

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

سلمى بن عادل

أحلام درفلو

تحت عنوان:

أهمية التمكين وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة شركة بريكييري المسيلة-

إشراف الدكتور:

مصطفى حوحو

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
		رئيسا
مصطفى حوحو	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير



{رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين}.

الحمد لله على نعمه التي لا ينسى ذكرها، ولا يؤدي بشيء من الأنواع شكرها، نحمده تعالى
عند هذا المقام.

وفي هذا المقال نثني عليه الخير كله ولا نحصي ثناء عليه وهو أهل الحمد والشكر والثناء
وفي لحظات العرفان بالجميل وحسن الصنيع لا يسعنا إلا أن نحمد الله الذي وفقنا لإتمام
هذا العمل.

ونصلي ونسلم على نور القلوب وضياءها حبيبا وقرّة أعيننا محمد صلى الله عليه وسلم
نتقدم بالشكر لكل من ساعدني على انجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ المشرف
ححو مصطفى.

الذي لم يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته التي كانت لنا خير معين في هذا البحث
والى كل أساتذة علوم التسيير بجامعة المسيلة.
كما لا يفوتني في هذا المقام أن اشكر كل من ساهم في إنجاح هذا العمل.

إهداء

الحمد لله ومهما حمدناه لن نستوفي في حدود الصلاة والسلام على خير المرسلين
أهدي ثمرة جهدي هذا العمل المتواضع
إلى من اشتروا راحتي وسعادتي بتعبهم وشقائهم إلى أغلى اسم نطق به لساني
"أمي"

إلى من كان لي بمثابة الشمعة التي تحترق لتنير طريق دربنا إلى نعم المثل ونعم
القدوة "أبي"

لكما يا أغلى ما أملك في الحياة الوالدين الكريمين
إلى الذي وجهني عند الخطأ وشجعني عند الصواب ولم يخجل بشيء
الأستاذ المشرف "مصطفى حوحو"

إلى كل أفراد عائلاتي بدون استثناء
إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء وكل من أعرفهم من قريب أو بعيد
إلى أعز الأصدقاء والصديقات
إلى أغلى الإخوة والأخوات

إلى كل زملائي في الدراسة خاصة طلبة الماستر تخصص إدارة استراتيجية دفعة
2020، وإلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الجامعي

إهداء

الحمد لله مهما حمدناه فلن نستوفي حمده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده
محمد بن عبد الله

إلى من حملتني وهنا ووضعتني وهنا وضائق مرارة الدنيا لأذوق حلاوتها وكان اسمها
أول ما نطقت به شفثاي إلى من برضاها يرضى عنا الرحمن وعن شكرها يعجز اللسان،
ولن ينساها القلب مدى السنين: أمي ثم أمي ثم أمي أطال الله في عمرها.
إلى الذي رأى في شخصيتي حلما يتحقق، إلى من صنع من تعب سلاحي وعنائها راحة لي
إلى الذي أنار الأمل في حياتي، إلى الذي سهر على راحتي صغيرا، وعلى مستقبلي
كبيرا، مهما وصفت فلن أستوفي حقه: أبي العزيز أطال الله عمره.
إلى من أريد لهم السعادة دوما وأبدا إخوتي الذين أتمنى لهم حياة كريمة سعيدة
إلى كل الزملاء والزميلات
إلى من شاركني من قريب أو بعيد
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.





فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

مقدمة أ-ب

الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما

تمهيد 12

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين 13

المطلب الأول: عموميات حول التمكين 13

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات التمكين 18

المطلب الثالث: مقومات وخطوات التمكين 21

المطلب الرابع: معوقات التمكين 24

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة 25

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة 25

المطلب الثاني: أساليب وعناصر إدارة الجودة الشاملة 36

المطلب الثالث: متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها 41

المطلب الرابع: معوقات إدارة الجودة الشاملة 45

المبحث الثالث: دور التمكين في تحقيق الجودة الشاملة 46

- المطلب الأول: علاقة التمكين بإدارة الجودة الشاملة.....46
- المطلب الثاني: اساليب التمكين ضمن ادارة الجودة الشاملة.....48
- المطلب الثالث: دور التمكين في إدارة الجودة الشاملة.....52
- خلاصة:58

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لشركة بريكييري المسيلة

- تمهيد.....60
- المبحث الأول: تقديم شركة بريكييري ومنهج الدراسة.....61
- المطلب الأول: نشأة شركة بريكييري.....61
- المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات64
- المطلب الثالث: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة.....65
- المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة والتحليل الوصفي للأبعاد72
- المطلب الأول: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية72
- المطلب الثاني: تحليل بيانات التمكين الإداري واداة الجودة الشاملة75
- المبحث الثالث: إختبار الفرضيات.....82
- المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى82
- المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية.....83
- المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الثالثة.....84

85	المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضية الرابعة
86	المطلب الخامس: اختبار صحة الفرضية الخامسة
89	خاتمة
95-93	قائمة المراجع
	الملاحق



فهرس الجداول والأشكال



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	درجات مقياس الدراسة	01
66	أبعاد محاور الدراسة	02
68	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان	03
69	الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري	04
70	الاتساق الداخلي لمحور إدارة الجودة الشاملة TQM	05
71	اختبار طبيعية البواقي	06
72	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	07
73	توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	08
73	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
74	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المكتسبة	10
74	توزيع مفردات العينة حسب متغير النشاط المهني	11
75	تحليل معطيات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات	12
76	تحليل معطيات بعد القوة	13
76	تحليل معطيات بعد التدريب	14
77	تحليل معطيات بعد بناء فرق عمل	15
78	تحليل معطيات بعد الثقافة التنظيمية	16
78	تحليل معطيات بعد التحسين المستمر	17
79	تحليل معطيات بعد التدريب والتعلم	18
80	تحليل معطيات بعد التركيز على الزبون	19
80	تحليل معطيات بعد دعم الإدارة العليا	20
81	تحليل معطيات بعد مشاركة العاملين	21
82	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى	22
83	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية.	23
84	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة.	24
85	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة.	25
86	نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة	26

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة الافتراضي	01
20	مستويات تمكين العاملين.	02
28	أهمية إدارة الجودة الشاملة.	03
29	يوضح الأهداف التي تبني عليها إدارة الجودة الشاملة	04
31	التركيز على المستهلك	05
32	التحسين المستمر	06
35	مستويات إدارة الجودة الشاملة	07
38	تخطيط باريتو	08
39	أسلوب عظمة السمكة (يشيكوا)	09
40	نموذج رضا العميل	10
51	علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة	11
63	الهيكل التنظيمي لشركة بريكييري-قلعة بني حماد-مسيلة	12
72	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	13
73	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	14
73	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	15
74	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المكتسبة	16
74	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير النشاط المهني	17



مقدمة



في ظل التغيرات والتطورات الكبرى التي تشهدها الساحة العالمية، كان كمن الواجب على المنظمات بصفة عامة. إعادة النظر في سياستها تجاه المحيط وما يحمله من ديناميكية وتعقيد خاصة مع تزايد الإتجاه نحو العالمية والانفتاح الذي أدى إلى اشداد حدة المنافسة.

كما يعتبر التمكين من المواضيع الإدارية الحديثة الي حضي باهتمام متزايد من قبل الممارسين والمهتمين بالموارد البشرية، حيث أصبح التمكين وسيلة لتطور مهارات العاملين، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الكفاءات، ونجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الموظفين واخلاصهم فيما يقومون به من أعباء، فأصبح من الضروري الاهتمام، بإيجاد المدخل الذي تستطيع به المنظمات التأثير على سلوك العاملين، ومن هنا جاء الاهتمام لتمكين العاملين وتوجيههم وعرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق وتطوير الإداري المستمر والمتواصل.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية التمكين الموظفين في الجودة الشاملة باعتبار أن الموظف يتمتع بحرية التصرف وروح المبادرة والدافع الذاتية لتقديم جودة أحسن وبمستويات عالية، وان توفر مناخ الثقة بين الإدارة، والعاملين يمثل العامل الأكثر أهمية لنجاح مفهوم تمكين العاملين، فاتفاق إدارة المنظمات، والعاملين فيها على تحقيق الأهداف، وتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية يتطلب وجود ثقة متبادلة بين أطراف المنظمة ككل.

وقد أشارت مجلة Academy of Management Renew 1994 فيما يخص إدارة الجودة الشاملة، بأن مدخل التمكين وإدارة الجودة الشاملة يعدان متكاملين مع بعضهما البعض كحقيقة تؤكد نظرية النظم ويكمن الفرق الأساسي بينهما من خلال الأولويات والتركيز، فأنصار المدخل الأول يرون بان بلوغ الشركة أهدافها يتحقق من خلال التمكين، في حين أن أنصار المدخل الثاني يرون بأن نجاح الشركة يأتي عن طريق ارضاء عملائها وقيامها بالتحسين المستمر لجودة منتجاتها.

ويرى البعض أن التمكين العاملين له دور حاسم في إنجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل الافكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة جودة الشاملة -وعليه جاءت هذه الدراسة للبحث عن أهمية التمكين وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة" دراسة حالة شركة بريكييري قلعة بني حماد.

أولاً: اشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن صياغة اشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي:

إلى أي مدى تساهم ابعاد التمكين في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة "بريكيري" قلعة بني حماد؟

وينبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها فيما يلي:

- 1- هل توجد علاقة بين التمكين وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة؟
- 2- هل توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعده المشاركة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة بريكيري؟
- 3- هل توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعده للتدريب في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة بريكيري؟
- 4- هل توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعده القوة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة بريكيري؟
- 5- هل توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعده للاتصال في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة بريكيري؟
- 6- هل توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعده لثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة بريكيري؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

اعتماد على المتغيرات والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، فقد تم صياغة الفرضية التي يمكن

اختبارها لتحقيق أهداف الدراسة وهي على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لإبعاد التمكين (المشاركة، التدريب، القوة الاتصال، الثقافة

التنظيمية) في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة بريكيري.

الفرضيات الفرعية:

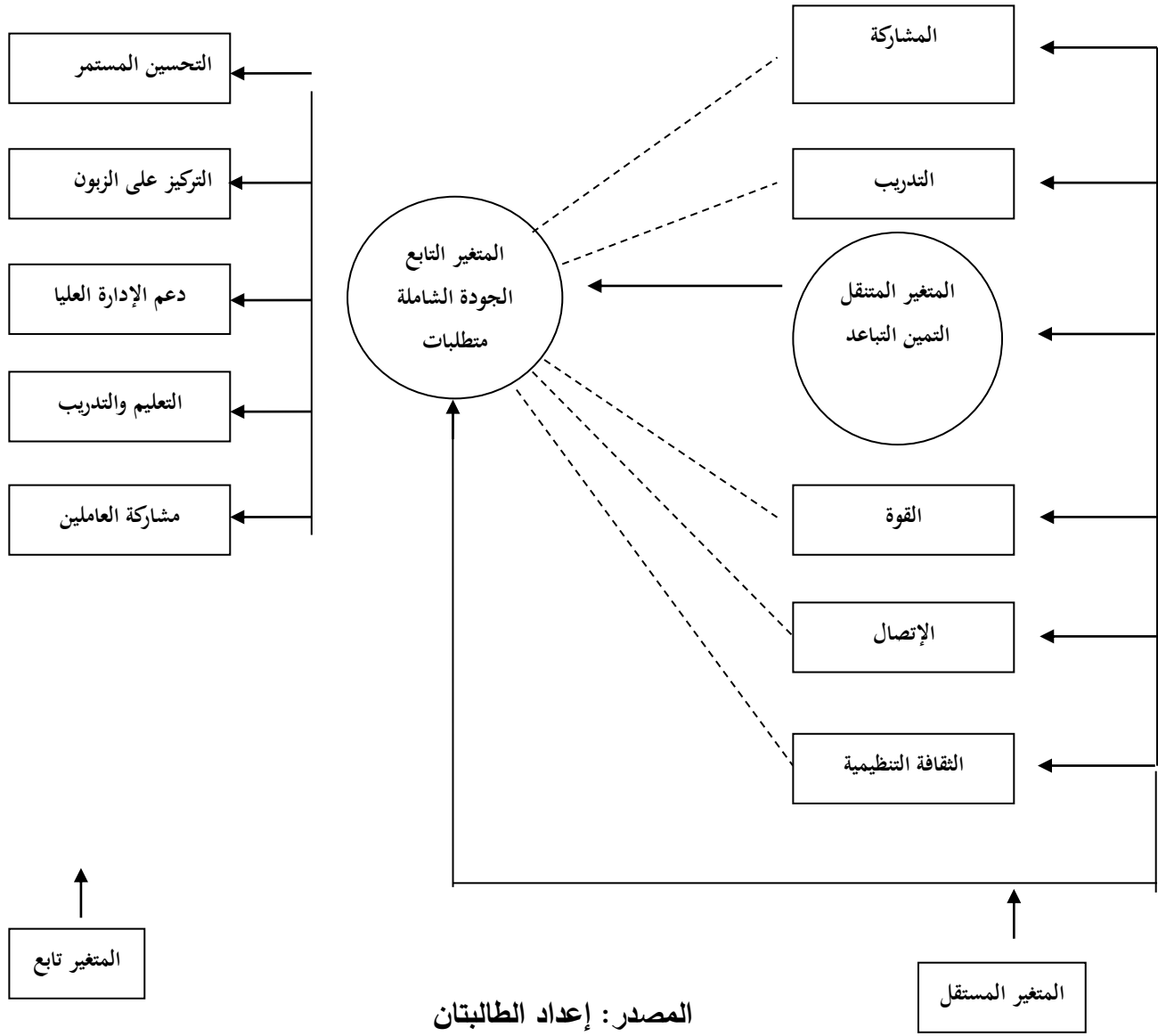
تنبثق عن الفرضية الأساسية خمس فرضيات فرعية هي:

- توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعء المشاركة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة بريكييري
- توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعء للتدريب في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة بريكييري.
- توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعء القوة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة بريكييري.
- توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعء الاتصال في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة بريكييري.
- توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعء الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة بريكييري

ثالثاً: نموذج الدراسة

نموذج الدراسة يتكون من متغيران كما هو موضح في الشكل أدناه، حيث إشمطت الدراسة على متغير مستقل تمثل في -تمكين العاملين والذي تم قياس من خلال أبعاده والمتمثلة في (المشاركة، التدريب، القوة، الإتصال، الثقافة التنظيمية) ومتغير التابع ويمتثل في الجودة الشاملة والذي تم قياسها من خلال متطلباتها المتمثلة (التحسين المستمر، التعليم والتدريب، التركيز على الزبون، دعم الإدارة العليا مشاركة العاملين).

الشكل 01: نموذج الدراسة الافتراضي



رابعاً: الدراسات السابقة

يعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات التي لها علاقة متغيرات البحث وهي كالتالي:

عمر جهاد - عبد الرحيم محمدي 2016	الدراسة الأولى
أثر التمكين الوصفي في سلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط سياحة	عنوان الدراسة
مذكرة ماجستير	نوع الدراسة
ما مستوى ممارسة العاملين السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط الباجة الأردنية	إشكالية الدراسة
تم الإعتماد على إستخدام إستمارة إستبيان وزعة على 65 عامل	الأدوات
- أثبت النتائج أن مستوى إدراك العاملين لجميع ابعاد التمكين كانت مرتفعة - أثارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات أفراد عيشة الدراسة عن (بعد التفويض) صلاحيتها كانت متوسطة	نتائج الدراسة

جباري فادية	الدراسة الثانية
تأثير جودة الخدمة على رضا العميل	عنوان دراسة
مذكرة ماجستير	نوع الدراسة
ما مدى تأثير جودة الخدمات المتقدمة على رضا العميل من ناحية الملموسة للوكالة للمديرية جهوية للشركة جزائرية للتأمينات	إشكالية دراسة
تم الإعتماد على إستخدام استمارة استبيان وزعه على 58 عامل	أدوات
- وقد توصلت النتائج إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة التي تقوم على إحداث تجهيزات وتوفرها على المرافق الضرورية لإنجاز الخدمة - التقييم متوسط لغالبية أفراد عينة الدراسة	نتائج الدراسة

الدراسة الثالثة	كريمة توفيق 2008
عنوان الدراسة	تمكين العاملين " دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان "
نوع دراسة	مذكرة دكتوراه
إشكالية الدراسة	هل مزيد من المتمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري؟ ولكن بشروط لا بد من توفرها.
أدوات الدراسة	تم الإعتماد على إستخدام SPSS واستخدام استمارة ثم توزيعها على 60 عامل
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات - إن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية - إن للقيادة دور مهم ف ي مواجهة التحديات لأحداث التنمية مستدامة

الدراسة الرابعة	حريق خديجة 2011
عنوان الدراسة	استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة شاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية
نوع دراسة	مذكرة ماجستير
إشكالية الدراسة	كيف يمكن لتدريب أن يحسن من جودة المواد التمييزية في ظل إدارة الجودة شاملة
أدوات الدراسة	تم الإعتماد على إستخدام استمارة الاستبيان SPSS وتوزيعها على 55 عامل
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - إن المؤسسة تقوم بتحديد أهداف التي يجب على أساسها تحديد البرنامج التدريبي المناسب - ضمان الوصول إلى أداء أفضل من قبل العمال - إيمان المؤسسة بأن الموارد بشرية هي أهم عنصر في مؤسسة

خامسا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو التمكين وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة ومحاولة إيجاد قاعدة معلومات وأفية عن مستوى تمكين العاملين في شركة بما يسهم في إيجاد حلول تتبناها إدارة الشركة
- أهمية البشري القادرة على إنجاز بشكل كفاء، بحيث بعد العنصر البشري من أهم الموارد في الشركة.
- الاستفادة من الموضوع من خلال تعميمه على المؤسسات الأخرى.

سادسا: أهداف الدراسة

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمحور حول معرفة أهمية تمكين العاملين وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى ما يلي:
- تهدف الدراسة إلى الإحاطة بالجانب المفاهيمي لموضوع تمكين العاملين وكذا إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على مدى تطبيق تمكين العاملين في شركة وكذا معوقات تطبيقية
- إختبار تأثير أبعاد التمكين العاملين في الجودة الشاملة في شركة محل الدراسة.
- الوقوف على واقع الجودة في شركة محل الدراسة.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

يعود إختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية:

- الرغبة في التعرف على مستوى التمكين داخل المؤسسة محل البحث.
- مشكلة الجودة الشاملة المطروحة في مؤسسات ومحاولة حلها.
- القليل من الدراسات السابقة طرحت فكرة تمكين العاملين وثم ربطه.
- أسباب ذاتية:
- إرتباط الموضوع بمجال تخصص الطالبتين.
- الميل الشخصي للموضوع ومحاولة إثراء المعرفة الشخصية في هذا الجانب.
- الشعور بأهمية الموضوع خاصة في ظل التغيرات العصر الذي نعيشه.
- محاولة إثراء مكتبة الجامعة بهذا العمل.

ثامنا: منهج الدراسة

- بإعتبار البحث العلمي مهما كانت درجته يجب أن يعتمد على منهج يمكن الباحث من تحقيق الهدف من الدراسة، وفي بحثنا هذا سوف يتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها، حيث يتم من خلالها استخلاص مختلف النتائج قصد تعميمها مستقبلا.

كما سيتم جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة ثم القيام بتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى النهاية إلى مجموعة من النتائج، وذلك بإعتماد الاستبيان الذي تم توزيعه على بعض العمال داخل شركة "بريكيري" قلعة بني حماد - ثم القيام معالجة نتائج الاستبيان برنامج وتحليل نتائجه والتعليق عليها SPSS.

تاسعا: حدود الدراسة

- من أجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود الدراسة التي تمثل أساسا فيما يلي:

1- الحدود الموضوعية:

- اقتصرنا هذه الدراسة على تحديد أهمية العاملين وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في شركة محل الدراسة.

2: الحدود المكانية

- قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في شركة "بريكيري" - قلعة بني حماد.

3: الحدود البشرية

- شملت الدراسة جميع العاملين في شركة بريكيري - قلعة بني حماد.

4-الحدود الزمانية:

- إستغرقت الدراسة الفترة إلى شملت إعداد الإستبيان على العينة وجمعها والزيارات الميدانية وتحليل النتائج.

عاشرا: هيكل الدراسة

- تهدف معالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة فرضياتها قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين كما يلي:
- الفصل الأول: تعرضنا من خلاله إلى الاطار المفاهيمي لتمكين العاملين، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث.
- المبحث الأول: يتمثل في عموميات حول التمكين تناولنا فيه مفهوم التمكين أبعاد ومستويات التمكين، مقومات وخطوات التمكين، معوقات تمكين.
- أما في المبحث الثاني: يمثل الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، تناولنا فيه مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأساليب وعناصر الجودة الشاملة وكذلك متطلبات ومراحل ومعوقات إدارة الجودة شاملة.
- أما في المبحث الثالث فا يتمثل في دور التمكين في تحقيق إدارة الجودة الشاملة تناولنا فيه علاقة التمكين والجودة وأساليب التمكين ضمن إدارة الجودة الشاملة ودور التمكين في إدارة الجودة الشاملة.
- أما الفصل الثاني: تعرضنا فيه إلى الاطار التطبيقي للدراسة وتم تقسيمه إلى مبحثين.
- المبحث الأول: يتمثل في تقديم عام محل الدراسة وتناولنا فيه نشأة شركة بريكبري والهيكل التنظيمي ومنهج الدراسة.
- أما المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة وتحليل الوصفي للأبعاد
- المبحث الثالث:اختبار الفرضيات

إحدى عشر: صعوبات دراسة

واجهنا أثناء إعداد هذه الدراسة صعوبات تمثلت في:

- صعوبة فهم موضوع الدراسة والمسؤولين بالشركة محال الدراسة شكل النظري رغم إمكانية تطبيق ممارسته.
- عدم حصولنا للمعلومات الكافية من الشركة لقيامنا بالدراسة.



الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين وإدارة الجودة
الشاملة والعلاقة بينهما

تمهيد

أصبحت الحاجة للتعبير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا كما أن التطور المتسارع في التكنولوجيا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج المنتجات، والخدمات جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير.

وفي عصر العولمة، الانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا، ومرونة، فقد أصبح تمكين العاملين موضوع اهتمام واسع من طرف مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية، والاعتزاز لدى هؤلاء العاملين، فطرح العديد من المقترحات، والأفكار، وأجريت الدراسات التي تبرز أهمية التمكين كمنهج ضروري لمواكبة، وملائمة الظروف، والتحديات الراهنة، والسعي للنمو والتطور، وتحقيق الكفاءة والفعالية، والريادة. وسنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتمكين.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين.

أصبح التمكين عاملين Employer Enporeoment هو موضع الاهتمام والنفاش الواسع من قبل العمل، وطرح العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرر الاهتمام بالتمكين ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو ومستعدة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت إدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين للقوى العالمية لديها.

المطلب الأول: عموميات حول التمكين.

الفرع الأول: مفهوم التمكين:

تبلور أفكار وراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة.

أ- التمكين لغة: يعني التقوية والتعزيز، والتمكين في اللغة مصدر الفعل (مَكَّنَ) يقال مكنه من الشيء تمكينا و(أمكنه) منه، واستمكن الرجل من الشيء، و(تَمَكَّنَ) منه، أي التمكين هو الاستطاعة على فعل الشيء¹.

ب- اصطلاحا: تعددت تعاريف التمكين، واختلفت، وفيما يلي أهمها:

عُرف على أنه: "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المؤسسة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها"².

¹ حسن موسى قاسم البناء، عباس نعمة الخفاجي، "إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص35.

² أحمد المعاني أحمد عريقات وآخرون، قضايا إدارة معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص183.

ج- كما عرف التمكين: بأنه تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، والتدريب والتنمية، والتخطيط، والرقابة على مهام وظائفهم بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية¹.

د- ويعرف أيضا بأنه: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات².

ذ- وفي ضوء كل هذه التعريفات: يمكن تعريف التمكين بأنه: "عملية تأهيل العاملة في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه، واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المحاطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلا عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل³.

الفرع الثاني: خصائص وأهمية التمكين للعاملين.

أولا: خصائص التمكين:

تمكين العاملين يتضمن 4 خصائص وهي⁴:

1- المعلومات عن أداء المنظمة:

في المؤسسات التي يتم فيها تمكين الموظفين شكل كامل مثل مجموعة (MCo.Group) لا توجد معلومات سرية، كل موظف في المؤسسة بإمكانه الحصول على جميع المعلومات المالية بما في ذلك رواتب المدراء التنفيذيين.

2- المعرفة والمهارات للمساهمة في أهداف المنظمة:

المؤسسات يمكن أن تستخدم البرامج التدريبية، بمساعدة الموظفين في الحصول على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها للمساهمة في الأداء التنظيمي.

¹ السكارنة، بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص300.

² عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013، ص 10-11.

³ بروكي عبد الرحمان، دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، مجلد (04)، العدد (01)، (2018/04/20)، ص272.

⁴ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص140.

3- القوة في القرارات الجوهرية:

وهذا يعني قدرتهم على التأثير على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم والسماع لهم، والاستئناس بمقترحاتهم، والأخذ بأرائهم.

4- المكافآت تبني على أساس أداء المؤسسة:

في المنظمات التي تمكن العاملين، غالبا ما تكون مكافآتهم مبنية على النتائج التي تعرض المؤسسة لحدود دنيا من الإنتاج، فالعديد من المنظمات في الوقت الحاضر تطبق نتائج تمكين العاملين بدرجات متباينة.

ثانيا- أهمية تمكين العاملين:

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد والمجموعة والمنظمة)، حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي، وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات.

ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:

أولا: على مستوى الأفراد:

-زيادة ولاء الفرد للمنظمة: إن التمكين الإداري يعمل على زيادة الاهتمام بالعاملين وكذلك منحهم الثقة ويخلق لديهم التزاما تجاه المنظمات التي يعملون فيها، وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمنظماتهم.

-ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية: إن نقل جزء من الصلاحيات وكذلك المسؤوليات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا يولد لدى العاملين شعورا بأنهم على قدر كبير من المسؤولية، مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره¹.

-زيادة الرضا الوظيفي: فعندما يتعلم الموظفون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فإن هذا سيساعدهم على الإجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا.

¹ أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، رقم (5)، عدد أكتوبر 2017، ص 94-95.

الفصل الأول — الإطار النظري للتمكين وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما

-زيادة مشاركة الموظفين: عندما يتم زيادة مشاركة الموظفين والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التعبير نحو الأفضل.

-تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين: حيث أن تمكين الموظفين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم¹.

ثانيا: على مستوى المجموعة:

إن تمكين عمل المجموعات تصنف إلى أربعة وهي²:

-تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما نوكل الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد³.

-بناء فريق قوامه الثقة: فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم.

-زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة: إن من أهم معوقات الإبداع في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين، واشتغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت.

-زيادة قدرة الفريق على التحليل: وتكمن فوائد تمكين فريق العمل بالطريقة الصحيحة فيما يلي:

- استغلال الوقت، وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معارفهم.

¹ مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية، من 25-27، 2005.

² مها مهدي قاسم، مرجع سبق ذكره.

³ عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص49.

ثالثاً: على مستوى المنظمة:

-يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة: حيث أن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشمل على عدة عوائد عديدة لكافة الأطراف فبالنسبة للموظفين فإن السياسة توجد أمامهم فرصاً جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقتهم وتسلط الضوء على مواهب وإبداعات الموظفين¹.

-توفير فرص التطور التنظيمي: حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي لتحقيقها حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة والكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية وهذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وتحسين مهاراتهم².

-زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة³: فالأفراد الممكّنين والذين يمتلكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المنظمة.

-ويؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة: حيث أن التمكين يعطي الوقت والفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للترغ للقيام بمهامه الرئيسية والتي تشمل التخطيط الإستراتيجي.
الفرع الثالث: أهداف تمكين العاملين.

أكد العديد من الباحثين على أن هناك العديد من الأهداف المرغوبة في تحقيقها من تمكين العاملين نذكر منها⁴:

-إبقاء المؤسسة في المقدمة دائماً، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

-زيادة ربحية المؤسسة، وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو.

-زيادة الدافع لتقليل الأخطاء، وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها⁵.

¹ محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، الطبعة الثانية، 2006، ص 139.

² عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 07.

³ مها مهدي قاسم، مرجع سبق ذكره.

⁴ زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 93.

⁵ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية حقوق وعلوم الاقتصاد، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 42.

-زيادة فرصة الإبداع والابتكار.

-دعم التطور المتواصل للعمليات، والمنتجات، والخدمات.

-تحسين إرضاء الزبون، حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.

-تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.

-زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفس، واحترام الذات.

-استعمال ضغط الزملاء، وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات التمكين.

الفرع الأول: أبعاد التمكين

يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:

1-الاتصال ومشاركة المعلومات: يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر الكثير من الجهود، حيث يسهم بسهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين.

2-بناء فرق العمل: وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقته تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب روية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق

من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق¹.

3-التأثير: يعني إدراك الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان الفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها.

4-حفز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، ويشترط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء الكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين ولكي تكسب لجهود التمكين النجاح بحيث أن يتم التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

5-القوة: ينبغي للمنظمة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تحفيز هيكلية القوة في المنظمة، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها.

أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين².

الفرع الثاني: مستويات التمكين.

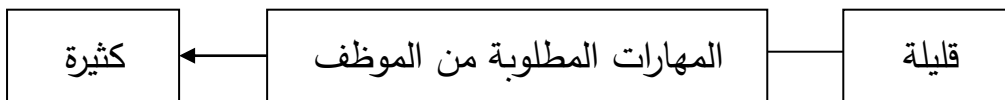
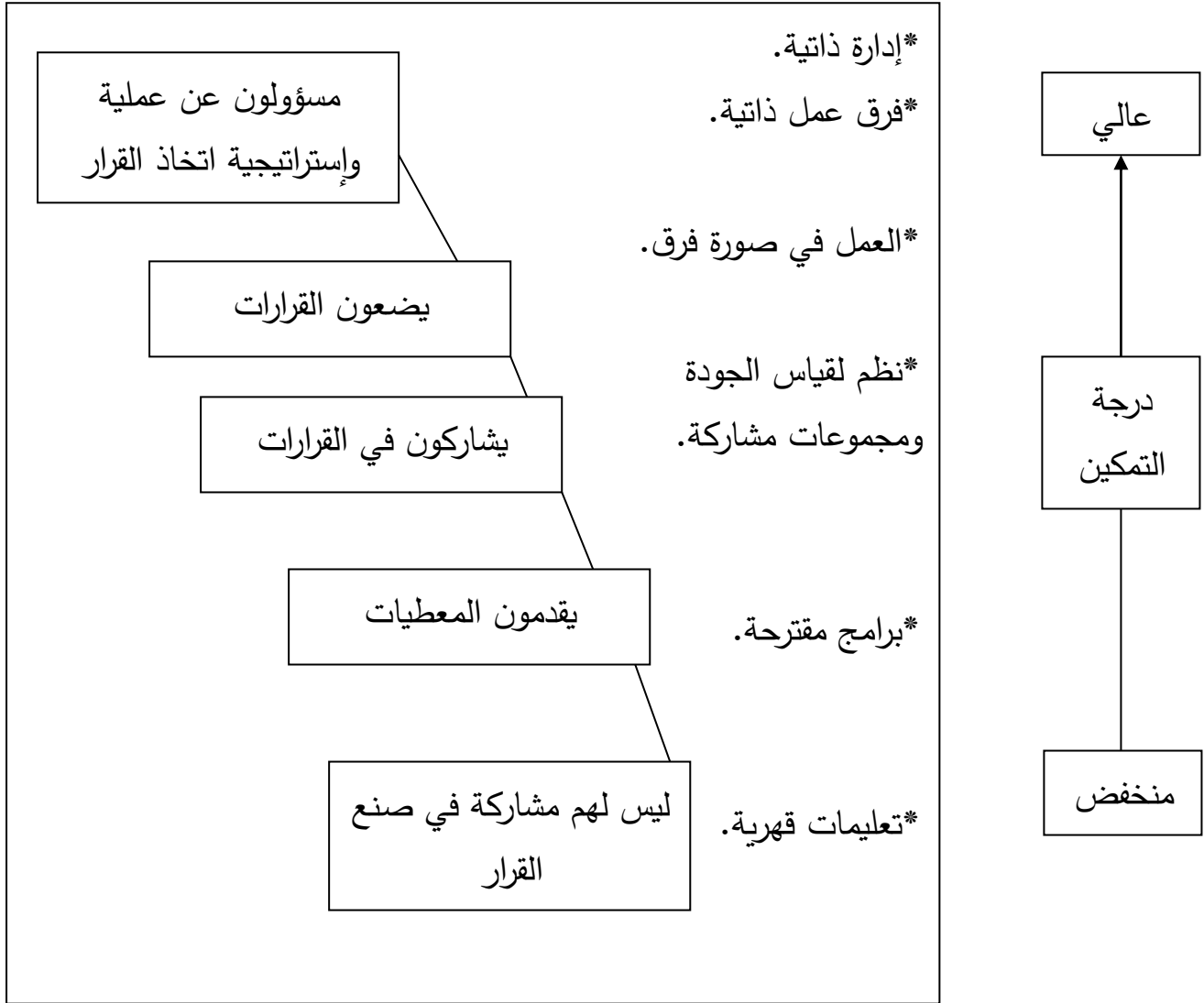
نجد أن كثيرا من منظمات اليوم تطبق برامج التمكين لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ

¹ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، إدارة أعمال جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص14-15.

² حسن مروان عفانة، مرجع سبق ذكره، ص16-17.

الفصل الأول — الإطار النظري للتمكين وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما

القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات ويبين الشكل رقم (01) هذا التدرج في تطبيق العاملين.
الشكل رقم (2): مستويات تمكين العاملين.



المصدر: شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، القاهرة، منشورات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015، ص 28.

هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، وأحد الأمثلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة¹.

* حدد Pastor (1996) خمسة مستويات للتمكين وهي²:

-**المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بها إلا أن الشائع هو أن المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق بها.

-**المستوى الثاني:** بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي اقتراحات وبموجب هذه الاقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق بها.

-**المستوى الثالث:** يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل وتتشكل مجموعة الاقتراحات ومداخلاتهم التي قد يأخذ بها المدير أولاً ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائية.

-**المستوى الرابع:** بهذا المستوى يستمر بناء العلاقات ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق ثم تقرر القرارات بشكل نهائي بين المدير والفريق.

-**المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرار.

المطلب الثالث: مقومات وخطوات التمكين

سيتم التطرق في هذا المطلب الى مقومات وخطوات التمكين:..

الفرع الأول: مقومات التمكين.

هناك الكثير من المقومات والركائز الأساسية لعملية التمكين ومن أهمها ما يلي:

1- العلم والمعرفة والمهارة: يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة باعتبار كل منها مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين ومن خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية التصرف، ثم المشاركة، ثم التمكين،

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015، ص 27-28.

² عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 23-24.

الفصل الأول — الإطار النظري للتمكين وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما

فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عملية بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر.

2-الاتصال وتدفق المعلومات:

تعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات، وفي حل مشاكل العمل فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف.

3-الثقة القائد والمرؤوسين: تعتبر الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين حيث يرى هارت أن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتمدا على كفاءتهم أو أمانتهم أو هدفهم، أو اهتمامهم بمصلحة، وعدم توقع إساءتهم، وهو شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين.

4-الحوافز المادية والمعنوية: تشير الكثير من الدراسات إلى أن التمكين يعد مسؤولية تبادلية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع، فهناك أيضا مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية، وهو ما يتطلب نظاما للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح¹.

الفرع الثاني: خطوات التمكين.

من خلال خطوات التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم العاملين لتقييم استعدادهم مدى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة وتتمثل هذه الخطوات في:

1-تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير: ويمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

- ✓ تحسين خدمة العملاء.
- ✓ رفع مستوى الجودة.
- ✓ زيادة الإنتاجية.
- ✓ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- ✓ تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة العرض وعدم التأكد، حيث يتعرف المرؤوسين على توقعات الإدارة نحوهم، ومن توقعات الإدارة نحوهم، كما يقوم

¹ عزة حسين، العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمدبرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة، سنة 2015، ص24-26.

المديرين بتقديم أمثلة حية عن التمكين، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي يتحملها العاملون جراء التمكين.

2- **تهيئة المديرين:** أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد عمل ممكنة تتمثل في تعلم كيفية تفويض السلطة فقبل المضي في تنفيذ برامج التمكين.

3- **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي كما يجب تقييم نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر¹.

- **المشاركة في المعلومات:** لكي يمكن العاملون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، ويجب أن تتوفر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة².

- **اختيار الأفراد المناسبين:** لا بد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات، والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفر معايير واضحة.

- **توفير التدريب:** إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري.

- **عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤولية جديدة وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن تغييرا، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين³.

¹ فريد حجيرة، العلاقة بين تمكين والولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص30-32.

² حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة الماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2013، ص17-19.

³ جواد محمد علي عالية، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 36، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص169.

المطلب الرابع: معوقات التمكين.

رغم انتشار عملية التمكين العاملين في العديد من الدول إلا أن هناك بعض معوقات لتطبيقه التي من أبرزها ما يلي:

- ضعف مصداقية الإدارة.
- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.
- خوف الإدارة العليا والوسطى من فقد السلطة والنفوذ حيث يخشى بعض المدراء من تطبيق التملك لاعتقادهم أنه قد يفقد القوة الإدارية ويزيد من قوة الموظفين مما يهدد عملهم ووجودهم في موقع النفوذ.
- عدم الرغبة في التغيير¹.
- ضعف التدريب والتطور الذاتي.
- البناء التنظيمي للمنظمة.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية².

¹ فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، كلية علوم الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة البويرة، العدد (4)، جوان 2015، ص101-102.

² سعد مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز التمكين الإداري في المنظمات العربية (القاهرة: المؤتمر الخامس)، للإدارة، 2004م، ص28.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

تمهيد: أدت التغيرات السريعة والمتلاحقة إلى اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين وتطوير جودة المنتجات والخدمات بالشكل الصحيح وتقليل الوقت اللازم حتى تحقق الجودة وبالتالي خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر والإتقان وتشجيع العمل الجماعي.

هنا تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الهامة التي تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبون بأقل تكلفة وفي أسرع وقت وبالتالي زيادة الكفاءة وتحقيق الجودة الشاملة وعليه كان من الضرورة عرض شامل لمصطلح إدارة الجودة الشاملة من عدة جوانب وأبعاد باعتباره أحد أهم الخصائص الهامة للمؤسسات المعاصرة.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة من أكثر المصطلحات الإدارية التي حظيت باهتمام واسع النطاق في حقول المعارف الإنسانية الهادفة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات وبصرف النظر عن الاختلافات التي أظهرتها محاولات تعريف إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك بعض التعريفات التي ظهرت في هذا المجال والتي فرضت نفسها في الأدب الإداري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

من وجهة نظر (Crosby)، فإن إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، وهي الأسلوب الأمثل لمنع وتجنب المشكلات من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم.

ويعرفها (Jablonski) على أنها مظهر تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على مواهب وقدرات العاملين من أجل التحسين المستمر للجودة ومن خلال فرق العمل ذات الكفاءة العالية¹.

¹ محمد فلاق، إدارة الجودة الشاملة، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018، ص27.

عرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية كما يلي: "مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة"¹.

بناء على ما سبق يمكن تقديم مفهوم شامل للإدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج علمي متطور لتحسين أداء عمل المؤسسات بطريقة مثلى وكفئة من أجل توفير المنتج وتلبية الخدمات لدى العملاء بالجودة المطلوبة وهذا نتيجة للإدارة المنظمة والأداء المتميز".

بمعنى آخر نجد بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مبني أساساً على ثلاث أركان رئيسية هي كما يلي²:

1- الإدارة: ويقصد بها العملية الإدارية وما تحويه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

2- الجودة: تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته بحيث يكون المنتج/الخدمة في تصميمه موثماً للاستعمال.

3- الشاملة: مشاركة واندماج كافة العاملين في المؤسسة، وبالتالي إجراء التنسيق الفعال بين العاملين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

سيتم من خلال هذا الفرع عرض لأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على اعتماد الجودة الشاملة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والتي تتمثل في:

• **زيادة الإنتاجية الكلية:** والتمثلة في كمية المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسات أو تقديمها باستخدام مجموعة من الموارد³.

¹ أحمد الخطيب ورداح الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص35.

² محمد عبد الوهاب القراوي، "إدارة الجودة الشاملة، مدخل إستراتيجي تطبيقي"، دار ؟؟؟؟؟ للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص29-30.

³ سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص146.

- زيادة إنتاجية العمال: وبالتالي تنقص ساعات العمل مقارنة بما يتم العمل في الظروف العادية (قبل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة) وذلك باستخدام التقنيات الحديثة وغيرها.
- الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية وتنمية قدراتها وتطوير إمكانيات المؤسسة الهادفة إلى تحسين الأداء¹.
- تعتبر الجودة الشاملة في ظل العولمة مفتاحا أساسيا في التصدي للمنافسة الدولية.
- التركيز على الدور الوقائي بدلا من الدور العلاجي، وهذا من شأنه تقليص التكاليف الناجمة عن الإجراءات التصحيحية².
- تحسين صورة المؤسسة، والروح المعنوية بين العاملين، وتنمية روح الفريق.
- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المؤسسة.

وترتكز أهمية الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير اتجاه الجودة، كما تعمل على تحسين العلاقات بين العاملين وتنمية روح الفريق، بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة، وعلى هذا الأساس تستخدم الجودة الشاملة كسلاح تنافسي رئيسي والذي يركز على ثلاثة عناصر هي: تحقيق رضا المستهلك، مساهمة العاملين في المؤسسة واستمرارية التحسين والتطوير في الجودة³.

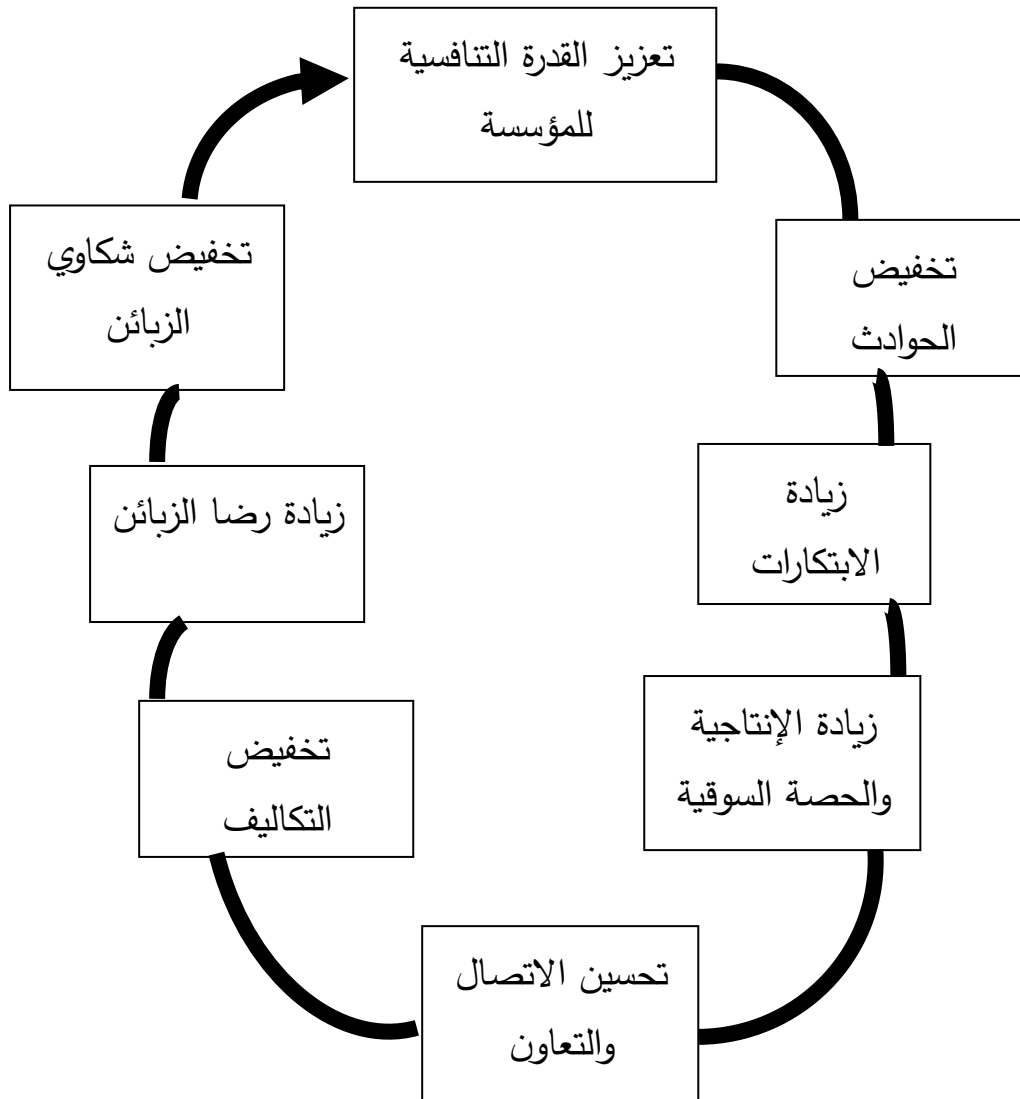
يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في الشكل الآتي:

¹ محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره على إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص92.

² فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، عمان، دار عالم الكتب الحديث، 2008، ص31.

³ حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة 2005، ص72.

الشكل رقم 03: أهمية إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

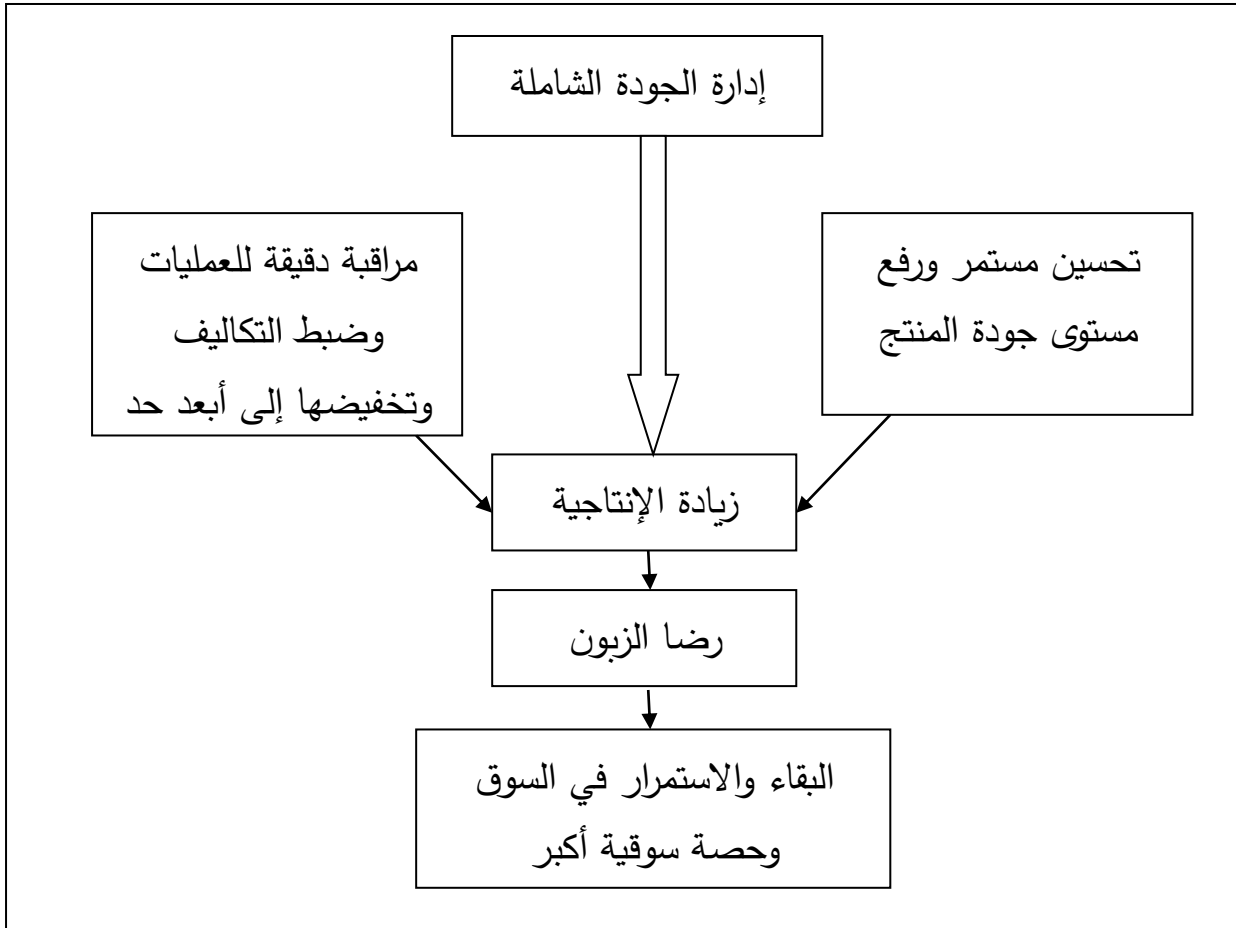
للإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المنظمة في تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارتها في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، وعلى إدارة المنظمة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في الشركة ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:

الفصل الأول — الإطار النظري للتمكين وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما

- 1- القيام بتحسينات شاملة ومترابطة مع بعضها البعض داخل المنظمة.
- 2- تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام والإدارات كذلك جميع العاملين في الشركة.
- 3- تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج، والعمليات وخدمات ما بعد البيع.
- 4- السعي إلى تحقيق اعتبار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة والتي على صوتها تعود العلاقة مع المورد ويجب أن تبنى على أساس المشاركة¹.

يمكن توضيح الهدف العام للإدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 04: يوضح الأهداف التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص44.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص99-100.

يتضح من الشكل أعلاه أنه لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسين إلا من يسعى إلى إرضاء العميل ويسعى إلى تحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وبشكل مستمر.

الفرع الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تباينت رؤيا الكتاب والباحثين في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت فيما يلي:

1- التخطيط الإستراتيجي: تبني إدارة الجودة الشاملة تخطيط الإستراتيجي بوصفه وسيلة لتنفيذ الأنشطة اتجاه هدف محدد والتخطيط للإدارة الجودة الشاملة إستراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال التي يتم من خلالها تحديد رسالة المنظمة وأهداف الإستراتيجية والوسائل لتحقيق تلك الأهداف.

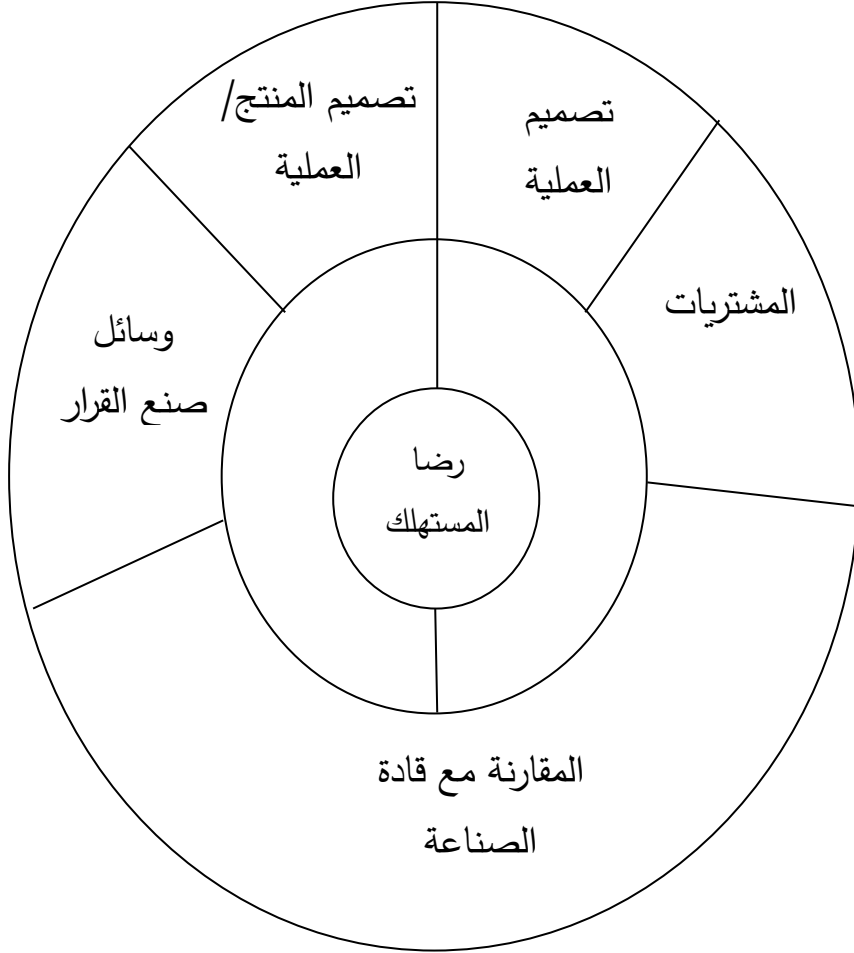
2- التزام الإدارة العليا: القرارات المتعلقة بالجودة هي من القرارات الإستراتيجية لذلك يعد التزام الإدارة العليا أهم مرتكز لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة فعلى الإدارة أن تحدد رؤيا مستقبلية واضحة مبنية على حقائق مع إعطاء المثل والقدوة لجميع العاملين والعملاء، ويمتد ذلك إلى فهم حاجات المجتمع والعملاء واستيعابها ودعم العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة وتشجيع المشاركة الإيجابية وتحفيزها وتطوير قنوات الاتصال وتدعيمها تطوير أساليب التعليم والتدريب والعمل على الإفادة الكاملة من إمكانيات العاملين وبناء الثقة معهم¹.

3- التركيز على المستهلك: يُعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، وهذا ما يراه أغلب الباحثين حيث يكون المستهلك المحور الذي تركز عليه الجودة الشاملة، ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية في الشكل الموالي²:

¹ معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي، الدور المعدل للثقافة التنظيمية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2018م، ص53.

² مؤيد الحسين الفضل ويوسف مجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، عمان، الأردن، 2004، ص335.

الشكل رقم 5: التركيز على المستهلك.



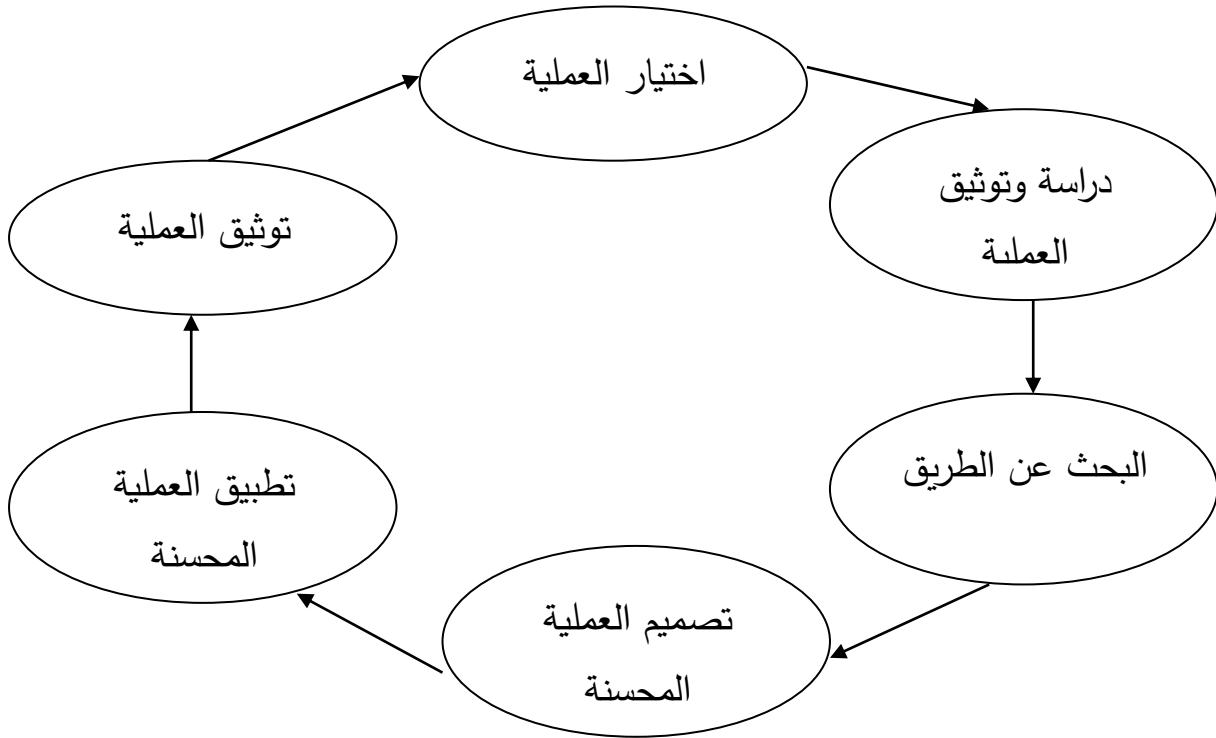
Source: Krairuesk, lee and Ritzman, larry, "Operation management strategy and Analysis", Adison-Wesley Publishing 1993, p141.

انطلاقاً مما سبق يمكن الاستخلاص أن التركيز على المستهلك هو من أهم فرص نجاح المؤسسة في الفكر التسويقي الحديث الذي جاء به Kotler وزملائه، الذي يعتمد على المستهلك كنقطة بداية ونهاية نشاط المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، وذلك من خلال دراسة سلوكه الشرائي والاستهلاكي.

4-التحسين المستمر: إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر للأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة للتقديم في المنتج

النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية للأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى كما هو مبين في الشكل التالي¹:

الشكل رقم 6: التحسين المستمر.



المصدر: محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2003-2004، ص 240.

5- التركيز على العمليات: مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها، فإنها عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعينة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات، فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.

¹ مؤيد الحسين الفضل ويوسف حليم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك وإلى المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص 359.

6-تفادي الأخطاء قبل وقوعها: إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد¹.

7-المشاركة الكاملة: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنشأة، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة².

الفرع الرابع: خصائص ومستويات إدارة الجودة الشاملة.

1-خصائص إدارة الجودة الشاملة:

تتميز إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص أهمها:

- 1- مراقبة الجودة على مستوى المؤسسة وفي جميع المجالات ولمساهمة جميع الموظفين.
- 2- الرقابة النوعية ووضع معايير دقيقة للمنافسة والتفوق.
- 3- تنظيم نشاطات لجان (دوائر) الجودة أو فرق الجودة.
- 4- تطبيق الطرق الإحصائية في الجودة.
- 5- التدريب للعاملين ومتابعة التعليم من خلال الدورات والمؤتمرات³.
- 6- تأسيس نظام معلوماتي دقيق للإدارة الجودة الشاملة.
- 7- تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- 8- تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات.

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص81.

² جورج ستيفن وأرنولدو بمرزكيرتش، إدارة الجودة الشاملة، الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، عمان، الأردن، 1998، ص170.

³ فتحي أحمد يحي العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دراسة علمية وتطبيقية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص30.

9- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة.

10- زيادة رضا المستفيدين والعاملين بالمؤسسة.

11- الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.

12- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنظمة.

13- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام¹.

2- مستويات إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب تخطيطاً جيداً، ووعياً كبيراً بما يجب مراعاته لوضع هذا النظام حيز التطبيق إدراكاً وإماماً بأهم الأدوات التي تمكن من التطبيق السليم والنجاح المؤكد لهذا المدخل الإداري.

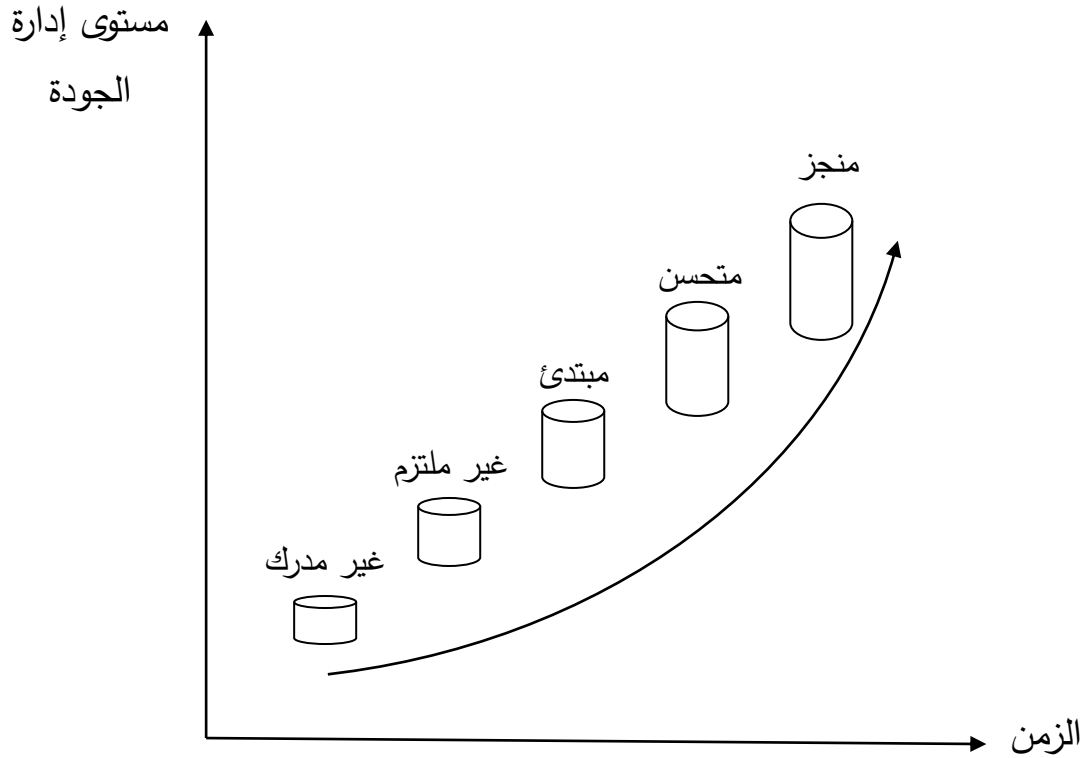
1- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يقسم (Prin et al.2000) مراحل تبني إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات تمثل الوعي داخل المنظمة إدارة الجودة عبر الزمن كما هو في الشكل التالي²:

¹ جمال أحمد جلال، "مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية"، دار خالد الحياتي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص37.

² حسن مروان عفانة، مرجع سبق ذكره، ص16-17.

الشكل رقم 7: مستويات إدارة الجودة الشاملة.



Source: T.Loan Nguyen, Enprovring peformane (T and TQM in vitananese organisation, phd theris, university of faiboury Switzerland, 2006, p17.

1-المستوى الأول: غير مدرك (Unaware): إن المنظمات في هذه المرحلة غالبا ما تكون غير مدركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر هذا جليا في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر وتعزيز مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ولا بد من الإشارة بأن بعض المؤسسات التي تمر بهذه المرحلة تكون متحصلة على شهادة الأيزو. 9000.

2-المستوى الثاني: غير ملتزم (Uncommitted): إن هذا المستوى يختلف عن الأول باعتباره متقدما حيث أن المنظمات في هذه المرحلة تكون ساعية في تطبيق إدارة الجودة ولكن نتائجها غير واضحة وغير دالة على الفرق قبل وبعد التبنّي إدارة الجودة الشاملة هذا ما سيؤثر حتما على اجتهادها في ممارسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة وسيبرز نظرة سلبية للمنظمة اتجاه نفسها.

3-المستوى الثالث: المبتدئ (initiator): في هذا المستوى يبدأ ظهور الاهتمام بعمليات التحسين المستمر وتتجلى التغيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم إلا أن بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل للإدارة الجودة الشاملة.

4-المستوى الرابع: المتحسن (Improver): في هذا المستوى تظهر تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحو إدارة الجودة الشاملة إلا أنها غير قادرة بعد على تعميم

الفلسفة داخل المنظمة هذا ما يجعلها جد حساسة لل صعوبات والعراقيل المتوقعة التي قد تواجهها بالإضافة إلى الضغوطات القصيرة المدى الممكنة الحدوث أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5- المستوى الخامس: المنجز (Achiever): إن المنظمات في هذه المرحلة قد نضجت بها جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها سواء كان ذلك مع المستخدمين أو الزبائن أو الشركاء، كما أن عمليات التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعية تمارسها المنظمة بشكل مستدام¹.

المطلب الثاني: أساليب وعناصر إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: أساليب إدارة الجودة الشاملة.

حتى تتحقق إدارة الجودة الشاملة لهدفها المنشود في تشجيع وتحسين المستمر فلا بد أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة لذلك وقد وجد أن الكثير من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل أساليب والأدوات التالية:

1- أسلوب حل المشكلات: هو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل ليكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة مشكلات المؤسسة والعمل على حلها وإيجاد فرص جديدة التحسين، ولهذه الفرق أنواع متعددة وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام، أو من عدة مستويات إدارية ويشترط لأعضاء هذا الفريق توفير الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

2- المقارنة المرجعية: هو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم يقوم بقياس أدائها مقارنة مع المنافسين، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً، تهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن في المؤسسة.

3- أنظمة الاقتراحات: هو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منها اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفر الحافز

¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص72-73.

لدى الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة، ولا بد أيضاً من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات -مثلاً- داخل المؤسسة.

4- أنظمة التوقيت المناسب: هو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقليل المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما يساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة المباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

5- رقابة العمليات الإحصائية: هي طريقة إحصائية تستخدم للتعريف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصلها عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة والمحافظة على التباين في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسبها، وهذه الطريقة ضرورية جداً لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين، كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر تساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو إيجاد قرار ما¹.

6- أسلوب حلقات الجودة:

يمكن تطبيقه على مستوى القسم أو الوحدة التنظيمية ومن ثم يبدأ بتطبيقها تدريجياً حتى تشمل جميع أنشطة المنظمة لأنه يحتاج إلى نوع من التدريب وبشكل محدود داخل أقسام أو إدارات محددة ومن ثم بعدها يبدأ بوضع برنامج شامل للإدارة الجودة الشاملة، حيث تستطيع المنظمة من خلال ذلك معالجة المشاكل التي تواجهها ولا يصيبها الإحباط وفقد الثقة في قدرتها على التطبيق.

7- العصف الذهني: (Brain Storming):

وهي تقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة، حيث تتطلب إجراء حوار، باعتباره طريقة للتواصل الإبداعي وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) والتي تعني:

عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة أي "C" Cesser la censure.

- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة أي "Q" "Qualité et quantité Idées".

¹ شرف الدين رديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 35-36.

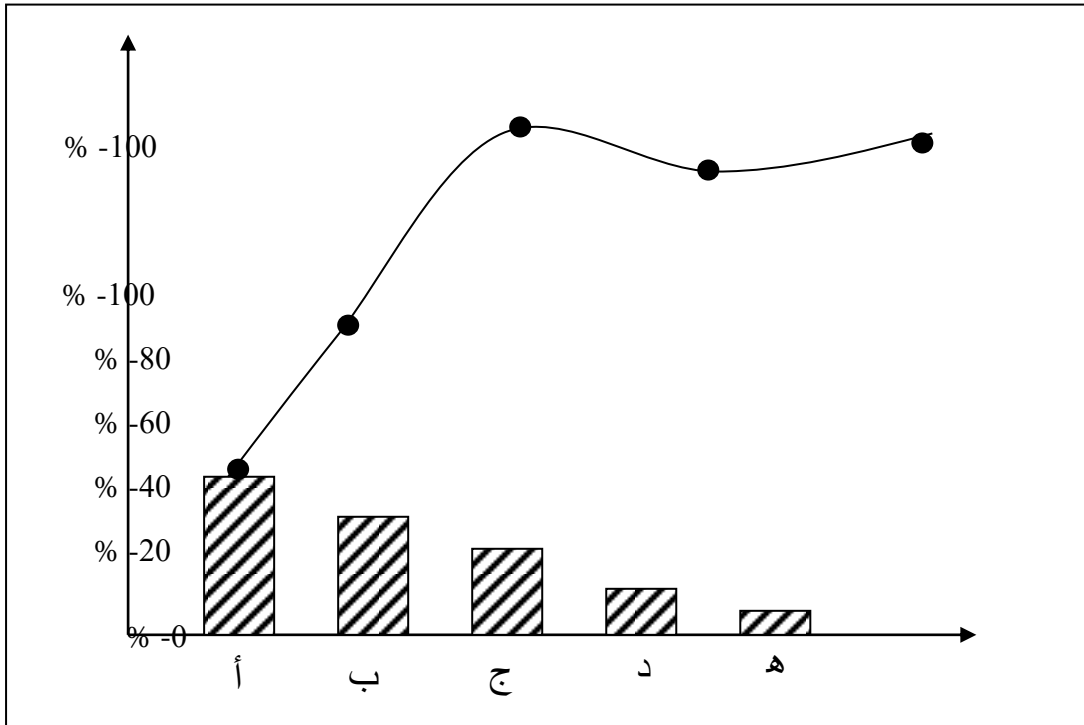
-قبول كل فكرة مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق "F" Farfelu.

-كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكار جديدة "D" Démultiplication¹.

8-مخطط باريتو Pareto Diagram:

مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل أعمدة توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي بدءاً من أكبر فئة نزولاً حتى أصغرها، وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة عن الكثيرة قليلة التأثير، وقد أطلقت تسمية مخطط باريتو من قبل عالم الجودة Juran نسبة إلى عالم الاقتصاد والإحصاء الإيطالي Pareto ويعكس هذا المخطط تحديد المشاكل التي يجب التعرض إليها أولاً، فمن خلال جمع البيانات ووضعها في جداول أي الأخطاء له تكرار عال فيقرر بناءاً على ذلك البدء في البحث عن أسبابها وتركيز الجهود بهدف حلها، وتتجلى الفائدة من تحليل باريتو عند دراسة المشاكل الكبيرة وجعلها تبدو أصغر نتيجة لتحليل أسباب حدوثها، كما يمكن استخدام مخطط باريتو لإحداث التحسينات في كافة المجالات مثل كفاءة الأداء، المحافظة على تكاليف الطاقة والموارد والمجالات الأخرى².

الشكل رقم 8: تخطيط باريتو.



Jean-marie gogue, 1997, P83.

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، إدارة أعمال جامعة بخرورية، 2005، ص31.

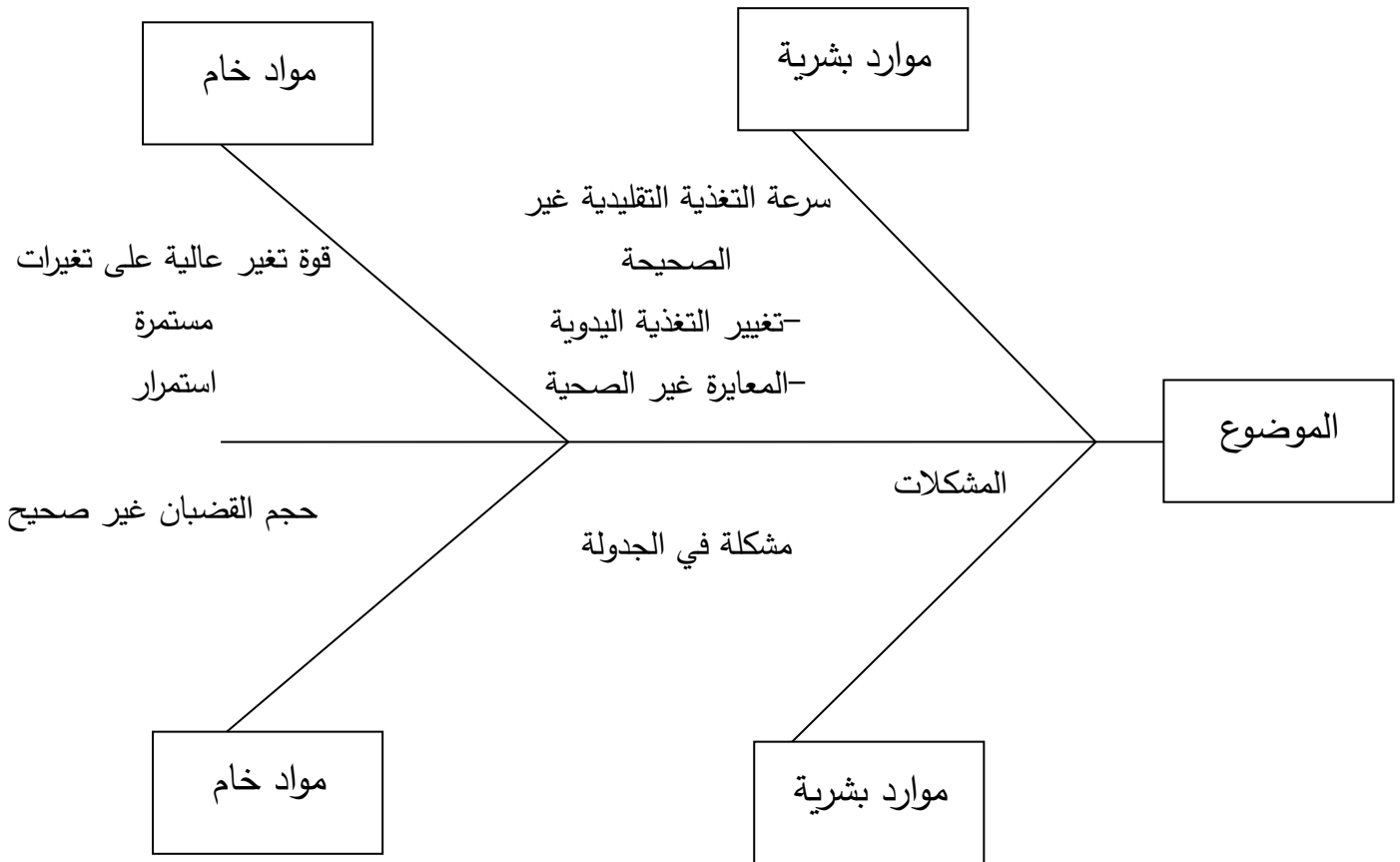
² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2004-2005، ص57.

الفصل الأول — الإطار النظري للتمكين وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما

9-مخطط Ishikawa (عظمة السمكة): هذا الأسلوب يعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الفرعية لكل مجموعة وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الأخرى¹.

يسمى هذا البيان بيان عظمة السمكة لأن الظاهرة أو المشكلة المراد دراستها تمثل في العمود الفقري ثم تتفرع منه أسباب تلك المشكلة، إذ يقوم هذا المخطط على تحديد العلاقة القائمة بين المشكلة والأسباب التي أدت لحدوثها، ويعتبر هذا البيان سهل التطبيق، لذلك يعتمد عليه كثيرا في معالجة المشاكل المتعلقة بالجودة وتحسينها².

الشكل رقم 9: أسلوب عظمة السمكة (يشيكوا).



¹ محمد الصبرقي، الجودة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص166.

² كريمة سلطان، مذكرة ماجستير، طرق تحسين الجودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، 2007، ص77.

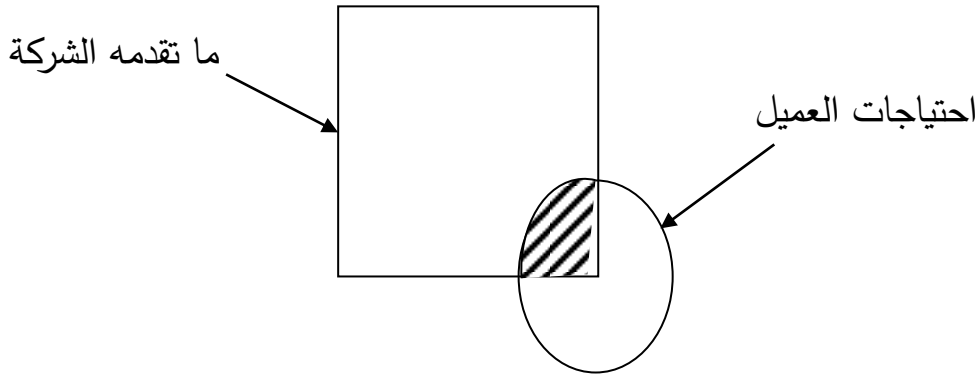
الفرع الثاني: عناصر إدارة الجودة الشاملة.

تتكون الجودة الشاملة من العناصر التالية: الزبون، التكلفة، الموردون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر.

أولاً: التركيز على العميل والانطلاق منه: جوهر توجيهات المنظمة في ظل الجودة الشاملة ينص على تلبية الرغبات وتوقعات العميل أو ما يفوقها للوصول إلى رضاه التام أو الكامل، من هنا كان للمبدأ التركيز على العميل والانطلاق منه موقع مميز في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن التعبير عن رضا العميل بما وضعه نموذج تيبول، Tebaul، حسب ما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 10: نموذج رضا العميل.



المصدر: كارول وجلين وآخرون، ترجمة د. راشد محمد الحمالي، "إدارة الجودة الشاملة"، 2002م، ص 50.

ثانياً: توطيد العلاقة مع الموردين: المورد هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى العملاء وإحدى الوسائل الرئيسية للحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة هي العمل مع الموردين في جو من الانسجام والشراكة للحصول على ذات النوعية التي يتم تحقيقها داخل المنظمة.

يعتبر "توطيد العلاقة مع الموردين" مبدأً مكملاً ومتكاملاً مع مبدأ "التركيز على العميل والانطلاق منه"، في فلسفة الجودة الشاملة، فالمنظمة تحتاج إلى مدخلات مادية من مخرجاتها، فمهما بذلت المنظمة من جهود لتلبية الرغبات وتوقعات العملاء لن تتمكن ما لم تضمن من الموردين المدخلات الملائمة، فأى خلل (في الجودة، الكمية، السعر) يؤدي إلى إضعاف قدرتها على تحقيق رضا العميل.

ثالثاً: التحسين المستمر والمقارنة المرجعية: التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة، والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك، فيستمر ويدوم السعي إليه، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتأثر كذلك. ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والموارد والأفراد والطرق للإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين.

رابعاً: تكاليف الجودة.

هذه التكاليف ليست مختلفة عن التكاليف الأخرى، من الممكن برمجتها، ووضعها في ميزانها، وقياسها وتحليلها بهدف تحقيق الأهداف المتعلقة بجودة أفضل.

هي النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين للجودة في المنظمة، أو هي الكلف المرتبطة بنشاط الجودة في المنظمة لتحديد كل من جودة التصميم وجودة المطابقة يتم استخدام تكاليف الجودة من قبل الإدارة في جهودها لتحسين الجودة.

خامساً: مشاركة وتمكين العاملين: ظهرت مشاركة العاملين في عدة برامج كان القصد منها تشجيعهم ليصبحوا أكثر قرباً من أعراض الشراكة وأهدافها وتنطلق أهمية هذا المبدأ من علاقته بالعنصر البشري الثمين وكيفية تفعيل طاقته وقدراته ومواهبه في عملية التحسين المستمر¹.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المستوى الكلي لها.

من هنا يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الآتي:

¹ حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 60-66-72-79-82.

الفرع الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

1- القيادة: إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجول يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل ما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.

2- الالتزام: إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

3- فرق العمل: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا.

فرق العمل هي مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والهدف المراد تحقيقه.

4- التصميم الفعال: تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس إمكانيات العملية للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، ولقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء يساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.

5- التركيز على العمليات: إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون وهذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس وهو رضا الزبون ورأوا رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات.

6-فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوسين أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظاما للاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة على إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت¹.

الفرع الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأدق المراحل التنظيمية والإدارية التي ينبغي على المنظمات المعنية دراستها باهتمام بالغ وتحليل متطلبات تطبيقها بالشكل الذي يحقق إمكانية النجاح عند الشروع باعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وإن إدارة الجودة الشاملة كنظام وبناء فكري وفلسفي يمتد ليشمل جميع أوصال المنظمة من أفراد ومنتجات وعمليات بيئية وتنظيمية وثقافية، ولذا يمكن القول بأن مراحل التطبيق لإدارة الجودة الشاملة يمكن حصرها في المراحل التالية:

أ-مرحلة الإعداد والتهيئة: The Preparation Phase:

تعد مرحلة الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية إذ تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي أن يصار إلى دراستها وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة بشأن معالجتها ولذا تتطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:

- 1- التزام الإدارة العليا للمنظمة في تطبيق منهجية إدارة جودة الشاملة.
- 2- استعانة المنظمة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة.
- 3- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء مجلس الإدارة المنظمة لزيادة قدرته وفاعليته على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.
- 4- تشكيل وبناء فرق عمل (حلقات الجودة) في الدوائر والأقسام المختلفة في منظمة.
- 5- إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المنظمة كافة.
- 6- اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعليا عند التطبيق.

¹ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 19-20.

ب-مرحلة التخطيط The Planning phase:

تعد مرحلة التخطيط في اعتماد إدارة الجودة الشاملة المرتكز الأساسي في تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة، إذ يتم من خلال ذلك ما يلي:

- 1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.
- 2- صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المنظمة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي لتنفيذ العمليات.

ج-مرحلة التطبيق Implementation phase:

ويتم في هذه المرحلة التطبيق (التنفيذ) الفعلي لاستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة، سيما بعد أن يجري إعداد العاملين في المنظمة إعدادا سليما وقادرا على تطبيق تلك الوسائل حيث يتم استخدام أدوات الجودة كالطرق الإحصائية في استخدام خرائط الجودة للمتغيرات وأساليب باريتو ومخطط السبب والنتيجة وغيرها من وسائل دراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة تلك المشاكل وغيرها.

د-مرحلة الرقابة والتقييم:

يستمد نظام إدارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الأداء المراد إنجازه والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وفق سبل المراقبة في القبلية والمتزامنة والبعديّة ولجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات، ولذا فإن أساليب الرقابة القبلية يتم اتخاذها قبل البدء بالعمليات التشغيلية، أما الرقابة المتزامنة (المرافقة) للعمليات التشغيلية فيتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية في المنظمة بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية أثناء التشغيل بدلا من تقاوم الانحرافات أثناء العمليات الجارية.

هـ-المرحلة المتقدمة:

وتمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المنظمة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة بحيث أن هذه المنظمة يمكن أن تكون مثلا يحتذى به أو قدوة ومرجعية Benchmarking في التطبيق لنظام الجودة الشاملة، إذ أن غالبا ما يصار من قبل المنظمات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح

هذه المنظمة ومتابعة تجارها في بناء النظام النوعي الشامل لأنشطتها بحيث أنها تصبح نموذجا أو معيارا للتطبيق من قبل المنظمات الأخرى¹.

المطلب الرابع: معوقات إدارة الجودة الشاملة.

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، ويمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي²:

- 1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برامج فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- 2- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام ككل.
- 3- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم
- 4- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.
- 5- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- 6- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.
- 7- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.
- 8- اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2015، ص 239-240.

² صالح ناصر علي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 66.

المبحث الثالث: دور التمكين في تحقيق بالجودة الشاملة

تمهيد

يضمن التمكين فاعلية الاداء وفاعلية استغلال الموارد؛ كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ومن بين فوائد التمكين في ظل توجه المنظمات نحو إدارة الجودة الشاملة نذكر: تحسين المنتج، ضمان فعالية المؤسسة، الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء، من خلال الاستفادة من توجيهات العملاء وأرائهم حول مستوى جودة المنتج، زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المؤسسة وعملائها، السرعة في إنجاز المهام نتيجة غياب البيروقراطية، زيادة دافعية العمال والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ المهام الموكلة لهم.

المطلب الاول: علاقة التمكين بإدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: علاقة التمكين بإدارة الجودة الشاملة

بعد استعراض إدارة الجودة الشاملة مفهوماً ملامحاً فإن تطابقاً كبيراً يظهر أماناً بين ما جاء في استراتيجية التمكين وما جاء في إدارة الجودة الشاملة، فلسفتان اعتمدتا التغيير الهيكلي والتنظيمي والثقافي المتمثل في اعتماد فرق العمل والإدارة التشاركية وتوزيع القوى واحلال الالتزام الداخلي بديلاً عن الرقابة الرسمية. سيما إذا نظرنا إلى أهداف TQM التي جاءت:

: -زيادة القدرة التنافسية

-زيادة كفاءة المنظمة في ارضاء الزبائن والتميز على المنافس .

-زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار.

-زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة الحل على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات)

-زيادة ولاء العاملين بالمنظمة

كما انا هذه الأهداف تسير بنفس الاتجاه الذي تسير به الأهداف التي جاءت من أجلها استراتيجية التمكين، لذا فلا بدا لنا أن نخرج باستنتاج يؤكد انا استراتيجية التمكين تقود إلى تأسيس واستكمال النقاط والنواحي التي دعى إليها خبراء الجودة البارزين، من خلال تأكيدها على نوع التدريب الذي يحتاجه العاملين لتنشيط دورهم في عملية تحسين الجودة وازالة العوائق من أمام العاملين وجعلهم يفخرون بصنعتهم وجعل كل شخص فيهم مسؤول عن تحقيق الجودة. أن استراتيجية التمكين تستهدف

إزالة الحواجز التي تسلب العاملين حقهم في الاختيار في عملهم وتحمل كل واحد منهم مسؤولية قراره في تحقيق الجودة، وعلى هذا الأساس فإن Stevens رأى أن التمكين هو المفهوم الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة وهو مجموعة من الأنشطة التي تمكن العاملين من وضع التغييرات الضرورية بالمنظمة، وإن هذا المفهوم يحتوي على أكثر من مجرد متغيرات تفيده باتجاه التحسين مستمر إذا ينطوي المفهوم كذلك على خصائص القيمة غير المباشرة كمتغيرات في قيم المنظمة وثقافتها، المسؤولية، المشاركة، الانسجام كما أشار الباحثين إلى مفهوم التمكين يستند إلى اعتقاداتهم وهو أن العاملين هم أثنى موجود من موجودات المنظمة. لقد أصبحت الإدارة بالمشاركة مفتاح المرور لمفهوم التمكين عن الباحثين أن هناك ترابط إيجابي بين المشاركة ورضا العاملين والدوافع والأداء وإذا كانت إدارة الجودة الشاملة قد بدأت بالأفراد العاملين، فإنها تنتهي بالزبون، وإذا أن أغلب عوامل النجاح في TQM تركز على تفهم وتحقيق توقعات الزبائن وتلبية حاجاتهم، وإن العاملين عندما لا يعملون بشكل صحيح سوف لا تتوقع منهم أن يتعاملوا بشكل سليم مع الزبائن إن الرضا الداخلي لدى العاملين يمكن أن يتحقق بعدة طرق منها تأسيس درجات عالية من الإدارة بالمشاركة واللامركزية وتوزيع القوة في هيكل المنظمة وتعظيم درجات من حكم الشخصي لدى العاملين وتطوير فاعلية العمل، وجمع هذه الفرق تستند إلى مفهوم التمكين العاملين لذلك فإن عمليات التمكين تتجح فقط عندما تكون هناك دورة من التغذية المرتدة وقدرة على الحكم الذاتي في ثقافة المنظمة¹ كما أنا أبرز متطلبات تنفيذ التمكين، هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال تبني المسؤولية عن مختلف التصرفات وسلوكيات العمل. ويبدو أنا مؤشرات نجاح عملية التمكين لها صلة مع ما توصي إليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة إذ يشير Robbene إلى أن التمكين يسعى إلى: -تخفيض التكاليف- .تطوير الخدمات- . التركيز على نوعية المخرجات- .تطوير الوعي التنافسي لدى العاملين بما ينسجم ومتطلبات ممارسة الأدوار في القرن الواحد والعشرون- . التزام المستمر بتطوير حاجات تخفيض المهلة الزمنية بما يحقق أقصى مستوى لرضا. المستهلك- .تنفيذ الأعمال بطرق جديدة. ..ولم تكن هذي المرامي بعيدة عما تسعى إلى تحقيقه إدارة الجودة الشاملة إلى أنها من صميم مبادئها.²

¹ زكريا مطلق الدوري، احمد على صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص46.

² مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحرير للنشر والتوزيع، بغداد، طبعة الأولى، 2007، 404,405

الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة كبيئة لتجسيد التمكين في المنظمة

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات الأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين). ويعود هذا أسلوب الى آراء ادوارد ديمنق Ed ي ward وأفكاره (dming حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة. ومجالاتها من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعاً من الحرية في التصرف،¹ ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار، وفي تحمل المسؤولية، وتحقيق التقدم المؤسسة، لان الإدارة العليا لا يمكنها احداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المؤسسة بمفردها فلا بدا من انخراط الجميع وفي هذه المسؤولية، ولا بدا أن يتلقى العاملون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، ومن أجل فعل كل ما يستطيعون فعله، في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة، فعله بهدف التحسين والنهوض بالجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء العملاء.²

المطلب الثاني: اساليب التمكين ضمن ادارة الجودة الشاملة

الفرع الاول: اسلوب الابعاد المتعددة:

هناك عدة اساليب اقترحها الاداريون لتمكين العاملين نذكر: اسلوب القيادة، اسلوب تمكين الافراد، اسلوب الابعاد المتعددة:

اسلوب القيادة:

• يعد تمكين العاملين من الاساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، واسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد او المدير في تمكين العاملين، كما يشير ايضا الى المنظمة المتمكنة هي تلك التي تتضمن نطاق الواسع، بمعنى ان نسبة العاملين الى المديرين هي نسبة عالية مقارنة مع المنظمات التقليدية، ويضمن هذا الاسلوب ايضا منح صلاحيات أكبر المستويات الادارية الدنيا في المنظمة كما يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات من الاعلى الى الاسفل³ اسلوب تمكين الافراد: يتمحور هذا الاسلوب بما يسمى (تمكين الذات) ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدارية للفرد

¹ مهدي السامرائي، مرجع سابق ذكره، ص ص 84-85.

² يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، عمان، القاهرة، ص 44.

³ سماح مؤيد محمود، اسيل محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز سمات القيادة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، ص 200.

الفصل الأول — الإطار النظري للتمكين وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما

بالتوجيه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في إتجاه القرار، كما يشير هذا الأسلوب ان العاملين المتمكنين يمتلكون مسؤوليات اكبر من التسيير والسيطرة والتحكم في المنظمات الوطنية، وقدرة اكبر على استثمار المعلومات والموارد، وعلى الرغم من ان التمكين هنا ينظر له على انه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، الا ان هناك اساليب اخرى تقوم على التمكين الجماعي او ما يسمى بتمكين فرق¹.
اسلوب الابعاد المتعددة:

يقوم هذا الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا احادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين. لأنه حتى تكون عملية التمكين فعالة، وناجحة لا بد من ان تقوم على جوانب، وأسس متعددة، ومن هذه الأسس: التعليم، أو القيادة الناجحة، المراقبة الفعالة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا.2 من هنا فإن الجميع يعملون شركاء partners ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون ايضا على وضع القرارات الإستراتيجية. وعلى هذا الاساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كان يقول احدنا "انا اليوم اشعر بالتمكين" وهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، اضافة الى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على اسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشئ من المسؤولية اتجاه النتائج الاداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلومات والدعم والحوافز والقوة، من الاسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الامور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.²

الفرع الثاني: علاقة حلقات الجودة بالإدارة الجودة الشاملة

تعتبر حلقات الجودة اسلوب من اساليب الادارة بالمشاركة وقد ظهرت في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية.³

وكان الاهتمام بها على الجانبين، الاول: الإنتاجي ويعتبرها وسيلة فعالة لتحسين جودة وزيادة الانتاجية وخفض تكلفة الإنتاج، والثاني: سلوكي ويرى في فكر مدخلا لزيادة رضا العاملين في العمل

¹ اسماح اسيل محمد، مرجع سابق ذكره ص 202.

² يحي سليم ملحم، مرجع سابق ذكره. ص 45.

³ نزعي عز الدين، نزعي فاطمة الزهراء، تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الوطني لادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ص 17.

الفصل الأول — الإطار النظري للتمكين وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما

وتحسين سبل الاتصال بينهم وبين الإدارة.¹ وتمثل حلقات الجودة أداة فعالة لتشجيع مشاركة العاملين في تحسين الجودة وتفسح هذه الحلقات مجالاً واسعاً لمشاركة الجميع والعمل بروح جماعية بدلاً من الأداء الفردي مما يجعلها مصدراً حيويًا في تقديم حلول ومقترحات الجودة، وتتميز حلقات الجودة بأنها وسيلة لتنمية إمكانية الأفراد وتعزيز قدراتهم وخبراتهم. وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وتحفيزهم للمساهمة في تطوير أساليب العمل لتحسين الجودة²

كما أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تسهل على تبني منهج حلقات الجودة. في الماضي كانت المؤسسات تبدأ بتطبيق جودة الشاملة ثم تنتقل بعدها لأنشطة حلقات الجودة، أما في السنوات الأخيرة نلاحظ أن العكس. حيث تبدأ المؤسسات بتطبيق أنشطة حلقات الجودة أولاً كونها أسهل من الانطلاق مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وما تتطلب من إجراءات وإمكانيات وتكوين، حيث تعتبر المؤسسات حلقات الجودة مرحلة تمهيدية لتبني حلقات الجودة الشاملة. بينما المؤسسات الكبيرة ترى حلقات الجودة ماهي إلا أداة أو طريق من طرق الجودة الشاملة. ولا يمكن في أي حال من الأحوال فصل حلقات الجودة عن الجودة الشاملة.³

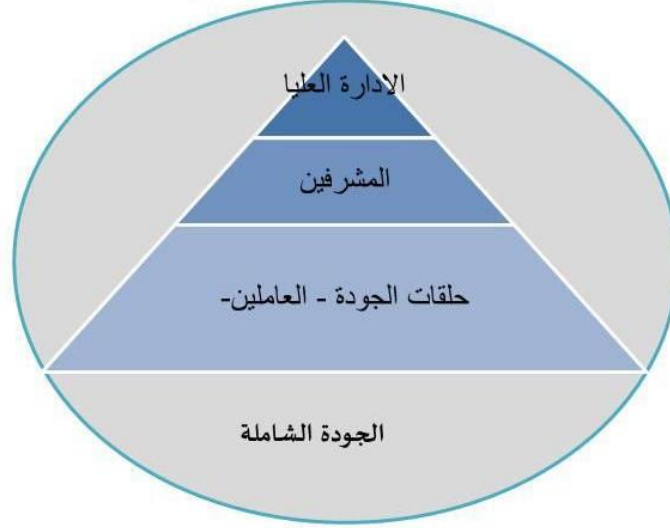
¹دواش رابح، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في انجاح الجودة الشاملة، فعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة عمومية وإدارة الموارد البشرية، العدد 3، جامعة البليدة، ص 313.

²إيمان عسكر حاوي، مسلم علاوي، بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة، المعهد التقني، كلية إدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق 2005/4/18.

³حامدي محمد، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق لعلوم إدارة والاقتصاد، جامعة الحاج لخضر، المجلد 3، العدد 1، باتنة، 2019/7/20، ص 278، 279.

والشكل الموالي يوضح علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (11): علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة



Source: Handbook for TQM and QC Circles sur:
<https://www.slideserve.co.uk/handbook-for-tqm-and-qc-circles> (05/02/2014)

الفرع الثالث: علاقة التعليم التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة:

التعليم التنظيمي: هو التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة إعدادها لتكوين مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة.¹ كما أن التعليم والتدريب ينصبان على المعارف العامة والمهارات والكفاءات التي اذ تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة.²

فالتعليم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة يجمعان خصائص عدة منها العمل الجماعي، القابلية للتغيير، التكيف مع البيئة، التفكير المنظومي ومواصلة الجهود لتحسين الأداء كمقترح لدمجها في خطة تنفيذية واحدة وعرض تصور لكيفية تطبيق مفهوم التعليم التنظيمي، وان الدمج بين المفاهيم كل من التعليم التنظيمي والإدارة. الجودة الشاملة والتكامل بينهما في مجال تطبيق واحد لما لكل منهما من تأثير فعال وانعكسات على مسيرة التطوير والتنمية، فكل منهما يساعد على تغيير ثقافة المؤسسة من خلال اشتراك

¹ لبال خلف السكانية، التعليم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين مستمر في منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، جامعة الإسراء، العدد 40، الأردن، 2014، ص 128.

² عيشوش خيرة، التعليم التنظيمي كمدخل لتحسين إداء مؤسساتي، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر لقائيد، تلمسان، 2011، ص 17، 18.

الجميع في المسؤولية ويعمل بجهد متصل ومستمر وبما يحقق الإرتقاء، بمستوى الاداء والتميز في اتجاه المنافسة، واستثمارها والتكامل بينهما وتعمهما يؤدي لإحداث التغيير والتطوير في اداء مؤسسات.¹

المطلب الثالث: دور التمكين في إدارة الجودة الشاملة.

سنتعرف فيما يلي على الدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق الجودة الشاملة من خلال الابعاد التالية:

المشاركة، الاندماج، القوة، التديب، الاتصال، فرق العمل

الفرع الأول: دور المشاركة في ادارة الجودة الشاملة

تعد المشاركة من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة ويمكن تأثيرها في ايجاد عمل مشترك ما بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة وتعتبر برنامجا تحفيزي مصمم لتحسين الاداء ويعتبرها العاملين دافع قوي نحو المشاركة في نشاط إدارة الجودة الشاملة.² ويعكس مفهوم المشاركة العاملين الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا في المؤسسة لدمج العاملين وزيادة الصلاحيات المخولة إليهم في أداء اعمالهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا، الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة ولقد تطور مفهوم المشاركة في إطار إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة وخاصة في المؤسسات اليابانية تم دمج موضوع المشاركة في إطار ويعتبر وثيق الصلة بمفهوم الحياة الوظيفية والذي يهدف إلى إحداث التوازن بين الحياة المهنية والحياة الاجتماعية للفرد العامل.³

¹ شريف عبد المعطي، احمد حسن القشلان، تطوير الاداء في المؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعليم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، مجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 2، 2009، ص99 إلى 102.

² محمد مطر الزيدانيين، اثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، رسالة ماجستير، الادارة العامة، جامعة مؤتة، 2006، ص46.

³ بوحورود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، ص 163.

الفرع الثاني: دور الاندماج في إدارة الجودة الشاملة.

يهتم بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة في حل مشكلات، حيث يحتفظ المدير سلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك في تقديم المعلومات، حيث تتعدّد الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشاري الموظفين للحصول على معلومات. لقد أثبت بوين ولولر بان فعالية التمكين والاندماج تؤثر على تحسين أداء المنظمة، ويعتمد في الدرجة الأولى على الاستراتيجية التنافسية للمنظمة والتكنولوجيا وعلاقة المنظمة مع المستهلكين، ولقد وجد فولفورد أنير بان إدراك العاملين لمعنى التمكين يؤثر على إخلاصه وتكريس نفسه واهتمامه بالمستهلكين والآخرين، وتعزيز الرضا لديهم¹.

الفرع الثالث: دور قوة في إدارة الجودة الشاملة.

ترتكز عملية التمكين الى الفلسفة الفردية لدى الفرد حسب خبراء تطوير مصادر الطاقة البشرية ولكن يساء فهمها من قبل الكثير من واضعي استراتيجيات الأعمال، لان المدراء يشعرون بأن هذه العملية تعني فقدان القوة حسب اعتقادهم واذا دعموها يرون أنها هي التي تمنحهم القوة لان التشارك في القوة يعزز قوة مدراء وليس إشباع النفوذ لديهم على للإطلاق، وتعرف القوة في نظرية المنظمة كوسيط والذي من خلالها تعمل حل المشكلات، وان طبيعة السلسلة التمكين وتتطلب غالبا من الأعمال أن تبحث افضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين وتدعم عملية التمكين بإدارة الجودة الشاملة وتتضمن عناصر حلقات والإدارة بالمشاركة وهي جزء أساسي لثقافة إدارة الجودة الدافعية والوسائل اللازمة لتحسين العمليات وباستمرار².

الفرع الرابع: دور التدريب في إدارة الجودة الشاملة:

يعد التدريب أحد أهم المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة وبرامج تدريبية مناسبة، في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، وإنه لمن الضروري للمنظمات أن تدرب أعضائها وتعيد تأهيلها للوصول إلي مستوى عالي من المهارات المطلوبة لأداء أعمالهم³.

¹برني لطيفة، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي والمؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، اقتصاد وتسير المؤسسة، كلية علوم الاقتصادية، جامعة محمد خير، بسكرة، 2015 ص30.

² كريمة توفيق، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، 127، 128.

³ فاتن محمود، عبد الرحمان الفلوجة، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، القيادة والإدارة اكااديمية الادارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 30.

مفهوم التدريب: هو المدى التي تقوم به المنظمة بتمكين الموظفين بالمعرفة المتعلقة للإحصاء والمهارات والمعلومات المرتبطة بالوظيفة وتزويدهم بالمعلومات النوعية مثل الأساليب النوعية.¹

وتعرف جودة: بأنها " تقديم خدمة تدريبية ذات جودة عالية من جلال الاهتمام بجودة الاداء كافة عناصر نظام الخدمة التدريبية من أولى مدخلاتها مروراً بجمع عملياتها حتى مخرجاتها النهائية التي تساهم بشكل فعال من كفاءة الأداء وتحقيق رضاء المستفيدين وتحقيق رغباتهم.²

ويمكن أن يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة وترسخ استراتيجية، التمكين الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في مقابل تتطلب إدارة فعالة، تمتلك رؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ قرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب ايضاً مؤسساتية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وابقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين، اذا أن العاملين للبنية الأساسية للتحسين، وان إدراك العاملين لمعنى التمكين يغرز الاخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم. وأشار "بيك" بأن سياسية التمكين تؤدي إلى كفاءة أكبر وذلك عندما تلتزم المنظمة بتكاملها في ثقافة المنظمة وشدد "فاكره" على أهمية الاعتماد على الافكار والآراء ومهارات العاملين، وان إدراك عملية التمكين لديهم تعني بأن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات المستهلك وبدون الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا للقيام بأعمال من أجل التحسين وتحقيق الجودة.³

¹ صبرينة خام الله، مساك أمينة، تدريب الموارد البشرية في ظل نظام ادارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 3، جانفي 2015، تبسة، ص 236.

² مشاري جويعد الطوطع، اثر ممارسة ادارة الجودة على الابداع في البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2016، الفصل الثاني، ص 15.

³ فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 4، جوان 2015، ص 107.

الفرع الخامس: دور فرق العمل في إدارة الجودة الشاملة

• كان RanceceLikert اول من نادى بفكرة تشكيل فرق العمل متماسكة، حيث أوضح أنه عن الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة اشتراك كل فريق في المؤسسة في جماعة وظيفية متماسكة.¹

ويعتبر اليابانيون أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة وفرق العمل² ولقد أكدت مبادئ إدارة الجودة الشاملة على ضرورة العمل الجماعي، وتشكيل فرق ومجموعات لإنجاز مشاريع التحسين المستمر للجودة، كسبيل لتعزيز التعاون وتنمية روح المشاركة والعمل مع الجماعة، وتشجيع تبادل الخبرات والتجارب، مما يساعد على بلورة الأفكار وتوفير المناخ للإبداع وبناء المعارف الجديدة.³

تعريف مجتمعات الممارسة:

ويعرفها المركز الامريكي لإنتاجية والجودة APQC بانها مجموعة من الأفراد الذين يقومو سوية بتقاسم المعرفة والتعلم مع بعضهم البعض، وانها تشترك بالاهتمامات المشتركة بالمعرفة والتي تنتج الرغبة لتقاسم المشكلات، الخبرات والممارسات الأفضل.⁴

اسلوب فرق العمل: أن التركيز على تمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعات أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادئ دوائر الجودة في السبعينات والثمانينيات من القرن الماضي، وتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشركة والعمل معا أن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الاداء المؤسسي، وان تمكين فريق ينسجم مع المتغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الاشراف وتحويل إلى منظمة الأفقية وتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.⁵ هذا وان منح التمكين يعطي

¹ يوسف ابو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، كلية التسيير، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص 63 .

² فريد توفيق، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2012، ص 60.

³ بوحورود فتيحة، مرجع سابق ذكره ص 195.

⁴ السواط سامية بنت عيطة بن عبد الله، التمكين كاستراتيجية لدعم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مجلد، العدد 41، سبتمبر 2013، ص 109 .

⁵ صباح بن سهلة، "دور التمكين الإداري في بناء المنظمات المتعلمة"، رسالة دكتوراه، منشورة، تسيير مؤسسات منظمات، كلية كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 111.

للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تحقق شروط المهارات والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقد كل منهم مساهمة نوعية تصف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاهتمام على رأي الفردي الذي يجد عرضاً للخطأ والقصور.¹

الفرع السادس: دور الاتصال في إدارة الجودة الشاملة

إذا كانت الجودة الشاملة هي المحرك، فإن الاتصال هو الوقود الذي يبقى هذا المحرك دائراً إذا أن معظم عناصر إدارة الجودة يعتمد على الاتصال الفعال وبدونه يختل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم هذه العناصر مفهوم التركيز على الزبائن الداخليين والخارجيين، وإشراك الموظفين، فرق العمل، واتخاذ القرارات، وحل الصراعات، وكل هذه العناصر تعتمد على الاتصال الفعال، التركيز على الزبائن يعني اتخاذ والتصرفات بناءً على الحاجات الزبائن وذلك لا يكون إلا من خلال سؤالهم، وملاحظاتهم، والاستماع إليهم، وملاحظة الطريقة التي قبلت بها الكلمات. وإن القيادة الفعالة تتطلب أيضاً الاتصال الفعال، والقادة الفاعلون هم أولئك الذين يجعلون الآخرين يقومون بالتزامات طوعية نحو تحقيق أهداف المنظمة، ولكي يتم ذلك، فإن المدراء يجب أن يعملوا على خلق الاتصال مع موظفيهم حول أهداف منظمة وكيفية تحقيقها، وكيف ترتبط أهداف المنظمة بأهداف الشخصية. وبما أن عمل الفريق يعتمد بطبيعة على الاتصال فإن الفريق يجب أن تتكون عن موظفين والأعضاء يعملون بأهداف فريق وكيفية إنجازها، ومن هو المسؤول عن هذا وكيف تتناسب كافة الأجزاء مع بعضها البعض وهذا يعني أن أعضاء الفريق يجب أن يتواصل بشكل دائم مع بعضهم البعض، ومع المدراء، ومع الفرق الأخرى، وبالإضافة لذلك يجب أن يكون اتصالهم فعالاً هذا الاعتماد الشديد على الاتصال في عناصر الجودة الشاملة، ينطبق أيضاً على عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والصراعات داخل منظمة وعليه فإن الاتصال يلعب دوراً حيوياً ومهماً في إدارة الجودة الشاملة

الفرع السابع: دور الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة:

يرتبط نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة كانت بمدى قدرتها على إحداث تغييرات في ثقافتها التنظيمية، ويقصد بذلك تغيير مجموعة

¹كاظم خيضر حمود، موسى سلام اللوزي "مبادئ إدارة الأعمال"، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص314.

القيم والمعتقدات السائدة بين أفراد المنظمة وتحويلها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة.¹ وقد أشار ديل وكوبر Dule et cooper إلى نشر ثقافة الجودة في اوساط العاملين يعد من أكثر التحديات التي تواجه برنامج إدارة الجودة الشاملة، اذا لا يمكن تطبيق البرنامج في بيئة مناوئة وترفض التطوير والتغيير، وان من مقومات نجاح البرنامج أن تخلق بيئة ثقافة تحظى فيها بالتأييد والقبول.² تعريف الثقافة التنظيمية: تعرف بأنها إيديولوجيات ومعتقدات وقيم مفروشة-في كل منظمة وايضا عادات راسخة للأساليب التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك منظمات³. أن تغيير ثقافة الأفراد داخل المنظمة هو. جوهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالملتحقين بالمنظمة ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة، فبالرغم من أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة للمجتمع إلا أنهم تسربوا القيم الخاصة بهم، ومن هنا يأتي دور المنظمة في تحديد قيمتها. ومبادئها الخاصة وتطوير السياسات التي تحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط اداري، القيادية والإدارية لقادة المنظمة وتنمية مهارات وخبرات العاملين وبالتالي التركيز على تطوير الإنتاجية والخدمات اكثر من تحديد يميز عملياتها ومخرجاتها ومظهرها العام التي تنعكس على مخرجاتها والافراد العاملين بها، ومما لا شك فيه أن تبني الثقافة في الجودة الشاملة سينتج عنه تحسين أداء المنظمة ومخرجاتها، وبصورة مستمرة وتطوير المهارات المسؤوليات، والملاحظة أن القيادات في المؤسسة ذات الطابع المهني الخاصة بمنشاتهم تبعا لوضعهم القيادي التنافسي، التغيير الثقافي نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزاما من الادارة العليا بترجمة هذا الالتزام الى نمط اداري فاعل يقتدي به العاملون

¹ مرزوقي رفيق؛ "الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، اطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018، ص138.

² عبد الرحمن بوقفة، "الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة-الارتباط وآليات الارساء-"، مجلة علوم الانسانية والمجتمع، العدد(2)، جامعة برج بوعريبيج، الجزائر، (ديسمبر، 2016)، ص117.

³ حسام قرني احمد'دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في منظمات"، المجلة العربية للإدارة، كلية المدينة الجامعية بعجمان الامارات، مجلد (38)، العدد(2)، ابريل 2018، ص128.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب التي تمس موضوع التمكين وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، حيث أدركنا انا التمكين يمثل احد المداخل المهمة التي يمكن المؤسسة أن تعتمد عليها في تحقيق الجودة الشاملة وتحسينها .



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لشركة بريكيري
المسيلة

تمهيد:

بعد ما تم وضع الإطار النظري لموضوع أهمية التمكين وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة وتحديد كل المفاهيم المرتبطة بمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما في الفصل السابق، سيتم التركيز في هذا الفصل على الجانب التطبيقي في الدراسة حيث يتم إسقاط ما تم وصفه في الجانب النظري على شركة بريكييري وذلك من أجل التعرف إلى أي مدى تساهم ابعاد التمكين في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة بريكييري- قلعة بني حماد-

-ولتحقيق ما تم ذكره قسمنا هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم شركة بريكييري ومنهج الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم شركة بريكييري ومنهج الدراسة

المطلب الأول: نشأة شركة بريكييري:

الفرع الأول: نشأة شركة بريكييري:

تأسست شركة صناعة الآجر بريكييري سنة 2007 لتضع مفاهيم جديدة في صناعة منتجات الآجر الأحمر والطوب ومشتقاتها ولتلبية الإحتياجات المتزايدة لأنشطة البناء في الجزائر ومنذ نشأتها الأولى حرصت الشركة على إستخدام أجود أنواع الصلصال والتأكد من أن منتجاتها نت الآجر والطوب تقي بأعلى المعايير الدولية ليس هذا وحسب، تبنت الشركة أيضا نهجا متميزا في التحديث والتطوير للمصانع بما يكفل السهولة الكاملة في الحصول على منتجات ذات جودة عالية.

الفرع الثاني: موقع ومساحة شركة بريكييري:

يقع مصنع الطوب قلعة بني حماد في المكان المسمى: "لويزة" بلدية المطارفة ولاية المسيلة، يشغل موقع المساحة 60000 متر مربع ومجهز من قبل الشركة الفرنسية RN. تبلغ الطاقة الإنتاجية لمصنع الطوب طن/سنة CERIC75000 وقد دخل هذا المشروع حيز الإنتاج في فبراير 2007 نظرا لموقعها فان وحدة انتاج الطوب قلعة بني حماد لشركة بريكييري لها أهمية اقتصادية كبيرة: تغطي كامل تراب ولاية المسيلة وجزئيا مدينة البويرة، بجاية، تيزي وزو وتيارت.

-أقرب الى جزائر العاصمة ومن المركز الذي يحتوي على أكبر مواقع البناء، وفي نفس الوقت المناسب يكون أقرب الى بسكرة (اول مغذي في المنطقة).

بطاقة فنية لشركة بريكييري قلعة بني حماد:

06هكتار	المنطقة
01هكتار	المنطقة المغطاة
7000000 دج	تكلفة المشروع
24 على الأقل	زمن التنفيذ
دفعة واحدة	الإتجاه
مستوردة من فرنسا	المعدات
90(مباشر)معدل التكامل45	الوظائف التي تم إنشائه
جانفي 2007	تاريخ الإصدار
فيفري 2007	تاريخ الاستلام
75000 طن/سنة	السعة المثبة
يقع على بعد 10 كلم من شركة بريكييري	راسب الطين
محجوز 100 سنة خليط(80 من الطين 20 من الرمال)	قرميد أجوف
200*150*300مم(12فتحة)	نطاقات لانتاج
12فتحة 200*100*300مم(10 فتحات)	الأنواع القياسية
200*300*650مم(6فتحات مزدوجة)	

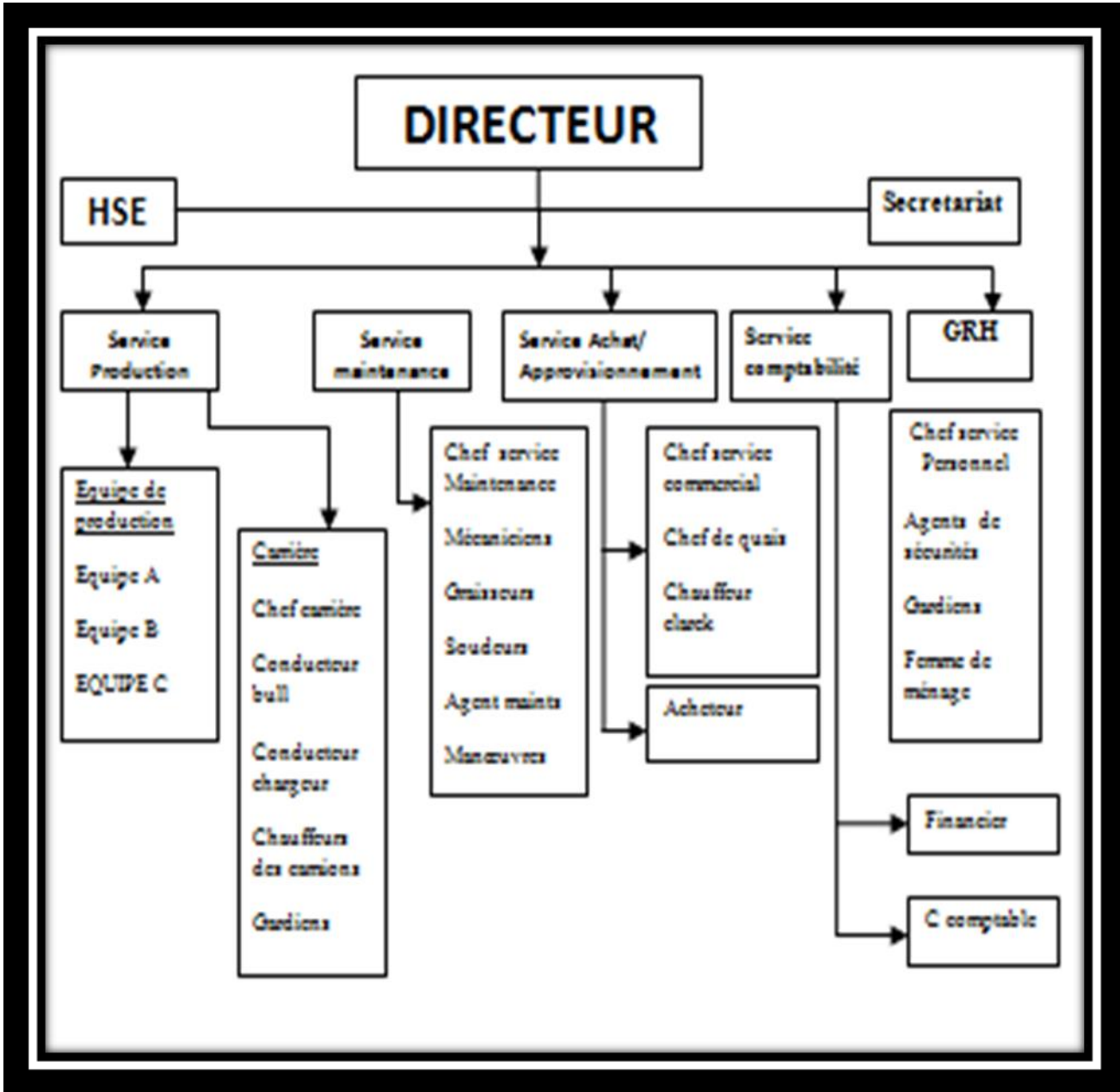
المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة بريكييري:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرآة العاكسة والتصور الذي يوضح مسار المؤسسة والاداة الهادفة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وعلى هذا الأساس اعتمدت شركة بريكييري هيكل تنظيمي يتناسب مع أهدافها التي تسعى الى تحقيقها لأجل ابراز صورة النظام الهادفة والفعالة في الشركة

الشكل رقم: الهيكل التنظيمي لشركة بريكييري-قلعة بني حماد-مسيلة.



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات

الفرع الأول: منهج الدراسة

1). **المنهج:** يعبر المنهج عن الاستراتيجية التي تعتمد على مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات التي يستفيد بها الباحث في تحقيق أهداف البحث أو العمل العلمي، وقبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كلا متغيراته.

وعلى أساس الدراسات السابقة وطبيعة الموضوع فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لأنه المنهج الذي يتلاءم وخصوصيات الموضوع المعالج الذي يقوم على تحليل وتوصيف المعلومات في الدراسات، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

2). **مصادر جمع البيانات:** يشكل الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الاطارات العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (إطارات، مسؤولين متحكمين، أعوان تنفيذيين) والذين يرتبط عملهم بالتمكين وإدارة الجودة الشاملة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (35) وزع عليها الاستبيان استرجع (30) كلها استمارات صالحة للدراسة بنسبة (85.71%) من اجمالي الاستمارات الموزعة.

جدول يوضح مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة
عدد العمال الاجمالي	30	%

الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة: يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة رقم (26)، والتي تضمنت ما يلي:

- **اختبارات الصدق والثبات:** للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** لتحديد طبيعة البيانات.
- **الاختبارات الوصفية:** كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- **معامل الارتباط:** لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرات وتحديد قوتها واتجاهها.

- معامل الانحدار: للتأكد من وجود أو عدم وجود أثر للمتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع مع تحديد اتجاه هذا الأثر ان وُجد.
- اختبار ستيودنت (t-test)، واختبار فيشر (Fisher): للتأكد من معنوية معادلة الانحدار ومعاملاتها.

المطلب الثالث: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

أولاً: تصميم أداة الدراسة

1. تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكيفه بما يناسب هذا الدراسة بالاعتماد على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة بالاستخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي، حيث يقابل كل عبارة مجموعة أو قائمة تحمل الاختيارات والمنتاسبة مع الاوزان (1-2-3-4-5) على التوالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس الدراسة

التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة	01	02	03	04	05
المدى	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

2. تم توزيع عبارات الاستبيان الى ثلاثة أقسام وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): أبعاد محاور الدراسة

الرقم	المحور	البعد	الفقرات
-	البيانات الشخصية.		
01	التمكين الإداري	الاتصال ومشاركة المعلومات	من 01 إلى 06
		القوة	من 06 إلى 11
		التدريب	من 12 إلى 17
		بناء فرق العمل	من 18 إلى 23
		الثقافة التنظيمية	من 24 إلى 29
02	إدارة الجودة الشاملة TQM	التحسين المستمر	من 30 إلى 34
		التدريب والتعلم	من 35 إلى 38
		التركيز على الزبون	من 39 إلى 43
		دعم الإدارة العليا	من 44 إلى 46
		مشاركة العاملين	من 47 إلى 51

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على أداة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أنه ولدراسة أهمية التمكين وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، فقد توزعت أسئلة وفقرات الأداة إلى:

أ. محور (تمهيدي) البيانات الشخصية: تتضمن الخصائص الوصفية ذات الطابع الشخصي للعينة محل الدراسة متضمنة: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة والنشاط المهني
 أ. المحور الأول: يشتمل المحور الأول على عبارات تدرس التمكين الإداري بمؤسسة بريكييري قلعة بني حماد من ناحية خمسة أبعاد رئيسية، وهي:

- الاتصال ومشاركة المعلومات؛
- القوة؛
- التدريب؛
- بناء فرق العمل؛
- الثقافة التنظيمية.

ب. المحور الثاني: يشتمل المحور الثاني على عبارات تدرس إدارة الجودة الشاملة TQM بمؤسسة بريكييري قلعة بني حماد من ناحية خمسة أبعاد رئيسية، وهي:

- التحسين المستمر؛

- التدريب والتعلم؛
- التركيز على الزبون؛
- دعم الإدارة العليا؛
- مشاركة العاملين.

ثانيا: مرتكزات توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

أستهل الاستبيان بفقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها مع الإشارة إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين، ومن أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، فقد تم:

1. توضيح أبعاد الدراسة لأفراد العينة.

2. استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

ثالثا: صلاحية الأداة واختبار الطبيعية

ويتم ذلك من خلال:

1. **الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان):** تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة بلغ عددهم (03) أساتذة محكمين للتأكد من ملائمة للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبتان بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.

2. **اختبار الثبات:** ويعني استقرار المقياس وعدم تناقضه ولإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان

الرقم	المحور	البعد	قيمة Cronbach's Alpha
01	التمكين الإداري	الاتصال ومشاركة المعلومات	0.868
		القوة	0.833
		التدريب	0.875
		بناء فرق العمل	0.814
		الثقافة التنظيمية	0.844
	إجمالي المحور الأول		0.927
02	إدارة الجودة الشاملة TQM	التحسين المستمر	0.741
		التدريب والتعلم	0.801
		التركيز على الزبون	0.896
		دعم الإدارة العليا	0.859
		مشاركة العاملين	0.865
	إجمالي المحور الثاني		0.863

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach's) بلغ (0.927) بالنسبة لمحور التمكين الإداري ككل متراوح بين (0.814) و(0.844) بالنسبة للأبعاد، أما بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة فقد انتمى معامل الثبات للمجال (0.741-0.896) بالنسبة للأبعاد و(0.863) بالنسبة للمحور ككل، وهي قيم تفوق القيمة المعيارية القيمة المعيارية (0.6) وعليه فإن الاستبيان يمتاز بخاصية الثبات.

3. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

أ. محور التمكين الإداري

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الأول ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري

البعد	رقم الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية	البعد	رقم الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
المعلومات والاتصال ومشاركة	01	0.914	0.000	القوة	07	0.944	0.000
	02	0.671	0.000		08	0.584	0.001
	03	0.594	0.000		09	0.453	0.012
	04	0.525	0.003		10	0.537	0.002
	05	0.659	0.000		11	0.933	0.000
	06	0.840	0.000		-	-	-
التدريب	12	0.711	0.000	بناء فرق العمل	18	0.921	0.000
	13	0.523	0.003		19	0.459	0.011
	14	0.889	0.000		20	0.638	0.000
	15	0.869	0.000		21	0.685	0.000
	06	0.674	0.000		22	0.649	0.000
	17	0.885	0.000		23	0.908	0.000
الثقافة التنظيمية	24	0.835	0.000	-	-	-	-
	25	0.622	0.000		-	-	-
	26	0.544	0.000		-	-	-
	27	0.633	0.000		-	-	-
	28	0.615	0.000		-	-	-
	29	0.820	0.000		-	-	-

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات المحور الأول ودرجته الكلية للبعد الذي تنتمي إليه قد تراوحت بين نسبة (52.5%) ونسبة (91.4%) بالنسبة لبعد الاتصال وتبادل المعلومات، وبين (45.3%) و(93.3%) بالنسبة لبعد القوة، وبين (52.3%) و(88.9%) بالنسبة لبعد التدريب، وبين (45.9%) و(92.1%) بالنسبة لبعد بناء فرق عمل، وبين (54.4%) و(83.5%) بالنسبة لبعد الثقافة التنظيمية، مع تراوح أغلب النسب بين الاتجاه الطردني متوسط القوة (علاقة موجبة بدرجة المتوسط) والارتباط الطردني شديد القوة بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ

(5%) لكل فقرات المحور، وعليه فان فقرات محور التمكين الإداري تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

ب. محور إدارة الجودة الشاملة TQM

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمحور إدارة الجودة الشاملة TQM

البدء	رقم الفقرة	قيمة الارتباط	الدالة الاحصائية	البدء	رقم الفقرة	قيمة الارتباط	الدالة الاحصائية
التحسين المستمر	30	0.805	0.000	التدريب والتعلم	35	0.768	0.000
	31	0.530	0.003		36	0.791	0.000
	32	0.657	0.000		37	0.720	0.000
	33	0.472	0.008		38	0.837	0.000
	34	0.726	0.000		-	-	-
التركيز على الزبون	39	0.934	0.000	دعم الإدارة العليا	44	0.880	0.000
	40	0.606	0.000		45	0.842	0.000
	41	0.802	0.000		46	0.873	0.000
	42	0.472	0.008		-	-	-
	43	0.937	0.000		-	-	-
مشاركة العاملين	47	0.919	0.000	-	-	-	-
	48	0.567	0.000		-	-	-
	49	0.755	0.000		-	-	-
	50	0.734	0.000		-	-	-
	51	0.794	0.000		-	-	-

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات المحور الأول ودرجته الكلية للبعد الذي تنتمي إليه قد تراوحت بين نسبة (47.2%) ونسبة (80.5%) بالنسبة لبعء التحسين المستمر وبين (72%) و(83.7%) بالنسبة لبعء التدريب والتعلم، وبين (47.2%) و(93.7%) بالنسبة لبعء التركيز على الزبون، وبين (84.2%) و(88%) بالنسبة لبعء دعم الإدارة العليا، وبين (56.7%) و(91.9%) بالنسبة لبعء مشاركة العاملين، مع تراوح أغلب النسب بين الاتجاه الطردي متوسط القوة

(علاقة موجبة بدرجة المتوسط) والارتباط الطردي شديد القوة بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات المحور، وعليه فان فقرات محور إدارة الجودة الشاملة TQM تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

4. اختبار طبيعية البيانات: لاختبار طبيعية البواقي والتي تعتبر شرط مهم لتطبيق معادلات الانحدار في اختبار الفرضيات يتم الاعتماد على اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث ان قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي وضح نتائج اختبار الطبيعية لبيانات الدراسة:

الجدول رقم (06): اختبار طبيعية البواقي

الرقم	البواقي	قيمة Shapiro-Wilk	الدلالة	طبيعة التوزيع
01	المتغير المتغير الشاملة التابع: إدارة الجودة	0.931	0.052	طبيعي
02		0.962	0.344	طبيعي
03		0.969	0.519	طبيعي
04		0.953	0.199	طبيعي
05		0.958	0.268	طبيعي

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بلغت قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) مستوى يزيد عن القيمة المعيارية (0.05) بالنسبة لبواقي إدارة الجودة الشاملة مع أبعاد التمكين الإداري (الاتصال ومشاركة المعلومات، القوة، التدريب، بناء فرق عمل والثقافة التنظيمية) وفي هذا دلالة على أن بياناتها تأخذ شكل التوزيع الطبيعي مما يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية للتأكد من قبول او عدم قبول الفرضيات والتي سيتم الاعتماد فيها على الانحدار، اختبار فيشر (Fisher). واختبار ستودنت (t-test).

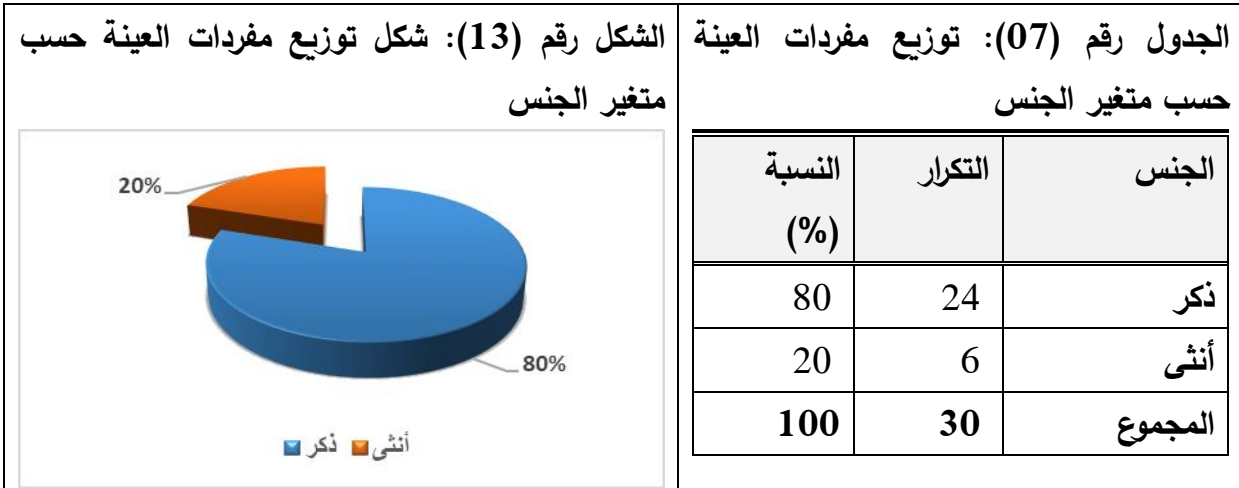
المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة والتحليل الوصفي للأبعاد

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقا للمتغيرات الموضوعية في هذا المحور والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة والنشاط المهني (الوظيفة).

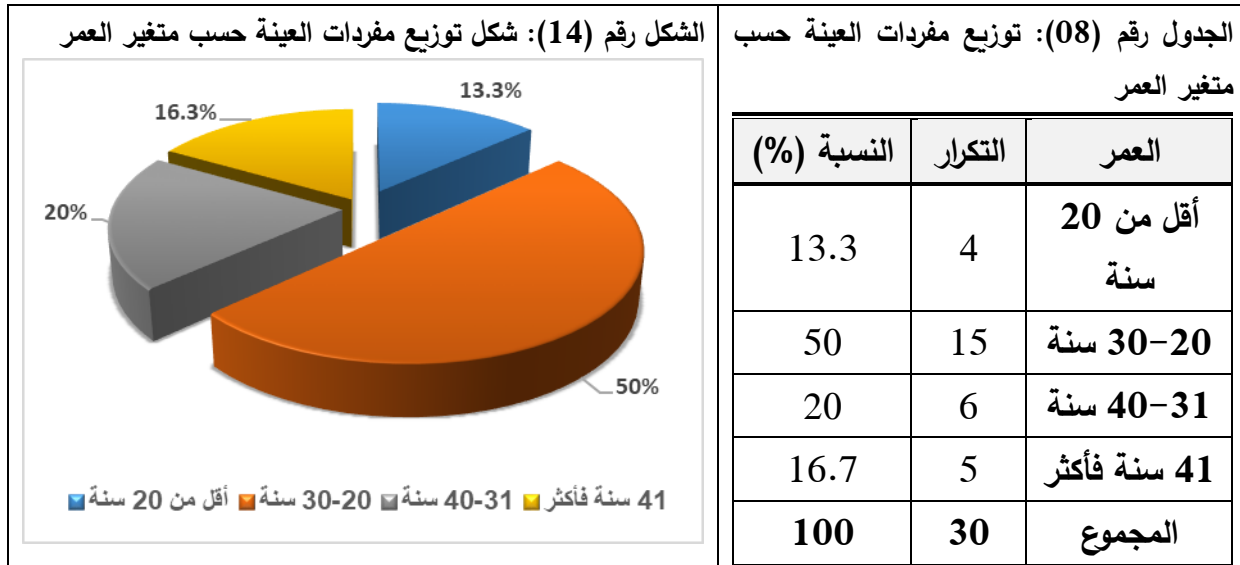
(1). توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يلاحظ أن توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس تميل بأغلبية إلى الذكور بنسبة (80%) في حين شكلت نسبة الاناث نسبة (20%) فقط رغم أن مناصب المستجوبين يمكن أن يشغلها أي موظف بغض النظر عن كونه موظف او موظفة.

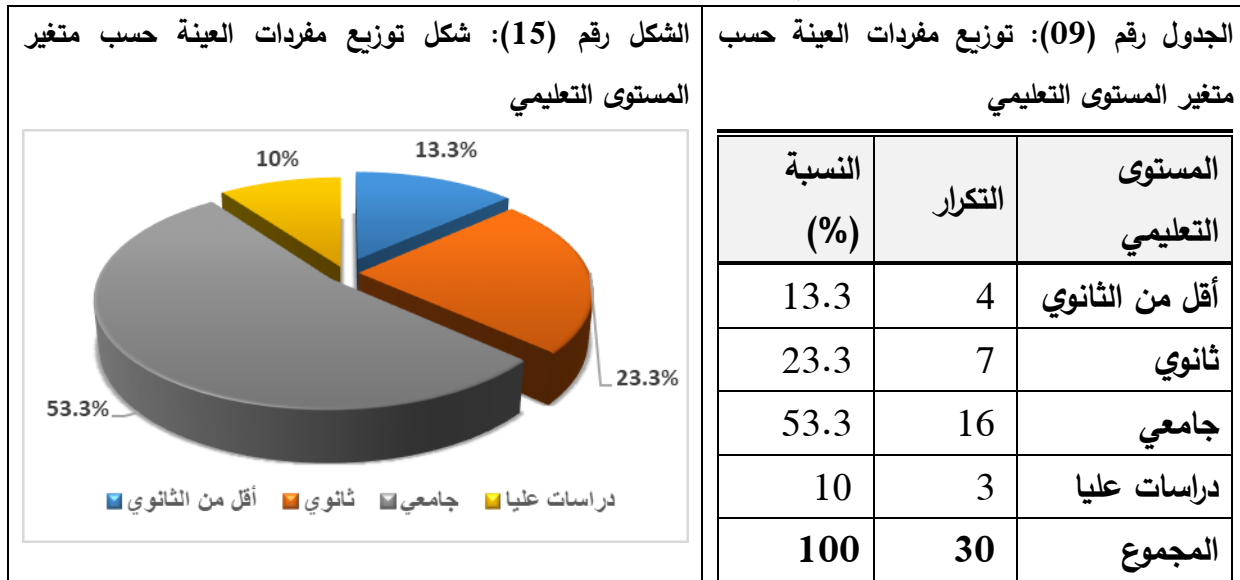
(2). توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يُلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير العمر تتركز بنسبة (50%) للذين عمرهم محصور ما بين (30-20) سنة، ثم فئة (40-31) سنة بنسبة (20%) ثم فئة الأكثر من (40) سنة والأقل من (20) سنة بنسبة (16.7%)، (13.3%) على التوالي، في هذا دلالة على أن المؤسسة تميل إلى توظيف الطاقات الشابة.

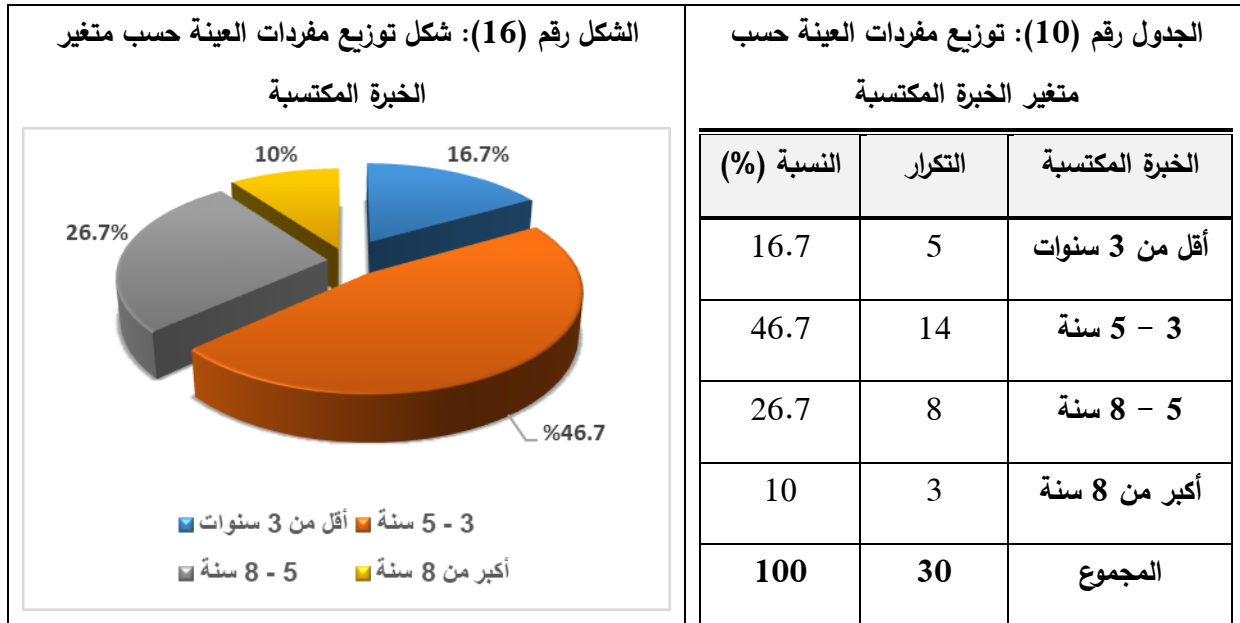
(3). توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل مفردات العينة محل الدراسة ذوي المستوى الجامعي أغلبية مفردات العينة بنسبة (53.3%)، ثم فئة الثانوي بنسبة (23.3%)، بالمقابل بلغت فئة مستوى الأقل من الثانوي والدراسات العليا شهادات الدراسات العليا نسبا متقاربة.

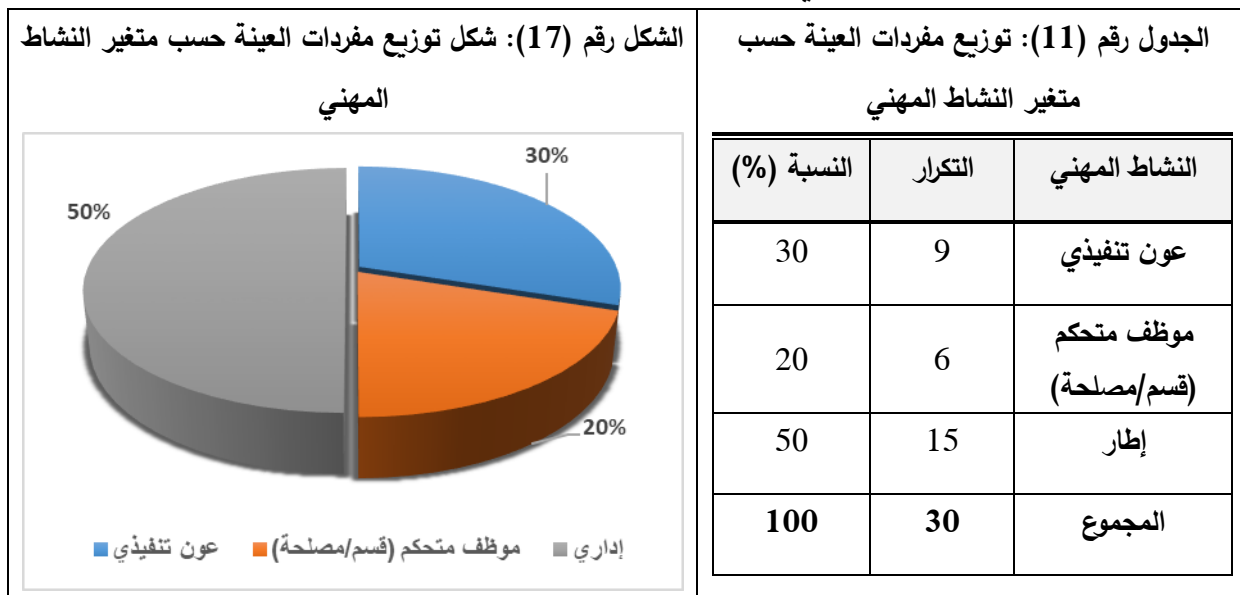
4). توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المكتسبة: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة المكتسبة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تقوم المؤسسة محل الدراسة بتوظيف طاقات جديدة وشابة وفق ما يتضمنه الجدول والشكل أعلاه، حيث يتضح أن ما يقارب نصف عدد أفراد العينة المدروسة لهم خبرة تتراوح بين (3-5) سنوات ثم فئة (5-8) سنة بنسبة (26.7%) وفئة الأقل من (03) سنوات بنسبة (16.7%)، والنسبة المتبقية تمثل فئة المفردات الذين يتمتعون بخبرة تفوق (8) سنوات.

5). توزيع مفردات العينة حسب متغير النشاط المهني: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير النشاط المهني نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).
معظم أفراد العينة هم إطارات ذوي كفاءة عالية بنسبة (50%) ثم الأعدان التنفيذيين ومسؤولي الأقسام والمصالح بنسب متقاربة تتراوح بين (20-30%)، وعليه فان المؤسسة تعتمد في التوظيف على ذوي الكفاءة سواء ممن لهم شهادات علمية جامعية او من يحوزون على شهادات مهنية او قاموا بتكوين ميداني متخصص.

المطلب الثاني: تحليل بيانات التمكين الإداري واداة الجودة الشاملة

يتضمن المطلب الثاني دراسة وصفية تحليلية لكل من محاور الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

أولاً: محور التمكين الإداري

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الأول بالوصول إلى النتائج التالية والموضحة حسب كل بعد:
1. بالنسبة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات: يوضح الجدول التالي أهم الاحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (12): تحليل معطيات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات

الرقم	الفقرة	M	S	اتجاه المتوسط
01	أحصل على المعلومات اللازمة لتنفيذ عملي في أي وقت أشاء.	1.60	0.62	موافق بشدة
02	تشجع المؤسسة التشارك بالمعلومات والبيانات بين الزملاء.	1.20	0.40	
03	تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات للعاملين.	1.36	0.49	
04	لدى العاملين مهارات الاتصال التي تسهم في تسهيل انجاز المهام.	1.33	0.47	
05	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.	1.50	0.57	
06	توجد قنوات اتصال في المستويات الإدارية ملائمة للحصول على المعلومات.	1.30	0.46	
	الدرجة الكلية للبعد	1.38	0.47	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لبعد الاتصال ومشاركة المعلومات بين قيمتين دنيا وقصوى بلغتا على التوالي (1.20-1.60) عند درجة الموافق بشدة بمتوسط عام قدره (1.38) بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.40-0.62) للفقرات و(0.47) للدرجة الكلية للبعد وعليه فان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام، أي أن هنالك اتفاق بدرجة كبيرة بين مفردات العينة محل الدراسة حول توفر بعد الاتصال ومشاركة المعلومات بمؤسسة بريكييري قلعة بني حماد.

2. بالنسبة لبعد القوة: يوضح الجدول التالي أهم الاحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (13): تحليل معطيات بعد القوة

الرقم	الفقرة	M	S	اتجاه المتوسط
07	أثق من قدرتي على القيام بعملتي.	2.60	0.62	موافق بشدة
08	أبدي رأبي بكل حرية في الأمور الخاصة بعملتي.	1.16	0.37	
09	إن عملي يعتبر ذا أهمية بالنسبة لي.	1.36	0.55	
10	لدي من المهارات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي.	1.33	0.47	
11	هناك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.	1.56	0.56	
الدرجة الكلية للبعد		1.60	0.55	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تتخصر المتوسطات الحسابية بالنسبة لبعد القوة بين قيمتين دنيا وقصوى بلغتا على التوالي (1.16-1.60) عند درجة الموافق بشدة بمتوسط عام قدره (1.60) بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.37-0.62) للفقرات و(0.55) للدرجة الكلية للبعد وعليه فان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام، أي أن هنالك اتفاق بدرجة كبيرة بين مفردات العينة محل الدراسة حول توفر بعد القوة بمؤسسة بريكييري قلعة بني حماد.

3. بالنسبة لبعد التدريب: يوضح الجدول التالي أهم الاحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (14): تحليل معطيات بعد التدريب

الرقم	الفقرة	M	S	اتجاه المتوسط
12	تسعى المؤسسة إلى تدريب العاملين فيها بشكل مستمر .	1.20	0.40	موافق بشدة
13	يتم التدريب وفقا للأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.	1.33	0.60	
14	يقتصر التدريب على فئة معينة دون غيرها (مستوى إداري دون آخر).	1.56	0.50	
15	يتسم التدريب في المؤسسة بالتقطع وعدم الاستمرار.	1.53	0.51	
16	تساهم البرامج التدريبية في منح صلاحيات أكبر للعاملين من ذوي الخبرة والمهارة.	2.54	0.89	موافق
17	تساهم البرامج التدريبية للعاملين في زيادة خبرتهم ومهارتهم	2.63	0.61	
الدرجة الكلية للبعد		1.80	0.41	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تتخصر المتوسطات الحسابية بالنسبة لبعد التدريب بين قيمتين دنيا وقصوى بلغتا على التوالي (1.20-2.63) متوزعة بين درجتي الموافق والموافق بشدة بمتوسط عام عند درجة الموافق قدره (1.80) بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.40-0.89) للفقرات و(0.41)

للدرجة الكلية للبعد وعليه فان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام، أي أن هنالك اتفاق بدرجة كبيرة بين مفردات العينة محل الدراسة حول توفر بعد التدريب بمؤسسة بريكييري قلعة بني حماد.

4. بالنسبة لبعد بناء فرق عمل: يوضح الجدول التالي أهم الاحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (15): تحليل معطيات بعد بناء فرق عمل

الرقم	الفقرة	M	S	اتجاه المتوسط
18	ألتزم بشكل عال اتجاه المهام عندما أعمل ضمن المجموعة.	1.65	0.61	موافق بشدة
19	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.	1.06	0.25	
20	تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر جزء من ثقافتها.	1.50	0.57	
21	تتسم علاقتي مع أعضاء فريق العمل بأنها علاقة تعاونية تسودها الثقة.	1.33	0.47	
22	يعمل الأفراد داخل المؤسسة بروح فريق واحد.	1.46	0.57	
23	أقدر وأحترم زملائي في العمل.	1.53	0.57	
	الدرجة الكلية للبعد	1.42	0.54	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تتخصر المتوسطات الحسابية بالنسبة لبعد بناء فرق عمل بين قيمتين دنيا وقصوى بلغتا على التوالي (1.06-1.65) عند درجة الموافق بشدة بمتوسط عام قدره (1.42) بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.25-0.61) للفقرات و(0.54) للدرجة الكلية للبعد وعليه فان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام، أي أن هنالك اتفاق بدرجة كبيرة بين مفردات العينة محل الدراسة حول توفر بعد بناء فرق عمل بمؤسسة بريكييري قلعة بني حماد.

5. بالنسبة لبعد الثقافة التنظيمية: يوضح الجدول التالي أهم الاحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (16): تحليل معطيات بعد الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	M	S	اتجاه المتوسط
24	يتعامل الرؤساء في الشركة مع العاملين بود واحترام.	1.56	0.57	موافق بشدة
25	تراعي الشركة الظروف الطارئة التي قد تحدث لأي موظف.	1.30	0.53	
26	توفر الشركة للعاملين بيئة عمل جيدة في المجلد العام.	1.40	0.56	
27	يتم اشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	1.30	0.46	
28	يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها.	1.46	0.57	
29	لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تسهل تصميم المعرفة على العاملين.	1.31	0.54	
الدرجة الكلية للبعد		1.39	0.46	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لبعد الثقافة التنظيمية بين قيمتين دنيا وقصوى بلغتا على التوالي (1.30-1.56) عند درجة الموافق بشدة بمتوسط عام قدره (1.39) بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.46-0.57) للفقرات و(0.46) للدرجة الكلية للبعد وعليه فان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام، أي أن هنالك اتفاق بدرجة كبيرة بين مفردات العينة محل الدراسة حول توفر بعد الثقافة التنظيمية بمؤسسة بريكييري قلعة بني حماد.

ثانياً: محور إدارة الجودة الشاملة TQM

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني بالوصول إلى النتائج التالية والموضحة حسب كل بعد:

1. بالنسبة لبعد التحسين المستمر: يوضح الجدول التالي أهم الاحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (17): تحليل معطيات بعد التحسين المستمر

الرقم	الفقرة	M	S	اتجاه المتوسط
30	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج لتحسين القيمة المضافة.	1.43	0.56	موافق بشدة
31	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الأفكار التي تطور المنتج.	1.33	0.47	
32	توظف المؤسسة تقنيات متقدمة في مجال تحسين عمليات الإنتاج.	1.36	0.49	
33	تسعى المؤسسة للعمل إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية.	1.93	0.52	موافق
34	تهتم المؤسسة بتحديث عمليات الإنتاج الحالية وتطوير عمليات انتاج جديدة.	1.96	0.49	
الدرجة الكلية للبعد		1.61	0.40	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تتحصّر المتوسطات الحسابية بالنسبة لبعء التحسين المستمر بين قيمتين دنيا وقصوى بلغتا على التوالي (1.33-1.96) متوزعة بين درجتى الموافق والموافق بشدة بمتوسط عام عند درجة الموافق قدره (1.61) بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.47-0.56) للفقرات و(0.40) للدرجة الكلية للبعء وعليه فان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام، أي أن هنالك اتفاق بدرجة كبيرة بين مفردات العينة محل الدراسة حول توفر بعء التحسين المستمر بمؤسسة بريكييري قلعة بني حماد.

2. بالنسبة لبعء التدريب والتعلم: يوضح الجدول التالي أهم الاحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (18): تحليل معطيات بعء التدريب والتعلم

الرقم	الفقرة	M	S	اتجاه المتوسط
35	تهدف الدورات التدريبية في المنظمة لرفع مستويات الأداء للعاملين وتطوير التراكم المعرفي لديهم.	2.26	0.82	موافق
36	تسعى المنظمة إلى زيادة المخصصات المالية لبرامج التدريب والتطوير.	2.32	0.88	
37	الدورات التدريبية التي تعده المنظمة تتوفر فيها تقنيات حديثة (الحاسوب، الأنترنت... الخ).	2.30	0.79	
38	تهدف برامج التدريب إلى التأكد على تحسين الجودة على المنتجات والخدمات.	2.40	0.96	
	الدرجة الكلية للبعء	2.32	0.72	موافق

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لبعء التدريب والتعلم بين قيمتين دنيا وقصوى بلغتا على التوالي (2.26-2.40) عند درجة الموافق بمتوسط عام قدره (2.32) بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.79-0.96) للفقرات و(0.72) للدرجة الكلية للبعء وعليه فان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام، أي أن هنالك اتفاق بين مفردات العينة محل الدراسة حول توفر بعء التدريب والتعلم بمؤسسة بريكييري قلعة بني حماد.

3. بالنسبة لبعء التركيز على الزبون: يوضح الجدول التالي أهم الاحصاءات الوصفية المتعلقة بالبعد:

الجدول رقم (19): تحليل معطيات بعد التركيز على الزبون

الرقم	الفقرة	M	S	اتجاه المتوسط
39	تحرص المنظمة على تلبية رغبات الزبون.	2.36	0.85	
40	يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن.	2.20	0.71	
41	تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبون من خلال دراسة متطلباتهم.	2.26	0.63	موافق
42	هناك متابعة مستمرة من المؤسسة لشكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.	2.33	0.71	
43	تعتقد إدارة المؤسسة أن الجودة تعني تلبية حاجات ورغبات الزبائن.	2.26	0.86	
	الدرجة الكلية للبعد	2.28	0.80	موافق

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تتحصر المتوسطات الحسابية بالنسبة لبعد التركيز على الزبون بين قيمتين دنيا وقصوى بلغتا على التوالي (2.26-2.36) عند درجة الموافق بمتوسط عام قدره (2.28) بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.63-0.86) للفقرات و(0.80) للدرجة الكلية للبعد وعليه فان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام، أي أن هنالك اتفاق بين مفردات العينة محل الدراسة حول توفر بعد التركيز على الزبون بمؤسسة بريكييري قلعة بني حماد.

4. بالنسبة لبعد دعم الإدارة العليا: يوضح الجدول التالي أهم الاحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (20): تحليل معطيات بعد دعم الإدارة العليا

الرقم	الفقرة	M	S	اتجاه المتوسط
44	تضع الإدارة العليا في المنظمة الجودة شعارا لها.	1.56	0.81	
45	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات في الأقسام المختلفة	1.70	0.79	موافق بشدة
46	تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها ومنهج في تسيير أعمالها.	1.71	0.89	
	الدرجة الكلية للبعد	1.65	0.71	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لبعد دعم الإدارة العليا بين قيمتين دنيا وقصوى بلغتا على التوالي (1.56-1.71) عند درجة الموافق بشدة بمتوسط عام قدره (1.65) بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0.79-0.89) للفقرات و(0.71) للدرجة الكلية للبعد وعليه فان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام،

أي أن هنالك اتفاق بدرجة كبيرة بين مفردات العينة محل الدراسة حول توفر بعد دعم الإدارة العليا بمؤسسة بريكييري قلعة بني حماد.

5. بالنسبة لبعء مشاركة العاملين: يوضح الجدول التالي أهم الاحصاءات الوصفية المتعلقة بهذا البعد:

الجدول رقم (21): تحليل معطيات بعء مشاركة العاملين

الرقم	الفقرة	M	S	اتجاه المتوسط
47	تتوفر الوسائل الضرورية (أفكار، تكنولوجيا، اتصالات) للعاملين من أجل مساعدتهم في حل مشاكل الجودة.	2.50	1.04	موافق
48	يعد التواصل بين العاملين كافيا لصياغة الخطط والبرامج.	1.26	0.52	موافق بشدة
49	تمنح المنظمة العاملين صلاحيات كافية لأداء أعمالهم.	1.36	0.61	
50	تعمل المنظمة بمبدأ فرق العمل وحلقات الجودة لحل المشاكل.	1.33	0.66	
51	يتم دمج العاملين في أنشطة الجودة المؤدية لنجاح المنظمة كافة، كما يؤخذ باقتراحاتهم في هذا المجال.	1.40	0.67	
	الدرجة الكلية للبعء	1.57	0.74	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تتحصر المتوسطات الحسابية بالنسبة لبعء مشاركة العاملين بين قيمتين دنيا وقصوى بلغتا على التوالي (2.50-1.26) متوزعة بين درجتى الموافق والموافق بشدة بمتوسط عام عند درجة الموافق قدره (1.57) بالنسبة لكل الفقرات وبانحرافات معيارية تتراوح بين (1.04-0.52) للفقرات و(0.74) للدرجة الكلية للبعء وعليه فان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي والإجابات تتسم بخاصية التجانس نحو اتجاه عام، أي أن هنالك اتفاق بدرجة كبيرة بين مفردات العينة محل الدراسة حول توفر بعء مشاركة العاملين بمؤسسة بريكييري قلعة بني حماد.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نموذج الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج (SPSS) بهامش ثقة لا يقل عن (95%) أي بمعنوية أقل من (0.05).

المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى

لدراسة أهمية بعد التمكين الإداري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة ذات مسؤولية محدودة بريكييري قلعة بني حماد يخص بعد الاتصال ومشاركة المعلومات نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى.

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.925	0.851	166.269	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.140	1.349	0.188	
CS	0.880	12.895	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (92.5%) بين المتغير المستقل: أهمية الاتصال ومشاركة المعلومات ('CS' Communication And Information Sharing) والمتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة ('TQM' Total Quality Management) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.851) أي أن بعد الاتصال ومشاركة المعلومات يفسر ما نسبته (85.1%) من التغيرات التي تطرأ إدارة الجودة الشاملة في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$TQM = 0.140 + 0.880(CS)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، كما يلاحظ أن أهمية الاتصال ومشاركة المعلومات تؤثر إيجابيا بدرجة (0.880) على تفعيل إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على: توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعدها

الاتصال ومشاركة المعلومات في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة ذات مسؤولية محدودة بريكييري قلعة بني حماد، أي كلما زادت أهمية الاتصال ومشاركة المعلومات بوحدة واحدة تحسن معها تفعيل إدارة الجودة الشاملة بـ: (0.880) وحدة.

نلاحظ أنه كلما زادت أهمية الإتصال ومشاركة المعلومات تحسن معها تفعيل إدارة الجودة الشاملة ومنه فإن الإتصال ومشاركة المعلومات هي أساس لنجاح إدارة الجودة الشاملة وتعتبر برنامج تحفيزي لتحسين أداء العمال و زيادة رضا العاملين.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية

لدراسة أهمية بعد التمكين الاداري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة ذات مسؤولية محدودة بريكييري قلعة بني حماد فيما يخص بعد القوة نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية.

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.874	0.755	90.417	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	-0.071	-0.441	0.662	
PO	0.714	9.509	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (87.4%) بين المتغير المستقل: بعد القوة (The Power 'PO') والمتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة ('TQM' Total Quality Management) بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.755) أي أن بعد القوة يفسر ما نسبته (75.5%) من التغيرات التي تطرأ إدارة الجودة الشاملة في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$TQM = -0.071 + 0.714(PO)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، كما يلاحظ أن أهمية القوة

تؤثر إيجابيا بدرجة (0.714) على تفعيل إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثانية التي تنص على: توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعء القوة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة ذات مسؤولية محدودة بريكييري قلعة بني حماد، أي كلما زادت أهمية القوة بوحدة واحدة تحسن معها تفعيل إدارة الجودة الشاملة ب: (0.714) وحدة.

نلاحظ كلما زادت أهمية القوة زادا تفعيل إدارة الجودة الشاملة ومنه فإن القوة هي التي تعزز قوة المدراء والعاملين وتمنحهم الدافعية لتحسين العمليات باستمرار داخل شركة بريكييري

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لدراسة أهمية بعد التمكين الإداري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة ذات مسؤولية محدودة بريكييري قلعة بني حماد فيما يخص بعد التدريب نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة.

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.687	0.453	25.029	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	-0.025	-0.084	0.934	
TR	0.752	5.003	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (68.7%) بين المتغير المستقل: بعد التدريب ('TR' Training) والمتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management 'TQM') بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.453) أي أن بعد التدريب يفسر ما نسبته (45.3%) من التغيرات التي تطرأ إدارة الجودة الشاملة في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$TQM = -0.025 + 0.752(TR)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات

النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، كما يلاحظ أن أهمية التدريب تؤثر إيجابيا بدرجة (0.752) على تفعيل إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعء التدريب في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة ذات مسؤولية محدودة بريكييري قلعة بني حماد، أي كلما زادت أهمية التدريب بوحدة واحدة تحسن معها تفعيل إدارة الجودة الشاملة ب: (0.752) وحدة.

نلاحظ انه كلما زادت أهمية التدريب تحسن تفعيل إدارة الجودة الشاملة أي أن تدريب العاملين ركيزة أساسية في المؤسسة من أجل تطوير المهارات، الولاء التنظيمي، تعزيز رضا العاملين في المؤسسة، تحسين وتحقيق الجودة

المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضية الرابعة

لدراسة أهمية بعد التمكين الاداري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة ذات مسؤولية محدودة بريكييري قلعة بني حماد فيما يخص بعد بناء فرق عمل نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة.

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.621	0.363	17.541	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.590	2.835	0.008	
GR	0.522	4.188	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (62.1%) بين المتغير المستقل: بعد بناء فرق عمل (‘GR’ Building Work Groups) والمتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة (Total ‘TQM’ Quality Management) بمقدرة تفسيرية تقدر ب: (0.363) أي أن بعد بناء فرق عمل يفسر ما نسبته (36.3%) من التغيرات التي تطرأ إدارة الجودة الشاملة في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$TQM = 0.590 + 0.522(GR)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) بما فيها الثابت، كما يلاحظ أن أهمية بناء فرق عمل تؤثر إيجابيا بدرجة (0.522) على تفعيل إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعد بناء فرق عمل في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة ذات مسؤولية محدودة بريكييري قلعة بني حماد، أي كلما زادت أهمية بناء فرق عمل بوحدة واحدة تحسن معها تفعيل إدارة الجودة الشاملة بـ: (0.522) وحدة.

نلاحظ أنه كلما زادت أهمية بناء فرق العمل تحسن معها تفعيل إدارة الجودة الشاملة ومنه فإن بناء فرق العمل تنمي روح المشاركة والعمل مع الجماعة وتشجيع خبرات وتجارب داخل شركة بريكييري

المطلب الخامس: اختبار صحة الفرضية الخامسة

لدراسة أهمية بعد التمكين الإداري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة ذات مسؤولية محدودة بريكييري قلعة بني حماد فيما يخص بعد الثقافة التنظيمية نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الخامسة.

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.716	0.496	29.501	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.389	1.965	0.059	
OC	0.709	5.431	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (71.6%) بين المتغير المستقل: بعد الثقافة التنظيمية (Organizational Culture 'OC') والمتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management 'TQM') بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.496) أي أن بعد الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (49.6%) من التغيرات التي تطرأ إدارة الجودة الشاملة في حالة ثبات باقي العوامل، أما

صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت المعادلة الرياضية شكل معادلة انحدار بسيط وفق الصيغة التالية:

$$TQM = 0.389 + 0.709(OC)$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (t-test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%) عدا الثابت، كما يلاحظ أن أهمية الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابيا بدرجة (0.709) على تفعيل إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد قبول صحة الفرضية الخامسة التي تنص على: توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعدها الثقافية التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى شركة ذات مسؤولية محدودة بريكييري قلعة بني حماد، أي كلما زادت أهمية الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة تحسن معها تفعيل إدارة الجودة الشاملة بـ: (0.709) وحدة.

نلاحظ أنه كلما زادت أهمية الثقافة التنظيمية تحسن في تفعيل إدارة الجودة الشاملة ومنه فإن تغير ثقافة الأفراد داخل المنظمة هو جوهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة بريكييري



خاتمة



خاتمة:

تعمل المنظمات أو الشركات في هذا الوقت على تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات بما له من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها ومن أجل هذا وجب الاهتمام بالموارد البشري (تمكين العاملين) لأنه العامل الأساسي لتقديم جودة متميزة كما يساهم تمكين العاملين في الإرتقاء بالعاملين إلى مستويات راقية من المشاركة، التدريب، روح الفريق، القوة، إتصال بين العاملين، الثقافة التنظيمية، من أجل تقديم الجودة والإرتقاء بالجودة إلى مستوى عالي.

ولقد جاءت الدراسة لتحديد أهمية التمكين وعلاقته بالجودة الشاملة من خلال الإجابة على الإشكالية وتساؤلات البحث، من خلال إختبار فرضياتها توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الجانب النظري:

- إن التمكين الإداري للعاملين بالإدارات العمومية أصبحت ضرورة حتمية في المؤسسات فهي تكمن في عظم الإفادة منه فهو يكسبهم الإستقلالية والمرونة وسرعة الإستجابة.
- يعد تمكين المورد البشري الأكثر في المؤسسة التي تسعى لتحقيق الجودة الشاملة.
- يعتبر التمكين أحدث المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة.
- يعد العنصر البشري عنصر رئيسي في المؤسسة.
- من اهم أسباب نجاح إدارة الجودة الشاملة هو الاهتمام بالعنصر البشري.
- إن الجودة الشاملة تهدف إلى تطوير أداء المؤسسة من خلال إستجابة لمتطلبات الزبون بأقل تكلفة.

نتائج الجانب التطبيقي:

- توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعد الإتصال ومشاركة المعلومات في تفعيل الجودة الشاملة لشركة بريكييري ومنه نستنتج أن الفرضية الأولى محققة.
- توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعد القوة في تفعيل الجودة الشاملة لشركة بريكييري ومنه نستنتج أن الفرضية الثانية محققة.
- توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعد التدريب في تفعيل الجودة الشاملة لشركة بريكييري ومنه نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة.
- توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعد بناء فرق العمل في تفعيل الجودة الشاملة لشركة بريكييري ومنه نستنتج أن الفرضية الرابعة محققة.

- توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعء ثقافة التنظيمية في تفعيل الجودة الشاملة لشركة بريكييري ومنه نستنتج أن الفرضية الخامسة محققة.

ومنه فإن أبعاد التمكين تساهم في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في شركة بريكييري

التوصيات

- إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشركة في اتخاذ القرارات، في تقريب الإدارة من العاملين أكثر وتشجيعهم ودعمهم.
- العمل على تعزيز التمكين في الشركة وخصوصا عن الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق للإنجاز الأعمال وكذلك تشجيع العاملين لتقديم مبادرات خارج التعليمات الرسمية
- العمل على تطوير وتدريب العاملين في الإدارات وإستثمار قدراتهم.
- يجب أن يعمل الموظفين على زيادة معارفهم ومهاراتهم في مجال إدارة الجودة الشاملة حتى يكون لهم افق واضح لتحقيق أهدافها.
- ضرورة ممارسة تمكين الإداري من قبل العاملين لكافة أبعاده مما يساعد على نجاح إدارة الجودة الشاملة.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد الخطيب ورداح الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
2. أحمد المعاني أحمد عريقات وآخرون، قضايا إدارة معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
3. بوجرود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، ص 163.
4. جمال أحمد جلال، "مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية"، دار خالد للحياتي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
5. جورج ستيفن وأرنولدو بمرزكيرتش، إدارة الجودة الشاملة، الإستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، عمان، الأردن، 1998.
6. حسن موسى قاسم البناء، عباس نعمة الخفاجي، "إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
7. حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة 2005.
8. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة افي المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
9. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2015.
10. زكريا مطلق الدوري، احمد على صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. السكارنة، بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
13. سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
14. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015.
15. صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

16. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
17. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013.
18. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
19. عيسى قعادة وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
20. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، إدارة أعمال جامعة بوخروبة، 2005.
21. فتحي أحمد يحي العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دراسة علمية وتطبيقية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
22. فريد توفيق، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2012.
23. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عمان، دار عالم الكتب الحديث، 2008.
24. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2006.
25. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
26. كاظم خيضر حمود، موسى سلام اللوزي "مبادئ إدارة الأعمال"، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008.
27. محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، الطبعة الثانية، 2006.
28. محمد الصبرقي، الجودة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
29. محمد بن سعيد العمري، التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، الرياض، كلية إدارة أعمال، جامعة ملك سعود، بدون سنة.
30. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2004-2005.
31. محمد عبد الوهاب القراوي، "إدارة الجودة الشاملة، مدخل إستراتيجي تطبيقي"، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
32. مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجريز، الطبعة الأولى، عمان، 2007.

33. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحرير للنشر والتوزيع، بغداد، طبعة الأولى، 2007.
34. مؤيد الحسين الفضل ويوسف مجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، عمان، الأردن، 2004.
35. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
36. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، عمان، القاهرة.

المذكرات ورسائل التخرج

37. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
38. برني لطيفة، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي والمؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية علوم الاقتصادية، جامعة محمد خير، بسكرة، 2015 ص 30.
39. حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 60-66-72-79-82.
40. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة الماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2013.
41. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، إدارة أعمال جامعة الأزهر، غزة، 2013.
42. شرف الدين رديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، مذكرة ماجستير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
43. صابر قسوم، أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، 2017.
44. صباح بن سهلة، "دور التمكين الإداري في بناء المنظمات المتعلمة"، رسالة دكتوراه، منشورة، تسيير مؤسسات منظمات، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
45. عزة حسين، العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمديرين وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة، سنة 2015.

46. عماد سعادي، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، "جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016.
47. عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
48. عيشوش خيرة، التعليم التنظيمي كمدخل لتحسين إلقاء مؤسساتي، مذكرة ماجستير، مالية دولية، كلية علوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر لقائيد، تلمسان، 2011، ص 17، 18.
49. فاتن محمود، عبد الرحمان الفلوجة، تمكين العاملين ودورة في تحقيق الأهداف استراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، القيادة والإدارة اكااديمية الادارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
50. فريد حجيرة، العلاقة بين تمكين والولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
51. كريمة توفيق، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
52. كريمة سلطان، مذكرة ماجستير، طرق تحسين الجودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، 2007، ص 77.
53. محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره على إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص 92.
54. محمد فلاق، إدارة الجودة الشاملة، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018.
55. محمد مطر الزيدانيين، اثرالتمكين الاداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، رسالة ماجستير، الادارة العامة، جامعة مؤته، 2006، ص 46.
56. مرزوقي رفيق؛ "الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، اطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018.
57. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 72-73.
58. مشاري جويعد الطوطع، اثر ممارسة ادارة الجودة على الابداع في البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2016، الفصل الثاني.
59. معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير، الدور المعدل للثقافة التنظيمية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2018م.
60. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 19-20.

61. يوسف ابو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، كلية التسيير، جامعة الأقصى، غزة، 2014.
- ثالثا: المجلات**
62. أحمد دن، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، رقم (5)، عدد أكتوبر 2017.
63. بروكي عبد الرحمان، دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، مجلد (04)، العدد (01)، (2018/04/20).
64. بلال خلف السكانية، التعليم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين مستمر في منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، جامعة الإسراء، العدد 40، الاردن، 2014.
65. جواد محمد علي عالية، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 36، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص169.
66. حامدي محمد، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق لعلوم إدارة والاقتصاد، جامعة الحاج لخضر، المجلد 3، العدد 1، باتنة، 2019/7/20، ص 278، 279.
67. حسام قرني احمد"دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في منظمات"، المجلة العربية للإدارة، كلية المدينة الجامعية بعجمان الامارات، مجلد (38)، العدد(2)، ابريل 2018.
68. سماح مؤيد محمود، اسيل محمود، اثر عوامل التمكين في تعزيز سمات القيادة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 67، .
69. السواط سامية بنت عيظة بن عبد الله، التمكين كاستراتيجية لدعم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مجلد، العدد 41، سبتمبر 2013.
70. شريف عبد المعطي، احمد حسن القشلان، تطوير الاداء في المؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعليم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، مجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، .، المجلد 2، 2009.
71. صبرينة خام الله، مساك أمينة، تدريب الموارد البشرية في ظل نظام ادارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 3، جانفي 2015، تبسة.
72. عبد الرحمن بوقفة، "الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة-الارتباط وآليات الارساء-"، مجلة علوم الانسانية والمجتمع، العدد(2)، جامعة برج بوعرييج، الحزائر، (ديسمبر، 2016).
73. غربي ياسين سي لاخضر، د.قهيري فاطنة "تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية المدعمة لادارة جودة الشاملة" مجلة البحوث والدراسات، جامعة الجلفة، مجلد (3)، عدد(2)، (2019/9/30).

74. فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، كلية علوم الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة البويرة، العدد (4)، جوان 2015، ص 101-102.
75. فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 4، جوان 2015، ص 107.
- رابعا: الملتقيات والمؤتمرات
76. دواش رابح، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في انجاح الجودة الشاملة، فعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة عمومية وإدارة الموارد البشرية، العدد 3، جامعة البليدة.
77. سعد مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز التمكين الإداري في المنظمات العربية (القاهرة: المؤتمر الخامس)، للإدارة، 2004م، ص 28.
78. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية حقوق وعلوم الاقتصاد، جامعة ورقلة، مارس 2005.
79. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
80. مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية، من 25-27، 2005.
81. نزعي عز الدين، نزعي فاطمة الزهراء، تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الوطني لإدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية أبعاد التمكين (المشاركة، التدريب، القوة، الاتصال، الثقافة التنظيمية)، في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية على مؤسسو بريكيرى قلعة بني حماد بالمسيلة.

ومن أجل ذلك تم تصميم استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وتحليلها، حيث طبقت على عينة مكونة من 30 عامل وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الخزم الإحصائية SPSS كأسلوب للإجابة على إشكالية الدراسة حيث تم التوصل إلى وجود أهمية ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بدرجات مختلفة..

الكلمات المفتاحية: التمكين، إدارة الجودة الشاملة

. Abstract:

This study aimed to highlight the importance of empowerment dimensions (participation, training, strength, communication, organizational culture), in activating TQM. To achieve this goal, a field study was conducted on the founders of Brikeri Qal'at Bani Hammad in M'sila.

For this purpose, a questionnaire form was designed as a main tool for collecting and analyzing primary data, as it was applied to a sample of 30 workers, and the data was analyzed using the SPSS statistical program as a method to answer the problem of the study, where it was found that there is a statistically significant significance for the empowerment dimensions in activating quality management Overall to different degrees.

Key words: empowerment, total quality management

