



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع - تخصص تنظيم وعمل -

# دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - فرع  
برهوم - ولاية المسيلة -

الأستاذ المشرف

أ. د. ناجح مخلوف

إعداد الطالبتين:

- حمادي منيرة

- رحالي وردة

السنة الجامعية 2023-2024



## شكر وتقدير

نقدم خالص شكرنا وتقديرنا الى كل من كانت له لمسة  
في هذا العمل المتواضع سواء من قريب او من بعيد  
ونخص بالذكر أستاذنا الفاضل " مخلوف ناجح " على  
مجهوداته المبذولة ونصائحه القيمة التي افادنا بها في انجازنا  
عملنا.

## إهداء

الى من تطيب أيامي بقربها ويسعد قلبي بهنائها  
أمي الغالية التي أتمنى لها الشفاء العاجل يا رب.  
الى أبي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جناته.  
الى رفيق دربي وسندي في هذه الحياة زوجي  
الغالي " كمال " الذي شجعني اطال الله في عمره.  
الى قرة عيني أولادي وخالتي حفظهم الله ورعاهم.  
الى كل من ساعدني في مشواري هذا من زملاء  
وزميلات ماستر "2" وإلى كل أساتذة علم الاجتماع  
والحمد لله أولا وآخرا الذي بفضله تتم الصالحات.

## وردة

## إهداء

أهدي تخرجي الى من تجرع الكأس فارغا  
ليسقيني إلى من حصد الشواك عن دربي ليمهد  
لي طريق العلم أبي رحمه الله.

إلى روح أمي الراحلة من دنيايا الباقية في قلبي  
الخالدة في عالمي التي بها أزهرت حياتي.

إلى اخي رحمه الله الجبل الذي عندما تميل بي  
الدنيا أسند نفسي عليه.

إلى هديتي من الله وطني وظلي الثابت إلى أمي  
الثانية أختي فاطمة.

والشكر موصول لكل من مد يد العون ولكل من  
قدم نصيحة أو معلومة ليكون البحث على هذه  
الصورة.

منيرة

## المخلص.

إنَّ تحقيق الفعالية داخل المنظمات، هي أهم ما تطمح إليه التنظيمات بجميع أشكالها، ولتحقيق ذلك لا بد لها من الاطلاع على أحدث الأساليب المتوصل إليها في التنظيم، وسونلغاز كغيرها من التنظيمات التي تصبو إلى الوصول إلى تحقيق الفعالية، وبذلك يمكنها الاستعانة بالمدخل الحديثة في التنظيم ومن أهمها مدخل "إدارة الجودة الشاملة"، وقد كان التساؤل العام للإشكالية هو: كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟، والفرضية العامة المقترحة هي: تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، وقد اعتمدنا على المنهج التحليلي، واستعملنا تقنية الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد تم الاستعانة بالعينة القصدية أو العمدية في هذه الدراسة. وقد كان الاستنتاج العام هو أنَّ لإدارة الجودة الشاملة دور بتحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز، وبهذا يمكن لها أن تستعين بإدارة الجودة الشاملة وأدواتها وما تحمله من فكر تنظيمي حديث لتحقيق الفعالية لأفرادها ومصالحها، وذلك بشكل تدريجي يتماشى مع الثقافة السائدة، وبدعم أساسي وضروري من الإدارة المركزية، حتى تصل هذه التنظيمات إلى تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: إدارة، الجودة الشاملة، الفعالية التنظيمية...

## Summary.

Achieving effectiveness within organizations is the most important thing that organizations in all their forms aspire to, and to achieve this they must be informed of the latest methods found in organization, and Sonelgaz is like other organizations that aspire to achieve effectiveness, and in this way they can use modern approaches to organization and The most important of which is the "Total Quality Management" approach. The general question of the problem was: How does Total Quality Management contribute to achieving organizational effectiveness within the organization? The proposed general hypothesis is: Total Quality Management works to achieve organizational effectiveness within the organization. We have relied on the analytical approach, We used the questionnaire technique as a basic tool for collecting data, and an intentional sample was used in this study. The general conclusion was that total quality management has a relationship with achieving organizational effectiveness within the Sonelgaz organization, and thus it can use total quality management, its tools, and the modern organizational thought it carries to achieve effectiveness for its individuals and interests, gradually in line with the prevailing culture, and with basic and necessary support from management. Centralization, so that these organizations achieve their goals.

شكر وعرهان

إهداء

.....	فهرس المحتويات
.....	ملخص الدراسة
أب.....	مقدمة

### الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

6-5 .....	1. الإشكالية:
6.....	2. الفرضيات
6 .....	3. أسباب اختيار الدراسة:
7 .....	4. أهداف الدراسة:
7 .....	5. أهمية الدراسة:
13-8 .....	6. تحديد المفاهيم:
18-14.....	7. الدراسات السابقة:

### الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

20.....	تمهيد:
24-21.....	1. نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.
27-25.....	2. مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.
29-27.....	3. مبادئ ووسائل إدارة الجودة الشاملة.
30.....	4. أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة.
31.....	5. عمليات إدارة الجودة الشاملة.
33-32.....	6. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
35-34.....	7. العلاقة بين نظام ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM51.
38-36.....	8. معوقات وعراقيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
38.....	خلاصة:

## الفصل الثالث: الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية

- تمهيد: 40.....
1. مفهوم الفعالية التنظيمية ..... 42
2. خصائص الفعالية التنظيمية. .... 43
3. مؤشرات الفعالية التنظيمية..... 46
4. الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية..... 47-48
5. المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية..... 49-50
6. نظريات الفعالية التنظيمية. .... 54-56
7. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير وزيادة فاعلية المنظمة..... 55-57
8. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير وزيادة الفعالية التنظيمية..... 57
9. معوقات وصعوبات تحقيق الفعالية التنظيمية..... 59
- خلاصة: ..... 60

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

1. مجالات الدراسة..... 62
2. عينة ومنهج الدراسة..... 64
3. أدوات جمع البيانات ..... 64-65
4. عرض وتحليل البيانات ..... 65-79
5. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات..... 80
6. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة..... 80
7. النتائج العامة للدراسة ..... 81
8. الاقتراحات والتوصيات..... 81
- خاتمة ..... 83
- قائمة المصادر والمراجع.....
- الملاحق.....

## فهرس الجداول

- الجدول رقم 01: مراحل الجودة. .... 28
- الجدول رقم 02: الاختلافات بين نظام الإيزو وادارة الجودة الشاملة. .... 35
- جدول رقم 03: توزيع العينة (المسح الشامل) حسب الجنس. .... 65
- جدول رقم 04: توزيع العينة (المسح الشامل) حسب السن. .... 66
- الجدول رقم 05: توزيع العينة (المسح الشامل) حسب المستوى التعليمي. .... 66
- الجدول رقم 06: توزيع العينة (المسح الشامل) حسب طبيعة الشهادة المتحصل عليها التي يعمل بها. .... 67
- الجدول رقم 07: توزيع العينة (المسح الشامل) حسب سنوات الخبرة. .... 67
- الجدول رقم 08: التكوين الخاص بمجال عملك عند التعاقد بالمؤسسة. .... 68
- الجدول رقم 09: التكوين الذي تلقينه كان. .... 68
- الجدول رقم 10: توافق نوعية التكوين تساعد في التحكم في الأداء. .... 69
- الجدول رقم 11: سعي شركة الكهرباء والغاز الى تحسين التطور. .... 69
- الجدول رقم 12: توفير المؤسسة الأدوات والوسائل التي تساعد في تحسين أداء العاملين. .... 70
- الجدول رقم 13: شعورك بالقلق في وجود الرقابة المستمرة. .... 70
- الجدول رقم 14: ترى أن خدماتك تساهم رفع مستوى أداء المؤسسة. .... 71
- الجدول رقم 15: تعمل المؤسسة على تحسين الأساليب لتحسين مستويات الجودة. .... 71
- الجدول رقم 16: تقدم لك الإدارة مكافأة وحوافز مقابل جهدك الإضافي. .... 72
- الجدول رقم 17: أنت راض على راتبك. .... 72
- الجدول رقم 18: توفر لك وظيفتك فرص لاكتساب مهارات جديدة. .... 73
- الجدول رقم 19: فرص الترقية تمكنك من تحسين وضعك وتزيد من رفع كفاءتك. .... 73
- الجدول رقم 20: ظروف العمل من الناحية الأمنية مناسبة. .... 74
- الجدول رقم 21: تساهم المؤسسة في تحسين ظروف العمل لتحسين جودة الخدمات. .... 74
- الجدول رقم 22: هناك تفاعل واتصال مستمر بين الإدارة والموظفين. .... 75
- الجدول رقم 23: فعالية الاتصال بالمؤسسة تؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل فعال. .... 75
- الجدول رقم 24: طبيعة علاقتك بمسؤولك داخل المؤسسة. .... 76
- الجدول رقم 25: يساهم الاتصال داخل المؤسسة في تحسين جودة العمل. .... 76
- الجدول رقم 26: يتم تبادل المعلومات الوظيفية بين العمال. .... 76
- الجدول رقم 27: تساهم إدارة الجودة في تحقيق أهداف المؤسسة. .... 77
- الجدول رقم 28: يدرك كافة الموظفين مفهوم الجودة. .... 77
- الجدول رقم 29: يساهم أداء الموظف وفق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المتميز. .... 78
- الجدول رقم 30: تتم مشاركة الموظفين في القرارات الإدارية. .... 78

الجدول رقم 31: نظام الحوافز الذي تطبقه الشركة يساهم في تحقيق أهدافها..... 79

الجدول رقم 32: هناك مواكبة للمتغيرات في البيئة الخارجية تجعل من المؤسسة قوة منافسة..... 79

### فهرس الأشكال:

الشكل(01): مراحل نشأة الجودة الشاملة..... 26

الشكل (02): المؤشرات الخارجية والداخلية للفعالية التنظيمية..... 52

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز فرع برهوم - ولاية المسيلة -..... 67

### مقدمة:

اهتم العلماء في السنوات الأخيرة بدراسة العديد من القضايا، والمشكلات التنظيمية التي شهدت تغيرات على جميع المستويات، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وقد أثر كل تغير بشكل واضح على الإدارة في جميع جوانبها، خاصة بعد تحول العالم إلى نظام عالمي جديد يعرف بالعولمة. وبسبب هذا التحول، أصبحت المعلومة والمعرفة سلعة قيمة يتم شراؤها وبيعها بسرعة، ونظراً لزيادة أهمية المنظمات أصبحت الجودة مفهوماً أساسياً نظراً لزيادة عدد الشركات والمؤسسات في مختلف المجالات.

مع تقدم العولمة والتطورات السابقة، أصبح من الضروري على الدول الاهتمام بالمداخل الإدارية الحديثة لتحقيق تأثيرها على المستوى العالمي، ومن بين هذه المداخل تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهمها وأكثرها أهمية، فهي تساهم في إنتاج منتجات وخدمات ممتازة من خلال التطور والابتكار المستمر، إدارة الجودة الشاملة أصبحت أسلوب إداري مرغوب ومهم في الوقت الحالي، حيث تهدف إلى تحسين الأداء في جميع المستويات والمجالات الوظيفية باستخدام الموارد البشرية المتاحة وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات وتمكنها من الدخول إلى الأسواق العالمية بقوة وتحقيق مراكز متقدمة من خلال تحسين جودة منتجاتها وتسويقها.

إدارة الجودة الشاملة تعتبر أداة أساسية لتحقيق الفعالية والتميز في أي منظمة. تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بشكل يضمن استمرارية العمل وتطويره. من جهة أخرى، يعتبر اعتماد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتركيزه على مبادئها الأساسية أمراً حيوياً لتحسين الفعالية والنجاح المؤسسي.

تهدف دراستنا إلى استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز في ولاية المسيلة- فرع برهوم- تم تنفيذ الدراسة بخطة منهجية علمية تتضمن جانباً نظرياً وجانباً ميدانياً، وتتألف من أربعة فصول.

الفصل الأول: خصص لعمار العام للدراسة، وقد تم فيه صياغة الإشكالية وتحديد أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: كان بعنوان إدارة الجودة الشاملة وقد تم فيه التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها، وأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة، عمليات إدارة الجودة الشاملة، مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلاقة نظام الايزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: كان بعنوان الفعالية التنظيمية وتم التطرق في إلى مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، أهمية الفعالية التنظيمية، وخصائص المنظمة الفعالة. ومقاييس ومؤشرات الفعالية التنظيمية، الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية، والمعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها، نظريات الفعالية التنظيمية، وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير وزيادة فعالية المنظمة.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي لدراسة وتمثل في: مجالات الدراسة، عينة ومنهج الدراسة، أدوات جمع

## مقدمة

---

البيانات، عرض وتحليل البيانات، و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، والنتائج العامة للدراسة ، والاقتراحات والتوصيات، والخاتمة العامة.

# الفصل الأول (الاطار العام للدراسة):

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة

1. الإشكالية :

تأثر الاقتصاد العالمي بتغيرات وتطورات في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، وقد أثر ذلك على العمل الإداري في المنظمات الإدارية، حيث يجب عليها أن تكون على دراية بالقضايا المحلية والإقليمية والدولية في عالم يتسم بالمنافسة الشرسة وغير العادلة في بعض الأحيان، وهذا يؤثر على توازن المؤسسات وأدائها حيث لا يمكنها مواجهة الصعوبات والأزمات بنفس الأساليب التقليدية التي لم تعد مناسبة لهذه التغيرات، وبالتالي تضطر المؤسسات إلى البحث عن أساليب بديلة وتطوير قدراتها الإبداعية وخلق أدوات جديدة ومنتطورة في مجال الاتصال وتنويع منتجاتها، كما يجب عليها وضع أهداف حديثة من حيث الجودة والنوعية والسرعة وتطوير منتجاتها وعرضها في السوق.

ظهر في السنوات الأخيرة النظريات والأساليب المتعلقة بتحسين الأداء وتحديد الأهداف الجديدة، وتعد نظرية إدارة الجودة الشاملة أداة حديثة من خلال تطبيق الأنظمة والعمليات التي تؤدي إلى التميز وهي مسؤولية مشتركة بين المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

وتعتبر السمة الرئيسية للمؤسسة الديناميكية والحيوية والمحقة للأهداف في حقيقة أن الفعالية التنظيمية هي مبرر وجود النظام، وتعتبر أيضا مقياسا إداريا لفهم النجاح التنظيمي، وتحليل أداء المنظمة حيث تعكس درجة التفاعل في المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية<sup>2</sup>.

إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث يقوم على مجموعة من المبادئ التي تمكن المؤسسات التي تطبقها من تحسين أدائها في مؤسساتها من أجل تحسين القدرة التنافسية، ولتحسين إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى التمكن، تموضع العديد من المعايير التي تعالج هذا الاهتمام ومنها معيار الأيزو 9000\* يُستخدم كأداة لبناء نموذج إدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup> الذي يركز على عدد من المبادئ التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وهي فعاليتها، بهدف تحقيق الاستقرار في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة والمساهمة في تحقيق جودة متسقة للمنتجات.

والجزائر واحدة من البلدان التي يوجد بها عدد من المؤسسات الاقتصادية التي يعمل العديد منها على إصدار شهادات الجودة ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة سونلغاز هذه الأخيرة تعتبر مؤسسة عمومية تعمل في مجال توزيع الكهرباء والغاز، ولها مساهمة كبيرة في الاقتصاد الوطني، ولقد دأبت خلال السنوات الأخيرة على تطوير أنشطتها داخليا و خارجيا بهدف إرضاء عملائها و تجويد أعمالها.

<sup>1</sup> بهجة عطية ارضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، شركة الروابط لنشر وتقنية المعلومات، ط1، القاهرة، 2016، ص18.

<sup>2</sup> سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر (دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد7، 2009، ص293.

\* - ISO: المنظمة الدولية للتقييس تم انشاؤها سنة 1947 بهدف وضع معايير دولية موحدة لجودة السلع والخدمات والمواد والعمليات.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز للمعرفة، ط1، عمان، 2006، ص 146.

باعتبار موضوع الجودة الشاملة أصبح مهما في تحقيق الفعالية التنظيمية مما جعلنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

✓ كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

وللتوضيح أكثر قمنا بطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

✓ هل تعمل إدارة الجودة على تحسين أداء العاملين؟

✓ هل تساهم إدارة الجودة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة؟

✓ هل تساهم إدارة الجودة في فعالية التواصل داخل المنظمة؟

✓ هل تساهم إدارة الجودة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بوضع جملة من الفرضيات هي كالتالي :

## 2. الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

1- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

2- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

3- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تعزيز فعالية التواصل في المؤسسة.

4- تؤدي إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق الأهداف المؤسسية.

## 3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يعد موضوع " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية" من المواضيع التي يوليها الباحثون والمختصون في علم النفس، وعلم الاقتصاد، وعلم الإدارة، وعلم الاجتماع تنظيم وعمل، الاهتمام الكبير ويعود اختيار موضوع البحث أو الدراسة من المراحل المفصلية في عملية البحث الاجتماعي الذي لا يخضع لمنطق العفوية أو العشوائية، قدر ما يبني على مبررات موضوعية وذاتية لاختيار هذا الموضوع دون ذلك وتحديد جملة من العوامل النفسية والاجتماعية التي تحمي هذا الاختيار.

### 1- الأسباب الذاتية:

- الاهتمامات الشخصية والميل نحو دراسة هذا الموضوع ، أكثر من غيره من المواضيع.

- الرغبة في تطبيق ما تناولناه وتحصلنا عليه من معطيات نظرية في السنوات الماضية والنزول به إلى الميدان.

### 2- الأسباب الموضوعية:

يعتبر " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية " من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا او التحكم فيها، وذلك من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات، التي تمكن الباحث من الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية البحثية ، وإخضاع الظاهرة للقياس الكمي وبالتالي الوصول إلى نتائج قد تفيد الفاعلين في المؤسسة.

- إثراء الجوانب المعرفية وتزويد المكتبة بالدراسات الميدانية الحديثة حول " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق

الفعالية التنظيمية".

-علاقة الموضوع المراد دراسته بطبيعة التخصص العلمي علم الاجتماع التنظيم وعمل.

#### 4. أهداف الدراسة

قيمة أي دراسة علمية تتجلى في قيمة الأهداف ، المرجوة تحقيقها سواء كانت كمحاولة أو تفسير ظاهرة اجتماعية معينة، أو كمحاولة لإيجاد حلول لمشكلات معينة، وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إثراء البحث العلمي وافادة الطلبة من موضوع الدراسة.
- الكشف على طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية وذلك من خلال:
- التأكد من مدى توفر أدوات السلامة المهنية المؤسسة وتأثيرها على كفاءة استخدام الموارد المتاحة.
- التأكد من مدى مساهمة تدريب العمال على قواعد الصحة والسلامة المهنية وتأثيره على زيادة الأداء.

#### 5. أهمية موضوع الدراسة

-من المعلوم أن أهمية البحث العلمي يتوقف على أهمية موضوع الدراسة وعلى قيمتها وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها وكذا الاستناد إليها لاحقاً.

-تكمّن أهمية الدراسة هذه في كونها تنطرق إلى جانب مهم وهو تسليط الضوء على علاقة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز.

-رصد أهم العراقيل التي تواجه مؤسسة سونلغاز في تحقيق فعاليتها التنظيمية.

-رصد مختلف الظواهر السلبية في مؤسسة سونلغاز.

-استهداف تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل إدارة الجودة نحو المستويات الأفضل.

#### 6. تحديد مفاهيم الدراسة:

تتمتع المفاهيم بأهمية كبيرة نظراً لدورها في توفير فهم صحيح ودقيق للموضوع، وهي ضرورية بشكل خاص في البحوث العلمية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث تحمل بعض المفاهيم أكثر من معنى ولذلك يجب على الباحث تحديد المفاهيم المستخدمة في بحثه بشكل دقيق وعلمي، فتحديد المفاهيم يعد إجراء هاماً لأن المفهوم يربط بين النظرية والتطبيق، وبدونه يفقد البحث صلته بينهما.

أولاً: تعريف الدور:

أ - لغة: الدور مصدر دار، أدار، يدور تدوير مدور أي جعل الشيء مدور والدور هو مهمة ووظيفة وهو ترتيب الشخص للآخرين<sup>1</sup>.

ب - إصطلاحاً:

يعرف على أنه: مجموع الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم من خلال موقعه ويتحدد الدور من

<sup>1</sup> عبد المجيد سامي: معجم مصطلحات علم النفس، ط 1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1998، ص 107.

خلال السلطة والمساءلة<sup>1</sup>.

نفهم من خلال هذا التعريف أن الدور يتجلى من خلال أداء الفرد للمهام الموكلة إليه وحتى طبيعة السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

ويعرفه رالف لينتون: "الدور يمثل الجانب الديناميكي للمركز، وعندما يضع الفرد عناصر المركز من حقوق وواجبات موضوع التنفيذ فإنه حينئذ يمارس دور الفرد ولا يشغل الفرد"<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح أن الدور يركز على الجوانب الديناميكية من خلال التفاعلات التي يمارسها الأفراد من خلال أدوارهم.

يعرفه قاموس علم الاجتماع: "هو عنصر في التفاعل الاجتماعي، وهنا يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يرددها شخص معين من مواقف التفاعل"<sup>3</sup>.

### التعريف الإجرائي:

هو مجموع الوظائف المختلفة التي يقوم بها كل عضو داخل المؤسسة والتي ترتبط بمركز معين فيها من خلال تقديم أفضل أداء من أجل تحقيق الجودة الفعلية في مختلف النشاطات وكذلك ضمان زيادة إنتاجية المؤسسة.

### ثانياً: الإدارة:

أ- لغة: مشتقة من الفعل دار دوراناً أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه. قولهم أدار الشيء أحاط به وهي الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء وهو لاحقاً من يتولى إدارة جهة معينة في البلاد<sup>4</sup>.

الإدارة لغة دار يدور دوراناً وأدار يدير، إدارة، جعل الشيء يدور بمعنى سيره وساسه وأحاط بالأمر، وإدارة المركز الذي تدار منه الأعمال والمدير هو من يتولى تدبير العمل<sup>5</sup>.

### ب- اصطلاحاً:

عرفها "لنفجستون بأنها: الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات، المتاحة بحسن استخدامها"<sup>6</sup>.

يرى "لنفجستون" بأن الإدارة هي طريق سهل للوصول على المعلومات بأقل تكلفة.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2011، ص 36.

<sup>2</sup> محمد بهجت جاد الله تشك: تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص36.

<sup>3</sup> محمد علي أحمد وآخرون: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص8.

<sup>4</sup> عبد اللطيف فطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الجيلي، بيروت، 2003، ص 11.

<sup>5</sup> فرحات يوسف شكري: المعجم طلابي عربي عربي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2004، ص 193.

<sup>6</sup> محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 19.

عرفها ستيليرون: الوظيفة التي تتعلق بتجديد سياسات المنظمة والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة على أعمال التنفيذ<sup>1</sup>.

يرى ستيليرون بأن الإدارة في حد ذاتها وظيفة تنبثق من الأعمال ومتطلباتها.

عرفها جلوفر بأنها: "القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف"<sup>2</sup>.

من خلال تعريف جلوفر للإدارة يتضح بأنها المبعث الأول لتحديد وتحقيق الأهداف.

### التعريف الإجرائي:

الإدارة هي عملية يتم بموجبها إنجاز الوظائف أو أداء الأعمال من خلال الجهود البشرية العاملة في المنظمة حيث يتم تحقيق التعاون والتنسيق الفعال بينهم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

### ثالثاً: الجودة

لغة: جودة الفهم في اصلاح أهل النظر صحة الانتقال من الملزومات إلى اللوازم<sup>3</sup>.

اصطلاحاً: تعني المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة وهذا يتضح من عرض بعض المفاهيم:

- يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير american national standards بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة.

- عرفها " إورد ديمنج": بأنها دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات.

- عرفها " فيليب كروسي" بأنها المطابقة للمواصفات وأنها مسؤولية الجميع. وأن رغبات المستهلك هي أساس التصميم<sup>4</sup>.

- عرفها الترتوي بأنها: تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد بل وتجاوزها وهي تلاقي العيوب منذ المرحلة الأولى للعملية بما يرضي المستفيد.

عرفها " علوان" بأنها: قدرة المنتج المطلوب تقديمه للزبون على إشباع متطلبات الزبون ورغباته.

### التعريف الإجرائي للجودة:

يمكن تعريف الجودة على أنها الفلسفة التي تتضمن العمليات والأدوات للتطبيق العملي الذي يهدف إلى تحقيق ثقافة التحسين المستمر التي يساهم فيها كل العاملين داخل المنظمة بهدف إشباع حاجات العملاء.

### رابعاً: إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة حسب "ديمنج" بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004، ص 24.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ: أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 02.

<sup>4</sup> علي جبلاق: إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، د.ط، سوريا، 2021، ص 09.

العاملين ومتطلبات المجتمع.

أما "جوارن" فيرى بأنها: عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة، بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق عمل<sup>1</sup>. كما أن "جابلونسكي" قد قدم تعريفا لإدارة الجودة الشاملة على أنها: "عبارة عن نمط تعاوني لإنجاز الأعمال يقوم على القدرات والمهارات المشتركة للعاملين والإدارة من أجل التحسين المستمر للإنتاج والجودة من خلال العمل الجماعي"<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة مدخل إداري يركز على تحقيق الجودة للمنتج أو الخدمة بشكل مستمر انطلاقاً من مساهمة جميع أفراد المؤسسة.

وقد عرفها كل من "ستيفن كوهن ورونالد برنارد" على النحو التالي:

-الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على مكانة المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

-الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.

-الشاملة: تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد

وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راض عن المنتجات المقدمة له<sup>3</sup>.

يعرفها "عقيلي" بأنها: فلسفة حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شخص داخل المنظمة.

يشير هذين التعريفين إلى أن إدارة الجودة الشاملة تشمل مختلف العمليات الإدارية والتي تسعى من خلالها إلى إجراء تحسينات مستمرة شاملة من أجل تلبية متطلبات المستفيد وذلك بالتنسيق بين أفراد المؤسسة.

### التعريف الإجرائي

إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري شامل يركز على إحداث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة من التحسين المستمر لكل مكوناتها والوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سواء سلعا أو خدمات وذلك بأقل جهد وتكلفة.

### خامساً: الفعالية

أ/ لغة : إن فعل الفعل هو كناية عن كل عمل متعمد أو غير متعمد، والفعال هو المؤثر والمحرك " إذن الفعالية " هي الأداء الحسن<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر :أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 15.

<sup>2</sup> جوزيف جابلونسكي :إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية، الجزء الثاني، مصر، 1996 ص26.

<sup>3</sup> الترتوري محمد عوض وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات والمراكز المعلومات الجامعية، ط1، دار الحامد،

الأردن، 2008 ص29-30.

<sup>4</sup> جمال الدين ابن منظور بن محمد مكرم أبو الفضل: لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، 3 ط دس، ص12، 11.

-وتعني كذلك مقدرة الشيء على التأثير<sup>1</sup>.

ب/ اصطلاحاً : " الفعالية التي يوصف بها فعل معين وهي تعكس استخدام أكثر الرسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية نظرية في أي فعل من الأفعال بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة للأهداف وفقاً لترتيب أولوياتها<sup>2</sup>."

-الفعالية حسب هذا التعريف هي مقدرة الموارد أو البشرية على تحقيق الأهداف المسطرة، وهي ليست بخاصية فطرية بل تتحدد عن طريق قدرتها التي تكتسبها من العلاقة بينها وبين مختلف الوسائل والموارد التي ترتبها وفقاً لأولوياتها" ومن هذه التعاريف نستخلص تعريف إجرائي للفعالية:

ج/ **التعريف الإجرائي:** الفعالية هي " عملية استخدام الوسائل المتاحة سواء المادية أو البشرية التي باستطاعتها الوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها وتسطيرها مسبقاً."

#### سادساً: التنظيم

أ/ لغة : تشتق لفظة " التنظيم " في اللغة العربية من الفعل " نظم " و يعني التأليف، فيقال نظم اللؤلؤ أي جمع حياته في الخيط و قال نظم الشعر أي رتب كلماته وفق نسق ومنها الانتظام التي تعني الاتساق<sup>3</sup>.

ب/ اصطلاحاً: يعرفه " إمتاي إترينيوني " : التنظيم هو وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين<sup>4</sup> -إن التنظيم عندما يتم إنشاؤه تكون له أهداف و احتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

و يعرفه تالكوت بارسونز: التنظيم هو " وحدات اجتماعية، تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة<sup>5</sup>."

-انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة الجماعات، الأقسام، الإدارات، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسق فرعي، يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، وأوضح كذلك أن هذه التنظيمات تتميز أنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تتضمن تحقيق هذه الأهداف، أي أن وضوح هذه الأهداف

<sup>1</sup> عيسى مومني: المنار ( قاموس عربي عربي - مصطلحات علمية ، تقنية- أدبية)، دار العلوم للنشر والتوزيع Dع، الإسكندرية، ط1 مصر 2008، ص454.

<sup>2</sup> محمد عبد الرحمن وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2013 ص227.

<sup>3</sup> عمار الكبيسي : الفكر التنظيمي ( التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، ط1 2004، ص41-43

<sup>4</sup> راجح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ط1، 2006، ص28.

<sup>5</sup> طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص23 .

وتوفر الإجراءات يمنحان التنظيم الطابع الذي يميزه إلى حد ما عن المجتمع.

-عرفه كذلك: هنري فايول: " هو تزويد الكيان المعين بكل شيء مفيد للقيام بالوظيفة مادياً أو بشرياً<sup>1</sup>."

-ومن هذا التعريف يتضح لنا أن التنظيم هو ذلك الكيان الذي يتم تزويده بمختلف الموارد المتاحة مادية كانت أو بشرية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة التي قام بوضعها أفرادها بغرض إشباع حاجاتهم وحاجات المجتمع ككل.

-يعرفه بيتر دراكر: التنظيم هو " عملية تحليل النشاطات وتحليل القرارات والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيراً اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف<sup>2</sup>."

من خلال التعريف يتبين لنا أن التنظيم عبارة عن عملية يتم من خلالها تحليل النشاطات والعلاقات لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة فرعية ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف تجمع داخل هيكل تنظيمي واختيار أحسن الموارد لإدارة هذه الوظائف.

**ج/ التعريف الإجرائي:** التنظيم: "هو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي ينسق الجهود والمهام والسلطات من أجل تحقيق أهداف جمعية كإشباع حاجيات الأعضاء، أو إشباع احتياجات المجتمع أو البيئة ككل."

**سابعاً: الفعالية التنظيمية:** إن أولى الصعوبات التي تواجه الدارسين لموضوع الفعالية التنظيمية هو إعطاء تعريف محدد لها، وهذا يرجع إلى تعدد المداخل التي تناولت هذا الموضوع، وتداخلها مع مفاهيم أخرى ومن الصعوبات كذلك تعدد نظرياتها ومؤشراتها:

يعرفها إيتزيوني (ETZIONI) أنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أهداف محددة<sup>3</sup> -انطلاقاً من هذا التعريف فإن الفعالية التنظيمية هي الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المؤسسة أهدافها انطلاقاً من قدرتها على استغلال الموارد المتاحة بكل كفاءة.

و يعرفها محمد عاطف غيث: " الفعالية التنظيمية هي قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية المستقبلية للخطر أو الاستنزاف<sup>4</sup>.

-ومن هذا التعريف يتضح لنا: " أن الفعالية التنظيمية هي الدرجة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق أهدافها المسطرة دون أن تعرض الموارد المتاحة لخطر الزوال والاستنزاف مستقبلاً."

<sup>1</sup> علي الفلاح الزعبي و عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط1، 2013، ص187.

<sup>2</sup> زيد منير عوي: التنظيم الإداري ( مبادئه وأساسياته )، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص20.

<sup>3</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط2، 2011، ص92.

<sup>4</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع الحديث ( فرنسي عربي )، ترجمة: إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص288.

يعرفها برنارد (Barnard) الفعالية التنظيمية هي " الدرجة التي تستطيع بها المؤسسة تحقيق أهدافها<sup>1</sup> ".  
-اعتمد برنارد في تقديمه لتعريف " الفعالية التنظيمية " على عنصر " الهدف " كمؤشر رئيسي للفعالية أي أن المؤسسة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المؤسسة في ذلك فإنها سوف تتسم بعدم الفعالية.

ومنه وحسب هذا التعريف فإن " الفعالية التنظيمية " ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بدرجات متفاوتة.

-عرفها عبد السلام أبو قحف : " هي مجمل التفاعلات الحاصلة بالمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية، ووظيفية، إدارية، وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة<sup>2</sup> ".  
-من خلال هذا التعريف يتبين أن عبد السلام أبو قحف اعتمد على عنصرين في تعريفه للفعالية التنظيمية وهما " التفاعل ، والهدف " حيث أقر على أن جملة التفاعلات أو عمليات التأثير والتأثر التي تحدث داخل المنظمة، بما تحتويه هذه الأخيرة من جملة الأنشطة التي تؤثر فيها متغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية، لكي تحقق الأهداف المسطرة من قبل أعضاء التنظيم خلال فترة زمنية محددة.

الفعالية التنظيمية حسب صالح بن نوار: " هي قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الاستراتيجية<sup>3</sup> ".

-من خلال تعريفه يتضح أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق وتلبية الحاجيات الجماعية وليس الفردية فقط أي إشباع رغبات وطموحات الجماعة التي قامت بوضع الأهداف والاستراتيجيات بغية الوصول إليها، وتحقيقها في فترة زمنية محددة".

-ومن جملة هذه التعاريف نخلص إلى التعريف الإجرائي التالي للفعالية التنظيمية.

الفعالية التنظيمية : " تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات المطلوبة، وكذلك قدرتها على التكيف والاستفادة المثلى من جميع الوسائل المتاحة لها، سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وإضافة إلى ذلك، قدرتها على تحقيق رضا تطلعات الجماعة الاستراتيجية التي حددت أهداف المنظمة استراتيجياً مسبقاً."

## 7. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية بالغة في توجيه مسار الباحث في أي دراسة وذلك لكون بحثه أو دراسته ماهي إلا حلقة متصلة بمحاولات سابقة، فهي تساعد الباحث على صياغة الفروض لدراسته، التي يقوم بها ومن هنا سوف نحاول عرض أهم الدراسات السابقة أو التي تقترب من دراستنا الحالية.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط3، 2007، ص327.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ، ط1، 1995، ص25.

<sup>3</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2006 ، ط1، ص84.

## الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأول : دراسة مازري منيرة 2017-2018، بعنوان " أثر التكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية)، ولاية بسكرة."

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

1-تسليط الضوء على مفاهيم إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأهميتها للمنظمات من أجل مواجهة منافسيها.  
2-تحديد أوجه الشبه بين المدخلين داخل المنظمة.

3-الوقوف على طبيعة العلاقة النظرية بين مدخلي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

4-التدفق من المصادقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة اعتمادا على مشكلة الدراسة وفرضياتها وفق الإمكانيات المتاحة.

5-بناء نموذج فرضي يتم من خلاله تقديم تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والفعالية التنظيمية.

-إدارة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية

-الجمع بين المتغيرين " إدارة الجودة الشاملة" و "إدارة المعرفة" وتأثيرهما مجتمعين على الفعالية التنظيمية.

6-الوقوف على واقع أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة إطارات البنوك محل الدراسة لأهميته.

7-توظيف كيف يمكن الاستفادة من هذا التكامل.

8- تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

قامت الباحثة بوضع الفرضيات الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) في مستوى البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $a=0.05$ .

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

**الفرضية 01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأفراد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $a=0.05$ .

**الفرضية 02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $a=0.05$ .

**الفرضية 03:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $a=0.05$ .

**الفرضية 04:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخرن المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل للدراسة عند مستوى معنوية  $a=0.05$ .

**الفرضية 05:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $a=0.05$ .

معنوية  $a=0.05$  .

**الفرضية 06:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية  $a=0.05$  .

طبقت الدراسة على ست (06) بنوك من مجتمع الدراسة موزعة عبر شرق التراب الوطني، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، بتطبيق الاستبيان بالمقابلة كأداة وأسلوب رئيسي، وقد اختير مجتمع الدراسة لتوفره على مجموعة من الخصائص حيث توصلت الباحثة إلى بعض النتائج أهمها:

\* أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأعاده الفرعية (أفراد المعرفة تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) على الفعالية التنظيمية بأبعادها (البعد المالي، بعد العمليات، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو).

\* ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع النظريات الأدبية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي بدورها تدعم نموذج هذه الدراسة وتدعم هذه النتائج المتعلقة بأثر إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية وذلك كآلاتي:  
\* أن تطبيق إدارة المعرفة يؤثر وبشكل كبير على فعالية المنظمة فالعائد من تطبيق المعرفة أهم من المعرفة في حد ذاتها، وأن عملية اكتساب المعرفة ل يكون له أهمية إذ لم يحقق للبنك نتيجة من خلال التطبيق الفعلي للمعرفة.

#### التعقيب:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في العديد من النقاط، مثل عنوان الأطروحة الذي يتناول إدارة الجودة والفعالية التنظيمية، ومع ذلك تختلف عن دراستنا من خلال إضافة متغير إدارة المعرفة، ومن ناحية الأهداف فإنها تتشابه معنا في التركيز على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة أو الإدارة، ومن حيث المنهج المتبع فإنها تتفق معنا في استخدام المنهج الوصفي واستخدام الأساليب مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

**الدراسة الثانية:** دراسة عبد القادر هاملي سنة 2016-2017 بعنوان " أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، بولاية تلمسان" حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف الآتية:

- 1- بلورة مجموعة من الأفكار التي تهتم بمصطلح إدارة الجودة الشاملة.
  - 2- معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.
  - 3- التعرف على أهم الأدوات والتقنيات سواء التقليدية أو الحديثة المستعملة في تحسين أداء المؤسسات في ظل قدرة الجودة الشاملة، وأهم النماذج المعتمدة في ذلك.
  - 4- تسليط الضوء على مفهوم الأداء في المؤسسة وما هي المداخل التقليدية والحديثة المستعملة لقياسه.
  - 5- إبراز أهمية الجودة الشاملة ودورها الكبير لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية.
- إبراز حالة المؤسسات الجزائرية ووضعها، والتعرف على الطرق والتقنيات التي تستخدمها هذه المؤسسات لقياس أدائها.

7- تعزيز الرصيد المعرفي والمكتبي في هذا النوع من البحوث.

8- محاولة معرفة أسباب تدهور المؤسسات الجزائرية وتحديد نقاط الضعف والخلل.

9- محاولة معرفة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بأداء الكلي للمؤسسة.

وتتمحور هذه الدراسة على التساؤل المركزي التالي:

-إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة TQM في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية؟<sup>1</sup>

ولعجابه عن هذه الإشكالية قام الباحث بوضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء الكلي للمؤسسة.

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسة.

-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية

للمؤسسة.

-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن للمؤسسة.

-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو

للمؤسسة.

طبقت الدراسة على 55 مؤسسة اقتصادية حاصلة على شهادة الايزو في الغرب الجزائري، واعتمد الباحث على

المنهج الوصفي والتحليلي لاختبار صحة الفرضيات، وأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي عن طريق برنامج

SPSS وبرنامج المعالجة المعروف XL-STAT<sup>2</sup>.

وقد توصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها:

-بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الكلي للمؤسسات محل

الدراسة، مع العلم أن هذا التأثير لم يكن قويا، ضف إلى ذلك أن بعد التخطيط الاستراتيجي ليس له تأثير على هذا

الأداء.

-من خلال الدراسة أيضا استنتج أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية

والذي بدوره لم يكن تأثيرا قويا، ولكن أيضا لم يكن هناك تأثير هذه المرة من جانب القيادة الفعالة على هذا الأداء.

-كان هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن، ولكن ضعيف نوعا ما خاصة أن كلا من

القيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي لم يكن لها أي تأثير على هذا الأداء.

-هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو ضعيف نوعا ما ولكن مرة أخرى التخطيط

الاستراتيجي والتركيز على الزبائن وعلى الموردين لم يكن له تأثير على هذا الأداء.

<sup>1</sup> عبد القادر هاملي: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017، ص08.

<sup>2</sup> عبد القادر هاملي: مرجع سابق، ص.ب.

-من خلال الدراسة تبين أن هناك عدم وجود اهتمام من طرف المدراء والمسيرين بهذه الفلسفة أو هذا المدخل، والدليل على ذلك عدم وجود تأثير إيجابي للقيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي على الأداء بل إن مصطلح الجودة أصلاً مفروض من طرف الغدارات المركزية أو الوزارة أي من العاصمة خاصة في ظل تكفل الدولة بحوالي 70% من تكاليف المطابقة<sup>1</sup>.

#### التعقيب:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في نقاط منها، عنوان الأطروحة الذي اشتركوا في المتغير الأول وهو إدارة الجودة الشاملة، واختلفت عن دراستنا في المتغير الثاني، أما بالنسبة للأهداف فقد تشابهت حيث ركزت على أهمية الجودة الشاملة ودورها الكبير تحسين أداء المؤسسة، وكذلك التعرف على الطرق والتقنيات التي تستخدمها المؤسسة لقياس الأداء.

#### الدراسات العربية:

**الدراسة الأولى:** دراسة فتر فيصل الجريا، 2011 أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان<sup>2</sup>.

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
  - 2- التعرف على مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
  - 3- بيان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية، والقدرات التكنولوجية العالية، وزيادة فاعلية العمليات المنجزة، وتحسين معايير الجودة الشاملة) على الفعالية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
  - 4- تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بما ينعكس إيجاباً على الفاعلية التنظيمية لهذه المستشفيات.
- وتتمحور هذه الدراسة حول التساؤلات التالية:

✓ ما واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟

✓ ما مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟

✓ إلى أي مدى تؤثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية، والقدرات التكنولوجية

العالية، وزيادة فاعلية العمليات المنجزة، وتحسين معايير الجودة الشاملة) على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟

<sup>1</sup> عبد القادر هامل: مرجع سابق، ص 349.

<sup>2</sup> فتر فيصل الجريا: أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011 ص 4-5

وللإجابة عن التساؤلات قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بنا الهياكل التنظيمية، والقدرات التكنولوجية العالية، وزيادة فعالية العمليات المنجزة، وتحسين معايير الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05) ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

-الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية العالية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

-الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لزيادة العمليات المنجزة على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05)<sup>1</sup>.

-الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

-لقد طبقت الدراسة على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان والأفراد العاملين فيها والبال عددهم بما يقارب، 500 واعتمد الباحث على المنهج الوصفي عن طريق جمع البيانات وتحليل محتويات. وقد توصل جمع الباحث على بعض النتائج أهمها:

1-بينت النتائج أن مستوى تطبيق إعادة بناء الهياكل التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

2-تبين أن مستوى تطبيق عامل القدرات التكنولوجية العالية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

3-أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن المستشفيات الخاصة في مدينة عمان تعمل على تطبيق زيادة فاعلية العمليات المنجزة بشكل مرتفع.

وكان مستوى تطبيق عامل تحسين معايير الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا.

5-وأن مستوى الفعالية التنظيمية الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

6-وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)^2$ .

<sup>1</sup> فنر فيصل الجربا: مرجع سابق، ص 4-6-7.

<sup>2</sup> فنر فيصل الجربا: مرجع سابق، ص 7-52.

التعقيب:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في نقاط تقاطع منها عنوان الأطروحة كلاهما تحدث عن الفعالية التنظيمية كما أنه يوجد نقاط اختلاف بين الدراستين وتتمثل في مجتمع دراستنا على الشركة توزيع الغاز والكهرباء لبلدية برهوم ولاية المسيلة، أما الأخرى فمجتمع الدراسة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

**الدراسة الثانية:** دراسة فاطمة عيسى أبو عبده 2015، بعنوان " درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية. - حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

1- التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس التعليمية من وجهة نظر المديرين فيها.

2- التعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبر في الإدارة، والسلطة المشرفة) في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس. وتتمحور هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:

✓ ما درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها؟

ولعجابه عن التساؤل المركزي قامت الباحثة بطرح التساؤل التالي:

✓ هل توجد فروق في متوسطات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الإدارة، والسلطة المشرفة؟

ولعجابه عن هذه التساؤلات قامت الباحثة بوضع الفرضيات التالية:

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين متوسطات درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها وفق المستوى المقبول تربويا (المعيار = 3.5).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، تعزى لمتغير الجنس.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. تعزى لمتغير التخصص.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة .

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، تعزى لمتغير السلطة المشرفة. -طبقت الدراسة على المدارس الأساسية التابعة لمحافظة نابلس التعليمية فقط وتشمل مدارس السلطتين المشرفتين: وزارة التربية والتعليم، ووكالة الخوث الدولية وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات في محافظة نابلس وقد بل عددهم 227 مديرا ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لأغراض الدراسة.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن نسب التطبيق للمجالات المختلفة للاستبانة والتي تمثل المجالات المختلفة للعمل المدرسي جاءت متفاوتة بدرجة طفيفة، حيث أن الكفة ترجح نحو تطبيق متوسط في معظم المجالات باستثناء مجالين وهما مجال معايير الجودة أهداف التعليم، ومجال معايير جودة التقويم والامتحانات.

وتعتمد الباحثة أن الارتفاع في نسبة الاستجابة لهذين المجالين يرجع لطبيعتها التي تتسم بالثبات وشبه التقنين، وتضيف الباحثة أن المدارس عامة تقتصر إلى معايير الجودة وتقويم الأداء، فلا يوجد لجان للجودة في أي مدرسة حكومية أو حتى مديرية تربية وتعليم.

كما تفسر الباحثة الدرجة المتوسطة من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال تخطيط المناهج والموارد التعليمية. أما عن هذا التخطيط يتم بعيدا عن متطلبات سوق العمل وحاجاته المتغيرة، وعن اسهامات العاملين في الميدان مما يقلل من اكتساب المتعلمين لمهارات أدائية عصرية.

أما عن العلاقة بين المناهج وطرق التدريس، فطرق التدريس ما زالت تقليدية، وتركز على تلقين، ولا تعطي فرصة للطالب للتعبير عن أفكاره، أو المشاركة في الحصول على المعلومة.

وتنقد المدارس عامة إلى وجود أنظمة وآليات للمتابعة لمختلف أنواع الطلبة، فالتعليم لا زال موجها نحو الطلبة المتوسطين، وذلك يهمل الطلبة المبدعين ذوي المواهب المختلفة، وكذلك الطلبة ضعيفي التحصيل .

**تعقيب:**

تلقتي هذه الدراسة مع دراستنا في نقاط تقاطع كالاتي: من حيث عنوان الأطروحة تشابهت في نفس المتغير إدارة الجودة الشاملة، واختلفت في مجتمع الدراسة حيث دراستنا في شركة توزيع الغاز والكهرباء لبلدية برهوم ولاية المسيلة، أما هذه الدراسة في مدارس محافظة نابلس التعليمية.

**الدراسات الأجنبية:**

**الدراسة الأولى: دراسة بفريج Beverage (2003)<sup>1</sup>:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تمنع فعالية مديري التربية في ولاية فرجينيا ، Virginia وقد استخدمت الدراسة الأسلوب النوعي الكمي في البحث على عينة مقدارها (11) مدير تربية جديدا، وكانت نتائج الدراسة تشير

<sup>1</sup> عالية اخوا رشيدة، المساءلة والفعالية في الإدارة التربوية، دار الحامد، ط 1، 2002، ص 127.

إلى العوامل التالية كمحبطات للفعالية في المدارس وهي:

. الوضع المالي غير المناسب في المدارس

. المطالب الهامة والكبيرة الملقاة على عاتق المدارس.

. الانصياع للتعليمات التي تصدر من المركز.

كما أظهرت التي النتائج بعض العوامل تؤدي إلى الفعالية، كأهمية الاتصال الفعال والعمل بجميع إمكانيات وطاقت المدرسة والعمل على كسب الثقة مع كافة المؤسسات التي لها علاقة بالمدرسة والعمل على كسب قاعدة كبيرة من الخبرة

**الدراسة الثانية: دراسة بالن (Balen) (2004) :**

هدفت إلى تحديد مؤشرات الفعالية المدرسية في الولايات الجنوبية، ومقارنتها مع المدارس النموذجية، واستخدمت الدراسة مقياس ليزوت (Lezotte) ولورنس (Lawrence) للفعالية المدرسية، والذي يركز على المناخ المدرسي ومهمة المدرسة والقيادة التعليمية وتوقعات المعلمين لسلوك الطلاب ومراقبة تقدم الطلاب والعلاقة بين المدرسة والبيت.

بينت الدراسة أن مؤشرات المدارس الفعالة ما يلي:

. التحصيل العالي الواضح للطلبة.

. استخدام استراتيجيات وبرامج تعليمية فعالة.

. تستخدم برامج منظمة وجهود مدرسية لتحقيق أهدافها ومخرجاتها المرجوة.

# الفصل الثاني :

## تمهيد

1. نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.
2. مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.
3. مبادئ ووسائل إدارة الجودة الشاملة.
4. أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة.
5. عمليات إدارة الجودة الشاملة.
6. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
7. العلاقة بين نظام ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM.
8. معوقات إدارة الجودة الشاملة.

## خلاصة

**تمهيد:**

بناءً على الاعتقاد بأن التغيير ليس مجرد ضرورة بل هو أمر لا مفر منه، يجب على المؤسسات أن تتبنى هذا المفهوم نظراً للظروف المتغيرة التي تعيشها البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات مضطربة وغير مستقرة، وبالتالي يتوجب عليها اللجوء إلى أفضل الأساليب والبرامج التي تساعد على تحقيق التغيير الضروري.

لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة اليوم قوة دافعة هامة للتحويل نحو الأفضل ومعياري أساسية للمنافسة بين المؤسسات فقد اعتمدت العديد من المنظمات على أهميتها الاستراتيجية الكبيرة، مما زاد من فعاليتها وقدرتها على البقاء في سوق المنافسة، وقد ساهمت بشكل كبير في تحقيق التطوير التنظيمي في هذه المؤسسات، حيث يُعتبر التطوير التنظيمي من أهم السبل للتغيير والتحسين، وقد أصبح يمثل الهدف الرئيسي للعديد من المؤسسات، وأداة أساسية تضمن لها القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات بشكل دائم في بيئة العمل المتغيرة.

## 1. نشأة وتطور الجودة:

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

إن فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونية اليونانية وغيرها... إلخ، إلا أن أصل الاهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثورة الصناعية، حيث إنتاج الورشات والحرفية يتم وفقا لمعايير بسيطة يحددها صاحب الورشة<sup>1</sup>.

ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصب على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر<sup>2</sup>.

كما أن هذه التغيرات كانت سببا في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلا كانت الحاجة إلى الإنتاج النمطي للأجزاء الذي يضمن التطابق التام بين المواصفات المحددة للمنتج، فكان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك<sup>3</sup>.

كما أن لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثر هو الآخر على مفهوم الجودة، خصوصا المراسلات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل O.S.T، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسؤول المباشر على جودة العمل حسب F.Taylor<sup>4</sup>.

لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الإنتاج ومطابقته المواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة، وذلك باستخدام وسائل قنينة<sup>5</sup>.

ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية تم استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية، فقد كان تتميط الإنتاج ومحاولة توحيد إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى استخدام<sup>6</sup> الأساليب الإحصائية، لاسيما مع استعمال نظرية الاحتمالات دوار في فحص الجودة، وفي استخدام العينات والتي يعود الفضل في تصميمها

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1، 2001، ص 22.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> مأمون آردانكة وطارق الشبلي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط 1، 2001، ص 43.

<sup>5</sup> - J C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998,

<sup>6</sup> PATRICK LYONNET : LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE,TECHNIQUE ET DOCUMENTATION, 2EM ED , PARIS , 1991 , p04.

إلى: H. Doge و H. Roming كما يعد Edwards Deming (رائد الجودة الأمريكية) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية التي ساعدت على تطور صناعاتها وجودتها في فترة الخمسينات.

وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء ( Zero défaut) يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءاً من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق، بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كـ حسب موقعه ومستواه التنظيمي، وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة A. V. Feigenbaum سنة 1961 حيث يرى أن كل أقسام المؤسسة ونشاطاتها معنية بالجودة<sup>1</sup>، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكن من خلاله المؤسسة من إنتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولاً، قبل أن يكون هذا الأسلوب يسعى لاكتشاف الوحدات المعيبة بعد الفحص، تحت شعار "الجودة من المنبع" حيث يخرج من خلال فلسفته هذه بما يسمى بالم ارقبة الشاملة للجودة.<sup>4</sup> لقد تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها وانتظام المشرفين للعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة، هنا ظهر مفهوم آخر للجودة سنة 1961 متمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية (cercles de qualité) الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) منهم Kaoru Ishikawa، ويقصد بالحلقات النوعية «جماعات من العمال مكونة من سبعة إلى اثني عشر فرد (عمال، مهندسين، رجال بيع... إلخ) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وبتحسينها»<sup>2</sup>. وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.

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

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات.
- اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب، وإجراءات العمل... إلخ.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999، ص544.

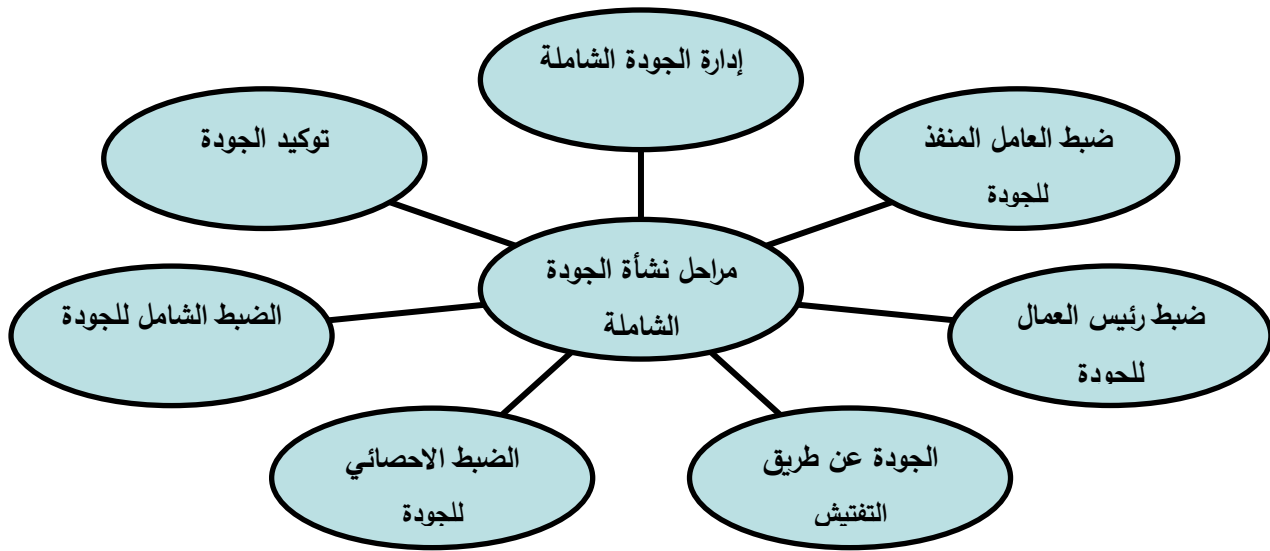
<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص545.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 26-27.

وقد تبنت كل من GOLD STAR و SAMSUNG نفس الفلسفة بعد عام 1980. وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

- الاهتمام الخاص بالجودة من قبل مستوى التسيير الاستراتيجي.
- الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل.
- اعتبار الجودة كوسيلة تنافسية.
- الاقتراب من السوق والزبائن.

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



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص21.

ويمكن تناول مراحل الجودة بصفة مختصرة كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان: الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، الموقع : <http://www.DId.net/net/management/articles/TQM.htm>

جدول (1-1): مراحل الجودة.

مرحلة 5	مرحلة 4	مرحلة 3	مرحلة 2	مرحلة 1
الجودة الشاملة	يقوم العاملون بضبط الجودة	يقوم قسم الجودة بضبط العمليات	يفحص المصنع المنتج قبل شحنه للشاري	يفحص الشاري المنتج بعد وصوله إليه نظرا لاهتمامه بالكم والربح السريع

المصدر: غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان: الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، الموقع:

[http : //www.Dld.net/net/management/articles/TQM.htm](http://www.Dld.net/net/management/articles/TQM.htm)

وسنحاول شرح ما جاء بالجدول بنوع من التفصيل<sup>1</sup>:

- **المرحلة الأولى:** خلال هذه الفترة الزمنية فإن المؤسسة لم تكن تبالي بنوعية منتجاتها، إذ أنها تسوق أي منتج تنتجه، ولو كان مخالفا للمواصفات، لأن الطلب كان يفوق العرض ولا يهتمها كثيرا اتخاذ أي إجراءات تصحيحية عند تسجيل أي عيب في المنتج، إلا إذا تقدم الزبون بشكوى، وقام بإعادة المنتجات المعيبة للمؤسسة، الأمر الذي يحملها أعباء ومصاريف جد معتبرة، خاصة عندما يتمكن منافسيها من إنتاج منتجات بدون عيوب.

- **المرحلة الثانية:** بدأت المؤسسة خلال هذه الفترة بتفحص المنتج في مرحلته النهائية، أي تقوم بالرقابة النوعية على السلع والخدمات، وقد ساهم ذلك في تقليص شكاوي الزبون، إلا أنها تتحمل المؤسسة أعباء أخرى.

- **المرحلة الثالثة:** ويطلق عليها جودة العملية الإنتاجية، حيث تم فيها تأسيس قسم الجودة في المؤسسة الذي يعمل على مراقبة جودة المنتج أثناء مراحل إنتاجه أي يقوم بضبط العمليات الإنتاجية من آلات ومعدات ومهام، وذلك باستخدام العينات الإحصائية، ولكن المشكل الذي عرفته هذه المرحلة هو صعوبة حصر كل العينات التي سيجرى عليها الفحص، وبالتالي ازدياد طول الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات، فكان الحل هو تدريب العامل على ضبط العمليات التي ينفذها.

- **المرحلة الرابعة:** يقوم العامل بنفسه بضبط العمليات التي ينفذها، وهذا ما ساعد على منع الحصول على منتجات معيبة، وكشف الانحرافات قبل وقوعها، ولكن الاهتمام بضبط العملية الإنتاجية فقط، قد لا يساعد في تحقيق الجودة لما تنتجه المؤسسة كما ينبغي، وخاصة في ظل تطورات السوق والتنافسية بين المؤسسات لذا كان لا بد أن تشمل هذه الجودة كل وظائف المؤسسة ومجالات نشاطاتها.

<sup>1</sup> - غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان، نفس المرجع.

**المرحلة الخامسة:** ويطلق عليها مرحلة الجودة الشاملة، حيث أصبحت الجودة تتعلق بجميع العمليات الداخلية، ومسؤولية كل فرد بالمؤسسة للوصول إلى جودة عالية في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ومواردها ومهامها من خلال مجموعة من الجهود التسييرية التنسيقية يطلق عليها «إدارة الجودة الشاملة» .

## 2. مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة كوسيلة من وسائل إدارة العمليات التي تسهم بشكل فعال في إحداث التغيير في شتى الأقسام والمراكز تابعة للمنظمة بغرض تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة.

سننتقل في هذا العنصر إلى مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

### أولاً: مفهوم الجودة:

حاز مفهوم الجودة باهتمام كبير، مما جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر بأنه عصر الجودة، كونها أحد أهم الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة، وذلك مجارة للتغيرات العالمية والإقليمية، ولمجابهة تحديات المنافسة الضرورية. ونظرا لكثرة المفكرين والمتخصصين والمهتمين في مجال الجودة وتعدد واختلاف مجالات تطبيق الجودة في المنظمات، فقد تعددت المفاهيم الخاصة بالجودة<sup>1</sup> حيث يعرفها قاموس (Websber) بأنها معنى عام، يمكن تطبيقه على أية صفة أو خاصية، سواء كانت منفردة أو شاملة. بينما قاموس (Oxford) يعرفها بأنها مستوى التميز أو الأفضلية، وقد عرفها ابن منظور لغة: «الإتيان بالجيد من القول أو الفعل» ويرجع أصل مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) أي طبيعة الشخص أو الشيء ومستوى الصلابة<sup>2</sup> وأشار البعض إلى أن مفهوم الجودة لا يقتصر فقط على تحقيق احتياجات وتوقعات العميل واكتساب ولائه للمنظمة بل هي أداء العمل بطريقة صحيحة، بما يمكن العميل من حصوله على متطلباته، سواء كانت منتجا أو خدمة واعتزاز مقدمي المنتج أو الخدمة بعملهم<sup>3</sup>، ويرى (Tribus) أن جودة المنتج ترجع إلى جودة العمليات التي قامت على إنتاجه، فإذا رغبت في تحسين جودة السلعة أو الخدمة اجعل جل اهتمامك أولا في تحسين العملية المنتجة، كما يرى (Holloway) أن الجودة تعكس مجموعة من الأبعاد تجمع كلا من الفعالية، والكفاءة، والقدرة للوصول إلى الغاية المرجوة<sup>4</sup>.

راضي، بهجة عطية والعربيين هشام يوسف (2016) إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.

<sup>2</sup> نصار، منير فؤاد احمد (2017) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، مجلة جامعة بورسعيد، كلية التجارة (3) 241-224

<sup>3</sup> أبو النصر، مدحت محمد (2015) إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، دار الكتب المصرية.

<sup>4</sup> عبد الرحيم، عالم الحاج آدم، عبد العزيز حسن، الحسين، أنس بابكر (2020) تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة، المجلة العلمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (9)، العدد (2).

ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تطور مفهوم إدارة الجودة من كونه مفهوما يمثل نوعية المنتج النهائية إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة وما تسمى أيضا بـ إدارة الجودة الكلية، وهي التي تعتبر في الوقت الراهن من المفاهيم الفكرية والأنظمة الإدارية الرائدة، فقد نالت اهتمام الباحثين والمهتمين بأنظمة تحسين الجودة والعمليات في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، بهدف اكتساب الميزة التنافسية وتعزيزها في ظل التغيرات الحالية والتوقعات المستقبلية، الأمر الذي يقضي إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة تقوم على مشاركة العاملين في المنظمة والتركيز على العميل لتحقيق رضاه واستمرارية التحسين والتطوير في الجودة، بما يرفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمرا طبيعيا حاصلًا من جودة الأساليب المستخدمة في العمل والأنظمة الحاكمة<sup>1</sup>، وقد عرف كروسبي (Crosby) أحد رواد إدارة الجودة الشاملة أنها المنهجية المتوازنة لتحقيق سير العمليات والأنشطة التي خطط لها سابقا، إذ إنها الأسلوب الأجدى الذي يساعد على منع وتجنب حدوث الأخطاء والمشكلات، وذلك من خلال تعزيز السلوك الإداري والتنظيمي الأفضل في الأداء واستعمال الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفاعلية أكبر<sup>2</sup>، عرف مفهوم الجودة الشاملة بكونها فلسفة مؤسسية شاملة تغطي المبادئ الأساسية الثلاثة، ألا وهي مبادئ (مشاركة كل من الإدارة والموظف)، الجودة (رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم)، وأخيرا الإدارة (تسهيل شروط الجودة الشاملة)<sup>3</sup>، كما أشار شطناوي<sup>4</sup> بانها فلسفة إدارية تعبر عن أن الجودة هي مسئولية جميع العاملين وفي جميع العمليات والنشاطات منذ الحصول على الموارد، لغاية وصول المنتج للمستهلك، وذلك بالمزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والمهارات الفنية المتخصصة للارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

ثالثا: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها، ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> إسماعيل مراد، وبن دادة فاطمة(2020)، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن رجب، المجلة الجزائرية للعلوم والمؤسسات الاقتصادية(11)، ص 103-123 .

<sup>2</sup> الشودري، ماجد محمد يونس(2020) إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية(21) ص42-57.

<sup>3</sup> الدرمني، عبد الله إبراهيم، والظفري حسن صالح(2017) إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ترجمة نهى خنيس، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.

<sup>4</sup> شطناوي خالد رضوان،(2016) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة

ماجستير، جامعة عمان العربية، مكتبة المعرفة <https://KT35Eb/gd.is/>

<sup>5</sup> Davood Gharakhani1, Hossein Rahmati, Total Quality Management and Organizational Performance, Journal of Industrial Engineering, Vol.1 , No. 3, American ,2013, p48

- الجودة تؤدي إلى انخفاض تكاليف كما يتم تخفيض العيوب أيضا.
- تتم الجودة على مستوى مجلس الإدارة أي لا يمكن أن تكون تغرس في أوساط المؤسسة دون المبادرة و التزام الإدارة العليا بها.
- تعالج معظم العيوب من قبل النظام وليست عاملا لتفتيش في وقت متأخر جدا.
- تهدف للحد من العيوب خلال الإنتاج والقضاء على التفتيش الشامل.
- القضاء على الحصص العددية، الشعارات، أهداف للقوى العاملة وتعزيز استدامة و التحسين المستمر لعملية و نوعية الإنتاج.
- تطرد الخوف لدى العمال من التغيير، وهي تمثل معهد لبرنامج قوي للتعليم والتدريب وإعادة التدريب للمساعدة القوى العاملة لتحسن مستمر وزيادة الأمن الوظيفي لهم.
- كسر الحواجز بين المناطق الموظفين والتخلي عن نظم المراجعة من شأنها أن تدمر العمل الجماعي وخلق التنافس.
- وضع حد لممارسة رجال الأعمال من خلال بحثهم على ثمن وحده، بل يجب أن يكون البحث عن موردين ملتزمون بالجودة وتطوير علاقات طويلة الأجل معهم.

### 3. مبادئ ووسائل إدارة الجودة الشاملة

سننتقل في هذا العنصر إلى مبادئ ووسائل إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعددت مبادئ إدارة الجودة الشاملة وظهرت أهمية هذه المبادئ من خلال تنفيذها في المنظمات على الإداريين والعاملين فيها حيث يتفق العديد من الكتاب والباحثين في إدارة العمليات والاستراتيجية على وجود عدة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة ويمكن توضيح هذه الأبعاد أو المبادئ فيما يلي:

#### أ- التركيز على الزبون:

إن جوهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على الزبون ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن جودة المنتجات هو ما يفكر به الزبون وليس ما نفكر به نحن كما يجب على المنظمات السعي جاهدة لكي تحافظ على عملائها مدى الحياة وكمعدل فإن المنظمة تستهلك خمسة أضعاف المال، لكي تكسب زبونا جديدا من أن تحتفظ بزبون واحد.

#### ب- دعم الإدارة العليا:

إن عمل القيادة العليا أبعد من مجرد تخصيص الموارد والبرامج كأن تضع الأسبقيات لكافة المنظمة وإن التزامهم بالتطبيق يجعل القيادة العليا قادرة على فهم الواقع العلمي للجودة، وكيفية السيطرة على مبادئ وتقنيات الجودة لبقية أقسام المنظمة.

#### ج- التعليم والتدريب:

يعتبر التعليم والتدريب أحسن طريقة لتطوير الأفراد العاملين وهو من مداخل الجودة الشاملة ويحقق الإنجاز الأمثل

- ويحتل التدريب أهمية متميزة، وذلك لأنه عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تصمم لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم<sup>1</sup>.
- د- **التركيز على العمليات**: مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع او الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها، فإننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات، فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.
- ت- **تفادي الأخطاء قبل وقوعها**: إن التركيز على العمليات يمكن المؤسسة من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء.
- ث- **التغذية العكسية**: هذا المبدأ يسمح للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوام الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة<sup>2</sup>.
- هـ- **تفويض السلطة والعمل الجماعي**: حيث يتم إشراك العاملين ثم تدريبهم ومنحهم صلاحيات أوسع مع وضوح الأدوار والمسؤوليات وكذلك إشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجية<sup>3</sup>.
- و- **مشاركة العاملين**: يعتمد نجاح أي منشأة أو منظمة في تحسين الأداء بشكل كبير على المهارات والحوافز التي تملكها قوة العمل في هذه المنظمة، كما أن نجاح العاملين يعتمد بصورة كبيرة على حصولهم على فرص ذات معنى للتعلم واكتساب مهارات عملية ويجدر بالمنشأة الاستثمار في تطوير قوة العمل من خلال التعليم والتدريب وخلق الفرص للنمو على رأس العمل ودوران الوظيفة والدفع للمهارات المعروضة<sup>4</sup>.
- ي- **التحسين المستمر**: يعد التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير المنظمة ككل عن طريق تطوير

<sup>1</sup> أسماء خليل علي الزهار: إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي-د ارسه ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2020، ص 19-20.

<sup>2</sup> ختيم محمد العيد: إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009، ص 12-13.

<sup>3</sup> حسن محمد إبراهيم حسان: الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، د.ط، الناشر العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 285-286.

<sup>4</sup> طلال يونس مفتاح علي، أحمد سعد مفتاح وعبد الرزاق: إدارة الجودة الشاملة ومساهماتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي - دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب-، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 03، العدد 02 ليبيا، 2020، ص 97.

أنشطة المؤسسة وطرائق إنتاج الخدمة بشكل مستمر، تعتبر فلسفة التحسين المستمر من أهم الركائز التي تؤدي إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة والهدف منها تحسين الكفاءة والفعالية في أي عملية التحسين التي يجري القيام بها وهذه مضامين لفلسفة التحسين المستمر تتمثل بالآتي<sup>1</sup>:

-تقتضى منهجية التحسين المستمر وجود فرص متاحة للتحسين في العمليات (أي أنشطة تحويل المدخلات إلى مخرجات).

يستلزم من أفراد المنظمة الإيمان بالتحسين ومستعدين لتغيير سلوكهم بهذا الاتجاه.

-وجود منهجية التحسين والهدف من اتباع منهجية تحسين الكفاءة والفعالية في عملية التحسين التي يجري القيام بها.

-القدرة على الاتصال الفعال أي تعريف جميع العاملين بأهداف المؤسسة وإيجاد المؤسسة الوسائل الفعالة بين العامل والزبائن.

-القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمات والمنتجات<sup>2</sup>.

### ثانياً: وسائل إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الوسائل أهمها هي<sup>3</sup>:

أ- **تصنيف الأفكار**: يعرف بالتفكير الإبداعي، تهدف هذه الوسيلة إلى توليد أكبر عدد من الأفكار لحل مشكلة ما، أو تحديد أسباب مشكلة ما.

ب- **خرائط ضبط الجودة**: تعتبر وسيلة المراقبة تغير العملية وضبطها، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير، وتستعمل أيضاً لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند الخروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تعتبر ما قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب.

ت- **مخطط تأثير السبب (أسلوب عظم السمكة)**: يتقوم على تحديد المجالات أو الأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها والبحث عن أكثر عدد من الأسباب الممكنة.

د- **مخطط باريتو**: يتم تشكيل هذا المخطط بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عنها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تسبباً في الخسارة، حتى تبدأ في حلها، أي أنه لا ينبغي النظر إلى مشكلات بنفس النظرة.

ج- **طريقة (Qui, Quoi, Ou)**: تسمح هذه الطريقة بجمع معلومات أو الحصول على وصف لنشاط أو عملية معينة وذلك للقيام بتحليلها أو عند التحضير لتنفيذ الحلول.

<sup>1</sup> فرقد فيصل جدعان وإيمان عبيد جاسم: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإيرادات الضريبية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2، سنة 2015، ص 88.

<sup>2</sup> حسين نور الدين عزت: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الحكومية في محافظة كركوك، الكلية التقنية، 2000 ص 15.

<sup>3</sup> فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، ط 1، دار البداية الأردن، 2017 ص 6.

#### 4. أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر، لا بد أن تستعين بمجموعة من الأساليب المهمة لذلك وهي كالاتي:

##### أ- أسلوب حل المشكلات:

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل على حلها وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذه الفرق أنواع متعددة، وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة ويتكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة، وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل، وخاصة في المشاكل المعقدة ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

##### ب- المقارنة المرجعية :

وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة، والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً، وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

##### ت- أنظمة الاقتراحات:

وهو اشتراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طريق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحوافز لدى الموظفين، وذلك للالتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة، ولا بد أيضاً من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات<sup>1</sup>.

##### ث- أنظمة التوقيت المناسب :

وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما ويساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه<sup>2</sup>.

##### ج- رقابة العمليات الإحصائية

وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، أهدير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز

المعلومات، دار المسيرة، ط 1، ص. ص 4.

<sup>2</sup> شهدان عادل عبد اللطيف الغزوي: إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية، دار الفكر، د. ط، 2020، ص 30.

التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين. كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما<sup>1</sup>.

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد عدد من العناصر والمتطلبات والعمليات داخل التنظيم، وإنما هي شبكة متفاعلة من العناصر المتداخلة والمعتمدة بعضها على بعض، حقيقة ضرورية لدعم وتطوير عملية التحسين، كما يمكن أيضا الاستفادة من بعض هذه الأدوات أو إضافة أو تجاهل بعض الأدوات الأخرى (حسب حاجة وطبيعة عمل المنظمة)، فهي أساليب كمية تستهدف حل المشكلات أو توليد الأفكار.

### 5. عمليات إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة عمليات تقوم بها ومن بين هذه العمليات ما يلي<sup>2</sup>:

أ- **قيادة الجودة الشاملة**: تمثل القيادة العنصر الجوهري والقدرة على إحداث التغيير في ثقافة وطريقة العمل في المنظمة بحيث أنها تمثل العنصر الأساسي في التنفيذ الناجح للتغيير على نطاق واسع، وبدونها وعلى كل مستويات المنظمة فإن عملية التحسين لا يمكن أن تعزز أو تبقى طويلا، وذلك لأن العاملين بدون القيادة اللائقة لتكوين بيروقراطيات فاقدة الوعي ودوائر غير منتهية من الإجراءات تضمن عدم تحمل المسؤولية.

ب- **التخطيط طويل المدى**: الجودة لا تحدث مصادفة، إنها يجب أن تخطط وبحاجة لأن تكون محورا رئيسيا في استراتيجية المنظمة، وربما يرجع ذلك إلى أن النقطة المبدئية تتمثل في قبول التعهد والالتزام طويل المدى بالتحسين المتواصل، وهذا ما يتطلب رؤية للمستقبل وخططا طويلة المدى لجعل هذا التعهد ممكنا.

ت- **التنظيم**: يعتبر الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية بما فيه من مسارات عمل ومسؤوليات وسلطات وعلاقات وتفاعلات بين القائمين بالعمل على اختلاف المستويات.

ث- **الاتصال**: تمثل الاتصالات الجيدة عنصرا بالغ الأهمية في بيئة الجودة الشاملة، ومكونا حيويا في التحسين المستمر للجودة، وتلعب دورا رئيسيا في نجاح المنظمة، ولإقامة منظمات الجودة الناجحة يجب أن تصل إلى العاملين في كل المستويات التنظيمية، وعلى نحو متواصل حزم ومجموعات من الرسائل المتعلقة بالجودة، تسعى إلى استثارة وتحفيز قواهم ومهاراتهم العقلية لتحسين عملياتهم، وحتى يكونوا قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة من أول مرة.

ج- **رقابة الجودة**: تعرف رقابة الجودة الشاملة بأنها عملية التأكد من أن الأعمال والإجراءات تتطابق مع إطار

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري: مرجع سبق ذكره، ص 40 .

<sup>2</sup> بهجت راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط 1، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص 106.

المعايير الموضوعية والمخطط لها وتقوم ما إذا كانت معايير ومواصفات المنتج أو التصميم تم الوصول إليها وتحقيقها عبر السلعة أو الخدمة النهائية، أم لا.

### 6. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك خمسة مراحل لتطبيق وتنفيذ نجاح إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشاراً برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب<sup>1</sup>.

**أولاً: مرحلة الإعداد:** يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساساً القيام بما يلي:

أ- عقب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعياً منها لتحقيق مجمل الفوائد والمزايا

المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا السعي، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه

ب- تشكي مجلساً للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عالي حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.

ج- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أساس إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.

د- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هـ- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و- تشكيل فرق العمل في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة بالتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ي- إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول منهجية إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة.

**ثانياً: مرحلة التخطيط:** يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي<sup>2</sup>:

أ- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.

ب- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.

ج- التحديد المفصل للأهداف الاستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup> أحمد بن عشاوي: إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 138-141.

<sup>2</sup> أحمد بن عشاوي، المرجع نفسه، ص 141.

د- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة ويعمل كهزمة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.

و- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق ومناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

### ثالثا: مرحلة التقييم:

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

أ- التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- تقييم آراء العملاء: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا ومستقبلا<sup>1</sup>.

ت- تقييم تكاليف الجودة: ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي والتي تمت الإشارة إليها سابقا.

رابعا: مرحله التنفيذ: من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقا والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:

أ- تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اسم (المسهلين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.

ب- تدريب المديرين والمرؤوسين الذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل... إلخ

ج - تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتخلي بروح الفريق.

د- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق تحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

### خامسا: مرحله تبادل ونشر الخبرات:

إن لتطبيق منهج الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق، بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكيين وعاملين وعملاء وموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، المرجع نفسه، ص 141.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، المرجع نفسه، ص 141.

## 7. العلاقة بين نظام ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM :

إن البحث في العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة المعروفة باسم، **ISO 9000** وإدارة الجودة الشاملة **TQM** تبدأ من دراسة ما توصلت إليه اللجنة الفنية **ISO/TC/176** التحليل المعمق والمتكامل لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث اختارت اللجنة المذكورة ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة **TQM** تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، حيث أصبحت هذه المبادئ فيما بعد أساساً مهماً تم الاستناد عليها عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية، **ISO 9000** وهذه المبادئ هي:

### أ- التركيز على المستهلك:

ويقصد بذلك أن المنشأة الإنتاجية أو الخدمية تعتمد على المستهلك في استمرارها ونجاحها.

### ب- التركيز على القيادة:

ويقصد بذلك أن قيادة المنشأة أو المنظمة ستتحمل مسؤولية خلق وحدة الفرص والتوجه الكلي لذلك، والعمل على خلق نوع من البيئة الداخلية التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف.

### ت- مشاركة العاملين:

ويقصد بذلك أن العاملين على جميع المستويات الإدارية ما هم إلا أساس استمرارية العمل في المنظمة.

### ث- مدخل العملية:

ويقصد بذلك أن الوصول للأهداف المحددة يتحقق بشكل أكثر كفاءة عند إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

### ج- اعتماد مدخل النظم في الإدارة:

بمعنى أن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة في إطار مدخل التنظيم يساعد إدارة المنشأة على تحقيق أهدافها.

### ح- اعتماد مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:

ويقصد بذلك أن عملية اتخاذ القرارات الرائدة والفعالة ينبغي أن تكون مستندة على تحليل البيانات والمعلومات، وذلك بهدف الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات بعيداً عن المدى والتخمين.

### خ- اعتماد مبدأ التحسين المستمر:

حيث أن التحسين المستمر لأداء المهام في المنشأة ينبغي أن يظل هدفاً ثابتاً ومستمر في تصور الإدارة المسؤولة في المنشأة<sup>1</sup>.

### د- اعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:

حيث من المتعارف عليه أن من بين إدارة المنشأة والمجهزين على اختلافهم علاقات وتعاقدات مختلفة، الغرض منها هو تأمين المتطلبات اللازمة للمنشأة وتحقيق غايات المجهزين و توحيد هذه العلاقة بشكل صحيح وكفؤ يؤدي

<sup>1</sup>زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص145

إلى خلق قيمة مضافة لكليهما<sup>1</sup>.

والعلاقة التي تربط **ISO 9001** بدارة الجودة الشاملة استند أغلب الباحثين في بناء تحليلهم وإعطاء جوهر العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين على اللجنة الفنية **ISO/TC/176** المكلفة ب إصدار مواصفة إدارة الجودة **ISO 9001** في المنظمة الدولية للتقييس، والتي قامت بتحليل معمق ومتكامل لأساليب ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة لاختيار أفضل الممارسة الإدارية الواجب تنفيذها، لتصبح مبادئ هذه الأخيرة هي الأساسيات والمرتكزات المعتمدة عند إجراء التعديلات والتغييرات في سلسلة مواصفات إدارة الجودة **ISO 9001** وتصح عن التقارب النسبي مع متطلبات الإصدارين الأخيرين (2000) و(2008)<sup>2</sup>.

ولقد حدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الإيزو، 9000 واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل تسمح في بعض الأحيان من يتحدث عن الإيزو، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من تباعد المسافة بينهما.

والجدول رقم(02) يوضح سمات وخصائص المفهومين.

الجدول رقم (1-02): الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

معايير نظام الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة TQM
- ليس ضروريا أن تكون موجهة للعملاء .	- التركيز المطلق على العميل .
- قد لا تمثل جزء متكامل من الاستراتيجية.	- تمثل المحور الساسي لاستراتيجية المؤسسة .
- موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني .	- موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة.
- التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل.	- تمثل الرحلة بلا نهاية، فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة.
- يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل .	- تمثل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات.
- يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة.	- يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد.
- قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.	- تحتاج الى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.
- مشاركة العاملين ليس ضروريا	- التأكيد على مشاركة حماس العاملين

المصدر: جمال العيفة، ليلي فقيري: مرجع سبق ذكره، ص 170.

يوضح هذا الجدول أهم الاختلافات وخصائص إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو ، ISO 9000 حيث تعتبر إدارة

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 145 .

<sup>2</sup>شرف الدين قديرة: دورة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017ص.

الجودة الشاملة أنها أعم وأشمل من مواصفات ، SO 9000 وهناك أوجه اختلاف بين النظامين إلا أن هذا لا يعني أنهما مختلفين عن بعضهما البعض بشكل جذري ،ومن هنا نلخص نقطة مفادها أن طبيعة العلاقة بينهما تتميز بالتكامل والانسجام وأن هناك علاقة وثيقة بينهما ،بحيث أن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتم من خلال الجودة ولذلك ترى بأن تطبيق نظام ISO 90001 بشكل سليم ومدروس سيؤدي حتما لتمهيد الطريق وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ،وفي الأخير يمكننا القول بأن نظام 90001مكمل لإدارة الجودة الشاملة وليس بديلا عنه وأنه الخطوة الأولى لتحقيقها وأن الهدف منها هو التحسين المستمر في تقديم الخدمة والسعي إلى تحقيق الجودة في كل المجالات.

### 8. معوقات إدارة الجودة الشاملة:

مثل جميع الأنظمة والبرامج الأخرى، فإن هناك بعض العقبات التي يجب التعامل معها، وعند دراسة هذه العقبات يمكن الاستفادة بشكل كبير لأولئك الذين يرغبون في الاستفادة من تجربة الآخرين وتوفير الوقت والجهد والوصول إلى الهدف بأسرع طريقة ممكنة. وأول هذه المعوقات أن موضوع إدارة الجودة الشاملة يعتبر موضوع حديث نسبياً، وخاصة في الدول النامية وهذا يفسر سبب عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال، وعدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة. بالإضافة إلى عدم توفير الميزانيات الكافية لتطبيق التحسين. أما عن العاملين فيتميز بعضهم بمقاومتهم للتغيير، ووجود اعتقاد خاطئ لدى بعضهم بعدم حاجتهم للتدريب، وأحياناً عدم توفر الانسجام بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل بعضها مع بعض، ومن الصعوبات أيضاً استخدام الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وإحجام المديرين عن تفويض الصلاحيات، بالإضافة إلى الرغبة بإحراز النتائج السريعة مما يؤثر سلباً على مواقف العاملين وقناعاتهم بجدوى التطوير، يضاف إلى ذلك عدم فعالية نظام الاتصال والتغذية العكسية في بعض المؤسسات، مما يؤدي إلى التأخر في إيصال المعلومات عن سير العمل والإنجازات<sup>1</sup>.

وبسبب كل هذه المعوقات الواقعة والمحتملة ترى الباحثة أنه لا بد من الاستعداد لمواجهة هذه الصعوبات بالتخطيط الجيد ودراسة الواقع، ومراعاة اختلاف التجربة والخصوصية التي تتميز بها مؤسسة عن أخرى. كما وأنه من الضروري إشراك العاملين وتجنب التفرد في اتخاذ القرار وعدم تعجل النتائج، وضرورة دراسة التجارب الأخرى السابقة، وضرورة التسلح بالعلم والوسائل الإحصائية الحديثة، بمعنى آخر عدم الاستعجال بتبني الموضوع دون الاستعداد الجيد ودون وجود الحاجة الملحة لذلك، تتمثل هذه المعوقات فيما يلي<sup>2</sup>:

- عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التعبير في المفاهيم نوعاً من الكماليات مما يشكل غياب إدارة الجودة.

<sup>1</sup> مجيد، سوسن شاكر و الزيدات، محمد عواد (2008): الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي .عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

<sup>2</sup> عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، الأردن، ص 155-156 .

- خلو الاستراتيجيات المتبعة في بعض المنظمات من إدارة الجودة الشاملة لضعف البعد الاستراتيجي لدى بعض المدراء مما يزيد من قوة المنظمات المنافسة في السوق ويضعف مستوى أداء المنظمة.
- عدم قدرة الإدارات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على أهداف المنظمة قصيرة الأجل.
- الإيمان في الشعارات ونجاحها في الوصول إلى أهداف الجودة الشاملة.
- المشاكل التنظيمية بسبب ضعف خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية، وعدم وضع رؤية واضحة للأهداف؛
- اثر البيروقراطية على نظام المنظمة وما يتركه من جمود في تمرير المعلومات والأوامر وربط عملية اتخاذ القرار وتدني القدرة على التغيير.
- عدم توافر الخبرات الكافية والمعرفة في إدارة الجودة الشاملة وصعوبة التحكم بمتطلباتها بسبب نقص الكوادر المدربة والمؤهلة.
- تغيير في القيادات الأمر الذي ينسق الاستراتيجيات المتبعة وعدم القدرة على مواجهة اتخاذ القرار السليم في ظل التغيير المستمر لسياسات.
- التعقيدات الناتجة عن القوانين والأنظمة وإتباع اللوائح المعمول بها في المنظمة مما يؤدي إلى هدر الجهد والوقت وتدني مستوى الأداء.

## خلاصة:

شهد مجال إدارة الجودة الشاملة تطورًا كبيرًا في الفترة الأخيرة، حيث تم توسيع دراسته وتطبيقاته بناءً على التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتغيرة، وتتطلب هذه التحديات مواجهة إدارية علمية متقدمة ومنافسة للحفاظ على كفاءة وفعالية المؤسسات والمنظمات، وقد ظهرت العديد من المدارس التنظيمية المختلفة التي تتناسب مع ظروف وبيئات المنظمات المختلفة، والتي تشجع على التغيير كأساس لتقدم المؤسسات في المجتمعات الدولية. وهذا ما قد أضحى التطوير أو التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المؤسسات المجتمعية في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدّة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المؤسسة تمثل نظامًا مفتوحًا مفروضًا عليها، ومن أجل ضمان استقرارها ونموها، ولا بد أن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه.

# الفصل الثالث:

## تمهيد

1. مفهوم الفعالية التنظيمية.
2. خصائص الفعالية التنظيمية.
3. مؤشرات الفعالية التنظيمية.
4. الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية.
5. المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة.
6. نظريات الفعالية التنظيمية.
7. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير وزيادة فاعلية المنظمة.

## خلاصة

**تمهيد:**

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على استمراريتها، ويتميز النظام العالمي اليوم بحركته السريعة والتغيرات المتسارعة التي تحدث فيه، لذلك أصبحت الفعالية التنظيمية أمراً حيوياً لبقاء المؤسسات وتحقيق أهدافها في هذا البيئة المعقدة والمتغيرة باستمرار، وهذا ما جعل مفهومها يختلف من باحث إلى آخر، هذا بالإضافة إلى الصعوبة في تحديد مؤشرات وطرق قياسها بسبب تعدد واختلاف المداخل التي تناولتها، بعد كانت تقتصر على تحقيق أهدافها من أجل البقاء والاستمرار، وبالتالي المؤسسة تخطت هذه المرحلة فبقائها واستمرارها أصبح مرهون ببيئتها الداخلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليهما خلال مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتشجيع عملية الابداع ، وعليه سنحاول في هذا الفصل معرفة ماهية الفعالية التنظيمية وتحديد مداخلها والعوامل والمعايير المحددة لها.

## 1. الفاعلية التنظيمية:

تعد الفاعلية التنظيمية من أبرز المفاهيم الإدارية التي نالت قدراً ملموساً من الاهتمام لدى المفكرين وعلماء التنظيم بحيث لا يزال الحديث دائراً حول الطرق المناسبة لدراسة الفاعلية التنظيمية<sup>1</sup>، وذلك باعتبارها نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التنظيم والمنظمات، بالإضافة إلى كونها مؤشر قياس مباشر لتقييم الأداء التنظيمي للمنظمات، مما يعكس نتائج عملياتها وسياساتها المطبقة ومدى فعاليتها، فالمجتمع الحديث هو مجتمع المنظمات إذ إن فاعلية هذه المنظمات ونجاحها يدل على تطور ونمو المجتمع، والعكس من ذلك، فإن تخلفها وعدم القيام بدورها ومسئوليتها يدل على تأخر تطور ونمو المجتمع إلا إننا نجد عدد الدراسات والأبحاث التي تناولت واهتمت بالفاعلية التنظيمية قليلة، مما أدى ذلك إلى وجود بعض من الضبابية والتعقيد وعدم التوافق حول مفهومها وطرق قياسها، فهي مقياس لا يعتمد على مؤشر واحد فقط، بل تتعدد مؤشرات ولا يتحقق بتحقيق هدف واحد فقط، بل بعدد من الأهداف ويرجع ذلك إلى المدراء وتوجهاتهم ونوع ومجال المنظمة<sup>2</sup>، وتوضيحاً لذلك تستعرض الباحثة في هذا المبحث أبرز الملامح المتعلقة بالفاعلية التنظيمية من خلال توضيح مفهومها وبيان أهميتها، واستعراض مؤشرات قياسها.

### أولاً: مفهوم الفاعلية التنظيمية:

بالرغم من أهمية الفاعلية التنظيمية في نظريات التنظيم والمنظمة، إلا إن المفكرين والباحثين اختلفوا في تحديد مفهوم شامل وجامع للفاعلية التنظيمية، وذلك لوجود الكثير من التداخلات بين فاعلية المنظمة من جهة والعوامل المؤثرة عليها من جهة أخرى<sup>3</sup>، والعديد من الاعتبارات على مستوى المنظمة والبيئة<sup>4</sup>، فلقد بدأ الاهتمام بدراسة الفاعلية التنظيمية في الخمسينيات من القرن الماضي، فكان يرى مفهومها طوال فترة الخمسينيات بأنها «الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه»، ولكن لم يتوقف مفهومها إلى هنا، بل ظهرت تعريفات عدة أخرى حيث عرفت بأنها «قدرة النظام على الاستمرار، والتكيف والمحافظة على نفسه، والنمو، بصرف النظر عن الوظائف المحددة

<sup>1</sup> عبد الوهاب، بن علي ( 2015) مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم دراسة ميدانية الشركة الجزائرية للزجاج

(alver) بوهان رسالة ماجستير ( غير منشورة ) جامعة وهران 2 .

<sup>2</sup> الليحي عمار يوسف أحمد (2015) الاستجابة التنظيمية و اثرها على الفاعلية التنظيمية : دراسة ميدانية على البنوك الأردنية

المدرجة في سوق عمان المالي رسالة ماجستير ( غير منشورة ) الجامعة الأردنية ، دار المنظومة.

<sup>3</sup> الصيد، نسيم أحمد. ( 2008 ) الترقية والفاعلية التنظيمية: مطاحن الحروش نموذجاً .رسالة ماجستير

(غير منشورة)، جامعة 20 أوث 1955 بسكيكدة: http://www.nhxma7/gd.is . .

<sup>4</sup> شنتاوي، خالد رضوان، 2016 ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية ، رسالة ماجستير، جامعة عمان الأردن، مكتبة المعرفة.

التي يؤديها»<sup>1</sup> عرفت الفعالية التنظيمية بأنها نتيجة التفاعل الكلي لمكونات أداء المنظمة وأنشطتها، وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو عدة أهداف خلال فترة محددة<sup>2</sup>.

وهناك من يرى<sup>3</sup> بأن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والتكيف مع البيئة، بما يحقق لها البقاء والاستمرار بالإضافة إلى قدرتها على النمو والتطور والاستمرار. وأشار آخرون<sup>4</sup> إلى أن الفعالية التنظيمية هي النتائج النهائي لأداء المنظمة ومدى علاقتها بالإدارة العليا مما يعكس ذلك مستوى التفاعل بين أقسام المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

أن تعريفات الفعالية تتمحور حول أربعة نقاط أو مكونات رئيسية وهي<sup>5</sup> :

\* **استدامة المنظمة: (Sustainability of the Organization)** يمكن تقييمها بثلاثة معايير،

هيجودة السلع والخدمات، ورضا الشركاء والزبائن وحملة الأسهم والدائنون والمجهزون، والمنافسة التنظيمية.

\* **استحقاق الموظفين (The worth of the Personnel)** يمكن أن يقيم بأربعة معايير، وهي صحة وسلامة

الموظفين، والتزام الموظف، والمناخ التنظيمي، وأداء الموظف وقدراته.

\* **كفاءة العمليات (Processes Efficiency)** ويجري تقييمه بثلاثة معايير، هي: اقتصاد الموارد، والانتاجية

والربحية العامة.

\* **شرعية المنظمة (Legitimacy of the Organization)** ويمكن تقييمه بثلاثة معايير:

احترام التشريعات، المسؤولية الاجتماعية، والمسؤولية البيئية .

وبناء على التعاريف الواردة أعلاه، فإن الفعالية التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على البقاء والتطور من خلال

تحقيقها أهدافها، وتكيفها مع بيئتها الخارجية من خلال استخدام الموارد الموجودة، بما يلبي رغبات المستفيدين

ورضا الموظفين .

<sup>1</sup> الطيرة، خالد خليل معيتيق. ( 2011) أثر إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة على الفعالية التنظيمية: بالتطبيق

على المنظمات الصناعية الليبية .مجلة جامعة عين شمس -كلية التجارة،(4) 344-379

<sup>2</sup> بوطي، محمود وضيف، الأزهر (2020)، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية

على المؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة الوادي - جامعة قاصدي مرياح - ورقة -412، 189-208 .

<sup>3</sup> مصنوعة أحمد ،وقويدر الواحد عبد الله (2020)، دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية ، دراسة حالة

مؤسسة سونغاز - وحدة الشلف -جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية 419-439 .

<sup>4</sup> حمى، عبد الستار؛ وعمروني، حورية تارزولت. ( .)2020الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات .

جامعة قاصدي مرياح -ورقة-547-562 .

<sup>5</sup> الساعدي، مويد والغرباوي، جواد (2010) تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، مجلة القادسية للعلوم

الإدارية والاقتصادية، 12(2) ، 19-35 .

## 2. خصائص الفعالية التنظيمية:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

-الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

-الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...الخ.

-التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين...الخ.

-التعقيد: لديها علاقات غي واضحة بين الأبعاد.

-النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.

-الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة "مما يجعل محاولة

معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية<sup>1</sup>".

## 3. نظريات الفعالية التنظيمية

اختلفت وتعددت النظريات التي تناولت مفهوم الفعالية التنظيمية واختلفت في مبادئها، ومن بين هذه النظريات،

نظرية الإدارة العلمية، و النظرية العملية لإدارية ، والنظرية الموقفية، ونظرية اتخاذ القرارات.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" (1915-1956)

يعد فريدريك تايلور أب الإدارة العلمية، حيث كان يسعى إلى تحسين الكفاءة الصناعية، حيث تعتمد هذه النظرية

على أسلوب وخطوات الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية.

ركز تايلور ومعاونوه على ضرورة تطوير منهجية ومبادئ لتصميم الوظائف، بحيث يتم تدريسها تحت اسم الإدارة

الصناعية لتوفير أفراد قادرين على مساعدة الإدارات العليا، هذه الفئة التي أشار لها رواد المدرسة، أو ما يعرف

باسم الصناعيين أو المهندسين الصناعيين، هم ما يطلق عليهم فئة المنظمين، الذين يؤكد علماء التنمية أن معظم

دول العالم تعترف إلى مثل فئاتهم<sup>2</sup>.

ويمكن تحديد خصائص وأركان ومبادئ النظرية على النحو التالي:

أ- العمل هو الوحدة الأساسية للتنظيم، ويرتكز هذا الركن الأساسي في النظرية التaylorية على ثلاثة محاور هي:

-الاستمرار القيام بالالتزامات المسندة، لكل فرد بطريقة منظمة، خلال فترة معينة.

-الإنتاج سعة العمل المنتج.

-الأجر ما يحصل عليه العامل مقابل الجهد الذي يقدمه.

ب- السلوك التنظيمي هو سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة.

ج- استخدام الخبراء والمختصين لتحديد الطرق وإجراءات العمل.

<sup>1</sup> على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.ص230 .

<sup>2</sup> موسى لوزي: التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1،الأردن،2000ص 52.

ج- التركيز على الحوافز الفيزيولوجية واعتبار العامل تابع للآلة.

د- يحكم الرشد والمنطق للعلاقات بين أجزاء التنظيم.

ت- مركزية اتخاذ القرارات وتوحيد إجراءات العمل<sup>1</sup>.

لذلك نجد مما سبق أن النظرية العلمية ركزت تطلعاتها ومطالبها على ضرورة الاهتمام بمشكلات تحديث الإدارة، وتحديث وظائفها من خلال جهود الأفراد المنظمين.

**ثانياً: نظرية العملية الإدارية (مبادئ الإدارة):**

العملية الإدارية هي مفهوم شامل لما تقدمه الإدارة كعلم لكافة الأنشطة الحياتية، التي يقوم بها العامل لتحقيق أهداف المجموعة في مختلف نشاطاتها ومواقفها في المجتمع، وتشمل مجموعة مهام مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض لتجنيده وتوظيف الإمكانيات المتاحة لإنجاز المهام المحددة لها ضمن جدول زمني محدد، ومن خلال مراعاة العوامل الآتية:

**أ- التوازن الحيوي النشاط:**

إن العملية الإدارية لا تدور في بيئة ساكنة جامدة، بل في بيئة نشطة متحركة تخضع للتغيير والتحول، وهذا ما يفرض على الإدارة في المنظمة مراعاة عناصر بيئتها الداخلية والخارجية المتحركة، والعمل على إيجاد التوازن المطلوب بين هذه العناصر بشكل متواصل ومستمر لتأمين التفاعل المنشود بين هذه العناصر، بما يخدم أهداف المنظمة.

**ب- الفعالية المنشودة لتحقيق الأهداف:**

و تعني الفعالية هنا توفير الإمكانيات والعناصر الضرورية للقيام بالنشاط المؤدي إلى تحقيق المهام بالكمية والنوعية المطلوبتين، وفق مبدأ التوازن النشاط الذي تدور فيه هذه العملية الإدارية.

**ج- الكفاية الإنتاجية:**

وتعني تفعيل الإمكانيات والعناصر المتاحة، والتي تم توفيرها ضمن عامل الفعالية وحسن توظيفها لكي تعطي أفضل النتائج في تحقيق المهام المنشودة<sup>2</sup>.

سعت هذه النظرية للوصول إلى مجموعة مبادئ إدارية عالمية، يمكن تطبيقها في جميع الأوقات والأماكن، ومن المبادئ الأساسية التي قدمتها هذه النظرية تقسيم العمل حسب التخصص مما يؤدي للزيادة الإنتاجية، التوازن بين السلع والمسؤولية، الطاعة والاحترام للنظم واللوائح، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، إخضاع الأهداف الشخصية للمصلحة العامة، تعويض العاملين بشكل عادل لتحفيزهم، المركزية، التدرج الهرمي، النظام أي تحديد مكان معين لكل موظف، المساواة والعدالة، استقرار العمل وثبات العاملين، المبادرة، روح الفريق، كما حددت الوظائف الإدارية

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم) دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، بسكرة، الجزائر،

2008 ص 114.

<sup>2</sup> صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط 1، عمان، 2005 ص 137-138.

بالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة<sup>1</sup>.

يمكن القول أن "fayol" قد تزعم المدرسة العلمية للإدارة، التي تقوم على تحليل العملية الإدارية، وتحديد وظائف المديرين لكي تتبع منها المبادئ الأساسية للتطبيق المعقد للإدارة، أي بناء نظرية للإدارة من واقع حصيلة المبادئ الإدارية.

### ثالثاً: النظرية الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظم، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح وتسعى إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية... الخ. تقر هذه النظرية بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت به من أفكار ومبادئ ومفاهيم، ولكنها ترى أنه ليست هنالك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمات، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب، ومن هنا كان اهتمام أنصار هذه النظرية وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية، التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد هي بيئة المنظمة، وحجمها ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة، واستراتيجيات المنظمة، ونوع العاملين في المنظمة وطبيعة العمل في المنظمة، وغيرها<sup>2</sup>.

ولقد برزت هذه النظرية لدى "فيدلر" منذ أواخر الستينات، حيث بنى نظريته على أساس افتراض رتبي مفاده أن فعالية القيادة تتفاوت حسب توافق شخصية القائد مع خصائص الموقف، وقد ركز خصائص شخصية القائد حول محورين هما: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بالعمل و الإنتاج، أما خصائص الموقف فركزها فيما يلي:

أ- درجة السلطة الرسمية التي تمنح للقائد، ومدى قدرة هذه السلطة على منحه القوة والقدرة اللازمتين للقيادة.

ب- وضوح الأعمال والواجبات في المنظمة التي يكلف بقيادتها، بحيث يسهل على الجميع معرفتها وفهمها والعمل على تنفيذها.

ج- قبول المرؤوسين و إخلاصهم للعمل، وكذلك وفرت الإمكانيات التي تتاح للقائد<sup>3</sup>.

يمكن القول أن جوهر النظرية الموقفية هو عدم وجود طريقة واحدة مثلى للإدارة تناسب كل الظروف والمواقف لتحقيق الكفاءة والفعالية، حيث أن النمط الإداري الذي يصلح لموقف معين، ربما لا يصلح في موقف آخر، أي أن النجاح يعتمد على تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية، وتنطلق الفكرة الجوهرية للنظرية الموقفية في التعامل مع التوترات المتناقضة، من تساؤل أساسي مفاده تحت أي ظرف يتم اختيار بديل معين، أي أنه لا توجد

<sup>1</sup> رسلان علاء الدين: التطور التنظيمي (آلياته، استراتيجياته وسائله، تطبيقاته) دار مؤسسة رسلان للطباعة، ط 1، سوريا، 2012، ص 17.

<sup>2</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، دار الحامد، ط 1، عمان، 2006 ص 72.

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف، مازن عبد العزيز مسوده: أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة، دار وائل، ط 1، عمان 2018، ص 210-211.

طريقة أفضل في التنظيم، وإنما يعتمد ذلك على الموقف.

رابعاً: نظرية اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر عملية الإدارة، وإن هناك من يستعمل التسميتين كمترادفتين، وأن اتخاذ القرارات ليس وظيفة إدارية مستقلة مثل التنظيم، والتخطيط، والرقابة، بل أن كل وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على اتخاذ القرارات، لأنها تضمن الاختيار من بين عدة تصرفات بديلة.

ويؤكد هذا "هاربرت سيمون" وهو من تلاميذ "ماكس ويبر" يرى أن التنظيمات الإدارية قائمة على أساس عملية اتخاذ القرار، والبيانات المتاحة لصانع القرار وقت اتخاذ القرار، لأن ذلك يحدد درجة تأكيده من المتغيرات التي يتعامل معها، غير أن هذه البيانات ليست دائماً سهلة في الحصول عليها، وبمعنى آخر لا بد له أن يقارن بين التكلفة التي يتحملها في الحصول على البيانات، والفائدة التي يحققها توافر البيانات له<sup>1</sup>.

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تعمل على تهيئة الجو المناسب والموقف الملائم، للوصول إلى أكثر ثبات بما يضمن عدم إغائه أو تعديله، وتلاقي ما قد يترتب من آثار سلبية، وتساعد على تقبل المرؤوسين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفف من العقبات التي تعترض التنفيذ، وخير مثال على القرارات الفعالة، النموذج الياباني الذي يقوم على إشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية.

خامساً - ( نظرية Z ):

هذه النظرية هي نظرية إدارية متميزة أدت إلى تطور كبير للاقتصاد الياباني، وقامت على مجموعة من الأسس، إلى أن ظروف تطبيقها قد لا تتوفر في أغلب البلدان، حيث أن للمجتمع الياباني طابع خاص، وتطبيق هذه النظرية في مجتمعات أخرى يحتاج إلى تعديل ليتلاءم مع ظروف المجتمع الجديد.

لقد كان رائد هذا النموذج "ويليام أوشي" الذي قدم لنا ( نظرية Z ) وركزت هذه النظرية على عدة قضايا إدارية منها ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأداء الوظيفي، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل، والاهتمام بالجودة، وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين، والتحكم في المعلومات، وإظهار المزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية، والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين<sup>2</sup>.

استفاد "ويليام أوشي" من اتجاهات المدرسة الإنسانية، ومن خلفيته اليابانية فطرح نظريته التي تعرض بعض الحلول للمشكلات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث أرجع "أوشي" سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري المتباعد، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري، من خلال خلق العامل السعيد في عمله، وذلك يركز على ثلاثة أعمدة أساسية هي: الثقة، الألفة، والمودة و الحدق، والمهارة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هناء محمود القيسي: الإدارة التربوية (مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثه)، دار المناهج، ط1، الأردن 2010 ص 63-64.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، ط 1، عمان 2016، ص 62.

<sup>3</sup> نسيم أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة،

و تعتبر نظرية (Z) إحدى نظريات السلوك الإداري، وتستخدمها الشركات لتطوير الاتصالات التنظيمية، تركز على العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية، والتي اتسم نظامها بالاستقلالية والمخاطرة والابتعاد عن الإدارة الجزئية، ويعتمد على زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق الأمان والرضا الوظيفي.

#### 4. مؤشرات الفعالية التنظيمية

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة، وسنكتفي بما توصل إليه الباحث كامل الذي يجمع لنا هذه المؤشرات في ثلاثي مؤشر هي<sup>1</sup>:

أولاً: مؤشرات الفعالية التنظيمية:

تستخدم مجموعة من العناصر كمؤشرات للحكم على مدى فعالية أي مؤسسة لذي اعتمدت الدراسات والبحوث التطبيقية التي أجريت في مختلف أنواع المنظمات عددا من المؤشرات للتعبير عن الفعالية تتمثل فيما يلي:

أ- حسب الأهداف : هناك نوعين من الأهداف في مجال قياس فعالية المنظمة وهما:

\* الأهداف الرسمية : والتي يمكن معرفتها والاطلاع من خلال الرسمية للمنظمة مثل:

عقد تأسيسها، نظامها الداخلي، والمستندات التي تعتمدها إدارتها العليا في هذا الخصوص.

\* الأهداف العلمية : التي تمثل مؤشرات الإنتاج والإنتاجية، كمية ونوعية المخرجات السلعية أو الخدماتية التي تقدمها، وذلك من خلال مدة زمنية معينة.

ويمكن أن تعطي هذه المؤشرات بنوعيتها عند إخضاعها للتحليل صورة حقيقية عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها سواء ما تعلق بالمؤشرات المثبتة في الوثائق الرسمية في المنظمة، أو ما تفرزه في ميدان ممارستها العلمية.

ب- حسب المدى القصير والمتوسط : برغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن، إلا أنه تم الإتفاق على بعد واحد وهو الوقت حيث أن الاختيار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة.

حيث يقول " جيزون Jasen " " إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت."

\* المدى القصير : حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة مايلي:

-الإنتاج : ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.

-الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة أو العائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات، وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

\* الرضا : ويشمل رضا العاملين والمتعاملين، ومن مقاييس رضا العاملين معدل دور أن العاملين، معدل غياب

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في

العاملين، إنجازاتهم، عدد الشكاوى ودرجة رضاهم عن العمل والعلاقات مع زملائهم ورؤسائهم. المدى المتوسط: أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

\* **التكيف** : ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع المتغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.

\* **النمو** : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي.

-إن في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شروط النجاح المؤسسة لكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة، وغير الفعالة ولكنها قادرة على البقاء والإستمرار.

- **حسب المؤشرات الخارجية والداخلية**: تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

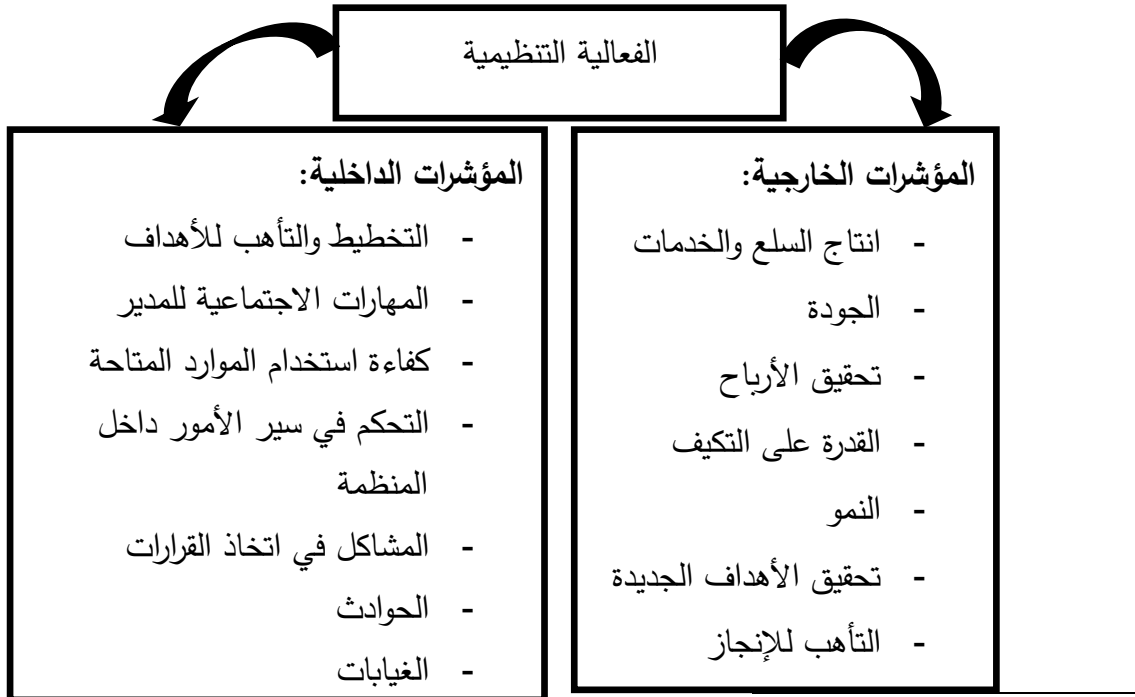
أ- **المؤشرات الخارجية**: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية.

ب- **المؤشرات الداخلية** : وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها<sup>1</sup>.

أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية والخارجية ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة.

وفيما يلي الجدول يبين أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية حسب المؤشرات الداخلية والخارجية:

الشكل رقم (06): يوضح المؤشرات الخارجية والداخلية للفعالية التنظيمية.



<sup>1</sup> بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن حي، جيجل، الجزائر 2015-2016 ص 84-85.

**المصدر:** متولي السيد متولي: تقويم الفعالية التنظيمية للمستشفيات السعودية ( دراسة ميدانية على مستشفيات المنطقة الغربية، (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وادارة الأعمال، جامعة حلوان، المجلد الثالث، 1989ص 328.

### 5. الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية:

انطلاقاً من المفهوم المتعدد للفعالية التنظيمية من فرد الى آخر وعدم وجود تعريف جامع ليا وتعدد المداخل التي تهتم بدراستها، يمكن تحديد الفعالية التنظيمية من أربع زوايا تمنح لنا الأبعاد التي يمكن بها قياس الفعالية التنظيمية والمتمثلة في: البعد الاقتصادي، البعد المادي، البعد الاجتماعي، البعد النظامي، البعد الثقافي، حيث تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الانسجام بين مختلف هذه الأبعاد كما يرتبط البعد الاقتصادي والنظامي بالمتغيرات ذات الطابع الكمي، فيما يرتبط البعد الاجتماعي والثقافي بالمتغيرات ذات الطابع النوعي

**أ: البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية:**

انطلاقاً من النظريات التي تقوم على مبدأ الرشيد والعقلانية والتركيز على موضوع التنظيم أي العمل من الزاوية المادية وهذا الاعتماد على تقسيم العمل والتخصص كذا أكدت هذه النظريات على الطابع المغلق لنظام المؤسسة وحياد العنصر البشري أي النظرة الآلية للفرد، لذلك الفعالية التنظيمية ينظر لها من أبعادها المادية على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو بمعنى آخر العمل على تعظيم النتائج وتقليل التكاليف<sup>1</sup>. وللوقوف على هذه النتائج تعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة والتحليلية التي تشكل أرسدها صوراً للواقع التنظيمي والتفاعل بين متغيراتها. كما يمكن أن تظهر الرشادة في عدة صور: الرشادة الإنتاجية لدى ( تايلور Taylor، ) والرشادة الإدارية لدى ( فايول Fayol ) والرشادة الهيكلية لدى ( فيبر ) من كون المؤسسة حيز للإنتاج فإن عوامل الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

-التخصص وتقييم العمل.

-الهيكل التنظيمي الرسمي.

-هرمية السلطة.

- نطاق الإشراف.

ويمكن للمسير أو المسؤول عن التنظيم أن يختار المؤشرات التي يراها ضرورية للتعبير عن هذه العوامل في شكل نتائج أو تكاليف.

**ب- البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية:** نركز في هذا البعد على دراسة الفعالية التنظيمية على تحقيق التوازن

<sup>1</sup> Bean gran, L'Organisation De Travail Et La L'entreprise, édition Hirson, Paris, 1995, pp 18-19

Fonction Humaines Dans

<sup>2</sup> الامين بلقاضي، (الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، (رسالة ماجستير في عمل الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2011-2010ص 82 .

بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، من خلال الرؤية المشتركة للأهداف ولا يتحقق هذا إلا من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، حيث هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين الموظفين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصاً القرارات والمشكلات التي تخص مصلحة أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة المؤسسة فيه، وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضاً عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال<sup>1</sup>.

ـ عند مقارنة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل.

ـ إن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفين أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.

ـ قد تكوف المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها.

ـ إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال في المؤسسة.

كما تعتبر الفعالية التنظيمية كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم ومنه فالعملية التنظيمية ليست بعداً مادياً وحسب، إنما عبارة عن جهود إنسانية في شكل طاقة بشرية يقوم بها الفرد بهدف التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية وتشير إلى أن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في:

- ـ أثر التحفيز المادي والمعنوي في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة .
- ـ أثر الجماعة في تحديد إنتاجية العامل وتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة.
- ـ العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.
- ـ التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- ـ أهمية القيادة والمشاركة في توجيه العملية التنظيمية.
- ـ أهمية الاتصالات بمختلف اتجاهاتها بين الأفراد سواء كانت رسمية وغير رسمية.

كل هذه العوامل تسمح بتكيف البيئة التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات الفرد ويقلل من التفاعل السلبي بين المكونات العملية التنظيمية، فالغيابات والصراع تشكل صورا لضعف الأداء التنظيمي للمؤسسة والمؤشرات تسمح بتشخيص الوضعية حتى يتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية التي تسمح بتحسين مستوى الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> العربي بن داود، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العمل الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، سبتمبر 2014 ص 173-174 .

### ج- البعد النظامي للفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي ميز الدراسات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في إعطاء تفسير وتصور شامل للمتغيرات والتي تتحكم في الفعالية التنظيمية، وذلك راجع إلى عدم ثبات واستقرار الظاهرة التنظيمية وفي هذا السياق برز الاتجاه النظامي والتوفيقي لمحاولة تفسير الفعالية التنظيمية ومحاولة تجاوز الفعالية المثالية مما يجب أن يكون إلى وضعية حقيقية ما هو موجود فعلا ومنه تسعى الفعالية التنظيمية إلى تعظيم المكانة التفاوضية للمؤسسة في علاقتها مع البيئة كما تؤكد أن مؤشرات الفعالية التنظيمية لا يمكن تعميمها لارتباطها ومكان الظاهرة موضوع الدراسة<sup>1</sup> ، ويشير إلى أن أبرز العوامل المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور يتمثل في:

\_ القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

-المتغيرات الهيكلية وتأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمي.

-البحث عن توازن ديناميكي مع البيئة نتيجة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة.

استمرارية النشاط الذي تقوم به المؤسسة بحيث تشكل دورة كاملة تغذي نفسها من خلال حصولها على مدخلات وتحويلها في شكل مخرجات، هذه العملية تشكل أساسا لاستمرار النقاط.

-القدرة على تنويع الأنشطة واستحداث التغيرات التنظيمية الملائمة بمواجهة البيئة.

-طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المؤسسة ومدى الاستقرار تشكل أساس التغيير والتطوير المستمرين في المؤسسة.

### د- البعد الثقافي للفعالية التنظيمية:

أصبح في الوقت الراهن البعد الثقافي متغيرا أساسيا في العملية التنظيمية كعامل من العوامل التنظيمية والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية كما أنها تشكل الحلقة التي تربط الأنظمة الفرعية للعملية التنظيمية.

وهذا ما عبر عنه الباحث كوكي ( Quchi ) في نظرية زاد z بحيث " ما يميز تنظيم المؤسسات اليابانية عن المؤسسات الأمريكية جانب الفعالية يتمثل في البعد الثقافي<sup>2</sup> ."

ولذلك حتى تتحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة المؤسسات اليابانية هو ليس في تطبيق النموذج الياباني بحذافيره وإنما تكيفه مع ثقافة المجتمع الأمريكي ومصطلح الثقافة التنظيمية يعني: مجموعة القيم الكبرى التي تم تطويرها بداخل المؤسسة ويؤمن بها مختلف أفرادها، ويمكن تعريفها أيضا على أنها: مجموعة المعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتشمل مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة والتي على الاعضاء الجدد أن يتكيفوا معها ومن أهم هذه الجوانب التنظيمية المشتركة نجد:

-درجة المسؤولية والاستقلالية التي يتمتع بها الفرد.

<sup>1</sup>العربي بن داود، نفس المرجع، ص95.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

-القدرات بين مختلف الأقسام والإدارات.

-التوجيهات التي تسمح بمتابعة انجاز الأهداف المسطرة.

-مجموعة القواعد والإجراءات التي تسمح بالإشراف والتحكم في السلوكيات.

-درجة الانتماء للمؤسسة ككل.

-طبيعة أنظمة التعويض ومدى وضوحها.

-قدرة المؤسسة في فض نزاعاتها من خلال الحوار الصريح.

-شبكة الاتصالات السائدة.

وعليه كل هذه الجوانب التنظيمية لها أهمية في تحقيق البعد الثقافي للفعالية التنظيمية، كما أصبح في الوقت الراهن

من أهم القيم الثقافية التي تحقق الفعالية التنظيمية هو الإبداع والتجديد المستمر، ويتحقق هذا الأخير بوجود بيئة

تنظيمية مكونة من عدة متغيرات تشجع على الإبداع والتي سوف نتطرق إليها كالتالي:

الإبداع ليس ومضة أو إشرافاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة،

وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات، وسناقش في هذا الجزء أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية

التي تحفز الإبداع وتشجعه وتسانده وهي كما يلي<sup>1</sup>:

➤ **الهيكل التنظيمي العضوي**: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي،

والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع

ويسهل تبني الإبداعات.

➤ **إن استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع**، حيث أن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز

العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

➤ **تزايد الإبداع في حالة توافر الموارد**.

➤ **الاتصالات المختلفة بين الوحدات تكون عالية في المنظمات المبدعة** فهذه المنظمات تستخدم العديد من اللجان

وفرق العمل وغيرها من الآليات التي تعزز التفاعل عبر حدود الوحدات.

➤ **ثقافة المنظمة**: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ

النجاح والفشل على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض

في المجهول.

➤ **إدارة الموارد البشرية**: المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد،

وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد بأي خوف أو بأنه عرضة للفصل نتيجة الخطأ أو

الفشل. وتقوم المنظمة بتشجيع الأفراد ليصبحوا أبطال تغيير، وحينما يتم تطوير فكرة جديدة فن أبطال الأفكار

<sup>1</sup> علي سنوسي، " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر، العدد السابع،

بدون ذكر السنة، ص293.

يقومون بحماس وفاعلية بتطوير الدعم لها والتغلب على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع، كما تسعى هذه المنظمات إلى تنمية خصائص شخصية مثل الثقة بالنفس، والمثابرة، والتصميم، والميل للمخاطرة، وخصائص القيادة التحويلية.

➤ **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية و حرية التصرف يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات، كما أن تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة يعزز الإبداع.

➤ **القيادة:** الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع المستدام وهنا يقوم المدير بتحديد الأخطاء التي يمكن تبريرها، ويتعامل معها على أنها نتائج يجب فحصها وفهمها والبناء عليها، ويجب أن يقوم المدير بدور المشارك والمتعاون، لا المسيطر، ويناقش ليجعل بيئة العمل متسامحة مع الخطأ، وهنا تبرز أهمية الإصغاء من قبل المدير، وكذلك اهتمامه وحماسة لعمل الموظف، إن تفاعل المدير مع العاملين، وإظهار التقدير والحماس لأعمالهم والإصغاء لهم أمور هامة لدعم وتعزيز الإبداع. ومن الأمور الهامة أيضا تشجيع الأخطاء التخلي عن الأفكار القديمة حول المنافسة الشخصية وأن المنافسة تؤدي إلى الانجاز المتميز، وبدلا من ذلك يجب الحث على التعاون والتآزر ومكافأة السلوك التعاوني المتآزر.

➤ **خصائص فريق جماعة العمل:** لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت عن درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات.

➤ **أنظمة العوائد الحوافز:** مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم العوائد والحوافز التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد.

وعليه يمكن أن تحقق الثقافة التنظيمية مستوى من الفعالية التنظيمية أعلى مما يحققه التنظيم الرسمي بقواعده وإجراءاته البيروقراطية الصارمة. إلى جانب ذلك يمكن أن نعتمد في قياس الفعالية التنظيمية حسب هذا البعد على درجة الاشباع التي يتحقق على مستوى المجتمع ودرجة الاشباع بالنسبة لأطراف التعامل والمسؤولية الاجتماعي، وذلك من خلال دراسة البيئة وتفاذي تأثيراتها السلبية وإيجاد العناصر التنظيمية التي تمكن من تحقيق مصالح الجماعات المستفيدة من المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الأمين بلقاضي، المرجع السابق، ص96.

## 6. المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية كالعوامل المؤثرة فيها:

أولاً: المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>:

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من جميع النواحي الكمية والنوعية، والمعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك، المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها، وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع.

فالفعالية تحقق أحسن النتائج بأقل الجهود، وتجلب التحسين لأن الأشخاص يعملون بذكاء كما يمكن تقديم أربعة

عشر معيار للفعالية وهي:

- \* بلوغ الأهداف.
- \* تحقيق الأرباح.
- \* خفض التكاليف.
- \* المسؤوليات الاجتماعية.
- \* الاستخدام الكفاء للموارد.
- \* إنتاج الساعة أو الخدمة.
- \* أعدادها وأصنافها.
- \* درجة رضا المستهلكين.
- \* درجة الاداء الفني والإداري.
- \* مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة.
- \* انتظام العمالة.
- \* عمر المنظمة.
- \* استقرار الاعمال.
- \* تكامل جهود العاملين.

هذه المقاييس تركز على محاور كبرى وهي:

- المحور التقني الاجتماعي الاقتصادي أو المحور المتعلق بالتسيير ويمكن التأكيد على عوامل أخرى وهي:

الإنتاجية والمرونة، وغياب الصراع الداخلي، أو الرضا والتطوير، والتي نستطيع حصرها في مقياس واحد هو:

تحويل المدخلات إلى مخرجات في محيط صعب نظراً لعدم وجود إجماع حول معايير الفعالية التنظيمية.

ونجد النموذج الآتي يقدم عدة مقاييس لتقييم فعالية المنظمات تتمثل في:

➤ **الاستقرار**: أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

➤ **التكامل**: أي قدرة المنظمة على تقادي الصراع بين أفرادها بما توفر له من علاقات واتصالات.

<sup>1</sup> الأمين بلقاضي، المرجع السابق، ص 97.

➤ **التحصيل:** أي النتيجة النهائية لأنشطة التنظيم.

➤ **رغبة العاملين:** أي إرادتهم الاستمرار في المنظمة، والمشاركة في أعمالها حيث تعكس لديهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتها، ويمكن الأخذ في الاعتبار أيضا مستوى الأرباح ومكانة المنتج من حيث الجودة في السوق ومستوى الطلب عليه داخليا وخارجيا، كما يمكن النظر إليها من خلال استقرار المنظمة وتطورها باستمرار وتكيفها مع مختلف التغيرات ويكون ذلك خاصة في التنظيمات الادارية وتحقيق الأهداف وتوافق العلاقات بين العمال، والحفاظ على استمرار المنظمة وتجديد قيمتها وتعتبر القيم المعنوية من أصعب الاهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها مثل توافق العلاقات، وتكيف المنظمة مع البيئة الاجتماعية.

كما توصل الباحث **كامبل ( CAMPBELL )** من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه المعايير هي:

أ- **الفعالية العامة:** وتتمثل في مجموعة الآراء والاحكام التي يحصل عليها من طرف الخبراء والمتخصصين والذين لهم علاقة بالمؤسسة.

ب- **الانتاجية:** وتتمثل في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ونقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، لكل وحدة تنظيمية، لنفس المؤسسة، أو بين مؤسسات تتشابه في النقاط.

ت- **مقارنة الانتاجية:** أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النقاط.

ث- **الربحية:** وهي كمية الارادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.

ج- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

ح- **حوادث العمل:** ونقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل، وما يجر عليه من خسائر مادية وبشرية.

خ- **النمو:** ونقاس عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.

د- **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

ذ- **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الافراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

ر- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

ز- **التحفيز كالدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الاهداف المسطرة.

س- **الروح المعنوية:** وهي ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.

ص- **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الافراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

ض- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات:** من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.

ط- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، بواسطة إعادة صياغة

الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.

ظ- درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

ع- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة وتوقعات الأداء.

غ- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.

ف- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصالات بباقي المؤسسات الاخرى.

ق- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.

ك- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية، والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

ل- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمن عملية الامداد بكل مستلزماتها، خاصة في فترة الأزمات كمخزون أمان لمواجهة الطوارئ.

م- تكلفة الادارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة، مقابل ما يقومون به من أعمال.

ن- برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص تنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

هـ- التركيز على الانجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الاساسية<sup>1</sup>.

## 7. العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على قدرة التنظيم في زيادة فعاليته وأهمها:

### أ- العوامل الفنية والتكنولوجية:

وهي تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني، والمعدات، الماكينات، والأدوات، وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، واستراتيجية الإدارة، والسلوك التنظيمي وترتبط هذه العوامل (وهي ذات طبيعة عامة) بالظروف، والمتطلبات الفنية، والتكنولوجية للتنظيم، وسبل تحقيق أدائه الفني بوجه عام، وهذه العوامل من شأنها أن تسمح للتنظيم بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، من خلال تحقيق أهداف تخص التنظيم والمجتمع في آن واحد.

### ب- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وهي تشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم، الصراع وبيئة

<sup>1</sup> الأمين بلقاضي، المرجع السابق، ص 97-102.

العمل، وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل إضافة إلى علاقات العمل الغير الرسمية المختلفة، والأسس المعتمدة في تعميمها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيمي وتوازن التنظيم<sup>1</sup>.

#### ج- العوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم:

وتتضمن ردود الفعل منعكسة بشأن التنظيم من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامه، أو قدرته على توفير سبل الاشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم. تعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواءمة الهادفة بين التنظيم وبيئته وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيه.

#### د- العوامل المتعلقة بالبيئة:

وتتضمن الزبائن والموردين، المنافسين البنوك والنقابات... الخ والعوامل التي لها تأثير على التنظيم، ويعتقد بعض المفكرين أن الفعالية التنظيمية هي مرادف لقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة. كما يعتبرون أن النموذج الذي يأخذ به التنظيم لا يمثل حدودا فاصلة بمعنى لوجود لهيكله ميكانيكية بحتة، والتي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والرسمية والمركزية، أو هيكله عضوية تماما والتي تتميز بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف وانخفاض درجة التخصص والمركزية، وعليه فالتنظيم ضمن هذا المجال يختار طبيعة الهيكله التي تتماشى والبيئة التي يتعامل معها<sup>2</sup>.

### 8. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير وزيادة فاعلية المنظمة:

يعتبر التطوير التنظيمي جهود شاملة مخططة، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء الاستمرار، كما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق الأهداف، الساعية نحو التطوير من خلال مفهوم الرضا، وتتمحور العلاقة بين المفهومين من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاث اتجاهات تشمل المالكين، والعملاء والموظفين، فتطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوفرة، من بشرية ومادية، وتكنولوجية، تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة وتطويرها، ويترتب عن ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا الوظيفي.

وهذا الرضا يترتب عنه الحصول على الولاء اتجاه المنظمة الإدارية، و كذلك فهو الأمر الذي يترتب عنه زيادة المبيعات والأرباح، وهذا يعني زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب العمل الجديدة، وتنمية قدرات الأفراد العاملين<sup>3</sup>.

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة، وبالنظر للجودة كونها

<sup>1</sup> حنان تيغزة، (علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2012\_2013 ص 155-156.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 165.

<sup>3</sup> بطاهر بختة: مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات، مجلة الدفاتر الاقتصادية، م 10، ع 2، 2018، ص 30.

عملية دمج المنظمة، ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وتبنى إدارة الجودة الشاملة على مدخل النظم الذي يأخذ في نظره التداخل بين جميع عناصر التنظيم، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة، والأمر الأساس لإدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر، والتوجه بالضيف والهدف هو إرضاءه. إن مفهوم إدارة الجودة ارتبط فكريا وعمليا بالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أرباحها وتعزيز مركزها التنافسي، من خلال تحسين نوعيه إنتاجها بما يتناسب مع احتياجات زبائنها، ونشأت إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري في اليابان، وبعد النجاح الذي حققته حاولت العديد من المنظمات تطبيقها سعيا منها إلى تطوير وتحسين الأداء، وزيادة فاعليتها بصفة مستمرة، كما يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل خدمة ممكنة، ويعد تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن، من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها اليوم برامج تحديث و عصرنة الإدارة العمومية، لذلك إن هذا الهدف يعد ضمانة أساسية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن، من خلال تحسين أساليب الاستقبال وتبسيط الإجراءات الإدارية، والارتقاء بأساليب التواصل والاستماع للشكاوى من أجل توفير الجو الذي يعزز ثقة وارضاء الزبون بالإدارة<sup>1</sup>. تعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية التنظيمية، ووسيلة مهمة لمواجهة التنافس الذي تواجهه المنظمات، فهو الأسلوب لمنع حدوث المشكلات، وذلك من خلال تشجيع وتحفيز العمل الإداري والتنظيمي للأداء، واستخدام مختلف أو جميع الموارد بفعالية، أي التركيز على مدى مشاركة العاملين في كل الجوانب، في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء، وهنا تستطيع المنظمة الإدارية المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية ومن ثم النجاح.

### 9. معوقات وصعوبات تحقيق الفعالية التنظيمية:

إن غياب أي متطلب من متطلبات وعوامل تحقيق أهداف التنظيم يعتبر أحد عراقيل تحقيق الفعالية التنظيمية وبالعودة إلى المقارنة بين أساليب العمل التقليدية والأساليب الحديثة نستنتج أن بقاء التنظيمات المعاصرة تابعة الأساليب وطرق العمل الكلاسيكية يعد بحد ذاته أكبر تهديد لوجود المنظمات وفعاليتها فلا يمكنها ضمان إستمراريتها بمناهج عمل قديمة غير قادرة على مواكبة التطورات العلمية والتكيف مع التغيرات البيئية، ويمكننا إجمال هذه المعوقات فيما يلي:

أ- الإسراف في استخدام الوقت والموارد المتاحة: ويستدل على ذلك بما يسمى بقانون "باركن سون" الشهيد وهو عبارة عن جملة ساخرة تقول إن العمل يستمر فقط لاستهلاك الوقت والمثال يوضح كيفية إنتشار قانون "باركن سون" في دنيا الأعمال ثم إبلاغ أحد المديرين بقرار زيادة حجم العمل في إدارته بنسبة 20% وطلب مكنه من تخفيض عدد العاملين على الآلات الكاتبة من 7 إلى 05 أفراد. في البداية عبر المدير عن استيائه الشديد من هذه القرارات واعتبرها قرارات تعسفية، وبعد مرور شهرين من تنفيذ

<sup>1</sup> رايح قمحية، محمد الشرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، ع 1، 2013.

هذه التعليمات تؤكد المدير أن الفعالية قد زادت في إدارته واستدل على ذلك بزيادة كمية العمل التي تم إنجازها في هذه المرحلة مقارنة بفترات مماثلة في الماضي، ولقد اكتشف المدير أن العاملين كانوا يستهلكون وقتاً أطول في الأعمال الروتينية كـ " حفظ المستندات. "

ب- التعارض القائم بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد :

\* **احتياجات التنظيم واحتياجات أفرادها:** حيث أن من المعتاد أن تعمل الإدارة العليا على فرض الأساليب الإدارية على العمال وفق ما يعتقد هؤلاء، لا وفق ما يناسب قدرات الموظفين وميولهم وتطلعاتهم، وهذا يجعلهم في موقف ضغط نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع القرارات الإدارية العليا التي يرونها مساساً بمهامهم وتحديدًا لقدراتهم وجعل العمل نمطي مما يخلق لديهم روتينياً مملاً وظيفياً وهو أيضاً ما يعزز لديهم شعوراً بعدم الاستقلالية وأن الإدارة لا تثق فيهم<sup>1</sup>، كما هو الحال بالنسبة للرقابة اللصيقة التي يؤديها المشرفون على أعمالهم وهي التي تخلق حساسيات بين المشرفين والعمال نتيجة تدقيقهم على كل كبيرة وصغيرة والعمال اللذين ينفذون الأوامر فقط ولا يشتركون في إتخاذ القرارات يخلق لديهم شعوراً بعدم الانتماء، وبالتالي غياب الولاء وهو ما ينجم عنه شعوراً بالاغتراب المهني وبالتالي كثرة دوران العمل وارتفاع معدلات الهدر الوظيفي والانسحاب من العمل.

\* الفرد في التنظيم المعاصر يحاول زيادة دخله الحقيقي بينما تسعى الإدارة إلى تخفيض الاتفاق لسد عجز الموازنة فتكون النتيجة انخفاض في الدخل يخلق للفرد مشكلة.

\* الفرد يحاول زيادة معرفته بمجريات الأجور ويتطلع إلى الحصول على معلومات تفسر له ما يجري حوله، والإدارة تحجب جانبا هاما من تلك المعلومات لأسباب لا تفصح عنها عادة.

\* الفرد في المنظمة يسعى إلى تحسين مستواه المادي والأدبي بالتطلع إلى ترقية سبب كفاءته وإخلاصه في عمله والإدارة تقرر الترقية والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعرف أو التقليد الإداري السائد.

هذه جوانب مختصرة من مظاهر عدم التوافق الذي يقوم بين الأفراد والتنظيم نتيجة تعارض أهدافها وعدم سعي الإدارة لوضع أهداف استراتيجية فعالة تقوم على إشراك العمال في صياغتها وإعلامهم بتطلعات التنظيم الذي ينتمون إليه وتلبية احتياجات عمالها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -زينب قريوة: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2015 -2016ص 93.

<sup>2</sup> علي شريف : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص106.

## خلاصة:

أخيرا يمكن اعتبار الحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع التغيرات العالمية كمعايير أساسية لنجاح المنظمات، ويتم تحديد مستوى الفعالية التنظيمية بناءً على هذه المعايير، والتي يمكن اعتبارها المطلب الأساسي للمنظمات الحديثة، سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمة، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة، فقد أصبحت حاجة المنظمة إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار من خلال الاستجابة وفهم وتنفيذ القرار وتوفير المعلومات المناسبة للموظفين بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم تلبية لطلبات واحتياجات ورغبات العملاء، والابداع أصبح مطلبا ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تسعى إلى التميز، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، والتي تعبر في نفس الوقت عن درجة فعالية المنظمة.

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

### تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. عينة ومنهج الدراسة
3. أدوات جمع البيانات
4. عرض وتحليل البيانات
5. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
6. النتائج العامة للدراسة
7. الاقتراحات والتوصيات

### خاتمة

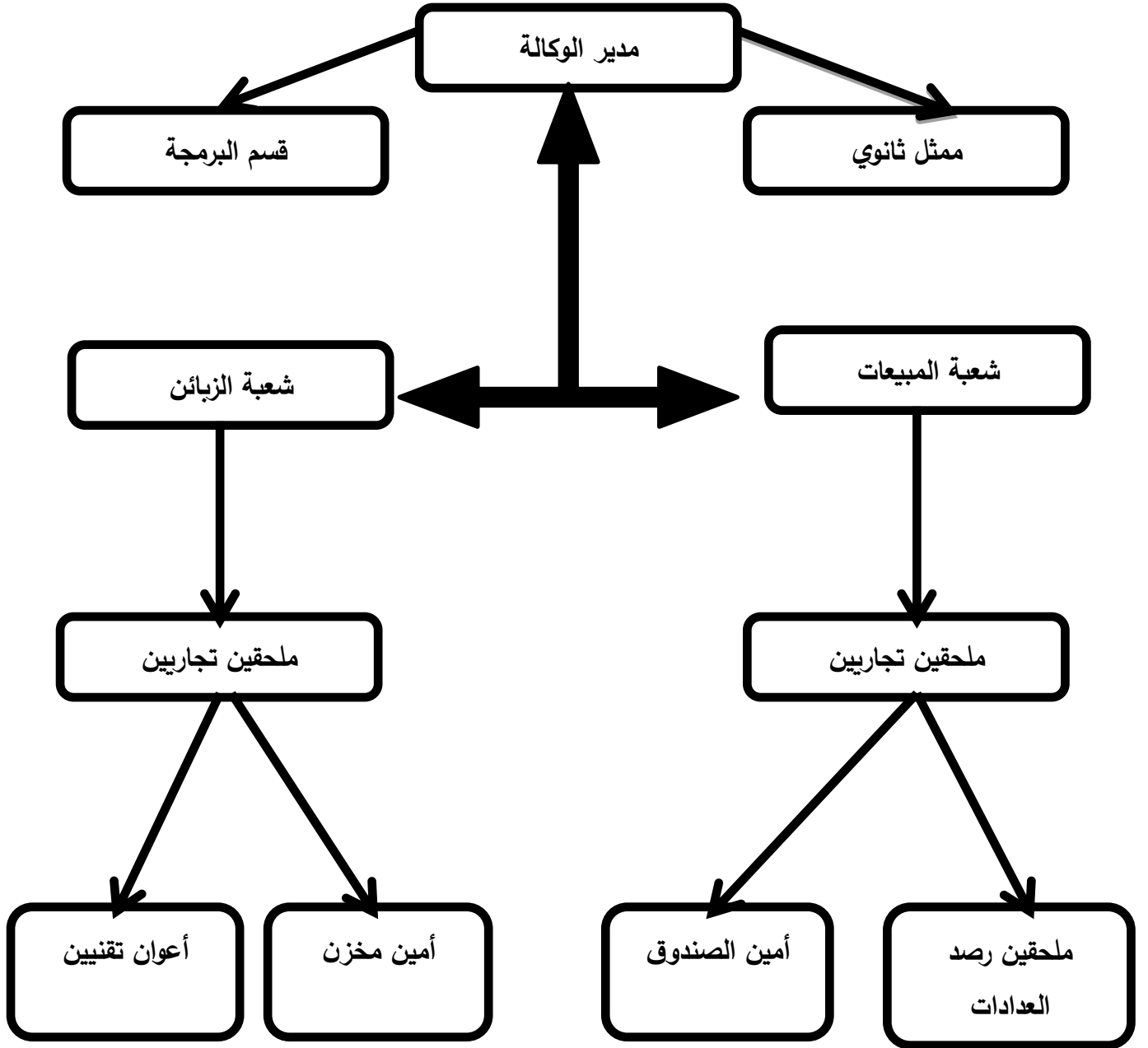
**تمهيد:**

بعد الدراسة النظرية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية، سيتم في هذا الفصل تطبيق هذه النظرية على الواقع من خلال دراسة ميدانية، سيتم التركيز في هذا الفصل على مجالات الدراسة، وعينة الدراسة، ومنهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وسيتم أيضًا تحليل الاختلافات في إجابات المشاركين حول متغيرات الدراسة وفقًا للمتغيرات الديمغرافية مثل الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، ونوع الشهادة المحصل عليها، وسنوات الخبرة، سيتم في هذا الفصل أيضًا عرض وتحليل البيانات والنتائج، وسيتم دعمها بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

## 1. مجالات الدراسة

- أ- **المجال المكاني**: ويقصد به المكان الذي أقيمت فيه الدراسة الميدانية حيث أجريت هذه الدراسة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع برهوم - ولاية المسيلة - بالشرق - وقد تم الإنشاء بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 01/02 والمؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق لـ 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات ومن مهام شركة الجزائرية للكهرباء والغاز ما يلي:
- ضمان توزيع الكهرباء وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية.
  - تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
  - المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع أهدافها.
  - تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيا الحديثة من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن
- ب- **المجال الزمني**: ويقصد به المدة الزمنية التي تم استغراقها لتحضير هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني وهي الثلاثي الثاني من سنة 2024.
- تم برمجة زيارة أولية يوم 03 مارس 2024 بالتنسيق مع المسؤولين وزيارة استطلاعية للوقوف على المؤسسة وهيكلها والزيارة الثانية بعد 17 مارس 2024 للقيام بتوزيع الاستبيان الأولي، وزيارة أخرى كانت في 05 ماي 2024 لتوزيع الاستبيان في شكله النهائي.

الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز فرع برهوم - ولاية المسيلة -



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## 2. عينة ومنهج الدراسة

### أ- عينة الدراسة:

حيث تعرف أنها جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة فرعية أو جزئية من عناصره، وله خصائص مشتركة وفي دراستنا هذه كان مجتمع البحث يقدر بـ ( 72 ) فرد لهذا لجأنا إلى المسح الشامل .

### ب- منهج الدراسة:

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، " فهو المنهج الذي يعنى بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بطبيعة جماعة من الناس أو وضعهم أو عدد من الأشياء أو قطاعات من الظروف أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا أو الموضوعات التي يمكن أن يرغب الباحث في دراستها.<sup>1</sup> والذي يمكننا من الكشف عن الطرق الواجب اتباعها من أجل إدارة تلك القوى العامة بالمؤسسة، وعليه يمكن اعتبار المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر تلاءما مع هذه الدراسة والكفيل بوصفها.

## 3. أدوات جمع البيانات

تم في الدراسة الاعتماد على مجموعة من الأدوات في جمع البيانات والمعطيات هي:

### أ-الملاحظة:

تعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولا بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج، والحصول على أدق المعلومات<sup>2</sup>.

ولقد استخدمنا الملاحظة في نقاط الآتية:

✓ استكشاف ميدان الدراسة وذلك قصد التقرب من واقع الظاهرة.

✓ التعرف على طبيعة وظروف العمل.

✓ البحث في تجسيد مؤشرات متغيرات الدراسة في الميدان.

### ب- الاستمارة:

تعرف الاستمارة (الاستبيان) بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص عن طريق البريد أو تسلم عن طريق اليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها<sup>3</sup>. لقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول

<sup>1</sup> عزيز داوود: مناهج البحث العلمي، دار أسامة، ط 1، عمان، 2006، ص 07.

<sup>2</sup> محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط 3، اليمن، 2019، ص 149.

<sup>3</sup> نوال مجدوب، خيرة مجدوب: مزايا طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى استخدام كل منها، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 1، الجزائر، 2017، ص 83.

موضوع " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية"، والتي سلمت إلى المبحوثين ثم استرجاعها، وقد قسمت إلى خمس محاور هي:

-المحور الأول: الجزء الأول عبارة عن مجموعة أسئلة عددها (06) تدور حول البيانات الشخصية للمبحوث وتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الشهادة المتحصل عليها، سنوات الخبرة في العمل، والوضعية المهنية.

-المحور الثاني: يخص إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة.

-المحور الثالث: يخص إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

-المحور الرابع: يخص إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الاتصال في المؤسسة.

-المحور الخامس: يخص إدارة الجودة الشاملة وأهداف المؤسسة.

ج- الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق من الأدوات الهامة التي تساعد على جمع المعلومات، حيث تمكننا من الاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بشركة الكهرباء والغاز منها:

✓الجانب التاريخي للمؤسسة.

✓الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### 4. عرض وتحليل البيانات

جدول رقم (03): توزيع العينة (مسح شامل) حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	71	98.6
أنثى	01	1.4
المجموع	72	100

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد المسح الشامل حسب الجنس، حيث نجد نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث، وذلك بنسبة 98.6% أي 71 مفرد مقابل نسبة الاناث بنسبة 1.4 % أي 01 مفردة.

وهنا نستخلص أن العنصر الذكوري في شركة الكهرباء والغاز هو الذي يبين لنا الاتجاه الإيجابي في المجتمع الجزائري والذي كان مقسم ما بين إطارات وأعاون تحكم وتنفيذ، وهذا راجع إلى ثقافة وطبيعة العمل إذ تكون نسبة مناصب الشغل للذكور أكثر من الاناث.

جدول رقم (04): توزيع العينة (المسح الشامل) حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
4.17	03	أقل أو يساوي 30
30.55	22	من 31 الى 40
44.44	32	من 41 الى 50
20.84	15	أكثر من 50
100	72	المجموع

يبين الجدول أعلاه الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة وهي الأكثر تمثيلاً لعينة البحث وتقدر بنسبة 44.44% ثم تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة والتي تقدر بنسبة 30.55% ثم الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة والتي قدرت نسبتها 4.17% ونستخلص من بيانات الجدول أن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فيها فئة من 41 إلى 50 سنة موظفين ذو خبرة طويلة في هذا المجال ويسعون لتقديم الأفضل ورضا الزبون وهذا سيكون له تأثير على فعالية الأداء في الشركة لما تتمتع به هذه الفئة من قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (05): توزيع العينة (المسح الشامل) حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
6.94	5	متوسط
30.56	22	ثانوي
58.34	42	جامعي
4.16	3	دراسات عليا
100	72	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي ونلاحظ أن أعلى نسبة هي 58.34% سجلت لدى مستوى التعليم الجامعي، ثم تليها نسبة 30.56% لدى التعليم الثانوي، ثم تليها نسبة 6.94% لدى فئة التعليم المتوسط وأخيراً نسبة 4.16% لدى مستوى دراسات عليا. تمثل فئة الجامعيين ودراسات العليا فئة الإطارات وأعوان التحكم، وهذا راجع لشرط الالتحاق بالمؤسسة في إعطاء

الأولوية لتوظيف الحاصلين على الشهادات الجامعية.

أما بالنسبة للمستويات الأخرى (ثانوي، متوسط، ابتدائي)، فهي تتمركز أغلبها في أعوان تنفيذ، وهذا يدل على أن شركة الكهرباء والغاز تستقطب موارد بشرية من حاملي الشهادات الجامعية، وهي الفئة التي تتميز بمستوى علمي عالي يمكن استثمار والاستفادة منهم.

الجدول رقم 06: توزيع العينة (المسح الشامل) حسب طبيعة الشهادة المتحصل عليها التي يعمل بها.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
شهادة جامعية	48	66.67
تكوين مهني	24	33.33
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح طبيعة الشهادة التي يعمل بها الموظفون أن أغلبية المبحوثين ذو شهادة جامعية بحيث أن النسبة 66.67% تليها شهادة التكوين المهني بنسبة 33.33% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على توفير عمال ذو خبرة من أجل تحقيق الريادة وهذا ما يساعدها على تطوير أساليب العمل ضمن إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم 07: توزيع العينة (المسح الشامل) حسب سنوات الخبرة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	11.11
من 5 إلى 10 سنوات	19	26.39
من 10 إلى 15 سنة	27	37.5
15 سنة فما أكثر	18	25
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول 07 الذي يوضح سنوات الخبرة أن الفئة الغالبة من حيث سنوات الخبرة هي الفئة من 10 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 37.5% من عينة الدراسة، ثم فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 26.39% ثم فئة 15 سنة فما أكثر بنسبة 25% وأخيرا الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 11.11%. ومن هنا نستنتج أن أفراد هذه الدراسة هم فئة شباب لديهم خبرة مهنية في ميدان العمل مما يسهل من طبيعة العمل وتأثيره على تدريب العامل.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين.

الجدول رقم(08): التكوين الخاص بمجال عملك عند التعاقد بالمؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	90.28
لا	07	9.72
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 90.28% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم أي أن أغلبية الموظفين تلقوا تكوين خاص بمجال العمل عند التعاقد مع المؤسسة، ويمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة إلى أن رفع مستوى كفاءة وفعالية للعامل وغرس القيم المهنية وتحضير الموظفين للعمل الذي يقومون به وتمكنهم من مجاورة الصعوبات داخل المؤسسة، مما يساهم التكوين في تطوير ورفع أداء العمال وبالتالي المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومنه تحسن صورتها في المحيط الخارجي، أما نسبة 9.72% من عينة مجتمع الدراسة أجابوا بلا وهذا راجع إلى لعدم اهتمام المؤسسة بالتعليم الداخلي والتنسيق لدورات تكوينية لتحسين مستوى العمال بشكل دوري.

الجدول رقم(09): التكوين الذي تلقته كان .

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	69	95.84
خارج المؤسسة	03	4.16
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) بنسبة 95.84% من أفراد مجتمع الدراسة تلقوا تكوين داخل المؤسسة حيث تفسر هذا إلى أن المراحل التي تقوم عليها المؤسسة من أجل تطوير قدرات الموظفين وتحسينها وتقليل التكاليف نظرا لأن التكوين الداخلي أقل تكلفة، إضافة إلى ربح الوقت من أجل إبقاء الموظف مكان العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، ومعنى ذلك أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تكوين عمالها داخل المؤسسة، حتى يتمكن العامل من التكيف مع التقنيات الجديدة للمؤسسة، بينما تقدر نسبة المبحوثين الذين تلقوا تكوين خارج المؤسسة بينما تقدر نسبة 4.16% وهي نسبة صغيرة نوعا ما مقارنة مع الذين تلقوا تكوين داخل المؤسسة.

الجدول رقم(10): توافق نوعية التكوين تساعد في التحكم في الأداء .

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	67	93.05
لا	05	6.95
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أعلى نسبة 93.05% وافقوا على فكرة نوعية التكوين تساعد في التحكم في الأداء بنسبة 6.95% أجابوا بلا.

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن التكوين يساعد في التحكم في الأداء وهذا راجع إلى أن نوعية التكوين تساعد العامل على رفع مستوى أداءه من الناحية الكمية والنوعية ويهدف إلى تنمية القدرات في العمل لتحقيق استراتيجية المؤسسة، أما باقي المبحوثين فأجابوا بلا بنسبة 6.95% أي لم يوافقوا على فكرة نوعية التكوين أنها تساعد في التحكم في الأداء وذلك بسبب لأن الأداء إذا كان لا يرقى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فان ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين أثناء الخدمة، وعدم ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

الجدول رقم(11): سعي شركة الكهرباء والغاز الى تحسين التطور.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	91.67
لا	06	8.33
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم 91.67% أي تسعى شركة الكهرباء والغاز إلى التحسين والتطور ثم تأتي نسبة 8.33% أجابوا بلا أي أن شركة الكهرباء والغاز لا تسعى إلى التحسين والتطور.

نستخلص من ذلك أن النسبة الأولى راجعة إلى أن شركة الكهرباء والغاز تعمل على ضمان التوزيع هي للغاز بأخذ عين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر وتقديم الطاقة للزبائن مع تحسين نوعية الخدمة مع ضمان استمرار وجودة الخدمة مع المحافظة على سلامة الأشخاص والممتلكات في حين أن باقي المبحوثين أقرروا بأن الشركة لا تسعى للتحسين والتطور وهذا راجع إلى النقص الكبير في الأدوات مما أدى إلى سوء الخدمة

الجدول رقم(12): توفير المؤسسة الأدوات والوسائل التي تساعد في تحسين أداء العاملين.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	25
لا	54	75
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 75% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بلا، أي أن المؤسسة لا توفر الأدوات والوسائل التي تساهم في تحسين أداء العامل وذلك بسبب عدم توفير التكنولوجيا سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، ونقص الفادح للسيارات الخاصة بالعمل وسوء نوعية القفازات، وغيرها، أما باقي المبحوثين الذين أجابوا بنعم بنسبة 25% أي أن المؤسسة توفر الوسائل والأدوات التي تساهم في تحسين أداء العامل، وهذا راجع إلى تطور في وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من أدوات العمل...

وهذا ما يساهم في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة.

الجدول رقم(13): شعورك بالقلق في وجود الرقابة المستمرة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	04	5.56
لا	68	94.44
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن أعلى نسبة 94.44% أجابوا بلا أي أنهم لا يشعرون بقلق في وجود رقابة مستمرة أما نسبة 5.56% أجابوا بنعم أي أنهم يشعرون بقلق في وجود رقابة مستمرة. نستخلص من ذلك أن النسبة الأولى تفسر أن العمال لا يشعرون بقلق في وجود رقابة مستمرة أي أن الرقابة لا تشكل مشكلة ولا تسبب قلق بالنسبة للعاملين هذه الشركة، لأنها تشعرهم كموظفين وتجعلهم يبذلون كل جهودهم في القيام بعملهم، أما باقي المبحوثين الذين أقرروا بأن نشعر بالقلق في وجود رقابة مستمرة تفسر ذلك بأن إذا كانت العلاقة بين الموظف والمسؤول غير جيدة فإن الموظف يشعر بالقلق فأى اضطراب في هذه العلاقات تجعل الموظف مرتبك نتيجة خوفه من ارتكاب الأخطاء والمراقبة المستمرة له تسبب نقص التركيز في العمل وتقلل من روحهم المعنوية وتشكل لهم الضغط والتوتر والشعور بعدم الثقة.

الجدول رقم(14): ترى أن خدماتك تساهم رفع مستوى أداء المؤسسة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	97.22
لا	02	02.78
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 97.22% أي أن خدمات العامل تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة وهذا راجع إلى السرعة والدقة وبذل الجهد في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة والدافعية في العمل التي تجعل العامل يسعى إلى تطوير وتنمية قدراته داخل المؤسسة، أما باقي المبحوثين الذين قدرت نسبتهم 2.78% أجابوا بلا وذلك راجع إلى الضغوطات العملية وأن المؤسسة لم توفر الظروف المادية الجيدة التي تتناسب مع العمل والعلاقات بها خلل مما يؤثر على الإنتاجية والأداء وهذا ما يؤدي إلى عدم بذل المجهودات مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(15): تعمل المؤسسة على تحسين الأساليب لتحسين مستويات الجودة.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	62	86.11
لا	10	13.89
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 86.11% أي أن المؤسسة تعمل على تحسين أساليبها لتحسين مستويات الجودة وذلك بهدف إرضاء الزبون والعمل على تقديم الفضل في ظل التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصرنة، في حين أن باقي المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 13.89% يرون أن المؤسسة لا تعمل على تحسين الأساليب لتحسين مستويات الجودة وهذا قد يرجع إلى أن المؤسسة لا تواكب التكنولوجيا الحديثة التي من خلالها تستطيع الرفع من مستويات الجودة.

المحور الثالث: إدارة الجودة والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.  
جدول رقم (16): تقدم لك الإدارة مكافأة وحوافز مقابل جهدك الإضافي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	69	95.84
لا	03	4.16
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن معظم الإجابات والمقدرة بنسبة 95.84% تدل على أن الإدارة تقدم مكافأة وحوافز مقابل الجهد الإضافي، في حين نجد نسبة 4.16% أفروا بأن الإدارة لا تقدم مكافأة وحوافز مقابل الجهد الإضافي.

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم وذلك من خلال التميز والإبداع في العمل الذي يأتي بأفكار جديدة تساهم في تطوير المؤسسة، وأن المؤسسة تهتم بشكل كبير بالعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على الاستقرار الوظيفي، أما باقي المبحوثين الذين أجابوا بلا، أي أن الإدارة لا تقدم مكافأة وحوافز مقابل الجهد الإضافي، ولا تطبق مبدأ العدالة في توزيع المكافآت والحوافز بما يتناسب مع ما يقدمه العامل من إنجاز في العمل.

جدول رقم (17): أنت راض على راتبك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	45.83
لا	39	54.17
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 54.17% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بلا أي أنهم غير راضين عن الراتب ثم تأتي نسبة 45.83% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم أي أنهم راضون عن الراتب. نستخلص من ذلك أن النسبة الأولى غير راضين عن الراتب وهذا راجع إلى أعباء الخدمة والتعب والارهاق والأقدمية في العمل، وأن الراتب لا يتناسب مع القدرة الشرائية وعدم اشباع حاجاته لأن الراتب غير كاف مما يؤدي إلى تأثير سلبي على حالته النفسية مما تخلق لهم مشاكل في محيط العمل والتفاني في الخدمة والشعور بعدم الرضى الوظيفي، أما باقي المبحوثين فيروا أن الراتب الذي يتقاضوه يتناسب مع نوع العمل داخل المؤسسة ومتوافقا مع الجهد المبذول سواء الفكري أو بدني، حيث أن الراتب بالنسبة للعامل يشعره بالرضا الوظيفي

والاستقرار ويستطيع العامل أن يرضى به لأنه يستطيع من خلاله أن يشتري مستلزماته ويسدد ما عليه من ديون، وهذا ما يشجعهم ويحفزهم عن العمل.

**جدول رقم (18): توفر لك وظيفتك فرص لاكتساب مهارات جديدة.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	62	86.11
لا	10	13.89
المجموع	72	100

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 86.11% للمبحوثين الذين أجابوا بنعم أي أن الوظيفة توفر اكتساب مهارات جديدة، في حين قدرت نسبة الذين أجابوا بلا بـ 13.89% .

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن الوظيفة توفر فرص لاكتساب مهارات جديدة من خلال التكوين الذي توليه المؤسسة أهمية كبيرة كونه عامل أساسي في تزويد العاملين باكتساب خبرات جديدة، أما باقي المبحوثين أكدوا عدم وضع برامج تكوينية تحسن من مستوياتهم لاكتساب مهارات جديدة وعدم فتح المجال للمبادرة في العمل.

**جدول رقم (19): فرص الترقية تمكنك من تحسين وضعك وتزيد من رفع كفاءتك.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	100
لا	00	00
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة 100% أجابوا بنعم على أن فرص الترقية تمكن من تحسين الوضع وتزيد رفع الكفاءة في حين نجد نسبة 0% نسبة منعدمة أي لا يوجد.

نستخلص من ذلك أن النسبة الأولى أي أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن فرص الترقية تمكن من تحسين الوضع نفسر ذلك أن الترقية تلعب دور كبير بالنسبة للموظف داخل المؤسسة التي يعمل فيها مما تجعل العامل يتقن عمله ويحسن أداءه إلى الأفضل، وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة وزيادة الروح التنافسية، لهذا فإن فرص الترقية تساعد على استقرار العامل في المؤسسة، أما الاحتمال القائل بلا لا يوجد أحد من المبحوثين أجاب عليها وذلك أنهم كلهم موافقون على أن الترقية تمكن من تحسين الوضع ورفع الكفاءة.

جدول رقم (20): ظروف العمل من الناحية الأمنية مناسبة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	61.11
لا	28	38.89
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 61.11% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم، أي أن ظروف العمل الأمنية بالشركة مناسبة، وذلك من خلال توفر المناخ المناسب للعمل وتوفير متطلبات العمل اللازمة والنظام والالتزام داخل الشركة.

فمن خلال هذه الظروف تساعد العاملين على الاستقرار الوظيفي وهذا ما يساعده على مضاعفة وبذل المجهودات في تأدية عمله، أما باقي المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 38.89% أي أن ظروف العمل الأمنية بالشركة غير مناسبة كارتفاع الضوضاء وسوء الإضاءة وغيرها، وهي عوامل تؤدي إلى عدم الارتياح لدى العامل مما يؤدي إلى نقص الإنتاج.

جدول رقم (21): تساهم المؤسسة في تحسين ظروف العمل لتحسين جودة الخدمات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	59.72
لا	29	40.28
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن أعلى نسبة هي 59.72% للاحتمال القائل بأن المؤسسة تساهم في تحسين ظروف العمل المساعدة على تحسين جودة الخدمات أما باقي المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 40.28%. نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تساهم في تحسين ظروف العمل وذلك راجع إلى أن تلك الاحتمالات تساعد العامل على تحقيق إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وبالتالي شعور العامل بالرضى الوظيفي مما يساهم في تحسين جودة الخدمات، في حين باقي المبحوثين الذين أقرروا أن المؤسسة لا تساهم في تحسين ظروف العمل وذلك بسبب الإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية .

**المحور الرابع: إدارة الجودة وفعالية الاتصال داخل المؤسسة.**  
**الجدول (22): هناك تفاعل واتصال مستمر بين الإدارة والموظفين.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	53	73.6
لا	19	26.4
المجموع	72	100

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن أعلى نسبة 73.6% من 53 مفردة أقرروا بأن هناك تفاعل واتصال مستمر بين الإدارة والموظفين، في حين تقدر أدنى نسبة 26.4% من 19 مفردة الذين أقرروا بأنه لا يوجد تفاعل واتصال مستمر بين الإدارة والموظفين.

من بيانات الجدول نستخلص أن أغلبية المبحوثين أكدوا على وجود تفاعل واتصال مستمر بين الإدارة والموظفين وهذا ربما راجع إلى وجود رقابة مستمرة لأداء ومهام الموظفين، في حين أجاب أقلية من المبحوثين بعدم وجود اتصال وتفاعل مستمر بين الإدارة والموظفين وهذا ربما راجع إلى الإهمال واللامبالاة من طرف المسؤول وعدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة.

ومنه فكلما كان الاتصال والتفاعل بين الإدارة والموظفين بشكل مستمر ومتجدد كلما كان العمل منظم ومحدد  
**جدول رقم (23): فعالية الاتصال بالمؤسسة تؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل فعال.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	90.28
لا	07	9.72
المجموع	72	100

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم هي الأكبر أي بنسبة 90.28% حيث أكدوا أن فعالية الاتصال بالمؤسسة تؤدي إلى تحقيق الأهداف في حين أن نسبة 9.72% كانت اجاباتهم عكس ذلك.

من خلال بيانات الجدول نستنتج أن هناك الكثير من العوامل التي من شأنها تحسن من فعالية الاتصال بالمؤسسة التي بدورها تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة وقد يكون منها الاحترام والانضباط والثقة بين الأطراف، وعقد الاجتماعات داخل المؤسسة لطرح الانشغالات .... وغيرها من العوامل، في حين الفئة المتبقية ترى العكس ربما من خلال النقص الذي يواجهونه في العمل باعتبار أن الموظف عنصر أساسي من العناصر التي تعمل على تحقيق اهداف المؤسسة.

جدول رقم (24): طبيعة علاقتك بمسؤولك داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
رسمية	68	94.4
غير رسمية	04	5.6
المجموع	72	100

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة مقدرة بـ 94.4% من 68 مفردة قد أجابوا بأن طبيعة العلاقة بين الموظف والمسؤول داخل المؤسسة هي علاقة رسمية، في حين تقدر النسبة 5.6% للمبحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة العلاقة مع المسؤول هي علاقة غير رسمية.

ومنه نستخلص أن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي علاقة رسمية وهذا راجع أن شركة الكهرباء والغاز تحرص على التعامل بالطابع الرسمي مع العمال من أجل تحقيق الانضباط، وتقادي حدوث المشاكل والصراعات، في حين أكد باقي أفراد العينة على العلاقة الغير رسمية مع المسؤول داخل المؤسسة.

جدول رقم (25): يساهم الاتصال داخل المؤسسة في تحسين جودة العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	91.67
لا	06	8.33
المجموع	72	100

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة مقدرة بـ 91.67% من 66 مفردة قد أجابوا بأن الاتصال داخل المؤسسة يساهم في تحسين جودة العمل وذلك باعتبار العامل عنصر فعال في المؤسسة وهذا بطبيعة الحال من خلال أداء مهامه بكل مصداقية التي من شأنها عمل على تحسين الجودة، أما الأقلية فتري أن الاتصال داخل المؤسسة لا يساهم في تحسين جودة العمل.

جدول رقم (26): يتم تبادل المعلومات الوظيفية بين العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	67	93.05
لا	05	6.95
المجموع	72	100

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 93.05% أجابوا بنعم وهي النسبة الأكبر أما باقي المبحوثين فكانت إجاباتهم بلا أي بنسبة 6.95% .

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن هناك تبادل للمعلومات الوظيفية بين العمال وهذا يؤدي إلى تسهيل المهام لكل من له ابهام أو خلل في عمله، كما يعمل على الارتياح النفسي والشعور بالثقة بين العمال، حيث أن تبادل المعلومات بينهم يخلق نوع من الاستقرار والتفاهم في التعامل مع بعضهم البعض، في حين أن باقي المبحوثين أقروا بعدم وجود تبادل للمعلومات الوظيفية وهذا ربما راجع إلى تمسك وانفراد كل عامل بآرائه وعدم مشاركتها مع الغير .

**المحور السادس: الإدارة الجودة وأهداف المؤسسة.**

جدول رقم (27):تساهم إدارة الجودة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	62	86.11
لا	10	13.89
المجموع	72	100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 86.11% من 62 مفردة تشير للاحتمال القائل بأن الإدارة تقوم بوضع أهداف واستراتيجية لتحقيق الجودة، ثم تأتي أدنى نسبة 13.89% من اجمالي العينة الذين أقروا بأن الإدارة لا تقوم بوضع أهداف واستراتيجية لتحقيق الجودة.

ونسنتج من بيانات الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن الإدارة تقوم بوضع أهداف واستراتيجية لتحقيق الجودة، وهذا ما يدل على اتفاق المبحوثين على وجود إدارة فعالة تسعى دائما إلى إحداث تغييرات وتجديدات في عملها، وكذلك تسعى لتقديم الأفضل والبحث عن السبل لتقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي بها زبائننا، وذلك بوضع خطة واستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالاتها بهدف التحسين المستمر.

جدول رقم (28): يدرك كافة الموظفين مفهوم الجودة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	52	72.22
لا	30	27.78
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72.22% من المبحوثين يدركون مفهوم الجودة أي أنهم على اطلاع دائم ومستمر على متطلبات الزبون وتلبية احتياجاته وهي تسعى باستمرار الى التحسين والتنسيق بين أفراد المؤسسة، في حين أن باقي المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 27.78% لا يدركون مفهوم الجودة، وهذا قد يرجع الى المستوى التعليمي للبعض و عدم مواكبة المستجدات وكل ما يقدم خدمة ترضي الزبون.

جدول رقم (29): يساهم أداء الموظف وفق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المتميز.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	83.3
لا	12	16.7
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين يوافقون بنعم أن أداء الموظف يساهم في تحسين الأداء المتميز وفق إدارة الجودة الشاملة قدرت بـ 83.3% ، أما المبحوثين الذين أجابوا بلا فقدت نسبتهم بـ 16.7%. النسبة الأولى ترجع الى أنه كلما أداء الموظف إيجابيا كلما كان هناك تحسين في الأداء، في النسبة الثانية تؤكد على العكس.

جدول رقم (30): تتم مشاركة الموظفين في القرارات الإدارية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	68	94.4
لا	4	5.6
المجموع	72	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم هي 94.4% أي تتم مشاركتهم في القرارات الإدارية وهذا يرجع بالأساس الى فعالية الاتصال داخل المؤسسة وكذا اعتبار العامل عنصر هام في اتخاذ أي قرار

إداري لهذا تلجأ المؤسسة الى مشاركته، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا ب 5.6% فقط وهذا قد يرجع الى نقص الخبرة.

**جدول رقم (31): نظام الحوافز الذي تطبقه الشركة يساهم في تحقيق أهدافها.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	97.22
لا	02	02.78
المجموع	72	100

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة 97.22% من 70 مفردة تشير إلى الاحتمال القائل بنعم نظام الحوافز الذي تطبقه الشركة يساهم في تحقيق أهدافها، في حين تقدر أدنى نسبة 2.78% من 02 مفردة والتي تشير للاحتمال القائل بأن نظام الحوافز الذي تطبقه الشركة لا يساهم في تحقيق أهدافها. ونستخلص من بيانات الجدول أن المؤسسة تقدم حوافز للعاملين والذي بدوره يؤثر في سلوك العامل نحو تحقيق هدف معين، كما يعمل على إثارة حماس فريق العمل وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين الجميع وكذلك يعمل نظام الحوافز على تنمية روح المشاركة والتعاون بين الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها. حيث تم التأكيد على أهمية أن يكون أصحاب العمل كرماء وأسخياء عند مكافأة العمال الذين يحرصون على الإنتاج وجودته.

**جدول رقم (32): هناك مواكبة للمتغيرات في البيئة الخارجية تجعل من المؤسسة قوة منافسة.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	61	84.72
لا	11	15.28
المجموع	72	100

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة 84.72% من 61 مفردة تشير إلى الاحتمال القائل بنعم هناك مواكبة للمتغيرات في البيئة الخارجية تجعل المؤسسة قوة منافسة، في حين تقدر أدنى نسبة 15.28% من 11 مفردة والتي تشير بلا. ونستخلص من بيانات الجدول أن المؤسسة تواكب المتغيرات في البيئة الخارجية نتيجة اعتمادها على وسائل تكنولوجية حديثة من شأنها تساهم في جعلها قوة منافسة.

### 5. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

بعد عملية تحليل البيانات تظهر لنا النتائج التالية:

- الفرضية الأول : تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، حيث تبين أنه تم تلقي تكوين خاص بمجال العمل عند التعاقد بالمؤسسة وذلك بنسبة .90.28%.**
- أكد أغلبية المبحوثين بنسبة %95.84 على أنهم تلقوا التكوين داخل المؤسسة، وهذا راجع لزيادة معرفة العامل بالمعلومات الخاصة بمنصبه بهدف زيادة مهاراته ومعلوماته عن الوظيفة التي يشغلها.
  - تساعد نوعية التكوين في التحكم في الأداء وهذا ما أكدته بنسبة %93.05 من المسح الشامل، وذلك راجع إلى أن المؤسسة تعتبر أن التحكم في الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية التكوين.
  - تسعى شركة الكهرباء والغاز إلى تحسين والتطوير وذلك بنسبة %91.67 من المسح الشامل، وذلك من خلال التطوير في العمل بكفاءة عالية والرغبة في العمل والتحسين من مستوياته بصفة مستمرة.
  - أكد أغلبية المبحوثين بنسبة %75على أن المؤسسة لا توفر لهم الوسائل والأدوات التي تساهم في تحسين أداء العامل، لأن هذه الوسائل تشكل عامل مهم بالنسبة لرضا العامل من جهة والتخلص من الشكاوى من جهة أخرى.
  - أكد أغلبية المبحوثين بنسبة %94.44 بعدم شعورهم بالقلق في حالة وجود رقابة مستمرة، لأن هذا يساهم في تعديل سلوك العمال والتزام كل عامل بعمله وانضباطه.
  - يرى أغلبية المبحوثين بنسبة %97.22 أن خدمات تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة.
  - وعلى ضوء هذه المعطيات والبيانات تؤكد تحقق الفرضية الأولى والتي مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
  - أثبت %75.96 من أفراد المسح الشامل على أن المؤسسة تعمل على تحسين الأساليب لتحسين مستويات الجودة ، وذلك من خلال تقديم الأفضل لزيائنها ومواكبة العصرنة.
  - أكد أغلبية المبحوثين بنسبة %89.42 بعدم شعورهم بالقلق في حالة وجود رقابة مستمرة، لأن هذا يساهم في تعديل سلوك العمال والتزام كل عامل بعمله وانضباطه.
- الفرضية الثانية: تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.**
- أثبت %95.84 من إجمالي المسح الشامل أن الإدارة تقوم بتقديم مكافأة وحوافز مقابل الجهد الإضافي، وذلك من أجل تشجيع الموظف ومكافئة على مجهوداته.
  - أثبت %54.17 من أفراد المسح الشامل على أنهم غير راضين براتب عملهم، وذلك لعدم توافق الجهد المبذول مع ما يتقاضونه من أجر.
  - توفر لك وظيفتك فرص لاكتساب مهارات جديدة بنسبة %86.11، وذلك من خلال التكوين الذي يعد عامل أساسي في تزويد العاملين باكتساب معارات جديدة.

- أثبت 100% من أفراد المسح الشامل على أن فرص الترقية تمكنهم من تحسين وضعهم وتزيد من رفع كفاءتهم، وهذا يدل على الدور الكبير الذي تلعبه الترقية بالنسبة للموظف داخل المؤسسة التي يعمل فيها مما يؤثر إيجابا على اتقان عمله وتحسين أدائه.
- أثبت 61.11% من المبحوثين على أن ظروف العمل غير مناسبة لهم من الناحية الأمنية، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالعاملة وراحتته أثناء العمل.
- أثبت 59.72% من المبحوثين على أن المؤسسة تساهم في تحسين ظروف العمل لتحسين جودة الخدمات، وذلك يدل على أن العامل يشعر بالرضا الوظيفي مما يساهم في تحسين جودة الخدمات.
- الفرضية الثالثة: تعمل إدارة الجودة الشاملة على تعزيز فعالية التواصل في المؤسسة**
- 73.6% من إجمالي المبحوثين أكدوا على وجود تفاعل واتصال مستمر بين الإدارة والموظفين، أي أن هناك اتصال شامل وفي كل الأوقات وبصفة متكررة.
- 90.28% من المبحوثين أكدوا أن فعالية الاتصال بالمؤسسة تؤدي الى تحقيق الأهداف بشكل فعال، وهذا راجع الى الاحترام والانضباط والثقة بين الأطراف العاملة بالمؤسسة .
- 94.4% من المبحوثين أكدوا على أن طبيعة العلاقة بين العامل والمسؤول داخل المؤسسة هي علاقة رسمية تحرص على المعاملة الرسمية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- 91.67% من المبحوثين أكدوا على أن الاتصال داخل المؤسسة يساهم في تحسين جودة العمل، وهذا على اعتبار العامل عنصر فعال في المؤسسة.
- 93.05% من المبحوثين أكدوا على وجود تبادل للمعلومات الوظيفية بين العمال، وهذا يؤكد على وجود استقرار وتغاهم بين العمال داخل المؤسسة.
- من خلال الملاحظة سجلنا تواصل بين الموظفين والإدارة، وذلك من خلال حديثهم عن عيد العمال المصادف 01 ماي، حي قامت المؤسسة بتحفيزات مادية ومعنوية لتشجيعهم على العمل وبعث روح المنافسة والعمل بينهم. وعلى ضوء هذه المعطيات تؤكد الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تعزيز فاعلية الاتصال داخل المؤسسة.
- الفرضية الرابعة: تؤدي إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق الأهداف المؤسسية.**
- أثبت 86.11% من المبحوثين على أن إدارة الجودة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا يدل على وجود إدارة عليا تقوم بوضع خطة وأهداف لإحداث تغييرات في عملها وكذلك من أجل تقديم خدمة ذات جودة عالية ترضي بها زبائننا.
- أثبت 72.22% من المبحوثين أن كافة الموظفين يدركون مفهوم الجودة، وهذا ما يؤدي بالمؤسسة الى بلوغ أهدافها.
- أثبت 83.3% من المبحوثين أن أداء الموظف يساهم وفق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المتميز، وهو حافز وعامل يشجعه للقيام بمهامه ولكي يندفع للعمل والابداع.

- 81.73% أكدوا على وجود فريق عمل يساهم في تحديد أهداف المؤسسة، وهذا يدل على وجود ثقة واحترام واستقرار ساعدتهم على الشعور بالانتماء للمؤسسة وهذا يجعلهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحديدها.
- 94.4% من المبحوثين أكدوا مشاركة الموظفين في القرارات الادارية .
- 97.22% من المبحوثين أكدوا أن نظام الحوافز الذي تطبقه المؤسسة يساهم في تحقيق أهدافها، وهذا ما يؤثر في سلوك العامل وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين العمال.
- أكد أغلبية المبحوثين على أنه هناك مواكبة للمتغيرات في البيئة الخارجية تجعل من المؤسسة قوة منافسة.
- على ضوء هذه المعطيات نؤكد نجاح الفرضية الجزئية الرابعة والتي مفادها تؤدي إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق الأهداف المؤسسية.
- لقد تبين لنا في الجانب النظري من الدراسة بعض الدراسات والتي تناولت موضوع ادارة الجودة الشاملة، وكذلك الفعالية التنظيمية، وسوف نحاول في هذه الدراسة ومن خلال نتائج التحقيق الميداني، ان نقارن ما تم التوصل اليه في دراستنا بنتائج بعض الدراسات السابقة.
- اول دراسة نعرضها هي دراسة عبد القادر هامللي حول أثر ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فتبين ان هناك تأثير ايجابي لأبعاد ادارة الجودة الشاملة على اداء العمليات الداخلية والذي بدوره لم يكن تأثيرا قويا، ولكن لم يكن هناك تأثير هذه المرة من جانب القيادة الفعالة على هذا الاداء.
- وقد توصلنا الى نفس النتيجة في الدراسة الراهنة.
- وإذا رجعنا الى دراسة فتر فيصل الجريا، أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان<sup>1</sup>، والتي توصلت الى ان هناك مركزية في اتخاذ القرار التريوي، فالوزارة هي المسؤول الاول عن صنع القرار، كما تبين ان السلطات العليا مع وجود منح الصلاحيات، لكنها مقيدة بقرارات وقوانين العمل، والضغوط الداخلية والخارجية الناجمة عن البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- وقد توصلنا الى نفس النتيجة تقريبا في الدراسة الراهنة.
- وايضا دراسة بالن حول العلاقة تحديد مؤشرات الفعالية المدرسية في الولايات الجنوبية، ومقارنتها مع المدارس النموذجية والتي توصل من خلالها مؤشرات المدارس الفعالة ما يلي:
- . التحصيل العالي الواضح للطلبة.
- . استخدام استراتيجيات وبرامج تعليمية فعالة.
- . تستخدم برامج منظمة وجهود مدرسية لتحقيق أهدافها ومخرجاتها المرجوة..
- وقد توصلنا الى نفس النتيجة في الدراسة الراهنة، فقد عبر افراد العينة بنسبة كبيرة على ان المؤسسة تساهم في تحسين اداء العامل وذلك من خلال تلقي التكوين الجيد لعمالها.

<sup>1</sup>قتر فيصل الجريا: أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011 ص4-5

### 6. النتائج العامة للدراسة:

الفرضية الأولى: تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وعند إجراء الاختبار لهذه الفرضية تبين أنها تحققت كلياً.

الفرضية الثانية: تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، و عند إجراء الاختبار تبين أن هذه الفرضية تحققت كلياً.

الفرضية الثالثة: تعمل إدارة الجودة الشاملة على تعزيز فعالية التواصل في المؤسسة، و عند إجراء الاختبار تبين أن هذه الفرضية تحققت كلياً.

الفرضية الرابعة: تؤدي إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق الأهداف المؤسسية، وعند إجراء الاختبار تبين أن هذه الفرضية تحققت كلياً.

### 7. الاقتراحات والتوصيات

تبعاً للنتائج المتوصل اليها يمكن لنا الاسهام ببعض الاقتراحات التي نراها مناسبة مع وضعية شركة الكهرباء والغاز لفرع بلدية برهوم ولاية المسيلة، والتي يمكن ايجازها فيما يلي:

✓ تحديد النقاط الضعيفة والقوية بدقة داخل المؤسسة يساعد على استغلال النقاط القوية بشكل أفضل وتحسين النقاط الضعيفة.

✓ الاعتماد على نظم حديثة كالمقارن، أي مقارنة مع مؤسسة خارجية رائدة كنموذج يمثل المؤسسة.

✓ يجب أن يتم التركيز بشكل أكبر على الموظفين ذوي الخبرة، ويجب أن يتم منحهم الحرية في اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالعمل.

✓ تنظيم دورات واستطلاعات مستمرة ومتكررة للمواطنين، من أجل معرفة احتياجاتهم ورغباتهم.

✓ تعميم عملية التكوين على كل الموظفين وكل حسب تخصصه ومهامه.

✓ اقتراح توفير أدوات ووسائل متطورة وذات جودة ونوعية عالية تساعد العمال في تحسين أدائهم.

✓ الاتصال والتفاعل المستمر مع الموظفين والتقرب منهم مما يساعد المرؤوسين على دفع العاملين إلى

التحسين في أدائهم والتغيير من سلوكياتهم.

✓ اقتراح نحو سعي الإدارة إلى وضع إدارة الجودة الشاملة ضمن أولوياتها.

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة المتعلقة بدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية توصلنا إلى: تعد إدارة الجودة الشاملة أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الإدارة الحديثة، حيث تهدف إلى تحسين جودة الإنتاج، وتعتبر أداة مهمة لتطوير المؤسسات والمنظمات من خلال استجابتها لاحتياجات المستهلكين. وتتميز بأنها تعمل على تحسين مستوى الجودة في الشركة بغض النظر عما إذا كانت خاصة أم عامة، وتعد إدارة الجودة أمراً حاسماً وفعالاً لتحقيق أعلى مستوى من الالتزام، وهو الإجراء الذي تستخدمه الوكالة.

تعد الفعالية التنظيمية عاملاً رئيسياً في قدرة المنظمة على تحقيق مستويات عالية من النجاح وتنظيم وتحقيق أهدافه، وضمان مستوى عالٍ من القدرات والمعدات واستخدام الموظفين، يجب على المنظمة إدارة ذلك بأفضل طريقة ممكنة من خلال العمل والتحفيز لتحقيق الكفاءة العالية والتميز المثالي لأن الحاجة إلى النمو والقدرة على التكيف مع التغيرات العالمية هما المعياران الرئيسيان لنجاح هذه المنظمات.

وقد أفيد أن هناك علاقة بين نتائج تحسين الجودة وزيادة الربح والإنتاجية للمنظمة وهذا يعني أن التنفيذ الفعال للبرنامج يؤدي إلى الأداء التنظيمي والأهداف التنظيمية ويساهم في تحقيق الأهداف، منتجاً وخدمة تلبى احتياجاتهم ورغباتهم، مما يؤدي إلى الابتكار.

الإدارة الشاملة هي أداة لزيادة أداء مؤسستك وميزتها التنافسية، ولذلك فإن الجودة تلعب دوراً في زيادة الكفاءة نظراً للأداء والمرونة والمكانة التنافسية للشركة ككل، التنظيم والإنتاجية، وأخيراً تم التأكيد على أهمية ومسؤولية الشركة الجزائرية في تطبيق نظام إدارة الجودة هو المنهج الشامل هو أفضل وسيلة لتحقيق الربح والنجاح في التوسع.

### قائمة المراجع:

1. أبو النصر، مدحت محمد(2015) إدارة الجودة الشاملة ، استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات ، دار الكتب المصرية.
2. أحمد بن عيشاوي :إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2013.
3. أحمد محمد غنيم :الإدارة الإلكترونية، أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004.
4. أسماء خليل علي الزهار :إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2020.
5. إسماعيل مراد، وبن دادة فاطمة(2020)، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن رجب، المجلة الجزائرية للعلوم والمؤسسات الاقتصادية(11).
6. الامين بلقاضي، (الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، (رسالة ماجستير في عمل الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2011-2010.
7. بطاهر بختة: مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات، مجلة الدفاتر الاقتصادية، م10، ع2 2018 .
8. بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم ) دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، بسكرة،الجزائر، 2008.
9. بهجت راضي، هشام يوسف العربي :إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط1، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016.
10. بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر2015-2016 .
11. بوطي، محمود وضيف، الأزهر (2020)، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة الوادي - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - .
12. الترتوري محمد عوض وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات والمراكز المعلومات الجامعية، ط1، دار الحامد، الأردن،2008.
13. جمال الدين ابن منظور بن محمد مكرم أبو الفضل: لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، ط3 دس.

## قائمة المصادر والمراجع

14. جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية، الجزء الثاني، مصر، 1996.
15. حسن محمد إبراهيم حسان: الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، د.ط، الناشر العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
16. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2011.
17. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، دار الحامد، ط1، عمان، 2006 .
18. حسين نور الدين عزت: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الحكومية في محافظة كركوك، الكلية التقنية، 2000.
19. حمى، عبد الستار؛ وعمروني، حورية تارزولت، (2020) الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات. جامعة قاصدي مرباح -ورقلة.
20. حنان تيغزة، (علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2012\_2013.
21. ختيم محمد العيد: إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009.
22. خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007.
23. الدرمني، عبد الله إبراهيم، والظافري حسن صالح(2017) إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ترجمة نهى خنيس، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
24. رابح قمحية، محمد الشرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، ع1، 2013.
25. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ط1، 2006 .
26. رسلان علاء الدين: التطور التنظيمي (آلياته، استراتيجياته وسائله، تطبيقاته) دار مؤسسة رسلان للطباعة، ط1، سوريا، 2012.
27. زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006 .
28. زيد منير عبوي: التنظيم الإداري ( مبادئه وأساسياته )، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
29. زينب قريوة: الإدارة الإلكترونية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2015 -2016.

## قائمة المصادر والمراجع

30. الساعدي، مويد والغرباوي، جواد (2010) تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(2) .
31. سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجائر (د راسة تطبيقية على المستشفيات العمومية)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد7، 2009.
32. شرف الدين قديرة: دورة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
33. شنطاوي خالد رضوان،(2016) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، مكتبة المعرفة.
34. شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي: إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر، د. ط، 2020.
35. الشودري، ماجد محمد يونس(2020) إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية2(21) .
36. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2006 .
37. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط 1، عمان، 2005..
38. الصيد، نسيم أحمد. ( 2008 ) الترقية والفعالية التنظيمية: مطاحن الحروش نموذجا .رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة 20 أوث 1955 بسكيكدة <http://nxxma7/gd.is> . .
39. طلال يونس مفتاح علي، أحمد سعد مفتاح وعبد الرزاق :إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي - دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب-، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد03، العدد02 ليبيا، 2020 .
40. طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007
41. الطيرة، خالد خليل معيتيق. ( 2011 ) أثر إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للمنظمة على الفعالية التنظيمية: بالتطبيق على المنظمات الصناعية الليبية .مجلة جامعة عين شمس -كلية التجارة،(4) .
42. عالية اخوا رشيدة، المساءلة والفعالية في الإدارة التربوية، دار الحامد، ط 1، 2002.
43. عبد الرحيم، عالم الحاج آدم، عبد العزيز حسن، الحسين، أنس بابكر (2020) تقييم الأداء بمؤسسات التعليم العالي من منظور إدارة الجودة الشاملة، المجلة العلمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (9)، العدد (2).
44. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر ، ط1.
45. عبد القادر هاملي: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017.
46. عبد اللطيف فطيش :الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الجيلي، بيروت، 2003.
47. عبد المجيد سامي :معجم مصطلحات علم النفس، ط 1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1998.

## قائمة المصادر والمراجع

48. عبد المعطي محمد عساف، مازن عبد العزيز مسوده: أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة، دار وائل، ط1، عمان، 2018 .
49. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
50. عبد الوهاب، بن علي ( 2015 ) مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية الشركة الجزائرية للزجاج (alver) بوهان رسالة ماجستير ( غير منشورة ) جامعة وهران 2 .
51. العربي بن داود، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العمل الانسانية والاجتماعية، العدد16، سبتمبر 2014 .
52. عزيز داوود: مناهج البحث العلمي، دار أسامة، ط 1، عمان، 2006.
53. عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، الأردن،
54. على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
55. علي الفلاح الزعبي و عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الادارة ( الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط1، 2013.
56. علي جبلاق: إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، د.ط ، سوريا، 2021.
57. علي سنوسي، " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر، العدد السابع، بدون ذكر السنة.
58. علي شريف : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003..
59. عمار الكبيسي : الفكر التنظيمي ( التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، ط1 2004.
60. عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1 ، 2001.
61. عيسى مومني: المنار ( قاموس عربي عربي - مصطلحات علمية ، تقنية- أدبية)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1 مصر 2008.
62. غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان: الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، الموقع : <http://www.DId.net/net/management/articles/TQM.htm>
63. فاطمة بدر، معاذ الصباغ: أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
64. فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، ط 1، دار البداية الأردن، ، 2017.
65. فرحات يوسف شكري :المعجم طلابي عربي عربي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ، 2004.
66. فرقد فيصل جدعان وإيمان عبيد جاسم :إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإيرادات الضريبية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العدد2، سنة 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

67. قنر فيصل الجربا: أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011.
68. مأمون الدرداكة وطارق الشبلي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001.
69. مجيد، سوسن شاكر و الزيات، محمد عواد (2008): الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
70. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، ط 1، عمان 2016.
71. محمد بهجت جاد الله تشك: تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، مصر، 1996.
72. محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط 3، اليمن، 2019 .
73. محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
74. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع الحديث ( فرنسي عربي )، ترجمة: إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006.
75. محمد عبد الرحمن وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2013.
76. محمد علي أحمد وآخرون: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
77. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، ط 1.
78. مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008 .
79. مصنوعة أحمد ،وقويدر الواحد عبد الله (2020)، دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية ، دراسة حالة مؤسسة سونغاز - وحدة الشلف -جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية .
80. موسى لوزي: التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 2000.
81. ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2011.
82. نسيم أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

83. نصار، منير فؤاد احمد (2017) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية ، مجلة جامعة بوسعيد، كلية التجارة(3) .
84. نوال مجدوب، خيرة مجدوب: مزايا طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى استخدام كل منها، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد، 1، الجزائر، 2017.
85. هناء محمود القيسي: الإدارة التربوية (مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثه)، دار المناهج، ط1، الأردن 2010.
86. اليحي عمار يوسف أحمد (2015) الاستجابة التنظيمية و اثرها على الفعالية التنظيمية : دراسة ميدانية على البنوك الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي رسالة ماجستير ( غير منشورة ) الجامعة الأردنية ، دار المنظومة.
- J C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED - 87  
VUIBERT,PARIS, 1998
- L'entreprise, édition Hirson, Paris, 1995, pp 18-19 Bean gran, L'Organisation .88  
De Travail Et La Fonction Humaines Dans
- PATRICK LYONNET : LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE,TECHNIQUE .89  
.ET DOCUMENTATION, 2EM ED , PARIS , 1991



استمارة استبيان لإنجاز بحث لمذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

# دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والغاز ببلدية برهوم - ولاية المسيلة -

الأستاذ المشرف:

- أ. د ناجح مخلوف

إعداد الطالبتين:

- حمادي منيرة

- رحالي وردة

ملاحظة: ان المعلومات التي يدلي بها المبحوث سوف تستخدم لأغراض علمية

الرجاء وضع أمام الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: .....
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي
- جامعي  دراسات عليا
- 4- طبيعة الشهادة المتحصل عليها والتي تعمل بها:
- \* شهادة جامعية
- \* شهادة تكوين مهني
- 5- سنوات الخبرة
- \* أقل من 5 سنوات
- \* من 5 الى 10 سنوات
- \* من 10 الى 15 سنة
- \* 15 سنة فما أكثر

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين

4- هل تلقيت تكويننا خاصا بمجال عملك عند التعاقد بالمؤسسة

نعم  لا

5- هل التكوين الذي تلقيته كان؟

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

6- هل توافق أن نوعية التكوين تساعد في التحكم في الأداء

نعم  لا

7- هل تسعى شركة الكهرباء والغاز الى تحسين التطور؟

نعم  لا

11- هل توفر المؤسسة الأدوات والوسائل التي تساعد في تحسين أداء العاملين؟

نعم  لا

12- هل تشعر بالقلق في وجود الرقابة المستمرة؟

نعم  لا

13- هل ترى أن خدماتك تساهم رفع مستوى أداء المؤسسة؟

نعم  لا

14- هل تعمل المؤسسة على تحسين الأساليب لتحسين مستويات الجودة؟

نعم  لا

المحور الثالث: إدارة الجودة والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

16- هل تقدم لك الإدارة مكافأة وحوافز مقابل جهدك الإضافي؟

نعم  لا

17- هل أنت راض على راتبك؟

نعم  لا

18- هل توفر لك وظيفتك فرص لاكتساب مهارات جديدة؟

نعم  لا

19- هل فرص الترقية تمكنك من تحسين وضعك وتزيد من رفع كفاءتك؟

نعم  لا

20- هل ظروف العمل من الناحية الأمنية مناسبة؟

نعم  لا

21- هل تساهم المؤسسة في تحسين ظروف العمل لتحسين جودة الخدمات؟

نعم  لا

المحور الرابع: إدارة الجودة وفعالية الاتصال داخل المؤسسة.

22- هل يوجد تفاعل واتصال مستمر بين الإدارة والموظفين؟

نعم  لا

23- هل ترى بأن فعالية الاتصال بالمؤسسة تؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل فعال؟

نعم  لا

24- هل طبيعة علاقتك بمسؤولك داخل المؤسسة ؟

رسمية  غير رسمية

25- هل يساهم الاتصال داخل المؤسسة في تحسين جودة العمل؟

نعم  لا

26- هل هناك اتصال وتفاعل دائم بين الإدارة والموظفين؟

نعم  لا

27- هل يتم تبادل المعلومات الوظيفية بين العمال؟

نعم  لا

المحور الخامس: إدارة الجودة وأهداف المؤسسة؟

28- هل تساهم إدارة الجودة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

29- هل يدرك كافة الموظفين مفهوم الجودة؟

نعم  لا

30- هل هناك أقسام متخصصة بالجودة وفرق تسعى لتحسينها وتطويرها؟

نعم  لا

31- هل يساهم أداء الموظف وفق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المتميز؟

نعم  لا

32- هل تتم مشاركة الموظفين في القرارات الإدارية؟

نعم  لا

33- هل نظام الحوافز الذي تطبقه الشركة يساهم في تحقيق أهدافها؟

نعم  لا

34- هل هناك مواكبة المتغيرات في البيئة الخارجية تجعل من المؤسسة قوة منافسة؟

نعم  لا

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية

اعداد الطلبة:

- 1- طالب واردة رقم التسجيل: 202323064096330  
2- حمادي منيرة رقم التسجيل: 20231807518927  
القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: علم الاعمال المنجز الملح  
إشراف: الاستاذ باح منور الرتبة: استاذ معلم عالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.



رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

موافق: 2023/11/24  
أ. د. باح منور

أ. د. ابن حنبل



Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإتجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): وردة رحالي

الصفة(طالب, استاذ محاضر, باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 205972903

الصادرة بتاريخ: 2020/08/12 عن دائرة: بإدارة عين الضراء دائرة مقرة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تعليم وعمل تحت رقم التسجيل: 202393064096330

والمكلف بإتجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)

عنوانها: دور ادارة الجودة في تحقيق الفعالية التنظيمية

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/05

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Affairs

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2024/

### تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): جهادي مديرة

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201274467

الصادرة بتاريخ: 2017/03/16 عن دائرة: بلدية عين الضراء دائرة مقرة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 202318075108927

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)

عنوانها: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2023/06/05

امضاء المعني (ة):

جهادي

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.