

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ميدان الحقوق والعلوم السياسية
فرع: تنظيم سياسي و إداري
تخصص : إدارة محلية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم : العلوم السياسية
رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي:

إعداد الطالب : سعد بومالية

تحت عنوان:

إدارة الجودة وتطوير المنظمات العمومية في الجزائر
دراسة ميدانية: مطاحن الحضنة بالمسيلة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د.خوني يوسف	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
د. غربي عزوز	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
د.رداوي عبد المالك	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018



جامعة محمد بوضياف بالمتسيلة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية

طبقا للقرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها لاسميا المواد (07, 35, 36, 37, 38).
أنا الممضي أدناه الطالب:

الاسم واللقب: محمد لوماليه

تاريخ الميلاد: 1973.10.17 المسيلة

الحامل لـ (بطاقة التعريف الوطنية، رخصة السياقة) رقم: 1063

الصادرة بتاريخ: 2005/07/17 عن دائرة أولاد سراج

المسجل بكلية الحقوق والعلوم السياسية بقسم الحقوق تحت رقم: 920989

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر تخصص: إدارة محاسبية

بعنوان: إدارة الجودة وتطوير كفاءة المنظمات العمومية في الجزائر

تحت إشراف: الدكتور عزوز غرمي

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور.

التاريخ: 2019/06/18

مصادقة البلدية





توصية علمية

تحية طيبة وبعد:

يتشرف رئيس قسم العلوم السياسية بكلية الحقوق والعلوم السياسية أن يلتبس
من سيادتكم المحترمة بتقديم المساعدة والتسهيلات الممكنة للطالب:

الاسم واللقب: بومالية سعد

تاريخ ومكان الازدياد: 1973/09/17 ب: المسيلة

التخصص: ماستر إدارة محلية

رقم التسجيل: 9209889

من أجل إتمام مذكرة الماستر الموسومة ب:

إدارة الجودة وتطوير كفاءة المنظمات الحكومية في الجزائر.

وذلك في حدود القانون وما هو مخول لكم من صلاحيات.

المسيلة في:

طوبى لوسيفين القسم



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ طه: ١١٤

أهـنـاء

الحمد لله وحده المعين الذي أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع.
أهدي هذا الجهد المتواضع:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله حبا وتقديرا وإكبارا لهما.

إلى زوجتي وأبنائي ساجدة، رغد و يحي.

إلى إخوتي وأخواتي وجميع الأقارب والأصدقاء.

إلى ذوي الفضل عليا وكل من علمني حرفا.

الطالب : سعد بومالية

شكرتكم

الحمد لله ، والصلاة والسلام على أفضل خلق الله محمد خاتم النبيين وإمام المرسلين عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، أما بعد....

إقراراً بالفضل لذويه ونزولاً عند قول النبي صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى نبعا لمعرفة أستاذي المشرف على رسالتي الدكتور غربي عزوز الذي تفضل عليّ بأن أعطاني الكثير من وقته الثمين، فلم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون العلمي والمعنوي لي، فكان نعم الأستاذ، ونعم المشرف، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله له في علمه وعمره.

والشكر موصول كذلك إلى مدير مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وذلك لتفضله بالموافقة والمساعدة على إنجاز الدراسة الميدانية.

و أخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاز وإتمام هذه الدراسة.....

الطالب: سعد بومالية

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V-X	فهرس المحتويات
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة والكفاءة
10	المبحث الأول: مفهوم الجودة
15-10	المطلب الأول: تعريف الجودة وتطورها التاريخي
17-16	المطلب الثاني: أهمية و أسباب الاهتمام بالجودة
20-18	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة
21-20	المطلب الرابع : تكاليف إدارة الجودة
22-21	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
23-22	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
26-23	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة
28-26	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
29-28	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
30	المبحث الثالث: مفهوم الكفاءة
32-30	المطلب الأول: تعريف ومميزات الكفاءة
34-32	المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءة
36-34	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات
38-37	المطلب الرابع: تطوير الكفاءة
39	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات
41	المبحث الأول: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات
41	المطلب الأول: التركيز على الزبون

42	المطلب الثاني: التركيز على التطوير المستمر
44-42	المطلب الثالث: المسؤولية الإدارية
45-44	المطلب الرابع: مشاركة العاملين
45	المبحث الثاني: تخطيط جودة المنتجات والخدمات
47-45	المطلب الأول: مراحل التخطيط لجودة المنتجات والخدمات
48-47	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة
50-49	المطلب الثالث: أسس التخطيط الناجح
50	المطلب الرابع: مبادئ أساسية في مجال جودة المنتجات والخدمات
50	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو
51-50	المطلب الأول: تعريف الإيزو ISO9000
53-52	المطلب الثاني: أهمية وأقسام ISO9000
54-53	المطلب الثالث: مراحل الحصول على الإيزو ISO9000
55-54	المطلب الرابع: مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000
57-56	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية: مطاحن الحضنة بالمسيلة
60	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
60	المطلب الأول: مجال الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة
60	المطلب الثاني: منهج الدراسة
66-60	المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات
67	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
68-67	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم "رياض سطيف"
69-68	المطلب الثاني: التعريف بمطاحن الحضنة بالمسيلة
74-69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
75	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي
80-75	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
87-80	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
89-87	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
90	خلاصة الفصل الثالث

93-92	خاتمة
94-93	اقتراحات، نتائج و توصيات
	الملخص
102-96	قائمة المراجع
108-104	الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	أهمية إدارة الجودة الشاملة	1
34	مستويات الكفاءة	2
47	مراحل التخطيط لجودة المنتج / الخدمة	3
74	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4
75	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	5
76	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	6
77	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	7
78	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	8
79	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	9
80	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	10

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	15
2	أبعاد الجودة	19
3	صفات الأهداف الذكية	48
4	يوضح توزيع عبارات الاستبيان على المحاور (متطلبات الجودة).	60
5	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة وكفاءة المنظمات وأبعاده الفرعية	61
6	مصنوفة ارتباطات عبارات محور التزام الإدارة مع الدرجة الكلية للمحور	62
7	مصنوفة ارتباطات عبارات محور التطوير المستمر مع الدرجة الكلية للمحور	62
8	مصنوفة ارتباطات عبارات محور مشاركة العاملين مع الدرجة الكلية للمحور	63
9	يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة الجودة وكفاءة المنظمات.	63-64
10	يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة الجودة وكفاءة المنظمات	64
11	مصنوفة ارتباطات عبارات استبيان تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات مع الدرجة الكلية للاستبيان	65
12	يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات	66
13	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	75
14	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	76
15	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي	77
16	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القومية	78
17	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	79
18	يوضح المتوسطات الحسابية لمحور التزام الإدارة	80
19	يوضح المتوسطات الحسابية لمحور التطوير المستمر	82
20	يوضح المتوسطات الحسابية لمحور التركيز على الزبون	83
21	يوضح المتوسطات الحسابية لمحور مشاركة العاملين	84
22	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستبيان	85
23	يوضح المتوسطات الحسابية لمحور تأثير لتطبيق متطلبات إدارة الجودة على كفاءة المنظمات العمومية في الجزائر	86-87

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
-	تصريح شرفي خاص بقواعد الالتزام بالنزاهة العلمية	1
-	توصية علمية	2
107-104	استمارة الاستبيان	3

مقدمة

مقدمة

بعد الحرب العالمية الثانية شهد العالم انتشارا واسعا للبيروقراطية بما فيها من سلبيات، إضافة إلى ضعف كفاءة الموارد البشرية داخل القطاع العمومي، مما أدى إلى تراجع في تقديم الخدمات العمومية وبروز الممارسات الاحتكارية، كل هذه العوامل ساعدت في ظهور مقاربات ونظريات حديثة، اقترنت بالفكر الليبرالي، وتوسيع المشاريع الإصلاحية داخل الإدارة العمومية، خاصة في الدول الأنجلوسكسونية التي كانت سباقة لتبني هذا النوع من الإصلاحات.

وقد حظي مفهوم الأداء والكفاءة أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات من منطلق أن الكفاءة تمثل الدافع الأساسي لبقاء أية مؤسسة، وتعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها الإنتاجي، ولبلوغ هذا الهدف تنتهج المؤسسات عدة سبل لتطوير كفاءتها، أهمها الجودة، هذه الأخيرة أصبحت خلال السنوات الأخيرة شرطا ضروريا للتبادل التجاري كما أنها أهم إستراتيجية تنافسية تعتمد عليها معظم المؤسسات غير أنها لا تكفي لوحدها لتحقيق هذا التوجه، بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة والنظم المناسبة لإدارتها، من هذا المنطلق أصبحت كل دول العالم تقريبا تهتم بتحسين كفاءة المؤسسات من أجل تحقيق جودة الإنتاج الذي يمثل العنصر الأساسي في عملية الاستثمار.

كما تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل الوصول إلى كفاءة عالية في أداء أفرادها وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها. ولهذا فقد أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا، وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها. إن إدارة الجودة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مناحي الكفاءات والأداء الجيد ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والأقسام، و فرق العمل، والأفراد سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعا وخدمة.



وتعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية.

ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة الالتزام في جميع مجالات العمل.

أ- أهمية الدراسة

تأتي أهمية البحث في موضوعنا هذا كونه يتسم بالحدثة خاصة في البلدان النامية ، إذ يساهم في زيادة الاهتمام بالجودة وكفاءة الموارد البشرية والمنظمات على حد سواء، علاوة على تحسين نوعية الإنتاج في إطار التنافسية، من أجل تحقيق الربحية ورضا العاملين.

إن تطبيق إدارة الجودة كلسفة جديدة أصبح مفروض على القطاعات العمومية من أجل تطوير كفاءتها وتحقيق إنتاج جيد قابل للمنافسة مع المنظمات العالمية الأخرى، وتوفير ربح يساعد على نمو الاقتصاد الوطني.

ب- الإشكالية:

ومن خلال دراستنا هذه أردنا الإجابة على الإشكالية التالي:

إلى أي مدى يؤثر تطبيق متطلبات إدارة الجودة على تطوير كفاءة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

وينفرع عنها التساؤلات الجزئية التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق التزام الإدارة العليا في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟
- 2- ما مستوى تطبيق التطوير المستمر في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟
- 3- ما مستوى تطبيق التركيز على الزبون في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟
- 4- ما مستوى تطبيق مشاركة العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟



ج- فرضيات الدراسة:

-تكون فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير لتطبيق متطلبات إدارة الجودة على كفاءة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

وتتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- مستوى تطبيق التزام الإدارة العليا في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة متوسط.
- 2- مستوى تطبيق التطوير المستمر في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة متوسط.
- 3- مستوى تطبيق التركيز على الزبون في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة متوسط.
- 4- مستوى تطبيق مشاركة العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة متوسط.

د- أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختياري لموضوع إدارة الجودة وتطوير كفاءة المنظمات إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

أ/ الأسباب الذاتية: الدوافع الذاتية تمثلت في رغبتني لدراسة هذا الموضوع كونه يتميز بالمرونة ويتأثر بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية، والرغبة في التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية في ظل الحاجة إلى إدارة فعالة لهذه المؤسسات.

ب/ الأسباب الموضوعية: هي الأهمية والنجاح الكبير الذي تحققه المنظمات التي تطبق إدارة الجودة والحاصلة على شهادة المطابقة ISO9000 في رفع الاقتصاد داخل الدول المتقدمة ومعرفة الأسباب التي أدت إلى تراجع اقتصادنا الوطني رغم تطبيق مجموعة من الإصلاحات ضمن هذه المقاربات الجديدة.

ه- أهداف الدراسة.

- التعرف على مستوى تطبيق متطلبات الجودة في المنظمات العمومية في

الجزائر

-التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة في تطوير كفاءة المنظمات وتحسين الإنتاج.

-الوقوف على مدى تبني إدارة الجودة للمفاهيم الحديثة.

- الوقوف على المشاكل والأسباب التي تحول دون تطبيق متطلبات إدارة الجودة وتحقيق كفاءة المنظمات العمومية، لإيجاد الحلول المناسبة.



و- مجال وحدود الدراسة

-من حيث بعد الموضوع العلمي : تتدرج هذه الدراسة ضمن المشكلات التي تتعرض لها المنظمات العمومية.

-من حيث البعد المكاني : تتضمن الدراسة دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، حيث يتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث المتمثلين في موظفي المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين)، وإخضاعهم للدراسة و ذلك عن طريق طرح الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، و القيام بتحليلها حتى نتمكن من التوصل إلى نتائج تصدق أو تكذب فرضيات البحث.

-من حيث البعد الزمني : بدأت إنجاز هذا البحث منذ بداية شهر فيفري، وقد دامت هذه الدراسة مدة ثلاثة (03) أشهر.

ر- الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة مرجع هام بالنسبة للطلاب الجامعي الذي هو في صدد بحث علمي، فمن خلالها يبني تصوره النظري لموضوعه، ويعرف ما هي الجوانب التي لم يدرسها، وما هي الجوانب التي يقوم بدراستها، ومن بين الدراسات التي تحصلنا عليها ما يلي:

الدراسات السابقة :

دراسة بوقزولة ودادفي سنة 2016 - 2017م.	الدراسة الأولى:
درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي	عنوان الدراسة:
مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس التنظيمي إدارة الموارد البشرية	نوع الدراسة :
المنهج الوصفي التحليلي	منهج وعينة الدراسة
مدى إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي من عدة جوانب	هدف الدراسة:



فرضيات الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام مقومات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (التنظيمية، الإدارية، البشرية) (في تجويد مكونات العملية التعليمية) الطالب، المعلم، الإداري (بمؤسسات التعليم الثانوي وفق بعض المتغيرات).

النتائج: أشارت نتائج هذه الدراسة إلى توحيد آراء أفراد عينات الدراسة من معلمين، وطلاب، وإداريين نحو درجة الإسهام الكبيرة لمقومات نظام إدارة الجودة الشاملة التنظيمية والإدارية والبشرية في تجويدهم كمكونات للعملية التعليمية.

التعليق: تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تناولت متغير الجودة وتطوير الكفاءة في القطاع العام، وتختلف مع دراستنا في أنها اهتمت بمصطلح الجودة في التعليم بصفة عامة أما دراستنا فاهتمت بسعي المؤسسة العمومية لإدارة الجودة.

الدراسة الثانية: دراسة رشاد محمود بدر في سنة 1430هـ - 2009 م.

عنوان الدراسة: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة

نوع الدراسة: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من قسم التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة

منهج وعينة الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، والعينة قصدية تمثلت في المؤسسات الأهلية الأجنبية بغزة بلغ عدد الاستثمارات الموزعة 80 استثماراً، وعدد الصالحة منها 72.

هدف الدراسة: دراسة اثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية بغزة

الفرضيات: - تمثلت في أن هناك علاقة بين متغيرات الجودة الشاملة ومستوى تقييم الأداء، مع معرفة اثر الفروق الشخصية على إجابات العينة.

النتائج: تم تحقق كل الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الجودة الشاملة، وعدم تحقق فرضية الفروق الشخصية، ولاحظ أن المؤسسة تهتم بالجودة



الشاملة

تتشترك دراسة رشاد محمود بدر مع دراستنا كونها تناولت متغيرات الجودة، وتختلف مع دراستنا في العينة المدروسة فهي تناولت المؤسسات الأهلية الأجنبية بغزة، بينما تناولت دراستنا العمال في الإدارة العمومية.

التعليق

الدراسة الثالثة: دراسة فلكاوي نجوى في سنة 2016 - 2017م.

عنوان الدراسة: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية

نوع الدراسة: مذكرة نيل شهادة دكتوراه في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة موارد بشرية.

منهج وعينة الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، والعينة قصدية تمثلت في المؤسسات الأهلية الأجنبية بغزة بلغ عدد الاستثمارات الموزعة 132 استمارة، وعدد الصالحة منها 132 + 20 خاصة بالدراسة الاستطلاعية.

هدف الدراسة: منها التعرف على الجودة الشاملة في المؤسسات الوطنية وواقع تطبيقها فعلا والمساعدة على تطبيقها بالشكل الصحيح

الفرضيات: - التدريب وفق مبدأ التحسين المستمر

- المشاركة في اتخاذ القرارات والأرباح

النتائج: - اعتماد المؤسسة التحسين المستمر في عملية التدريب وفق مدخل الجودة الشاملة، وكذلك المشاركة في ضوء هاته الأخيرة.

التعليق: تشترك هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت الجودة الشاملة،

وتختلف مع دراستنا في العينة المدروسة فهي تناولت مؤسسة عين الكبيرة للإسمنت، بينما تناولت دراستنا مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ز- الإطار النظري:

- الاقتراب القانوني: من خلال التطرق لأهم القوانين التي رافقت المؤسسات العمومية منذ

الاستقلال إلى مرحلة الإصلاحات التي شهدتها الإدارات الجزائرية.

- الاقتراب المؤسسي: لأننا تطرقنا لدراسة المؤسسات العمومية في الجزائر.



ط - الإطار المنهجي

اعتمدنا في دراسة هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للمعطيات الواقعية الميدانية في الجانب النظري، كونه أكثر ملائمة لطبيعة البحث، محاولا الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات، وهو المنهج الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، من خلال وصفها وصفا دقيقا، يعبر عنها كميا أو كيفيا، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل وصولا إلى حقائق الظروف القائمة وبالتالي تطويرها وتحسينها، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة، وذلك لتفسيرها وفهمها للوصول إلى استنتاجات حول واقع الظاهرة، وهذا الأسلوب يوفر للدراسة العمق والشمول.

- منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي (مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة).

س- خطة الدراسة

قصد معالجة الإشكالية التي طرحتها قمت بتقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول **الفصل الأول**: تعرضت إلى الإطار النظري لإدارة الجودة والكفاءة والذي تناولت فيه ثلاث مباحث حيث يتم التطرق في **المبحث الأول** إلى ماهية الجودة وفي **المبحث الثاني**: أساسيات حول الجودة الشاملة وفي **المبحث الثالث**: ماهية الكفاءة وتطويرها، ثم خلاصة واستنتاجات الفصل الأول، وفي **الفصل الثاني**: تعرضنا إلى دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات. حيث تناولنا فيه أيضا ثلاث مباحث يتم التطرق في **المبحث الأول** إلى: مساهمة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات وفي **المبحث الثاني**: تخطيط جودة المنتجات والخدمات أما **المبحث الثالث**: العلاقة بين الجودة الشاملة والإيزو ثم خلاصة واستنتاجات الفصل الثاني، وفي **الفصل الثالث**: تناولت فيه ثلاث مباحث حيث يتم التطرق في **المبحث الأول** إلى: الإطار المنهجي للدراسة وفي **المبحث الثاني**: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وفي **المبحث الثالث**: التحليل الإحصائي لدور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات، وأخيرا خاتمة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة

الجودة والكفاءة

في ظل التغيرات الحاصلة في الفترة الأخيرة وجب على المؤسسات العمومية بصفة خاصة أن تحافظ على مكانتها التنافسية في المجال الاقتصادي ولن يتم تحقيق ذلك إلا بتبني أحد المداخل الهامة في إدارة المنظمات والتي من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي أصبح ينظر إليه كمعيار أساسي للإلتقان وتلبية حاجات ورغبات العميل، وكأسلوب إداري يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي .

ويعتبر اليابانيون السباقون الذين اهتموا بمفهوم الجودة وكان ذلك في مطلع الخمسينات، حيث ركزوا على تحسن منتجاتهم وخدماتهم، و كان هذا سببا في انتشار الجودة في المنظمات الآسيوية والأمريكية، ثم الأوروبية وبعدها انتشرت في باقي العالم في التسعينيات، على يد رواد مبدعين ومفكرين أمثال العالم، (ديمينغ) و(جوران) و(جانبلوسكي)، وغيرهم وأصبحت الجودة تجربة رائدة من أجل معالجة القصور في مختلف الإدارات والمنظمات، سواء كانت إنتاجية أو خدماتية بل استطاعت الجودة أن تدخل قطاع الخدمات ولبلوغ ذلك انتهجت المؤسسات الجزائرية عدة سبل لتحسين كفاءة مواردها البشرية لتحسين الأداء الوظيفي متبينة نظام إدارة الجودة.

ونظرا لأهمية دور الأعمال الإدارية يتحتم ضرورة ابتكار وسائل موضوعية للحكم على كفاءة الموظف.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الجودة، أساسيات حول الجودة الشاملة، مع تركيزنا على مفهوم الكفاءة وتطويرها، وهذا من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: ماهية الجودة.

المبحث الثاني: أساسيات حول الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: ماهية الكفاءة.

المبحث الأول: ماهية الجودة

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي يعترتها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر، كما أنها عرفت العديد من التطورات منذ بداية القرن العشرين تطرق إليها الباحثون من أكثر من زاوية، وهذا ما أدى إلى تنوع وتعّدّ التعريفات الخاصة بهذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

أولا - مفهوم الجودة لغة :

أصل كلمة الجودة مشتقة من الفعل أجاد أي أحسن، فيقال فلان أجاد أي أحسن، ولفظ الجودة جُودة وجودة كلاهما له نفس المعنى وهو الإجابة .والجودة تعنى الإتقان التفوق والإبداع على أن فلان أتى بالجيد فهي نتيجة الاهتمام بالكيف وليس بالكم.

ثانيا- تعريف الجودة اصطلاحا :

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية من تماثيل وقلاع وقصور بغرض التفاخر بها، أو لاستخدامها للحماية، وحدثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.¹

ثالثا: تعاريف لأهم الرواد:

يعرفها علي السلمي وهذا التعريف من زاوية اقتصادية بأنها: "مجموع الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة"² ويعرفها أحمد سيد مصطفى: " هي الخصائص والصفات لمنتج (سلعة، خدمة، فكرة) التي تشبع احتياجات وتوقعات العميل المعلنة وغير المعلنة"³

عرّف أرماند فيغانباوم: (Armand Feigenbaum) الجودة على أنها "النتائج الكلية للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكّن من تلبية

¹ -رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، دراسة مكملة لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 1430هـ - 2009م، ص 22.

² -علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، 2005، ص 18.

³ -أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، بدون دار النشر، القاهرة- مصر، 2005، ص 15.

حاجات ورغبات الزبّون". وما يمكن استنتاجه من هذا التعريف، أنّ تحقيق الجودة في المنتج يتطلب وجود تكامل وتناسق بين مختلف أنشطة المنظمة من تسويق وتصميم وإنتاج.¹ عرف فيليب كروسبي (Philip Crosby) : الجودة على أنها: "المطابقة مع المواصفات" ويشير هذا التعريف، إلى أنّ جودة المنتج تنحصر في مدى مطابقتها للمعايير الموضوعّة لتحقيق مبدأ التّف الصفري.²

عرف جوزيف جوران (Joseph Juran) : الجودة على أنها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام والمقصود بالجودة في هذا التعريف، مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبّون منه".³

وعرف فيشر (Fisher) الجودة على أنها: "درجة التّألق والتميز وكون الأداء ممتاز أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعّة من منظور المنظمة أو / وفي أثناء عملية التصنيع يأتي دور مشرفي وعمال الإنتاج في التأثير على مستوى الجودة؛ من منظور المستفيد / الزبّون".⁴

ولقد عرفها Joseph juran على أنها: "ملائمة للغرض أو الاستعمال"⁵

رابعا: تعاريف الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة: نذكر أهمها:

عرفتها الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (ASQC) على أنها: "مجموعة من المميزات

والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبّان".⁶

فيم عرفّت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفات 9000 على أنها عبارة عن: "قابلية

مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج، نظام، صيرورة على إرضاء متطلبات الزبّان

وباقى الأطراف المعنية". ويشير هذا التعريف، إلى أنّ مفهوم الجودة يشمل مختلف مكونات

¹ - صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق

الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، الجزائر، السنة الجامعية، 2013/2014، ص 11.

² - المرجع سابق، ص 12.

³ - المرجع نفسه، ص 12.

⁴ - باديس بوخلوة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك-قسم التسيير، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي

مرباح- ورقلة، السنة الجامعية، 2015/2016، ص 6.

⁵ - احمد بن عيشاوي، "معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقلة، مجلة الباحث، العدد 04/2006 ص 9.

⁶ - المرجع نفسه، ص 5.

نظام المنظمة والتي تتفاعل فيما بينها لتلبية متطلبات الزبائن ومختلف الأطراف المتعاملة مع المنظمة.¹

وعرّفت منظمة الأيزو (النظام الدولي القياسي) في سلسلتها المواصفات التي أصدرتها ISO14000 و (ISO 9000) أن الجودة هي مدى قدرة مواصفات المنتج أو الخدمة على التطابق مع المواصفات المطلوبة، وتتخذ عدة صفات مثال: جودة سيئة، وجيدة، وممتازة، وتعتمد عملية التقييم على عوامل قابلة للقياس، مثل: الطول، والعرض، والوزن، والنسب، وخواص المواد، والسعر، والاستخدام وغيرها.²

وفيم يتعلق بمفهوم جودة خدمة المرفق العام، فتعرّفها **جمعية فرنسا للجودة العامة** على أنها: "قابلية المنظمة على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة ذات النفع العام للمواطنين".³ وعرّفت جودة الخدمة أيضا على أنها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية".⁴

ثانيا: الخلفية التاريخية للجودة

لا يختلف اثنان على أهمية الجودة، عبر مختلف الأزمنة والعصور باعتباره مطلباً يتعلق بالإنسان وقد بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين، ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم. ولتوضيح هذا الاتجاه أكثر يمكننا التطرق إلى ما يلي:

1- الجودة عبر العصور القديمة: من بين الشواهد التي تدل على أن الجودة تعود إلى العصور القديمة ما جاء من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، فالمادة (229) والتي تخص تنظيم الأعمال تنص على أنه: "إذا كان بناء قد بنى بيتاً لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء"⁵، والشاهد الثاني دلالة الكثير من الآثار التي ظلت شاخصة إلى اليومنا هذا رغم عتو الزمن عليها وما تمتاز به من جودة في العمل وإتقانه، مثل :

¹ - صليحة رقاد، مرجع سابق، ص 14

² - <https://mawdoo3.com>. Le 02/04/2019 à 11:28

³ - المرجع نفسه، ص 15.

⁴ - المرجع نفسه، ص 15.

⁵ - باديس بوخلوة، مرجع سابق، ص 3.

أهرامات مصر وجدران المعابد، سور الصين العظيم، مئذنة الملوية في سامراء وسد مأرب، ناهيك عن القصور والمساجد والقلاع والكنائس في عموم الأقطار الإسلامية والمسيحية.

2- الجودة في الإسلام: تمتد الجذور التاريخية الأولى لمفهوم الجودة إلى خلق الإنسان، حيث نجد هذا التأكيد في آية من القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم﴾¹، وفي قوله تعالى: ﴿الذي أحسن كل شيء خلقه﴾².

وفي إتقان العمل ونجد هذا التأكيد في الحديث النبوي الشريف في قوله صلى الله عليه وسلم: ﴿إنا لله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه﴾³.

وفي شأن جودة التعليم نجد العلامة ابن خلدون يقول في مقدمته " :وعلى قدر جودة التعليم ومملكة المعلم يكون حذق المتعلم في الصناعة وحصول ملكته"⁴.

إن موضوع الجودة والإخلاص في العمل ومنع الغش والضرر لم يترك في النظام الإسلامي على مسؤولية الفرد ودرجة إخلاصه ووازعه الأخلاقي فحسب، بل وفر لذلك مؤسسة إدارية تسمى ديوان الحسبة وهي: مشارفة السوق والنظر في مكاييله وموازنه ومنع الغش والتدليس، ورفع الضرر عن الطريق وتنظيف الشوارع والحارات والأزقة.

3- الجودة بعد الثورة الصناعية : في بدايات القرن العشرين ظهرت إسهامات لمفكرين وعلماء غربيين فيما يتعلق بالفكر الإداري بدءاً من (Frederick Taylor) وجهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، ونظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وهنري فايول الذي اهتم بالجانب الهيكلي وبتقسيم العمل وتوزيع المهام، وغيرهم. بالإضافة إلى إسهامات كل من (Shibba) و (Taguchi) و (Ishikawa) الذين أسهموا بفعالية في بلورة أفكار هذا التيار الإداري المتطور وتشكيل فلسفته وصياغة مبادئه، إلا أنه تشير أغلبية الأدبيات المعاصرة أن الفضل الأكبر في التأسيس الفكري لإدارة الجودة الشاملة كان على يد الدكتور (Edward Deming) في أمريكا، لكن ذلك لم يلقى اهتماماً هناك، وعندما انتقل إلى العمل خبيراً في إحدى الشركات اليابانية منذ سنة 1931، فاهتم اليابانيون بتلك الأفكار والمفاهيم وحولوها إلى تطبيق

¹- سورة التين، الآية 4.

²- سورة السجدة، الآية 7.

³- محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الصحيحة، الجزء 3، العدد 1113، ص 106 .

⁴- أحسان عجمي، التعليم عند بن خلدون بين الأصالة والحدثة، مقال، المركز الجامعي، الطارف، الجزائر، 2010.

عملي وحققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي تشكلت معالمها منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي.¹

ثالثاً: مراحل تطور مفهوم الجودة

1- مرحلة فحص الجودة : وفي هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج²، أي أن عملية الفحص تكشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.³

2- مرحلة مراقبة الجودة : في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وان هذه المرحلة هيا متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة.

ولقد اتسمت هذه المرحلة بالاتي:

- استخدام أساليب إحصائية في أنشطة ضبط الجودة تشمل ضبط الجودة الفحص وإجراء تعديلات على المنتج، ويشمل كذلك مواصفات المواد الأولية أو مدخلات العملية الإنتاجية بما يساهم في تحسين المخرجات وبالتالي جودة أكثر.⁴

3- مرحلة تأكيد الجودة : إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التالف الصفري، ويتطلب تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من المراقبة: المراقبة الوقائية والتي تعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول من اجل اكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والمراقبة المرحلية وتعني فحص المنتج بعد كل مرحلة إنتاج، ومرحلة المراقبة البعدية وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى المستهلك.⁵

¹ - أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دراسة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص 4.

² - Michel Gattan، Maitriser processus de l'entreprise ، guide opérationnel ، les édition d'organisation ، paris ، 2000 ، P15.

³ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006، ص:25.

⁴ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 2005، ص 23.

⁵ - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2000، ص 25.

4- مرحلة حلقات الجودة: تعرف على أنها عبارة عن مجموعة من الموظفين في نفس الإدارة يتطوعون للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل، واقتراح الحلول المناسبة لها ثم تنفيذها بعد موافقة الإدارة عليها، فمن خلال حلقات الجودة يتم تطوير الجودة بمشاركة الموظفين مما يطور مهاراتهم وثقتهم بأهمية الجودة.¹

5- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضاً تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج، وكان من أبرز أدوات هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة.²

وهناك فروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة نوجز أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): يبين المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة³

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	1- الرقابة الذاتية
2- العمل الفردي	2- العمل الجماعي وروح الفريق
3- التركيز على المنتج	3- التركيز على المنتج و العمليات
4- مشاركة الموظفين	4- اندماج الموظفين
5- التحسين وقت الحاجة	5- التحسين المستمر
6- جمود السياسات والإجراءات	6- مرونة السياسات والإجراءات
7- حفظ البيانات	7- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البنينة
8- التركيز على جني الأرباح	8- التركيز على رضا العملاء
9- النظر إلى الموردين على أنهم مستغلين	9- مشاركة الموردين
10- العمل الخارجي	10- العمل الداخلي والخارجي
11- الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	11- الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل

¹ - نجم عبود نجم، المدخل البياني إلى إدارة العمليات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2004، ص 380.

² - رشيد مناصرية، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تلجي بالأغواط- الجزائر، 2004، ص 08.

³ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 27.

الإدارة الإستراتيجية للجودة :

ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970 و1980 وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات اليابانية التي غزت العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة .
وتتوافق هذه المرحلة مع جميع عناصر التطورات في المراحل السابقة ويظهر هذا التوافق من خلال اهتمام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كمنفعة تنافسية في عملياتهم للتخطيط الاستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون، وقد تميزت هذه المرحلة بخصائص منها:

-الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح؛

-تعريف الجودة من وجهة نظر العميل؛

-إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة، واستخدامها كسلاح تنافسي.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة، ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي:

- **سمعة المؤسسة** : تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم حاجات تلبية رغبات زبائن المؤسسة فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

- **المسؤولية القانونية للجودة** : تزداد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا المؤسسات، وتحكم فيها على مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقدم خدمات غير مطابقة للمواصفات الجيدة لهذا فالمؤسسات تكون مسؤولة أمام القانون عن أعمالها.¹

- **المنافسة العالمية** : تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.

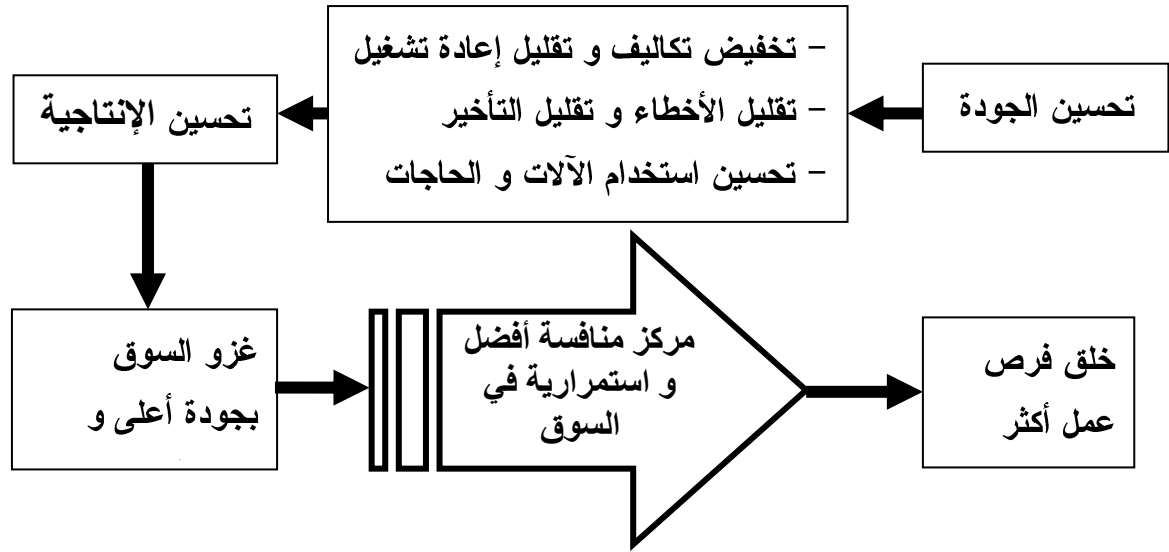
¹ - عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير الايزو، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، دون سنة نشر، ص 40.

- **حماية المستهلك**: عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا.

- **التكاليف وحصة السوق**: زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.¹

ومن كل ما سبق من أهمية نستطيع اختصارها في المخطط التالي:

الشكل (01) :أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقلة العدد 06/2008 ص 179.

ثانيا: أهداف الجودة

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:

- **الضرورة المالية**: إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة، إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال، وبنءا على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10 % من الناتج الخام يمثل ضياع أو تبذيرا في المواد الأولية والمنتجات المصنعة، والطاقة، ووقت

¹ - عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية وإدارة، 2006، ص 54.

العمل، وهذا يجبر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة.

- **الضرورة التجارية:** الجودة تعتبر أساس التنافس، خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار المواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية ومتطلبات السوق الدولية، والحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة.

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة

أولا : أبعاد الجودة

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الجودة نذكر منها:

- **الأداء :** خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة).¹
- **المظهر :** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة للمنتج كجهاز التحكم عن بعد.
- **المطابقة:** الدرجة التي يتلاءم عندها المنتج مع المعايير الموضوعية مسبقا.²
- **الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
- **الصلاحية:** وهي العمر التشغيلي المتوقع، أي مدة بقاء المنتج أو الخدمة صالحا.³
- **الخدمات المقدمة:** حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ويمكن قيا هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.⁴
- **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.
- **الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية .

¹ - د. محمد صادق، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، دون دار نشر، دون سنة، ص 27.

² - محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وتطبيقات، إثناء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2008، ص17.

³ - د. حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دون دار نشر، دون سنة، ص 26.

⁴ - N.R Farnum, « modern statistical quality control and improvement », california : Duxbury press, 1994, P3-4

من عند: محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، 2008، ص 20.

- **السمعة:** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

الجدول رقم (2) : يوضح أبعاد الجودة¹

الأبعاد	تعريف الأبعاد
الأداء	الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة .
المظهر	الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة مثلا الأجهزة الإلكترونية كالتلفزيون، المكيف الهوائي.
المعولية	احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل .
الجمالية	كيف يبدو مظهر المنتج، مذاقه ورائحته...
القابلية للخدمة	مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح

ثانيا :محددات الجودة²

1-التصميم : يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.

2-التوافق مع التصميم:وما يسمى بجودة التوافق، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز، إما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التوافق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

3-سهولة الاستخدام : إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها.

¹- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 34.

²- محمد بوبقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2006، ص26.

4- خدمات ما بعد التسليم :من الأهمية بمكان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة وهناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع، وفي هذه الحالات لا بد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفق المعايير الموضوعية .

المطلب الرابع : تكاليف إدارة الجودة

تعرف هذه التكاليف بتكاليف ضبط الجودة، وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة، ويمكن تقسيم تكاليف الجودة كما يلي:

1- **تكاليف الوقاية:(المنع)** وهي تكاليف تطوير وتنفيذ برامج إدارة الجودة،¹ والمرتبطة بالتصميم وتنفيذ نظام الجودة، وتترتب على القيام بكافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، وتشمل كل من التكاليف التالية :

- **تكاليف وضح المواصفات** : تشمل تكاليف تحديد المتطلبات لتلبية رغبات الزبائن ووضوح المواصفات المعبرة عنها لكل من المدخلات، الموارد، العمليات والمنتج النهائي؛

- **تكاليف تخطيط الجودة** : تشمل تكاليف وضح الخطط المتعلقة بجودة تصميم المنتج والسيطرة على العملية الإنتاجية والفحص وغيرها من الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة؛

- **تكاليف ضمان الجودة** :وتشمل تكاليف التصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة؛

- **تكاليف التدريب** :وتشمل تكاليف إعداد وتنفيذ برامج تدريب العمال والمشرفين؛

-**تكاليف متنوع** : وتشمل تكاليف الاتصالات، الشحن، السفر، وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالجودة التي تمارسها المواقع الإدارية ذات العلاقة في المؤسسة.

2- **تكاليف الفشل** :وهي التكاليف التي ينتج عنها الأجزاء أو المنتجات المعيبة أو الخدمات السيئة، وتشمل التكاليف التالية: تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي.

- **تكاليف الفشل الداخلي** :ويقصد بها تلك الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية مثل : عدم التركيب السليم للمعدات والآلات واستخدام طرق تشغيلية خاطئة.

- **تكاليف الفشل الخارجي** :وهي الكلف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذي الجودة المتدنية أو الرديئة والمتعلقة عموماً بخدمات ما بعد البيع وتشتمل على :

¹ -رامي حكمت، فؤاد الحديثي، الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الإنتاج الآلي، مقارنة مع النظم الصناعية الغربية ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002، ص 218.

- **كف اعتراضات المستهلكين:** وهي النفقات الموجهة على البحث والاستجابة المرضية لاعتراضات وشكاوي المستهلك الناجمة عن المنتجات ذات الجودة الرديئة؛
- **كف إعادة المنتج :** وهي تلك النفقات الموجهة لعمليات نقل ومناولة المنتج ذي الجودة المتدنية أو الرديئة والذي يتم إرجاعه من قبل المستهلك لغرض الاستبدال؛
- **كف الطلبات التحذيرية:** وهي تلك النفقات المتعلقة بالتحذيرات الناشئة عن المنتج ذي الجودة الرديئة أو المتدنية؛
- **كف المساءلة القانونية:** أو ما تسمى أحيانا بكلف الحماية والضمانة من فشل المنتج في أداء وظائفه، وهي تلك الكلف المترتبة عن إصابة المستهلك بأضرار نتيجة رداءة جودة المنتج؛
- **كف فقدان المبيعات:** وهي الكلف الناشئة عن عدم رضا المستهلك لجودة المنتج وعزوفه عن شراء ذلك المنتج والتحول إلى شراء منتج آخر أو إلى شراء منتجات لشركة أخرى.
- 3- تكاليف فقد العميل:** ترتبط هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل ورجباته مما يؤدي إلى أن العميل سيضطر إلى البحث عن منشأة أخرى تلبى رجباته واحتياجاته وبالتالي فإن المنشأة تخسر لفقدانها هذا العميل .
- 4- تكاليف التقويم :** تكاليف التقويم هي تكاليف متعلقة بتقويم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف العميل، ومن أهم الأمثلة عن تكاليف التقويم نجد:¹
 - **فحص المواد الداخلية :** فحص المواد والمعدات المشتراة، والآلات والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
 - **فحص العمليات :** فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بتحويل مراحل العملية إلى مخرجات وتشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الإنتاجية؛
 - **فحص المنتجات:** فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها إلى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

¹- سناء الهلة ، عائشة بريقش ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعي-ورقلة)، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2009، ص 64.

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

لقد كان لبعض الرواد إسهامات كبيرة في إدارة الجودة الشاملة، كان لها التأثير الإيجابي الكبير في تطور مفهومها، فقد تميز كل رائد من هؤلاء الرواد كل حسب اختصاصه بإعطاء شرح مختلف عن الآخر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث نجد **وليم ادوارد ديمينغ W Edwards Diming** يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".¹ وتناول " مارشال ساشيكي نو كينث جيد كيزر" إدارة الجودة الشاملة أنها تعني فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها. كما تعمل على تحقيق رضا دائم للعميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. ويشمل ذلك تحسنا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة".²

ورغم أن بحوث ودراسات رواد الجودة لم تقدم الحلول الكاملة للمشاكل التي تواجهها المنظمات، إلا أنه يمكن ملاحظة اتفاقهم على بعض النقاط المشتركة، وهي: قيادة الإدارة، التدريب، ومشاركة العاملين، إدارة العمليات، التخطيط وقياس الجودة للتحسين المستمر.³

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة: " فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين وقد بدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور".⁴ كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة " عن مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات

¹ - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2008، ص ص: 64.

² - مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص ص: 34-35.

³ - رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 1430هـ - 2009م، ص 36.

⁴ - المرجع نفسه، ص 36.

الفصل الأول **الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة**

والأفراد بالمنظمة، باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم¹. إلا أنه اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة

نفسها تحتل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لأخر.

يرى بنهاردت **Benhardt** على أنها: "خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون والموظفون باستمرار من أجل تحقيق توقعات، ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، بأقصى درجة من الفعالية، وفي أقصر وقت ممكن".

بينما عرفها **علوان**: "على أنها فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين؛ باعتباره أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل. فهو مدخل متكامل يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والاختصاصات المختلفة في الشركة.

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرف إدارة الجودة الشاملة: أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية؛ لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي تتم فيها تلبية حاجات العميل².

وعرفها (**Robbins & Coulter**) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون"³.

وهناك أيضا من يميز الجودة الشاملة ببعدين هما: "البعد الاقتصادي والذي يتعلق بجانب تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة والبعد الاجتماعي والذي يتعلق بجانب تعبئة

¹ - رشاد محمود بدر، مرجع سابق، ص 36.

² - المرجع نفسه، ص 36.

³ - فالج عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات

الخاصة"، الأردن، مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1492، ص 150.

وتحفيز الأفراد بالمؤسسة بجانب إرضاء الزبون فهذين البعدين يساهمان في أمثلية طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة والتكيف بسرعة مع محيط متحرك ومتغير".¹

المطلب الثاني : أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة

أولاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة

حدد schon berger الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها:²

- تحقيق مستوى عال من الجودة والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون مع تخفيض

تكاليف الجودة والتكيف مع المتغيرات ... الخ.

- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة؛

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛

- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.³

- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز للعاملين؛

- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة؛

- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛

- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة.⁴

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيتها حيث تؤدي إلى تحقيق التالي:

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن؛

- تحقيق الأداء للجودة في جودة المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.

- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء ؛

- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل

المنظمة.

¹ - علي رحال والهيام يحيوي، الجودة والسوق: مجلة آفاق، العدد 05، مارس 2001، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر، ص 44-45.

² - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 149-150.

³ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص40.

⁴ - عبيد علي أحمد حجازي، الأوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2000، ص 28.

الفصل الأول **الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة**

- الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.¹
- تشكيل فرق العمل: حيث أن هذه الفرق تقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.
- التشجيع والتحفيز: يجب على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.²
- الإشراف والمتابعة: من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.
- إستراتيجية التطبيق: إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها:³

1. الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
 2. التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
 3. التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.
- بينما يرى (ميا، 2000) أن أهم المتطلبات الأساسية لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة هي:⁴
1. اقتناع و دعم وتأيد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة ومعرفتها التامة بمفهومه و عناصره و فوائد تطبيقه.

¹ - أ.د أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، طرابلس، 2018، ص 75.

² - أ.د أبو بكر محمود الهوش، مرجع سابق، ص 75.

³ - أ.د أبو بكر محمود الهوش، مرجع سابق، ص 76.

⁴ - عبد الرحمن هشام الهشلمون، درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات

العليا والبحث العملي في جامعة الخليل، فلسطين، 1436هـ-2015م، ص 37.

2. ضرورة أن تكون المنظمة ملتزمة بتطبيق إحدى منظومات توكيد الجودة و منها (الأيزو 9000) الذي يعتبر الأساس والخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

3. تهيئة مناخ العمل و إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق:

- التعليم و التدريب المستمر لجميع العاملين على مبادئ و عناصر و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة و شرح الفوائد التي ستعود عليهم من جراء ذلك، و مشاركتهم في عملية صنع و اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة و تطويرها

وحتهم على تنمية و تطوير مهاراتهم بشكل مستمر و تقديم كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لهم.¹

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة

1- **التخطيط السليم:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة في المقام الأول على التخطيط السليم الذي يحقق الأهداف المرجوة للمنظمة و إلى السبب في وجودها في إطار إمكانياتها المتاحة البشرية و المادية من خلال برنامج زمني يتميز بمرونة الإجراءات لتحسين جودة الأداء و مراعي الارتقاء بقدرة العاملين على استيعاب مفاهيم الجودة و إجراءات التغيير.²

2 - **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:** إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة و معتقدات الموظفين في المؤسسة.³

3- **دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر من أهم العناصر لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر و تطوير رؤية رسالة، و يتم هذا الدعم و التأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة؛⁴

¹ - عبد الرحمن هشام الهشلمون، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² فريد نصيرات، 1002، الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية لأراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة، العلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 2، عمان، الأردن، ص 33.

³ - المرجع نفسه، ص 24

⁴ - ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2009، ص 60

4- التوجه بالمستهلك : العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء، فالعمل هو كل مجهودات المؤسسة. لذا لا بد من أن تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة رضا العملاء، وتوقعاتهم و تغيرات في حاجات و أذواق العملاء؛

5- القيادة : القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم في آن واحد تكون لديهم الرغبة و القدرة في إنجاز الأهداف؛¹

6- فرق العمل : إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، و طبيعة عمل الفريق تنصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم مكتملة لبعضهم البعض و ملتزمين بالهدف العام و موجهين أدائهم نحو الغاية؛

7- خلق المناخ التنظيمي والثقافي الملائم : يتطلب التوجه بالجودة الشاملة إجراء تغييرات تمس في الثقافة و القيم السائدة على مستوى المؤسسة ككل. لذا وجب تطعيم الثقافة التنظيمية بالمبادئ التي تركز عليها الجودة الشاملة، عن طريق تبني خطة مدروسة لتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمتها ومبادئها وعادات العاملين؛²

8- المراجعة والإشراف والمتابعة المستمرة في جميع المراحل من بداية عملية التخطيط حتى وصول الخدمات إلى طالبيها : من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الشاملة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

9- نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة : يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛

¹ - عبد الله منصور، رشيدة أوبختي، أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى العلمي الوطني، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 10/11 نوفمبر 2011 .

² - ميلود زيد الخبير، حليس عبد القادر، استراتيجيات التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد، جامعة عمار التليجي بالأغواط في الملتقى العلمي الوطني، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 10/11 نوفمبر 2011 .

10- الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إن للمورد البشري أهمية كبيرة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو "ديمنج" إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر والمشاركة في وضع الخطط.

11- إستراتيجية التطبيق: إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بداية من الإعداد لهذا البرنامج وحتى تحقيق النتائج وتقييمها.

أ- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

ب- التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق

ج- التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء¹.

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المزايا: تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملًا و حاكماً لكافة العمليات والأنشطة والوظائف داخل المنظمة، و بذلك فهي نظام متطور عن نظام ISO 9000 في نطاق الجودة التي تتعلق بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة بينما إدارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إلى جودة المنظمة ذاتها ككل، فهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو انحراف في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى أنه يتعين على كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن يمارسها و يقوم بها بالفعل مما يؤدي إلى زيادة فاعلية و تنمية القدرة و الإمكانية على الاستفادة من المبادرات الذاتية الفردية و الجماعية و إيجاد جهد جماعي متناسق و متكامل من أجل زيادة قدرة المنظمة على توليد و تطوير الأفكار المبتكرة الخلاقة التي تأخذ أشكالاً متعددة و متنوعة من السلع والخدمات والمجالات والأنشطة التي يمكن للمنظمة التوجه بها والاعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل و تطوير أسواق الحاضر.

و بالفعل هناك العديد من الشركات العالمية التي أثبتت تميزاً واضحاً في أدائها و نتائجها من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة.²

¹ - فريد نصيرات، مرجع سابق، ص33

² - رشاد محمود بدر، مرجع سابق، ص 46.

ويمكن تلخيص أهم الفوائد المتحققة من تجارب تلك الشركات بما يلي:¹

- 1- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور.
- 2- تخفيض تكاليف التشغيل.
- 3- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- 4- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.
- 5- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- 6- رفع مستوى الأداء.

معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة:

من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة مايلي:²

- التخوف الشديد من قبل الإدارة والمسؤولين والمعنيين عن البرنامج من حدوث فشل في نجاح التطبيق وبالتالي تحمل أعباء وتكاليف البرنامج المطبق والتي لم تؤتي ثمارها من وجهة نظرهم .
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المترابطة معا، وعلى أنها عملية وليس أسلوب فقط.
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.
- تركيز المؤسسة على تبنى طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.

¹- المرجع نفسه، ص 46-47.

²- يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، كلية الاقتصاد مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد والمنظمات وحوكمة الشركات، جامعة ابي بكر بلقايد- تلمسان- الجزائر، سنة 2011-2012، ص 27.

المبحث الثالث : ماهية الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي.¹

وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف (Savoir)،المعارف العلمية (Savoir – faire)،المعارف السلوكية (Savoir-être) .

المطلب الأول :

مفهوم ومميزات الكفاءة أولاً: مفهوم الكفاءة لغة: هي كلمة مشتقة من (كفأ)، نقول: له كفاءة علمية، أي له قدرة، ومؤهلات علمية، ونقول يتمتع بكفاءة عالية أي بقدرة عالية على العمل بجدارة وأهلية، والكفاءة لغة تعني أيضا حالة يكون الشيء مساويا لشيء آخر، علما بان مفاهيمها تختلف باختلاف مجالاتها، إلا أن جميعها يتفق في التركيز على تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف والجهود.

تعريف الكفاءة اصطلاحا : هي عملية المقارنة بين الإنتاج والوضع الحالي، وما يمكن أن يتم إنتاجه، أو تحقيقه، وذلك باستخدام الموارد نفسها، كالموارد المالية، والجهود المبذولة، والوقت، وغيرها.

عرفها (لويس دينوا) على أنها: " مجموعة سلوكيات اجتماعية، ووجدانية، ومهارات نفسية، وحسية، وحركية تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة، أو نشاط بشكل فعال".

عرفتها المجموعة الفرنسية **le Medef**: " الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها".²

¹ - محمد الأمين بن جدو ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببرج بو عريريج، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة نيل الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، السنة الجامعية : 2012/2013،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سطيف 1، ص 2.

² - المرجع نفسه، ص2.

أما من الجانب الاستراتيجي فالكفاءات هي: " مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق.

فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي وبالتالي فإن المؤسسة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية.¹
وقد أصبحت الكفاءة موضوعاً حديثاً ذا أهمية بالغة عند جميع الباحثين فيما يتعلق بتسيير بالموارد البشري، وذلك لما للمورد البشري من أولوية لدى أي منظمة، من حيث أهميته في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من خبرات، ومعارف، ومهارات، ومن هذا المنطلق فإن الكفاءة في تسيير الموارد البشرية الركن الأساسي في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة وهي تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم²

ثانياً : مميزات الكفاءة

- يمكن تحديد الكفاءة من خلال الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- هي نشاط مقصود وهادف: ونقصد بذلك تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد وواضح، وتظهر الكفاءة عند تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.³
- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد، أين يكفي العامل بالنقل فقط.
- الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدارة الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره، ومن ثم الاستفادة منه.⁴
- الكفاءة لا تولد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب والتوجيه فهي إذا مكتسبة.

¹ - محمد الأمين بن جدو، مرجع سابق، ص3.

² - محمد راق، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع جوان 2010.

³ - محمد الأمين بن جدو، مرجع سابق، ص3.

⁴ - المرجع نفسه، ص4.

- الكفاءة ذات تشغيل ديناميكي: ويعني ذلك أن تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية، والعملية، وغيرها خلال الزمن .

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة ومستوياتها

أولاً: أبعاد الكفاءة

الكفاءة تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي:

- 1- **المعرفة:** تعرف المعرفة على أنها " كل العمليات العقلية عند الفرد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص".¹
- 2- **المعارف العلمية:** وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها المعرفة التي تتحقق على أساس الملاحظات العلمية المنظمة، والتجارب المنظمة والمقصودة للظواهر والأشياء، ووضع الفروض، واكتشاف النظريات العامة والقوانين العلمية الثابتة ، القدرة على تفسير الظواهر والأمور تفسيراً علمياً، والتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً والتحكم فيه.²
- 3- **المعارف السلوكية:** وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية و هي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة،...الخ³ فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:
 - معرفة السلوك والتصرف السليمين؛
 - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
 - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، هذا وتجدر بنا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كلمن، *Nonaka Takauchi* والذي مفاده أن المعرفة نوعان هما:
 - **المعرفة الصريحة:** تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة ومنها(الوثائق المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات)، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها.

¹ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات- دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، دار الكتاب الحديث، عمان -الأردن، 2002، ص 184.

² د فاخر عاقل، أسس البحث العلمي في العلوم السلوكية، ط 2، بيروت، دار العلم للملايين، 1982، ص 79.

³ آسيا رحيل ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والتجارة، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2011، ص 09.

-**المعرفة الضمنية**: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراد متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أي من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.¹

ثانياً: مستويات الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة.

1-البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار مفهوم للمتلقى لئلا تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي.

وعرفت على أنها: "عناصر خام لا معنى لها"²

2-المعلومات: فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش؛

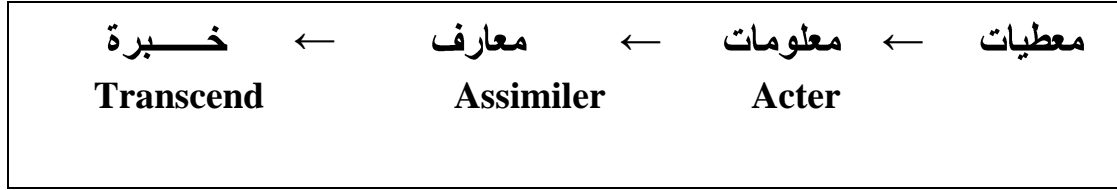
3- المعرفة: يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية .

4-الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية. ويمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي:

¹- عبد الله علي ، نذير بوسهوه ، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 10/11/2009، ص04.

² - Gilles ballmise, Gestion des connaissances-Outils et applications du KM, vuibert, paris, 2001, P12.

الشكل رقم (02) : مستويات الكفاءة



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية و تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

أولا : الكفاءات الفردية

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

وهناك من يرى على أنها " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها".¹

وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:²

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة؛
- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية؛

¹ -Roland Foucher, Normand Petterson, AbdhadiNaji, op.cit, PP 5-10.

² - يحضيه سمالي ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص 138-139.

- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل للخروج من الوضعيات الصعبة؛
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

ثانياً: الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالاً وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقاء الكفاءات ومعالجة الصراعات.

حسب **le boterf** الكفاءات الجماعية هي: "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع **synergie** الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً".¹

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها: "مجموع معارف التسيير **savoir agir** التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد **combinaison synergique** وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون اثنا العمل الجماعي".²

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط رئيستها فيما يلي:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين الجماعة؛

¹ - Roland Foucher, Normand Petterson, AbdhadiNaji, op.cit, P 19.

² - Roland Foucher, Normand Petterson, AbdhadiNaji, op.cit, P 19.

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ثالثاً: الكفاءات الإستراتيجية

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال الاعتمادية **L'interdépendance** فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها ونجاحها

في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة.¹

ووفق **Leonard -Barton** فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة؛
- الأنظمة التقنية والمعارف؛

- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

- القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.

ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد هي:²

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني،)

- الموارد البشري (كفاءات الأفراد)؛

- الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق والرقابة،)...

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة..

¹- الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 10/03/2004، ص 207.

²- يحضيه سمالي، مرجع سابق، ص 140.

المطلب الرابع : تطوير الكفاءات

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها بأنها: " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم"¹. وتطوير الكفاءات البشرية: " هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتميئتها لإنجاز المهام على أكمل وجه"².

أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق تحقيق التميز والتفوق، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتدريب ومن بين هذه الأساليب:

أولاً: التدريب: يعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف

خلق، تحسن وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها.³

1-أهمية التدريب للمنظمة: ويحقق لها الفوائد التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والدعائم اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت والموارد المادية
- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛

¹ - Shimon L.Dolon et autres : la gestion des ressources humaines- tendances en jeux et pratiques actuelles- 3^{ème} édition, village mondial, 2002, P 307.

² - أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2003-2004، ص 56.

³ - عائشة قرش، دور التغير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشنقات الحليب بالبلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، جوان 2007، ص 36.

- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛

- يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.

2- أهمية التدريب للعاملين: ويحقق لهم الفوائد التالية:

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛ وفي حل مشاكلهم في العمل؛

- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرص النمو والتطور لدى العاملين؛

- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: ويحقق لهم الفوائد التالية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين و تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها؛

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة،

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

ثانياً: التعلم كدعامة للتدريب

حتى يحقق التعلم ما ينبغي منه لابد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي¹:

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح؛

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع

- تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن

طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التعاون معهم،... الخ؛

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا

عدم مقاومتها بل العمل على تحديها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف

المحيطة؛

- تعليم الكفاءات البشرية كلما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية،

مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 448-449.

خلاصة الفصل الأول

من خلال الدراسة السابقة وتأسيس على ما تقدم يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة تسيير إدارية، تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، وهذا يتطلب تنسيق و توجيه جميع ووظائف و العمليات و إمكانيات المؤسسة لتحقيق رضا المستفيد (الزبون و العامل)، و بهذا تحقق تميز بالنسبة للمؤسسة تنافسيا، قد زاد الاهتمام بها بشكل كبير نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال و نتيجة تغير رغبات وأذواق المستهلكين والجمهور، بحيث أصبحت مفهوم ذا رواج واسع خاصة في السنوات الأخيرة وتم التأكيد على جهود جميع الأفراد في المنظمة في مختلف المستويات لأجل الوصول إلى سد احتياجات المستهلكين خاصة دور الإدارة العليا في قيادة هذه الجهود باتجاه ضمان النوعية المطلوبة، وأن كل الأفراد مسئولين عن عملية التحسين المستمر للجودة، وأن الجودة هي المرتكز الأساسي التي يجب أن تركز عليها كافة الوحدات في المنظمة وأن إدارة الجودة الشاملة هي قضية أو قرار استراتيجي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز الأهداف التي تسيير بمقتضاها مختلف المنظمات العاملة في الحقل الاقتصادي المختلفة، ولاسيما ما يقترن الآن بروز ظاهرة العولمة والتجارة الحرة التي ألهمت حماس العديد من المنظمات الإنسانية لاعتمادها أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تطوير البنية الفكرية و الثقافية لمنظماتها في هذا المجال .

الفصل الثاني:

دورة إدارة الجودة الشاملة
في تطوير كفاءة المنظمات

الفصل الثاني دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة وذلك من خلال

مساهمتها في تحسين أداء وكفاءة المؤسسات وبالتالي تحقيق رضا الزبون والمستهلك عن طريق الأنشطة والوظائف و مختلف عمليات المؤسسة وتقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن قد كان الاعتقاد السائد في الماضي أن النجاح لا يتحقق إلا بزيادة المبيعات، إلا أن الأسلوب العلمي والتطبيق العملي لمفهوم إدارة الجودة قد أثبت أنه يمكن أن يؤدي إلى وفرة في العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها.

المبحث الأول: مساهمة إدارة الجودة في تطوير كفاءة المنظمات

المطلب الأول: التركيز على الزبون

يعد رضا الزبون من أهم مقاييس نجاح المنظمة مما يتطلب دراسة حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها من خلال تنمية روح المبادرة لدى العاملين لتحقيق رضا الزبون عن طريق تقديم مستوى مرغوب لجودة المنتج .

كما يتطلب من القيادة الإدارية للمنظمة أن تجعل خدمة الزبون جزءا من ثقافتها عن طريق ظروف بيئية ملائمة للعمل داخل المنظمة بحيث تسمح للعاملين بالمشاركة الجادة في تحقيق الأهداف لتلبية متطلبات الزبائن وفق المواصفات المحدودة .

وقد تزايد الاهتمام في الفترة الأخيرة بالعمل بعد ازدياد حدة المنافسة بين الشركات، فقد أدى هذا التنافس الحاد بين هذه الشركات إلى ضرورة " تحقيق رضا الزبون لأن رضاه يعني إقباله على السلعة أو الخدمة الذي ينعكس على زيادة الأرباح"

إن التركيز على الزبون يتم من خلال الاستماع إلى الزبون بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته وبأقل كلفة. وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تدنية الأسعار، و يعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وتأسيسا على ذلك تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون لتمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له مقارنة بالأعمال التي يمثل التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي يقوم المنافسون .

إن التنبؤ بحاجات العميل ورغباته وتوقعاته ومحاولة تلبيتها يحتاج إلى جهود واعية وإلى استخدام أساليب علمية مدروسة بعيدا عن العشوائية والحدس، فتلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل، سواء العميل الجديد الذي يشتري المنتج لأول مرة أو العميل القديم المداوم الذي يكرر الشراء، تحتل مركز الصدارة في أولويات إدارة الجودة المنظمة وذلك لما لها من تأثير على زيادة الأرباح وتحسين مستوى الرفاه الاجتماعي للمجتمع¹.

¹ - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص74

المطلب الثاني : التركيز على التطوير المستمر

تحتل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجري في عروق إدارة الجودة الشاملة، فمنهجيتها تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع التغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية، فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة، فهي تهدف للوصول إلى " الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار رضا تام للزبون.

ويمكن تعريف التحسين المستمر بأنه: " مجموعة الأفعال المؤداة داخل المؤسسة من أجل رفع الفعالية و المردودية للنشاطات قصد جلب منافع عديدة للمؤسسة"¹

إن فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

- 1- **هدف عام:** بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة.²
 - 2- **هدف خاص:** التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملا.
- كما ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:

- تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة؛
- تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والصناعات؛
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها؛
- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة

المطلب الثالث :مبدأ المسؤولية الإدارية

وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن تم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق. ولأن تطبيق TQM يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات

¹- سناء الهلة ، عائشة بريقش ، مرجع سابق، ص 64.

²- السعيد مبروك إبراهيم، في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، الجودة، الهندرة، إدارة المعرفة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، ط2، 2012، ص 140.

الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات

والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المؤسسة.¹

وقد ذكر **Oakland** : عشرة مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر الإدارة ملتزمة تجاه الجودة هي :

- التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر: فالمهم استمرارية الهدف والالتزام يبدأ من الأعلى، وينزل باتجاه الأسفل، تشمل التحسينات المستمرة كافة الدوائر والأقسام ولا تكون نشاطاتها مقتصرة على وحدة معينة ؛

- تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية Zero-Defects حيث يجب تغيير الثقافة التنظيمية إلى العمل الصحيح من المرة الأولى، وتعتمد هذه الفلسفة على فهم الإدارة الصحيح لما هية ومواصفات ومتطلبات العميل وتوقعاته، وكما تعتمد كذلك على الجهود المبذولة من فرق العمل ومدى نجاحها في أداء مهامها؛

- عدم اتخاذ قرار الشراء اعتمادا على السعر وحده، فيجب النظر أيضا إلى إجمالي التكلفة؛
- وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة وهنا كضرورة وحاجة ماسة إلى وجود مثل هذه الإدارة؛

- تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل، بالإضافة إلى إزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحة العامة؛

- تجنب بعض الممارسات الخاطئة مثل تحديد الأهداف عشوائيا بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف، أو اعتماد المعايير على الأرقام فقط دون وجود إطار زمني أو مواصفات جودة؛

- تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم .
-إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هذه المنهجية تحتاج إلى خطط واستراتيجيات محددة .

1-الاستماع للزبائن: إذ لا بد على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بمتطلبات الزبون، وأن تركز عليها بتحديد ما من أجل العمل على تلبيةها.

¹- أ. عبد الرحيم شنيني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و 19 ماي 2011،جامعة سعد دحلب بالبلدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 13.

2- **سياسة الجودة:** لا بد على الإدارة أن تقوم بإعداد سياسة للجودة تكون:

- متألّمة مع أهداف المؤسسة؛

- تحتوي على إجراءات إشباع للمتطلبات والتحسين المستمر لضمان فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة؛

- متصلة ومفهومة لدى كل أفراد المؤسسة.

3- **التخطيط:** أي لا بد على المؤسسة أن تضع مخططاً يتضمن:

3-1 **أهداف الجودة:** بالتركيز على الأهداف التي تضمن إشباع متطلبات المنتج وتلائم مع الوظائف والمستويات المختلفة للمؤسسة، على أن تكون قابلة للقياس ومرتبطة ومتناسقة مع سياسة الجودة.

3-2 **التخطيط لنظام إدارة الجودة:** لضمان إشباع كل المتطلبات

3-3 **المسؤولية، السلطة، الاتصال:** إذ يجب على الإدارة أن تحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بتطبيق النظام، وأن تكون على اتصال داخلي فعال بكامل أطراف المؤسسة.

4- **مراجعة الأداء:** إذ لا بد على الإدارة أن تقوم بمراجعة دورية لنظام إدارة الجودة، من أجل تقييم فرص التحسين، وتحديد احتياجات التعديل والتغيير لسياسة الجودة وأهدافها، على أن يتم الاحتفاظ بسجلات مراجعة الجودة .

المطلب الرابع: مبدأ مشاركة العاملين

إن اندماج العاملين ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمنظمة من أجل إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المنظمة. فهي بهذا تعطي: "الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل

المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار".¹

وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلاً من مشاركة العاملين وذلك حيث أن كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة، وتشجع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المنظمة.

إن مهمة الإدارة في هذا المجال تشجيع العاملين على ممارسة دوراً أكثر فعالية في الأعمال التي يؤديونها، ويعتبر اندماج العاملين بهذا المعنى إحدى أساليب حفز العاملين مما يؤدي إلى

¹ - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2003، ص 10.

الفصل الثاني دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات

- رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يدركون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لآرائهم وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج العاملين في الإدارة وبين الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في المنظمة.

فكلما زادت درجة اندماج العاملين في الإدارة كلما ساهم ذلك بدرجة أو بأخرى في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج فإنه لا بد لها من معاملة الموظف باحترام وأن تستمع إلى وجهات نظره وتزيل عوائق الاتصالات بين المدير والمرؤوسين بالإضافة إلى دفع مستويات اتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية قدر الإمكان¹.

¹ - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، صص 135-137

المبحث الثاني : تخطيط جودة المنتجات والخدمات

تتطلب إدارة الجودة الشاملة استمرارية واهتماما منذ البداية، في مراحل التصميم الأولى للمنتج أو الخدمة. وسنحاول في هذا المبحث التركيز على مرحلة مهمة من مراحل الاهتمام بالجودة، والتي تبدأ من التخطيط للمنتج أو الخدمة، بكل ما تتصف به من خصائص ومزايا لجعلها مختلفة و أفضل في مستوى جودتها، مع ضرورة الأخذ بالاعتبار أنه لا يمكن الاعتماد على هذه الخصائص و المزايا إلى مالا نهاية.

إذ لا بد من البحث باستمرار عن مزايا أخرى فإيجاد مزايا ثابتة ودائمة في سوق تزداد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم أمر في غاية الصعوبة، إن لم يكن مستحيلا

المطلب الأول : مراحل التخطيط لجودة المنتجات والخدمات:

-**تحديد الهدف:** أي أن العمل يبدأ بتحديد الهدف، حيث يتدرج هذا الهدف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية، فإذا كان الهدف الرئيسي رضا العميل مثلا، فسنجده يتفرع إلى أهداف فرعية أخرى مثل سعر شراء منخفض للمواد و المستلزمات، تكاليف تشغيل وصيانة قليلة، عمليات كفؤة، وسائل اتصال فعالة وهكذا¹.

2 - تحديد العميل: يقصد بالعميل هنا، كل من له علاقة ويمكن أن يؤثر أو يتأثر بالأهداف التي تم تحديدها في المرحلة الأولى. فقد تم اعتبار العميل الداخلي مستهدفا تماما مثل العميل الخارجي في إطار الجودة الشاملة، وكلاهما له علاقة ويمكن أن يؤثر أو يتأثر بتلك الأهداف، فالعملاء الداخليون هم جميع العاملين في المؤسسة والذين لهم علاقة إما مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف الجودة، حيث يعبرون عن جودة الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، فهم من يصنع الجودة فعليا، أما العملاء الخارجيون فهم محور العمل والهدف الأساسي لجودة المنتجات والخدمات².

تحديد احتياجات العميل : يتحدد مستوى جودة المنتج أو الخدمة في المصارف بمدى تلبية احتياجات العملاء من حيث المنافع والمزايا، الدقة والسرعة، السهولة والوضوح، طريقة التعامل، الانتشار ومنافذ التوزيع، حيث تسهم هذه العناصر في توفير منتجات وخدمات مصرفية بمستوى عال من الجودة .

¹- إيايد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2009، ص81.

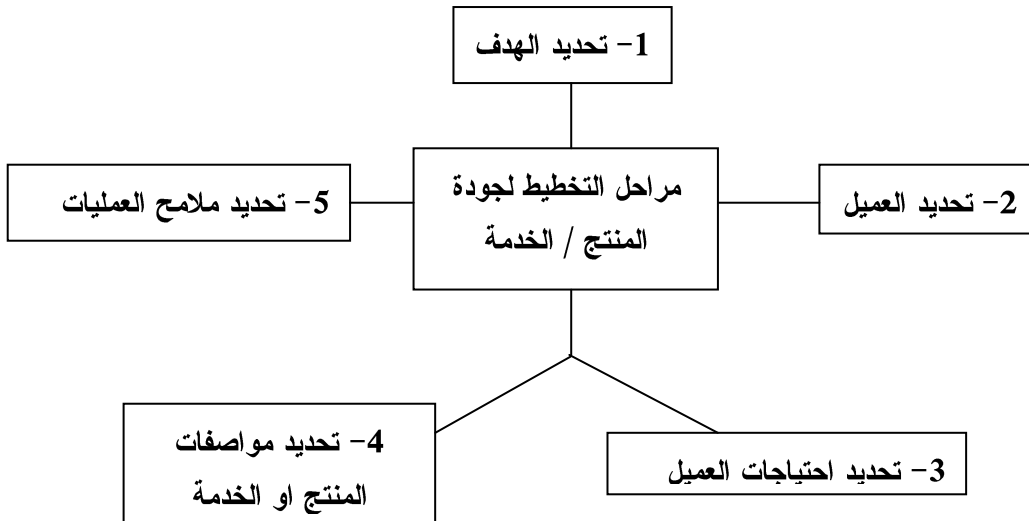
²- المرجع نفسه : ص82.

4- تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة:

بحيث تلبي احتياجات العملاء وتستجيب لتوقعاتهم، ولا شك أن الفضل في ذلك يرجع بشكل إلى تاجوشي الذي يعتبر أهم الرواد الذين ساهموا في تطوير وتحسين الجودة في هذه المرحلة المهمة من مراحل العمل، فهو من وضع أسس التصميم للمنتج أو الخدمة منذ سنوات عديدة مضت، كما يعتبر النظام الشامل الذي وضعه لهندسة الجودة إحدى أكبر وأهم الانجازات في القرن الماضي، حيث أدخل طريقة جديدة متكاملة لحل مشاكل تطوير التصميم بالاستعانة بأسلوب تصميم التجارب الإحصائي، والذي يساعد على اتخاذ القرار السليم في المراحل الأولى للتصميم، بحيث يراعي فيها على سبيل المثال لا الحصر: ¹ احتياجات العملاء، طبيعة السوق وحجم المنافسة، حجم الاستثمار المطلوب، القابلية للبيع، الاستمرارية، الفترة الزمنية اللازمة، اعتبارات الأمان والسلامة والاعتبارات القانونية، الاعتبارات الاجتماعية والثقافية.

تحديد ملامح العمليات:

بعد تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة، لابد من تحديد ملامح العمليات التي تؤدي إلى المواصفات المطلوبة، ولاشك أن كفاءة العمليات تلعب دوراً حاسماً في تحديد جودة ما ينتج من سلع وما يقدم من خدمات، حيث تعتبر النتائج المتحققة مؤشراً لجودة العمليات التي تتم داخل المؤسسة. ²



شكل رقم (03) : مراحل التخطيط لجودة المنتج / الخدمة

¹ - إياذ عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص 83.

² - إياذ عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص 84.

المطلب الثاني : التخطيط الاستراتيجي للجودة

إن التخطيط الاستراتيجي يكون على أساس الرؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، خلال خمس إلى عشر سنوات اعتماداً على وضع المنظمة الحالي، بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق، ويتم تطوير الخطة الإستراتيجية من قبل مديري أهم المجالات الوظيفية في المنظمة كأعضاء في الفريق المسمى بمجلس الجودة أو لجنة قيادة الجودة.

فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر خط للتغذية العكسية للمعلومات. ويعتبر من أهم عناصر مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال، حيث يتضمن نظرة بعيدة المدى بالنسبة لوضع المؤسسة في مجال الجودة، والتخطيط الاستراتيجي ينطوي على التحديد المتقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة، وبناء استراتيجيات ووضع الخطط والسياسات.¹ باعتبارها استثمار وليست عسا سحرية أو حل سريع، الأمر الذي يعني أنها تتطلب وقتاً وموازنة مناسبة وتخطيطاً دقيقاً، تبدأ أولى خطواته بتشكيل لجنة عليا أو فريق للجودة يشترك في عضويته ممثلين من كافة وحدات العمل في المؤسسة، ويختص بوضع سياسات الجودة التي لا بد أن تركز على زيادة رضا العملاء، وتترحم وتترجم على أرض الواقع حتى لا تبقى مجرد شعارات.

الأهداف الإستراتيجية للجودة: إذ لا بد أن تعكس هذه الأهداف رؤية وتوجهات القيادة في أي مؤسسة، ولا بد أن تتسجم كذلك مع أهداف العاملين، فالجميع وعلى كافة المستويات يعملون معاً اتجاه أهداف مشتركة في إطار الجودة الشاملة.

وبشكل عام يراعى عند وضع الأهداف الإستراتيجية للجودة أن تأخذ بالاعتبار الاهتمام بالعمل وتحقيق النتائج باعتبارها ركائز أساسية في إطار الجودة الشاملة، ولا بد أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق لكنها تنطوي على تحدي، واقعية، وأخيراً محددة بإطار زمني. أو ما يمكن أن نطلق عليه الأهداف الذكية SMART Goals.²

¹ - عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 41.

² - إيداد عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص 86.

جدول رقم (3): صفات الأهداف الذكية

الأهداف الذكية – SMART Goals		
S	Specific	أن يكون الهدف محددًا
M	Measurable	أن يكون قابلاً للقياس
A	Achievable	أن يكون قابلاً للتحقيق
R	Realistic	أن يكون واقعيًا
T	Time Bounded	أن يكون له إطار زمني

المصدر : إيداد عبد الله شعبان، ص 86.

المطلب الثالث : أسس التخطيط الناجح للجودة

يرتكز التخطيط الناجح للجودة بشكل عام على ثلاثة أسس، هي مايلي :

1- قواعد البيانات

في إطار الجودة الشاملة الوصول للمعلومات يجب أن يكون متاحا لجميع العاملين في المؤسسة وعلى كافة المستويات ليتم استخدامها من قبلهم، كل حسب طبيعة عمله ونطاق اختصاصه .

ولابد من الإشارة للمعلومات هنا باعتبارها البيانات التي يتم تنظيمها ومعالجتها وتحليلها لتحقيق هدف معين أو استخدام محدد . وجدير بالذكر كذلك أنه برز في الآونة الأخيرة اهتمام متزايد بالمعرفة باعتبارها معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة ومحللة ومطبقة. وبشكل عام يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما : المعرفة الصريحة **Explicit Knowledge** وهي معرفة مقننة تنتقل من شخص لآخر بطرق منهجية أو منظمة من خلال الوثائق والنماذج والمعادلات والرسومات والبرامج والصور وغير ذلك. والمعرفة الضمنية **Implicit Knowledge** وهي معرفة شخصية موجودة لدى الفرد تعتمد على الخبرات والتجارب والأحاسيس وغيرها كنماذج عقلية يعبر عنها من خلال المفاهيم والصور والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والمبادئ، وتتضمن أيضا عنصرا فنيا يشمل مهارات ملموسة وخبرات عملية مكتسبة بالممارسة.

2- التوعية والتحفيز : لكي نحفز العاملين لابد من توعيتهم وتعريفهم بأهمية الجودة وتقديمها لهم على شكل خطوات منطقية يسهل على الجميع فهمها ويتضمن التحفيز أيضا إزالة العقبات التي يمكن أن تعترض تطبيقها، والنتائج المترتبة على عدم الاهتمام بها. فالجودة ليست واجبا قابلا للتكيف بل أمر يجب يجذر ويتأسس في كل عملية، إنها مسؤولية كل فرد في المؤسسة¹.

3- التعليم والتدريب : فالتعليم والتدريب ليس خيارات بل ضرورة حتمية. ومن الأهمية بمكان إعطاء الجودة الأولوية في خطط التدريب، وضرورة انعكاس ما ينفذ من برامج تدريبية على الأداء، وبما يسهم في التحسين المستمر على مستوى الأفراد العاملين والمؤسسة بشكل عام.

فالتدريب يشمل جميع العاملين وعلى كافة المستويات باعتباره أحد أعمدة التحسين في إطار الجودة الشاملة .

المطلب الرابع : مبادئ أساسية في مجال جودة المنتجات والخدمات

وبقي أن نشير إلى مبادئ أساسية بهذا الخصوص:

- 1- الجودة تأتي أولا : لتحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاتهم، فإن جودة المنتجات و الخدمات يجب أن تكون رقم واحد من حيث الأولوية.
- 2- محور تفكيرنا هو العملاء وكيفية تزويدهم بمنتجات وخدمات أفضل مما يقدمه المنافسون
- 3- التطوير المستمر أساس النجاح : يجب أن نسعى جاهدين للتميز في كل عمل نقوم به وخصوصا ما يتعلق بما نقدمه من منتجات وخدمات، وذلك من خلال التطوير المستمر.
- 4- إشراك العاملين منهج عمل وأسلوب حياة : الثقة والاحترام أساس التعامل.
- 5- الموردون شركاء : على المؤسسة أن تبني علاقات وثيقة مع الموردين باعتبارهم شركاء .
- 6- النزاهة مسؤولية اجتماعية وليست خيارا يمكن تبنيه أو التغاضي عنه .وأخيرا، فإن على المؤسسة أن توجه كافة جهودها نحو تحقيق أهدافها من خلال إرضاء العملاء عن جودة ما يقدم لهم من منتجات وخدمات وفي الوقت والمكان المناسبين².

¹ - إياذ عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص88.

² - إياذ عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص90.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو

المطلب الأول: تعريف الإيزو ISO9000

هي المنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية " ISOS " والتي تعني " Equal " متساوي. وكان ذلك في عام 1946.¹

تتضمن سلسلة الإيزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة. ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر.

و تعرف كذلك بأنها: "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة و الخدمات، والتي تنقسم إلى مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها."²

تنشر مقاييس الإيزو 9000 في أربعة أجزاء هي الإيزو 9001، 9002، 9003، 9004، وتعتبر مصدراً لتحديد وتعريف باقي السلسلة.

إن الإيزو 9001 هي اشملى وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحاً لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج .
يطبق إيزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميمًا ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والترتيب والخدمة.

تغطي إيزو 9003 عملية الفحص النهائي و الاختبار، وهي لا تعد نظام للرقابة على الجودة وإنما تتضمن متطلبات عملية اكتشاف المشاكل التي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص و التفنيس.¹

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 267.

² - مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)، سنة 2004، 2003، ص 41.

الفصل الثاني **دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات**

يعرف ايزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل اكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما.

تتسلم الشركات شهادة ايزو 9000 بعد التدقيق للتأكد من أنها تتوافق مع مقاييس ايزو 9000 من قبل جهة إصدار الشهادات المعترف بها، وقد أصبحت الإيزو 9000 ذات أهميه متزايدة في السنوات القليلة الماضية لأن المصدرين اكتشفوا بأن التوافق معها وان لم يكن ملزماً إلا انه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية. فلقد أصبح الزبائن في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماماً بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى، وفي المستقبل القريب وتبعاً لما تظهره توجهات السوق الدولية ستصبح سلسلة الإيزو 9000 مقياساً معترفاً به دولياً لنظام إدارة الجودة.

المطلب الثاني: أهمية الحصول على شهادة الإيزو

تكمن أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000 في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول إلى قلب المستهلك ويذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الإيزو 9000 ومن أهمها ما يلي²:

1- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية .

2- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.

3- المساعدة في رفع مستوى أداء الشركة وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.

4- تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.

5- تمكين الشركة من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.

¹ - نوالدين بوعنان ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ، رسالة ماجستير، غير منشورة،(الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و تجارة)،سنة 2006/2007،ص27.

² - www. Startimes. Com . 25-02-2019.20:30.

الفصل الثاني **=====** دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات **📖**

6- تحفيز موظفي الشركة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول الى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلا عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيداً عن العمل التقليدي الاجتماعي.

7- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.

8- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التالف والعيب وزيادة المبيعات.

وفي حالة تطبيق نظام الايزو على المؤسسات فإن هناك العديد من المميزات التي تنعكس ايجابياً على مستوى أداء المؤسسة حيث يتم التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في إمكانيات المؤسسة من حيث المواد ووقت العاملين كما أن النظام الإداري المتميز من خلال الايزو يساهم في تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ويجعلها تتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلاً، كما يمكن النظام جميع منسوبي المؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة، لمزيد من التطور والتحسين كل في مجاله مما يترك أثراً نفسياً ايجابياً على العاملين، كما أن التدقيق الداخلي ومراجعات الإدارة المنظمة التي من صلب نظام الايزو تجعل النظام يعمل لخدمة المؤسسة وليس العكس، إلى جانب أن تطبيق النظام يقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد بعيد ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا وإضفاء لمسات مهمة ودقيقة في مجالات مختلفة وتحليل وترتيب الأنظمة المساندة كالإدارة المالية والمشتريات والعقود والأمن والسلامة، الخ. والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هل الايزو غاية في حد ذاتها؟ أم وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة؟

وفي الواقع إن شهادة الايزو 9000 مثل الشهادات العلمية التي يعتبرها البسطاء غاية في حد ذاتها، بينما ينظر إليها أصحاب الرأي على أنها وسيلة للبحث والتحصيل.

فشهادة الايزو تمنح للمؤسسات والشركات ولا يجوز منحها للأفراد بينما تمنح الشهادات العلمية لأفراد ولا يجوز منحها للمؤسسات¹.

¹ - www. Startimes. Com . 25-02-2019.20:30.

المطلب الثالث : مراحل الحصول على شهادة الأيزو

إن رغبة المؤسسة في تطبيق الأيزو يتطلب منها المرور بثلاثة مراحل كمايلي:

المرحلة الأولى: مرحلة الاستعداد للتسجيل¹.

- اقتناع و دعم إدارة العليا بضرورة إنشاء نظام جودة تتطابق مع الأيزو.
- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المؤسسة .
- تعيين مدير مسئول عن نظام إدارة الجودة.
- توعية العمال بأهمية معايير الأيزو وفائدته بالنسبة للمؤسسة.
- تكوين إدارات و العمال في المؤسسة من اجل فهم أدوات الجودة و التحكم فيها.
- إجراء تقييم مبدئي للمؤسسة من اجل تشكيل صورة للمؤسسة ومقارنتها مع متطلبات الأيزو بغية معرفة نقاط القوة و الضعف.
- إنشاء مخطط عمل وجدول زمني من اجل معرفة الأعمال التي سوف يقوم بها المسئول، ومعرفة المدة اللازمة لتنفيذها.
- إعداد دليل الجودة يتضمن الإجراءات و الطرق و إرشادات العمل....الخ.

المرحلة الثانية: مرحلة الحصول على الشهادة²:

- تحديد جهة الاعتماد من اجل الحصول على الشهادة

- مناقشة مبدئية واستفتاء الاستبيان.

- تقدم بطلب تسجيل وبعد الموافقة عليه تسدد حقوق التسجيل.

- اعتماد نظام إدارة الجودة.

المرحلة الثالثة:مرحلة المتابعة و التحسين المستمر³ .بعد الحصول على شهادة تقوم الجهة

المانحة بمتابعة المنظمة بشكل دوري (كل ستة أشهر-كل تسعة أشهر - كل سنة)، من اجل

التأكد من متابعة المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة، وفي حالة وجود انحراف تنبه المنظمة،

أو بتعديل أو سحب منها الشهادة.

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص111

² - نور الدين بوعنان، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة

المسيلة، الجزائر، 2006/2007، ص ص 52-53

³ - المرجع نفسه، ص 53

المطلب الرابع : مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو 9000

لقد حدث خلط لدى البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقياس الجودة العالمية ايزو (9000)، (International Standardization Organization) المنظمة العالمية للمعايير فقد اعتقدوا أنهما يعينان الشيء نفسه، لذلك سوف نقوم بتوضيح أوجه التشابه وأوجه أنواع من الشركات بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في نوع معين واحد من الأنواع الثلاثة من هذه الشركات وقامت بإصدار دليل مرسل لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم (ISO 9004).

أولا : أوجه التشابه¹:

توجد هناك عدة عناصر يشترك فيها كل من نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 و نظام إدارة الجودة الشاملة، من خلال الالتزام بإحداث تغييرات على جميع المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى ضرورة نشر ثقافة النظامين بين عمالها و إقناعهم بأهمية الالتزام بالعمل الجماعي لتحقيق التطور.

- يعتبر التحسين المستمر للعمليات و النتائج بالإضافة إلى إرضاء وتحقق متطلبات العملاء مبدئين أساسيين يقوم عليهما كل من النظامين .

- العمل بروح الفريق فكلما النظامين يعمل على نشر و إشاعة ثقافة العمل الجماعي.

- التركيز على التدريب إذ أن الحصول على شهادة الإيزو 9000 أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب برامج تدريبية كثيفة، لأنه ضرورة حتمية لانتقال المؤسسة من الأسلوب الإداري التقليدي إلى أسلوب يضع الجودة العالية هدفا و شعارا له.

ثانيا : أوجه الاختلاف² .

- تقوم إدارة الجودة الشاملة على إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، و اعتبار أن الجودة مسؤولية كل فرد فيها، في حين أن مواصفات الإيزو لا تتطلب الحاجة إلى التغيير، و الجودة فيها مسؤولية قسم الجودة أو مراقبة الجودة، و ليست مسؤولية كل فرد.

¹ - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 160

² - فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص ص 207-208

الفصل الثاني دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات

- إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل مباشرة مع العملاء من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم، والعمل على توفرها، في حين تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو 9000 إلى التعامل المباشر مع العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير العالمية للجودة في السلع والخدمات التي تنتجها .
- إن إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من مواصفات الإيزو 9000، فهي تهتم بالمستهلك الداخلي، و تتبنى مبدأ المشاركة والعمل الجماعي، و تهتم بالموارد البشرية، و توطيد العلاقة مع العملاء و الموردين و المجتمع¹.

¹ فتحة حبشي، مرجع سابق، ص 208

خلاصة الفصل الثاني

نظام إدارة الجودة هو الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد الخاصة بتطبيق إدارة الجودة، فنظام الجودة ينظم الموارد لغرض إنجاز الأهداف الفعلية بوضع القواعد والبنى التحتية، والتي إذا ما اتبعت وتم المحافظة عليها ستحقق النتائج المرجوة، ومن بين أشهر أنظمة الجودة المطبقة على المستوى العالمي الأيزو 9000 والأيزو 14000 والأيزو 18000 وHACCP بينما جودة المنتجات هي مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج بما يتطابق ورغبات وتفضيلات المستهلك.

ينظر إلى جودة المنتج من واحد من الجوانب الثلاثة الآتية: جودة التصميم، جودة المطابقة (الإنتاج)، وجودة الأداء ترتبط جودة المنتج بمجموعة من التكاليف التي تتفقه المنظمة من أجل إدارة جودة منتجاتها، فهي لاتخص عملية الإنتاج فحسب بل تتجاوز ذلك إلى جميع الأنشطة في المؤسسة التي تضمن الحصول على منتجات بالجودة المطلوبة، وتضم تكاليف الجودة : تكاليف الوقاية، تكاليف التقويم، تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي.

لتكاليف الجودة مدخلين رئيسيين هما المدخل التقليدي(مدخل العائد على الجودة أو لجودة المثلى) والمدخل الحديث (نموذج تكاليف إدارة الجودة الشاملة)، وللوصول إلى مستوى أمثلي لجودة المنتجات لابد من القيام بمجموعة من الوظائف تتمثل أساسا في : تخطيط جودة المنتج، الرقابة على جودة المنتج وتحسين جودة المنتج.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لمساهمتها في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل، بتضمينها لكافة جوانب العمل وجميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق الرضا للمستهلك والزبون، الذي يتطلب تضافر وتنسيق كل الجهود لتحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي تتوجب إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة، وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

كما أن الأدوات التي تقدمها و التقنيات و المبادئ التي تتضمنها لا تعتبر ضمانا لنجاح تطبيقها بل يجب التأكد من قابلية هذه المؤسسة وقدرتها على تذليل الصعوبات، والتي غالبا ما تتمثل في مقاومة التغيير لدى العاملين ودرجة التزام القيادة العليا بها، و من المهم أيضا معرفة أن تحقيق الجودة في مؤسسة ما، أمر لن يتم إلا بالتكامل مع المؤسسات الأخرى، فجودة المنتجات النهائية مثلا مرهونة بجودة المادة الأولية التي يجب أن يسهر عليها المورد

الفصل الثاني دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات

كما ترتبط بجودة اليد العاملة المؤهلة التي ترتبط هي الأخرى بجودة مؤسسات التعليم التي توفرها، وجودة العمليات مرهونة بجودة الأدوات التي توفرها المؤسسات الصناعية، ففضية الجودة على هذا النحو قضية متكاملة لا تستطيع المؤسسة تطبيقها لوحدها بشكل منفرد بل هي قضية أمة كاملة و صعوبة تعميم هذا

الوعي كان السبب في دفع الحكومات لإدراج شهادات جودة وطنية تجعل فلسفة الجودة الشاملة نظاما واضحا يمكن تبنيه في جميع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تمتلك هذه الرؤية بعد، ولعل جائزة Deming تقدم أحسن الأمثلة في هذا المجال .

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية مطاحن
الخصنة

من أجل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، قمنا باختيار مؤسسات تحويل القمح بنوعيه الصلب واللين لولاية المسيلة كمجتمع للدراسة، وتم اختيار مطاحن الحضنة كعينة للدراسة، وبهدف توضيح طرق جمع المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي أدرجنا مبحث خاص بمنهجية البحث العلمي المعتمدة في الجانب التطبيقي، أما بقية المباحث فقد تطرقنا فيهم إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومراحل العملية الإنتاجية في مطاحن

الحضنة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لدور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: مجال الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة

تم اختيار مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة في دراسة الحالة، لأنها تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية في ولاية المسيلة

المطلب الثاني: منهج الدراسة

تعد هذه الدراسة من البحوث الوصفية التحليلية التي يعتمد فيها على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع لتطبيقه ولأن هذا المنهج لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعهد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره. عليه فإن الدراسة كانت وصفية تحليلية من خلال تبني الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات

1-الاستمارة:

تم استخدام استمارتين الأولى لقياس مستوى تطبيق إدارة الجودة والاستبيان الثاني

لقياس مستوى تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات وفيما يلي وصف للأداتين:

1-استمارة تطبيق متطلبات إدارة الجودة: حيث يتكون الاستبيان من (20) عبارة مقسمة

على أربعة محاور في كل محور 5 عبارات وتتمثل فيما يلي:

جدول رقم (4) يوضح توزيع عبارات الاستبيان على المحاور (متطلبات الجودة)

أبعاد استبيان إدارة الجودة وكفاءة المنظمات	عدد العبارات	توزيع العبارات على الاستبيان
التزام الإدارة	05	من 1 إلى 5
التطوير المستمر	05	من 6 إلى 10
التركيز على الزبون	05	من 11 إلى 15
مشاركة العاملين	05	من 16 إلى 20
الاستبيان ككل	20 عبارة	////////////////////

-الاستمارة الثانية:

استمارة لقياس تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات حيث تتكون من 12 عبارة.

-الصدق والثبات: تم تطبيق أداتي الدراسة على عينة استطلاعية حجمها (15) من مجتمع الدراسة الأصلي بغرض معرفة مدى صلاحيتها للتطبيق في الدراسة الأساسية حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

1-الصدق والثبات استبيان إدارة الجودة وكفاءة المنظمات:

1-1-الصدق: تم حساب الصدق بطريقتين:

1-طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق

حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان وعن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

-أولاً: الطريقة الأولى حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان

الجدول رقم (5) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان إدارة الجودة وكفاءة المنظمات وأبعاده الفرعية.

أبعاد استبيان إدارة الجودة وكفاءة المنظمات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التزام الإدارة	,992**	0,01
التطوير المستمر	,989**	0,01
التركيز على الزبون	,970**	0,01
مشاركة العاملين	,964**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد

استبيان إدارة الجودة وكفاءة المنظمات كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث تراوحت جميعها على التوالي بين ($,992^{**}$) و ($,989^{**}$) و ($,970^{**}$) و ($,964^{**}$) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس إدارة الجودة وكفاءة المنظمات.

-ثانياً: الطريقة الثانية حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

1- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور التزام الإدارة مع الدرجة الكلية

للمحور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): مصفوفة ارتباطات عبارات محور التزام الإدارة مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
الدرجة الكلية	معامل الارتباط	5	معامل الارتباط	3	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة
	حجم العينة		حجم العينة		حجم العينة
0,862**			0,939**		0,942**
0,000			0,000		0,000
15			15		15
الدرجة الكلية	معامل الارتباط	4	معامل الارتباط	4	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة
	حجم العينة		حجم العينة		حجم العينة
** الارتباط دال عند (0.01)			0,909**		0,916**
الارتباط دال عند (0.05)*			0,000		0,000
			15		15

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور التزام الإدارة مع الدرجة الكلية لمحور التزام الإدارة) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,86) و(0,94)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس التزام الإدارة.

2- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور التطوير المستمر مع الدرجة الكلية للمحور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): مصفوفة ارتباطات عبارات محور التطوير المستمر مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
الدرجة الكلية	معامل الارتباط	10	معامل الارتباط	8	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة
	حجم العينة		حجم العينة		حجم العينة
0,927**			0,909**		0,946**
0,000			0,000		0,000
15			15		15
الدرجة الكلية	معامل الارتباط	9	معامل الارتباط	9	معامل الارتباط
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة
	حجم العينة		حجم العينة		حجم العينة
** الارتباط دال عند (0.01)			0,963**		0,973**
الارتباط دال عند (0.05)*			0,000		0,000
			15		15

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور التطوير المستمر مع الدرجة الكلية لمحور التطوير المستمر جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,90) و(0,97)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس التطوير المستمر.

3- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور التركيز على الزبون مع الدرجة الكلية للمحور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): مصفوفة ارتباطات عبارات محور التركيز على الزبون مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,839**	0,000	0,983**	0,000	0,970**	0,000
15	15	15	15	15	15
** الارتباط دال عند (0.01)		** الارتباط دال عند (0.05)		** الارتباط دال عند (0.01)	
الارتباط		الارتباط		الارتباط	
مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
حجم العينة		حجم العينة		حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور التركيز على الزبون مع الدرجة الكلية لمحور التركيز على الزبون جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0.83) و(0,99)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس التركيز على الزبون.

4- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور مشاركة العاملين مع الدرجة الكلية للمحور مشاركة العاملين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مصفوفة ارتباطات عبارات محور مشاركة العاملين مع الدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0,981**	0,000	0,977**	0,000	0,918**	0,000
20	20	18	18	16	16
** الارتباط دال عند (0.01)		** الارتباط دال عند (0.05)		** الارتباط دال عند (0.01)	
الارتباط		الارتباط		الارتباط	
مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
حجم العينة		حجم العينة		حجم العينة	

	الدلالة		الدلالة			
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة	
** الارتباط دال عند (0.01) الارتباط دال عند (0.05)*		,960**	معامل الارتباط	19	,971**	معامل الارتباط
		0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة
		15	حجم العينة		15	حجم العينة

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (محور مشاركة العاملين مع الدرجة الكلية لمحور مشاركة العاملين جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,01)$ حيث تراوحت جميعها بين (0,91) و(0,98)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الرابع كمؤشر لصدق التكوين في قياس مشاركة العاملين.

2- الثبات المقياس:

أولاً: معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم التأكد من ثبات استبيان إدارة الجودة وكفاءة المنظمات عن طريق حساب تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (10): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان إدارة الجودة وكفاءة المنظمات.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد استبيان إدارة الجودة وكفاءة المنظمات
05	0,950	التزام الإدارة
05	0,969	التطوير المستمر
05	0,973	التركيز على الزبون
05	0,978	مشاركة العاملين
20	0,990	الدرجة الكلية لإدارة الجودة وكفاءة المنظمات

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان إستراتيجية استبيان إدارة الجودة وكفاءة المنظمات جاءت مرتفعة حيث بلغت على التوالي بين (0,950 / 0,969 / 0,973 / 0,978) وللاستبيان ككل (0,990) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

2-الصدق والثبات لاستبيان تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات:

-الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقة:

1- حساب معامل ارتباط عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول رقم (11) مصفوفة ارتباطات عبارات استبيان تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات مع

الدرجة الكلية للاستبيان

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
906**	معامل الارتباط	908**	معامل الارتباط	851**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة
936**	معامل الارتباط	934**	معامل الارتباط	902**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة
825**	معامل الارتباط	925**	معامل الارتباط	920**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة
968**	معامل الارتباط	781**	معامل الارتباط	902**	معامل الارتباط
0,000	مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة
15	حجم العينة	15	حجم العينة	15	حجم العينة

** الارتباط دال عند (0.01) * الارتباط دال عند (0.05)

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات استبيان تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات والدرجة الكلية للاستبيان جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0.78) و (0.96)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات.

2- ثبات المقياس: تم التأكد من ثبات الاستبيان تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات بطريقة:

الفصل الثالث **=====** دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

1-معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (12): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	استبيان ولاء العاملين
12	0,977	الدرجة الكلية لاستبيان تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لاستبيان تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات بلغ (0,977) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المقياس، وهذا يعني أن استبيان تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات يتمتع بمتنوع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم "رياض سطيف"

أولا: التعريف بالمؤسسة

نشأت المؤسسة الأم "الرياض سطيف" بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست "الشركة الوطنية للدقيق والقمح" حيث شملت القطاعات الخاصة بالمطاحن، واختصت في صناعة العجائن الغذائية والكسكي. وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكي "سمباك"، انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، ودورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها، وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس

- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة

- مؤسسة الرياض بتيارت

- مؤسسة الرياض بقسنطينة

- مؤسسة الرياض بسطيف

/ 27 367 /11/ 1982

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 82 / 367 بتاريخ 27/11/1982 نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 02/04/1990 واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من

80% - الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.

11% - المؤسسات المالية والبنوك وشركات التامين.

09 % - أشخاص طبيعيين.

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكي. ويستغل هذا النشاط 16 مسمدة ومطحنة و 5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكي.

يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب واللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، المسيلة، برج بوعريريج، بجاية، بسكرة، ورقلة).

ملاحظة: يقدر رأسمال الرياض سطيف الحالي: 4.054.530.000 دج.
موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن/يوم من السميد من القمح الصلب.

- 1130 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين.

- 60 طن / يوم من العجائن الغذائية.

- 12 طن / يوم من الكسكسي.

- 6 طن / يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.

- 6 طن / يوم من الدقيق اللبني للأطفال

المطلب الثاني: التعريف بمطاحن الحضنة بالمسيلة

تعد وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة إحدى الوحدات التابعة إقليمياً لمؤسسة الرياض سطيف، والتي تعتبر من إحدى المؤسسات الكبرى بالجزائر، والتي يتعلق نشاطها بإنتاج مختلف أنواع المنتجات الغذائية.

تم تشغيل وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997

حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة " مطاحن الحضنة " مستخلص محضر اجتماع رقم: 6 لمجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 1997/09/27) ومبلغ المساهمة (60.000.000 دج) وقد بلغ رأسمالها: (479.000.000 دج . وتنقسم الوحدة إلى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية (Buhler) بوهلير" وتم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج كانت (1000 قنطار/يومية) من السميد و (1000 قنطار/يومية) من الدقيق، أما تكلفة المشروع قدرت ب: (220.915.480.55 دج)،

كما ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى (3000 قنطار / يومياً) سنة 1999، بزيادة (500 قنطار قمح صلب، 500 قنطار قمح لين)، بتكلفة قدرت ب: 242.202.253.51 دج
 أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية " (Golfetto) غولفيتو" وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت (4000 قنطار/ يومياً) و قدرت تكلفة المشروع ب: 564.236.711 دج(أما فيما يخص الجزء القديم الخاص بإنتاج السميد والذي تقدر طاقته الإنتاجية ب 1500 قنطار/ يومياً) (متوقفة عن الإنتاج منذ بداية سنة 2010 إلى غاية نهاية 2015 حيث بدأت المؤسسة في استبدال عتادها بعتاد جديد خاص بإنتاج الدقيق وذلك لزيادة الطاقة الإنتاجية من الدقيق.

الموقع والمساحة: تقع الوحدة في الجهة الشمالية الشرقية لمدينة المسيلة، وذلك بمحاذاة الطريق الوطني الرابط بين ولايتي برج بوعريريج والمسيلة، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 81929 متر مربع، منها 15583,60 متر مربع أي ما يعادل نسبة 19,02 % مغطاة تتمثل في: مباني الإدارة، المطاحن، المخازن وغيرها، أما القسم الباقي والذي يقدر ب: 66345,40 متر مربع أي ما يعادل نسبة 80,98 %، فهي عبارة عن: مواقف للسيارات ومختلف المعدات الأخرى، مساحات خضراء وغيرها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من الأجزاء التالية:

- **الرئيس المدير العام:** يعمل على تطوير المؤسسة من خلال التخطيط لإبرام الصفقات التي يراها تدر أرباحاً للمؤسسة، والسهرة على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة، وهو الذي يساهم في إعداد خطط مستقبلية للمؤسسة و تستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:
- **الأمانة العامة:**

هي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة حيث تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة، وكذلك استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المسير أو إلى المكتب المناسب، وكذلك السهر على تبليغ قرارات المسير إلى المصالح المعنية وتعتبر همزة وصل بين السيد المدير وباقي المصالح.

- مسؤول المخبر:

مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة وهي تشترك مع مسؤول تسيير النوعية في بعض المهام

- مصلحة حفظ الصحة والأمن:

تقوم بالمهام التالية:

- حماية الأشخاص والممتلكات.

- مراقبة الشاحنات قبل دخولها والقيام بوزنها وهي مملوءة بالمواد الأولية قبل تفريغها وبعد تفريغها وتسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الأولية، وكذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن وبعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد التامة الصنع، وكذلك مراقبة الوثائق الخاصة بالسلع قبل خروج الشاحنة من المصنع وكذا مدى مطابقة السلع للوثائق.

- السهر على مراقبة الحركة داخل المصنع والتبليغ على أي حركة مشبوهة، وكذلك إخماد النيران في حالة نشوبها.

- هيكل التقييم والأداء:

يسهر على تقييم أداءات المؤسسة من جميع النواحي المالية والبشرية مدى تلبية طلبات الزبائن ومدى احترام المؤسسة لمعايير الجودة.

- **مستشار قانوني:** يقوم المدير العام باستشارته ومناقشته قبل اتخاذ القرارات التي ستتخذها المؤسسة كي لا تقع وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، ويعتبر محامي المؤسسة في جميع المنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت مع الموردين أو الزبائن حتى مع العمال....

- مسؤول تسيير النوعية:

تهتم هذه المصلحة بمراقبة نوعية القمح بنوعيه (الصلب واللين)، وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه وهذا من أجل:

- احترام مواصفات ومقاييس الجودة، وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها.

- تقوم هذه المصلحة أيضا بالمزج بين عدة أنواع من الحبوب لتحسين الجودة.

كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة وهي:

- الرطوبة (نسبة امتلاك الماء).

- الوزن النوعي (القمح بنوعيه).

- نسبة المواد المعدنية.

- نسبة الجلوتين.
- وزن 1000 حبة خاص بالقمح بنوعيه الصلب واللين.
- تحديد نسبة الشوائب من القمح الصلب واللين (تربة، شوائب، فيروس، التعفن....)
- مؤشر السقوط خاصة بالنسبة للقمح بنوعيه.
- بالنسبة للفرينة و السميد (القيام بتجربة لحساب علو وعرض العجينة وقياس الضغط).
- في الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية يحدد فيها النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحليل التي تجرى سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية، لإعطاء (منتوج جيد منتوج ذو جودة عالية) كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين حسب نوع وموطن زرعها إلى طبيعة التربة المزروعة بها وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما كان موطن زرعها ونوعها مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي أي الطحين بالاستعانة بالتحاليل المخبرية سيلجؤون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص أو المواصفات التي تعطي منتج أفضل.
- محتسب:

يقوم بالتدقيق في العمليات المحاسبية ويعطي تقرير مفصل للسيد المدير العام عن كل العمليات المحاسبية ويعلمه عن كل التجاوزات المكتشفة.

وتشرف الإدارة العامة على كل من مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية ومديرية التجارة:

- مديرية التجارة:

وتتفرع هذه المديرية إلى مصلحتين وهي كالتالي:

- المصلحة التجارية:

تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتوج المؤسسة والاتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبها، وكذلك الاتفاق معهم على برنامج تسليم الطلبيية وعلى طريقة التسليم، وبعدها تطلب منهم إحضار ملف إداري لكي يفتح لهم بطاقة زبون، حيث يتكون الملف الإداري مما يلي:

- نسخة طبق الأصل مستخرجة من السجل التجاري.
 - نسخة طبق الأصل من الرقم الجبائي ورقم المادة.
 - سند طلب يحمل مواصفات السلع التي يطلبها والكميات.
 - صورة طبق الأصل من بطاقة الهوية - بطاقة التعريف الوطني أو رخصة السياقة.
- كما يتم في المصلحة التجارية إبرام الصفقات، وكذلك تحديد الطلبات، ومن خلالها يتم إعداد خطة للإنتاج والتمويل، والقيام بإعداد تقارير يومية وشهرية ثم سنوية على حركة المنتج تام الصنع، وكذلك إعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتجات المباعة وعلى طرق البيع - نقداً أو على الحساب - لمصلحة المالية والمحاسبة، والبحث على أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة الشركات المنافسة وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

- مصلحة التسويق:

تقوم هذه المصلحة بعملية دراسة للسوق، حيث تقوم بدراسة أذواق المستهلكين وعاداتهم وتقاليدهم، وتقوم بكل العمليات التي من شأنها التعريف بمنتجاتها، من إشهار وترويج، وتقوم أيضاً بالاهتمام بالتغليف الجيد الذي من شأنه جذب المستهلكين.

- مديرية الاستغلال:

تشرف على العملية الإنتاجية خصوصاً من ناحية الجودة ومراقبة كل حركة داخل المصنع من ناحية الوزن والنوعية، وتندرج ضمن هذه المديرية المصالح التالية:

- مصلحة التموين:

وهذه المصلحة تقوم بتوفير المواد واللوازم الخاصة بالعملية الإنتاجية وفي الوقت المناسب، وتقوم أيضاً بالسهر على رسم خطة تمويلية مناسبة حيث تضمن التموين بالكمية المناسبة في الوقت المناسب وبالأسعار الملائمة، وتقوم أيضاً باختيار المواد ذات الجودة العالية من خلال عملية التعبير التي تقوم بها في المخبر.

- مصلحة الإنتاج:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة الإنتاج منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

- استقبال المواد الأولية (القمح الصلب والقمح اللين).

- تحضير وتنظيف القمح بنوعية وتجهيئته للطحن.

- استقبال الأكياس.

- تخزين وتصريف المنتج التام الصنع.

- الصيانة الوقائية والفنية.

- مراقبة النوعية والجودة.

كما أن الطاقة الإنتاجية للمصنع تقدر بحوالي: 4000 قنطارا في اليوم من السميد، لأن الجزء القديم الذي طاقته الإنتاجية 1500 قنطار في اليوم هو متوقف منذ سنة 2010 وسيتم تحويله إلى إنتاج الدقيق.

- 1500 قنطار في اليوم من الدقيق (الفرينة).

- مصلحة تسيير المخزونات:

تقوم هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، ويتمثل دورها الرئيسي في تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتقوم أيضا بإعداد الطلبات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

- مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بإصلاح التعطلات الخاصة بالآلات الإنتاج، والقيام بعملية الصيانة الدورية للآلات وتشحيمها وتغيير قطع الغيار التي تكون مدة صلاحيتها قد انتهت، وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الالكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية والكهرومنزلية.

- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

- مديرية الإدارة والمالية:

تعتبر من أهم المديريات حيث تقوم بالتنسيق بين جميع المديريات الأخرى، ويقع على عاتقها توفير الوسائل البشرية والمادية للسير الحسن للمؤسسة، وتسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري والمالي وتتفرع هذه المديرية إلى المصالح التالية:

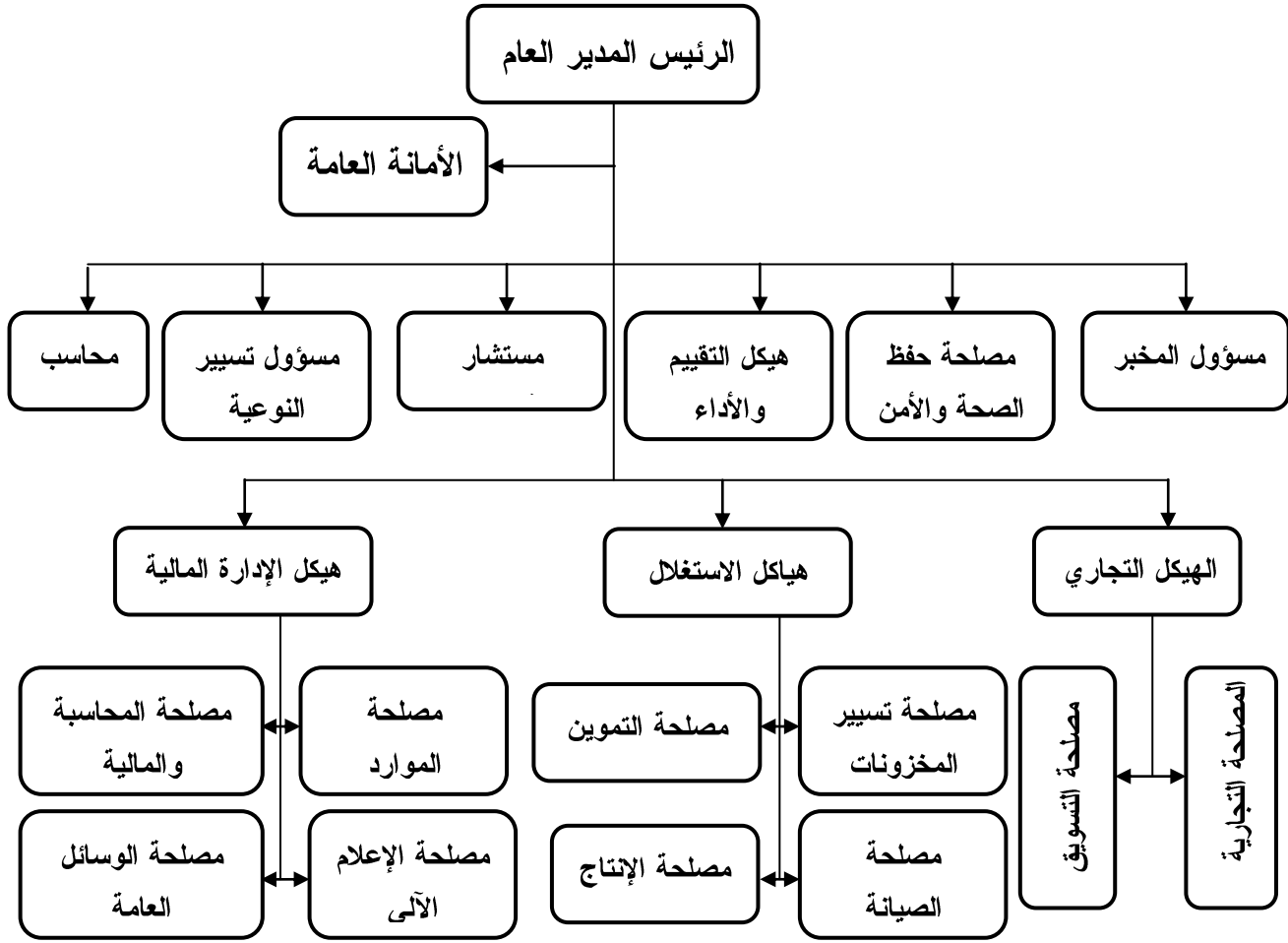
- مصلحة الموارد البشرية.

- مصلحة المالية والمحاسبة.

- مصلحة الوسائل العامة.

- مصلحة الإعلام الآلي

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مصلحة الموظفين.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لدور إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة المنظمات
المطلب الأول: خصائص أفراد العينة:

1-1- عينة الدراسة الاستطلاعية: بلغ (15):

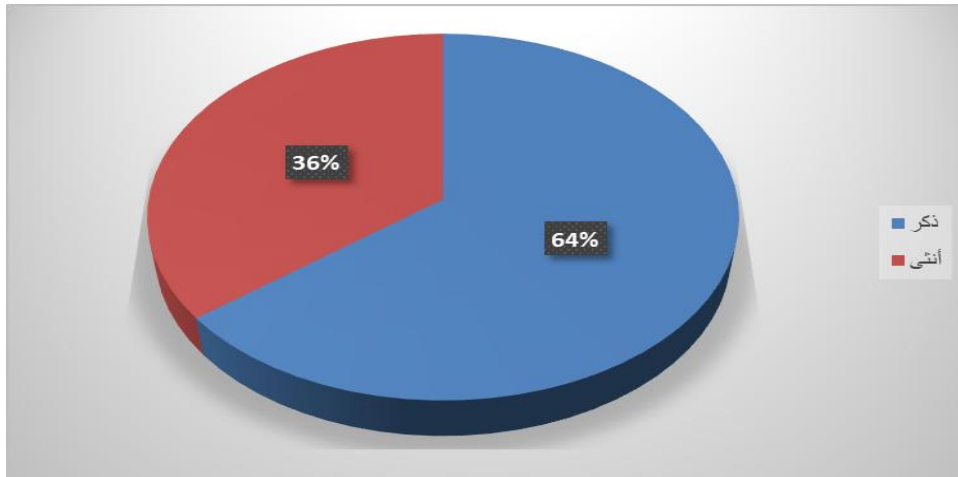
1-2- عينة الدراسة الأساسية: تم إجراء الدراسة على عينة حجمها (45) موظف في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تم اختيارها عشوائيا من مجتمع الدراسة. وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة الأساسية:

-الجنس:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
64,4%	29	ذكر
35,6%	16	أنثى
%100	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (56) فردا، نلاحظ أن حجم الذكور (29) بنسبة 64,4%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (16) أنثى بنسبة قدرت ب 35,6% كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



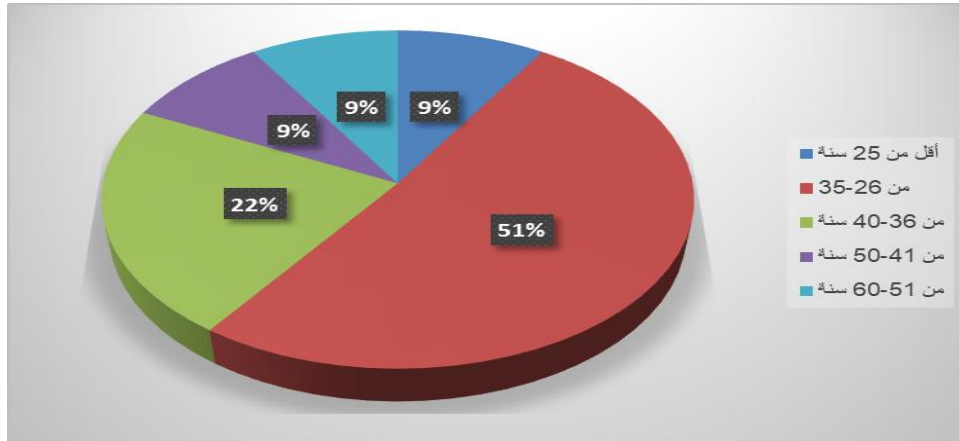
الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

2-العمر:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	4	8,9%
من 26-35	23	51,1%
من 36-40 سنة	10	22,2%
من 41-50 سنة	4	8,9%
من 51-60 سنة	4	8,9%
المجموع	45	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (45) فرداً، نلاحظ أن (4) أفراد يتراوح سنهم (أقل من 20 سنة) بنسبة بلغت 8,9%، أما من تتراوح أعمارهم من (26 سنة إلى 35 سنة) فقد بلغ عددهم (23) فرد بنسبة قدرت بـ 51,1%، أما من تتراوح أعمارهم من (36 سنة إلى 40 سنة) فقد بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة قدرت بـ 22,2%، أما من تتراوح أعمارهم من (من 41-50 سنة) فقد بلغ عددهم (4) فرد بنسبة قدرت بـ 8,9%، أما من تتراوح أعمارهم من (من 51-60 سنة) فقد بلغ عددهم (4) فرد بنسبة قدرت بـ 8,9%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



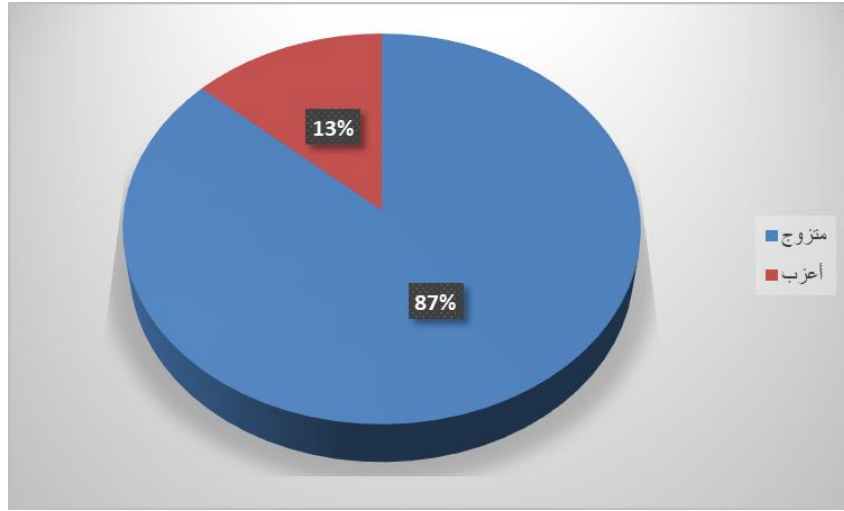
الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

3- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
86,7%	39	متزوج
13,3%	6	أعزب
%100	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (45) فرداً، نلاحظ أن (39) (متزوجون) بنسبة بلغت 86,7%، أما من العزاب فقد بلغ عددهم (6) فرد بنسبة قدرت بـ 13,3%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



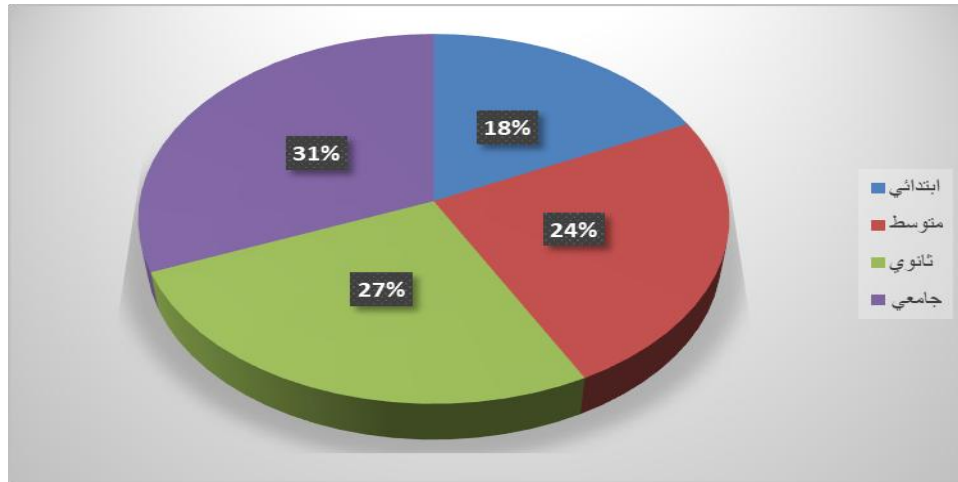
الشكل رقم (7) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

4- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
17,8%	8	ابتدائي
24,4%	11	متوسط
26,7%	12	ثانوي
31,1%	14	جامعي
%100	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (45) فرداً، نلاحظ أن (8) أفراد لديهم مستوى تعليمي (ابتدائي) بنسبة بلغت 17,8%، أما من لديهم مستوى متوسط فقد بلغ عددهم (11) فرد بنسبة قدرت بـ 24,4%، أما من لديهم مستوى ثانوي فقد بلغ عددهم (12) فرد بنسبة قدرت بـ 26,7%، ومن لديهم مستوى جامعي فقد بلغ عددهم (14) فرد بنسبة قدرت بـ 31,1%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



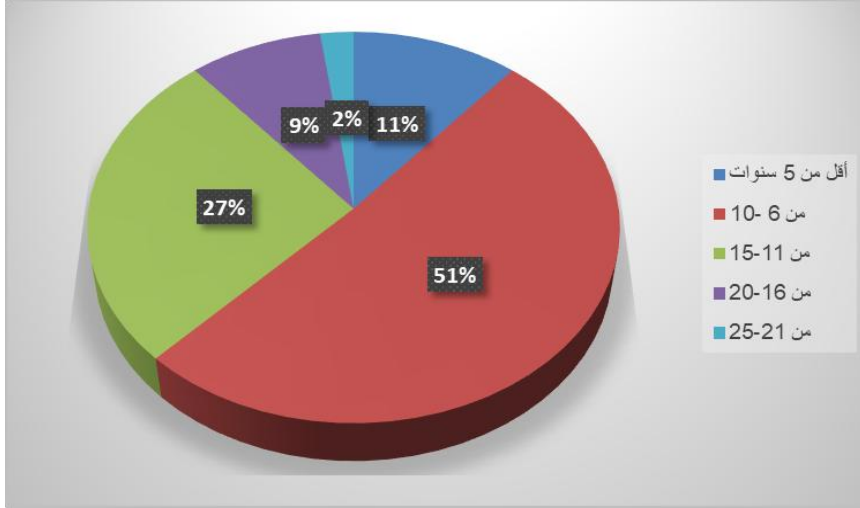
الشكل رقم (8) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 5-الأقدمية:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
11,1%	5	أقل من 5 سنوات
51,1%	23	من 6-10
26,7%	12	من 11-15
8,9%	4	من 16-20
2,2%	1	من 21-25
%100	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (45) فرداً، نلاحظ أن (5) فرد لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 11,1%، أما من تتراوح خبرتهم من (6 سنة إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (23) فرد

بنسبة قدرت بـ 51,1%، أما من تتراوح خبرتهم من (11 سنة إلى 15 سنة) فقد بلغ عددهم (12) فرد بنسبة قدرت بـ 26,7%، أما من تتراوح خبرتهم من (16 سنة - 20 سنة) فقد بلغ عددهم (4) فرد بنسبة قدرت بـ 8,9%، أما من تتراوح خبرتهم من (21 سنة - 25 سنة) فقد بلغ عددهم (1) فرد بنسبة قدرت بـ 2,2%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (9) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

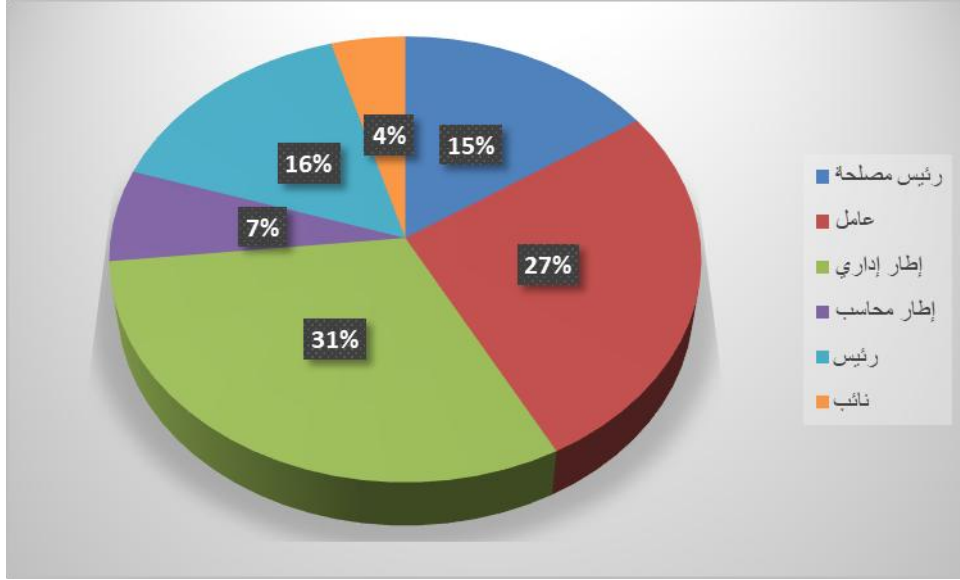
6- الوظيفة:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة
15,6%	7	رئيس مصلحة
26,7%	12	عامل
31,1%	14	إطار إداري
6,7%	3	إطار محاسب
15,6%	7	رئيس
15,6%	7	رئيس مصلحة
%100	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (45) فرداً، نلاحظ أن (7) أفراد (رئيس مصلحة) بنسبة بلغت 15,6%، أما من لديهم رتبة (عامل) فقد بلغ عددهم (12) فرد بنسبة قدرت بـ 26,7%، أما من لديهم رتبة

(إطار إداري) فقد بلغ عددهم (14) فرد بنسبة قدرت بـ 31,1%، أما من يشغلون (إطار محاسب) فقد بلغ عددهم (3) فرد بنسبة قدرت بـ 6,7%، أما من يشغلون وظيفة (رئيس) فقد بلغ عددهم (7) فرد بنسبة قدرت بـ 15,6%، أما من يشغلون وظيفة (رئيس مصلحة) فقد بلغ عددهم (7) فرد بنسبة قدرت بـ 15,6%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة:

1- ينص الفرض على أن: " مستوى التزام الإدارة كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط. لاختبار هذا الفرض تم وصف نتائج استجابات الأفراد على المحور الأول فكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (19) يوضح المتوسطات الحسابية لمحور التزام الإدارة

الترتيب	المستوى	المجال (معياري الحكم)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول
4	متوسط	[3,4-2.6]	1,26051	2,9556	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية إدارة الجودة.
5	متوسط	[3,4-2.6]	1,26531	2,8889	تعمل المؤسسة على دعم جهودات الجودة عن طريق الدعم المالي والبشري.
3	متوسط	[3,4-2.6]	1,27841	3,0444	للمؤسسة أهداف واضحة ومحددة حول إدارة الجودة.
2	متوسط	[3,4-2.6]	1,31349	3,1556	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في

جميع المستويات الإدارية.					
1	متوسط	[3,4-2.6]	1,21356	3,2667	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع إدارة الجودة
متوسط		[3,4-2.6]	1,22412	3,0711	التزام الإدارة

وللتعرف على مستوى التزام الإدارة كأحد متطلبات إدارة الجودة - تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (45) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في المحور الأول جاءت متوسطة تبعا لمعيار الحكم المشار إليه في الجدول أعلاه حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول بين [2,60 و 3,40] أي في المجال المتوسط وحلت العبارة [الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع إدارة الجودة] على لمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3,2667) في حين حلت في المرتبة الأخيرة العبارة [تعمل المؤسسة على دعم جهودات الجودة عن طريق الدعم المالي والبشري] بمتوسط حسابي قدره (2,8889) درجة، أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [التزام الإدارة كأحد متطلبات إدارة الجودة] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,0711) بانحراف معياري قدره (1,22412) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 2,60-3,40]، هذا يعني أن مستوى التزام الإدارة كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

2- ينص الفرض على أنه: " مستوى التطوير المستمر كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط. لاختبار هذا الفرض تم وصف نتائج استجابات الافراد على المحور الأول فكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (20) يوضح المتوسطات الحسابية لمحور التطوير المستمر

الترتيب	المستوى	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني
5	متوسط	[3,4-2.6]	1,33068	2,9556	تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لجودة المنتجات.
4	متوسط	[3,4-2.6]	1,30539	2,9778	تنظر المؤسسة إلى التطوير المستمر باعتباره جزء من متطلبات تطبيق الجودة.
3	متوسط	[3,4-2.6]	1,33068	3,0444	تحرص المؤسسة على إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد وتفادي الأخطاء
2	متوسط	[3,4-2.6]	1,26850	3,0667	تهتم المؤسسة بكشف العيوب في منتجاتها وبالتالي التطوير المستمر.
1	متوسط	[3,4-2.6]	1,18364	3,3111	توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التطوير والتحسين.
متوسط		[3,4-2.6]	1,22412	3,0711	التطوير المستمر

وللتعرف على مستوى التطوير المستمر كأحد متطلبات إدارة الجودة -تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (45) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في المحور الثاني جاءت متوسطة تبعا لمعيار الحكم المشار إليه في الجدول أعلاه حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني بين [2,60 و 3,40] أي في المجال المتوسط وحلت العبارة [توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التطوير والتحسين.] على لمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3,3111) في حين حلت في المرتبة الأخيرة العبارة [تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لجودة المنتجات.] بمتوسط حسابي قدره (2,9556) درجة، أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [التطوير المستمر] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,0711) بانحراف معياري قدره (1,22412) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3,40-2,60]، هذا يعني أن

مستوى التطوير المستمر كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

3-ينص الفرض على أنه: " مستوى التركيز على الزبون كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط. لاختبار هذا الفرض تم وصف نتائج استجابات الأفراد على المحور الأول فكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم(21) يوضح المتوسطات الحسابية لمحور التركيز على الزبون

الترتيب	المستوى	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث
2	متوسط	[3,4-2.6]	1,19469	3,0667	تؤمن إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن
3	متوسط	[3,4-2.6]	1,20521	3,0444	تسعى المؤسسة إلى تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم.
4	متوسط	[3,4-2.6]	1,21522	3,0222	تسعى المؤسسة إلى تعويض المنتجات التالفة والمعيبة وتعويضها للموزعين.
5	متوسط	[3,4-2.6]	1,24235	2,9556	يتم الاستماع إلى مقترحات الزبائن وتوقعاتهم من طرف المؤسسة.
1	متوسط	[3,4-2.6]	1,13618	3,2667	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث لدراسة احتياجات الزبائن.
متوسط	متوسط	[3,4-2.6]	1,14189	3,0711	التركيز على الزبون

وللتعرف على مستوى التركيز على الزبون كأحد متطلبات إدارة الجودة -تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (45) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في المحور الثالث جاءت متوسطة تبعا لمعيار الحكم المشار اليه في الجدول أعلاه حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث بين [2,60 و 3,40] أي في المجال المتوسط وحصلت العبارة [تقوم المؤسسة بإجراء بحوث لدراسة احتياجات الزبائن]على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3,2667) في حين حلت في المرتبة الأخيرة العبارة [يتم الاستماع إلى مقترحات الزبائن وتوقعاتهم من طرف المؤسسة] بمتوسط حسابي قدره (2,9556) درجة، أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [التركيز على الزبون] فقد

بلغ المتوسط الحسابي (3,0711) بانحراف معياري قدره (1,14189) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [2,60-3,40]، هذا يعني أن مستوى التركيز على الزبون كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

4- ينص الفرض على أن: " مستوى مشاركة العاملين كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط. لاختبار هذا الفرض تم وصف نتائج استجابات الأفراد على المحور الأول فكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (22) يوضح المتوسطات الحسابية لمحور مشاركة العاملين

الترتيب	المستوى	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الربع
2	متوسط	[3,4-2.6]	1,15120	3,3556	يقوم جميع موظفو المؤسسة بالمشاركة في تقديم الحلول والمقترحات لتحقيق الجودة.
4	متوسط	[3,4-2.6]	1,18364	3,3111	يتدرب الموظفون باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق.
1	عال	[4,2-3.4]	1,19848	3,4667	تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة العمل.
5	متوسط	[3,4-2.6]	1,20897	3,2444	المؤسسة لديها أقسام متخصصة بالجودة تسعى لتطويرها وتحسينها.
3	متوسط	[3,4-2.6]	1,14460	3,3111	تمتلك المؤسسة العديد من عوامل الاتصال الفعالة مع جميع موظفيها من أجل تنفيذ الإجراءات المطلوبة.
متوسط	متوسط	[3,4-2.6]	1,13318	3,3333	مشاركة العاملين

وللتعرف على مستوى مشاركة العاملين كأحد متطلبات إدارة الجودة تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (45) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في المحور الثالث جاءت متوسطة تبعا لمعيار الحكم المشار إليه في الجدول أعلاه حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث بين [2,60 و 4,2] أي في المجال المتوسط والعالي وحصلت العبارة [تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين بكافة

المستويات في عمليات تحسين جودة العمل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3,2667) وانحراف مقاري قدره (1,19848) حيث جاءت في المستوى العالي [3.4-4,2] في حين حلت في المرتبة الأخيرة العبارة [المؤسسة لديها أقسام متخصصة بالجودة تسعى لتطويرها وتحسينها] بمتوسط حسابي قدره (3,2444) درجة، أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [مشاركة العاملين] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,3333) بانحراف معياري قدره (1,13318) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 2,60-3,40]، هذا يعني أن مستوى مشاركة العاملين كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط . وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

-ينص الفرض على أنه : " مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة متوسط. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (23) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبيان

تطبيق متطلبات إدارة الجودة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المستوى
مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة	3,1356	1,12864	[3.4-2.6]	متوسط

وللتعرف على مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة-تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (45) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستبيان حيث تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في استبيان تطبيق متطلبات إدارة الجودة بلغ (3,1356) درجة وبانحراف معياري قدره (1,12864) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى [من 2,60-3,40]، هذا يعني أن مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة متوسط. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير لتطبيق متطلبات إدارة الجودة على كفاءة المنظمات العمومية في الجزائر
بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة . لاختبار هذا الفرض تم وصف نتائج استجابات الأفراد
على الاستبيان فكانت النتائج كالاتي:

جدول رقم (24) يوضح المتوسطات الحسابية لمحور تأثير لتطبيق متطلبات إدارة

الجودة على كفاءة المنظمات العمومية في الجزائر

الترتيب	المستوى	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
10	متوسط	[3,4-2.6]	1,24722	3,1111	يؤدي تطبيق نظام الجودة إلى رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.
12	متوسط	[3,4-2.6]	1,30539	3,0222	الموظفون يلتزمون بالتعليمات والتوجيهات من طرف الإدارة العليا.
7	متوسط	[3,4-2.6]	1,24235	3,1556	الموظفون يحترمون أوقات العمل الرسمية.
2	متوسط	[3,4-2.6]	1,07919	3,2889	تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية الرغبة.
4	متوسط	[3,4-2.6]	1,12591	3,2222	تعمل المؤسسة على اختيار أفضل النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمة بصورة جيدة.
11	متوسط	[3,4-2.6]	1,32116	3,0667	تعمل المؤسسة على رفع الكفاءة المهنية للعاملين والموظفين من خلال دورات التدريب المهنية.
6	متوسط	[3,4-2.6]	1,22392	3,1556	تعمل المؤسسة على تقديم خدمة مميزة للعملاء بجودة تنافس مؤسسات أخرى.
8	متوسط	[3,4-2.6]	1,34164	3,1333	ظروف العمل بالمؤسسة محفزة و مساعدة على الأداء الجيد.
5	متوسط	[3,4-2.6]	1,37987	3,2222	تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي.
3	متوسط	[3,4-2.6]	1,13618	3,2667	يوجد بالمؤسسة نظام لتقييم كفاءة الموظفين
9	متوسط	[3,4-2.6]	1,35214	3,1111	تعتمد المؤسسة في تقييم كفاءة الموظفين على النتائج المحققة في العمل.
1	متوسط	[3,4-2.6]	1,16428	3,3111	تسعى المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة ISO9000

متوسط	متوسط	[3,4-2.6]	1,13072	3,1722	تأثير لتطبيق متطلبات إدارة الجودة على كفاءة المنظمات العمومية في الجزائر
-------	-------	-----------	---------	--------	--

وللتعرف على مستوى تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة على كفاءة المنظمات العمومية في الجزائر تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلف من (45) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات استبيان تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة على كفاءة المنظمات العمومية في الجزائر ومقارنتها بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في الاستبيان جاءت متوسطة تبعا لمعيار الحكم المشار إليه في الجدول أعلاه حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث بين [2,60 و 3,4] أي في المجال المتوسط وحصلت العبارة [تسعى المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة ISO9000] على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3,3111) وانحراف مقاري قدره (1,16428) حيث جاءت في المستوى المتوسط [3,4-2.6] في حين حلت في المرتبة الأخيرة العبارة [الموظفون يلتزمون بالتعليمات والتوجيهات من طرف الإدارة العليا] بمتوسط حسابي قدره (3,0222) درجة وانحراف مقاري قدره (1,30539)، أما بالنسبة للدرجة الكلية لاستبيان [تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة على كفاءة المنظمات العمومية في الجزائر] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,1722) بانحراف معياري قدره (1,13072) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 2,60-3,40]، هذا يعني أن مستوى تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة على كفاءة المنظمات العمومية في الجزائر متوسط.

وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة النتائج :

مناقشة الفرضية الرئيسية :

من خلال اختبار نتائج الفرضية الرئيسية تبين لنا أن تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، على تطوير كفاءة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة متوسط. وهذا يبين لنا أن هناك علاقة و تأثير بين المتغيرين.

ويمكننا تفسير هذا: بأنه يجب على المؤسسة أن تتبنى تطبيق متطلبات إدارة الجودة مجتمعة (التزام الإدارة، التطوير المستمر، التركيز على الزبون، ومشاركة العاملين) كنظام إداري متكامل ومعاصر من أجل تحقيق أهدافها ورفع من كفاءتها وترقية الجودة وتحقيق التميز.

2-1- مناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أن: مستوى التزام الإدارة كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى أن: مستوى التزام الإدارة كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

تختلف نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة فلكاوي نجوى في سنة 2016 - 2017م التي توصلت إلى اعتماد المؤسسة التحسين المستمر في عملية التدريب وفق مدخل الجودة الشاملة، وكذلك المشاركة في ضوء هاته الأخيرة في حين الدراسة الحالية توصلت إلى وجود مستوى متوسط لتطبيق متطلبات إدارة الجودة.

ويفسر الباحث إلى أن: نقص التخطيط السليم الذي يجب أن تضعه الإدارة العليا في المقام الأول لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة في إطار إمكانياتها المتاحة البشرية والمادية من خلال برنامج زمني يتميز بمرونة الإجراءات لتحسين كفاءة العاملين وقدرتهم على استيعاب مفاهيم الجودة وإجراءات التغيير.

2-2- مناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أن: مستوى التطوير المستمر كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى أن مستوى التطوير المستمر كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بوقزولة وداد في سنة 2016 - 2017م التي توصلت إلى الدراسة إلى توحيد آراء أفراد عينات الدراسة من معلمين، وطلاب، وإداريين نحو درجة الإسهام الكبيرة لمقومات نظام إدارة الجودة الشاملة التنظيمية والإدارية والبشرية في تجويدهم كمكونات للعملية التعليمية.

أيضاً تختلف نوعاً ما مع نتائج دراسة رشاد محمود بدر في سنة 1430هـ - 2009م التي توصلت إلى أن المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة تهتم بالجودة الشاملة.

ويفسر الباحث إلى أن: تركيز مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على التطوير المستمر غير مفعّل بشكل أفضل، لأن التطوير المستمر يعتبر بمثابة استثمار في الأفراد ويرفع قابليتهم على أداء الأعمال بشكل أفضل وأكثر كفاءة وفاعلية، ويحقق لهم الاستقرار الوظيفي.

2-3- مناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على أن: مستوى التركيز على الزبون كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط.

وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى أن: مستوى التركيز على الزبون كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

وهذا راجع إلى كون الإدارة العليا في مؤسسة مطاحن الحضنة لا تركز كثيراً على المتطلبات القانونية المتعلقة بأداء الخدمة وعدم القيام بدورات تدريبية بغرض رفع الوعي بخصوص التركيز على الزبون.

وإذا رجعنا إلى أهمية إدارة الجودة نجد أنها تركز على أهمية التعرف على حاجات الزبون وتلبية رغباته وتعميم هذه المتطلبات على الإدارات والأقسام المختلفة وتكريس ذلك من خلال الخطط السنوية للمؤسسة وأهدافها.

2-4- مناقشة الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على أن: مستوى مشاركة العاملين كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط، وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى أن: مستوى مشاركة العاملين كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

وبالنظر إلى ما تطرقنا إليه في الجانب النظري للدراسة، التي تبين أن هناك علاقة بين مشاركة العاملين، ومبادراتهم المختلفة، في تطوير وتحسين كفاءتهم، من خلال نشر ثقافة الجودة التي تقوم على تفعيل دور العاملين، وإشراكهم في عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتشجيع روح المبادرة، وهذا ما لم نجده في المؤسسة التي كانت محل دراستنا .

خلاصة الفصل الثالث

في هذه الدراسة الميدانية تطرقنا إلى تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة على تطوير الكفاءة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وذلك من خلال توزيع استبانة بحثية على أفراد عينة الدراسة ، وبعد استخراج النتائج الضرورية باستعمال الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة تم اختبارها وتفسيرها بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة والحكم على فرضياتها.

ومن خلال النتائج المتحصل عنها في المؤسسة التي كانت محل دراسة اتضح لنا أن المؤسسة لا تطبق متطلبات إدارة الجودة بالشكل المناسب، حيث تم التوصل إلى أن مستوى تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة مجتمعة ومنفردة (التزام الإدارة العليا، التطوير المستمر، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين) على تطوير كفاءة المنظمة كان متوسط ، وهو مالا يتوافق إلى حد ما مع الدراسة النظرية .

خاتمة

خاتمة:

إن البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة هيمنت على المتطلبات والأهداف الأساسية، لكن التنظيم يبحث عن الكفاءة والفعالية، وقد اتجهت المنظمات في ظل تلك المتغيرات إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والالتزام بمواصفات الإيزو 9000 من أجل زيادة قدرتها على تحسين منتجاتها، وخدماتها ومن ثم مواجهة المنافسة الشديدة.

فأجد إكمال دراستنا هذه، وعرض محتوياتها بفصولها الثلاث، يقدم في الأخير ملخص عام يضم أهم النتائج التي تم التوصل إليها، في كل فصل محاولين الإجابة عن التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة وتأكيد صحة الفرضيات وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات و لقد هدفت دراستي هذه إلى التعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة في مؤسسة مطاحن الحضنة - بالمسيلة، والتعرف أيضا على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة على تطوير كفاءة المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على التصورات المختلفة لعينة الدراسة حول تطبيق متطلبات إدارة الجودة حسب خصائصهم الشخصية (الجنس، السن، درجة التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية، والرتبة الوظيفية .

ولتحقيق أهداف الدراسة وضعنا استبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات تم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ويمكن الملاحظة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة المبرهنات التي تطرقنا لها بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، يمكن معرفة مدى صحة الفرضيات التي انطلقنا منها في الدراسة وفق سياق معرفي منهجي مترابط مع الإشكالية المطروحة، وفيما يلي النتائج الرئيسية المتوصل إليها:

- مستوى التزام الإدارة كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.

- أن مستوى التطوير المستمر كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.



- أن مستوى التركيز على الزبون كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط و عليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية
- أن مستوى مشاركة العاملين كأحد متطلبات إدارة الجودة متوسط . و عليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية.
- مستوى تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة على كفاءة المنظمات العمومية في الجزائر متوسط. و عليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية الرئيسية
- ويمكن القول في الأخير بأن هناك بعض الاستنتاجات قد تم ملاحظتها من خلال التمعن في النتائج المتوصل إليها وتمثلت فيما يلي:
- كان تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة محدودًا إلى حد ما.
- عدم الاستفادة من المعلومات والاقتراحات التي يقدمها الزبائن المستفيدون من خدمات إدارة الجودة الشاملة كان محدودًا في تحسين وتطوير الخدمات.
- التكنولوجيا المستخدمة لتقديم الخدمات كانت ذات جودة محدودة.
- عدم الاهتمام الكبير بأهم مرحلة من مراحل عمليات التطوير والتحسين المستمرين.
- تدريب الموظفين على المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة كان محدودًا.

الاقتراحات والتوصيات:

- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة عند إدخال أي مبدأ جديد لهذه المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة.
- إرسال وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المنظمة والاقتناع بأنها ضرورة لا بد من الاهتمام بها وجعلها هدفا ترغب في الوصول إليه.
- إجراء دراسات حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الحضنة - بالمسيلة باستخدام أساليب وأدوات تختلف عن المستخدمة في هذه الدراسة.
- إجراء دراسات مقارنة حول مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الحضنة - بالمسيلة بين أقسامها المختلفة.



- إجراء دراسة حول قياس أثر العامل الديمغرافي من خلال تحليل الانحدار والارتباط على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- توضيح أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لكل عامل في المؤسسة من طرف قسم الجودة بالتعاون مع كافة الدوائر والمصالح والإدارات المختلفة.
- تخصيص برامج تدريبية أكثر كثافة فيما يخص نظام الجودة.
- تبني المواصفات القياسية العالمية للمنتجات.
- وضع نظام لتشجيع وتحفيز ودعم المنظمات التي تتفق على تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بمبدأي مشاركة العاملين والتطوير المستمر، حيث أظهرت النتائج أن هناك انخفاضا في مستوى تطبيق هذين المبدأين.
- السعي نحو تحقيق رضا العميل وبالتالي تعظيم القيمة التي يحصل عليها من منتجات وخدمات المنظمة مقارنة بمنافسها.
- يجب على الإدارة العليا القيام بتطوير برامج الجودة واكتشاف طرق جديدة للعمل، واختيار البرامج التدريبية للعاملين التي تتناسب وطبيعة أعمالهم، وكذا تنظيم برامج خاصة تؤهلهم لتطبيق أنظمة الجودة بصورة مستمرة وبأعلى المستويات، بالإضافة أن تعمل المؤسسة على حل المشكلات بالمشاركة.

آفاق الدراسة :

رغم محاولتنا لإثراء هذا الموضوع بكل المعلومات اللازمة والضرورية إلا أنه من الطبيعي انه لا يخلو من بعض النقائص نظرا لأهمية واتساع المجالات التي يحتويها، لذا فإنني أترك المجال مفتوح وأشجع الطلبة القادمين للاهتمام أكثر بهذا الموضوع ودراسة أخرى خفيت علينا.

قائمة المراجع

1- قائمة المصادر و المراجع باللغة العربية

- القرآن الكريم برواية ورش.

- ناصر الدين محمد الألباني، السلسلة الصحيحة، الجزء 3، العدد 1113

الكتب.

01- أبو النصر مدحت ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.

02- أبو قحف عبد السلام ، سياسات الأعمال والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992.

03- أحمد جودة محفوظ ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006.

04- السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995.

05- السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة - مصر، 2005.

6 - بن عيشاوي أحمد ، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.

07- وصفي عقيلي عمر، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان- الاردن، 2000.

08- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

09- حسن مسلم عبد الله، إدارة الجودة الشاملة معايير الايزو، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، دون سنة نشر.

10- حسين أفندي عطية ، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2003.



- 11- حكمت رامي ، فؤاد الحديثي، الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الإنتاج الآلي، مقارنة مع النظم الصناعية الغربية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002.
- 12- مبروك إبراهيم السعيد، في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، الجودة، الهندرة، إدارة المعرفة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة -مصر، ط2، 2012.
- 13- د. محمد الحراشة حسين ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دون دار نشر، دون سنة.
- 14- أ.د. محمود الهوش أبو بكر ، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، طرابلس، 2018.
- 15- نايف علوان قاسم، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 2005.
- 16- نايف علوان قاسم، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 17- نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2004.
- 18- سيد مصطفى أحمد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، بدون دار النشر، القاهرة- مصر، 2005.
- 19- سعيد السالم مؤيد، تنظيم المنظمات- دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، دار الكتاب الحديث، عمان -الأردن، 2002.
- 20- د/ عاقل فاخر ، أسس البحث العلمي في العلوم السلوكية، ط 2، بيروت، دار العلم للملايين، 1982.
- 21- د/ عاقل فاخر ، أسس البحث العلمي في العلوم السلوكية، ط 2، بيروت، دار العلم للملايين، 1982.
- 22- عبد الله شعبان إياد، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2009.
- 23- عبد العال النعيمي محمد، جليل الصويص راتب ، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2008 .



- 24- عبد الله الطائي رعد، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- 25- عبد الحسن الفضل مؤيد ، ويوسف جحيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 26- أ. عجمي حسان، التعليم عند بن خلدون بين الأصالة والحداثة، مقال، المركز الجامعي، الطارف، الجزائر، 2010.
- 27- علي احمد حجازي عبيد، الأوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2000.
- 28- د. صادق محمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، دون دار نشر، دون سنة.
- 29- صالح السامرائي مهدي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007
- 2- المراجع باللغة الفرنسية:
- 30- Gilles ballmise، Gestion des connaissances-Outils et applications du KM، vuibert، paris، 2001.
- 29- Michel Gattan ،Maitriser processus de l'entreprise ، guide opérationnel ، les édition d'organisation ، paris ، 2000.
- 31- N.R Farnum، « modern statistacal quality control and improvement »، california : Duxbury press، 1994.
- 32- Peter Drucker : Management ،taskx، responsabilites، and practice، Heinmann، London، 1974.
- 33- Roland Foucher، Normand Petterson، AbdllhadiNaji، op.cit.
- 34- Shimon L.Dolon et autres : la gestion des ressources humaines- tendances en jeux et pratiques actuelles- 3^{ème} édition، village mondial، 2002.

3- المذكرات والرسائل :

- 35- الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعي-ورقلة)، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010./2009
- 36- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببرج بوعريريج، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة نيل



- الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية : 2012./2013.
- 37- بوقفيرة محمد ، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2006.
- 38- بوغان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، (الجزائر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و تجارة)، سنة 2006/2007.
- 39- بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك- قسم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، السنة الجامعية، 2015/2016.
- 40- د بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دراسة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008 .
- 41- هشام الهشلمون عبد الرحمان، درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العملي في جامعة الخليل، فلسطين، 1436هـ-2015م.
- 42- حبشي فتحة، إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2010
- 43- حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2003-2004.
- 44- محمد الغامدي عزة ، "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية وإدارة، 2006.



- 45- محمود بدر رشاد، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 1430هـ - 2009 م.
- 46- مناصرة رشيد، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تلجي بالأغواط- الجزائر، 2004.
- 47- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.
- 48- علاي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)، سنة 2004، 2003.
- 49- قادة يزيد، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، كلية الاقتصاد مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد والمنظمات وحوكمة الشركات، جامعة ابي بكر بلقايد- تلمسان- الجزائر، سنة 2011-2012.
- 50- قرش عائشة : دور التغير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، جوان 2007.
- 51- رقاد صليحة ، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، الجزائر، السنة الجامعية، 2013./2014.
- 52- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والتجارة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2011.



- 53- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2009
- 4- المجلات والملتقيات :
- 54- اللوزي موسى: "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد، مصر، 27- 29 نوفمبر 2004 .
- 55- بوقلقول الهادي، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق، جامعة ورقلة، 10/03/2004.
- 56- بن عيشاوي أحمد، "معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقلة، مجلة الباحث، العدد 2006/04.
- 57- محمد عبد العزيز سمير ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999
- 58 - محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الصحيحة، الجزء 3، العدد 57.1113
- 59- نصيرات فريد، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة، العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، عمان، الأردن، 2007.
- 60- عبد القادر الحوري فالح ، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن:مجلة علمية محكمة،مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1492.
- 61- علي عبد الله، بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 10/11/2009
- 62- راق محمد، بن الشايب رابح ، تسيير الكفاءات وتطويرها، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع جوان 2010



63- رحال علي و يحيياوي إلهام ، الجودة والسوق: مجلة آفاق، العدد 05، مارس 2001،
جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر.

64- أ.شنيبي عبد الرحيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي
في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة
دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب
بالبلدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

- الأترنت:

65- <https://mawdoo3.com>. Le 02/04/2019 à 11:28.

66- [www. Startimes. Com](http://www.Startimes.Com) . 25-02-2019.20:30

الملاحق

(الملحق رقم : 01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم

السياسية

استمارة بحث حول موضوع:

دور إدارة الجودة في تطوير كفاءة المنظمات العمومية في الجزائر
- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-

في إطار عمل علمي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة محلية نرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل صدق وأمانة خدمة للبحث العلمي آمين في تحقيق نتائج صادقة وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب. وفي الأخير نحيطكم علما بان المعلومات التي تدلون بها تبقى سرية وتوظف في إطار البحث العلمي فحسب.

وشكرا على تعاملكم معنا.

تحت إشراف الدكتور:

د. غربي عزوز

من إعداد :

● سعد بومالية

السنة الجامعية: 2018/2019

أولاً: البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : أقل من 25 سنة من 25-35 من 35-40 من 40-49 من 50-59 من 60-69 سنة
3. المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الحالة العائلية: متزوج مطلق أرمل أعزب
5. الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات من 06-10 من 11-15 من 16-20 من 21-25 أكثر من 25 سنة
6. الوظيفة :

الجزء الثاني: محاور الاستمارة :الرجاء وضع علامة (X) مكان الإجابة التي تراها مناسب .

المحور الأول : إدارة الجودة وكفاءة المنظمات

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
البعد الأول : التزام الإدارة					
1	تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية إدارة الجودة .				
2	تعمل المؤسسة على دعم جهودات الجودة عن طريق الدعم المالي والبشري.				
3	للمؤسسة أهداف واضحة ومحددة حول إدارة الجودة .				
4	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية.				
5	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع إدارة الجودة				
البعد الثاني : التطوير المستمر					
6	تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لجودة المنتجات .				
7	تنظر المؤسسة إلى التطوير المستمر باعتباره جزء				

					من متطلبات تطبيق الجودة .
					8 تحرص المؤسسة على إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد وتفادي الأخطاء .
					9 تهتم المؤسسة بكشف العيوب في منتجاتها و بالتالي التطوير المستمر .
					10 توفر المؤسسة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التطوير والتحسين .
البعد الثالث : التركيز على الزبون					
					11 تؤمن إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن
					12 تسعى المؤسسة إلى تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم .
					13 تسعى المؤسسة إلى تعويض المنتجات التالفة والمعيبة وتعويضها للموزعين .
					14 يتم الاستماع إلى مقترحات الزبائن وتوقعاتهم من طرف المؤسسة .
					15 تقوم المؤسسة بإجراء بحوث لدراسة احتياجات الزبائن .
البعد الرابع : مشاركة العاملين					
					16 يقوم جميع موظفو المؤسسة بالمشاركة في تقديم الحلول والمقترحات لتحقيق الجودة .
					17 يتدرب الموظفون باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق .
					18 تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة العمل .
					19 المؤسسة لديها أقسام متخصصة بالجودة تسعى لتطويرها وتحسينها .

المحور الثاني: تأثير إدارة الجودة على كفاءة المنظمات

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					21	يؤدي تطبيق نظام الجودة إلى رفع كفاءة و فعالية المؤسسة.
					22	الموظفون يلتزمون بالتعليمات والتوجيهات من طرف الإدارة العليا.
					23	الموظفون يحترمون أوقات العمل الرسمية.
					24	تهدف المؤسسة إلى الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية الرغبات.
					25	تعمل المؤسسة على اختيار أفضل النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمة بصورة جيدة.
					26	تعمل المؤسسة على رفع الكفاءة المهنية للعاملين والموظفين من خلال دورات التدريب المهنية.
					27	تعمل المؤسسة على تقديم خدمة مميزة للعملاء بجودة تنافس مؤسسات أخرى.
					28	ظروف العمل بالمؤسسة محفزة و مساعدة على الأداء الجيد.
					29	تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي.
					30	يوجد بالمؤسسة نظام لتقييم كفاءة الموظفين
					31	تعتمد المؤسسة في تقييم كفاءة الموظفين على النتائج المحققة في العمل.
					32	تسعى المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة ISO9000

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الحضنة -بالمسيلة في تطوير كفاءة المنظمة، وكذا تقييم مدى تبنيه المفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة ومتطلبات الدراسة، كما قمنا أيضا بتصميم استبانة شملت (32 سؤالاً) وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة .

وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (45) فرد، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الحضنة -بالمسيلة مجتمعة ومنفردة كانت متوسطة بنسبة (62,4 %) .

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكفاءة المنظمة .

- مستوى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة المنظمة كانت متوسطة .
الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة، مشاركة العاملين، الكفاءة، التطوير المستمر .

Abstract

The objective of the study was to investigate the impact of the application of TQM requirements at Al-Hadina Mills Company in the development of the efficiency of the organization, as well as to evaluate the extent to which the concept of TQM and the quality of the products are adopted.

To achieve the objectives of the study, we used the descriptive approach to suit the nature and requirements of the study
We also designed a questionnaire (32 questions) to collect preliminary information from the sample.

In this light, data were collected, analyzed and tested using SPSS. The study was based on a random sample of (45) individuals.

- The degree of application of the requirements of TQM in Al-Hodna Mills Company-Masmala combined and individually was average (62.4%).

There is a statistically significant correlation between the application of the principles of TQM and the efficiency of the organization.

- The level of impact of the application of the principles of TQM on the efficiency of the organization was medium.

Keywords: Total Quality Management, Employee Participation, Efficiency, Continuous Improv