

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila  
Faculty of Economic, Commercial and  
Management Sciences  
Department of Management Sciences



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## العنوان:

أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في  
المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة حالة م ذ م م قوفري تري البدر - سطيف -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (مهني) في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالبتين: - العطري خليصة  
- شريف زهية

## لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	الأستاذ: أ.د نوي نور الدين
مقررا ومشرفا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	الأستاذة: د. بن عامر صافية
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	الأستاذة: د. عبد الكريم هاجر

السنة الجامعية: 2024 / 2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila  
Faculty of Economic, Commercial and  
Management Sciences  
Department of Management Sciences



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## العنوان:

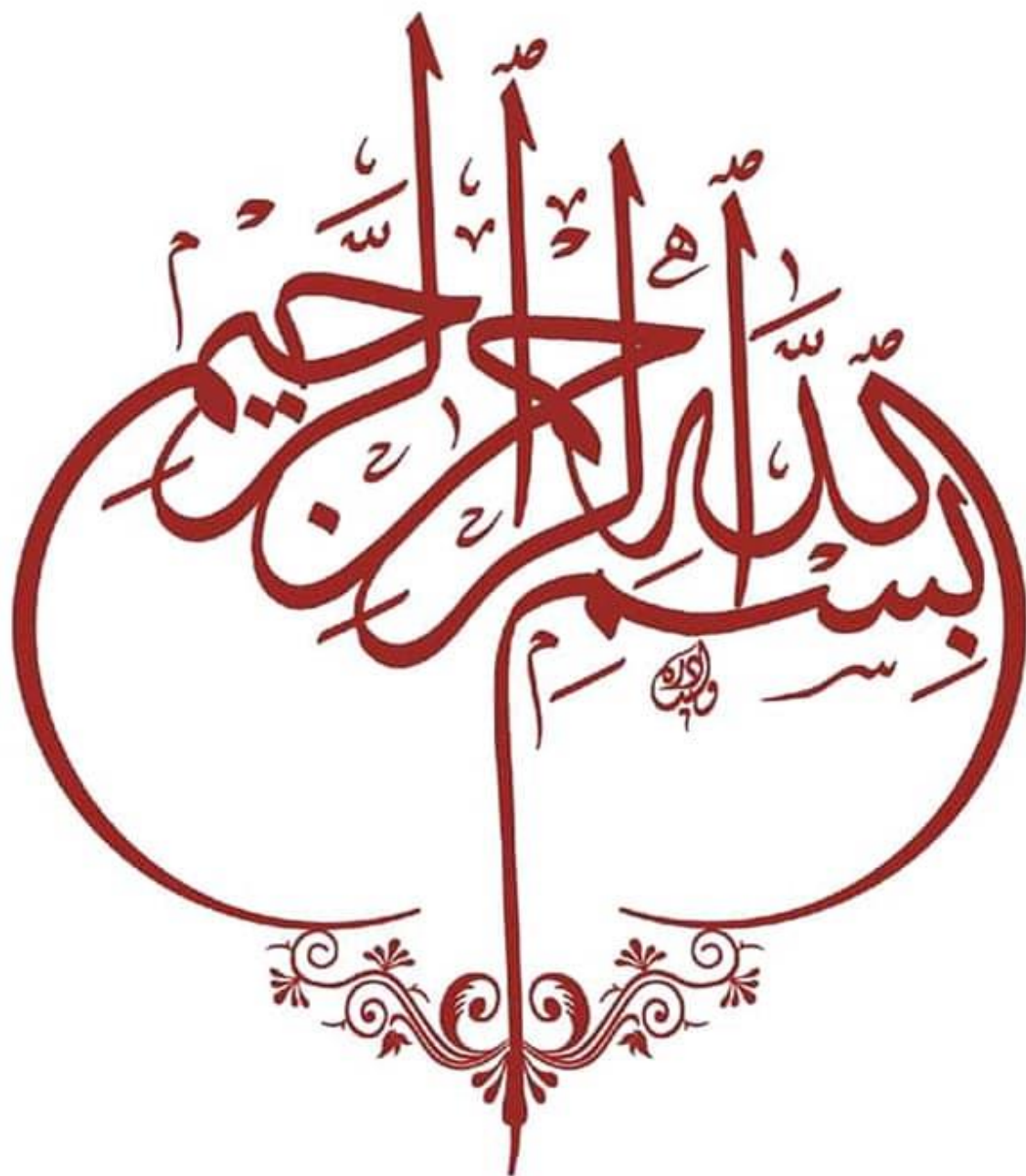
أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في  
المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة حالة م ذ م قوفري تري البدر - سطيف -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (مهني) في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية  
من إعداد الطالبتين: - العطري خليصة  
- شريف زهية

## لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	الأستاذ: أ.د نوي نور الدين
مقررا ومشرفا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	الأستاذة: د. بن عامر صافية
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-	الأستاذة: د. عبد الكريم هاجر

السنة الجامعية: 2024 / 2023





# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح.

وأصلي وأسلم على سيدنا محمد سيد الأنام عليه أفضل الصلاة والسلام أما بعد

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى أغلى وأعز إنسان كان لي في الدنيا، إلى روحي الثانية وسط القبور رحمك الله يا أبي الغالي

وأسكنك فسيح جناته... أبي فقيد قلبي

إلى من حملتني وهنا على وهن، وحملت من أجلي متاعب الحياة، نبع حناني وبلسم جراحي،

ودعاؤها سر نجاحي، أطال الله في عمرها... أمي الغالية

إلى سندي في الحياة، وخطى معي خطواتي، ويسر لي الصعاب... زوجي العزيز حفظه الله

إلى أحب الناس إلى قلبي إلى أقربهم إلى روحي إلى الورود المفتحة في بيتي، ابني يامن وابنتي صوفيا

إلى سندي في الحياة... أخواتي حفظهم الله ورعاهم، إلى عوني في الحياة... هشام خليل حفظه الله

إلى من تعلمت منها الاجتهاد والمثابرة في العمل، والصبر عند الشدائد، إلى أعز صديقة جمعني بها

علاقة الدراسة، وتقاسمنا أيام الجامعة... أختي زهية شريف

إلى كل أهلي وأقاربي، وكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

إلى الذين لم يتركوا العلم رغم ظروفهم، إلى إخواننا المجاهدين المرابطين في فلسطين، إلى غزة

الصامدة... اللهم انصرهم نصر عزيز مقتدر.

"خليصة"



# إهداء

الحمد لله الذي أعطانا ووهبنا التوفيق والسداد، والصلاة والسلام على من حملت

رسالته لواء الحب والرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي جهدي المتواضع هذا إلى:

روح والدي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى الغالية، إلى التي دعاؤها سر نجاحي وبلسم جراحي...أمي العزيزة حفظها الله ورعاها.

إلى سندي في الحياة، إلى الذي شجعني ووقف بجاني...زوجي العزيز حفظه الله.

إلى جميع إخوتي وأخواتي محبة ومودة.

إلى بهجة قلبي وقرّة عيني...صغاري: محمد هيثم، لينة، آية.

إلى جميع الأهل والأقارب من أحوال وعمومة.

إلى رفيقتي في هذا البحث، إلى الصبورة الدؤوبة...أختي: خليصة العطري.

إلى جميع زملائي وزميلاتي في قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة.

إلى الذين لم يتركوا العلم رغم ظروفهم، إلى إخواننا المجاهدين المرابطين في فلسطين، إلى

غزة الصامدة...اللهم انصرهم نصر عزيز مقتدر.

"زهية"



## شكر وتقدير

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الذي أغرقنا  
بنعمه التي لا تحصى، ومن علينا برزقه الذي لا يفنى وأنار دروبنا، فالحمد لله رب  
العالمين حمدا يليق بعظيم منه وواسع فضله، وله الحمد من قبل الأمر ومن بعده على  
توفيقه لنا في مسعانا وتسديد خطانا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"  
فلا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر المكمل بالتقدير والاحترام للأستاذة المشرفة "بن عامر  
صافية" التي رافقتنا طيلة هذا البحث، وأمدتنا بالمعلومات والنصائح راجين من المولى  
عز وجل أن يسدد خطاها ويحقق مناهها، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة  
كل باسمه ومقامه على قبولهم المناقشة وجزاهم الله عنا كل خير.

والشكر موصول أيضاً إلى عمال مؤسسة قوفريزي البدر على تعاوهم معنا في  
إنجاز بحثنا ونخص بالذكر رئيسة قسم المالية رزيقة على عظيم فضلها علينا وعلى  
التسهيلات التي قدمتها لنا.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

لكم تحية شكر واحترام.

فشكرا لكم جميعا

خليصة

زهية

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فبإشراك العاملين تضمن تقبلهم لمختلف القرارات وتخلق جوا من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى تعاون العاملين في تفعيل حلقات الجودة دون معارضة أو مقاومة لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، بالاعتماد على مدخلين هما مشاركة العاملين وإدارة الجودة الشاملة، ثم تطرقنا إلى حلقات الجودة كأسلوب حديث لإشراك العاملين في المؤسسة. لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مستوى مشاركة العاملين ودورهم في تفعيل فرق تحسين الجودة في مؤسسة قوفريترى البدر بسطيف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وكذا تصميم الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة من هذه المؤسسة بتوزيعه على العاملين فيها، وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss V22 لتحليل بيانات الاستبيان.

من خلال أساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحدار البسيط وغيرها من الأدوات تم تحقيق النتائج التالية:

- يوجد أثر إيجابي عالي لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار داخل مؤسسة قوفريترى البدر قلال بولاية سطيف -الجزائر- وأن تطبيق أسلوب حلقات الجودة يؤثر إيجابيا في مؤسسة قوفريترى البدر قلال بولاية سطيف - الجزائر، بالإضافة إلى أنه يوجد أثر إيجابي عالي بين مشاركة العاملين وحلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** مشاركة العاملين - إدارة الجودة الشاملة - حلقات الجودة.

### Abstract:

This study aims to determine the impact of employees' participation in activating quality circles in the Algerian economic institution. By involving employees, it ensures their acceptance of various decisions and creates an atmosphere of mutual trust between them and the institution's management.

From this standpoint, this study came to represent the extent of workers' cooperation in activating quality circles without opposition or resistance to achieve the organization's desired goals, relying on two approaches: employees' participation and total quality management. Then we tackled the quality circles as a modern method to involve workers in the organization.

To realize the study's objectives, which are to identify the level of employees' participation and their role in activating the quality improvement teams in the Goufrirtri Al-Badr Foundation in Setif, the descriptive and analytical approach was followed, as well as the questionnaire was designed in order to collect the necessary data from this foundation by distributing it to its employees. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) V22 program was relied upon to analyze the questionnaire data.

Through descriptive and inferential statistics methods represented by: arithmetic mean, simple regression and other tools, the following results were achieved:

There is a high positive impact of implementing the principle of employees' participation in decision-making within the Qoufrirtri Al-Badr Foundation -Gullal in the state of Setif -Algeria - and that the application of the quality circles method has a positive impact on the Goufrirtri Al Badr Foundation -Gullal in the state of Setif - Algeria -. In addition to the fact that there is a high positive impact between the employees' participation and quality circles in the institution under study.

### Keywords:

-Employees participation – Total Quality Management - Quality Circles

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
I	بسملة
II	الإهداء 1
III	الإهداء 2
IV	كلمة شكر
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مشاركة العاملين في المؤسسة
8	1-1 ماهية مشاركة العاملين
8	1-1-1 المشاركة، التمكين والاندماج
10	1-1-2 أبعاد مشاركة العاملين
11	1-1-3 أهمية مشاركة العاملين
11	2-1 مستويات وشروط مشاركة العاملين
11	1-2-1 مستويات مشاركة العاملين
13	2-2-1 أساليب إشراك العاملين في المؤسسة
13	3-2-1 شروط مشاركة العاملين
14	3-1 مزايا ومعوقات المشاركة وطرقها
14	1-3-1 مزايا ومعوقات المشاركة
15	2-3-1 طرق المشاركة
16	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
16	1-2 ماهية إدارة الجودة الشاملة
16	1-1-2 تعريف وأهمية إدارة الجودة الشاملة
19	2-1-2 فوائد استخدام إدارة الجودة الشاملة

## فهرس المحتويات

20	3-1-2 أساليب إدارة الجودة الشاملة
21	2-2 مشاركة العاملين كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة
21	1-2-2 العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة الجودة الشاملة
22	2-2-2 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين
23	3-2-2 نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة
24	المبحث الثالث: أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة
24	1-3 ماهية حلقات الجودة
24	1-1-3 مفهوم حلقات الجودة وأهميتها
25	2-1-3 علاقة حلقات الجودة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة
26	3-1-3 نشأة وتطور فكرة حلقات الجودة
27	3-1-4 فوائد تطبيق حلقات الجودة
31	2-3 أسس تطبيق حلقات الجودة
31	1-2-3 مراحل إنشاء حلقات الجودة
34	2-2-3 أساليب عمل حلقات الجودة
37	3-2-3 عوامل النجاح والفشل في تطبيق حلقات الجودة
38	3-3 حلقات الجودة أسلوب حديث لإشراك العاملين
38	1-3-3 حلقة الجودة ومفهوم الإدارة بالمشاركة
39	2-3-3 حلقات الجودة ودورها في تنمية قدرات العاملين
40	3-3-3 أهمية حلقات الجودة في حل مشكلات المؤسسة
41	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
41	1-4 عرض الدراسات السابقة
43	2-4 مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة قوفري تري البدر - قلال - سطيف</b>	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة
47	1-1 البطاقة الفنية للمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة قوفري تري البدر-قلال- سطيف
47	2-1 أهداف المؤسسة

## فهرس المحتويات

48	3-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة
48	4-1 مهام مديريات المؤسسة
50	المبحث الثاني: تحليل منهجية وأدوات الدراسة
50	1-2 المنهج وأداة قياس الدراسة الميدانية
50	1-1-2 منهج الدراسة
50	2-1-2 أداة قياس الدراسة
51	2-2 مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
51	1-2-2 مجتمع وعينة الدراسة
51	2-2-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة
52	3-2 صدق وثبات أداة الدراسة
52	1-3-2 صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر أداة الدراسة
56	2-3-2 الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة
56	4-2 وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة
59	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
59	1-3 عرض وتحليل محور أهمية تطبيق مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة
60	2-3 عرض وتحليل محور أهمية تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة
61	3-3 عرض وتحليل محور أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة
65	4-3 اختبار فرضيات الدراسة
70	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
75	قائمة المراجع
77	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
12	نموذج فروم ويتون للقيادة	1-1
28-27	فوائد تطبيق حلقات الجودة في المؤسسة	1-2
51	مقياس ليكارت الخماسي	2-1
52	صدق الاتساق الداخلي لمحور أهمية مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة	2-2
53	صدق الاتساق الداخلي لمحور أهمية تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة	2-3
55-54	صدق الاتساق الداخلي لمحور أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة	2-4
56	ثبات أداة الدراسة	2-5
57-56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	2-6
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	2-7
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	2-8
58	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	2-9
58	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	2-10
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أهمية مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة	2-11
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أهمية تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة	2-12
63-62-61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة	2-13
65	اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-wilk) للمحور الثاني	2-14
65	اختبار ويلكوكسن (Wilcoxon) للفرضية الفرعية الأولى	2-15
66	اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-wilk) للمحور الثالث	2-16

## قائمة الجداول

66	اختبار ويلكوكسن (Wilcoxon) للفرضية الفرعية الثانية	2-17
67	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-wilk) للمحور الرابع	2-18
67	نتائج اختبار ويلكوكسن (Wilcoxon) للفرضية الفرعية الثالثة	2-19
68	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر مشاركة العاملين على حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة	2-20
69-68	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مشاركة العاملين على حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة	2-21

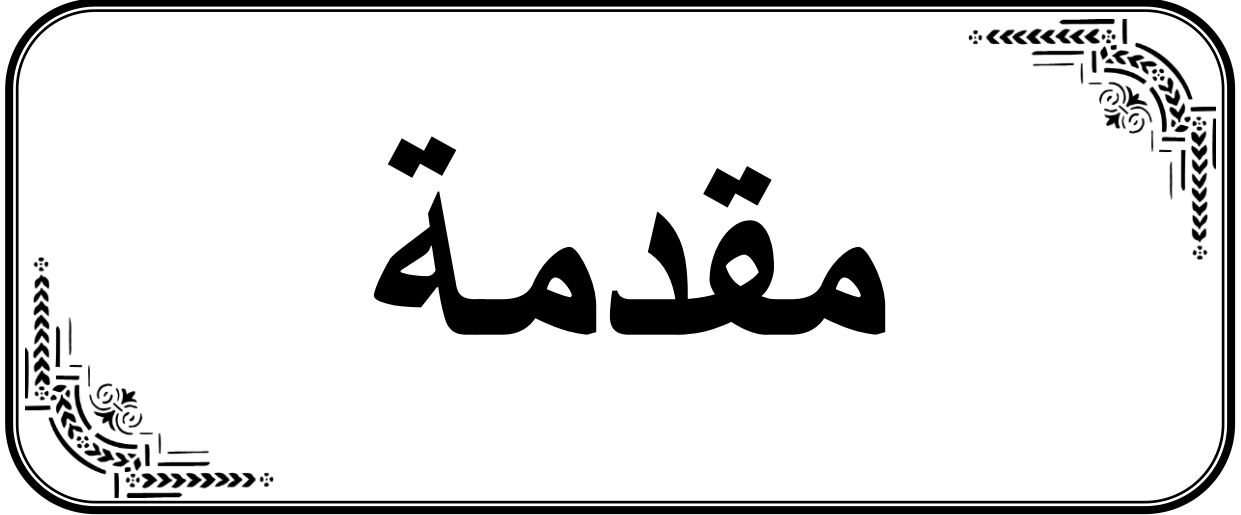
# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	1-1
26	علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة	1-2
33	الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة	1-3
35	شجرة الأخطاء (المشاكل)	1-4
36	مخطط الأثر والنتيجة لمشكلة رضا العملاء	1-5
39	دور حلقة الجودة في تنمية وتطوير العاملين	1-6
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قوفري تري البدر	2-1

# مقدمة



التطور الذي شهده العالم في مجال الإدارة جعل المؤسسات تبحث عن الجودة التامة وتحسين الإنتاجية حتى تضمن البقاء والاستمرارية في محيط تسوده منافسة شرسة لا ترحم، هذا التطور فرض ضرورة البحث عن أهم عامل لتحقيق أهدافها، وقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن أهم عنصر لنجاح العملية الإنتاجية ليس رأس المال أو المعدات وإنما هو إعطاء مكانة للعامل في المؤسسة باعتباره أهم مورد، فكثرة الأعمال وتعدد الأدوار التي يقوم بها الرؤساء جعلتهم لا يستطيعون الإلمام بجميع الأعمال، وعليه فقد كان من الضروري استغلال كل الطاقات الإبداعية والخلاقة المتوفرة في المؤسسة لتحقيق النجاح، وهذا أدى إلى انتقال المركزية إلى اللامركزية والاعتماد على مبدأ التشاور والأخذ بآراء المرؤوسين عند اتخاذ القرارات لأنهم الأقرب لميدان العمل.

مشاركة العاملين في اتخاذ القرار أصبح من أهم أسس الإدارة الحديثة فهي وسيلة هامة لجلب اهتمام العاملين لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة من خلال إشراكهم في إدارة المؤسسة، وهذا ما أكدت عليه أغلب الدراسات الحديثة فالعامل من خلال مشاركته في عملية اتخاذ القرارات يدرك أنه ليس موجودا لتنفيذ الأوامر فقط وإنما هو طاقة إبداعية قادرة على التفكير والابتكار ومشاركة في حل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة، وما زاد من أهميته ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد أن ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة يعتمد على رضا العاملين الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء، وهذا الأخير بدوره يجعل حصة المؤسسة في السوق أكبر مما يزيد من أرباحها ويضمن لها البقاء والاستمرار.

### أولاً: طرح الإشكالية

انطلاقاً من أن العاملين هم الأكثر دراية بمشكلات العمل التي تعترضهم يومياً وهم الأعم بالحلول المناسبة لتلك المشكلات فإنه من الضروري مشاركة العاملين لمعالجة المشكلات المطروحة. ومن هنا فالمشكلة التي نحاول معالجتها من خلال دراستنا هي:

#### ما أثر مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد أهمية ذات دلالة احصائية لأهمية مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد أهمية ذات دلالة احصائية لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد أهمية ذات دلالة احصائية لمشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

## ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم طرح الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** توجد أهمية ذات دلالة احصائية لأهمية مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

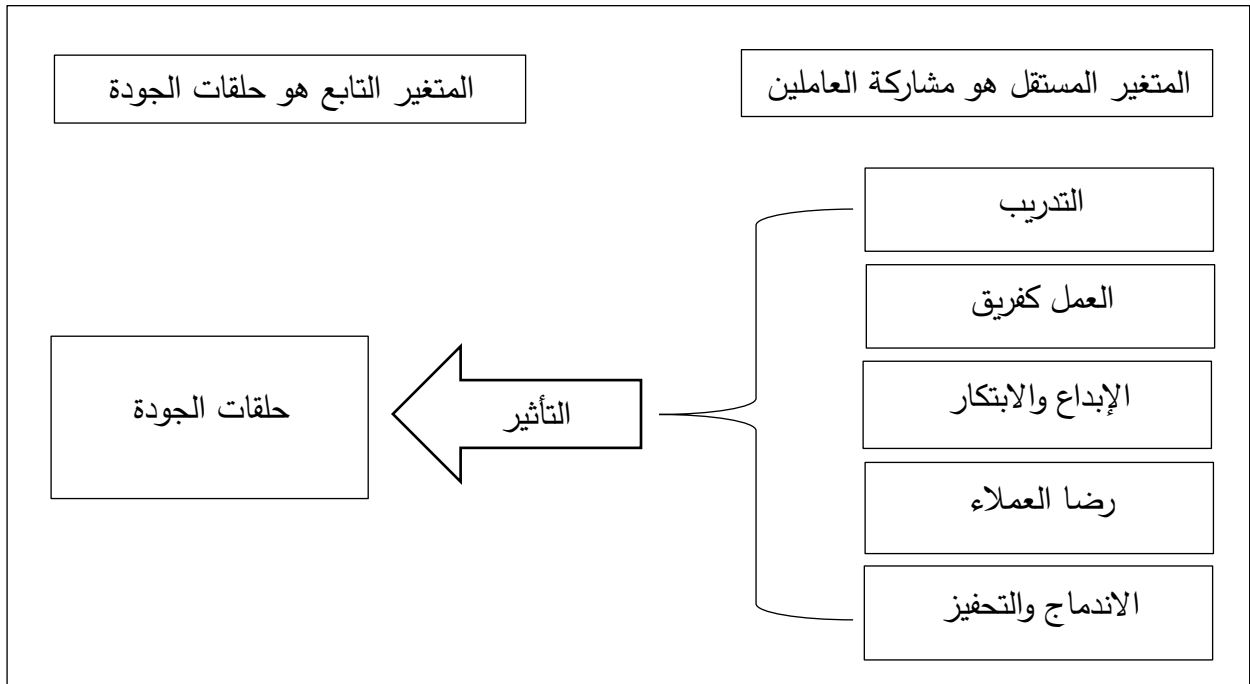
**الفرضية الثانية:** توجد أهمية ذات دلالة احصائية لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الثالثة:** توجد أهمية ذات دلالة احصائية لمشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

## ثالثا: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين كما هو موضح في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في "مشاركة العاملين" ومتغير تابع هو "حلقات الجودة" وتم قياس التأثير من خلال الأبعاد وكل هذا يوضحه النموذج التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## رابعا: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في محاولة حل بعض مشاكل المؤسسات والمسيرين المتعلقة على وجه الخصوص بالاستغلال الأمثل لمعارف العاملين ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات وأثر ذلك على تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة، فهذه الدراسة تبرز دور العامل في تحسين وتطوير الجودة في المؤسسة من خلال تقديم منتجات خالية من العيوب وتحقيق رضا العملاء.

### خامسا: أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على تفعيل حلقات الجودة وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- 1- تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن متغيرات البحث المتمثلة في مشاركة العاملين وإدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة كأسلوب لإشراك العاملين؛
  - 2- محاولة التعرف على دور مشاركة العاملين في نجاح أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة؛
  - 3- علاقة مشاركة العاملين بإدارة الجودة الشاملة؛
  - 4- مزايا تطبيق مبدأ إشراك العاملين ونتائجه؛
  - 5- حلقات الجودة ودورها في تنمية قدرات العاملين وأثرها على حل مشكلات المؤسسة وتحقيق الرضا للعملاء.

### سادسا: أسباب اختيار الموضوع

- توافق موضوع الدراسة بمجال تخصصنا في الماجستير وهو تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؛
- الرغبة والميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع؛
- كون موضوع مشاركة العاملين من المواضيع التي تشهد اهتماما متزايدا وذلك للأهمية التي أصبح يحتلها العنصر البشري في المؤسسة؛
- إهمال المؤسسات الجزائرية للعنصر البشري، وعدم استفادتها من القدرات الفردية الموجودة لديها والتي تتم من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وأثر ذلك على حلقات الجودة.

### سابعا: المنهج المستخدم

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتحليل أبعاده كمحاولة لاختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي بالاعتماد على أسلوب التحليل بغية استيعاب الإطار النظري للبحث حتى يتسنى لنا وصف ومتابعة دقيقة لمتغيرات الإشكالية المتمثلة في مشاركة العاملين وأسلوب حلقات الجودة ووصفها من مختلف الجوانب وتحليلها.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وذلك بتصميم استبيان لجمع البيانات واختبار الفرضيات من خلال توزيعه على عينة من العاملين في المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة قوفريتي البدر بسطيف.

### ثامنا: حدود الدراسة

شملت الدراسة المتغيرات التالية: مشاركة العاملين وإدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة كأسلوب حديث لإشراك العاملين في المؤسسة وتمثلت حدود الدراسة في:

أ- الحدود الموضوعية: اقتصرنا هذه الدراسة على تحديد أثر مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

## مقدمة

ب- الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة في المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة قوفري تري البدر قلال سطيف.

ج- الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع العاملين في مؤسسة قوفري تري البدر خلال مدة الدراسة التي أجريناها بها حيث شملت 30 عاملاً.

د- الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة الفترة الممتدة من 2024/02/15 إلى 2024/05/30، وقد شملت إعداد الاستبيان وفقاً لما تناولناه في الجانب النظري ومراجعتنا من طرف الأستاذة المشرفة وعرضه للتحكيم إلى غاية توزيعه على أفراد العينة وجمعها والزيارات الميدانية وتحليل النتائج.

### تاسعا: هيكل الدراسة

في محاولة لتحليل ودراسة الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، حيث تضمن الفصل الأول الإطار النظري لمشاركة العاملين في المؤسسة وذلك في أربعة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول لمشاركة العاملين في المؤسسة من خلال تناول ماهية مشاركة العاملين، كما تطرقنا لمصطلحات المشاركة، التمكين والاندماج كونها ترتبط مع بعضها إضافة إلى أبعاد المشاركة ومستوياتها وأساليبها وشروطها، أما المبحث الثاني فقد تناول إدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى ماهيتها، وفوائدها وأساليب استخدامها، لنعرج في نهايته على مشاركة العاملين كمبدأ من مبادئها، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة من خلال تناولنا ماهية الحلقات وأسس تطبيقها بعدها تطرقنا إلى حلقات الجودة كأسلوب حديث لإشراك العاملين في المؤسسة، لنختتمه بعرض الدراسات السابقة ومقارنتها بدراستنا.

أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها في المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة قوفري تري البدر بقلال سطيف، وكان ذلك في ثلاث مباحث. تناول المبحث الأول عرض ميدان الدراسة من خلال البطاقة الفنية للمؤسسة والتي تم التطرق فيها للمحة تاريخية عن المؤسسة وأهدافها، إضافة إلى الهيكل التنظيمي لها ومهام كل مصلحة، أما المبحث الثاني فيتضمن تحليل منهجية وأدوات الدراسة، والذي تضمن منهج وأدوات قياس الدراسة الميداني، وكذا مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، لنصل في نهايته إلى بيان صدق وثبات أداة الدراسة ووصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة، أما المبحث الثالث فقد تم من خلاله التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشتها وتحليل النتائج وتفسيرها على أساس المعلومات المتحصل عليها.

مقدمة

المبحث الأول: مشاركة العاملين

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: أهمية مشاركة  
العاملين في تفعيل حلقات الجودة

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المبحث الأول: عرض ميدان  
الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي  
لأداة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار  
الفرضيات وتحليل النتائج

الفصل الأول:

الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات  
الجودة

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي لأهمية مشاركة العاملين  
في تفعيل حلقات الجودة  
دراسة حالة للمؤسسة ذات المسؤولية  
المحدودة قوفري تري البدر - قلال - سطيف

تقديم

Introduction

الطريقة

Methed

النتائج

Results

المناقشة

Discution

الخاتمة

الفصل الأول:

الإطار النظري لمشاركة العاملين

وحلقات الجودة

### تمهيد:

يعتبر العامل داخل المؤسسة من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية لها لما يملكه من معارف ومهارات تعتبر من أهم موارد المؤسسة، هذا ما يجعل من الضروري مشاركته في إدارة المؤسسة لتحقيق نجاحها وتقدمها، وحلقات الجودة تحفز العاملين على الالتزام في العمل وتهتم بتحقيق مشاركتهم في اتخاذ القرار للاستفادة من معارفهم ومهاراتهم، من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعاون في المؤسسة، وتدريب العاملين على التشارك في العمل، بالإضافة إلى نشر ثقافة المشاركة، وذلك من أجل تحقيق التشارك في المعارف، وبناء على ذلك يضم هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مشاركة العاملين في المؤسسة

**المبحث الثاني:** إدارة الجودة الشاملة

**المبحث الثالث:** أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة

**المبحث الرابع:** الدراسات السابقة

### المبحث الأول: ماهية مشاركة العاملين في المؤسسة

تعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في المؤسسة فبإشراك العاملين في هذه العملية نضمن تقبلهم للقرارات ونخلق جوا من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة، ونقف على مدى تعاون العاملين في تنفيذ هذه القرارات دون معارضة أو مقاومة لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 1-1-1- ماهية مشاركة العاملين

تبرز مشاركة العاملين عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة، ويعني ذلك أن يصبح العاملون طرفا في اتخاذ القرارات التي كانت حكرا على المسيرين دون غيرهم.

#### 1-1-1- المشاركة، الاندماج والتمكين

مختلف المراجع الخاصة بإدارة الجودة الشاملة نجد فيها استخدام مترادف أو متبادل لكل من المشاركة "Participation"، الاندماج "Involvement" والتمكين "Improvement"، حيث أن مشاركة العاملين ثم اندماج العاملين هي انعكاس لاتجاهات الإدارة الديمقراطية التي شاعت في السبعينات، وخلال الثمانينات مع بروز إدارة الجودة الشاملة تم تطوير ممارسات المشاركة والاندماج للعاملين التي لا توجد اختلافات جوهرية بينهما إلى مفهوم تمكين العاملين. (الطائي و قداة، 2008، صفحة 238)

وفيما يلي بعض التعريفات لكل من المشاركة، الاندماج والتمكين:

يشير الكاتبان Newstrom و Davis إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية وهذا التعريف يتضمن ثلاث أفكار: الانغماس، المساهمة والمسؤولية.

فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتيا ولا ينغمس فقط في العمل، والفكرة الثانية هي المشاركة، فالمشاركة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادرة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص، عن طريق مساعدة العاملين في فهم وتوضيح مساراتهم نحو الأهداف. والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة. (حريم، 2006، صفحة 96)

فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتيا في المؤسسة ويريدون أن يروها ناجحة. والاتجاه الحديث في تعريف المشاركة عبر عنه: Poustma والذي عرفه بالعملية التي يسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم وعلى الظروف التي يعملون تحتها وعلى نتائج عملهم. (فقير محمد، 2020، صفحة 354)

أما الاندماج الوظيفي أو اندماج العاملين فتعرفه لامبرت (Iambert) بأنه الدرجة التي يكون العمل فيها جزءا هاما من حياة وكيان الفرد.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

ويعرفه أيضا كانيونكو (kanungo) بأنه التطابق والتجاوب النفسي للفرد مع عمله بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاندماج يعني أن يحب الفرد عمله، أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به. (عسلي، 2018، صفحة 144)

إن من شأن اندماج العاملين أن يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام لدى العاملين بالإضافة إلى تعزيز شعور الملكية النفسية داخلهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المؤسسة، وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج فإنه لا بد لها من معاملة الموظف باحترام وأن تستمع إلى وجهات نظره وتزيل عوائق الاتصالات بين المدير والمؤوسين. (جودة، 2006، صفحة 137)

فالمشاركة والاندماج ممارسات ذات أهمية كبيرة تم تطويرها في نطاق أوسع وأعمق وهو (التمكين) والذي يعرفه قاموس أكسفورد على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن، ويذهب tunks (1992) إلى أن القيام بتمكين أحد ما يعني أن تمنحه الاعتقاد بأنه يستطيع إنجاز شيء بمفرده أو مع آخرين، وإن منح العاملين الرخصة لاتخاذ القرارات التي تحقق الرضا لدى العملاء هو التمكين في أفضل صورة، ويرى helriegel and Slocum (1993) أن التمكين يعني خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة، التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية...ويحدث التمكين عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه، من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجز بها الأهداف المحددة، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية. (الطائي و قداد، 2008، صفحة 240)

والمقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وهذا يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المؤسسة كلها بشكل أفضل. (جودة، 2006، صفحة 138)

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن مشاركة العاملين هي تأثيرهم على اتخاذ القرارات في المؤسسة من خلال إعطاء ملاحظات أو تقديم اقتراحات لتحسين وتطوير العمل وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة مما يخلق جوا من الثقة المتبادلة بين كل من العاملين والإدارة.

أما الاندماج فهو انتماء العامل للمؤسسة، وإدراكه لأهمية البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها مما يدفعه لتحقيق ذاته وإثبات وجوده وتأثيره إيجابيا داخل المؤسسة.

أما التمكين فهو أسلوب تتبعه إدارة المؤسسة من خلال تفويض جزء من السلطة للعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتحملهم مسؤولية القرارات المتخذة بهدف تجبير طاقاتهم وإظهار إبداعاتهم التي تدفعهم نحو العمل بكفاءة وفعالية.

### 1-1-2- أبعاد مشاركة العاملين

يظهر من خلال كل ما سبق أن كل من المشاركة والاندماج هما المفتاح الأول والأساسي لتمكين العاملين، وبالتالي يختلفان في المصطلح اللغوي لكن لهما نفس الهدف، لذا فإن الارتباط بين التمكين والمشاركة يعد أمرا بالغ الأهمية لنجاح ونمو المؤسسة يتم من خلاله إيجاد حلول لمختلف المشاكل التي تواجهها وفقا للعمل الجماعي التشاركي، وهذا ساهم في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة نذكر منها ما يلي:

- **التدريب:** يعزز التدريب ثقافة التعلم وتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، فلا يمكن مشاركة العاملين دون توفير التدريب الملائم لهم، لذا يجب إكساب العاملين المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

- **فرق العمل:** لفرق العمل دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة لما تتمتع به من استقلالية وثقة واحترام على نطاقها، وتغطية للأنشطة وتماسك لأعضائها واستمرارية في العمل والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

- **التحفيز:** يعد أحد متطلبات المشاركة، فالتحفيز يعزز عملية المشاركة من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم، مما يسمح بخلق مناخ جماعي يتسم بالثقة والدعم وهذا من شأنه أن يزيد من تقوية الفاعلية الذاتية للعاملين ومن ثم زيادة تمكينهم.

- **الاتصال والمشاركة بالمعلومات:** مشاركة المعلومات الخاصة بالمؤسسة تجعل العاملين يثقون بالإدارة، حيث أن نجاح المشاركة يتطلب من المؤسسة توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية من أجل الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الطاقات المبدعة. (كواديك، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون، 2021، الصفحات 128-129)

- **رضا العملاء:** يعد رضا العميل الغاية الأسمى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالعميل هو السبب من وجود المؤسسة، فقد يكون سببا في تطورها وبقيائها واستمرارها من خلال تمسكه بها واعتزازه بالتعاون معها، كما قد يكون السبب في زوالها من خلال فراره من اقتناء منتجات المؤسسة وانتقاله إلى اقتناء منتجات مؤسسة أخرى، لهذا المؤسسة تستعين بالعاملين لحل المشكلات الفورية التي يواجهها العملاء، وهذا ما يعطيهم دافع لأخذ زمام المبادرة ويجعلهم أكثر ثقة أثناء التعامل مع العملاء كونهم مرتاحون نفسيا لأنهم يمتلكون الاستقلالية والحرية في التصرف وبالتالي فإذا كان العامل ممكن وله صلاحيات واسعة فإن هذا سينعكس بالإيجاب على أدائه ومنه تحقيق رضا العميل.

مشاركة العاملين تساهم في جعل المؤسسة أكثر قربا من العملاء وأكثر مسؤولية في حل مشاكلهم، ومنه فإن مشاركة العاملين وسيلة أساسية للتأثير في مواقف وسلوكيات العامل، وبالتالي التأثير في مستوى أداء المهام داخل المؤسسة ومنه تحقيق رضا العملاء وولائهم، وهذا يدل بأن هناك علاقة طردية بين مشاركة العاملين وتحقيق رضا العملاء، فمشاركة العاملين تساهم في زيادة قدرة العامل بمستويات عالية من المرونة والفهم

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز لمختلف المهام المكلف بها. (كواديك، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون، 2021، الصفحات 133-134)

### 1-1-3- أهمية مشاركة العاملين في المؤسسة

لا شك أن إشراك العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرار على جانب كبير من الأهمية، حيث أن هذه المشاركة سوف تنمي الأهمية لدى العاملين، والانتماء للمؤسسة، كما أن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقاً عن هؤلاء العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها. (أبو خيط، 2019، صفحة 16)

تلعب المشاركة دوراً هاماً في تحقيق أهداف كل مؤسسة، وإن الأخذ بآراء العاملين حول اتخاذ قرار ما يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح القرار.

وجدت الإدارة في المؤسسات الحديثة أن هناك ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكيد نتيجته لعوامل من أهمها:

- ✓ نمو المؤسسات وتضخم حجمها؛
- ✓ الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الاوقات؛
- ✓ ما لمسّه الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم؛
- ✓ إن توسع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرار والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه. (الأشهب، 2014، الصفحات 28-29)

### 1-2-1- مستويات وشروط مشاركة العاملين

تتطلب مشاركة العاملين داخل المؤسسة اتباع مجموعة من الأساليب لتعزيز مستويات المشاركة، وكذا تحقيق بعض الشروط لضمان النجاح وتحقيق الأهداف.

#### 1-2-1-1 مستويات مشاركة العاملين

نظراً لأن عملية اتخاذ القرار أصبحت عملية شديدة التعقيد في بيئة متغيرة باستمرار فإن درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتفاوت من قائد لآخر ومن حالة لأخرى ويضم نموذج فروم ويتون في الجدول رقم (1-1) ملخصاً لمستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (1-1): نموذج فروم ويتون للقيادة

AI	حل المشكلة أو اتخاذ القرار بشكل فردي باستخدام المعلومات المتاحة في الوقت الحالي.
AII	الحصول على أي معلومات ضرورية من المرؤوسين، ثم حل المشكلة بشكل فردي، ويمكن اطلاع أو عدم اطلاع المرؤوسين على الغرض من الأسئلة أو إعطاء معلومات حول المشكلة. حيث أن المعلومات المقدمة من قبلهم تكون في شكل استجابة محددة للطلب ولا يلعبون دورا في تحديد المشكلة أو في إنشاء وتقييم حلول بديلة.
CI	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين ذوي الصلة بشكل فردي، والحصول على أفكارهم واقتراحاتهم دون تجميعهم كمجموعة، ثم اتخاذ القرار، هذا القرار قد يعكس أولا تأثير المرؤوسين.
CII	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين في اجتماع جماعي، في هذا الاجتماع تؤخذ أفكارهم واقتراحاتهم، ثم يتم اتخاذ القرار الذي يعكس أو لا يعكس تأثير المرؤوسين.
GII	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين كمجموعة، حيث يتم توليد البدائل وتقييمها ومحاولة التوصل إلى اتفاق جماعي على الحل، إذ يقوم دور القائد على التنسيق والمناقشة، وإبقاء التركيز على المشكلة والتأكد من مناقشة القضايا الحرجة، حيث يزود المجموعة بالمعلومات أو الأفكار التي لديه ولكن دون الضغط عليها لتبني حل خاص به، ثم قبول وتنفيذ أي حل يحظى بدعم المجموعة بأكملها.

المصدر: قريوز وعلماوي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الإدارية، دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية، مقال، مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي. جامعة غرداية، 2020.

يوضح الجدول رقم (1-1) خمسة أنماط قيادية والتي يختلف كل منها في أسلوب اتخاذ القرار، حيث

نجد:

- الأوتوقراطي المتسلط الذي يصنع القرار منفردا وبدون أي استشارة ويطلب التنفيذ دون مراجعة؛
- الأوتوقراطي الأبوي الذي يطلب المعلومة ثم يصنع القرار منفردا؛
- الاستشاري المسيطر يطلب الآراء الفردية ثم يتخذ القرار منفردا؛
- الاستشاري الديمقراطي الذي يشكل اجتماع لمناقشة جميع الآراء ثم يتخذ القرار منفردا؛
- الديمقراطي الذي يناقش المشكلة مع فريق العمل ثم يتم اتخاذ القرار من قبل الفريق. (قريوز و علماوي، 2020، صفحة 405)

وقد يتبادر إلى الذهن هنا الكثير من التساؤلات حول نطاق المشاركة وحدودها، هل مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات هي مشاركة حسب المستويات التنظيمية أم حسب نوعية القرارات وأهميتها، فقد ظهر اتجاهين يوضحان نطاق المشاركة: الاتجاه التقليدي والاتجاه الحديث.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

أ- **الاتجاه التقليدي:** يرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها في المستويات المختلفة للتنظيم، فالقرارات الاستراتيجية يقتصر اتخاذها على الإدارة العليا في حين تختص المستويات الأخرى باتخاذ القرارات العادية أو الروتينية، إلا أن ما يراه أنصار هذا الاتجاه قد يبدو مقبولاً من الناحية النظرية، في حين يصعب تطبيقه عملياً.

ب- **الاتجاه الثاني:** يرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذها، وهذا يتطلب إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، ومن يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم أفراداً أو جماعات، إلا أن إمكانية تطبيق الأساليب الجماعية في الواقع العملي يتوقف على عوامل متعددة أهمها: نوعية القرار المراد اتخاذه ومدى أهميته، وعاملاً الوقت والتكلفة. (بوقطف، 2017، الصفحات 587-588)

### 1-2-2- أساليب إشراك العاملين في المؤسسة

تتنوع الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل إشراك عاملها على عدة أساليب نذكر منها:

1- **الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل:** هي مجموعة من الممارسات التي تؤمن الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين في مختلف المستويات التنظيمية خصوصاً المستوى الأدنى، وتسعى إلى إيضاح أهداف المؤسسة وبرامجها واتجاهات الإدارة العليا ومواقفها للعاملين، مثل اعتماد مجلة أو صحيفة للمؤسسة توزع على العاملين.

2- **الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى:** تشجيع العاملين على استثمار معارفهم وأفكارهم إما على المستوى الفردي أو من خلال مجموعات صغيرة، ومن الأمثلة على هذه الممارسات استطلاع موقف العاملين من خلال المسوحات الميدانية، تشكيل حلقات الجودة.

3- **المشاركة المالية:** مثل ربط العوائد للأفراد بأداء القسم أو المؤسسة، المشاركة في الأرباح، المشاركة بالملكية (الأسهم) ... وغير ذلك.

4- **المشاركة بالتمثيل:** حيث يتم إدماج العاملين من خلال ممثلهم في مجلس أو لجنة معينة.

نخلص مما سبق أن ممارسات المشاركة والاندماج للعاملين تنصب على إشاعة روح الانتماء للمؤسسة بين العاملين، بهدف تحفيز الإبداع والاستثمار الأفضل لطاقاتهم، وهي ممارسات ذات أهمية في إدارة الجودة الشاملة تم تطويرها والارتقاء بها في إطار أوسع وأكثر عمقا هو "التمكين". (الطائي و قدارة، 2008، الصفحات 239-240)

### 1-2-3- شروط مشاركة العاملين

هناك شروط ضرورية للمشاركة في نجاح أي مؤسسة هي كما يلي:

- يكون هناك وقت كاف للمشاركة قبل أن يكون الاجراء المطلوب للمشاركة؛

- يكون موضوع المشاركة وثيق الصلة ببيئة الموظف وإلا فإن الموظفين سوف ينظرون إليه على أنه مجرد عمل مزدحم؛

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

- أن يكون لدى المشاركين القدرة مثل الذكاء والمعرفة للمشاركة؛
- أن يكون المشاركون قادرين بشكل متبادل على التواصل حتى يتمكنوا من تبادل الأفكار؛
- يجب ألا يكون هناك شعور بالتهديد لأي من الطرفين، إذا اعتقد العمال بأن وضعهم سيتأثر سلباً فلن يشاركوا وبالمثل إذا شعر المديرين أن السلطة مهددة فلن يسمحوا بالمشاركة؛
- أن تكون الفائدة المحتملة للمشاركة أكبر من تكلفتها، فلا ينبغي أن تكون المشاركة على حساب عمل المؤسسة؛
- تتم المشاركة في مجال حرية العمل فالحرية الوظيفية لفرد أو لقسم هو مجال تقديره بعد تطبيق جميع القيود، وتشمل القيود في هذا السياق الإطار الذي تتخذ فيه المجموعة القرارات. (الموكلي، 2023، صفحة 66)

### 1-3- مزيا ومعوقات المشاركة وطرقها

تلعب المشاركة دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن الأخذ بآراء العاملين يعتبر عاملاً أساسياً وعنصراً هاماً في تحقيق بعض المزايا التي تجنيها المؤسسة، وهذا من خلال اتباع طرق معينة للمشاركة.

#### 1-3-1- مزيا مشاركة العاملين

- لمشاركة في اتخاذ القرار العديد من الفوائد سواء للعامل نفسه أو للمؤسسة، يمكن تلخيصها في الآتي:
- تضمن الوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ إذ أن المجموعة أقدر على النظر للمشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيراً ما تسيطر عليه فكرة أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة؛
  - المشاركة في اتخاذ القرار تنال قبولا من العاملين أكثر في المؤسسة إذ يشعرون أنها صادرة منهم وليست مفروضة عليهم، كما توفر جواً من الانفتاح خاصة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى؛
  - تحقق مزيداً من رضا العاملين وترفع من روحهم المعنوية وتزيد حبهم لعملهم؛
  - تعمل على توثيق التعاون والاتصال بين مجموعات أكبر من العاملين في المؤسسة لأن مناقشة القرار ضمن مجموعة يتيح قدراً أكبر من التفاعل؛
  - تتيح اكتشاف المواهب والقدرات في المؤسسة وتفتح الطريق للاستفادة منها؛
  - تتيح المجال للتعرف على مزيد من الحلول للمشكلة الواحدة وبذلك يمكن للمؤسسة أن تختار الحل الأفضل؛
  - مشاركة المرؤوسين تزيد من فعالية القرار وسهولة تنفيذه وولاء المرؤوسين للمؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة؛
  - تقبل التغيير للتغلب على مشكلة مقاومة التغيير يجب إشراك كل من يهمهم أمر القرار في صناعته من العاملين، الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداداً لقبول التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار؛
  - سهولة توجيه الآخرين حيث يترتب عن مشاركة المرؤوسين للرؤساء في صناعة القرار تخفيض عدد المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسين؛

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

- تحسين كفاية العمل حيث تؤدي مشاركة العاملين إلى زيادة معدلات الإنتاج؛
- تحسين نوعية القرارات الإدارية نتيجة لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل المواقف ويصعب على الرؤساء اكتشافها؛
- تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة والجمهور من جهة أخرى؛
- تساعد المشاركة على رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات. (بوقطف، 2017، الصفحات 595-596)

غير أن للمشاركة في اتخاذ القرار بعض المعوقات نلخصها في الآتي:

- تستنزف وقت المؤسسة فبدلاً من أن ينفق واحد ساعة مثلاً في الإعداد أو الدراسة، فيضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق الهدف نفس؛
  - تشكل عائقاً في وجه اتخاذ القرار ريثما يتم الاتفاق عليه من قبل الجماعة المشاركة؛
  - قد تستغل ستارا لفرض رأي فرد واحد عندما يكون هذا الفرد مسيطراً على الجماعة.
- هذا الأسلوب لا يتيح الفرصة لبروز قيادة قوية، إذ أن المجموعة تحاول أن تكون القيادة جماعية. (حند، 2014-2015، صفحة 47)

### 1-3-2- طرق المشاركة

تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار لتضمن بذلك تقبلهم للقرارات ولخلق جو من الثقة المتبادلة بين كل من الإدارة والعاملين، وهذه المشاركة تكون إما مباشرة أو غير مباشرة.

✓ **المشاركة المباشرة:** ويقصد بها المشاركة الفعلية للعمال أنفسهم في اتخاذ القرار على مستوى ورشات الإنتاج حيث تتخذ هذه المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية، ويتمتع العمال فيها بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه، وفي الأشكال الحديثة أصبحت هذه المجموعات مختلطة مع تجمع المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين في شكل دوائر الجودة أو مجموعات التفكير المشتركة.

✓ **المشاركة غير المباشرة:** وتضم كل من:

- **المشاركة غير المباشرة الرسمية أو ما يسمى بالديمقراطية الصناعية:** والتي تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات سواء كان ذلك على مستوى الورشة أو المؤسسة، وتكون رسمية حيث تستمد شرعيتها إما من قانون الدولة أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة التسييرية للمؤسسة.
- **المشاركة غير المباشرة غير الرسمية:** تستمد شرعيتها من الاتفاق الموجود بين الأفراد، مع ضرورة الملاحظة أن التجربة يمكن أن تدفع بالضرورة إلى رسمية هذه الممارسات غير الرسمية لأن التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل لجوانبه الرسمية وغير الرسمية والمسير لا يستطيع أن يهمل ذلك إلا وواجه خطر عدم فعالية قرارته. (بوقطف، 2017، الصفحات 592-593)

### المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تقوم المؤسسات بمجموعة من الأنشطة من أجل تحسين وتطوير وتجديد كل ما تقدمه من مخرجات في شكل سلع وخدمات، حيث أصبحت الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المؤسسات في الأسواق، لذا أصبح تبني إدارة الجودة الشاملة من الأولويات الواجب اتخاذها، حيث تتبع جملة من الأساليب للسعي وراء تحقيق نتائج أفضل، وهذا لا يتحقق إلا بالعمل الجماعي وإشراك كل الأفراد للوصول إلى الأهداف المنشودة.

### 2-1- ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء

### 2-1-1- تعريف وأهمية إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM)

أ. تعريف الجودة: صاغ علماء العصر والمنشغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة من أهمها ما يلي:

يعرف (جوران) الجودة بأنها: الملاءمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

ويعرفها (كروسبي) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

- الوفاء بالمتطلبات؛

- انعدام العيوب؛

- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

ويعرفها (ديمنج) بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا. (رضوان، 2012، صفحة 14)

كما عرفت هيئة المواصفات البريطانية (BST (the british standards institution) : الجودة بأنها مجموعة صفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.

إذن فإن الجودة ليست فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل وإسعاده وولائه للمؤسسة، وببساطة فإن الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن للعميل من الحصول على متطلباته، واعتزاز مقدمي الخدمة بعملهم وبالسلع والخدمات التي يقدمونها. (أبو النصر، 2015، صفحة 49)

### ب. تعريف الجودة الشاملة

يعرفها Mosard بأنها استخدام الأساليب التقييمية الكمية، والموارد المتاحة من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتقييم المستوى الذي تم من خلاله إشباع احتياجات العملاء في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

ويتفق كل من (بريث بردك وريكورد مي سوهين) على أن الجودة الشاملة هي طريقة التحسين المستمر للأداء باستخدام الموارد البشرية والمالية المتاحة سواء المرتبطة بالتخطيط أو التنفيذ. (محمد م.، 2008، صفحة 169)

أما وفق Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين. (حمود، صفحة 75)

### ت. تعريف إدارة الجودة الشاملة

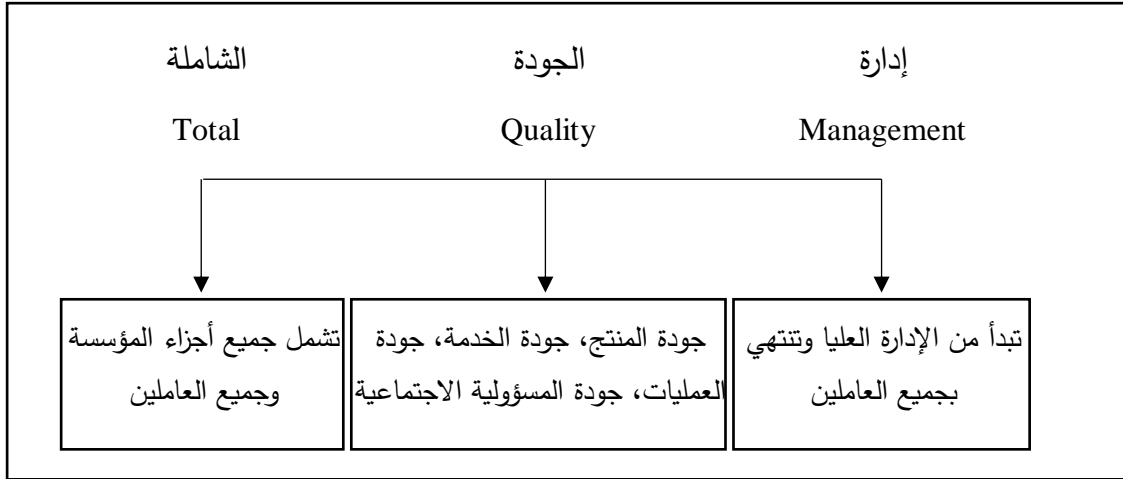
تعددت وتتوعد التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة لتوسع مفهومها والنظر إليه من عدة جوانب، لذا اجتهد العلماء في شرحها، فبرزت فكرة إدارة الجودة الشاملة في ثمانينات القرن الماضي، حيث تعتبر كأسلوب إداري يستخدم في مختلف المؤسسات لوصف العمليات الإنتاجية وتقديم تعديلات في تحسين الجودة وبصفة دائمة.

وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى التحقيق بين مفهومي الشمولية والتكاملية، فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية المنتجات التي يتوقعها المستفيدون، أما التكاملية تعني جميع النظم والبرامج الفرعية التي يعتمد بعضها على بعض في شكل متكامل أفقي بين جميع الإدارات والأقسام، لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة وجودة النظام الإداري.

حيث يرى كل من ستيفن ورونالد (Steven ronald) وساندلنز (sandelands) أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاث كلمات وهي:

- **الإدارة:** عند ستيفن (Steven) تعني التطوير والكيفية التي تمكن المؤسسة من المحافظة على تحسين الجودة الشاملة بشكل مستمر، أما ساندلنز (sandelands) يرى أن الإدارة تعني وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل سواء الخارجي أو الداخلي، وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف، والإدارة تعني أيضا خلق الثقافة والمناخ التنظيمي وإزالة العقبات، والتأكد من إتاحة الأدوات المستخدمة.
  - **الجودة:** وتعني عند ستيفن (Steven) الالتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل تتجاوزها، وعند (sandelands) تعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم، أو ما يفوق توقعاتهم، وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين.
  - **الشاملة:** تعني أن الإدارة عند ستيفن (Steven) تتبنى تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان في العمل، بدءا بالتعرف على حاجات الزبون وتحديد أهدافها وانتهاء بتقييم ما إذا كان الزبون راضيا عن المنتج أو الخدمة، وعند ساندلنز (sandelands) تعني أن كل شخص في المؤسسة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل. (طبيب، 2019، الصفحات 32-33)
- والشكل التالي يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من هذا المنطلق:

الشكل رقم (1-1): مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: سمير كامل الخطيب، إدارة الجودة الشاملة مدخل معاصر، دار المرتضى للنشر، بغداد، العراق، 2008، ص52.

كما عرفتھا الجمعية الدولية لتوحيد القياسي ios إدارة الجودة الشاملة هي مدخل للإدارة في المؤسسة يركز على الجودة ويبني على مشاركة كل أعضائها ويستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المؤسسة والمجتمع.

مما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج علمي لتطوير أداء المؤسسات والعاملين بهدف تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل كفريق وإشراك العملاء في جميع المراحل. (أبو النصر، 2015، الصفحات 54-55)

ث. أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وذلك من خلال:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- إشراك جميع العاملين في التطوير والتنمية؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء؛
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
- تحسين نوعية المخرجات؛
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- تحسين الربحية والإنتاجية؛

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها؛

- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر؛

- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛

- تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر؛

- زيادة القدرة على جذب العملاء وتقليل شكاويهم؛

- تحسين الثقة وأداء العاملين؛

- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة. (ديمينغ و هاغستروم، 2009، الصفحات 15-16)

ويحدد "حسين حسن سليمان" إن إدارة الجودة الشاملة تحقق المشاركة الفعالة للعاملين في المؤسسة من أجل أن تصبح الخدمات التي تقدمها المؤسسة أكثر واقعية وارتباطا باحتياجات العملاء. وبناء على ذلك أصبحت المؤسسات مطالبة بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة من خلال مجموعة من العمليات التنظيمية والإدارية التي تضمن تحقيق مستويات الجودة في تقديم الخدمات للعملاء، وبذلك تستطيع المؤسسة أن تساعد المجتمع وتشبع احتياجات أفرادها، وبالتالي حل المشكلات. (محمد م.، 2008، صفحة 173)

### ث. فوائد استخدام إدارة الجودة الشاملة

إن لتطبيق الجودة الشاملة العديد من النتائج والفوائد نذكر منها:

- **تحقق زيادة في الإقليمية:** إن التحسين المستمر للإجراءات له الأثر الكبير على التقليل من المنتج المرفوض وبالتالي إعادة الأعمال مرة أخرى أو تصحيح المسارات وبالتالي توفر وقت جيد للعاملين للإنتاج بشكل منتظم.
- **التحسين في رضا العملاء والموظفين:** حيث أن المؤسسة بتطبيقها للجودة الشاملة تقوم باتباع أسلوب التحسين المستمر لديها وبالتالي فإن عملية إخراج المنتج من السلع أو الخدمات تقوم على أساس الاطلاع على رغبات العملاء، وذلك بمعرفة احتياجاتهم وما يفي بمتطلباتهم مما يؤدي إلى الحصول على رضا العملاء، كذلك الحال بالنسبة للموظفين فبمشاركتهم في عملية التحسين المستمر وحل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة واختيار البدائل واتخاذ قرارات التحسين له الأثر في ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي رضاهم عن المؤسسة التي يعملون فيها.
- **انخفاض تكاليف الجودة:** إن عملية إخراج المنتج بشكل مقبول من المرة الأولى وبدون أخطاء وبما يرضي العميل فإن ذلك له الأثر في خفض التكلفة.
- **الوفورات المالية:** إن مراجعة الأداء واحتساب الإقليمية والتي يوفرانها عملية تطبيق الجودة الشاملة لها الأثر في ارتفاع نسبة الوفورات المالية.
- **تحسن في الأداء العام:** من شأن المراجعات المستمرة الهادفة إلى تحسين الإجراءات والأعمال بشكل شامل يؤثر طردا على الأداء العام في المؤسسة.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

- **زيادة القدرة التنافسية:** حيث أن التحسين المستمر للأعمال والإجراءات والذي لا يكون اعتباراً بل يتم عن طريق دراسة الأسواق والتعرف عن كثب على المنتجات المنافسة المتاحة في السوق المحلية والدولية وبالتالي ارتفاع جودة المنتج إلى أفضل قدر ممكن، من شأنه إتاحة الفرصة للمؤسسة لرفع مستوى القدرة التنافسية لها. (رضوان، 2012، الصفحات من 32-34)

### ج. أساليب إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد عدد من العناصر والمتطلبات والعمليات داخل النظام وإنما هي شبكة متفاعلة من العناصر المتداخلة والمعتمدة بعضها على بعض ونظام إداري يحتوي على ركائز أساسية وأدوات وتقنيات معاصرة، وفي الحقيقة فإن أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة ضرورية لدعم وتطوير عملية التحسين. وقد ثبت أن الكثير من المؤسسات تطبق الأساليب التالية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ. أسلوب حل المشكلات:

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الشائعة الاستعمال في المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تكوين فرق عمل قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد اجتماعات لمناقشة المشكلات من جميع أبعادها، والعمل على حلها وإيجاد فرص جديدة للتحسين وهناك عدة أنواع من هذه الفرق وأكثرها شيوعاً:

- **دوائر الجودة أو حلقات الجودة:** تعتبر من أقدم الفرق التي تم استخدامها لتحسين الجودة، ولا توجد قواعد تحكم حجم الفريق الواحد، ويتراوح عدد أعضائها ما بين (5-8) أفراد من نفس القسم في المؤسسة ويعملون طواعية.

- **فرق المشروع:** يوكل لهذه الفرق القيام بعمل محدد الأهداف من قبل الإدارة العليا لحل مشكلة ما، وتقوم الإدارة بقيادة هذه الفرق التي تشكل على أساس مؤقت، ويجب أن يكون أعضاء الفريق من أقسام مختلفة في المؤسسة في نفس المستوى الإداري، وعلى مستوى كاف من المهارات والقرارات المناسبة للعمل، وغالباً ما تكون المشاركة في هذا الفريق إجبارية، حيث تقوم الإدارة باختيار أعضائه.

- **فريق تحسين الجودة:** يكون أعضاء فريق تحسين الجودة إما من قسم واحد أو من عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية، وقد يتضمن ممثلين عن العملاء والممولين والاستشاريين، ويجب أن يكون لدى هؤلاء الأعضاء الخبرات والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة، ويمكن للفريق اتخاذ أي إجراءات يراها مناسبة لحل المشكلة المطروحة.

### ب. المقارنة المرجعية:

يتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات والآليات ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها وتطبق التغيير المطلوب باستمرار ودعم الممارسات الأفضل دائماً.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

وتهدف المقارنة المرجعية إلى تحديد توقعات العملاء الداخليين والخارجيين من المنافسين كجزء أساسي في تحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم، وتعلم طرق بديلة ومستحدثة في أداء العمل، والمساعدة في إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

### ت. أنظمة الاقتراحات:

حتى تضمن المؤسسة المشاركة الفعالة للأفراد تقوم بوضع نظام اقتراحات للموظفين، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة، حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات الناجمة أثناء العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتقييم وتبني الاقتراحات بعد دراستها، ومن الضروري لإنجاح هذا النظام أن يكون لدى الموظفين الالتزام القوي نحو المشاركة في جهود تحسين الجودة.

### ث. أنظمة التوقيت المناسب:

ظهرت هذه الأنظمة حديثاً، حيث كانت تستخدم لتحديد المطلوب من المواد الخام للمصانع بدون انقطاع، حتى تستمر في عملية الإنتاج بالشكل الذي يكفل عدم ربط الكثير من رؤوس الأموال في المخازن وبالتالي فلا تتحمل المؤسسة تكاليف التخزين، وبما يكفل توفر المنتج للعميل حال طلبه وبدون تأخير. وقد تطورت أنظمة التوقيت المناسب حتى أصبحت الأسلوب الأكثر كفاءة في الإنتاج، هذا بالإضافة إلى أنها أثبتت فعاليتها في عملية التوزيع وإيصال الخدمات للعميل، وقد تم تطبيقها بشكل واسع في المؤسسات العالمية وبشكل خاص في عمليات الإنتاج والشراء، وهذه الأنظمة تعطي للإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحددين دون تأخير، كما تساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه. (راضي و العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، 2016، الصفحات من 110-113)

## 2-2- مشاركة العاملين كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه المؤسسات نحو التحسين المستمر والنجاح، وتعتبر مشاركة العاملين أهم هذه المبادئ لأنها تساهم في تحقيق الجودة في المؤسسة.

## 2-2-1- العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة الجودة الشاملة

تعد العلاقة بين مشاركة العاملين وإدارة الجودة الشاملة من أكثر العلاقات ترابطاً وجدلاً، واعتبرت جميع أدبيات إدارة الجودة الشاملة المشاركة من الأبعاد الأساسية والمميزة لها، ورأى البعض أن إدارة الجودة الشاملة في حد ذاتها هي أسلوب من أساليب مشاركة العاملين، فهي تمثل مدخلاً يشتمل على برنامج رسمي لمشاركة جميع العاملين، إذ أن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو المشاركة في صنع القرارات وأن فكرة إدارة الجودة الشاملة تنصب على تمكين جميع العاملين وجعلهم مسؤولين شخصياً عن إجراءات العمل فأغلب الشركات العالمية الكبرى اعتمدت برنامج تدريب تدفع بالصلاحيات إلى أسفل الهرم كل ما أمكن ذلك بهدف تقديم خدمة أفضل للمستفيدين و المساعدة على حل مشكلات الجودة بشكل مباشر، حيث تتطلب عملية إشراك العاملين أن تكون الإدارة مهينة لأن تقسم بعض القوة والمسؤولية معهم والإصغاء بعناية لوجهة نظرهم وتفعيل مقترحاتهم.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

كما تخضع مشاركة العاملين في برامج إدارة الجودة الشاملة لمدى الفائدة المحققة من هذه المشاركة، فالعاملون بإمكانهم المشاركة أو سحب مشاركتهم إذا لم يقابلوا توقعاتهم مما يعني أن نجاح تجربة مشاركة العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة من بدايتها سيولد لديهم دافعا لدعم برامجها والاستمرار بها لاحقا. (فقير محمد، 2020، الصفحات 354-355)

### 2-2-2- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين

ينظر إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة على أنه مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمده الكثير منها بالنظر إلى أهميته الاستراتيجية الفائقة مما يزيد من فعاليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية، وهذا ما يوضح لنا الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الأسلوب بالنسبة لكل من الأطراف ذات الصلة من عملاء ومنظمات وعاملين.

حيث تتمثل الفوائد التي تعود على العاملين فيما يلي:

- توفير الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل؛
- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجددين والتميزين؛
- توفير أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين؛
- فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا يرفع الروح المعنوية لديهم مما يكسب ولاءهم الشديد للمؤسسة؛
- تقليص الحوادث المهنية للعاملين وشكاويهم؛
- تخفيض معدل دوران العمل من خلال التحفيز المادي والمعنوي للعاملين، والعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، مما يحقق الولاء والانتماء للمؤسسة وعدم تركها؛
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات، وهذا يؤدي لزيادة الإحساس بالانتماء التنظيمي وخلق بيئة مناسبة لتشجيع الابتكار والابداع؛
- تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة، وخلق بيئة عمل مناسبة تؤدي إلى الرضا الوظيفي وتشجع الابتكار والإبداع من جهة أخرى؛
- توفير جو من التفاهم والتعاون والاتصالات المفتوحة والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة حيث يحل التعاون بدل التنافس؛
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة للعمل بروح الفريق؛
- تحسين المؤسسة لعلاقتها مع العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تعليم الإداريين والعاملين كيفية تحديد وترتيب المشاكل وتجزئتها قصد السيطرة عليها. (لحبيب، 2019، الصفحات 121-122)

## 2-2-3- نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بينت الدراسات أن المؤسسات الإنتاجية والخدمية استطاعت من خلال تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تحسن بشكل مستمر عملياتها، مما يسمح لها بتحقيق معايير التميز في الأداء المؤسسي، حيث تمكنت من تسجيل النتائج التالية:

- تحسين جودة المنتجات؛
- تخفيض التكاليف؛
- تحسين الإنتاجية؛
- تخفيض الإنتاج المعيب؛
- تحقيق رضا العملاء؛
- تحقيق أرباح متزايدة. (حبيب، 2019، صفحة 120)

### المبحث الثالث: أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة

يعتبر العامل داخل المؤسسة من أهم مصادر تفعيل حلقات الجودة لما يملكه من معارف ومهارات تعتبر من أهم موارد المؤسسة، وهذا ما يجعل من الضروري مشاركته في إدارة هذه المؤسسة لتحقيق نجاحها وتقدمها، فبإشراك العاملين نستفيد من معارفهم ومهاراتهم، من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعاوني في المؤسسة.

### 3-1- ماهية حلقات الجودة

تمثل حلقات الجودة أحد أساليب المشاركة المعتمدة في التنظيمات الحديثة وهي تعتبر من أبرز إنجازات الإدارة اليابانية، لأن أول ظهور لمثل هذه الفرق في المؤسسة كان في اليابان، وقد أنشئت هذه الحلقات بسبب تدني الإنتاجية وجودة المنتجات اليابانية.

### 3-1-1- مفهوم حلقات الجودة وأهميتها

#### أ. مفهوم حلقات الجودة

يعتبر كارو إيشيكاوا أول من دعا إلى منهج حلقات الجودة في اليابان، وتشكلت أول حلقة للجودة سنة 1962 وبلغ عدد حلقات الجودة في العالم سنة 1978 مليون حلقة ضمت 10 ملايين عامل، أما اليوم في اليابان وحدها يوجد أكثر من 2 مليون حلقة تضم أكثر من 20 مليون عامل. (الطائي و قداة، 2008، صفحة 60)

كما ويعد العالم إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة حيث كان أول من نادى بتكوين مجموعة صغيرة من العاملين بشكل طوعي لتحديد مشكلات العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء، وبدأت فلسفة المشاركة بتكوين حلقات أو مجموعة لقراءة الكتب، التي سرعان ما تطورت من مجرد دوائر للتعرف على الأسس النظرية وتجارب الآخرين في مجالات الجودة إلى حلقات تقوم بحل المشكلات عمليا والتي عرفت بحلقات الجودة. (الطويل و حمدي، 2018، الصفحات 67-68)

لقد وردت تعاريف عديدة لحلقات الجودة والتي تتفق من حيث المضمون ولكن تختلف في بعض الجوانب الشكلية وسنتناول بعض المفاهيم لآراء عدد من الكتاب.

عرف روبرت كول حلقات الجودة على أنها: وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من أربعة إلى عشرة عمال، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات. (الدرادكة، 2015م - 1436هـ، صفحة 162)

وأوضح كل من (Roll & Roll,1983,125) إلى أن حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملا متشابها ويتقابلون بشكل دوري بهدف تحديد مشكلات الجودة والإنتاج وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها والعمل على تحسين أدائهم. وأوضح كل من (Mohrman &Novelli,1985,94) بأن حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين التي تقوم باستخدام تقنيات حل المشكلات التي تعترضهم في مكان عملهم. وذكر (Feigenbaum,1991,210) بأن حلقات الجودة هي مجموعة من العاملين في قسم واحد تقوم بالعمل نفسه

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

داخل المؤسسة، يلتقون بصورة دورية ساعة بالأسبوع لتحقيق أهداف المؤسسة. (الطويل و حمدي، 2018، الصفحات 69-70)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف حلقات الجودة على أنها: مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين في المؤسسة يكون عددهم محصور بين خمسة إلى اثني عشر فردا في المجموعة، حيث يكون الانضمام إلى هذه المجموعات بشكل طوعي، وهي تعتبر من فرق العمل في المؤسسة تهتم بحل المشاكل المتعلقة بالجودة والإنتاجية باستعمال الأساليب الإحصائية.

### ب. أهمية حلقات الجودة

تتجسد أهمية حلقات الجودة في أنها ترسخ المساهمة في تحقيق مستوى من الإنتاجية والجودة وانخفاض التكلفة ومعدل دوران العمل في المؤسسة، كما تعمل على التحفيز من أجل أن يتجلى الإبداع بشكل أفضل، ويعمق شعور العاملين بالمسؤولية والحرص على إيجاد حلول إبداعية للمشاكل، كما يمكن أن تتجلى أهمية حلقات الجودة في تجسيد النقاط الآتية:

- زيادة التزام العاملين بالمشاركة واتخاذ القرارات؛
- القدرة على حل المشاكل؛
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة؛
- تنمية وتطوير أداء المشرفين وتشجيعهم على القيادة؛
- زيادة دافعية وثقة العاملين في المؤسسة؛
- تقديم خدمة أفضل للزبائن؛
- مشاركة جميع العاملين في حل المشاكل ومنه تحقيق أهدافها. (بوعزة و عوماري، 2018، الصفحات

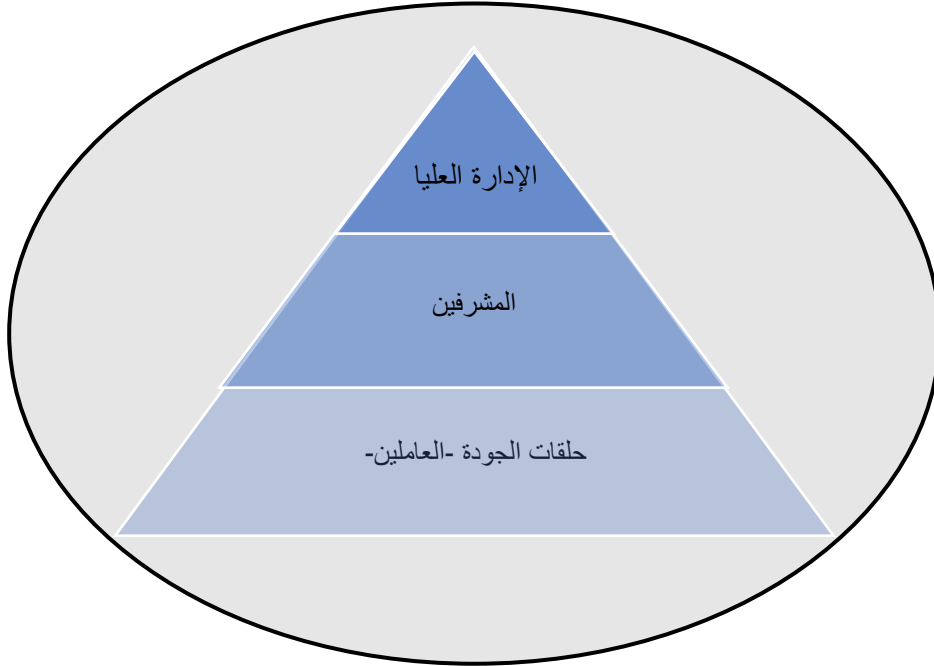
291-292)

### 3-1-2- علاقة حلقات الجودة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

عند المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة نلاحظ أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تسهل على تبني منهج حلقات الجودة، في الماضي كانت المؤسسات تبدأ بتطبيق الجودة الشاملة ثم تنتقل بعدها لأنشطة حلقات الجودة، أما في السنوات الأخيرة فنلاحظ العكس حيث تبدأ المؤسسات بتطبيق أنشطة حلقات الجودة أولا، كونها أسهل من الانطلاق مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وما تتطلبه من إجراءات وامكانيات وتكوين، حيث تعتبر المؤسسات حلقات الجودة مرحلة تمهيدية لتبني الجودة الشاملة.

بينما المؤسسات الكبيرة ترى أن حلقات الجودة ما هي إلا أداة أو طريقة من طرق الجودة الشاملة، ولا يمكن في أي حال من الأحوال فصل حلقات الجودة على الجودة الشاملة. والشكل الموالي يوضح علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (2-1): علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة



المصدر: حامدي محمد، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مقال، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد3، العدد1، 2019، ص279.

والملاحظ من الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة نظام وفلسفة تسيير شاملة لجميع مستويات التسيير في المؤسسة وأن حلقات الجودة خاصة فقط بحل مشاكل الجودة على المستوى التشغيلي، أي أن حلقات الجودة أداة مساعدة على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

مما سبق نلاحظ أن مفهوم الجودة الشاملة يحتوي على حلقات تحسين الجودة التي تعتبر بدورها نشاطا جزئيا يمكن المؤسسة من معالجة مشاكلها، معناه أن استخدام هذه الحلقات يجب أن يتم ضمن إطار تنظيمي متناسق وهو إدارة الجودة الشاملة. (حامدي، 2019، الصفحات 278-279-280)

### 3-1-3- نشأة وتطور فكرة حلقات الجودة

تعد حلقات الجودة إحدى الأساليب الفعالة لنمط الإدارة بالمشاركة، وكانت تسمى حلقات السيطرة على الجودة، نشأت بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان سنة 1949، بعد أن مرت اليابان في تلك الفترة بأزمة وكان وضعها الاقتصادي محطماً، فكان لابد لها من أن تُبدي هذه الصورة السيئة للجودة وبمساعدة مجموعة من المتخصصين الأمريكيين في تحسين الإنتاج ويعيد الأمريكي (Edward Deming) أول المتخصصين في مشكلات الجودة والإنتاج حيث بدأ عام 1950 بتدريس مجموعة من مقررات الجودة وكذلك قدم العالم (Joseph M. Juran) في عام 1954 العديد من المحاضرات عن مشاركة الإدارة العليا والوسطى في موضوع الجودة. (الطويل وحمدي، 2018، صفحة 67)

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

ويعتبر عام 1961 الميلاد الحقيقي لحلقات الجودة في اليابان، حين أقدم الدكتور إيشيكاوا وبمساعدة من النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين باقتراح أن تؤلف مجموعات صغيرة من العاملين مهمتها التعرف على المشكلات المتعلقة بعملهم، ومن هنا ولدت فكرة حلقات الجودة اليابانية. (راضي و العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، 2016، صفحة 121)

وقد تم تسجيل أول حلقة للجودة في شركة الهاتف والتلغراف باليابان في ماي 1962، وعقد أول مؤتمر لتشجيع استخدام حلقات الجودة في ماي 1963 بمدينة سنداى باليابان، وحضرته أكثر من 149 مؤسسة وتم عرض أكثر من 22 مداخلة حول الموضوع وكان ذلك من تنظيم اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، والذي أصدر بدوره مجلة متخصصة بعنوان "ضبط الجودة لرؤساء المؤسسات" بهدف توعية المشرفين بأهمية ضبط الجودة وقد خصص أول عدد لها لموضوع حلقات الجودة.

وانتقلت حلقات الجودة سنة 1970 إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وهي وسيلة لالتقاء مجموعة من الموظفين والمشرفين من 8-10 أعضاء يشكلون فريقا لحل مشكلات العمل التي تواجه المؤسسة. (حامدي، 2019، صفحة 270)

وكذلك أدخلت حلقات السيطرة على الجودة إلى المملكة المتحدة بواسطة شركة (Rolls-Rayce) في سنة 1978 وقد تزايدت أعداد الشركات البريطانية المطبقة لبرنامج حلقات السيطرة على الجودة ليصل في جانفي 1981 إلى 40 شركة، وقد تضاعف هذا العدد ليصل في مارس 1983 إلى أكثر من 200 شركة. ولم يقتصر تطبيق هذا الأسلوب على اليابان والولايات المتحدة، وإنما انتقل إلى العديد من الدول كألمانيا وفرنسا والصين وماليزيا وهولندا وغيرها، حيث بادرت تلك الدول بإدخال هذه الأساليب واعتمادها في المصانع الإنتاجية كوسائل هادفة في تحقيق طموحاتها الإنتاجية في مجالات تحسين الجودة وتطويرها بما ينسجم مع الآفاق التي تحققت في ميدان عولمة الأسواق وظهور المنافسة المتقدمة بين المؤسسات المختلفة. (الطويل و حمدي، 2018، صفحة 69)

### 3-1-4- فوائد تطبيق حلقات الجودة

إن الفوائد التي من الممكن أن نحصل عليها من خلال حلقات الجودة يمكن أن تتضح فيما يلي: (كرم، بدون سنة نشر، صفحة 11)

#### الجدول رقم (1-2): فوائد تطبيق حلقات الجودة في المؤسسة

العائد المباشر	العائد غير المباشر
✓ جودة أفضل للمنتجات	✓ زيادة جودة الحياة الوظيفية
✓ تحسين الإنتاجية	✓ تغيير في اتجاهات العاملين
✓ تخفيض التكاليف	✓ التناغم والثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة
✓ زيادة في الربحية	✓ فعالية عمل الفريق

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

✓ انتشار ثقافة المشاركة	✓ تقليل حالات الغياب والشكاوى
✓ تنمية الموارد البشرية	
✓ تطوير ونشر المعرفة	
✓ شعور أكبر بالانتماء	

**المصدر:** محسن كرم، واقع حلقات الجودة في المؤسسات الصناعية السورية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، بدون سنة نشر، ص 11.

وبالتالي حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الفوائد يجب عليها توفير مجموعة من المتطلبات كما يلي:

### متطلبات التطبيق الناجح لحلقات الجودة

هناك عدد من المفاهيم والأدوات التي لها تأثير كبير على التطبيق الناجح لحلقات الجودة وهي على الشكل التالي:

**1- التمكين Empowerment:** تأتي أهمية تمكين العاملين من التزايد المستمر في أهمية العنصر البشري في المؤسسات المعاصرة، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى التحول من مؤسسات الأوامر والتحكم Command and Control Organization إلى المؤسسات الممكنة Empowerment Organization لمواكبة هذا التطور في أهمية العنصر البشري ومنحهم القدرة على التصرف الفوري لحل المشاكل أو اغتنام الفرص التي يواجهونها من خلال احتكاكهم المباشر في العمل. (كرم، بدون سنة نشر، صفحة 11)

إن توسع نطاق تمكين العاملين من خلال المزيد من حرية الأفراد باتخاذ القرارات ينعكس إيجاباً على المؤسسة من خلال السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية وتعد هذه السرعة من متطلبات البيئة التنافسية وسرعة التغيير لذلك فإن التمكين يوفر للمؤسسات المرونة وعدم التعقيد من خلال تمتع العملية التمكينية بخصائص أهمها:

✓ إن التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وحرية انسياب المعلومات؛

✓ تقتزن برامج التمكين الناجحة بالمؤسسات المرنة السريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات والتي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم والاعتماد على الأفراد وليس القواعد والإجراءات، وسيادة التفكير الجماعي لا الفكر الواحد. (بومنقار، 2014، صفحة 66)

نلاحظ مما سبق أن تمكين العاملين يحقق العديد من الفوائد سواء كانت للمؤسسة والإدارة أو للأفراد ممن

تم تمكينهم في المؤسسة وذلك على الشكل التالي:

**بالنسبة للعاملين:** يمكن العاملين من إثبات ذاتهم في المؤسسة ويترك المجال لهم لاستخدام طاقاتهم وإبراز مواهبهم وإبداعاتهم.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

أما بالنسبة للإدارة: فإن التمكين يمنح الإدارة الفرصة والوقت للاهتمام بالأمر الأكثر تعقيداً، كما أن التمكين يحقق سرعة في تنفيذ طلبات المتعاملين مع المؤسسة، طالما أن الموظف لن يحتاج إلى الرجوع في كل صغيرة وكبيرة للإدارة.

**2- اندماج العاملين Employees Involvement:** إن اندماج العاملين يمثل مرحلة متقدمة من مشاركة العاملين حيث يشعر العامل بأنه أكثر التصاقاً وقرباً من أهداف المؤسسة.

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن اندماج العاملين يزيد من الرضا الوظيفي لديهم، ولهذا السبب يقع على عاتق الإدارة تشجيع العاملين لأداء أدوارهم بفاعلية أكبر ورفع روحهم المعنوية من خلال دمجهم في المؤسسة، وجعلهم يدركون مدى أهميتهم بالنسبة لها، ومدى احترامها لهم.

إن اندماج العاملين يحقق عدداً من الفوائد يمكن توضيحها على الشكل التالي:

- دقة تحديد الأهداف، بسبب قرب العاملين من ميدان العمل بشكل أكبر من الإدارة ذاتها؛
- الالتزام من قبل العاملين في تحقيق الأهداف طالما أنهم قاموا بوضعها بأنفسهم أو شاركوا في وضعها؛
- يشكل الاندماج حافزاً حقيقي في المدى الطويل لأن الموظف يسعى لنيل احترام مديره وإثبات أنه يمثل جزءاً من فريق يسعى لتحقيق أهداف عامة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه من خلال الحوافز المادية والتي تحقق أثراً قصيراً الأجل؛
- إن الاندماج يحقق التنفيذ الأمثل للخطط والأهداف لأنه يحقق اندماج كافة العاملين وخاصة العاملين التنفيذيين في أسفل الهرم التنظيمي، ومثال على ذلك شركة التكنولوجيا المتحدة في هولندا التي تمكنت من تخفيض تكاليف التخلص من النفايات من \$25900 عام 1986 إلى \$13670 عام 1987 نتيجة اندماج العاملين ومشاركتهم الفعالة في تخطيط وتنفيذ مشاريع تخفيض تكلفة النفايات؛
- إن اندماج العاملين يدفعهم إلى تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم كما هو الحال في شركة Toyota التي تقدم العاملون فيها بحوالي 687000 اقتراح لتحسين العمليات خلال سنة علمياً بأن عدد موظفيها لا يتجاوز 40000 موظف.

إن نجاح الإدارة في تفعيل الأمثل لسياسة اندماج العاملين يتطلب معاملتهم باحترام والاستماع إلى وجهات نظرهم وإزالة عوائق الاتصال مع المرؤوسين، ودفع مستويات اتخاذ القرار إلى المستويات التنفيذية قدر الإمكان بالإضافة إلى تفعيل دور فرق العمل وحلقات الجودة لحل مشاكل العمل ومناقشتها مع المديرين.

**3- عمل الفريق Group Work:** إن عمل الفريق يساهم بشكل كبير في تحقيق نجاح حلقات الجودة من خلال ما يحققه من تبادل وتجميع للأفكار وتنسيقها بشكل يجعل من اتخاذ القرار وتنفيذه عملية سهلة وذات كفاءة أكبر، ويرجع ذلك للعمل التعاوني synergy والذي يقوم على فكرة أن النتائج التي تتحقق من تعاون الأفراد تفوق نتائجهم الفردية.

**4- التدريب Training:** تعتمد حلقات الجودة على تدريب العاملين من خلال ما يعرف بورش العمل Workshop، حيث يتم تصميم برامج تدريب تمتد لعدة أسابيع، يحضر فيها العامل جلسة كل أسبوع تدور حول

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

موضوع معين، وفي نهاية الجلسة يُعطى للعامل مثال عملي لمعرفة مقدار فهمه لما تعلمه في الجلسة، ويجدر الذكر أن تصميم برنامج التدريب يقع على عاتق منسق الحلقة، حيث يحدد المواضيع التي سيتم التطرق لها والأوقات المحددة لكل موضوع.

وبالتالي يمكن تعريف التدريب أنه مجموعة من الجهود المخططة والمستمرة تهدف إلى رفع كفاءة العاملين عن طريق زيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بالكفاءة المطلوبة. وبالتالي فإن حلقات الجودة توفر للعاملين لديها فرص التعلم والتنمية من خلال الاجتماعات المتكررة التي يتم عقدها والنقاش المتبادل والأفكار التي يتم الحصول عليها. وتظهر أهمية التدريب هنا في إزالة الفجوة ما بين مهارات العامل الحالية والمهارات التي تتطلبها الوظيفة التي يؤديها، بالإضافة إلى الفوائد التالية:

- ارتفاع إنتاجية العامل المدرب ودرجة جاهزيته لتنفيذ أعماله؛
  - تخفيض معدلات الأخطاء التي يقوم بها العامل أثناء العمل؛
  - رفع الروح المعنوية للعاملين لاعتقادهم بأن التدريب هو مكافأة لهم مما يؤدي إلى انخفاض دوران العمل؛
  - زيادة قدرة العاملين على تبادل الآراء والمعلومات؛
  - تحسين علاقة العمل وتعميق مفهوم عمل الفريق.
- إن تحقق الفوائد سالفة الذكر يعتمد على مدى نجاح الإدارة في تحديد الحاجات التدريبية لأنها تعد الأساس الذي سيتم عليه تصميم برامج التدريب، وتحديد الأدوات التي سيتم استخدامها.
- 5- الحوافز Motivation:** إن الحوافز تعتبر المفتاح الأساسي الذي يدفع العاملين لإنجاز أعمالهم، والقيام بها بشكل طوعي، كما أنها تؤثر في الهدف الذي يدفع العامل لأداء عمله حيث أنها تنقله من القيام بالعمل لمجرد كسب الرزق إلى إنجاز العمل لأنه يشعر بدوره ومشاركته في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة مهما كان دوره.
- إن الحافز الأكبر الذي يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم هو إدراك وتقدير الإدارة لما ينجزه العامل؛
  - بالإضافة إلى كل من برامج التدريب التي تزيد من رغبة العاملين بالعمل؛
  - دور الإدارة في تحقيق اندماج العاملين وتمكينهم من عملية اتخاذ القرار؛
  - كما أن قيام أعضاء الحلقة بعرض حلول المشاكل التي يواجهونها أمام الإدارة وجميع أعضاء المؤسسة والحلقات الأخرى يعتبر أيضا حافزا لأفراد الحلقة وتكريما لجهودهم. كما أنه حافز للحلقات الأخرى؛
  - التوافق ما بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد يعتبر أيضا حافزا قويا لأداء الأعمال؛
  - الانتماء للفريق الذي يعتبر حافزا قويا لتحقيق أهداف الفريق والمؤسسة طالما أنهم يعملون بروح الفريق؛
  - توفر مناخ الإبداع الذي يشجع العاملين على الابتكار، وإيجاد الحلول للمشاكل، والنظر إليها على أنها فرص للتطوير والتحسين، وليست نقاط ضعف.

ولكن يجب أيضا التركيز على الجانب المادي وتقديم حوافز تتناسب مع الوضع الاقتصادي للعامل.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

**6-الاتصالات Communication:** تعتبر على درجة عالية من الأهمية سواء داخل الحلقة الواحدة أو بين الحلقات مع بعضها البعض ومع المستويات المختلفة.

**7-دعم الإدارة Management Support:** إن تطبيق ونجاح حلقات الجودة يعتمد على دعم الإدارة ابتداء من تمكين العاملين وإعداد برامج التدريب الضرورية لعملهم، كذلك توفير الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق اندماج العاملين وبالتالي قيام الإدارة بأي تقصير في تأمين هذه الاحتياجات سينعكس مباشرة على نتائج وجهود حلقة الجودة.

أما الأدوار الأساسية للإدارة العليا فهي إقناع جميع العاملين في المؤسسة بأهمية الالتزام بإدارة الجودة الشاملة والانضمام لحلقات الجودة، وزيادة الدعم الملموس سواء من خلال حضور بعض فعاليات الحلقة أو من خلال النشرات، كذلك تخصيص الدعم المالي الكافي، والترويج للحلقة وجعلها مثل يمكن لباقي الأفراد الاقتداء به. (كرم، بدون سنة نشر، الصفحات 11-19)

وهنا تجدر الإشارة إلى وجود علاقة بين أبعاد المشاركة (الاتصال، التدريب، فرق العمل، التحفيز، رضا العملاء) ومتطلبات تطبيق حلقات الجودة (التمكين، اندماج العاملين، عمل الفريق، الحوافز، الاتصال، دعم الإدارة).

### 3-2- مراحل وأساليب تطبيق حلقات الجودة

تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة شأنه شأن باقي الأساليب الأخرى فلها عدة مراحل تمر عليها من أجل إنشائها والعمل بها في المؤسسة كما لديها الآلية التي يتم العمل بها، وكذا الأساليب التي تعتمد عليها في حل المشكلات.

### 3-2-1- مراحل تطبيق حلقات الجودة

تمر عملية إنشاء وتكوين حلقات الجودة في المؤسسة على أربعة مراحل أساسية والتي سيتم توضيحها على النحو التالي:

**أولاً: التخطيط لإنشاء حلقات الجودة:** إن القرارات الفنية الخاصة بعملية إنشاء حلقات الجودة يتم اتخاذها من طرف الإدارة العليا، حيث تستغرق عملية اتخاذ القرارات مدة شهر، ويتضمن التخطيط لإنشاء حلقات الجودة العمليات التالية:

- 1. اختيار المستشار الخارجي:** الذي يقوم بمساعدة الإدارة العليا بإدخال حلقات الجودة في المؤسسة، من أجل المساعدة في كيفية توظيف الوسائل اللازمة لعمل الحلقة ولتدريب قائد الحلقة وإعطاء دروس حول حلقات الجودة، لأنه أولاً يجب التعرف على المفهوم العام لحلقات الجودة.
- 2. تشكيل لجنة من داخل المؤسسة:** للإشراف على هذا النظام ويتألف اللجنة أحد أعضاء الإدارة العليا، ويمكن أن تكون هذه اللجنة دائمة أو مؤقتة، ولا يرتبط النجاح الدائم لبرنامج حلقات الجودة بهذه اللجنة، وقد يرجع

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

ذلك إلى نقص الاستعدادات أو عدم وجود دعم من الإدارة العليا أو معارضة من طرف الإدارة الوسطى، وتتولى هذه اللجنة المهام التالية:

- تحديد القواعد العامة المستخدمة داخل الحلقات مثل مواعيد الاجتماعات وطريقة الحوار والنقاش وغيرها؛
- وضع الأسس التي سيتم الاعتماد عليها للحكم على درجة نجاح الحلقات في أداء أعمالها ومن أمثلة ذلك انخفاض نسبة الأخطاء في العمل، تطوير أساليب العمل، تجنب حدوث المشكلات قبل حدوثها؛
- اختيار منسق من داخل المؤسسة يتولى مهمة الإشراف على كل حلقات الجودة، حيث أكدت جميع المؤسسات التي نجحت في تطبيق برنامج حلقات الجودة أن للمنسق دور أساسي في نجاح برامج حلقات الجودة وذلك باعتباره موظفا مدربا وذو معرفة جيدة بحلقات الجودة؛
- اختيار منسق لكل حلقة من الحلقات التي سيتم تشكيلها ومن المهام التي يقوم بها المنسق هي:
  - ✓ التنسيق بين أنشطة الحلقة؛
  - ✓ حضور اجتماعات الحلقة؛
  - ✓ الاحتفاظ بسجلات تتضمن اهتمامات وإنجازات الحلقة.

### 3. إنشاء الأجهزة الإدارية: التي تساعد الحلقات على تحقيق أعمالها كالمراقق والسكرتاريا.

**ثانيا: الإعداد والتدريب:** يتطلب نجاح أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة اللجوء إلى التدريب المخطط والمستمر، ويشمل التدريب جميع عناصر الحلقة، حيث تستعين المؤسسة بخبراء لتدريب المهنيين والقادة، ويتدرب أعضاء الحلقات من طرف قائد كل حلقة أو بعض المنسقين.

ولأن ضعف التدريب أو عدمه يسبب فشل الحلقات فلا بد من شمول التدريب بالإضافة إلى مفاهيم حلقات الجودة وكيفية العمل بالأساليب الفعالة في تقوية بناء فريق العمل، والحث على العمل الجماعي الهادف. في هذه الخطوة يلتقي منسقي المجموعات واللجنة المختصة مع الخبير الخارجي الذي يقوم بشرح الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها فكرة حلقات الجودة، وبعد ذلك يتم عقد مجموعة من اللقاءات بين الخبير وكل من المتدربين المرتقبين لتعريفهم بفلسفة حلقات الجودة وطرق عملها، ثم تخصص عدة أيام لتعليم المتدربين المرتقبين بالأساليب الفنية التي تستخدم أثناء النقاش داخل الحلقة وكيفية حل المشكلات من خلال العمل المنظم.

**ثالثا: العضوية:** في هذه المرحلة يتم ضم بعض العاملين إلى حلقات الجودة والتزامهم بالعضوية بطريقة طوعية، فالعضو لا يمكن أن يعمل بكفاءة إذا كان يعمل مع أفراد لا يشعر معهم بالراحة لذلك يعتبر دخول الأفراد طوعا إلى الحلقة من أسس نجاحها.

وتبدأ هذه الخطوة بلقاءات ودية غير رسمية بين مديري الأقسام ومنسقي الحلقات والعاملين وتكون هذه اللقاءات فرصة للحديث والحوار حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار من قبل الجميع، وبعد ذلك يلتقي قادة المجموعات مع كل موظف على حدى ليحدد رغبته في العضوية ويقدم له نشرات تتضمن فلسفة وفكرة الحلقات، وتتميز هذه الخطوة بأنها تأخذ فترة زمنية طويلة قد تصل إلى ثمانية أسابيع حتى يتم التمكن من إيجاد الرغبة الحقيقية للعاملين في العضوية.

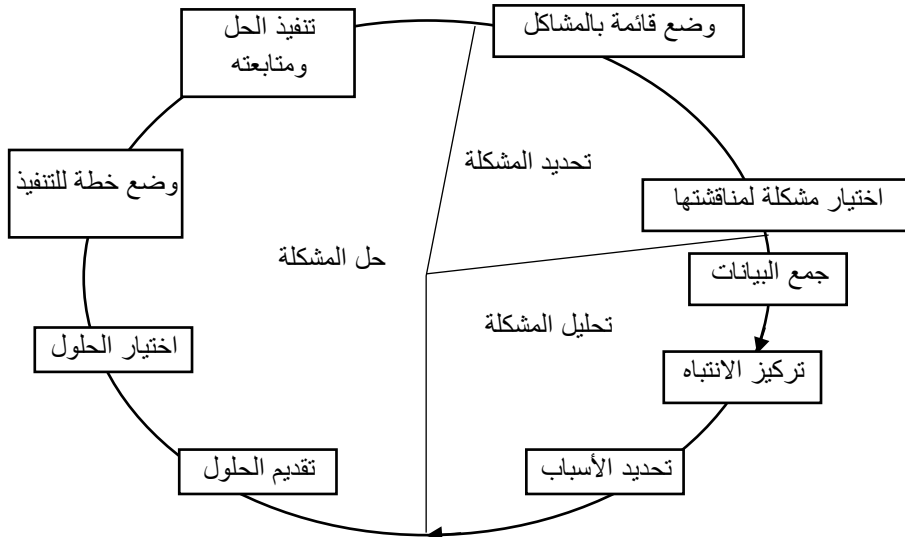
## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

رابعاً: كيفية عمل حلقات الجودة: وهي الطريقة التي تعمل بها جماعة الجودة من خلال الوظائف الأساسية التي تتبناها المجموعة، وهي تحديد وحل المشاكل المتعلقة بكل من الجودة والإنتاجية. (الدرادكة، 2015م - 1436هـ، الصفحات 165-167)

وفيما يلي سنتطرق إلى آلية عمل حلقات الجودة: حيث يتفق أغلب الباحثين على أن آلية عمل حلقة الجودة تمر بالخطوات التالية:

1. **تحديد المشكلة:** أي تشخيصها، وهذا يتطلب المعرفة الجيدة بحجم المشكلة ودرجة تأثيرها وأسباب حدوثها، ففي هذه الخطوة يتم وضع أهداف لحلها، فضلاً عن ضرورة استخدام الأساليب الكفيلة لتحديد أهمها أسلوب العصف الذهني الذي يعد وسيلة لتنمية القدرات الإبداعية ومهارات أعضاء الفريق لحل المشكلات.
2. **جمع البيانات وتحليلها:** بعد تحديد المشكلة بوضوح، يتم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، وتحديد الأساليب المناسبة لحلها مثل: تحليل باريتو، مخطط السبب والنتيجة، مخططات السيطرة الإحصائية...
3. **تحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة:** ففي هذه الخطوة يتم تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تساعد في حل المشكلة وبلوغ الهدف المحدد في المرحلة الأولى، ويفترض توفير بديلين على الأقل قبل اتخاذ القرار.
4. **اختيار البديل الأفضل:** بطرح المقترحات المختارة لحل المشكلة أمام أعضاء الحلقة لتحديد البديل الأفضل.
5. **تنفيذ الحل ومراقبته:** يقوم الفريق بتنفيذ الحل الأفضل مع ضرورة المراقبة، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابقها مع الأهداف المطلوب تحقيقها لحل المشكلة، فإذا كانت البيانات غير متطابقة فيجب على الفريق تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة. (بوعزة و عوماري، 2018، صفحة 291) ويمكن توضيح آلية عمل حلقات الجودة من خلال الشكل الموالي:

### الشكل رقم (3-1): الطريقة التي تعمل بها حلقات الجودة



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 168

### 3-2-2- أساليب عمل حلقات الجودة

تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل دراسة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

1) أسلوب العصف الذهني: هو أسلوب يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم، والتفكير في حل مجموعة من المشاكل المطروحة فهي تشجع على التفكير الجماعي الحر غير المقيد، وهدف هذا الأسلوب هو التشجيع على تدفق حر للأفكار من خلال تعريف المشاكل ومحاولة إيجاد الأسباب والحلول وطرق تطبيق الحلول في قاعات مخصصة لتوليد الأفكار الناجحة، وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) والتي تعني:

- ✓ عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة: "C" (Cesser la censure)؛
- ✓ المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة: "Q" (Qualité et Quantité des idées)؛
- ✓ قبول كل فكرة، مهما كانت بسيطة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق: "F" (Farfelu)؛
- ✓ كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكارا جديدة: "D" (Démultiplication). (جمعة و حسيني، 2011، صفحة 127)

إن العصف الذهني هو محاولة لخلق أفكار جماعية لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يصل إليها كل منهم بصورة انفرادية ويتم ذلك وفق سلسلة خطوات هي:

- أ- يضع كل عضو في حلقة الجودة أفكاره في ورقة؛
- ب- الاستماع إلى الأفكار المقدمة من قبل أعضاء حلقة الجودة عن طريق قراءة كل فرد لفكرة واحدة في المرة الواحدة والتي تكون ضمن قائمة الأفكار التي تم تحديدها في الاجتماع؛
- ج- بعد قراءة جميع الأفكار المطروحة في الحلقة يسأل قائد الحلقة كل مشارك عما إذا كانت هناك أفكار جديدة طرأت على ذهنه بعد استعراض أفكار أعضاء حلقة الجودة؛
- د- يكرر قائد الحلقة السؤال لكل فرد عن أية أفكار جديدة حتى تنفذ كل المقترحات في الحلقة؛
- هـ- يعلق المشاركون على كل الأفكار التي تم ابتكارها. وهذه الخطوة تمثل مرحلة التقييم ولكي تكون قاعدة الانطلاق الفكري ناجحة فإن التقييم أو النقد لأي فكرة لا يكون مسموحا به خلال مرحلة الحصول على الأفكار لأن ذلك قد يؤثر على اقتراح فكرة جديدة أو الخوف من أن تظهر أو تكون هذه الفكرة غير جيدة.

وتتمثل أهمية أسلوب العصف الذهني كأسلوب ناجح جدا من أساليب حل المشاكل في الآتي:

1. يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة بالنفس؛
2. يثير الحماس لدى أعضاء حلقة الجودة ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية والخلاقة لحل مشاكل العمل المتعلقة بالجودة؛
3. تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء حلقة الجودة.

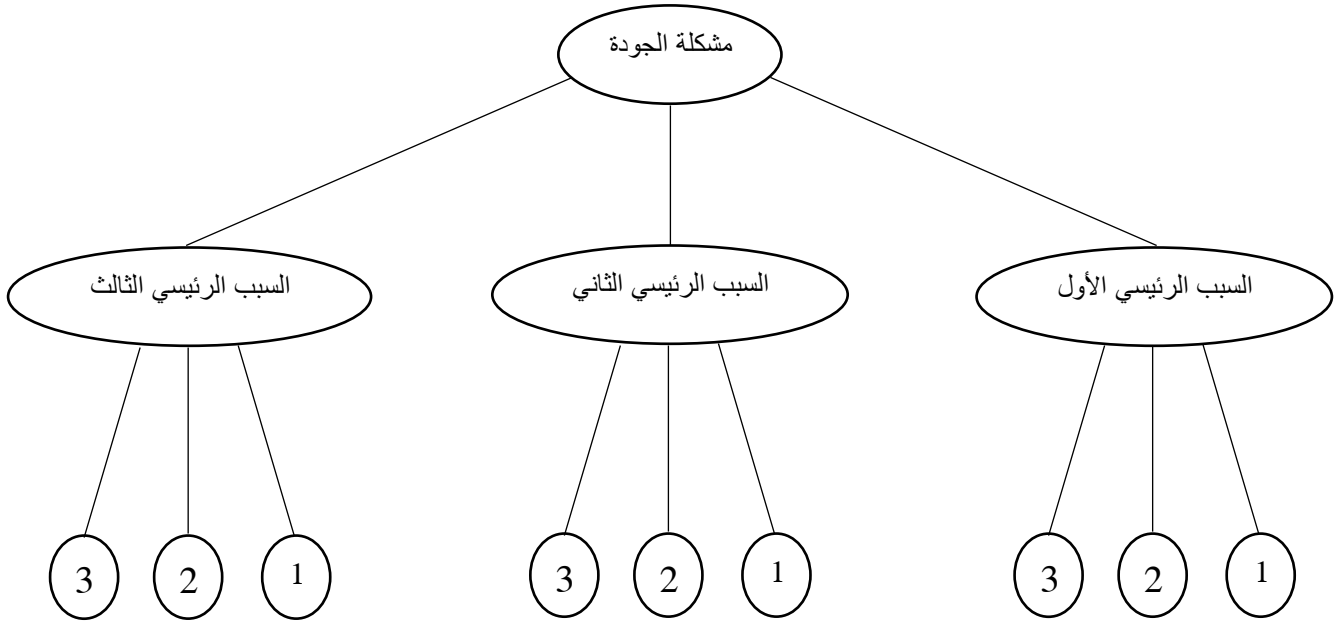
## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

وبمجرد الانتهاء من تحديد المشكلة يتم الانتقال إلى مرحلة تحليلها واقتراح الحلول الملائمة لها، ومن ثم حصول موافقة الإدارة على تنفيذ الحل المناسب لها. (علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001، 2013، الصفحات 139-140)

(2) أسلوب مخطط السبب والأثر: ويعرف باسم آخر وهو تخطيط إيشيكاوا، لأنه أول من وضع هذا التخطيط، تجدر الإشارة إلى أن إعداد المخطط يتطلب تقجير الأفكار الابتكارية والإبداعية لدى فريق العمل. وأن يساهم كل عضو فيه بعدد من الأفكار دون أن يتعرض أحد للنقد بسبب فكرة معينة. (الطائي و قdade، 2008، صفحة 292)

وهناك عدة طرق لرسم مخطط السبب والنتيجة أحدها يطلق عليه شجرة الأخطاء (المشاكل) كما هو موضح في الشكل، حيث توضع المشكلة المراد تحليلها في الأساس ثم تتفرع منها الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم يتفرع كل فرع رئيسي إلى فروع ثانوية للأسباب أو محددات المشكلة.

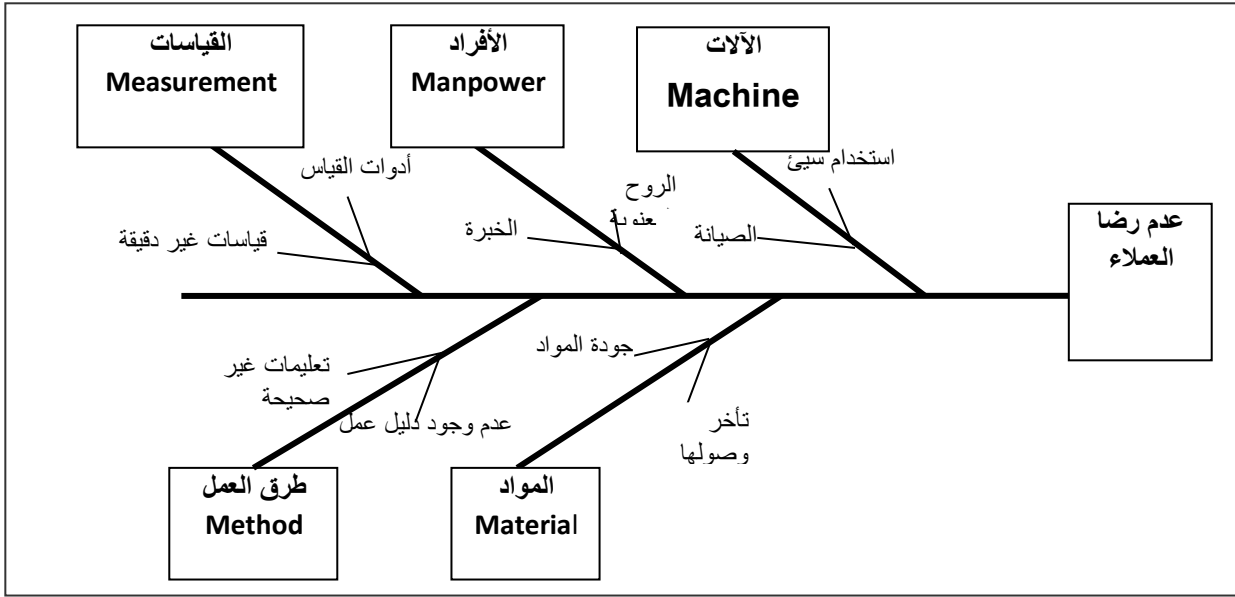
الشكل رقم (4-1): شجرة الأخطاء (المشاكل)



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001 دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 141.

وهناك شكل أكثر استخداماً لتوضيح خرائط السبب والنتيجة يطلق عليه هيكل السمكة Fish Bone Chart، وفي خرائط السمكة يتم وضع المشكلة في مكان الرأس ويتم رسم السلسلة الفقيرية وكل الأسباب تتفرع من العمود الفقري أو السلسلة الفقيرية كما هو مبين في الشكل الموالي (علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001، 2013، صفحة 140)

الشكل رقم (5-1): مخطط الأثر والنتيجة لمشكلة رضا العملاء



المصدر: محسن كرم، واقع حلقات الجودة في المؤسسات الصناعية السورية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، بدون سنة نشر، ص16.

يمثل الشكل التالي مخطط الأثر والنتيجة لمشكلة رضا العملاء وتم رسمه من خلال تحديد المشكلة والتي تمثل رأس السمكة، ومن ثم يرسم خط الوسط والفروع الرئيسية التي تمثل الأسباب الرئيسية، وبعدها يتم رسم الخطوط الثانوية التي تمثل الأسباب الثانوية.

**(3) تحليل باريتو:** يستخدم تحليل باريتو في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب إعطاؤها الأولوية والأهمية في المعالجة والحل قبل غيرها، لتأثيراتها الكبيرة، ويشير البعض إلى تحليل باريتو بمبدأ (20/80) الذي يعني أن 80% من المشكلات تعود إلى 20% من الأسباب، وهذه الأسباب هي القلة الحيوية التي تعود إليها معظم المشاكل والتي يجب الاهتمام بها ومعالجتها أولاً. (الطائي و قدارة، 2008، صفحة 283)

**(4) أساليب جمع البيانات:** إن حل مشكلات حلقات الجودة يعتمد على الحقائق وليس على الآراء الشخصية، ولذلك يعد من الضروري جمع البيانات الصحيحة والمتعلقة بالمشكلة من خلال عدد من الطرق مثل العينات وقائمة المراجعة. حيث تعتبر العينات من أبسط الوسائل وأكثرها توفيراً للجهد والوقت والمال، ومن الممكن للعينات أن تكون طبقية أو منتظمة أو عشوائية، أما قائمة المراجعة فهي ترتب وتنظم البيانات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو العمليات والأسباب المؤدية إلى العيوب بما يساعد المسؤولين في دراسة البيانات وتحليلها، وتستخدم هذه القائمة لترتيب المشكلات حسب أهميتها.

**(5) التقنيات الإحصائية لضبط الجودة:** يجب أيضاً أن يتم تدريب أعضاء الحلقة على التقنيات الإحصائية التي تساعد في ضبط الجودة وعلاج الانحرافات الخارجة عن السيطرة، ومن هذه التقنيات خرائط الرقابة والتي تعبر عن الاختلاف في الإنتاج بصورة رقمية وبيانات كمية، ويتم رسم هذه الخريطة برسم ثلاث خطوط أفقية، يمثل الخط الأوسط الوسط الحسابي للظاهرة، في حين أن الخط الأعلى فيمثل الحد الأعلى للرقابة

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

والذي ينتج عن إضافة ثلاثة انحرافات معيارية للوسط الحسابي، أما الخط الأخير فيمثل الحد الأدنى للرقابة الناتج عن طرح ثلاث انحرافات معيارية من الوسط الحسابي.

يتم استخدام هذه الخريطة لرفض الوحدات التي تقع فوق الحد الأعلى للرقابة أو أسفل الحد الأدنى للرقابة لأنها تقع خارج حدود السيطرة.

**6) تحليل العائد والتكلفة:** يجب على أعضاء الحلقة تعلم كيفية تحليل العائد والتكلفة للتأكد من الحصول على موافقة الإدارة، حيث يتمكن الأعضاء من اختصار الوقت من خلال صياغة استثماراتهم بما يتوافق مع عمليات الإنفاق وقوانين الاستثمار التي تنتهجها الإدارة. (كرم، بدون سنة نشر، الصفحات 17-18)

### 3-2-3- عوامل الفشل والنجاح في تطبيق حلقات الجودة

انتشرت حلقات الجودة انتشارا واسعا في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وحقت نجاحا كبيرا إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى فشل بعض الحلقات في تحقيق أهدافها، لذلك تم إجراء العديد من الدراسات من أجل تقديم التوصيات التي تساعد حلقات الجودة في تحقيق أهدافها. (الدرادكة، 2015م - 1436هـ، صفحة 174)

#### ✓ عوامل فشل حلقات الجودة

قام العالم (Dessler) سنة 1983 بتحديد مجموعة من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة ومنعت تلك الحلقات من تحقيق أهدافها، من أهمها:

- أ- هناك نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب حلقات الجودة؛
  - ب- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال؛
  - ج- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة؛
  - د- قيام أفراد الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها من خلالهم، بل تستدعي وجود مختصين؛
  - هـ- انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، كتعارضها مثلا مع جداول الإنتاج والعمل بالنسبة للأعضاء.
- ولا يعني ذلك أن العوامل الداخلية السابقة هي السبب الوحيد لعدم نجاح حلقات الجودة في بعض المؤسسات، وإنما تؤثر البيئة الخارجية كالحالة الاقتصادية للدولة تأثيرا مباشرا على إمكانية نجاح برامج حلقات الجودة، كحدوث أزمة اقتصادية مثلا.

#### ✓ عوامل نجاح برامج حلقات الجودة

حتى تستطيع حلقات الجودة تحقيق أهدافها، يجب مواجهة أسباب الفشل السابقة، حيث قدم كل من (Crocker, Charney and chin) مجموعة من التوصيات:

- أ- اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة؛
- ب- تعليم العاملين فلسفة النظام الجديد وطريقة العمل داخله؛
- ت- الاختيار الناجح لأعضاء المجموعات ومنسقي الحلقات؛

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

ث- إجراء تدريب بشكل دائم لأعضاء المجموعات على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها؛

ج- توفير الوقت المناسب للقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم وإن كانت اللقاءات تتم عادة خارج أوقات الدوام الرسمي ولكن بصورة منتظمة؛

ح- اتباع والتزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة.

يستلزم نجاح برنامج حلقات الجودة دعماً مستمرا من كل المستويات الإدارية، وقد أثبتت التجارب أن فشل أسلوب حلقات الجودة في العديد من المؤسسات كان يقابله فشل الإدارة العليا في تقديم الدعم اللازم لنجاح الحلقة، ويعود السبب في ذلك إلى عدم قناعتها بجدوى تلك الحلقات في إحداث تغييرات هامة في فعالية الإنتاج ونتائجه. (الدرادكة، 2015م - 1436هـ، الصفحات 174-176)

### 3-3- حلقات الجودة كأسلوب حديث لإشراك العاملين

تلعب حلقات الجودة الدور الأساسي في بلورة آفاق التطور للمؤسسة وهذا باعتبارها أسلوب من أساليب مشاركة العاملين، وبالتالي فهي تعمل على رفع فرص المؤسسة في استفادتها من مواردها البشرية.

#### 3-3-1- حلقة الجودة ومفهوم الإدارة بالمشاركة

يجمع مصطلح الإدارة بالمشاركة بين مصطلحين الأول الإدارة والتي يقصد بها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، والثاني هو المشاركة والتي تعني اندماج العاملين عقليا وعاطفيا وسلوكيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحديد أو تحقيق أهدافها وتحمل مسؤولياتهم. (طباخي، 2011، صفحة 61)

ومن خلال التعاريف المقدمة لحلقات الجودة نلاحظ أنها تعتبر شكلا من الأشكال الهامة للإدارة بالمشاركة، فهي تعمل على تقوية وتدعيم فرصة المؤسسة في تعظيم درجة استفادتها من الموارد البشرية في كافة مستوياتها وبجميع تخصصاتها، فعلى عكس ما تتطلبه التنظيمات الهرمية وما يترتب عليها من نموذج بيروقراطي تقليدي، تتناسب فيه الأوامر من أعلى إلى أسفل يتصف بقصر التفكير على فئة الإدارة العليا، في حين أن باقي مكونات المؤسسة أيدي وسواعد مهمتها التنفيذ.

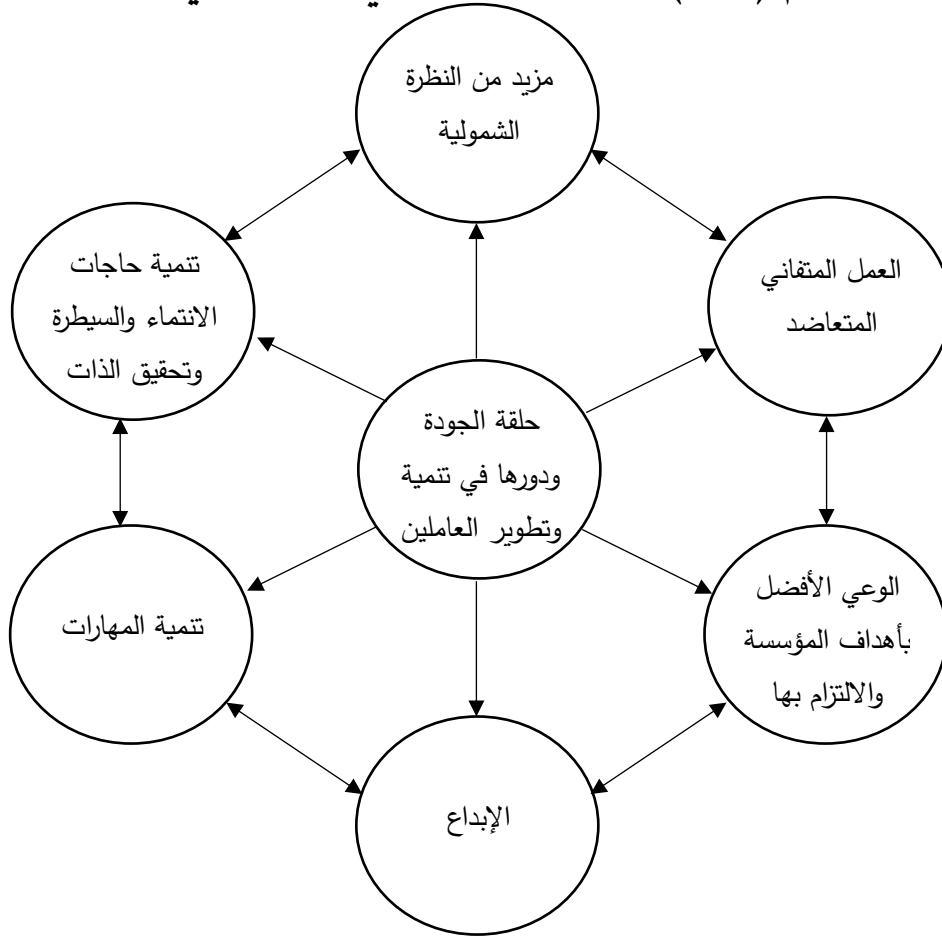
إن حلقة الجودة كمدخل وأسلوب حديث تعترف بأن العاملين في المؤسسة هم أعظم وأعلى أصولها (عقولا وسواعدا)، لذلك فإنها لا تعتمد على انسياب الأوامر من أعلى إلى أسفل وفقا للتدرج الهرمي البيروقراطي التقليدي، بل إنها تركز على تمكين الأفراد ومساعدتهم لتحقيق أهدافهم الذاتية والوظيفية من خلال نسجها معا دون تعارض، وبذلك تتعاضد قوة المؤسسة وترسخ قواعدها لأنها أصبحت قائمة على فهم مشترك لحاجات الفرد وحاجات المؤسسة بدلا من تعارضها.

### 3-3-2- حلقات الجودة ودورها في تنمية القدرات الإبداعية العاملين

إن الانضمام إلى حلقات الجودة يولد شعورا بزيادة حجم المسؤولية والصلاحيات والسلطة التي يتمتع بها عضو حلقة الجودة، والتي تمكنه من أن يكون له دور في إحداث تغييرات مقصودة تعزز احترام الذات، وهذا الشعور يصبح ضروريا خاصة في تلك المؤسسات الضخمة والتي يشعر الفرد فيها بأنه غير منتمي حيث لا يعدو إلا أن يكون فردا فيها، ولذلك تعوضهم حلقة الجودة عن ذلك وتجعلهم يشعرون بالألفة والانسجام والالتزام، فضلا عن إبداء توصياتهم وإحداث التغيير.

وتلخيصا لما تقدم يوضح الشكل التالي دور حلقة الجودة في تطوير وتنمية قدرات العاملين:

#### الشكل رقم (6-1): دور حلقة الجودة في تنمية وتطوير العاملين



المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، حلقات الجودة، فن الإدارة اليابانية المفهوم والتطبيق، دار غافر

للطباعة 1998، ص115.

كما تتأكد أهمية حلقات الجودة لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال:

- اعتبار حلقات الجودة وسيلة للتغيير التنظيمي الاختياري، من خلال مشاركة العاملين المكونين للحلقة في تشخيص ومناقشة وحل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والجودة ووسائل رفع الإنتاجية؛
- أن إبداع الفرد العامل في المؤسسة يتجلى بشكل أفضل عندما يشعر بانتمائه للمؤسسة ومنتجاتها، حيث ينجم عن هذا الانتماء النظرة الشمولية والفلسفة التنظيمية التي تعكسها حلقات الجودة؛

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

- تؤكد عملية حلقة الجودة على أن العاملين في كافة المستويات ليسوا خبراء في مجال تخصصهم فحسب، وإنما يصبحوا قادرين على الإبداع في مجال عملهم؛
- تتيح الفرصة للعاملين على تحقيق الذات وتطويرها، كما تتيح لهم فرصة اكتساب مهارات جديدة مثل: مهارة تحليل المشكلات وحلها، المهارة القيادية وغيرها؛
- العمل على جعل بيئة العمل أكثر إيجابية وتحسين لمعنوياتهم عندما يشعرون بأن عملهم له قيمة حقيقية، حيث ينعكس ذلك على إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة مساهمتهم في حل المشكلات؛
- استغلال المواهب والقدرات المرتبطة بالعاملين في المؤسسات وتنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية. (بوعزة و عوماري، 2018، الصفحات 193-194)

### 3-3-3- أهمية حلقات الجودة في حل مشكلات المؤسسة

- يمكن الاستفادة من حلقات الجودة في حل مشاكل المؤسسات، باعتبارها تسهم في:
- المساعدة في الوصول إلى تحقيق هدف الجودة عن طريق تحديد الانحرافات غير العادية؛
  - تحديد هدف الجودة الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه من خلال تحديد الحد الأدنى والأعلى لجودة الوحدات المنتجة؛
  - بيان أفضل الطرق الممكنة للوصول إلى الأهداف المحددة لسياسة المنتجات؛
  - استخدام حلقات الجودة كأداة لتحفيز العاملين وتقييم أدائهم؛
  - إمكانية استخدامها كأداة لتقييم أداء الإدارة وتقييم موقف المنتجات. (بوعزة و عوماري، 2018، صفحة 294)

وهناك بعض النواحي التي يتعين مراعاتها عندما تقوم حلقات الجودة (في مجال نطاقها) بتشخيص المشكلات ومعالجتها وهي:

- لا يجب على حلقة الجودة في مراحل تكوينها الأولى أن تختار المشاكل التي تتصف بتشابكها وتعقدها، بل عليها اختيار تلك المشاكل غير المعقدة وتعتبرها فرصة للتدريب على حل المشكلات، وبذلك يتمكن أعضاء الحلقة من فهم أسلوب عملها ومن ثم تطوير أساليبهم في حل المشكلات، إضافة إلى ذلك فإن الحل المقدم للمشكلة غير المعقدة سيلقى قبولا وترحيبا مباشرا من جانب الإدارة وبذلك يشعر الأعضاء بأن إنجازا ما قد تحقق وتولد عنه الشعور بالرضا؛
- لا يجوز لحلقات الجودة أن تتناول بالدراسة والتحليل والتشخيص والحل لمشكلات تكون مسبباتها تدخل في اختصاصات جهة أخرى؛
- يتعين أن تكون حلقة الجودة مصدرا لحلول المشاكل شرط أن تكون هذه الحلول ابتكارية وإبداعية، فليست العبرة مجرد تقديم حلول، ولكن العبرة بمدى جدوى هذه الحلول، ولن يتأتى هذا إلا عن طريق العمل على تحسين مهارات حل المشكلات للأعضاء وتدريبهم على أدوات وأساليب حل المشكلات. (زين الدين، 1998، صفحة 117)

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة

سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث إلى بعض الدراسات السابقة في موضوع دراستنا التي تطرقت إلى أحد متغيرات الدراسة أو كلاهما (مشاركة أو تمكين العاملين وحلقات الجودة).

#### 4-1- عرض الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى مشاركة أو تمكين العاملين، لذلك سوف نذكر بعضها فيما يلي:

الدراسة الأولى: العيفة محمد، أثر تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مقال، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد7، جامعة تبسة، الجزائر، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستعملة في جمع البيانات هي الاستبيان المكون من محورين، الأول خاص بتفويض السلطة والمشاركة والثاني خاص بإدارة الجودة الشاملة، كانت الدراسة على عينة ممتثلة في 302 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها:

- بالنسبة للمحور الأول الخاص بتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار كان له أثر معنوي على أبعاد أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة.

- بينت الدراسة أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط اتجاه تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار بمستويات مختلفة.

- بينت الدراسة أن إدارة المركب تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيه بدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة.

الدراسة الثانية: سلمى بن عادل، أحلام درفلو، أهمية التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة بريكييري المسيلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (المشاركة، التدريب، القوة، الاتصال، الثقافة التنظيمية) كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع بأبعاده (التحسين المستمر، التعليم والتدريب، التركيز على الزبون، دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين)، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات على عينة الدراسة الممتثلة في 35 عامل، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- التمكين الإداري للعاملين بالإدارات العمومية أصبح ضرورة حتمية في المؤسسات فهو يكسبهم الاستقلالية والمرونة وسرعة الاستجابة.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

خلصت الدراسة بوجود أهمية ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين في تفعيل الجودة الشاملة لمؤسسة

بريكيري.

الدراسة الثالثة: خيرات حيزية، أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة - وحدة سطيف-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة سطيف، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية مشاركة العاملين كمتغير تابع في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كمتغير مستقل، حيث افترضت الدراسة أن لمشاركة العاملين دور في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم اعتماد ثلاثة أبعاد لمشاركة العاملين وهي بعد الاعتقاد بفعالية المشاركة، بعد إدراك أثر المشاركة على سلطة المدير وبعد الالتزام بالمشاركة. ومن أجل ذلك تم إعداد استبيان، وتوزيعه على عينة من العاملين، كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة بعد اختبار الفرضيات في الأخير إلى النتائج التالية:

- مستوى مشاركة العاملين مرتفع في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-وحدة سطيف-؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاعتقاد بفعالية المشاركة على تفعيل حلقات الجودة وكذا لبعدها الالتزام بالمشاركة في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها إدراك أثر المشاركة على سلطة المدير على تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مشاركة العاملين) على تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الرابعة: بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المؤسسات، دراسة ميدانية بمؤسسة تمسقلوت لصناعة الأنايب بولاية أدرار، مقال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات مؤسسة تمسقلوت لصناعة الأنايب بولاية أدرار، من خلال تحليل دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل المشكلات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا باختيار عينة مكونة من مدراء المصالح ورؤساء الأقسام والموظفين والعاملين المهنيين فيها، حيث تمت معالجة البيانات المجمع باستخدام SPSS، ومن أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها:

- تهدف حلقات الجودة إلى تحسين جودة وأداء وإبداعات المؤسسة؛
- للتفكير الإبداعي أثر إيجابي على تنمية قدرات العاملين في إنتاج طرق ومناهج جديدة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، حيث يعتبر العصف الذهني من أهم أساليب حلقات الجودة التي تساهم بشكل أكبر في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المؤسسات؛

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمشاركة العاملين وحلقات الجودة

- ضرورة التكوين والتدريب المستمر لأعضاء حلقة الجودة حول مختلف الأساليب الرامية إلى تنمية القدرة على حل المشكلات وتطوير الإنتاج، وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.

### 4-2- مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- كل دراسة من هذه الدراسات السابقة تناولت أحد متغيري الدراسة إما مشاركة أو تمكين العاملين، وإما حلقات الجودة؛

- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باتباعها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لمثل هذه الدراسات واستخدامها للاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss؛

- تتشابه بعض الدراسات السابقة في الوصول إلى نفس النتائج المتوصل إليها في دراستنا، فالدراسة الرابعة توصلت إلى أن حلقات الجودة تهدف إلى تحسين التفكير الإبداعي وتنمية قدرات العاملين وهذا ما توصلت إليه دراستنا.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أوجه الاختلاف	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الزمان والمكان	تمت في ولايات مختلفة وفي سنوات مختلفة	تمت دراستنا في 2024 وبمؤسسة قوفريترى البدر قلال سطيف
العينة	اعتمدت الدراسات السابقة على عينات مختلفة	اعتمدت دراستنا على عينة مكونة من 30 عاملاً
الهدف	- اعتمدت الدراسات السابقة على دراسة أبعاد التمكين وأثرها على أبعاد إدارة الجودة الشاملة. - اعتمدت الدراسة الثالثة على ثلاث أبعاد من المتغير المستقل (مشاركة العاملين) وأثره على المتغير التابع (حلقات الجودة). - توصلت الدراسة الأولى إلى وجود أثر لتفويض السلطة على إدارة الجودة الشاملة، أما الثانية فخلصت لمعرفة العلاقة بين التمكين وإدارة الجودة الشاملة.	- اعتمدت دراستنا على دراسة أبعاد المشاركة وأثرها على أحد أساليب إدارة الجودة الشاملة وهو حلقات الجودة. - اعتمدت دراستنا على ستة أبعاد للمتغير المستقل وأثرها على المتغير التابع. - توصلنا في دراستنا إلى وجود أثر لمشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة ما ساهم في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين وبالتالي تحسين جودة المنتج ومنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبتين

### خلاصة الفصل

إن تطبيق مشاركة العاملين يتم عن طريق عدة أساليب، تعمل جميعها على تفويض جزء أو كل من السلطة أو المسؤولية للعاملين، وخلق نوع من الرقابة الذاتية، وذلك من أجل إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين، بما في ذلك المعارف واستخدامها لمصلحة المؤسسة ككل، ومن هذه الأساليب نذكر أسلوب حلقات الجودة الذي يعمل على دمج جوانب القوة لدى كل من المدراء والعاملين لمواجهة مشاكل العمل، وتقسيم المعلومات والمعارف وسلطة اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تقاسم المسؤولية بين جميع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة، وزيادة التوافق بين أهدافها والأهداف الفردية، وقد بدأ الاهتمام بمشاركة العاملين بزيادة ثقافتهم مما جعلهم يدركون مشاكل العمل ويطالبون بقيادة إدارية أفضل.

وقد أصبحت المؤسسات تسعى للاستفادة من معارف العاملين فيها ومشاركتهم، سواء كانت هذه المشاركة من طرف جميع العاملين أو مقتصرة على فئة معينة فقط، هذه المشاركة التي يمكن أن تكون مباشرة وفعلية للعاملين، ويتضح تطبيقها في المؤسسة من خلال توفر عناصر تجعل من محيط العمل مناسباً للعاملين، ويشجعهم على المشاركة بكل ما يملكونه من معارف وخبرات ومهارات، هذه العناصر تتمثل في توفر الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، التدريب المستمر للعاملين لاكتساب مهارات وقدرات تساعد على المشاركة في الإدارة، بالإضافة إلى التحفيز المادي والمعنوي للعاملين لتشجيعهم على المشاركة وتحمل المسؤولية، وخلق الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وبين العاملين أنفسهم.

## الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي لأهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة

دراسة حالة للمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة قوفري تري البدر - قلال -

سطيف

## تمهيد

بعد عرض مختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري والتطرق إلى بعض الدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم، حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من أجل معرفة مستوى مشاركة العاملين في المؤسسة محل الدراسة ومدى تطبيق أسلوب حلقات الجودة ودور مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**

**المبحث الثاني: تحليل منهجية وأدوات الدراسة**

**المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات**

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

### 1-1- البطاقة الفنية للمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة قوفريتري البدر - قلال - سطيف. لمحة تاريخية للمؤسسة:

كانت الفكرة قائمة قبل سنة 1986، إلا أن حيز النشاط كان بتاريخ 2001/01/25 ودخلت حيز الاستغلال 2001/03/21، مقرها بلدية قلال ولاية سطيف، تتربع على مساحة أرض قدرها هكتار ونصف منها ما هو مخصص لوحداث الإنتاج والتخزين ومنها ما هو غير مستغل.

تخضع المؤسسة إلى قيد تجاري يتضمن المعلومات التالية:

✓ عنوان المؤسسة وتسميتها: قوفريتري البدر؛

✓ الشكل القانوني: شركة ذات مسؤولية محدودة؛

✓ عنوان مقر المؤسسة: بلدية قلال؛

✓ مكان التواجد: ولاية سطيف؛

✓ أما نشاطها: فهو إنتاج البسكطة، حلويات ومنتجات الحمية.

أما عن مبلغ رأسمالها يقدر بـ 1000000.00 دج في بداية نشاطها ليتم رفعه وتعديله ليصل في أواخر عام 2021 إلى 4300000.00 دج.

كما تخضع لنظام داخلي للمؤسسة مصادق عليه من طرف مفتش رئيس العمل يحتوي:

✓ الباب الأول: التنظيم التقني؛

✓ الباب الثاني: الوقاية والأمن وطب العمل؛

✓ الباب الثالث: الانضباط العام.

أما الجانب البشري يشغل بها عمال موزعين بين الإدارة ووحداث الإنتاج تعمل بطريقة الأفواج والتناوب.

وتعرف المؤسسة بمنتوجها الرائد في السوق المحلية خاصة الجهة الشرقية من الجزائر، منتوج الساقا-12-

بالإضافة إلى أنواع أخرى من المنتوجات على سبيل المثال لا العد: الويكا- ريو- ساقاكوب 100 غ... إلخ

### 1-2- أهداف المؤسسة:

✓ دعم وتطوير الاقتصاد الوطني بامتصاص قدر كبير من البطالة وتوظيف اليد العاملة، وتمكينها من

التحكم في مختلف التكنولوجيات، نظرا لتوفر المؤسسة على آلات ذات تكنولوجيا عالية؛

✓ تغطية الأسواق المحلية لإشباع حاجة المستهلك أو الفرد الجزائري بإرضائهم وفقا لمعايير الجودة

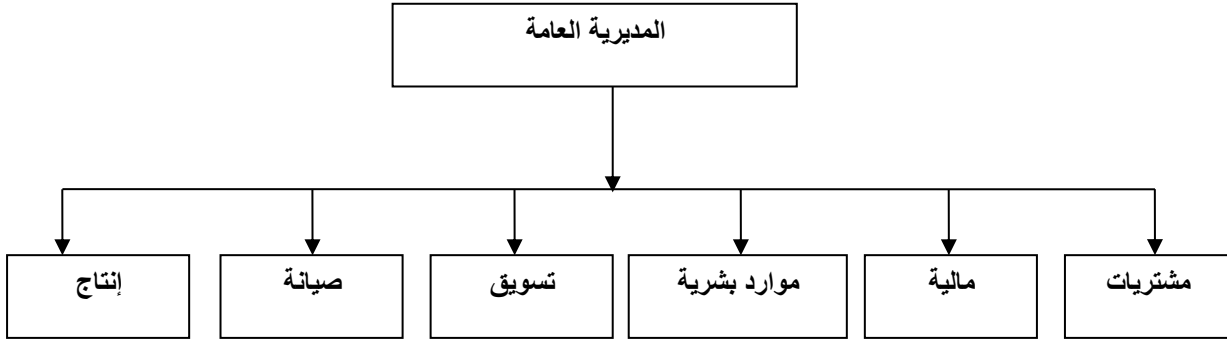
والنوعية؛

✓ الحفاظ على الحصة السوقية ومقاومة المنافسة الشديدة؛

✓ الحفاظ على البيئة وهذا من خلال إعادة تدوير البلاستيك- الورق.

### 3-1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قوفريتري



المصدر: من إعداد الطالبتين

عادة ما يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة أو القيام بعمليات التنسيق والإشراف، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم المحكم، كما يمتاز الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التغيير، وذلك بناء على السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة من أجل التطوير الدائم والتغيير الأفضل والأحسن.

### 4-1- مهام مديريات المؤسسة:

وفيما يلي عرض مهام كل مصلحة أو وحدة على حدى:

#### ❖ مهام مديرية المشتريات:

- التخطيط والقيام بالشراء وتقديم تقرير مفصل عن المشتريات؛
- تخصيص جزء من ميزانية المؤسسة للمشتريات؛
- البحث عن البائعين ومزودي الخدمات ذات الجودة العالية؛
- إجراء بحث في السوق قبل إجراء عمليات شراء السلع والبضائع والخدمات؛
- دراسة حالة السوق باستمرار.

#### ❖ مديرية المالية:

- فهم وتقييم سيناريوهات التدفق النقدي؛
- تحليل البيانات المالية؛
- توقع الأرباح والنفقات المستقبلية؛
- الإشراف على عقود البائعين؛
- تطبيق الرياضيات المتقدمة.

#### ❖ مهام مديرية الموارد البشرية:

- إعداد الموازنات وصرف الرواتب، وإعداد التقارير ورفعها والتوقيع على إجازات الموظفين؛

- تقييم أداء الموظفين بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على التطوير والتحسين من الأداء، وتوفير الخدمات الإدارية على أكمل وجه.

❖ مهام مديرية التسويق:

- تخطيط وتوجيه وتنسيق جهود التسويق؛

- البحث عن الطلب على منتجاتنا والبحث عن المنافسين؛

- تطوير العروض الترويجية؛

- بناء الوعي بالعلامة التجارية؛

❖ مهام مصلحة الصيانة:

- تشرف على صيانة وتصلح الأجهزة والآلات الإنتاجية من تصلح قطع غيار موقع المخزن، صيانة الجانب الميكانيكي، الكهربائي، التزيت والتشحيم والضبط؛

- المحافظة على قيمة المصنع وذلك بإنقاص معدلات تآكل الماكينات وتدهور أدائها نتيجة التشغيل.

❖ مهام مديرية الإنتاج:

- التخطيط والإشراف على عمليات التصنيع والإنتاج؛

- اختيار المعدات اللازمة والإشراف على صيانتها؛

- تخطيط وتنظيم جداول عمليات التصنيع؛

- المساعدة في العمل على المشروع والعمل على توفير الموارد والمصادر اللازمة.

## المبحث الثاني: تحليل منهجية وأدوات الدراسة

خصص هذا المبحث لتحليل منهجية وأدوات الدراسة بالاعتماد على أربعة مطالب تضمنت على التوالي، منهج الدراسة وأداة قياسها، مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة، وصدق الاتساق الداخلي لأداة قياس الدراسة، ووصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

### 2-1-1-2- المنهج، وأداة قياس الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب عرض المنهج المستخدم، وبيان أداة قياس الدراسة الميدانية.

#### 2-1-1-2- منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، ستعتمد الدراسة في جانبها التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي من وصف متغيرات الدراسة وتحليل طبيعة أثر مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في مؤسسة قوفريتري البدر قلال سطيف -الجزائر-، كما تم الاعتماد على أسلوب المسح المكتبي في الجانب النظري للدراسة بالاعتماد على مجموعة من الكتب والأطروحات والمقالات والتظاهرات العلمية.

#### 2-1-2- أداة قياس الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS. V22 في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها بالاعتماد على أداة الاستبيان، والذي تم تقسيمه إلى أربعة محاور:

- **المحور الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي).

- **المحور الثاني:** توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، ويشمل 07 عبارات.

- **المحور الثالث:** توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة، ويتكون من 08 عبارات.

- **المحور الرابع:** توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة، ويحتوي على 29 عبارة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً ودقة لرصد آراء أفراد عينة الدراسة،

ويمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (1-2): مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1
الفئة	[4.2-5]	[3.4-4.2]	[2.6-3.4]	[1.8-2.6]	[1-1.8]
الدرجة	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت.

### 2-2-2- مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### 2-2-2-1- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من كل العاملين بمؤسسة قوفريتري البدر قلال بولاية سطيف الجزائرية، حيث تم اختيار أفراد عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، حيث تكونت عينة الدراسة من 30 عاملا بالمؤسسة، وقد تم توزيع 30 استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 30 استبيانا أي بنسبة 100% من الاستبيانات الموزعة، وبعد فحصها لم يتم استبعاد أي استبيان، أي عدد الاستبيانات الفعلية الصالحة للتحليل الإحصائي 30 استبيان، وكانت فترة توزيع الاستبيانات من 01 ماي 2024 إلى غاية 15 ماي 2024، حيث تم الاعتماد على التسليم اليدوي المباشر لجميع العاملين بمؤسسة قوفريتري البدر قلال -سطيف-.

#### 2-2-2-2- الأساليب الإحصائية المستعملة

لعرض وتحليل أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات محاور استبيان الدراسة، والمتمثل في الآتي:

- معامل الارتباط بيرسون: من أجل قياس صدق المحتوى "الاتساق الداخلي" للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بهدف معرفة الصدق الداخلي لأداة قياس الدراسة (الاستبيان).
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
- التكرارات والنسب المئوية: لبيان ووصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية، كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.
- اختبار شيبيرو ويلك: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة ومدى معلومتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة.

-اختبار ويلكوكسن: يستخدم لاختبار العينة الأحادية في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

- الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لدراسة أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع.

## 2-3- صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار صدق الاتساق الداخلي والظاهري لأداة الدراسة، ومدى ثباتها.

### 2-3-1- صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة

سيتم عرض وتحليل صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور أداة الدراسة وهذا من خلال معدل الارتباط حسب معامل بيرسون مع مراعاة مستوى الدلالة الإحصائية لكل العبارات.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لمحور أهمية مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة

معامل الارتباط بيرسون ومستويات الدلالة الإحصائية للمحور الثاني الخاص بأهمية تطبيق مبدأ مشاركة

العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني أهمية مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل

الدراسة

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور	
		معامل ارتباط بيرسون	SIG
01	تعتمد المؤسسة على أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال مشاركة المعلومات.	0.913	0.000
02	توفر المؤسسة للعاملين المعلومات اللازمة حول المشكلة المراد إيجاد حل لها.	0.965	0.000
03	أمتلك تصور كامل لسياسات وإجراءات أداء عملي بشكل جيد.	0.675	0.000
04	المشاركة في اتخاذ القرار تخلق الشعور بالمسؤولية لدى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.	0.840	0.000
05	توجد إمكانية لمشاركة زملائي الآخرين بالمعلومات والبيانات.	0.932	0.000
06	إمكانية الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد.	0.895	0.000
07	توفر المعلومات حول الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد.	0.914	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

الثاني كانت دالة إحصائية عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث أن نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 67.50% بقيمة احتمالية 0.000 للعبارة (03) الخاصة بـ: "أمتلك تصور كامل لسياسات وإجراءات أداء عملي بشكل

جيد"، وفي حدها الأعلى بنسبة 96.50% للعبارة (02) الخاصة ب: "توفر المؤسسة للعاملين المعلومات اللازمة حول المشكلة المراد إيجاد حل لها"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي جدا ذات إشارة موجبة بين العبارات والمحور الثاني.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: أهمية تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة معدلات معامل الارتباط بيرسون ومستويات الدلالة الإحصائية للمحور الثالث وفق الجدول الموالي:  
الجدول رقم (3-2): صدق الاتساق الداخلي لمحور أهمية تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور	
		معامل ارتباط بيرسون	SIG
08	تعتمد المؤسسة في حل مشاكل الجودة على فرق عمل.	0.688	0.000
09	تسعى المؤسسة إلى تقليل وتحسين المنتوجات المعيبة بمشاركة العاملين.	0.415	0.023
10	يساهم فريق تحسين الجودة في اكتشاف المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها بأقل التكاليف.	0.831	0.000
11	تلتزم المؤسسة بمعايير لضمان جودة المنتج والرقابة عليها.	0.898	0.000
12	تساهم ملاحظات وآراء العاملين في التحسين المستمر للمنتج.	0.907	0.000
13	نجاح فريق العمل في تحسين جودة المنتج مبني على دعم الإدارة العليا.	0.788	0.000
14	يتطوع العمال دوريا لتقديم اقتراحات وحلول مختلفة لتحسين الجودة.	0.835	0.000
15	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم اللازمة لتحسين جودة المنتج.	0.642	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثالث كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذات إشارة موجبة، كما أن نسبة الارتباط بلغت 41.50% في حدها الأدنى بقيمة احتمالية 0.023 للعبارة (09) الخاصة ب: "تسعى المؤسسة إلى تقليل وتحسين المنتوجات المعيبة بمشاركة العاملين"، وفي حدها الأعلى بنسبة 90.70% بقيمة احتمالية 0.000 للعبارة (12) الخاصة ب: "تساهم ملاحظات وآراء العاملين في التحسين المستمر للمنتج"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي ايجابي بين العبارات والمحور الثالث.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة

معامل الارتباط بيرسون ومستويات الدلالة الإحصائية للمحور الرابع الخاص بأهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): صدق الاتساق الداخلي لمحور أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور	
		معامل ارتباط بيرسون	SIG
<b>التدريب</b>			
16	يوجد فريق يهتم بالجودة في المؤسسة.	0.850	0.000
17	تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لدعم العاملين بهدف تحسين أدائهم والعمل كفريق.	0.850	0.000
18	تسعى المؤسسة إلى توفير عمال متعددي المهارات.	0.575	0.001
19	تقتصر عملية التدريب على العمال الجدد فقط.	0.551	0.002
20	تعمل المؤسسة على رفع كفاءة العاملين لديها.	0.840	0.000
<b>العمل كفريق</b>			
21	في المؤسسة فرق عمل لتحليل المشاكل واقتراح الحلول.	0.902	0.000
22	عملية التحسين في المؤسسة تعتمد على العمل الجماعي المنظم (حلقات الجودة).	0.887	0.000
23	يتعاون الجميع في المؤسسة لإنجاز المهام الصعبة وحل المشاكل.	0.535	0.002
24	يشارك العاملون في تحديد الأهداف وحل المشاكل.	0.533	0.003
25	تسود في المؤسسة روح التعاون والعمل كفريق.	0.885	0.000
26	تقوم المؤسسة بتدريب أعضاء الفريق على أساليب حل المشكلات.	0.813	0.000
27	يتم اختيار قائد لكل حلقة جودة من طرف أعضاء الفريق.	0.897	0.000
28	عرض النتائج المتوصل إليها من قبل الفريق على إدارة المؤسسة.	0.888	0.000
<b>الابداع والابتكار</b>			
29	تهتم المؤسسة بتطوير نشاطها والأبحاث الجديدة.	0.918	0.000
30	تؤمن المؤسسة أن وجود الخبرات لدى العاملين يشكل قوة تنافسية لها.	0.648	0.000

0.000	0.826	توفر الإدارة التمويل والتسهيلات اللازمة لنشاط البحث والتطوير.	31
0.000	0.937	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة ماديا ومعنويا وتعمل على تنفيذها.	32
0.000	0.806	يساهم العمل كفريق لتحسين الجودة في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.	33
<b>رضا العملاء</b>			
0.000	0.869	الفحص المستمر لمتطلبات العملاء ومدى القدرة على تلبيتها.	34
0.000	0.601	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات خالية من العيوب.	35
0.008	0.404	الاهتمام باحتياجات العملاء ومحاولة تلبيتها.	36
0.000	0.752	تكتسب المؤسسة عملاء جدد.	37
0.001	0.564	تؤكد المؤسسة على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.	38
0.000	0.739	ترفع المؤسسة دائما شعار رضا العملاء والعاملين وتتعامل مع الأنظمة والقوانين بمرونة لتحقيق ذلك.	39
<b>التحفيز والاندماج</b>			
0.000	0.878	تعتمد المؤسسة على المناقشة والحوار المفتوح والاستماع لآراء العاملين للتغلب على مشكلات العمل.	40
0.001	0.553	تقدم المؤسسة للعاملين (فرص، الترقية، الحوافز، البعثات) بصورة عادلة بينهم.	41
0.000	0.644	تسعى الإدارة إلى زيادة رضا واندماج العاملين وتعزيز دافعيتهم لتطوير الأداء، وبث روح الولاء والانتماء للمؤسسة.	42
0.000	0.864	يثق العاملون بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم.	43
0.003	0.517	تسعى المؤسسة إلى متابعة التزام العاملين بالنظم والقوانين والحرص على جودة العمل.	44

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور الرابع كانت دالة إحصائياً عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث أن نسبة الارتباط بلغت في حدها الأدنى نسبة 40.40% وبقيمة احتمالية 0.008 للعبارة (36) الخاصة بـ: "الاهتمام باحتياجات العملاء ومحاولة تلبيتها"، وفي حدها الأعلى بنسبة 93.70% بقيمة احتمالية 0.000 للعبارة (32) الخاصة بـ: "تدعم الإدارة الأفكار الجديدة ماديا ومعنويا وتعمل على تنفيذها"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي ذات إشارة موجبة بين العبارات والمحور الرابع.

## 2-3-2- الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة

من أجل اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وذلك للحكم على مدى صلاحية وصدق عبارات الاستبيان، وقد استجاب الطلبة لآراء المحكمين وقاما بإجراء التعديلات اللازمة بناء على مقترحاتهم، كما تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان، وعلى إجمالي محاور الاستبيان، حيث يرى العديد من الخبراء أن قيمته تكون جيدة عندما يكون أكبر من 0.6، والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (5-2): ثبات أداة الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	عدد العبارات	محاور أداة الدراسة
0.944	07	2. أهمية مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.
0.893	08	3. أهمية تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.
0.966	24	4. أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.
<b>0.976</b>	<b>44</b>	<b>إجمالي محاور أداة الدراسة</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبيان تجاوز الحد الأدنى (0.6) حيث بلغ الإجمالي 0.976، وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بأهمية مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة فمعامل كرونباخ ألفا يساوي 0.944، ويساوي 0.893 في المحور الخاص بأهمية تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة، أما في المحور الرابع المعنون بأهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة بلغ معامل كرونباخ ألفا 0.966، وهذا ما يفسر أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا يدل إحصائيا على الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان.

## 2-4- وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة من خلال معلوماتهم العامة الموضحة في المحور الأول من الاستبيان والتي تم توزيعها إلى (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي)، والتي يمكن وصفها وتحليلها في الآتي:

أولاً: أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (6-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
83.30%	25	نكر

أنثى	05	16.70%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور والتي جاءت نسبتهم بـ 83.30%، في حين جاءت نسبة الإناث من عينة الدراسة بـ 16.70%.

ثانيا: أفراد عينة الدراسة حسب السن

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم (7-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	03	10%
من 31 إلى 40 سنة	05	16.70%
أكبر من 41 سنة	22	73.30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية أكبر من 41 سنة والتي كانت بنسبة 73.30%، أما ما نسبته 16.70% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 31 إلى 40 سنة، في حين من كانت أعمارهم بين 20 و30 سنة فجاءت نسبتهم 10% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

ثالثا: أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

وزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (8-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
بكالوريا أو أقل	25	83.30%
تكوين مهني	01	03.30%
ليسانس	02	06.70%
ماستر	02	06.70%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 83.30% من أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي بكالوريا فأقل، أما ما نسبته 06.70% من العينة المدروسة كان مستواهم ليسانس وماستر، في حين ما نسبته 03.30% من مستوى التكوين المهني.

#### رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، في الجدول التالي:

الجدول رقم (9-2): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
10%	03	أقل من 5 سنوات
40%	12	من 5 إلى 15 سنة
50%	15	أكثر من 16 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 50% من عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 16 سنة في مجال عملهم، وما نسبته 40% من عينة الدراسة أقدميتهم المهنية تتراوح بين 5 إلى 15 سنة، في حين من قلت أقدميتهم عن 5 سنوات بلغت نسبتهم 10%، ومن التحليل السابق يتبين أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة الكبيرة في مجال عملهم.

#### خامساً: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي، في الجدول التالي:

الجدول رقم (10-2): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المنصب الوظيفي
3.30%	01	مسير
3.30%	01	محاسب ومحلل مالي
16.70%	05	عون إداري
3.30%	01	مهندس آلات
3.30%	01	صيانة الآلات
60%	18	عمال على الآلة
10%	03	موزع
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة عمال على الآلة بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغت نسبتهم 60%، ثم وظيفة عون إداري وموزع بنسبة 16.70% و 10% على التوالي، تليهم وظائف (مسير، محاسب ومحلل مالي، مهندس آلات، صيانة آلات) بنسبة 3.30% لكل منهم وهذا أمر طبيعي لأن هذه الوظائف بالمؤسسة محل الدراسة أقل من الوظائف الأخرى.

### المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

خصص هذا المبحث لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني والثالث والرابع من أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية في المبحث السابق.

#### 3-1- عرض وتحليل المحور الثاني: أهمية مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة

سيتم عرض وتحليل المحور الثاني من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة والانحراف المعياري الخاص بها.

الجدول رقم (11-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أهمية مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
01	تعتمد المؤسسة على أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال مشاركة المعلومات.	3.30	1.489	6	عالية
02	توفر المؤسسة للعاملين المعلومات اللازمة حول المشكلة المراد إيجاد حل لها.	3.30	1.601	7	عالية
03	أمتلك تصور كامل لسياسات وإجراءات أداء عملي بشكل جيد.	4.47	0.571	1	عالية جدا
04	المشاركة في اتخاذ القرار تخلق الشعور بالمسؤولية لدى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.97	1.217	4	عالية
05	توجد إمكانية لمشاركة زملائي الآخرين بالمعلومات والبيانات.	3.73	1.258	5	عالية
06	إمكانية الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد.	4.10	0.995	2	عالية
07	توفر المعلومات حول الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد.	4.10	0.995	3	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور أثر تطبيق مشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة أن أكبر متوسط كان للعبارة الثالثة قدره 4.47 بانحراف معياري 0.571 وهو أقل انحراف معياري من بين عبارات هذا المحور الثاني، وهذا ما يعني أن الأغلبية من أفراد عينة الدراسة موافقون

بشدة على هذه العبارة، ما يفسر وبدرجة عالية جدا أن العاملين بمؤسسة قوفريترى البدر قلال بولاية سطيف الجزائرية لديهم تصور كامل لسياسات وإجراءات أداء عمل بشكل جيد جدا.

وفي العبارات (06-07) كانت متوسطهم الحسابي متساوي بمقدار (4.10) لكل منهما، ما يدل على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم وبدرجة عالية إمكانية الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد، وأنه تتوفر لديهم كافة المعلومات حول الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد.

وكانت المتوسطات الحسابية للعبارات (04-05) متقاربة بمقدار (3.97، 3.73) على التوالي، ما يفسر بأن مشاركة العاملين في المؤسسة محل الدراسة تخلق الشعور لديهم بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة، وأنه توجد وبدرجة عالية مشاركة لكل العاملين بمؤسسة قوفريترى البدر قلال الآخرين بالمعلومات والبيانات.

وكان المتوسط الحسابي للعبارتين (01-02) بمقدار (3.30) لكل منهما، ما يفسر بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل عالي على أسلوب مشاركة كل العاملين من خلال مشاركة المعلومات، وأنها توفر لكل العاملين المعلومات اللازمة حول المشكلة المراد إيجاد الحل لها.

### 3-2- عرض وتحليل المحور الثالث: أهمية تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة

سيتم عرض وتحليل المحور الثالث من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة والانحراف المعياري الخاص بها.

الجدول رقم (12-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أهمية تطبيق أسلوب حلقات

#### الجودة في المؤسسة محل الدراسة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
08	تعتمد المؤسسة في حل مشاكل الجودة على فرق عمل.	2.33	0.922	8	منخفضة
09	تسعى المؤسسة إلى تقليل وتحسين المنتوجات المعيبة بمشاركة العاملين.	2.83	1.020	6	متوسطة
10	يساهم فريق تحسين الجودة في اكتشاف المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها بأقل التكاليف.	3.73	1.363	3	عالية
11	تلتزم المؤسسة بمعايير لضمان جودة المنتج والرقابة عليها.	4.07	1.258	2	عالية
12	تساهم ملاحظات وآراء العاملين في التحسين المستمر للمنتج.	4.10	1.242	1	عالية
13	نجاح فريق العمل في تحسين جودة المنتج مبني على دعم الإدارة العليا.	3.73	1.413	4	عالية
14	يتطوع العمال دوريا لتقديم اقتراحات وحلول مختلفة	3.37	1.129	5	متوسطة

				لتحسين الجودة.	
منخفضة	7	1.075	2.50	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم اللازمة لتحسين جودة المنتج.	15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور أهمية تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة أن أكبر متوسط كان للعبارة (12) قدره 4.10 بانحراف معياري 1.242 ما يدل على ملاحظات وآراء العاملين بمؤسسة قوفريتري البدر قلال بولاية سطيف في التحسين المستمر للمنتج، وجاءت العبارة (11) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.07 ما يدل على أن المؤسسة تلتزم وبدرجة عالية بمعايير ضمان جودة المنتج والرقابة عليها.

وكان المتوسط الحسابي للعبارات (10-13) متساوي بمقدار (3.73) لكل منهما، ما يفسر بأن فريق تحسين الجودة يساهم وبدرجة عالية في اكتشاف المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها بأقل تكاليف ممكنة، وأن نجاح فريق العمل يساهم بدرجة عالية في تحسين جودة المنتج مبني على دعم الإدارة العليا.

وفي العبارات (14-09) كانت متوسطاتهم الحسابية بمقدار (3.37، 2.83) على الترتيب، ما يدل على أن العاملين بمؤسسة قوفريتري البدر قلال يتطوعون بشكل متوسط فقط لتقديم اقتراحات وحلول مختلفة لتحسين الجودة، وأن المؤسسة تسعى بدرجة متوسطة إلى تقليل وتحسين المنتجات المعيبة من خلال مشاركة العاملين. وبلغت المتوسطات الحسابية للعبارات (15، 08) بمقدار (2.50، 2.33) على التوالي، ما يبين بأن المؤسسة محل الدراسة تعمل وبدرجة متوسطة فقط على تدريب العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم اللازمة لتحسين جودة المنتج، وأنها تعتمد على فرق العمل في حل مشاكل الجودة بالمؤسسة.

### 3-3- عرض وتحليل المحور الرابع: أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة

سيتم عرض وتحليل المحور الرابع من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة والانحراف المعياري الخاص بها.

الجدول رقم (13-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أهمية مشاركة العاملين في تفعيل

#### حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة العلاقة
<b>التدريب</b>					
16	يوجد فريق يهتم بالجودة في المؤسسة.	3.80	1.424	2	عالية
17	تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لدعم العاملين بهدف تحسين أدائهم والعمل كفريق.	3.70	1.317	3	عالية

18	تسعى المؤسسة إلى توفير عمال متعددي المهارات.	3.53	0.900	4	عالية
19	تقتصر عملية التدريب على العمال الجدد فقط.	3.87	0.346	1	عالية
20	تعمل المؤسسة على رفع كفاءة العاملين لديها.	3.27	1.048	5	عالية
<b>العمل كفريق</b>					
21	في المؤسسة فرق عمل لتحليل المشاكل واقتراح الحلول.	3.57	1.547	3	عالية
22	عملية التحسين في المؤسسة تعتمد على العمل الجماعي المنظم (حلقات الجودة).	3.33	1.115	4	متوسطة
23	يتعاون الجميع في المؤسسة لإنجاز المهام الصعبة وحل المشاكل.	3.73	0.785	2	عالية
24	يشارك العاملون في تحديد الأهداف وحل المشاكل.	2.60	1.133	8	متوسطة
25	تسود في المؤسسة روح التعاون والعمل كفريق.	3.87	1.196	1	عالية
26	تقوم المؤسسة بتدريب أعضاء الفريق على أساليب حل المشكلات.	3.13	1.008	6	متوسطة
27	يتم اختيار قائد لكل حلقة جودة من طرف أعضاء الفريق.	3.10	1.094	7	متوسطة
28	عرض النتائج المتوصل إليها من قبل الفريق على إدارة المؤسسة.	3.20	1.126	5	متوسطة
<b>الابداع والابتكار</b>					
29	تهتم المؤسسة بتطوير نشاطها والأبحاث الجديدة.	3.60	1.429	3	عالية
30	تؤمن المؤسسة أن وجود الخبرات لدى العاملين يشكل قوة تنافسية لها.	3.87	1.332	1	عالية
31	توفر الإدارة التمويل والتسهيلات اللازمة لنشاط البحث والتطوير.	3.37	1.520	5	عالية
32	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة ماديا ومعنويا وتعمل على تنفيذها.	3.50	1.526	4	عالية
33	يساهم العمل كفريق لتحسين الجودة في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.	3.73	1.172	2	عالية
<b>رضا العملاء</b>					
34	الفحص المستمر لمتطلبات العملاء ومدى القدرة على تلبيتها.	3.50	1.009	5	عالية

عالية	2	0.828	3.73	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات خالية من العيوب.	35
عالية جدا	1	0.551	4.20	الاهتمام باحتياجات العملاء ومحاولة تلبيةها.	36
عالية	6	0.718	3.37	تكتسب المؤسسة عملاء جدد.	37
عالية	3	1.037	3.60	تؤكد المؤسسة على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.	38
عالية	4	1.037	3.60	ترفع المؤسسة دائما شعار رضا العملاء والعاملين وتتعامل مع الأنظمة والقوانين بمرونة لتحقيق ذلك.	39
<b>التحفيز والاندماج</b>					
متوسطة	3	1.398	3.33	تعتمد المؤسسة على المناقشة والحوار المفتوح والاستماع لآراء العاملين للتغلب على مشكلات العمل.	40
متوسطة	5	0.809	2.37	تقدم المؤسسة للعاملين (فرص، الترقية، الحوافز، البعثات) بصورة عادلة بينهم.	41
متوسطة	4	0.845	2.90	تسعى الإدارة إلى زيادة رضا واندماج العاملين وتعزيز دافعيتهم لتطوير الأداء، وبث روح الولاء والانتماء للمؤسسة.	42
متوسطة	2	1.189	3.37	يثق العاملون بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم.	43
عالية جدا	1	0.681	4.53	تسعى المؤسسة إلى متابعة التزام العاملين بالنظم والقوانين والحرص على جودة العمل.	44

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن تقديم التحليلات والتفسيرات التالية حسب كل بعد من أبعاد المحور الرابع

الخاص بعلاقة مشاركة العاملين بحلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

- **البعد الأول الخاص بالتدريب:** وحسب ترتيب عبارات البعد الأول من المحور الرابع كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (18-17-16-19) بمقدار (3.87، 3.80، 3.70، 3.53) على الترتيب ما يبين بأن عملية التدريب بمؤسسة قوفريتري البدر تعتمد وبدرجة عالية على العمال الجدد فقط، وأنه يوجد فريق يهتم بالجودة واعتمادها على برامج التدريب لدعم العاملين بهدف تحسين أدائهم والعمل كفريق، بالإضافة إلى توفير عمال متعددي المهارات، وقد كان المتوسط الحسابي للعبارة (20) بمقدار 3.27 وهو أقل انحراف معياري من بين عبارات هذا البعد ما يفسر بأن المؤسسة محل الدراسة تعمل وبدرجة متوسطة فقط على رفع كفاءة العاملين لديها.

- **البعد الثاني الخاص بالعمل كفريق:** يتضح من خلال الجدول أعلاه في البعد الثاني من المحور الرابع أن أكبر متوسط كان للعبارة (25) قدره (3.87) وبانحراف معياري 1.196 ما يفسر على أنه تسود وبدرجة عالية في مؤسسة قوفريترى البدر روح التعاون والعمل كفريق، وفي العبارات (21-24) كانت متوسطاتهم الحسابية بمقدار (3.73، 3.57) على التوالي، ما يدل أن العاملين بالمؤسسة يشاركون بشكل عالي تحديد الأهداف وحل المشاكل، وأنه يوجد بالمؤسسة فرق عمل لتحليل المشاكل واقتراح الحلول لها، وفي العبارات (22-28-26-27) كانت متوسطاتهم الحسابية بمقدار (3.33، 3.20، 3.13، 3.10، 2.60) على التوالي، ما يفسر بأن عملية التحسين في المؤسسة محل الدراسة تعتمد وبشكل متوسط على العمل الجماعي المنظم، وأن يتم بشكل متوسط عرض النتائج المتوصل إليها من قبل فريق إدارة المؤسسة، بالإضافة أن المؤسسة لا تقوم بشكل متكرر بتدريب أعضاء الفريق على أساليب حل المشكلات، وأنه يتم اختيار قائد في بعض الأحيان لكل حلقة جودة من طرف أعضاء الفريق، وأن كل العاملين يشاركون في تحديد الأهداف وحل المشاكل.

- **البعد الثالث الخاص بالإبداع والابتكار:** وحسب ترتيب العبارات الخاص بالبعد الثالث من المحور الرابع كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (30-33-29-32-31) بمقدار (3.87، 3.73، 3.60، 3.50، 3.37) على الترتيب، ما يفسر بأن مؤسسة قوفريترى البدر قلال بسطيف -الجزائر- أن وجود الخبرات لدى العاملين يشكل قوة تنافسية كبيرة لها، وأن العمل كفريق يساهم بدرجة عالية لتحسين الجودة في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وأن المؤسسة تهتم كثيرا بتطوير نشاطها والأبحاث الجديدة وتدعم الأفكار الجديدة ماديا ومعنويا وتعمل على تنفيذها، إلا أن ما يعيب هذا التطور أن إدارة المؤسسة توفر بشكل متوسط التمويل والتسهيلات لنشاط البحث والتطوير.

- **البعد الرابع الخاص برضا العملاء:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر متوسط من حيث ترتيب عبارات البعد الرابع من المحور الرابع كان من نصيب العبارة (36) قدره 4.20 بانحراف معياري 0.551 وأقل انحراف معياري من بين عبارات هذا البعد الرابع، ما يدل وبدرجة عالية جدا أن مؤسسة قوفريترى البدر قلال بسطيف -الجزائر- تهتم وبدرجة عالية جدا باحتياجات العملاء ومحاولة تلبيةها، وفي العبارات (35-38-39-34-37) كانت متوسطاتهم الحسابية بمقدار (3.73، 3.60، 3.60، 3.50، 3.37) على الترتيب، ما يفسر بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى بدرجة عالية لتقديم منتجات خالية من العيوب، وأنها تؤكد على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، وترفع دائما شعار رضا العملاء والعاملين وتتعامل مع الأنظمة والقوانين بمرونة لتحقيق ذلك، والفحص المستمر لمتطلبات العملاء ومدى القدرة على تلبيةها، مما يؤدي ذلك إلى عملاء جدد.

-**البعد الخامس الخاص بالتحفيز والاندماج:** وحسب ترتيب العبارات الخاصة بهذا البعد الخامس من المحور الرابع يلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر متوسط كان للعبارة (44) بمقدار 4.53 بانحراف معياري 0.681 وهو أقل انحراف معياري من بين عبارات هذا البعد الخامس، ما يفسر بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى وبدرجة عالية إلى متابعة التزام العاملين بالنظم والقوانين والحرص على جودة العمل، في العبارات (43-40-42) كانت متوسطاتهم الحسابية بمقدار (3.37، 3.33، 2.90) على الترتيب، ما يفسر أن العاملين بمؤسسة قوفريترى البدر قلال بسطيف يتقنون ويشعرون بدرجة متوسطة بأن المؤسسة لا تستغلهم، وأن المؤسسة تعتمد بشكل

متوسط على المناقشة والحوار المفتوح والاستماع لآراء العاملين للتغلب على مشكلات العمل، وأنها تسعى بدرجة متوسطة إلى زيادة رضا واندماج العاملين وتعزيز دافعيتهم لتطوير الأداء وبث روح الولاء والانتماء للمؤسسة، وقد بلغ أدنى متوسط حسابي لهذا البعد بمقدار 2.37 كان للعبارة (41) ما يفسر على أن المؤسسة محل الدراسة تقدم للعاملين (فرص، الترقية، الحوافز، البعثات) بصورة غير عادلة نسبيا بينهم.

### 3-4- اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على اختبار ويلكوكسون (wilcoxon) وتحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج (spss) بهامش ثقة لا يقل عن (95 %) أي بمعنى أقل من (0.05).

#### أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

-الفرضية الأولى: توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

لإجراء اختبار الفرضية الأولى تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

وعليه سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثاني وهذا لمعرفة نوع الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضية الأولى، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني.

#### الجدول رقم (14-2): اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) للمحور الثاني

شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)		المحور الثاني
القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	
0.001	30	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) وفق اختبار (Shapiro-Wilk) لعينة أقل من 50 مفردة، تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 لذا نستنتج أن بيانات المحور الثاني لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم اختبار هذه الفرضية الأولى بالاعتماد على اختبار ويلكوكسون (wilcoxon) وهو اختبار غير معلمي عند متوسط فرضي 3، والجدول التالي يظهر نتائج هذا الاختبار.

#### الجدول رقم (15-2): اختبار ويلكوكسون (wilcoxon) للفرضية الفرعية الأولى

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الأولى
0.001	1.041	3.85	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال أرقام الجدول أعلاه يلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي 3.85 وهو يقع في مجال الدرجة العالية [3.4-4.2] بانحراف معياري قدر 1.041، وقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.001 وهي أقل

من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أهمية لمشاركة العاملين وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة "توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الأولى.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

- الفرضية الثانية: توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة. لإجراء اختبار الفرضية الثانية تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

من أجل اختبار الفرضية الثانية سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثالث وهذا لمعرفة نوع الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضية الثانية، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثالث.

#### الجدول رقم (16-2): اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) للمحور الثالث

شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)		المحور الثالث
القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	
0.000	30	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) وفق اختبار (Shapiro-Wilk) للعينة أقل من 50 مفردة، تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 لذا نستنتج أن بيانات المحور الثالث لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم اختبار هذه الفرضية الثانية بالاعتماد على اختبار ويلكوكسن (wilcoxon) وهو اختبار غير معلمي عند متوسط فرضي 3، والجدول التالي يظهر نتائج هذا الاختبار.

#### الجدول رقم (17-2): اختبار ويلكوكسن (wilcoxon) للفرضية الثانية

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الثانية
0.029	0.899	3.33	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال أرقام الجدول أعلاه يلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي 3.33 وهو يقع في مجال الدرجة المتوسطة [3.4-6.2] بانحراف معياري قدره 0.899، وقد كانت قيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.029 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أهمية لتطبيق حلقات الجودة وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة "توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الثانية.

### ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

-الفرضية الثالثة: توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

لإجراء اختبار الفرضية الثالثة تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الرابع وهذا لمعرفة نوع الإحصائية المناسبة لاختبار الثالثة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الرابع.

#### الجدول رقم (18-2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) للمحور الرابع

شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)		المحور الرابع
القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	
0.000	30	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) وفق اختبار (Shapiro-Wilk) للعينة أقل من 50 مفردة، تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 لذا نستنتج أن بيانات المحور الرابع لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم اختبار هذه الفرضية الثالثة بالاعتماد على اختبار ويلكوكسن (wilcoxon) وهو اختبار غير معلمي عند متوسط فرضي 3، والجدول التالي يظهر نتائج هذا الاختبار.

#### الجدول رقم (19-2): نتائج اختبار ويلكوكسن (wilcoxon) للفرضية الثالثة

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الثالثة
0.003	0.799	3.49	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال أرقام الجدول أعلاه يلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي 3.49 وهو يقع في مجال الدرجة العالية [3.4-4.2] بانحراف معياري قدر 0.799، وقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أهمية لمشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة "توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الثالثة.

#### رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

-الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الرابعة سيتم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل

الانحدار البسيط لاختبار أثر مشاركة العاملين على حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (20-2): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر مشاركة العاملين على

#### حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	10.166	1	10.166	21.433	0.000
البواقي	13.281	28	0.474		
الكلي	23.448	29			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط المربعات لفروق البواقي بلغ 0.474 وهو قيمة متوسطة تدل على متوسط الأخطاء العشوائية في نموذج الدراسة، وبلغت قيمة F المحسوبة 21.433 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر مشاركة العاملين على حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة، وعليه يتبين أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرابعة للتمكن من التنبؤ بحلقات الجودة من خلال تأثير مشاركة العاملين عليه.

الجدول رقم (21-2): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مشاركة العاملين على حلقات الجودة في

#### المؤسسة محل الدراسة

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		$(R^2)$	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
0.027	2.330	-	0.490	1.142	0.434	0.658	الحد الثابت
0.000	4.630	0.658	0.123	0.569			مشاركة العاملين

#### المتغير التابع: حلقات الجودة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.658 الذي يُوّشر على الارتباط العالي الإيجابي بين مشاركة العاملين وحلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة (وهو ما أثبتته الفرضية الفرعية الثالثة)، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.434 وهو قوة تفسيرية متوسطة تدل على أن مشاركة العاملين بمؤسسة قوفريتري

البدر قلال بولاية سطيف الجزائرية يفسر ما نسبته 43.40% من التغيرات الحاصلة في حلقات الجودة بالمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة بهذا النموذج.

كما بلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 1.142 وهي قيمة حلقات الجودة بمؤسسة قوفريتري البدر قلال بولاية سطيف الجزائرية عند عدم وجود مشاركة للعاملين بالمؤسسة، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي لمشاركة العاملين 0.569 وهي قيمة موجبة تشير إلى تأثير إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في مشاركة العاملين بمؤسسة قوفريتري البدر قلال بولاية سطيف الجزائرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الإيجابية في حلقات الجودة بالمؤسسة محل الدراسة بمقدار 0.569 درجة، وما يؤكد هذا الأثر الإيجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 4.630 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 والتي تشير إلى معنوية هذا الأثر الإيجابي، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة، وفق النموذج التالي:

$$SE=1.142+0.569(AA)$$

علما أن:

**SE\***: حلقات الجودة.

**AA\***: مشاركة العاملين.

وانطلاقاً من التحليلات السابقة، تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة"، ونرفض الفرضية الصفرية التي تعبر على نفي وجود أثر لمشاركة العاملين على حلقات الجودة، هذا ما يعني صحة الفرضية الرابعة.

### خلاصة الفصل:

تم خلال هذا الفصل دراسة أثر مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة قوفريتري البدر قلال بولاية سطيف -الجزائر-، حيث تم استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة على عينة مكونة من 30 موظف، وتوصلت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS طبعة 22 بأنه يوجد أثر إيجابي عالي لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين داخل مؤسسة قوفريتري البدر قلال بولاية سطيف -الجزائر-، وأن تطبيق أسلوب حلقات الجودة يؤثر إيجابيا في مؤسسة قوفريتري البدر قلال بولاية سطيف -الجزائر-، بالإضافة إلى أنه يوجد أثر إيجابي عالي بين مشاركة العاملين وحلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

# الخاتمة



### الخاتمة

في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، كان على المؤسسات أن تهتم بجودة منتجاتها واستغلال مواردها وخاصة البشرية منها أحسن استغلال واستثمارها بأفضل الطرق والأساليب، وتعتبر الإدارة بالمشاركة أحد أهم الأساليب التي تساعد المؤسسات في حل مشاكلها من خلال إشراك كافة العاملين والاستفادة من خبراتهم، ونتيجة لذلك ظهرت حلقات الجودة التي أثبتت فاعليتها في حل المشاكل المتعلقة بالجودة والتي ساعدت المؤسسة في البقاء والاستمرارية.

وجاءت هذه الدراسة لتبين علاقة مشاركة العاملين بحلقات الجودة وأثرها في تفعيلها بمؤسسة قوفري تري البدر بقلال ولاية سطيف، لذلك أخذت عينة منها لمعرفة مدى انتهاج أسلوب حلقات الجودة وكذا معرفة طبيعة مشاركة العاملين فيها، ومن خلال الإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات المطروحة تم التوصل إلى النتائج التالية:

### 1. على المستوى النظري

- يعد العاملون العنصر الرئيسي في المؤسسة؛
- من أهم أسباب نجاح المؤسسات هو الاهتمام بالعاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات؛
- تهدف المشاركة إلى التغلب على البيروقراطية من خلال منح العاملين فرص لإبداء آرائهم وإعطاء أفكار جديدة؛
- تهدف الجودة الشاملة إلى تطوير أداء المؤسسة من خلال الاستجابة لطلبات العملاء وبأقل تكلفة؛
- مشاركة العاملين في حلقات الجودة تساهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وبالتالي تحسين جودة المنتج وهذا ما يحقق رضا العملاء؛
- المشاركة في حلقات الجودة تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية؛
- ضرورة الانطلاق من حلقات الجودة للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 2. على المستوى التطبيقي:

- من خلال نتائج دراستنا تبين أن المؤسسة تعتمد على تطبيق مبدأ مشاركة العاملين من خلال توفير المعلومات اللازمة حول المشكلة المراد إيجاد حل لها وعليه يوجد أثر إيجابي عالي لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار داخل مؤسسة قوفري تري البدر قلال بولاية سطيف -الجزائر -
- يوجد أثر إيجابي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في مؤسسة قوفري تري البدر قلال بولاية سطيف -الجزائر - وذلك من خلال أن فريق تحسين الجودة في المؤسسة يساهم في اكتشاف المشكلات وتحليلها، وإيجاد حلول لها بأقل التكاليف.

## الخاتمة

- توجد أهمية لمشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في مؤسسة قوفريتري البدر قلال بولاية سطيف - الجزائر- حيث أن المؤسسة تعتمد في حل مشاكل الجودة على فرق عمل هذه الأخيرة التي تساهم في تقليل وتحسين المنتوجات المعيبة.

- كما اتضح من خلال دراستنا أن العمل كفريق لتحسين الجودة يساهم في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين مما يبين وجود أثر إيجابي عالي بين مشاركة العاملين وحلقات الجودة في مؤسسة قوفريتري البدر قلال بولاية سطيف -الجزائر-.

### الاقتراحات

✓ فتح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والاستماع لأفكارهم واقتراحاتهم؛  
✓ تشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة وإفساح المجال لذوي المهارات والكفاءات للمشاركة الفعالة في حل المشكلات؛

✓ وجود إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ضرورة ملحة لضمان تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة؛  
✓ إشراك العاملين في دورات تدريبية بفرص متساوية، تساهم في تنمية قدراتهم الإبداعية لتحسين عمليات المؤسسة؛

✓ تشجيع المؤسسات على تطبيق أسلوب حلقات الجودة كوسيلة لحل مشكلاتها؛  
✓ ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الجودة عند وضع استراتيجية المؤسسة؛  
✓ اعتبار حلقات الجودة هي القاعدة التي يستند عليها لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

### آفاق الدراسة

بعد تطرقنا لموضوع البحث وعرض النتائج المتوصل إليها، واقتراح جملة من التوصيات طرأت لنا نقاط أخرى بحاجة إلى الدراسة يمكن أن تكون محل بحث وإشكاليات تنتظر المعالجة وهي:

- ❖ أهمية مشاركة العاملين في تحقيق رضا العملاء.
- ❖ دور مشاركة العاملين في تعزيز قدرات العمال.
- ❖ المعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيق حلقات الجودة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### 1. الكتب

- أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
- أكرم أحمد رضا الطويل، و إسراء وعد الله قاسم حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018.
- بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم -الأساسيات- شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019.
- بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، مصر الجديدة، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، الأردن، دار الحامد، 2006.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون سنة نشر.
- خير الدين جمعة، ابتسام حسيني، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة -تجارب بعض الدول- أبحاث اقتصادية وإدارية، جوان 2011.
- ديمينغ، وروبرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، القاهرة: كنوز 2009.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، عمان-الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية - حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، الزقازيق، ظافر للطباعة، 1998.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ليبيا، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013.
- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان الأردن، دار وائل للنشر، 2006.
- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، دار الفتح للتجليد الفني، 2008.
- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، المجموعة العربية، 2012.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المؤسسات المجلد 1، القاهرة، المجموعة العربية، 2015.
- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، عمان-الأردن، دار أمجد، 2014.

### 2. المذكرات والرسائل الجامعية

- سناء طباحي، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010-2011.
- عبد السلام طبيب، تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017-2018.
- محسن كرم، واقع حلقات الجودة في المؤسسات الصناعية السورية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، بدون سنة نشر.
- محمد العيد حند، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي. الوادي، (2014-2015).

### 3. المجالات والمقالات العلمية

- حمزة كواديك، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، (06، 2021).
- زهر الدين قريوز، وأحمد علماوي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الإدارية، (08، 2020).
- عامر عبادي فقير محمد، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، العدد 03، المجلد: 15، 2020م.
- عبد العزيز أحمد محمد الموكلي، أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، السعودية، العدد 4، المجلد 43، ديسمبر 2023.
- عبد القادر بوعزة، و فاطمة عوماري، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المؤسسات. مجلة البشائر الاقتصادية، أدرار، 2018.
- فوزية بوقطف، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد: 20، 2017.
- محمد حامدي، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، (20 07، 2019).
- مراد بومنقار، تمكين العاملين... مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ديسمبر 2014.
- نور الدين عسلي، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، (30 06 2018).

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
السنة الثانية ماستر  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

## استبيان

السيدة(ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية احترام وبعد:

في إطار الحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف دراستنا والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان: **أهمية مشاركة العاملين في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، ونظرا لما تتمتعون به من دراية، وخبرة علمية، وعملية بحكم موقعكم في المؤسسة التي تعملون بها، نرجو من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع الدراسة، بالتكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان المرفق، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة مقابل كل فقرة، حسب درجة اتفاقكم مع كل فقرة من وجهة نظركم وبدقة، مع العلم أن صحة نتائج الاستبيان تعتمد على درجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

كما نوجه عناية سيادتكم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إعداد الطالبتين: 1. العطري خليصة

2. شريف زهية

## الملاحق

اسم المؤسسة: "مؤسسة قوفري تري البدر قلال سطيف"

المحور الأول: البيانات العامة

- الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. السن:

من 20 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

أكبر من 41 سنة

3. المستوى التعليمي:

ماستر

ليسانس

تكوين مهني

بكالوريا أو أقل

4. الخبرة المهنية:

أكثر من 16 سنة

من 5 إلى 15 سنة

أقل من 5 سنوات

5. المنصب الوظيفي:

عون إداري

محاسب ومحلل مالي

مسير

عمال على الآلة

صيانة الآلات

مهندس الآلات

موزع

## الملاحق

**المحور الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مشاركة العاملين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة محل الدراسة.

- فضلاً منك حدد مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>توفير المعلومات (الاتصالات)</b>						
1	تعتمد المؤسسة على أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال مشاركة المعلومات.					
2	توفر المؤسسة للعاملين المعلومات اللازمة حول المشكلة المراد إيجاد حل لها.					
3	أمتلك تصور كامل لسياسات وإجراءات أداء عملي بشكل جيد.					
4	المشاركة في اتخاذ القرار تخلق الشعور بالمسؤولية لدى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.					
5	توجد إمكانية لمشاركة زملائي الآخرين بالمعلومات والبيانات.					
6	إمكانية الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد.					
7	توفر المعلومات حول الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد.					

**المحور الثالث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

- يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة لكل عبارة مما يأتي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
8	تعتمد المؤسسة في حل مشاكل الجودة على فرق عمل.					
9	تسعى المؤسسة إلى تقليل وتحسين المنتوجات المعيبة بمشاركة العاملين.					
10	يساهم فريق تحسين الجودة في اكتشاف المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها بأقل التكاليف.					
11	تلتزم المؤسسة بمعايير لضمان جودة المنتج والرقابة عليها.					

## الملاحق

					12	تساهم ملاحظات وآراء العاملين في التحسين المستمر للمنتج.
					13	نجاح فريق العمل في تحسين جودة المنتج مبني على دعم الإدارة العليا.
					14	يتطوع العمال دوريا لتقديم اقتراحات وحلول مختلفة لتحسين الجودة.
					15	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم اللازمة لتحسين جودة المنتج.

**المحور الرابع:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد مشاركة العاملين وحلقات الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

- في الخانة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك حدد مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (X):

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة
<b>التدريب</b>					
16	يوجد فريق يهتم بالجودة في المؤسسة.				
17	تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لدعم العاملين بهدف تحسين أدائهم والعمل كفريق.				
18	تسعى المؤسسة إلى توفير عمال متعددي المهارات.				
19	تقتصر عملية التدريب على العمال الجدد فقط.				
20	تعمل المؤسسة على رفع كفاءة العاملين لديها.				
<b>العمل كفريق</b>					
21	في المؤسسة فرق عمل لتحليل المشاكل واقتراح الحلول.				
22	عملية التحسين في المؤسسة تعتمد على العمل الجماعي المنظم (حلقات الجودة).				
23	يتعاون الجميع في المؤسسة لإنجاز المهام الصعبة وحل المشاكل.				
24	يشارك العاملين في تحديد الأهداف وحل المشاكل.				
25	تسود في المؤسسة روح التعاون والعمل كفريق.				

## الملاحق

					تقوم المؤسسة بتدريب أعضاء الفريق على أساليب حل المشكلات.	26
					يتم اختيار قائد لكل حلقة جودة من طرف أعضاء الفريق.	27
					عرض النتائج المتوصل إليها من قبل الفريق على إدارة المؤسسة.	28
<b>الابداع والابتكار</b>						
					تهتم المؤسسة بتطوير نشاطها والأبحاث الجديدة.	29
					تؤمن المؤسسة أن وجود الخبرات لدى العاملين يشكل قوة تنافسية لها.	30
					توفر الإدارة التمويل والتسهيلات اللازمة لنشاط البحث والتطوير.	31
					تدعم الإدارة الأفكار الجديدة ماديا ومعنويا وتعمل على تنفيذها.	32
					يساهم العمل كفريق لتحسين الجودة في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.	33
<b>رضا العملاء</b>						
					الفحص المستمر لمتطلبات العملاء ومدى القدرة على تلبيتها.	34
					تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات خالية من العيوب.	35
					الاهتمام باحتياجات العملاء ومحاولة تلبيتها.	36
					تكتسب المؤسسة عملاء جدد.	37
					تؤكد المؤسسة على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.	38
					ترفع المؤسسة دائما شعار رضا العملاء والعاملين وتتعامل مع الأنظمة والقوانين بمرونة لتحقيق ذلك.	39
<b>التحفيز والاندماج</b>						
					تعتمد المؤسسة على المناقشة والحوار المفتوح والاستماع لآراء العاملين للتغلب على مشكلات العمل.	40
					تقدم المؤسسة للعاملين (فرص، الترقية، الحوافز، البعثات) بصورة عادلة بينهم.	41
					تسعى الإدارة إلى زيادة رضا واندماج العاملين وتعزيز دافعيتهم لتطوير الأداء، وبث روح الولاء والانتماء للمؤسسة.	42

## الملاحق

					يثق العاملون بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم.	<b>43</b>
					تسعى المؤسسة إلى متابعة التزام العاملين بالنظم والقوانين والحرص على جودة العمل.	<b>44</b>

## الملاحق

### الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS

#### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	83,3	83,3	83,3
	أنثى	5	16,7	16,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

#### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 إلى 20 من	3	10,0	10,0	10,0
	سنة 40 إلى 31 من	5	16,7	16,7	26,7
	سنة 41 من أكبر	22	73,3	73,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

#### التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو بكالوريا	25	83,3	83,3	83,3
	مهني تكوين	1	3,3	3,3	86,7
	ليسانس	2	6,7	6,7	93,3
	ماسنر	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### المهنية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	3	10,0	10,0	10,0
	سنة 15 إلى 5 من	12	40,0	40,0	50,0
	سنة 16 من أكثر	15	50,0	50,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

#### الوظيفي المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مسير	1	3,3	3,3	3,3
	مالي ومحلل محاسب	1	3,3	3,3	6,7
	إداري عون	5	16,7	16,7	23,3
	آلات مهندس	1	3,3	3,3	26,7
	الآلات صيانة	1	3,3	3,3	30,0
	الألة على عمل	18	60,0	60,0	90,0
	موزع	3	10,0	10,0	100,0

## الملاحق

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	44

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	7

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	8

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	29

### Corrélations

		الأول المحور
الأول المحور	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
عملية في المشاركة أسلوب على المؤسسة تعتمد المعلومات مشاركة خلال من القرار اتخاذ	Corrélacion de Pearson	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
حول اللازمة المعلومات للعاملين المؤسسة توفر لها حل إيجاد المراد المشكلة	Corrélacion de Pearson	,965**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
عملي أداء وإجراءات لسياسات كامل تصور أمتلاك جيد بشكل	Corrélacion de Pearson	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
بالمسؤولية الشعور تخلق القرار اتخاذ في المشاركة المؤسسة أهداف لتحقيق العاملين لدى	Corrélacion de Pearson	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
بالمعلومات الآخرين زملائي لمشاركة إمكانية توجد والبيانات	Corrélacion de Pearson	,932**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
عملي لأداء اللازمة المعلومات إلى الوصول إمكانية جيد بشكل	Corrélacion de Pearson	,895**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
والاستراتيجيات الأهداف حول المعلومات توفر	Corrélacion de Pearson	,914**

## الملاحق

جيد بشكل عملي لأداء اللازمة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		الثاني المحور
الثاني المحور	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
فرق على الجودة مشاكل حل في المؤسسة تعتمد عمل.	Corrélation de Pearson	,688**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
المنتجات وتحسين تقليل إلى المؤسسة تسعى العاملين بمشاركة المعيبة.	Corrélation de Pearson	,415*
	Sig. (bilatérale)	,023
	N	30
المشكلات اكتشاف في الجودة تحسين فريق يساهم التكاليف بأقل لها الحلول وإيجاد وتحليلها.	Corrélation de Pearson	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
والرقابة المنتج جودة لضمان بمعايير المؤسسة تلتزم عليها.	Corrélation de Pearson	,898**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
التحسين في العاملين وآراء ملاحظات تساهم للمنتج المستمر.	Corrélation de Pearson	,907**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
على ميني المنتج جودة تحسين في العمل فريق نجاح العليا الإدارة دعم.	Corrélation de Pearson	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
مختلفة وحلول اقتراحات لتقديم دوريا العمال يتطوع الجودة لتحسين.	Corrélation de Pearson	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
وتطوير العاملين تدريب على المؤسسة تعمل المنتج جودة لتحسين اللازمة ومهاراتهم معارفهم.	Corrélation de Pearson	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		الثالث المحور
الثالث المحور	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

## الملاحق

المؤسسة في الجودة يهتم فريق يوجد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,850** ,000 30
العاملين لدعم التدريب برامج على المؤسسة تعتمد كفريق والعمل أدائهم تحسين بهدف.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,850** ,000 30
المهارات متعددي عمال توفير إلى المؤسسة تسعى.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,575** ,001 30
فقط الجدد العمال على التدريب عملية تقتصر.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,551 ,002 30
لديها العاملين كفاءة رفع على المؤسسة تعمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,840** ,000 30
واقترح المشاكل لتحليل عمل فرق المؤسسة في الحلول.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,902** ,000 30
العمل على تعتمد المؤسسة في التحسين عملية (الجودة حلقات) المنظم الجماعي.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,887** ,000 30
الصعبة المهام لإنجاز المؤسسة في الجميع يتعاون المشاكل وحل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,535** ,002 30
المشاكل وحل الأهداف تحديد في العاملين يشارك.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,533 ,003 30
كفريق والعمل التعاون روح المؤسسة في تسود.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,885** ,000 30
أساليب على الفريق أعضاء بتدريب المؤسسة تقوم المشكلات حل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,813** ,000 30
أعضاء طرف من جودة حلقة لكل قائد اختيار يتم الفريق.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,897** ,000 30
على الفريق قبل من إليها المتوصل النتائج عرض المؤسسة إدارة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,888** ,000 30
الجديدة والأبحاث نشاطها بتطوير المؤسسة تهتم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,918** ,000

## الملاحق

N		30
يشكل العاملین لدى الخبرات وجود أن المؤسسة تؤمن لها تنافسية قوة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,648** ,000
N		30
لنشاط اللازمة والتسهيلات التمويل الإدارة توفر والتطوير البحث.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,826** ,000
N		30
وتعمل ومعنويا مانيا الجديدة الأفكار الإدارة تدعم تنفيذها على.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,937** ,000
N		30
القدرات تنمية في الجودة لتحسين ك فريق العمل يساهم للعاملين الإبداعية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,806** ,000
N		30
على القدرة ومدى العملاء لمطالبات المستمر الفحص تلبيةها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,869** ,000
N		30
العيوب من خالية منتجات تقديم إلى المؤسسة تسعى.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,601** ,000
N		30
تلبيةها ومحاوله العملاء باحتياجات الاهتمام.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,404 ,008
N		30
جدد عملاء المؤسسة تكتسب.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,752** ,000
N		30
الجودة عالية خدمات تقديم أهمية على المؤسسة تؤكد للعملاء.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,564** ,001
N		30
والعاملين العملاء رضا شعار دائما المؤسسة ترفع ذلك لتحقيق بمرونة والقوانين الأنظمة مع وتتعامل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,739** ,000
N		30
المفتوح والحوار المناقشة على المؤسسة تعتمد مشكلات على للتغلب العاملين لأراء والاستماع العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,878** ,000
N		30
الحوافز، الترقية، فرص،) للعاملين المؤسسة تقدم بينهم عادلة بصورة (البعثات).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,553 ,001
N		30
العاملين واندماج رضا زيادة إلى الإدارة تسعى الولاء روح وبث الأداء، لتطوير دافعيتهم وتعزيز للمؤسسة والانتماء.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,644** ,000
N		30
تستغلهم لا أنها ويشعرون بالإدارة العاملون يثق.	Corrélation de Pearson	,864**

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
بالنظم العاملين التزام متابعة إلى المؤسسة تسعى	Corrélation de Pearson	,517**
العمل جودة على والحرص والقوانين	Sig. (bilatérale)	,003
	N	30

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الأول المحور	,232	30	,000	,861	30	,001
الثاني المحور	,294	30	,000	,727	30	,000
الثالث المحور	,185	30	,010	,843	30	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عملية في المشاركة أسلوب على المؤسسة تعتمد المعلومات مشاركة خلال من القرار اتخاذ حول اللازمة المعلومات للعاملين المؤسسة توفر لها حل إيجاد المراد المشكلة عملي أداء وإجراءات لسياسات كامل تصور أمتلك جيد بشكل	30	3,30	1,489
بالمسؤولية الشعور تخلق القرار اتخاذ في المشاركة المؤسسة أهداف لتحقيق العاملين لدى بالمعلومات الآخرين زملائي لمشاركة إمكانية توجد والبيانات	30	3,30	1,601
عملي لأداء اللازمة المعلومات إلى الوصول إمكانية جيد بشكل	30	4,47	,571
والاستراتيجيات الأهداف حول المعلومات توفر جيد بشكل عملي لأداء اللازمة	30	3,97	1,217
الأول المحور	30	3,73	1,258
N valide (liste)	30	4,10	,995
	30	4,10	,995
	30	3,85	1,041

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
فرق على الجودة مشاكل حل في المؤسسة تعتمد عمل	30	2,33	,922
المعيبة المنتوجات وتحسين تقليل إلى المؤسسة تسعى العاملين بمشاركة	30	2,83	1,020
المشكلات اكتشاف في الجودة تحسين فريق يساهم التكاليف بأقل لها الحلول وإيجاد وتحليلها	30	3,73	1,363
والرقابة المنتج جودة لضمان بمعايير المؤسسة تلتزم عليها	30	4,07	1,258

## الملاحق

التحسين في العاملين وآراء ملاحظات تساهم للمنتج المستمر.	30	4,10	1,242
على مبني المنتج جودة تحسين في العمل فريق نجاح العليا الإدارة دعم.	30	3,73	1,413
مختلفة وحلول اقتراحات لتقديم دوريا العمال يتطوع الجودة لتحسين.	30	3,37	1,129
وتطوير العاملين تدريب على المؤسسة تعمل المنتج جودة لتحسين اللازمة ومهاراتهم معارفهم	30	2,50	1,075
الثاني المحور	30	3,33	,899
N valide (liste)	30		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المؤسسة في بالجودة يهتم فريق يوجد	30	3,80	1,424
العاملين لدعم التدريب برامج على المؤسسة تعتمد كفريق والعمل أدائهم تحسين بهدف	30	3,70	1,317
المهارات متعددي عمال توفير إلى المؤسسة تسعى	30	3,53	,900
فقط الجدد العمال على التدريب عملية تقتصر	30	3,87	,346
لديها العاملين كفاءة رفع على المؤسسة تعمل	30	3,27	1,048
واقترح المشاكل لتحليل عمل فرق المؤسسة في الحلول.	30	3,57	1,547
العمل على تعتمد المؤسسة في التحسين عملية (الجودة حلقات) المنظم الجماعي	30	3,33	1,155
الصعبة المهام لإنجاز المؤسسة في الجميع يتعاون المشاكل وحل	30	3,73	,785
المشاكل وحل الأهداف تحديد في العاملين يشارك	30	2,60	1,133
كفريق والعمل التعاون روح المؤسسة في تسود	30	3,87	1,196
أساليب على الفريق أعضاء بتدريب المؤسسة تقوم المشكلات حل	30	3,13	1,008
أعضاء طرف من جودة حلقة لكل قائد اختيار يتم الفريق.	30	3,10	1,094
على الفريق قبل من إليها المتوصل النتائج عرض المؤسسة إدارة	30	3,20	1,126
الجديدة والأبحاث نشاطها بتطوير المؤسسة تهتم	30	3,60	1,429
العاملين لدى الخبرات وجود أن المؤسسة تؤمن لها تنافسية قوة بشكل	30	3,87	1,332
لنشاط اللازمة والتسهيلات التمويل الإدارة توفر والتطوير البحث	30	3,37	1,520
وتعمل ومعنويا ماديا الجديدة الأفكار الإدارة تدعم تنفيذها على	30	3,50	1,526
تنمية في الجودة لتحسين كفريق العمل يساهم للعاملين الإبداعية القدرات	30	3,73	1,172
على القدرة ومدى العملاء لمتطلبات المستمر الفحص تليبيتها.	30	3,50	1,009

## الملاحق

.العيوب من خالية منتجات تقديم إلى المؤسسة تسعى	30	3,73	,828
.تليبيتها ومحاولة العملاء باحتياجات الاهتمام	30	4,20	,551
.جدة عملاء المؤسسة تكتسب	30	3,37	,718
الجودة عالية خدمات تقديم أهمية على المؤسسة تؤكد للعملاء	30	3,60	1,037
والعاملين العملاء رضا شعار دائما المؤسسة ترفع ذلك لتحقيق بمرونة والقوانين الأنظمة مع وتتعامل	30	3,60	1,037
المفتوح والحوار المناقشة على المؤسسة تعتمد مشكلات على للتغلب العاملين لآراء والاستماع العمل	30	3,33	1,398
الحوافز، الترقية، فرص،) للعاملين المؤسسة تقدم بينهم عادلة بصورة (البعثات	30	2,37	,809
العاملين واندماج رضا زيادة إلى الإدارة تسعى الولاء روح وبث الأداء، لتطوير دافعيتهم وتعزيز للمؤسسة والانتماء	30	2,90	,845
تستغلهم لا أنها ويشعرون بالإدارة العاملون يثق بالنظم العاملين التزام متابعة إلى المؤسسة تسعى العمل جودة على والحرص والقوانين	30	3,37	1,189
الثالث المحور	30	4,53	,681
	30	3,4920	,79920
N valide (liste)	30		

### Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La médiane de المحور الأول est égale à 3,000.	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,001	Rejeter l' hypothèse nulle.
2	La médiane de المحور الثاني est égale à 3,000.	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,029	Rejeter l' hypothèse nulle.
3	La médiane de المحور الثالث est égale à 3,000.	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,003	Rejeter l' hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau d'importance es

## الملاحق

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,658 <sup>a</sup>	,434	,413	,689

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,166	1	10,166	21,433	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	13,281	28	,474		
	Total	23,448	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,142	,490		2,330	,027
	المحور الأول	,569	,123	,658	4,630	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني



## الملاحق

---

الملحق رقم 04: الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
جامعة محمد بوضياف المسيلة	بركاتي حسين
جامعة محمد بوضياف المسيلة	رحماني سناء

## الملاحق

الملحق رقم 05: تصريح شرفي بالنزاهة العلمية للطالبتين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالبة (ة): الحطري خليصة المولود بتاريخ: 23.10.1983 بعين ولمان  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رسمي) رقم: 209355626  
الصادرة بتاريخ: 27.06.2023 عن بلدية عين الخضراء  
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية  
خلال السنة الجامعية: 2024/2023  
والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أهمية مشاركة الحاصلين في  
تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة حالة: ش. ذ. م. م. ق. و. خ. ي. ت. ر. ل. ب. س. ط. ف.

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة  
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 21.ماي 2024



نظروا لهذا  
الحطري خليصة  
27 MAY 2024  
عن رئيس المجلس التسييري  
ويعتبر من مهام الإدارة الإقتصادية  
حماية مهارتي

التوقيع والبصمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير

التوقيع والوصمة

التاريخ: 23 ماي 2024

المصادقة

عن مجلس المجلس الشعبي البلدي  
وبتصويحي منه ضابط الحالة العدليين  
شاكرون واوي

أنا المضي أسفله:  
الطالب(ة): مشرقية زهيرية المولود بتاريخ: 1987/11/23 - مقرة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (كسبي) رقم: 209537010  
الصادرة بتاريخ 2023/09/10 عن بلدية برهوم  
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية  
خلال السنة الجامعية: 2024/2023  
والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أهمية مشاركة العاملين  
في تفعيل حلقات الجودة في المؤسسة التي تختصها وثقافة لجزائرية  
دراسة حالة من ذ.م.م قوت هيرثريا - خلال - اسطيف  
أصرح بشرقي أي التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة  
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

التاريخ: 23 ماي 2024

التوقيع والوصمة

المصادقة

عن مجلس المجلس الشعبي البلدي  
وبتصويحي منه ضابط الحالة العدليين  
شاكرون واوي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

