

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة -1- الحاج لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين

الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية

دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات

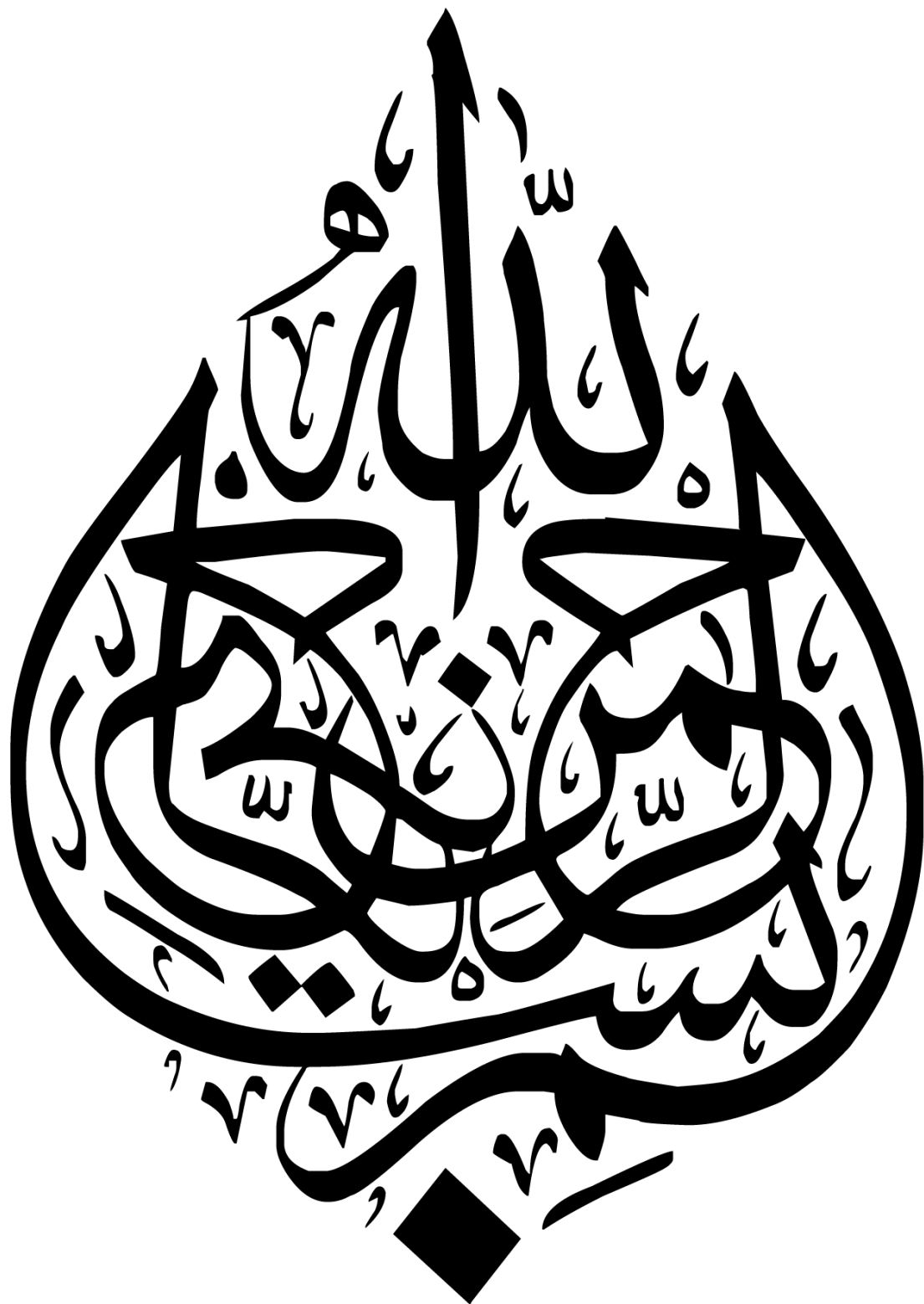
إشراف:
أ.د/ يحيى إلهام

إعداد:
بن يحيى إبراهيم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. لحول سامية	أستاذة التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د. يحيى إلهام	أستاذة التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقررا
د. لوشن محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا
د. بوحروود فتيحة	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	عضوا
د. عسول محمد أمين	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	عضوا
د. بشيشي وليد	أستاذ محاضر أ	جامعة قالة	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018



إهداء

أهدي هذا العمل إلى من كانا سببا في وصولي وبلوغي هذه المرتبة، إلى من تعبنا وسهرا ولا
نرا لا سند الي ومصدر قوة لي في وجه الصعوبات، إلى من كانا دعاءهما حصنا منيعا من
كل مغبات الحياة، إلى من صبرا عليي وضحا بكل ما يمكن من أجل رسم البسمة
على وجهي، إلى من أقف عاجزا عن مردي جميلهما علي، إلى "أبي وأمي" أغلى ما أملك في
هذه الدنيا أطال الله في عمرهما .

إلى من أقاسمهم حياتي "أخي، أخواتي، أبناءهم"،

إلى "نزوجتي" سندي في حياتي،

إلى كل "الأصدقاء والنزملاء" دون استثناء .

الشكر

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، لك الحمد والشكر على نعمك، على التوفيق في انجاز هذا العمل، لك الحمد والشكر على منحي الصبر والعزيمة والقوة.

ومصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أعظم شكر إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "إلهام يجاوي" للجهد المبذول والوقت الممنوح لانجاح هذا العمل والتي لم تبخل علينا بأهم التوجيهات والنصائح القيمة في كل مرحلة من مراحل انجاز هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر لكل من قدم يد المساعدة في انجاز هذا العمل من "زملاء وأصدقاء، أساتذة، عمال المكتبة"

كما لا أنسى أن أشكر "أفراد عينة الدراسة على تعاونهم في الاجابة على الاستبيان".

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر وتقدير
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
XI	قائمة الملاحق
XIII	الملخص
أ-ط	مقدمة
53-1	الفصل الأول: الإطار النظري للأداء البشري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الأداء البشري
3	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للأداء البشري
9	المطلب الثاني: محددات الأداء البشري
12	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء البشري
15	المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء البشري
15	المطلب الأول: ماهية عملية تقييم الأداء البشري
21	المطلب الثاني: إدارة عملية تقييم الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية
25	المطلب الثالث: أسباب فشل عملية تقييم الأداء البشري
28	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء البشري
30	المبحث الثالث: مدخل تحسين الأداء البشري
31	المطلب الأول: نظام تحسين الأداء
33	المطلب الثاني: مدخل إعادة الهندسة
38	المطلب الثالث: مدخل التحسين المستمر (KAIZEN)
44	المطلب الرابع: مدخل القياس إلى النمط الأحسن (القياس المقارن) (Benchmarking)
48	المطلب الخامس: مدخل التدريب
53	خلاصة الفصل الأول

فهرس المحتويات

112-54	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء البشري بالمؤسسة الصناعية
55	تمهيد
56	المبحث الأول: ماهية الجودة
56	المطلب الأول: تطور مفهوم الجودة
60	المطلب الثاني: مفهوم الجودة
65	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
66	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الجودة والعوامل المؤثرة عليها
69	المبحث الثاني: مفاهيم نظرية لإدارة الجودة الشاملة
69	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
72	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة
75	المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة
83	المطلب الرابع: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة
91	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المورد البشري
91	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
103	المطلب الثاني: أساليب اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالمورد البشري
109	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة
112	خلاصة الفصل الثاني
196-113	الفصل الثالث: دراسة تحليلية للعلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001
114	تمهيد
115	المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة
115	المطلب الأول: أداة الدراسة
118	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
122	المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة
125	المبحث الثاني: المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة
125	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان
136	المطلب الثاني: الدراسة الوصفية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية
141	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لاجابات أفراد عينة الدراسة

فهرس المحتويات

157	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
157	المطلب الأول: اختبار الفروق بالنسبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري
175	المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري
184	المطلب الثالث: اختبار تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البشري
196	خلاصة الفصل الثالث
197	خاتمة
203	قائمة المراجع
227	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	أهمية تقييم الأداء البشري من وجهة نظر المشرفين والأفراد والإدارة العليا	01
32	أسباب حدوث فجوة في الأداء	02
41	مميزات التحسين المستمر وفق المدخل الياباني (KAIZEN)	03
46	مؤسسة مع وبدون تطبيق القياس المقارن	04
62	أهم مفاهيم الجودة من وجهة نظر روادها	05
82	نقاط القوة والضعف في مراحل خبراء الجودة ونقاط الاتفاق فيما بينهم	06
92	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	07
105	منافع التمكين للمؤسسة والأفراد	08
118	تنظيم عبارات محاور الاستبيان	09
119	عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001	10
120	حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة من حجم المجتمع الأصلي	11
122	عينة الدراسة والاستمارات المسترجعة	12
122	اتجاهات المبحوثين	13
126	معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمبدأ	14
126	معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ التزام القيادة والدرجة الكلية للمبدأ	15
127	معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ التحسين المستمر والدرجة الكلية للمبدأ	16
128	معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ تمكين وإشراك الأفراد والدرجة الكلية للمبدأ	17
128	معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمبدأ	18
129	معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ التدريب والدرجة الكلية للمبدأ	19
130	معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ التغذية العكسية والدرجة الكلية للمبدأ	20
130	معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات عنصر القدرة والدرجة الكلية للمبدأ	21
131	معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات عنصر الرغبة والدرجة الكلية للمبدأ	22
132	معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات عنصر السلوك والدرجة الكلية للمبدأ	23
132	معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات عنصر النتائج والدرجة الكلية للمبدأ	24
133	معامل الارتباط بيرسون لعبارات مبادئ إدارة الجودة الشاملة	25
134	معامل الارتباط بيرسون لعبارات عناصر الأداء البشري	26

فهرس الجداول

135	معامل ألفا كرونباخ لثبات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة	27
135	معامل ألفا كرونباخ لكل عنصر من عناصر الأداء البشري	28
136	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب بيانهم الشخصية والوظيفية والعلمية	29
141	اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء-التفرطح)	30
142	خصائص مبدأ التركيز على الزبون	31
143	خصائص مبدأ التزام القيادة	32
145	خصائص مبدأ التحسين المستمر	33
146	خصائص مبدأ تمكين وإشراك الأفراد	34
148	خصائص مبدأ التخطيط الاستراتيجي	35
149	خصائص مبدأ التدريب	36
151	خصائص مبدأ التغذية العكسية	37
152	خصائص عنصر القدرة	38
153	خصائص عنصر الرغبة	39
154	خصائص عنصر السلوك	40
156	خصائص عنصر النتائج	41
158	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير العمر	42
160	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير المستوى التعليمي	43
162	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	44
164	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير الوظيفة	45
165	اختبار شفیه (Scheffe) للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الوظيفة	46
167	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير العمر	47
169	اختبار شفیه (Scheffe) للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري تبعا لمتغير العمر	48

فهرس الجداول

170	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير المستوى التعليمي	49
172	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	50
173	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير الوظيفة في المؤسسة	51
176	معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري	52
177	معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ التركيز على الزبون والأداء البشري	53
178	معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ التزام القيادة والأداء البشري	54
179	معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ التحسين المستمر والأداء البشري	55
180	معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ تمكين وإشراك الأفراد والأداء البشري	56
181	معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي والأداء البشري	57
182	معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ التدريب والأداء البشري	58
183	معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ التغذية العكسية والأداء البشري	59
185	نتائج اختبار أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البشري	60
186	نتائج اختبار أثر مبدأ التركيز على الزبون في تحسين الأداء البشري	61
188	نتائج اختبار أثر مبدأ التزام القيادة في تحسين الأداء البشري	62
189	نتائج اختبار أثر مبدأ التحسين المستمر في تحسين الأداء البشري	63
190	نتائج اختبار أثر مبدأ تمكين وإشراك الأفراد في تحسين الأداء البشري	64
192	نتائج اختبار أثر مبدأ التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء البشري	65
193	نتائج اختبار أثر مبدأ التدريب في تحسين الأداء البشري	66
194	نتائج اختبار أثر مبدأ التغذية العكسية في تحسين الأداء البشري	67

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	خطوات عملية تقييم الأداء البشري	01
31	نظام تحسين الأداء	02
40	النموذج الياباني كايزن في التغيير والتحسين المستمر	03
62	الجودة من وجهة نظر المنتج والزبون	04
64	أوجه الجودة	05
74	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	06
85	العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة	07
94	شبكة العلاقة بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة	08
137	توزيع عينة الدراسة على أساس العمر	09
138	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
139	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة	11
140	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة في المؤسسة	12

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
228	الاستبيان بعد التحكيم	01
232	قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان	02
233	أهم مخرجات برنامج SPSS	03

ملخص

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التزام القيادة، التحسين المستمر، تمكين وإشراك الأفراد، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، التغذية العكسية) والأداء البشري من خلال عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة ايزو 9001، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة التطبيقية، تضمن 44 عبارة، تم توزيع 300 استمارة على مختلف الفئات الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة، وانطلاقاً من المعلومات المتحصل عليها وبالاعتماد على برنامج (SPSS, v21) تم تحليلها واختبار فرضيات الدراسة، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أفراد عينة الدراسة موافقون بمستوى عال على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.
 - توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
 - يوجد أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأداء البشري، تحسين الأداء البشري.

Abstract:

This study aims to highlight the relationship between the application of the principles of TQM (customer focus, leadership commitment, empowerment and involvement of persons, continuous improvement, strategic planning, training, feedback) and human performance in the Algerian industrial enterprises that have ISO 9001 certification,

The questionnaire was used as a tool for applied study, which included 44 phrase, 300 forms were distributed to the various administrative groups in the enterprises as a subject of study, Based on the information obtained and the (SPSS, v21) program, the hypotheses were analyzed and tested. Finally, the study seem to be concluded with the following results:

- ☉ The persons of the study sample agree with a high level on the application of the principles of TQM in the Algerian industrial enterprises that have the ISO 9001 certificate.
- ☉ There is a correlation between the application of the principles of TQM and the improvement of human performance in the Algerian industrial enterprises that have ISO 9001 certificate.
- ☉ There is an impact on the application of the principles of TQM to improve the human performance in the Algerian industrial enterprises that have ISO 9001 certificate.

Keywords: Total Quality Management, Principles of Total Quality Management, Human Performance, Improving Human Performance.

مقدمة

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال خلال العقدین الأخرین من القرن الماضي ولا تزال تشهد تغييرات عميقة ومتلاحقة، ولعل أبرزها بروز ظاهرة العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية والتوجه نحو اقتصاديات السوق وظهور التكتلات الاقتصادية، إضافة إلى التطور التكنولوجي في مختلف المجالات. هذه التغييرات أفرزت العديد من المعطيات الجديدة كاشتداد المنافسة بين المؤسسات سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وكنتيجة لذلك خرجت العديد من المؤسسات من سوق المنافسة وفي المقابل الآخر برزت مؤسسات أخرى أكثر نجاحاً وتكيفاً مع المتغيرات الجديدة.

ولمواجهة التحديات والتهديدات التي أفرزتها التغييرات في بيئة الأعمال خاصة بعد أن تم التركيز على حرية التجارة وإلغاء الحواجز الجمركية والسماح بالتدفق الحر للسلع والخدمات، ظهرت العديد من الممارسات الإدارية والمداخل التي تساعد المؤسسات على تعزيز مكانتها في سوق المنافسة، من أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة فقد سعت العديد من المؤسسات العالمية إلى تطبيقه بغية الاستفادة من مزاياه وترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية، الأمر الذي سيسمح لها بالوصول إلى أعلى مستويات الجودة في سلعتها وخدماتها حتى تستطيع أن تثبت نفسها على الصعيد المحلي والدولي.

والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات العالمية تواجهها العديد من التحديات والتهديدات وتتأثر بالتغييرات التي تمس بيئتها، وأمام الأزمات التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري خاصة مع أزمة البترول وسياسة التقشف المتبعة من طرف الحكومة من أجل ترشيد سياسة الإنفاق، فقد تأثر نشاط المؤسسات سلباً وكان لا بد عليها هي الأخرى التحرك بأكثر إيجابية وفعالية بغية مواجهة هذه الأزمة والمساهمة في إنعاش الاقتصاد الجزائري، وبالتالي وجب عليها تحسين منتجاتها وخدماتها حتى تكون أكثر تنافسية مع المنتجات الأخرى، ولتحقيق ذلك كان لزاماً عليها الاعتماد على العديد من المناهج والأساليب الإدارية والمداخل التي تساعد على تحقيق ذلك، ومن بينها إدارة الجودة الشاملة التي تضم مبادئ لا بد على المؤسسات الالتزام بها، وبما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر الهين والسهل فهو يحتاج إلى مجهودات ضخمة وتعاون بغية تحقيق ذلك فقد لجأت المؤسسات إلى تطبيق أنظمة تساعد على الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كونها تعتبر كأنظمة مكملة ومساعدة على تحقيق ذلك، من بينها نظام إدارة الجودة (إيزو 9001).

مقدمة

إن نجاح المؤسسات سواء العالمية أو الجزائرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو 9001 مرتبط بالموارد البشري فيها، فالموارد الأخرى وإن كان تواجهها ضروريا إلا أنها غير كافية، لذا كان لابد من استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من مزاياه وخصائصه للارتقاء بأداء المورد البشري، وهذا لايتأتى إلا من خلال دراسة ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة كون تطبيقها يحتاج إلى الالتزام بالعديد من المبادئ والمناهج والأساليب.

1- الإشكالية:

بناء على ماسبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

• ماهي العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المورد البشري للمؤسسات الصناعية

الجزائرية المتحصلة على شهادة ايزو 9001؟

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي، تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001؟

- هل يوجد اختلاف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب المتغيرات التصنيفية؟

- هل يوجد اختلاف نحو واقع الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب المتغيرات التصنيفية؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التزام القيادة، التحسين المستمر، تمكين وإشراك الأفراد، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، التغذية العكسية) في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001؟

- هل يوجد تأثير لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التزام القيادة، التحسين المستمر، تمكين وإشراك الأفراد، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، التغذية العكسية) في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001؟



2- الفرضيات:

للاجابة عن الأسئلة الموضوعه سابقا، تم وضع الفرضيات التاليه:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد اختلاف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب المتغيرات التصنيفية.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اختلاف نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير العمر.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اختلاف نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير المستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اختلاف نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اختلاف نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير الوظيفة.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اختلاف نحو واقع الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب المتغيرات التصنيفية؟

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اختلاف نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير العمر.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اختلاف نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير المستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اختلاف نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اختلاف نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير الوظيفة.

ج- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.



مقدمة

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مبدأ التزام القيادة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مبدأ تمكين وإشراك الأفراد وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مبدأ التدريب وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- د- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير لتطبيق مبدأ التركيز على الزبون في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير لتطبيق مبدأ التزام القيادة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير لتطبيق مبدأ تمكين وإشراك الأفراد في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

مقدمة

- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير لتطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير لتطبيق مبدأ التدريب في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الفرضية الفرعية السابعة: يوجد تأثير لتطبيق مبدأ التغذية العكسية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في اعتبار أن موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع حديثة التطبيق والمهمة التي تضمن للمؤسسات تحقيق الجودة داخليا وخارجيا، وبالتالي إمكانية البقاء والاستمرار في محيط تسوده المنافسة والتغير باستمرار، كما تكمن أهمية الدراسة في زيادة إدراك المؤسسات لأهمية تطبيق هذا المدخل خاصة مع المزايا التي اكتسبتها العديد من المؤسسات العالمية المتفوقة جراء تطبيقها له.

كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال زيادة اهتمام المؤسسات بالموارد البشري إدراكا منها للدور البارز له في تحقيق المؤسسات لأهدافها من خلال تقديم منتجات وخدمات ترضي الزبائن وتحافظ على ولائهم. وفي الأخير تتمثل أهمية الدراسة أيضا في إثراء المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وواقع تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001، وعلاقة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء البشري.

4- أهداف الدراسة:

أهم ما تهدف إليها هذه الدراسة مايلي:

- التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- التعرف على واقع الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- دراسة فروقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة حسب المتغيرات التصنيفية.
- دراسة فروقات واقع الأداء البشري في المؤسسات المدروسة حسب المتغيرات التصنيفية.
- تبيان العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

مقدمة

- اختبار أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

- تقديم اقتراحات في ضوء النتائج المتحصل عليها لمتخذي القرار في المؤسسات.

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك أسباب عديدة لاختيار موضوع الدراسة، أهمها:

- أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة مع تزايد سعي المؤسسات للحصول على شهادة ايزو 9001 كخطوة لتطبيق هذا المدخل.

- أهمية المورد البشري وحرص المؤسسات على الاستغلال الأمثل لهذا المورد من خلال العمل على تحسين أدائه بالاعتماد على العديد من المداخل.

- ضعف القوة التنافسية للمؤسسات الجزائرية أمام المؤسسات الأجنبية بسبب نقص اهتمامها بالتطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى نقص اهتمامها بتحسين أداء موردها البشري.

6- منهج الدراسة:

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالتطرق للمفاهيم الأساسية وكل ما يحيط بإدارة الجودة الشاملة والأداء البشري، وهذا بالاعتماد على العديد من الكتب والدوريات والمقالات والمذكرات وشبكة الأنترنت باللغة العربية والأجنبية.

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية والاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS, V21) لدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرين والإجابة على فرضيات الدراسة، وهذا بعد جمع البيانات عن طريق الاستبيان.

7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

أ- الحدود المكانية: مست الدراسة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001. والملاحظ أن هناك العديد من المؤسسات الحاصلة على هذه الشهادة على مستوى الوطن، مما يدل على تغير سياسة المؤسسات الجزائرية وتوجهها نحو الاعتماد على أنظمة بغية تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، إلا أن دراستنا اقتصرنا على عينة من تلك المؤسسات المواكبة لتطورات أنظمة إدارة الجودة ايزو 9001.

ب- الحدود البشرية: تم حصر مفردات عينة الدراسة في مجموعة من الإداريين الذين يتواجدون في المؤسسات قيد الدراسة والتي تضم مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة، إداري، كونهم الأدرى بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وواقع الأداء البشري على مستوى مؤسساتهم.

ج- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 2017/12/23 إلى غاية 2018/07/10.

د- الحدود الموضوعية: يكمن الهدف من هذه الدراسة في تحديد العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وتمثلت هذه المبادئ في: التركيز على الزبون، التزام القيادة، التحسين المستمر، تمكين وإشراك الأفراد، التخطيط الإستراتيجي، التدريب والتغذية العكسية، وتحسين الأداء البشري كمتغير تابع، وذلك من خلال دراسة لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

8- الدراسات السابقة:

سنوضح الدراسات السابقة كما يلي:

أ- الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية لفتيحة حبشي (2007/2006) تحت عنوان:¹

إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة

سعت هذه الدراسة لتقديم إطار فكري وفلسفي لإدارة الجودة الشاملة وإبراز فوائد تطبيقها وأثرها في دعم المركز التنافسي للمنظمة والارتقاء بمستوى الجودة من أجل التميز في أداء المنظمة.

وقد تم التوصل من خلال النتائج النهائية لها أن الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة يوجد بها الكثير من الثغرات التي لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت النتائج سلبية كل من عنصر القياس وتقييم الأداء وعنصر الابتكار والتجديد في الثقافة التنظيمية للوحدة، سلبية عنصر الاتصال، وعنصر التحسين المستمر، سلبية عنصر نظام الحوافز والأجور وعنصر المشاركة والعمل الجماعي وسلبية عنصر التعليم والتدريب وغياب الاهتمام بمكافأة العمل وبدراسة رغبات العملاء، كما أن الوحدة غير مهيأة لتقبل فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة.

¹ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.

- رسالة ماجستير في علوم التسيير ليزيد قادة (2012/2011) تحت عنوان:¹

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية

سعيدة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاصلاحات التربوية المطبقة وهذا على مستوى متوسطات ولاية سعيدة.

وتم التوصل في الأخير إلى نتيجة أساسية مفادها عدم تطبيق المؤسسات التعليمية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة.

- أطروحة دكتوراه لنعرووة بوبكر (2015/2014) تحت عنوان:²

دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: عينة من المؤسسات

المتحصلة على شهادة الايزو 9001

جاءت الدراسة لمعالجة إشكالية مدى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو 9001، وقد تم التوصل من خلالها إلى: التزام المؤسسات محل الدراسة بنشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين، لاتعطي المؤسسات محل الدراسة أهمية بالغة للزبون، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لدى المؤسسات محل الدراسة، اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالتحسين المستمر للعمليات، نقص اهتمام المؤسسات محل الدراسة ببرامج التدريب والتعليم المستمر الموجه لعمالها، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو 9001 تعزى لكل من الوظيفة والخبرة المهنية وأقدمية الحصول على شهادة الايزو 9001، وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة حول تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو 9001 على اختلاف أحجام المؤسسات المدروسة.

¹ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

² نعرووة بوبكر، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015/2014.

– أطروحة دكتوراه في علوم التسيير لمديوني جميلة (2016/2015) تحت عنوان:¹

نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية بالجزائر حالة مصالح الأمومة والتوليد التابعة للمؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية الخاصة لولاية الشلف

جاءت الدراسة لمعالجة إشكالية مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية الجزائرية بالتركيز على مصالح الأمومة والتوليد التابعة للمؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية الخاصة لولاية الشلف، وجاءت النتائج كمايلي: تدني درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصالح الأمومة والتوليد للمؤسسات المبحوثة، توافر أبعاد جودة الخدمات الصحية بمصالح الأمومة والتوليد التابعة للمستشفيات الخاصة بدرجات متفاوتة، توافر بعد الثقة والأمان فقط بمصالح الأمومة والتوليد التابعة للمؤسسات الاستشفائية العمومية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات كل من العاملين والأمهات (مصالح الأمومة والتوليد) تعزى للقطاع الذي ينتمي إليه المؤسسة الاستشفائية.

– أطروحة دكتوراه لبوخلوة باديس (2016/2015) تحت عنوان:²

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير

عاجت الدراسة إشكالية أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية بمؤسسة سوناطراك قسم التكرير، تم التوصل من خلالها إلى النتائج التالية: أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة سوناطراك قسم التكرير كان بدرجة متوسطة قدرت بنسبة 62.4%، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية، وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05 تعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

¹ مديوني جميلة، نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية بالجزائر حالة مصالح الأمومة والتوليد التابعة للمؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية الخاصة لولاية الشلف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.

² بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016/2015.

ب- الدراسات المتعلقة بالأداء البشري:

- رسالة ماجستير لمحمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي (2006) تحت عنوان:¹

أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة

جاءت الدراسة للتعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في أداء الموارد البشرية، إضافة إلى تقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات والتعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة في الأخير للنتائج التالية: هناك توجهات إيجابية لأفراد العينة نحو المناخ التنظيمي، وجود تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وهذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

- رسالة ماجستير في إدارة الأعمال لعيسى إبراهيم المعشر (2009) تحت عنوان:²

أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الضغوط التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي الأردني والتعرف على مصادرها ومحاولة وضع الحلول العلمية الممكنة، إضافة إلى التعرف على أثر هذه الضغوط على أداء العاملين بها.

وتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغيرين المستقلين عبء العمل والهيكل التنظيمي من جهة وأداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى، كما بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغيرين المستقلين الأجور والمكافآت وبيئة العمل من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.

¹ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.

² عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

- رسالة ماجستير لشامي صليحة (2010/2009) تحت عنوان:¹

المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، تم التوصل فيها إلى النتائج التالية: بالنسبة للموظفين الإداريين هناك توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من محور التكنولوجيا والهيكل التنظيمي كمحاور للمناخ التنظيمي، وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محوري (نمط القيادة والاتصال) كمحاور للمناخ التنظيمي، وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محوري (المشاركة في صنع القرارات والحوافز) كمحاور للمناخ التنظيمي، وجود توجهات محايد ومعتدلة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي على الترتيب، وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

بالنسبة للأساتذة هناك توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو كل من محور: الاتصال، المشاركة في صنع القرارات، العمل الجماعي، الحوافز، التكنولوجيا، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي كمحاور للمناخ التنظيمي، ووجود توجهات سلبية ومعتدلة نحو كل من الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي على الترتيب، وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.

- دراسة رشيد مناصرية، فريد بن ختو (2015) تحت عنوان:²

سلوك المواطنة وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة

ورقلة

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية: وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية، تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009.

² رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.

ج- الدراسات الأجنبية:

- أطروحة دكتوراه لـ Steve Rajpatty (2011) تحت عنوان:¹

Integrating TQM Methods with Corporate Strategy: A Source of Sustainable Competitive Advantage

دمج طرق إدارة الجودة الشاملة مع استراتيجية الشركة: مصدر الميزة التنافسية المستدامة

تعرض هذه الرسالة نتائج التحقيق في دمج أساليب إدارة الجودة الشاملة مع إستراتيجية الشركة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما هدفت الدراسة لتوضيح أهمية ووثاقه صلة وارتباط إدارة الجودة الشاملة في سياق صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها داخل قطاع الخدمات في ترينيداد وتوباغو. من خلال البيانات المجمعة من أفراد (الموظفين) عينة البحث تبين أنه بالرغم من أن أساليب إدارة الجودة الشاملة غير مطبقة في الشركات محل الدراسة إلا أن هناك تفاؤل من طرفهم على إمكانية اعتماد وتنفيذ نموذج الحواس الست بنجاح، علاوة على ذلك فإن النتائج قدمت رؤى جديدة حول مواقف أفراد عينة الدراسة تجاه تبني وتنفيذ المبادرات القائمة على الجودة، نموذج الحواس الست مبني على الاندماج والتكامل بين التراكيب التالية: الوظائف الأساسية للإدارة العليا، أصحاب الحصص، عوامل النجاح في إدارة الجودة الشاملة، عملية الاندماج والتكامل، التنفيذ، وأخيرا النتائج الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة. المنظمة التي تفكر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمكنها استعمال نموذج الحواس الست كخارطة طريق في سعيها لتحسين طريقة إدارة الأعمال. ومن خلال النجاح في تنفيذ نموذج الحواس الست في قطاع الخدمات، ربما يكون هناك نطاق لجائزة وطنية للجودة ومن ثم جائزة اقليمية.

- دراسة لـ Lassaad Lakhal (2014) تحت عنوان:²

The Relationship Between ISO 9000 Certification, TQM Practices, and Organizational Performance

العلاقة بين ايزو 9000، ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والأداء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج مفاهيمي للعلاقة بين شهادة ايزو 9000 وممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي (المؤسسي) تم التوصل في الأخير إلى أنه يتم التنفيذ والحصول على شهادة ايزو

¹ Steve Rajpatty, Integrating TQM Methods with Corporate Strategy: A Source of Sustainable Competitive Advantage, thesis Doctorat of Philosophy, Sheffield Hallam University, United Kingdom, February 2011.

² Lassaad Lakhal, The Relationship Between ISO 9000 Certification TQM Practices and Organizational Performance, Article in Quality Management Journal, VOL 21, NO 3, American Society for Quality, January 2014.



9000 بالمؤسسات المدروسة قبل الشروع في التنفيذ والعمل بإدارة الجودة الشاملة ما يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل، بالرغم من أن كليهما يؤثر بشكل مباشر في الأداء التنظيمي.

– أطروحة دكتوراه لـ **Essam Mohamed Ahmed Mustafa (2015)** تحت عنوان:¹

Impact Of Total Quality Management Practices On Innovation In Services Organizations

تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في المنظمات الخدمية

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ودراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار، وتحديد الممارسات التي قد يكون لها تأثير أكبر على الابتكار، ثم الخروج بنموذج يوصى به في هذا الصدد، وكشف اختبار الفرضيات أن ممارسات التركيز على الزبون وإدارة الأفراد هي أعلى ممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثيراً بشكل إيجابي على الابتكار في المنظمات التي شملتها الدراسة، كما تم التوصل إلى أن عملية الابتكار الجذري وخدمة الابتكار الجذري هي أكثر أنواع الابتكار التي تأثرت بشكل إيجابي بممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما ساهمت هذه الدراسة بنتائج جديدة تتميز بممارسات فريدة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات، وخرجت بنموذج عن تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في الخدمة. أضافت الدراسة وجهة نظر المنظمات الخدمية للجدل حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار، نتاج هذه الدراسة قابلة للتطبيق في كل من المنظمات الخدمية العامة والخاصة، كما يمكن استخدام هذه الدراسة في المنظمات الخدمية من قبل المديرين والممارسين لتوظيف إدارة الجودة الشاملة في الابتكار.

– دراسة لـ **Md Fauzi Ahmad et autres (2017)** تحت عنوان:²

Total Quality Management Practices in Malaysia Healthcare Industry

ممارسات إدارة الجودة الشاملة في صناعة الرعاية الصحية بماليزيا

هدف هذا البحث إلى تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأعمال المستدامة في قطاع الرعاية الصحية، تم الاعتماد على المنهج الكمي في هذه الدراسة

¹ Essam Mohamed Ahmed Mustafa, Impact Of Total Quality Management Practices On Innovation In Services Organizations, Thesis Doctorat of Philosophy, Faculty of Technology Management and Business, University Tun Hussein Onn Malaysia, JANUARY 2015.

² Md Fauzi Ahmad et Autres, Total Quality Management Practices in Malaysia Healthcare Industry, Vol 6, No 3, International Journal of Supply Chain Management, 2017.

وتمثلت الفئة المستهدفة في موظفي عيادة خاصة بماليزيا، بلغ عدد المستجوبين منهم 70. تم تحليل البيانات المجمعة من خلال برنامج (SPSS)، وبينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأعمال المستدامة ($r=0.774, P<0.05$)، هناك علاقة معنوية وقوية بين جميع عوامل إدارة الجودة الشاملة وعوامل الأعمال المستدامة، نتائج هذا البحث سيساعد قطاع الرعاية الصحية في فهم معلومات قيمة وأعمق (أدق) حول تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأعمال المستدامة بقطاع الرعاية الصحية في ماليزيا.

أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة مايلي:

- دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري.
- الاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التالية: التركيز على الزبون، التزام القيادة، التحسين المستمر، إشراك وتمكين الأفراد، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، التغذية العكسية.
- ابراز أهم عناصر الأداء البشري.

9- صعوبات الدراسة:

تم مواجهة العديد من الصعوبات أثناء إنجاز هذه الدراسة ولعل أهمها صعوبة الاتصال بمفرادات عينة الدراسة التي تضم كما تم ذكره سابقا مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة، إداري، وذلك للعديد من الأسباب قد ترجع إلى المؤسسة والتي توجه تعليمات لأفرادها بعدم إعطاء معلومات حول المؤسسة، أو بسبب انشغال الأفراد بتأدية مهامهم سواء بسبب تواجدهم في اجتماع أو بسبب تكليفهم بمهمة خارج المؤسسة، وفي بعض الأحيان هذه المهمة قد تكون خارج منطقة تواجد تلك المؤسسة، ومن بين الصعوبات أيضا رفض العديد من المؤسسات قبول توزيع استمارات الاستبيان على مستواهم، إضافة إلى تأخر البعض الآخر في الإجابة عليها، واستحالة استرجاع استمارات الاستبيان من البعض الآخر.

10- هيكل الدراسة:

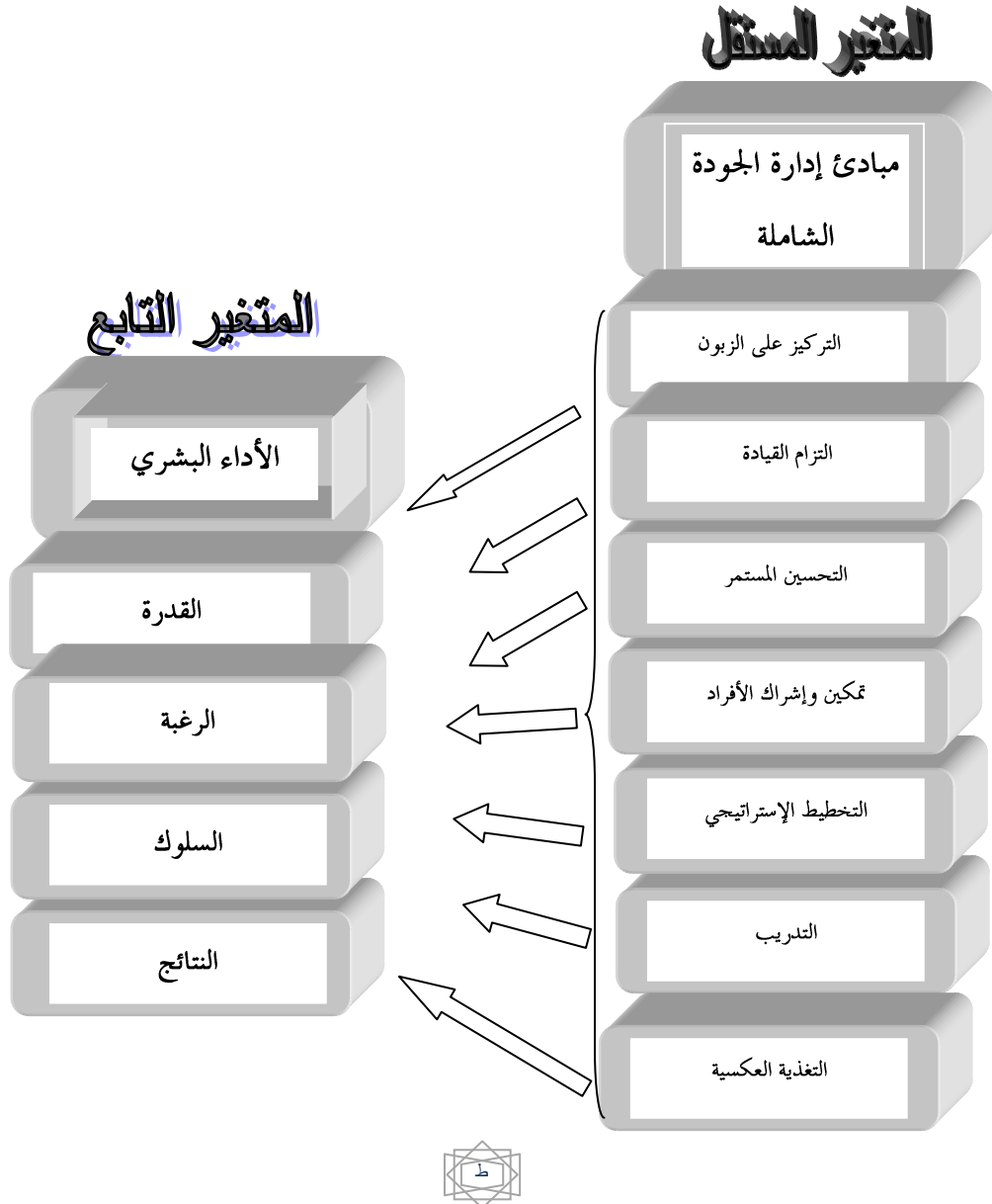
- سيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، جاءت هذه الفصول كمايلي:
- الفصل الأول سيتناول الإطار النظري للأداء البشري تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث يتطرق المبحث الأول لماهية الأداء البشري، أما المبحث الثاني فيدرس عملية تقييم الأداء البشري، ويتناول المبحث الثالث مداخل تحسين الأداء البشري.

مقدمة

- وسيعالج الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء البشري بالمؤسسة الصناعية من خلال تناول المبحث الأول لماهية الجودة، أما المبحث الثاني فيتطرق إلى مفاهيم نظرية لإدارة الجودة الشاملة ويدرس المبحث الثالث العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المورد البشري.
- أما الفصل الثالث فسيتناول دراسة تحليلية للعلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتطرق المبحث الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني فجاه تحت عنوان المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، فيما يتناول المبحث الثالث اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

11- نموذج الدراسة:

سنقترح النموذج الموالي والذي يبرز المتغيرين المستقل والتابع:



الفصل الأول:

الإطار النظري للأداء البشري

الفصل الأول: الإطار النظري للأداء البشري

تمهيد:

لقد تطور الاهتمام بالموارد البشري، وأصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا له كونه المورد الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق أهدافها خاصة في ظل المنافسة التي تسود عالمنا المعاصر، فالاهتمام به سيسمح للمؤسسة بالبقاء في السوق والعمل على التقدم والتحسين من خلال الاهتمام بكل الجوانب المحيطة به، ولأن الأداء البشري هو أساس الأداء المؤسسي الذي يسمح للمؤسسة من اكتساب قوة تنافسية، وكون الأداء البشري متميز حيث يتسم بالإبداع والقدرة على إحداث تطوير وتغيير بشكل مستمر ودائم في المؤسسة، فإنه سيتم في هذا الفصل تناول الجوانب المحيطة بالأداء البشري، وهذا من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: ماهية الأداء البشري
- المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء البشري
- المبحث الثالث: مداخل تحسين الأداء البشري

المبحث الأول: ماهية الأداء البشري

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ماهية الأداء البشري من خلال دراسة كل من المفاهيم الأساسية للأداء البشري، محددات الأداء البشري وفي الأخير العوامل المؤثرة على الأداء البشري.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للأداء البشري

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى العناصر التالية:

1- تعريف الأداء البشري:

لقي مصطلح الأداء البشري اهتماما واسعا من طرف الباحثين والكتاب في العصر الحديث نظرا لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة، ما أدى إلى تعدد التعاريف المقدمة حوله، وسيتم فيما يلي عرض أهم التعاريف المقدمة حول الأداء البشري.

أ- لغة:

يراد بالأداء لغة: إتمام، إجراء، انجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء، جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (Perform) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

ب- اصطلاحا:

ارتبط مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين بالموارد البشري، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى، ويرجع سبب التركيز على أداء المورد البشري إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، المعرفة، العمل... أما الأداء فينحدر مباشرة من عنصر العمل.²

ومن بين تعاريف مصطلح الأداء البشري نذكر:

- الأداء البشري: "هو مجموع المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد، الذي يجب القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها."³

¹ مجيد الكرحي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 29.

² إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق، العدد 107، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 99.

³ بلال كرامش، نسيم حمودة، أثر التدريب على الأداء الوظيفي لإطارات مؤسسة ميناء جن جن جيجل، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، مارس 2017، ص 56.

- كما يعرف على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد."¹
 - كما عرف أيضا على أنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه."²
 - وعرف أيضا على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد العامل متطلبات الوظيفة."³
 - ومن بين التعاريف أيضا هو: "العمل الذي تكلف به المؤسسة عاملا معيناً، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أو نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المؤسسة، ويؤدى بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المؤسسة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوك العاملين."⁴
 - كما عرف على أنه: "محصلة الجهد الانساني لفرد ما أو مجموعة من الأفراد سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، عندما يكون هذا الأداء هو ناتج تشغيل وحدة ما، وقسم ما، ومنظمة ما، والأداء هنا لا بد أن يكون هادفاً أو محققاً لناتج معين خلال فترة محددة، وقد يكون مستهدفاً من خلال إنجازها وفقاً لمعايير محددة مثل الزمن، التكلفة، الكمية، الجودة، أو أداء فعلياً أي الناتج الذي تحقق فعلياً سواء استطاع هذا الأداء أن يحقق الناتج وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً أم لا."⁵
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج:
- أن الأداء البشري يعبر عن قيام الفرد بعمله والمستوى الذي يحققه، بما يحتويه هذا العمل من واجبات ومسؤوليات ونشاطات محسوسة وغير محسوسة.
 - يتحدد الأداء وفق المعايير الموضوعية: الزمن، التكلفة، الكمية، الجودة، كما أن هذا الأداء يخضع لتوجيهات المشرف ويؤدى بالطرق المحددة من قبل المؤسسة.
 - هو جهد يسعى لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ولتحقيق أهداف المؤسسة، وسلوك يهدف لتحقيق نتيجة، يظهر هذا السلوك نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

¹ الزهرة بن بريك، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بريك، مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2015، ص 140.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2004، ص 123.

³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000/1999، ص 215.

⁴ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص ص 29-30.

⁵ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجزيرة، مصر، 2014، ص 23.

وتجدر الإشارة أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، فيعرف نيكولاس (Nickolas) الأداء على أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، أما السلوك كما أشار إليه توماس جلبرت (Gelbert) فيعبر عن ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، تصميم نموذج، التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل (السلوك)، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، شرط أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس¹، كما ينبغي التمييز بين الجهد المبذول والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج المحققة من طرف الفرد، فقد يبذل الطالب جهدا كبيرا من خلال استعداده للامتحان لكنه قد يحصل على علامات منخفضة، ففي هذه الحالة فإن الجهد المبذول عالي لكن الأداء منخفض.²

ويشير (Cristian Batal) إلى أن الأداء البشري هو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر أساسية:³

- المهارات الخاصة بالفرد المستعملة في العمل، والتي تعتبر مصدر للأداء البشري.
- التحفيز.
- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتوفرة لذلك.

2- عناصر الأداء البشري:

من خلال التعاريف السابقة والمقدمة للأداء البشري، يمكن التعبير عنه بأسلوب رياضي كما يلي:⁴

$$\text{مستوى الأداء البشري} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

انطلاقا من هذه العلاقة، فإن الأداء البشري يتحدد بمستوى الرغبة والقدرة وتفاعلها معا، فالمؤسسة حتى وإن استطاعت استقطاب أفراد يتمتعون بمهارات وقدرات عالية، وعملت على تنمية هذه القدرات،

¹ ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 105.

² عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011، ص 105. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2012/11/23 على الموقع:

<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Impact-of-material-and-moral-incentives-to-improve-the-performance-of-employees.pdf>

³ Cristian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2^{eme} edition, editions d organisation, Paris, France, 2000, P 95.

⁴ بلال كرامش بلال، نسيم حمودة، مرجع سابق، ص 57.

إلا أن غياب الدافعية والرغبة يجعلها لا تستطيع أن تضمن ملاءمة ومناسبة الأداء، وهذا ما يجب على إدارة الموارد البشرية توفيره من خلال تنشيط وتحفيز قوة العمل.¹

ويمكن التعبير عن القدرة والرغبة من خلال العلاقة الرياضية التالية:²

– القدرة = المعرفة × المهارة

– الرغبة = الاتجاهات × العمل × المناخ الأسري

من خلال ما سبق يمكن تلخيص العناصر المكونة للأداء البشري فيما يلي:³

أ– القدرة: ويقصد بها استطاعة الفرد أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية.

– المعرفة: مجموع ما يمتلكه الفرد من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله.

– المهارة: المراد بها ما يمتلكه الفرد من المعرفة والخبرة المكتسبة، والتي يستخدمها في عمله.

ب– الرغبة: تمثل دوافع الفرد وتحتوي على ثلاثة عناصر تتداخل فيما بينها، وهي:

– الاتجاهات: تعبر عن مجموع الأفكار والآراء التي تدور في ذهن الفرد تجاه النشاط الذي يؤديه، والمتمثلة في

مجموع الظواهر التي تدور حوله مثل العملاء والموظفين والمجتمع وظروف العمل وغيرها.

– مناخ العمل والمناخ الأسري: يتمثل في تفاعل كلا من مناخ بيئة العمل ومناخ الأسرة، وقد تؤثر سلبا

أو إيجابا على أداء الفرد.

3- الأداء البشري بين الكفاءة والفعالية:

يرتبط مصطلح الأداء البشري بمفهومين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، وعليه كان لابد من التطرق

لهذين المفهومين لارتباطهما بمصطلح الأداء البشري.

أ– الفعالية:

تعرف على أنها "تلك العلاقة بين الأهداف والنتائج المحققة فعلا"⁴، كما تعرف على أنها "القدرة على

تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى هل يحسن الأفراد أداء ما يجب أن يؤدي

¹ فريد لحنش، عيسى مزارة، الأداء الوظيفي وعلاقته بتفويض السلطة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 03، العدد 05، جامعة الخلفة، الجزائر، نوفمبر 2016، ص 365.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص 30.

³ مرجع نفسه، ص 30-31.

⁴ Fan Li, Performance Evaluation and Decision Support for Industrial System Management: A Benefit-Cost-Value-Risk based Methodology, Thèse de Doctorat, Spécialité Génie Industriel, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers – ENSAM, Paris, France, 2017, P 31.

لتحقيق الأهداف، أم هناك أنشطة تؤدي دون مبرر¹، فهي أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة تعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وترتبط بدرجة بلوغ النتائج وتحقيق الأهداف، فكلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء وكانت المؤسسة أكثر فعالية.²

ب- الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على الأداء، بمعنى تحقيق أقصى حد ممكن من النتائج بأدنى جهد مبدول"³، وتعتبر الكفاءة على "القدرة على تدنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود."⁴

إن كلا من الفعالية والكفاءة مرتبطان بالأداء البشري، ففعالية أداء المورد البشري تشير إلى نسبة الأهداف التي حققها بالمقارنة مع الأهداف المخطط لها مما سيسمح لنا بمراقبة مدى فعالية أدائه في تحقيق الأهداف المرجوة، أما بالنسبة للكفاءة فتشير إلى قدرة المورد البشري على استخدامه الأمثل للموارد من أجل تحقيق النتائج المرجوة، بالتالي فإن قياس أداء المورد البشري من حيث الكفاءة والفعالية سيسمح لنا من الوقوف على مستوى تحقيقه للأهداف من جهة، ومن جهة أخرى كيفية استغلاله للموارد في تحقيقه للأهداف.

4 - أهمية الأداء البشري:

يستمد الأداء البشري أهميته من أهمية المورد البشري في حد ذاته بالمؤسسة، وتتمثل هذه الأهمية في:⁵

- تتم العملية الإنتاجية وفق مراحل تحتاج فيها لموارد تتفاعل فيما بينها لتنتج مادة جديدة، هذه العملية قد تكون ملموسة وغير ملموسة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية والجزء الحي منها كونه مرتبط بالمورد البشري، فهو الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة، يتم بيعها لتحقيق الربح، وعليه فإن ثبات

¹ أمينة دداش، عثمان بوزيان، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 3، العدد 6، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، مارس 2017، ص 234.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2009، ص 219.

³ Abdelwahab Ait Razouk, Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'administration des entreprises, Université Nancy 2, France, 2007, P 47.

⁴ أمينة دداش، عثمان بوزيان، مرجع سابق، ص 234.

⁵ الهادي عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 16، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2016، ص 586-587.

كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية المورد البشري يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، بالتالي فإن أهمية المورد البشري تكمن في دعمه لأهمية الهدف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

- يعتبر الأداء الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، ففي حالة كونه مرتفع فذلك يعد مؤشرا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها مما سيعود بالإيجاب عليها.

- كما ترجع أهمية الأداء إلى كونه يرتبط بدورة حياة المؤسسة، فانتقال مؤسسة من مرحلة نمو إلى مرحلة أكثر تقدما مرتبط بمسئول الأداء فيها.

- لا ترتبط أهمية الأداء بالمؤسسة فقط، بل تتعدى إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

- استثمار قدرة الفرد على العمل بما يحقق أهداف المؤسسة، فعن طريق التدريب ومختلف البرامج يتم تحسين الأداء من حيث الجودة والكمية والتكلفة والزمن.

5 - تصنيفات الأداء البشري:

لقد قام نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية بتصنيف

أداء الأفراد إلى التصنيفات التالية:¹

- الأداء المتميز: يعبر عن الأداء الذي تجاوز ما هو متوقع من الأداء العادي، ويعود الفضل في تحقيقه عادة إلى جهود الفرد ومهاراته.

- الأداء الجيد جدا: يحقق هذا النوع من الأداء توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، يعود سببه عادة لجهود ومهارات الفرد.

- الأداء الجيد: هو الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة، ويعود الفضل في تحقيقه إلى جهود ومهارات الفرد.

- الأداء دون الجيد: هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل المحددة، ويعود السبب في تحقيقه إلى الفرد وأحيانا بيئة العمل.

- الأداء غير المرضي: يعبر عن الأداء الذي يفشل في تحقيق توقعات العمل المحددة، ويعود سببه لضعف جهود ومهارات الفرد أو بيئة العمل، يحتاج الفرد في هذه الحالة إلى اشراف مباشر وتكرار انجاز العمل عدة مرات.

¹ رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحادثة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص 222.

وهناك أنماط أخرى للأداء، حيث صنفتها الباحثون والمختصون إلى:¹

- أداء المهمة: يقاس عادة بكمية الأداء، الاتقان، الوقت المحدد للإنجاز، ويعبر عن النشاطات والسلوكيات التي تشير إلى مدى التزام الفرد بالمهام المرتبطة بوظيفته.
- الأداء السياقي (التطوعي): يشير إلى مقدار الأداء السياقي الذي يساهم به الفرد وبشكل غير مباشر في زيادة الفاعلية التنظيمية.
- الأداء السلبي: من أهم مظاهره التغيب، عدم الاتقان، انخفاض الإنتاجية، فهو يضم مجموعة السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي أثناء قيام الفرد لوظيفته.
- الأداء المتكيف: يشير إلى السلوك الذي يعبر عن إمكانية الفرد على تغيير أنماط سلوكه في البيئة المتغيرة.

المطلب الثاني: محددات الأداء البشري

تنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالفرد أو مدى السيطرة عليها إلى قسمين، القسم الأول يتمثل في المحددات التي ترتبط بالفرد ويطلق عليها محددات داخلية، والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة وتسمى بالمحددات الخارجية²، أما هذه المحددات فهي كما يلي:³

1- المحددات الداخلية للأداء البشري:

أ- الجهد: يعبر على الجهد الناتج من حصول الفرد على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، هذه الطاقات تتآزر مع بعضها من أجل إنجاز العمل المطلوب، وهذا الجهد له عوامل تحفزه وأخرى تثبطه مما ينعكس على الأداء، يضم هذا المصطلح جانبين كمية الجهد ونوعية الجهد، أما كمية الجهد المبذولة فتشير إلى "مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة"⁴، أما فيما يخص نوعية الجهد المبذول فتعني "مستوى ودقة اتقان هذا الجهد"⁵.

¹ محمد بوخاري، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 04، العدد 08، ج 01، جامعة الحلفة، الجزائر، جوان 2017، ص 368.

² ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 113.

³ مرجع نفسه، ص ص 113-114.

⁴ حياة سرير الحرتسي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 08، العدد 02، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، جانفي 2017، ص 63.

⁵ مرجع نفسه.

ب- القدرات: يقصد بها الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة والتي لا بد من توافرها في الفرد المكلف بأداء وظيفة ما، وهي تؤثر مباشرة في الأداء.

وتتأثر قدرات الأفراد بمجموعة من العوامل، أهمها:¹

- التعليم: للتعليم تأثير إيجابي على قدرة الفرد في أداء عمله بالشكل المطلوب، من خلاله يكتسب معارف تسمح له بحل المشكلات ومواجهتها، وامكانية البحث عن كل ما هو جديد واحداث تغييرات جديدة.

- التدريب: يسمح التدريب بتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف اللازمة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم والعمل على تعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم بغية رفع مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في تحقيق أهدافهم الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد.²

- الخبرة: للخبرة أثر إيجابي على قدرات الفرد، يكتسب من خلالها مجموعة مهارات ومعارف نتيجة الأقدمية والممارسة الطويلة للعمل والمدعومة بالملاحظة، درجة اكتسابها تختلف من شخص لآخر فقد يحقق الشخص أقدمية طويلة من دون أن تتحقق له خبرة كبيرة مقارنة بالآخرين.³

ج- إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد فيه الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، يتحدد أداء الفرد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، ويتأثر إدراك الفرد بدوره بعاملين أساسيين هما:⁴

¹ عبد الفتاح بوخمم، عزالدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب الحارث والرافعات (CPG) قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 06، العدد 06، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، أكتوبر 2010، ص 57.

² نادية ياسين، فوزية غيدة، فعالية التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي وحدة مليانة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 08، العدد 01، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، جانفي 2017، ص 90.

³ مشرور محمد الأمين وآخرون، تمييز مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية دراسة حالة تمييز الخبرات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 04، جامعة سيدي سعيد معسكر، الجزائر، نوفمبر 2016، ص 28.

⁴ عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وإدارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2007، ص 33-34.

- **غموض الدور:** عرف غموض الدور على أنه "النقص في المعلومات الضرورية اللازمة للقيام بأي وظيفة في المؤسسة"¹، ومن بين هذه المعلومات حدود سلطة ومسؤوليات كل فرد بالمؤسسة، غياب ونقص المعلومات حول سياسات وقواعد المؤسسة، ما يؤدي إلى غياب معرفة الفرد بما هو مطلوب ومنتوق منه.

- **صراع الدور:** المقصود به "عدم قدرة الفرد على الموازنة بين دورين أو أكثر، إذ يؤثر أحدهما على القيام بالدور الآخر"²، كما يعني "أنه حالة من الاحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو حالة تتطلب اتخاذ قرار حول حاجتين متعارضتين"³، مما سيجعل الفرد عرضة للقلق بسبب وجود اتجاهين مختلفين في آن واحد ويتأثر أدائه سلباً، لأنه لا يستطيع إنجاز نفس الاتجاهين في نفس الوقت.

ولصراع الدور أسباب عديدة قد تكون نتيجة لغموض الدور أو اختلاف الثقافة⁴، وقد ترتبط بالهيكل التنظيمي، المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد وأسلوب الاشراف.⁵

2- المحددات الخارجية للأداء البشري:

هناك محددات خارجية للأداء البشري تتعلق بالبيئة المحيطة وتكون خارجة عن سيطرة الفرد، نذكرها فيما يلي:⁶

أ- **متطلبات العمل:** يشتمل على العديد من العناصر، الطرق والأساليب والمعدات والأدوات المعتمد عليها في إنجاز الفرد لمهامه، بالإضافة إلى الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة من الفرد.

ب- **البيئة التنظيمية:** هناك من يرى للبيئة التنظيمية على أنها البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في اطارها، والتي تعرف على أنها "مجموعة الخصائص التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وسلوكه، كونها تتميز

¹ محمد محمد كعبور، الصراع: أسبابه ونتائجه مع التطبيق على قطاع الصناعة الليبي، ص 558. تم الاطلاع عليه يوم 2013/11/26 على الموقع:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006114.pdf>

² حياة غيات، صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 12، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2013، ص 98.

³ سالم بن بشير الضبيعان الشراي، صراع الدور وعلاقته بالسلوك الإداري لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 6.

⁴ مرجع نفسه.

⁵ محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص ص 386-369.

⁶ ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 114.

بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي¹، تتضمن عدد من المتغيرات كنوع السلطة وطرق الإشراف والرقابة وطبيعة وكثافة العمل، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد وسلوكياتهم من خلال توفير مستوى عالي من الرضا لديهم.²

ج- البيئة الخارجية: تتضمن العديد من العوامل كالمنافسة الخارجية والتي قد تؤثر ايجاباً أو سلباً على الأفراد، كما تؤثر التحديات الاقتصادية على أداء الفرد، فانخفاض الرواتب والخوفز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر ايجابياً في حالة ارتفاعها وسلباً في حالة انخفاضها، هناك عوامل أخرى فزيادة المنافسة في المنطقة التجارية التي تنشط فيها المؤسسة، سيؤثر سلباً أو ايجاباً على أداء الفرد من خلال تأثير كل من متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء البشري

إن مقومات نجاح المؤسسة تعود للدور الفعال للمورد البشري، لذا يجب على الإدارة الاهتمام به والأخذ بعين الاعتبار الجانب الانساني له من حيث مراعاتها لاحتياجاته ورغباته وطموحاته، وأنه عنصر مؤثر على التنظيم. بما يحوي عليه من قيم، عادات وتقاليد، أما أهم العناصر المؤثرة على أداء المورد البشري فنذكر منها ما يلي:³

1- غياب أهداف محددة: إن تحديد أهداف واضحة يساعد المؤسسة في قياس ما هو منجز ومقارنته بما هو مخطط تحقيقه من أهداف وبالتالي امكانية قياس أداء أفرادها، وغياب أهداف واضحة سيصعب من قياس أداء الأفراد والتفرقة بين صاحب الأداء الجيد وصاحب الأداء الضعيف أو المعدوم، مما يؤثر سلباً على أصحاب الأداء الجيد ويفقدهم الدافعية والرغبة في تقديم ما هو أحسن كونهم يحسون بأنهم متساوين مع صاحب الأداء الضعيف أو المعدوم.

2- عدم المشاركة في الإدارة: عدم اشراك الأفراد في وضع الأهداف وتحليل المشكلات والمساهمة في وضع الحلول المناسبة سيؤثر سلباً على أداءهم وتراجع مستواهم، نتيجة انخفاض مستوى شعورهم بالرضا والحماس للعمل.

¹ حبيب الودّ، أثر البيئة التنظيمية في تطبيق مرونة العمل، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 17، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، سبتمبر 2016، ص 42.

² مرجع نفسه، ص ص 42-43.

³ محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص ص 40-43.

3- **اختلاف مستويات الأداء:** تؤثر الأساليب الإدارية الناجحة التي تربط بين معدلات أداء الأفراد والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه إيجاباً على أداءهم، فالترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يتحصل عليها الفرد تعكس أدائه الحقيقي، ويتطلب هذا وجود نظام تقييم يتم من خلاله التمييز بين الفرد المنتج والفرد متوسط الإنتاج والفرد غير المنتج، ومن العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء الأفراد وجود نظام للحوافز الإضافية كمكافآت تمنح للأفراد المتميزين، حيث يعتبر حافز ودافع للفرد من أجل رفع أداءه ومعدلات إنتاجه.¹

4- **مشكلات الرضا الوظيفي:** يضم الرضا الوظيفي الحوافز المادية والمعنوية، ويعتبر من بين العوامل المؤثرة على الأداء البشري فانعدامه أو انخفاضه سيؤثر سلباً عليه، كما يتأثر الأداء البشري بالعديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، ومن بين أهم العوامل الاجتماعية على سبيل المثال نجد العادات والتقاليد، وأهم العوامل المعنوية التي يتأثر بها والخاصة ببيئة العمل نجد الترقيات والتكليف بمسؤوليات أكبر، أسلوب التعامل، المشاركة في العمل، إضافة إلى عوامل مادية كالرواتب والتحفيزات المادية وغيرها.²

5- **التسبب الإداري:** يعتبر من العوامل التي تؤثر سلباً على الأداء البشري، فهو عبارة عن "الحالة التي يكون فيها الأداء الإداري يجري بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على أكمل وجه"³، من أهم مظاهره الغياب والتأخر الرسمي عن العمل الذي ينجم عليه تراكم الأعمال وإهمال المهام المنوطة إلى الأفراد وضياع العديد من ساعات العمل.

6- **مشكلات التطوير التنظيمي:** يعبر التطوير التنظيمي عن "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم إضافة إلى العمل على تغيير التكنولوجيا المستعملة، وذلك سعياً لتطوير الموارد البشرية أو العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية"⁴، فعملية التطوير التنظيمي تركز بشكل أساسي على البيئة الداخلية وما تحتويه من عناصر إنسانية وما يتم من تفاعلات وعلاقات، مع عدم تجاهل البيئة الخارجية⁵، تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في أداء الأفراد، من خلال العمل

¹ الهاني عاشور، مرجع سابق، ص 598.

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 212.

³ أحمد السيد كردي، التسبب الإداري وأثره على أداء الموظف العام، التنمية الإدارية، تم الاطلاع عليه يوم 2013/11/27 على الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/673051>

⁴ عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 03، العدد 03، جامعة جيلالي لباس سيدي بلعباس، الجزائر، جانفي 2016، ص 145.

⁵ مرجع نفسه.

على توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار وتطبيق تقنيات حديثة، تجعل المؤسسة قادرة على مسايرة التطورات والتحديات المحيطة.

7- **مشكلات البيئة المادية:** تحتوي البيئة المادية للعمل على "المكائن والمعدات والأدوات والأجهزة والمركبات وكل شيء مادي يساهم في العملية الإنتاجية، والتي يجب أن تتواءم مع مواصفات وخصائص الأفراد لغرض رفع الإنتاجية وإنجاز العمل"¹، فتوفير بيئة عمل مادية مناسبة سواء من حيث ملائمة المكائن والاضاءة والتدفئة والهدوء والنظافة وغيرها، سيساهم في خلق بيئة عمل مناسبة للأفراد مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وزيادة انتاجيتهم ومستوى أدائهم.

8- **ضعف نطاق الاشراف:** يعبر نطاق الاشراف على عدد المرؤوسين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفعالية، ويهدف الاشراف الجيد إلى توجيه نشاط الأفراد والتنسيق بين جهودهم، ومع التطورات التي شهدتها محيط المؤسسة وكبر حجم المؤسسات من جهة أخرى، أدى ذلك إلى تعقد العلاقات بين الأفراد وبين الرؤساء وقدرتهم على الاشراف، فوجود عدد كبير من المرؤوسين تحت اشراف رئيس واحد من بين أسباب عدم كفاءة الاشراف، بالتالي فعدم توفر اشراف جيد سيؤثر سلبا على أداء الفرد لمهامه وواجباته.

9- **ضعف نظام الحوافز:** يشير التحفيز إلى "فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد لتثير رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى اشباع"²، وعليه فإن غياب نظام للحوافز سيؤثر سلبا على معنويات الأفراد ورغبتهم في تقديم المزيد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم.

هذه جملة من العوامل التي تؤثر على الأداء المقدم من طرف الأفراد، وعليه فإن المؤسسة مطالبة بمراعاة هذه العوامل، ودراستها وأخذها بعين الاعتبار وتوفير كل الظروف التي من شأنها تحسين أداء الأفراد.

¹ فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، الجامعة المستنصرية العراق، العراق، 2012، ص 187.

² وهيبه تافليس، تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 01، العدد 02، جامعة الخلفة، الجزائر، جانفي 2016، ص 122.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء البشري

تساعد عملية التقييم على معرفة نواحي القوة والضعف في أداء الفرد، مما يسمح للمؤسسة بالعمل على تحسين أدائه من خلال تعزيز جوانب القوة فيه ومعالجة أسباب الضعف، وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى عملية تقييم الأداء البشري من خلال تناول مختلف العناصر المحيطة بها.

المطلب الأول: ماهية عملية تقييم الأداء البشري

1- تعريف عملية تقييم الأداء البشري:

قبل التطرق إلى أهم التعاريف الخاصة بعملية تقييم الأداء البشري، لا بد من الإشارة إلى أهم المصطلحات المرتبطة والمقترنة بها، فنجد في اللغة العربية أن المصطلح الشائع هو تقييم الأداء، أما في اللغة الإنجليزية فنجد أن المصطلح الشائع هو التخمين أو التقدير، والفرق بين مصطلحي التقييم والتخمين يكمن في أن مصطلح التقييم يوحي بإمكانية إعطاء قيمة محددة، أما مصطلح التخمين فيهتم بمراجعة أداء كل فرد خلال فترة معينة للحكم على جودة أدائه، حيث من خلال التخمين يصعب إعطاء رقم للدلالة على أداء الفرد على مدى سنة كاملة، عليه فإنه يتم تخمين هذا الأداء، وهناك مصطلحات أخرى شائعة كتقييم أو تخمين وتقدير الكفاءة وأحياناً قياس الكفاءة.¹

ومن أهم التعاريف المقدمة فيما يخص عملية تقييم الأداء البشري، نذكر ما يلي:

التعريف الأول: تعرف على أنها عبارة عن "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى."²

هذا التعريف ركز على نقطتين أساسيتين هما:

- التقييم يهتم بأداء العامل من خلال دراسة وتحليل قيامه بواجباته في العمل من ناحية، ودراسة وتحليل سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- الهدف من التقييم يكمن في التعرف على مدى نجاح إنجاز الأفراد لأعمالهم، والحكم على مدى قدرتهم في النمو والترقية مستقبلاً.

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 378.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000/1999، ص

التعريف الثاني: تعرف على أنها " عملية إدارية تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذا فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف."¹

هذا التعريف ركز على النقاط التالية:

- عملية التقييم تسعى لقياس الاختلافات في أداء الأفراد وكفاءتهم في إنجاز أعمالهم.
- الهدف منها معرفة إمكانية تقلد الفرد لوظائف ومسؤوليات أكبر، وكذا مدى كفاءة الوحدات التنظيمية في تحقيقها لأهدافها.

التعريف الثالث: "هي محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآني وفي المستقبل."²

هذا التعريف لم يختلف كثيرا عن التعاريف السابقة، فقد ركز على النقاط الأساسية التالية:

- تقييم أداء الفرد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.
 - يركز على تحليل كل جوانب أداء الفرد لعمله سواء نفسية، بدنية، فكرية و سلوكية.
 - تحليل أداء الفرد لمعرفة نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- عموما فإن التعريفات المتعلقة بعملية تقييم الأداء البشري تركز على ثلاثة محاور:³

- محور يركز على الأداء الحالي للأفراد.
 - محور يركز على مقارنة أداء الأفراد بالمعايير الموضوعية للأداء.
 - محور يركز على اعتبار عملية تقييم الأداء كوسيلة لتطوير أداء الأفراد.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن عملية تقييم الأداء البشري من وظائف إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى تحليل الأداء الحالي للأفراد من خلال دراسة سلوكياتهم وتصرفاتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم

¹ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 257.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 199.

³ سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط 1، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص 94.

وجهودهم، بغية معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم، والعمل على تطويره بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، هذا في الأخير سيعود بالفائدة على المؤسسة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

2- أهداف عملية تقييم الأداء البشري:

أشارت معظم الدراسات التي عاجلت موضوع تقييم أداء الأفراد، بأن قلة منها أثبتت نجاحها، وأن حوالي 20% أو أقل من برامج التقييم حققت بالفعل أهدافها، ومما لا شك فيه أن عدم وضوح أهداف عملية التقييم من بين الأسباب التي ساعدت في فشل العملية بنسبة تتراوح بين 30% إلى 50%¹، عليه كان لزاما على أي مؤسسة شرح وتوضيح الأهداف الرئيسية من عملية التقييم، حتى تتحقق النتيجة المرجوة من العملية، عموما فإن أهم أهداف عملية التقييم تتمثل فيما يلي:²

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتجنب المحسوبة، عن طريق وضع أسس موحدة للترقية وزيادة الأجور أو الفصل وتوقيع الجزاءات.
- بعث المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على الاجتهاد أكثر في العمل للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون الأفراد، للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والترقية وغيرها.
- الحفاظ على استمرارية المستوى العالي للكفاءة الانتاجية، مع امكانية قياس أداء الأقسام المختلفة.
- العمل على ربط قيمة الأجور والمرتبات بنتائج عملية تقييم الأفراد، خصوصا وأن العديد من المؤسسات تربط الزيادة في الراتب بما يتحصل عليه الفرد من تقدير جراء عملية التقييم.
- التعرف على الأفراد الذين يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية، بالإضافة إلى التعرف على الأفراد الذين لا يوجد توافق في قدراتهم مع التخصصات التي يشغلونها ووجب نقلهم لإدارة أخرى، كما يساعد على معرفة الأفراد الذين هم بحاجة للمزيد من التدريب، وعلى الذين هم بحاجة لخلق البواعث النفسية لهم.
- معرفة نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد، بغية تعزيز وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من ناحية، والعمل على اعداد برنامج تدريب لتحسين مستوى الأداء ومعالجة نقاط الضعف من ناحية أخرى.

¹ رايح بخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007/2006، ص 36.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 320-321.

- تحسين الاتصال بين الرؤساء والأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم من خلال معرفة قدراتهم وخصائصهم، ما يسمح بتعزيز العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لتنمية قدرات الأفراد من ناحية ورفع كفاءتهم الإنتاجية من ناحية أخرى.

عموماً فعملية تقييم الأفراد ستعود بالفائدة سواء للفرد أو المؤسسة، حيث ستسمح في الأخير بالوقوف على واقع أداء الأفراد وامكانيات التحسين فيه مما سيعود بالنفع على أداء المؤسسة.

3- فوائد وأهمية عملية تقييم الأداء البشري:

من خلال استعراضنا لأهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال عملية تقييم أداء موردها البشري، تعتبر هذه الأخيرة ذات أهمية كبيرة لما ستعود على المؤسسة والفرد بفوائد كثيرة، وعليه سيتم من خلال هذا العنصر إبراز أهم الفوائد التي تحققها وهي:¹

- رفع الروح المعنوية للأفراد: إن القيام بعملية التقييم بشكل سليم وموضوعي، وحصول الأفراد من خلالها على الترقية والمكافآت بشكل عادل، والعمل على معالجة نقاط الضعف التي تكتنف أداءهم سيؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وزيادة ثقة الأفراد برؤسائهم وبالإدارة.

- اشعار الأفراد بمسئولياتهم: عندما يعلم الفرد أن نتائج عملية التقييم سترتب عنها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في عمله، سيجعله ذلك يحس بالمسؤولية ويبدل ما لديه من طاقة وقدرات لإتمام عمله بالشكل المطلوب.

- وسيلة لضمان معاملة عادلة: من فوائد عملية التقييم الاهتمام بذوي الكفاءات وعدم اغفالهم، بحيث يضمن استخدام الإدارة نظام عادل للتقييم توفير معاملة عادلة ومتساوية بين الأفراد، وحصولهم على ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس ما قدموه من جهد وكفاءة في العمل.

- الرقابة على الرؤساء: تسمح النتائج المتحصّل عليها جراء عملية التقييم من جعل المؤسسة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، والحكم على طريقة تعاملهم مع المرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

- استمرار الرقابة والإشراف: إن تسجيل مختلف الملاحظات حول أداء الأفراد بشكل مستمر يسمح بالوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

¹ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 17-20.

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تساعد عملية التقييم من التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم وتدريبهم في المؤسسة، والحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيارهم وتدريبهم، إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومدى استفادة الأفراد منها، والعمل على تصحيحها إن وجدت فيها ثغرات.

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية: يسمح هذا الأخير بمعرفة الأفراد حقيقة الأداء المقدم من طرفهم بإيجابياته وسلبياته، ونتيجة لارتباط هذه النتيجة بمستقبل عملهم فإن الأفراد يتولد لديهم الدافع من أجل تحسين أدائهم عن طريق بذل المزيد من الجهد في التعلم والتدريب سواء ذاتيا أو بالاعتماد على البرامج التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

- يعد تقييم الأداء جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر: تمثل إدارة الجودة الشاملة منهجية معاصرة في إدارة المؤسسات، تؤكد على ضرورة التحسين المستمر في أداء المورد البشري، وتعتبر عملية تقييم أداء المورد البشري أداة رقابية فعالة في المؤسسة، لأنها تسمح بالوقوف على حقيقة الأداء المقدم ورصد الانحرافات الموجودة فيه والعمل على تصحيحها.

إضافة إلى تلك الفوائد يوضح الجدول التالي أهمية تقييم الأداء البشري من وجهة نظر المشرفين والأفراد والإدارة العليا.

جدول رقم 01: أهمية تقييم الأداء البشري من وجهة نظر المشرفين والأفراد والإدارة العليا

المشرفون	الأفراد	الإدارة العليا
تحقيق العدالة بين جميع الأفراد، من خلال وثائق ومستندات موثقة تثبت سلامة قرار ترقية أو فصل كل فرد	عندما يحس الأفراد بوجود عدالة في عملية التقييم سيسمح ذلك بتحسين علاقاتهم	تطوير الأفراد وفق ما تحتاجه المؤسسة مستقبلا
اختيار الأفراد المتميزين من أجل ترفيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى	تطوير المهارات والقابليات عند الأفراد، مما يساهم في تعظيم الاستفادة من الأفراد الموجودين حاليا	تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية
تقييم سياسات المؤسسة وإظهار جوانب النقص واكتشاف الأخطاء والتي قد تكون سبب ضعف نتائج تقييم الفرد	اعطاء الدافعية للأفراد الذين يعدلون ويصححون مشكلات أدائهم لأنهم أدركوا وبشكل إيجابي امكانية اجراء التحسينات المطلوبة	الموضوعية وتحديد المكافآت وخلق روابط قوية وواضحة بين نظام الأجور وانجاز الأهداف والغايات المؤسسية
كشف عن حالة الضعف في عملية التعيين واختيار الأفراد	تطوير أداء الأفراد وتحسين انتاجيتهم	تطوير سياسات الاستخدام والتوظيف

المصدر: سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط1، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص ص 97-98.

من خلال الجدول السابق تتضح فوائد عملية التقييم من وجهة نظر كل من الفرد والمشرفين والإدارة العليا، فهي تساهم في تحسين وتطوير أداء الأفراد وتسهل من مهام ووظائف المشرفين من خلال العمل على تحقيق العدالة بين الأفراد واطهار جوانب النقص والضعف في عملية التعيين... كما تساعد الإدارة العليا في وضع استراتيجية فيما يخص تحديد الحاجة للموارد البشرية وتطوير سياسات التوظيف والأفراد وفق الحاجات المستقبلية للمؤسسة.

4- استخدامات عملية تقييم الأداء البشري:

إن لعملية تقييم الأداء استخدامات كثيرة، نذكر منها ما يلي:¹

أ- التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي:

عند تحديد عملية التخطيط الاستراتيجي لابد من الأخذ في عين الاعتبار ما تملكه المؤسسة من كفاءات وقدرات، وامكانية استثمار الطاقة الكامنة، وتساهم عملية تقييم الأداء في تحديد عملية التخطيط الاستراتيجي بما توفره من معلومات لازمة حول المورد البشري بالمؤسسة.

ب- تطوير الأفراد:

من خلال عملية التقييم يمكن الوقوف على حقيقة أداء الفرد بما يمتلكه من نقاط قوة وضعف، وبناءا عليها ستقوم الإدارة بالإجراءات اللازمة بغية تطوير أداء أفرادها من خلال الاعتماد على برامج تدريبية وتطويرية لتحقيق ذلك.

ج- رفع دوافع الأفراد:

إن المعلومات المتحصل عليها من عملية التقييم تساعد الإدارة والأفراد للوقوف على حقيقة الأداء المقدم والسعي لتطويره ذاتيا، كما تعبر هذه المعلومات عن درجة عدالة الإدارة وتدعم الثقة في الأفراد بإدارتهم، مما يتيح للأفراد الرغبة في اشباع دوافعهم نحو العمل والمؤسسة.

د- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:

يتم تصميم نظام الحوافز بالاعتماد على أسس تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، ومن أجل توفير المعلومات الصادقة حول نتائج التقييم وجب الأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات، والتي ستساهم في تصميم نظام حوافز عادل.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 139-141.

المطلب الثاني: إدارة عملية تقييم الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية

تشمل إدارة عملية تقييم الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية العناصر التالية:

1- مسؤولية عملية تقييم الأداء البشري:

يقصد بذلك تحديد الجهة المختصة بتقييم أداء الأفراد، وعموماً فإن مسؤولية التقييم تقع على أحد الأطراف التالية:¹

الرئيس- الزملاء- المرؤوسون لرئيسهم- مجموعة من المقيمين.

- بالنسبة للحالة الأولى: وهي الأكثر شيوعاً، حيث تقع مسؤولية عملية التقييم على الرئيس المباشر كونه الأقدر على تقييم أداء مرؤوسيه لأنه يحتك بشكل مستمر وبصورة مباشرة بهم، بالتالي فهو أكثر الأشخاص معرفة بقدراتهم ومهاراتهم وواجباتهم ومسئولياتهم.

ومع ذلك فقد تتدخل العلاقات الشخصية في عملية التقييم وينحاز الرئيس لصالح أو ضد مرؤوس.

- الحالة الثانية: يقوم الزملاء في هذه الحالة بتقييم بعضهم البعض، كونهم يقضون معظم الأوقات في العمل مع بعض، من أهم عيوب ومخاطر هذه الطريقة أنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل، خاصة إذا كانت نتيجة التقييم تعتمد على مدى تعاون الفرد للزملاء، بدلا من الاعتماد على درجة كفاءته في إنجاز أعماله.

- الحالة الثالثة: تعتمد على تقييم المرؤوسين للرؤساء عن طريق اعداد تقارير تعبر عن رأي كل مرؤوس في رئيسه، بالحكم على سلوكياته في التعامل معهم، هذا النوع يعتريه بعض المشاكل كونه يتناقض مع مبدأ من مبادئ الإدارة ألا وهو وحدة الأمر، بالإضافة إلى أن العديد من المرؤوسين يمانعون تقييم رؤسائهم.

- الحالة الرابعة: في هذه الحالة تتم عملية التقييم من خلال الاعتماد على مجموعة من المقيمين، قد تكون لجنة مكونة من رؤساء الأقسام أو مجموعة من العملاء، تقوم بوضع تقييم مشترك لكل مرؤوس على حدى، من خلال دراستها للتقرير الذي أعده الرئيس المباشر، وانطلاقاً من المعلومات المتوفرة لدى اللجنة يتم اقرار التقرير الذي أعده الرئيس المباشر أو تعديله أو اجراء مقابلة مع الفرد المقيم.

عموماً هذه أهم الأطراف المسؤولة على عملية التقييم، إلا أن هناك من يضيف أطراف أخرى، هي كما

يلي:

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 291.

- تقييم الزبائن: يكون التقييم فيه من خلال استبيان يضم مجموعة معايير تقييم تتناسب وطبيعة العمل، هذا النوع نجده بكثرة في المؤسسات الخدمية، حيث تطلب هذه الأخيرة من زبائنها تقييم أداء عمالها على أساس الخدمة المقدمة فقط.¹

- تقييم الفرد لذاته: يقوم من خلالها الفرد بتقييم ذاته وذلك بتسجيله لآرائه الشخصية، ففي هذه الحالة يكون الفرد أقل مقاومة للتغيير منه في حالة كانت الآراء والتوصيات من الرؤساء، وتجعله يعمل على بذل مجهود أكبر من أجل تحسين الوضع بالنسبة للبنود المتوسطة والضعيفة كما سجلها على نفسه.²

- خبراء إدارة الموارد البشرية: أحيانا يتم الاستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية سواء من داخل المؤسسة أو خارجها من أجل تقديم المساعدة في عملية التقييم، ويشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجاز القائم بها.³

2 - مراحل عملية تقييم الأداء البشري:

تعد عملية تقييم الأداء البشري عملية صعبة ومعقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة منها، كان لا بد على القائمين بالعملية اتباع مراحل وخطوات متسلسلة ومتراصة مخطط لها مسبقا، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:⁴

- وضع توقعات للأداء: تعد أولى مراحل العملية، تتعاون فيها المؤسسة وأفرادها على وضع توقعات للأداء، من خلال وصف المهام المطلوبة والنتائج المراد تحقيقها والوصول إليها.

- مراقبة التقدم في الأداء: بعد الوقوف على كيفية عمل الفرد وبالرجوع إلى المعايير المعتمدة في عملية التقييم، يتم في هذه المرحلة تصحيح الانحرافات، وتوفير المعلومات عن طريقة أداء العمل بشكل صحيح وامكانية تنفيذه بصورة أفضل.

- تقييم الأداء: في هذه المرحلة يتم اعتماد إحدى الطرق الشائعة لتقييم الأداء البشري من أجل التعرف على مستويات الأداء، التي يمكن الاستفادة منها لاحقا خاصة فيما يتعلق بالترقية، توزيع المكافآت...

¹ Estelle Mercier, Géraldine Schmite, Gestion de ressources humaines, Pearson éducation, France, 2004, p 139.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق، ص 63.

³ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 92.

⁴ خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، مرجع سابق، ص ص 204-206.

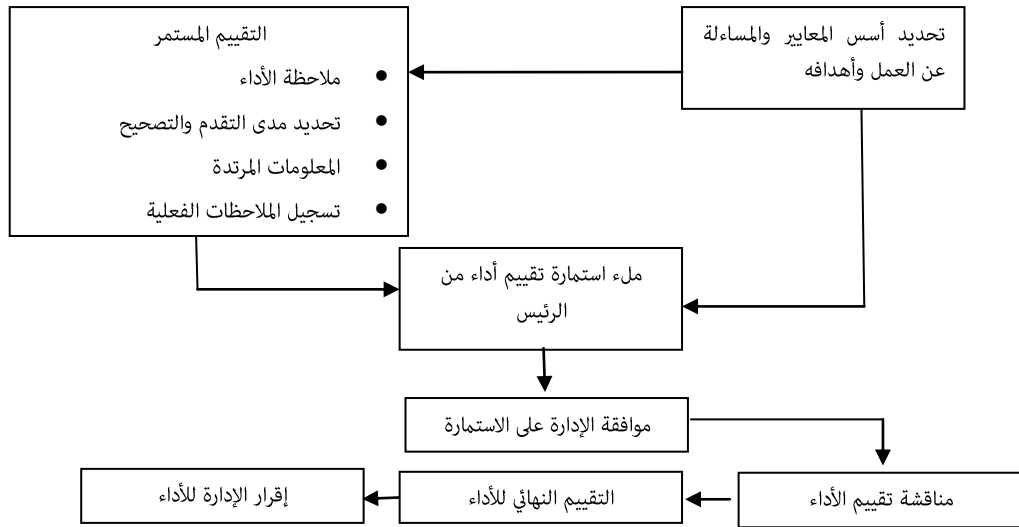
– التغذية العكسية: كل فرد بحاجة إلى معلومات حول مستوى أدائه للعمل المطلوب منه ليتمكن من معرفة مدى تقدمه ودرجة بلوغه للمعايير المطلوبة منه. ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل من خلال استيعاب المعلومات التي تحملها له.

– اتخاذ القرارات الإدارية: في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة بالاعتماد على نتائج عملية التقييم، ومن بين هذه القرارات: النقل، الترقية، الترسيم، الفصل... الخ

– وضع خطط لتطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة من عملية التقييم، يتم من خلالها اعتماد خطط من أجل تطوير أداء الأفراد والتأثير عليه بشكل إيجابي، من خلال معرفة المهارات والمعارف والقدرات والقيم التي يحملها الفرد العامل.

عموما لم يتم الاتفاق بين الباحثين على عدد محدد من المراحل، إلا أنه قد نجد مراحل أدمجت في مرحلة واحدة، غير أن المحتوى الذي تضمه المراحل هو واحد، والشكل التالي يوضح نموذج آخر لخطوات عملية تقييم الأداء البشري.

الشكل رقم 01: خطوات عملية تقييم الأداء البشري



المصدر: محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، ط 1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الجيزة، مصر، 2014، ص 320.

من خلال الشكل السابق يتضح أن مراحل التقييم لا تختلف عن المذكورة سابقا، إلا أن مضمون المخطط يحتوي على المراحل الأساسية الرئيسية من عملية التقييم، بداية من تحديد أسس المعايير والمساءلة عن العمل وأهدافه، مروراً بملاحظة الأداء وتحديد مدى التقدم والتصحيح، ليتم في الأخير التقييم النهائي للأداء وإقرار الإدارة للأداء، وانطلاقاً منها يتم تحديد برنامج لتطوير أداء الفرد واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

3- معايير تقييم الأداء البشري:

يتم قياس أداء المورد البشري اعتماداً على معايير محددة يقارن بها الأداء الفعلي، وهذه المعايير لا بد أن تستند على أمور واقعية وعلمية حتى تتمكن المؤسسة من تحديد المستوى المقبول للأداء الجيد.

يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه"¹، حيث تشير هذه المعايير إلى المستويات الذي يكون فيه الأداء مرضياً ومقبولاً، وتساعد الأفراد على معرفة ما هو مطلوب منهم، كما توجه القائمين بعملية التقييم إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، وحتى يتم الاستفادة من هذه المعايير في تطوير أداء الأفراد لا بد من إشراكهم في وضعها، وتصنف هذه المعايير حسب العوامل المستخدمة في التقييم إلى:

- **المعايير الشخصية:** تتعلق بالصفات والمميزات الذاتية التي يتمتع بها الفرد، كالجدية والحرص، طرق التصرف في المواقف الصعبة، القدرة على التغيير والتكيف، الاستعداد لتحمل المسؤولية...²

- **معايير النتائج:** تتصف بالموضوعية وترتبط بالأهداف، تعتبر سهلة القياس حيث تكون في معظم الأحيان عبارة عن أرقام مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية... إلخ، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل التالية:³

- **الكمية:** حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع مكان متوقعا.
- **التكلفة:** تحديد التكلفة الحقيقية ومقارنتها بالتكلفة المحتملة.
- **الجودة:** مقارنة نوعية العمل المنجز بما هو متوقع.
- **الوقت:** تحديد وقت إنجاز العمل من قبل الفرد، وإذا كان هناك تأخير وتحديد الأسباب الحقيقية لهذا التأخير.

- **معايير السلوك:** تقوم على تقييم سلوك الفرد أثناء أدائه للعمل، كملاحظة تعامله مع الزملاء، أو معالجته لشكاوى الزبائن، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، قيادة المرؤوسين... إلخ⁴، لا بد من إعطاء الجانب السلوكي وزناً لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى، بالرغم من عدم القدرة على قياسها بموضوعية مثل النتائج.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، مرجع سابق، ص 202.

² سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 386.

³ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 98.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 293.

وحتى تكون عملية التقييم ذات فعالية، وجب على القائمين بالعملية التخطيط السليم لها بالاعتماد على معايير واقعية، وحتى تكون هذه المعايير مجدية لابد من توافرها على الخصائص التالية:¹

- **صدق المقياس:** يقصد بصدق معايير الأداء خلوها من القصور والتشويه، وإمكانيتها في قياس وتحديد مكونات الأداء التي تساهم في فاعليته.

- **ثبات المقياس:** يقصد بها جانب الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من طرف أشخاص مختلفين.

- **التمييز:** نعني بها إمكانية المعايير في اظهار اختلاف مستويات الأداء بين الأفراد وتمييز الجهود بشكل واضح، مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

- **القبول:** تكون المعايير المستخدمة مقبولة من طرف الأفراد عندما تتميز بالعدالة وتعكس أداءهم الفعلي، ويتم تحديد هذه المعايير وفق السلوكيات الممارسة من قبل الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من طرفهم.

المطلب الثالث: أسباب فشل عملية تقييم الأداء البشري

تواجه عملية التقييم العديد من الصعوبات والأخطاء التي تحد من فعالية العملية ونتائجها، هذه الأخطاء قد تكون مرتبطة بمعد عملية التقييم أو متعلقة بنظام التقييم أو بإدارة نظام التقييم أو بالمرؤوسين، وفيما يلي شرح لأهم أسباب فشل عملية التقييم:²

1- أسباب متعلقة بمعد عملية التقييم:

من أسباب فشل عملية التقييم ما هو مرتبط بمعد العملية، وتتجلى أهم هذه الأسباب فيما يلي:

- **الانطباع الشخصي:** قد يمنح الرئيس أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض بناء على سلوك أو صفة معينة يلمسها الرئيس في المرؤوس دون مراعاة بقية الصفات، فمثلا إذا كان المرؤوس يتميز بصفة الالتزام والانضباط، فإن الرئيس يقوم بمنحه ملاحظة ممتاز في جميع عناصر التقييم الأخرى.

- **التساهل والتشدد:** قد يلجأ المشرف على عملية التقييم إلى التساهل مع مرؤوسيه ويعطيهم تقديرات عالية بغض النظر عما يقدمونه من أداء لعدة أسباب منها: تجنب المشاكل مع المرؤوسين في حالة اعطائهم تقديرات

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 142-143.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص ص

منخفضة، أو رغبة منه في تقديم المساعدة نظراً للظروف الاجتماعية التي يمر بها المرؤوسين، هذا من جانب ومن جانب آخر فقد يميل المشرف إلى التشدد في عملية التقييم ويمنحهم تقديرات منخفضة، لعدة أسباب قد تعود لشخصيته واعتقاده بأن المرؤوس أقل منه كفاءة ومهارة.¹

- **الاتجاه نحو الوسط:** تسمى أيضاً بالترعة المركزية، يلجأ فيها المشرفون أحياناً إلى منح تقديرات متوسطة أو أعلى من المتوسط لمعظم مرؤوسيهم بالرغم من وجود اختلاف في أدائهم، وهذا راجع للعديد من الأسباب: منها عدم توفر الوقت الكافي لعملية التقييم، أو لعدم قدرتهم على اكتشاف الفروقات بين المرؤوسين... الخ، عموماً فإن الاتجاه نحو الوسط سيؤثر سلباً على أداء المرؤوسين لأن ذلك يقتل عنصر المنافسة بين المرؤوسين والذي يعتبر كعنصر مهم في تطوير الأداء.

- **التحيز الشخصي:** أحياناً تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين، فقد تربطهم علاقة صداقة، قرابة، جنس... الخ، ويقوم الرئيس بناءً عليها بإعطاء تقديرات مرتفعة للمرؤوسين، ويحدث ذلك خاصة في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم، ما يجعل عملية القياس والتقييم تكون بعيدة عن الموضوعية.²

- **خطأ الحدائة:** تتم عملية تقييم الأفراد خلال فترة زمنية محددة، وعلى المشرف المكلف بالتقييم أن يقوم بمراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيه خلال هذه الفترة كاملة، لكن في بعض الأحيان وبتهاون من المشرف واعتقاده أن هناك متسع من الوقت يقوم بالتركيز على الفترة الأخيرة للقيام بالعملية، ما يؤثر سلباً على نتائج عملية التقييم، فلو تحسن أداء المرؤوس خلال الفترة الأخيرة مقارنة ببدايتها أدى هذا إلى حصوله على تقديرات أعلى، بالرغم من أن أدائه كان منخفضاً في البداية، والعكس فإن أداء المرؤوس قد ينخفض في الفترة الأخيرة بعدما كان جيداً في البداية، مما يؤدي إلى حصوله على تقديرات منخفضة، وعليه وجب الابتعاد عن الحدائة واستغلال فترة التقييم من بدايتها إلى نهايتها من أجل الحكم على أداء المرؤوسين.

- **اختلاف التقرير باختلاف الغرض:** قد تتأثر عملية التقييم بالغرض الذي تهدف الإدارة لتحقيقه جراء العملية، فلو كان الغرض مثلاً الحصول على ترقية أو مكافأة، لجأ المشرف بشكل كبير إلى منح المرؤوسين تقديرات وعلامات عالية لتسهيل حصولهم على الترقية أو المكافأة، مما يؤثر سلباً على الهدف الأساسي من العملية.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 259-260.

² عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 260.

- عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقرير: إن تهاون وتساهل بعض المشرفين في عملية التقييم يؤثر سلبا على نتائج العملية، كعدم القيام بإعداد التقرير إلا عندما يطلب منهم ذلك، وعدم تحري الدقة والرجوع إلى السجلات والمستندات، عدم عقد جلسات مع مرؤوسيههم لإبداء أهم الملاحظات والتوجيهات حول نقاط القوة والضعف في أدائهم... كلها سلوكيات وتصرفات تحول دون تحقيق الهدف الأساسي من العملية.

2- أسباب متعلقة بنظام التقييم:

هناك أسباب أخرى تؤدي إلى فشل العملية ترتبط بنظام التقييم، نذكر منها ما يلي:

- عدم وجود معدلات ومعايير أداء واضحة: يتم وضع معدلات ومعايير للأداء بغية مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالأداء المطلوب وتحفيز وتحسين إنتاجية الفرد، وعدم وجود معدلات واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وعدم اشراك المرؤوس في إعدادها تؤدي إلى التأثير السلبي على نتيجة العملية.¹

- استخدام طريقة للتقييم لا تناسب مع جميع الوظائف: غالبا ما تعتمد المؤسسة على طريقة واحدة للتقييم، وقد تكون هذه الطريقة غير متناسبة مع جميع الوظائف المتوفرة مما يؤثر سلبا على نتائج العملية، لذا وجب الاعتماد على طرق عديدة للتقييم تكون متوافقة مع خصائص كل وظيفة متوفرة بالمؤسسة.

- عدم كفاءة نماذج التقييم: غموض وعدم وضوح نماذج التقييم وتعقدها تصعب من عمل معدي التقرير وتدفعهم للتهرب من إعدادها وعدم الاهتمام عند التعبئة، مما ينجم عنه نتائج لا تعكس الأداء الحقيقي للمرؤوس.

- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في إعداد التقارير: إن الهدف الرئيسي من عملية التقييم هو معرفة نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوس، وعليه فإن الاعتماد على السرية المطلقة في إعداد التقارير وعدم اخبار الأفراد بنتيجة التقييم سيؤثر سلبا على العملية، لأن المرؤوس لن يكون مطلعاً على جوانب القوة والقصور في أدائه بالتالي عدم إمكانية تحسينه، مع العلم أن هناك بعض المؤسسات التي تعتمد على نظام السرية النسبية من خلال اخطار المرؤوسين أصحاب الأداء غير المرضي بنتائج أدائهم.

- عدم توافر أوصاف وظيفية: يتضمن الوصف الوظيفي "إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات، أساليب عمل، معدلات أداء"²، وعدم توافر أوصاف وظيفية يتم من خلالها

¹ مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين دراسة تطبيقية، ط1، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص 143.

² ملكة محمد الأسطل، مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 29.

تحديد مسؤوليات وواجبات ومعدلات أداء الأفراد التي سيعتمد عليها في تقييم أدائه، سيؤثر سلباً على نتيجة العملية.

3- مشاكل تتعلق بالمرؤوسين: هناك العديد من المشاكل المرتبطة بالمرؤوسين والتي تؤثر سلباً على عملية التقييم وتحول دون تحقيق الأهداف الأساسية منها، من بين هذه المشاكل نذكر:¹

- عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم.
- عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم.
- عدم القدرة على الوفاء بمسؤولياته.
- الاحساس بالظلم وبعدم وجود عدالة.
- عدم الاهتمام بنتائج التقييم.

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء البشري

يقصد بها "الأدوات التي يستخدمها القائم بعملية التقييم، لتقدير كفاءة الفرد والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه"²، هذه الطرق والأدوات منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، منها ما هو متعدد الأغراض، ونظراً لتعدد هذه فقد عمد بعض الباحثين إلى التمييز بينها، ومن بين أهم هذه الطرق نذكر:

1- طريقة المقاييس المتدرجة: هذه الطريقة تغطي مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم، يتم من خلالها الاعتماد على مقياس متدرج لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، ثم يتم منح درجات لتلك الصفات أو العناصر، لتجمع بعدها الدرجات المحصل عليها من جميع الصفات أو عناصر التقييم، ومن خلال المجموع النهائي التي تحصل عليها كل فرد يتم المقارنة بينهم.³

2- طريقة الترتيب: تتطلب هذه الطريقة توفر عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيب مرؤوسيه، كون الرئيس وبعد تكوين فكرة عامة على أداء مرؤوسيه يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، من مميزاتهما أنها

¹ يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 13، العدد 1(A)، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2011، ص 776.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 328.

³ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 114.

سهلة وبسيطة التطبيق، ومن أهم عيوبها أنها لا تعطي صورة دقيقة عن أداء الأفراد لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، بالإضافة إلى كونها صعبة عند وجود عدد كبير من الأفراد.¹

3- طريقة المقارنة بين الأفراد: يتم الاعتماد في هذه الطريقة على المقارنات الثنائية، من خلالها يتم مقارنة أداء كل فرد مع بقية الأفراد في نفس القسم، وبالرجوع إلى هذه المقارنات الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد يمكن تحديد الأفضل²، ويمكن حساب عدد المقارنات الثنائية من خلال العلاقة التالية: $n(n-1)/2$

4- طريقة التوزيع الاجباري: تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي، مدلولها أن مستوى أداء الأفراد يأخذ غالبا شكل التوزيع الطبيعي، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي وتندرج انخفاضا وارتفاعا في الاتجاهين، ووفقا لهذا الشكل فإنه يتم تقسيم الأفراد إلى خمسة مجموعات: ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف.³

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، أما من أهم عيوبها أنها تفترض أن كل مجموعة من الأفراد تحوي أفراد ذوي أداء جيد ومتوسط وضعيف، وهذا الافتراض خاطئ فقد نجد مجموعة من الأفراد في قسم ما يتسمون بالأداء الجيد، بالتالي لا يمكن تقسيمهم إلى ضعيف ومتوسط وجيد.

5- طريقة التمثيل البياني: خلال هذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، وانطلاقا منها يتم تقييم أداء الفرد وفقا لدرجة امتلاكه هذه الصفات، يحتوي المقيّم الذي يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الصفات الأخرى، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد المعين تتوفر فيه هذه الصفة.⁴

6- طريقة الأحداث الحرجة الهامة: في هذه الطريقة يقوم المشرف بعمل سجل لأمثلة من الفعاليات والأحداث غير العادية (هامة، حرجة، غير متكررة ايجابية كانت أو سلبية) لأداء كل مرؤوسيه في العمل، هذه الأحداث منها ما يمثل أداءا مرتفعا، ومنها ما يمثل أداءا منخفضا، تتطلب هذه الطريقة تسجيل الأحداث لكل فرد أولا بأول، من مميزاتها تشجيع الأفراد على تنمية مهارات الإبداع والتعبير، القيام بالتقييم خلال الفترة كلها وليس مجرد الأحداث الأخيرة والقريبة، ضمان تحسين أداء الفرد في المستقبل، بالرغم من هذه المزايا إلا أن الطريقة

¹ حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 280.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 298.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 227.

⁴ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق، ص 47.

تعتبرها بعض السليبيات منها تركيزها على بعض الأحداث الغير متكررة وهذا ليس معيارا سليما لقياس الأداء الخاص بالفرد طوال فترة التقييم.¹

7- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج: تعتبر من الطرق الحديثة والتي تستعمل على نطاق واسع، تتم وفق أربعة مراحل: في المرحلة الأولى تعرف وتحدد الأهداف بالتنسيق بين كل من الفرد والمشرف، في المرحلة الثانية يتم تصميم ووضع خطة عمل وتحديد الجدول الزمني لتحقيق هذه الأهداف، في المرحلة الثالثة يتفق على المعايير المستخدمة في قياس مدى تحقيق الأهداف، ليتم في الأخير الاجتماع مرة ثانية بغية تقييم النتائج وتحديد الأهداف الجديدة.²

8- طريقة الاختيار الاجباري: ملخص هذه الطريقة تقوم على تجميع عدد كبير من العبارات التي تمثل صفات أداء الفرد، هذه العبارات مستوحاة من خبرة أو من الاختبارات، تعكس ناحية من خصائص وظيفية أو عمل الفرد المطلوب تقييمه، ليتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات، ويتم طبع تلك العبارات في استمارة وقوائم خاصة يحتوي كل منها على أربع عبارات، اثنين منها تعبر على النواحي الايجابية والصفات المرغوبة في الفرد، واثنين تعبر عن النواحي السلبية والصفات غير المرغوبة في الفرد، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية لتحديد العبارات الأكثر أهمية في كل ثنائية مع عدم معرفة المشرف للقيم الحقيقية لهذه العبارات، ليطلب منه وضع علامة أمام العبارات الأكثر انطباقا على الفرد، والعبارات الأقل انطباقا عليه في كل مجموعة من مجموعات عبارات التقييم، لتسلم بعدها إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتقييم أداء المرؤوسين عن طريق حل هذه الشفرة واحتساب العبارات المختارة والتي تتوافق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.³

المبحث الثالث: مداخل تحسين الأداء البشري

تسعى عملية تقييم الأداء البشري للوقوف على المستوى الحقيقي لأداء الأفراد، والعمل على تحسينه بالاعتماد على برامج ومداخل، هذا كله بغية الارتقاء بمستوى أداءهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى نظام تحسين الأداء وأهم مداخل تحسين الأداء البشري.

¹ عبد الوهاب محمد حنين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنس العالمية، سوريا، 2009، ص 88.

² Jean-Francois Amadiou, Jacques Rojot, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, 3^e édition, Chenelière éducation, Montréal, Canada, 2009, p 272.

³ مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص ص 130-131.

المطلب الأول: نظام تحسين الأداء

1- تعريف نظام تحسين الأداء: يقوم نظام تحسين الأداء بتحليل فجوة الأداء والتعرف على أسبابها، ومن ثم اختيار أفضل المداخل لمعالجتها، وتعرف فجوة الأداء على أنها "التباين بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، والتي تتجه عملية تشخيص الأداء إلى تحديدها والبحث في أسبابها"¹، ويمكن التعبير عن فجوة الأداء من خلال العلاقة التالية:

$$\text{فجوة الأداء} = \text{الأداء الفعلي} - \text{الأداء المستهدف}$$

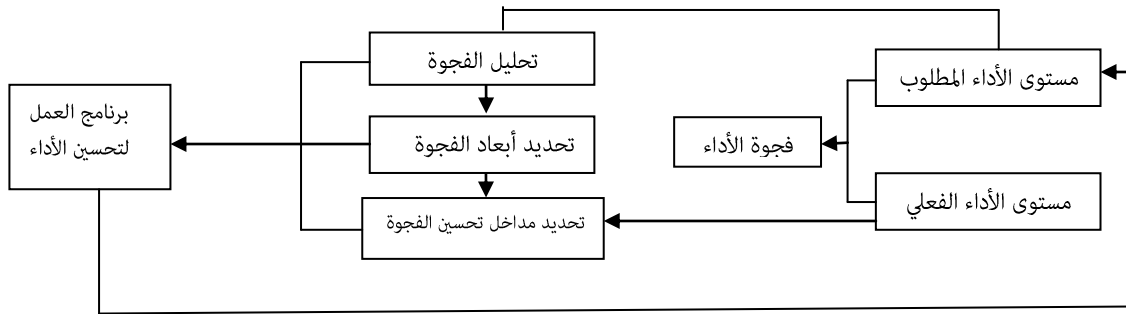
وتظهر فجوة الأداء بعد استعراض المراحل الأساسية لإدارة الأداء، والمتمثلة في الآتي:²

تحديد الأهداف ← تخطيط الأداء ← تسهيلات الأداء ← تطوير الأداء ← مراجعة وتدقيق الأداء ← تحسين الأداء وتمييزه

هذه العناصر الستة تمثل مفهوما متكاملا لإدارة الأداء، ويمكن أن تأخذ فجوة الأداء الحالات التالية:³

- الأداء الفعلي < الأداء المستهدف ← حالة انحراف إيجابي
 - الأداء الفعلي > الأداء المستهدف ← حالة انحراف سلبي
 - الأداء الفعلي = الأداء المستهدف ← حالة توازن
- الشكل التالي يبين نظام تحسين الأداء.

الشكل رقم 02: نظام تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء وتحديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 39.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 149.

² بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، إعادة هندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 471-472.

³ شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص 11-12.

من خلال الشكل السابق يتضح أن نظام تحسين الأداء، يعتمد على نتيجة مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له، وفي حالة اكتشاف فجوة وانحراف سلبي بينهما، يقوم هذا النظام بتحليل هذا الانحراف وكشف أسبابه، ليتم في الأخير تحديد برنامج لتحسين الأداء وتصحيح الانحراف السلبي.

2- أسباب حدوث فجوة في الأداء:

هناك أسباب عديدة تحول دون تحقيق الأداء المطلوب، مما يؤدي إلى ظهور انحراف سلبي بين ما هو مطلوب وما هو محقق، والجدول التالي يلخص أهم هذه الأسباب.

الجدول رقم 02: أسباب حدوث فجوة في الأداء

أسباب تنظيمية	أسباب مادية	أسباب تقنية	أسباب بشرية
عيوب في الهياكل التنظيمية	نقص/عدم صلاحية الخامات	عدم ملاءمة التقنيات لمتطلبات العمل	نقص/عدم تناسب قدرات العاملين
قصور في تحديد الصلاحيات وتمكين الأفراد	نقص/عدم صلاحية المعدات	عدم استيعاب الأفراد لخصائص التقنيات	ضعف/عدم رغبة الأفراد في العمل
شروع المسؤوليات وعدم تحديد بدقتها	قصور في تصميم مكان العمل	تقدم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطور	تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل
عدم تحديد المسؤول عن كل عملية	ضعف نظم الصيانة الوقائية/التصحيحية	ضعف أو عدم صيانة التقنيات وتحديثها	ضعف قدرة الأفراد على التكيف مع مناخ العمل
قصور/تقدم السياسات والنظم	نقص الاعتمادات المالية	عدم تكامل حزمة التقنيات المستخدمة	ضعف روح العمل الجماعي لدى الأفراد
تصادم/عدم وضوح العلاقات التنظيمية	عدم ملاءمة موقع العمل	عدم تناسب حزمة التقنيات المستخدمة	ضعف إدراك الأفراد لأهمية وخطورة العمل

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 152.

كما هو مبين في الجدول السابق فإن أسباب القصور في الأداء وظهور الفجوة عديدة، منها ما هو مرتبط بالفرد في حد ذاته كضعف أو عدم تناسب قدراته، ومنها ما هو تقني كعدم ملاءمة التقنيات المستعملة في العمل، ومنها ما هو مادي كضعف أو عدم صلاحية المعدات، وفي الأخير منها ما هو مرتبط بالأسباب التنظيمية كتصادم وعدم وضوح العلاقات التنظيمية، وأمام تعدد هذه الأسباب فإن نظام تحسين الأداء يعمل على كشفها ومعالجة هذا القصور بغية الحصول على الأداء المطلوب.

- 3- أهمية تحسين الأداء: تكون المؤسسة أكثر تحقيقاً للأهداف في حالة تميز أداء أفرادها، لذا فهي تعمل باستمرار على تحسينه لأنه يعود عليها بفوائد عديدة نذكر منها:¹
- المساهمة في زيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستعملة.
 - المساهمة في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد من خلال توفير سلع وخدمات بأسعار منخفضة.
 - مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة من خلال زيادة قدرتها التنافسية ما يسمح لها بضمان البقاء والاستمرارية في النشاط.
 - يساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق مردود إيجابي من خلال تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المؤسسة.
 - عملية تحسين الأداء من أهم واجبات الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.

المطلب الثاني: مدخل إعادة الهندسة

كانت بداية ظهور مصطلح إعادة الهندسة سنة 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مصطلح الهندرة كعنوان لكتائيهما (هندرة المنظمات)، والتي أحدثت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث، حيث كانت تحمل أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والاجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة في عالمنا اليوم.²

1- تعريف إعادة هندسة العمليات:

أطلق على اختصار مصطلح إعادة هندسة العمليات كلمة الهندرة، وهي مكونة من كلمتين هندسة وإدارة، والذي يعتبر أحد أنواع التغيير التنظيمي الجذري التي تعتمد عليه المؤسسات من أجل احداث وادخال تغييرات جذرية وأساسية على عملياتها وأساليب وطرق واجراءات العمل لديها³، ولمصطلح إعادة الهندسة تعاريف عديدة نذكر من بينها ما يلي:

¹ سرير الحرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، أكتوبر 2017، ص 32.

² معين أحمد سيد، مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 01، العدد 01، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر، الجزائر، أكتوبر 2012، ص 85.

³ اياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الاسلامية-دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص 323.

- تعرف على أنهما: "تغيير ثوري في طريقة تفكير المؤسسة بالتالي في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين".¹

- كما عرفت على أنهما: "أحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية".²

- وعرفت بأنهما: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء المعروفة، وهي تخفيض التكلفة وتحقيق النوعية وزيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات".³

عموما فإن عملية إعادة الهندسة تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:⁴

- إعادة التفكير في الأساسيات: من خلال التركيز على ما يجب أن يكون، والبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها، والانطلاق دون أي افتراضات مسبقة.
- إعادة التصميم الجذري: وهذا لا يعني تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية، بل أحداث تغييرات جذرية والتخلص من كل ما هو قديم والانطلاق من جديد.
- العمليات: يركز على العمليات ذات القيمة المضافة والتعامل معها ككل متكامل دون تجزئة.
- تحقيق تحسينات باهرة: تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيق تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، سرعة إنجاز العمل وليس مجرد تحقيق تحسينات بسيطة.

2- أهداف تطبيق إعادة الهندسة:

تسعى المؤسسة من خلال تطبيقها لإعادة الهندسة إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:⁵

- تغيير جذري في الأداء: يتمثل في أحداث تغييرات في أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين الأفراد في تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.

¹ جوزيف كيلادا، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 131.

² سامية خرخاش، إعادة هندسة عمليات تدريب المواد البشرية باستخدام الأنترنت في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 15، العدد 15، جامعة سطيف 1، الجزائر، جوان 2015، ص 256.

³ محمد الصالح الحناوي، اسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، مركز التنمية الإدارية المعاصرة، مصر، 1998، ص 227.

⁴ علي السلمى، تطوير أداء وتجديد المنظمات، مرجع سابق، ص 107.

⁵ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، إعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 5، العدد 10، جامعة البلدية 2، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 41.

- التركيز على الزبائن: توجيه المؤسسة للتركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيقها، بحيث يتم تصميم العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- تحقيق السرعة: يمكن المؤسسة من تنفيذ أعمالها بسرعة عن طريق توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار واتاحتها بشكل يسهل الحصول عليها.
- تحقيق الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن.
- تخفيض التكلفة: من خلال التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة والغاء العمليات غير الضرورية.
- اعتبار الأفراد جزء من تشكيل المنتج.

وحتى تتحقق الأهداف المرجوة من عملية إعادة الهندسة، هناك مبادئ لا بد من الاعتماد عليها، أهمها:¹
 تحديد أهداف واستراتيجيات المؤسسة بشكل واضح، إعادة التفكير في الوضع الحالي للمؤسسة، التركيز على الزبون والعمليات، شمول المؤسسة ككل (العمليات، النظم، السياسات والهياكل)، تحديد العمليات المساندة وعمليات القيمة المضافة، الاستخدام المناسب للأدوات الادارية.

3- خطوات تطبيق إعادة الهندسة:

لتطبيق مدخل إعادة الهندسة لا بد من اتباع عدة خطوات، تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:²

أ- التشخيص وتحديد مجالات التطوير:

خلال هذه الخطوة يتم:

- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة.
- التعرف على درجة رضا الزبائن على منتجات المؤسسة، وهل تتوفر على ما يشبع حاجاتهم؟ بمعنى هل العمليات الحالية تفي بمتطلبات وتوقعات الزبائن؟
- ماهي أسباب علامات الرضا إذا وجدت؟ وما هو التحول الذي حدث في توقعات الزبائن؟ وكيفية الوفاء بهذه التوقعات.
- من أجل وفاء المنتج باحتياجات الزبائن، ماهي مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة؟

¹ بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 05، ورقلة، الجزائر، 2007، ص 138.

² عادل هادي البغدادى وآخرون، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 21، جامعة البصرة، العراق، 2008، ص 128-129.

يتم التركيز في هذه المرحلة على جمع معلومات حول مدى رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وانطلاقاً منها تبدأ بتحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير التي ستسمح لها في الأخير من تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وزيادة فعاليتها.

ب- **مرحلة التخطيط:** تبدأ هذه المرحلة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة واعطاء مسميات محددة لهذه العمليات (عملية الشراء-التخزين-التصنيع-البيع)، وضع لكل عملية خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية، فحص هذه العمليات من قبل فريق إعادة الهندسة كل على حدى وتحديد العمليات التي تحدث مشكلات وتسبب نقص في الجودة أو ارتفاع التكاليف.

والمطلوب في هذه المرحلة اعداد خريطة للعمليات وفهم العمليات فهما عميقا من أجل تحديد الحلول الملائمة وتحديد الشكل الجديد للعمليات.

ج- **تحديد التعديلات اللازمة:** في هذه المرحلة يتم تحديد التغييرات المطلوب اجراؤها في العمليات المدروسة، يظهر من خلالها أهمية ما تلقاه الفرد من تدريب قبل القيام بإعادة هندسة العمليات، وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية من خلال: زيادة سرعة العمليات، اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة، استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية، الغاء الخطوات المرتفعة التكاليف، رفع مستوى جودة العملية، ضبط العادم والفاقد والضياغ، تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

د- **الاقتداء بالنماذج الناجحة:** الهدف منها الاقتداء والاستفادة من النماذج الناجحة المطبقة في مؤسسات أخرى، وتعتبر خطوة مهمة من أجل الوصول إلى تصميم جديد للعملية، حيث يساعد الاقتداء على التفكير الابداعي.

هـ- **إعادة تصميم العمليات:** يتم الاعتماد في هذه المرحلة على التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الابداعي للوصول إلى أفضل تصميم للعملية، ومن الضروري وضع مجموعة من البدائل والتي تحقق الشروط التالية:

تحقق الرؤية المستقبلية للمشروع، ممكنة التحقيق ضمن امكانيات المؤسسة، تؤدي إلى قفزة وتغييرات هائلة، أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها، تحقق رغبة الزبائن.

بعدها يتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها وأقلها تكلفة.

و- التطبيق والمتابعة: في هذه المرحلة يتم تنفيذ وتطبيق العمليات الجديدة، وحتى يتم تنفيذها بكفاءة لا بد من تدريب الأفراد، ومتابعة قياس النتائج الأولية بشكل مستمر، وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

4- نتائج إعادة الهندسة:

- 1 لإعادة الهندسة العديد من الفوائد التي تعود على المؤسسة جراء تطبيقها لها، أهمها:
- التخلص من العمالة الزائدة وبعض الوظائف، كون التفويض يؤدي إلى الإبداع وتخفيض الوقت وتكاليف العمل وتحسين مستوى الرقابة والمتابعة.
- العمل ضمن مجموعات وفرق عمل تضم مجموعة أفراد يملكون المهارات لتنفيذ المهام الموكلة لهم بروح واحدة.
- اعطاء صلاحيات أكبر للأفراد للحصول على قرار معين بشأن العمل، مما يساهم في قدرة الفرد المسؤول عن تنفيذ العملية على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن وسرعتها.
- سهولة انسياب المعلومات، ما يسهل اجراءات سير العمل والتغلب على العراقيل التي من شأنها أن تؤثر على جودة الخدمة المقدمة.
- ظهور مفهوم مدير الخدمة، الذي يعتبر كمنسق بين اجراءات العمل المعقدة، ويظهر كجهة مسؤولة أمام الزبون للرد على مختلف استفساراته فيما يخص العملية.
- استخدام أساليب الرقابة الكلية بدلا من الخطوات الرقابية المتعددة من أجل خفض التكاليف ومختلف الأعباء المرتبطة بالرقابة.
- تحليل النظم الإدارية المتواجدة بغية اختيار الأنسب منها، والقابلة للتطبيق والمتوافقة مع قدرات وامكانيات الأفراد المتواجدين في المؤسسة، والعمل على تغيير ثقافتهم.
- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة.
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة، وتغيير دور الفرد من مراقب إلى داعم.
- تركيز مقاييس الأداء على النتائج، وتغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة من خلال تغيير المدراء من مشرفين إلى منشطين.
- تغيير دور المدراء من محكمين إلى قادة، ما يسمح بتغيير الهيكل التنظيمي من هرمي إلى أفقي.

¹ فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، جامعة زيان عاشور الحلفة، الجزائر، أبريل 2017، ص ص 194-195.

5- إعاة الهندسة وتحسين الأداء البشري:

يلعب مدخل إعادة الهندسة دورا كبيرا في تحسين الأداء البشري للمؤسسة، كونه سيعمل على تغيير طريقة أداء أعمال المؤسسة، بالتالي يتأثر أداء الأفراد بشكل مباشر بهذه التغييرات، وهذا من خلال النقاط التالية:¹

أ- توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير، وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير.

ب- الاهتمام بالتدريب سواء على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أو العمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، عموما فإن التدريب يساعد الأفراد على اكتساب مهارات جديدة، لأن المؤسسة مهما توفره من امكانيات فلا بد لها من مهارات جديدة يكتسبها الفرد حتى يتمكن من تأدية المهام الجديدة.

ج- إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على أداء الأفراد.

اضافة إلى هذه النقاط فإن تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة سينعكس إيجابا على أداء الأفراد من خلال:²

زيادة حجم ونوع الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الأفراد وتوسيع مدى النشاطات والمهام الممارسة من طرف الأفراد والإدارة، زيادة شعور الأفراد بالثقة والاستقلالية، العمل في بيئة عمل جديدة ومحفزة، توفير مستوى عال من الوعي والادراك لدى الأفراد، توفير مستوى عال من التدريب والتعليم للأفراد، العمل على توفير مستوى أداء عال ومتطور.

من خلال ما سبق، فلإعادة الهندسة تأثير إيجابي على أداء الأفراد من خلال تهيئتهم لتطبيق المدخل، وتوفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد حول التغييرات التي يأتي بها المدخل، الاهتمام بالتدريب والتعليم بغرض التكيف مع هذه التغييرات وإعادة توصيف وتعريف أنشطة العمل، وتوفير بيئة عمل مناسبة وزيادة الثقة لدى الأفراد إلى غير ذلك من الفوائد التي ستستفيد منها المؤسسة في الأخير.

المطلب الثالث: مدخل التحسين المستمر (KAIZEN)

يعتبر كايزن من وسائل التغيير وتحسين الأداء في المؤسسة، يعود جذوره إلى اليابانيين حيث ظهر وتطور نتيجة شعورهم الدائم بالتفوق على الآخرين في الأسواق العالمية كونهم السباقين في هذا المجال، وقد تم اعتماده

¹ بوحنية قوي، مرجع سابق، ص ص 139-140.

² بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 477.

من طرف العديد من المؤسسات (Etoshiba, Matsushita, Toyota) والنجاح المحقق من طرفهم يعود حتما إلى هذا المدخل.¹

1- مفهوم التحسين المستمر كايزن (KAIZEN):

قبل التطرق إلى أهم التعاريف الخاصة بمصطلح التحسين المستمر (كايزن)، لابد من الإشارة إلى أن كلمة كايزن (KAIZEN) تتكون من شطرين:²

• **KAI** : تعني التغيير.

• **ZEN** : تعني الأفضل أو الأحسن.

والكلمة اجمالا (KAIZEN) تعني التحسين المستمر.³

ومن أهم التعاريف الخاصة بهذا المصطلح نذكر ما يلي:

- يقصد به "اجراء تحسينات لا تتوقف في كافة المتغيرات والعوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل هذه التحسينات بالمؤسسة كل من المباني والتجهيزات والمواد وطرق ونظم العمل وأداء وسلوكيات العنصر البشري."⁴

- يعتبر التحسين المستمر " فلسفة تعرف دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة ولو كانت بسيطة، والتي تشمل كل فرد في المؤسسة، وهي كذلك ثقافة تشجيع الاقتراحات بواسطة الأفراد القائمين بالعمل في محاولة لتحسين عملياتهم."⁵

- أما هيلتون (Hilton) فعرف التحسين المستمر على أنه "عملية لتخفيض التكاليف خلال عملية التصنيع في دورة حياة المنتج من خلال تحسينات صغيرة ومستمرة يتم اجراؤها على العملية التصنيعية بدلا من التحسينات والتطويرات الجذرية الكبيرة التي يولدها التجديد والابتكارات والاستثمارات الضخمة."⁶

¹ ريزان صلاح الدين عزت، برزين شيخ محمد، أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 05، العدد 10، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 3.

² Olivier Régol, Paul R. Bélanger, Le KAIZEN : ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats Volet 1 : Revue de la littérature, Les Cahiers du CRISES Collection Études théoriques ET0306, Mai 2003, p 3. Consulté le 15/12/2013 sur site :

https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/Cahier_CRISES_ET0306.pdf

³ علي السلمي، تطوير أداء وتحديد المنظمات، مرجع سابق، ص 92.

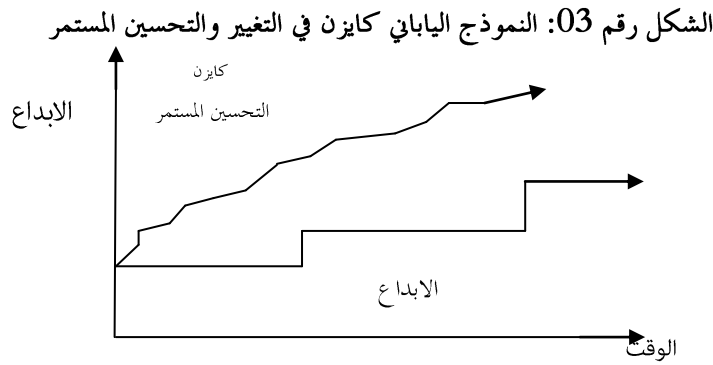
⁴ أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر KAIZEN ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص 20.

⁵ يوسفات علي، أهمية تطبيق أساليب الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محاولة تطبيق طريقة S5 على الشركة الجزائرية للبناءات المعدنية (SACM)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، جامعة غرداية، الجزائر، جوان 2015، ص 560.

⁶ ريزان صلاح الدين عزت، برزين شيخ محمد، مرجع سابق، ص 3.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن فلسفة كايزن تعمل على تحسين أداء المؤسسة، حيث تركز على اجراء تحسينات بسيطة دقيقة ومؤثرة لكل شيء بالمؤسسة وباستخدام الموارد الحالية، دون الاعتماد على احداث تغييرات جذرية وكبيرة قد تؤدي إلى هدم المؤسسة وارتباك نظامها كله، وتتطلب اجراء هذه التحسينات مشاركة جميع الأفراد بالمؤسسة.

والشكل التالي يبين النموذج الياباني كايزن في التغيير والتحسين المستمر.



Source: Bagul Niraj Ravindra, Ahire Mayur Pranay, Kaizen Concept, International Conference on Recent innovations in Sciences Management Education and Technology, JCD Vidyapeeth, Sirsa, Haryana, India, 27 August 2016, p 470.

يبين الشكل السابق نموذج كايزن في التحسين المستمر والفرق بينه وبين المدخل الأمريكي الذي يطلق عليه الابداع، وكما هو مبين فإن التحسين وفق المدخل الياباني يكون بشكل تدريجي وفق خطوات صغيرة متتالية، متقاربة وبشكل مستمر، دون احداث تغييرات جذرية وبالاكتفاء على مساهمة ومشاركة الجميع، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق أداء أفضل بشكل مستمر، على عكس المدخل الأمريكي الذي يحمل شعار "تغييرات كبيرة تؤدي إلى نتائج أكبر"¹ والتي تتطلب الكثير من الانفاق وتستغرق مدة زمنية طويلة، وفي النهاية فإن النتائج ليست بكبيرة.

2- مميزات التحسين المستمر كايزن (KAIZEN) في تطوير الأداء للمؤسسات:

لتطبيق مدخل التحسين المستمر وفق المدخل الياباني (KAIZEN) العديد من المزايا، والجدول التالي يوضح أهمها.

¹ Bagul Niraj Ravindra, Ahire Mayur Pranay, KAIZEN CONCEPT, International Conference on Recent innovations in Sciences Management Education and Technology, JCD Vidyapeeth, Sirsa, Haryana, India, 27 August 2016, p 469.

الجدول رقم 03: مميزات التحسين المستمر وفق المدخل الياباني (KAIZEN)

العوامل	التحسين المستمر وفق المدخل الياباني
- النتيجة أو الآثار	- بعيد المدى لكن غير مفاجئ
- مقدار التقدم	- خطوات صغيرة
- المدى الزمني	- مستمر ومتزايد
- التعديل	- تدريجي وثابت
- المشاركون	- كل الأفراد
- المدخل	- مدخل النظم، جهد جماعي
- الأسلوب	- الصيانة والتحسين
- الصفة المميزة	- فن استخدام الوسيلة، المهارات
- المتطلبات العلمية	- استثمار قليل مع جهود كبيرة للمحافظة عليها
- توجيه الجهود إلى	- الأشخاص أو الأفراد
- معيار التقييم	- جهود عملية في سبيل تحقيق أفضل النتائج
- البيئة	- أعمال جيدة ونمو اقتصادي بطيء

المصدر: ريزان صلاح الدين عزت، برزين شيخ محمد، أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 05، العدد 10، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 7. بتصرف

من خلال الجدول السابق يتضح أن التحسين المستمر وفق المدخل الياباني يتميز بالعديد من المزايا منها اعتماده على خطوات صغيرة في التحسين بشكل مستمر ومتزايد وبضرورة مشاركة جميع الأفراد، بالاعتماد على المهارات والصيانة والتحسين وباستثمار قليل للمتطلبات العلمية، هذا كله من أجل تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة.

3- أهداف التحسين المستمر كايزن (KAIZEN):

إن الهدف الرئيسي من تطبيق مدخل التحسين المستمر كايزن هو الوصول إلى الاتقان الكامل والذي يتطلب ضرورة مشاركة الجميع من أجل تحقيق ذلك، ومن بين أهم الأهداف الفرعية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها جراء تطبيقها هذا المدخل نجد:¹

- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية والجودة، وظروف العمل بالمؤسسة.
- تخفيض أخطاء العمل ووقت الاشراف بالمؤسسة، وتكاليف ووقت إعداد الآلات والاستغلال الأحسن للمساحات المطلوبة للعمل.
- التخلص من كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى أعمال المؤسسة، والتخلص من كل الطرق صعبة التنفيذ.

¹ أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 30.

- تحسين وزيادة كفاءة استخدام الموارد البشرية والآلات والمعدات والمواد وطرق التنفيذ الخاصة بالعمليات في المؤسسة.

باختصار فإن مدخل التحسين المستمر كايزن يهدف إلى تخفيض الهدر للموارد والمعيب، تحقيق توقعات الزبائن وزيادة رضا الأفراد.¹

4- مراحل التحسين المستمر كايزن (KAIZEN):

لتحقيق كايزن لابد من المرور على الخطوات التالية:²

أ- الخطوة الأولى تقييم الأوضاع السائدة (الفرز): الهدف منها التفرقة والتمييز بين ما هو ضروري وغير ضروري في المؤسسة، فيتم استبعاد الأشياء غير الضرورية، انطلاقاً من وصف العمليات أثناء التشغيل، حصر المعدات غير الضرورية، حصر الآلات غير الضرورية، حصر المنتجات المعيبة، حصر الأوراق والمستندات.

ب- الخطوة الثانية ترتيب الأشياء بشكل سليم: يتم فيها وضع وترتيب الأشياء في مواقعها الصحيحة، لكي تستخدم عند الحاجة بكل سهولة وتكون قابلة للاسترجاع، هذا كله بغية تفادي ضياع الوقت في البحث عنها، كما استعمل اليابانيون قانون 30 ثانية، حيث ترتب أدوات الاستخدام الميكانيكي في لوحة خاصة بهدف العمل بها خلال 30 ثانية، وذلك في فلسفة كل شيء يرجع إلى مكانه المخصص بعد الاستخدام.³

ج- الخطوة الثالثة تنظيف المكان: لابد من توفير مكان نظيف حتى يتم تحقيق التحسين المستمر.

د- الخطوة الرابعة النظافة الشخصية: من الواجب على كل فرد أن يحافظ على نظافته الشخصية، بحيث يكون مظهره لائقاً ومثالاً للآخرين.

هـ- الخطوة الخامسة النظام والانضباط: يضم الانضباط والنظام تنظيم واحترام أفضل الممارسات، وضمان الامتثال للمعايير الموضوعية، احترام العادات الجديدة، المراقبة الذاتية الدائمة للقواعد المعمول بها، جمع المعلومات ومعالجة أي خطأ مكتشف، تهدف هذه المرحلة إلى ضمان استخدام أفضل الممارسات وتحسينها في كل الأوقات.⁴

¹ يوسفات علي، مرجع سابق، ص 560.

² علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، مرجع سابق، ص 100.

³ ديون عبد القادر، دور مدخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، المجلد 06، العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2008، ص 165.

⁴ KAIZEN principe de l'amélioration continue, ADPME 2006/2007, p 25. Consulté le 20/12/2013 sur site :<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533ebb652bd39.pdf>

5- أدوات التحسين المستمر كايزن (KAIZEN):

هناك تقسيمات عديدة لأدوات التحسين المستمر كايزن من قبل الباحثين والكتاب، من بين هذه الأدوات:¹

العصف الذهني، أسلوب تحليل السبب والتأثير، أسلوب تاجوشي، أسلوب المقابلات الشخصية، خرائط التدفق، لوحات التشتت، أسلوب علامات الاستفهام، خرائط مراقبة الجودة، تحليل باريتو، جماعات الرقابة، نظام الإنتاج في الموعد بالضبط، المقارنات المرجعية.

إن اعتماد التحسين المستمر كايزن على هذا العدد الهائل من الأدوات والأساليب دليل على مدى نجاعته وفعالته، لذا فإن اتباعه والاعتماد على أساليبه سيحقق نتائج ايجابية للمؤسسة.

6- دور تطبيق كايزن في تحسين الأداء البشري:

تسعى المؤسسة من خلال تطبيقها لمدخل التحسين المستمر كايزن إلى تطوير الأداء وبيئة العمل، تركز فيها على مبدأ مشاركة جميع الأفراد في التحسين المستمر من خلال تحقيق خطوات صغيرة لكن أثرها يكون كبير في المستقبل، وبتقنين الأفراد قواعد الشغل ووضع أسس التطوير المستمر وتوجيهه من الإدارة، يجعلهم يتبعونها بكامل إرادتهم على عكس لو كانت صادرة إليهم من أعلى، حيث من المؤكد أن يلتزم الأفراد بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا بأنفسهم في ايجادها بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من تطويرها فيما بعد إذا وجدوا ضرورة لذلك.²

كما يتضمن التحسين المستمر كايزن تغيير في ثقافة الأفراد والمؤسسة من خلال التعلم، والمطلوب من الأفراد تعلم كيفية تحديد أهدافهم والوصول إليها، بالإضافة إلى تمكينهم وتحسين معنوياتهم واكتشاف قدرات وامكانيات جديدة، حيث يمتلك الفرد صلاحية التغيير في مجال عمله ويحصل على مكافأة عند نجاحه في تخفيض الهدر، ومع الوقت سيسمح ذلك بتحسين أداء الفرد من خلال التخلص من كل ما يعيق تحقيق واجباته ومسؤولياته.

¹ أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 33.

² جاسم حسين الجاسم وآخرون، منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2013/03/25 على الموقع:

<http://www.mbwschool.com/News/!2013->

2014/Feb2014/pdf/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1%20%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A%20%D9%88%D8%B1%D8%B4%D8%A9%20%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9%20%D8%A8%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%20%D9%83%D8%A7%D9%8A%D8%B2%D9%86%20%D8%AF.%D8%B5%D9%84%D8%A7%D8%AD%20%202014.pdf

المطلب الرابع: مدخل القياس إلى النمط الأحسن (القياس المقارن) (Benchmarking)

1- تعريف القياس المقارن (Benchmarking):

من بين المداخل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحسين أدائها القياس المقارن، فقد تطرق إلى هذا المدخل العديد من الكتاب والباحثين وقدموا تعاريف عديدة لهذا المصطلح، نذكر منها ما يلي:

- عرف على أنه " العملية المستمرة للبحث والقياس والمقارنة للمنتجات، العمليات، الخدمات، الاجراءات، المناهج لتحديد أحسن التطبيقات المطورة من طرف مؤسسات ذات مخرجات وأداء عال، وذلك من أجل تحسين أداء المؤسسة."¹

- كما عرف أيضا على أنه "عملية مستمرة ومنهجية لتقييم المنتجات والخدمات والأساليب بالمقارنة مع المنافسين الأكثر تفوقا والمؤسسات التي تعتبر كقائدة في مجال تخصصها."²

- ويرى البعض على أنه "البحث عن أفضل الأساليب لأداء نشاط معين، من أجل ضمان التفوق."³

- كما عرف أيضا بأنه: "أسلوب للتطوير والتحسين يعتمد البحث عن أفضل وأحسن مستويات الأداء خارج المؤسسة، واتخاذها أساسا لمقارنة وتعديل وتصحيح أساليب الأداء الداخلي."⁴

من خلال التعاريف المقدمة لأسلوب القياس المقارن، فإنه يمكن استخلاص العناصر التالية:

- عملية لا تعتمد على قياس الأداء فقط وإنما تقوم على أساس المقارنة.
- عملية تقوم على خطوات منظمة تعتمد على جمع المعلومات عن أفضل الطرق في العالم.
- تتم من خلال التركيز على المؤسسات المنافسة والرائدة في مجال عملها.
- تتضمن جانبا من التعلم على الآخرين وتهدف إلى تحسين أداء المؤسسة.

¹ بلال بلحسن، المقارنة المرجعية: أسلوب لتحديد فجوات الأداء وأحسن الممارسات في القطاع السياحي عرض التجربة السويسرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 10، العدد 13، جامعة البليدة 2، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 330.

² Olivier Vaisman, Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel, p6. Consulté le 25/12/2013 sur site : <http://ovaisman.online.fr/dossiers/Dossier-Benchmarking-internet.pdf>

³ Fabien Lepoivre, BENCHMARKING Concept et Methodologie, NEVAOCONSEIL, V2, France, 2005, p 3. Consulté le 25/12/2013 sur site :

https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/controle_gestion/analyse_comparative/concepts_et_methodologie/Guide_methodologique_benchmarking_Nevaoconseil_2005.pdf

⁴ علي السلمي، تطوير أداء وتحديد المنظمات، مرجع سابق، ص 151.

2- أنواع القياس المقارن:

يمكن تصنيف القياس المقارن إلى الأنواع التالية:¹

- القياس المقارن الداخلي: يهدف إلى مقارنة العمليات، المنتجات أو الخدمات التي تنتمي إلى نفس المؤسسة.
- القياس المقارن التنافسي: يهدف إلى مقارنة المؤسسة بأفضل منافسيها في السوق.
- القياس المقارن العام: يهدف إلى المقارنة مع المؤسسات المنتمية إلى قطاعات مختلفة لكنها تضم عمليات مماثلة.
- القياس المقارن الوظيفي: يهدف إلى مقارنة النشاطات ذات القيمة المضافة مع غيرها من المؤسسات غير المنافسة والتي تنتمي إلى نفس قطاع النشاط.
- قياس المقارن للعمليات: يهدف إلى تسليط الضوء على المؤسسات المعترف بريادتها في مجال نشاطها، والتركيز على العمليات الحرجة.
- القياس المقارن الاستراتيجي: يهدف إلى جمع المعلومات عن أفضل الممارسات الخاصة بالمؤسسات المنافسة في أغلب الأحيان، مع تسليط الضوء على الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بهذه الممارسات.
- القياس المقارن التنظيمي: يهدف إلى تطوير بعض الأنشطة التي لها تأثير كبير على المؤسسة، وجعلها أكثر تكيفا وتنافسية.

3- أهمية وأهداف القياس المقارن:

يعتبر تطبيق القياس المقارن بالمؤسسة ذو أهمية كبيرة، وتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:²

- اللجوء إلى الوحدات التي تقوم بتأدية نفس المنتج بتكلفة أقل يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، وتوفير فرص التعاون بشكل يشجع المنافسة على تحسين الأداء وادخال آليات السوق ضمن استراتيجيات العمل.
- إتاحة فرصة لنقل الخبرات والمعارف من الوحدات الأخرى وتغيير نظم وأساليب العمل التقليدية، بشكل يحدث تغييرا في الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتوجيهها نحو حل مشاكل الأداء والفجوات الموجودة فيها والتركيز على أولويات التحسين المستمر وتحقيق الجودة الشاملة.

¹ Olivier Vaisman, op.cit, p 7.

² فائزة ابراهيم، نائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد التاسع، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 23.

- يتيح القياس المقارن فرصة التزام الأفراد بتطبيق برامج واستراتيجيات المؤسسة باعتبارهم طرفا مساهمين في تشخيص المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها من خلال تحسين القدرات لفريق العمل المكلف بتحسين الأداء، مما يضع أمامهم فرص الابداع والابتكار والتجديد.
- توفير معلومات للإدارة تمكنها من الاجابة على مجموعة من الاشكاليات، والتي تساعد في سد فجوات الأداء بالاعتماد على أساليب جديدة، وبناء نماذج جيدة للأداء تحقق من خلالها الرضا للزبائن.
- والجدول التالي يبين أهمية تطبيق القياس المقارن من خلال ابراز الفرق بين مؤسسة بتطبيق وبدون تطبيق أسلوب القياس المقارن.

الجدول رقم 04: مؤسسة مع وبدون تطبيق القياس المقارن

وجه المقارنة	بدون قياس مقارن	مع تطبيق القياس المقارن
المدخل التنافسي	- تركيز داخلي - تغير بطيء - التزام منخفض	- تركيز خارجي على المنافسة - قبول الأفكار والطرائق الجديدة - حماس والتزام عاليين
تكيف الممارسات الأفضل	- لا توجد اختراعات - رؤية قصيرة النظر - محددات مفروضة ذاتيا	- أفكار جديدة - توسع أفقي داخل صناعات أخرى - امكانيات معجلة
معرفة متطلبات الزبون	- استنادا إلى التاريخ أو البديهية - عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة	- استنادا إلى حقائق السوق - بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة
تأسيس أهداف وغايات واضحة	- استجابة لمعايير تاريخية - استهداف البقاء في الصناعة	- بهدف الوصول إلى تحسين كبير - استهداف قيادة الصناعة
تحسين الإنتاجية	- القبول بالوضع الراهن - تقبل واطئ للمبادرات الجيدة	- الاتجاه نحو التحسين المستمر - عدم التقبل الرجوع إلى نجاح سابق

المصدر: زرار العياشي، غياد كريمة، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 07، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2017، ص 217.

من خلال الجدول السابق يتضح أهمية تطبيق القياس المقارن بالمؤسسة حيث يتيح لها فرص التطور والتحسين المستمر، ويجعلها تهدف إلى قيادة الصناعة والتفكير للتقدم إلى الأمام بأفكار جديدة بالاستناد على الحقائق والبحث المستمر، عكس المؤسسات التي لا تطبقه فإن مؤشرات التطور فيها بطيئة إن لم نقل منعدمة كونها تبحث عن تحقيق البقاء والقبول بالوضع الراهن مما يكبح حوافز تحقيق التحسين المستمر بالمؤسسة.

4- مراحل إعداد القياس المقارن: اختلف الباحثون في وضع نموذج موحد لخطوات تطبيق القياس المقارن في جميع المؤسسات الاقتصادية كون كل مؤسسة تطبقه وفقاً لبيئتها ومواردها، وقد قام (Robert Camp) نظراً لخبرته الواسعة في تطبيق هذا المدخل بتلخيص مراحل تطبيقه إلى:¹

- التخطيط: تمثل خطوة أساسية يتم من خلالها تشكيل فريق المقارنة الذي سيتولى تحديد عمليات ونشاطات المؤسسة المهمة التي تؤدي إلى مكاسب أحسن في حالة تحسينها والتي سيتم اجراء المقارنة عليها، وانطلاقاً منها يتم تحديد المؤسسات التي سيتم اجراء المقارنة معها، وتحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية من أجل نجاح عملية المقارنة، وكيفية قياس كل من المؤسستين في هذه المقارنة.

- التحليل: يتطلب في هذه المرحلة الفهم الكامل للعمليات الحالية للمؤسسة، والعمليات المراد مقارنتها بها في المؤسسة الأخرى، ليتم تحديد حجم ونوع وأسباب وجود الفجوة في المؤسسة، وأهم عوامل تفوق المؤسسة محل المقارنة، ليتم في الأخير استقراء مستويات الأداء المستقبلية.

- التكامل: في هذه المرحلة يتم وضع برنامج تنفيذي، من خلاله تحدد المجالات التي تستوجب احداث تغييرات عليها، والعمل على تحديد الأدوار والمهام والوسائل والموارد التي تسمح بتحقيق مستوى أداء أفضل، إضافة إلى اقناع الأفراد بهذا البرنامج.

- التنفيذ: بعد تهيئة كل الظروف الملائمة، يتم في هذه المرحلة تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرائق المكتسبة من المؤسسات محل المقارنة، بما يتلاءم مع بيئة المؤسسة مع مراقبة النتائج.

- النضوج: يتحقق النضوج عندما تنصهر أفضل الممارسات والطرائق التي تم نقلها من المؤسسات محل المقارنة إلى المؤسسة، مما يسمح بمعالجة الفجوة السلبية وتحقيق أفضل أداء للمؤسسة.

4- دور مدخل القياس المقارن في تحسين الأداء البشري:

من خلال هذا المدخل والذي أساسه مقارنة أداء المؤسسة بأداء مؤسسات أحسن منها والعمل على الارتقاء بأدائها إلى مستوى أداء تلك المؤسسات والتفوق عليها، ما يساهم بطبيعة الحال في تحسين أداء موردها البشري والارتقاء به أيضاً، وذلك من خلال:²

¹ صالح بلاسكة، نورالدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 02، العدد 04، جامعة ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2013، ص 62.

² علاء جاسم سلمان وآخرون، دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الاسلامي وبنك التضامن الاسلامي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 40، بغداد، العراق، 2014، ص 284. بتصرف

المساهمة الفعالة في تطوير الابداع الفردي والجماعي، مساعدة المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تساعد على تحقيق أهداف جديدة وتسهيل تأدية الأفراد لمهامهم، توفير المناخ الملائم لتحقيق التعاون والتكامل بين الأفراد في القسم الواحد وبين مختلف الأفراد في الأقسام الأخرى، تعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والأفراد فيها على تبني التغيير، تزويد المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من معالجة نقاط الخلل، المساهمة في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد.

بالإضافة إلى ذلك يساهم القياس المقارن في تحسين الأداء البشري من خلال أيضا:¹

توفير المناخ الملائم، تطوير نظم تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة، اتاحة فرصة التعليم المستمر الاستفادة من خبرات المؤسسات المتفوقة بهدف احداث تغيير في الثقافة التنظيمية بشكل يسمح بحل المشاكل وتحقيق أهداف التحسين المستمر للأداء، الرفع من معنويات الموارد البشرية وجعلها تشعر بالفخر بإنجازاتها المتميزة، خلق مناخ يسوده التعاون بين أفراد المؤسسة والمساعدة على وضع نظام أكثر دقة لتحفيز الأفراد، تشجيع فريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء ودعم قدراتهم الابداعية والابتكارية والتجديدية، مساعدة إدارة المؤسسة على تحديد مواطن القوة والضعف في داخلها بما في ذلك أداء الأفراد، منع النمطية والتكرار والبحث عن أفكار جديدة وأساليب حديثة بالتالي مهارات متجددة ومتطورة بعيدة عن التقادم مما يسمح بالتطوير المستمر للأداء بصفة عامة والأداء البشري بصفة خاصة.

المطلب الخامس: مدخل التدريب

يعتبر التدريب أحد المداخل التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير وتحسين أداء موردها البشري كونه يساهم في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تسمح له بتحقيق ذلك.

1- تعريف التدريب:

هناك تعاريف عديدة للتدريب، نذكر من بينها التعاريف التالية:

- يعرف التدريب على أنه: "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أم بلوغ هدف محدد."²

¹ فائزة ابراهيم، ثائر صري الغبان، مرجع سابق، ص ص 20-22. بتصرف

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 125.

- كما يعرف أيضا على أنه: "نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم في العمل."¹

- التدريب هو "عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له، وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المؤسسة."²

- كما يعرف التدريب على أنه "عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة، والتدريب هو تطبيق المعرفة، ويمكن الأفراد من الامتثال والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذا عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج."³

من خلال التعاريف السابقة يتضح ما يلي:

- أن التدريب ما هو إلا استكمال لأنشطة إدارة الموارد البشرية، فبعد اكتشاف نقاط الضعف والقوة في أداء الفرد والذي يتم اكتشافه من خلال عملية التقييم، يأتي التدريب من أجل تحسين وتطوير أداء الأفراد، واكتساب مهارات وقدرات، وتعلم سلسلة من السلوك المبرمج.

- تقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر وإن اقتضى الأمر على فرد من الأفراد القدامى.

2- أهمية التدريب:

إن لتدريب الأفراد فوائد عديدة على المؤسسة، ومن بين أهم هذه الفوائد نذكر:⁴

- **زيادة الإنتاج:** فتحسين أداء الأفراد وتدريبهم على كيفية أداء مهامهم وواجباتهم سيسمح لهم بإتقان عملهم، بالتالي المساهمة في زيادة كمية الإنتاج.

- **الاقتصاد في النفقات:** من بين فوائد التدريب أن يصبح الفرد قادرا على استخدام الآلات بالشكل الصحيح، مما يساعد على الاقتصاد في النفقات من خلال المحافظة على سلامة الآلات والاقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

¹ بوخان سليمة، قيرة اسماعيل، الاستثمار في تدريب الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبتروكيماويات سكيكدة cp1k نموذجاً، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 05، العدد 05، سكيكدة، الجزائر، جوان 2016، ص 90.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004/2003، ص 163.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 307.

⁴ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق، ص 84-85.

- قلة في دوران العمل: يساعد تدريب الأفراد وكسبهم لمعارف على تحقيق نوع من الثبات والاستقرار في حياتهم العملية حيث تزيد قدرتهم على مواولة الأعمال المكلفين بالقيام بها.¹
- رفع معنويات الأفراد: إن توفير التدريب للأفراد سيجعلهم يشعرون بمدى أهميتهم، ومدى جدية المؤسسة في تقديم يد العون لهم ورغبتها في تطويرهم وتحسين أدائهم وتوفير مهنة يعيشون منها، بالتالي سترتفع معنوياتهم.
- توفير قوة احتياطية في المؤسسة: يشكل التدريب مصدرا مهما للطلبات الملحة على الأفراد سيما أيام الرخاء الاقتصادي، من خلاله يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- قلة في حوادث العمل: يساهم التدريب في التقليل من حوادث العمل من خلال تعرف الأفراد على الطرق الصحيحة والسليمة في تشغيل الآلات والحركة ومناولة المواد، بالتالي الحفاظ على صحة الأفراد.
- استمرارية التنظيم واستقراره: يوفر التدريب مجموعة من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل مراكز مهمة في المؤسسة في حالة شغورها، ما يساهم في استقرار التنظيم وثباته من خلال المحافظة على فاعليته، كما يساعد التدريب على توفير مرونة في التنظيم وبالتالي التكيف مع أي تغيرات في حجم العمل في الأجل القصير، لأنه يوفر مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتعددة والقادرة على إنجاز أعمال أخرى.

3- مراحل العملية التدريبية:

حتى يحقق التدريب أهدافه في تحسين الأداء، فإنه يتم على مراحل نلخصها فيما يلي:²

- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية: أولى مراحل العملية التدريبية حيث عرفت على أنها "مجموع التغيرات كما ونوعا والتي يتطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب، وتحقيق المناخ الملائم في الأداء وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل الأفراد، ولهذا فإن الفجوة التدريبية ينبغي أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو متحقق وما ينبغي تحقيقه."³

عليه ولنجاح عملية التدريب فإن على المؤسسة التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات من خلال اتباع أساليب علمية، وإشراك الأفراد في تحديدها حتى يشعر بالتحفيز والثقة والانتماء.

¹ جبار بوكثير، حمزة الوافي، تدريب المهارات البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة شركة موبيليس الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 04، العدد 01، الجزء الأول، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2017، ص 603.

² عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2008، ص ص 288-292.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 129.

ب- مرحلة تحديد أهداف التدريب: بعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، يتم ترجمتها إلى أهداف زمنية ومكانية ونوعية محددة، بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة قابلة للقياس حتى تتمكن المؤسسة في الأخير من الحكم على مدى نجاح عملياتها التدريبية.¹

ج- مرحلة تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية: في هذه المرحلة يتم تحديد محتوى التدريب، اختيار الأساليب التدريبية، المكان والتكاليف، وفي الأخير تنفيذ البرنامج.²

د- مرحلة متابعة وتقييم التدريب: تهدف هذه المرحلة إلى مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدرسين والمتدربين، وقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف المقررة وابرار نواحي الضعف والقوة فيها، حيث تمثل هذه المرحلة أحد مجالات لبحوث التدريب والتي من خلالها يتم الحكم على مدى النفع المحقق من نشاط التدريب.³

4- العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء البشري:

من أهم فوائد التدريب على الأفراد نذكر ما يلي:⁴

مساعدة الأفراد على فهم المؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها، تكييف الأفراد للقيام بمهام محددة ومع التغيرات التي تحدث في أعمالهم، يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى الأفراد، يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما، يسمح للأفراد الذي فقدوا مناصبهم بالعمل بالتأقلم مع مناصب أخرى تتطلب كفاءات مختلفة.

اضافة إلى هذه الفوائد، هناك تأثيرات أخرى للتدريب تسمح من خلالها بتحسين وتطوير أداء الأفراد،

من بينها:⁵

زيادة وتقوية أداء ومهارات ومعارف المتدربين، رفع كفاءة أداء الأفراد عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من اتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية، خلق علاقة ايجابية بين الأفراد والمؤسسة من

¹ سهيل زغدود، التدريب الوظيفي كآلية للتقليل من ضغوط العمل، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 06، العدد 02، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 73.

² مرجع نفسه، ص 74.

³ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سابق، ص 130.

⁴ كرامش بلال، حمودة نسيم، مرجع سابق، ص 56.

⁵ الجوهرة بنت عبد الرحمن ابراهيم المنيع، أثر التدريب أثناء الخدمة في تنمية بعض مهارات منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات في علوم التربية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2016، ص 157-158.

خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الايجابية تجاه العمل، تخفيض التكلفة عن طريق تحسين أداء الفرد للأعمال بكفاءة وجودة عالية، تمكين الأفراد من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفض من عملية الاشراف عليهم، تمكين الأفراد من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال، يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها من خلال معالجة نواحي الضعف في أداء الأفراد وتعزيز نقاط القوة مما يساهم في تحسين الإنتاج، يساعد الأفراد على زيادة قدرتهم في اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها، يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز الأفراد للاستفادة من الترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

خلاصة الفصل الأول:

انطلاقاً من دراستنا للفصل الأول فإنه يمكن استخلاص النتائج التالية:

- الاهتمام بالموارد البشري يعني الاهتمام بأدائه والذي يعبر عن قيام الفرد بعمله والمستوى الذي يحققه، بما يحتويه هذا العمل من واجبات ومسؤوليات ونشاطات محسوسة وغير محسوسة، يتحدد وفق المعايير الموضوعية: الزمن، التكلفة، الكمية، الجودة، كما أن هذا الأداء يخضع لتوجيهات المشرف ويؤدى بالطرق المحددة من قبل المؤسسة.
- نظراً لأهمية أداء المورد البشري في المؤسسة، فإنه لا بد من معرفة مستواه من خلال قياسه وتقييمه ومقارنته بالمعايير الموضوعية، كون عملية التقييم تسمح بالوقوف على المستوى الحقيقي للفرد من تحديد لنقاط القوة ونقاط الضعف في أدائه، وبالتالي إمكانية تحديد الاحتياجات التدريبية، استخدام نتائج التقييم أيضاً كمؤشر للترقية أو النقل أو الفصل، وتعتمد عملية التقييم على العديد من الطرق وتتم تحت إشراف العديد من الأطراف، كل مؤسسة تعتمد على ما يناسب استراتيجيتها وطريقة عملها.
- إن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد، لذا فإن المؤسسة لا تتوقف عند تقييم الفرد، بل تسعى لتحديد الفجوة في أدائه، والاعتماد على العديد من المداخل التي تساعد على تحسين أدائه وسد هذه الفجوات، من بين هذه المداخل: إعادة الهندسة، القياس المقارن، التحسين المستمر والتدريب.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء البشري
بالمؤسسة الصناعية

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء البشري بالمؤسسة الصناعية تمهيد:

تولي المؤسسات اهتماما كبيرا بموضوع الجودة، حيث تلعب دورا أساسيا في تحقيق ميزة تنافسية لها، خاصة أمام التحديات التي تواجهها في الوقت الراهن، وعلى هذا الأساس فهي تقوم بتطبيق مختلف المداخل التي تساعدها على تحقيق الجودة، انطلاقا من تبنيتها لمواصفات ايزو 9000 بالإضافة إلى الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كون تحقيق المؤسسات للجودة لا بد أن يمر على مختلف النشاطات والعمليات التي تحتويها. وبطبيعة الحال، ونظرا لأهمية المورد البشري فقد أولى مدخل إدارة الجودة الشاملة اهتماما كبيرا به، ذلك لأن التطبيق الصحيح والسليم له يتوقف على مدى كفاءة وفعالية المورد البشري، وأن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أيضا على المورد البشري، وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الجودة وإدارة الجودة الشاملة وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المورد البشري، وهذا من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الجودة
- المبحث الثاني: مفاهيم نظرية لإدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المورد البشري

المبحث الأول: ماهية الجودة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى تطور مفهوم الجودة وأهم التعاريف الخاصة بالجودة، كما سيتم تناول أبعاد الجودة، إضافة إلى أهمية وأهداف الجودة والعوامل المؤثرة عليها.

المطلب الأول: تطور مفهوم الجودة

مرت الجودة بمراحل عديدة، نذكر أهم هذه المراحل فيما يلي:

1- الجودة عبر العصور:

يعود الاهتمام بالجودة إلى عصور قديمة، لأن مسألة الجودة هي مطلب انساني يرغب أن يجده محققا في كل حاجاته، حيث تنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر ق.م في الحضارة البابلية، أثناء حكم حمورابي الذي أصدر مواد قانونية تضمنت 282 قانونا، منها قانونا يخص التجارة، أوجب فيها كل من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة بإصلاح العيب، كما نصت المادة 229 والمختصة بتنظيم الأعمال على أنه "إذا كان بناء قد بنى بيتا لرجل لم يحسن عمله، وانهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء".¹

وهناك الكثير من الآثار التي ظلت شاخصة إلى يومنا هذا رغم مرور مدة كبيرة من الزمن عليها، ومازالت تمتاز بالجودة كدليل على جودة العمل واتقانه في ذلك الزمن، مثل أهرامات مصر، جدران المعابد، صور الصين العظيم، سد مأرب ناهيك عن القصور والمساجد والقلاع... الخ.²

2- الجودة في الإسلام:

كان للدين الإسلامي نصيبا وفيرا في التوكيد على جودة المنتج واتقان الأعمال واحقاق الحقوق للأفراد العاملين، والدليل على ذلك من القرآن والسنة قوله تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء" (سورة النمل الآية 88)، والآية الكريمة "الذي أحسن كل شيء خلقه" (سورة السجدة الآية 7)، ومن السنة قوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه".³

¹ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 40.

² مرجع نفسه.

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 11.

- وانطلاقاً من الآيات والأحاديث قامت الحضارة العربية الإسلامية بالعديد من الأعمال ذات جودة، وفي مختلف المجالات كدليل على اهتمام المسلمين بإتقان الأعمال والسلع والخدمات، ومن الأمثلة نذكر:¹
- هندسة الري وشق الجداول ومد القنوات، حيث بلغ ذروته في عهد بني عباس، فكان مصدر رفاه شمل الدولة بأسرها، واتسعت من خلالها الزراعة باستصلاح قسم كبير من الأراضي المغمورة.
 - ولم يقتصر الاهتمام في النشاط العمراني والزراعي والإنتاجي على المتانة وسهولة الاستخدام والحصول على إنتاج وفير وإنجاز كبير، بلجده امتد أيضاً للاهتمام بالنواحي الجمالية (صفة من صفات الجودة في عصرنا الحالي) كمدينة الأبله في البصرة وصفت بأنها مدينة على حافتي نهر، فيها قصور وبساتين متصلة كأنها بستان واحد وقد مدت على خيط واحد، ومثال أيضاً غوطة دمشق والتي وصفها الخوارزمي عند رؤيته لها بأنها الجنة على الأرض، وهناك أمثلة عديدة في هذا المجال.
 - كما اشتهرت العديد من مدن العالم الإسلامي بجودة منتجاتها الصناعية، فمثلاً اشتهرت دمشق في أيام الأمويين بنسيجها والذي غزى بقوة الأسواق الخارجية، نفس الشيء بالنسبة لصناعة الخزف في الكوفة، واشتهرت الأندلس هي الأخرى بجودة منتجاتها حيث أصبحت معروفة في كثير من الأقطار.
- هذه بصورة مختصرة شواهد على أن الحضارة الإسلامية كان لها نصيب في الاهتمام بالجودة واتقانه لا يمكن نكرانه أو التغافل عليه عند ذكر التاريخ الحضاري للأمم.

3- الجودة في العصر الحديث:

- تعتبر الثورة الصناعية التي حدثت في القرن الثامن عشر بعد الميلاد حدثاً مهماً، حيث نسب إليها جانب كبير من التطور في مفهوم الجودة وصيغ التعامل معها.
- ويصنف فايجنباوم (Feigebaum 1993) تطور مفهوم الجودة إلى سبعة مراحل هي:²

أ- المرحلة الأولى: مسؤولية الحرفي عن السيطرة على الجودة

خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر اتسم الإنتاج بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة من الأفراد الحرفيين يتولون عملية الإنتاج، التي كانت تتميز بقلتها، ويكون هذا الفرد أو مجموعة الأفراد مسؤولون

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص ص 41-42.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص

عن صنع المنتج ككل في الغالب، وعليه فإن مسؤولية السيطرة على النوعية (الجودة) كانت تقع على عاتق الحرفي سواء في تحديد معيار النوعية أو مطابقة المنتج لتلك المعايير، في هذه المرحلة يكون الحرفي مسؤول عن المنتج واتقان العمل، والنوعية التي ينتجها تكون مجالاً للفخر بنفسه وهو ما يشكل حافزاً للعمل.¹

ب- المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمال

بدأت هذه المرحلة منذ بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه، نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها، أدى ذلك إلى توزيع العمل على أكثر من فرد، وأصبح كل فرد مسؤول عن جزء من العمل، وتطلب ذلك أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة كون الأفراد يجمعون تحت مسؤوليته.

ج- المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص

خلال الفترة ما بين 1920-1946 أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيداً بالإضافة إلى تزايد عدد الأفراد، مما أدى إلى صعوبة مهمة رئيس العمال للسيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل فرد، لذا تم استحداث وظيفة المفتش (الفاحص)، الذي يقوم بالتدقيق في جودة المنتجات بعد انتهاء مراحل معينة من إنتاجها، وهذا من أجل عزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير الموضوعية.

د- المرحلة الرابعة: السيطرة على الجودة احصائياً

تمتد هذه المرحلة ما بين 1946-1960، ظهرت خلالها تطبيقات للسيطرة على الجودة بالاعتماد على الأساليب الاحصائية الخاصة بالعينات، حيث تصاعدت وتائر الإنتاج خلال الحرب العالمية الثانية، ولم يعد الفحص مناسباً مئة بالمئة، مما أدى إلى استخدام الأساليب الاحصائية الخاصة بالعينات للسيطرة على الجودة، ويعتبر العالم ولتر شوارت (Whater Shewart) من مطوري نظرية ضبط الجودة احصائياً من خلال تقديمه لمفهوم خرائط السيطرة الاحصائية، والتي لعبت دوراً مهماً في السيطرة على العملية الإنتاجية احصائياً.

هـ- المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

بدأت في الصناعة العسكرية والنووية، ثم قامت أوروبا بتطويرها لتكون كردة فعل على مفهوم الضبط الشامل التي استطاعت من خلاله اليابان بغزو الأسواق الأوروبية في سبعينيات وثمانينات القرن الماضي، واعتمد الأوروبيون عليها في بناء ايزو 9000 كنظام لإدارة الجودة وكأحد الأسلحة التنافسية لمواجهة الغزو الآسيوي

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 64-65.

والأمريكي لأسواقها، من أجل الوصول عن طريقه إلى الإدارة الشاملة للجودة¹، ويتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة:²

- الرقابة الوقائية: تعني تنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع حدوثه.
 - الرقابة المرحلية: يعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع.
 - الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وانتقاله ليد الزبون.
- وعليه تعتبر تأكيد الجودة أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة.

و- المرحلة السادسة: إدارة الجودة الاستراتيجية

كانت بدايتها بسبب دخول التجارة العالمية حالة المنافسة الشديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة مع غزو الشركات اليابانية الأسواق والتميز بمنتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة، وعليه قامت شركة (IBM) الأمريكية بالاعتماد على إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني، ونفذت المعايير التالية:

ارضاء الزبون وتلبية رغباته، الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب واجراءات العمل).

عموما فإن إدارة الجودة الاستراتيجية تركز على أن الجودة وارضاء الزبون هي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.

ي- المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة

مع التطور الكبير توسعت فكرة مشاركة كافة الأفراد في المؤسسة للسيطرة على الجودة، وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة، حيث ظهرت في هذه المرحلة الكثير من البرمجيات للسيطرة على الجودة، وتبنت فكرة السيطرة على الجودة الشاملة تأكيذا متزايدا للسيطرة على الجودة للمجهز، وتأكيد تصميم المنتج، وتدقيق جودة المنتج، بالإضافة إلى مجالات أخرى المرتبطة بالصيانة، وشهدت تسعينيات القرن الماضي توسعا متزايدا في استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد بحاجات الزبون، كونه المحدد الرئيسي لمستوى الجودة من خلال الاستجابة لمتطلباته.

¹ رايح قميحة، محمد شرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2013، ص 178.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص 67.

المطلب الثاني: مفهوم الجودة

1- تعريف مصطلح الجودة:

يخظى مفهوم الجودة باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتعتبر الجودة عاملاً مهماً في تحديد الفروقات بين الخدمات والسلع المعروضة في السوق، فهي تحتل مكاناً مهماً في حياة المجتمع من خلال تحديد التوجهات السلوكية التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة على حد سواء، وفيما يلي أهم التعاريف المقدمة للجودة:

أ- لغة: ظهر مصطلح الجودة كنتيجة للتنافس بين الدول الصناعية المتقدمة، حيث عرف ابن منظور في معجم لسان العرب كلمة الجودة بأن "أصلها جود والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل".¹

- "والجودة (Quality) هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والاتقان".²

ب- اصطلاحاً:

• تعريف الباحثين ورواد الجودة: من أهم هذه التعاريف نذكر:

- يعرفها فريد سميث (Fred Smith): "على أنها أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء".³

- ويعرفها فيشر (Fisher): "أنها تعبر عن درجة التألق والتميز، وكون الأداء ممتازاً، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون".⁴

- أما جوران (Juran) فيرى أن الجودة: "مدى ملاءمة المنتج للاستعمال".⁵

- وعرفها هيزر (Hizer) على أنها: "القدرة للمنتج أو الخدمة التي تقابل احتياجات المستهلك".⁶

¹ يوسف حجيّم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص 25.

² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 15.

³ خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 18.

⁴ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 24.

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013/2012، ص 24.

⁶ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 28.

- ويعرفها دومينج (Deming) على أنها: "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف".¹
- أما كروسبي (Crosby) فيعرفها على أنها "التوافق مع الاحتياجات".²

• تعريف الجمعيات والمنظمات:

فيما يلي أهم التعريفات المقدمة من قبل الجمعيات والمنظمات:

- بالنسبة للجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) فقد عرفتا الجودة على أنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".³

- وعرفت المنظمة العالمية للتقييس (ISO) وفقا لسلسلة مواصفات ايزو 2000:9000 بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا".⁴

من خلال التعاريف السابقة، نجد أن مفهوم الجودة يعني جانبيين مرتبطين ارتباطا وثيقا ببعض، فالجانب الأول مرتبط بالخدمة أو المنتج نفسه، والذي يرى للجودة من حيث مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات المحددة له، والجانب الثاني يرتبط بالعلاقة بين الزبون والخدمة أو المنتج، والذي يرى للجودة على أنها مدى ملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي أنتجت من أجله.

عموما فإن الاختلاف السائد بين الباحثين فيما يخص مفهوم الجودة مرتبط بمدى وعي الفرد لامكانية المنتج على اشباع حاجاته، أو أن مفهوم الجودة مرتبط بالمنتج في حد ذاته.

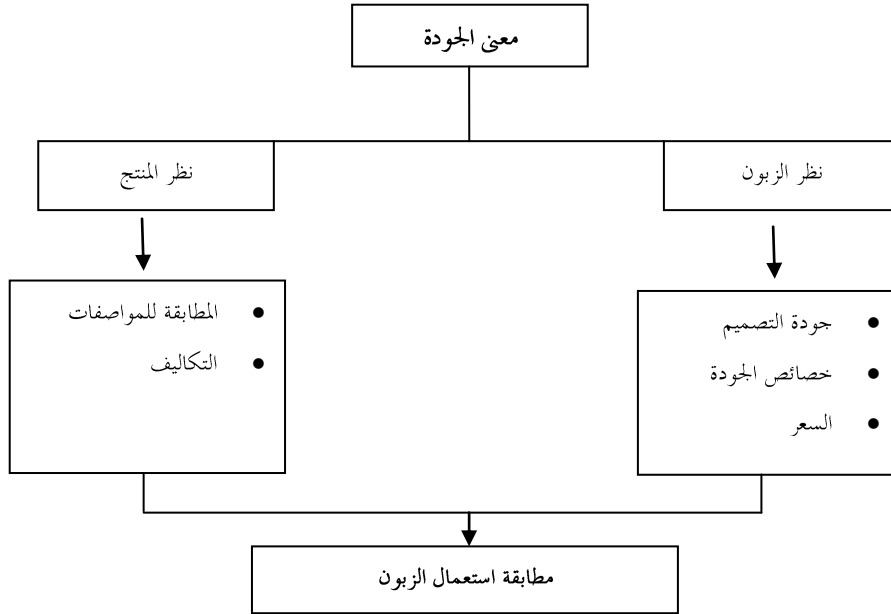
¹ لياس سارة، بومنقار مراد، أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فريال التابعة للدولة الجزائرية دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الإطارات الوسطى، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 8، العدد 25، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 39.

² بوعشة مبارك، الشامية بن عباس، واقع وآفاق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالجزائر -القطاع البنكي، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011، ص 2.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 18.

⁴ مرجع نفسه، ص 19.

الشكل رقم 04: الجودة من وجهة نظر المنتج والزبون



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 49. (بتصرف)

يبين لنا الشكل السابق رؤية كل من الزبون والمنتج لمفهوم الجودة، وكما هو واضح فإن رؤية الزبون للجودة تختلف عنها بالنسبة للمنتج، ذلك أن الزبون يرى لها من جانب جودة التصميم والسعر وخصائص الجودة أي كيف يمكن للمنتج أن يلبي احتياجاته وبالسعر المناسب، أما المنتج فيرى لها من جانب المطابقة للمواصفات والأداء والتكاليف.

والجدول الموالي يبين لنا أهم مفاهيم الجودة في نظر روادها.

الجدول رقم 05: أهم مفاهيم الجودة من وجهة نظر روادها

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
الزبون	الملاءمة للاستخدام	جوران
الزبون	الملاءمة للغرض	ديمينج
الزبون والمورد	حسب خصوصية الزبائن	جارفين
المورد (المجهز)	المطابقة للمواصفات	كروسي
المورد	رضا الزبون عند أقل تكلفة	فيجينباوم
المورد (المجهز)	حسب خصوصية الزبائن	تاجوكي

المصدر: قاسم نايف علوان المحيوي، ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2006، ص 28.

- يبين الجدول السابق اختلاف تعاريف الجودة من وجهة نظر روادها وهذا استنادا إلى الزبون أو المورد، وعليه قام الباحث جارفين (Garvin) بجمع مختلف مفاهيم الجودة وصنفها إلى خمس مداخل:¹
- مدخل التفوق أو المتسامي: ويقصد بالجودة هنا على أنها مجموعة من المعايير المتعلقة بالأداء الممتاز.²
 - مدخل يعتمد على المنتج: ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في قياس المفردات أو الخصائص المطلوبة في المنتج.³
 - مدخل يعتمد على المستخدم: ويقصد بها وفق هذا المدخل بأنها ملاءمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا الزبون من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات الزبون.
 - مدخل يعتمد على التصنيع: وفق هذا المدخل تعني الجودة صنع منتجات خالية من النسب المعيبة.
 - مدخل يعتمد على القيمة: من خلال هذا المدخل فإن الجودة تجمع بين السعر والتكلفة، فيعتبر المنتج ذو جودة إذا كان يستوفي الشروط بسعر معقول أو يتم إنتاجه بتكلفة معقولة.⁴
- 2- المفهوم التكاملي للجودة: من خلال التعاريف المقدمة للجودة تبين أن كل منها يركز على وجه من أوجه الجودة، فكروسي (Crosby) في تعريفه للجودة كان يركز على المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتصنيع وهو جودة المطابقة، بينما تعريف جوران (Juran) كان التركيز فيه على المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر الزبون وهو جودة الأداء، ويركز من يعمل في الهندسة على جودة التصميم وما يرتبط بها من مواصفات تصميمية، والاتجاه الحالي والحديث هو المفهوم التكاملي للجودة الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة التي تم ذكرها، التي تتأثر تبادليا فيما بينها، وهذا التأثير المتبادل ينعكس في محصلته النهائية على ما يسمى الزبون (المستهلك أو المستعمل) والذي يترتب عليه موقفه الايجابي أو السلبي⁵، والشكل التالي يبين أوجه الجودة الثلاثة.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 22-21.

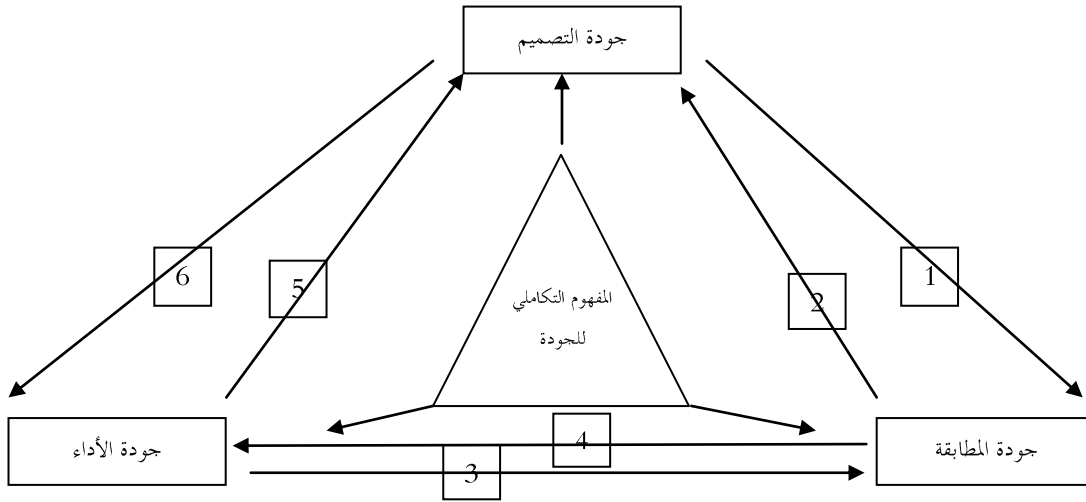
² قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 26.

³ محمد البيحي، مدى تأثير معايير الجودة لـ (Crosby) على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء (دراسة تطبيقية)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 1، جامعة البليدة 2، الجزائر، مارس 2018، ص 39.

⁴ Mohamed Mahjoub Dhiaf, Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement, Thèse de Doctorat, Spécialité Génie Industriel, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris, France, 2007, P 19.

⁵ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 30.

الشكل رقم 05: أوجه الجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا المفهوم التكاملي للجودة، حيث تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتوج أو العملية بكلفة معينة ولقطاع سوقي معين، وهي مقياس تحسن ملاءمة التصميم للمتطلبات المتفق عليها، وتصميم المنتوج ينطلق من استطلاع حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن، وقد يتناسب هذا التصميم مع طبيعة وقدرات نظام الإنتاج والعمليات في المؤسسة وقد لا يتناسب عندها:¹

- يجري التعديل أو التغيير في نظام الإنتاج والعمليات ليتناسب في قدراته مع متطلبات التصميم. (السهم 1).
- أو يجري التعديل في التصميم من أجل أن يتلاءم مع قدرات نظام الإنتاج والعمليات، عندما لا يمكن اجراء التغيير الملائم في ذلك النظام (السهم 2).

وخلال هذه التفاعلات فإن هناك تغيرات تحدث في مستويات جودة التصميم وجودة المطابقة (مدى مطابقة المنتوج الفعلي للمواصفات التصميمية).

هذا من جانب، ومن جانب آخر عند استعمال الزبون للمنتوج تظهر مستويات من جودة الأداء، التي تشير إلى مدى تلبية رغبات وتوقعات الزبون في المنتوج عند استعماله، وقد تكون ردود الفعل ايجابية (الرضا أو السعادة) وقد تكون سلبية (عدم الرضا أو الاستياء) وعندها:²

- يجري التعديل أو التغيير في التصميم لتحسين مستوى جودة الأداء، عندما يكون السبب متمثل في تدني مستوى جودة التصميم (الأسهم 5، 6).

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 31-32.

² مرجع نفسه، ص 32.

- يجري التعديل أو التغيير في نظام الإنتاج والعمليات لتحسين جودة الأداء، عندما يكون السبب متمثل في تدهور جودة المطابقة (الأسهم 3، 4).

وعليه يتضح من الشكل السابق أن هناك تفاعل بشكل مستمر بين الأوجه الثلاثة للجودة لتقديم المنتج إلى الزبون، وهو الذي أعطى أهمية كبيرة في العصر الحديث للمفهوم التكاملي للجودة (جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الأداء).

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

إن لكل من السلعة والخدمة أبعاداً ترتبط بالجودة، من خلالها يمكن تحديد مدى القدرة على اشباعها للحاجات، ومع أن هذه الأبعاد تتماثل إلا أن الباحثين يفرقون بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط، وإنما هناك أبعاد أخرى غير كمية أو نوعية.

وفيما يلي أهم أبعاد جودة السلعة:¹

- الأداء: وهو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالها.
- الهيئة (المنظر): تتمثل في الخصائص غير الأساسية للسلعة.²
- الاعتمادية (المعولية): يعكس الثقة في أداء السلعة أو الخدمة بأن تكون جاهزة للطلب في فترة زمنية معينة وتحت ظروف تشغيلية محددة.³
- المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة من قبل الزبون أو بموجب العقد.
- المتانة: الاستفادة الدائمة والشاملة من السلعة.
- القابلية للخدمة: مدى امكانية تصليح السلعة من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح.⁴

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص ص 21-22.

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 37.

³ معارف محمد وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 3.

⁴ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 37.

- الجمالية: يقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس شعور الأفراد اتجاه سلعة معينة أو تشكيلة من السلع، وتتضمن متغيرات مثل: النظر، اللمس، الصوت، الذوق، الرائحة.

- الجودة المدركة: تشير إلى أنها "تقييم عاطفي من قبل الزبون لأداء المنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى".¹ وكما تم ذكره سابقا فإن أبعاد جودة السلع تختلف عن أبعاد جودة الخدمة، ومن أهم أبعاد جودة الخدمة ما يلي:²

- الوقت: المدة التي ينتظرها الزبون للحصول على الخدمة.
- دقة التسليم: أي أن التسليم يتم وفق الشروط المتفق عليها من خلال الموعد المحدد والمتفق عليه.
- التعامل: قيام أفراد المؤسسة بالترحيب بكل الزبائن، والمعاملة الجيدة لهم.
- الاتمام: مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة.³
- التناسق: مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل زبون.⁴
- سهولة المنال: سهولة الحصول على الخدمة بدون وجود صعوبات.
- الدقة: أي إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول وهلة.
- الاستجابة: قدرة المؤسسة على التعامل الفعال مع الأوضاع غير العادية، والشكاوى والاقتراحات.⁵

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الجودة والعوامل المؤثرة عليها

سنوضح أهمية وأهداف الجودة والعوامل المؤثرة عليها كمايلي:

1- أهمية الجودة:

إن معظم المؤسسات التي ذاع صيتها وحققت أرباحا معتبرة هي التي أدركت أهمية الجودة وأولت لها اهتماما كبيرا، وللجودة أهمية كبيرة للمؤسسات بالرغم من اختلاف أنشطتها، تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:⁶

¹ بوداود حميدة، تأثير محددات الجودة المدركة للخدمات على ولاء الزبون، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، جوان 2017، ص 226.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 22.

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 38.

⁴ مرجع نفسه.

⁵ حوري زينب، جودة الخدمة لإرضاء العميل وأثرها في نجاح ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011، ص 11.

⁶ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 32-33.

- سمعة المؤسسة: إن مستوى جودة المنتج الذي تقدمه المؤسسة يفضي عليها السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، وفي حالة فشلها بتقديم منتج ذو جودة فذلك سيؤدي إلى الإساءة بسمعته وفقدانها للعديد من زبائنها.¹

- المسؤولية القانونية للجودة: كل مؤسسة تقوم بتسويق منتجات معينة (مغشوشة) عليها تحمل كامل مسؤوليتها القانونية نتيجة الأضرار التي قد تصيب الزبائن.²

- المنافسة العالمية: تواجه المؤسسات في الوقت الحالي العديد من التحديات، بالإضافة إلى ارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية ومتطلبات الأسواق الدولية والحاجة الماسة لرفع الصادرات، فهي تنشط في محيط يمتاز بالمنافسة الدولية الشديدة، كل هذه التحديات جعلت المؤسسات تعمل على تحسين تنافسيتها بالاعتماد على الجودة، وعليه فحياة المؤسسة وحاجتها للجودة مرتبطة بتحسين مردوديتها وقدرتها التنافسية.³

- حماية الزبون: تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة، وتضع مواصفات قياسية محددة تساهم من خلالها حماية الزبون من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجاتها، وفي حالة كون مستوى الجودة منخفضا فإن ذلك يؤدي إلى احجام الزبون عن شراء منتجاتها، وعليه فعدم رضا الزبون دليل على فشل المنتج من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه ظهرت جماعات حماية المستهلك وارشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا.⁴

- التكاليف وحصص السوق: لاهتمام المؤسسة بتحسين جودة سلعها وخدماتها المقدمة فوائدها عديدة، من حيث بيع منتجاتها بأسعار مناسبة، وجذب عدد كبير من الزبائن، الأمر الذي سيؤدي حتما إلى زيادة حصتها السوقية وتخفيض تكاليفها، بالتالي زيادة أرباح المؤسسة، وحسب دراسة قامت بها قاعدة المعطيات (Profit impact of market startégie) بين 1970-1980 فإن المؤسسات التي تحسن جودتها تمكنت من

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص 58.

² عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص 4.

³ بن أكتون طاوس ثورية، وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG الوحدة الانتاجية السادسة UP6 (1996-2000)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص 23.

⁴ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 31.

توسيع حصتها السوقية أسرع من التي تدهورت جودتها بخمس أو ستة مرات وأسرع بثلاث مرات من تلك التي لم تتغير جودتها.¹

وعليه فتحسين الجودة سيزيد من أرباح المؤسسة، من خلال زيادة الحصة السوقية وحجم المبيعات وتخفيض التكاليف وتحسين سمعة المؤسسة.

2- أهداف الجودة:

للجودة نوعان من الأهداف هما:²

- أ- أهداف تخدم ضبط الجودة: ترتبط بالمعايير التي تريد المؤسسة أن تحافظ عليها وتصاغ على كامل المؤسسة، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل رضا الزبائن والأمان.
- ب- أهداف تحسين الجودة: غالبا ما تنحصر في تطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، والحد من الأخطاء والفاقد.

وهناك من يصنف أهداف الجودة إلى خمسة فئات:³

- أهداف متعلقة بالأداء الخارجي يتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف متعلقة بأداء المنتج تتناول حاجات الزبائن والمجتمع.
- أهداف متعلقة بأداء العمليات تتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي تضم مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف متعلقة بأداء الأفراد تتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير الأفراد.

3- العوامل المؤثرة في الجودة:

هناك عوامل عديدة تؤثر على الجودة أهمها:⁴

- أ- الأسواق: من البديهي أنه إذا لم يكن هناك أسواق فلا وجود لأماكن تسوق فيها المنتجات، ولن يكون هناك أصلا اهتماما بالجودة وأساليبها، وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق، ولكي يحتل المنتج مكانا مناسباً في السوق لا بد أن يكون ذو جودة عالية.

¹ Jean-claude Tarandu, Stratégie industrielle, 2^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, France, 1998, p 240.

² مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000، ط 1، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، 1999، ص 103.

³ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 38.

⁴ مرجع نفسه، ص ص 43-44.

- ب- الفرد العامل: نتيجة التطور الكبير الذي شهده العصر الحالي خاصة في وسائل الإنتاج، كان من اللازم توفر يد عاملة تتميز بدرجة عالية من التخصص والمهارة، حتى يتم تحقيق درجة عالية من الجودة والاتقان.
- ج- رأس المال: نتج عن التنافس الشديد بين المنتجين في الأسواق تقسيم فرص الربح، ولاستثمار رؤوس الأموال دور مهم في الحصول على المعدات والأدوات الحديثة التي تسمح بالارتقاء بمستوى الجودة، بالتالي فإن رأس المال يعتبر عاملاً مهماً في تحديد مستوى الجودة والتفوق على الآخرين.
- د- الإدارة: أصبحت للإدارة مسؤولية بشكل تام عن متابعة ومراقبة الجودة، خاصة وأن مسؤوليات الجودة قد وزعت على مجموعات مختلفة وأصبح كل فرد يتحمل مسؤولية من الجودة، لذا كان من اللازم توفر نظام إداري واعى لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة.
- هـ- المواد الأولية: تتحكم جودة المواد الأولية في جودة المنتج المتحصل عليه، وفي الوقت الحالي أصبح هناك إمكانية الوصول إلى الكثير من المواد الأولية والاستعانة بها لتلبية الاحتياجات والمتطلبات وتحقيق جودة مرتفعة.
- و- الآلات والوسائل الفنية الحديثة: أدت زيادة الطلب على المنتجات إلى ضرورة الاعتماد على آلات ووسائل حديثة تفي بالاحتياجات المطلوبة، هذه الآلات والوسائل ساهمت في تحقيق جودة مرتفعة ومستوى عالٍ من الدقة.

المبحث الثاني: مفاهيم نظرية لإدارة الجودة الشاملة

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المؤسسات، وسعيها منها للاستمرار في السوق وكسب المزيد من الزبائن، ازداد اهتمامها بقضية إدارة الجودة الشاملة، وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف العناصر المرتبطة بموضوع إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

كغيرها من المصطلحات الاقتصادية نجد أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة قد تناوله العديد من الكتاب والباحثين، وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف المقدمة حوله، لا بد من تعريف الكلمات المكونة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة كل على حدى:

- الإدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية، والقيادات الإدارية، بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء¹، كما يقصد بها أيضا "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة"².
- الجودة: "الوفاء بمتطلبات الزبائن وتجاوزها"³.
- الشاملة: المقصود بها "ادخال عناصر العمل كلها بالمؤسسة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون ورغباته، والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات"⁴.
- أ- تعريف الباحثين والرواد: فيما يلي أهم التعاريف المقدمة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة:
- يعرفها فيليب كروسبي (Philip Crosby) على أنها "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم، التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا"⁵.
- تعريف كول (Cole): "نظام إداري يشمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء"⁶.
- يعرفها عبد الفتاح محمود سليمان على أنها: "طريقة لإدارة المنظمة، تركز على الجودة، وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح، من خلال ارضاء العميل بما يعود للنفع على الجميع والمجتمع"⁷.
- وعرفها جوزيف جوبلونسكي (Joblanski) على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات كل من العاملين والإدارة، لتحسين الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر"⁸.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص 194.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص 23.

³ عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير (الايزو)، ط 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 28.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص ص 194-195.

⁵ Robert fey, Jean Marie Gogue, La maitrise de la quality, les editions d'organisation, Paris, France, 1998, p 31.

⁶ Cole.R.E, The death and life of the American quality movement, Oxford University press, New york, USA, 1995, p 116.

⁷ عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ط1، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 8.

⁸ بن علي عائشة، نوري منير، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 7، العدد 12، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، جانفي 2017، ص 276.

- كما تم تعريفها من قبل هود جاتس على أنها: "عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية، ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة".¹

- وعرفها ديمينج (Deming) بأنها: "طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا الزبائن وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".²

- عرفت أيضا على أنها "مدخل يركز على ارضاء العملاء وتوقعاتهم، تحديد المشاكل، بناء الالتزام، تعزيز عملية صنع القرار بين الأفراد".³

ب- تعريف الجمعيات والمعاهد: فيما يخص تعريف الجمعيات والمعاهد لإدارة الجودة الشاملة، فنذكر ما يلي:

- تعريف معهد المقاييس البريطاني: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكفاءة الطرق، وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".⁴

- تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي: "تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى، مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء".⁵

- أما وزارة الدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية، فتعرفها على أنها: "فلسفة ومجموعة مبادئ ارشادية، حيث تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخانات والخدمات الموردة للمنظمة، وكل العمليات داخل المنظمة، ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالا وفي المستقبل".⁶

¹ Jean Briman, Les meilleurs pratique de management , 3^{eme} edition, edition d'organisation, Paris, France, 2000, p 217.

² قرومي حميد، معزز حياة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آفاق وتحديات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 07، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، أفريل 2017، ص 326.

³ Arnold d.kaluzny et autres, Applying total quality management concepts to public health organizations, Public health Reports, Vol 107, No3, U.S. National Library of Medicine, USA, May-June 1992, p 257.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 22.

⁵ سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 24.

⁶ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون دار النشر، القاهرة، مصر، 1996، ص ص

- عرفتها منظمة المواصفات الدولية ايزو 2000:9001 على أنها: "نمط إدارة المنظمة الذي يركز على الجودة ويقوم على مساهمة كل أفراد المؤسسة لتحقيق تميز على المدى الطويل، وذلك بإشباع حاجات الزبائن وتحقيق أهداف أفراد المؤسسة، والمؤسسة والمجتمع ككل".¹

من خلال استعراضنا لمختلف التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة، يمكن استخلاص ما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة، طريقة، أسلوب، ثقافة، وثورة إدارية شاملة.
- تركز على الزبون الداخلي والخارجي وتعتمد على مشاركة والاستفادة من جميع مواردها.
- التحسين المستمر لكل نشاط في المؤسسة.
- معالجة مشاكل واهتمامات الموردين والزبائن.
- التركيز على الجودة وتحقيق أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق وبأقل التكاليف.

من خلال التعاريف السابقة والخصائص المستنتجة، يمكن الخروج بتعريف شامل لكل ما جاء سابقا:

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية ومنهج للتحسين المستمر في مجال الأعمال، مع التركيز على الجودة، من خلال الاستعمال الأمثل للموارد والتركيز على الزبون، مشاركة الأفراد، ضمان دعم والتزام الإدارة في ترسيخ هذا المفهوم في المؤسسة، التحسين المستمر لكل نشاط في المؤسسة، تحديد مقاييس الأداء للأنشطة المختلفة من أجل تلبية مطالب الزبائن وتوقعاتهم.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة، تسعى المؤسسات لتحقيقها جراء تطبيقها لها لتحقيق العديد من الأهداف، وفيما يلي أهم أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أهميتها.

1- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات من جراء تطبيقها لها، من بينها نذكر ما يلي:²

- تحقيق مستوى عال من الجودة، الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون، تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات الزبون وسوق العمل المحيط بالمؤسسة، تخفيض تكاليف الجودة من خلال

¹ مولاي أمينة، صوار يوسف، متطلبات إدارة الجودة الشاملة باستخدام التحليل العاملي والتصنيفي دراسة حالة مؤسسات جزائرية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 43.

² قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 149-150.

عمليات التحسين المستمر، توفير البيئة الملائمة للعمل في المؤسسة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر، الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، تحقيق التنافس بين المؤسسات، التغلب على نقاط الضعف ووضع حلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه الأفراد بالمؤسسة، زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة وذلك باكتساب مهارات مضاعفة عن طريق إشراكهم في برامج التدريب والتطوير اللازمين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بما يؤدي إلى تعزيز دور الرقابة الذاتية وتقليل الحاجة إلى الرقابة الرسمية، توفير الخدمة وفق متطلبات الزبون من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية، تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والزبون، تعلم اتخاذ القرار بناءً على الحقائق.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

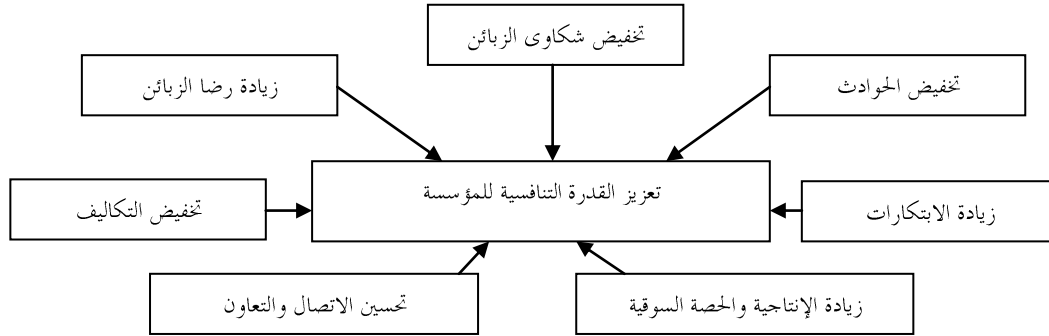
- تكمُن أهمية إدارة الجودة الشاملة في النجاحات التي أفرزتها العديد من التجارب التي تبنت إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها ما يلي:¹
 - تقليص شكاوى الزبائن.
 - العمل وفق مداخل متعددة مركزية يساعد على تقليص التكاليف النوعية مثل تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي...
 - تمكين الإدارة من دراسة احتياجات الزبائن والوفاء بتلك الاحتياجات.
 - تدعيم الترابط والتنسيق بين الإدارات الموجودة في المؤسسة وزيادة الترابط بين الأفراد في المؤسسة.
 - المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل بسهولة ويسر.
 - التغلب على العقبات التي تحول دون أن يقوم الفرد بأداء واجباته في تقديم منتج ذي جودة عالية.
 - احراز معدلات أعلى في التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المؤسسة.
 - تحسين سمعة المؤسسة في نظر الزبائن والأفراد والمساهمة في عملية تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- كما يرى أحد الباحثين أن إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر هي التي تقرر نجاح أو فشل المؤسسات الإنتاجية والخدمية في العالم، من حيث مساهمتها في إرضاء الزبون وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح، فقد أوضحت دراسات أجريت على شركات أمريكية متوسطة الحجم أن 43 من بين 45 مؤسسة، تضاعفت في حجمها في خمس سنوات بسبب اهتمامها بإدارة الجودة، علاوة على أنها تؤدي إلى تحقيق عائد

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 42-43.

مرتفع من خلال تحقيق ميزة تنافسية وارضاء الزبون، كما تعمل على تحسين سمعة المؤسسة وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد، والشعور بالانتماء في بيئة العمل، كما تعد إدارة الجودة الشاملة أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل ايزو 9000.¹

والشكل التالي يبين أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والتكلفة

شكل رقم 06: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: زروقي براهيم، خثيري محمد، التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم وبرامج الجودة الشاملة بالمؤسسة، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 5.

يتضح من خلال الشكل السابق أن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمية وفوائد عديدة للمؤسسة من خلال تخفيض شكاوى الزبائن وزيادة رضاهم، تخفيض الحوادث والتكاليف، زيادة الابتكارات والإنتاجية والحصة السوقية، تحسين الاتصال والتعاون، مما يسمح في الأخير بتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

باختصار فإن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والأفراد والزبائن كل على

حدي، يمكن ابرازها فيما يلي:²

أ- بالنسبة للمؤسسة: تتمثل أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة ككل في العناصر التالية:

تحسين القدرة التنافسية وتعزيز مركزها التنافسي، تحسين الجودة، تحسين التعاون والاتصال داخل المؤسسة، الاعتماد على التحسين المستمر وزيادة الابتكار، تقليل الأخطاء والوقاية منها وتخفيض التكلفة عملا بمبدأ أداء العمل الصحيح من أول مرة، بالإضافة إلى التقليل من معدل دوران العمل.

¹ سلمان زايد، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 23-24.

² عبادي فاطمة الزهراء، دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 8.

ب- بالنسبة للأفراد: اضافة إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة بصفة عامة، فإن لتطبيقها أهمية كبيرة على الفرد كونها تساعد في الرفع من معنويات الأفراد، تخفيض شكاويهم، تحسين التعاون والاتصال، زيادة القدرة الابداعية لدى الأفراد، اضافة إلى التقليل من نسبة الحوادث في العمل.

ج- بالنسبة للزبائن: لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات تتحمل تكلفة تقدر بـ 4 أو 5 مرات من تكلفتها المنفقة من أجل المحافظة على زبائنها الحاليين، فيما اذا اضطرت إلى جذب عملاء جدد، وعليه فالواجب على المؤسسة المحافظة على زبائنها الحاليين، ويساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ذلك من خلال: العمل على كسب رضاهم، المحافظة على الزبائن الحاليين من خلال تلبية احتياجاتهم المتغيرة والجديدة، حمايتهم من خلال توفير كافة المعلومات عن السلعة سواء من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات، تقليل وقت إنجاز الأعمال لأن عدم الاهتمام به يؤدي إلى زيادة وقت الأداء ما ينتج عنه زيادة شكاوى الزبائن وهروبهم إلى مؤسسات أخرى.

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة

لم يكن الوصول إلى ما نحن إليه الآن في موضوع الجودة وليد الصدفة، فلقد ساهم العديد من المفكرين والعلماء في ذلك، الذي كرسوا جهودهم بغية إيجاد أفضل السبل والطرق لتحسين الجودة وارساء فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، بما يساهم في تحقيق المؤسسات لأهدافها، ومن بين أهم هؤلاء المفكرين والعلماء نذكر:

1- ادوارد ديمينغ (Edward Deming): وليام ادوارد ديمينغ هو احصائي أمريكي وأستاذ ومحاضر ومستشار ولد سنة 1900، وتوفي سنة 1993، عرف أكثر لعمله في اليابان، حيث اشتغل هناك من عام 1950، درس الإدارة العليا وكيفية تحسين التصميم، بالإضافة إلى جودة المنتج والاختيار والمبيعات من خلال وسائل مختلفة، ساهم بشكل كبير في الارتقاء بسمعة اليابان من حيث تنامي قوتها الاقتصادية والجودة العالية لمنتجاتها، تحصل على الميدالية الوطنية للتكنولوجيا لديمنغ عام 1987، وعلى جائزة العلوم من الأكاديمية الوطنية للعلوم عام 1988.¹

¹ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، مرجع سابق، ص ص 80-81.

من أهم إنجازاته نذكر ما يلي: ¹

- أ- حلقة ديمينغ (Deming) في تحسين الجودة: إن الهدف من تصميم حلقة تحسين الجودة هو ربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة (البحوث، التصميم والإنتاج، التسويق) وبجهود متداخلة للتلاقي مع تلك الحاجات، وحلقة ديمينغ تأخذ المسار التالي:
 - إقامة دراسات وبحوث عن الزبون، واستخدام النتائج المتحصل عليها في التخطيط للمنتج (خطط).
 - القيام بإنتاج المنتج (افعل).
 - فحص المنتج (افحص) بغرض التأكد أن المنتج قد أنتج في نطاق ما خطط له.
 - تسويق المنتج (نفذ).
 - تحليل الكيفية التي تم بها استقبال المنتج في السوق، في إطار الجودة ومعايير أخرى (حلل).

ب- النقاط الأربعة عشرة لإدارة الجودة الشاملة: وضع ديمينغ 14 مبدأ يمكن للمؤسسات الاستعانة بها لوضع نموذج يتلاءم مع ظروفها وبيئة عملها، هي كما يلي: ²

تبني فلسفة جديدة أساسها تحقيق أعلى جودة في منتجاتها، تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها، تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية لمنع وقوع الأخطاء، إقامة علاقة وطيدة مع المجهزين، التركيز على التعليم والتدريب المستمرين، الاتجاه نحو أسلوب التقييم القائم على الجودة، تطوير المواصفات القيادية عند المديرين حتى يصبحوا مؤهلين لتحديد الانحرافات، اتباع فلسفة الجودة كهدف وليس تحقيق الربح بأية وسيلة، تشجيع الأفراد من أجل إظهار إنجازاتهم وابداعاتهم، اعتماد الطرق العقلانية والايجابية في حل النزاعات الناشئة بين الأفراد، التأكيد على التطوير والتحسين الذاتي لدى الأفراد، العمل على خلق بيئة عمل مستقرة لدى الفرد وادخال الطمأنينة فيما يخص مساره الوظيفي، اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتناسب مع فلسفة الجودة، تعميق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الأفراد وتشجيعهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر.

ج- الأمراض المميّزة لسبعة ديمينغ: لضمان التطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة، حدد ديمينغ سبعة أمراض إدارية مميّزة لا بد على إدارة المؤسسة العمل على تفاديها وعدم الوقوع فيها، هي: ³

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص ص 89-92.

² مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، مرجع سابق، ص ص 81-82.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص 222.

ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقا كافية تمكن المؤسسة من البقاء في العمل، التركيز على الأرباح قصيرة الأجل ومستوى التفكير القصير الأجل، عدم كفاءة أنظمة تقييم الأداء للأفراد ومختلف الأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة، الطوق الذي يفرضه المدراء على الأفراد، إدارة المؤسسة على أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها مع اهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف، كلفة المعالجة تكون مرتفعة بسبب عدم العمل بمبدأ الوقاية خير من العلاج، الكلف المتزايدة والخاصة بتكاليف الضمان والاستشارات القانونية والتي تكون عبئا على المؤسسة.

د- حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنغ: من مرتكزات حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنغ على أن التحسينات التي يتم إجراؤها في مجال الجودة على المؤسسة سيسمح بخلق فرص عمل كثيرة بالتالي القضاء على البطالة سواء على مستوى المؤسسات والمجتمع، فتحسين الجودة سيعود بفوائد عديدة على المؤسسة كونه يساهم في تخفيض التكاليف بسبب قلة الأخطاء والكفاءة الأعلى في استخدام المواد والوقت، مما ينتج عنه تطوير الإنتاجية وزيادة الفرص التسويقية المختلفة بشكل مستمر، مما يسمح بخلق وظائف أكثر.¹

2- جوزيف جوران (Juran):

يعد جوزيف جوران المعلم الأول للجودة في العالم، فهو مهندس وقانوني واحصائي متميز، اختص في الصناعة بالولايات المتحدة الأمريكية، ألف العديد من الكتب في إدارة الجودة الشاملة، كما قام بالعديد من المحاضرات في إدارة الجودة الشاملة وهذا في 40 دولة، أسس مؤسسته في الثمانينات، أول كتاب له نشر سنة 1951 كان حول ضبط الجودة، اعتبر الجودة على أنها الملاءمة للاستعمال، تمثل مهمتها الأساسية في تنمية برامج للإنتاج والخدمات يقابل احتياجات الزبائن واعتمد على التخطيط في المؤسسة²، تحت إشرافه حققت المؤسسات اليابانية الشهرة، تقلد ميدالية تقديرية لإسهاماته بوصفه مستشارا للمؤسسات اليابانية خلال خمسينيات القرن الماضي.³

¹ عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013/2014، ص 29.

² سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط 2، دار صفاء، عمان، الأردن، 2015، ص 59.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص 229.

ومن أهم اسهامات جوران (Juran) نذكر:

أ- ثلاثية جوران (Juran) في إدارة الجودة:

ترجم جوران أفكاره حول إدارة الجودة الشاملة في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة لجوران، وهي تخطيط الجودة والذي من خلاله لا بد من الإدارة معرفة ما المطلوب القيام به، من تحديد للزبائن ومعرفة حاجاتهم وتطوير مواصفات المنتج ومواصفات العمليات وتحويل الخطط إلى عمليات تشغيل، ضبط الجودة من خلال تقييم الأداء الحالي ومقارنته مع الأهداف واتخاذ الاجراءات بخصوص الاختلافات، تحسين الجودة عن طريق الاهتمام بالزبائن الداخليين والخارجيين والاهتمام بالمنتجات والعمليات.¹

ب- الخطوات العشر في تحسين الجودة (Juran):

يطلق عليها دستور جوران، تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:²

خلق شعور بالحاجة والتنبه إلى التحسن، وضع أهداف التحسين، التنظيم لبلوغ الأهداف، توفير التدريب، الاضطلاع بالمشاريع لحل المشكلات، اثبات التقدم، اعطاء تقديرات، ايصال النتائج، الحفاظ على النقاط المحققة، الحفاظ على القوى الدافعة من خلال اجراء التحسينات الدورية.

ج- التوصيات بشأن المشاكل المزمنة:

من أجل تجاوز المشاكل المزمنة للجودة قام جوران بتحديد المجالات التي يمكن من خلالها للإدارة أن تعمل في اطارها وهي كما يلي:³

أهمية اقناع الآخرين بضرورة كل من الحل التفصيلي والتحليلي، تحليل البدائل واختيار البديل المناسب والعمل به، وضع السيطرة في نقاط محددة لغرض فحص النتائج واستطلاعها، كما أن تصوره يذهب إلى أن إدارة الجودة بالإمكان أن يتم تحديدها على أساس شكلين متميزين: عن طريق الاختراق "تشجيع تكرار الأشياء الجيدة" أي التوجه نحو المشاكل المزمنة، وعن طريق الرقابة من خلال منع تكرار الأشياء المرفوضة.

3- فيليب كروسي (Philip Crosby):

من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة، بداية عمله كان بوظيفة مشرف أو فاحص للإنتاج في الخطوط الإنتاجية في مؤسسة (ITT International Telephone & Telegraph) الأمريكية، ثم تمت ترقيته

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 86.

² عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص 39.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص 231.

ليصل إلى منصب نائب رئيس المؤسسة (ITT) وهذا لشؤون النوعية لمدة 14 عاما، وكانت حصيلة 38 عام من العمل أن تجمعت لديه معارف كثيرة في مجال الجودة، قام من خلالها باصدار عديد الكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة، أهمها الجودة الحرة، الجودة بدون ندم، ويعتبر أول من أسس كلية الجودة ركز فيها على تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها.¹

من أهم اسهامات كروسي (Crosby) في مجال ادارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

أ- مسلمات إدارة الجودة: هناك من أطلق عليها ثوابت كروسي، والتي ينبغي على المؤسسات الالتزام بها، وتتلخص فيما يلي:²

تعريف الجودة على أنها المطابقة للمواصفات، السبيل الوحيد لتحقيق الجودة يكمن في منع حدوث الأخطاء أي التأكيد على أسلوب الوقاية، اعتماد مبدأ المعيب الصفرى كمييار للأداء أي منتج بلا عيوب، مقياس الجودة هو تكلفة عدم المطابقة ويقصد بها التكاليف التي تدفعها المؤسسة نتيجة عدم المطابقة للمواصفات، عليه فإن تحقق جودة المطابقة سيؤدي إلى اختفاء تلك التكلفة تماما لذلك أطلق عليها الجودة حرة (Quality is Free).

ب- النقاط الأربع عشرة في الجودة: تضمن نموذج كروسي أربعة عشرة خطوة لتحسين الجودة، وهي كما يلي:³

إيمان وقناعة الإدارة العليا بأهمية الجودة والالتزام بها، تشكيل فرق عمل ممثلة لأقسام المؤسسة كافة، ضرورة قياس الجودة وعرض خرائط مرئية من أجل خلق برنامج تحسين الجودة، توفير مقياس لأداء الإدارة، توعية جميع أفراد المؤسسة بكلف الجودة السيئة دون استثناء، تهيئة بيئة عمل مناسبة، فهم منتسبي المؤسسة لضرورة تحقيق الإنتاج الخالي من العيوب، تدريب كافة مستويات الإدارة بغية إدراك أهمية تحسين الجودة، تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب في المؤسسة، وضع أهداف لكل فرد وقياسها خلال مدة تتراوح بين 30-90 يوما، تشخيص المشاكل والاقتراحات، تشجيع مشاركة كل فرد في برنامج الجودة من خلال نظام التحفيز، انتظام اجتماعات القيادات الإدارية، استمرارية إعادة عملية تحسين الجودة.

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 98.

² فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2007، ص 98.

³ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 99-100.

ج- لقاح الجودة: يتكون لقاح الجودة من ثلاثة أجزاء مفتاحية التحديد، التعليم، التنفيذ.¹ بعد تحديد الجودة ومستواها والذي يعد أمراً مهماً، فإن تعليم وتدريب الجميع على أساليب تحقيق الجودة وتحسينها يصبح أمراً مهماً ضمن إطار فرق للعمل التي تنفذ واجباتها ومسؤولياتها تجاه الجودة بشكل تضامني، مما يجعل الجودة مسؤولية الجميع ويلغي الحدود ما بين الأقسام.

4- فايجنبوم (Feigenbaum):

أرماند فايجنبوم أمريكي ولد عام 1922، عمل كخبير في مراقبة الجودة وعمل رجل أعمال، ابتكر مفهوم مراقبة الجودة الشاملة والتي عرفت فيما بعد باسم إدارة الجودة الشاملة، تحصل على درجة البكالوريوس من كلية الاتحاد، ودرجة ماجستير من كلية سلون للإدارة، والدكتوراه من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا²، بدأ عمله في شركة جنرال إلكتريك بمدينة نيويورك عام 1944، كان من خلالها يعمل على صنع المحركات النفاذة اكتشف من خلالها أن الأساليب الإحصائية قد ساعدته في تحسين أداء هذه المحركات، وكتيجة لذلك نصب مسؤولاً عن برنامجه لتحسين الجودة، استطاع من خلال عمله في جامعة ماساتشوستس التكنولوجية من تطوير مفهوم السيطرة التامة على الجودة³، اشتغل منصب مدير عمليات التصنيع في مؤسسة جنرال إلكتريك خلال الفترة 1958-1968، ألف عدة كتب وشغل منصب رئيس الجمعية الأمريكية للجودة من 1961 إلى 1963.⁴

من أهم اسهاماته ما يلي:

أ- كلف الجودة: تعتبر من أهم اسهاماته تحديد كلف الجودة والتي حددها بثلاثة أنواع رئيسية هي الوقاية والتقييم والفسل، وقد ألزم الإدارة بما يلي:⁵

الالتزام بتحسين الجودة، التأكيد بأن الزبون هو الذي يحدد الجودة، التأكد من أن تحسينات الجودة أصبحت تقليداً في المؤسسة، إمكانية إدارة هدي في الجودة والكلفة بوصفهما هدفين متكاملين.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص 97.

² مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، مرجع سابق، ص 89.

³ بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016/2015، ص 17.

⁴ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، مرجع سابق، ص 89.

⁵ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص 94.

ب- النقاط العشر لفايجنوم:

خلص فايجنوم إلى وضع عشر نقاط تمثل فلسفته الخاصة من أجل رفع الجودة، وهي:¹

جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة، تشكل الجودة والتكلفة كلا متكاملًا لا تضارب بينهما، الجودة تعني ما يفهمه وما يتقبله الزبون، توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة، الجودة أسلوب للإدارة، تعتمد كل من الجودة والابداع على الآخر، الجودة عملية أخلاقية، هناك تطوير متواصل للجودة، الجودة تعني أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية، تنفيذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالزبون والمورد.

بالإضافة للعناصر السابقة فإننا نجد أن فايجنوم ركز على:

- **الجودة الموجهة للزبون:** حيث يؤكد على ضرورة التوجه نحو عمليات إدارة الجودة الموجهة للزبون، إذ تعني الجودة ما يفهمه وما يتقبله الزبون وليس المهندس أو مدير التسويق، والذي تطور فيما بعد وأصبح يطلق عليه تصنيف خصائص الجودة للمنتج والعملية الموجهة نحو استعمالات الزبون، الهدف منها التعبير الكمي عن متطلبات الزبون على مستوى التحسين وعلى مستوى اختيار عمليات الإنتاج ومواصفات المجهزين أيضا، وصولا إلى تصميم مبسط للمنتج بواسطة الحاسوب والأتمتة ذات الإنتاجية العالية، والتي يتم إعادة توجيهها لتحقيق هدي الإنتاجية والجودة معا.²

- **المنافسة المعتمدة على الجودة:** من خلال التركيز على العناصر التالية:³

- التأكيد على أن المنافسة المعتمدة على الجودة تبرز في اتجاهين أساسيين هما الجودة والإنتاجية.
- جعل القيادة في مجال الجودة هدفا استراتيجيا، يعبر عليه من خلال الدعم الإداري اللامحدود لسياسة بيع منتجات مطابقة لاحتياجات الزبائن ورغبتهم.
- تقديم ضمانات كافية لاستمرار التطابق مع احتياجات الزبائن.

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 90.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص 94.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص ص 225-226.

- أكد على أن التحسينات المتصاعدة في الجودة يرافقها تخفيض تدريجي في الكلف، ما يمنح المؤسسة ثقة كبيرة في مجال التخطيط لاستراتيجيات من أجل مواجهة ظروف عدم التأكد التي هي من ميزات الأسواق المعاصرة.
- تطبيق مبدأ ما يريده الزبون تجاوز المنطقة أو الدولة ليصبح عالميا، وأسباب تميز المؤسسات في مجال الجودة راجع لأسباب عديدة منها: كون الزبون يشتري توقع الجودة والأداء والمفعولية المعتمد عليها، الدور المهم لبرامج تحسين الجودة في تحسين الإنتاجية، بالإضافة إلى التحسينات في مجال كلف الجودة. هذه عموما أهم مساهمات رواد الجودة، والجدول التالي يبين نقاط القوة والضعف بين خبراء الجودة ونقاط الاتفاق بينهم.

الجدول رقم 06: نقاط القوة والضعف في مراحل خبراء الجودة ونقاط الاتفاق فيما بينهم

رائد الجودة	نقاط قوة المدخل	نقاط ضعف المدخل	أهم نقاط الاتفاق بينهم
ديمغ	<ul style="list-style-type: none"> - يعطي منطقاً نظامياً ووظيفياً لتحديد تحسين الجودة. - يؤكد أن الإدارة تأتي قبل التكنولوجيا. - يؤكد على الطرق الاحصائية والكمية - يدرك الاختلافات بسياقات العمل ما بين اليابان وأمريكا الشمالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - خطة العمل والأسس المنهجية غامضة أحيانا. - ينظر بعضهم للدافعية والقيادة على أنها ذات خصوصية. - لا يعالج المواقف والاضاع القسرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا أولا. - تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى جهود الأفراد جميعهم ويشمل الجميع.
فاينجوبوم	<ul style="list-style-type: none"> - يقدم مدخلا شاملا للسيطرة على الجودة. - يؤكد أهمية الإدارة. - يؤكد مدخله التفكير بالأنظمة التقنية الاجتماعية. - يروج مفهوم مشاركة الأفراد جميعهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يميز بين الأنواع المختلفة لمضامين الجودة. - لا يجمع بين النظريات المختلفة بعضها مع بعض لتكوين وحدة مترابطة منطقيا. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق فكرة المشاركة والمسؤولية الجماعية تجاه الجودة. - تحقيق فهم مشترك بين الإدارة والأفراد. - فلسفة الجودة تمتد إلى ما بعد حدود المصنع لتشمل الوظائف جميعها داخل المؤسسة بأكملها. - الزبون هو الذي يحدد الجودة.

<ul style="list-style-type: none"> - اجهزون وتقدمهم. - اجهز شريك في تقدم المؤسسة ورفع مستوى الجودة لمنتجاتها. 	<ul style="list-style-type: none"> - ينظر بعضهم إلى هذا المدخل بأنه يتطلب أن يلزم الأفراد المشاركة بالجودة. - يؤكد الشعارات بدلا من ادراك الصعوبات الحقيقية. - ينظر إلى العيوب الصفرية على أنها تجنب المخاطر أحيانا. 	<ul style="list-style-type: none"> - يقدم طريقة واضحة من السهل اتباعها. - يدرك أهمية مشاركة الأفراد واسهامهم. - يعزز التحقق من الجودة ويدفع الأفراد للبدء بعملية التحسين. 	<p>كروسي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الأنشطة يجب أن تتم بأسلوب مفتوح يتم بتشجيع المشاركة. - تقدم المؤسسة لا يتحقق بمعزل عن المشاركة الجماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يربط أي عمل آخر بمسألة القيادة والدافعية. - ينظر بعضهم لمدخله بأنه ييخس اسهام الفرد فهو يرفض المبادرات التي تأتي من الأسفل إلى الأعلى. - ينظر للمؤسسة على أنها أقوى بأنظمة السيطرة قياسا بالموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يؤكد الحاجة للتحرك بعيدا عن الافراط بالجودة أو الاستخدام المفرط للشعارات. - تأكيد دور الزبون داخل المؤسسة وخارجها. - يؤكد مشاركة الإدارة والتزامها. 	<p>جوران</p>

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 232-233.

يوضح الجدول السابق نقاط القوة والضعف بين خبراء الجودة ونقاط الاتفاق بينهم، بالرغم من الاختلافات إلا أن هناك نقاط متفق عليها فيما بينهم، والأکید أن هذه المساهمات ساعدت المؤسسات على التطبيق الجيد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من مزايا هذا المدخل.

المطلب الرابع: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

لاقي تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة استحسان العديد من المؤسسات العالمية خاصة منها اليابانية والأمريكية والأوروبية، وأخذ طريقه في التطبيق بقوة في هذه الدول، بالرغم من اقتناع المؤسسات بهذا المدخل إلا أن تطبيقه في الدول العربية مازال بعيدا، وسيتم من خلال هذا المطلب التعرف على أهم عناصره الرئيسية، ومراحل تطبيقه وأهم أدواته ومعوقات تطبيقه.

1- العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

يعتمد تطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية على أربعة عناصر أساسية هي:¹

أ- النظم:

لكل مؤسسة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، من بين الأهداف ارضاء الزبون وإنتاج منتج صحيح من أول مرة وخال من المعيب²، هذه النظم تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذ برامجها وأنشطتها المختلفة وبذل الجهود لتطويرها وصيانتها حتى تتوافق مع احتياجات الزبائن، من بينها نظام ايزو 9000.

ب- العمليات:

تتمثل في "الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات كي تتحقق الجودة المرجوة والمستهدفة في جميع مستويات المؤسسة"³، ولا بد من توفر الخصائص التالية في العمليات: التصميم، القابلية والقدرة، التطوير، الرقابة.

ج- الإدارة:

تعمل الإدارة على قيادة وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والوصول بها إلى النتائج التي وجدت من أجلها المؤسسة، وتتطلب توفر كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة حتى يتم تحقيق ذلك.

د- الموارد البشرية:

إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يتوقف بشكل كبير على المورد البشري، فهو أحد المتطلبات الأساسية لنجاحها، وتهتم إدارة الجودة الشاملة بالمورد البشري من حيث الاختيار، التدريب والتأهيل، التحفيز.

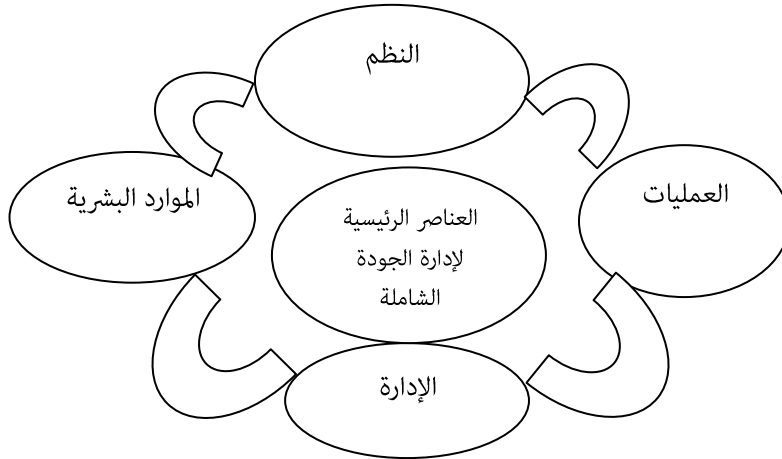
والشكل التالي يبين العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

¹ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، مرجع سابق، ص ص 28-29.

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 35.

³ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 131.

الشكل رقم 07: العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015، ص 30.
كما يبينه الشكل السابق فإن كل من النظم والعمليات والموارد البشرية والإدارة تمثل العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بغية التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، يستوجب عليها اتباع المراحل التالية هي:¹

أ- **مرحلة الإعداد:** عبارة عن مرحلة تحضيرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تعبر عن مدى معرفة الحاجة لتطبيق هذا المدخل، من خلالها يتم تحديد وتوضيح العديد من القضايا كتوضيح الرؤيا الاستراتيجية، تحديد رسالة المؤسسة.²

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، عن طريق التشخيص العملي لمشاكل المؤسسة وتحديد التحديات التي تواجهها.
- تعريف قيادات المؤسسة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.
- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة ومساندة تطوير أداء الأفراد.

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص ص 192-194.

² شريفي مسعودة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى تجربة جامعة ولاية نورث ويست ميسوري الأمريكية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، سبتمبر 2016، ص 98.

ب-مرحلة التخطيط: بعد جمع البيانات من المرحلة السابقة، وتبيان أنها مشجعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تأتي مرحلة التخطيط، في هذه المرحلة يتم إعداد خطة تفصيلية للتطبيق، بالإضافة إلى تحديد مختلف الموارد والدعائم اللازمة لتنفيذ هذه المرحلة، وتتضمن ما يلي:¹

- تحليل البيئة الخارجية والداخلية لغرض تحديد الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى عناصر القوة والضعف بالمؤسسة.

- تحديد النشاطات الأساسية التي تؤدبها المؤسسة، إضافة إلى الأسواق المستهدفة من خلال صياغة رسالة المؤسسة.

- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى تشمل العديد من التغيرات وفي شتى المجالات.²

- اختيار منسق للجودة وتدريبه، عادة ما يكون منسق الجودة من المستويات الإدارية العليا.

- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.

- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها مع تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.

ج- مرحلة التقييم: يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على المراقبة القبليّة والمتزامنة والبعديّة لجميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسات، ما يسمح له بمتابعة الأداء المراد أنجازه والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية والتشغيلية.

- فأساليب الرقابة القبليّة يتم اتخاذها قبل البدء بالعمليات التشغيلية، للتأكد من جودة المدخلات المستعملة في العمليات التشغيلية.

- أما الرقابة المتزامنة فيتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية في المؤسسة، يتم فيها الاعتماد على اتخاذ الإجراءات الوقائية أثناء التشغيل من أجل تفادي تفاقم الانحرافات أثناء العمليات الجارية.

- فيما يخص الرقابة البعديّة يتم الاعتماد عليها بعد الإنجاز النهائي، للتأكد من مدى مطابقة المنتجات النهائية للمواصفات والمعايير المعتمدة من قبل المؤسسة.

وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:³

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 66-67.

² عروب رتيبة، إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء المنظمة، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011، ص 11.

³ بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010، ص 11.

- تقييم الأفراد العاملين: الهدف منه تقييم مدى إدراك ووعي الأفراد بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقييم آراء الزبائن: من أجل معرفة ما يرغبه الزبائن من المؤسسة بدقة.
- تقييم تكاليف الجودة: تتمثل في تقدير مختلف التكاليف المالية اللازمة لإقامة المشروع.
- د- مرحلة التطبيق (التطوير): يبدأ في هذه المرحلة التطبيق الفعلي للمراحل السابقة، والتي تعبر عن البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:¹
 - خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: يتم في هذه المرحلة تدريب جميع الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بالعديد من البرامج منها تعليم وإعادة التعليم للمديرين، تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة، تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.
 - أدوات حل المشاكل: يتم الاعتماد هنا على ثقافة التحسين المستمر من أجل حل المشاكل، وهناك أدوات عديدة يمكن الاعتماد عليها لتحقيق ذلك، أهمها: تحليل العمليات، العصف الذهني، خرائط السبب والنتيجة، تحليل باريتو....
 - الضبط الاحصائي للعمليات: من أجل حل المشاكل يتم تدريب الأفراد على كيفية استخدام أدوات الضبط الاحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بهدف تحسين جودة العمليات.
 - تصميم التجارب: يتم فيها استخدام أساليب احصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الاحصائي لوضع معايير تعظيم العمليات.
 - ه- مرحلة التحسين المستمر: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستمرارية فلا تتوقف عند حد معين، لذلك فهي تعمل على غرس الاحاح بالجودة في نفوس جميع الأفراد، بهدف البحث الدائم عن سبل التحسين وتلافي العيوب وممارسة التدريب المستمر وحل المشكلات ومكافأة التقدم، وإعادة وضع الأهداف بما يتناسب مع رغبات الزبائن، كون رغباتهم تتغير ودائما ما يبحثون عن التطوير والتحسين، بالتالي فإنه يتحتم على المؤسسات تحسين عملياتها من أجل أن تتلاءم مخرجاتها مع رغبات الزبائن وتوقعاتهم. بما يرضي طموحاتهم.²

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص ص 111-113.

² شريف مسعود، مرجع سابق، ص 98.

3- أدوات إدارة الجودة الشاملة:

كما تم التطرق إليه سابقا، فإن حل المشاكل ضمن نطاق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الاعتماد على أدوات، هذه الأخيرة تساعد على تشخيص المشاكل بغية إيجاد حل لها، ومن بين هذه الأدوات نذكر:

أ- **مخطط باريتو**: أجرى ألفريدو باريتو دراسات حول توزيع الثروة في أوروبا، توصل من خلالها إلى أن القليل من الناس لديهم الكثير من الأموال، والكثير من الناس لديهم القليل من المال، وقد اهتمت النظرية الاقتصادية بهذا التوزيع غير المتساوي للثروة، وفي مجال الجودة استخدم تحليل باريتو لتحديد المشاكل ذات الأهمية والتي يجب إعطاؤها الأولوية للمعالجة والحل قبل غيرها لتأثيراتها الكبيرة، يعتمد مبدأ باريتو على قاعدة (20/80) والتي تعني أن 80% من المشكلات تعود إلى 20% من الأسباب، وهذه الأسباب هي القلة الحيوية التي تعود إليها معظم المشاكل، والتي تتطلب ضرورة الاهتمام والمعالجة.¹

يعتبر مخطط باريتو تحليل بياني للمعطيات يعمل على تحديد المشاكل الأكثر أهمية من خلال منحني بياني يضم محور عمودي ومحور أفقي، فالمحور العمودي يوضح فئة الدراسة (نوع الأخطاء، نوع القطع المعيبة...) أما المحور الأفقي فيحدد سعة الفئات (عدد الأخطاء، نسبة الوحدات المعيبة...) على شكل مستطيلات مرتبة جنبا إلى جنب، وفي معظم الأحيان يكمل المنحنى خط يوضح تراكم السعة انطلاقا من الفئات الأعلى حتى الفئات الدنيا (بغية تكملة النسبة 100 %)، ويتم الحصول على المنحنى انطلاقا من وضع الأسباب المحتملة في قائمة ثم تحديد مدى تكرار حدوث كل سبب بناء على مراقبة العمليات، ليتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها، وتوضح في الأخير بواسطة مستطيلات أو أعمدة تظهر تكرار الحدوث، الأطول منها تمثل المشاكل ذات الأهمية والتي هي بحاجة إلى حل أسرع.²

ب- **شكل الانتشار**: يستعمل شكل الانتشار لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وطبيعة الارتباط بينهما من أجل تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة، ويمكن رسم خط الملاءمة الأفضل لإجراء مقارنة بينه وبين النقاط حوله، والتي تمثل نقاط التقاء قيم المتغيرين موضوع الدراسة، كلما كانت قريبة من خط الملاءمة الأفضل كلما كانت العلاقة بين المتغيرين قوية والعكس، ويعتبر شكل الانتشار من أهم الأدوات التي تساعد فرق العمل

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 283.

² بن عزة محمد أمين، زوهري جلييلة، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ملتقى علمي وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010، ص

المختلفة المتعلقة بقضايا الجودة وتحسين الجودة وتعزيزها، والعناصر المرتبطة بحالات عدم الجودة والعمل على تقليلها والسيطرة عليها¹، ويتم استخدام هذه الأداة وفق الخطوات التالية:²

- تحديد المتغيرين، المتغير الذي يعتقد أنه السبب في الظاهرة أو المشكلة، وتمثل الظاهرة المتغير الآخر، ليتم بعدها قياس قيم المتغيرين في كل مرة، ويفضل أن لا تقل عدد مرات القياس عن 40 مرة.
- يخصص المحور الأفقي للمتغير المستقل (المتغير الذي يعتقد أنه المسبب للظاهرة أو المشكلة)، ويخصص المحور العمودي للمتغير الذي يمثل الظاهرة أو المشكلة، ويجري تقسيم المحورين بوحدات القياس المناسبة للمتغيرين.
- يتم رسم النقاط التي تم الحصول عليها بالقياس.
- من خلال شكل الانتشار المتحصل عليه يتم تحديد نوع العلاقة بين المتغيرين، حيث كلما اقتربت النقاط من خط الملاءمة الأفضل كلما كانت العلاقة قوية والعكس.

ج- أسلوب عظمة السمكة أو تحليل السبب والنتيجة: يطلق عليها البعض خرائط اشيكافا وهو أحد العلماء اليابانيين الذي كانت له مساهمة كبيرة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، تقوم بمهمة البحث عن مشاكل الجودة، من خلال توضيح العلاقات بين الأسباب المؤدية للمشاكل، والنتائج السلبية التي تنجم عن الأسباب، يتم رسم مخطط عظمة السمكة عن طريق كتابة المشكلة على رأس السمكة ثم رصد الأسباب المحتملة لتدون على العظام المناسبة ثم يتم معرفة الأسباب الأكثر أهمية مع تدوين الحلول³، وتكمن فوائد استخدام خرائط اشيكافا في أنها تساعد على تبسيط المشاكل المعقدة، وتسهل العمل الجماعي، كما تشجع الحوار بهدف تحليل المشكل، وتساهم في البحث السريع عن الحلول للمشكلة المطروحة.⁴

¹ بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، مرجع سابق، ص 149.

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 286.

³ فيلال عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، ملتقى علمي وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010، ص 13.

⁴ داني الكبير أمعاشو، فرحات عبد النور، العلاقة مومن/عميل استراتيجية جديدة لتطبيق الجودة في المؤسسة، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 8-9.

د- خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء): يتم من خلالها توضيح المشكلة الرئيسية على الأساس أو الجذر لتتفرع منها الفروع الرئيسية محددة عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، ومن كل سبب رئيسي تتفرع أسباب فرعية من مسببات المشكلة.¹

ه- قائمة المراجعة: في هذا الأسلوب تجمع وتسجل البيانات المتعلقة بالمشكلة المدروسة في صورة أرقام أو صفات وبصورة محددة وثابتة، يتم تنظيم تلك البيانات وفق تصنيفات معينة لتحديد ومعرفة مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكرارها خلال فترة زمنية معينة²، عموماً فإن الغرض من استخدام قائمة المراجعة هو فحص وتدقيق الأخطاء الحاصلة في مختلف محطات العمل الإنتاجية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.³

و- خريطة تدفق العمليات: هذه الخريطة تستخدم لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها، من أجل المساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن من خلالها الاستفادة من مشاريع التحسينات المستمرة، ولتوثيق العمليات في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدلا من طرق أخرى تحتاج لوقت طويل كوضع الإجراءات لكل نشاط أو لكل عملية⁴، وهذه الخريطة تساعد على بلوغ جودة الأداء من خلال:⁵

تحديد أفضل الأماكن لتجميع المخرجات لمراقبتها والسيطرة عليها، تشخيص المشكلة ومتابعة جذورها، تحديد أفضل أماكن العملية وجودة أداؤها، تحديد مواقع الخلل، تحديد فرص الاستهلاك الأمثل لتدقيق المواد بالاعتماد على رسم المسارات التي تحقق عملية تقليص المسافات بين المواقع، الاستهلاك الأمثل للموارد المالية.

ي- خرائط الرقابة: عبارة عن وسيلة احصائية تحتوي على ثلاثة خطوط، الخط الأعلى والأدنى للرقابة، إضافة إلى الخط المركزي الذي يمثل متوسط العملية، فأى نقطة تقع خارج حدود الرقابة تعتبر العملية غير مقبولة، في حين أن وقوعها داخل حدود الرقابة تعني أن العملية مقبولة، عموماً فإن هذه الخرائط تبين ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية.⁶

¹ داني الكبير أمعاشو، مرجع سابق، ص 9.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 77-78.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 111.

⁴ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 78.

⁵ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 119.

⁶ غربي ناصر صلاح الدين وآخرون، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير ال ISO 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011، ص 10.

ر- المدرجات التكرارية: تعكس هذه التوزيعات ملخصاً للنتائج المقاسة طوال مدة العمل، وتعرف بالتوزيع التكراري لبعض خصائص الجودة، يسهل من خلالها حساب الوسط والوسيط والمنوال، ويعكس المتوسط سلسلة البيانات المتكررة حدوثها للخصائص القابلة للقياس على وفق الاجابات الوصفية والمعبر عنها بنعم أو كلا¹، يستخدم في مجال الجودة لعرض وتمثيل البيانات المرتبطة بحالة معينة بغية إعطاء تصور واضح لا يمكن الحصول عليه في حالة كونه بيانات رقمية، كما يمكن استعماله لتمييز أو تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.²

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المورد البشري

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أساليب اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالمورد البشري اضافة إلى إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها الإدارة التي تهتم بكل ما يخص المورد البشري، وفي الأخير سيتم تناول فوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمورد البشري.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة على مجموعة من المبادئ، والتي تركز عليها من أجل التطبيق الصحيح والسليم لهذا المدخل والاستفادة من مزاياه، إلا أن هناك تباين في عدد هذه المبادئ، وهناك عوامل عديدة أدت إلى وجود اختلافات حول عدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها ما يلي:³

- عمل القيادات على خلق نماذج تتناسب مع حاجات المؤسسة عند محاولة تطبيقهم مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهو الشيء الذي ينطبق على الباحثين الأكاديميين الذين تتباين اهتماماتهم وتقديراتهم للمبادئ والراجع إلى طبيعة المؤسسات المدروسة والبيئات التي تقع فيها تلك المؤسسات.
- الاختلاف والتباين يكمن في عدد المبادئ وليس في المحتوى الكلي للعناصر، ويعود السبب إلى تفصيل أو ادماج لتلك المبادئ.
- تناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على ما قدمه الرواد بشكل متنوع ومفصل، وهو نفس المنهج الذي سارت عليه بعض الدراسات الجديدة عن طريق التقليد، وعدم الاستفادة من النماذج الحديثة التي ساهمت في التقليص من هذا التفاوت.

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 364.

² بن حميدة محمد، حريق خديجة، إدارة ونظام الجودة الشاملة، ملتقى علمي وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010، ص 6.

³ بوحلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير، مرجع سابق، ص 37.

والجدول التالي يبين أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب نظرة ودراسة كل باحث.

الجدول رقم 07: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

فيجنوم	ريد وساندرز	تايلور
<ul style="list-style-type: none"> - الجودة عملية نظامية ومسؤولية الجميع - دعم الجودة وأفرادها وفرقها - التحسين المستمر - حاجات الزبون حاجات المؤسسة - الجودة بمساعدة الحاسوب - مشاركة وتمكين الأفراد - التوجه القائم على الزبون 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الزبون - التحسين المستمر - الجودة عند المصدر - التزام الأفراد - فهم أدوات الجودة - مدخل الفريق - المعايير - إدارة جودة المورد 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الزبون - التزام الإدارة العليا بالجودة - الجودة هدف استراتيجي - الجودة مسؤولية الجميع - التحسين المستمر - حل المشكلات مسؤولية الجميع - الأساليب الاحصائية - التدريب والتعلم على الجودة
ايفانز	فنش	هايزر وريندر
<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط الاستراتيجي في مجال الجودة - الإدارة القائمة على الوقائع - القيادة وإدارة الموارد البشرية - التصميم الموجه للزبون - التحسين المستمر 	<ul style="list-style-type: none"> - الزبون الداخلي والخارجي - تحسين العملية المستمر - الجودة مسؤولية الجميع وثقافة المؤسسة - المعايير - برامج شهادة الجودة (الايزو، جوائز الجودة) 	<ul style="list-style-type: none"> - التحسين المستمر - تمكين الأفراد - المعايير - نظام الوقت المحدد (JIT) - طرق تاكوشي - أدوات تحسين الجودة (الأدوات السبع)
تنر وديتور		
		<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على العملاء - التركيز على العملية والنتائج معا - الوقاية بدلا من النتائج - الاستفادة من خبرات القوى العاملة - اتخاذ القرارات المبينة على الحقائق - التغذية العكسية

المصدر: من اعداد الطالب بناء على :نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 45-46. فؤاد علي العاجز، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2005، ص 132.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد اتفاق على عدد محدد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين مختلف الباحثين، إلا أنه يوجد بعض المبادئ المشتركة بينها، والتي بينت التجارب جراً تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة توافرها، ومن بين أهم هذه المبادئ نذكر:

1- التركيز على الزبون: الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو تلبية متطلبات الزبائن وتجاوز توقعاتهم، ويتحقق الأداء المستدام للمؤسسة عندما تكسب ثقة الزبون وتعمل على خلق قيمة له من خلال فهم حاجياته الحالية والمستقبلية¹، فبالرغم من اختلاف المؤسسات سواء في رسالتها وأهدافها وفلسفتها في العمل... إلا أنه يجمعها عامل مشترك ألا وهو الاهتمام بالزبائن باعتبارهم شريان حياة لكل مؤسسة بدوئهم لن يتحقق أي عائد للمؤسسات.²

والزبون في إطار ادارة الجودة الشاملة لا يقصد به فقط الزبون الخارجي الذي تسعى المؤسسة لتلبية متطلباته وحاجاته، وإنما يشمل أيضا الزبون الداخلي وهو الذي يتوقف على أدائه تحقيق الجودة المطلوبة³، ومن خلال إدارة الجودة الشاملة فإنه يتم التركيز على أساليب التعامل فيما يخص الصنفين من الزبائن:

- فالزبون الخارجي: يعبر عن الأشخاص أو المؤسسات التي تشتري السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو المستخدم الأخير لما تقدمه من سلع أو خدمات.⁴
- أما الزبون الداخلي فيعرف على أنه: "المستعمل المباشر أو التالي في المؤسسة لمخرجات أو ناتج وحدة تنظيمية أو محطة عمل أو نشاط أو عملية أو فرد داخل المؤسسة"⁵، ويساعد الزبون الداخلي في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل كونهم هم الذين يقومون بإنتاج المنتج باعتبار الجودة عمل مشترك بين الجميع.⁶

وعلى هذا الأساس فإنه ينظر للأقسام والإدارات داخل المؤسسة من جانبيين مورد وزبون، فكل قسم مستهلك لما يسبقه هو مورد للقسم الذي يليه، كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ Principes de management de la qualité, Consulté le 25/07/2015 sur site :<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/pub100080.pdf>

² كيسرى مسعود، مسؤولية العميل الداخلي في ارضاء العميل الخارجي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، المجلد 05، العدد 07، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، جوان 2012، ص 262.

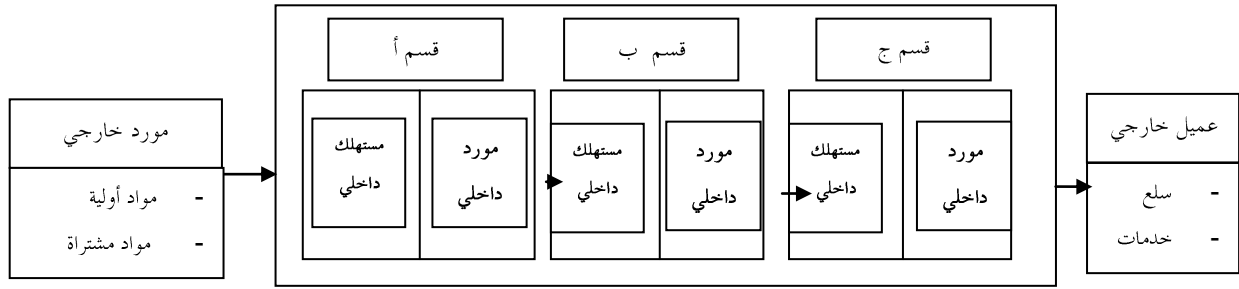
³ مريم خلع، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 109.

⁴ مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 251.

⁵ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 144.

⁶ محمد الصالح قريشي، إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011، ص 7.

الشكل رقم 08: شبكة العلاقة بين الزبون والمورد داخل وخارج المؤسسة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000:9001، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،

ص 95.

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك نوعين من الزبائن على مستوى المؤسسة، زبون خارجي يستقبل سلع وخدمات المؤسسة النهائية، وزبون داخلي يستعمل مخرجات القسم الذي يسبقه ويعتبر كمورد للقسم الذي يليه.

وعليه فإن كل فرد أو مرحلة أو عملية لها على الأقل مستهلكا وممونا، وكل مرحلة تعتبر مستهلك للمرحلة التي تسبقها وممونا للمرحلة التي تليها، ومن أجل الحصول على منتج حسب الجودة المطلوبة والمحددة فلا بد لكل عملية أو مرحلة الاتفاق مع المرحلة السابقة لتحديد المميزات والخصائص الواجب توافرها في المنتج، لهذا وجب على المؤسسة دراسة العلاقة ممون-مستهلك داخلي، كون الممون الداخلي يعمل على تلبية الطلبات الواردة إليه بالجودة والتكلفة المطلوبة وفي الوقت المناسب، ويستوجب ذلك توفره على معلومات من قبل العميل، هذه المراحل والعمليات كلها تهدف إلى ارضاء وتلبية رغبات الزبائن الخارجيين.

هذا ويتم التعامل مع الزبائن باعتبارهم شركاء في إطار إدارة الجودة الشاملة يساهمون في عملية اتخاذ القرار، وتسعى المؤسسة من خلال هذا الاطار أن ترضي زبائنها بتوفيرها للشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان، التكلفة اضافة إلى الاعتماد على التحسين المستمر والتطوير وتظافر كل الجهود¹، كما أن الزبون يريد أن يعامل بلطف وعدل ويحس بالأمان والتقبل والاعتراف.²

إن تحديد الزبائن من قبل المؤسسة في إطار إدارة الجودة الشاملة يحقق لها العديد من الفوائد:³

¹ مريم خلعج، عبد القادر براينيس، مرجع سابق، ص 109.

² العربي بن حورة أمال، مكيد علي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية كمدخل لتحسين جودة خدماتها (دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بالمدينة)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 12، جامعة ابن باديس مستغانم، الجزائر، جانفي 2017، ص 140.

³ باديس بوخلوة، سامي بن خيرة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 05، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جويلية 2016، ص 92.

- كسب الزبون بمستوى عالي من الرضا يساهم في زيادة عوائد المؤسسة.
- التعرف على مستوى رضا الزبون يساهم في تلبية حاجات الأفراد.
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز بشكل مستمر على الزبائن.
- التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة.

2- التزام القيادة (الإدارة العليا): إن التزام القيادة (الإدارة العليا) بتطبيق الجودة في المؤسسة تعتبر من المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث تعرف القيادة على أنها "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية"¹، والقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني "القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف"²، "والقائد على سبيل الاشتقاق هو كائن في المقدمة، أو بالأحرى هو الرأس المفكر الذي ينظر ويحسن التصرف لصالح سائر الجسم (أي مرؤوسيه)، والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ الأهداف الجماعية وتحريك الجماعة نحوها، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، والحفاظ على تماسك الجماعة، وتسيير مواردها، وهكذا يمكن النظر للقيادة أيضا كعملية سلوكية"³، ويتطلب من القيادة البحث عن أعمال المؤسسة كافة والاستماع لمشاكل الأفراد في نفس الوقت، إضافة لتدريبهم على التقنيات الجديدة، إقامة شبكة اتصالات مع أقسام المؤسسة ككل بشكل يضمن تحسين أداء الأفراد⁴، كما يتوجب عليهم خلق بيئة داخلية والحفاظ عليها بحيث يمكن فيها للأفراد المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.⁵

¹ مرتضى جبار النوري، استخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، الجامعة المستنصرية العراق، 2010، ص 52.

² برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012/2011، ص 80. تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2015/08/28 على الموقع: http://www.dawahmemo.com/image/2014-10-31-10_48_43master.pdf

³ هواري منصور، لخضر يحياوي، الجودة في التعليم العالي متطلباتها وتحدياتها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، جوان 2017، ص 693.

⁴ عبد الله بن منصور، رشيدة أوبختي، أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال مع الإشارة إلى التميز الأخلاقي، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 3.

⁵ Jérôme Lérat-Pytlak, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales - Toulouse I, France, 2002, P24.

وللتطبيق الجيد لمدخل إدارة الجودة الشاملة، فإنه لا بد أن تتوفر لدى الإدارة العليا مجموعة من الصفات

مثلة في:¹

- قدرتها على التأثير بفاعلية داخل وخارج المؤسسة، وبما يرتبط بنشر ثقافة الجودة الشاملة وأهميتها.
- القدرة على التنظيم الإداري وتوزيع السلطات بين الأفراد والتزامها بتلبية حاجات ورغبات الزبائن.
- قدرتها على الاتصال الفاعل مع مختلف المستويات التنظيمية ومختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة.
- التركيز على التحسين الشامل المستمر مع الاهتمام أيضا بالتحسين الجزئي.
- تهيئة البيئة المناسبة والمشجعة من أجل تنفيذ برامج الجودة الشاملة.

3- التحسين المستمر: يعتبر من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تسعى المؤسسة من خلاله إلى تشجيع الابداع وتنمية المعرفة ومختلف المهارات لدى كافة الأفراد بإكسابهم القدرة على التحكم في إنتاج وتحسين الجودة باستمرار²، كما يعرف على أنه "عملية شاملة تتضمن كافة الأنشطة في المؤسسة سواء المدخلات أو المخرجات أو العمليات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى الزبون"³.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الابداع، إضافة إلى تنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، ومن فوائد التحسين المستمر تخفيض الانحرافات على مستوى النشاط، كون التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية تحقق مستوى عالي من الرضا للزبون.⁴

وتقوم عملية التحسين على أساس التخطيط لما يجب القيام به وهذا بناء على استراتيجية المؤسسة وسياسة الجودة الخاصة بها، بحيث لا بد أن ينفذ ما تم التخطيط له، بعد ذلك يتم تحليل ما تم إنجازه بالاعتماد

¹ حاكم جبوري الخفاجي، نحو تطبيق استراتيجي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مع نموذج مقترح (دراسة في جامعة الكوفة)، المنتدى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011، ص 11.

² أحمد بن عيشاوي، Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 03، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2014، ص 119.

³ جعفر ادريس وآخرون، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالحرمة، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 03، العدد 07، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا تكساس، الو.م. الأمريكية، 2012، ص 47.

⁴ جمال العيفة، ليلي فقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس المبادئ وآليات التطبيق، مجلة المعيار، المجلد 21، العدد 42، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، الجزائر، جوان 2017، ص 166.

على مؤشرات القياس والتي تعتبر مؤشرات للجودة، وفي مبدأ التحسين المستمر فإن حالات عدم المطابقة لا بد من تحليلها واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة حتى يتجنب تكرارها مرة أخرى¹، وقد أكد (White And Vondermbse) أن عملية التحسين المستمر تتضمن: توثيق وتنميط الاجراءات، تعيين فرق من أجل تحديد العمليات التي تحتاج لتحسين، الاعتماد على طرق وأدوات التحليل لحل المشاكل، استخدام دائرة خطط، طبق، افحص، نفذ التحسين، توثيق اجراءات التحسين.²

هناك ثلاثة شروط تضمن نجاح التحسين المستمر:³

- الوقت: تسمح إدارة الجودة الشاملة بتخفيض أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكايوي الزبائن، الحصول على المعلومات... الخ.
- المستوى التكنولوجي: إعتدال نظم التصنيع والإنتاج الحديثة باستخدام الحواسيب الآلية، يساعد على اكتشاف الأخطاء وتحليلها وتصحيحها، ويزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية.
- ضرورة تواجد قاعد معطيات ونظام معلومات داخل المؤسسة: لاتخاذ قرارات فعالة وفي وقتها اللازم، كما يسمح بترصد المحيط الخارجي.

4- الاهتمام بالأفراد: تعتبر إدارة الجودة الشاملة مهمة لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، فهي تتطلب مشاركة الجميع دون استثناء، والأفراد اللازمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هم جميع أفراد المؤسسة على اختلاف درجة مشاركتهم⁴، لذا عنت إدارة الجودة الشاملة بضرورة مشاركة كل فرد في المؤسسة.

إن القرارات في المؤسسة تكون أكثر كفاءة وفعالية اذا أخذت بعين الاعتبار آراء الأفراد في اتخاذها، ويتحقق اندماج الأفراد من خلال الاعتماد على التحفيز المادي والمعنوي، اضافة إلى تمكينهم من أعمالهم بالاعتماد على فرق العمل لإنجاز المهام، كما يساهم قياس وتقييم أداء الأفراد من معرفة حقيقة أداء كل فرد،

¹ Catherine Heureude, Conception d'un système international de management de la qualité dans les systèmes de surveillance épidémiologique, Thèse de Doctorat, Spécialité Interface Chimie Biologie, Université de Bordeaux, France, 2016, pp 78-79.

² مريم خلعج، عبد القادر براينيس، مرجع سابق، ص 110.

³ عروب رتيبة، إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء المنظمة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 6.

⁴ محمد الصالح قريشي، مرجع سابق، ص 7.

والاعتماد على التدريب بشكل مستمر بغية زيادة مهاراتهم وخبراتهم، بالتالي تقليل الأخطاء المرتكبة من قبلهم¹، ومن بين الطرق المستخدمة للاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة التعويض المالي وهذا كتعويض للجهود المبذولة من طرفهم، وقد بينت الدراسات أن من بين أسباب استمرار الفرد في المؤسسة هو الأجر، كونه يجعل الفرد يحس بالثناء والامتنان مقابل الجهود المبذولة من طرفه وهذا ما تؤيده إدارة الجودة الشاملة، إضافة لكون الفرد يمتلك معلومات وأفكار يمكن استغلالها في تطوير العمل والحصول على المزيد من الأرباح وتخفيض التكاليف واحساسهم بالانتماء للفريق الفاتر.²

وهناك طرق عديدة تستخدم لتنمية معارف الأفراد ومهاراتهم وتشجيعهم على ابداء اقتراحاتهم، من بينها حلقات الجودة التي تعبر عن فوج صغير يتكون من مجموعة أفراد، يتم تنشيطه من قبل مسؤول، يتولى اهتمامات مهنية مشتركة، يجتمع بصورة منتظمة بغرض التعرف على مختلف المشاكل سواء تعلق بالإننتاجية، الجودة، ظروف العمل...³

كما تعمل إدارة الجودة الشاملة على اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، حل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة، وإنشاء جو بين الأفراد يسوده التعاون والتلاحم، من خلال تنشيط فرق العمل، ما يدعم الثقة لدى الأفراد ويفعل دورها في إنجاز المهام، باستخدام التدريب المستمر وتسهيل عمليات الاتصال، وتمكين الأفراد وتحويلهم الصلاحيات للالتزام بمسؤولياتهم، إضافة إلى توفير الإمكانيات والمساعدات اللازمة، كما أنه من الضروري توفير التحفيز والاعتراف بالنتائج والمكافآت، وتوجيه رسائل الشكر والتقدير أمام الجميع، ومواصلة الاعتراف من خلال العلاوات والترقية والزيادة في الأجر، كل هذه الظروف من أجل تهيئة المناخ المناسب الذي

¹ ظاهر لفا عافت النويران، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي 2017، ص 122.

² حكيمة بوسلمة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 10.

³ عروب رتبية، إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء المنظمة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 6.

يسمح بتفجير طاقات وامكانيات الفرد ويشعره بمدى أهميته وحرية في التصرف في إطار أهدافه التي أصبحت تلتقي مع ما يسعى إليه المجموع.¹

وللاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة فإنه يتطلب تأهيل وتدريب المورد البشري على تطبيق هذا المدخل، تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تشجيع الابداع والابتكار، زرع روح التعاون والمشاركة لدى الأفراد والعمل في فريق.²

5- التخطيط الاستراتيجي:

من بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التخطيط الاستراتيجي، وتتجلى أهميته باعتباره أسلوب عملي وعلمي يربط بين الأهداف والوسائل ويعمل على رسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق اتباع سياسات مدروسة ومحددة الأهداف والنتائج³، يتطلب التخطيط الاستراتيجي توفر الدعم من الإدارة والمشاركة الفعالة لجميع الأفراد فقد عرف في هذا الإطار على أنه "وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر، ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة"⁴.

وللتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة نذكرها في النقاط التالية:⁵

- المساعدة على الاستغلال الأمثل للموارد من خلال تقوية التنسيق بين أنشطة المؤسسة المختلفة: التسويقية والإنتاجية والتمويلية.

- يساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع عن طريق تقويم الأهداف الهامة لمستقبل المؤسسة.

¹ ميلود زيد الخير، حليس عبد القادر، استراتيجية التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد للجودة الشاملة، المنتدى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 12.

² كتوش عاشور، قورين حاج قويدر، إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، المنتدى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011، ص 3.

³ حسين عليان المرماشية، أهمية اشراك الموظفين في منظمات الأعمال بالتخطيط الاستراتيجي، مجلة دراسات، المجلد 11، العدد 1، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، جانفي 2014، ص 67.

⁴ ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 139.

⁵ جعيجع نبيلة، دور التخطيط الاستراتيجي في رسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة AGAL⁺، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 04، العدد 06، جامعة المسيلة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 111.

- ازالة حالة التعصب الناجمة عن الأهداف غير المتوقعة التي تتسبب بالكثير من المشاكل للمؤسسة، كما يوفر أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير من خلال دفع متخذ القرار للتفكير في حالة مواجهته لحوادث معينة.
- يطور من مهارة المدراء من خلال دفعهم للتفكير والاجابة على أمور مهمة بالمؤسسة، اضافة إلى كونه يوضح الأهداف والاتجاهات المستقبلية للمؤسسة.
- يمنح للمؤسسة القدرة على تصنيف الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما يساعدها في التعامل مع درجة تعقيد الأنشطة خاصة في المؤسسات الكبيرة، وتتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للشؤون العامة للمؤسسة ككل من خلال ايجاد خطة عامة طويلة الأجل تتضح فيها المهام والمسؤوليات في المؤسسة، ايجاد مشاركة من مختلف المستويات في العملية التخطيطية، تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض ما يسمح بتطوير المؤسسة.

وتتلخص علاقة التخطيط الاستراتيجي بالموارد البشرية في العناصر التالية:¹

- العمل على تطوير الأفراد من خلال توفير التدريب المناسب لهم، تطوير ورفع الكفاءات والخبرات والاستفادة منها.
- تحقيق توازن عام بين الأفراد على المستوى الداخلي في المؤسسات، وترتيب عمليات التواصل والاتصال.
- المساهمة بشكل فعال في زيادة الأفراد ذوي الخبرات الادارية العليا، وتوظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بما يهدف تطوير المؤسسات.
- توفير الخبرات البشرية المؤهلة والكوادر البشرية المدربة، والتي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة في النظم الادارية والادارات والآلات والمعدات، وكل ما يساهم في رفع عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات.
- وضع استراتيجيات لكيفية الاختيار الصحيح للأفراد المثاليين، وتعيينهم وتدريبهم على أعمال المؤسسة.
- كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مستويات عليا، يتم التركيز فيها على المستويات المستقبلية البعيدة المدى والطويلة الأجل، بغية وضع استراتيجيات عميقة ومفصلة لكل أهداف وأعمال ومهام المؤسسة.

¹ بن عيشي عمار، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة، مجلة الحقيقة، المجلد 2016، العدد 39، جامعة أدرار، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 471.

- يساعد الموارد البشرية على توضيح التخطيط الاستراتيجي، ومهما كانت هذه المخططات المستقبلية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة فهي تساهم في رفع وتحسين خبرات وكفاءات الموارد البشرية، وتطوير المواهب وتنمية الكوادر البشرية في المؤسسات.

6- التدريب:

يعتبر التدريب من العناصر والمبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ففي إطاره نجد أنه من الضروري تزويد جميع الأفراد بالتدريب اللازم بغية اتمام مهامهم بالشكل المطلوب منهم، بما يؤثر إيجاباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ولعل اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالتدريب راجع للفوائد التي من الممكن اكتسابها جراء الاهتمام به، ومن بين هذه الفوائد على الفرد نذكر ما يلي:¹

- يزيد من قابلية الأفراد ومهارتهم في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجههم في العمل.
- تمنح القدرة للأفراد على دراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغط والتوتر والاحباط.
- تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الفرد.
- زيادة معارف الأفراد حول القيادة ومهارات الاتصال بكافة الأطراف.
- اشباع الحاجات التدريبية والتعليمية للأفراد.
- زيادة قدرتهم على تقبل مهام ومسؤوليات جديدة.

وحتى يكون التدريب فعالاً ويمكن من تحقيق فوائد على المورد البشري، فإنه يعتمد على مجموعة من المبادئ:²

- الهدف: لا بد أن يكون واضحاً ومحدداً مطابقاً لاحتياجات الأفراد.
- الاستمرارية: يجب أن يتمتع التدريب بالاستمرارية يبدأ من حياة الفرد الوظيفية، ويستمر معه طيلة فترة عمله.
- الشمول: هذا يعني أن التدريب يشمل جميع أفراد المؤسسة.

¹ بن عيشي عمار، مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة (جانفي 2009)، مجلة الحقيقة، المجلد 2012، العدد 20، جامعة أدرار، الجزائر، مارس 2012، ص ص 32-33.

² عامر سعاد، أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 6، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، نوفمبر 2015، ص 118.

- التدرج: لابد أن يعالج التدريب الموضوعات البسيطة لينتقل بعدها إلى الأكثر صعوبة.
- مواكبة التطور: يجب أن يتضمن التدريب كل ما هو جديد وحديث في شتى المجالات وبأحدث الأساليب.
- الواقعية: بمعنى ضرورة تلبية الاحتياجات الفعلية للمتدربين ومتناسب مع مختلف مستوياتهم.
- ويتم التدريب وفق مراحل متعددة تتمثل فيما يلي:¹
- تحديد الاحتياجات التدريبية: وتتمثل في مجموع التغيرات المراد احداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد لتطويرها.
- تصميم البرامج التدريبية: تتمثل هذه الخطوة في ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية، من خلال تصميم برنامج يتوافق مع الاحتياجات التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية: في هذه المرحلة يتم اخراج البرنامج إلى حيز الوجود، وفيها يتبين مدى حسن وسلامة التخطيط، ونجاح وفشل هذه المرحلة سيؤثر سلبا او ايجابا على المرحلة التي تليها.
- تقييم برامج التدريب: في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المتدربين والمدربين والمدراء، وفي هذه المرحلة يتم التعرف أيضا على مدى فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية وابرز نواحي القوة والضعف فيها.
- وتركز إدارة الجودة الشاملة على التدريب كون الهدف الأساسي منه ضمان التوافق بين الموارد البشرية وحاجات المؤسسة، والتطبيق الجيد للنظام والاستفادة من مزاياه عن طريق اكساب الأفراد معارف ومعلومات وتطوير كفاءاتهم، ما يساهم في زيادة قدرة الفرد على أداء مهامه وواجباته بما ينعكس ايجابا على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

7- التغذية العكسية:

هناك تعاريف عديدة للتغذية العكسية ولعل أبسط تعريف لها هو الذي يعرفه على أنها المعلومات التي يحصل عليها الشخص من خلال أدائه والتي تسمح له بالاستفادة من الخبرة، كما تعرف على أنها المعلومات التي توضح الفارق بين الهدف المحدد للأداء وبين الأداء المنفذ²، بالتالي فإن التغذية العكسية تعتبر عملية ضرورية

¹ بن عيشي عمار، مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة (جانفي 2009)، مرجع سابق، ص 33.

² بن عمروش سليمان وآخرون، توظيف التغذية الراجعة من طرف أساتذة التربية البدنية والرياضية دراسة مقارنة بين الأساتذة المبتدئين وذوي الخبرة، مجلة المحترف، المجلد 05، العدد 02، جامعة الخلفة، الجزائر، ماي 2018، ص 171.

تسمح بتعديل مسار تحقيق الأهداف أو الأداء المطلوب من خلال الوقوف على مستوى ونتائج الأداء وتبيان مختلف القصور والأخطاء والعمل على اصلاحها.

وللتغذية العكسية أهمية كبيرة بالمؤسسة ويتجلى ذلك من خلال وظائفها المبينة فيما يلي:¹

- الاخطار: مرتبطة بمعلومات عن النتائج أو الأداء أو نتائج الأداء.
- التعزيز: مرتبط بالحالة والحصول على نوع من الأثر سواء كان ايجابيا أو سلبيا.
- التحريك النفسي: بغرض الارتقاء بنوع الدافعية لدى الفرد.

المطلب الثاني: أساليب اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشري

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة، لذا نجدها قد أولت اهتماما كبيرا بالموارد البشري، وذلك من خلال العناصر التالية:²

1- الدوافع والخوافز: يحظى موضوع الدوافع والخوافز باهتمام كبير، فإذا كان الدافع يعبر عن "مجموعة القوى المحركة في نفس الفرد والتي تثير فيه الرغبة في العمل كالدفع من الداخل وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه شيء معين أو هدف محدد"³، ويعبر الحافز عن "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى أسلوب إنتاجي موجه"⁴، والملاحظ من خلال التعريفين أن الدافع يكون داخليا بينما الحافز خارجيا، بالتالي فإن المؤسسة تعتمد على الخوافز من أجل إثارة الدوافع الكامنة في الفرد.

واهتمت إدارة الجودة الشاملة بالخوافز لمعرفتها التامة بمدى تأثيرها الإيجابي على أداء الأفراد، من خلال اثاره دافعية الأفراد ورغبتهم في تحقيق سلوك موجه وهادف، ويمكن تصنيف الخوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:

¹ خليل مراد، التغذية الراجعة في ظل ممارسة النشاط البدني والرياضي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 2، العدد 8، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013، ص 469.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 131-147.

³ عمر بلخير جواد، أثر سياسات الخوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 07، العدد 7، جامعة معسكر، الجزائر، جانفي 2016، ص 2.

⁴ أحمد علماوي، أهمية الخوافز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، جامعة غرداية، الجزائر، جوان 2013، ص 155.

- **حوافز مادية:** تعتبر هامة وتشمل الزيادات السنوية، المكافآت التشجيعية المادية، أشكال المشاركة في الأرباح... الخ

- **حوافز معنوية:** تعتمد على النواحي المعنوية كالأستقرار الوظيفي، الاعتراف بالإنجاز والترقية... ويعود اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالتحفيز لما له من فوائد عديدة من بينها:¹

تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة المنتجات، تخفيض الفاقد في العمل ومنه التخفيض في التكلفة، اشباع احتياجات الأفراد بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى التقدير والاحترام، شعور الأفراد بروح العدالة داخل المؤسسة، جذب الأفراد إلى المؤسسة، وزيادة روح الانتماء والولاء، تنمية روح التعاون بين الأفراد وتنمية روح الفريق والتضامن، تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

2- اندماج الأفراد العاملين: يعتبر الاندماج أداة لترسيخ مساهمة الأفراد في كل النواحي الإدارية بالمؤسسة من ايجاد للأفكار، حل للمشكلات وجهود التحسين المستمر، إن اندماج الأفراد يعتبر أحد أساليب تحفيزهم لأنهم يشعرون بمدى أهميتهم في المؤسسة ومدى احترام الإدارة لآرائهم، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اندماج الأفراد في الإدارة وبين الرضا الوظيفي، مما يسمح برفع مستوى أدائهم، ذلك أن دمج الأفراد في وضع الأهداف يساعد على التحديد الدقيق لها، كونهم الأقرب إلى ميدان العمل، وانطلاقا منها يلتزم الأفراد بتحقيقها كونهم ساهموا وشاركوا بوضعها.

وقد بينت العديد من التجارب أن اندماج الأفراد ومشاركتهم الفعالة قد ساهمت في نجاح العديد من المؤسسات، كما حدث في مصنع هولندا بشركة التكنولوجيا المتحدة (The Holland Plant of United Technologies) حيث تمكن المصنع من خلال اعتماده على اندماج الأفراد في تخفيض تكلفة التخلص من التالف من 25900 دولار سنة 1986 إلى 13670 دولار سنة 1987، أما في شركة تويوتا (Toyota) اليابانية فقد ساهم الأفراد بحوالي 687000 اقتراح لتحسين العمليات خلال سنة واحدة، علما أن عدد أفراد الشركة لا يتجاوز 40000 فردا.

من بين الطرق المتبعة لزيادة دمج الأفراد تشكيل فرق لحل مشكلات، مناقشة الأفراد مع مدراءهم، اجتماعات حلقات الجودة، وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات، مع ضرورة المعاملة المحترمة للفرد والاستماع إلى

¹ رشيد مناصرة، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود الجزائر، مجلة الباحث، المجلد 11، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2012، ص 196.

وجهاً النظر وإزالة عوائق الاتصالات بين المدير والمرؤوسين ودفع مستويات اتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية قدر الإمكان.

3- تمكين الأفراد العاملين: تعمل الإدارة الفعالة في إدارة الجودة الشاملة على الاهتمام الكبير بالأفراد، حتى تجعلهم يحسون وكأنهم يمتلكون المؤسسة، ما يسمى بالملكية النفسية، بحيث يرى الفرد فيها أن نجاح المؤسسة من نجاحه وفشلها من فشله، يعرف التمكين على أنه: "منح كل فرد الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم"¹، كما يعرف على أنه "إعطاء الحرية للأفراد لينفذوا مهام جيدة وكما هو مقرر لها"².

وعليه فإن التمكين يهدف إلى توفير كل الظروف المواتية من أجل مساهمة الأفراد في التحسين المستمر، وإشراكهم في اتخاذ القرارات مع مستويات إدارية أخرى من خلال إعطائهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات، ومنحهم الحرية في تنفيذ مهامهم، ما يولد لديهم شعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

والجدول التالي يوضح أهم منافع التمكين للمؤسسة والأفراد.

الجدول رقم 08: منافع التمكين للمؤسسة والأفراد

الأفراد	المؤسسة
1. زيادة مستوى رضا عن العمل	1. زيادة إدراك الأفراد لحاجات المؤسسة
2. زيادة السيطرة على المهام اليومية	2. تخفيض الكلف من خلال مبادرات الأفراد وإبداعهم
3. الشعور بالملكية في العمل	3. تحسين الجودة، الربحية، الإنتاجية
4. زيادة الثقة بالنفس	4. زيادة سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات في السوق
5. خلق فرص العمل	5. تعزيز الولاء والالتزام
6. الحصول على معارف ومهارات جديدة	6. تخفيض دوران العمل (تقليص الأوقات)
/	7. زيادة فاعلية الاتصالات

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 273.

¹ فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 03، العدد 02، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر، جوان 2015، ص 95.

² مريم فيها خير، رشيد مناصرية، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي مسعود، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 02، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 206.

يوضح الجدول السابق منافع التمكين، والتي تساعد الأفراد على تحسين أدائهم لأنه تتولد لديهم فوائد فردية وتنظيمية مثل الإبداع، المرونة، حل المشكلات، الأداء الجيد للعمل، الرضا الوظيفي، الصحة (خاصة العقلية) بالإضافة إلى التحكيم الذاتي وضبط النفس، الأفراد الممكون يقبلون بالمسؤوليات ويكونوا ايجابيين في نظرهم تجاه أنفسهم والآخرين والبيئة المحيطة بهم، متفائلون بمسيرة مهنية كبيرة، يتعاملون مع الآخرين كزملاء وشركاء لا خصوم، وعند حدوث مشكلات لا يصعبون الأمور ولا يلقون اللوم على الآخرين، بل يسعون لإيجاد حلول لها، كما يتقبلون النقد ويعملون على تعلم كل ما هو جديد.¹

4- الاتصالات بين الأفراد: يعرف الاتصال على أنه "عملية تحويل معلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى"²، ويعد الاتصال وسيلة هادفة تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها حيث نجد أن كافة الأفراد في المؤسسة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة بغية تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، ويعتبر الاتصال وسيلة اجتماعية من خلالها يحقق الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المراد إنجازها³. يتكون الاتصال من عناصر أساسية تتمثل في المرسل والرسالة والمستقبل والتغذية العكسية، وتضم الاتصالات أربعة مستويات: الاتصالات الفردية، الاتصالات داخل الفريق، الاتصالات بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، الاتصالات الخارجية والتي تكون بين المؤسسة والطرف الخارجي.

إن الكثير من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الاتصالات الفعالة، ومن بين هذه المرتكزات التركيز على الزبون، نفس الشيء بالنسبة لاندماج الأفراد أو تمكينهم، كذلك فإن نجاح فرق العمل مرتبط بالاتصالات الفعالة سواء بين أعضاء الفريق الواحد أو بين أعضاء الفريق وأعضاء الفرق الأخرى، وتعتبر فرق العمل وحلقات الجودة من الوسائل المعتمدة في الاتصالات، ومن بين الأساليب القديمة للاتصالات نظام الاقتراحات، الذي أعيد تشيبيه من قبل بعض المؤسسات، فالمؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية تحصل على ما يقارب 1.5 اقتراح تحسين لكل فرد في كل سنة، أما مؤسسة ميلليكين والفائزة بجائزة مالكوم بالدريج سنة 1989 فقد تحصلت على معدل 52 اقتراح لكل فرد سنة 1991، حيث كانت لديها سياسة 72/24، والتي تعني أن المشرف يجب أن يرد على الاقتراح خلال 24 ساعة وأن يقدم خطة عمل حول هذه الفكرة خلال 72 ساعة فقط.

¹ مريم فيها خير، رشيد مناصرية، مرجع سابق، ص 206.

² سلمان زايد، مرجع سابق، ص 92.

³ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 116.

وتبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة من خلال كونه عامل استراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الإدارية:¹

- التخطيط: الاتصال وسيلة تكفل التحديد الأمثل للأهداف، التعرف الواقعي على الاحتياجات والإمكانيات، أداة لإعلان الخطة ومتابعتها.
- التنظيم: وجود قنوات اتصال واضحة بين الأفراد يؤدي إلى فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه.
- التوجيه: يساهم الاتصال في تسهيل نجاح مهام القادة وفي توافر الفاعلية للحوافز والتعرف على حاجات الأفراد ودوافعهم.
- الرقابة: يعد الاتصال روح العملية الرقابية من خلال كشف الأخطاء وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الاجراءات التصحيحية.
- اتخاذ القرارات: يمثل نظام الاتصالات مجموعة من الاجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازم تواجدها وتوافرها لاتخاذ قرارات سليمة.

والاهتمام بالاتصالات في ظل إدارة الجودة الشاملة له فوائد عديدة على أداء الأفراد من خلال البحث عن اندماجهم، وتقوية روح الجماعة، تحقيق انتماء الفرد للمؤسسة واكسابه هوية في محيط عمله، رفع الروح المعنوية للفرد ذلك أن كفاءة وفعالية الاتصال تسمح للفرد بمعرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، مما يحفزّه ويزيد من دافعيته للعمل وتحقيق الرضا الوظيفي، إضافة أيضا إلى اكتساب الفرد مهارات جديدة، وتنمية قدراته من خلال الاحتكاك بالآخرين...²

5- التدريب على الجودة:

يسعى تدريب الجودة إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

- زيادة معلومات الفرد المدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة كاندماج الأفراد وتمكينهم والتحسين المستمر.
- تحسين مهارات الفرد المدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع القيام بعمله بأكثر فاعلية مثل استخدام مهارات الطرق الاحصائية لضبط الجودة...

¹ رشيد مناصرية، مرجع سابق، ص ص 196-197.

² الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 01، العدد 2، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 69.

- تغيير اتجاهات الفرد المتدرب حتى يصبح أكثر ايجابية ازاء الجودة في العمل.
- وقد قدم أوكلاند (Okland) نموذج دورة تدريب الجودة، تضمن العناصر التالية:¹
- التحقق من أن التدريب جزء من سياسة الجودة.
- توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب.
- تحديد أهداف التدريب: لا بد أن تكون واضحة وقابلة للتنفيذ، موافق عليها من قبل الإدارة العليا ووضعت لها الأولويات ووفرت لها الدعم المناسب.
- تنظيم التدريب: من تحديد احتياجات الأفراد للتدريب عن طريق تقارير يقدمها المدراء في المؤسسة ومدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه، استخدام ذوي الاختصاص في التدريب...
- تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال الجودة: تحديد من يحتاج للتدريب، المؤهلات التي يحتاجونها، منافع التدريب، الوقت اللازم للتدريب...
- اعداد برنامج ومواد التدريب: يتم فيه التعبير عن الأهداف بصيغة السلوك المرغوب به لدى الأفراد، تحديد المحتوى الفعلي للتدريب، تحديد الطرق والمسؤول عن كل فقرة من فقرات التدريب.
- التنفيذ والرقابة على التدريب: لا بد من متابعة تنفيذ أنشطة التدريب وفق الجدول الزمني المحدد لها، واجراء التعديل اللازم في حالة بروز معوقات أو مشاكل.
- تقييم النتائج: لا بد من تقييم النتائج حتى يتم التحقق من مدى انتفاع المتدرب ومدى فاعلية التدريب، ومدى حاجة الفرد لمزيد من التدريب وقيمة التدريب الذي تم تناوله، وتقع هذه المسؤولية على المشرفين في موقع العمل.
- مراجعة فاعلية التدريب: لا بد من اعتماد الإدارة العليا على نظام لمراجعة تدريب الجودة بصورة مستمرة وفق برنامج زمني محدد، وتتضمن المراجعة كل من سياسة الجودة، أهداف تدريب الجودة، تنظيم التدريب، نتائج ومؤشرات التدريب الفعلي ومدى فاعليته ومدى الحاجة إلى التعديل أو التغيير فيه.
- تمر عملية تدريب الجودة بمراحل مخطط لها، من خلالها يتم توفير كل الظروف المناسبة بغية الاستفادة من هذه العملية في زيادة معلومات الأفراد بالمؤسسة وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم بشكل ايجابي، ما سيعود في

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 256-258.

الأخير بالفائدة على الأداء المقدم من طرفهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، وهذا الذي تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة من خلال اعتمادها على أسلوب تدريب الجودة.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الموارد البشرية على "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتنظيمهم والحفاظة عليهم"¹، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى الحصول على أداء أفضل للأفراد، وعليها فإن تطبيقها يستلزم اجراء العديد من التغييرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:²

1- التغيير في أدوار الأفراد:

التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي التالية:

أ- الوظائف والمهام: أصبح الأفراد في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة مسؤولون عن تقديم مقترحات على تحسين العمليات بالمؤسسة.

ب- فرق العمل: ركزت إدارة الجودة الشاملة على فرق العمل، وهناك أنواع متعددة لفرق العمل منها فرق العمل متعددة المهام ومن الأمثلة عنها فرق المشروعات، التي تحتوي على أفراد من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة، ومن بين فرق العمل أيضا ما قد يكون فريقا لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل، أو ثالثا ذات كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين الأفراد من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءا منه، مما يجعلهم يحققون الولاء للبرنامج والفهم له ما يسمح بتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ج - مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين): في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهرت مسميات لوظائف جديدة، مثل المساعدين والمسهلين، الذين يقومون بالمساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، انطلاقا منها فإنه لتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام، فإن الأفراد العاملين في الخطوط الأمامية بالمؤسسة يصبحوا مساعدين، والرؤساء يصبحوا مسهلين.

2- التغيير في أداء الأفراد:

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات تؤثر ايجابا على أداء الأفراد، أهم هذه التغييرات هي:

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 36.

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص ص 74-76.

أ- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة: حيث أصبحت متوفرة لدى الأفراد والتي تساعدهم على تأدية مهامهم وتحسين أدائهم وتقديم الأفضل.

ب- المكافآت الخاصة: في ظل إدارة الجودة الشاملة هناك اهتمام بنظام مكافآت الأفراد، ادراكا منها أنها تساهم في الرفع من أداء الأفراد وتحسينه، منها مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس، مكافآت منتظمة ومكافآت جماعية.

ج- التدريب: ضرورة الاهتمام بالتدريب للحصول على معارف جديدة، اضافة إلى التدريب على أدوات حل المشكلات والتطبيقات الاحصائية اللازمة.

د- الأجور والحوافز: نظرا لتطور دور المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة من خلال زيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ما جعلهم يكتسبون مهارات متنوعة ومتعددة تساعدهم على تقديم أداء أفضل، ونتيجة لذلك وفي ظل هذا المدخل أصبحوا يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز، هذه الحوافز منها ما هو مادي ومنها غير مادي، ومن صور الأجور والحوافز في ظل إدارة الجودة الشاملة الأجر، الحافز، تملك أسهم بالمؤسسة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية...

3- فوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمورد البشري:

- تتم إدارة الجودة الشاملة بالمورد البشري باعتباره أهم موارد المؤسسة، وأساس نجاحها وتميزها، ومن بين فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمورد البشري، نذكر ما يلي:¹
- توفير مختلف الظروف لتحقيق بيئة عمل ملائمة ومشجعة على الابداع والتطوير.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والتعامل معه على أساس استثمار يجب تعظيمه وليس تكلفة يجب تدنيته من خلال العمل على تنميته.
- من أجل رفع تنافسية المؤسسة لابد من الاهتمام بتفجير القدرات والطاقات الكامنة في الفرد.
- تحديد المكافآت ذات القيمة لكل مورد بشري، والتيقن بمدى ملاءمة وتناسب المكافأة وربطها بالأداء المقدم.
- المشاركة في العمل والوظيفة والمكاسب المحققة من العمل المقدم.

¹ عمر عزوي، إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص ص

- تطوير نظم الاتصال والحرص على توفر جداول عمل مرنة، وتعزيز القنوات الاتصالية بين الإدارة العليا والأفراد بغية تقوية الثقة المتبادلة.
- ربط نظام الأجور والحوافز بنظام الجودة ليكون معبرا عن المستوى الحقيقي لأداء كل فرد.
- تخطيط عملية التدريب لتكون أكثر فعالية وقدرة على تلبية الاحتياجات المعلنة والتدريب على تقنيات حل المشاكل من أجل مساهمة أكبر للفرد في تدعيم نظام الجودة، وتدريبه على إدارة الوقت لتخفيض التكاليف الخفية.
- الاهتمام بعملية تقييم الأداء.
- تدريب جميع الإطارات في إدارة الموارد البشرية من أجل تخصيصها بأهمية دورها في تعبئة الموارد البشرية، والتحكم في الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية.
- توفير الأمن الوظيفي للأفراد خاصة الكفاءات المحورية بالمؤسسة.
- تفعيل نظام الحوافز الإيجابية والسلبية لتشجيع وتقدير الأفراد الأكفاء والقضاء على جميع التصرفات والسلوكيات غير المسؤولة.
- التأكيد على تحسين العلاقة الموجودة بين الفرد ورئيسه المباشر من قبل الإدارة، من أجل ضمان تحقيق الأهداف الجزئية على كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا للفصل الثاني يمكن استخلاص النتائج التالية:

- الاهتمام بموضوع الجودة ليس حديث العهد، بل يعود إلى العصور القديمة، حيث اهتمت به العديد من الحضارات.
- بالرغم من تعدد تعريف الجودة إلا أن المفهوم التكاملي للجودة يشير إلى جودة التصميم والمطابقة والأداء.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية ومنهج لتحسين المستمر مع التركيز على الجودة، من خلال الاستعمال الأمثل للموارد والتركيز على الزبون، مشاركة الأفراد العاملين، ضمان دعم والتزام الإدارة في ترسيخ هذا المفهوم بالمؤسسة، التحسين المستمر لكل نشاط بها، تحديد مقاييس الأداء للأنشطة المختلفة من أجل تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم.
- لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة بالمؤسسة فهي تساهم في تحسين القدرة التنافسية وتعزيز المركز التنافسي لها، تخفيض شكاوى الزبائن والعمل على زيادة ارضاءهم، زيادة الابتكار، تقليل الأخطاء والوقاية منها وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، التقليل من معدل دوران العمل، تحسين الاتصال، تخفيض الحوادث، زيادة القدرة الإبداعية لدى الأفراد والرفع من الروح المعنوية.
- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على العديد من الأدوات والأساليب كمخطط باريتو، شكل الانتشار، أسلوب عظمة السمكة وخرائط المخاطرة... كما تركز على النظم والعمليات، الإدارة، الموارد البشرية كعناصر رئيسية.
- هناك العديد من المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ولا يوجد اتفاق على عدد محدد لها، أهم هذه المبادئ: التركيز على الزبون، التزام القيادة (الإدارة العليا)، اشراك وتمكين الأفراد، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، التدريب والتغذية العكسية.
- تساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البشري من خلال الدوافع والحوافز، تمكين الأفراد واندماجهم، الاتصالات والتدريب على الجودة، كما تعمل على احداث تغييرات في الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية بما يسمح بتطوير أداء أفرادها كونها المسؤولة عن كل ما يخصه داخل المؤسسة.
- من أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء البشري نذكر: توفير بيئة عمل ملائمة والاستغلال الأمثل له، المشاركة، ربط الحوافز والأجور بأداء الأفراد، الاهتمام بعملية التقييم، توفير الأمن الوظيفي والتدريب إلى غير ذلك من الفوائد الايجابية.

الفصل الثالث:

دراسة تحليلية للعلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة
الشاملة وتحسين الأداء البشري لعينة من المؤسسات
الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001

تمهيد

بعد الدراسة النظرية للمتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأداء البشري) والعلاقة بينهما، سيتم التطرق في هذا الفصل لدراسة تحليلية للعلاقة بين المتغيرين، ومن أجل دراسة ميدانية دقيقة لا بد من الالتزام باجراءات ومنهجية للربط بين ماهو محقق في النظري والميداني، لذا سيتم في هذا الفصل التطرق لمجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى شرح للأداة المعتمد عليها في الدراسة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من طرف أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على الأدوات الاحصائية الملائمة لطبيعة المعلومات، إضافة إلى دراسة لواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري بالمؤسسات المدروسة، كما سيتم اختبار الفرضيات الرئيسية والجزئية للدراسة، وتحديد وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التزام القيادة، التحسين المستمر، اشراك وتمكين الأفراد، التخطيط الاستراتيجي، تدريب الأفراد، التغذية العكسية)، والمتغير التابع (الأداء البشري) لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001، وانطلاقا من ذلك فإنه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثاني: المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى أداة الدراسة وتحديد كل من مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: أداة الدراسة

تم الاعتماد في انجاز الدراسة على مصادر أولية وأخرى ثانوية، تتمثل المصادر الأولية في "الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية وذلك عن طريق الاتصال بمفرادات المجتمع قيد البحث"¹، يقوم الباحث بجمعها بنفسه باستخدام العديد من الطرق منها المقابلة والملاحظة والاستبيان، تتميز هذه الطرق بالموثوقية كون الباحث على اطلاع بكيفية جمع البيانات ومصدرها.²

وقد تم الاعتماد في الجزء الميداني من الدراسة على الاستبيان كمصدر أول لجمع المعلومات والبيانات، والذي يعرف على أنه "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"³، ولاستخدام الاستبيان مزايا عديدة نذكر منها مايلي:⁴

- سهولة الحصول على معلومات من عدد من الأفراد؛
- سهل التطبيق وقليل التكلفة؛
- يوفر الكثير من الوقت والجهد عند جمع البيانات والمعلومات؛
- يمنح للمبحوث فرصة للتفكير والاختيار من البدائل؛
- يمنح للمبحوث حرية التعبير على اتجاهاته وآرائه دون خوف من عدم موافقة الآخرين عليها.

¹ عزام صبري، أساسيات في النظام الاحصائي الشامل SPSS، ط1، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2006، ص 18.

² محمد خير سليم أبوزيد، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 29.

³ رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 88.

⁴ عبد الملك محمد ملهي البعداني، دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمنية صنعاء، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2017، ص 185.

تم تصميم الاستبيان بالاعتماد أيضا على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، وعرض على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين بغية تقديم مختلف الملاحظات حول عبارات الاستبيان، وفي الأخير تم اجراء مختلف التعديلات المناسبة عليه سواء بحذف أو اضافة عبارات أو إعادة صياغة البعض منها وهذا بناء على الملاحظات المقدمة.

ليتم في الأخير تصميم الاستبيان في شكله النهائي كما هو مبين في الملحق رقم 01، قسم إلى جزئين كل جزء منه يحتوي على مجموعة من المعلومات والعبارات، جاءت كمايلي:

الجزء الأول: يتضمن مجموعة من الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في معلومات شخصية ووظيفية عنهم، وفيمايلي بالتفصيل البيانات التي تضمنها الجزء الأول:

- المعلومات الشخصية: تتمثل في مجموعة الخصائص التي تميز الفرد عن غيره، وشملت دراستنا عنصر العمر.

- المعلومات الوظيفية: تشمل مجموعة الخصائص المادية والمعنوية المرتبطة بالوظيفة، وتضمنت دراستنا:

- المستوى التعليمي؛
- عدد سنوات العمل بالمؤسسة؛
- الوظيفة في المؤسسة.

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والأداء البشري كمتغير تابع، والمكون من مجموعة من العبارات مقسمة إلى محورين وهي:

- المحور الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يتناول هذا المحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يتكون من عبارات موزعة على سبعة مبادئ وهي:

- مبدأ التركيز على الزبون: يتضمن المبدأ أربع عبارات، من أجل معرفة مدى التركيز على الزبون بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- مبدأ التزام القيادة: يتضمن خمسة عبارات، لمعرفة مدى التزام القيادة بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

- مبدأ التحسين المستمر: ويتضمن أربع عبارات، لغرض معرفة واقع التحسين المستمر في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- مبدأ تمكين و اشراك الأفراد: يتضمن هذا المبدأ خمس عبارات بغية معرفة مدى تمكين و اشراك الأفراد في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- مبدأ التخطيط الاستراتيجي: يتضمن خمس عبارات للاطلاع على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- مبدأ التدريب: يتضمن خمس عبارات، جاءت لمعرفة واقع ممارسة التدريب في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- مبدأ التغذية العكسية: يتضمن ثلاث عبارات لمعرفة مدى تطبيق التغذية العكسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

– المحور الثاني: الأداء البشري

يدرس هذا المحور الأداء البشري، تضمن عبارات موزعة على أربعة عناصر:

- القدرة: تضمن العنصر ثلاث عبارات، لمعرفة مهارات و معارف الأفراد في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- الرغبة: تضمن العنصر عبارتين، بغية معرفة مدى توفر عنصر الرغبة لدى أفراد المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- السلوك: تضمن العنصر أربع عبارات، من أجل معرفة سلوك الأفراد في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- النتائج: تضمن عنصر النتائج أربع عبارات، لمعرفة كفاءة وفعالية أداء الأفراد بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

والجدول التالي يوضح محاور ورقم عبارات الاستبيان.

الجدول رقم 09: تنظيم عبارات محاور الاستبيان

المحاور	المبادئ والعناصر	رقم العبارات
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	التركيز على الزبون	4-1
	التزام القيادة	9-5
	التحسين المستمر	13-10
	تمكين وإشراك الأفراد	18-14
	التخطيط الاستراتيجي	23-19
	التدريب	28-24
	التغذية العكسية	31-29
الأداء البشري	القدرة	34-32
	الرغبة	36-35
	السلوك	40-37
	النتائج	44-41

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارة الاستبيان

وكما هو مبين في الجدول السابق، فإن الاستبيان في جزئه الثاني مقسم إلى محورين، كل محور يضم مجموعة من العبارات، عبارات المحور الأول خاصة بالمتغير المستقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة موزعة على سبعة مبادئ، وعبارات المحور الثاني خاصة بالمتغير التابع الأداء البشري موزعة على أربعة عناصر.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع القيم أو المفردات التي يمكن أن يأخذها المتغير، والتي نرغب بالحصول على استنتاجات حولها وتقسّم إلى قسمين مجتمع محدود ومجتمع غير محدود¹، بعبارة أخرى فالمجتمع يشتمل على كافة أفراد أو أعضاء المجموعة قيد الدراسة²، ومن أجل دراسة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء

¹ صلاح الدين حسين الهيبي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية تطبيقات باستخدام SPSS، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 28.

² محمد خير سليم أبو زيد، مرجع سابق، ص 23.

البشري، تم اختيار مجموعة المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 لتمثل أفراد مجتمع الدراسة.

والجدول التالي يبين عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

الجدول رقم 10: عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد المؤسسات	185	103	171	159	250	362	268	427	540	396	569	543

المصدر: من إعداد الطالب بناء على احصائيات المنظمة العالمية للتقييس

<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1> consulté le 18/09/2017

كما هو مبين في الجدول السابق فإن عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 في تطور، من 185 مؤسسة سنة 2005 إلى 543 مؤسسة سنة 2016.

أ- تحديد حجم عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة على أنها "جزء من المجتمع يتم اختيارها لتمثيل المجتمع بأجمعه"¹، وهناك العديد من الاعتبارات التي تدعونا لاستخدام العينات، منها:²

- التكلفة والجهد وطول الوقت لاجراء الدراسة على أفراد المجتمع ككل؛
- اجراء الدراسة على أفراد المجتمع ككل يؤدي إلى ضعف الرقابة والاشراف والدقة عند جمع المعلومات؛
- التجانس التام: عندما تكون عناصر المجتمع متجانسة بشكل تام، فإن اجراء الدراسة على جزء من المجتمع سيمكننا من الحصول على نفس النتائج؛
- تلف العناصر نتيجة أخذ المشاهدات عليها: لايعقل اجراء التجربة على كامل عناصر المجتمع لمعرفة مثلا مدى صلاحية منتج معين من المعلبات، فيكفي اجراء التجربة على جزء منها فقط؛

¹ فارس خالد، قماري محمد، دراسة تقييمية لأطروحات دكتوراه علم النفس وعلوم التربية بجامعة الجزائر 2، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 6، العدد 11، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة، الجزائر، جانفي-جوان 2018، ص 134.

² نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 267.

- عدم إمكانية حصر مجتمع الدراسة: ففي حالة اختبار فعالية علاج معين جديد لمرض السرطان فإنه يصعب حصر جميع المصابين والذين سيصابون بالمرض مستقبلاً؛
- حساسية التجربة: عند اختبار مدى نجاعة طريقة جديدة للتعليم فإنه يجدر تطبيقها على عينة من الطلبة ليتم في الأخير وبناءاً على النتائج المتحصل عليها اتخاذ القرار المناسب سواء بتعميمها أو التخلي عنها.
- ولتحديد حجم العينة المناسب للقيام بأي دراسة قام الباحث (Umasekaran) سنة 1992 بوضع مجموعة من النقاط التي يمكن الاسترشاد بها لتحديد حجم العينة المطلوب كمايلي:¹
 - حجم العينة الذي يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يعتبر ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث.
 - عند استخدام العينة الطبقية فإن حجم العينة لكل فئة لا يجب أن يقل عن 30 مفردة.
 - عند استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل أن يكون حجم العينة عشرة أضعاف متغيرات الدراسة.
 - في بعض الأبحاث التجريبية أين يكون فيها حجم الضبط والرقابة عالياً فحجم عينة مقدره 10 إلى 20 مفردة قد يكون مقبولاً.
- والجدول التالي يبين حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة من المجتمع الأصلي بناءاً على ما تم وضعه من قبل (Umasekaran).

الجدول رقم 11: حجم العينة المناسب عند مستويات مختلفة من حجم المجتمع الأصلي

حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة المناسب	تابع لحجم المجتمع الأصلي	تابع لحجم العينة المناسب
10	10	550	226
30	28	650	242
70	59	900	269
110	86	1100	285
170	118	2000	322
210	136	6000	361

¹ نادية سعيد عيشور وآخرون، مرجع سابق، ص 274.

375	15000	152	250
382	75000	186	360
384	1000000	201	420

المصدر: نادية سعيد عيوش وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص ص 274-275.

ولتحديد حجم عينة الدراسة يمكن الاستعانة أيضا بالجدول المصمم من طرف (Krejcie and Morgan) سنة 1970، حيث يتم الاعتماد في ذلك على المعادلة التالية:¹

$$S = \frac{x^2 np(1-p)}{d^2(n-1) + x^2 p(1-p)}$$

حيث أن:

S: حجم العينة.

x: قيمة z (1.96 مجال ثقة 95%).

n: حجم المجتمع.

p: نسبة المجتمع المراد دراسته ممثلا في 50%.

d: خطأ المعاينة 5%.

وعليه بناء على هذه المعادلة وانطلاقا من كون حجم المجتمع يتكون من (543) وحدة فإن حجم العينة المقبول هو (226) مفردة، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 11.

تتكون عينة هذه الدراسة من المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حيث سنركز على تلك المسيرة لتطورات اصدارات نظام ايزو 9001، تمثلت وحدة المعاينة في الفئة الإدارية بالمؤسسة (مدير مؤسسة، رئيس قسم، رئيس مصلحة وإداري)، تم توزيع (359) استمارة استرجعت منها (336) استمارة، وقدرت عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة بـ (300) استمارة وهو عدد مقبول للتحليل، والجدول التالي يوضح ذلك.

¹ محمد لوشن، أثر مستويات تسيير الجودة الشاملة على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية-دراسة ميدانية استطلاعية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2015، ص 264.

الجدول رقم 12: عينة الدراسة والاستمارات المسترجعة

الاستمارات	حجم عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات القابلة للتحليل
عدد الاستمارات	226	359	336	300

المصدر: من إعداد الطالب

كما هو مبين في الجدول السابق فإن عدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل بلغ عددها 300 استمارة، ويعتبر العدد مقبول للتحليل كون حجم العينة المناسب للدراسة متمثل في 226 مفردة.

المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على العديد من الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات ومعالجة المعلومات المتحصل عليها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية لمعالجة العلوم الاجتماعية (SPSS, V21).

- مقياس ليكرت من أكثر المقاييس شيوعا الذي يمثل مجموع الاجابات حول الفقرات، والسلم هو مقياس يستعمل لتحديد الدرجة مثلا: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة¹، ويمثل الجدول التالي اتجاهات المبحوثين.

الجدول رقم 13: اتجاهات المبحوثين

الوزن	الرأي	عندما يقع المتوسط في هذا المجال	اتجاه المبحوثين هو
1	غير موافق بشدة	[1.8-1.00]	منخفض جدا
2	غير موافق	[2.6-1.8]	منخفض
3	محايد	[3.4-2.6]	متوسط
4	موافق	[4.2-3.4]	عال
5	موافق بشدة	[5.00-4.2]	عال جدا

المصدر: مسعود ربيع، رنده جروودي، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة

الأعمال، العدد 03، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2017، ص 110. بتصرف

¹ مسعود ربيع، رنده جروودي، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 03، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2017، ص 110.

يتم تحديد المجال عن طريق حساب المدى $5-1=4$ ثم يقسم على عدد الخلايا $0.8=4/5$ ويضاف بعدها إلى الحدود الدنيا بدءاً من الواحد الصحيح¹، ليتم بعدها تحديد المجالات المقابلة لرأي المبحوثين واتجاهاتهم.

ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة نذكر مايلي:

- معامل الارتباط الخطي لبيرسون (**Pearson correlation**): يعرف الارتباط على أنه مقياس لاتجاه وقوة العلاقة بين متغيرين كميّين، ويمكن أن يأخذ ثلاثة أشكال: لاعلاقة، علاقة طردية، علاقة عكسية²، ويستخدم معامل الارتباط بيرسون في حالة العينات والبيانات الكبيرة أكثر من 30 مشاهدة، وتتراوح قيمته بين الواحد الصحيح الموجب والواحد الصحيح السالب، وكلما اقتربت القيمة من الواحد زادت قوة العلاقة بين المتغيرات.³
- معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**): يعرف على أنه مؤشر لقياس ثبات ومصداقية الاستبيان، ويقصد بثبات الاستبيان "دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات أفراد عينة الدراسة"⁴، يأخذ معامل الثبات ألفا كرونباخ قيمة محصورة بين الصفر والواحد، وفي حالة ارتفاعه فهذا دليل جيد على ثبات الاستبيان وصلاحته وملاءمته لأغراض الدراسة، ويعتبر مناسباً عادة إذا زاد عن 60 بالمئة.⁵
- التوزيعات التكرارية: بغية معرفة تكرار كل عبارة من استجابات أفراد عينة الدراسة.
- النسب المئوية: من أجل معرفة نسبة تكرار أي فئة من مجموع التكرارات.

¹ مسعود ربيع، رندة جرودي، مرجع سابق، ص 110.

² محمد خير سليم أبو زيد، مرجع سابق، ص 369.

³ عثمان عبد القادر حامد، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالسودان (2006-2016)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2017، ص 234.

⁴ نادية سعيد عيشور وآخرون، مرجع سابق، ص 363.

⁵ علماوي أحمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2016/2015، ص 193.

- المتوسط الحسابي: من أجل معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، ويفيد في ترتيب عبارات المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.¹
- الانحراف المعياري: يبين الانحراف المعياري التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات إلى جانب المحاور، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما انخفضت تشتت الاستجابات وتركزت (في حالة كون الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح معناها تركيز الاستجابات وعدم تشتتها، وفي حالة كونه مساويا للواحد أو أكثر فهذا يدل على عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)، مع العلم أنه يعتبر مفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي، ففي حالة تساوي المتوسط الحسابي فإن الأولوية تكون لصالح العبارة الأقل تشتت.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis): من أجل التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لاختبار إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو المتغير التابع (الأداء البشري) والمتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة).
- اختبار شيفيه (Scheffe): لتحديد صالح الفروق في حالة إثبات وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من المتغير التابع والمتغير المستقل من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي.
- الانحدار الخطي البسيط: يتمثل في دراسة وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ومن خلال هذه الدراسة تم تحليل العلاقة والتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري عند مستوى معنوية 0.05، بمعنى إذا كانت قيمة معامل الانحدار عند مستوى معنوية أقل من 0.05 يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل، أما في الحالة العكسية أي كون قيمة معامل الانحدار عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 فإنه يتم قبول فرضية العدم ويرفض الفرض البديل.²

¹ حمد بن خالد بن حمد الحواس، نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، المجلد 22، العدد السادس، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، أغسطس 2017، ص 302.

² عثمان عبد القادر حامد، مرجع سابق، ص 234.

المبحث الثاني: المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث دراسة كل من صدق وثبات الاستبيان اضافة إلى دراسة وصفية لخصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية وفي الأخير التحليل الوصفي لاجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان

أولاً- اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

يعبر الصدق عن "مدى نجاح الاختبار في قياس ما وضع لقياسه، والمقياس الصادق عادة ما يكون ثابتاً"¹، ومن أجل التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم اتباع الخطوات التالية:

1- الصدق الظاهري:

بعد صياغة عبارات الاستبيان استناداً لما تم تناوله في الجانب النظري، وبالاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة، وبغية التأكد من صحة وسلامة أداة الدراسة والحكم على مدى مناسبة وشمولية عباراتها والتأكد من سلامة البناء الداخلي لها من كل الجوانب، تم عرضها على مجموعة من الخبراء المحكمين وهم أساتذة ذوي خبرة واختصاص بالجامعة الجزائرية كما هو مبين في الملحق رقم 02، ليتم في الأخير الأخذ بعين الاعتبار أهم ملاحظات الأساتذة المحكمين بغية إجراء التعديلات المناسبة، كإعادة صياغة بعض العبارات أو حذف البعض منها وإضافة البعض الآخر، ليتم في الأخير صياغة الاستبيان في شكله النهائي.

2- صدق الاتساق الداخلي:

الهدف من دراسة صدق الاتساق الداخلي هو التأكد من تجانس عبارات الاستبيان مع كل محور تنتمي إليه، ويتم ذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية التي تنتمي إليه هذه العبارة عند مستوى معنوية احصائية تقدر بـ 5%.

أ- نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لدراسة الاتساق الداخلي لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة سيتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبادئ إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمبدأ.

¹ عايش صباح، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS، الملتقى الوطني حول: القياس النفسي وتحليل المعطيات، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، الجزائر، 06-07 ماي 2013، ص 2.

- نتائج الاتساق الداخلي لمبدأ التركيز على الزبون:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات مبدأ التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمبدأ.

الجدول رقم 14: معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمبدأ

رقم العبارة	عبارات مبدأ التركيز على الزبون	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	الاهتمام بحاجات وتوقعات الزبائن لتحقيق الجودة	0.856**	0.000
2	متابعة ومعالجة شكاوى الزبائن	0.751**	0.000
3	اجراء بحوث لقياس مدى رضا الزبائن	0.658**	0.000
4	سرعة تلبية حاجات الزبائن	0.845**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

كما هو مبين في الجدول السابق فإن معاملات الارتباط بين عبارات مبدأ التركيز على الزبون والدرجة الكلية للمبدأ محصورة بين (**0.658**** و **0.856****) وقيمة مستوى المعنوية أقل من **0.05** مما يعني أن عبارات المبدأ ذات دلالة احصائية، وعليه فإن عبارات مبدأ التركيز على الزبون تمتاز بالتجانس.

- نتائج الاتساق الداخلي لمبدأ التزام القيادة:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات مبدأ التزام القيادة والدرجة الكلية للمبدأ.

الجدول رقم 15: معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ التزام القيادة والدرجة الكلية للمبدأ

رقم العبارة	عبارات مبدأ التزام القيادة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
5	تسعى القيادة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.860**	0.000
6	تدعم القيادة كل المستويات لتحقيق الجودة الشاملة	0.780**	0.000
7	توجه القيادة السلوك البشري لتحقيق الجودة الشاملة	0.715**	0.000
8	توفر القيادة الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.802**	0.000
9	تحفز القيادة كل الأطراف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.896**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

كما هو مبين في الجدول السابق فإن معاملات الارتباط بين عبارات مبدأ التزام القيادة والدرجة الكلية للمبدأ محصورة بين (0.715^{**} و 0.896^{**}) وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يعني أن عبارات المبدأ ذات دلالة احصائية، وعليه فإن عبارات مبدأ التزام القيادة تمتاز بالتجانس.

- نتائج الاتساق الداخلي لمبدأ التحسين المستمر:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات مبدأ التحسين المستمر والدرجة الكلية للمبدأ.

الجدول رقم 16: معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ التحسين المستمر والدرجة الكلية

للمبدأ

رقم العبارة	عبارات مبدأ التحسين المستمر	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10	تحسين جودة المنتجات والعمليات المصاحبة لها باستمرار	0.873^{**}	0.000
11	توفير الموارد اللازمة الداعمة لسياسة التحسين المستمر للجودة	0.716^{**}	0.000
12	السعي باستمرار لمنع حدوث الأخطاء أو الاختلاف في مستوى وأسلوب تقديم المنتجات	0.677^{**}	0.000
13	تحسين الأداء العام باستمرار عن طريق اكتساب مهارات ومعارف جديدة	0.883^{**}	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

كما هو مبين في الجدول السابق فإن معاملات الارتباط بين عبارات مبدأ التحسين المستمر والدرجة الكلية للمبدأ محصورة بين (0.677^{**} و 0.883^{**}) وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يعني أن عبارات المبدأ ذات دلالة احصائية، وعليه فإن عبارات مبدأ التحسين المستمر تمتاز بالتجانس.

- نتائج الاتساق الداخلي لمبدأ تمكين وإشراك الأفراد:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات مبدأ تمكين وإشراك الأفراد والدرجة الكلية للمبدأ.

الجدول رقم 17: معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ تمكين و اشراك الأفراد والدرجة الكلية

للمبدأ

رقم العبارة	عبارات مبدأ تمكين و اشراك الأفراد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
14	العمال مساهمون في تطبيق جميع مراحل الجودة	0.884**	0.000
15	منح العمال هامش تصرف أثناء اتخاذ القرار أو حل مشكلة	0.555**	0.000
16	نظام الأجور والحوافز مشجع على تحسين جودة العمل	0.552**	0.000
17	تفعيل كل أنواع الاتصالات داخل المؤسسة	0.639**	0.000
18	العمل الجماعي والتعاون في إنجاز الأعمال	0.867**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

كما هو مبين في الجدول السابق فإن معاملات الارتباط بين عبارات مبدأ تمكين و اشراك الأفراد والدرجة الكلية للمبدأ محصورة بين (**0.552**** و **0.884****) وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يعني أن عبارات المبدأ ذات دلالة احصائية، وعليه فإن عبارات مبدأ تمكين و اشراك الأفراد تمتاز بالتجانس.

- نتائج الاتساق الداخلي لمبدأ التخطيط الاستراتيجي:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات مبدأ التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمبدأ.

الجدول رقم 18: معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية

للمبدأ

رقم العبارة	عبارات مبدأ التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
19	وضع تصورات وتوجهات فيما يخص الجودة الشاملة	0.877**	0.000
20	اعداد واصدار سياسة للجودة الشاملة	0.725**	0.000
21	مراجعة وتطوير خطط لتحسين الجودة	0.720**	0.000

0.000	0.767**	وضع أهداف وبرامج واضحة للجودة الشاملة	22
0.000	0.903**	تطوير الاجراءات والعمليات وبيئة العمل لتحقيق الجودة الشاملة	23

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

كما هو مبين في الجدول السابق فإن معاملات الارتباط بين عبارات مبدأ التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمبدأ محصورة بين (**0.720** و 0.903****) وقيمة مستوى المعنوية أقل من **0.05** مما يعني أن عبارات المبدأ ذات دلالة احصائية، وعليه فإن عبارات مبدأ التخطيط الاستراتيجي تمتاز بالتجانس.

- نتائج الاتساق الداخلي لمبدأ التدريب:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات مبدأ التدريب والدرجة الكلية للمبدأ.

الجدول رقم 19: معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ التدريب والدرجة الكلية للمبدأ

رقم العبارة	عبارات مبدأ التدريب	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
24	تدريب العمال في كل المستويات	0.891**	0.000
25	التدريب بشكل دوري ومنتظم	0.803**	0.000
26	تطوير العمل الجماعي	0.700**	0.000
27	تطوير معارف العمال المرتبطة بالعمل	0.770**	0.000
28	التدريب على الأساليب الاحصائية لرقابة الجودة	0.866**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

كما هو مبين في الجدول السابق فإن معاملات الارتباط بين عبارات مبدأ التدريب والدرجة الكلية للمبدأ محصورة بين (**0.700** و 0.891****) وقيمة مستوى المعنوية أقل من **0.05** مما يعني أن عبارات المبدأ ذات دلالة احصائية، وعليه فإن عبارات مبدأ التدريب تمتاز بالتجانس.

- نتائج الاتساق الداخلي لمبدأ التغذية العكسية:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات مبدأ التغذية العكسية والدرجة الكلية للمبدأ. الجدول رقم 20: معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مبدأ التغذية العكسية والدرجة الكلية للمبدأ

رقم العبارة	عبارات مبدأ التغذية العكسية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
29	مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من الزبائن	0.515**	0.000
30	تصحيح أخطاء وانحرافات عمل العمال بعد اكتشافها	0.895**	0.000
31	استخدام معلومات التغذية العكسية في اجراء التصحيحات الضرورية في مختلف الأقسام وتطوير المؤسسة	0.955**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

كما هو مبين في الجدول السابق فإن معاملات الارتباط بين عبارات مبدأ التغذية العكسية والدرجة الكلية للمبدأ محصورة بين (**0.515**** و **0.955****) وقيمة مستوى المعنوية أقل من **0.05** مما يعني أن عبارات المبدأ ذات دلالة احصائية، وعليه فإن عبارات مبدأ التغذية العكسية تمتاز بالتجانس.

ب - نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء البشري:

لدراسة الاتساق الداخلي لمحور الأداء البشري سيتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات عناصر الأداء البشري والدرجة الكلية للعنصر.

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لعنصر القدرة:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات عنصر القدرة والدرجة الكلية للعنصر.

الجدول رقم 21: معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات عنصر القدرة والدرجة الكلية

للعنصر

رقم العبارة	عبارات عنصر القدرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يملك العمال المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال	0.918**	0.000

0.000	0.754**	يملك العمال المهارات اللازمة لانجاز الأعمال	2
0.000	0.923**	يملك العمال المعرفة الكاملة بمتطلبات المنصب المشغول	3

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

كما هو مبين في الجدول السابق فإن معاملات الارتباط بين عبارات عنصر القدرة والدرجة الكلية للعنصر محصورة بين (**0.754**** و **0.923****) وقيمة مستوى المعنوية أقل من **0.05** مما يعني أن عبارات العنصر ذات دلالة احصائية، وعليه فإن عبارات عنصر القدرة تمتاز بالتجانس.

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لعنصر الرغبة:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات عنصر الرغبة والدرجة الكلية للعنصر.

الجدول رقم 22: معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات عنصر الرغبة والدرجة الكلية

للعنصر

رقم العبارة	عبارات عنصر الرغبة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	العمل متناسب مع امكانيات العمال	0.880**	0.000
2	العمل بجدية لانجاز المهام	0.896**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

كما هو مبين في الجدول السابق فإن معاملات الارتباط بين عبارات عنصر الرغبة والدرجة الكلية للعنصر محصورة بين (**0.880**** و **0.896****) وقيمة مستوى المعنوية أقل من **0.05** مما يعني أن عبارات العنصر ذات دلالة احصائية، وعليه فإن عبارات عنصر الرغبة تمتاز بالتجانس.

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لعنصر السلوك:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات عنصر السلوك والدرجة الكلية للعنصر.

الجدول رقم 23: معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات عنصر السلوك والدرجة الكلية

للعنصر

رقم العبارة	عبارات عنصر السلوك	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تربط أعضاء المجموعة علاقات انسانية	0.849**	0.000
2	العمل الجماعي في المؤسسة	0.722**	0.000
3	الالتزام بالتعليمات والمسؤولية تجاه العمل	0.712**	0.000
4	الالتزام بالحضور والأوقات الرسمية للعمل	0.749**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

كما هو مبين في الجدول السابق فإن معاملات الارتباط بين عبارات عنصر السلوك والدرجة الكلية للعنصر محصورة بين (0.712^{**} و 0.849^{**}) وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يعني أن عبارات العنصر ذات دلالة احصائية، وعليه فإن عبارات عنصر السلوك تمتاز بالتجانس.

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لعنصر النتائج:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات عنصر النتائج والدرجة الكلية للعنصر.

الجدول رقم 24: معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات عنصر النتائج والدرجة الكلية للعنصر

رقم العبارة	عبارات عنصر النتائج	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	الحرص على انجاز حجم العمل المطلوب	0.878**	0.000
2	الأعمال تنجز في الوقت المحدد	0.697**	0.000
3	الأعمال تتم بدقة وجودة	0.738**	0.000
4	التقليل من التبذير والأخطاء في انجاز الأعمال	0.921**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

كما هو مبين في الجدول السابق فإن معاملات الارتباط بين عبارات عنصر النتائج والدرجة الكلية للعنصر محصورة بين (0.697^{**} و 0.921^{**}) وقيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يعني أن عبارات العنصر ذات دلالة احصائية، وعليه فإن عبارات عنصر النتائج تمتاز بالتجانس.

3- الصدق البنائي للاستبيان:

يعبر الصدق البنائي عن مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها وهو أحد المقاييس المستخدمة في اختبار صدق الأداة، يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة.¹

أ- نتائج الاتساق البنائي لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم 25: معامل الارتباط بيرسون لعبارات مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الرقم	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	مبدأ التركيز على العميل	0.670^{**}	0.000
2	مبدأ التزام القيادة	0.821^{**}	0.000
3	مبدأ التحسين المستمر	0.802^{**}	0.000
4	مبدأ تمكين وإشراك الأفراد	0.708^{**}	0.000
5	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	0.821^{**}	0.000
6	مبدأ التدريب	0.775^{**}	0.000
7	مبدأ التغذية العكسية	0.641^{**}	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين عبارات كل مبادئ إدارة الجودة الشاملة تنحصر ما بين (0.641 و 0.821) وكما أن قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي أن عباراته دالة احصائيا، وبالتالي فإن عبارات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعتبر صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

¹ عبد الملك محمد ملهي البعداني، مرجع سابق، ص 197.

ب- نتائج الاتساق البنائي لمحور الأداء البشري:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل عنصر من عناصر الأداء البشري.

الجدول رقم 26: معامل الارتباط بيرسون لعبارات عناصر الأداء البشري

الرقم	عناصر الأداء البشري	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	القدرة	0.820**	0.000
2	الرغبة	0.873**	0.000
3	السلوك	0.860**	0.000
4	النتائج	0.848**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

**دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين عبارات كل عناصر الأداء البشري تنحصر ما بين (0.820 و 0.860) وكذلك قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي أن عباراته دالة احصائيا، وعليه فإن عبارات محور الأداء البشري تعتبر صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا- اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) الحصول على نفس النتائج اذا ما تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال مدة زمنية معينة، ومن الطرق الشائعة المستعملة لاختبار الثبات نجد طريقة إعادة الاختبار، إلا أنها تعترضها بعض النقائص اذ تعتبر غير اقتصادية، كما يصعب استجواب نفس الأفراد الذين تم استجوابهم سابقا، ولقياس معامل الثبات تم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach s Alpha) والذي تتراوح قيمته بين (0-100) %، وتنص القاعدة الاحصائية لهذا الاختبار أن النسبة المقبولة هي 60% أو مايزيد، لذا تم اجراء هذا الاختبار لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدى، وكانت نتيجة الاختبارات كمايلي:

1- نتائج ثبات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

الجدول التالي يبين معامل ألفا كرونباخ لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم 27: معامل ألفا كرونباخ لثبات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
84.2%	4	التركيز على الزبون
91.2%	5	التزام القيادة
85.9%	4	التحسين المستمر
83.5%	5	تمكين وإشراك الأفراد
90.6%	5	التخطيط الاستراتيجي
90.8%	5	التدريب
76.3%	3	التغذية العكسية
83.7%	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت أكبر من 60%، وتراوحت قيمة المعامل ما بين (76.3% و 91.2%)، أما فيما يخص معامل ألفا كرونباخ الكلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة فقد بلغت قيمته (83.7%) وهي أكبر من 60%، مما يعني أن الاستبيان في محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2 - نتائج ثبات محور الأداء البشري:

الجدول رقم 28: معامل ألفا كرونباخ لكل عنصر من عناصر الأداء البشري

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	عناصر الأداء البشري
87.1%	3	القدرة
73.2%	2	الرغبة
82.3%	4	السلوك

النتائج	4	87.8%
عناصر الأداء البشري		86.7%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في كل عنصر من عناصر الأداء البشري كانت أكبر من 60%، وتراوحت قيمة المعامل ما بين (73.2% و 87.8%)، أما فيما يخص معامل ألفا كرونباخ الكلي للأداء البشري فقد بلغت قيمته (86.7%) وهي أكبر من 60%، مما يعني أن الاستبيان في محور الأداء البشري يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المطلب الثاني: الدراسة الوصفية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

يتناول هذا المطلب دراسة وصفية للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، سيتم من خلالها وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى اختبار طبيعية بيانات الدراسة.

أولاً- وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

سيتم في هذا العنصر تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، كون وصف اجاباتهم تساعد على وضع الاطار العام للدراسة وتعمل على تحديد مسار الدراسة ومجرياتها، وسيتم الاعتماد على مقياس التكرارات والنسب المئوية المقابلة لها، بالإضافة إلى جداول وأشكال لتوضيح اجابات أفراد عينة الدراسة أكثر، يتضمن هذا التحليل كل من البيانات المتعلقة بالعمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، الوظيفة في المؤسسة.

الجدول رقم 29: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية والوظيفية والعلمية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	العمر	أقل من 30 سنة	90	30%
		من 30 إلى 40 سنة	144	48%
		من 41 إلى 50 سنة	53	17.67%
		أكبر من 50 سنة	13	4.33%
	المجموع		300	100%

9.67%	29	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي	2
15%	45	مهني		
65%	195	جامعي		
10.33%	31	دراسات عليا		
100%	300		المجموع	
41.67%	125	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	3
30.67%	92	من 5 إلى 10 سنوات		
27.67%	83	أكثر من 10 سنوات		
100%	300		المجموع	
2.67%	8	مدير مؤسسة	الوظيفة في المؤسسة	4
19%	57	رئيس قسم		
29%	87	رئيس مصلحة		
49.33%	148	اداري		
100%	300		المجموع	

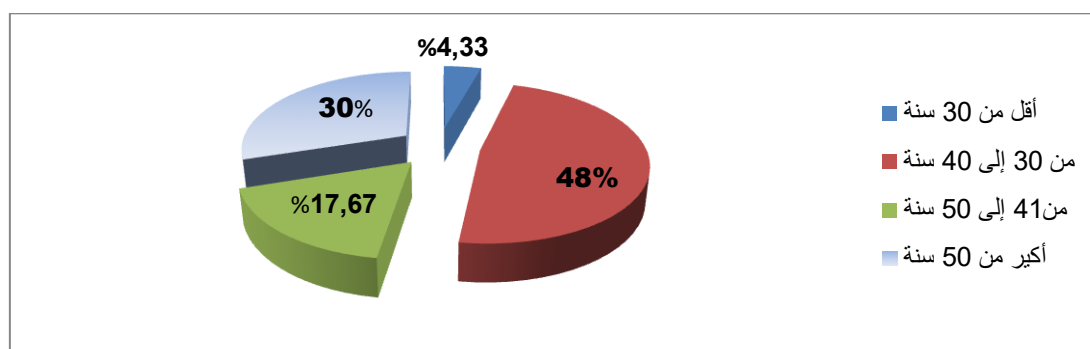
المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

وفيمايلي توضيح للمتغيرات السابقة:

1- حسب العمر:

الشكل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة على أساس العمر.

الشكل رقم 09: توزيع عينة الدراسة على أساس العمر



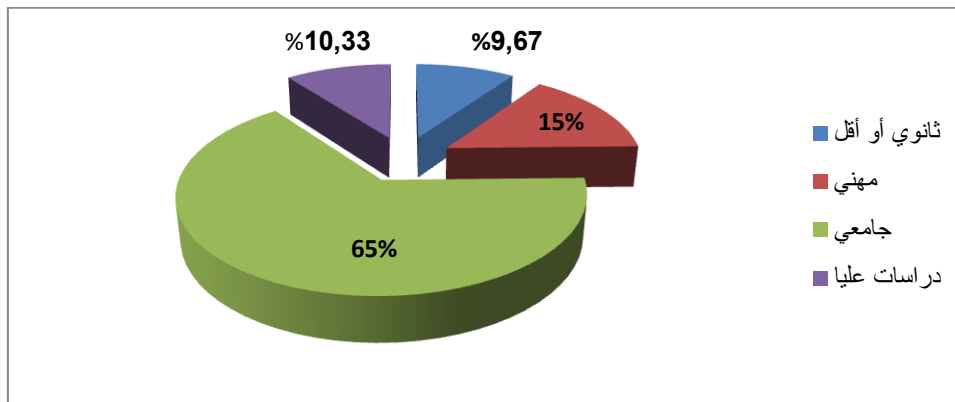
المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق رقم 29 والشكل السابق يتضح أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة 48% مايعادل 144 فرد من مجموع أفراد العينة، لتأتي بعدها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 30% مايعادل 90 فرد من مجموع أفراد العينة، لتأتي بعدها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 17.67% مايعادل 53 فرد من مجموع أفراد العينة، في حين مثلت فئة الأفراد أكبر من 50 سنة الأقلية بنسبة 4.33% مايعادل 13 فرد من مجموع أفراد العينة، والملاحظ أن معظم أفراد العينة يمثلون فئة الشباب بنسبة 78% من مجموع أفراد العينة، وهذا مايدل على اعتماد المؤسسات المدروسة على توظيف فئة الشباب في مجال الادارة، ولعل سبب انخفاض فئة الأفراد أكبر من 50 سنة راجع للاحالة على التقاعد المسبق، خاصة مع تطور القوانين في السنوات الأخيرة فيما يخص هذا المجال بالجزائر.

2- حسب المستوى التعليمي:

يوضح الشكل التالي المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



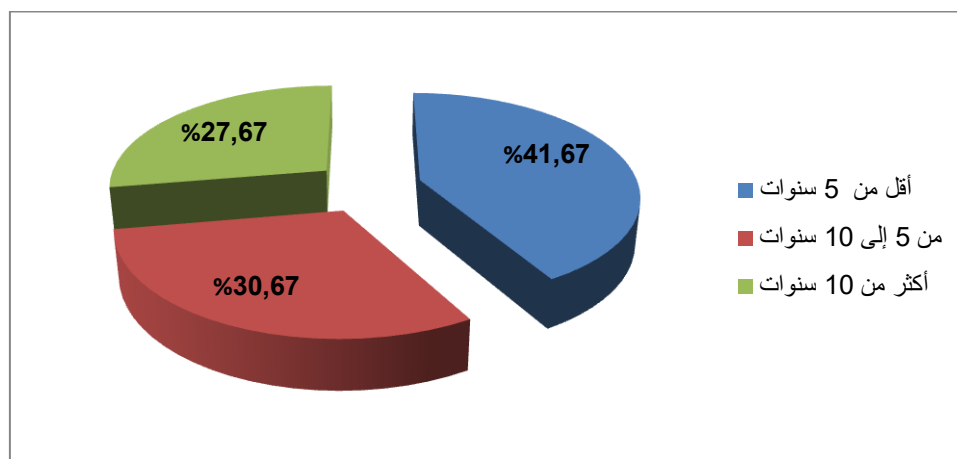
المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

من خلال الجدول رقم 29 والشكل السابق، يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بنسبة قدرت بـ 65%، يليها فئة أصحاب المستوى المهني بنسبة 15% وفئة أصحاب مستوى الدراسات العليا بنسبة 10.33% ثم فئة أصحاب المستوى الثانوي أو أقل بنسبة 9.67%، وعليه من خلال ملاحظتنا لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي فإن الغالبية من فئة المستوى الجامعي، وإذا أضفنا لهم فئة الدراسات العليا فإن النسبة ترتفع إلى 75.33% وهذا دليل على انتهاج المؤسسات المدروسة سياسة توظيف وتعيين الأفراد ذوي كفاءات عالية في مجال الادارة والمناصب العليا.

3- حسب عدد سنوات الخبرة:

الشكل التالي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على متغير عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة.

الشكل رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة



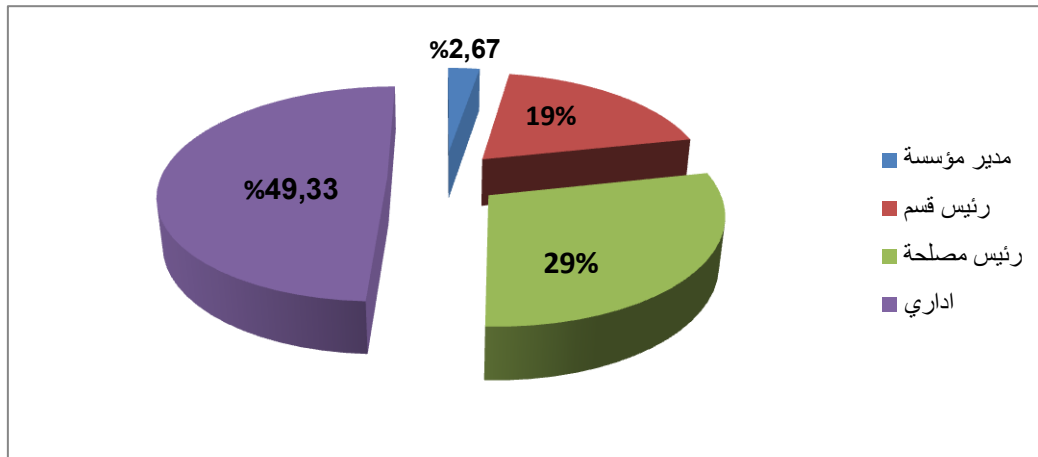
المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

من خلال الجدول رقم 29 والشكل السابق، يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 41.67% ثم تليها فئة الأفراد ذوي خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30.67%، لتأتي في الأخير فئة الأفراد ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 27.67%، وسبب ارتفاع نسبة الأفراد ذوي أقل من 5 سنوات خبرة راجع إلى اعتماد المؤسسات على توظيف الشباب في الإدارة، والنتيجة تعكس ماتم الحصول عليه فيما يخص العمر حيث مثل عنصر الشباب غالبية أفراد عينة الدراسة.

4- حسب الوظيفة في المؤسسة:

تم تقسيم هذا العنصر إلى أربع مستويات وظيفية (مدير مؤسسة، رئيس قسم، رئيس مصلحة، اداري)، وجاءت التقسيمات على هذا الشكل كون الفئة المستهدفة في هذا الاستبيان ممثلة في العمال الإداريين، ويوضح الشكل الموالي خصائص أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على متغير المسمى الوظيفي.

الشكل رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

من خلال الجدول رقم 29 والشكل السابق، يتضح أن فئة الإداريين احتلت أكبر نسبة قدرت بـ 49.33% تليها فئة رؤساء المصالح ثم فئة رؤساء الأقسام ثم فئة المدراء بنسبة 29% و 19% و 2.67% على التوالي، وبطبيعة الحال فإن فئة الإداريين احتلت أكبر نسبة للعديد من الأسباب من بينها أن أفراد هذه الفئة هي الأكثر عددا وتواجدا في المؤسسة بالمقارنة مع نظيراتها من الفئات الأخرى حيث أن تقلد المناصب النوعية في المؤسسة يقتصر على عدد محدد من الأفراد، إضافة إلى صعوبة الاتصال والوصول إلى باقي أفراد الفئات الأخرى كونهم منصبين في مراكز ومناصب حساسة بالمؤسسة وهذا مايفسره قلة نسبة فئة المدراء، إلا أنه وبالرغم من ذلك فإن نسبة الاطارات ككل (مدير مؤسسة، رئيس قسم، رئيس مصلحة) نجدها متقاربة مع نسبة الإداريين حيث بلغت نسبة الاطارات ككل 50.67% في حين بلغت نسبة الإداريين 49.33%.

ثانيا- اختبار التوزيع الطبيعي:

لابد من اختبار فيما اذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ذلك كون أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، وحسب نظرية النهاية المركزية فإنه يمكن اعتبار التوزيع طبيعيا بصورة تقريبية عندما يكون حجم العينة أكبر من 30¹، وهذا ما ينطبق على هذه الدراسة كون حجم العينة أكبر من 30، وسيتم اختبار التوزيع الطبيعي أيضا بالاعتماد على كل من معامل الالتواء والتفرطح، ويشترط أن تكون القيم محصورة بين [-1، 1] بالنسبة لمعامل الالتواء ومحصورة بين [-3، 3] بالنسبة

¹ فاطمة بجاوي، أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التنسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التنسيير، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر، 2016/2017، ص 273.

لمعامل التفرطح حتى تخضع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي¹، والجدول التالي يبين كل من معامل الالتواء والتفرطح لبيانات الدراسة.

الجدول رقم 30: اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء-التفرطح)

التفرطح (Kurtosis)	الالتواء (Skewness)	
2.926	-0.545	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
1.265	-0.804	الأداء البشري

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتضح من خلال جدول اختبار طبيعية توزيع بيانات الدراسة أن قيم معامل الالتواء (Skewness) بالنسبة للمتغير المستقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الأداء البشري قد بلغت (-0.545) و(-0.804) على الترتيب، وكلا من القيمتين تنتمي إلى المجال [-1،1]، أما بالنسبة لقيم معامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرين فقد بلغت (2.926) و(1.265) على الترتيب وهي تنتمي إلى المجال [-3،3].

عليه وانطلاقاً من قيم كل من معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) للمتغيرين فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي سيتم استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لاجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب وبالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان التحليل الوصفي لآراءهم بغية معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة، إضافة إلى واقع الأداء البشري بها.

أولاً- واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة:

سنوضح واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة كمايلي:

1- مبدأ التركيز على الزبون:

يبين الجدول التالي مدى تطبيق مبدأ التركيز على الزبون اعتماداً على اجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.

¹ عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص

الجدول رقم 31: خصائص مبدأ التركيز على الزبون

رقم العبارة	مبدأ التركيز على الزبون	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التبني	الترتيب
01	الاهتمام بحاجات وتوقعات الزبائن لتحقيق الجودة	4.10	0.830	عال	2
02	متابعة ومعالجة شكاوى الزبائن	4.14	0.769	عال	1
03	اجراء بحوث لقياس مدى رضا الزبائن	3.85	0.958	عال	4
04	سرعة تلبية حاجات الزبائن	4.04	0.768	عال	3
/	مبدأ التركيز على الزبون	4.0717	0.68600	عال	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى عال على تطبيق "مبدأ التركيز على الزبون" بالمؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة، وذلك بالنظر إلى وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (4.0717) بانحراف معياري قدره (0.68600)، وهذا راجع إلى أن حصول هذه المؤسسات على شهادة ايزو 9001 أزمها الاهتمام والتركيز بشكل كبير على الزبون، كونه يعتبر من المتطلبات التي لا بد على المؤسسة تطبيقها حتى تتحصل على هذه الشهادة، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المبدأ تنازليا كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على "متابعة ومعالجة شكاوى الزبائن" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.14) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وبلغ الانحراف معياري (0.769).
- جاءت العبارة التي تنص على "الاهتمام بحاجات وتوقعات الزبائن لتحقيق الجودة" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.10) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وبلغ الانحراف معياري (0.830).
- جاءت العبارة التي تنص على "سرعة تلبية حاجات الزبائن" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.04) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وبلغ الانحراف معياري (0.768).

- جاءت العبارة التي تنص على "اجراء بحوث لقياس مدى رضا الزبائن" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.85) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وبلغ الانحراف المعياري (0.958).

2- مبدأ التزام القيادة:

يبين الجدول التالي مدى تطبيق مبدأ التزام القيادة اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.

الجدول رقم 32: خصائص مبدأ التزام القيادة

رقم العبارة	عبارات مبدأ التزام القيادة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التبني	الترتيب
05	تسعى القيادة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	4.02	0.830	عال	1
06	تدعم القيادة كل المستويات لتحقيق الجودة الشاملة	3.88	0.951	عال	5
07	توجه القيادة السلوك البشري لتحقيق الجودة الشاملة	3.90	0.866	عال	2
08	توفر القيادة الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.89	0.872	عال	3
09	تحفز القيادة كل الأطراف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.89	0.955	عال	4
/	مبدأ التزام القيادة	3.9567	0.78433	عال	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى عال على تطبيق "مبدأ التزام القيادة" بالمؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة، وذلك بالنظر إلى وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.9567) بانحراف معياري قدره (0.78433)، وهذا راجع إلى أن حصول هذه المؤسسات على شهادة ايزو 9001 ألزمها اهتمام والتزام القيادة بالجودة، كونه يعتبر من المتطلبات التي لا بد على المؤسسة تطبيقها حتى تتحصل على هذه الشهادة، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المبدأ تنازليا كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على "تسعى القيادة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.02) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة

لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.830).

- جاءت العبارة التي تنص على "توجه القيادة السلوك البشري لتحقيق الجودة الشاملة" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.90) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.866).

- جاءت العبارة التي تنص على "توفر القيادة الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.89) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.872).

- جاءت العبارة التي تنص على "تحفز القيادة كل الأطراف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.89) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.955).

- جاءت العبارة التي تنص على "تدعم القيادة كل المستويات لتحقيق الجودة الشاملة" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.88) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.951).

3- مبدأ التحسين المستمر:

يبين الجدول التالي مدى تطبيق مبدأ التحسين المستمر اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.

الجدول رقم 33: خصائص مبدأ التحسين المستمر

رقم العبارة	مبدأ التحسين المستمر	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التبني	الترتيب
10	تحسين جودة المنتجات والعمليات المصاحبة لها باستمرار	4.06	0.826	عال	1
11	توفير الموارد اللازمة الداعمة لسياسة التحسين المستمر للجودة	3.95	0.864	عال	4
12	السعي باستمرار لمنع حدوث الأخطاء أو الاختلاف في مستوى تقديم المنتجات	4.04	0.802	عال	2
13	تحسين الأداء العام باستمرار عن طريق كسب مهارات ومعارف جديدة	3.95	0.857	عال	3
/	مبدأ التحسين المستمر	4.0050	0.73889	عال	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى عال على تطبيق "مبدأ التحسين المستمر" في المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة، وذلك بالنظر إلى وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (4.0050) بانحراف معياري قدره (0.73889)، وهذا راجع أيضا إلى أن حصول هذه المؤسسات على شهادة ايزو 9001 ألزمها الاهتمام بالتحسين المستمر، كونه يعتبر من المتطلبات التي لا بد على المؤسسة تطبيقها حتى تحصل على هذه الشهادة ووعي هذه المؤسسات بأهمية تطبيق هذا المبدأ لما سيعود بفوائد عليها، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المبدأ تنازليا كما يلي:

- جاءت العبارة التي تنص على "تحسين جودة المنتجات والعمليات المصاحبة لها باستمرار" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.06) ما يعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.826).

- جاءت العبارة التي تنص على "السعي باستمرار لمنع حدوث الأخطاء أو الاختلاف في مستوى تقديم المنتجات" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.04) ما يعني أن هناك موافقة وبمستوى عال

في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.802).

- جاءت العبارة التي تنص على "تحسين الأداء العام باستمرار عن طريق كسب مهارات ومعارف جديدة" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.95) ما يعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.857).

- جاءت العبارة التي تنص على "توفير الموارد اللازمة الداعمة لسياسة التحسين المستمر للجودة" في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.95) ما يعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.864).

4- مبدأ تمكين وإشراك الأفراد:

يبين الجدول التالي مدى تطبيق مبدأ تمكين وإشراك الأفراد اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.

الجدول رقم 34: خصائص مبدأ تمكين وإشراك الأفراد

رقم العبارة	عبارات مبدأ تمكين وإشراك الأفراد	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التبني	الترتيب
14	العمال مساهمون في تطبيق جميع مراحل الجودة	3.89	0.904	عال	2
15	منح العمال هامش تصرف أثناء اتخاذ القرار أو حل مشكلة	3.55	1.002	عال	5
16	نظام الأجور والحوافز مشجع على تحسين جودة العمل	3.57	1.165	عال	4
17	تفعيل كل أنواع الاتصالات داخل المؤسسة	3.83	0.895	عال	3
18	العمل الجماعي والتعاون في إنجاز الأعمال	3.95	0.849	عال	1
/	مبدأ تمكين وإشراك الأفراد	3.9233	0.76774	عال	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى عال على تطبيق "مبدأ تمكين وإشراك الأفراد" بالمؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة، وذلك بالنظر إلى وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.9233) بانحراف معياري قدره (0.76774)، وهذا راجع إلى وعي المؤسسة بضرورة تمكين وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشاكل والعمل معا في انجاز الأعمال وتطبيق الجودة من أجل تحقيق أهدافها، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المبدأ تنازليا كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على "العمل الجماعي والتعاون في انجاز الأعمال" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.95) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.849).

- جاءت العبارة التي تنص على "العمال مساهمون في تطبيق جميع مراحل الجودة" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.89) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.904).

- جاءت العبارة التي تنص على "تفعيل كل أنواع الاتصالات داخل المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.83) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.895).

- جاءت العبارة التي تنص على "نظام الأجور والحوافز مشجع على تحسين جودة العمل" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.57) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.165).

- جاءت العبارة التي تنص على "منح العمال هامش تصرف أثناء اتخاذ القرار أو حل مشكلة" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.55) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني

المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.002).

5- مبدأ التخطيط الاستراتيجي:

يبين الجدول التالي مدى تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.

الجدول رقم 35: خصائص مبدأ التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	عبارات مبدأ التخطيط الاستراتيجي	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التبني	الترتيب
19	وضع تصورات وتوجهات فيما يخص الجودة الشاملة	3.88	0.785	عال	3
20	اعداد واصدار سياسة للجودة الشاملة	3.96	0.798	عال	1
21	مراجعة وتطوير خطط لتحسين الجودة	3.94	0.846	عال	2
22	وضع أهداف وبرامج واضحة للجودة الشاملة	3.84	0.841	عال	4
23	تطوير الاجراءات والعمليات وبيئة العمل لتحقيق الجودة الشاملة	3.82	0.878	عال	5
/	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	3.8483	0.74026	عال	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى عال على تطبيق مبدأ "التخطيط الاستراتيجي" في المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة، وذلك بالنظر إلى وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.8483) بانحراف معياري قدره (0.74026)، وهذا راجع إلى وعي المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من اعداد واصدار سياسة للجودة تتضمن أهداف تسعى لتحقيق الجودة من خلال تطوير اجراءات وبيئة العمل، جاء ترتيب عبارات هذا المبدأ تنازليا كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على "اعداد واصدار سياسة للجودة الشاملة" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.96) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.798).

- جاءت العبارة التي تنص على "مراجعة وتطوير خطط لتحسين الجودة" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.94) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.846).

- جاءت العبارة التي تنص على "وضع تصورات وتوجهات فيما يخص الجودة الشاملة" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.88) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.785).

- جاءت العبارة التي تنص على "وضع أهداف وبرامج واضحة للجودة الشاملة" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.84) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.841).

- جاءت العبارة التي تنص على "تطوير الاجراءات والعمليات وبيئة العمل لتحقيق الجودة الشاملة" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.82) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.878).

6- مبدأ التدريب:

يبين الجدول التالي مدى تطبيق مبدأ التدريب اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.

الجدول رقم 36: خصائص مبدأ التدريب

رقم العبارات	عبارات مبدأ التدريب	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التبني	الترتيب
24	تدريب العمال في كل المستويات	3.82	0.989	عال	2
25	التدريب بشكل دوري ومنتظم	3.68	1.020	عال	5
26	تطوير العمل الجماعي	3.79	0.933	عال	3

27	تطوير معارف العمال المرتبطة بالعمل	3.83	0.887	عال	1
28	التدريب على الأساليب الاحصائية لرقابة الجودة	3.77	0.897	عال	4
/	مبدأ التدريب	3.7950	0.82932	عال	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى عال على تطبيق مبدأ "التدريب" بالمؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة، وذلك بالنظر إلى وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.7950) بانحراف معياري قدره (0.82932)، وهذا راجع إلى وعي المؤسسة بأهمية التدريب في المؤسسة الذي سيسمح بتحسين أداء الأفراد وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة وبلوغ أهدافها، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المبدأ تنازليا كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على "تطوير معارف العمال المرتبطة بالعمل" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.83) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.887).

- جاءت العبارة التي تنص على "تدريب العمال في كل المستويات" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.82) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.989).

- جاءت العبارة التي تنص على "تطوير العمل الجماعي" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.79) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.933).

- جاءت العبارة التي تنص على "التدريب على الأساليب الاحصائية لرقابة الجودة" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.77) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.897).

- جاءت العبارة التي تنص على "التدريب بشكل دوري ومنتظم" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.68) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.020).

7- مبدأ التغذية العكسية:

يبين الجدول التالي مدى تطبيق مبدأ التغذية العكسية اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.

الجدول رقم 37: خصائص مبدأ التغذية العكسية

الترتيب	درجة التبنى	انحراف معياري	الوسط الحسابي	مبدأ التغذية العكسية	رقم العبارة
2	عال	0.866	3.85	مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من الزبائن	29
1	عال جدا	2.422	4.22	تصحيح أخطاء وانحرافات عمل العمال بعد اكتشافها	30
3	عال	2.498	3.77	استخدام معلومات التغذية العكسية في اجراء التصحيحات الضرورية في مختلف الأقسام وتطوير المؤسسة	31
/	عال	1.41612	3.8117	مبدأ التغذية العكسية	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى عال على تطبيق مبدأ "التغذية العكسية" بالمؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة، وذلك بالنظر إلى وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.8117) بانحراف معياري قدره (1.41612)، وهذا راجع إلى وعي المؤسسة بأهمية التغذية العكسية في المؤسسة الذي سيسمح لها بتحسين أدائها العام من خلال العمل على الحصول على معلومات عن واقع أدائها والتحسين فيه وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة وبلوغ أهدافها، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المبدأ تنازليا كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على "تصحيح أخطاء وانحرافات عمل العمال بعد اكتشافها" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.22) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال جدا في تبني المؤسسات

المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (2.422).

- جاءت العبارة التي تنص على "مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من الزبائن" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.85) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.866).

- جاءت العبارة التي تنص على "استخدام معلومات التغذية العكسية في اجراء التصحيحات الضرورية في مختلف الأقسام وتطوير المؤسسة" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.77) مايعني أن هناك موافقة وبمستوى عال في تبني المؤسسات المدروسة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (2.498).

ثانيا- عرض نتائج محور الأداء البشري:

سيتم من خلال هذا العنصر وبالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان من توضيح نتائج محور الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.

1- عنصر القدرة:

يبين الجدول التالي مدى توفر عنصر القدرة في أداء الأفراد اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.

الجدول رقم 38: خصائص عنصر القدرة

رقم العبارة	عبارات عنصر القدرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التبني	الترتيب
01	يملك العمال المعارف اللازمة لانجاز الأعمال	3.63	0.951	عال	3
02	يملك العمال المهارات اللازمة لانجاز الأعمال	3.77	0.873	عال	1
03	يملك العمال المعرفة الكاملة بمتطلبات المنصب المشغول	3.66	0.983	عال	2
/	عنصر القدرة	3.6450	0.89020	عال	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يبين الجدول السابق على أن أفراد عينة الدراسة موافقون وبمستوى عال على مدى توفر عنصر القدرة في أداء أفراد المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة، بالنظر إلى وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.6450) بانحراف معياري قدره (0.89020)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا العنصر تنازليا كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على "يملك العمال المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.77) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال في امتلاك عمال المؤسسات المدروسة للمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.873).

- جاءت العبارة التي تنص على "يملك العمال المعرفة الكاملة بمتطلبات المنصب المشغول" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.66) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال في امتلاك عمال المؤسسات المدروسة للمعرفة الكاملة بمتطلبات المنصب المشغول وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.983).

- جاءت العبارة التي تنص على "يملك العمال المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.63) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال في امتلاك عمال المؤسسات المدروسة المعارف اللازمة لإنجاز الأعمال وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.951).

2- عنصر الرغبة: يبين الجدول التالي مدى توفر عنصر الرغبة في أداء الأفراد اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.

الجدول رقم 39: خصائص عنصر الرغبة

رقم العبارة	عبارات عنصر الرغبة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التبني	الترتيب
04	العمل متناسب مع امكانيات العمال	3.65	0.893	عال	2
05	العمل بجدية لإنجاز المهام	3.93	0.835	عال	1
/	عنصر الرغبة	3.7917	0.76772	عال	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يبين الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون وبمستوى عال على مدى توفر عنصر الرغبة في أداء أفراد المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة، وذلك بالنظر إلى وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.7917) بانحراف معياري قدره (0.76772)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا العنصر تنازليا كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على "العمل بجدية لانجاز المهام" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.93) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال على توفر الجدية في أداء الأفراد لمهامهم في المؤسسات المدروسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.835).

- جاءت العبارة التي تنص على "العمل متناسب مع امكانيات العمال" في المرتبة الثانية والأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.65) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال على تناسب العمل وامكانيات العمال في المؤسسات المدروسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.893).

3- عنصر السلوك:

يبين الجدول التالي خصائص عنصر السلوك في أداء الأفراد اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.

الجدول رقم 40: خصائص عنصر السلوك

رقم العبارة	عبارات عنصر السلوك	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التبني	الترتيب
06	يربط أعضاء المجموعة علاقات انسانية	3.73	0.963	عال	4
07	العمل الجماعي في المؤسسة	3.77	0.942	عال	3
08	الالتزام بالتعليمات والمسؤولية تجاه العمل	3.97	0.749	عال	2
09	الالتزام بالحضور وبالأوقات الرسمية للعمل	4.06	0.767	عال	1
/	عنصر السلوك	3.8967	0.69589	عال	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يبين الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون وبمستوى عال على مدى توفر عنصر التعاون والالتزام في أداء أفراد المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة، وذلك بالنظر إلى وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.8967) بانحراف معياري قدره (0.69589)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا العنصر تنازليا كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على "الالتزام بالحضور وبالأوقات الرسمية للعمل" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.06) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال على التزام أفراد المؤسسات المدروسة بالحضور واحترامهم لأوقات العمل الرسمية وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.767).

- جاءت العبارة التي تنص على "الالتزام بالتعليمات والمسؤولية تجاه العمل" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.97) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال على التزام أفراد المؤسسات المدروسة بالتعليمات وتحملهم مسؤولية عملهم وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.749).

- جاءت العبارة التي تنص على "العمل الجماعي في المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.77) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال على أن العمل في المؤسسات المدروسة يتم بصورة جماعية وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.942).

- جاءت العبارة التي تنص على "تربط أعضاء المجموعة علاقات انسانية" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.73) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال على أن أفراد المؤسسات المدروسة تربطهم علاقات انسانية أثناء أدائهم لأعمالهم وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.963).

3- عنصر النتائج:

يبين الجدول التالي خصائص كل من عنصر الكفاءة والفعالية (النتائج) في أداء الأفراد اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.

الجدول رقم 41: خصائص عنصر النتائج

الترتيب	درجة التبي	انحراف معياري	الوسط الحسابي	عبارات عنصر النتائج	رقم العبارة
1	عال	0.759	4.04	الحرص على إنجاز حجم العمل المطلوب	10
3	عال	0.885	3.84	الأعمال تنجز في الوقت المحدد	11
2	عال	0.892	3.87	الأعمال تتم بدقة وجودة	12
4	عال	0.933	3.84	التقليل من التبذير والأخطاء في إنجاز الأعمال	13
/	عال	0.76335	3.9417	عنصر النتائج	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يبين الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون وبمستوى عال على توفر الكفاءة والفعالية في أداء أفراد المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة، وذلك بالنظر إلى وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.9417) بانحراف معياري قدره (0.76335)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا العنصر تنازليا كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على "الحرص على إنجاز حجم العمل المطلوب" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.04) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال على حرص أفراد المؤسسات المدروسة على إنجاز حجم العمل المطلوب وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.759).
- جاءت العبارة التي تنص على "الأعمال تتم بدقة وجودة" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.87) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال على دقة وجودة الأعمال المنجزة من قبل أفراد المؤسسات المدروسة وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.892).
- جاءت العبارة التي تنص على "الأعمال تنجز في الوقت المحدد" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.84) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال على احترام أفراد المؤسسات المدروسة لمواعيد إنجاز الأعمال وفي الوقت المحدد وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.885).

- جاءت العبارة التي تنص على "التقليل من التبذير والأخطاء في إنجاز الأعمال" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.84) مايعني أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبمستوى عال على أن أفراد المؤسسات المدروسة يحرصون على التقليل من التبذير والأخطاء في إنجاز أعمالهم وذلك بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.933).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على العديد من الأدوات الاحصائية، منها:

- اختبار التباين الأحادي (Anova).

- معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R Square).

- اختبار (F) وتحليل الانحدار البسيط.

وفي هذا المبحث سيتم اختبار الفروق بالنسبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري، اختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري واختبار تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البشري.

المطلب الأول: اختبار الفروق بالنسبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفروق لكل من المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمتغير

التابع (الأداء البشري) من خلال الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova).

أولاً- اختبار الفروق بالنسبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة:

سيتم دراسة مدى تباين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على

شهادة ايزو 9001، وهذا بالنسبة للمتغيرات التصنيفية للدراسة (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة

في المؤسسة، الوظيفة)

1- حسب العمر:

سيتم اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير العمر

بمستوى دلالة 5%.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير العمر بمستوى دلالة 5%.

من أجل اختبار صحة الفرضية سنعمد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One- ANOVA (Way)، وهذا بسبب احتواء العينة على أكثر من مجموعتين، والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

الجدول رقم 42: نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير

العمر

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.252	1.371	0.539	3	1.617	بين المجموعات	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
		0.393	296	116.401	داخل المجموعات	
			299	118.019	المجموع	
0.466	0.853	0.402	3	1.205	بين المجموعات	التركيز على الزبون
		0.471	296	139.504	داخل المجموعات	
			299	140.709	المجموع	
0.748	0.407	0.252	3	0.756	بين المجموعات	التزام القيادة
		0.619	296	183.181	داخل المجموعات	
			299	183.937	المجموع	
0.766	0.382	0.210	3	0.629	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0.549	296	162.614	داخل المجموعات	
			299	163.243	المجموع	
0.391	1.006	0.593	3	1.778	بين المجموعات	تمكين وإشراك الأفراد
		0.589	296	174.459	داخل المجموعات	
			299	176.237	المجموع	

0.448	0.887	0.487	3	1.460	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		0.549	296	162.389	داخل المجموعات	
			299	163.849	المجموع	
0.561	0.686	0.473	3	1.420	بين المجموعات	التدريب
		0.690	296	204.223	داخل المجموعات	
			299	205.643	المجموع	
0.139	1.844	3.668	3	11.003	بين المجموعات	التغذية العكسية
		1.989	296	588.606	داخل المجموعات	
			299	599.609	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المحسوبة لعامل العمر قد بلغت (1.371). بمستوى معنوية قدرت بـ (0.252) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فهي غير دالة احصائيا.

وعليه نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير العمر. بمستوى معنوية 0.05.

2- حسب المستوى التعليمي:

سيتم اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير المستوى التعليمي. بمستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير المستوى التعليمي. بمستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار صحة الفرضية سننعمد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One- ANOVA Way)، وهذا بسبب احتواء العينة على أكثر من مجموعتين، والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

الجدول رقم 43: نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.602	3	0.201	0.506	0.678
	داخل المجموعات	117.416	296	0.397		
	المجموع	118.019	299			
التركيز على الزبون	بين المجموعات	1.694	3	0.565	1.202	0.309
	داخل المجموعات	139.015	296	0.470		
	المجموع	140.709	299			
التزام القيادة	بين المجموعات	1.608	3	0.536	0.870	0.457
	داخل المجموعات	182.328	296	0.616		
	المجموع	183.937	299			
التحسين المستمر	بين المجموعات	0.762	3	0.254	0.463	0.708
	داخل المجموعات	162.480	296	0.549		
	المجموع	163.243	299			
تمكين وإشراك الأفراد	بين المجموعات	0.033	3	0.011	0.018	0.997
	داخل المجموعات	176.204	296	0.595		
	المجموع	176.237	299			
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2.138	3	0.713	1.304	0.273
	داخل المجموعات	161.712	296	0.546		
	المجموع	163.489	299			

0.440	0.904	0.622	3	1.867	بين المجموعات	التدريب
		0.688	296	203.776	داخل المجموعات	
			299	205.643	المجموع	
0.683	0.499	1.007	3	3.020	بين المجموعات	التغذية العكسية
		2.016	296	596.589	داخل المجموعات	
			299	599.609	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المحسوبة لعامل متغير المستوى التعليمي قد بلغت (0.506). بمستوى معنوية قدرت بـ (0.678) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فهي غير دالة احصائياً.

وعليه نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير المستوى التعليمي. بمستوى معنوية 0.05.

3- حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

سيتم اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة. بمستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة. بمستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار صحة الفرضية سنعمد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One- ANOVA Way)، وهذا بسبب احتواء العينة على أكثر من مجموعتين، والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

الجدول رقم 44: نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.557	0.586	0.232	2	0.464	بين المجموعات	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
			297	117.555	داخل المجموعات	
			299	118.019	المجموع	
0.662	0.413	0.195	2	0.390	بين المجموعات	التركيز على الزبون
			297	140.319	داخل المجموعات	
			299	140.709	المجموع	
0.025	3.743	2.261	2	4.522	بين المجموعات	التزام القيادة
			297	179.415	داخل المجموعات	
			299	183.937	المجموع	
0.643	0.442	0.242	2	0.485	بين المجموعات	التحسين المستمر
			297	162.758	داخل المجموعات	
			299	163.243	المجموع	
0.506	0.683	0.404	2	0.807	بين المجموعات	تمكين وإشراك الأفراد
			297	175.429	داخل المجموعات	
			299	176.237	المجموع	
0.925	0.078	0.043	2	0.086	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
			297	163.763	داخل المجموعات	
			299	163.849	المجموع	
0.927	0.076	0.053	2	0.105	بين المجموعات	التدريب
			297	205.537	داخل المجموعات	
			299	205.643	المجموع	

0.511	0.673	1.353	2	2.706	بين المجموعات	التغذية العكسية
		2.010	297	596.903	داخل المجموعات	
			299	599.609	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المحسوبة لعامل متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة قد بلغت (0.586). بمستوى معنوية قدرت بـ (0.557) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 بالتالي هي غير دالة احصائيا.

وعليه نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة بمستوى دلالة 0.05.

فيما جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى تطبيق مبدأ التزام القيادة (من مبادئ إدارة الجودة الشاملة) في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة دالة احصائيا، إذ بلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (3.743). بمستوى معنوية قدرت بـ (0.025) أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالتالي هناك وعي بمدى التزام واهتمام القيادة بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 إلا أن ذلك لم يؤثر في الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.

4- حسب الوظيفة:

سيتم اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير الوظيفة بمستوى معنوية 0.05.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001، تعزى لمتغير الوظيفة بمستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار صحة الفرضية سننعمد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One- ANOVA (Way)، وهذا بسبب احتواء العينة على أكثر من مجموعتين، والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

الجدول رقم 45: نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لتغير الوظيفة

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.003	4.746	1.805	3	5.416	بين المجموعات	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
		0.380	296	112.602	داخل المجموعات	
			299	118.019	المجموع	
0.141	1.834	0.856	3	2.568	بين المجموعات	التركيز على الزبون
		0.467	296	138.142	داخل المجموعات	
			299	140.709	المجموع	
0.041	2.779	1.679	3	5.038	بين المجموعات	التزام القيادة
		0.604	296	178.899	داخل المجموعات	
			299	183.937	المجموع	
0.046	2.694	1.446	3	4.338	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0.537	296	158.904	داخل المجموعات	
			299	163.243	المجموع	
0.017	3.469	1.995	3	5.986	بين المجموعات	تمكين وإشراك الأفراد
		0.575	296	170.251	داخل المجموعات	
			299	176.237	المجموع	
0.013	3.641	1.944	3	5.831	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		0.534	296	158.018	داخل المجموعات	
			299	163.849	المجموع	

0.039	2.834	1.914	3	5.741	بين المجموعات	التدريب
		0.675	296	199.901	داخل المجموعات	
			299	205.643	المجموع	
0.055	2.561	5.056	3	15.167	بين المجموعات	التغذية العكسية
		1.974	296	584.442	داخل المجموعات	
			299	599.609	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المحسوبة لعامل متغير الوظيفة قد بلغت (4.749). بمستوى معنوية قدرت بـ (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 بالتالي هي دالة احصائيا.

وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير الوظيفة.

ولمعرفة اتجاه الفروق تم الاعتماد على اختبار شففيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم 46: اختبار شففيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في استجابات أفراد عينة

الدراسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الوظيفة

المحاور	الفرق	مدير مؤسسة		رئيس قسم		رئيس مصلحة		اداري	
		الدلالة	فروق المتوسطات	الدلالة	فروق المتوسطات	الدلالة	فروق المتوسطات	الدلالة	فروق المتوسطات
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	مدير مؤسسة	/		1.000	0.0102	0.842	0.2076	0.481	0.3521
	رئيس قسم	1.000	-0.0102	/	/	0.319	0.1974	0.006	0.3419*
	رئيس مصلحة	0.842	-0.2076	0.319	-0.1974	/	/	0.392	0.1445
	اداري	0.481	-0.3521	0.006	-0.3419*	0.392	-0.1445	/	/

0.362	0.4443	0.652	0.3226	0.759	0.2796	/	/	مدير مؤسسة	التركيز على الزبون
0.496	0.1647	0.987	0.0430	/	/	0.759	-0.2796	رئيس قسم	
0.629	0.1217	/	/	0.987	-0.0430	0.652	-0.3226	رئيس مصلحة	
/	/	0.629	-0.1217	0.496	-0.1647	0.362	-0.4443	اداري	
0.241	0.5794	0.441	0.4720	0.780	0.3059	/	/	مدير مؤسسة	التزام القيادة
0.168	0.2735	0.666	0.1661	/	/	0.780	-0.3059	رئيس قسم	
0.790	0.1074	/	/	0.666	-0.1661	0.441	-0.4720	رئيس مصلحة	
/	/	0.790	-0.1074	0.168	-0.2735	0.241	-0.5794	اداري	
0.476	0.4206	0.847	0.2435	0.958	0.1546	/	/	مدير مؤسسة	التحسين المستمر
0.146	0.2660	0.917	0.0889	/	/	0.958	-0.1546	رئيس قسم	
0.363	0.1771	/	/	0.917	-0.0889	0.847	-0.2435	رئيس مصلحة	
/	/	0.363	-0.1771	0.146	-0.2660	0.476	-0.4206	اداري	
0.965	0.1436	0.998	-0.0510	0.898	-0.2204	/	/	مدير مؤسسة	تمكين واشراك الأفراد
0.025	0.3640	0.633	0.1694	/	/	0.898	0.2204	رئيس قسم	
0.309	0.1946	/	/	0.633	-0.1694	0.998	0.0510	رئيس مصلحة	
/	/	0.309	-0.1946	0.025	-0.3640*	0.965	-0.1436	اداري	
0.792	0.2703	0.974	0.1264	0.989	-0.0965	/	/	مدير مؤسسة	التخطيط الاستراتيجي
0.017	0.3668	0.363	0.2229	/	/	0.989	0.0965	رئيس قسم	
0.548	0.1438	/	/	0.363	-0.2229	0.974	-0.1264	رئيس مصلحة	
/	/	0.548	-0.1438	0.017	-0.3668	0.792	-0.2703	اداري	
0.654	0.3801	0.868	0.2579	1.000	0.0274	/	/	مدير مؤسسة	التدريب
0.058	0.3527	0.440	0.2305	/	/	1.000	0.0274-	رئيس قسم	
0.751	0.1222	/	/	0.440	-0.2305	0.868	-0.2579	رئيس مصلحة	
/	/	0.751	-0.1222	0.058	-0.3527	0.654	-0.3801	اداري	
0.978	0.2264	0.999	0.0819	0.916	-0.3794	/	/	مدير مؤسسة	التغذية العكسية
0.056	0.6057	0.296	0.4613	/	/	0.916	0.3794	رئيس قسم	
0.901	0.1445	/	/	0.296	-0.4613	0.999	-0.0819	رئيس مصلحة	
/	/	0.901	-0.1445	0.056	-0.6057	0.978	-0.2264	اداري	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح وظيفة رئيس قسم على حساب وظيفة إداري وهذا بالنسبة لمحور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتجلى الفرق بوضوح على مستوى كل من مبدأ تمكين واشراك الأفراد ومبدأ التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا- اختبار الفروق بالنسبة للأداء البشري:

سيتم دراسة مدى تباين واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة، وهذا بالنسبة للمتغيرات التصنيفية للدراسة (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، الوظيفة).

1- حسب العمر:

سيتم اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى إلى متغير العمر بمسوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير العمر بمسوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار صحة الفرضية سنعمد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One- ANOVA Way)، وهذا بسبب احتواء العينة على أكثر من مجموعتين، والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

الجدول رقم 47: نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو

واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.002	5.101	1462.	3	6.437	بين المجموعات	الأداء البشري
		0.421	296	124.505	داخل المجموعات	
			299	130.941	المجموع	

0.191	1.594	1.256	3	3.768	بين المجموعات	القدرة
		0.788	296	233.175	داخل المجموعات	
			299	236.943	المجموع	
0.003	4.791	2.720	3	8.161	بين المجموعات	الرغبة
		0.568	296	168.068	داخل المجموعات	
			299	176.229	المجموع	
0.006	4.197	1.969	3	5.908	بين المجموعات	السلوك
		0.469	296	138.889	داخل المجموعات	
			299	144.797	المجموع	
0.001	5.557	3.096	3	9.289	بين المجموعات	النتائج
		0.557	296	164.940	داخل المجموعات	
			299	174.229	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) للأداء البشري المحسوبة لعامل متغير الوظيفة قد بلغت (5.101) بمستوى معنوية قدرت بـ (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 بالتالي هي دالة احصائيا.

وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير العمر.

ولمعرفة اتجاه الفروق تم الاعتماد على اختبار شففيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول التالي يبين

نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم 48: اختبار شففيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في استجابات أفراد عينة

الدراسة نحو واقع الأداء البشري تبعا لمتغير العمر

المحاور	الفرق	أقل من 30 سنة		من 30 إلى 40 سنة		من 41 إلى 50 سنة		أكبر من 50 سنة
		الدلالة	فروق المتوسطات	الدلالة	فروق المتوسطات	الدلالة	فروق المتوسطات	
الأداء البشري	أقل من 30 سنة	/	/	0.009	0.2981*	1.000	-0.0009	0.752
	من 30 إلى 40 سنة	0.009	-0.2981*	/	/	0.043	-0.2990*	0.975
	من 41 إلى 50 سنة	1.000	0.0009	0.043	0.2990*	/	/	0.773
	أكبر من 50 سنة	0.752	-0.2112	0.975	0.0869	0.773	-0.2121	/
القدرة	أقل من 30 سنة	/	/	0.488	0.1861	0.961	-0.0835	0.915
	من 30 إلى 40 سنة	0.488	-0.1861	/	/	0.313	-0.2697	1.000
	من 41 إلى 50 سنة	0.961	0.0835	0.313	0.2697	/	/	0.804
	أكبر من 50 سنة	0.915	-0.1893	1.000	-0.0032	0.804	-0.2729	/
الرغبة	أقل من 30 سنة	/	/	0.009	0.3472*	0.997	0.0288	0.844
	من 30 إلى 40 سنة	0.009	-0.3472*	/	/	0.077	-0.3184	0.932
	من 41 إلى 50 سنة	0.997	-0.0288	0.077	0.3184	/	/	0.906
	أكبر من 50 سنة	0.844	-0.2030	0.932	0.1442	0.906	-0.1742	/
السلوك	أقل من 30 سنة	/	/	0.014	0.3021*	0.985	0.0461	0.935
	من 30 إلى 40 سنة	0.014	-0.3021*	/	/	0.147	-0.2560	0.866
	من 41 إلى 50 سنة	0.985	-0.0461	0.147	0.2560	/	/	0.983
	أكبر من 50 سنة	0.935	-0.1325	0.866	0.1696	0.983	-0.0864	/
النتائج	أقل من 30 سنة	/	/	0.006	0.3569*	1.000	0.0051	0.555
	من 30 إلى 40 سنة	0.006	-0.3569*	/	/	0.037	-0.3518*	0.999
	من 41 إلى 50 سنة	1.000	-0.0051	0.037	0.3518*	/	/	0.603
	أكبر من 50 سنة	0.555	-0.3201	0.999	0.0369	0.603	-0.3149	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الفئة العمرية الأقل من 30 سنة على حساب الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة وهذا بالنسبة لمحور الأداء البشري، ويتجلى الفرق بوضوح على

مستوى كل من عنصر الرغبة والسلوك والنتائج، كما يبين الجدول السابق أيضا وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الفئة العمرية الأقل من 41 إلى 50 سنة على حساب الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة وهذا بالنسبة لمحور الأداء البشري، ويتجلى الفرق بوضوح على مستوى عنصر النتائج.

2- حسب المستوى التعليمي:

سيتم اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار صحة الفرضية سنعمد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One- ANOVA (Way (One-Way ANOVA)، وهذا بسبب احتواء العينة على أكثر من مجموعتين، والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي

الجدول رقم 49: نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الأداء البشري	بين المجموعات	0.485	3	0.162	0.367	0.777
	داخل المجموعات	130.456	296	0.441		
	المجموع	130.941	299			
القدرة	بين المجموعات	2.636	3	0.879	1.110	0.345
	داخل المجموعات	234.307	296	0.792		
	المجموع	236.943	299			

0.616	0.599	0.354	3	1.063	بين المجموعات	الرجبة
		0.592	296	175.166	داخل المجموعات	
			299	176.229	المجموع	
0.661	0.606	0.295	3	0.885	بين المجموعات	السلوك
		0.486	296	143.912	داخل المجموعات	
			299	144.797	المجموع	
0.882	0.221	0.130	3	0.389	بين المجموعات	النتائج
		0.587	296	173.840	داخل المجموعات	
			299	174.229	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) للأداء البشري المحسوبة لعامل متغير المستوى التعليمي قد بلغت (0.367). بمستوى معنوية قدرت بـ (0.777) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 بالتالي هي غير دالة احصائيا.

وعليه نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمستوى معنوية 0.05.

3- حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

سيتم اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة بمستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة بمستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار صحة الفرضية سنعمد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One- ANOVA Way)، وهذا بسبب احتواء العينة على أكثر من مجموعتين، والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

الجدول رقم 50: نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الأداء البشري	بين المجموعات	1.303	2	0.651	1.492	0.227
	داخل المجموعات	129.639	297	0.436		
	المجموع	130.941	299			
القدرة	بين المجموعات	0.039	2	0.020	0.025	0.976
	داخل المجموعات	236.903	297	0.798		
	المجموع	236.943	299			
الرغبة	بين المجموعات	2.727	2	1.363	2.334	0.099
	داخل المجموعات	173.503	297	0.584		
	المجموع	176.229	299			
السلوك	بين المجموعات	1.639	2	0.819	1.700	0.184
	داخل المجموعات	143.158	297	0.482		
	المجموع	144.797	299			
النتائج	بين المجموعات	3.161	2	1.580	2.744	0.066
	داخل المجموعات	171.069	297	0.576		
	المجموع	174.229	299			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) للأداء البشري المحسوبة لعامل متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة قد بلغت (1.492) بمستوى معنوية قدرت بـ (0.227) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 بالتالي هي غير دالة احصائيا.

وعليه نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة بمستوى معنوية 0.05.

4- حسب الوظيفة:

سيتم اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير الوظيفة في المؤسسة بمستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير الوظيفة في المؤسسة بمستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار صحة الفرضية سنعمد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One- ANOVA Way)، وهذا بسبب احتواء العينة على أكثر من مجموعتين، والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

الجدول رقم 51: نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى

لمتغير الوظيفة في المؤسسة

مخاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الأداء البشري	بين المجموعات	3.125	3	1.042	2.412	0.067
	داخل المجموعات	127.817	296	0.432		
	المجموع	130.941	299			

0.033	2.949	2.292	3	6.877	بين المجموعات	القدرة
		0.777	296	230.066	داخل المجموعات	
			299	236.943	المجموع	
0.151	1.778	1.040	3	3.119	بين المجموعات	الرغبة
		0.585	296	173.110	داخل المجموعات	
			299	176.229	المجموع	
0.307	1.207	0.583	3	1.750	بين المجموعات	السلوك
		0.483	296	143.047	داخل المجموعات	
			299	144.797	المجموع	
0.255	1.461	0.847	3	2.542	بين المجموعات	النتائج
		0.580	296	171.687	داخل المجموعات	
			299	174.229	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) للأداء البشري المحسوبة لعامل متغير الوظيفة في المؤسسة قد بلغت (2.412). بمستوى معنوية قدرت بـ (0.067) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 بالتالي هي غير دالة احصائيا.

وعليه نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير الوظيفة في المؤسسة بمستوى معنوية 0.05.

فيما جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة احصائية نحو توفر عنصر القدرة في الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 تعزى لمتغير الوظيفة دالة احصائيا، إذ بلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (2.949). بمستوى معنوية قدرت بـ (0.033) أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالتالي هناك وعي بمدى توفر عنصر القدرة في الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 إلا أن ذلك لم يؤثر في الاجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري

سيتم اختبار علاقة الارتباط وقوتها بين المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأداء البشري) بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (**Person**) ودراسة معنوية المعامل، كما سيتم تحديد قوة معامل الارتباط بين المتغيرين انطلاقاً من القاعدة التالية:¹

- إذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين $[-0.3, 0.3]$ فإن ذلك يعني وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

- إذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين $[-0.7, -0.3]$ أو $[0.3, 0.7]$ فإن ذلك يعني وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين.

- إذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين $[0.7, 1.00]$ أو $[-0.7, -1.00]$ فإن ذلك يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين.

- إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي الصفر فإن ذلك يعني عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تفترض الفرضية الرئيسية الثالثة وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05، ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، لا بد من اثبات مدى صحة أو نفي الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- **فرضية العدم (H_0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

¹ نبيل جمعه صالح النجار، الاحصاء في التربية والعلوم الانسانية مع تطبيقات برمجية SPSS، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 183.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 52: معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية Sig	القبول أو الرفض
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.589**	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.589^{**})، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري، كون قيمة معامل الارتباط كانت موجبة وتقع ضمن المجال $[0.3, 0.7]$ ، وهي دالة احصائيا كون قيمة مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه انطلاقا من النتائج السابقة: نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه "توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05".

ثانيا- اختبار الفرضيات الجزئية:

تتجزأ الفرضية الرئيسية الثالثة إلى فرضيات جزئية، سيتم اختبارها على النحو التالي:

1- الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، لا بد من اثبات مدى صحة أو نفي الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 53: معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ التركيز على الزبون والأداء البشري

القبول أو الرفض	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط	المتغيرات
مقبول	0.000	0.328**	مبدأ التركيز على الزبون

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

**دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.328^{**})، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتحسين الأداء البشري، كون قيمة معامل الارتباط كانت موجبة وتقع ضمن المجال [0.3، 0.7]، وهي دالة احصائيا كون قيمة مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه انطلاقا من النتائج السابقة: نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05".

2- الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التزام القيادة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، لابد من اثبات مدى صحة أو نفي الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التزام القيادة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التزام القيادة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 54: معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ التزام القيادة والأداء البشري

القبول أو الرفض	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط	المتغيرات
مقبول	0.000	0.533**	مبدأ التزام القيادة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

**دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.533^{**})، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبدأ التزام القيادة وتحسين الأداء البشري، كون قيمة معامل الارتباط كانت موجبة وتقع ضمن المجال $[0.3, 0.7]$ ، وهي دالة احصائيا كون قيمة مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه انطلاقا من النتائج السابقة: نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التزام القيادة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التزام القيادة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05".

3- الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، لا بد من اثبات مدى صحة أو نفي الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 55: معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ التحسين المستمر والأداء البشري

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية Sig	القبول أو الرفض
مبدأ التحسين المستمر	0.457**	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.457^{**})، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحسين الأداء البشري، كون قيمة معامل الارتباط كانت موجبة وتقع ضمن المجال $[0.3, 0.7]$ ، وهي دالة احصائيا كون قيمة مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه انطلاقا من النتائج السابقة: نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05".

4- الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ تمكين وإشراك الأفراد وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، لابد من اثبات مدى صحة أو نفي الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ تمكين واشراك الأفراد وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ تمكين واشراك الأفراد وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 56: معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ تمكين واشراك الأفراد والأداء البشري

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية Sig	القبول أو الرفض
مبدأ تمكين واشراك الأفراد	0.609**	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.609^{**})، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبدأ تمكين واشراك الأفراد وتحسين الأداء البشري، كون قيمة معامل الارتباط كانت موجبة وتقع ضمن المجال $[0.3, 0.7]$ ، وهي دالة احصائيا كون قيمة مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه انطلاقا من النتائج السابقة: نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ تمكين واشراك الأفراد وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ تمكين واشراك الأفراد وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05".

5- الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، لابد من اثبات مدى صحة أو نفي الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 57: معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي والأداء البشري

القبول أو الرفض	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط	المتغيرات
مقبول	0.000	0.514**	مبدأ التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.514^{**})، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء البشري، كون قيمة معامل الارتباط كانت موجبة وتقع ضمن المجال $[0.3, 0.7]$ ، وهي دالة احصائيا كون قيمة مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه انطلاقا من النتائج السابقة: نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد علاقة ارتباط

طردية ومتوسطة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05".

6- الفرضية الجزئية السادسة: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التدريب وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، لابد من اثبات مدى صحة أو نفي الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التدريب وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التدريب وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 58: معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ التدريب والأداء البشري

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية Sig	القبول أو الرفض
مبدأ التدريب	0.459**	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.459^{**})، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبدأ التدريب وتحسين الأداء البشري، كون قيمة معامل الارتباط كانت موجبة وتقع ضمن المجال $[0.3, 0.7]$ ، وهي دالة احصائيا كون قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه انطلاقا من النتائج السابقة: نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التدريب وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التدريب وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05".

7- الفرضية الجزئية السابعة: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، لابد من اثبات مدى صحة أو نفي الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:
- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل اختبار الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 59: معامل الارتباط بيرسون (Person) بين مبدأ التغذية العكسية والأداء البشري

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية Sig	القبول أو الرفض
مبدأ التغذية العكسية	0.270**	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.270^{**})، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتحسين الأداء البشري، كون قيمة معامل الارتباط كانت موجبة وتقع ضمن المجال $[-0.3, 0.3]$ ، وهي دالة احصائيا كون قيمة مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه انطلاقا من النتائج السابقة: نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد علاقة ارتباط طردية وضعيفة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05".

المطلب الثالث: اختبار تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البشري

- سيتم من خلال هذا المطلب اختبار تأثير المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الأداء البشري) بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط، حيث سيتم التطرق إلى:
- ملخص النموذج وحساب كل من: معامل الارتباط (**R Correlation**) لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، ومعامل التحديد (**R Square**) للتعبير عن مسؤولية المتغير المستقل في التغير الذي يحدث في المتغير التابع.
 - تحليل التباين لحساب (**F**) وحساب معنويته للتأكد من صلاحية النموذج للقياس.
 - قيمة معاملات النموذج ومستوى المعنوية: (**B**) لقياس مسؤولية تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل في التغير الذي يحدث في المتغير التابع، الحد الثابت (**A**) للتأكد من وجود علاقة بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا اذا كانت قيمة الحد الثابت تختلف عن الصفر.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تفترض الفرضية الرئيسية الرابعة وجود أثر ذو دلالة احصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 عند مستوى معنوية 0.05، ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية، لا بد من اثبات مدى صحة أو نفي الفرضيتين الاحصائيتين التاليتين:

- **فرضية العدم (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التزام القيادة، التحسين المستمر، اشراك وتمكين الأفراد، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، التغذية العكسية) وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التزام القيادة، التحسين المستمر، اشراك وتمكين الأفراد، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، التغذية العكسية) وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم 60: نتائج اختبار أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البشري

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig T*	T المحسوبة	الخطأ المعياري		البيان	Sig F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	
0.000	7.098	0.195	1.388	A	0.000	1	158.627	0.347	0.589 ^a	الأداء البشري
0.000	12.595	0.049	0.621	B						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق، يتضح مايلي:

- قيمة معامل الارتباط (R) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بلغت (0.589^a)، في حين قدرت قيمة معامل التحديد (R²) بـ (0.347)، مما يعني أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يفسر ما مقداره (34.7%) من التغير الحاصل في الأداء البشري للمؤسسات محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

- بلغت قيمة معامل التحديد (F) المحسوبة (158.627). بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على صلاحية النموذج للقياس ووجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري.

- قيمة المعامل (B) بلغت (0.621) وهذا يعني أن التغيير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الأداء البشري بمقدار (0.621)، وبلغت قيمة T (12.595). بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا ما يدل على معنوية المعامل عند مستوى المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة الحد الثابت (1.388) وهي أكبر من الصفر مما يؤكد العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري.

من خلال الجدول السابق يمكن وضع دالة الانحدار التالية:

$$\text{الأداء البشري} = 0.621 + 1.388 \times \text{مبادئ إدارة الجودة الشاملة}$$

وعليه وانطلاقاً من النتائج السابقة، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التزام القيادة، التحسين المستمر، تمكين واشراك الأفراد، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، التغذية العكسية) وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001".

ثانياً- اختبار الفرضيات الجزئية: سيتم اختبار الفرضيات الجزئية بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (t)، وهذا بغية معرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة احصائية لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء البشري باختبار معنوية كل معلمة من معلمات النموذج على حدى عند مستوى معنوية 0.05.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الجزئية التالية:

1- الفرضية الجزئية الأولى:

- فرضية العدم (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر تطبيق مبدأ التركيز في الزبون على تحسين الأداء البشري، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 61: نتائج اختبار أثر مبدأ التركيز على الزبون في تحسين الأداء البشري

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig T*	T المحسوبة	الخطأ المعياري		البيان	Sig F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	
0.000	11.603	0.218	2.529	A	0.000	1	36.038	0.108	0.328 ^a	الأداء البشري
0.000	6.003	0.053	0.317	B						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يبين الجدول السابق مايلي:

- قيمة معامل الارتباط (**R**) بين مبدأ التركيز على الزبون وتحسين الأداء البشري بلغت (**0.328^a**)، في حين قدرت قيمة معامل التحديد (**R²**) بـ (**0.108**) وهذا يعني أن مبدأ التركيز على الزبون استطاع أن يفسر ما قيمته (**10.8%**) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء البشري) وباقي التغيرات تعزى إلى متغيرات أخرى.

- قيمة (**F**) بلغت (**36.038**) بمستوى معنوية (**0.000**) وهي أقل من (**0.05**)، مما يدل على صلاحية النموذج للقياس ووجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط بين مبدأ التركيز على الزبون والأداء البشري.

- قيمة المعامل (**B**) بلغت (**0.317**) وهذا يعني أن التغير في مبدأ التركيز على الزبون بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الأداء البشري بمقدار (**0.317**)، وبلغت قيمة **T** (**6.003**) بمستوى معنوية (**0.000**) وهي أقل من (**0.05**) وهذا مايدل على معنوية معامل الانحدار عند مستوى المعنوية (**0.05**)، كما بلغت قيمة الحد الثابت (**2.529**) وهي أكبر من الصفر مما يؤكد العلاقة بين مبدأ التركيز على الزبون والأداء البشري.

عليه وبناء على ماسبق فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001".

2- الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على مايلي:

- فرضية العدم (**H₀**): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التزام القيادة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

- الفرضية البديلة (**H₁**): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التزام القيادة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

من أجل دراسة أثر تطبيق مبدأ التزام القيادة على تحسين الأداء البشري سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 62: نتائج اختبار أثر مبدأ التزام القيادة في تحسين الأداء البشري

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig T*	T المحسوبة	الخطأ المعياري		البيان	Sig F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	
0.000	12.232	0.167	2.041	A	0.000	1	117.957	0.284	0.533 ^a	الأداء البشري
0.000	10.861	0.041	0.449	B						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يبين الجدول السابق مايلي:

- قيمة معامل الارتباط (R) بين مبدأ التزام القيادة وتحسين الأداء البشري بلغت (0.533^a)، في حين قدرت قيمة معامل التحديد (R²) بـ (0.284) وهذا يعني أن مبدأ التزام القيادة استطاع أن يفسر ما قيمته (28.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء البشري) وباقي التغيرات تعزى إلى متغيرات أخرى.
 - قيمة (F) بلغت (117.957) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على صلاحية النموذج للقياس ووجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط بين مبدأ التزام القيادة والأداء البشري.
 - قيمة المعامل (B) بلغت (0.449) وهذا يعني أن التغيير في مبدأ التزام القيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الأداء البشري بمقدار (0.449)، وبلغت قيمة T (10.861) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا مايدل على معنوية المعامل عند مستوى المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة الحد الثابت (2.041) وهي أكبر من الصفر مما يؤكد العلاقة بين مبدأ التزام القيادة والأداء البشري.
- عليه وبناء على ما سبق فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التزام القيادة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001".

3- الفرضية الجزئية الثالثة: تنص الفرضية الجزئية الثالثة على مايلي:

- فرضية العدم (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- من أجل دراسة أثر تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحسين الأداء البشري سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 63: نتائج اختبار أثر مبدأ التحسين المستمر في تحسين الأداء البشري

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig T*	T المحسوبة	الخطأ المعياري		البيان	Sig F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	
0.000	11.596	0.188	2.179	A	0.000	1	78.725	0.209	0.457 ^a	الأداء البشري
0.000	8.873	0.046	0.409	B						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يبين الجدول السابق مايلي:

- قيمة معامل الارتباط (R) بين مبدأ التحسين المستمر وتحسين الأداء البشري بلغت (0.457^a)، في حين قدرت قيمة معامل التحديد (R^2) بـ (0.209) وهذا يعني أن مبدأ التحسين المستمر استطاع أن يفسر ما قيمته (20.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء البشري) وباقي التغيرات تعزى إلى متغيرات أخرى.
- قيمة (F) بلغت (78.725). بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على صلاحية النموذج للقياس ووجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط بين مبدأ التحسين المستمر والأداء البشري.

- قيمة المعامل (B) بلغت (0.409) وهذا يعني أن التغيير في مبدأ التحسين المستمر بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الأداء البشري بمقدار (0.409)، وبلغت قيمة T (8.873). بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا مايدل على معنوية معامل الانحدار عند مستوى المعنوية (0.05). كما بلغت قيمة الحد الثابت (2.179) وهي أكبر من الصفر مما يؤكد العلاقة بين مبدأ التحسين المستمر والأداء البشري. عليه وبناءا على ماسبق فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001".

4 - الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على مايلي:

- فرضية العدم (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ تمكين و اشراك الأفراد وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ تمكين و اشراك الأفراد وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- من أجل دراسة أثر تطبيق مبدأ تمكين و اشراك الأفراد في تحسين الأداء البشري سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 64: نتائج اختبار أثر مبدأ تمكين و اشراك الأفراد في تحسين الأداء البشري

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig T*	T	الخطأ المعياري		البيان	Sig F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	
0.000	11.112	0.158	1.759	A	0.000	1	175.711	0.371	0.609 ^a	الأداء البشري
0.000	13.256	0.040	0.525	B						

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

بين الجدول السابق مايلي:

- قيمة معامل الارتباط (R) بين مبدأ تمكين و اشراك الأفراد وتحسين الأداء البشري بلغت (0.609^a)، في حين قدرت قيمة معامل التحديد (R²) بـ (0.371) وهذا يعني أن مبدأ تمكين و اشراك الأفراد استطاع أن يفسر ما قيمته (37.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء البشري) وباقي التغيرات تعزى إلى متغيرات أخرى.
- قيمة (F) بلغت (175.711). بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على صلاحية النموذج للقياس ووجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط بين مبدأ تمكين و اشراك الأفراد والأداء البشري.
- قيمة المعامل (B) بلغت (0.525) وهذا يعني أن التغير في مبدأ تمكين و اشراك الأفراد بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الأداء البشري بمقدار (0.525)، وبلغت قيمة (T) (13.256) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا مايدل على معنوية معامل الانحدار عند مستوى المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة الحد الثابت (1.759) وهي أكبر من الصفر مما يؤكد العلاقة بين مبدأ تمكين و اشراك الأفراد والأداء البشري.
- عليه وبناء على ماسبق فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ تمكين و اشراك الأفراد وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001".

5- الفرضية الجزئية الخامسة:

تنص الفرضية الجزئية الخامسة على مايلي:

- فرضية العدم (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
 - الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- من أجل دراسة أثر تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء البشري سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 65: نتائج اختبار أثر مبدأ التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء البشري

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig T*	T المحسوبة	الخطأ المعياري		البيان	Sig F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	
0.000	11.782	0.174	2.051	A	0.000	1	106.866	0.264	0.514 ^a	الأداء البشري
0.000	10.338	0.044	0.459	B						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يبين الجدول السابق مايلي:

- قيمة معامل الارتباط (R) بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء البشري بلغت (0.514^a)، في حين قدرت قيمة معامل التحديد (R²) بـ (0.264) وهذا يعني أن مبدأ التخطيط الاستراتيجي استطاع أن يفسر ما قيمته (26.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء البشري) وباقي التغيرات تعزى إلى متغيرات أخرى.

- قيمة (F) بلغت (106.866) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على صلاحية النموذج للقياس ووجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي والأداء البشري.

- قيمة المعامل (B) بلغت (0.459) وهذا يعني أن التغيير في مبدأ التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الأداء البشري بمقدار (0.459)، وبلغت قيمة (T) (10.338) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا مايدل على معنوية معامل الانحدار عند مستوى المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة الحد الثابت (2.051) وهي أكبر من الصفر مما يؤكد العلاقة بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي والأداء البشري.

عليه وبناء على ما سبق فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001".

6- الفرضية الجزئية السادسة:

تنص الفرضية الجزئية السادسة على مايلي:

- فرضية العدم (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التدريب وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التدريب وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- من أجل دراسة أثر تطبيق مبدأ التدريب في تحسين الأداء البشري تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 66: نتائج اختبار أثر مبدأ التدريب في تحسين الأداء البشري

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig T*	T المحسوبة	الخطأ المعياري		البيان	Sig F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	
0.000	15.228	0.160	2.429	A	0.000	1	79.463	0.211	0.459 ^a	الأداء البشري
0.000	8.914	0.041	0.366	B						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتبين من الجدول السابق مايلي:

- قيمة معامل الارتباط (R) بين مبدأ التدريب وتحسين الأداء البشري بلغت (0.459^a)، في حين قدرت قيمة معامل التحديد (R^2) بـ (0.211) وهذا يعني أن مبدأ التدريب استطاع أن يفسر ما قيمته (21.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء البشري) وباقي التغيرات تعزى إلى متغيرات أخرى.
- قيمة (F) بلغت (79.463) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على صلاحية النموذج للقياس ووجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط بين مبدأ التدريب والأداء البشري.

- قيمة المعامل (B) بلغت (0.366) وهذا يعني أن التغيير في مبدأ التدريب بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في الأداء البشري بمقدار (0.366)، وبلغت قيمة (T) (8.914). بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا ما يدل على معنوية معامل الانحدار عند مستوى المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة الحد الثابت (2.429) وهي أكبر من الصفر مما يؤكد العلاقة بين مبدأ التدريب والأداء البشري.

عليه وبناء على ماسبق فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التدريب وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001".

7- الفرضية الجزئية السابعة:

تنص الفرضية الجزئية السابعة على مايلي:

- فرضية العدم (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

من أجل دراسة أثر تطبيق مبدأ التغذية العكسية في تحسين الأداء البشري سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 67: نتائج اختبار أثر مبدأ التغذية العكسية في تحسين الأداء البشري

جدول المعاملات				تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig T*	T المحسوبة	الخطأ المعياري	البيان	Sig F*	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	
0.000	31.496	0.106	3.337	A	0.000	1	23.502	0.073	0.270 ^a
0.000	4.848	0.026	0.126	B					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برمجية SPSS

يتبين من الجدول السابق مايلي:

- قيمة معامل الارتباط (**R**) بين مبدأ التغذية العكسية وتحسين الأداء البشري بلغت (**0.270^a**)، في حين قدرت قيمة معامل التحديد (**R²**) بـ (**0.073**) وهذا يعني أن مبدأ التغذية العكسية استطاع أن يفسر ما قيمته (**7.3%**) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء البشري) وباقي التغيرات تعزى إلى متغيرات أخرى.
- قيمة (**F**) بلغت (**23.502**). بمستوى معنوية (**0.000**) وهي أقل من (**0.05**)، مما يدل على صلاحية النموذج للقياس ووجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط بين مبدأ التغذية العكسية والأداء البشري.
- قيمة المعامل (**B**) بلغت (**0.126**) وهذا يعني أن التغيير في مبدأ التغذية العكسية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الأداء البشري بمقدار (**0.126**)، وبلغت قيمة (**T**) (**4.848**). بمستوى معنوية (**0.000**) وهي أقل من (**0.05**) وهذا مايدل على معنوية معامل الانحدار عند مستوى المعنوية (**0.05**)، كما بلغت قيمة الحد الثابت (**3.337**) وهي أكبر من الصفر مما يؤكد العلاقة بين مبدأ التغذية العكسية والأداء البشري.
- عليه وبناء على ماسبق فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001".

خلاصة الفصل الثالث:

- اعتمادا على أداة الدراسة (الاستبيان) وبعد اجراء اختبارات الصدق والثبات وجد أنها ثابتة وملائمة لما وضعت من أجل قياسه.
- تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001، وتمثلت مفردات عينة الدراسة في الفئة الإدارية بالمؤسسة (مدير مؤسسة، رئيس قسم، رئيس مصلحة وإداري).
- بعد دراسة لواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء البشري بالمؤسسات المدروسة تم التوصل إلى:
 - أفراد عينة الدراسة موافقون بمستوى عال على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التزام القيادة، تمكين و اشراك الأفراد، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، التغذية العكسية) في المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.
 - أفراد عينة الدراسة موافقون بمستوى عال على توفر العناصر: القدرة، الرغبة، السلوك والنتائج في أداء أفراد المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 المدروسة.
- بعد اختبار فرضيات الدراسة تبين لنا:
 - عدم وجود اختلاف نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة).
 - وجود اختلاف نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير الوظيفة.
 - عدم وجود اختلاف نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، الوظيفة).
 - وجود اختلاف نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير العمر.
 - توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
 - يوجد أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

خاتمة

خاتمة:

يشهد محيط المؤسسات تغيرات متعددة وبشكل مستمر ما ألزمها ضرورة مواجهة هذه التغيرات والتكيف معها، خاصة وأن هذه التغيرات جعلت العالم قرية صغيرة تتميز بحرية انتقال السلع والخدمات واشتداد المنافسة، وأمام هذا الوضع وجب على المؤسسات ضرورة تمييز منتجاتها وخدماتها والتفوق على الآخرين وعدم الاكتفاء بالأسواق الحالية والسعي للنفوذ إلى المزيد من الأسواق، فاتخذت من الجودة شعارا لها وسعت لتحسين المستمر من جودة منتجاتها وخدماتها بما يحقق لها التفرد والتميز والتفوق، بالاعتماد على العديد من المداخل والمناهج والأساليب الإدارية التي تسمح لها بتحسين أدائها وتنافسيتها.

هناك العديد من المداخل التي يؤدي التطبيق الجيد والسليم لها بتحقيق أهداف المؤسسات ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الحديثة التي تسمح بتحقيق ذلك، وبقينا منها بأهميته خاصة مع النجاحات التي حققتها المؤسسات العالمية وخاصة اليابانية منها جراء تطبيقها لهذا المدخل فقد سعت العديد من المؤسسات لتطبيقه، فهو غير خاص بجودة المنتج والخدمة فقط بل يرتبط بكل عنصر في المؤسسة بحيث يجعلها قادرة على مواجهة مختلف التحديات والتغيرات بكفاءة إضافة إلى قدرته على الوفاء بمتطلبات وتوقعات الزبائن.

إن تطبيق هذا المدخل ليس بالأمر الهين فهو يتطلب جهدا كبيرا من قبل المؤسسات ومع التطورات السريعة التي يشهدها العالم في الوقت الحالي برزت أنظمة مكاملة ومساعدة على التطبيق التدريجي له، من بين هذه الأنظمة نظام إدارة الجودة ايزو 9001، فنجد عدد المؤسسات المطبقة لهذا النظام والحاصلة على شهادة ايزو 9001 في تزايد مستمر وهذا دليل على توجهها لتحقيق الجودة أولا في طريقة التسيير ولتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مستقبلا لتتمكن في الأخير من تقديم منتجات وخدمات تمتاز بالجودة.

وعلى غرار المؤسسات العالمية نجد أن المؤسسات الجزائرية وأمام التحديات التي تواجهها جراء التغيرات التي شهدها محيطها في الآونة الأخيرة وخاصة مع الأزمة التي مست سوق البترول مما جعل نشاطها يتأثر سلبا ووضعها أمام حتمية تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تغيير طريقة تفكيرها والسعي لتطبيق مداخل تسمح لها بتحقيق ذلك ومن بينها إدارة الجودة الشاملة، فنجد أن العديد من المؤسسات الجزائرية أظهرت نيتها في تحقيق ذلك ولعل أكبر دليل سعي العديد منها لتطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ايزو 9001 والمضي قدما في ذلك حيث نجد أن عددها في تزايد مستمر وأن العديد منها يواكب الإصدارات المختلفة لهذا النظام.

خاتمة

إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لا يتوقف على مجرد تطبيق هذه المداخل، بل يتطلب توفرها على مورد بشري ذي كفاءة عالية يساعدها في التطبيق الجيد والسليم لهذه المداخل والمناهج العلمية والأساليب الإدارية، ولا يتوقف الأمر هنا بل يجب على المؤسسات أن تحرص على تطوير أداء موردها البشري وذلك من خلال الاستفادة من مختلف الأساليب التي تساعد على تحقيق ذلك، وكأسلوب حديث للإدارة اهتمت إدارة الجودة الشاملة بالمورد البشري كونه من العناصر المهمة التي تتوقف عليها جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالتالي تحقيق أهدافها، وعليه فالتطبيق الجيد لهذا المدخل والأسلوب الإداري سيساهم أيضا في تنمية وتطوير قدرات وأداء المورد البشري.

1- النتائج:

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التزام القيادة، تمكين وإشراك الأفراد، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، التغذية العكسية) بمستوى عال في المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- توفر كل من عنصر القدرة والرغبة والسلوك والنتائج (الكفاءة والفعالية) بمستوى عال في أداء أفراد المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- عدم وجود اختلاف نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير العمر.
- عدم وجود اختلاف نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير المستوى التعليمي.
- عدم وجود اختلاف نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة.
- وجود اختلاف نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير الوظيفة.
- وجود اختلاف نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير العمر.

خاتمة

- عدم وجود اختلاف نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير المستوى التعليمي.
- عدم وجود اختلاف نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة.
- عدم وجود اختلاف نحو واقع الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 حسب متغير الوظيفة في المؤسسة.
- توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التزام القيادة، تمكين وإشراك الأفراد، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، التغذية العكسية) وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبدأ التزام القيادة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبدأ إشراك الأفراد وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين تطبيق مبدأ التدريب وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- توجد علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

خاتمة

- يوجد أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التزام القيادة، التحسين المستمر، إشراك وتمكين الأفراد، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، التغذية العكسية) في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- يوجد أثر لتطبيق مبدأ التركيز على الزبون في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- يوجد أثر لتطبيق مبدأ التزام القيادة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- يوجد أثر لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- يوجد أثر لتطبيق مبدأ تمكين وإشراك الأفراد في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- يوجد أثر لتطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- يوجد أثر لتطبيق مبدأ التدريب في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.
- يوجد أثر لتطبيق مبدأ التغذية العكسية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

2- الاقتراحات:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن اقتراح مايلي:
- نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على مدى قناعة و التزام الإدارة العليا، من خلال توفير الموارد والإمكانيات اللازمة والسهر على خلق البيئة الملائمة والتطبيق السليم له للاستفادة من مزايا هذا المدخل.
- ضرورة اقناع أفراد المؤسسة بفوائد تطبيق هذا المدخل سواء على الفرد أو المؤسسة، مع العمل على توفير التكوين المناسب لهم فيما يخص كيفية التطبيق الصحيح والسليم له.

خاتمة

- السعي لتطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ايزو 9001، كون هذا النظام يساعد المؤسسات على التطبيق التدريجي لإدارة الجودة الشاملة وخاصة أن تطبيقه يعتبر مكلفا.
- المحافظة على شهادة ايزو 9001 والاستفادة من المزايا الحقيقية لتطبيقها، ومواكبة الإصدارات الجديدة للمواصفة.
- الحرص على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، كون ذلك سيسمح لها بالاستفادة من عديد المزايا من تركيز على الزبون والموارد البشري والعمليات والتحسين المستمر ما سيؤثر إيجابيا في أدائها.
- الماضي قدما لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بعد إرساء المبادئ بالاعتماد على مختلف الأدوات والأساليب التي يعتمد عليها المدخل.
- الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإسقاطها على الواقع الحقيقي للمؤسسة.
- الاهتمام بالموارد البشري بتطبيق مختلف الأساليب التي تساعد في تحسين أدائه وتوفير بيئة العمل المناسبة والمحفزة على الاستغلال الأمثل لطاقاته وإمكانياته.

3- آفاق الدراسة:

- انطلاقا من إنجاز هذه الدراسة يمكن اقتراح مواضيع البحوث التالية:
- واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية.
- أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001 في تحسين تنافسية المؤسسات.
- تأثير تكوين الأفراد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية.
- العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة.
- دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات.
- دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبائن بالمؤسسات الخدمية.

قائمة المراجع

المصادر:

➤ سورة النمل، الآية 88.

➤ سورة السجدة، الآية 7.

1. المراجع باللغة العربية:

أولا- الكتب:

1. ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
4. أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر KAIZEN ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
5. جوزيف كيلادا، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
6. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2005.
7. خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
8. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
9. خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
10. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
11. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
12. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999/2000.

13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004/2003.
14. رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
15. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
17. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
18. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
19. سلمان زايد، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
20. سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، ط1، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015.
21. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
22. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
23. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط2، دار صفاء، عمان، الأردن، 2015.
24. صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الاحصائية في العلوم الإدارية تطبيقات باستخدام SPSS، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000/1999.

قائمة المراجع

26. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
28. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
29. عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ط1، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001.
30. عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير (الايزو)، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
31. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2008.
32. عزام صبري، أساسيات في النظام الاحصائي الشامل SPSS، ط1، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2006.
33. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
34. علي السلمي، تطوير أداء وتحديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
35. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
36. عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009.
37. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون دار النشر، القاهرة، مصر، 1996.
38. قاسم نايف علوان الحياوي، ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

39. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
40. مأمون السلطي، سهيل الياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000، ط 1، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، 1999.
41. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
42. مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015.
43. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
44. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
45. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 2، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
46. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 4، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
47. محمد الصالح الحناوي، اسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، مركز التنمية الإدارية المعاصرة، مصر، 1998.
48. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007.
49. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
50. محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
51. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
52. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

قائمة المراجع

53. محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة، مصر، 2014.
54. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
55. محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013/2012.
56. مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين دراسة تطبيقية، ط1، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015.
57. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
58. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
59. مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
60. مهدي صالح السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
61. نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الأردن، 2017.
62. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
63. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
64. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قلعة، الجزائر، 2004.
65. يوسف حجيم الطائي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
66. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا- الأطروحات والرسائل:

1. بن أكتون طاوس ثورية، وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG الوحدة الانتاجية السادسة UP6، رسالة ماجستير، قسم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008.
2. بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016/2015.
3. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007/2006.
4. سالم بن بشير الضبيعان الشراري، صراع الدور وعلاقته بالسلوك الإداري لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
5. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009.
6. شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2009.
7. عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الاشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014/2013.

قائمة المراجع

8. عبد الملك محمد ملهي البعداني، دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمنية صنعاء، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2017.
9. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنس العالمية، سوريا، 2009.
10. عثمان عبد القادر حامد، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالسودان (2006-2016)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2017.
11. عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وإدارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.
12. علماوي أحمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية-دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي لباس سيدي بلعباس، الجزائر، 2016/2015.
13. عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
14. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
15. فاطمة بجاوي، أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017/2016.
16. فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.

قائمة المراجع

17. فؤاد علي العاجز، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2005.
18. محمد لوشن، أثر مستويات تسيير الجودة الشاملة على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية- دراسة ميدانية استطلاعية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2015.
19. محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
20. مديوني جميلة، نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية بالجزائر حالة مصالح الأمومة والتوليد التابعة للمؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية الخاصة لولاية الشلف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.
21. ملكة محمد الأسطل، مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري دراسة تطبيقية على موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني في قطاع غزة ورام الله، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
22. نعرورة بوبكر، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015/2014.
23. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

ثالثا- المجلات والدوريات:

1. أحمد بن خالد بن حمد الحواس، نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، المجلد 22، العدد السادس، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، أغسطس 2017.

2. أحمد بن عيشاوي، Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 03، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2014.
3. أحمد علماوي، أهمية الحوافز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، جامعة غرداية، الجزائر، جوان 2013.
4. إلهام يجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق، العدد 107، الإمارات العربية المتحدة، 2006.
5. الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 01، العدد 2، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2014.
6. اياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الاسلامية- دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، جامعة دمشق، الجزائر، 2013.
7. باديس بوخلوة، سامي بن خيرة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 05، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جويلية 2016.
8. بلال بلحسن، المقارنة المرجعية: أسلوب لتحديد فجوات الأداء وأحسن الممارسات في القطاع السياحي عرض التجربة السويسرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 10، العدد 13، جامعة البليدة 2، الجزائر، ديسمبر 2015.
9. بن علي عائشة، نوري منير، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 7، العدد 12، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، جانفي 2017.
10. بن عميروش سليمان وآخرون، توظيف التغذية الراجعة من طرف أساتذة التربية البدنية والرياضية دراسة مقارنة بين الأساتذة المبتدئين وذوي الخبرة، مجلة المحترف، المجلد 5، العدد 2، جامعة الجلفة، الجزائر، ماي 2018.

قائمة المراجع

11. بن عيشي عمار، مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية بيسكرة (جانفي 2009)، مجلة الحقيقة، المجلد 2012، العدد 20، جامعة أدرار، الجزائر، مارس 2012.
12. بن عيشي عمار، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة، مجلة الحقيقة، المجلد 2016، العدد 39، جامعة أدرار، الجزائر، ديسمبر 2016.
13. بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 05، ورقلة، الجزائر، 2007.
14. بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 04، العدد 08، ج1، جامعة الجلفة، الجزائر، جوان 2017.
15. بوخنان سليمة، قيرة اسماعيل، الاستثمار في تدريب الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبتر وكيمياء سكيكدة cp1k نموذجاً، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 05، العدد 05، سكيكدة، الجزائر، جوان 2016.
16. بوداود حميدة، تأثير محددات الجودة المدركة للخدمات على ولاء الزبون، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر، جوان 2017.
17. تافليس وهيبة، تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 1، العدد 02، جامعة الجلفة، الجزائر، جانفي 2016.
18. جبار بوكثير، حمزة الوافي، تدريب المهارات البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة شركة موبيليس الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 04، العدد 01، الجزء الأول، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2017.
19. جعفر ادريس وآخرون، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 3، العدد 07، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا تكساس، الو.م. الأمريكية، 2012.

قائمة المراجع

20. جميعع نبيلة، دور التخطيط الاستراتيجي في رسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة AGAL⁺، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 04، العدد 06، جامعة المسيلة، الجزائر، ديسمبر 2011.
21. جمال العيفة، ليلي فقيري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية الأسس المبادئ وآليات التطبيق، مجلة المعيار، المجلد 21، العدد 42، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، الجزائر، جوان 2017.
22. الجوهرة بنت عبد الرحمن ابراهيم المنيع، أثر التدريب أثناء الخدمة في تنمية بعض مهارات منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات في علوم التربية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2016.
23. حبيب الودّ، أثر البيئة التنظيمية في تطبيق مرونة العمل، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 17، جامعة حمّة لخضر، الوادي، الجزائر، سبتمبر 2016.
24. حسين عليان الهرامشة، أهمية اشراك الموظفين في منظمات الأعمال بالتخطيط الاستراتيجي، مجلة دراسات، المجلد 11، العدد 1، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، جانفي 2014.
25. خليل مراد، التغذية الراجعة في ظل ممارسة النشاط البدني والرياضي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 2، العدد 8، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013.
26. دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، مجلة الباحث، المجلد 06، العدد 06، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2008.
27. دداش آمنة، بوزيان عثمان، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 3، العدد 6، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، مارس 2017.
28. رابح قميحة، محمد شرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 01، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2013.
29. رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناتراك حاسي مسعود الجزائر، مجلة الباحث، المجلد 11، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2012.

30. رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
31. ريزان صلاح الدين عزت، برزين شيخ محمد، أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 05، العدد 10، جامعة بغداد، العراق، 2010.
32. زرزار العياشي، غياد كريمة، الاطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 07، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2017.
33. الزهرة بن بريكة، طارق بن قسمي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بريكة، مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2015.
34. سامية خرخاش، إعادة هندسة عمليات تدريب المواد البشرية باستخدام الأنترنت في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 15، العدد 15، جامعة سطيف 1، الجزائر، جوان 2015.
35. سرير الحرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 08، العدد 02، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، جانفي 2017.
36. سرير الحرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، أكتوبر 2017.
37. سهيل زغدود، التدريب الوظيفي كآلية للتقليل من ضغوط العمل، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 06، العدد 02، جامعة باتنة، الجزائر، ديسمبر 2016.
38. شريفي مسعودة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى تجربة جامعة ولاية نورث ويست ميسوري الأمريكية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، سبتمبر 2016.

قائمة المراجع

39. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2009.
40. صالح بلاسكة، نورالدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شرطي الحضنة/المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 02، العدد 04، جامعة ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2013.
41. ظاهر لفا عافت النويران، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي 2017.
42. عادل هادي البغدادي وآخرون، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 21، جامعة البصرة، العراق، 2008.
43. عامر سعاد، أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 6، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، نوفمبر 2015.
44. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، إعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 5، العدد 10، جامعة البليدة 2، الجزائر، ديسمبر 2014.
45. عبد الفتاح بوخمم، عزالدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب الجحارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 06، العدد 6، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، أكتوبر 2010.
46. عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 03، العدد 03، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، جانفي 2016.
47. العربي بن حورة أمال، مكيد علي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية كمدخل لتحسين جودة خدماتها (دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بالمدية)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 12، جامعة ابن باديس مستغانم، الجزائر، جانفي 2017.

48. علاء جاسم سلمان وآخرون، دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الاسلامي وبنك التضامن الاسلامي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 40، بغداد، العراق، 2014.
49. عمر بلخير جواد، أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 07، العدد 7، جامعة معسكر، الجزائر، جانفي 2016.
50. عمر عزاوي، إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.
51. غيات حياة، صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 12، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2013.
52. فارس خالد، قماري محمد، دراسة تقييمية لأطروحات دكتوراه علم النفس وعلوم التربية بجامعة الجزائر 2، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 6، العدد 11، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة، الجزائر، جانفي-جوان 2018.
53. فائزة ابراهيم، نائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد التاسع، بغداد، العراق، 2010.
54. فرج شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 03، العدد 02، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر، جوان 2015.
55. فضيلة بوطورة، نوفل سمالي، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، أفريل 2017.
56. فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، الجامعة المستنصرية العراق، 2012.
57. قرومي حميد، معزوز حياة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -آفاق وتحديات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 07، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر، أفريل 2017.

58. كرامش بلال، حمودة نسيم، أثر التدريب على الأداء الوظيفي لإطارات مؤسسة ميناء جن جن جيغل، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، مارس 2017.
59. كيسرى مسعود، مسؤولية العميل الداخلي في ارضاء العميل الخارجي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، المجلد 05، العدد 07، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، جوان 2012.
60. لخنش فريد، مزارة عيسى، الأداء الوظيفي وعلاقته بتفويض السلطة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 03، العدد 05، جامعة الجلفة، الجزائر، نوفمبر 2016.
61. لياس سارة، بومنقار مراد، أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الإطارات الوسطى، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 8، العدد 25، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2016.
62. ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2014.
63. محمد اليحيى، مدى تأثير معايير الجودة لـ (Crosby) على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء (دراسة تطبيقية)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 1، جامعة البليدة 2، الجزائر، مارس 2018.
64. مرتضى جبار النوري، استخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، الجامعة المستنصرية العراق، 2010.
65. مريم خلج، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2016.
66. مريم فيها خير، رشيد مناصرية، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي مسعود، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 02، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2016.
67. مسعود ربيع، رندة جرودي، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 03، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2017.

قائمة المراجع

68. مشرور محمد الأمين وآخرون، تتمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية دراسة حالة تتمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 04، جامعة سيدي سعيد معسكر، الجزائر، نوفمبر 2016.
69. معين أحمد سيد، مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 01، العدد 01، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر، الجزائر، أكتوبر 2012.
70. مولاي أمينة، صوار يوسف، متطلبات إدارة الجودة الشاملة باستخدام التحليل العاملي والتصنيفي دراسة حالة مؤسسات جزائرية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ديسمبر 2016.
71. نادية ياسين، فوزية غيدة، فعالية التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي وحدة مليانة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 08، العدد 01، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، جانفي 2017.
72. الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 16، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2016.
73. هواري منصور، لخضر يحياوي، الجودة في التعليم العالي -متطلباتها وتحدياتها، مجلة الدراسات المالية والحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، جوان 2017.
74. يوسف عبد بجر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 13، العدد 1(A)، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2011.
75. يوسفات علي، أهمية تطبيق أساليب الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (محاولة تطبيق طريقة S5 على الشركة الجزائرية للبناءات المعدنية (SACM)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، جامعة غرداية، الجزائر، جوان 2015.

1. بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
2. بن حميدة محمد، حريق خديجة، إدارة ونظام الجودة الشاملة، ملتقى علمي وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010.
3. بن عزة محمد أمين، زوهري جلييلة، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ملتقى علمي وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010.
4. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010.
5. بوعشة مبارك، الشامية بن عباس، واقع وآفاق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالجزائر -القطاع البنكي، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011.
6. حاكم جبوري الخفاجي، نحو تطبيق استراتيجي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مع نموذج مقترح (دراسة في جامعة الكوفة)، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011.
7. حكيمة بوسلمة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.
8. حوري زينب، جودة الخدمة لإرضاء العميل وأثرها في نجاح ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011.

قائمة المراجع

9. داني الكبير أمعاشو، فرحات عبد النور، استراتيجية جديدة لتطبيق الجودة في المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
10. زروقي براهيم، خثيري محمد، التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم وبرامج الجودة الشاملة بالمؤسسة، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
11. عايش صباح، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS، الملتقى الوطني حول: القياس النفسي وتحليل المعطيات، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، الجزائر، 06-07 ماي 2013.
12. عبادي فاطمة الزهراء، دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، ملتقى علمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
13. عبد الله بن منصور، رشيدة أوجحي، أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال مع الإشارة إلى التميز الأخلاقي، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
14. عبدا الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10/11 نوفمبر 2009.

قائمة المراجع

15. عرب رتيبة، إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء المنظمة، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011.
16. عرب رتيبة، إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء المنظمة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
17. غربي ناصر صلاح الدين وآخرون، فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الـ ISO 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011.
18. فيلاي عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، ملتقى علمي وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2010.
19. كتوش عاشور، قورين حاج قويدر، إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011.
20. محمد الصالح قريشي، إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 10-11 ماي 2011.
21. معاريف محمد وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
22. ميلود زيد الخير، حليس عبد القادر، استراتيجية التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد للجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة

قائمة المراجع

التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.

خامسا- المواقع الالكترونية:

1- أحمد السيد كردي، التسبب الإداري وأثره على أداء الموظف العام، التنمية الإدارية، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2013/11/27 على الموقع:
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/673051>

2- برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012/2011، ص 80. تم الاطلاع عليه بتاريخ:
2015/08/28 على الموقع: http://www.dawahmemo.com/image/2014-10-31-10_48_43master.pdf

3- جاسم حسين الجاسم وآخرون، منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2013/03/25 على الموقع:
<http://www.mbwschool.com/News!/2013-2014/Feb2014/pdf/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1%20%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A%20%D9%88%D8%B1%D8%B4%D8%A9%20%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9%20%D8%A8%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%20%D9%83%D8%A7%D9%8A%D8%B2%D9%86%20%D8%AF%D8%B5%D9%84%D8%A7%D8%AD%20%202014.pdf>

4- عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2010، ص 105. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2012/11/23 على الموقع:
<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Impact-of-material-and-moral-incentives-to-improve-the-performance-of-employees.pdf>

5- محمد محمد كعبور، الصراع: أسبابه ونتائجه مع التطبيق على قطاع الصناعة الليبي، ص 558. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2013/11/26 على الموقع:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006114.pdf>

.II المراجع باللغة الأجنبية:

أولا- الكتب:

- 1- Cole.R.E, The death and life of the American quality movement, Oxford University press, Newyork, USA, 1995.
- 2- Cristian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2^{eme} édition, éditions d organisation, Paris, France, 2000.
- 3- Estelle Mercier, Géraldine Schmite, Gestion de ressources humaines, Pearson éducation, France, 2004.
- 4- Jean Briman, Les meilleurs pratique de management, 3^{eme} édition, édition d'organisation, Paris, France, 2000.
- 5- Jean-claude Tarandu, Stratégie industrielle, 2^{eme} edition, Edition Vuibert, Paris, France, 1998.

- 6- Robert fey, Jean Marie Gogue, La maitrise de la quality, les editions d'organisation, Paris, France, 1998.

ثانيا- المذكرات:

1. Abdelwahab Ait Razouk, Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'administration des entreprises, Université Nancy 2, France, 2007.
2. Catherine Heureude, Conception d'un système international de management de la qualité dans les systèmes de surveillance épidémiologique, Thèse de Doctorat, Spécialité Interface Chimie Biologie, Université de Bordeaux, France, 2016.
3. Essam Mohamed Ahmed Mustafa, Impact Of Total Quality Management Practices On Innovation In Services Organizations, Thesis Doctorat of Philosophy, Faculty of Technology Management and Business, University Tun Hussein Onn Malaysia, January 2015.
4. Fan Li, Performance Evaluation and Decision Support for Industrial System Management: A Benefit-Cost-Value-Risk based Methodology, Thèse de Doctorat, Spécialité Génie Industriel, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers – ENSAM, Paris, France, 2017.
5. Jérôme Lérat-Pytlak, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales - Toulouse I, France, 2002.
6. Mohamed Mahjoub Dhiaf, Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement, Thèse de Doctorat, Spécialité Génie Industriel, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris, France, 2007.
7. Steve Rajpatty, Integrating TQM Methods with Corporate Strategy: A Source of Sustainable Competitive Advantage, thesis Doctorat of Philosophy, Sheffield Hallam University, United Kingdom, February 2011.

ثالثا- المجلات والمداحلات:

1. Arnold d.kaluzny et autres, Applying total quality management concepts to public health organizations, Public health Reports, Vol 107, No3 , U.S. National Library of Medicine, USA, May-June 1992.
2. Bagul Niraj Ravindra , Ahire Mayur Pranay, KAIZEN CONCEPT, International Conference on Recent innovations in Sciences Management Education and Technology, JCD Vidyapeeth, Sirsa, Haryana, India, 27 August 2016.
3. Lassaad Lakhil, The Relationship Between ISO 9000 Certification TQM Practices and Organizational Performance, Article in Quality Management Journal, VOL 21, NO 3, American Society for Quality, January 2014.
4. Md Fauzi Ahmad et Autres, Total Quality Management Practices in Malaysia Healthcare Industry, Vol 6, No 3, International Journal of Supply Chain Management, 2017.

رابعا- المواقع الالكترونية:

- 1- Fabien Lepoivre , BENCHMARKING Concept et Methodologie, NEVAOCONSEIL, v2, France, 2005, p 3. Consulté le 25/12/2013 sur site: https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/performance/controle_gestion/analyse_comparative/concepts_et_methodologie/Guide_methodologique_benchmarking_Nevaoconseil_2005.pdf.
- 2- KAIZEN principe de l'amélioration continue, ADPME 2006/2007, p25. Consulté le 20/12/2013 sur site :<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533ebb652bd39.pdf>
- 3- Olivier Régol, Paul R. Bélanger, Le KAIZEN : ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats Volet 1 : Revue de la littérature, Les Cahiers du CRISES Collection Études théoriques ET0306, Mai 2003, p 3. Consulté le 15/12/2013 sur site :https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/Cahier_CRISES_ET0306.pdf
- 4- Olivier Vaisman, Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel, p6. Consulté le 25/12/2013 sur site: <http://ovaisman.online.fr/dossiers/Dossier-Benchmarking-internet.pdf>

- 5- Principes de management de la qualité, Consulté le 25/07/2015 sur site :<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/pub100080.pdf>
- 6- <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1> consulté le 09/18/2017

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 1 الحاج لخضر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة البحث

أخي الكريم، أخي الكريم:

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لشهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على: العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

لذا يسرنا أن أقدم لكم هذه الاستبيان، ونرجو من سيادتكم الاجابة على مجموعة الأسئلة الموثقة بوضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، مع العلم أن هذه البيانات التي سيتم الادلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، في الأخير نرجو منكم إعطاء الأهمية المناسبة لأسئلة هذا الاستبيان دعما منكم للبحث العلمي.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

تحت اشراف:

أ.د. يحيى الهام

من إعداد الطالب:

بن يحيى إبراهيم

المحور الأول: البيانات الشخصية إملأ الفراغات بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1- العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
2- المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	مهني	جامعي	دراسات عليا
3- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
4- الوظيفة	مدير مؤسسة	رئيس قسم	رئيس مصلحة	اداري

المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

فيما يلي عدد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على

مدى تطبيق كل منها في مؤسستكم.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا						
مبدأ التركيز على الزبون						
1	الاهتمام بحاجات وتوقعات الزبائن لتحقيق الجودة					
2	متابعة ومعالجة شكاوى الزبائن					
3	اجراء بحوث لقياس مدى رضا الزبائن					
4	سرعة تلبية حاجات الزبائن					
ثانيا						
مبدأ التزام القيادة (الإدارة العليا)						
5	تسعى القيادة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة					
6	تدعم القيادة كل المستويات لتحقيق الجودة الشاملة					
7	توجه القيادة السلوك البشري لتحقيق الجودة الشاملة					
8	توفر القيادة الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
9	تحفز القيادة كل الأطراف لتطبيق ادارة الجودة الشاملة					
ثالثا						
مبدأ التحسين المستمر						
10	تحسين جودة المنتجات والعمليات المصاحبة لها باستمرار					
11	توفير الموارد اللازمة الداعمة لسياسة التحسين المستمر للجودة					
12	السعي باستمرار لمنع حدوث الأخطاء أو الاختلاف في مستوى وأسلوب تقديم المنتجات					

					تحسين الأداء العام باستمرار عن طريق اكتساب مهارات ومعارف جديدة	13
مبدأ تمكين وإشراك العمال						رابعاً
					العمال مساهمون في تطبيق جميع مراحل الجودة	14
					منح العمال هامش تصرف أثناء اتخاذ القرار أو حل مشكلة	15
					نظام الأجور والخوافز مشجع على تحسين جودة العمل	16
					تفعيل كل أنواع الاتصالات داخل المؤسسة	17
					العمل الجماعي والتعاون في إنجاز الأعمال	18
مبدأ التخطيط الاستراتيجي						خامساً
					وضع تصورات وتوجهات فيما يخص الجودة الشاملة	19
					اعداد واصدار سياسة للجودة الشاملة	20
					مراجعة وتطوير خطط لتحسين الجودة	21
					وضع أهداف وبرامج واضحة للجودة الشاملة	22
					تطوير الاجراءات والعمليات وبيئة العمل لتحقيق الجودة الشاملة	23
مبدأ التدريب						سادساً
					تدريب العمال في كل المستويات	24
					التدريب بشكل دوري ومنتظم	25
					تطوير العمل الجماعي	26
					تطوير معارف العمال المرتبطة بالعمل	27
					التدريب على الأساليب الاحصائية لرقابة الجودة	28
مبدأ التغذية العكسية						سابعاً
					مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من الزبائن	29
					تصحيح أخطاء وانحرافات عمل العمال بعد اكتشافها	30
					استخدام معلومات التغذية العكسية في اجراء التصحيحات الضرورية في مختلف الأقسام وتطوير المؤسسة	31

المحور الثالث: الأداء البشري

فيمايلي عدد من العبارات حول الأداء البشري، ضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على توفر كل منها في مؤسستكم.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا القدرة						
1	يملك العمال المعارف اللازمة لانجاز الأعمال					
2	يملك العمال المهارات اللازمة لانجاز الأعمال					
3	يملك العمال المعرفة الكاملة بمتطلبات المنصب المشغول					
ثانيا الرغبة						
4	العمل متناسب مع امكانيات الأفراد					
5	العمل بجدية لانجاز المهام					
ثالثا السلوك						
6	تربط أعضاء المجموعة علاقات انسانية					
7	العمل الجماعي في المؤسسة					
8	الالتزام بالتعليمات والمسؤولية تجاه العمل					
9	الالتزام بالحضور والأوقات الرسمية للعمل					
رابعا النتائج						
10	الحرص على انجاز حجم العمل المطلوب					
11	الأعمال تنجز في الوقت المحدد					
12	الأعمال تتم بدقة وجودة					
13	التقليل من التبذير والأخطاء في انجاز الأعمال					

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الجامعة	الرتبة	الأستاذ	الرقم
جامعة باتنة 1	أستاذة التعليم العالي	بن زيان إيمان	01
جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر - أ -	لوشن محمد	02
جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر - أ -	طحطوح مسعود	03
جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر - أ -	لطرش محمد	04
جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ -	نعرورة بوبكر	05
جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر - أ -	عبد الصمد نجوى	06

الملحق رقم (03): أهم مخرجات برنامج SPSS

Statistiques

		الاهتمام بحاجات وتوقعات الزبائن لتحقيق الجودة	متابعة ومعالجة شكاوى الزبائن	اجراء بحوث لقياس مدى رضا الزبائن	سرعة تلبية حاجات الزبائن	التركيز على الزبون
N	Valide	300	300	300	300	300
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,10	4,14	3,85	4,04	4,0717
Médiane		4,00	4,00	4,00	4,00	4,0000
Ecart-type		,830	,769	,958	,768	,68600
Asymétrie		-1,382	-1,184	-,937	-1,144	-1,191
Erreur std. d'asymétrie		,141	,141	,141	,141	,141
Aplatissement		2,999	2,596	,770	2,474	2,936
Erreur std. d'aplatissement		,281	,281	,281	,281	,281
Somme		1229	1243	1155	1213	1221,50

Statistiques

		تسعى القيادة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	تدعم القيادة كل المستويات لتحقيق الجودة الشاملة	توجه القيادة السلوك البشري لتحقيق الجودة الشاملة	توفر القيادة الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	تحفز القيادة كل الأطراف لتطبيق ادارة الجودة الشاملة	التزام القيادة
N	Valide	300	300	300	300	300	300
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,02	3,88	3,90	3,89	3,89	3,9567
Médiane		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0000
Ecart-type		,830	,951	,866	,872	,955	,78433
Asymétrie		-1,169	-1,137	-1,056	-,942	-,899	-,929
Erreur std. d'asymétrie		,141	,141	,141	,141	,141	,141
Aplatissement		2,190	1,370	1,580	1,011	,575	1,223
Erreur std. d'aplatissement		,281	,281	,281	,281	,281	,281
Somme		1206	1163	1171	1167	1168	1187,00

		تحسين جودة المنتجات والعمليات المصاحبة لها باستمرار	توفير الموارد اللازمة الداعمة لسياسة التحسين المستمر للجودة	السعي باستمرار لمنع حدوث الأخطاء أو الاختلاف في مستوى وأسلوب تقديم المنتجات	تحسين الأداء العام باستمرار عن طريق اكتساب مهارات ومعارف جديدة	التحسين_المستمر
N	Valide	300	300	300	300	300
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,06	3,95	4,04	3,95	4,0050
	Médiane	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0000
	Ecart-type	,826	,864	,802	,857	,73889
	Asymétrie	-1,002	-,931	-,939	-1,003	-,900
	Erreur std. d'asymétrie	,141	,141	,141	,141	,141
	Aplatissement	1,448	1,100	1,318	1,320	1,282
	Erreur std. d'aplatissement	,281	,281	,281	,281	,281
	Somme	1217	1184	1213	1186	1201,50

	وضع تصورات وتوجهات فيما يخص الجودة الشاملة	اعداد واصدار سياسة للجودة الشاملة	مراجعة وتطوير خطط لتحسين الجودة	وضع أهداف وبرامج واضحة للجودة الشاملة	تطوير الاجراءات والعمليات وبيئة العمل لتحقيق الجودة الشاملة	التخطيط_الاستراتيجي
N	Valide	300	300	300	300	300
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,88	3,96	3,94	3,84	3,8483
	Médiane	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0000
	Ecart-type	,785	,798	,846	,841	,74026
	Asymétrie	-,947	-,995	-1,126	-,884	-,830
	Erreur std. d'asymétrie	,141	,141	,141	,141	,141
	Aplatissement	1,569	1,872	1,984	1,258	,861
	Erreur std. d'aplatissement	,281	,281	,281	,281	,281
	Somme	1163	1187	1183	1153	1154,50

Statistiques

		تدريب العمال في كل المستويات	التدريب بشكل دوري ومنتظم	تطوير العمل الجماعي	تطوير معارف العمال المرتبطة بالعمل	التدريب على الأساليب الاحصائية لرقابة الجودة	التدريب
N	Valide	300	300	300	300	300	300
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,82	3,68	3,79	3,83	3,77	3,7950
	Médiane	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0000
	Ecart-type	,989	1,020	,933	,887	,897	,82932
	Asymétrie	-,886	-,800	-,930	-1,103	-,909	-,843
	Erreur std. d'asymétrie	,141	,141	,141	,141	,141	,141
	Aplatissement	,532	,187	,745	1,451	,850	,664
	Erreur std. d'aplatissement	,281	,281	,281	,281	,281	,281
	Somme	1146	1105	1136	1148	1132	1138,50

Statistiques

		مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من الزبائن	تصحيح أخطاء وانحرافات عمل العمال بعد اكتشافها	استخدام معلومات التغذية العكسية في اجراء التصحيحات الضرورية في مختلف الأقسام وتطوير المؤسسة	التغذية_العكسية
N	Valide	300	300	300	300
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,85	4,22	3,77	3,8117
	Médiane	4,00	4,00	4,00	4,0000
	Ecart-type	,866	2,422	2,498	1,41612
	Asymétrie	-,980	14,862	14,016	9,540
	Erreur std. d'asymétrie	,141	,141	,141	,141
	Aplatissement	1,211	245,246	226,744	138,397
	Erreur std. d'aplatissement	,281	,281	,281	,281
	Somme	1155	1267	1131	1143,50

Statistiques

	العمال مساهمون في تطبيق جميع مراحل الجودة	منح العمال هامش تصرف أثناء اتخاذ القرار أو حل مشكلة	نظام الأجور والحوافز مشجع على تحسين جودة العمل	تفعيل كل أنواع الاتصالات داخل المؤسسة	العمل الجماعي والتعاون في انجاز الأعمال	تمكين_واشراك_ الأفراد
N	300	300	300	300	300	300
Valide	300	300	300	300	300	300
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,89	3,55	3,57	3,83	3,95	3,9233
Médiane	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,0000
Ecart-type	,904	1,002	1,165	,895	,849	,76774
Asymétrie	-,962	-,701	-,669	-,933	-1,167	-1,085
Erreur std. d'asymétrie	,141	,141	,141	,141	,141	,141
Aplatissement	1,055	,037	-,425	1,130	1,901	1,820
Erreur std. d'aplatissement	,281	,281	,281	,281	,281	,281
Somme	1168	1064	1071	1150	1186	1177,00

Statistiques

	يمتلك العمال المعارف اللازمة لانجاز الأعمال	يمتلك العمال المهارات اللازمة لانجاز الأعمال	يمتلك العمال المعرفة الكاملة بمتطلبات المنصب المشغول	القدرة
N	300	300	300	300
Valide	300	300	300	300
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,63	3,77	3,66	3,6450
Médiane	4,00	4,00	4,00	4,0000
Ecart-type	,951	,873	,983	,89020
Asymétrie	-1,073	-1,018	-,729	-,824
Erreur std. d'asymétrie	,141	,141	,141	,141
Aplatissement	,812	1,168	,000	,379
Erreur std. d'aplatissement	,281	,281	,281	,281
Somme	1088	1130	1099	1093,50

Statistiques

		العمل متناسب مع امكانيات العمال	العمل بجديّة لانجاز المهام	الرغبة
N	Valide	300	300	300
	Manquante	0	0	0
Moyenne		3,65	3,93	3,7917
Médiane		4,00	4,00	4,0000
Ecart-type		,893	,835	,76772
Asymétrie		-,814	-,983	-,850
Erreur std. d'asymétrie		,141	,141	,141
Aplatissement		,251	1,615	,993
Erreur std. d'aplatissement		,281	,281	,281
Somme		1095	1180	1137,50

Statistiques

		تربط أعضاء المجموعة علاقات انسانية	العمل الجماعي في المؤسسة	الالتزام بالتعليمات والمسؤولية تجاه العمل	الالتزام بالحضور وبالأوقات الرسمية للعمل	السلوك
N	Valide	300	300	300	300	300
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,73	3,77	3,97	4,06	3,8967
Médiane		4,00	4,00	4,00	4,00	4,0000
Ecart-type		,963	,942	,749	,767	,69589
Asymétrie		-1,044	-1,002	-1,004	-1,049	-,780
Erreur std. d'asymétrie		,141	,141	,141	,141	,141
Aplatissement		1,106	,943	2,246	2,225	1,574
Erreur std. d'aplatissement		,281	,281	,281	,281	,281
Somme		1119	1131	1190	1219	1169,00

Statistiques

		الحرص على انجاز حجم العمل المطلوب	الأعمال تنجز في الوقت المحدد	الأعمال تتم بدقة وجودة	التقليل من التذبذب والأخطاء في انجاز الأعمال	النتائج
N	Valide	300	300	300	300	300
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,04	3,84	3,87	3,84	3,9417
Médiane		4,00	4,00	4,00	4,00	4,0000
Ecart-type		,759	,885	,892	,933	,76335
Asymétrie		-,995	-,729	-,823	-,969	-,932
Erreur std. d'asymétrie		,141	,141	,141	,141	,141
Aplatissement		1,910	,512	,766	,995	1,193
Erreur std. d'aplatissement		,281	,281	,281	,281	,281
Somme		1213	1152	1161	1152	1182,50

Corrélations

	الأداء_البشري	مبادئ_ادارة_الجودة_الشاملة
الأداء_البشري	1	,589**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	300
مبادئ_ادارة_الجودة_الشاملة	,589**	1
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	300

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

Corrélations

	الأداء_البشري	التركيز_على_الزبون
الأداء_البشري	1	,328**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	300
التركيز_على_الزبون	,328**	1
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	300

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

Corrélations

		الأداء_البشري	التزام القيادة
الأداء_البشري	Corrélation de Pearson	1	,533**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
التزام القيادة	Corrélation de Pearson	,533**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

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

Corrélations

		الأداء_البشري	التحسين_المستمر
الأداء_البشري	Corrélation de Pearson	1	,457**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
التحسين_المستمر	Corrélation de Pearson	,457**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

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

Corrélations

		الأداء_البشري	تمكين وإشراك الأفراد
الأداء_البشري	Corrélation de Pearson	1	,609**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
تمكين وإشراك الأفراد	Corrélation de Pearson	,609**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

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

Corrélations

		الأداء_البشري	التخطيط_الاستراتيجي
الأداء_البشري	Corrélation de Pearson	1	,514**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
التخطيط_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,514**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

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

Corrélations

		الأداء_البشري	التدريب
الأداء_البشري	Corrélation de Pearson	1	,459**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
التدريب	Corrélation de Pearson	,459**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

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

Corrélations

		الأداء_البشري	التغذية_العكسية
الأداء_البشري	Corrélation de Pearson	1	,270**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	300	300
التغذية_العكسية	Corrélation de Pearson	,270**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	300	300

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

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,589 ^a	,347	,345	,53550	,347	158,627	1	298	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), مبادئ إدارة الجودة الشاملة

b. Variable dépendante : الأداء البشري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	45,488	1	45,488	158,627	,000 ^b
	Résidu	85,454	298	,287		
	Total	130,941	299			

a. Variable dépendante : الأداء البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), مبادئ إدارة الجودة الشاملة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		t	Sig.
			Erreur standard		
1	(Constante)	1,388	,195	7,098	,000
	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	,621	,049	12,595	,000

a. Variable dépendante : الأداء البشري

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,328 ^a	,108	,105	,62610	,108	36,038	1	298	,000

a. التركز على الزبون. Valeurs prédites : (constantes),

b. الأداء البشري. Variable dépendante :

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14,127	1	14,127	36,038	,000 ^b
	Résidu	116,815	298	,392		
	Total	130,941	299			

a. الأداء البشري. Variable dépendante :

b. التركز على الزبون. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
			Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,529	,218		11,603	,000
	التركيز على الزبون	,317	,053	,328	6,003	,000

a. الأداء البشري. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,533 ^a	,284	,281	,56107	,284	117,957	1	298	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التزام القيادة

b. Variable dépendante : الأداء_البشري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	37,132	1	37,132	117,957	,000 ^b
1 Résidu	93,809	298	,315		
Total	130,941	299			

a. Variable dépendante : الأداء_البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), التزام القيادة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,041	,167		12,232	,000
1 التزام القيادة	,449	,041	,533	10,861	,000

a. Variable dépendante : الأداء_البشري

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,457 ^a	,209	,206	,58956	,209	78,725	1	298	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التحسين_المستمر

b. Variable dépendante : الأداء_البشري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	27,363	1	27,363	78,725	,000 ^b
	Résidu	103,578	298	,348		
	Total	130,941	299			

a. Variable dépendante : الأداء_البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), التحسين_المستمر

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
			Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,179	,188		11,596	,000
	التحسين_المستمر	,409	,046	,457	8,873	,000

a. Variable dépendante : الأداء_البشري

.a

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,609 ^a	,371	,369	,52575	,371	175,711	1	298	,000

a. Valeurs prédites : (constantes),
اشراك_الأفراد_تمكين_واشراك_الأفراد

b. Variable dépendante :
الأداء_البشري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	48,569	1	48,569	175,711	,000 ^b
1 Résidu	82,372	298	,276		
Total	130,941	299			

a. Variable dépendante :
الأداء_البشري

b. Valeurs prédites : (constantes),
اشراك_الأفراد_تمكين_واشراك_الأفراد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,759	,158		11,112	,000
1 تمكين_واشراك_الأفراد	,525	,040	,609	13,256	,000

a. Variable dépendante :
الأداء_البشري

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,514 ^a	,264	,261	,56870	,264	106,866	1	298	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التخطيط_الاستراتيجي

b. Variable dépendante : الأداء_البشري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	34,562	1	34,562	106,866	,000 ^b
1 Résidu	96,379	298	,323		
Total	130,941	299			

a. Variable dépendante : الأداء_البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), التخطيط_الاستراتيجي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,051	,174		11,782	,000
1 التخطيط_الاستراتيجي	,459	,044	,514	10,338	,000

a. Variable dépendante : الأداء_البشري

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,459 ^a	,211	,208	,58898	,211	79,463	1	298	,000

a. Valeurs prédites : (constantes),
التدريب

b. Variable dépendante :
الأداء_البشري

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	27,566	1	27,566	79,463	,000 ^b
	Résidu	103,376	298	,347		
	Total	130,941	299			

a. Variable dépendante :
الأداء_البشري

b. Valeurs prédites : (constantes),
التدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
			Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,429	,160		15,228	,000
	التدريب	,366	,041	,459	8,914	,000

a. Variable dépendante :
الأداء_البشري

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,270 ^a	,073	,070	,63818	,073	23,502	1	298	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التغذية_العكسية

b. Variable dépendante : الأداء_البشري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,572	1	9,572	23,502	,000 ^b
1 Résidu	121,369	298	,407		
Total	130,941	299			

a. Variable dépendante : الأداء_البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), التغذية_العكسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,337	,106		31,496	,000
1 التغذية_العكسية	,126	,026	,270	4,848	,000

a. Variable dépendante : الأداء_البشري