأساليب التي تؤدي لذلك و تهدف المؤسسة الى تحسين جودة المنتج من خلال استعمال الكفاءات البشرية و تدعيمها.

- أكدت النتائج أن نظام الترقية في المؤسسة يتم على أساس الأقدمية و الكفاءة و هو يعكس كفاءات العمال و يبعث فيهم روح المنافسة حيث تعتبر الترقية حافزا للأفراد الأكفاء لتحسين أدائهم.

- بنيّت نتائج الدراسة أن الاهتمام بالعمال في المؤسسة يبقى دون المستوى المطلوب و هذا ما تمثّله نسبة 50.62% ماعدا اهتمامها بالمشاكل الخاصة بالعمل، بالمقابل هناك نقص في الاهتمام بمشاكل العمال و هذا ما يؤثر سلبا في تحفيز العاملين على تحسين الأداء و على تطبيق الجودة بالمؤسسة.

- كما استنتجنا أنه لا يوجد تدعيم لأفكار و اقتراحات العمال الخاصة بتحسين الجودة من الإدارة و خاصة عند فئة أعوان التنفيذ و هذا ما تمثّله نسبة 57.07%. حيث يتم الأخذ بأراء إطارات المؤسسة فقط و تهميش عمال التنفيذ و هذا ما يؤثر سلبا على تحسين الإنتاج و نوعيته و الرضا الوظيفي للعاملين.

- كما بيّنت النتائج أن الخدمات الاجتماعية ضعيفة بالمؤسسة و هذا ما تمثّله نسبة 53.13% و هذا ما يعيق تدعيم تطبيق الجودة بالمؤسسة باعتبارها أداة تحفيزية تساعد على تحسين الأداء للموظفين.

- أكّدت النتائج أن طريقة تعامل المشرف تساعد و تحمّس على جودة العمل.

- كما استنتجنا أن العلاقة مع جماعات العمل هي علاقة تعاون و هذا ما تمثّله نسبة 50% مما تسهّل عملية الاتصال بين العاملين.

## 6-6- عرض و تحليل المقابلات

عرض المقابلة رقم (1)	مدة المقابلة: ساعة
الجنس: ذكر	مكان المقابلة: مكان العمل
السن: 44 سنة	
المستوى التعليمي: جامعي	
الوظيفة: مدير مصلحة	
الأقدمية: 16 سنة	

عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الأول: نموذج التسيير المتبع

إن سياسة الجودة تتركز على طريقة تسيير الجودة وقد تبّيننا هذه السياسة عن قناعة، ولم تفرض علينا، فقد دخلنا هذا المجال بكل عفوية وكان ذلك بطريقة منهجية علمية مدروسة، وكما تعلمون فإن مؤسسة Venus مؤسسة عائلية والمالك المدير العام هو نفسه من تحقّر لدخول هذا المجال ونحن



متحصّلين على شهادة الإيزو 9001، التي تعتبر نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة في التطوير والتصميم والإنتاج لخدمات ما بعد البيع وبحصولنا على هذه الشهادة أثبتنا تحقيق مستوى جودة معيّن ومحدّد، كما أن المؤسسة متحصّله على الإيزو 14000 الخاص بالأنظمة البيئية.

إن حصول مؤسستنا على شهادة الإيزو لا يعتبر تشريف بل تكليف وهو قرار مسؤل جدا، لأن المؤسسة التي تحصل على هذه الشهادة تتقيّد ببرنامج دقيق يجب عليها أن تطبّقه على أكمل وجه، لذا يجب العمل والعمل باستمرار، كما أنّ هذا النظام يحتاج إلى متابعة دقيقة في كل وقت وبحصولنا على هذه الشهادة أصبحنا متابعين بشكل دوري، وهذه المنظمة تقوم بإرسال لجنة للمراقبة والفحص مرة كل سنة وأحسانا مرتين في السنة حيث تقوم بمراقبة كل الخطوات والعمليات ويتفحصون كل شيء بدقة متناهية ويضعون الملاحظات في دفتر خاص، إذا كانت هناك أخطاء طفيفة يوجّهون ملاحظات بتصحيحها وفي العام المقبل يلاحظون فيما إذا كنا قد صلحنا تلك الأخطاء أم لا، كما أن زيارتهم يمكن أن تكون بطريقة مفاجئة وهم يراقبون كل صغيرة وكبيرة فيما يخص ظروف العمل سأعطيك مثال: في هذا المكتب أين نحن جالسون يلاحظون مثلا طريقة الإضاءة طريقة ترتيب المكتب هل هي مناسبة المرافق بصفة عامة هل هي مسابرة للتكنولوجيا مثلا هذا الباب كما تعلمين هناك بعض الأبواب تحدث ضجيجا عند غلقها وفتحها فهم يوجّهون ملاحظات بشأن ذلك لذا فإن الأمر ليس بالسهل والمسؤولية كبيرة جدا وتحتاج إلى العمل الجاد والتحسين المستمر، لهذا أخبرتك سابقا أنّ الإيزو تكليف وليس تشريف فلو فرضنا تمّ سحب هذه الشهادة منا، سوف يكون الوضع حرج للغاية ويكون وضعنا قبل الحصول على هذه الشهادة أحسن من الوضع بعد السحب سوف تنهار المؤسسة وتتأثر سمعتنا كثيرا بذلك.

لقد قطعنا شوطا كبيرا في مجال تحسين الجودة وقد نجحنا كثيرا في ذلك مع وجود بعض الملاحظات الطفيفة التي يمكن تفاديها.

إن الدافع من حصولنا على هذه الشهادة هو التعريف بالمؤسسة بالدرجة الأولى وتنمية الاقتصاد الوطني خصوصا وأن ذلك تزامن مع سياسة الدولة إن السياسات المتبّعة في المؤسسة تحمل نقائص كثيرة أهمها على الإطلاق نقص الاستثمار في الموارد البشرية وأن كمسؤل لديّ ملاحظات عديدة بشأن ذلك، وأحاول دائما مناقشة ذلك مع المدير العام هو يستمع لأراء الآخرين لكن في الأخير القرار الأول والأخير يرجع إليه في كل شيء بصفته المالك للمؤسسة، وهذه خصوصية المؤسسات العائلية، والقطاع الخاص بصفة عامة، فنحن نعمل ونبذل جهد مضاعف وهم لا ينتظرون منك سوء العطاء المستمر وفعل المعجزات، ففي القطاع الخاص يعطيك حبة زيتون ويطلب من كأس زيت زيتون.

إن نظام الجودة هو رضا العميل وهو نظام يكمل النقص الموجودة في المؤسسة بالنسبة لنظام الجودة الشاملة في المؤسسة فهو نظام للتسيير الجيد والاستثمار في الموارد البشرية وممكن أن يكون له ثمار على المدى القريب، كما أنه حمل لنا أشياء كثيرة منها طريقة تسيير جيدة بنسبة 60% لكن في المقابل هناك بعض التهاون في تطبيق هذا النظام من طرفنا وعدم وجود استمرارية وأحيانا نحيد عنه قليلا.

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

إنّ القرارات التي تصدر في المؤسسة تصدر بشكل عمودي، وهناك اتصال أفقي وآخر عمودي، وعموما هذه القرارات تخدم أهداف المؤسسة بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات هناك مشاركة من طرفنا، كما توجد مخالفة لبعض القرارات لأننا لا نراها صائبة لكن طبعا القرار الأخير يعود لصاحب القرار، لكن إذا كانت هناك آراء صائبة لما المعارضة، أنا شخصا لا أفرض رأي على أحد وأتقبل آراء الآخرين.

لماذا لا نجتمع ونرى هل تصلح هذه القرارات للمشروع أم لا، وفي الأخير نتمكن من اتخاذ القرار المناسب.

إن القرارات الصائبة تظهر وحدها بهذه الطريقة بعد التشاور والمناقشة ويبقى هذا رأيي الشخصي.

إن الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار يجب أن تتبع الهيكل التنظيمي ويكون ذلك بطريقة مسطرة وواقعية ويكون البدء بالأولويات والمشاركة حسب المجال والزمن المحدد نلتزم به.

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثالث: نظام التحفيز

إذا تكلمنا عن الحوافز يعني تسيير الموارد البشرية هناك غياب نسبي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، فالإعلانات لا تفوق 30 كما أن الحوافز بصفة عامة ناقصة مع أن وجودها مهم جدا فهي تحفز العامل على الإنتاج وتحسين الأداء والمورد البشري إذا اهتمت به يهتم بك.

ونحن كمؤسسة نتبع نظام الجودة من المفروض أن يكون اهتمام بهذا الجانب أكثر في السنوات الماضية كانت المؤسسة تتبع نظام تحفيز خاص حيث كانت كل سنة تختار أحسن عامل وتقدم له مكافأة مالية معتبرة مقابل تميزه وجهده المضاعف حتى تحفزه أكثر على تحسين الاداء وبذل جهد أكبر، وإذا بقي في نفس المستوى يحصل عليها كذلك في العام المقبل ثم توقفت هذه المبادرة بسبب حدوث بعض المشاكل حول أحقية كل عامل هذا الإجحاف على الأقل كان على المسؤولين أن يأخذوا نسبة 10 من العمال ويكافئوهم لتحفيزهم أكثر على العمل، ويكونوا بذلك مثلا لزملائهم ليقتدوا بهم ويحسن أداءهم

أكثر، أما أن تأخذ نسبة 1 من العمال فهذا أمر غير منطقي وغير محفز فتوفير الحوافز مهم جدا للعمال ويجب أن تكون بطريقة مدروسة ومنهجية.

بالنسبة لجماعات العمل ينبغي توفر الحوار والانضباط في التعامل مع مجموعات العمل، والعمل بالأولويات ويجب أن يكون هناك تقييم للموارد البشرية، أن كمسؤول عن هذه المصلحة أسرها بأسلوبى الخاص وأسيطر على الوضع جيدا لضمان أداء العمل بشكل جيد، وأضع منهجية خاصة بالعمل، فهناك اتصال وحوار دائم مع العمال وأشاركهم في كل عمل يقومون به، كما أقوم بتقييمهم، إن المسؤول يجب أن يكون في اتصال دائم مع عماله يشاركهم لا يغلق على نفسه لا يفرض التسيير بالمشاركة بل بأسلوب تشاوري يسمع ويسمع وين كاين خلل يتصلح حتى تمشي الغدارة، التقييم بإيجابيته نسامح عند الخطأ، وأمد الثقة للعمال، وأنا صارم لأن الصرامة نوعا من الإيجابية فهناك بعض العمال لما تكلفه بعمل ما لا يقوم به في وقته يتركه جانبا عندما ترجع إليه لتكلفه بمهمة أخرى تجد العمل الأول ينتظر، أنا دائما أوجه لهم ملاحظات بهذا الشأن عن طريق الحوار لأنه لا يجب أن نترك العمل ينتظر بل أنتظر أنا العمل والهدف هو مصلحة العمل.

#### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الأول: نموذج التسيير المتبع

نلاحظ من خلال هذه المقابلة أن الباحث تطرق بالدرجة الأولى إلى سياسة الجودة في المؤسسة وبين أنها تتركز على طريقة تسيير الجودة وأكد أنها تتم بطريقة منهجية وعلمية مدروسة، وركز على أهمية شهادة الإيزو التي تحصلت عليها المؤسسة باعتبارها نظام للجودة سعت المؤسسة للحصول عليه من أجل المرور لتحقيق مستوى جودة معين وتدعيمه بشهادة الإيزو 1400 الخاص بالأنظمة البيئية لتحقيق نظام شامل متكامل للجودة الشاملة، وهذا ما تناولته دراسة حول دور أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة كدراسة معتمدة، حيث بينت أن اعتماد أنظمة الجودة (الإيزو) من طرف المؤسسات كمدخل لإرساء ثقافة الجودة يمثل خطوة أساسية لتطبيق إدارة الجودة، وعدم إدراجها يعكس غياب نظرة إستراتيجية لدى المؤسسة تجاه إدارة الجودة.

وقد لمسنا شعور كبير بالمسؤولية من طرف المبحوث مع تخوف شديد من جراء تطبيق هذا النظام حيث اعتبر أن الحصول على شهادة الإيزو قرار مسئول جدا يتطلب العمل الجاد والمستمر والتقنين، وهذا ما بينه في قوله الحصول على الإيزو تكليف وليس تشريف وهذا يبين وعي الغدارة بكبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقها.

وبين أن هدف المؤسسة من الحصول على هذه الشهادة هو تنمية اقتصاد المؤسسة أولاً ثم الاقتصاد الوطني كما يؤكد أن الاستثمار في الموارد البشرية من النقااص الموجودة في المؤسسة لتبين هذه الثقافة وهذا ما متطلبات إدارة الجودة حيث يدعو بمنع للاستثمار في الموارد البشرية من خلال اعتماد الطرق الحديثة في التدريب وتشجيع برامج التطوير المستمر والتعليم للأفراد بمهارات جديدة. وحسب المبحوث القرار في مثل هذه الأمور المهمة ينفرد به المسؤول الأول وهذه من خصوصية القطاع الخاص الذي لا ينتظر إلا بذل الجهد والعمل المتواصل من الموظفين، ويرى الباحث أن نظام الجودة هو رضا العميل وهذا ما تركز عليه مبادئ إدارة الجودة التركيز على العميل. وبتأكيده أن نظام الجودة الشاملة هو نظام للتسيير الجيد والاستثمار في الموارد البشرية، وأنه حمل طريقة تسيير جديدة للمؤسسة ومن خلال تحليلنا لهذه المقابلة يتبين لنا صحة الفرضية الأولى نموذج التسيير المتبع يعمل من أجل ترسيخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر لتحقيق الجودة الشاملة.

#### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

يرى المبحوث أن القرارات في المؤسسة تصدر بشكل عمودي وفي نفس الوقت أكد على وجود اتصال أفقي وآخر عمودي، وهذا ما أكد عليه فايول في ترشيد عملية اتخاذ القرار حيث أكد على مبدأ ترتيب العمل في عملية اتخاذ القرار، كما بين أن هذه القرارات تخدم أهداف المنظمة وأكد على مشاركته في اتخاذ القرارات وعلى وجود معارضة من طرفه لبعض القرارات التي لا يراها صائبة ولا تصب في مصلحة العمل، لكن القرار النهائي يرجع للمسؤول الأول وأبدى المبحوث انزعاجه من هذا، حيث ظهر هذا في قوله "لما المعارضة أن شخصياً لا أفرض رأيي على أحد وأتقبل آراء الآخرين" حيث يجب على المسؤولين تسهيل للمسيرين أداء وظائفهم ومهامهم خاصة في اتخاذ القرار، وذلك خدمة لمصلحة العمل وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض أكثر للسلطات، ولقد تبين لنا من قوله أن المسؤول يعتبر مصدر للقرار ولا يترك مجالاً للأفراد الفاعلين معه لتقديم بعض البدائل والوصول إلى قرار يخدم المنظمة والأفراد الموجودين بها.

إن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ومنحهم السلطة وجعلهم قريبين من عمليات اتخاذ القرار تعطي الفرصة للتحسين المستمر للعمليات حيث أن الأفكار غير المعروفة والتجديدات والأفكار الإبداعية للموظفين يمكن أن تخلق الفرق بين الفشل والنجاح.

وحسب المبحوث فإن المشاركة في اتخاذ القرار يجب أن تتبع الهيكل التنظيمي وتكون بطريقة واقعية وتكون حسب مجال القرار، ومن خلال تحليلنا لهذه المقابلة تبين لنا أن هناك مركزية في اتخاذ القرار تعيق عملية المشاركة.

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثالث: نظام التحفيز

بيّن الباحث أن الحوافز ناقصة في المؤسسة وأكدّ على أهميتها لتحفيز العامل على إنتاج وتحسين الأداء وخصوصاً بالنسبة لنظام الجودة الذي من المفروض أن يكون الاهتمام فيه بالتحفيز كبير لأن توفير الحوافز مهم جداً وهذا ما توصلت إليه دراسة حول دور التحفيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة اعتمدها كدراسة سابقة حيث توصلت إلى أن أسس ومبادئ إدارة الجودة لا يمكن أن تتحقق ألياً أو تلقائياً في غياب سياسة تحفيزية فعالة تدفع العمال لإتقان العمل.

بالنسبة لأهمية جماعات العمل أكدّ على ضرورة الحوار والانضباط في التعامل مع جماعات العمل وأهمية تقييم الموارد البشرية ووضع منهجية عمل خاصة من خلال وجود الاتصال والحوار مع جماعات العمل ومشاركتهم في أعمالهم وبيّن ذلك في قوله إن المسؤول يجب أن يكون في اتصال دائم مع عماله يشاركونهم (لا يغلق على نفسه) (يسمع ويسمع) ويجب أن يكون صارماً لأنها تمثل نوعاً من الإيجابية.

لقد قصد من هذا أنّ المسؤول الناجح هو الذي يساير التغيرات الجديدة للمنظمة، لأن كفاءة المسؤول تظهر من خلال قدرته على تحقيق البرنامج المسطر في ظل التغيرات الجديدة للمنظمة ووضعها التنافسي، فهو يسعى لبناء ثقافة عمل وطريقة للتعاون بتوجيهه وبناء الثقة في نفس المرؤوسين وخلق دافعية للعمل من خلال تعزيز انتماء العامل إلى ما ينتجه وتحسيسه بأهمية ومصير المنظمة الذي يرتبط بأدائه وتحسينه ويظهر ذلك في قوله "أنا دائماً أوجه لهم ملاحظات بهذا الشأن عن طريق الحوار لأنه لا يجب أن نترك العمل ينتظر بل أنتظر أنا العمل".

من خلال تحليلنا لهذه المقابلة يتبين لنا أن الحوافز بأنواعها لها دور فعال لتطوير الأداء وتحقيق الجودة.

مدة المقابلة: 45 دقيقة

مكان المقابلة: مقر العمل

### عرض المقابلة رقم (2)

الجنس: أنثى

السن: 29 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

الوظيفة: نائب رئيس مصلحة

الأقدمية: 7 سنوات

عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الأول: نموذج التسيير المتبع

إن المؤسسة قامت وتقوم بعدة إجراءات لتحقيق الجودة، كما تعلمون نحن في إطار الشراكة وجميع المواد الأولية التي نستعملها في منتجاتنا مستوردة من الخارج، كما أن المؤسسة تعتمد على طاقات بشرية معتبرة في كل مصلحة، مع تعدد المناصب الإدارية وكل واحد يؤدي عمله على أكمل وجه، وهناك رقابة دائمة من طرف المسؤول بشكل دوري، كما أن المؤسسة تقوم بتكوين للموارد البشرية مثلا إذا كان الموظف يعمل في غير اختصاصه ولكنه نشيط ويحب العمل تتيح له المؤسسة فرصة التكوين.

كما أننا نتيح الفرص للشباب فالمؤسسة تمتلك نسبة شباب هامة في الإدارة والتنفيذ، مثلا سأقوم قريبا بدورة تدريبية وكل الموظفين الذين أقدمتهم أقل من 5 سنوات قاموا بدورات تدريبية. ومن الإجراءات كذلك الإبداع والتبديل أي التغيير المستمر في المنتج ولو في الشكل الخارجي للمنتج ومراعاة طلبات المستهلك فحتى نخلق منتج جيد ليس بالأمر السهل نحتاج إلى الوقت الكافي من تدبير وتفكير...

إن المؤسسة استطاعت النجاح في تطبيق الجودة إلى حد بعيد، والدليل أننا في المرتبة الأولى في الإنتاج بالنسبة لمستحضرات التجميل على مستوى الوطن، وفي تطور مستمر يوم بيوم كما أننا نصدر إلى بعض الدول العربية وحتى الأوروبية وفي إفريقيا مثلا تم التصدير مؤخرا إلى المغرب وسويسرا وليبيا وتجمعنا شراكة مع مخابر صوفيا الفرنسية ومنتجاتنا معروفة هناك.

إن دافع المؤسسة من الحصول على شهادة الإيزو هو الدخول على السوق الأجنبية بالدرجة الأولى وإرضاء المستهلك، مؤخرا تمت مشاركتنا في المعرض الوطني ولاحظنا إقبال الزبائن على منتجات فينوس لأنها ذات جودة عالية وفي متناول المستهلك فهي تجمع بين الجودة والسعر المقبول كما أنهم طالبونا بمنتجات جيدة وأبدوا إعجابهم بمنتجاتنا فدائما هناك إبداع لأن المواطن الجزائري يجب الجديد.

بالنسبة لدرجة الرضا عن السياسات في تحسن وإذا وضعنا نسبة نجدها 50 لكن دائما الإيجابيات أكثر من السلبيات ومع مرور الوقت نستطيع القول أننا توصلنا إلى الجودة، وهذا يكون بالمثابرة والاستمرار.

إن نظام الجودة يعني التفاني في العمل والعمل باستمرار مع التجديد والتحسين المطلوبات دائما والنتيجة تأتي بمرور الوقت مع تفادي الأخطاء، فدائما هناك أخطاء لكن لا تتكرر لأن هذا النظام لا يتسامح مع تكرار الأخطاء، كما أننا لا نستطيع أن نقول أن هناك نظام شامل 100% في المؤسسة

لكنه في تطور والهدف الذي نعمل من اجله هو إرضاء رغبات المستهلك من كل الجوانب في المقاييس والسعر. ....

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

إنّ القرارات التي تصدر في المؤسسة لها طابع إداري لكن بعد التشاور والمناقشة مع الموظفين والقرار الأرجح هو الذي يصدر في الأخير لا نستطيع أن نقول عن أي قرار يصدر في مؤسسة ما إنه مرضي للجميع سواء في مؤسسة venus أو أي مؤسسة أخرى فدائماً هناك معارضة من طرف أشخاص على بعض القرارات لكن هنا سأحدث عن حالة مؤسستنا فبحكم مناصبي وخبرتي في السنوات القليلة التي قضيتها هنا أرى أن القرارات تصدر دائماً بعد التشاور مع الأغلبية ونسبة المعارضة قليلة.

إنّ الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار في رأي هي المشاورة مع الموظفين لكن دعيني أقول لكي أنّ المشاركة الفعّالة تعود لسداد رأي الموظف وهذا بدوره يعود إلى شخصية الموظف فإذا كان الموظف متمكّن جيداً من عمله ويتمتع بشخصية قوية يستطيع من خلالها فرض وجهة نظره وتكون قراراته دائماً صائبة ولديه طريقة جيدة للإقناع وقوة فكر فإن هذا سيدعم مشاركته أكثر، بالنسبة للمشاركة في اتخاذها هي موجودة من طرف الإطارات بحكم مستواهم العلمي يلجئون لمشاورتهم أما العمال التنفيذيين فلا يوجد لديهم رأي لأنهم لا يملكون مستوى علمي يؤهلهم لذلك.

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثالث: نظام التحفيز

توفّر المؤسسة بعض الحوافز للموظفين فمثلاً في نهاية كل شهر يقدمون لنا بعض المنتجات من المؤسسة بدون مقابل مع الأجر، ويتكرّر ذلك مع كل مناسبة، كما توجد حوافز من نوع آخر مثل العطل الأسبوعية وتقديم المكافآت الخاصة، وبصفة عامة كل الموظفون يفضلون الحوافز المادية أنا عن نفسي أفضل الحوافز المعنوية كثيراً "طبعاً ما نقولش لا لا كي زيدولي دراهم".

فمثلاً عندما يثني المسؤول عن العمل الذي قمت به يشعرني ذلك برغبة أكبر في مواصلة العمل لكن بيناتنا نحن دائماً نعمل بجد وتقاني لكن في المقابل دائماً نبحث عن الأجر الأحسن والتحفيز لأنها تعني الكثير لنا ولها تأثير كبير على قيامنا بالعمل وهنا في مؤسسة venus Sava مقارنة بالمؤسسة التي كنت أعمل فيها من قبل فلم تكن هناك حوافز ماعدا الأجر.

إن أحسن طريقة للتعامل مع جماعات العمل هو توفّر روح العمل الجماعي الذي يعني الاتصال الجيد والتعاون والسير الحسن للمعلومة والعمل وهذا ما هو معمول به عندنا، لأنه إذا كان هناك تعامل جيد مع جماعات العمل فإن ذلك يسهّل الاتصال بيننا إلى جانب هذا هناك تنافس من نوع آخر يعمل

على تحفيز العاملين بين المصالح فمثلا نجد الموظفون في مصلحة التسويق يبذلون جهد حسن ويجازون عليه فيلاحظ موظفو مصلحة المالية ذلك فيبذلون جهد أكثر، وهذا تنافس إيجابي بين جماعات العمل وهو مشروع وفي مصلحة المؤسسة وهو موجود تعمل به الإدارة لتحفيز العاملين لبذل جهد أكبر.

إنّ المشرف يملك دور هام لتحفيز العاملين على العمل أكثر وتحسين الأداء بطرق مختلفة لذا يجب أن يتصف بروح الاتصال وعدم التسلط المنصبي التشاور في بعض القرارات العملية والإدارية عدم وجود طبقية في المعاملة كما يجب أن يكون صارم في اتخاذ القرارات فمثلا لما يكلفني المشرف بعمل ما وعندما أبدأ بالتنفيذ يأتي بعد مدة ويطلب مني تغيير الطريقة هذا كثير فالقرار يجب أن يكون بعد تفكير.

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الأول: نموذج التسيير المتبع

من خلال إجابة المبحوث تبين لنا أن المؤسسة فعلا تقوم بإجراءات خاصة لتحقيق الجودة الشاملة وهي اعتمادها على الكفاءات البشرية وعلى أسلوب الرقابة على المنتجات الذي يدعوا إليه فيجن باوم المفكر الأمريكي حيث يبين أن الرقابة الشاملة على الجودة هي نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لرغبات المستهلك.

كما تقوم المؤسسة بتكوين الموارد البشرية التي تحتاج إلى تكوين والاعتماد على الكفاءات الشابة، والتحسين المستمر، وهذا ما أكده ديمنج من خلال نقاطه الواجب توفيرها لتطبيق الجودة حيث يجب توفير الموارد البشرية المناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة وكذا التحسين المستمر للمنتجات.

وتؤكد المبحوث أنّ المؤسسة نجحت إلى حد بعيد في تطبيق نظام الجودة من خلال حصولها على المرتبة الأولى وطنيا والتصدير إلى بعض الدول العربية والأجنبية وكذا الشراكة مع المخابر الأجنبية وحسب تصريح المبحوث فإن الدافع من حصول المؤسسة على الإيزو هو إقحام السوق الأجنبية وكسب رضا المستهلك من خلال التجديد والتحسين المستمر وهذا يتبين في قولها دائما هناك تجديد فالمواطن يحب الجديد.

يتبين لنا من كلام المبحوث أنّ المؤسسة في تطبيقها للجودة تركز كثيرا على رضا المستهلك ورغباته وهذا يتوافق مع ما دعي إليه كروسي وهو أنّ ما تتطلبه الجودة لتكون في تطور مستمر يتحدد من خلال عدة عوامل منها أن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.



وأكدت المبحوثة أنّ سياسات المؤسسة لتطوير الجودة في تحسن مستمر وتحمل إيجابيات كثيرة، وأنّ نظام الجودة يعني التفاني في العمل والعمل باستمرار مع التحسن المستمر للمنتجات ومن خلال ملاحظتنا لتحليل إجابة المبحوثة نستنتج أن نموذج التسيير المتبع في المؤسسة يعمل على تدعيم ثقافة الجودة والتحسين المستمر للمنتجات.

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

ترى المبحوثة أنّ اتخاذ القرارات في المؤسسة يتم من طرف المسؤول بعد التشاور والمناقشة مع الموظفون حول القرار الأرجح وأنّ أسلوب المشاركة هو الأسلوب المعمول به دائما وهذا ما أكد عليه لبندول إيرويك من خلال تأكيده على أهمية ودور التفويض والمشاركة في القرارات في فاعلية القيادة في ممارسة مهامها وترشيد قراراتها وتأثير ذلك على الكفاءة الإنتاجية للعامل.

وتؤكد المبحوثة أنّ الطريقة المناسبة لاتخاذ القرارات هو مشاركة الموظفين في هذه العملية ولكن هذه المشاركة تتوقف على شخصية الموظف وتمكّنه من عمله وفرض وجهة نظره وتكوين قرارات صائبة تخدم مصلحة العمل من خلال قوة شخصيته وقوة فكره وهذا ما يؤكده هربرت سيمون بقوله لا يمكن اعتبار أعضاء التنظيم مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع والحوافز بل يمكن إشراكهم في اتخاذ القرارات.

ويتبين من كلام المبحوثة أنّ المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين الجودة وتزيد الإنتاجية لأن الموظفين يقومون بتطبيق ودعم القرارات التي يشاركون في صنعها في الغالب. من خلال هذا التحليل يتبين لنا أن المشاركة في اتخاذ القرار مهمة ولها دور في تفعيل أداء وإنتاجية العامل ودفعه إلى تحسين الجودة.

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثالث: نظام التحفيز

حسب المبحوثة فإن المؤسسة توفر بعض الحوافز البسيطة للموظفين مثل المكافآت الخاصة والاستفادة من العطل، وتبين أن جلّ المبحوثين يفضلون الحوافز المادية وأنها تفضّل الحوافز المعنوية وهذا ما تبيّنه في قولها عندما يثني المسؤول عن العمل الذي أقوم به يشعرني ذلك برغبة أكثر في العمل، هذا يبيّن لنا مدى تأثير الحوافز على أداء العمل وإجادته وهذا ما لاحظناه في دراسة اعتمدها كدراسة سابقة حول دور التحفيز في إدارة الجودة الشاملة.

حيث توصل الباحث إلى أهمية التحفيز في تنمية القدرة الإبداعية للمنظمة على خلق منتج ذو جودة عالية.

وفي تأكيدها على أهمية جماعات العمل في توفير روح العمل الجماعي الذي يعني الاتصال الجيد والتعاون والسير الحسن للمعلومة مما يحفز أكثر على العمل وتحسين الأداء، وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية مع التون مايو من أنّ تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية بل يتعدّها الى النواحي المعنوية وأنّ إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها وبدورها الإيجابي أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين والتي تؤثر على الإنتاجية وفي تأكيدها على أهمية ودور المشرف في العملية التحفيزية وما يجب أن يكون عليه من توفر روح الاتصال لديه، وعدم التسلّط والتشاور مع عماله في بعض القرارات الخاصة بالعمل، واتصافه بالصرامة، وهذا لأهميته في خلق البيئة الحافزة للعمل، وتحقيق رغبات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال تحليل هذه المقابلة تبين لنا أن التحفيز له دور مهم في تدعيم أداء العامل نحو تحقيق الجودة.

مدة المقابلة: 35 دقيقة

مكان المقابلة: مقر العمل

### عرض المقابلة رقم (3)

الجنس: ذكر

السن: 34 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

الوظيفة: رئيس مصلحة

الأقدمية: 6 سنوات

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الأول: نموذج التسيير المتبّع

إنّ مؤسسة venus هي مؤسسة عائلية بدأت نشاطها سنة 1981 بعدد قليل من العمال وإنتاجها كان يقتصر على خمسة أنواع من غسول الشعر مع مرور السنوات وبارادة مسؤولياتها تطورت أكثر وظهر ذلك جليا من خلال سعيها للحصول على شهادة الإيزو سنة 2004 والشراكة مع مخابر صوفيا الفرنسية بالنسبة للإجراءات التي قامت بها المؤسسة في مجال تطبيق الجودة هي القيام بتمرير الخبرات إلى العامل البسيط لإثراء ثقافة الجودة، وقد وجدنا صعوبات كبيرة في هذا المجال وواجهنا تحديات كثيرة في تطبيق ثقافة الجودة في الميدان وهذا نظرا لنوعية العامل الجزائري والإدارة العامة، لكن الآن الأمور تحسنت وأصبح الإطار وسيطا بينها وبين العمال، مثلا قيام المسؤولين بمراقبة ميدان العمل، وتوجيه العمال عند ارتكاب الأخطاء وهذه المراقبة تكون بشكل دوري.

إنّ المؤسسة واجهت صعوبات كبيرة جدا في سبيل تحقيق الجودة والبقاء والاستمرار فيها، وبمرور هذه المدة نستطيع أن نقول أنها نجحت بنسبة 80 بتفوقنا على كل المؤسسات الأخرى ووضع مكانه لنا في السوق الخارجية

إنّ الدافع من حصول المؤسسة على شهادة الإيزو هو كسب ثقة المستهلك أكثر، وتكريس التسيير الجيد لأنه كما تعلمون الحصول على الإيزو ليس بالأمر السهل والمؤسسة التي تحصل على هذه الشهادة تتقيد ببرنامج وخطوات خاصة وثابتة وتكون مجبرة على مضاعفة الجهد حتى لا تسحب منها هذه الشهادة وتبقى في نفس المستوى أو تتحسن أكثر

إنّ السياسات الموجودة في المؤسسة تسعى لهدفين وهما التسويق والنوعية أي تسويق المنتج إلى أقصى حد ممكن مع ضمان مستوى جودة مرتفع كما أن المدير العام يقوم دائما بالتدعيم اللازم للذهاب إلى الأحسن دائما فكلما كبر المشروع كثرت العراقيل الخارجية التي تؤدي إلى تغيير السياسة الداخلية للمؤسسة، كما أننا نفرض على الموردين التعامل بنظام جودة عالية التقنية ومواصفات عالية تحقق الجودة.

إنّ نظام الجودة هو القيمة المضافة التي نقدّم من العامل البسيط حتى الإطار كما أن هذا النظام يسهل علينا أشياء كثيرة ويساعد على التطور ولو بنسبة 1% وبه تتحقق شفافية التسيير وتوسيع مجال الرؤية، ونظام الجودة في المؤسسة مبني على تحقيق مصالح المؤسسة بترسيخ ثقافة الجودة حتى لو تغير المسؤول وجاء مسؤول آخر أو عامل أو إطار يجد نظام قائم بذاته.

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

إنّ معظم القرارات التي تصدر في المؤسسة تأتي من المستوى الأعلى من طرف مسؤول المؤسسة وقد تأتي من العامل البسيط عند تحسين أي مشكل أو تصليح خلل ثم تصعد إلى أعلى مسئول بعد أن تدون كما يمكن أن يكون القرار من مناقشة مصغرة داخل المصلحة.

وعلى العموم فإن اتخاذ القرارات بالنسبة للأمور الهامة يكون من المسؤول الأول في المؤسسة الذي يقوم بطرحه على الإطارات ورؤساء المصالح للمناقشة وينظر في رأي الأغلبية وفي الأخير يتخذ القرار الذي يراه مناسباً للمؤسسة وبالرغم من أنّ القرارات لا ترضي الجميع إلا أنها تخدم مصلحة الجميع.

إنّ أحسن طريقة لاتخاذ القرار هي مشاورة المسؤول المباشر وهذا لخبرته فمثلا عند حدوث تصادم في الآراء حول قرار مصلحة مع مصلحة أخرى نكتب تقرير للمديرية الفرعية ليجتمع المدراء

الفرعيين مع المدير العام ويتم اتخاذ القرار الذي يكون في صالح المؤسسة، بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرار هي مشاركة فعّالة من طرفنا.

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثالث: نظام التحفيز

إن نظام الحوافز في المؤسسة ضعيف وبالنسبة لي أحسن طريقة هي الدفع المادي أي الحوافز المادية، وأنا أوافق الرأي الذي يقول بتأثير تأخر الحوافز على الأداء وأضيف الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لتكاملها لماذا؟ لأن الحوافز تكسب العامل ثقة أكثر وتولد لديه الشعور بالانتماء للمؤسسة والولاء اتجاه المسؤولين مما يدفعه أكثر لتحسين الأداء والإنتاج.

بالنسبة لجماعات العمل فإن أحسن طريقة للتواصل مع جماعات العمل هي حسن وإتقان الاتصال وكيفية توصيل المفهوم والمعنى للعامل ومحاولة تحسيسه بروح المسؤولية في اتخاذ القرارات، وهذا من مسؤولياتنا نحن كإطارات فمثلا العامل البسيط لا يدرك معنى مصطلح ثقافة الجودة فيكون لزاما علينا توضيح هذا المعنى مع الوقت ومن خلال الميدان وهذا لا يكون إلا إذا كان هناك اتصال وتواصل مستمر مع جماعات العمل.

إنّ وجود المشرف في العملية الإنتاجية مهم جدا بالنسبة للعامل خصوصا إذا كان يتصف بالعدل وعدم الانحياز لعامل على حساب عامل آخر، وتطبيق الصرامة في وقتها والمرونة في العمل.

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الأول: نموذج التسيير المتبع

نلاحظ من خلال إجابة الباحث أنّ ما قامت به المؤسسة لتحقيق الجودة يتمل في قيامها بتمرير الخبرة إلى العامل البسيط لإثراء ثقافة الجودة وتبسيط مفهوم ثقافة الجودة للعمال في الميدان وهذا ما يدعو إليه كروسي أنّ ما تتطلبه إدارة الجودة لتكون في تطور مستمر يأتي من خلال تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما بلانها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى

كما بيّن أنهم واجهوا تحديات كبيرة في هذا المجال وهذا لنوعية العامل الجزائري وصعوبة تأقلمه مع هذا المفهوم كما واجهوا صعوبات في سبيل تحقيق الجودة والبقاء فيها، وقد لاحظنا هذا في دراسة معتمدة بعنوان تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة، حيث بيّنت هذه الدراسة أنّ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على التهيئة الشاملة لثقافة المورد البشري تجاه هذه الثقافة الجديدة لتكون متوافقة تماما مع متطلبات نجاحها.

وبين أن المؤسسة نجحت إلى حد بعيد في تطبيق الجودة وظهر ذلك بتفوقها على المؤسسات الأخرى ووضع مكانة لها في السوق الخارجية وبتأكيد على أن دافع المؤسسة من الحصول على الأيزو هو كسب ثقة المستهلك وتكريس طريقة تسيير جديدة وأنها تعمل من أجل ضمان مستوى جودة معين وتقوم بتدعيم ذلك من أجل التطور أكثر حيث يظهر ذلك في قوله "المدير يقوم دائما بالتدعيم اللازم للذهاب إلى الأحسن" نستنتج من كلام المبحوث أن سياسة المؤسسة تهدف إلى تحقيق الجودة من خلال تكريس طريقة تسيير جديدة تكون ملائمة لمتطلبات هذا النظام وتعتمد في ذلك على تحقيق رغبات ومتطلبات المستهلك التي من خلالها تضمن مستوى جودة المنتج ومن خلال تصريحه بأن نظام الجودة في المؤسسة هو مسؤولية كل الفئات العمالية من العامل البسيط حتى الإطار، وبأنه نظام للتطوير مبني على تحقيق مصالح المؤسسة وترسيخ ثقافة الجودة حيث يظهر ذلك في قوله "لو تغير المسؤول وجاء مسؤول آخر يجد نظام قائم بذاته" وهذا يتوافق مع فرضية الدراسة.

ومنه نستنتج من هذه المقابلة أن نموذج التسيير المتبع في المؤسسة يعمل من أجل ترسيخ ثقافة الجودة.

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بال محور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

يرى المبحوث أن اتخاذ القرار بالنسبة للأمور الهامة في المؤسسة يأتي من المسؤول الأول في المؤسسة حيث يقوم بمناقشة القرارات مع الإطارات و رؤساء المصالح وفي الأخير يتخذ القرار الذي يراه مناسباً للمؤسسة، وهذا يتفق مع ما جاءت به حركة الإدارة العلمية لتايلور التي تؤكد أن للإدارة وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل تاركة للعمال واجب التنفيذ، وأن هذه القرارات يتم اتخاذها بواسطة مجموعة صغيرة من الأفراد الإداريين الذين يتلقون تدريباً خاصاً في فن اتخاذ القرار.

وحسب تصريح المبحوث قد يأتي القرار من أبسط عامل عند مساهمته في حل مشكل يتعلق بالعمل أو تصليح خلل، أو يأتي من مناقشة بين الموظفين في مصلحة ما، ويتبين لنا من خلال كلام المبحوث أن إدارة المنظمة تتيح مجالاً للموظفين بخصوص المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم مشاكل عملهم وكذا القرارات الخاصة بالإنتاج وأسلوب العمل.

وفي تأكيده على أن أحسن طريقة لاتخاذ القرار هو استشارة المسئول المباشر وهذا لخبرته بهذا النظام أكثر وترجيح القرار الأنسب عندما يحدث تصادم في الآراء بين المصالح مثلاً وهذا ما ذهب

إليه جيمس ثمسون من خلال توضيحه لطرق وأساليب اتخاذ القرار عن طريق التسويات والحل الوسط الذي يخدم أهداف المؤسسة.

وبالنسبة لمشاركته في اتخاذ القرار يقيّمها بالفعالة ومن خلال تحليلنا لإجابة المبحوث تبين أن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار في المؤسسة تسهم في تفعيل نظام الجودة.

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثالث: نظام التحفيز

نلاحظ من خلال هذه المقابلة أن الباحث يؤكد على نقص الحوافز في المؤسسة، كما صرح أنه يفضل الحوافز المادية دون غيرها كما أكد على أن تأخر الحوافز يؤثر على مستوى الأداء وإتقان العمل وهذا بنوعيتها المادية والمعنوية وهذا لما لها من أهمية في إكساب العامل الثقة وتوليد الشعور بالانتماء للمؤسسة ودفعه أكثر على الإنتاج وتحسين الأداء، وهذا يقودنا للقول أن التحفيز بنوعيه مهم للعملية الإنتاجية، وهذا ما ذهب إليه ماسلو كذلك في نظرية الحاجات الإنسانية وتأكيد على أهمية حصول الموارد البشرية على أقصى إشباعات ممكنة لكافة احتياجاتها حتى تعمل بفاعلية وكذا حاجة الفرد إلى التقدير والاحترام من خلال اعتراف الآخرين بأهميته وكسب الثقة

ويبين أن طريقة التواصل مع جماعات العمل هي حسن وإتقان الاتصال كوسيلة لتوصيل المفهوم والمعنى وتحسيس العمال بروح المسؤولية في اتخاذ القرارات حيث يؤكد على أهمية الاتصال والتواصل المستمر مع جماعات العمل، وهذا ما لاحظناه في دراسة سابقة اعتمدها بعنوان دور التحفيز في إدارة الجودة الشاملة حيث توصل الباحث إلى أن الاتصال كأداة تحفيزية يمكن من خلاله إشعار الأفراد بمكانتهم في المؤسسة، كما أن الاتصال الفعال ينتج عنه علاقات عمل إيجابية تشجع العاملين وتحفزهم على ممارسة الجودة الشاملة.

وقد أكد المبحوث على أهمية المشرف للعملية الإنتاجية حيث يجب أن يتصف بالصرامة في العمل والمرونة في الوقت نفسه واتصافه بالعدل وعدم الانحياز لعامل على حساب عامل آخر لكي يحفز العمال أكثر على الإنتاج وهذا ما دعى إليه ديمنج في برنامجه لتطبيق الجودة حيث يؤكد على تطوير وتحسين القدرة القيادية للمشرفين وتوجيهها نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، يتبين لنا من خلال هذه المقابلة أهمية الحوافز في تطوير أداء العمل.

عرض المقابلة رقم (4)

مدة المقابلة: 40 دقيقة

مكان المقابلة: مقر العمل

الجنس: أنثى

السن: 24 سنة

المستوى: التعليمي: جامعي

الوظيفة: نائب رئيس مصلحة

الأقدمية: 3 سنوات

عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الأول: نموذج التسيير المتبع

إنّ الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة لتحقيق الجودة هي سعيها للتحسين المستمر، فنحن نعمل باستمرار وفي كل مرة نأتي بالجديد ولدينا 80 نوع من المنتجات في الأسواق، ونعمل من أجل ضمان النوعية وتخفيض التكاليف، وتوفير المنتج لكل طبقات المجتمع بالسعر المناسب، وأنا شخصيا قبل البدء بالعمل هنا كان المنتج المفضل لدي لأنه يتميز بجودة عالية وسعر مناسب، بالنسبة لمدى النجاح في تطبيق الجودة الشاملة نحن استطعنا توفير منتج ذو نوعية في متناول جميع طبقات السوق الاستهلاكية.

إنّ الحصول على شهادة الإيزو يتطلب توفير جميع الشروط التي تستوفي جودة المنتج والدافع من حصول المؤسسة على هذه الشهادة هو جلب المستهلكين، تحسين جودة المنتج، تحقيق السمعة في السوق والمصداقية وللحفاظ على اسم المنتج من المنتجات المطابقة لأن هناك بعض التلاعبات وسرقة في الماركة (تقليد المنتج) وهذه الشهادة تمنع حدوث ذلك وكذلك من شروط الدخول في اقتصاد السوق وهذا لا يخص مؤسسة فينوس فقط بل كل المؤسسات.

عموما السياسات الخاصة بهذا النظام في المؤسسة لا بأس بها لكن توجد بعض العراقيل مثلا في المصلحة التي أعمل بها هناك بعض القرارات تخص العمل الذي نقوم به فيأخذون موافقة ورأي أشخاص غير معنيين ونحن المعنيون يهملون رأينا

إن نظام الجودة العنصر المهم فيه هو تحسين النوعية وتحسين صورة المنتج وهدفنا دائما هو إرضاء المستهلك من خلال تحسين المنتج من الداخل والاهتمام بالشكل الخارجي، فالجودة تشمل نوعين : داخلية تتعلق بالمنتج وخارجية تتعلق بالشكل أي التغليف.

كما أن نظام الجودة لا يتعلق بالإنتاج فقط بل هو نظام شامل يشمل الحفاظ على البيئة من التلوث والنفايات فهو نظام شامل ومتكامل أما عن نظام الجودة الشاملة في المؤسسة فهو في تحسن مستمر وتطور ملحوظ ونحن نعمل دائما من أجل التجديد والتحسين المستمر وتقادي الوقوع في الأخطاء ولنا

في ذلك سياسة خاصة حيث نقوم دوريا بسبر للآراء للمستهلك، ويكون ذلك في مقر فاميلي شوب ونطرح الأسئلة على المستهلك مثلا عن النوع الذي يرغب فيه عن الأشياء التي لا تعجبه في المنتج والزبون يقدم لنا اقتراحات نأخذها بعين الاعتبار وهذا يساعدنا في تصحيح الأخطاء والحصول على جودة أفضل.

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

إنّ القرارات التي تصدر في المؤسسة معظمها قرارات تخدم أهداف المؤسسة من حيث من يتخذ القرار هناك سلم تصاعدي في عملية اتخاذ القرارات ونحن لنا كلمتنا في ما يخص اتخاذ القرار، لكن آراءنا لا توجد لها أي أهمية من دون المصلحة التي نعمل فيها والقرار الأخير يعود لمن هو فوقك إن طريقة اتخاذ القرار في المؤسسة ليست مرضية للجميع ودائما نتكلم عن المصلحة التي أعمل فيها، كلهم يحبون أن يكون لهم رأي ويريدون فرض آرائهم فنحن نمثل صورة المنتج ونحب فرض رأينا لكنه لا يأخذ في الاعتبار دائما فهناك مسؤول والقرار يعود له كما يمكن أن يأخذوا برأي شخص آخر غير معين بما نقوم به.

بالنسبة للطريقة المناسبة لاتخاذ القرار في رأيي هي الأخذ بمشورة ورأي الموظفين وهناك طريقة معمول بها عندنا هي بطاقة الموافقة *fiche de validation* ، التي تعتبر الطريقة الوحيدة لإرضاء الجميع في هذه البطاقة كل واحد يمد موافقته ورأي الأغلبية يعمل به ونحن لنا كلمتنا في هذه البطاقة قبل أن تمر على أشخاص آخرين ومشاركتنا ذات وزن في هذه البطاقة ونحن نشارك في القرارات الخاصة بالمصلحة التي نعمل بها.

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثالث: نظام التحفيز

إنّ المؤسسة لا يتوفر بها نظام حوافز الذي يدفعني لمضاعفة العمل بالنسبة لتأثير الحوافز على مستوى جودة العمل طبعا الإنسان يعمل من أجل كسب الأجر والحوافز لها دعم قوي وأنا مع هذا الرأي لكن ليس في كل الأوقات لأن هدفنا بالدرجة الأولى هو العمل وإتقانه في كل الأحوال بها أو بدونها.

بالنسبة للتعامل مع جماعات العمل لا توجد مشكلة في هذا الجانب فنحن نمثل جماعة متناسقة ومتعاونة ومتفاهمة مع بعضها وحتى هناك تعاون مع المصالح الأخرى وهذا يسهل علينا العمل إن المشرف الجيد في نظري هو الذي يقوم بتوفير شروط العمل واحترام رأي الموظفين والأخذ به، حتى تكون مرونة في العمل وأن يكون واضح ويستمتع لأعضاء فرقته وإعطاء الحرية في العمل ويجب أن تكون طريقة عمله محقزة.



## تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الأول: نموذج التسيير المتبع

يتبين لنا من خلال إجابة المبحوث أن الإجراءات المتخذة لتحقيق الجودة في المؤسسة هي التحسين المستمر للمنتجات وهذا ما يتبين في قولها نعمل باستمرار وفي كل مرة نأتي بالجديد وهذا ما دعى إليه رائد الجودة ديمونغ وكروسي حيث حدد عددا من الخطوات اللازمة لتحسين الجودة منها التزام الإدارة العليا تجاه التحسين المستمر للجودة وتكوين فريق عمل كعنصر رئيسي في العملية الإنتاجية.

كما تؤكد المبحوث على عمل المؤسسة المتواصل لضمان الجودة وتبين أن دافع المؤسسة للحصول على الإيزو هو جلب المستهلكين أكثر للسلعة وتحقيق المصداقية أكثر في السوق، والحفاظ على اسم المنتج والدخول في اقتصاد السوق الذي يتطلب جودة المنتج.

وتؤكد المبحوث أن السياسات المتعلقة بنظام الجودة في المؤسسة في معظمها صائبة لكنها تمتعض من وجود بعض العراقيل التي تعيق عملها نوعا ما وهي تدخل بعض الأطراف غير المعنية في الأمور الخاصة بطريقة العمل.

وتؤكد المبحوث على أن نظام الجودة هو التحسين وضمان النوعية وإرضاء المستهلك وتلبية رغباته وهذا يتوافق مع فلسفة الجودة التي تدعوا إلى تجنيد أعضاء المنظمة من أجل تحسين جودة المنتجات وتلبية رغبات الزبائن والتوجيه بالمستهلك بدلا من التوجيه بالإنتاج.

وترى المبحوث أنها نظام شامل ومتكامل يتعلق بالمنتج وصورة المنتج والحفاظ على البيئة من التلوث.

يتبين من كلام المبحوث أن عمال مؤسسة فينوس واعون جدا لهذا النظام ومتطلباته ويعملون باستمرار من أجل تحسينه وتطبيقه

بالنسبة لنظام الجودة الشاملة في المؤسسة تؤكد المبحوث أنه في تحسن مستمر وتطور وهناك عمل جاد ومتواصل من أجل تحسينه مع تفادي الوقوع في الأخطاء وتكرارها وهذا بتوافق مع ما دعى إليه فيليب كروسي أن عدم وجود أخطاء في المنتج هو ما تتطلبه الجودة لتكون في تطور مستمر، من تحليلنا للإجابة المبحوث يتضح لنا أن نظام التسيير المتبع في المؤسسة له دور في تحقيق الجودة.

## تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

بالنسبة للقرارات التي تصدر في المؤسسة فيما يخص نظام الجودة تؤكد المبحوث بأنها في معظمها قرارات صائبة تخدم صالح المؤسسة ومصدر القرار هو المسؤول الأول حيث يقوم باتخاذ القرارات المهمة وتؤكد المبحوث أن الموظفين لهم الكلمة في اتخاذ القرار في الأمور الخاصة بعملهم،

أما الأمور الباقية يعود القرار فيها للمسؤول كما أن الموظفين يفضلون أن يكون لهم رأي ويحاولون فرض آرائهم في مجال عملهم، لكن هذه الفرصة لا تتاح لهم دائما لأن القرار الأول دائما يرجع للمدير.

بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرار تفضل المبحوثة الأخذ بمشورة الموظفين ومشاركتهم وتبدي إعجابها ببطاقة الموافقة المعتمدة من طرف المؤسسة والتي تعتبر الطريقة الوحيدة لإرضاء الجميع فكل موظف له الكلمة في هذه البطاقة وفي الأخير يعمل برأي الأغلبية، يتبين لنا من كلام المبحوثة أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي من المحفزات التي تشعر العامل بدوره ومكانته في التنظيم كما أنها تزيد من شعور العامل بروح المسؤولية وكسب الثقة والجدية في العمل، ولها أهمية كبيرة في المنظمات التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد على الإبداع والابتكار والتحسين والتطوير في المؤسسة لأن المشاركة تؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم وتدعم الروح المعنوية للعامل.

من خلال تحليلنا لكلام المبحوثة يتبين لنا أن مشاركة الموظف في اتخاذ القرار تسهم في تفعيل نظام الجودة.

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثالث: نظام التحفيز

ترى المبحوثة أن المؤسسة لا يوجد بها نظام حوافز الذي يدفعها لمضاعفة العمل، وأنها تفضل الحوافز المادية، كما أنها توافق الرأي الذي يقول أن تأخر الحوافز يؤثر على مستوى جودة الإنتاج والأداء لأن العامل يعمل من أجل كسب الأجر ويميل للتحفيز التي تمثل دعم قوي للعامل لمضاعفة جهده وتحسين أداءه لكنها في نفس الوقت توضح أن هذا ليس دائما لأن الهدف بالدرجة الأول هو العمل وإتقانه من خلال تأكيد المبحوثة على أهمية الحوافز.

نرى أن هذا ما يؤكد عليه وتدعوا له نظرية التوقع لماكلياند حيث تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية وهي أن الناس يتوقعون نتائج ومكافآت على أعمالهم بسبب كفاءتهم وتفوقهم على الآخرين وحسب المبحوثة فإن جماعات العمل يسودها التعاون والتناسق وهذا التعاون يمتد حتى إلى المصالح الأخرى مما يساعد على تسهيل عملية العمل، وهذا ما تطرحه نظرية الحاجات لماسلوا حيث أن الفرد يملك رغبة في الانتماء إلى جماعات العمل ويساهم في تحقيق أهدافها وهذا يكون عند توفر علاقات عمل في المؤسسة وتؤكد على أهمية المشرف بحيث يجب أن يقوم بتوفير شروط العمل للموظفين واحترام آرائهم وتوفير مرونة في العمل حيث يلعب المشرف دورا رئيسيا في التحفيز وذلك بمساعدة

العاملين وتوجيه جهودهم تجاه الأشياء التي ترضي تطلعاتهم وذواتهم الشخصية والعمل ذو الجودة العالية.

من خلال تحليلنا لهذه المقابلة تبين لنا أن التحفيز بأشكاله يمثل عنصر مهم في تحقيق الجودة.

مدة المقابلة: 30 دقيقة

مكان المقابلة: مقر العمل

### عرض المقابلة رقم (5)

الجنس: أنثى

السن: 26 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

الوظيفة: رئيس مصلحة

الأقدمية: 04 سنوات

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الأول: نموذج التسيير المتبع

إنّ الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة لتحقيق الجودة هي تغيير الإطارات كل مدة، وهذا لكي يأتوا بسياسة جديدة وخبرات جديدة كما نقوم بدراسة السوق دراسة كمية ودراسة نوعية، ودراسة السوق ومتطلباته والتركيز على المستهلك، لأن هدفنا هو رضا المستهلك ولقد نجحنا إلى حد بعيد في تطبيق الجودة فهناك دائما الجديد والاستمرارية في الجودة وهذا حسب طلبات المستهلك عندما يريد الجديد نكون معه.

إنّ الإيزو شهادة حديثة في الجزائر ومؤسساتنا من أوائل المؤسسات التي تعمل بها، والدافع من حصولنا على هذه الشهادة هو تحسين الصورة وكسب رضا المستهلك.

إنّ السياسات المتبعة في المؤسسة بخصوص هذا النظام sa va فيوجد تناسق واستمرارية إلى الأحسن وتناسق في الأفكار.

إنّ نظام الجودة هو نظام ممتاز نعمل من أجل النوعية وتخفيض التكاليف، ومؤسساتنا تعمل من أجل مراعاة القدرة الشرائية للمستهلك ونحن هنا نأخذ المعلومات عن المنتج ونقوم بتحسينه ليعود للمستهلك في شكل سلعة جديدة كما توجد شراكة في ميدان التقنية مع مخابر صوفيا الفرنسية.

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

إنّ القرارات في المؤسسة تصدر من الأعلى، بالنسبة للرضا عن هذه القرارات ليس دائما لكن عموما ترضي الجميع لأنها نابعة من تبادل الآراء، وأحيانا يكون هناك تصادم في الآراء لأن هناك دافع قوي للتوصل إلى القرار الصائب.

بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرار هناك طبعاً مشاركة من طرفنا نعمل في الخارج والداخل وكلمتنا في اتخاذ القرار مسموعة، ومنصبي يلزم علي أن أفرض رأي لأن التقنية هي من قبلي وكل ما يخص المنتج من تغليف وتصميم... الخ، لكن القرار النهائي يرجع للمسؤول، وإذا استطعت إقناعه يوافق ويستمتع للأفكار أحسن طريقة لاتخاذ القرار بالنسبة لي هي الطريقة المعمول بها عندنا وتسمى بطاقة الموافقة حيث تمر هذه البطاقة على الجميع، وفي الأخير إذا كانت الأغلبية موافقة يتم المشروع، وإذا لم تتم الموافقة نعيد التصميم من جديد.

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثالث: نظام التحفيز

بالنسبة لوجود الحوافز في المؤسسة هي قليلة ماعدا بعض التشجيعات مثلا عند القيام بالعمل بطريقة جيدة، أو تقديم بعض من منتجات المؤسسة، إن تأثير الحوافز في جودة العمل والأداء قول صحيح نسبيا لكن ليس أهم من العمل نحن نعمل من أجل العمل وهدفنا في المؤسسة هو تحقيق الجودة والنوعية لتلقى منتجاتنا الصدى في السوق لدى المستهلك، وأنا عن نفسي حديثة عهد بالعمل وأطمح لكسب الخبرة أكثر.

إن التعامل مع جماعات العمل يميزه التعاون والتكامل ونحن في مصلحتنا متفاهمون ومتعاونون فيما بيننا، ومع الجميع.

إن المشرف مهم في جماعات العمل وأنا أفضل المشرف المتفهم ويحسن الاستماع للموظفين.

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الأول: نموذج التسيير المتبع

نلاحظ من خلال إجابات المبحوث أن الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة لتدقيق الجودة تتمثل في تغيير الإطارات من أجل إكساب مهارات وخبرات جديدة، وكذا دراسة السوق ومتطلباته وما يحتاجه ونجد هذا من مبادئ إدارة الجودة التي تدعو إلى خلق بيئة جديدة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وخلق ثقافة تركز بقوة على العملاء من خلال تطوير المنتجات حسب رغبات المستهلك.

وتؤكد أن المؤسسة نجحت في تطبيق الجودة إلى حد بعيد من خلال الاستمرارية في العمل، وتحقيق رغبات المستهلك وأن دافع المؤسسة من الحصول على هذه الشهادة هو تحسين صورة المؤسسة وكسب رضا المستهلك، يتبين لنا من كلام المبحوثة أن المؤسسة تسعى لتحقيق الجودة عن طريق اكتساب المهارات التي تدعم هذا الاتجاه والتركيز على المستهلك وتحقيق رغباته. بالنسبة لسياسات المؤسسة بخصوص نظام الجودة ودرجة رضاها عن هذه السياسات توضح أنها سياسات لا بأس بها تخدم هذا الاتجاه من خلال وجود تناسق في الأفكار واستمرارية في العمل على الأحسن.

إن نظام الجودة حسب المبحوثة هو نظام لتحسين نوعية المنتج وتخفيض التكاليف، وهدف المؤسسة من خلال هذا النظام هو تحقيق القدرة الشرائية للمستهلك. أما عن تحقيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة فهو في تحسن مستمر من خلال وجود التناسق ووجود الشراكة مع الأجانب التي تدفع لتحسين الجودة باستمرار، ومن خلال تحليلنا لإجابة المبحوثة يتبين لنا أن نموذج التسيير المتبع في المؤسسة يساهم في تحقيق الجودة.

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمشور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

ترى المبحوثة أن القرارات التي تصدر في المؤسسة بخصوص هذا النظام تخدم هذا النظام كما أن مصدر القرارات من الأعلى، وترى أنها قرارات مرضية على العموم لأنها قرارات ناتجة عن تبادل الآراء للموظفين، كما لا تنفي وجود تصادم في الآراء بين الموظفين الذي يكون نتيجة وجود رغبة للتوصل إلى القرار، الصائب الذي يخدم أهداف المؤسسة وقد تعرض جيمس تمبسون لذلك من خلال تركيزه على تحليل أساليب اتخاذ القرار التي يرى أن تحديدها يتوقف على متغيرين أساسيين وهما الاتفاق والاختلاف حول الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار والنتائج المترتبة على اتخاذها، وحسب هيربرت سيمون فإن اتخاذ القرارات هي البحث على حل وسط موصل للرضا وللقتاعة.

بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات تؤكد المبحوثة أن هناك مشاركة من طرفها وهذا بحكم المنصب الذي يلزم عليها المساهمة في القرارات الخاصة بمجال عملها، لكن القرار الأخير يعود للمسؤول الذي يستمع لآراء الموظفين وهذا ما ذهب إليه فايول من أن القرارات مرتبطة بنوع من النشاط لتحقيق هدف معين ورسمي وكذلك عملية اتخاذ القرار هي عمل جماعي لذلك لا بد من التخصص وتقييم العمل، حتى يكون التنسيق بين عمال الإدارة المختلفين.

وترى أن أحسن طريقة لاتخاذ القرار هي الطريقة المعمول بها في المؤسسة والمتمثلة في بطاقة الموافقة التي من خلالها تتم مشاركة كل المعنيين في اتخاذ القرار، ويتبين لنا من تحليل كلام المبحوثة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرار أن مشاركة الموظف من خلال توسيع الدور الذي يقوم به يمكن من خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل جهودهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج والأداء.

### تحليل إجابة المبحوثة المتعلقة بالمحور الثالث: نظام التحفيز

نلاحظ من خلال إجابة المبحوثة أن وجود الحوافز بالمؤسسة قليل جدا عدا بعض التشجيعات وتؤكد أهمية الحوافز بالنسبة لأداء العمل لكنها لا توافق الرأي القائل بتأثير الحوافز على جودة العمل حيث تبين أنها تعمل من أجل العمل وتحسين النوعية وكسب الخبرة وهذا يوضح ما ذهب إليه ماجريجور من أن العمل هو مصدر لرضا الإنسان وأن الفرد بطبيعته يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية وتوجيه الجهد نحو أهداف المنظمة متى توافرت الظروف.

وحسب المبحوثة فإن جماعات العمل يسودها التفاهم والتعاون والتكامل مما يساعد ويسهل عملية الاتصال داخل مجموعات العمل، وتبين ذلك في قولها نحن في مصلحتنا متفاهمون ومتعاونون فيما بيننا وهذا يتوافق مع الحالات الأخرى ويظهر أهمية جماعات العمل في تحفيز العاملين، وتؤكد على أن المشرف يجب أن يكون متفهما ويستمتع جيدا لمرؤوسيه وهذا لما يلعبه من دور رئيسي في العملية التحفيزية حيث يستطيع المشرفون جعل العمل ممتعا والتركيز على أهمية كل وظيفة لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

مدة المقابلة: 40 دقيقة

مكان المقابلة: مقر العمل

### عرض المقابلة رقم (6)

الجنس: ذكر

السن: 52 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

الوظيفة: مسؤول في الإعلام الألي

الأقدمية: أكثر من 15 سنة

عرض إجابة المبحوثة المتعلقة بالمحور الأول: نموذج التسيير المتبع

إنّ الجواب عن الأسئلة المتعلقة بهذا المحور ليس من اختصاصي ومن يستطيع إفادتكم أكثر هم الموظفون المسيرين، أما أنا كمختص في الإعلام الآلي، لكن بحكم خبرتي في المؤسسة سأساعدكم ولو بالقليل، إن المؤسسة ومنذ انطلاقتها في الإنتاج كانت تطمح لكسب مكانة لها في السوق الداخلية لكن مع مرور السنوات وتطور الوضع الاقتصادي تبين أن السوق الوطنية لا تلبى طموحاتنا المستقبلية، فبدأنا العمل بتغيير السياسة الداخلية للمؤسسة أو لنقل وضع توجهات جديدة، وتطوير منتجاتنا أكثر وسعيًا للحصول على شهادة الإيزو 9000، وتم تحقيق ذلك بحصولنا على الإيزو 9001 الخاص بأنظمة الجودة، والإيزو 14001 الخاص بالأنظمة البيئية، والذي جاء كخطوة لتدعيم المكانة في الداخل وتحسين الصورة في الخارج وأظن أننا استطعنا النجاح في ذلك إلى حد بعيد.

إن الدافع من حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001، يعود لعدة أسباب منطقية وهي كما تعلمون أن أي مؤسسة في الوقت الحالي حتى تحافظ على الاستمرار والصمود في وجه المنافسة الداخلية والخارجية، وتضمن مكانة لها في السوق الداخلية لا سبيل لها سوى السعي للحصول على شهادة الإيزو التي تعتبر مقياس عالمي للجودة، لكن السبب الأول الذي دفع المؤسسة للحصول على هذه الشهادة هو الشراكة مع المخابر الأجنبية.

بالنسبة للسياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة وكل الأمور التي تجري لا نستطيع القول أنها مرضية إلى حد بعيد لكنها في تحسن.

إن نظام الجودة بالنسبة لي هو التسويق والتسويق هو الغاية والهدف بالنسبة للمؤسسة والسبب الرئيسي لتبني ، نظام الجودة ونعتبر أن هذا النظام في تحسن ومنتزاد في المؤسسة (عام أحسن من عام).

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

إنّ اتخاذ القرارات في المؤسسة أمر هام ونستطيع القول أنه توجد مشاركة في اتخاذ القرارات فهذه العملية تتم عن طريق التشاور في المؤسسة، فالمدير يقوم بالأخذ بكل الآراء والقرار الأخير يعود إليه، بالنسبة إلي فعلاقتي معه علاقة طيبة حتى أنه يتشاور معي في أمور كثيرة ويأخذ برأي ووجهة نظري، ويزورني في مكنتي من حين لآخر نتبادل أطراف الحديث نتناقش في أمور العمل ولا توجد أي مشاكل في هذا الجانب.

أما بالنسبة للقرارات التي تصدر في المؤسسة لا نستطيع القول أنها تتال موافقة الجميع، فأحيانا تكون هناك قرارات مقبولة من قبل أطراف، وتلقى معارضة من أطراف أخرى، لكن في الأخير يكون القرار النهائي الذي يكون فيه صالح المؤسسة وبالطبع هذه القرارات لا ترضي الجميع فدائما هناك

قرارات تلقى معارضة من بعض الأطراف وفي رأيي الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار هي المشاورة وإشراك الموظف في هذه العملية وهي الطريقة المعمول بها في المؤسسة.

### عرض إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثالث: نظام التحفيز

هناك حوافز في المؤسسة لكن ليس بشكل دائم، وأفضل طريقة هي الحوافز المادية، بالنسبة لتأثير تأخر الحوافز على جودة الأداء وإتقان العمل لا علاقة لذلك بالنسبة لي أنا أعمل منذ مدة طويلة وأحترم مهنتي.

إن علاقتي مع جماعات العمل هي علاقة تعاون ونحن كمجموعة عمل متفاهمون جدا فيما بيننا ننتشاور ونتبادل وجهات النظر في الأمور الخاصة بالعمل ولا يوجد أي تنافس ولا صراع بل ثقة متبادلة، التنافس يكون مع الطرف الخارجي فهدفنا واحد وهو مصلحة وتحقيق أهداف المؤسسة، أما التنافس بين الأفراد في مجال العمل من أجل كسب الامتيازات فيكون بالعمل الكفاء والاجتهاد، على الأقل بالنسبة لي لا يوجد لأنني أعمل في مجال اختصاصي وغيري يعمل في مجال اختصاصه فلما المنافسة.

إن المشرف هو إنسان متعاون ومتفهم معنا، وليس من النوع الذي يفرض رأيه ويمارس ضغوطات، بصراحة هو إنسان متعاون جدا يقضي معظم الوقت بيننا وعلاقتي به جد طيبة ويطلب المشورة في أمور كثيرة تخص العمل ومعاملته الجيدة مع الجميع.

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الأول: نموذج التسيير المتبع

حسب تصريح المبحوث فإن الإجراءات التي وضعتها المؤسسة لتطبيق الجودة هي تغيير السياسة الداخلية للمؤسسة أي تغيير الثقافة القديمة للمؤسسة وتبني ثقافة جديدة مسايرة لهذا النظام وهذا يتوافق مع ما دعى إليه ديمنغ لتطبيق الجودة حيث يؤكد على تبني المؤسسة لفلسفة جديدة في إدارة الجودة والتي تتطلب تغيير توجهات الإدارة، حيث يسعى مدخل إدارة الجودة إلى إحداث التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية للمؤسسة بشكل عام.

وحسب المبحوث تعتبر الحصول على شهادة الإيزو خطوة لتدعيم نظام الجودة في المؤسسة، ويبين من كلامه أن المؤسسة اعتمدت على هذه الشهادة لتحسين كفاءتها وتحقيق جودة منتجاتها، وإثبات لتحقيق مستوى جودة محدد ومعين واستعمالها ممر لتطبيق نظام الجودة ويؤكد أن دافع



المؤسسة من الحصول على هذه الشهادة هو تدعيم مكانتها في السوق والشراكة الأجنبية باعتبار الإيزو معيار عالمي للجودة.

بالنسبة للسياسات المتبعة في المؤسسة فهي في تحسن مستمر.

أما عن نظام الجودة فيرى أن الجودة هي التسويق الذي يمثل الهدف من تبني نظام الجودة.

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

يؤكد المبحوث أن عملية اتخاذ القرار عملية مهمة في المؤسسة وصرح بوجود مشاركة في اتخاذ القرار من طرف الموظفين لأن هذه العملية تتم عن طريق التشاور من طرف المسؤول بالأخذ بكل الآراء التي من خلالها يتوصل لاتخاذ القرار النهائي الذي يخدم أهداف المؤسسة، وهذا يتوافق مع ما دعى إليه تايلور في مجال اتخاذ القرارات بدعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي والانسجام بدلا من التفرقة والتعاون بدلا من سيادة الروح الفردية.

ويؤكد المبحوث على العلاقة الطيبة التي تجمعها برئيسه والتي تتميز بالتشاور والمناقشة وبالنسبة للقرارات رغم أنها دائما تلقى معارضة من أطراف إلا أنها في النهاية تخدم أهداف المؤسسة. ويبين أن أنسب طريقة لاتخاذ القرار هي المشاورة وهذا يتوافق مع الحالات السابقة.

تبين لنا من تحليل إجابة المبحوث أن القرارات في المؤسسة تتم بطريقة تشاورية بين المسؤول وموظفيه حيث بعد مناقشة القرار يتوصل إلى صياغة القرار النهائي، كما أن هذه القرارات يكون دائما هدفها مصلحة التنظيم لذا نجد بعض القرارات لا ترضي جميع الموظفين مقبولة من طرف أشخاص وتلقى معارضة من آخرين وهذا ربما يعود لنوعية هذه القرارات أو للظروف المحيطة بها، وهنا يوضح فايول في هذه الحالة أنه يجب التزام الأفراد بالقرارات المتخذة من طرف المستويات العليا، ولتحقيق هذا يستخدم التنظيم أساليب مختلفة من أجل التأثير مثل (استخدام السلطة، الإقناع، الاتصالات أو تحقيق التوازن بين القرارات).

### تحليل إجابة المبحوث المتعلقة بالمحور الثالث: نظام التحفيز

يؤكد المبحوث على أن وجود الحوافز في المؤسسة ليس بشكل دائم وأنه يفضل الحوافز المادية وهذا لما لها من تأثير على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، بالنسبة لتأثير الحوافز على جودة العمل يؤكد المبحوث أنه يعمل سواء بوجود الحوافز أو بدونها فالتحفيز حسب رأيه لا يؤثر على أدائه.

وتبين من كلام المبحوث أن جماعات العمل تسودها علاقات التعاون والتفاهم، وهذا ما بينه في وقوله نحن متفاهمون جدا فيما بيننا ومنتشاور ومنتبادل وجهات النظر ولا يوجد أي صراع أو تنافس بيننا بل ثقة متبادلة وهذا يتوافق مع ما دعى إليه ديمنغ حيث يدعوا إلى إزالة الخوف لدى جماعات العمل وبناء الثقة وخلق الإبداع وتكوين الفريق داخل المؤسسة.

ويؤكد أن المشرف هو إنسان متعاون ومتفهم مع الجميع ولا يمارس ضغوطات وهذا يبين مدى تأثير العلاقة الجيدة مع المشرف على تسهيل العمل.

### 6-7- الاستنتاج العام للمقابلات

- من خلال تحليلنا للمقابلات التي قمنا بها مع بعض إطارات المؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- أن نموذج التسيير المتبع في المؤسسة يسهم في تحقيق الجودة و ذلك من خلال :
- إن الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة لتحقيق الجودة هي تبنيها لسياسة الجودة عن قناعة و بطريقة منهجية علمية مدروسة.
  - الحصول على شهادة الايزو كتدعيم لتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة باعتبارها نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة وهذا ما أثبتته دراسة سابقة حول دور أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة حيث بينت أن اعتماد أنظمة الجودة (الايزو) من طرف المؤسسات كمدخل لإرساء ثقافة الجودة يمثل خطوة أساسية لتطبيق إدارة الجودة.
  - أكدت المقابلات أن المؤسسة قامت بالشراكة مع المؤسسات الأجنبية والاعتماد على الكفاءات البشرية لتطبيق هذا النظام ، وأسلوب الرقابة على المنتجات، و تدريب الموارد البشرية للتحكم في تقنيات هذا النظام الجديد.
  - و من خلال تحليلنا أيضا لإجابات المبحوثين و جدنا أن المؤسسة تقوم بالاعتماد على الكفاءات الشابة و التحسين المستمر للمنتجات و القيام بتمرير الخبرات الخاصة بنظام الجودة إلى العامل البسيط لإثراء ثقافة الجودة بالمؤسسة، و تبسيط هذا المفهوم للعاملين بالمؤسسة و كذا تغيير الإطارات كل فترة من أجل اكتساب مهارات و خبرات جديدة ، تدعيم مكانة المؤسسة في الداخل وتحسين صورتها بالخارج و تغيير السياسة الداخلية للمؤسسة.
  - و أكدّ معظم المبحوثين أن المؤسسة نجحت إلى حدّ بعيد في تطبيق الجودة من خلال حصولها على المرتبة الأولى وطنيا و الشراكة مع المؤسسات الأجنبية، وكذا تفوقها على المؤسسات الأخرى ووضع مكانة لها في السوق الخارجية و الاستمرارية في العمل و تحقيق رغبات المستهلك.

- كما أكدت المقابلات أن دافع المؤسسة من حصولها على شهادة الايزوا هو الدخول إلى السوق الأجنبية و تحقيق رضا المستهلك من خلال التجديد و التحسين المستمر، و كذا تكريس طريقة تسيير جديدة و تحقيق المصدقية في السوق، و الحفاظ على اسم المنتج و الدخول في اقتصاد السوق الذي يتطلب جودة المنتج و كذلك خطوة تدعيم نظام الجودة بالمؤسسة.

- أكدت إجابات المبحوثين أن سياسات المؤسسة بخصوص نظام الجودة في تطور مستمر و تخدم هذا النظام في معظمها صائبة كما تهدف لتحقيق الجودة من خلال تكريس طريقة تسيير جديدة تكون ملائمة لمتطلبات هذا النظام.

- و أكد معظم المبحوثين نظام الجودة في المؤسسة نظام للتسيير الجيد و الاستثمار في الموارد البشرية كما أنه حمل طريقة تسيير جديدة، و هو نظام يعني التفاني في العمل و العمل باستمرار مع التحسين المستمر للمنتجات، و هو مسؤولية كل الفئات العمالية و نظام لتطوير مبني على تحقيق مصالح المؤسسة و ترسيخ ثقافة الجودة في تطور مستمر ، و هو نظام للتحسين وضمان النوعية و إرضاء المستهلك و تلبية رغباته.

- كما أكدت المقابلات أن العمال و اعوان جدا بهذا النظام و متطلباته و يعملون باستمرار من أجل تحسينه و تطبيقه.

- و من خلال تحليلنا لإجابات المبحوثين المتعلقة بالفرضية الثانية و هي مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار تسهم في تفعيل نظام الجودة.

- أكدت إجابات المبحوثين أن مشاركة الأفراد تسهم في تحقيق الجودة حيث أن القرارات في المؤسسة تخدم أهداف المؤسسة وهي تصدر بشكل عمودي و هناك مشاركة من الأطراف في اتخاذ القرار، كما أن هناك اتصال أفقي و آخر عمودي، و هناك تعاون بين المدير و موظفيه، و هذه القرارات تصدر بعد التشاور و المناقشة و هي قرارات مرضية للجميع ناتجة عن تبادل الآراء للموظفين.

- أكد معظم المبحوثين أن الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار هي المناقشة و أن القرارات في المؤسسة تتم بطريقة تشاورية بين المسؤول و موظفيه حيث بعد مناقشة القرار يتوصل إلى القرار النهائي، و أن أسلوب المشاركة هو الأسلوب المعمول في المؤسسة.

- و أكدت إجابات المبحوثين أن المؤسسة تفتح مجالاً للموظفين بخصوص المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم مشاكل عملهم و كذا القرارات الخاصة بالإنتاج و أسلوب العمل ، و أن هذه القرارات قد تأتي من العامل البسيط عند مساهمته في حل مشكل ما يتعلق بالعمل و قد تأتي من خلال

اجتماع و هذه القرارات تتم عن طريق التشاور و الأخذ بكل الآراء التي من خلالها يتوصل للقرار النهائي.

- و أكدّ معظم المبحوثين على عدم وجود نظام للحوافز في المؤسسة و خصوصا الحوافز المادية التي تكاد تكون منعدمة، كما أكدوا على أهميتها و على تفضيلهم للحوافز المادية.

- أكدت إجابات المبحوثين أن تأخر أو نقص الحوافز المادية يؤثر على مستوى أداء و إتقان العمل لما لها من دور على اكتساب العامل الثقة و توليد الشعور بالانتماء للمؤسسة و دفعه أكثر على الإنتاج و تحسين الأداء و هذا ما توصلت إليه دراسة سابقة حيث توصلت إلى أن أسس و مبادئ إدارة الجودة لا يمكن أن تتحقق أليا و تلقائيا في غياب سياسة تحفيزية فعالة تدفع العمال لإتقان العمل.

- كما أكدّ المبحوثين أيضا على أهمية جماعات العمل من خلال التعاون و المشاركة و توفير روح العمل الجماعي الذي يعني الاتصال الجيد و السير الحسن للمعلومة مما يحفز أكثر على العمل و تحسين الأداء.

- و أكد المبحوثين على أهمية المشرف للعملية الإنتاجية حيث يجب أن يتصف بالصرامة و المرونة في نفس الوقت و العدالة بين الموظفين و أكدوا أن المشرف عليهم هو إنسان متفهم و متعاون. و من خلال هذه الاستنتاجات نجد أن نتائج الدراسة الميدانية تتفق مع نتائج المقابلات.

### 6-8- الاستنتاج العام للدراسة

بعد الدراسة النظرية و الميدانية و من خلال نتائج الاستمارات و المقابلات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إنّ نظام إدارة الجودة الشاملة هو نظام يركز على الموارد البشرية التي تهدف إلى التحسين المستمر لخدمة المستهلك بأقل تكلفة، و هي بذلك تعتبر نظام شامل يتطلب تجنيد كل الأفراد داخل المؤسسة ، بمعنى أنه لا يقتصر على النشاط الإنتاجي فقط بل يستلزم تحقيق الجودة بتوفير كل الشروط الضرورية لإنجاح تطبيق الجودة الشاملة من توفر المعلومات ، تسيير جيد للموارد البشرية، غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة إلى غير ذلك من المتطلبات.

إنّ مؤسسة Venus تضع برنامج تسيير خاص لتطبيق نظام الجودة في المؤسسة، حيث من خلال تطبيقها لنظام الجودة تسعى لتحسين منتجاتها بشكل مستمر و كسب رضا زبائنها و هذا يعكس سياستها الذي تعتمد نظام الجودة الذي يعتبر نظام للإبداع و الكفاءة تسعى المؤسسة من خلاله إلى بلوغ

أقصى درجة من التسويق ، كما بينت النتائج أن تطبيق الجودة يتطلب رفع مستوى الكفاءة البشرية التي تقوم بالتجديد و التحسين المستمر .

- إن حصول المؤسسة على مواصفة الإيزو 9001 يمثل خطوة أساسية لتطبيق إدارة الجودة من خلال الاستفادة من هذه الشهادة من أجل إرساء ثقافة الجودة الشاملة بين أفراد المؤسسة.

- إن نموذج تسيير الجودة بالمؤسسة يقوم على تعزيز ثقافة الجودة بالمؤسسة و على تحقيق التحسين المستمر للمنتجات و تسويقها بشكل واسع ، الشراكة مع المؤسسات الأجنبية و إحداث تغييرات جذرية في طريقة تسيير المؤسسة .

- إن سياسة الجودة في المؤسسة تساهم في تحقيق الجودة من خلال تدعيم الكفاءات البشرية و تغيير الإطار من فترة لأخرى حتى يستفيدوا من خبرات جديدة و القيام بالشراكة مع المؤسسات الأجنبية و الاستفادة منها في مجال التقنية.

- إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب تدريب الموارد البشرية لتحسين كفاءتهم و اكتساب المهارات الخاصة بالجودة.

أثبتت النتائج أن المؤسسة تقوم بالتحسين المستمر للجودة من خلال تحسين نوعية المنتج و رفع مستوى أداء العمال .

- استنتجنا أن إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة تضع رضا المستهلك و وفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إليه، حيث جعلت الاهتمام بالزبون محورا هاما لتطبيق نظام الجودة و جعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.

- كما استنتجنا من هذه الدراسة أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تتطلب ضرورة تفهم المديرين بأن القرارات التي يتخذونها هي الأساس الذي تبني عليه المنظمات فعاليتها و أن هذه القرارات هي جوهر قيامهم بوظائفهم، من هذا المنطلق فإن عليهم أن يتعرفوا على أفراد القوى العاملة و سلوكهم سواء على المستوى الفردي أو مستوى سلوكهم مع الجماعة حيث تتطلب عملية اتخاذ القرار المشاركة من خلال إعطاء الفرصة للأفراد للمساهمة في القرارات التي قد تؤثر فيها.

- و أثبتت نتائج الدراسة أن الأسلوب المعمول به في المؤسسة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرار هو المشاركة حيث أن المدير يستعمل أسلوب المناقشة مع الموظفين عند اتخاذ القرارات، و تكون هذه المناقشة مع إطار المؤسسة للاستفادة من خبراتهم و معارفهم.

- كما أنّ المؤسسة تقوم بإتاحة الفرصة للموظفين للمساهمة في التسيير و تحسين الإنتاج، و تقوم بتوفير قنوات الاتصال بين العمال و المسؤولين من أجل توفير مناخ عمل ايجابي يساعد على الوصول إلى أعلى مستويات الأداء .

- إنّ مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات من أهم العوامل التي تحفز على تحسين الجودة حيث تكون هذه المشاركة من خلال حل مشاكل العمل جماعيا و المشاركة في الأمور الخاصة بمجال العمل و هذا لأهمية هذه المشاركة بالنسبة للعمل و تحسين الأداء و التحفيز على تحسين الجودة. كما أكدّ معظم المبحوثين أنهم يساهمون في القرارات الخاصة بطرق تحسين الإنتاج، أما المساهمة في تسيير نظام الجودة يتم من طرف الإطارات لتحكمهم في التقنية و المعارف الخاصة بنظام الجودة حيث أنّ هذه المشاركة تدفع العمال أكثر للعمل و تحسين الأداء .

إنّ كل العاملين يفضلون مشاركة العمال في اتخاذ القرار لما لهذا الأسلوب من تأثير على تحسين الأداء.

-إنّ مؤسسة Venus لا تمتلك نظام تحفيزي مادي يشجع الأفراد العاملين على تحسين الأداء و إجادة العمل وهذا يؤدي إلى شعور العمال بالخيبة و تقل رغبته في الانجاز و الإبداع، و في هذا إعاقاة لجودة الأداء و التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة مستقبلا على مؤسسة فينوس وقد أجمع المبحوثين على أنّ وجود نظام للمكافآت المادية يقوم على العلاوات و المكافآت سيساهم في تطبيق الجودة و الذي يتطلب درجة عالية من الحوافز المادية و المعنوية و هذا ما يساعد على عملية التحسين المستمر، فعدم وجود حوافز مادية من منح و علاوات و مكافآت داخل المؤسسة يخلق حالة إحباط لدى العامل و يعيق بشكل مباشر كل الجهود المبذولة في سبيل التحسين المستمر و تحقيق الجودة .

كما أنّ الخدمات الاجتماعية على مستوى مؤسسة فينوس تتسم بالضعف و المحدودية وهي مهمة بالرغم من أنها عوامل محفزة تشجع على بذل الكثير من المجهودات في سبيل تحقيق الجودة الشاملة .

- إنّ العمال يرون في الترقية حافزا ماديا و معنويا يبعث فيهم روح المنافسة الشريفة في العمل و البذل و العطاء لأنها تحقق لهم حاجاتهم و رغباتهم و تزرع فيهم حب العمل و الرغبة في انجازه كما يمكن من خلالها اختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل مما يساعد على تحسين أدائه الوظيفي كما أشارت نسبة كبيرة من المبحوثين إلى أنّ معيار الاقدمية و الكفاءة معا هو الأكثر اعتمادا في الترقية و في المرتبة الثانية معيار الكفاءة .

- كما ثبت أن نظرة العامل في مؤسسة فينوس إلى الحوافز المادية لا تتصل بالزيادة في الأجر فقط بقدر ما لها أبعاد نفسية و اجتماعية التي تحققها حيث اتضح من المقابلات أن آراء العمال تختلف في تحديد الهدف من الحوافز فمنهم من يرى أنها كسب للمعارف الجديدة، و منهم من يرى أنها ضمان للمستقبل الوظيفي .

- إن وجود بعض الجوانب الايجابية في المؤسسة و تشجيع العمل الجماعي و المسؤولية المشتركة تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و لكن هذا يبقى غير كافي في ظل تدني مستوى رضا العمال على نظام الحوافز و التقديرات وظروف وجو العمل.

- و قد أكدت نسبة كبيرة من المبحوثين على وجود شعور كبير بالارتياح داخل مجموعات العمل بسبب وجود علاقات احترام و تفاهم وانضباط بين العاملين الذين يتعاملون دائما بطيبة و إنسانية فيما بينهم فالعلاقات الإنسانية القائمة على المعاملة الطيبة و الاحترام و التقدير هي حافز للأفراد لتحقيق جودة الأداء و الرضا الوظيفي و هذا ما يساعد على خلق بيئة عمل تساعد على زرع الولاء للمنظمة.

- أما بخصوص العلاقة بين المشرفين فالمبحوثين مرتاحون اتجاه المشرف حيث يقوم بتدعيمهم و توجيههم نحو الأداء الجيد، كما هو دائم الاتصال بهم يساعدهم على العمل و يسمح بتبادل الآراء و الأفكار ويبيدي النصح عند الحاجة كما يساعد العامل على إجادة العمل وإتقانه.

- عموما نقول أن مؤسسة venus لا تهتم كثيرا بالحوافز المادية و بالعمال و هذا ما يخلق حالة من

الإحباط لدى العمال تحول العامل إلى مجرد آلة متحركة بدون روح و في هذا إعاقه لجودة الإنتاج، و من ثم فان الإدارة مطالبة بالتركيز على الحافز المادي لأهميته بالنسبة لجودة العمل و الإنتاج و بناء على النتائج المتحصل عليها ارتأينا تقديم هذه التوصيات التي يمكن أن تفيد المؤسسات من أجل تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة :

- إن النجاح في تبني نظام إدارة الجودة و العمل به يتطلب جدية في السياسات المتخذة لتوعية أفراد المؤسسة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تطور المؤسسة.

- تقديم الدعم من قبل إدارة المؤسسة لتطبيق الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها و التشجيع على ذلك.

- تغيير ثقافة المؤسسة و تحويلها إلى ثقافة جديدة تتناسب و متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- القيام بتوعية جميع عمال المؤسسة بمفهوم نظام الجودة لان نجاح تطبيقه يستلزم تضافر جهود الجميع.
- استقطاب موظفين مؤهلين في إدارة الجودة الشاملة و تنمية مجهودات البحث و التطوير.
- زيادة البرامج التدريبية المتاحة للعاملين بالمؤسسة في مجال إدارة الجودة الشاملة في كل المستويات داخل المؤسسة.
- تشجيع العاملين بكافة المستويات الإدارية والتنفيذية على طرح أفكارهم و اقتراحاتهم التي تعمل في اتجاه التحسين المستمر.
- تشجيع العمال على التجديد و الابتكار في أساليب الأداء بالمؤسسة و دعم مشاركة العاملين في عملية التحسين و التطوير المستمر.
- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية و المعنوية لما لها من أهمية في شحن الأفراد نحو جودة العمل.
- البحث عن أساليب جديدة للتحفيز من اجل استخراج كل الطاقة الكامنة في الأفراد باعتبارهم مصدر التمييز و التفوق.



## الخاتمة

مما سبق نقول أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يسعى لتحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة، وهذا التغيير يشمل جميع وظائف .

ومجالات العمل في المنظمة، معتمدا على العمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء عملاء المنظمة تحديدا .

إن نجاح تطبيق الجودة في المؤسسة مرهون بعدة عوامل منها تغيير ثقافة المؤسسة إلى ثقافة جديدة تعمل على غرس ثقافة الجودة بالمؤسسة والتحسين المستمر للمنتجات وكذا الاهتمام بالموارد البشري الذي يحتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد، حيث يحث مدخل إدارة الجودة على الاهتمام أكثر بالموارد البشرية باعتبارها أهم أصل تعتمد عليه لتحقيق أقصى استفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الإطار برزت توجهات جديدة لتسيير هذا المورد كالتمكنين وتدريب الأفراد لاستيعاب تقنيات هذا النظام والتحفيز فالعنصر البشري هو ثروة وأعلى ما تملكه المنظمة. فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة للعملاء، لذا على المؤسسات أن تعمل على إحداث جو ديناميكي يتوفر فيه أسلوب تسيير يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار واندماجهم في العملية التسييرية للمؤسسة، و توفير جو يسوده المرونة اتجاه العماليين مبني على المشاركة الجماعية في القرارات التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المؤسسة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل وان لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة للأوامر الصادرة من الأعلى، كما أن تحفيز الأفراد في المؤسسة من أجل استثمارها في إدارة الجودة الشاملة مطلب لا يمكن تجاهله على الإطلاق لذلك من الضروري جدا تبني سياسة تحفيز مناسبة وجيدة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع الولاء والانتماء فيهم تجاه المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق روح التعاون و الفريق، و تشكيل فرق عمل و حلقات جودة ذات فعالية دون استخدام التحفيز المناسب للعنصر البشري، فسياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين بالمؤسسة و تحسين العلاقات معهم و تحقيق التكامل بين أهدافها و أهدافهم و للإدارة العليا أثر بارز في شحن الأفراد و تحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم و كفاءتهم من خلال غرس ثقافة الجودة و خلق أسلوب تسيير جديد يقود المؤسسة نحو أفضل أداء.

و قد يكون من الأهمية أن نوضح أن هناك دائما جهودا متواصلة من أجل إضافة شيء جديد يساعد على تحقيق الجودة الشاملة سواء على مستوى المؤسسة ككل و على الأداء الجيد في مختلف الأجزاء التي يتضمنها الهيكل التنظيمي و الإداري و على الرغم من التطورات المستمرة فإنه ينبغي على كل فرد بالمؤسسة أن يعي بأن الأدوات و الأساليب الفنية ليست هي إدارة الجودة الشاملة و حتى تدريب العاملين عن كيفية استخدام هذه الأدوات و الأساليب الفنية لن ينتج عن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة ... إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب أن يعي الجميع أنها مسؤولية كل فرد بالمؤسسة و تتحقق فقط عندما تصبح قيمة الجودة جزء هام من ثقافة المنظمة.

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة مازال ينقصه الاهتمام و هو ما يستوجب المتابعة الدائمة خصوصا و أن العامل الجزائري مازال تنقصه جوانب عديدة منها التحفيزات و التدريب اللازم لتطبيق هذا النظام ، و المسير مازال بعيدا نوعا ما عن التسيير الموضوعي للأفراد لذا يستوجب الاعتناء و الدراسة الدائمة للطرق و الإجراءات العقلانية لتطبيق هذا النظام الجديد.

في تطبيق نظام الجودة وضح لنا النقائص في تطبيق هذا "VENUS" إن تجربة مؤسسة "فينوس النظام، بحيث يجب اعتماد أسلوب ناجح و فعال في التسيير يعتمد على ترسيخ ثقافة الجودة بالمؤسسة و نظام تحفيز مناسب يساعد على تحفيز الأفراد لتطبيق هذا النظام

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة سعد دحلب - البليدة -  
كلية الآداب و العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

استمارة

في إطار القيام بدراسة عملية حول موضوع " العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" تدخل ضمن إعداد مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و عمل نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على أسئلة الاستمارة علما أن المعلومات التي ستدلون بها لا تستعمل إلا في البحث العلمي.  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة : ضع علامة (x) داخل إطار الإجابة المناسبة

تحت إشراف الأستاذ :

د. قاسمي ناصر

إعداد الطالبة :

- سبخاوي حملاوية

### دليل المقابلات:

- 1- الجنس: أنثى  ذكر
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي:
- 4- الوظيفة:
- 5- الأقدمية:

#### أسئلة حول الفرضية الأولى: نموذج التسيير المتبع

- 1- ما هي الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة من أجل تحقيق الجودة الشاملة؟
- 2- إلى أي مدى استطاعت مؤسساتكم النجاح في تطبيق الجودة الشاملة؟
- 3- ما الدافع من حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 و ما الذي أضافه إليها؟
- 4- ما هي درجة رضاكم عن السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسة؟
- 5- ماذا يعني نظام الجودة بالنسبة لك؟
- 6- ما هو تعليقكم على نظام الجودة الشاملة في المؤسسة

#### أسئلة خاصة بالفرضية الثانية: مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار

- 1- ما هو موقفك من القرارات إلى تصدر في المؤسسة بخصوص تحقيق الجودة؟
- 2- هل القرارات التي تصدر في المؤسسة الخاصة بهذا النظام ترضى الجميع؟
- 3- ما هي في رأيك الطريقة المناسبة لاتخاذ القرارات في نظام الجودة؟
- 4- كيف تقيمون مشاركتكم في اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير الجودة؟

#### أسئلة خاصة بالفرضية الثالثة: نظام الحوافز في المؤسسة

- 1- هل يوجد نظام حوافز في المؤسسة؟
- 2- ما نوع الحوافز التي تفضلها؟
- 3- هل تأخر الحوافز يخفض مستوى الجودة و الأداء و إتقان العمل؟
- 4- ما هي أحسن طريقة للتعامل مع مجموعات العمل؟
- 5- ما هي الصفات الواجب توفرها في المشرف لتسيير مؤسسة مثل مؤسساتكم؟

## استمارة المعلومات

1-الجنس: ذكر

أنثى

2- السن: ..... سنة

3-المستوى التعليمي: - ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4- الوظيفة التي تقوم بها : - اطار

- عون تحكم

- عون تنفيذ

5-الاقدمية : - أقل من 5 سنوات

- من 5 سنوات الى 15 سنوات

- من 15 سنة فأكثر

اسئلة خاصة بالفرضية الأولى: نموذج التسيير المتبع يعمل من أجل توطيد ثقافة الجودة والتحسين المستمر لتحقيق الجودة الشاملة.

6- على أي أساس تعتمدون في بناء ميزة تنافسية بالمؤسسة ؟

الكفاءة

الابداع

الجودة

- الخبرة
- التسويق
- البحث و التطوير
- رضا العملاء
- كل ما سبق

-أخرى مع التحديد : .....

7- ما هي الظروف الادارية و الانتاجية التي تراها ضرورية لتحقيق الجودة الشاملة ؟

- تغير في وسائل العمل
- تغير في المناصب الادارية العليا
- تغير في الهيكل التنظيمي الرسمي
- رفع مستوى الكفاءة البشرية

أخرى حدد : .....

8- ما هو دافع مؤسسة فينوس من الحصول على شهادة الايزو 9001 هل هو ؟ :

- تحقيق المنافسة السوقية و سمعة المؤسسة
- التحسين المستمر للمنتجات
- الشراكة مع المؤسسات الأجنبية
- التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة
- تحقيق المصادقية مع الزبائن
- رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة ولائهم

- أخرى حدد : .....

9- هل نظام تسيير الجودة المتبع في المؤسسة ؟

-حقق الأهداف

- لم يحققها

-حققتها جزئيا

10- هل حصول مؤسستكم على شهادة ايزو 9001 يعكس :

-حرصها على تطوير الجودة

-إدخال التغييرات في المؤسسة

-إرساء ثقافة الجودة

- أخرى حدد : .....

.....

11- هل الوسائل الموجودة داخل المؤسسة ؟

-تقليدية

-متطورة جدا

- تلبي متطلبات الإنتاج

-متطورة

12- هل الجودة هي :

- تقنية و ثقافة

-تقنية فقط

-ثقافة فقط

- اخرى حدد : .....

.....

13- هل هناك سياسة رسمية واضحة للجودة في مؤسستكم ؟

- لا

- نعم

إذا كانت نعم من الذي وضع هذه السياسة

- الإطارات

- كل الفئات العمالية

-الإطارات العليا

- جهات خارجية حددها : .....

14- هل هناك تدريب في المؤسسة ؟ :

نعم  لا

إذاً نعم هل يخص :

- الإطارات  - كل الفئات العمالية   
- العمال التنفيذيين

15- هل التدريب في المؤسسة يهدف إلى :

-التدريب على الجودة وأدواتها

-التدريب في مجالات أخرى

- أخرى حددها : .....

16- ما هو عدد الدورات التدريبية التي إلتحقت بها خلال مسارها الوظيفي في مجال الجودة الشاملة ؟

- لم التحق بأي دورة  - دورتين   
- دورة واحدة  - أكثر من دورتين

17- هل مؤسسة فينوس venus تقوم بالتحسين المستمر لنظام الجودة المتبع بها ؟

- دائما  - نادرا   
- في معظم الأحيان

18- هل هناك إلتزام بالتعليمات و الأوامر التي تضها الإدارة في مجال الجودة

- دائما  - نادرا   
- أحيانا

19- هل هذه التعليمات ؟

- مفهومة  -تحقق الجودة   
- غير مفهومة  - بدون رأي



أسئلة خاصة بالفرضية الثانية :

- مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار تسهم في تفعيل الجودة الشاملة .

20- هل تجد مؤسستكم مشكلة في عملية إتخاذ القرارات ؟

-دائماً  -نادراً

- أحيانا

21- ما نوع هذه القرارات :

- خاصة بالتوظيف  - خاصة بنوع المعلومات

- خاصة بالإنتاج  - خاصة بمصير المؤسسة

- خاصة بطريقة التسيير

- أخرى حددها : .....

22- ما هي الأساليب التي يلجأ إليها المدير عند إتخاذ القرار النهائي ؟

- الإقناع  - المناقشة  - فرض القرار بالإجبار

- أخرى حددها : .....

23- هل تسمح لكم الإدارة بتقديم آرائكم و إقتراحاتكم فيما يخص :

- طرق تحسين جودة المنتج  - المساهمة في التسيير

- الزيادة في الإنتاج

24- إذا كانت تسمح لكم هل يتم ذلك عن طريق :

- إتصال مباشر بالمدير  - عقد إجتماع

- إتصال بمسؤولك الأول

- أخرى حددها : .....

25- هل مشاركتكم في اتخاذ القرار تحفزكم على تحسين الجودة ؟ :

نعم  لا

إذا كان نعم هل تتم مشاركتكم فيما يخص :

- التشاور و إبداء الرأي فقط  - حل مشاكل العمل جماعيا مع الإدارة
- اتخاذ القرارات مع الإدارة
- أخرى حددها : .....

26- في حالة صدور قرار لا يرضيكم تلجأ إلى :

- الإحتجاج  - المناقشة
- الإضراب  - الخضوع إلى الأمر الواقع
- التغييب
- أخرى حددها : .....

27- ما نوع القرارات التي يشارك فيها العمال ؟

- قرارات خاصة بتسيير العمل
- قرارات خاصة بالإنتاج
- أخرى حددها : .....

28- ما هي الطريقة التي تراها مناسبة لإتخاذ القرار ؟

- من طرف المسؤول  - مشاركة العمال
- من طرف الإطارات  - حسب الحالات أو المشكل
- أخرى حددها : .....

29- هل أنت راضي عن القرارات التي تصدر في المؤسسة الخاصة بتحقيق الجودة ؟

- نعم  - لا

30- ما هي أسباب الرضا عن هذه القرارات

- لأنها تخدم مصالح المؤسسة  - لأنه يناسبك
- لأنه قرار صائب  - يرضي الجميع

- أخرى حدد : .....

### أسئلة خاصة بالفرضية الثالثة :

- نظام الحوافز يعتبر وسيلة فعالة لتطوير أداء العاملين , وتدعيم الطاقات والمهارات اللازمة التي تعمل في إتجاه تحقيق الجودة الشاملة .

31- هل تقدم الإدارة حوافز لتطوير الجودة ؟

- نعم  - لا

32- إذا كانت نعم ما نوعية هذه الحوافز هل تتمثل في :

- إتاحة الفرصة لتقديم الإقتراحات  - المشاركة في إتخاذ القرار   
 - الإهتمام برفع المعنويات  - الثناء عند إجادة العمل   
 - زيادة في الأجور

- أخرى حدد : .....

33- هل تدفعك مكافآت إضافية إلى تحسين جودة المنتج ؟

- نعم  - لا

34- ما هي الحوافز التي تدفعك إلى تحسين الأداء :

- زيادة في الاجور  - تشجيعات   
 - تشريفات  - ترقية

35- هل تحدد الحوافز على اساس :

- الجهد المبذول ( التميز في الأداء )  - حجم العمل

- أخرى حدد : .....

36- هل تكون الترقية في المؤسسة على اساس :

- الأقدمية  - الكفاءة  - الإثتن معا  -  
 أخرى حدد : .....

37- هل هناك إهتمام من الإدارة بمشاكل العمال ؟

- نعم  - لا  -  
 \* في حالة نعم ما نوع هذا الإهتمام ؟  
 - اهتمام بمشاكل خاصة بالعمل  - بهما معا   
 - الإهتمام بمشاكل شخصية للعامل

38- هل تدعم الإدارة أفكاركم و إقتراحاتكم الخاصة بتحسين الجودة ؟

- نعم  - لا

39- هل الخدمات الإجتماعية ( نقل , خدمات طبية , مخيمات , ... ) المقدمة من طرف المؤسسة

تسهم في تحسين أداء العامل و انتاجيته بشكل :

- جيد  - متوسط  - سيئ

40- ما هي الطريقة التي يستعملها المشرف معكم لتحسين الأداء و إتقان العمل ؟

- ينفذ العمل طبقا للتعليمات و الأوامر و يراقب جيدا.  
 - يسمح بتبادل الأفكار مع العمال و يبدي النصح عند الحاجة .  
 - يساعد العامل و يحمسه على جودة العمل .  
 - يضغط على العمال أثناء العمل و يوزع الواجبات. - يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت.

41- ما هي علاقتك بجماعة العمل هي :

- علاقة عمل فقط  - علاقة منافسة   
 - علاقة تعاون  - صراع   
 - أخرى حدد : .....

## قائمة المراجع

- 1- صالح ناصر عليجات ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2004.
- 2- على السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 2000 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995.
- 3- Philip B, Crosby, la qualité c'est Gratuit, l'art et Manière d'obtenir la qualité , économie, paris 1986.
- 4- عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، وجهة نظري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان . ط 1 ، 2000.
- 5- BRIMAN (J) , les meilleurs pratiques de management au cours de la performance, édition organisation , 2<sup>ème</sup> tirage , paris , 1998 .
- 6- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر القاهرة ، ط 1 ، 1999.
- 7- Jean pierre Baruche : la qualité du service dans l'entreprise, satisfaction et rentabilité, les édition d'organisation ; paris, 1992 , p 24
- 8- عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2000.
- 9- محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير أساسيات ، وظائف وتقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجامعة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ط 1 ، 1995.
- 10- فؤاد زكريا ، ضبط الجودة وحماية المستهلك ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، دون طبعة ، 2005 .
- 11- Bernard Forman et Christophe Gourdon, Dictionnaire de la qualité, Afnor , paris , 2003 .
- 12- جاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمة الامنية ودورها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، اطروحة دكتورا جامعة نايف العربية [www.Neuss.edu.sa](http://www.Neuss.edu.sa)

- 13- خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، دارمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط3 ، 2007 .
- 14- كمال أحمددي أبو الخير، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1997.
- 15- عبد الهادي الجوهري ، إدارة المؤسسات الاجتماعية ( مدخل سوسيولوجي ) . دار المعارف القاهرة ، 2001 .
- 16- بوحوش عمار ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984
- 17- جمال أحمد توفيق ، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي) ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999 .
- 18- درويش عبد الكريم ، ي كلا ليلي ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة ، 1972 .
- 19- علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، 1980 .
- 20- حسن خليل الشماع أحمد ، مبادئ إدارة الأعمال ، وزارة التعليم العالي ، بغداد ، 1980.
- 21- على محمد منصور ، مبادئ الإدارة أسسها ومفاهيمها ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، ط1 ، 1999.
- 22- كنعان نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 1998.
- 23- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي ، دار مجدلاوي ، للنشر ، عمان ، 1996.
- 24- lou ARJ (p) : Ency chop Eder de la gestion et du Management, « sous la direction le puff (Robert), Ed . Dalloz, paris, 1999.
- 25- حسن محمد عبد الغني، مهارات إدارة السلوك الإنساني ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ط1 ، 2002 .
- 26- راوية محمد حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 27- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.
- 28- الدراكة مأمون ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002.

- 29- سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايد سرفيس للاستثمارات والتطوير ، القاهرة ط2 ، 1998.
- 30- محمد قاسم القريوتي ، مهدي حسن زويلف ، المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات والوظائف) ، دار الشروق ، عمان ط3 ، 1993.
- 31- ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري ، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم ، جامعة الجزائر ، 2004 - 2005
- 32- قباري حمد إسماعيل، مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2001.
- 33- عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، الجزء 2 ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 34- هبال عبد العالي، دور التحفيز في تحقيق الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير ، علوم سياسية وعلاقات دولية (فرع علم التنظيم السياسي و الإداري)، جامعة الجزائر ، 2007-2008.
- 35- Philippe Détrié, Conduire une démarche qualité, éditions Egrolles, paris, 4 éme éditions, 1996.
- 36- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 37- Fromon Bernard, " Du manuel qualité au manuel management" , afnor , paris, 2001.
- 38- Kolter philipes et Dubois. Marketing management, Edition nouveau hirionzons, paris, 1994.
- 39- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية ، الإيكندرية، دون طبعة، 2000.
- 40- محمد رشاد الجملاوي، إدارة الإنتاج والعمليات، عين شمس، القاهرة، دون طبعة، 1998.
- 41- Seddik Abdallah, management de la qualité : de l'insoection a l'esprit offices des publication, alger ; 2003.
- 42- Massy William, honoring the trust: quality andcost contanement higher anker publishing, newyork, 2003.
- 43- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، مصر، ط1 ، 1996.
- 44- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دون دار النشر، دون بلد، 1998.

45- عوض مختار هلوذة، الإنتاجية و الجودة :

[http :www.eos.org/web.ar/conferance/export21ppt.pésu/tatcomplementaire](http://www.eos.org/web.ar/conferance/export21ppt.pésu/tatcomplementaire)

46- فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، بدون طبعة، 1996.

47- Hamalian Edgand, Segol jaques, La démarche qualité 15 entreprise témoignent, paris: :afnor.1996.

48- مريم مالك، علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر (2006/2005).

49- Cathan Michel, et autres, Maitriser les processus de l'entreprise, édition d'organisations, paris, 1998.

50- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات على القطاع الصحي)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط1 ، 1997.

51- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004.

52- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2001.

53- G.Stora –J.Montaigne, la qualité total dans l'entreprise, ed, organisation, 1986.

54- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2003.

55- Shiba, S, Qualité révolutions du management pour la qualité totale, dunod, paris, 1997.

56- حامد السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة.

[http :// www. mmsec- com/m3. Fiels/jwda1.htm](http://www.mmsec-com/m3.Fiels/jwda1.htm)

57- عبد العزيز جمال مخيم، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ندوات ومؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، 2000.

58- François coby, La qualite dans service: Fondements, Témoignages, Outils, 2éme édition, ed economica, paris 2002.

59- محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،



[http : // www. Almuallem. Net/a 10012. Htm](http://www.Almuallem.Net/a10012.Htm)

- 60- جوزيف كيلادا ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، بدون طبعة، 2004.
- 61- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2004.
- 62- رضا صاحب اوحد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، دون طبعة، 2006.
- 63- ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم العقيل، مكتبة جرير، القاهرة، ط1، 1999.
- 64- علي السلمي، تطوير أداة وتحديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 65- محمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دون طبعة، 2005.
- 66- Claude Yves Bernard, le management par la qualité totale, l'excellence efficacité opérationnelles, Edition afnor, paris, 2000.
- 67- Wayne . H. Bruntti, les sept clés du progrès de l'entreprise, édition dunod, paris, 1996.
- 68- Michel Périgord, réussir la qualité totale, édition d'organisation, pais, 1987.
- 69- André Chardonnet, Dominique thibaudon, le guide de PDCA de deming, procès continu et management, edition d'organisation, pais, 2003.
- 70- مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 71- حروفش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة الزهراء الشرق، دون بلد، دون طبعة، 1997.
- 72- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.
- 73- عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة (منهج إدارة الجودة الشاملة)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيميك، القاهرة، 2004، ط3.

- 74- محمد توفيق ماض، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، دون طبعة.
- 75- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية للإدارة، ترجمة النعماني عبد الفتاح، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، دون طبعة، 1996.
- 76- مهدي صالح السامراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جريز للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة، 2002.
- 77- إيمان عبد العزيز النسوان، تطوير نظام الجودة في البرامج التدريبية التعليمية، مجلة التدريب والتقنية، العدد 97، الرياض، فبراير 2007.
- 78- ام كلثوم بوزيان، دور أنظمة إدارة الجودة اليزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2008.
- 79- Debruyne, Michel, “La certification qualité selon les normes ( ISO) “ , revue des science de gestion “ compétence et management” n= 194, mars. Avril. 2002.
- 80- Michel weill, Le management de la qualité, edition la découvert, paris, 2001.
- 81- نظمي نصر الله، ايزو 9000 إصدار عام 2000 خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية، سلسلة إصدارات اتحاد الصناعة المصرية، القاهرة، 2000.
- 82- كارولين وجلين، مشنا بسترفيد وزملاءهم، ترجمة راشد بن محمد الجمالي، إدارة الجودة الشاملة، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2004 .
- 83- اديجي باديرو ترجمة فؤاد صلال ومحسن عاطف، الدليل الصناعي إلى الايزو 9000، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.
- 84- سمير عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 و 9001؛ مكتبة الإشعاع ، الإسكندرية، 2000
- 85- فرانكين اوهارا، ترجمة مركز التعريب، دليل ISO 9000 للمطابقة والحصول على معايير إدارة الجودة العالية، الدار العربية للعلوم، ط 1، 1999.
- 86- مأمون السلطي، سهيلة الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة، المطبعة العلمية، دمشق، 1999.
- 87- Stepane Mathieu, Normes Qualité ISO9000 version 2000, AG 1740
- 88- Michel cattan, Pour une certification qualité gag mante, afnor, paris, 2003.

- 89- عبد المحسن توفيق محمد، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 1، 1996.
- 90- زواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2004.
- 91- ابو قحف عبد السلام، رنا احمد عيتاني، تجربة الإدارة في اليابان، دار الإشعاع الفنية، مصر، 2000.
- 92- محمد لوثن، نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
- 93- Jean Brilman, Les meilleurs pratiques du management, 3<sup>ème</sup> édition organisation, paris, 2001.
- 94- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 95- علي الشرفاوي، تحليل السياسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة 1997.
- 96- سيد عليوة، دورة اعداد التخطيط الاستراتيجي، مركز القارات الاستشارية مكتبة جريدة الورد، المنصورة، دون طبعة، دون سنة.
- 97- Daniel Duret, Maurice Pillet, qualité en production de l'iso 9000 et six sigma, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2001.
- 98- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 99- Alain chauvet, méthodes de management, le guide, 2<sup>ème</sup> Ed, les éditions d'organisation, paris , 1997.
- 100- Monin jean Michel, la certification qualité dans le service, outil de performance et d'orientation client, AFNOR, paris, 2001.
- 101- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، ط3، 2005.
- 102- ربيعة شمامي، "تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة " مذكرة ماجستير علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة.
- 103- عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإدارية ، الدار العربية ، بيروت، 1992.
- 104- [http : // www. Mmsec.com/ m3. Files/tqm4. Htm.](http://www.Mmsec.com/m3.Files/tqm4.Htm)

- 105- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية ( اتجاهات وممارسات )، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1، 2008.
- 106- عيسى حيرش، محاضرات في تسيير الإنتاج، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 107- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ( مدخل استراتيجي )، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 108- جمال الدين محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ( مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 109- Pierre Jardallier, la gestion prévisionnelle du personnel, presse universitaire du France, paris, 1997.
- 110- توني نيوباي ترجمة شويكار زكي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة (دليل المدير)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2003.
- 111- نهال فريد مصطفى، أساسيات الأعمال، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون سنة.
- 112- فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج ( مدخل إدارة الجودة)، دار النهضة العربية، القاهرة 1997.
- 113- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية النتائج والعمليات ( مدخل استراتيجي)، الدار الجامعية الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2002.
- 114- عبد المعطي محمد عطية، مرزوق عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، 1994.
- 115- دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير ( مفاهيم ومحاضرات في إدارة التغيير)، ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1999.
- 116- احمد ماهر، السلوك التنظيمي ( مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط7، الإسكندرية، 2003.
- 117- محفوظ احمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 118- وارين شميدت، جيروم فاتجا، الدليل العلمي للقيادة وللمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، دار آفاق الإبداعية العالمية، ط1، دون بلد، 1997.

- 119- عبد الهادي الجوهري، إدارة المؤسسات الاجتماعية (مدخل سوسيولوجي)، دار المعارف، القاهرة، 2001،
- 120- نادرة أيوب، القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 121- جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 122- احمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 123- Rivard (s) et Talbot (j), le développement des systèmes d'information méthode et outil, les presses de l'université du québec, monte real, 1992.
- 124- عادل حسن، الإدارة مدخل الحالات، كلية التجارة، الإسكندرية، بدون سنة.
- 125- رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري الجزائر، 2006، ص 102.
- 126- Simon (A.H), le nouveau management, ED économique, paris, 1980, p 45.
- 127- مليف إبراهيم، تطور الفكر الإداري المعاصر، أفاق الإبداع والإعلام، لبنان، ط1، 1999.
- 128- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز المكتب الأردني، عمان، بدون سنة.
- 129- محي الدين الازهري، الإدارة ودور المديرين ( أساسيات وسلوكيات )، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، بدون سنة.
- 130- جازية زعتر، اتجاهات معاصرة في الإدارة ( أصول التنظيم والإدارة )، مكتبة عين شمس القاهرة، 1998.
- 131- محمد مصطفى الحشروم وآخرون، إدارة الأعمال ( مبادئ ومهارات الوظائف)، الكتب الشعري، القاهرة، ط3، 1999.
- 132- عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، دون طبعة، 1998، ص 198.
- 133- رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة (فارس حلمي) دار الشروق، عمان، ط1، 1999.
- 134- محمد بهجت جاب الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 1995.

- 135- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم و طرائق كمية، دار البازوري العلمية، عمان، 1998
- 136- حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد، عمان، 1999.
- 137- عبد المعطي محمد العساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.
- 138- ضياء الدين إبراهيم نجم، الجماعات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000.
- 139- سميرة كامل محمد علي، احمد مصطفى خاطر، التنمية الاجتماعية الأطر النظرية ونموذج المشاركة، محطة الرمل، الإسكندرية، بدون طبعة 1993.
- 140- حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة ( الأصول العلمية والعملية)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
- 141- عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة لرؤية مستقبلية للاتصال السعودي، 2002، وزارة التخطيط الرياض.  
[http : //hrdiscussion. Com/ sitempit.7736.html.](http://hrdiscussion.Com/sitempit.7736.html)
- 142- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2004، 2005..
- 143- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 144- GRESLE( F), PERRIN (M) et autre: Dictionnaire des science humaines, “ sociologie, psychologie, sociale, anthropologie, ed nathan, paris, 1990.
- 145- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1997.
- 146- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، بدون سنة.
- 147- محمد عبد الله احمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطبعة عين شمس، القاهرة، 1984.
- 148- عبد الرحمن بن علي الوابل، دور الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى أداء العاملين.  
[http : www. Nauss. Edu. Sa/nauss/arabic/ menu/ elibrary/ a 5 53. Htm.](http : www. Nauss. Edu. Sa/nauss/arabic/ menu/ elibrary/ a 5 53. Htm)
- 149- علي المطيري، الحوافز... هل هي وسيلة فعالة لزيادة الإنتاجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.

- 150- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الحامد للنشر، عمان، 1999، ص 228.
- 151- حسن محمد عبد الغني، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 152- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 153- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ( دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية )، دار الشروق، عمان، 1997، ط2.
- 154- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مطبعة عين شمس، القاهرة، بدون سنة.
- 155- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ذات السلاسل للطباعة والنشر التوزيع، القاهرة، 1979
- 156- حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، بدون طبعة.
- 157- Kennedy Carol, Toute les théories de management, paris, maxima éditeur, 2003, p 238.
- 158- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1998.
- 159- Peretti jean Marie : ressources humaines et gestion personnel, ed, vuibert, paris, 1994, p 28.
- 160- مصطفى كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 161- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، 2006.
- 162- احمد مصطفى خاطر، الإدارة العامة في الخدمة الاجتماعية والبحوث التقويمية، مكتبة الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- 163- دياب حسين عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية ( مدخل متكامل)، شركة البراء، مصر، 1997.
- 164- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1991.
- 165- Soyer (j): fonction formation,ed organization, paris, 1998.
- 166- بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، لجزائر، 1984.

- 167- احمد رمضان بدر ( حامد)، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 1994، ص 325.
- 168- Christian (d): Apprendre à diriger le personnel, « motivatio, participation », ed agence d'arc, québec, canada, 1992.
- 169- عمار بوحوش، محمد ذنبيات، مفاهيم البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 170- الغريب عبد الكريم محمد، البحث العلمي ، مكتبة النهضة، الشرق، ط3، 1996.
- 171- قباري حمد إسماعيل، مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2001.
- 172- الماشوخي أحمد سليمان ، تقنيات و مناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
- 173- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصة للنشر ، الجزائر، 2004.
- 174- Mauris (A) , l'initiation pratique a la méthodologie de science humains, édition Casbah , Alger 1997.
- 175- العسل إبراهيم ، الأسس النظرية و الأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان، ط1، 1997.
- 176- Dorséler (j), Méthodologie pour réaliser un travail de fin d'étude , E D C, R.I.D Bruscelles, 1989.
- 177- بومدين يوسف، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، علوم التسيير و الاقتصاد، جامعة الجزائر.
- 178- عبد الله بن فرحات المازني، الزهراني، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية، رسالة ماجستير، علوم إدارية ، جامعة نايف العربية، الرياض، 2004.
- 179- محفوظ احمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير جامعة الجزائر.
- 180- محمد بن عبد العزيز العميرة، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، مذكرة ماجستير، علوم إدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003.