

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة - 1 -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة

دراسة ميدانية بمؤسسة "كوندور Condor" للصناعات الإلكترونية - برج بو عرييج

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أ.د. بوقة بلقاسم

إعداد الطالب:

بوقة عبد الرحمن

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
حروش رابح	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيساً
بوقة بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مشرفاً ومقرراً
عيشور نادية	أستاذة التعليم العالي	جامعة سطيف 2	عضواً مناقشاً
يحياوي مريم	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة باتنة 1	عضواً مناقشاً
لغويل سميرة	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة تبسة	عضواً مناقشاً
بوقة عبد الحميد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة سطيف 2	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل الأستاذ الفاضل الدكتور "بلقاسم بوقرة" على مساعداته وتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة طوال مراحل البحث وحرصه على انجاز العمل.

كما لا يفوتني إلا وان اشكر القائمين على مؤسسة كوندور *condor* برج بوعريريج الذين استقبلونا ومدوا لنا يد المساعدة من أجل إنجاز العمل الميداني، وإلى جميع الطاقم الإداري والتقني للمؤسسة من إطارات وأعاون، فإلى كل هؤلاء جزيل الشكر والامتنان.

في الأخير نشكر كل من وقف بجانبني وساهم في انجاز العمل من بعيد أو من قريب ولو بكلمة طيبة.

الإهداء

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما وألهمهما الصحة والعافية.

إلى الزوجة رفيقة الدرب والأبناء قرة العين حفظهم الله جميعا.

إلى إخوتي وأخواتي وكافة أفراد العائلة.

إلى روح صهري رحمه الله، إلى كل أفراد عائلته الكريمة.

إلى كل زملائي وأصدقائي.

إلى كل من ساهم في تعليمي وتكويني.

إلى كل من مدني يد العون والدعم والمساندة في إنجاز هذا العمل.

إلى بلدي التي أتمنى لها المزيد من الأمن والاستقرار والتطور والرفق.

المحتويات

المحتويات

الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة 1

الجزء الأول: المنظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

I- الإشكالية 08

II- الفرضيات 12

III- أهمية الموضوع وأسباب الاختيار 12

IV- أهداف الدراسة 14

V- تحديد المفاهيم والمصطلحات 15

VI- دراسات سابقة 43

VII- المقاربة النظرية للدراسة 67

خلاصة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

I- الجودة وتطورها التاريخي 71

1- تعريف الجودة وأبعادها 71

2- التطور التاريخي لأفكار الجودة 73

3- أهم الرواد المساهمين في تطور أفكار الجودة الشاملة 81

II- أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة 88

1- إدارة الجودة الشاملة في إطار منظور النظم 88

2- أبعاد إدارة الجودة الشاملة 89

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة 91

100	4- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
101	5- أهداف إدارة الجودة الشاملة
102	6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
104	7- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
106	III- إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو <i>ISO 9000</i>
106	1- مفهوم نظام الإيزو <i>ISO 9000</i>
107	2- نشأة الإيزو <i>ISO 9000</i>
107	3- سلسلة مواصفات الإيزو <i>ISO 9000</i>
108	4- أهمية تطبيق نظام الجودة إيزو <i>ISO 9000</i>
109	5- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو <i>ISO 9000</i>
	خلاصة

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية

تمهيد

115	I- أهمية الموارد البشرية والتطور التاريخي للاهتمام بها
115	1- مفهوم الموارد البشرية
116	2- أهمية الموارد البشرية
117	3- التطور التاريخي للاهتمام بإدارة الموارد البشرية
122	II- أساسيات حول تسيير الموارد البشرية
122	1- أهم الاتجاهات الفكرية في الاهتمام بالموارد البشرية
127	2- عوامل المحيط المؤثرة على تسيير الموارد البشرية
132	3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
133	4- وظائف الموارد البشرية
137	III- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
137	1- أهمية الربط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
140	2- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية
142	3- دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
144	4- تسيير الموارد البشرية ومواصفات الإيزو <i>ISO 9000</i>

5- علاقة إدارة الجودة الشاملة بمجالات تسيير الموارد البشرية 145
خلاصة

الفصل الرابع: الوظائف التنظيمية

تمهيد

I- التكوين 150

1- التكوين والتدريب 150

2- أنواع التكوين 151

3- أهمية التكوين 153

4- أهداف التكوين 154

5- تحديد الاحتياجات التكوينية 156

6- نظام التكوين 158

7- التكوين والجودة الشاملة 159

II- التحفيز 161

1- الدوافع والحاجات والتحفيز 161

2- نظريات الحاجات والحوافز 162

3- أهمية التحفيز 166

4- أنواع الحوافز 167

5- الأجور والمكافآت 168

6- المكافأة والتحفيز 171

7- نظام التحفيز 172

8- التحفيز والجودة الشاملة 172

III- تقييم الأداء 174

1- أهمية تقييم الأداء 174

2- أهداف تقييم الأداء 175

3- أسس تقييم الأداء 176

4- مراحل تقييم الأداء 176

5- عناصر تقييم الأداء 177

178	6- أنواع تقييم الأداء
178	7- طرق تقييم الأداء
181	8- مشكلات تقييم الأداء
182	9- نظام تقييم الأداء
183	10- تقييم الأداء والجودة الشاملة
	خلاصة

الفصل الخامس: المناخ التنظيمي

تمهيد

188	I- القيادة
188	1- عناصر القيادة
189	2- العوامل المؤثرة في القيادة
191	3- مصادر قوة تأثير القائد
192	4- وظائف القيادة
194	5- أهمية القيادة
196	6- أنماط القيادة
199	7- مهارات القيادة
200	8- نظام القيادة
201	9- القيادة والجودة الشاملة
202	10- مهام القيادة في ظل الجودة الشاملة
203	11- خصائص القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة
204	12- نمط القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة
205	13- سمات القائد الفعال
206	II- الاتصال
207	1- عناصر الاتصال
208	2- وظائف الاتصال
209	3- أهداف الاتصال
210	4- أهمية الاتصال

- 212 5- طرق ووسائل الاتصال
- 213 6- أنواع الاتصال
- 215 7- معوقات الاتصال
- 216 8- نظام الاتصال
- 217 9- الاتصال والجودة الشاملة
- 221 10- مبادئ الاتصال الفعال
- 223 III- فرق العمل
- 223 1- فرق العمل وجماعات العمل
- 224 2- أهداف فرق العمل
- 225 3- عناصر مهمة لبناء فريق العمل
- 226 4- عوامل مساعدة لبناء فريق العمل
- 226 5- أهمية فرق العمل
- 227 6- أنواع فرق العمل
- 229 7- مشكلات فرق العمل
- 231 8- نظام فرق العمل
- 231 9- فرق العمل والجودة الشاملة
- 234 10- عوامل نجاح تطبيق فرق العمل

خلاصة

الفصل السادس: الثقافة التنظيمية

تمهيد

- 239 I- أساسيات حول الثقافة التنظيمية
- 239 1- تطور الإهتمام بالثقافة التنظيمية
- 240 2- خصائص الثقافة التنظيمية
- 242 3- مكونات الثقافة التنظيمية
- 244 4- مستويات الثقافة التنظيمية
- 244 5- أنواع الثقافة التنظيمية
- 246 6- أشكال تقييم الثقافة التنظيمية

248	7- أهمية الثقافة التنظيمية
249	8- وسائل وطرق اكتساب الثقافة التنظيمية
250	9- انعكاسات التناقض القيمي داخل المؤسسة
251	II- الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة
251	1- نظام الثقافة التنظيمية
252	2- علاقة الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة
253	3- ثقافة الجودة الشاملة
256	4- تغيير الثقافة التنظيمية
260	III- جوانب ارتباط الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
261	1- الفعالية والكفاءة
264	2- الإبداع والابتكار
269	3- الولاء والانتماء
	خلاصة

الجزء الرابع الميداني

الفصل السابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

276	I- مجالات الدراسة
276	1- المجال المكاني
282	2- المجال الزمني
283	3- المجال البشري
284	II- المنهج المستخدم
285	III- أدوات جمع البيانات
289	IV- الأساليب الإحصائية المستخدمة
291	V- عينة الدراسة
292	1- نوع وحجم العينة
294	2- خصائص أفراد العينة

3- آراء أفراد العينة حول موضوع الجودة الشاملة في المؤسسة 299
خلاصة

الفصل الثامن: الوظائف التنظيمية في المؤسسة

تمهيد

- I- التكوين 311
- 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان 311
- 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات 332
- II- التحفيز 336
- 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان 336
- 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات 354
- III- تقييم الأداء 358
- 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان 358
- 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات 378
- IV - مناقشة النتائج 382
- 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى 382
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة 392
- خلاصة

الفصل التاسع: المناخ التنظيمي في المؤسسة

تمهيد

- I- القيادة 396
- 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان 396
- 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات 426
- II- الاتصال 433
- 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان 433
- 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات 456
- III- فرق العمل 462
- 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان 463

491	2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات
496	IV - مناقشة النتائج
496	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية
505	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة

الفصل العاشر: الثقافة التنظيمية في المؤسسة

تمهيد

509	I- قيم الثقافة التنظيمية
509	1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان
543	2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات
550	II- الفعالية والكفاءة
550	1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان
571	2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات
576	III- الإبداع والابتكار
576	1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان
593	2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات
597	IV - الولاء والانتماء
597	1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان
614	2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات
620	V- مناقشة النتائج
620	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
634	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة

638	النتائج العامة
654	خاتمة
658	قائمة المراجع
677	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	90
02	أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو <i>ISO 9000</i>	111
03	تطور الجودة من أمس إلى الحاضر	142
04	توزيع الأفراد حسب الفئات المهنية	293
05	توزيع عدد أفراد العينة حسب الفئات المهنية	293
06	توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية	294
07	الفئة المهنية وجنس المبحوثين	294
08	الفئة المهنية وسن المبحوثين	295
09	السن والحالة العائلية لأفراد العينة	296
10	الفئة المهنية والمستوى التعليمي لأفراد العينة	297
11	الفئة المهنية والأقدمية لدى أفراد العينة	298
12	الفئة المهنية وتأثير شهادة إيزو <i>ISO</i> على الجودة في المؤسسة	300
13	ترتيب رأي المبحوثين حول الهدف من تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة	302
14	ترتيب رأي المبحوثين حول المعينون بموضوع الجودة في المؤسسة	305
15	اتجاهات الأفراد حول موضوع الجودة	306
16	الأقدمية وعدد مرات تلقي التكوين	312
17	الفئة المهنية والأقدمية وتلقي شرحا وتوضيحا مستمرا على كيفية أداء المهام	314
18	الفئة المهنية ومكان إجراء آخر تكوين	316
19	ترتيب رأي المبحوثين حول الغرض من إجراء التكوين	319
20	الفئة المهنية والمستوى التعليمي والأسلوب المستعمل أثناء التكوين	321
21	عدد مرات التكوين والاستفادة من محتوى عملية التكوين في مجال العمل	325
22	الفئة المهنية وأسس الاختيار للاستفادة من التكوين	328
23	ترتيب رأي المبحوثين حول أسس تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة	330
24	اتجاهات العاملين حول التكوين في المؤسسة	332
25	الفئة المهنية وقيمة الأجر المتحصل عليه	337

339	الجنس والحالة العائلية وتلبية الأجر للحاجات الأساسية	26
341	الفئة المهنية والأقدمية والطريقة الأنسب لدفع الأجر	27
344	ترتيب الأسس المفضلة للمكافأة والتحفيز لدى أفراد العينة	28
346	الفئة المهنية والحصول على علاوات مقابل الخدمات المقدمة (المساهمة في حل المشكلات وتحسين الجودة)	29
348	الحالة العائلية والأقدمية والاستفادة من الخدمات المقدمة	30
350	الفئة المهنية والأقدمية وتلقي التقدير والتشجيع مقابل الخدمات المقدمة	31
352	ترتيب أفضل طريقة للتحفيز لدى أفراد العينة	32
354	اتجاهات الأفراد حول التحفيز في المؤسسة	33
358	الفئة المهنية والطرق المستعملة لتقييم الأداء	34
361	الفئة المهنية وفترات تقييم الأداء	35
363	الفئة المهنية والأقدمية والقائم بعملية التقييم	36
366	الفئة المهنية والمعايير المعتمدة في عملية تقييم الأداء	37
369	الفئة المهنية وشكل تقييم الأداء	38
372	الفئة المهنية وإعلان نتائج التقييم	39
375	الفئة المهنية والأقدمية وعدالة نتائج التقييم	40
378	اتجاهات العاملين حول تقييم الأداء في المؤسسة	41
390	اتجاهات العاملين حول الوظائف التنظيمية في المؤسسة	42
397	الفئة المهنية والأقدمية وطبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر	43
400	الفئة المهنية والمستوى التعليمي وصفات المسؤول المباشر	44
405	الفئة المهنية وطريقة تعامل المسؤول المباشر	1-45
408	الأقدمية وطريقة تعامل المسؤول المباشر	2-45
410	الفئة المهنية وطلب المساعدة من المسؤول المباشر في حالة مواجهة مشكلة	46
413	الفئة المهنية وتحقيق طريقة معاملة المسؤول المباشر للرغبة في العمل	47
417	الأقدمية والمشاركة في اتخاذ القرارات	48
420	الفئة المهنية وأساليب المسؤول المباشر في الأخذ بآراء الأفراد	49
423	الفئة المهنية والأقدمية والأهداف التي يساعد اتصال المسؤول المباشر على تحقيقها	50

426	اتجاهات الأفراد حول القيادة في المؤسسة	51
433	الفئة المهنية والإعلام بمختلف التغيرات	52
437	الفئة المهنية وتقديم شكوى للأطراف المعنية في حالة مواجهة المشكلات	53
440	الفئة المهنية وحضور الاجتماعات بالمصلحة	54
443	الفئة المهنية والوصول الدائم لاقتراحات وتقارير القاعدة إلى القمة	55
446	الفئة المهنية والوصول الدائم لقرارات وتعليمات الإدارة حول التحسين إلى القاعدة	56
449	الفئة المهنية وسهولة الاتصال بين الأقسام والمصالح	57
453	ترتيب أفراد العينة للمواضيع المناقشة أكثر مع الزملاء في المؤسسة	58
456	اتجاهات الأفراد حول الاتصال في المؤسسة	59
463	الفئة المهنية والأقدمية وعدد أعضاء الفريق	60
467	القائم باختيار أعضاء الفريق	61
470	الفئة المهنية وعدد أعضاء الفريق وأسس اختيار أعضاء الفريق	62
473	الفئة المهنية وأسس تقييم عمل الفريق	63
476	الفئة المهنية ومجال اهتمام فرق العمل المتخصصة في تطوير نشاط المؤسسة وتحسين منتوجاتها	64
480	الفئة المهنية والأقدمية وطبيعة العلاقة بين أعضاء الفريق	65
484	الأقدمية وانجاز المهام والأعمال بشكل جماعي تعاوني من طرف أعضاء الفريق	66
488	الفئة المهنية والمواضيع المناقشة في الاجتماعات الدورية لفريق العمل	67
491	اتجاهات الأفراد حول نظام فرق العمل في المؤسسة	68
502	اتجاهات العاملين حول المناخ التنظيمي في المؤسسة	69
510	الفئة المهنية والمستوى التعليمي واستغلال المركز الوظيفي لتحقيق المنافع الشخصية	70
513	الأقدمية واستخدام العلاقات الشخصية في العمليات الإدارية وفي مجال العمل	71
517	المستوى التعليمي وتقبل الأفراد لأي تغيير يتم إدخاله	72
521	السن والمستوى التعليمي وحفاظ الأفراد على ممتلكات المؤسسة	73
524	الفئة المهنية والتصريح بالأخطاء	74
528	ترتيب أفراد العينة لما يعنيه إتقان العمل لديهم	75
530	السن والمستوى التعليمي وأسباب احترام أوقات العمل والمواعيد	76

533	الفئة المهنية والأقدمية ودرجة الاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل	77
536	الفئة المهنية والمستوى التعليمي ودرجة الاحترام المتبادل بين العمال والرؤساء	78
539	المستوى التعليمي ونظرة الأفراد إلى التنوع في الرأي (الاختلافات في الرأي)	79
543	اتجاهات الأفراد حول قيم الثقافة التنظيمية للمؤسسة	80
550	الأقدمية وسعي العاملين إلى تحقيق نتائج جيدة	81
554	الفئة المهنية والأقدمية وتقييم الجهود المبذولة من طرف العاملين	82
558	الفئة المهنية وتميز أداء العاملين بالجدية	83
561	الأقدمية والسعي لإبراز المهارات والكفاءات في تحسين نتائج العمل	84
564	الفئة المهنية والمستوى التعليمي ونظرة المسؤولين للأفراد المتفوقين والمتميزين	85
568	الأقدمية وإمكانية حل المشكلات دون الرجوع للمسؤول المباشر	86
571	اتجاهات الأفراد حول الفعالية والكفاءة في المؤسسة	87
577	الأقدمية وتوفر مناخ ملائم للإبداع والابتكار والتفكير في طرق عمل جديدة	88
580	الفئة المهنية ووجود مجال للحرية يسمح بالمحاولة والخطأ	89
584	الأقدمية والمساهمة في ابتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة	90
587	الأقدمية والمساهمة في اقتراح طرق نقل من حدوث المشكلات والضائع في المواد	91
590	الأقدمية والأخذ بأراء الأفراد في حالة إدخال منتجات جديدة أو طرق عمل جديدة	92
593	اتجاهات الأفراد حول الإبداع والابتكار في المؤسسة	93
598	الفئة المهنية والشعور بالانتماء إلى المؤسسة	94
602	الأقدمية والرغبة في تغيير المؤسسة	95
606	الفئة المهنية وتميز العمل مع مجموعة العمل بمعنويات مرتفعة	96
611	ترتيب أفراد العينة للعوامل المؤثرة على الولاء والانتماء	97
614	اتجاهات الأفراد حول الولاء والانتماء للمؤسسة	98
630	اتجاهات العاملين حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة	99
650	اتجاهات العاملين حول تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة بالمؤسسة	100

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
68	نموذج النظام	01
75	مراحل تطور الجودة	02
77	متابعة عملية الفحص	03
79	تأكيد (ضمان) الجودة	04
84	مثلث ديمينغ	05
87	أسلوب علاقة السبب بالنتيجة (عظم السمكة)	06
89	عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة	07
90	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	08
96	عجلة ديمينغ (حلقة PDCA)	09
100	نموذج كريج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة	10
126	نظام إدارة الموارد البشرية	11
137	وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية	12
139	النظرة الشمولية لكل الأطراف وتحقيق أهداف المنظمة	13
163	هرم ماسلو للحاجات	14
196	أهمية القيادة	15
203	أهمية القيادة في ظل الجودة الشاملة	16
249	أهمية ودور الثقافة التنظيمية	17
261	ارتباط الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة	18

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم في المرحلة الراهنة تحولات وتطورات هامة وتحديات كبيرة ومتعددة وتغيّرات متسارعة ومتلاحقة شملت جل الميادين، هي في الواقع إفرازات ظاهرة العولمة ذات الأبعاد السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية وغيرها، ميزها الانفتاح وتحرير الأسواق، وتدفق المنتجات الأجنبية المنافسة مستفيدة من تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كل هذه العوامل أجّبت من حجم المنافسة وعقدت أشكالها وأساليبها، هذا ما يجعل المؤسسات أمام رهانات المنافسة وبروز متطلبات جديدة لدى العملاء متعلقة بالتنوع والأسعار والخدمات المرافقة، هذه التحديات تفرض على المؤسسات السعي المستمر إلى إرضاء العملاء وكسب ولائهم وتقنهم والبحث المستمر عن أساليب التميز في الأداء والمنتجات والاستفادة من التطورات التنظيمية والتكنولوجية، بغية الوصول إلى أفضل الخدمات وتقديم منتجات أكثر قدرة على الصمود أمام المنافسة، هذه الأوضاع تدفع المؤسسات إلى التركيز على جودة المنتجات لإرضاء العملاء واكتساب الميزة التنافسية، هذا يعني السعي إلى تحقيق الاستمرارية والنمو وتحقيق الربحية، وتعتمد المؤسسة في ذلك على تطبيق أنظمة تسيير فعالة لتحقيق الجودة الشاملة المرتكزة على التحسين المستمر وضمان الجودة، باعتبارها أحد الأساليب الضرورية لتحقيق أهدافها، لذلك فإنّ تبني مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة يعد مدخلا استراتيجيا لتأمين البقاء والاستمرارية والتطور وسط البيئة التنافسية، وتفتح المجال للمؤسسة للتكيف مع تحديات.

إنّ تبني إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الاستخدام الكامل والأمتثل لموارد المؤسسة واستثمار عناصر البيئة واقتناء الفرص وتجنب التهديدات، وتفعيل نظم المؤسسة المختلفة، لذلك فهي تعتمد بشكل كبير على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، فتفعيل مساهمات وادوار الموارد البشرية قادر على تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، فالموارد البشرية المتميزة بالماهرة والمؤهلة للإنتاج بكفاءة عالية هي الرأسمال الحقيقي للمؤسسة القادر على إحداث التغيير في تحقيق أهداف المؤسسة، فالتحسين المستمر في انجاز العمليات وضمان جودة المخرجات يعتمد على توفر الخبرات والمهارات والكفاءات والمعارف البشرية اللازمة، فقد أثبتت التجارب أنّ الكثير من النجاحات المحققة في مؤسسات الرائدة إنّما يعود إلى مواردها البشرية، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية، فرغم فقر هذه الأخيرة إلى الموارد الطبيعية إلا أنّها استطاعت بناء قوة اقتصادية، إذا تمت مقارنتها بالولايات المتحدة كقوة اقتصادية متميزة بإمكانيات جغرافية وتكنولوجية وموارد طبيعية هائلة، فالنجاح الذي حققته المؤسسات اليابانية يعود بدرجة كبيرة إلى فعالية الإدارة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية بطريقة عملية تعتمد على التأهيل والتفعيل وضمان الولاء للمؤسسة.

لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل كبير على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، فالتميز في الأداء والتحسين المستمر للعمليات وجودة المنتجات ونوعية الخدمات هي من جودة الموارد البشرية للمؤسسة، لذلك تركز إدارة الجودة الشاملة على الاستثمار في الموارد البشرية وتفعيل ادوار الأفراد في تحقيق أهدافها، والاهتمام بالعمليات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية في تحقيق تلك الأهداف، لذلك تركز إدارة الجودة الشاملة على نظم مهمة في تسيير الموارد البشرية من تكوين وتحفيز وتقييم للأداء. فعمليات التكوين والتدريب المستمر لها دور مهم في تحقيق الجودة الشاملة من خلال دورها في تطوير مهارات ومعارف وقدرات الأفراد وخلق الاستقرار، هذا ما يدفع المؤسسة إلى وضع برامج للتكوين تسمح باكتساب الأفراد مهارات ومعارف جديدة وتحقيق التميز في الأداء والمساهمة في التحسين وجودة المخرجات، ولتحقيق ذلك لا بد من وجود نظام للتحفيز يسمح بتحقيق الدافعية لدى الأفراد سواء كان ذلك مادياً أو معنوياً، فالتحفيز له أهمية بالغة في دفع الأفراد نحو المساهمة في تحسين العمليات، والتي تتأثر أيضاً بتقييم الأداء الذي يسمح بمعرفة جوانب القوة والضعف لدى الأفراد، ويتطلب توفر الموضوعية والعدالة، واعتماد التقييم على أسس المساهمة الجماعية والفردية في تحسين جودة العمليات وتجسيد أفكار الجودة الشاملة، لذلك فإن الوظائف التنظيمية من تكوين وتحفيز وتقييم للأداء لها أهمية كبيرة في ظل الجودة الشاملة، لما لهذه الآليات من دور في تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء وتحقيق الدافعية والرضا والشعور بالعدالة والموضوعية، والرغبة في التحسين المستمر للعمليات وضمان جودة المخرجات والتي تعبر عن مسعى إدارة الجودة الشاملة، لذلك فإن هذه الأخيرة تعتمد بشكل مهم على هذه الوظائف وتعد من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن مبادئها.

كما أن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في تطوير الموارد البشرية، وله تأثير كبير على أداء العاملين وإنجازهم للعمليات، لذلك فإن المناخ التنظيمي السائد بعناصره المتمثلة في نمط القيادة وشكل الاتصال السائد ونظام فرق العمل، تعتبر عناصر مهمة للمؤسسة التي تسعى إلى تبني إدارة الجودة الشاملة، بل هي تعتبر من مبادئها التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة في تبني فلسفتها، كونها لها علاقة ببيئة العمل وبتفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز وجودة المخرجات، فوجود نمط من القيادة مهتم بالعمل والعاملين يسمح باستثارة قدرات وكفاءات ومهارات الأتباع ويدفعهم إلى الالتزام والتنسيق والتعاون والمساهمة في التطوير والتحسين المستمر والتكيف مع تغيرات البيئة، فالقائد له القدرة على التأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على مواجهة المشكلات وإثارة قدراتهم الإبداعية ومساهماتهم الفعالة في الجودة والتحسين، لذلك فإن القيادة الفعالة يعد مطلباً مهماً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. إلى جانب ذلك فإنها تتطلب توفر نظام اتصال يضمن نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بشكل واضح ودقيق وسريع، لأن ضمان تحقيق الأهداف وفعالية الأداء ودقة العمليات والمخرجات يعتمد بشكل كبير على دقة المعلومات ووضوحها ووصولها في أوانها، لذلك فالاتصال

يعد من النظم المهمة في ظل الجودة الشاملة، كونه يسمح بربط أجزاء التنظيم والتفاعل والتواصل بين الأفراد ويتعدى حتى إلى العملاء الخارجيين، ويسمح بتبادل المعلومات والخبرات والتجارب وتنمية روح التفاهم والتعاون وتحسين العلاقات داخل التنظيم، إلى جانب ذلك فهو يسمح بنشر مبادئ وثقافة الجودة الشاملة بين العاملين في المؤسسة. إضافة لذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب بناء فرق عمل، يسودها العمل الجماعي والتعاون والاندماج وروح الفريق، فالفعالية في انجاز العمليات يعتمد بشكل أساسي على فعالية عمل الفرق ووجود مستوى عال من التنسيق بين الأعضاء والمساهمة الجماعية في التحسين المستمر وضمان الجودة، فالعمل بنظام الفرق يعطي قيمة مضافة لا تتحقق بالأفراد منعزلين، لذلك فإن العمل الجماعي بنظام الفرق يعد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة. من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي المتمثل في القيادة والاتصال ونظام فرق العمل يعتبر ذو أهمية معتبرة في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

إلى جانب ما سبق فإن نجاح المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة وكسب الميزة التنافسية يتأثر بطبيعة الثقافة التنظيمية، فالمؤسسات التي تتميز بوجود ثقافة قوية وداعمة، تسودها قيم ثقافة الجودة، وتتميز بمراعاة الفعالية والكفاءة والاهتمام بالإبداع والابتكار وتحقيق الولاء والانتماء تُمكن مواردها البشرية من الالتزام والانضباط والحرص والإخلاص والنقّة والأمانة، وإبراز القدرات والمهارات والكفاءات والشعور بالانتماء والمعنوية المرتفعة والوفاء للمؤسسة، ما يدفعهم إلى تحقيق الأداء المتميز الذي يسمح بتحسين العمليات وضمان الجودة وتخفيض التكاليف وتقليص التالف والفاقد في العمليات بالتالي ضمان الجودة الشاملة وتحقيق أهداف المؤسسة، هذا يعني أن تحقيق ذلك يعتمد على تثبيت ثقافة الجودة الشاملة التي تؤثر على أداء الأفراد والتزامهم بالجودة والتحسين المستمر، إذ أنّ التميز في الأداء يتأثر بقيم ومعتقدات الأفراد، فالمؤسسة التي تتصف بمنتجاتها وخدماتها بمواصفات الجودة، فإن ذلك نتاج ثقافة تنظيمية قوية تؤثر على أفكار ومعتقدات وسلوكيات الأفراد، والتي هي نتاج قيم ومعتقدات الأفراد وفلسفة الإدارة وسياساتها في التسيير والتنظيم، وممارسات القادة وتصوراتهم وإدراك الأفراد لمهامهم وأدوارهم، ونظم العمل وأشكال المعاملة والتصرف والعلاقات الداخلية، والنظام الداخلي والتنظيم الرسمي وأشكال ممارسة السلطة والمسؤولية، إذ تؤكد الحالات والتجارب أنّ هناك فروق واضحة بين قيم ومبادئ ومعتقدات ثقافة المؤسسات الناجحة عن ثقافة المؤسسات الأخرى، فالثقافة التنظيمية من العوامل المهمة للنجاح، من خلال تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والجدية والإبداع والعمل على تحقيق الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة لحاجات العملاء، لذلك فإنّ ثقافة التنظيمية من المرتكزات المهمة التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مبادئها لارتباطها بالموارد البشري القادر على تحقيق التميز وبالتالي اكتسابها للميزة التنافسية.

إذا فتسير الموارد البشرية وتوجيهها نحو التحسين المستمر للعمليات وتحقيق مخرجات تتميز بالجودة ومطابقة المواصفات يتم من خلال الاستخدام الفعال للوظائف التنظيمية لتسيير الموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير الكفاءات وتحقيق الدافعية وضمان الدقة والموضوعية والعدالة، وكذا الاهتمام بالعناصر المؤثرة على المناخ التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل تسودها المشاركة الفعالة وتوجيه وتنسيق الجهود وتنمية روح التفاهم والتعاون بين الأفراد والفرق، فوجود جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية يدفع الأفراد إلى إبراز كفاءاتهم وقدراتهم في التحسين المستمر للعمليات، وكذلك إبراز الثقافة التنظيمية الداعمة والمساندة لتحسين العمليات والجودة من خلال تثبيت قيم الجودة وإبراز المساهمات المتميزة للأفراد وكسب تأييدهم ومساهمتهم في مشروع الجودة الشاملة. فالجودة الشاملة في جانب هام منها هي نتاج مساهمات الموارد البشرية.

ونظرا لأهمية إدارة الجودة الشاملة فقد أصبحت أحد التوجهات الحديثة في مجال التنظيم والمؤسسات، وأصبحت مدخلا مهما لتسيير الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، لذلك فقد أصبح لزاما على المؤسسة الجزائرية بمختلف أشكالها سواء كانت عامة أو خاصة، صناعية أم خدمتية، مسايرة هذه التوجهات الحديثة من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة، فهذه الدراسة تكشف عن ممارسة تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة في إحدى المؤسسات الصناعية الخاصة الرائدة في مجال الصناعات الالكترونية في الجزائر وهي مؤسسة "كوندور"، إذ أن ما وصلت إليه المؤسسة من تطور وتنوع في المنتجات ومستوى من الجودة، وتوسع في السوق والقدرة على الوقوف أمام المنافسة الحادة في مجال الصناعة الالكترونية المتسارعة الابتكارات والجودة والتنوع، يدفع إلى معرفة إستراتيجية المؤسسة في تحقيق ذلك، خاصة إذا تعلق الأمر بتسييرها لمواردها البشرية وتفعيل دورها في هذا الإطار، ما يجعلها نموذجا يحتذى به من طرف المؤسسات الخاصة في الجزائر، فما وصلت إليه هو نتاج محاولات تبنيها لإدارة الجودة الشاملة وأساليبها، ومراعاتها للتوجهات الحديثة في الإنتاج والتنظيم والتسيير بما في ذلك بتسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة. لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أشكال وأساليب المؤسسة في تسيير مواردها البشرية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، من خلال اهتمام المؤسسة بالوظائف التنظيمية الأساسية لتطوير مواردها البشرية، وكذا الاهتمام بالعناصر المحورية للمناخ التنظيمي والاعتماد عليها في تفعيل دور الأفراد والمجموعات ومراعاة الثقافة التنظيمية في توفير بيئة داعمة ومساندة لإدارة الجودة الشاملة.

لدراسة الموضوع تم تقسيمه إلى جانبين، الجانب الأول يتعلق بالدراسة النظرية ويحوي ستة فصول، الفصل الأول يخص موضوع الدراسة تم التعرض فيه للإشكالية والفرضيات، أهمية الموضوع وأسباب الاختيار أهداف الدراسة، ثم تحديد المفاهيم والمصطلحات، وأخيرا الدراسات السابقة والخلفية النظرية للدراسة. أما

الفصل الثاني فيتعلق بإدارة الجودة الشاملة وينقسم إلى ثلاث محاور هي الجودة وتطورها التاريخي ثم أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة متمثلة في الأبعاد والمبادئ والمتطلبات والأهداف والمراحل والمعوقات، ثم إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو *ISO 9000*. أما الفصل الثالث فيتعلق بتسيير الموارد البشرية وينقسم إلى ثلاث محاور تتمثل في أهمية الموارد البشرية والتطور التاريخي، ثم أساسيات حول تسيير الموارد البشرية تتناول أهم الاتجاهات الفكرية والعوامل المؤثرة والأهمية والأهداف والوظائف، وأخيرا العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة. أما الفصل الرابع فهو خاص بالوظائف التنظيمية وينقسم إلى ثلاث محاور الأول يتعلق بالتكوين، أما الثاني فيتعلق بالتحفيز والثالث يتعلق بتقييم الأداء. أما الفصل الخامس فيخص المناخ التنظيمي وينقسم كذلك إلى ثلاث محاور الأول حول القيادة والثاني حول الاتصال والثالث حول فرق العمل. أما الفصل السادس فهو حول الثقافة التنظيمية وينقسم إلى ثلاث محاور، يتمثل الأول في أساسيات حول الثقافة التنظيمية تتناول التطور والخصائص والمكونات، الأنواع وأشكال التقييم، الأهمية ووسائل وطرق الاكتساب، والثاني حول الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة، والثالث حول جوانب ارتباط الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة المتمثلة في الفعالية والكفاءة، الإبداع والابتكار، الولاء والانتماء.

أما الجانب الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية ويحوي أربعة فصول، الفصل السابع يخص الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تم التطرق فيه لمجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة ونوع وحجم العينة وخصائص أفراد العينة، وكذا آراء أفراد العينة حول موضوع الجودة الشاملة في المؤسسة. بالنسبة للفصل الثامن فهو مخصص لبيانات الفرضية الأولى حول الوظائف التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة وينقسم إلى أربعة محاور حسب مؤشرات الفرضية، الأول متعلق بالتكوين والثاني متعلق بالتحفيز والثالث فهو متعلق بتقييم الأداء، بينما الرابع فهو متعلق بمناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى. أما الفصل التاسع فهو مخصص لبيانات الفرضية الثانية المتعلقة بالمناخ التنظيمي في المؤسسة ميدان الدراسة وتم تقسيمه إلى أربع محاور حسب مؤشرات الفرضية، الأول للقيادة والثاني للاتصال والثالث لفرق العمل، أما الرابع فهو مخصص لمناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية. بينما الفصل العاشر فهو خاص ببيانات الفرضية الثالثة حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة، وينقسم إلى خمسة محاور حسب مؤشرات الفرضية، الأول مخصص لقيم الثقافة التنظيمية والثاني مخصص للفعالية والكفاءة والثالث مخصص للإبداع والابتكار أما الرابع فهو مخصص للولاء والانتماء، والمحور الأخير مخصص لمناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.

في الأخير النتائج العامة ثم خاتمة وأخيرا قائمة المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

I- الإشكالية

II- الفرضيات

III- أهمية الموضوع وأسباب الاختيار

IV- أهداف الدراسة

V- تحديد المفاهيم والمصطلحات

VI- دراسات سابقة

VII- المقاربة النظرية للدراسة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل بمثابة مقدمة عامة للبحث، يتم من خلاله التطرق إلى مشكلة البحث ومختلف حيثياتها، والفرضيات المعتمدة للدراسة، إلى جانب أهمية أسباب الاختيار وأهداف البحث، وكذا تحديد المفاهيم والمصطلحات، بالإضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تم جمعها والتي لها علاقة بمتغيرات البحث. وتأتي إشكالية البحث في مقدمة العناصر من حيث الأهمية، والتي سيتم من خلالها تحليل متغيرات المشكلة وطبيعتها وأبعادها وطريقة تناولها، بغية إعطاء صورة واضحة ومكاملة عن موضوع الدراسة، على اعتبار أن هذا الموضوع يهتم بالتوجهات الحديثة للمؤسسات والمتعلقة بالجودة الشاملة، خاصة ما يرتبط بتسيير مواردها البشرية، وهو في صميم ميدان التنظيم، وإدارة وتسيير الموارد البشرية بمؤسسات العمل الحديثة.

I- الإشكالية:

لقد أدت موجة العولمة الاقتصادية واتفاقيات التجارة الخارجية إلى إزالة الحواجز الجمركية بين الدول، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة العالمية بين التكتلات والدول والمؤسسات، فلم تعد هذه الأخيرة تهتم بالمنافسة المحلية فحسب، بل بات لزاماً عليها أن تأخذ بعين الاعتبار تهديد المنافسة الخارجية في ظل انفتاح الأسواق وحرية التجارة وحركة رؤوس الأموال. إن هذه الأوضاع الجديدة تلزم على إدارة المؤسسات الاهتمام بعوامل أصبحت جوهرية لبقاء المؤسسات، بل باتت سلاحاً استراتيجياً تنافسياً لجذب المتعاملين وتحقيق التميز والريادة في السوق، فلم يعد السعر المتحكم الوحيد في سلوك المستهلك بل برزت جوانب أخرى لا تقل أهمية شملت الثقة في جودة المنتج والتحسين المستمر والتنوع في السلع وخدمات ما بعد البيع.

لقد أصبح لزاماً على المؤسسات الوطنية مهما كان نوع القطاع الذي تنتمي إليه، الاستجابة والتكيف مع التحولات المتسارعة في الاقتصاد العالمي، والاندماج في الحركية الاقتصادية العالمية والتفتح على المحيط التنافسي إقليمياً وعالمياً، وتتطلب مواجهة حدة المنافسة جهوداً تنظيمية إدارية وتقنية بما يكفل استمرار المؤسسة وتفوقها، فإلى جانب التتويج والتجديد المستمر وتحديث التكنولوجيا المستعملة التي تشهد ثورة في مجالات التطوير، فإن التجديد المستمر في الأساليب التسييرية يعتبر من بين الحلول المهمة لمواجهة التحديات الجديدة التي لا يمكن تجاهلها أو محاولة تجنبها، ويتم ذلك من خلال العمل على تغيير الأنماط التسييرية التقليدية واستبدالها بنماذج وآليات التسيير الحديثة المتجهة أكثر نحو تحقيق الجودة الشاملة، التي تمكن من استغلال الفرص المتاحة والاستخدام الفعال للموارد وتفعيل دور المورد البشري.

إنّ نظام إدارة الجودة الشاملة ما هو إلاّ أحد المداخل التي تساعد المؤسسات على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة بما يحقق لها موقعاً تنافسياً يعزز من مكانتها ويضمن ديمومتها ويقاها بما يتلاءم والتحديات السابقة الذكر، ونجاح هذا النظام مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد والتي من أهمها المورد البشري، فالتوجه العالمي في الإدارة والتنظيم أصبح يعتمد على تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير واستثمار المعلومات وإدارة التغيير. ونظراً للدور الذي يمكن أن يلعبه المورد البشري في تطبيق إدارة الجودة، فإنّه أصبح من بين المداخل الهامة في تحقيق الجودة لذلك فإنّ المنظمات الحديثة تتعامل مع العنصر البشري على أنّه أحد الأصول الاستثمارية التي يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة إذا أرادت تحقيق جودة في الإنتاجية وتميز في الأداء "فالفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة يتركز في تسيير مواردها البشرية"⁽¹⁾. إنّ التسيير الأمثل للموارد البشرية لا يقل أهمية عن تسيير الموارد المادية والمالية، بل أنّ التطورات في مجال التكنولوجيا وكفاءة الموارد المالية هي نتاج لاستغلال الكفاءات وتنمية قدرات الأفراد، كما أنّ التكنولوجيا الحديثة والدقيقة سرعان ما تمتلكها المؤسسات في حين أنّ الحصول على العنصر البشري ذو كفاءة وفعالية هو الرأسمال الحقيقي للمؤسسة.

إنّ قلّة الاهتمام بتطوير وتحسين أداء العاملين يحول دون تحقيق المؤسسة لجودة عملياتها ومخرجاتها، وتحقيق ذلك يتوقف إلى حد كبير على فعالية إدارة المؤسسة وقدرتها على حسن الاستفادة من إمكانياتها من الموارد البشرية ودفعها نحو تحقيق أهدافها، وبالتالي كسب ميزة تنافسية في محيط متميز بعدم الاستقرار والتغير الذي يستوجب تكيف المؤسسة مع المعطيات المستجدة، وقدرة أفرادها على تحسين أدائهم وسرعة الإنجاز وتوقع رغبات العملاء (الزبائن) والاستجابة لحاجياتهم بشكل أفضل وأسرع من المنافسين، وهذا من أهداف إدارة الجودة الشاملة. فعندما لا تصل المؤسسة إلى التغيير المنشود فإنّ سبب هذا الفشل لا يأتي من قلّة الموارد المالية أو المادية، بل من عدم قدرة الأفراد على التغيير والإبداع⁽²⁾.

لقد أضحي لزاماً على المؤسسة من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها الاهتمام بمواردها البشرية، بتطوير وإثارة طاقاتهم ومواهبهم ومهاراتهم وكفاءاتهم عن طريق توفير نظاماً للتكوين يستجيب وطموحات وأهداف كل من الأفراد والمؤسسة، ويسعى إلى تطوير المعارف والمهارات عن طريق تدريب الأفراد على أساليب تحقيق الجودة في الأداء والمنتجات، كما أنّ نظام التحفيز

(1) Jean Marie Peretti: *Ressources Humaines et Gestion du Personne*, Ed Vuibert, Paris, 1994, p 07.

(2) Sylvie Stange et autres: *Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines*, Ed Gaston Marin, Canada, 2004, p : 18.

يسمح بتحقيق الدافعية لدى الأفراد نحو التحسين المستمر للعمليات ويعيد إنتاج طاقاتهم بمكافآت وحوافز مادية ومعنوية باعتبارها دافعاً نحو تفعيل دورهم في إطار الجودة الشاملة، إلى جانب ذلك فإن توفر نظام لتقييم أداء العاملين يتميز بالمرونة والدقة معتمد على القياس والحقائق الواقعية حول الأداء يتسم بالعدالة في نتائجه، يعتبر من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وحوافزاً لتحسين العمليات.

إن العناصر السابقة لا تعتبر كافية لتحقيق الأهداف وتحسين العمليات في ظل إدارة الجودة الشاملة بل يستوجب الأمر توفر مناخ تنظيمي مساعد، فتنطبق منهج إدارة الجودة يستوجب نمط من القيادة وشكل للاتصال ونظام فرق العمل تكون مساعدة ومدعمة لتحقيق الجودة، فتوفر نمط قيادي يتميز بالتشاور أكثر وإشراك الأفراد في القرارات بما يساهم أكثر في تحقيق الفعالية في الأداء لأن ذلك من الشروط الهامة في تحقيق الجودة الشاملة، كما أن نظام الاتصال الذي يسمح بتوفير المعلومات وانتقالها بالشكل السليم وفي الوقت المناسب، إلى جانب ذلك فإن تحقيق الانسجام والتنسيق والعمل الجماعي التي تعتبر ذات أهمية لتحسين العمليات، والتي تتم بشكل جماعي أي أنها تعتمد على التنسيق بين المهام وتجميع الوظائف والربط بين الكفاءات والمهارات والاستفادة منها، فالمجهود الجماعي يعتبر في الكثير من الحالات أفضل من المجهود الفردي، لذلك فإن المؤسسة التي تسعى لتحسين جودة العمليات والمنتجات تعتمد على بناء فرق العمل وتفعيل أدائها، وهذا يعتبر من المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة.

لذلك وجب على المؤسسة التي تطمح لتحقيق الجودة الشاملة الاهتمام بتفعيل موردها البشري والاستفادة منه وإدماجه في مشروع الجودة، وأن يكون التوازن والانسجام الداخلي أحد أهدافها وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية في التسيير والتنظيم الناجم عن عادات وتقاليدها المجتمعية اليابانية التي تعتمد على الاحترام والتقدير والثقة والنزاهة والصرامة والوفاء والولاء، إلى جانب المؤسسات الغربية التي خطت خطوات هامة في مجال تسيير الموارد البشرية والتي تعرف ديناميكية وديمومة، من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة في أداء الأفراد سعياً لتحقيق الجودة والتحسين المستمر.

إن هذه التغييرات التي يستوجبها تطبيق نظام الجودة الشاملة قد لا تعكس تصرفات وعادات الأفراد ومشكلاتهم وأهدافهم التي ترسم في الثقافة التنظيمية، والتي تحوي العديد من الثقافات التي تبدو للوهلة الأولى متجانسة في ظاهرها لكنها قد تكون متنافرة في مضمونها، لاختلاف القيم والعادات وطموحات الأفراد، والتي قد تساهم مساهمة سلبية في داخل التنظيم وتحول دون تحقيق وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. لذلك على المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق مشروع الجودة أن تعمل على تكييف ثقافتها التنظيمية بما يسمح بغرس القيم

الداعمة للجودة، وبتثبيت ثقافة الجودة الشاملة وتهيئة الأفراد لتقبل التغيير، فالثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة تسمح بتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء والعمليات، كما تكون داعمة ومحفزة على الإبداع والابتكار وتسمح بتحقيق الولاء والانتماء وهي عناصر مهمة لتحقيق الجودة والتحسين المستمر.

لقد بات لزاماً على المؤسسات الجزائرية الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية المتمثلة في الانفتاح الاقتصادي وزيادة حدة المنافسة الأجنبية، وبالتالي التفكير أكثر في تطبيق الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التنافسية في السوق والاهتمام بالموارد البشرية باعتباره القادر على تحقيق ذلك، وذلك من خلال تغيير الأساليب وطرق التسيير التقليدية لمواردها البشرية، والأخذ بعين الاعتبار المتغيرات السابقة الذكر المتعلقة بالوظائف التنظيمية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتكييفها بما يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة عملياتها وضمان جودة مخرجاتها، فقد تكون المؤسسة منخرطة في مشروع الجودة ومتحصلة على شهادة الإيزو وأنها حققت الأهداف المنشودة، إلا أن واقع الأمر أنها تبقى تراوح مكانها وأنها تفقد الاستمرارية في التحسين وجودة المنتوجات، رغم أنها قد تمتلك التكنولوجيا الحديثة والموارد المادية والمالية اللازمة لكنها لا تمتلك الميزة التنافسية، وهذا يعود لعدم اهتمامها بمواردها البشرية الذي تعتبره التوجهات الحديثة بأنه الرأسمال الحقيقي للمؤسسة، فالمشكلة ليست مشكلة موارد مادية ومالية فحسب، بل كذلك مشكلة موارد بشرية غير فعالة وغير مُسَيِّرة بما يحقق تطوير مستوى الأداء والتحسين المستمر للعمليات وتحقيق جودة المنتوجات. لذلك لا بد من التعرف على مستوى اهتمام المؤسسة الجزائرية بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال اهتمامها بالموارد البشرية من حيث تسييرها وتمييزها وانعكاس ذلك على تحسين العمليات وجودة المخرجات.

من خلال ما سبق عرضه تبرز معالم إشكالية البحث من خلال التساؤل العام الآتي:

كون إدارة الجودة الشاملة مدخلا مهما تسعى مختلف المؤسسات لتطبيقها قصد كسب الميزة التنافسية في ظل متغيرات البيئة الراهنة، كيف تتعامل المؤسسة مع مواردها البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة قصد تفعيل دورها في تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات؟.

تحت هذا التساؤل الرئيسي تدرج التساؤلات الجزئية الآتية:

- كيف تعتمد المؤسسة نظاماً للوظائف التنظيمية يتماشى وإدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للعمليات؟.

- كيف يساعد المناخ التنظيمي المعتمد في تفعيل دور الأفراد في تحسين العمليات؟.

- كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين العمليات بالمؤسسة؟.

II- الفرضيات: للإجابة على تساؤلات الإشكالية يمكن طرح الفرضيات الآتية:

1- الفرضية العامة:

اهتمام المؤسسة بتسيير مواردها البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات.

2- الفرضيات الفرعية:

• اهتمام المؤسسة بالوظائف التنظيمية لتسيير الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات.

- التكوين .

- التحفيز .

- تقييم الأداء .

• اهتمام المؤسسة بالمنح التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات.

- القيادة .

- الإتصال .

- فرق العمل .

• اهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة يدعم تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات.

- قيم الثقافة التنظيمية .

- الفعالية والكفاءة .

- الإبداع والابتكار .

- الولاء والانتماء .

III- أهمية الموضوع وأسباب الاختيار: يكتسي موضوع الدراسة أهمية بالغة كونه يمس أحد أهم المؤسسات المكونة للمجتمع ألا وهي المؤسسة الاقتصادية الصناعية ذات الطابع الخاص، خاصة إذا تعلق الأمر بقطاع الصناعات الالكترونية الذي يشهد تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا وتطوير وتنويع المنتوجات، وباعتباره قطاعا حيويا في مجال الاستهلاك والمنافسة، أصبح لزاما على المؤسسة الجزائرية النشطة في هذا المجال كسب الميزة التنافسية في سوق مفتوحة أمام المنافسين، ومن بين آليات تحقيق ذلك تبني المناهج

والأساليب والتوجهات الحديثة، إذ تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم هذه التوجهات فهي تعتبر منظورا منظورا لفلسفة التغيير في المؤسسات، سواء في كيفية التعامل مع البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار أو مع متطلبات تحسين العمليات والأداء والتعامل مع البيئة الداخلية للمؤسسة، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر منظورا جديدا للتفكير والتنظيم والعمل ينظر للمنظمة بشكل شامل متكامل في سعيها للاهتمام بكيفية تلبية رغبات عملائها، حيث أن التحسين المستمر للعمليات وتخفيض التكاليف وتقليص الهدر والضائع والاستخدام الأفضل للإمكانيات وكسب العملاء وتحقيق الميزة التنافسية هي مرتكزات للجودة الشاملة، لا تقل عنها أهمية وجود موارد بشرية مسيرة بشكل يجعلها قادرة على تنفيذ وتبني متطلبات ومبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذلك فالاهتمام بالموارد البشري هو السبيل لتحقيق الأهداف المرجوة، كونه العنصر الفاعل القادر على تحقيق التغيير المنشود، وبالتالي ضمان التحسين المستمر للعمليات ولجودة منتجات المؤسسة، والاهتمام بالموارد البشري يكون من خلال تبني تسيير الموارد البشرية في إطار مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة، المرتكزة على محاور مهمة متمثلة في التكوين المستمر الذي يسمح بتجديد المعارف ورفع الكفاءات، والتحفيز الذي يسمح بتحقيق الدافعية أكثر نحو التحسين والتقييم الفعال للأداء، إلى جانب ذلك وجود قيادات قادرة على التأثير وتطبيق نظام الجودة الشاملة، وكذا شكلا للاتصال يكون فعالا يسمح بانتقال المعلومات والإعلام بالتغيرات، كما أن تبني نظام فرق العمل يعد من مرتكزات إدارة الجودة نظرا لما يشكله العمل الجماعي من أهمية في تحسين العمليات والجودة، إلى جانب ما سبق فالجودة الشاملة تتطلب وجودة ثقافة تنظيمية تحمل قيما داعمة ومشجعة على الفعالية والإبداع والولاء، وكل هذه العناصر السابقة تعتبر عناصر مهمة في تسيير الموارد البشرية والتي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة وتعتبر مهمة لتبني منهج الجودة الشاملة، هذا ما يستوجب على مؤسساتنا الاهتمام بتسيير موردها البشرية في ظل تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق الاستمرارية والنجاح ورفع مستوى الأداء والجودة والخدمات، كون أن المورد البشري هو القادر على إحداث التطوير المنشود وهو الرأس المال الحقيقي للمؤسسة، فقد أثبتت الدراسات والتحليلات والنماذج أن النجاحات التي حققتها المؤسسات الرائدة عالميا إنما يعود لمواردها البشرية وخير مثال على ذلك المؤسسات اليابانية، ونظرا لهذه الأهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة فقد تم اختياره للأسباب الآتية:

- كون موضوع إدارة الجودة الشاملة يتسم بالحدثة، ومجال اهتمام في الدراسات الحديثة في علم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس والتخصصات المهمة بالتنظيم والتسيير والمؤسسات، وكذا مجال اهتمام لدى المؤسسات الاقتصادية عموما، خاصة لدى مؤسسات الصناعات الالكترونية التي اخترنا واحدة منها كميدان للدراسة وهي مؤسسة كوندور ذات السمعة في القطاع بالجزائر.

- كون أن الموضوع تزامن مع التطورات الهامة للاقتصاد الوطني والعالمي في ظل العولمة وتحرير تجارة، الذي يزيد من حدة المنافسة، إذ تصبح مسألة تطبيق المنهج التسييري الصحيح والفعال ليس مجرد خيار بل حتمية تفرض نفسها على المؤسسات في مختلف مجالات النشاط، والمتمثلة في إدماج مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة باعتباره يمثل العقيدة التسييرية لدى المنافسين خاصة من البلدان المتقدمة، إذ يعبر الموضوع عن النظرة المعاصرة لامتلاك وتحسين الميزة التنافسية.
- كون أن موضوع الجودة الشاملة مجال اهتمام في ميدان التنظيم والإدارة بما فيها ميدان تسيير الموارد البشرية، مما يدفع إلى تناول موضوع الموارد البشرية من خلال المنظور الجديد الذي تطرحه إدارة الجودة الشاملة.
- كون أن موضوع الموارد البشرية من الموضوعات الهامة التي نالت اهتمام الباحثين في علم الاجتماع التنظيم لذلك كانت الرغبة في تناول الموضوع بمنظور حديث وفق مدخل الجودة الشاملة.
- أهمية الربط بين الجوانب التنظيمية والتسييرية والجوانب الاجتماعية الثقافية لما له من أهمية في التحسين المستمر للعمليات والفعالية في حل المشكلات ودفع الأفراد نحو التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة.
- كون أن الموضوع ذو أهمية في قطاع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية باعتباره قطاع مؤثر وجد هام في الاقتصاد الوطني على غرار العديد من بلدان العالم، لاسيما في ظل محاولات البحث عن مصادر بديلة عن النفط للمساهمة في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني، حيث يمكن التطبيق الصحيح لمنهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات هذا القطاع من إكسابها الفعالية والنجاعة اللازمة، وبالتالي المساهمة الفعالة في تنمية الاقتصاد الوطني.

IV- أهداف الدراسة: إن الهدف من الدراسة هو إيضاح المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية، ومحاولة إبراز جوانب الارتباط بينهما والأساليب المستخدمة لتسيير الموارد البشرية، ومدى التزام المؤسسة محل الدراسة بمبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بتسيير مواردها البشرية، ومدى مساهمة ذلك للتغيرات الحاصلة في الأنماط التسييرية والتحويلات الاجتماعية والاقتصادية، ويتضح ذلك من خلال:

- محاولة استعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يرتكز عليها تسيير الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج متكامل يركز على تنفيذ العمليات بدقة ويسعى إلى التحسين المستمر للجودة.
- التعرف على أهمية ودور مدخل إدارة الجودة الشاملة وقدرته على إكساب المؤسسة الميزة التنافسية الضرورية لمواجهة القوى التنافسية المتنامية التي تعرفها بيئة الصناعات الالكترونية والاتصالات، وذلك بفضل ما يتوفر عليه هذا المدخل من مصادر لها الاستطاعة على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتطوير

- المنتجات وتوزيعها التي يمكن أن تقدمها المؤسسة، مما يحقق الرضا لعملائها ويعزز ولائهم لها وبالتالي يصعب من وصول بقية المنافسين إليها.
- محاولة الاطلاع على واقع ممارسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وكذا مدى الالتزام بمتطلبات تحقيق مسعى إدارة الجودة الشاملة، والوقوف عند أهم العراقيل التي من شأنها أن تعرقل التطبيق الناجح والصحيح لإدارة الجودة الشاملة خاصة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.
- التعرف على مدى الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات تسيير الموارد البشرية، وإبراز مدى أهمية الاهتمام بهذه المجالات لتحقيق مسعى إدارة الجودة الشاملة في تحسين العمليات، وكذا أهمية ودور الأفراد في تحسين مستوى الجودة.
- التعرف على أهمية الاهتمام بالجوانب التنظيمية والاجتماعية والثقافية في تحسين الجودة، وإبراز الأهمية التي يكتسبها المورد البشري في نجاح المؤسسة ومواجهتها للتحديات وتحقيقها لأهدافها واكتسابها لرهانات المنافسة.
- التعرف على فهم ووعي المسؤولين والأفراد في المؤسسة بمضمون إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وسعيهم لتطبيقها، خاصة إذا كانت المؤسسة متحصلة على شهادة الايزو ISO الذي يمكن أن يكون عامل مهم و مساعد للانخراط في مشروع الجودة الشاملة.
- معرفة التجاوب الذي يليه الأفراد لسياسات واستراتيجيات المؤسسة من خلال محاولة إنجاح مساعيها، والعمل بفعالية والمساهمة الجادة في إنجاح تطبيق الجودة الشاملة وتحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات.

V- تحديد المفاهيم والمصطلحات: سوف نتطرق إلى أهم تعاريف الباحثين لكل مفهوم من مفاهيم البحث، لنتوصل في آخر كل مفهوم إلى إعطاء تعريف إجرائي.

1- مفهوم التسيير: لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد المداخل والاتجاهات التطويرية في مجال التنظيم، إذ يتحدد مفهوم التسيير في ضوء نظرة الباحث إلى مكونات الوظيفة التسييرية والمجالات التي تشملها، فالتسيير يعبر عن قوّة غير مرئية وغير ملموسة، رغم أنّ وجوده يظهر من خلال النتائج، والاعتراف به يظهر من خلال النتائج السلبية لسوء التسيير، وأهميته تظهر من خلال معالجة الاختلالات. ويشير التسيير (*Gestion*) في الاصطلاح الفرنسي على اعتباره جزء من الإدارة وهو ما يخص النشاطات اليومية قصيرة المدى في الإدارة، أمّا (*Management*) في الاصطلاح الإنجليزي فتعني الإدارة، حيث يشير إلى مختلف

الوظائف من تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة واتصال⁽¹⁾، ومع التطورات الحاصلة في هذا المجال أخذ المصطلحات تطورات كبيرة في مجال اهتمامها وتوسع نطاق استخدامها، وفي البلدان العربية يستخدم مصطلح إدارة الأعمال للدلالة على مصطلح *Management* خاصة في بلدان المشرق العربي، ويستخدم مصطلح التسيير للدلالة على مصطلح *Gestion* في بلدان المغرب.

ويرى "هنري فايول *Henri Fayol*" أن الإدارة أو التسيير معناه: "أن تتبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب"⁽²⁾، وهذا التعريف يركز على وظائف الإدارة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، التنبؤ، ويعود الفضل إلى فايول في بروز هذه الوظائف في التنظيم الإداري وخاصةً أنه من المنظرين الأوائل لعلم الإدارة والتنظيم من خلال نظريته "العمليات الإدارية".

ويعرف التسيير بأنه "مجموعة العمليات المتكاملة والتي تشمل التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد المادية والبشرية"⁽³⁾، وهذا التعريف يؤكد على وظائف الإدارة إلى جانب التنسيق ليس بين الأفراد فحسب بل بين الأفراد والموارد المادية للمؤسسة، وهذا يبين أن التسيير هو محور العمليات في المؤسسة وله أهمية بالغة في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ويعرّف كذلك التسيير بأنه "مجموعة الإجراءات والتطبيقات، والسياسات المتفق عليها والتي تهدف إلى ضمان السير الحسن، مرتكزة في ذلك على نقاط رئيسية هي التمويل، التنظيم، تسيير الموارد البشرية، التسويق، المحاسبة، ومراقبة النتائج"⁽⁴⁾، ويؤكد هذا التعريف على أن التسيير يعتبر ممارسة في المؤسسة من خلال إجراءات وتطبيقات وأنه يعتمد على سياسات متفق عليها، كما أنه إلى جانب الوظائف الأخرى فهو يعني تسيير الموارد البشرية.

ويعرف "لنجستون *Livingston*" التسيير بأنه "نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة"⁽⁵⁾، ويشير هذا التعريف أن التسيير يتضمن الفعالية في تحقيق الأهداف والكفاءة في استخدام الموارد، وأن مهمة المسير هي ضمان تحقيق ذلك وتوفير التسهيلات الضرورية.

(1) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، ب س، ص254.

(2) فرحات غول: مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 15.

(3) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002، ص 103.

(4) Demaison Echan, Claude Daniel, et autres : *Dictionnaire d'Economie, et de Sciences Sociales*, Ed Nathan, Paris, 4^{ème} édition, 1999, P 203.

(5) فرحات غول: مرجع سابق، ص 16.

أما "بيتر داركر *Peter Drucker*" فيعرف التسيير بأنه "وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال"⁽¹⁾، ويبين هذا التعريف أنّ التسيير وظيفة ومعرفة وعمل، أي أنّه ممارسة وعلم ومهارة يستخدمها الأفراد في مجال عملهم ومهامهم التسييرية.

مما سبق يتضح أجزائياً أنّ التسيير يعد إحدى العمليات الأساسية في المؤسسة بل محور العمليات الأخرى، فهو الذي يضمن تنظيم وتنسيق العمليات والجهود وتطبيق السياسات المنتهجة من طرف المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف بفعالية وبالإستخدام الكفاء للموارد المتاحة المادية منها والموارد البشرية، لذلك فهو علم وفن يطبقه القائمون على هذه الوظيفة لتنفيذ الأعمال وبشكل أفضل في إدارة العمليات والأفراد، فالوظيفة التسييرية ذات أهمية في المؤسسة من خلال مساهمتها في بلورة كل الوظائف الفرعية وجعلها تخدم المؤسسة وتساهم في تطويرها.

2- مفهوم تسيير الموارد البشرية: نظراً لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد أستخدمت لها إدارة خاصة بتنظيمها وتسييرها وتنميتها لغرض تفعيل دورها وإبراز أهميتها، سميت بإدارة الأفراد والتي تطورت مع التطورات التي شهدتها مجال التنظيم في المؤسسات، لتتحول إلى تسيير أو إدارة الموارد البشرية، ويرتبط نجاح المؤسسة بنجاح تسيير مواردها البشرية. لذلك اعتبرت تسمية تسيير أو إدارة الموارد البشرية تسمية حديثة نسبياً حلت تدريجياً محل إدارة الأفراد نتيجة التوسع والتعمق في هذا المجال من الاهتمام، ولقد كانت بداية التسعينات نقطة تحول لهذه التغيرات عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة⁽²⁾، إذن فقد انتقلت التسمية من إدارة الأفراد إلى إدارة المستخدمين واستقرت في إدارة الموارد البشرية، ومع التطورات التي صاحبت ظهور مدرسة النظم وما تتطلبه الموارد البشرية من خصوصيات من حيث الكفاءة والفعالية لتحقيق التحسين والتطور المستمر، أصبحت التسمية تسيير أو إدارة الموارد البشرية، وقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة في المؤسسة تتمحور حول تسيير قوّة العمل البشرية وتفعيل دورها في تحقيق أهداف المؤسسة نذكر منها:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات

(1) فرحات غول: مرجع سابق، ص 17.

(2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 25.

الكفاءة والفعالية"⁽¹⁾، ويشير هذا التعريف إلى كون إدارة الموارد البشرية تتكون من مجموعة من الأنشطة متعلقة بالتوظيف والتدريب والتحفيز بما يحقق أهداف المؤسسة.

إدارة الموارد البشرية تهدف إلى "تحقيق هدفين متكاملين... إمداد المنظمة بالعاملين... الذين يحققون أهداف العمل، وتوفير حياة وظيفية ملائمة للعاملين يجدون فيها الإشباع الملائم لحاجاتهم المتنوعة"⁽²⁾، من خلال هذين الهدفين يتضح أنّ إدارة الموارد البشرية هي "مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"⁽³⁾، ويؤكد هذا التعريف على الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعملياتها واستمرارية أنشطتها وأهمية التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد.

يتضح أنّ أنشطة إدارة الموارد البشرية واهتماماتها تركز على تحليل المناصب وترتيبها وتوظيف ودفع المستحقات، تقييم الكفاءات، التكوين، الترقية، تسيير المسار المهني، الإعلام والاتصال⁽⁴⁾، إذن فإنّ وظيفة الموارد البشرية باعتبارها واحدة من الوظائف الهامة في المؤسسة والتي تهتم بكل العمليات المتعلقة بالمستخدمين من خلال "مجموعة النشاطات التي تشمل الاكتساب والمحافظة وتطوير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة"⁽⁵⁾، هذا يعني وجود أنشطة متخصصة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتشمل التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، القيادة والاتصال. وتحسين ظروف العمل، تهدف في الأخير إلى الوصول إلى فعالية تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معاً، ولتحقيق هذه الفعالية عليها مراعاة متغيرات البيئة المحيطة الداخلية والخارجية، لذلك اعتبرت إدارة الموارد البشرية بأنّها: "أحد الأنظمة الهامة والرئيسية بالمنظمة والتي تتكامل مع الأنظمة الأخرى... لتحقيق أهداف المنظمة، وتتكون... من مجموعة من الأنظمة أو الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض... تعمل على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة"⁽⁶⁾، سواءً كانت داخلية أم خارجية، فهي نظام له مدخلات ومخرجات وعمليات.

(1) جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 16.

(2) علي محمد عبد الوهاب، جورج حبشي: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، عين شمس، ب س، ص 19.

(3) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2006، ص 12.

(4) Charle Henry Besseyer Dehorts: *Vers Une Gestion Stratégiques des Ressources Humaines, ed d'Organisation, Paris, 1988, p 23.*

(5) Couronne. P: *Modèle de Gestion Prévisionnelles (le cas de CNRS), Ed CNRS, Paris, 1986, p3.*

(6) علي محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008/2007، ص 16.

إجرائياً ومما سبق يتضح أنّ تسيير أو إدارة الموارد البشرية هي نظام من أهم أنظمة المؤسسة تتعلق بتسيير الأفراد من خلال وظائفها وأنشطتها المختلفة والمتعلقة بتحديد الاحتياجات والاستقطاب والتوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء، المسار الوظيفي وتطوير الأفراد، وهي ذات بعد إستراتيجي لا تقتصر على النشاطات الروتينية المتعلقة بمختلف الإجراءات كالتعيين ودفع الأجور، وإنما تشمل مجالات مهمة متعلقة بالمناخ التنظيمي كالقيادة والاتصال وتنظيم العمل من خلال نظام المجموعات والفرق، وهي في تفاعل مع البيئة سواءً الداخلية أو الخارجية لذلك فهي تهتم بالثقافة التنظيمية، والجوانب المؤثرة على الفعالية والكفاءة، الإبداع والابتكار، الولاء والانتماء، وتسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد بمستويات أفضل من حيث الكفاءة والفعالية، وباختصار هي ذات أهمية بالغة في تحقيق الدافعية لدى الأفراد لإنتاج مخرجات تتصف بالجودة وتحقيق التحسين المستمر.

3- مفهوم الجودة: رغم وجود اهتمام متزايد بموضوع الجودة، إلا أنّ هناك تعدد وتباين للتعريفات التي وردت لدى الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع وهذا راجع لتعدد أبعادها وجوانبها المختلفة. ويعود مفهوم الجودة (*Qualité*) إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان⁽¹⁾ ويشير مصطلح الجودة لغة إلى كون الشيء جيداً وهي من الفعل الثلاثي "جاد".⁽²⁾

لتحديد مفهوم دقيق للجودة نستعرض أهم تعاريف روادها، إذ عرفها "جوران *Juran*" بأنّها: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال"⁽³⁾، ومعيار الحكم على جودة المنتج حسب "جوران" هو كون المنتج ملائم للاستخدام أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج. وعرفها "كنال *Cannell*" بأنّها "المتانة والأداء المتميز للمنتج"⁽⁴⁾، أمّا "فروسبي وإيفان *Grosby et Evans*" فإيرياً أنّها تعني "المطابقة مع المواصفات". أمّا الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة فقد عرفت الجودة على أنّها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".⁽⁵⁾

(1) مأمون الدرادكة، طارق شبلي: *الجودة في المنظمات الحديثة*، دار صفاء، عمان، ط1، 2002، ص 15.

(2) إبراهيم يس: *المعجم البسيط*، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ط2، ج 1-2، ص ص 145، 807.

(3) محفوظ أحمد جودة: *جودة إدارة الجودة الشاملة* (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص19.

(4) عمر وصفي عقيلي: *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص49.

(5) محمد عبد الوهاب الغزاوي: *أنظمة إدارة الجودة والبيئة*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 18.

وينظر البعض إلى الجودة الشاملة بأنها: "اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين النهج الإداري - والتنظيمي - ومواصفاته".⁽¹⁾ وعرفها البعض الآخر بأنها تعني: "تلبية رغبات العميل وتحقيق توقعاته ورضاه من خلال تضافر الجهود لجميع أعضاء"⁽²⁾، المؤسسة في مختلف جوانب العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ الجودة لا تعني الأفضل والأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف حسب اختلاف الجهة المستفيدة منه، سواءً كان الزبون، المنتج، المجتمع، المؤسسة وغيرها. وعادةً يعتمد البعض في تعريفهم للجودة على أساس الأداء والرضا، فالمختصين في التسويق ينظرون إليها من وجهة نظر المستهلك، إذ أنّ الجودة العالية تعني أداء أفضل ورضا المستهلك على المنتج، أمّا المختصين في المجال الإنتاجي فيرون أنّ الجودة تقوم على أساس التصنيع ومطابقة المعايير والمواصفات. وبصفة عامّة يمكن القول أنّ المنتجات ذات جودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

كما أنّ الجودة الشاملة تعني كذلك الكفاءة والفعالية، ففي حين أنّ الكفاءة تشير إلى الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة أي المدخلات، من أجل الحصول على ناتج أي مخرجات وباستخدام أدنى مقدار من المدخلات وإن كانت محدودة وبأقل تكلفة ممكنة، هذا يعني تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل تكلفة وجهد. في حين تشير الفعالية إلى تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق تعاون كل الأطراف داخل المنظمة واستثمار كفاءات وذكاء مستخدميها وإعطاءهم فرص الإبداع والابتكار من أجل التحسين المستمر وتحقيق الجودة الشاملة في مراحل العمل المختلفة وتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال ما سبق فإنّ الجودة الشاملة تسعى إلى:⁽³⁾

- تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وجهد وبأقصر وقت ممكن.
- العمل على تحقيق متطلبات وحاجات العميل وفق المواصفات التي ترضيه.
- الابتعاد عن الانحرافات والأخطاء بدلاً من معالجتها.
- إتاحة الفرصة والمناقشة وتوليد الأفكار البناءة والابتعاد عن التردد والخوف.
- تحقيق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك وتبادل المعلومات باعتبار كل فرد مسؤولاً عن الإنتاجية، من هذا المنطلق لا تعترف الجودة الشاملة بالانفصال بين الأقسام والأنظمة.

(1) صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 16.

(2) نفس المرجع، ص 16.

(3) نفس المرجع، ص ص 17، 18.

- التقييم المستمر للجهود المبذولة والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها وتنمية الجوانب الإيجابية عن طريق التحسين والتطوير المستمر.
- تعمل الجودة الشاملة على تقسيم المؤسسة إلى عناصرها الرئيسية المدخلات، العمليات، المخرجات. وبالتالي يتضح مجال الجهود الفردية في تحقيق الإنتاجية وتظهر جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لمعالجتها بالتغذية الرجعية.

في ضوء التعاريف السابقة يمكن إجرائياً تعريف الجودة بأنها مجموعة السمات والخصائص التي يجب أن تتميز بها جميع عناصر المؤسسة سواءً تعلق الأمر بمدخلات العمليات الإنتاجية أو التنظيمية أو المخرجات سواء كانت منتج أو خدمات التي من شأنها أن تتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم المعلنة أو غير المعلنة سواءً من حيث التصميم أو النوعية، وهذا لن يتأتى إلا من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لكافة الموارد البشرية والمادية، أي استخدام الموارد المادية بأكثر كفاءة والموارد البشرية بأكثر فعالية.

4- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، وتباينت حسب الاختلافات بين الباحثين والمتخصصين ووجهات نظرهم إلى الموضوع، قبل التطرق إلى أهم تعاريف إدارة الجودة الشاملة يمكن الإشارة إلى أنّ هناك خلط لدى البعض بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة "فالجودة تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات، أمّا إدارة الجودة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد والمسؤولين في المؤسسة... أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر⁽¹⁾ في استمرارية عملية تحسين الجودة، إذًا فالجودة تعني جودة المنتج، أمّا إدارة الجودة الشاملة فهو معنى مرتبط بالنظام الذي من نتائجه جودة المنتج المتوافق مع رغبة الزبائن، لذلك فقد أعطيت عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين"⁽²⁾، هذا التعريف يشير إلى كون الجودة الشاملة وسيلة للعمل هدفها ضمان الاستمرارية والنمو نتيجة المحافظة على الوفاء بتحقيق رغبات الزبائن. وتعرف أيضًا بأنها: "طريقة لأداء المنظمة، تهدف إلى التعاون والمشاركة المنظمة من العاملين من أجل تحسين منتجاتها وأنشطتها حتى تحقق رضا العملاء وأهداف المنظمة لمصلحة الجميع وبما يتفق مع

(1) صالح ناصر عليمات: مرجع سابق، ص 17.

(2) خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 74.

متطلبات المجتمع⁽¹⁾، هذا التعريف يشير إلى طريقة الأداء القائمة على مشاركة وتعاون العاملين هدفها التحسين المستمر للمنتج والأداء، هذا ما يخدم مصلحة العملاء وأهداف المؤسسة والأفراد.

ويعرفها "إيشيهارا *Ishihara*" بأنها "نظام ناجح وفَعَال يسمح لكل قوى التطوير بالتكامل من أجل التحسين المستمر في الجودة على كل مستويات المؤسسة بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة"⁽²⁾، أي أنّ نجاعة وفعالية التنظيم هي التي تسمح بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة المادية والبشرية المتوفرة دون الحاجة إلى موارد إضافية لتحقيق أحسن النتائج في تحسين الجودة مع ضمان الاستمرارية.

أما "هودغيتس *R.Hodgitts*" فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام إداري يعتمد على المورد البشري، يهدف إلى استمرار تحسين خدمات الزبائن وبأقل التكاليف"⁽³⁾، يؤكد هذا التعريف على أهمية الموارد البشرية وتقليل التكاليف.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "أسلوب لتطوير شامل ومستمر في الأداء، يشمل كافة مجالات العمل، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد، ويشمل نطاقها كافة مراحل الأداء منذ التعامل مع الموارد مرورًا بعمليات التشغيل، وحتى التعامل مع العميل وتتوجه... من خلال جهود فريق العمل إلى... تحسين الجودة وخفض التكلفة وزيادة النمو"⁽⁴⁾. ويؤكد هذا التعريف على شمولية العملية لكل الأطراف ومراحل الأداء.

ويرى آخرون أنّ الجودة الشاملة عبارة عن "إستراتيجية إدارية تضم في مجموعها جميع أقسام المؤسسة، نشاطات الأشخاص ومحيط المؤسسة، من أجل تأكيد وظائف الجودة، بهدف التحسين الدائم لعمليات الجودة، وهذا إرضاءً لطلبات الزبائن"⁽⁵⁾

ويعتبرها المعيار العالمي *ISO 9000/8402* (1994) بأنها "شكل من أشكال التسيير يركز على الجودة، يعتمد على مشاركة كل فرد، يهدف إلى تحقيق التفوق على المدى الطويل بطريقة تمكن من تلبية متطلبات العميل المحددة أو المعروفة ضمناً"⁽⁶⁾.

(1) حشمت جبر، ياسر فاروق: المدير المحترف وحلقات التميز، مطبعة النيل، القاهرة، 1996، ص 94.

(2) *Katsuyohi Ishihara : Maitriser la qualité, Ed Mare, Nostrum, 1996, p 11.*

(3) *Jean Brilman : Les meilleures pratique de management au de la performance, Ed Organisation, Paris, 3^{eme} édition, 2001, p 217.*

(4) إيمان أبو رية: الخدمة الاجتماعية المدرسية والجودة الشاملة، مؤسسة الكوثر للطباعة، القاهرة، 2006، ص 15.

(5) *Gerdf. Kamiske, Jov petr braver : Management de la qualité de AZ, traduit de l'allmand par Pascal Avenel, Ed masson, Paris, 1999, p119.*

(6) *Claude Jambart :L'assurance qualité (Les normes iso 9000), Ed Economica, Paris, 2^{eme} édition, 1997, p 27.*

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ إدارة الجودة الشاملة هي نظام تسييري شامل يستند على تفعيل دور كل موارد المؤسسة المادية والبشرية لتحقيق مخرجات تستجيب لتطلعات الزبائن والأفراد في المجتمع وتتميز بأفضل المواصفات، كما يجب أنّ يلتزم بالتطوير والسيطرة على المشكلات والتحسين المستمر بأقل التكاليف الممكنة من أجل ذلك، فهو يعتمد على تطوير أداء العاملين ومشاركتهم الفعالة وتحفيزهم وتنسيق جهود الإدارة وفرق العمل من أجل تحقيق ذلك وفي كلّ مجالات العمل ومراحله، مع اقتناء الفرص واجتباب المخاطر لضمان البقاء والاستمرارية والتطوير والتحسين المستمر وأن تحقيق ذلك يستوجب الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة بأكثر كفاءة وفعالية.

لقد قام "ستيفن كوهن ورونالد براند" (1993) بتعريف إدارة الجودة الشاملة حسب دلالات الكلمات للمفهوم والتي تعني: (1)

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة، وربط وظائفها ووظائف الجماعات وتخصيص الموارد من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، وهي كذلك القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة.

- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيدين (الزبائن) وتجاوزها.

- الشاملة: وتتضمن مبدأ البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل ومن طرف كلّ فريق وفي أي مستوى أو قسم ابتداءً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقييم مدى رضاه عما يقدم له من خدمات ومنتجات.

5- مفهوم الميزة التنافسية: شكل موضوع الميزة التنافسية مجال اهتمام الباحثين منذ مطلع الثمانينات، إذ توسع مجال استخدامه وأخذ في الانتشار خاصةً مع ظهور كتابات "بورتير Michael Porter" حول الإستراتيجية والميزة التنافسية.

وتعرف الميزة التنافسية بأنّها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد"⁽²⁾، يفيد هذا التعريف أنّ التنافسية تتمثل في الآليات التي تستخدمها المؤسسة والتي تمكنها من الصمود في واقع يتميز بوجود منافسين ومسايرة التغيرات في مجال المنافسة، ولتحقيق ذلك فإنّها تتبنى إستراتيجية هجومية من خلال تقديم منتجات تتصف بالجودة، يسمح لها ذلك بتحقيق أهدافها المتمثلة في الربح والنمو والاستقرار والتوسع، وتستخدم في ذلك قدراتها في الابتكار والتجديد كسلاح تنافسي.

(1) حامد عبد الله السقاف: المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، <http://www.spc.org.sa/sqcdoes/TQA.pdf> تاريخ الاطلاع: 2013/3/6، ص 2.
(2) محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 16.

وتعرف أيضًا أنها "مجموعة العوامل... التي تكسب المؤسسة قدرة على مواجهة حدة المنافسة في الأسواق، من خلال تقديم قيم إضافية للمستهلكين مثل السعر المناسب والجودة العالية وغير ذلك من القيم الإضافية"⁽¹⁾، ويضيف هذا التعريف ما يعرف بالخدمات المقدمة والمصاحبة للمنتوج وخدمات ما بعد البيع وغيرها، إلى جانب الامتيازات التي يتميز بها المنتج من مواصفات إبداعية وابتكارية وبأسعار أفضل للزبون وغيرها من المواصفات التي تعمل على جلب الزبائن وكسب مكانة بين المنافسين.

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل...، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات... الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة... والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز"⁽²⁾، ويوضح هذا التعريف أنّ الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة، وتستخدم في ذلك كلّ إمكانياتها المتاحة وتتحقق من خلال قدرتها على التميز في أدائها وقدرتها على تلبية حاجات عملائها.

وحسب "بورتير Porter" فإنّ جوهر الميزة التنافسية يركز على "القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنتجها لزبائننا، فضلاً عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة"⁽³⁾، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل تقديم منتجات وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها"⁽⁴⁾، يتضح من هذا التعريف أنّ الميزة التنافسية تهدف إلى كسب ولاء ورضا الزبائن لمنتجات المؤسسة، ما سيمنحها مكانة سوقية، لا يمكن للمنافسين تحطيمها بسهولة من خلال تقديم قيمة أعلى للزبائن، هذا ينعكس على زيادة أرباحها.

يتضح في الأخير إجرائياً أنّ الميزة التنافسية تعبّر عن قدرة المؤسسة على الوقوف أمام المنافسين وذلك من خلال وضع إستراتيجيات تسمح لها باستخدام مواردها المادية والبشرية والتنظيمية وكفاءاتها استخداماً أمثل يسمح لها بكسب أكبر عدد من العملاء عن طريق إشباع رغباتهم وتلبية حاجاتهم وتقديم خدمات أفضل، بحيث يزيد ولاءهم لمنتجاتها وخدماتها وبشكل لا يمكن للمنافسين تحطيمه، وتستخدم في ذلك

(1) عمار بن عيسى: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، أيام 8-9 نوفمبر 2010، ص 4.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، وآخرون: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 13، 14.

(3) عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 122.

(4) يوسف بومدين: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 34.

المؤسسة كفاءاتها البشرية في خلق الإبداع والتطوير المستمر لتساير التغيرات الحاصلة في الأسواق والأذواق، كما أنّها تركز على تحقيق مستويات عالية، ولذلك فإنّ هناك ارتباط وثيق بين الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة، فهذه الأخيرة تعدّ إستراتيجية فعّالة لاكتساب الميزة التنافسية.

6- مفهوم التكوين: يعتبر التكوين بأنه "عملية تزويد الأفراد والجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد والجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة"⁽¹⁾، فالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك تعتبر ضرورية لجعل الأفراد يؤدون وظائفهم الموكلة إليهم.

ويعرف كذلك بأنه "مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال، تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على وظائف"⁽²⁾، وهذا التعريف يؤكد على الأهداف والأشكال.

إذن فالتكوين يعبر على مجموعة الأساليب البيداغوجية "التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد بأن يكونوا في حالة استعداد وتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها"⁽³⁾، فهو يهدف إلى "تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها، فهو إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين"⁽⁴⁾.

فالتكوين يرتبط لدى بعض الباحثين بالتأهيل أي "تعليم الفرد ثقافة وفلسفة المنظمة وذلك للتعرف على ما تفعله المنظمة وما تقوم به"⁽⁵⁾، وهذا الاتجاه يرى أن التكوين يتعدى جوانب المهارات والكفاءات والمعارف إلى ترسيخ ثقافة وفلسفة المنظمة.

أما "لخضر سكيو" فيرى أن التكوين هو "مجموع العمليات التي من شأنها أن تضع الأفراد والجماعات وتجعلهم في حالة تسمح لهم بالتنفيذ المتقن لمهامهم الحالية أو المهام التي ستوكل إليهم من أجل السير

(1) رداح الخطيب، أحمد الخطيب: **التدريب الفعال**، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص 300.

(2) وسيلة حمداوي: **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالم، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص 99.

(3) عبد الفتاح دياب حسين: **إدارة الموارد البشرية** (مدخل متكامل)، شركة البراء، مصر، 1997م، ص 189.

(4) أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى: **معجم مصطلحات القوى العالمية** (التخطيط، التنمية، الاستخدام، انجليزي، فرنسي، عربي)، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1984، ص 215.

(5) سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية** (موضوعات وبحوث متقدمة)، مطبعة العشري، مصر 1997م، ص 22.

الحسن للمنظمة"⁽¹⁾، هذا يوضح استمرارية التكوين ليشمل وظائف مستقبلية وتحقيق استمرارية أهداف المنظمة.

مما سبق يتضح إجرائيا أن التكوين هو إجراء تقوم به المؤسسة لتأهيل الأفراد وتزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات سواء بطريقة نظرية أو تطبيقية في مكان العمل أو خارجه بغية تمكين الأفراد من القيام بوظائفهم الحالية أو المستقبلية بحيث يضمن تدفق المعلومات والمعارف بشكل مستمر لمواجهة أي تغيرات مستقبلية وتحقيق أهداف الفرد والمنظمة ويسمح بغرس ثقافة المنظمة ووضوح فلسفتها لدى الأفراد.

7- مفهوم التحفيز: يعرف التحفيز على أنه "عبارة عن مهمة تتبع عند الكائن الإنساني تتعلق بتنشيط الطاقة الداخلية الموجهة لتحقيق أهداف خاصة... كما يتعلق بالجوانب غير الواعية أو رغبات محفزة تهدف إلى شرح الجوانب الواعية أو الظاهرة"⁽²⁾، إن التحفيز يتعلق بإثارة قدرات الأفراد عن طريق إشباع رغباتهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

ويعرف كذلك بأنه "مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل"⁽³⁾، بالتالي فالتحفيز يعني الجوانب المادية والمعنوية التي تصاحب قيام الفرد بالعمل.

ويعرف أيضا بأنه "مجموعة من المؤشرات التي تؤدي بالشخص أن يتصرف بطريقة معينة"⁽⁴⁾، حيث تثير نشاطه وتوجهه لتحقيق غاية معينة وتؤثر على سلوكه وتحرك رغبته في العمل على النحو المرغوب. وتعتبر الحوافز أيضا في أبسط معانيها عن "ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاقه... وبقائه فيها... بمقدار ما يعطيه من قيمة"⁽⁵⁾، فهو يتحصل على الحوافز التي تقابل مجهوداته التي يبذلها أي أن الحوافز تعبر عن المنافع التي يتلقاها الفرد من المؤسسة كمقابل للعمل والأداء المقدم.

إذن فالتحفيز هو عبارة عن "ممارسة إدارية بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف

(1) Lakdar Sekiou: *Gestion du Personnel, Ed Organisation, canada, 3^{eme} édition, P 292.*

(2) Pierre Louart: *Encyclopédie de la Gestion et du Management, sous la direction le Duff (Robert), Edition Dalloz, Paris, 1999, P 833.*

(3) فرحات غول: مرجع سابق، ص 138.

(4) François Gresle, Michel Perrin, et autres: *Dictionnaire des Sciences Humaines (sociologie, psychologie, sociale, anthropologie), Edition Nathan, Paris, 1990, P 222.*

(5) ناصر داداي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العلمية، الجزائر، 2003، ص 70.

المنظمة"⁽¹⁾، أي أن التحفيز يرتبط بدوافع الأفراد وحاجاتهم وإن إشباعها يجعلهم يشعرون بالرضا عن العمل ويكون ذلك دافعا لهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع مستوى أدائهم.

يتضح إجرائيا أن التحفيز عبارة عن نشاط تقوم به المؤسسة قصد تحقيق حاجات ورغبات الأفراد، أي تحقيق أهداف وطموحات الأفراد مقابل تواجدهم بالمؤسسة وأدائهم لمهامهم، وهذا لحثهم على الأداء المتميز والسلوك السوي والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين الإنتاج والقيام بالمهام على أكمل وجه، وتحرير طاقاتهم الإبداعية ورغبتهم في العمل، وتبرز ملامح ذلك من خلال الرضا عن العمل في المؤسسة، وتأخذ الحوافز أشكالا مختلفة كالحوافز المادية التي تتمثل في المكافآت والأجور والتي تمنح بصفة فردية أو جماعية، أو الحوافز المعنوية.

8- مفهوم تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء بأنه: "قياس مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم والحكم على تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة"⁽²⁾، هذا التعريف يوضح بأن التقييم يعتمد على قياس الأداء وتصرفات العاملين في ميدان العمل.

يعرف كذلك بأنه "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"⁽³⁾ هذا يعني أن القياس يكون بمقارنة النتائج بمعايير مستمدة من الأهداف المتوقعة واتخاذ قرارات تصحيحية للانحرافات التي تظهر أثناء الأداء استنادا على البيانات والتقارير حول العمل ومن خلال خطط للحلول والتطوير.

يعني كذلك "مجموعة من الإجراءات والتدابير النظامية الموجهة للحكم على مؤهلات واستحقاقات أعضاء التنظيم"⁽⁴⁾، هذا التعريف يضيف إلى أن التقييم يتعلق بمؤهلات الأفراد والاستحقاقات الموافقة لذلك. ويعرف أيضا بأنه "الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل"⁽⁵⁾، أي أن العملية تتم من خلال تجميع المعلومات حول أداء الأفراد وإخضاعها لمعالجة عملية موضوعية الهدف من العملية هو تحسين أدائهم.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 491.

(2) صلاح محمد عبد الغاني حسن: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الإدارة والتنمية، مصر الجديدة، ط2، 1998، ص129.

(3) زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص15.

(4) Sekiou, Blondin, et autre : *Gestion des Ressources Humaines*, Ed Deboek, Bruxelles, 2^{eme} édition, 2004, p304.

(5) نفيسة محمد باشرى وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2001، ص 185

كما يعرف على أنه: "عملية وصف وتقويم وتحسين أداء الأفراد للعمل في منظمة ما، بحيث تتحقق أهداف المنظمة بفعالية أكبر وفي نفس الوقت تتحقق منافع الأفراد المتمثلة بالتقدير... وإشباع حاجاتهم" (1) أي أن تقييم الأداء الغرض منه تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات أفرادها. كذلك فإن تقييم الأداء هو "عملية تقويم فعالية الأداء، ويستخدم لإبراز القوة والضعف في الأفراد والجماعات كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير وإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف" (2) أي أن الغرض منه إبراز نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والجماعات وهذا لاستخدامها في إحداث التغيير والتطوير عن طريق التحفيز أو العقاب.

مما سبق يتبين إجرائياً أن تقييم الأداء هو إجراء تقوم به إدارة الموارد البشرية عن طريق قياس نتائج الأداء المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات وإبراز مهارات وكفاءات الأفراد وفرق العمل وتوجيهها نحو تحسين أدائهم وتحقيق جودة العمليات والمنتجات، ويعتمد عليه في تحديد الاحتياجات التكوينية لتغطية جوانب الضعف لدى الأفراد وفي عملية تحفيز الأفراد وتحقيق حاجاتهم.

9- مفهوم القيادة: تشكل القيادة نوعاً معيناً من الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها الأفراد أثناء تفاعلهم مع أفراد المجموعة وهي عامل إنساني يساهم في ارتباط المجموعة وعامل يدفعها إلى تحقيق الأهداف، لذلك فإن مفهوم القيادة يعد مفهوماً مركباً يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة المؤثرة والمتأثرة، فلا يوجد تعريف كامل شامل ولملم لكل ما تحمله القيادة من معاني، إذ تنوعت التعاريف مع اختلاف جوانب الاهتمام في موضوع القيادة من سمات الشخصية وقيم القائد وسلوكه، إلى مواقف المجموعة وحاجاته، ورغم ذلك هناك إجماع على جوانب رئيسية في تعريف القيادة.

إذ تعرف بأنها "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، وبمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة ممن تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها" (3). هذا يعني أنها تتمثل في قدرة القائد في استمالة الجماعة وتوجيهها لخدمة هدف مشترك وتبرز هذه القدرة في طاعة الأعضاء للقائد وثقتهم به واحترامهم له وتعاونهم معه.

(1) عابدة سيد خطاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية من منظور الشركات دولية النشاط، ب د، 2007، ص 208.
(2) أندرو دي سيزلاغي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص 38.
(3) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 12.

وتعرفها " فرافيتز *M.Grawitz* " بأنها تعبر عن "مكانة وسلوك شخص معين يعمل على التحكم في جماعة... يكون مفضل أو مختار من طرف الجماعة"⁽¹⁾، ويركز التعريف على مكانة الفرد كقائد بحيث أنها نابعة من اختيار الأفراد وقبولهم له كقائد للجماعة.

وتعرف أيضا "بأنها تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة... وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف"⁽²⁾، أي أن من خلال القيادة يكون تأثير متبادل بين القائد والأتباع وتفاعل بينهم بشكل يضمن تماسك الفريق وهو أمر مهم لتحقيق الهدف المشترك المتفق عليه.

وتعرف كذلك بأنها "عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة وبالولاء وثقة الأتباع... نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة"⁽³⁾، وتتطلب القيادة الفعالة وفق هذا التعريف توفر أربع عناصر مهمة هي: "وجود جماعة من الأفراد - وجود قائد ذو كفاءة وقدرة وفعالية - وجود هدف جماعي - وجود الثقة والولاء المتبادل".⁽⁴⁾ أي أنّ هناك مواصفات يجب توفرها في القائد متمثلة في القدرة والكفاءة والفعالية تجعله يحظى بالقبول والاتباع من طرف الجماعة ويكسب تقّتهم وولائهم.

وقد عرف "فيدلر *F.E.Fiedler*" القيادة بأنها "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لغرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره"⁽⁵⁾، وهذا التعريف يشير إلى المهمة الأساسية للقائد وهي توجيه الجماعة نحو إنجاز المهمة المكلفة بها ويكون ذلك إما بممارسة السلطة المخولة للقائد أو عن طريق الإقناع، ويشير فيدلر إلى أهمية الموقف الذي يسمح باستعمال أحد الأسلوبين.

ويعرفها "تانينبوم *Tannenbaum*" بأنها "تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين) ومن أجل إتباع موقف

(1) *Madeleine Grawitz : Lexiques des Sciences Sociales, Ed Dalloz, Paris, 6^{eme} édition, 1994, P243.*

(2) أحمد قوراية: فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص ص 28، 29.

(3) نفس المرجع، ص 35.

(4) نفس المرجع، ص 35.

(5) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع (دراسة في علم الاجتماع الإدارة)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 13.

معين⁽¹⁾، يشير التعريف إلى كون القيادة تمثل تأثيرًا شخصيًا للقائد على الأتباع حسب طبيعة الموقف، فعملية التأثير تشمل عناصر رئيسية: (2)

- القائد يمتلك قدرات ومهارات عالية ويسعى إلى تحقيقها مع المرؤوسين .
- المرؤوسين مطلوب منهم تحقيق الأهداف من خلال تأثير القائد فيهم وتوجيههم لهم .
- الموقف الذي تمارس فيه المجموعة أعمالها .

وتعرف القيادة أيضا بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرارات والأوامر والإشراف على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين"⁽³⁾، ويشير هذا التعريف إلى القيادة الإدارية التي يمارس فيها القائد صلاحيته في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف على المجموعة مستخدما في ذلك السلطة التي يخولها له التنظيم الرسمي وقدرته في التأثير على الأفراد واستمالتهم للتعاون في تحقيق الهدف .

وتعرف القيادة كذلك بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة"⁽⁴⁾، وهذا التعريف يحوي مكونات رئيسية لعملية القيادة هي القائد والجماعة والأهداف والتأثير، وأن عملية التفاعل تتم بين هذه المكونات والتي تتطوي على التأثير المتبادل .

من خلال ما سبق يتبين إجرائيًا أن القيادة تعبر عن المهارة في التأثير على الأفراد وتوجيههم لتحقيق هدف مشترك من خلال التفاعل بين القائد وأعضاء فريق العمل بطريقة تضمن طاعتهم واحترامهم للقائد وبشكل يضمن تماسك المجموعة وتعاونهم، مستخدما في ذلك مهاراته وكفاءاته وقدراته في قيادة المجموعة وكسب ثقتهم وولائهم له، وقد يلجأ إلى استخدام مركزه في التنظيم وصلاحياته في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر وهذا حسب طبيعة الموقف والأهداف المراد الوصول إليها، ويستمد القائد قوته من قبول الجماعة له وبحكم مكانته المحددة من طرف التنظيم أو الجماعة .

(1) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري (في منظمات الرعاية الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007م، ص 280.

(2) فرحات غول: مرجع سابق، ص 117.

(3) السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماع، القاهرة، ط 1، 2004، ص 45.

(4) طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، ب س، ص 41.

10- مفهوم الاتصال: يعرف موضوع الاتصال التنظيمي تباينا كبيرا في وجهات النظر بين الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية، إذ يركز البعض على العملية الاتصالية من حيث بناءها، بينما يركز البعض الآخر على محتوى العملية ودرجة تأثيرها على الأفراد.

وتستخدم كلمة اتصال بمعاني متعددة من التفاعل بين الأفراد إلى استخدام شبكات الاتصال ووسائل وتكنولوجيات الاتصال وحتى وسائل المواصلات، ويبين ذلك أن الاتصال "يحدث عندما يتبادل الأفراد المعلومات أي عندما يدرك بعضهم بعضا وعندما يتبادلون الرسائل فيما بينهم ولا يقتصر ذلك على الجانب اللفظي فقط بل يتضمن الإيحاءات والإشارات والمظهر وأوضاع البدن"⁽¹⁾، فالاتصال يعتبر عملية اجتماعية يتفاعل فيها طرفين أو عدة أطراف من خلال انتقال الأفكار والمعلومات، فهو ضرورة من ضرورات استمرار وتكامل الحياة الاجتماعية.

ويعرفه "جورج لندبرج" بأنه " العملية التي تشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، قد تكون حركات أو صور أو لغة أو شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك"⁽²⁾، فالاتصال وفق هذا المفهوم يعبر عن التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز مهما كان شكلها وهو يمارس تأثيرا على سلوك الفرد.

أما "كارل هوفلاند" فيرى أن الاتصال عملية يقوم بموجبه شخص مرسل، بإرسال منبه أي رسالة بقصد تعديل أو تغيير سلوك شخص آخر مستقبلي"⁽³⁾، وهذا التعريف يوضح ويحدد عناصر الاتصال المتمثلة في المرسل والرسالة والمستقبل.

وقد عرفه "بيرسون وستينز" بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والتجارب شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع، أو التأثير في السلوك"⁽⁴⁾، وهذا التعريف يشير إلى أن الاتصال يعبر عن عملية نقل من طرف إلى آخر بقصد التأثير في سلوكه باستعمال عدة أشكال ووسائل للاتصال، هذه العملية لها أهداف معينة ويترتب عنها نتائج معينة، فالاتصال عملية واعية وهادفة.

(1) هناء حافظ بدوي: وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص10.

(2) سعاد جبر سعيد: سيكولوجية الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، جدار للكتاب العالمي، عمان الأردن، ط1، 2008، ص10.

(3) جودت عزت عطوي: إدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص90.

(4) علي عطية: تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008، ص52.

أما "سكينر *skinner*" فيعرف الاتصال بأنه "استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات"⁽¹⁾ وهذا التعريف يتميز بالشمولية إذ يشير إلى كل أنماط السلوك وكل عناصر عملية الاتصال. ويرى "براون *Brown*" أنّ الاتصال هو "عملية نقل الأفكار والآراء من شخص إلى آخر بغرض خلق الفهم لدى الشخص الموجه إليه الاتصال"⁽²⁾، ويؤكد التعريف على أن الاتصال يتم بين مرسل ومستقبل كما يؤكد على الفهم كعامل ضروري في العملية والذي ينتقل من فرد لآخر. ويشير الاتصال التنظيمي إلى "انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة، وبين الإدارة والعمال، والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك وهؤلاء"⁽³⁾، يتبين من هذا التعريف أن الاتصال يشكل همزة وصل بين الإدارة والعمال من خلال خاصية مهمة وهي الاستمرارية عبر الزمن والتي تمكن من وضع أسس وقواعد محددة للعلاقة بين طرفي العملية الاتصالية. ويعرف "غليك *Glueck*" الاتصال التنظيمي بأنه "الوسيلة التي يعتمد عليها المدير لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها"⁽⁴⁾، وهذا التعريف يشير إلى الهدف من العملية الاتصالية وهو انسياب المعلومات ووضوحها وفهمها من طرف الأفراد والمجموعات وهو الهدف الحقيقي للاتصال التنظيمي، وهذا ما يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتوافق كثيرا هذا التعريف مع إدارة الجودة الشاملة كونها تتطلب وجود نظام اتصالي يسمح بانسياب المعلومات في جميع الاتجاهات بشكل واضح ودقيق ومفهوم ويشمل ذلك حتى الأطراف الخارجية والمتعلقة خاصة بمتغيرات البيئة التنافسية وكذا العملاء.

يتضح من خلال عرض التعاريف السابقة أن الاتصال إجرائيا هو عملية تفاعل اجتماعي تنتقل بموجبه الأفكار والمعلومات والآراء والمشاعر والرغبات من مرسل إلى مستقبل أي من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى سواء باستعمال الرموز والإشارات أو باستعمال اللغة الشفاهية أو الكتابية، أو باستعمال وسائل الاتصال المختلفة بغرض تحقيق الفهم لدى المستقبل قصد التأثير على سلوكه بتعديله أو تغييره، وكذلك إيصال المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل أو خارج المؤسسة، فهو يشكل همزة الوصل بين العاملين والمشرفين والإدارة بهدف التنسيق والتعاون والتفاهم وضمان انسياب المعلومات بين جميع أجزاء وأقسام المؤسسة، ويشترط الوضوح والفهم والدقة لمضمون العملية الاتصالية وهذا ما يسمح بتحقيق أهداف

(1) علي غربي، بلقاسم سلاطنية إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1: 2007، ص232.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 346.

(3) علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مرجع سابق، ص 232.

(4) علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص 347.

العمليات المختلفة في المؤسسة، وتتعدى العملية إلى الأطراف الخارجية خاصة عملاء المؤسسة بما يضمن الاستجابة لحاجاتهم وللتغيرات في البيئة الخارجية، هذا ما يضمن تحقيق مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

11- مفهوم فرق العمل: تشير فرق العمل إلى الطابع الجماعي للسلوك الإنساني، وإلى الطابع التعاوني في العمل، وإلى التنسيق والتكامل بين أداء ومهارات العاملين، وإلى الهدف المشترك للجهود، وتحمل المسؤولية من طرف أعضاء الفريق تجاه العمليات المقدمة والإنجازات المحققة.

وتعرف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد "يتعاونوا فيما بينهم ويقوموا بتنسيق الأنشطة بينهم وذلك لتحقيق الهدف المشترك"⁽¹⁾، هذا يعني أن وجود الهدف والتنسيق لبلوغه هو ما يجعل المجموعة تشكل فريق عمل، ويفيد التنسيق وجود تنسيق للمهام وللسلوك الجماعي أي تفهم أعضاء المجموعة لبعضهم من حيث الدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والإحساس بأن الإنجاز الجماعي أفضل من الإنجاز الفردي.

ويعرف "كانزباخ وسميث *Katzenbach et Smith*" فريق العمل بأنه "مجموعة صغيرة من الأفراد يمتلكون المهارات التكاملية ويكونون ملتزمين لطريقة عمل مشتركة ويعتبرون أنفسهم مسؤولين عنها مسؤولية مشتركة"⁽²⁾، ويؤكد هذا التعريف على مهارات أعضاء الفريق المكملة لبعضها البعض والالتزام لخدمة غاية مشتركة، والمسؤولية المشتركة تجاه العمل المشترك والنتائج المترتبة عنه.

أما "أدير *Adair*" فيعرف فريق العمل بأنه "جماعة من الأفراد لها هدف مشترك، تتسجم فيها وتتفق وظائف ومهارات كل فرد مع وظائف ومهارات الأفراد الآخرين من أجل إنتاج نموذج كلي بصورة مشتركة"⁽³⁾. يضيف هذا التعريف إلى جانب التنسيق بين وظائف ومهام أعضاء الفريق ومهاراتهم، ضرورة وجود الانسجام داخل فريق العمل يبرز من خلال إعطاء نموذج كلي للفريق بحيث يظهر الفريق ككيان اجتماعي فاعل في المؤسسة يرتبط أعضاؤه بعلاقات مداراة ذاتياً من خلال الأطر التنظيمية للمؤسسة.

وتعرف كذلك فرق العمل بأنها "مجموعة صغيرة من العاملين، يشتركون في عملية تعاونية مستمرة، هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل، والعمل على تقديم الحلول المناسبة لها"⁽⁴⁾، يفيد هذا التعريف ضرورة التعاون المستمر بين أعضاء الفريق خاصة فيما يتعلق بالكشف عن مشكلات العمل وإيجاد حلول مثلى لها.

(1) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 216.

(2) الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ج2، 2006، ص129.

(3) نفس المرجع، ص 129.

(4) هدى بنت صالح أبو حيمد: الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 110.

وتعرف أيضا بأنها "مجاميع من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون إنجاز أهداف مشتركة، وفريق العمل هو العمليات الخاصة بإنجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون مع بعض، ويمكن أن يلعب المدير في إطار فريق العمل أدوارا مهمة... في إطار الإشراف، مدعم ومساند، مشارك، مدرب"⁽¹⁾، هذا يعني أن التفاعل المنتظم بين أعضاء الفريق له أهميته في إنجاز العمليات التي يقوم بها الفريق، كما أن للقائد المدير للفريق دور مهم في الإشراف على عمل الفريق وفي تقديم الدعم والمساندة، وكذا مشاركته ومساعدته للأعضاء وتدريبهم على الأداء الأفضل والمساهمة في حل المشكلات.

يعرف فريق العمل كذلك بأنه "مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من ثلاثة أفراد إلى إثني عشر فردا وهذه الجماعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال ويكون الانضمام إليها اختياريا وهي مسؤولة عن... حل المشكلات الخاصة بالعمل... وتقديم الحلول المبتكرة... ويقع عليهم مسؤولية تنفيذ تلك الحلول وهي تعقد اجتماعات دورية لأعضائها"⁽²⁾، يوضح هذا التعريف حجم فريق العمل والشكل الطوعي في الانضمام إليه بحيث تقوم المجموعة إلى جانب العمل بتشخيص المشكلات وتقديم حلول لها بنوع من الإبداع والابتكار، إذ تقوم بتقديم المقترحات وتنفيذها ويكون ذلك من خلال الاجتماعات الدورية لأعضائها التي تكون عادة مرة واحدة في الأسبوع على الأقل وتكون لمدة ساعة في المتوسط، ونلاحظ أن هذا التعريف يتفق كثيرا مع فكرة حلقات الجودة ويدخل ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

من خلال ما سبق يمكن القول إجرائيا أن فريق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض في شكل وحدة متجانسة متماسكة من خلال التعاون في الآراء والتنسيق في المهام والتكامل بين المهارات والانسجام بين الأعضاء والتفاعل المتبادل وبشكل مستمر، وهذا لإنجاز أهداف مشتركة، تكون المسؤولية في إنجاز العمليات مسؤولية مشتركة لأعضاء الفريق الذي يشرف عليه قائد يدعم ويساند أعضائه ويشاركهم في المهام ويرتبط الأعضاء بشبكة اتصالية، إذ يقوم الفريق إلى جانب إنجاز العمل المكلف به بتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المبتكرة وتقديم المقترحات وتنفيذها بما يساهم في التحسين المستمر للعمليات في المؤسسة، لذلك تعتبر فرق العمل بمثابة كيانات اجتماعية فاعلة في المؤسسة تساهم في تحسين المناخ التنظيمي من خلال تكوين علاقات إنسانية ودوافع واتجاهات ومواقف إيجابية تجاه العمل في المؤسسة والتي ترفع مستوى معنويات الأفراد وتزيد في ولائهم للجماعة والمؤسسة واندماجهم في محيط العمل، لذلك يعتبر نظام فرق العمل أحد المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 512.

(2) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 262.

12- مفهوم الثقافة التنظيمية: يعرفها "كيرت لوين" بأنها "مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة"⁽¹⁾، ويشير هذا التعريف أنّ الثقافة التنظيمية تظهر على شكل قيم ومعتقدات ومعايير وقواعد تميز أفراد المنظمة بحيث تمثل القاسم المشترك بينهم.

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة"⁽²⁾، ويضيف هذا التعريف أنّ القيم والأعراف والقواعد تؤثر في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم أو غيرهم إلى جانب أنها تشكل أفكار ومعتقدات الأفراد ومعايير سلوكهم ذات العلاقة بأهدافهم وأهداف المنظمة.

بينما يعرفها "إيليو جاك *Illiot Jacques*" بأنها: "طريقة التفكير والسلوك المعتاد عليه والتقليدي، وتكون مشتركة بين أعضاء المنظمة، ويتم تعليمها شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"⁽³⁾، ويشير هذا التعريف إلى انتقال الثقافة التنظيمية إلى الأفراد حديثوا التوظيف هذا يسمح باندماجهم، فهي تنتقل من فرد إلى فرد ومن جيل إلى آخر.

ويعرفها "بيترز ووترومان *Petres et Waterman*" بأنها "نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات كمنتوج ثقافي لأعضاء المنظمة"⁽⁴⁾ والذي يؤثر على القيم السائدة فيها.

بينما يرى كل من "لنغات وميلر" أنّ الثقافة التنظيمية تتكون من مجموع مفاهيم المديرين واتجاهاتهم، القيم الاجتماعية الموجودة لدى أفراد المؤسسة"⁽⁵⁾، وهما يركزان على قيم واتجاهات ومعتقدات المديرين في المؤسسة وسلوكياتهم وممارساتهم والتي تؤثر على نظام الإدارة وتسيير الأفراد وينعكس ذلك على ثقافة المنظمة ككل وقيمها واتجاهاتها.

ومن أهم التعاريف وأكثرها تداولاً لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف "شن *E.H Shein*" الذي يرى بأنها "مجل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاحها... في... معالجة هذه

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002، ص 17.
(2) تشارلز وجونز جاريت: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ج1، 2001، ص 650.

(3) Gilles Bressy, Christian Kankoyt : *Economie d'Entreprise*, Ed Dalloz, Paris, 4^{eme} édition, 1998, p513.

(4) عابدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001، ص 11.

(5) Jean Langatte, Jaques Muller : *Economie d'Entreprise*, Ed Dunod, Paris, 2^{eme} édition, 1999, p 96.

المشاكل⁽¹⁾، فهو يرى أنها تمثل كل ما أنتجته مجموعات الأفراد من اختيارات وقواعد كطول لمشكلات التأقلم والاندماج في المؤسسة والتي تأخذ طابع التداول والانتشار كطريقة لإدراك ومعالجة المشكلات.

وتعرف الثقافة التنظيمية كذلك بأنها "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة، وهي نتاج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة، مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين"⁽²⁾، ويشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية تظهر على شكل قيم مشتركة ناتجة عن تفاعلات الأفراد مع بعضهم أو مع مختلف الأطراف، وأن التأثير الذي تمارسه على الأفراد يجعل منها ثقافة قوية أو ضعيفة وأنها نتاج الموازنة والتفاعل بين القيم المساعدة ونتائج تبنيتها وهي القيم النهائية، أي المخاطرة والعمل الجاد والاحترام ونتائج المتمثلة في الاستقرار والتجديد والابتكار والتميز.

إجرائياً نستخلص مما تقدم أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير وقواعد السلوك وطرق التفكير، وكل منتج ثقافي من أساطير وشعارات، والتي تميز أفراد المؤسسة ويشتركون فيها ويتفاسمونها ويتفاعلون وفقها فيما بينهم ومع مختلف الأطراف، ويتم نقلها إلى الأفراد الجدد بحيث تسمح لهم بالاندماج، كما أنها تؤثر على مختلف أنظمة المؤسسة وسلوكيات الأفراد وطرق العمل والأنشطة، وبالتالي فهي تميز المؤسسة عن غيرها، وتعد بمثابة منهجاً متميزاً في التفكير والسلوك والنشاط لمعالجة مختلف المشكلات والتأقلم والاندماج مع محيط العمل وخصائصه ومتغيراته، وتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، لذلك فقد اعتبرت محور قوة المؤسسة أو ضعفها حسب ما تحمله من قيم المخاطرة وجدية العمل والاحترام المتبادل وإبراز القدرات والكفاءات والمهارات وتحقيق الاستقرار والتميز في الأداء والإنتاج والإبداع والابتكار، وكلها عناصر مهمة في تطبيق الجودة الشاملة لذلك فهي تركز عليها بشكل كبير في تحقيق مبادئها.

13- مفهوم القيم: يعد مفهوم القيم من المفاهيم التي لاقت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وتصرفاتهم وأدائهم، وقد اختلف المفكرون في تحديد مدلول القيم، حسب اختلاف المنظور الفكري لكل منهم، إلا أنهم يتفقون في كون أن القيم تعدّ أحد العوامل المهمة التي تؤثر على سلوك الأفراد في مجال العمل.

(1) محمد المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2004، ص 148.

(2) مصطفى محمود أبو بكر وآخرون: مرجع سابق، ص 78.

تعرف القيم بأنّها "مبادئ وآراء يتبناها الإنسان وتتبع من نفسه، فهي ذات منطلق فردي نحو مبادئ وآراء الآخرين، والقيم هي مجموعة اتجاهات عقلية لا يمكن قياسها إلا من خلال مواقف اجتماعية"⁽¹⁾، يتبين أنّ القيم هي ذاتية نابعة من شعور الفرد، لذلك فهي تختلف من شخص لآخر ومن مكان لآخر ومن ثقافة لأخرى، وتعبّر عن مبادئ الفرد التي يحكم بها على المواقف وعلى آراء الآخرين، وتبرز أكثر في المواقف الاجتماعية المتعددة.

يعرّفها "كيلمان *Kilman*" بأنّها "مجموعة من الفلسفات، المعتقدات والافتراضات، المبادئ والتوقعات، والاتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أيّ مجتمع في شكل وحدة متماسكة"⁽²⁾، يضيف هذا التعريف عناصر أخرى تعبّر عن القيم هي الفلسفات المعتقدات الافتراضات التوقعات الاتجاهات وقواعد السلوك، كما يؤكد على دورها في ترابط المجتمع.

وعرّف "روكيتش *Rokeach*" القيم بأنّها "اعتقاد راسخ بأنّ التصرف بطريقة معينة، هو أفضل من التصرف بأيّ طريقة أخرى متاحة أو أنّ اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ هدف آخر متاح"⁽³⁾، ويؤكد الباحث على دور القيم في الاختيار والتفضيل، في التصرف والهدف منه.

وتعرّف كذلك بأنّها "كلّ ما يتعلّق بأفكار ومعتقدات الأفراد، وهي التي توجه سلوكهم، وتعتبر سبباً مهماً لنجاح المؤسسة، كونها تنظم أسلوب الإدارة، العلاقات بين الأشخاص والأقسام، وفي بعض الحالات تتحوّل إلى معايير هي بمثابة قانون واقعي في المؤسسة"⁽⁴⁾، يؤكد التعريف على دور القيم في توجيه السلوك وتنظيم العلاقات، وهي تمارس نوعاً من الضبط القانوني لِمَا تعتمد كمعايير للتصرف، لذلك تعتبر من أهم أسباب نجاح المؤسسة.

وتعرف أيضاً بأنّها "نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة، وأهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آراء المجتمع المعني وسلوكاته وتصرفاته التي تكون وفق القيم التي يحملها"⁽⁵⁾، وهذا التعريف يلتقي مع التعاريف السابقة؛ بحيث يشمل العناصر التي ركزت عليها، كما أبرز أهمية القيم في التنظيم.

(1) نصر الدّين جابر، الهاشمي لوكيا: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، ط2، 2006، ص 162، 163.

(2) ناصر دادي عدّون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سابق، ص 110.

(3) أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص 44.

(4) Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni : *Management Stratégie et Organisation*, Ed Vuibert, Paris, 1996, P 294.

(5) ناصر دادي عدّون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سابق، ص 110.

في الأخير إجرائيا يمكن القول أنّ القيم هي تلك المبادئ والمعتقدات والاتجاهات والأفكار والمفاهيم، والقواعد الأخلاقية والسلوكية التي تحدد شكل التصرف والسلوك واتجاهات العامل، والمتعلقة بالعمل والتقدير والاحترام للزملاء والمسؤولين، احترام الوقت، الإلتقان، العمل الجماعي، والتي لها دور هام في التأثير على العمل وعلى بيئة المؤسسة.

14- مفهوم الفعالية: إنّ مفهوم الفعالية يعتبر من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظراً لصعوبة تحديد طبيعتها والاتفاق على مقاييسها، فهي متعلقة بالمحصلة النهائية لمختلف العمليات والإنجازات، فهي تركز على نقاط أساسية هي الأهداف، الموارد، العاملين، العملاء، بيئة المؤسسة، وتعكس مستوى التفاعل بين أجزاء وموارد المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة وما تحويها من فرص وتهديدات كما أنّ التناقض بين هذه العناصر يعكس اللافعالية.

ومن أهم التعاريف التي تناولت الفعالية التنظيمية تعريف "إيتزيوني *Etzioni*" الذي يرى أنّها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما فرّق بين الكفاءة والفعالية وأشار إلى أنّ الكفاءة تقاس من خلال كمية الموارد المستخدمة (المدخلات) لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات"⁽¹⁾.

ويرى كلٌّ من "ولكر وريبيرت *Walker et Ruibert*" أنّ الفعالية تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصّتها السوقية مقارنةً بالمنافسين... ويمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإنّ:
الفعالية = (قيمة المخرجات الفعلية/ قيمة المخرجات المتوقعة) × 100⁽²⁾، وهذا يعني القيام بما هو صحيح دائماً ومن أوّل مرة.

مما سبق يتضح إجرائيا أنّ الفعالية التنظيمية تركز على الأهداف والنتائج المحققة بناءً على الأهداف والنتائج المتوقعة فكلّما كانت النتائج المحققة أقرب من المتوقعة كانت هناك فعالية أكثر، ففاعلية العمليات أو الأداء تعبّر عن درجة تحقيق الأداء والعمليات لأهداف التنظيم، إلّا أنّ المؤشرات الدالة على الفعالية قد لا تأخذ طابعاً كمياً فحسب، فقد تأخذ طابعاً نوعياً وقد لا تكون واضحة ومحددة بدقّة فقد تكون المؤشرات الثقافية وسلوك الأفراد والمجموعات تعبّر عن درجة الفعالية لدى هؤلاء في تحقيق الأهداف التنظيمية فقد تكون درجة الرضا لدى العاملين مؤشّر للفعالية.

(1) علي سنوسي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، السداسي الثاني 2009، ص 293.

(2) الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009، ص 219.

15- مفهوم الكفاءة : إنّ مفهوم الكفاءة شأنه شأن الفعالية مفهوم يصعب تحديده طبيعته كونه يتعلق بموارد المؤسسة التي يصعب السيطرة عليها وتوجيهها بدقة خاصة المورد البشري، فهي تتعلق بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي تتوقف على قدرتها على استغلال مواردها المتاحة التي تتميز بالمحدودية، والمتمثلة في الموارد البشرية والمالية والتقنية وكذا المعلومات.

وتعرف الكفاءة بأنّها "الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الحصول على أفضل النتائج المطلوبة... فعدم استخدام هذه العناصر استخدامًا كاملاً يؤدي إلى وجود طاقات معطّلة بالمنظمة تعوقها عن تحقيق أهدافها".⁽¹⁾

ويعرفها "فانسون بلوشي *Vincent Plauchet*" بأنّها "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقلّ تكلفة"⁽²⁾، فهي إذاً تعبّر عن نسبة قيمة المخرجات إلى المدخلات، وعليه فإنّ الكفاءة = (المخرجات/المدخلات) × 100 ، وهذا يعني تجنب الهدر في الموارد وتخفيض التكاليف.

مما سبق يتضح إجرائياً أنّ الكفاءة تعني الحصول على النتائج، أي مخرجات العملية باستخدام أقلّ للموارد التي تتطلبها العملية، أي المدخلات فهي بهذا المعنى تعني تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن والاستخدام الرشيد والعقلاني للموارد المتاحة للحصول على أفضل النتائج أي تعظيم النتائج مع تخفيض التكاليف، ويتطلب ذلك القيام بالعمل بشكل صحيح من البداية، ويمكن اعتبار فكرة "صفر معيب وصفر تاليف" المعروفة في المؤسسات اليابانية مداخل مهمة لتحقيق كفاءة العمليات في المؤسسة، ويعتبر التدريب وحلقات الجودة آليات فعّالة في نشر ثقافة الجودة وقيّم مدعومة لتحقيق الكفاءة.

16- الإبداع: شكّل موضوع الإبداع مجالاً للاهتمام لدى عديد المتخصصين في التنظيم والإدارة في السنوات الأخيرة، وهذا يعود إلى أهمية الموضوع باعتباره ظاهرة متعدّدة الأبعاد تمسّ جميع الميادين والمستويات في المؤسسات.

ويعرف الإبداع بأنّه "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه"⁽³⁾، فهو يتعلّق بالقدرات التفكيرية والعقلية للفرد وتوظيفها في مجال اهتمام الفرد لاستحداث شيء أو تعديل أو تحسين أو تطوير لعملية معينة.

(1) سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 239.

(2) الشيخ الداوي: مرجع سابق، ص 320.

(3) حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 303.

ويعرف كذلك بأنه "الجهود المبذولة من قبل المنظمة لتطوير منتجات في شكل سلع وخدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها، كذلك يشمل الإبداع إدخال أو تطوير الأساليب التنظيمية الموجودة"⁽¹⁾، فالإبداع لا يقتصر على الفرد فحسب بل هو اتجاه لدى المنظمة في قدرتها على توظيف قدرات وكفاءات ومهارات الأفراد بما يفيد في التحسين والتطوير في المجالات الإنتاجية والتقنية وكذلك التنظيمية.

يتضح مما سبق وإجراءياً أنّ الإبداع هو عملية تتضمن قدرة الفرد على النظر إلى الأشياء والظواهر بمنظور وطريقة جديدة، بحيث يمكنه توظيف أفكاره وقدراته العقلية والمعطيات المتوفرة عن العمل وبيئة المؤسسة لإنتاج أو استحداث شيء جديد فيه منفعة للمؤسسة والمجتمع وللعمل الذي يقوم به، وقد يتعلّق الأمر بالمنتج أو الخدمة أو التقنية أو أسلوب العمل أو العملية التنظيمية، وقد يتعلّق بحلّ المشكلات أو التحسين.

17- الابتكار: يرى "يفاس شيروز Yves Chirouze" أنّ "الابتكار يمثل مدخلاً للتجديد في أيّ مجال"⁽²⁾، هذا يعني أنّه يمثل نقطة البداية للتجديد والتطوير وتغيير الوضع نحو الأفضل بما يساهم في تطوير المؤسسة وجودة عملياتها ومنتجاتها والذي يمثل طموح أي مؤسسة.

ويعرف بأنه: "القدرة على إخراج شيء جديد إلى الوجود... وهو خلق علاقات جديدة بين أشياء ومتغيرات لم يكن بينها ارتباط من قبل، ويتم ذلك بغرض الوصول إلى حلّ مبتكر للموقف،... ويتم اللجوء إليه في المواقف غير المتكررة والمشاكل المعقدة التي يفشل فيها التفكير المنطقي"⁽³⁾، وهذا يعني استحداث شيء لم يكن موجوداً سابقاً.

ويعرّف كذلك بأنه "ظهور لإنتاج جديد ناجم عن التفاعل بين الفرد وما يكتسب من خبرات، والإنتاج الجديد ليس هو الفرد، وليس هو الخبرات إنّما هو التفاعل بينهما"⁽⁴⁾، هذا يعني أنّ لخبرات الفرد دور هام في عملية الابتكار وأنّ الأفراد والفرق أساس العملية.

مما سبق يتضح إجراءياً أنّ الابتكار يتعلّق باستحداث شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل متعلّق بالإنتاج أو طرق الإنتاج أو فكرة، بما يعطي الأفضلية للمؤسسة في مجال المنافسة، ويكون للفرد أو الفريق دور هام في الابتكار من خلال ما اكتسبه من معارف وخبرات تجعله فرداً مبتكراً.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 440.

(2) Yves Chirouze: **Le Marketing**, Ed Groupe Liaisons, Paris, tome 1, 4^{ème} édition, 1991, P.126.

(3) فؤاد القاضي، صفاء رأفت محمد: الفكر الإداري المعاصر، ب د، ب م، 2006، ص ص 98، 99.

(4) محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 179.

18- الولاء: تعددت تعاريف الولاء التنظيمي لدى المتخصصين وهذا حسب توجهاتهم ووجهة نظرهم للموضوع، وهذا كون الظاهرة تعبر عن حالة إنسانية تترجم من خلال مظاهر سلوكية للفرد تجاه المؤسسة، فهو يعبر عن طبيعة العلاقة بين الفرد والمؤسسة.

ويعرّف الولاء التنظيمي بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها"⁽¹⁾، فهو يعبر عن حالة شعورية لدى الفرد تتعكس في رغبة البقاء والاستمرارية. كما يعرّف كذلك بأنه: "عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها"⁽²⁾، أي أنّها عملية مبادلة بين المنظمة والعاملين والذين يتوقف عليهم استمرار ونجاح المؤسسة، وهذا حسب درجة ميل الأفراد واهتمامهم بالمؤسسة.

ويعرف أيضًا بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأنّ الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأنّ أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة"⁽³⁾، يتضح من التعريف أنّ الولاء يعبر عن ارتباط الفرد بالمنظمة، ينعكس في رغبة الفرد الشديدة في تحقيق أهدافها وإيمانه بأنّ أهدافه مرتبطة بجهوده ومساهمته في نجاح المنظمة.

ويرى "بورتر Porter" أنّ الولاء التنظيمي يعبر عن قوّة اندماج وارتباط الفرد بالمنظمة، بحيث أنّ الفرد الذي يظهر بمستوى عالي من الولاء يتصف بما يلي:⁽⁴⁾

- اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمتها.
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابةً عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

يتضح من التعاريف السابقة إجرائياً أنّ الولاء التنظيمي يعبر عن درجة ارتباط وانسجام واندماج الفرد في المؤسسة أو الجماعة التي ينتمي إليها ومدى إخلاصه لها، وينعكس ذلك في تقبل الفرد لأهداف الجماعة أو المؤسسة ورغبته في بذل جهوده لتحقيق أهدافها، واعتبار أنّ تحقيق تلك الأهداف هو السبيل في تحقيق أهدافه الشخصية وكذلك رغبته في استمرارية عضويته في الجماعة أو المؤسسة، والولاء بهذا المنظور له آثار إيجابية على الفرد والمؤسسة، حيث يساعد على استقرار العامل وتنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة

(1) ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص103.

(2) حسين حريم: مرجع سابق، ص 107.

(3) مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار اتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005، ص38.

(4) بدر محمد الجريبي: الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2010، ص 43.

درجة الرضا لديهم، ويكون ذلك تبعاً لمستوى الولاء لديهم والذي يتأثر بالعوامل البيئية والتنظيمية للمؤسسة، كالامتيازات المقدّمة ونمط القيادة والمشاركة وطبيعة العلاقات بين العاملين، ودرجة التقدير والعدالة من طرف الزملاء أو القادة أو الإدارة العليا للجهود المبذولة والإبداع المحقق من طرف العامل أو فريق العمل.

19- الانتماء: يعرّف الانتماء بأنه يعني "الارتباط الوثيق بجماعة ما مع تفضيلها أكثر من غيرها من الجماعات والشعور بالمسؤولية تجاهها والدفاع عنها"⁽¹⁾، ويفيد هذا التعريف أنّ التنظيم يحوي جماعات، إلا أنّ الفرد ينتمي إلى جماعة مفضلة لديه ويتبنى أفكارها ويعتبر نفسه مسؤولاً في الدفاع عن توجهاتها. ويعرّف "بوشانان Buchanan" الانتماء بأنه "ارتباط فعّال بين الأفراد وتنظيم بعينه، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه، ويحدد بوشانان ثلاثة عناصر أساسية للانتماء هي التوحد، الاندماجية في العمل، والولاء للتنظيم"⁽²⁾، هذه العناصر تحدد قوّة ارتباط الفرد بالتنظيم وقدرته على الاندماج في العمل، لذلك يرى "بورتر وسميث Porter et Smith" أنّه "يمكن قياس الانتماء التنظيمي... بثلاثة أبعاد، هي الاعتقاد القوي بقيم وأهداف التنظيم مع قبولها، والاستعداد لبذل الجهد الفعّال لمصلحة التنظيم، وأيضاً الرغبة القوية من جانب الفرد للاستمرار في العمل داخل التنظيم الرسمي"⁽³⁾.

مما سبق يتضح إجرائياً أنّ الانتماء يعبر عن فعالية أو قوة ارتباط الأفراد بفريق العمل والمؤسسة وتطابق أهدافهم مع أهدافها ودرجة تشبعهم بقيمها وقدرتهم على الاندماج في العمل واستعدادهم لبذل الجهود لتحسين العمليات ورغبتهم في البقاء والاستمرارية.

VI- دراسات سابقة: يعدّ موضوع الجودة الشاملة من أحدث المواضيع في مجال التنظيم والتسيير والمؤسسات خاصة إذا تعلّق الأمر بالموارد البشرية، وقد تم تناوله بالبحث والدراسة من قبل عدّة علوم كالاقتصاد والتسيير وعلم النفس، وأخذ مجال الاهتمام في علم الاجتماع التنظيمي. وقد أظهرت الدراسات المختلفة أهمية موضوع الجودة الشاملة كتوجه يسمح بتحقيق أهداف المؤسسات، ويساعد على تطورها وتفوقها خاصة في ظلّ التغيّرات الحديثة التي صاحبت العولمة والانفتاح والتي تميزت بالتنافسية الشديدة والتنوع والتوسع في الاستهلاك والإنتاج، مما استوجب على مؤسساتنا الاهتمام بموضوع الجودة وجميع المجالات المرتبطة به، التقنية والتسويقية والإدارية وخاصةً منها ما تعلّق بالموارد البشرية، باعتبار أنّ الأفراد والجماعات في التنظيم قادرة على إحداث التغيّر والتحوّل نحو الجودة والتميز في الأداء والمنتجات، كما أنّ الجودة تعتمد

(1) حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدّم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 59.

(2) اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص 270.

(3) نفس المرجع، ص 271.

بشكل مهم على جودة تنظيم وتسيير الموارد البشرية، وهذا ما تبينه الدراسات والتحليلات التي قدمها المهتمين بموضوع الجودة، لذلك وجب علينا الاطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث ضمن حقل إدارة الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية، وذلك لغرض الاطلاع والاستفادة من نتائج هذه الدراسات ومساهماتها في بلورة مفاهيم ومتغيرات دراستنا، وفيما يلي بعض الدراسات السابقة نلخصها كالآتي:

1- دراسات حول إدارة الجودة الشاملة: نتناول الدراسات الآتية:

1.1- دراسة أحمد بن عيشاوي: (*) هي رسالة دكتوراه بعنوان "إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات

الفندقية في الجزائر"، تبرز معالم إشكالية الباحث وفق ما يلي:

إذا كانت إدارة الجودة الشاملة مدخلاً إستراتيجياً لتحسين الميزة التنافسية، للبقاء والاستمرار في ظلّ التغيرات البيئية الراهنة، فكيف يمكن تطبيقه على مستوى المؤسسة الفندقية في الجزائر؟ وتحديدًا تحت أيّة شروط؟ للإجابة طرح الباحث الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأسس النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما علاقته بمدخل ISO 9000 لإدارة الجودة؟

- ما هي الطبيعة المميزة للمؤسسات الفندقية؟ وماذا يمثل تحديدًا المدخل الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات؟

- ما مدى جاهزية المؤسسات الفندقية في الجزائر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي عناصر المنهجية المناسبة للتطبيق الصحيح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر؟

حاول الباحث صياغة الفروض التالية:

- يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى جملة من المبادئ والأساليب والتقنيات، يؤدي تطبيقها الصحيح إلى تحقيق الجودة ويعمل على تحسينها باستمرار وهو لا يتعارض مثيرًا مع مدخل ISO 9000 لإدارة الجودة.

- يمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة مصدرًا إستراتيجيًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية من خلال قدرته على تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات.

- محدودية جاهزية المؤسسات الفندقية لتطبيق الجودة الشاملة بسبب جملة المعوقات البيئية والتسييرية.

(*) أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.

- إنَّ المنهجية المناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية تتحقق من خلال تحديد العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث المعوقات التي تحول دون التكفل اللازم بتطبيق هذا المسعى.

وقد تمت الدراسة الميدانية من جويلية 2005 إلى مارس 2007، واقتصرت على 5 فنادق ذات 5 نجوم (الفندق الأوراسي، فندق الجزائر - *ST george*، فندق تمقاد - وهران، الفندق الملكي - وهران، فندق سيبوس - عنابة)، وأجرى الباحث دراسته على مديري الإدارات العليا والوسطى والإشرافية والبالغ عددهم 88 مديراً. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، وقد اعتمد على المقابلات الشخصية والاستبيان كأداتين لجمع المعلومات الميدانية، وقد استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كمقاييس إحصائية لاختبار النتائج.

وبعد معالجة البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى نتائج نذكر من بينها:

- ضرورة التغيير اللازم لإنجاح مسعى إدارة الجودة يشمل مجالات الثقافة المؤسسة والنمط القيادي ومجالات الموارد البشرية وتصميم العمليات، والتركيز على مبادئ إدارة الجودة وتهيئة المناخ الملائم ودعم وتأييد الإدارة.

- لا يوجد تعارض كبير بين مدخلي إدارة الجودة الشاملة و *ISO 9000*، بل هناك انسجام وتوافق بينها.

- إنَّ عملية صياغة إستراتيجية مناسبة لإدارة الجودة يتطلب إجراء عملية تحليل لعناصر البيئة، والتحكم في أخطاء عدم التطابق وكذا التحسين المستمر والرقابة بدل التفتيش.

- كشفت النتائج عن عدم استعداد المؤسسات لتطبيق المسعى، خاصةً مع عدم ملائمة البيئة الداخلية والوضعية التنظيمية، إذ كشفت الدراسة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة على الترتيب التالي: ثقافة الجودة، التركيز على العميل، تأييد ودعم الإدارة العليا، الاهتمام بالعاملين، التدريب، القياس، فرق العمل.

- هناك معوقات للتكفل الجيد بالتطبيق تتمثل في عدم وضوح بعض القوانين، الحالات المرتفعة لعدم قابلية العاملين لتحمل أخطار التغيير التنظيمي، ثقافة التسبب وغياب الشعور بالمصير المشترك، ضعف التعاون والتنسيق والمساندة، غياب عنصر التحفيز على الإبداع، مقاومة التغيير، عدم وجود نظام فعّال للاتصال، الأساليب الدكتاتورية المتسلطة لبعض المدراء، عدم التكفل بحل شكاوي العملاء والأخذ بمقترحاتهم، فكرة اعتبار العاملين عملاء داخليين يجب إرضائهم وكسب ولائهم خالية تماماً من أذهان المسؤولين، غياب التدريب على الجودة، عدم إشراك العاملين في القرارات، أما وجود حلقات الجودة كأسلوب لفرق العمل يعدّ مصطلح غريب لدى المسؤولين.

- التأكيد على أنّ المهام التسييرية تعدّ القاعدة التي يرتكز عليها بناء مشروع الجودة الشاملة إضافةً إلى دور القيادة، وتوفير الموارد والمعلومات، إلى جانب التأكيد على أهمية المهارات والخبرة والمعرفة التنظيمية والمعلومات والتجارب، الاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم وتحفيزهم، وضمان الأداء الفعّال والدقة والمتابعة واليقظة المستمرة، وضمان الانسجام والتوافق وإدماج التحسين المستمر. وكذلك التأكيد على إزالة العراقيل من بينها غموض الأهداف والتسرّع وتخويف العاملين والتغيّرات الإدارية الكثيرة والتكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية.

1-2- دراسة "جيروم ليرابيتلاك *Jérôme LERAT-PYTLAK*": (*) رسالة دكتوراه بعنوان "المرور من شهادة ISO 9000 إلى الإدارة بالجودة الشاملة"، انطلق الباحث من التساؤل التالي: هل تهيئ شهادة الإيزو ISO 9000 المنظمة لتطبيق مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتحت أيّ الظروف؟. وقد طرح الباحث الفرضيات الآتية:

- كلّما عملت إدارة المؤسسة الحاصلة على شهادة الإيزو على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة قلّت وحلّت مشكلات إدارة الجودة الشاملة.

- كلّما كانت ممارسات شهادة الإيزو منفذة قلّت وحلّت مشكلات إدارة الجودة الشاملة.

أجريت الدراسة على مؤسسة الاتصالات للجنوب ("*inter- communications sud*" ICS) المتحصلة على شهادة ISO 9002، وقد استخدم الباحث منهج التحليل الكمي والكيفي، واستعمل تقنيات الملاحظة والمقابلة باستعمال دليل الاستمارة مع عيّنة من الأجراء مكونة من 16 موظف من مؤسسة ICS و130 موظف من 6 مؤسسات حاصلة على شهادة إيزو منتمية لناحية "ميدي بيريني *midi - Pyrénées*" ومن قطاعات مختلفة (الطاقة، الميكانيك، الاتصالات، الخدمات) وهذا لغرض إجراء المقارنة بينها وبين (ICS).

بعد معالجة البيانات وتحليل النتائج توصلّ الباحث إلى نتائج نذكر أهمها فيما يلي:

- وجود تباين بين إستراتيجية مجموعة متركزة على الموارد والقيادة الناتجة عن المركز الوظيفي، وهذا يعتبر عقبة أمام ظهور القيادة الحكيمة، ووجود فارق بين الإدارة بفرق العمل المعتمدة على مشاركة العاملين ومسؤوليتهم، ومن جهة الروتين في السلم الهرمي الإداري الذي يحدّ من سلطة اتخاذ القرار من طرف الفاعلين، ويحدّ من التدريب على العمل الإداري.

(*) *Jérôme Lérat- PYTLAK : Le Passage d'une Certification ISO 9000 à Un Management Par La Qualité Totale , Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université des sciences Sociales, Toulouse 1 , France, 2002.*

- التغيّرات في مجال تطوير الكفاءات والتكوين وتقييم الأداء والاعتراف هي تغيّرات في المظهر لا في المضمون، وفيما يخصّ نظام المكافآت يتضح أنّ هناك فارق بين من هم إطارات وغير إطارات، هذا يحول دون تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
- هناك مشاركة منخفضة للفاعلين في تطبيق إدارة الجودة، بالإضافة فالمؤسسة مباشرة بحصولها على إشهاد الإيزو، تتخذ الإدارة من ذلك إطارًا مرجعيًا، رغم اعتقادها بأنّ ذلك لا يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء بمستوى عال، كون المؤشّرات لا يطرأ عليها تحسين تقريبًا.
- فيما يتعلّق بالعاملين فإنّ أغلبهم يرون أنّ ذلك لم تكن له نتيجة على مستوى مهاراتهم، ومسؤولياتهم ومعارفهم ودرجة رضاه، وعلى تحسين الجو الاجتماعي.
- إنّ منهج إشهاد الإيزو لمؤسسة ICS لم يؤدي إلى تطبيق مبادئ التحسين المستمر، وبالتالي لم تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

• **أوجه الاستفادة:** مكنتنا الدراستين السابقتين من فهم ماهية إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وفعاليتها في مجال نشاطها، فالدراسة الأولى مكنت من معرفة المجالات التي يجب التركيز عليها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، والمعوقات التي تحول دون نجاح التطبيق والمهام التنظيمية والتسييرية التي تعدّ القاعدة الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومكنتنا الدراسة الثانية من معرفة العلاقة مع نظام إيزو ISO من حيث الاتفاق والتكامل أو الاختلاف والتعارض، إذ أنّ الحصول على شهادة إيزو لا يعني بالضرورة تطبيق منهج إدارة الجودة وإنّما عامل مهم ومحفز على تبني المنهج. كما مكنتنا الدراستين من فهم أهمية ودور إدارة الموارد البشرية وأهمية الأفراد العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة واعتبارهم العامل المهم والحاسم لنجاح تطبيق المنهج، وكذا فقد مكنتنا الدراستين من تحديد الوظائف التنظيمية الرئيسية وعوامل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، التي يجب التركيز عليها في دراستنا والتي لها علاقة بالموارد البشرية كما هي مبيّنة في عناصر موضوعنا. فقد تم تحديد فصول الدراسة وفق العناصر المهمة التي تربط إدارة الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية، وقد ساهمت هذه الدراسات والدراست التي تليها في تحديد منهجية دراستنا والأساليب المستخدمة وكيفية تناول الموضوع نظريًا وميدانيًا.

2- دراسات حول الوظائف التنظيمية: وقد شملت التكوين، التحفيز والمكافآت وتقييم الأداء.

2-1- دراسة "بودوح غنية":(*) أطروحة دكتوراه بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟ وللاجابة على هذا التساؤل تم طرح الفرضيات الآتية:

- إنَّ غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلباً على نجاحه في المؤسسة.

- إنَّ غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر سلباً على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها.

- إنَّ غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.

أجريت الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة (مؤسستي بشيرين ناصر والدكتور سعدان) وتمت الدراسة في 2012، واستخدمت المنهج الوصفي، والمقابلة والملاحظة والاستمارة كأداة لجمع البيانات، وقد تم اختيار العينة الطبقية على أساس ثلاث فئات مهنية (الأطباء، الشبه الطبي، الإداريين)، وأخذ نسبة 27% من المجتمع الأصلي المتكون من 645 موظف، فكان حجم العينة 178 مبحوث.

بعد عرض وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إنَّ إعداد الاحتياجات التكوينية على مستوى الأقسام لا يتم في الغالب بإشراك مسؤولي الأقسام والأفراد رغم القوانين التي تنص على ذلك.

- التكوين يتم وفقاً لحاجات المؤسسة للاستجابة للتطورات والاكتشافات السريعة، وعند طلب العاملين للتكوين فذلك رغبةً في الحصول على ترقيات وزيادة الأجور.

- أمّا عن الفئات المهنية المعنية بالتكوين فتشمل تلك التي تتعلق مناصبها بتحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة بشكل خاص في تغطية العجز وتحقيق أداء أفضل يمكن من المنافسة، ولا تراعي خصوصية واحتياجات كل فئة.

- كلِّما كانت أهداف التكوين المتواصل أكثر وضوحاً ودقة كلما توصل هذا التكوين إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

(*) بودوح غنية: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.

- التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وأهداف التكوين وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني، ومادامت البرامج تخطط وتقرر من قبل الإدارة فإن المتكويين يعتبرونها مفروضة عليهم تختلف عن الانشغالات الحقيقية وتعالج مشاكل ظرفية.
- أغلبية البرامج التكوينية قصيرة المدى وغير كافية تقام داخل المؤسسة وبوسائل بسيطة لا تتسم بالجدية والانتظام.
- ضعف ثقافة التحفيز نتيجةً لغياب المنافسة وغياب التحفيز على التفاعل مع برامج التكوين وغياب التشجيع على البحث العلمي وضعف ثقافة الإبداع والابتكار.
- غياب التقييم بعد التكوين لا يسمح بمعرفة مدى تحقيق الأهداف وقصور في التقييم السلوكي والمهاري.

2-2- دراسة "أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي":(*) وهي دراسة منشورة بمجلة "تنمية الرافدين" لجامعة الموصل العراقية بعنوان "الحوافز وأثرها على الأداء" يهدف الباحثان من خلال دراستهم إلى التعرف على واقع نظام الحوافز في هيئة استكشاف وإنتاج النفط اليمنية والجدوى منها، وأثرها في تحسين الأداء، وللتعرف على واقع الأداء ونوع الحوافز المقدمة ومدى فاعليتها وتأثيرها، طرح الباحثان التساؤلات الآتية:

- هل أدت الحوافز المادية والمعنوية في وزارة النفط إلى دفع العاملين فيها لتحسين أدائهم؟
 - هل يستغل نظام الحوافز إن كان موجوداً استغلالاً فعالاً للغرض الذي وضع من أجله؟
- وقد اعتمدت الدراسة على الفرضيات الآتية:
- إنَّ الحوافز المادية أكثر دفعا للعاملين لتحسين عملهم وجودته من الحوافز المعنوية.
 - هناك علاقة إيجابية بين درجة تطبيق نظام الحوافز ودرجة الأداء العام.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العاملين للحوافز تعزى لمتغيرات الخبرة، المؤهل، الحالة الاجتماعية، الدورات التدريبية، العمل.
- أجريت الدراسة على مجتمع البحث المتكون من العاملين في هيئة استكشاف وإنتاج النفط؛ حيث يبلغ عددهم 1630 موظف، وتكونت عينة الدراسة من 320 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتشكل العينة ما نسبته 19% من مجتمع الدراسة، وقد اعتمد الباحثان عللا الاستبيان في جمع المعلومات وقد استخدمتا عدة مقاييس للمعالجة كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبارات.

(*) أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي (قسم إدارة الأعمال، جامعة حضرموت اليمن): الحوافز وأثرها على الأداء، مجلة تنمية الرافدين، العدد 93، مجلد 31، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2009، صص 105-123.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: على الرغم من أنّ العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين وكذلك مع رؤسائهم هي من أهم الحوافز التي تدفعهم وبدرجة كبيرة لتحسين أدائهم في أعمالهم التي يشعروا بالاستقرار فيها نظراً لأهميتها الكبيرة، إلا أنّهم يشكون من قلة الصلاحيات الممنوحة لهم، وتدني الخدمات والمزايا المادية الممنوحة لهم، فهي لا تمثل دافعاً كبيراً لتحسين أدائهم، كما أنّ الإدارة لا تشركهم في القرارات ولا تأخذ بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى عدم ثقة العاملين بأنفسهم، كما أنّ فرص التقدّم والترقية قليلة، ولا تحفز العاملين على تحسين أدائهم، كما أنّها لا تعتمد على تقارير كفاءة الأداء، ووجد أنّ هناك ضعف في مستوى الإشراف مما يجعل العاملين ينصرفون لأعمالهم الخاصة، ويشكو معظم العاملين من تدني الحوافز المادية المقدمة، والمتمثلة في المكافآت والحوافز الأخرى، وأنها تقدّم شهرياً ولجميع العاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو تميزهم عن سواهم، وبهذا فإنّ الإدارة تعتبر الحوافز الشهرية جزءاً مكماً للرواتب، وبذلك تصبح هذه المكافآت نوعاً من التكافل الاجتماعي وتعويضاً عن انخفاض الأجر، فتفقد بذلك عامل التحفيز المأمول منها، كلّ هذا يعكس قصوراً في تطبيق نظام الحوافز وانعدام إمكانية الاستفادة منه، وقد أوضحت اختبارات الدراسة أنّ الحوافز المعنوية المتمثلة في العلاقة مع الزملاء والرؤساء، والاستقرار في العمل وأهمية العمل والتقدير والاحترام، وفرص التقدّم والترقية، وطرائق الإشراف، أكثر دافعاً للعاملين لتحسين أدائهم مقارنة بالحوافز المادية المتمثلة في الخدمات والمزايا والأجور والمكافآت التي تعتبر متدنية ولا تحفز على تحسين الأداء.

2-3- دراسة "عبد المحسن فهد الجسار، حسان علي العبد الجادر":(*) دراسة منشورة بمجلة جامعة دمشق بعنوان "مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية" يهدف الباحثان إلى معرفة مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية الموظفين، وتمحورت الإشكالية حول الاعتبارات المتمثلة في أثر المكافأة المالية، عدالة النظام، لجان المكافأة المالية وسلطتها، فعالية النظام الحالي. واعتمدت الدراسة على الفرضيات الآتية:

- للمكافأة المالية تأثير إيجابي في رفع أداء الموظف وزيادة ولائه لعمله.
- إنّ سياسة المكافأة المالية في القطاع الحكومي يتم تطبيقها بطريقة عادلة.
- سلطة المكافأة بيد الرئيس المباشر تتم بطريقة أفضل من أسلوب اللجان وأي أسلوب آخر.
- وضع نظام المكافأة المالية الحالي ممتاز ويحقق الأهداف المرجوة منه.

(*) عبد المحسن فهد الجسار، حسان علي العبد الجادر: مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، المجلد 20، 2004، صص 273-288.

طبقت الدراسة على العاملين بوزارة المالية بدولة الكويت، واستعملت في ذلك عيّنة بلغ حجمها 300 فرد وبنسبة 20.4 موزعة 85 مديرين و218 مرؤوسين، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد استغرقت العملية 3 أسابيع وتم اعتماد 275 استبيان.

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- إن سياسة المكافأة المالية لها تأثير مباشر في زيادة كفاءة العمل ومن تحسين مستويات الإنتاج لدى جميع فئات العمل.

- وجود اختلاف في الآراء وفجوة بين الوظائف الإشرافية والمرؤوسين حول عدالة النظام الحالي، في حين يرى المديرون أنّ النظام الحالي يفي بالغرض يرى المرؤوسين عكس ذلك.

- هناك اتفاق بين الرأيين حول ضرورة أن تكون سلطة المكافأة بيد الرئيس المباشر وبإشراف لجان تقوم أيضاً وتقييم الأداء.

- النظام الحالي غير مطبق بصورة جيدة وهو يعاني من قصور في تطبيقه بصورة مناسبة. فمن الأفضل أن يكون حجم المكافأة مقياساً لمستوى الإنتاجية المبدول لكي تكون محفزة، وضرورة إشهار المكافأة المالية مما يسهم في تحفيز الجميع على بذل المزيد من الجهد للوصول إلى تنافسية شريفة وبما يساعد في تطوير العمل.

2-4- دراسة "عبد الوهاب محمد جبين": (*) هي رسالة دكتوراه بعنوان "تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف" تتمحور مشكلة البحث حول مدى فهم ومعرفة الأبعاد الأساسية لعملية التقييم لدى بعض الإدارات ومدى وضوحها، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل هناك معايير أساسية وثابتة تعتمد في تقييم أداء الخدمات الصحية؟

- هل الإدارات الصحية موضع الدراسة تقوم باعتماد هذه المعايير في التقييم؟

- هل تعتمد الإدارات الصحية خطوات عملية أساسية في التقييم أم لا؟

على مختلف المستويات (الإدارة، الموظف). في مختلف المراحل (التخطيط، التنفيذ، النتائج).

- هل لنتائج هذه التقييمات دوراً فاعلاً في تخطيط خدماتها الصحية؟

وقد توصل الباحث إلى صياغة الفروض التالية:

- هنالك علاقة ذات دلالة بين وجود معايير واضحة للأداء في الإدارة وعملية تقييم الأداء.

(*) عبد الوهاب محمد جبين: تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية *ST. Clements*، سورية، أيار- مايو، 2009.

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قياس الأداء وبين المعايير الأساسية لها في تقييم أداء الخدمات الصحية.
- هنالك علاقة ذات دلالة بين نتائج التقييم وبين تخطيط الخدمات الصحيّة وتطويرها.
- هنالك علاقة ذات دلالة بين نتائج التقييم واتخاذ القرارات الأساسية في الإدارة.
- قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة لتمييز تقييم الأداء في الإدارات الصحية، وشمل مجال الدراسة الإدارات والأقسام الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف في المملكة العربية السعودية، فشملت العيّنة 42 إدارة وقسم، ليكون عدد المدراء ورؤساء الأقسام المستهدفين 42 مستهدفاً محددتين في جدول حسب الاختصاص. واستخدم الباحث استبيان مكون من 50 سؤال للكشف عن آراء المدراء ورؤساء الأقسام وأسلوب تقييم الأداء لديهم حسب الفرضيات.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- مدراء الإدارات والأقسام ذوي مؤهلات علمية، حيث أنّ نسبة عالية منهم حاصلون على درجات التعليم العالي، ولديهم من الخبرة في أعمالهم.
- عدم وضوح أهمية التقييم ودوره لدى نسبة لا بأس بها من المدراء ورؤساء الأقسام، من حيث مفهوم التقييم ومنهجه وأدواته وكيفية التعامل مع نتائجه.
- مازلت النظرة التقليدية للتقييم وهدفه موجودة لدى نسبة من المدراء ورؤساء الأقسام.
- مازالت الفكرة القديمة للتقييم هي السائدة لدى معظم المدراء ورؤساء الأقسام باعتبار التقييم عبئاً إضافياً على أعمالهم الإدارية وعدم اعتباره أحد مهام الإدارة، لذلك فإنّ النسبة الأكبر إليه عند الحاجة أو للتحقق من حدث ما، إضافةً إلى اعتماد منهج تقييم النتائج، بينما القلّة منهم يعتبرونه عملاً روتينياً من أعمال الإدارة، يقوم على تقييم كامل الخدمة في مختلف المراحل ومختلف المستويات وبشكل دوري.
- نسبة كبيرة يلجئون للتقييم من أجل الوقوف على مكامن الضعف والقوّة في مختلف المستويات، إضافةً لمقارنة الإنجاز والمدردود مع الجهود المبذولة والتكلفة المالية، بينما نسبة قليلة تلجأ للتقييم من أجل التحسين والتطوير وتنمية القدرات والتحفيز.
- النسبة الأكبر تؤيد أن يكون المسؤول عن التقييم لجنة داخلية ثم يليها الرئيس المباشر.
- النسبة الكبيرة أقرروا بضرورة اعتماد معايير للتقييم واضحة لجميع العاملين مبنية على أهداف الخدمات والبرامج المقدمة، إضافةً لمؤشرات قياس واضحة تتعلق بمعايير الخدمة.
- النسبة العظمى يتفاعلوا مع نتائج التقييم للمقارنة بين التقييمات لرصد المتغيرات أو لتعديل الأهداف والمعايير ومؤشرات القياس على أساس علمي.

- إضافةً إلى اعتماد النسبة العظمى لنتائج التقييم لتكون الخطوة الأولى في التخطيط، وأساس اتخاذ القرار، وكذلك اعتمادهم على التغيرات الحاصلة في التقييم عند اتخاذ قراراتهم.

• **أوجه الاستفادة:** تم اعتماد الدراسات السابقة حسب الترتيب التكويني، التحفيز والمكافآت، تقييم الأداء وهي الوظائف التنظيمية التي لها علاقة كبيرة وأساسية في تطبيق وتبني منهج إدارة الجودة الشاملة، وقد مكنتنا هذه الدراسات من معرفة أهمية هذه الوظائف والوقوف على واقع ممارستها في المؤسسات وميدان الدراسة. فالدراسة الأولى حول التكوين ساعدت في فهم واقع التكوين في المؤسسة الجزائرية من خلال واقعها في المؤسسة ميدان الدراسة ومعرفة مدى الاهتمام بتحديد احتياجات وأهداف التكوين وأهم العوامل التي تحدّ من فعالية التكوين والتي هي مطلب مهم في إدارة الجودة الشاملة، أمّا الدراستين الثانية والثالثة حول التحفيز والمكافآت، فقد سمحت بفهم آلية عمل نظام التحفيز والمكافآت في المؤسسة والشكل المفضل لدى العاملين في المؤسسة ومدى استجابتهم وتفاعلهم مع النظام، أي قدرة نظام التحفيز المادي والمعنوي على تحقيق الدافعية لدى العاملين وآلية تفعيل النظام ليساهم في تحسين الأداء والعمليات في المؤسسة. أمّا الدراسة الأخيرة فكانت حول تقييم الأداء فقد سمحت بالوقوف على حقيقة تطبيق تقييم الأداء واستخدامه في المؤسسة من حيث الوضوح والدقة في التقييم أم خضوعه لمعايير تقليدية واستعماله عند الحاجة ومدى الاستفادة من نتائج التقييم لتصحيح الخلل ووضع خطط لتحسن من أجل تحسين جودة العمليات، إذ بينت الدراسة أنّ تقييم الأداء يخضع للأساليب التقليدية، وأنّ العاملين والمسؤولين في المؤسسة لا يزالوا بعيدين عن فهم مغزى تقييم الأداء وأهدافه والفوائد التي يمكن أن يحققها في تحسين العمليات وتحسين مستوى فعالية وكفاءة العاملين، كما بيّنت الدراسة أنّ تقييم الأداء ينظر إليه بنظرة سلبية كأسلوب للعقاب.

3- دراسات حول المناخ التنظيمي: وقد شملت القيادة، الاتصال وفرق العمل.

3-1- دراسة "واعر وسيلة، موسى عبد الناصر": (*) دراسة مقدمة في أشغال الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية المنعقد بجامعة مسيلة، وهي بعنوان "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة"، وبرزت معالم إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي: ما هي أفضل أنماط القيادة فعاليةً في صنع القرار بالمؤسسة؟ للإجابة تم صياغة الفرضيات:

- يوجد في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة.

- يقاوم العاملون بوحدة الولائية قرار التغيير.

(*) واعر وسيلة، موسى عبد الناصر: أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة (دراسة حالة وحدة البريد الولائية- بسكرة)، الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 15/14 أبريل 2009.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الديمقراطي، المتساهل، الأتوقراطي) في صنع القرار وبين مقاومة العاملين لهذا القرار.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى منهج دراسة الحالة، ويتكون مجتمع الدراسة من عمال وحدة البريد الولائية ببسكرة، الموزعين على مقر وحدة البريد الولائية ومكاتب البريد عبر الولاية، والذين يتوفر فيهم شرط الأقدمية أي أن يكون العامل قد أمضى على الأقل خمس سنوات أقدمية بالمؤسسة، وبناءً عليه كان عدد أفراد مجتمع الدراسة 410 عامل من أصل 429 عامل، وقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية والتي بلغ حجمها 69 فرداً، أي بنسبة 20% والذين استجاب منهم 65 فرداً. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة واستعمال مقياس ليكرت ذو البدائل الخمسة، وقد تم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات *Re-test*.

بعد تحليل وتفسير النتائج توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كشفت الدراسة أن 66% من الباحثين أن نمط قيادة مسؤوليهم هو نمط ديمقراطي، وفي المقابل 23% يرون أنه نمط أتوقراطي.

- المسؤولون الذين يعتمدون النمط الديمقراطي في القيادة يعتقدون بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجة أخطائهم في العمل، العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطرفين، الانسجام والتعاون من خلال إيصال الأفكار، التشجيع والمشاركة في صنع القرار، الشيء الذي يعزز الثقة ويساعد على القضاء على الخلافات والعمل بروح الفريق، أما تفويض السلطة فكان بشكل محدود كون أن مجال تفويض السلطة بالمؤسسة يعد ضيقاً ولا يحظى بالقبول.

- المسؤولون الذين يعتمدون النمط المتساهل يمنحون لمرؤوسيه سبل الاتصال لتقديم التعليمات حول مشاكل العمل، تاركين لهم حرية التصرف بناءً على تجربتهم، دون إشراكهم في اتخاذ القرار، يولون ثقة فيهم، كما أن تفويض السلطة كان محدوداً. كما أن القادة المتساهلين لا يأخذون بهذا النمط بخصائصه المطلقة، فهم يأخذون بالجانب الإنساني فقط.

- المسؤولون الذين يعتمدون النمط الأتوقراطي يؤكدون على الالتزام ويمتازون بالصرامة في التعامل، وإصدار الأوامر والتعليمات حول كافة التفاصيل، إلا أنهم يحاولون الحصول على قبول العاملين لقراراتهم قبل اتخاذها، كما أن القادة يمارسون هذا النوع بسبب نقص المهارات والمعارف لدى العاملين، وخاصة أن هؤلاء القادة تلقوا دورات تكوينية مكثفة، وأن التغيير بنجاح يتطلب من القائد أن يكون صارماً وحازماً خاصة مع من لا يجدي معهم أسلوب الإقناع والذي لهم ميولات عدوانية تجاه قرارات التغيير.

- ترجع مقاومة التغيير لعدم وجود اتصال دائم وجيد لتوضيح التغيير، وعدم التشجيع على تقديم الأفكار والتعبير عن المشاعر تجاه التغيير، وعدم وضوح الهدف، فالعامل لا يرى بأن هناك مبررات مقنعة لاتخاذ قرار التغيير، لذلك لا يشعر بالرضا ولا يتقيد بالتعليمات الجديدة.
- أنه كلما كان القائد ديمقراطياً انخفض مستوى المقاومة، فالنمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة في صنع القرار والتفويض والاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار.
- أنه كلما كان القائد متساهلاً أو أتوقراطياً ارتفع مستوى مقاومة القرار بسبب عدم إشراك المرؤوسين في صنع القرار وقلة الاتصال بين المسؤولين والمرؤوسين، ناهيك عن عدم إدراكهم بأهمية القرار.
- النمط القيادي الديمقراطي يعدّ أفضل أنماط القيادة فعالية في صنع القرار، خاصةً في ظل الإستراتيجية الجديدة التي تبنتها المؤسسة، وهذا لا يعني أنه الأفضل في جميع المواقف، فالنمط الأفضل هو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع النمط ليلئم الظروف والمواقف المتغيّرة.

3-2- دراسة "صبرينة رماش":(*) هي رسالة دكتوراه بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية"، إذ هدفت الدراسة إلى معرفة ما يلي:

- مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.
 - مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي.
 - قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.
 - مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية.
- لذلك فقد ركزت الدراسة على الفرضيات التالية:
- هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمتين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.(المؤشرات: الجنس، السن، الدرجة العلمية، التخصص، لغة التكوين، مدة الأقدمية)
 - هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة من وجهة نظر المبحوثين.(المؤشرات: صورة المؤسسة ، رضا الجمهور، فعالية المعلومات)
 - هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق من وجهة نظر المبحوثين.(المؤشرات: وسائل الاتصال الداخلي، وسائل الاتصال الخارجي).

(*) صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ)، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.

- تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية. (المؤشرات: الموقع التنظيمي، سيولة المعلومات، وضع الاعلانات).

- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية، من وجهة نظر المبحوثين. (المؤشرات: العوامل الشخصية، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات والتقاليد، النظام السياسي والاجتماعي، العوامل الاقتصادية، الأمية).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام تقنية المسح الشامل لجميع المكلفين بالاتصال التابعين لمجمع "سونلغاز" عبر مختلف المناطق في البلاد والبالغ عددهم 90 مبحوثا، ودامت الدراسة الميدانية حوالي 3 أشهر، وقد تم اعتماد الاستمارة والمقابلة الحرة كأداتين لجمع البيانات، والاستعانة بالأنترنيت لتوزيع الاستمارات.

بعد عرض وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تؤثر الفروق الفردية بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال، وهو ما أكدته المعطيات الكمية أن هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس، السن، اللغة، التخصص.

- كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها، إضافة إلى أن التنسيق الجيد بين الوظائف ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة، وأن وضع وتنفيذ الخطة داخل المؤسسة كثيرا ما يتأثر ببرامج الإعلام المكتوب، مما يساعد على الإلمام بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية وذلك في إطار الاهتمام بكسب ثقة ورضا الجمهور.

- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ووفقا لمعايير اقتصاد السوق، حيث أن هناك تخطيط ومتابعة لأداء برامج العلاقات العامة، والعلاقات مع الصحافة وكذلك للحملات الإشهارية، إضافة إلى تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي، حيث أصبحت وسيلة الأنترنيت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة.

- أما عن قياس مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية، فقد أكدت النتائج أن هناك عملية تقويم للمخطط الاتصالي بدرجة كافية ووفقا للمعايير الدولية، كما أن تخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية، حيث يعاني المبحوثين على مستوى الفروع من اختلال في نشاطهم نظرا لكون التعليمات الرئيسية تأتي من المديرية العامة وتمر على المستويات الإدارية، هذا ما يؤخر وصولها في الوقت المحدد، ما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات اللازمة، لذا جاء اقتراحهم بمبدأ تفويض السلطة فيما يتعلق باتخاذ القرارات.

- وتقر نتائج أن مشكلة نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال كثيرا ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار عوامل بيئية تتعلق بالعوادات والتقاليد، الظروف الاجتماعية للجمهور، النظام القانوني والاقتصادي، ومدى انتشار نسبة الأمية فيه، وكذلك إدخال التقنية والمعلوماتية على الوسائل الاتصالية المعتمدة.

3-3- دراسة " هنري كليتي Henry CLETY " (*) رسالة دكتوراة بعنوان " ديناميكية التمثيلات والفعالية في النظم "فريق العمل". تركزت إشكالية الدراسة حول كون أن العمل في الفريق في الحقل العملي يرتكز على زاويتين مختلفتين متكاملتين هما:

- القدرة التي يمتلكها الفرد للعمل في الفريق .

- أساليب إدارة الفريق النابعة من الهيكل التنظيمي .

لذلك يطرح الباحث التساؤل: لماذا يبحث المسؤول على الشخص القادر على تكوين علاقات حسنة، القادر على التبادل والاتصال؟ لماذا يجب على المدير أن يعرف كيف ينشر أفكاره، كيف يتصل، يعرف بوضوح أهدافه، ويحدد بوضوح أدوار كل شخص؟

ويطرح الباحث الفرضية: هناك رؤية مشتركة متعلقة بالفريق باعتباره نظام نفسي اجتماعي في عمليات اتصالية وتبادلية غير محدودة من أجل نجاح واستمرارية النظام.

لدراسة الموضوع قام الباحث بإجراء ثلاث دراسات ميدانية:

• اعتمد في الدراسة الأولى على الفرضيات الآتية:

- كلما كانت الفروق في المستوى التنظيمي بين الأعضاء منخفضة، كانت مهارات الفريق المستخدمة هي مهمة.

- كلما كان الأعضاء من ذوي الشهادات، كانت مهارات الفريق المستخدمة هي مهمة.

- كلما كان الأعضاء من ذوي الخبرة، كانت مهارات الفريق المستخدمة هي مهمة.

- كلما كان الأعضاء يعرضون بعضهم، كانت مهارات الفريق المستخدمة هي مهمة.

- كلما كان الأعضاء يرتكزون على حقل المهارات، كلما أنجزوا بفعالية نشاطاتهم ومهامهم.

(*) *Henry CLETY : Dynamique des représentations et efficacité dans les systèmes « Equipe de travail », Thèse de doctorat en Psychologie, Faculté Arts, Lettres, Langues, Communication, Sciences humaines et sociales, Université Charles De Gaulle, Lille 3, France, 2009.*

ولاختبار الفرضيات اختار الباحث مركز الترفيه بمنتجع الألب وأجرى الدراسة الميدانية على فريقين يتكوّن الأوّل من 45 طفل والثاني من 49 طفل يحتوي كل فريق على 7 منشطين تحت مسؤولية مدير عضو في الجمعية.

• واعتمد في الدراسة الثانية على الفرضيات الآتية:

- هناك فارق ضعيف بين ممثلي الأعضاء والمشاركين إلى حالة إيجابية أو مواتية من ديناميكية الفريق.
 - هناك فارق ضعيف بين ممثلي الأعضاء والمشاركين إلى حالة مرضية من النتائج ومن فعالية الفريق.
 - هذا صحيح، بالنسبة للفارق بين ممثلي الأعضاء أنفسهم، أكثر من الفارق بين تمثيل الأعضاء ومدرائهم.
- ولاختبار الفرضيات تم إجراء الدراسة على 7 فرق للتنشيط المنتمية إلى منظمتين:

ينتمي الفريق الأول والثاني والثالث إلى منظمة المعوقين متكونة من 20 إلى 30 متطوع، أما الفريق الرابع والخامس والسادس والسابع فينتهي إلى منظمة الأمومة والطفولة وتحتوي الفرق على منشطين على الترتيب 6، 6، 6، 4.

• وقد اعتمدت الدراسة الثالثة على الفرضيات الآتية:

- كلما كانت هناك ديناميكية متقاربة بين تمثيلات الأعضاء، كانت ديناميكية الفريق إيجابية أو مواتية.
- كلما كانت هناك ديناميكية متقاربة بين تمثيلات الأعضاء، كانت فعالية الفريق مرضية.
- هذا صحيح، بالنسبة للديناميكية بين تمثيلية الأعضاء أنفسهم أكثر من الديناميكية بين تمثيلية الأعضاء ومدرائهم.

ولاختبار الفرضيات تم إجراء الدراسة على 8 فرق تنشيط منتمية إلى منظمتين مختلفتين، تنتمي أربع فرق إلى المنظمة الأولى وأربعة للثانية، تتعلق بالترفيه والشباب. تحتوي الأربعة الأولى على ثلاثة إلى خمسة منشطين بمستوى تأطير واحد لكل عشر مشاركين، وتحتوي الأربعة الثانية على أربعة إلى خمسة منشطين بنفس مستوى التأطير.

لقد اعتمد الباحث في دراساته الثلاث على منهج التحليل الكمي الكيفي، واستخدم الاستبيان بحيث وضع استبيان لكل دراسة، وبعد إجراء الدراسة الميدانية وعرض وتحليل النتائج توصل الباحث إلى نتائج عامة نذكر أهمها فيما يلي:

- ينطوي مفهوم فريق العمل على فكرتين أساسيتين، وجود هدف مشترك الذي يدمج كل الأهداف الفرعية والمهام، والذي يترجم نظام الفريق، وكذا المنظمة الأم والتي تمثل المحيط الخارجي للفريق الذي يحوي كل العوامل المؤثرة على نظام الفريق.

- نظام التمثيل ينتج من خلال الاتصالات وتبادل المعلومات داخل النظام، يترجم ديناميكية نظام الفريق، وهو قد يكون الفاعل في التحكم الذاتي الداخلي للفريق.
- المدير يركز نشاطه على البحث عن القبول الداخلي، وعلى التمثيل المتقارب، وهذا يمثل عنصر أساسي لسيرونة نظام الفريق.
- لا يوجد إطار تنظيمي دقيق وسائد للعمل ضمن الفريق، لذلك يبدو من الضروري تحديد ومعرفة نوع التنظيم المطلوب في الفريق من خلال المهام المعروضة.
- إنه من المهم عدم بناء مقارنة إيديولوجية للعمل في الفريق، فالانقسام في العلاقات لا يعني بالضرورة ديناميكية للمجموعة، عدم التلاؤم ونقص الفعالية، فمن المهم النظر إلى الأداء الفعلي والحالي مع الأخذ بعين الاعتبار أن كل نظام هو فريد من نوعه.
- ضمن العمل في الفريق، الاتصال وتبادل المعلومات مهم وأساسي، إلى جانب الأهداف والنتائج مثلا والتي يجب أن ترتبط بأداء الفريق.
- عمل المدير يجب أن يركز على تقييم الفريق وتقديم دعم للجماعة، أكثر من التقييم والدعم لكل عضو، هدفه هو البحث عن الاتفاق بين الأعضاء، وخلق التقارب بين تصورات كل عضو.

3-4-دراسة "سالم بن بركة براك الفايدي":* أطروحة بعنوان "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى تطبيق أسلوب فرق العمل بالأجهزة الأمنية، وما علاقة ذلك بمستوى أداء العاملين؟

وقد تفرع هذا التساؤل إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية كالآتي:

- ما مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الأمنية؟
- ما مدى تطبيق أسلوب فرق العمل في الأجهزة الأمنية؟
- ما أهم معوقات استخدام فرق العمل في الأجهزة الأمنية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الذين شاركوا في فرق العمل والذين لم يشاركوا؟
- هل كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين لمحاوور الدراسة وفقا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

(* سالم بن بركة براك الفايدي: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية (دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض)، أطروحة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.

وقد اعتمد الباحث على التساؤلات السابقة في دراسته، وقد استخدم المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في المديرية العامة لحرص الحدود والمديرية العامة للدفاع المدني، والمديرية العامة لجوزات السفر بمدينة الرياض (السعودية)، والبالغ عددهم 1450 ضابطاً موزعين على الأجهزة الثلاثة على التوالي: 494، 521، 435، وقد كان حجم العينة 350 مفردة موزعة على التوالي وحسب الترتيب السابق للمديريات 119، 126، 105، وقد أجرى الباحث الدراسة خلال الربع الثالث من عام 2007، وقد استخدم الاستبيان لجميع البيانات الميدانية، وقد طبق المقاييس الإحصائية لمعالجة البيانات منها اختبار كا² واستخدم مقياس ليكرت في تصميم الاستبيان.

وبعد عرض وتحليل البيانات توصل إلى نتائج نذكر أهمها فيما يلي:

- تؤثر سمات العمل كفريق في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة وجاءت مرتبة حسب الأكثر توفراً الحساسية، التيسير، التعاون، تحمل المخاطر، المرونة، الالتزام، الانفتاحية، المشاركة.
- أقل سمات العمل كفريق توفراً في الأجهزة الأمنية كانت المشاركة والانفتاحية والالتزام.
- أكثر سمات العمل كفريق توفراً في الأجهزة الأمنية كانت الحساسية والتيسير والتعاون.
- محدودية مستوى التطبيق لأسلوب فرق العمل في الأجهزة الأمنية.
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة جوهرية بين مستوى أداء العاملين وعدد مرات مشاركتهم بفرق العمل.
- أبرز المعوقات ذات العلاقة ببيئة العمل والتي تواجه تطبيق أسلوب فرق العمل في الأجهزة الأمنية كانت ضعف نظام المكافآت لتحفيز العاملين للانضمام إلى فرق العمل.
- أبرز المعوقات ذات الصبغة الشخصية كانت الاعتياد على القيام بالمهام بشكل فردي.

• **أوجه الاستفادة:** قمنا بالاستعانة بالدراسات السابقة في هذا المحور وفق الترتيب، القيادة، الاتصال، فرق العمل والتي تمثل عناصر المناخ التنظيمي الرئيسة التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة. وقد مكنتنا هذه الدراسات من التعرف على أهمية القيادة والاتصال وفرق العمل في توفير مناخ تنظيمي مساعد ومدعم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وواقع الاهتمام بهذه العناصر في الميدان وبمؤسسات مختلفة.

إذ سمحت لنا الدراسة الأولى والتي كانت على المؤسسة الجزئية، بتحديد الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة ودرجة انتشارها وعناصر النمط ومدى استجابة العاملين مع النمط. فالنمط المفضل هو الديمقراطي وهو الذي يسمح بتقليل مقاومة التغيير، إلا أن الدراسة بينت أن استخدام كل نمط لا يكون بشكل كامل وفي كل المواقف أو يشوبه نقص في عناصر أخرى من المناخ التنظيمي كالاتصال.

وفيما يتعلق بالدراسة الثانية، فقد تبين أن الاتصال ذو أهمية بالغة في فعالية التنظيم، إلا أن مشكلة الاتصال يتمثل في طول قنوات الاتصال والتعقيدات الإدارية، وعدم الاختصاص في الاتصال وغياب نظام

للمعلومات أكثر دقة وهذا يحد من فعالية الاتصال. فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على نظام مفتوح للاتصال في كل الاتجاهات يسمح بإيصال المعلومات في أوانها ويوفر معلومات أكثر دقة.

أما الدراسة الثالثة والرابعة فقد أظهرت أن فريق العمل هو شكل تنظيمي واجتماعي للعمل، وهو لا يخضع بالضرورة إلى قواعد ثابتة دائما، يركز على وجود أهداف مشتركة واتصال وتبادل للمعلومات والتعاون، وهو نظام أكثر فعالية للأداء. وأهم شروط بناء الفريق تتمثل في طريقة بناء الفرق بحيث يجب مراعاة الجوانب الاجتماعية والشخصية، وأن أكثر المعوقات التي تحد من فعالية الفريق هي عوامل بيئية تنظيمية وعدم اعتياد الأفراد.

4- دراسات حول الثقافة التنظيمية: وقد شملت الثقافة التنظيمية، الفعالية، الإبداع والولاء.

4-1- دراسة "زين الدين بروش، لحسن هدار":(*) دراسة منشورة بمجلة أبحاث اقتصادية وإدارية بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي: ما مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارتها للتغيير على ثقافتها التنظيمية؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

- هل أن الثقافة التنظيمية شيء ثابت أم يمكن للمؤسسة تغييرها؟
- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير؟ وهل يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها كأداة للإنجاح عملية التغيير؟
- ما هو واقع الثقافة التنظيمية والتغيير داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- ماهي العناصر الثقافية التي تعتمد عليها المؤسسة لإنجاح عملية التغيير؟ وللإجابة على التساؤلات تم صياغة الفرضيات الآتية:
- لا يمكن لإدارة التغيير أن تتم دون الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية.
- تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تستطيع المؤسسة أن تعتمد عليها من أجل إنجاح عملية التغيير.

- إن إهمال الجانب الثقافي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير يؤدي إلى وجود مقاومة التغيير.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (ENAMC) بالعلمة ولاية سطيف، والتي تضم أربع وحدات بالإضافة إلى الإدارة العليا، ويبلغ عدد

(*) زين الدين بروش، لحسن هدار (جامعة فرحات عباس، سطيف): دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2007، ص 45، 80.

العاملين بها 902 عامل، وأخذت نسبة 10% كنسبة للعينة فكان حجمها 90 عامل موزعة بالتساوي بين الإطارات والعمال، وقد تم استخدام الملاحظة واستمارة الاستبيان لجمع البيانات والمصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، واستعمال مقاييس إحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار كا².

وبعد عرض وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك اهتمام ضعيف من قبل الإدارة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير، خاصة ما تعلق بتوضيح الرؤية وإشراك العاملين وإقناعهم بضرورة وأهمية التغيير.
- عدم اهتمام المؤسسة وحث العمال على العمل الجماعي والمشارك وعدم التقرب من العمال، وكذلك عدم القيام بتوظيف التجارب السابقة الناجحة من أجل إنجاح عملية التغيير.
- عدم حث الإدارة للعمال على الالتزام بالوضع الجديد بعد التغيير، وعدم تكريمهم بعد تنفيذ التغيير بالإضافة إلى عدم تركيزها على قيم ومعايير المجموعة لضمان استمرارية التغيير.
- هناك وجود متوسط لقيمة الشعور بالانتماء، ويظهر ذلك من خلال سرعة استجابة العمال لمهامهم وإحساسهم بأهمية وظائفهم.
- هناك وجود ضعيف لقيمة المشاركة في اتخاذ القرار، يظهر من خلال نقص تفويض السلطة وعدم إشراك العمال في عملية إدارة التغيير.
- إن وجود قيمة إرضاء العملاء كان بشكل متوسط، ويرجع وجود هذه القيمة إلى سعي المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تركز على الحملات التحسيسية.
- هناك وجود متوسط أيضا لقيمة التنمية والتطوير الذاتي، ويظهر ذلك من خلال إقناع الأفراد بضرورة تطوير مهاراتهم وقدراتهم في ظل محيط متغير.
- إن عدم اهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية بشكل معتبر تسبب بوجود مقاومة للتغيير، وقد تجلى الجانب الثقافي المتسبب في المقاومة في ضعف المشاركة وعدم وضوح الرؤية فضلا عن عدم انعدام التوعية قبل التغيير والحديث عن التجارب الفاشلة للتغيير.

4-2- دراسة "علي سنوسي": (*) دراسة منشورة بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا بعنوان "تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر" وبرزت معالم إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي: رغم الاهتمام المتزايد بقطاع الخدمات الصحية، إلا أن القطاع مازال يواجه العديد من

(*) علي سنوسي (جامعة المسيلة): تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر (دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، السداسي الثاني 2009، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص ص 289-304.

المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى عدم رضا المواطنين عن مستوى الخدمات التي يحصلون عليها؟

ولتشخيص الإشكال المطروح طرحت الدراسة الفرضيات الآتية:

- انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات العمومية كنتيجة لعدم تطبيق الاستراتيجيات والخطط والسياسات والترتيبات التنظيمية وأساليب الإدارة التي تتناسب التحولات البيئية والمتغيرات المؤثرة في أداء المستشفيات.

- لا توجد اختلافات معنوية بين درجة رضا المستفيدين من الخدمات الصحية على رغم التباين بين المستشفيات الحكومية من عدة جوانب.

اقتصرت الدراسة الميدانية على ثلاث مستشفيات عمومية تابعة لولاية البويرة (مستشفى محمد بوضياف البويرة، مستشفى الأخضرية، مستشفى عين بسام)، وتم الاعتماد على عملية الاستقصاء في جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية لكل من الأطباء والمرضى والإداريين والمديرين والمستفيدين من خدمات العلاج، وقد استخدمت في ذلك مقياسا للفعالية مكون من 11 مقياس يحتوي كل مقياس على متغيرات كان عددها الإجمالي 58 متغير، ركزت هذه المقاييس على مختلف العناصر التي يمكن عن طريقها قياس الفعالية التنظيمية، وكان عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة المسترجعة التي أجري عليها البحث هي 222 للمسؤولين عن إدارة المستشفى و278 للمستفيدين، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين من الدرجة الأولى.

وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فجوة كبيرة بين مستوى الإشباع الفعلي لحاجات الجمهور وبين مستوى الإشباع المطلوب، وهذا مؤشر لعدم نجاح المستشفيات العمومية في تحقيق الرضا المتوقع للمستفيدين.

- طول الإجراءات التي تتبع عند دخول المريض المستشفى، والبطء الشديد في تقديم الخدمات العلاجية، وطول فترة التعامل مع الحالة المرضية.

- عدم قيام المستشفى بإخطار المستفيدين بموعد تقديم الخدمة الصحية والانتهاؤ منها بطريقة دقيقة.

- عدم توافر اللوحات الإرشادية مما يؤدي إلى صعوبة وصول المستفيدين إلى المكان المناسب.

- طول الإجراءات السابقة على العمليات الجراحية بسبب طول قائمة انتظار المستفيدين وذلك للعدد الكبير للمرضى وقلة عدد الأطباء الجراحين.

- عدم وجود نظام فعال بإدارة المستشفى لرقابة ومتابعة جودة الخدمات.

- عدم قيام إدارة المستشفى بشكل مستمر بتحسين الجودة لمقابلة احتياجات المرضى.

4-3- دراسة " لامية كرزازي *Lamia KERZAZI* ":(*)رسالة دكتوراة بعنوان " تأثير الثقافة على الإدماج التكنولوجي والإبداع"، وقد تركزت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي: كيف يتفاعل السياق الثقافي مع الخصائص الهيكلية والمؤسسية للبيئة، لتشكيل الإدماج التكنولوجي، والإبداع في مؤسسات الزراعة الغذائية للكيبك؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ماهي المحددات الثقافية: الهيكلية، المؤسسية التي تميز منظمات الزراعة الغذائية للكيبك وتشكل السلوك الفني والإبداع؟
- هل هذه الخصائص صالحة لكل منظمات الزراعة الغذائية للكيبك؟ أو أن هناك مجموعات تتميز بخصائص محددة؟
- ماهي الخصائص الثقافية والهيكلية والمؤسسية التي تميز كل مجموعة؟
- ماهي هذه الخصائص التي تولد سلوكيات فنية إبداعية خاصة لدى كل مجموعة؟
- ماهي النماذج للمكونات " ثقافة - إبداع فني " التي يمكن توضيحها في قطاع الزراعة الغذائية؟
- ماهي الفرص والتحديات التي يطرحها كل نموذج من المكونات؟

شملت الدراسة قطاع الزراعة الغذائية لمنطقة الكيبك الكندية "Québec" كميدان للدراسة، واعتمدت على المنهج الكيفي، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات والملاحظة المباشرة كأداة تدعيمية، ومررت الدراسة بثلاث مراحل، في المرحلة الأولى تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 10 أفراد يشغلون مناصب المسؤولية في مؤسساتهم، العينة الثانية مكونة من 33 مستجوب وهم من المالكين ومدراء المؤسسات، العينة الثالثة مكونة من 31 مستجوب لهم نفس مواصفات العينة السابقة، وتم اختيار 17 مقاطعة من مختلف أنحاء كيبك، وكان مجموع المؤسسات (مزارع) في العينة 64 مؤسسة، من بين 176 مؤسسة حيث تم الاتصال بـ 100 منها وتفاعلت 64 منها بشكل إيجابي، وقد بدأت الدراسة في أكتوبر 2007.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- تمكنت الدراسة من تحديد أربع أشكال ثقافية، الأولى اقتصادية نفعية تميز مجموعة الأفراد المقلدين، وهي ثقافة تنظيمية قائمة على المنطق الاقتصادي الذي يستند على فكرة تخفيض التكاليف. الشكل الثاني هو الثقافة المقاولانية التي تميز مجموعة المبدعين الفنيين والناطقة عن الثقافة الوطنية الكيبكية "Québécoise"

(*) *Lamia KERZAZI : Impact de la culture sur l'Intégration Technologique et l'Innovation (cas du secteur agroalimentaire QUEBÉCOIS) , thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en administration, université du Québec, Montréal, avril 2010.*

المفضلة للتقاليد، وهي تميل إلى التجديد وهي ثقافة تنظيمية ابتكارية، ثقافة عمل مثمنا للعمل. أمّا الشكل الثالث فهو الثقافة الصناعية الناتجة عن الثقافة الأمريكية وثقافة قطاع النشاط، وهي ثقافة تنظيمية مرتكزة على الجانب المالي ناتجة عن التفاعل مع الشبكات المحلية والعالمية. والشكل الأخير هو ثقافة هوية ناتجة عن التنوع والمفتوحة على الكل، أي أنها مزيج من الأشكال السابقة.

- هناك العديد من المحددات الثقافية البنيوية والمؤسسية تميز منظمات الزراعة الغذائية والتي تؤثر على السلوك الفني والإبداعي.

- المحددات ليست مطبقة في جميع منظمات القطاع وإنما كل مجموعة لها خصائصها.

- في مجموعة المبدعين والفنيين، التأثير الثقافي للأشكال السابقة الذكر هي من المستوى الثقافي الذي يجمعها في المؤسسة والذي قد يشكل بنية علاقات ضعيفة ويولد نموذج من المبدعين والفنيين الذين يحملون ثقافة أعمال تتميز بالمبادرة الفردية والحرفية وإبداع أكثر، ولكن أقل تنظيمًا وتأطيرًا.

- في مجموعة المقلدين التأثير الثقافي منبعه قطاع النشاط والذي قد يسمح بالتجديد والإبداع القائم على تخفيض التكاليف وتقليد منتوجات موجودة، بينما شكل الثقافة الصناعية قد يكون مصدر لثقافة صناعية معولمة وتكنولوجية مكثفة، وإبداع يستجيب للمقاييس، والنموذج المتأثر بالثقافة الوطنية فهو منبع للإلهام لإنتاج منتوجات تتميز بالجودة، وثقافة القطاع تشجع على التجديد والابتكار.

- هذه التأثيرات الثقافية المجتمعة في هيئة محلية تشكل العلاقة مع المجتمع والشبكات المحلية، ويدعم الهوية الثقافية للمنظمة وتكنولوجية ومهارات فنية مكثفة تخدم مصلحة الجودة، وإبداع مبني على الجودة.

4-4- دراسة "عبد الفتاح خليفات، منى خلف الملاحمة" (*): دراسة منشورة بمجلة جامعة دمشق بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية". تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤلات الآتية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة؟

وقد اعتمدت الدراسة على التساؤلات، واقتصر مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية والبالغ عددها 6 جامعات، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي

(*): عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة (قسم الأصول والادارة التربوية، جامعة مؤتة): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، العدد 3+4 المجلد 25، 2009، ص 289-340.

2006/2005، وبلغ حجم مجتمع الدراسة 1288 عضو من جميع الرتب الأكاديمية، سحبت منه عينة عشوائية بنسبة 50% ليكون حجم العينة 644 عضواً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أشارت نتائج الدراسة أن الولاء التنظيمي جاء بعد الولاء العاطفي يليه الولاء المعياري ثم الولاء المستمر، ويعزى المستوى المنخفض للولاء المستمر مقارنة بالأبعاد الأخرى إلى عدم توافر الميزات المادية من المكافآت والحوافز وفرص الترقية، والتي تعطي شعور بالرضا وبالتالي الارتباط بالمؤسسة، فضلاً عن الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي نتيجة الاعتماد على سياسة العقود السنوية في التعيين.

- درجة رضا أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة في مجال العلاقة مع الزملاء، إلا أنها منخفضة في بعد الحوافز والراتب، ويرجع المستوى العالي للرضا عن بعد العلاقة مع الزملاء إلى الحجم الصغير للجامعة وزيادة فرص التواصل وتبادل العلاقات الاجتماعية الحميمة القائمة على الاحترام والثقة، ويرجع انخفاض الرضا عن الراتب والحوافز فيعود إلى ثبات الراتب وعدم تناسبه مع تكاليف المعيشة، علاوة عن غياب المزايا الأخرى.

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويفسر ذلك بأن الولاء يتوقف على ما يوفره العمل من إشباع للحاجات وتوظيف للقدرات، وبموجب ذلك كلما ارتفع مستوى الرضا ازدادت الرغبة في الاستمرار بالعمل والشعور بالاستقرار والحماس للعمل والإقبال عليه وتزيد مشاعر الولاء والانتماء، والعكس صحيح.

- أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، مدة الخدمة، الكلية)، بالنسبة للجنس فإن مستوى الولاء لدى الذكور منخفض عن الإناث يعود إلى كثرة الفرص أمام هؤلاء وحبهم للتغيير والحصول على وضع مادي ومهني أفضل عكس الإناث، أما بالنسبة لمتغير العمر فإن مستوى الولاء لدى الفئة العمرية 50 سنة فأكثر مرتفع مقارنة بالفئات الأقل هذا راجع إلى أن الفئات الأقل تسعى لوضع مادي أفضل، أما بالنسبة لمتغير مدة الخدمة فقد كانت الفروق لصالح الفئة 11 سنة فأكثر تليها مدة الخدمة 6-10 ثم 5 فأقل، يرجع ذلك إلى ارتباط مدة الخدمة بالمكاسب المادية المحققة والقناعة بالأوضاع المحيطة، وبالنسبة لمتغير الكلية فكانت الفروق لصالح الكليات العلمية مقارنة بالكليات الإنسانية، هذا راجع إلى أعضاء التدريس في الكليات العلمية من ذوي اختصاصات نادرة يزيد الطلب عليهم وينعكس ذلك على حصولهم على مكافآت وحوافز مادية ومعنوية للاحتفاظ بهم، وينعكس ذلك على ولائهم.

- أشارت النتائج الى وجود فروق في مستوى الرضا تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح ذوي الرتبة الأعلى وهذا للمكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها هؤلاء والمشاركة في اتخاذ القرارات وفي المؤتمرات العلمية، أما بالنسبة لمتغير مدة الخدمة فهناك فروق لصالح ذوي مدة الخدمة 5 سنوات فأقل هذا راجع إلى أن ذوي الخبرة الأقل هم أكثر قناعة وحماس ودافعية وانسجام وتعاون مع الإدارة وتركيزهم على تطوير الذات.

• **أوجه الاستفادة:** تمت الاستعانة بدراسات سابقة في هذا المحور وفق الترتيب، الثقافة التنظيمية، الفعالية، الإبداع، الولاء، وهي متطلبات مهمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فقد بينت الدراسات الأهمية البالغة التي تكتسيها الجوانب الثقافية التنظيمية في المؤسسة والتي تعتبر عوامل مهمة تؤكد عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

فقد بينت الدراسة الأولى الدور المهم للثقافة التنظيمية في تحقيق التغيير. ما مكننا من فهم تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة أن هذه الأخيرة تعتبر تغييرا تنظيميا وثقافيا لنقل المؤسسة إلى شكل أكثر فعالية في تحقيق الأهداف، لذلك فقد أفادت الدراسة في فهم طرق إحداث التغيير والجوانب التي يجب أن تركز عليها المؤسسة لجعل العاملين يتقبلون التغيير والتي لها علاقة بالثقافة التنظيمية. أما الدراسة الثانية فقد أفادتنا في فهم واقع الفعالية التنظيمية في المؤسسة والعوامل التي تحد من الفعالية وخاصة أن إدارة الجودة الشاملة تستند إلى تحقيق الفعالية التنظيمية للوصول مستوى أعلى من الجودة في خدمة العملاء.

بينما الدراسة الثالثة فقد أفادتنا في فهم التأثير الذي تمارسه الأشكال الثقافية في المؤسسة على درجة الإبداع والابتكار في المؤسسة، فقد أوضحت أن نوع الإبداع الذي يقوم به الفرد ودرجته إنما هي نتاج نموذج ثقافي ينتمي إليه الفرد وأنه مهما تنوعت الأشكال الثقافية فإنها قد تكون في خدمة أهداف المؤسسة من إبداع فني وتنظيمي. يساهم في تحقيق جودة العمليات والمنتجات.

وأوضحت الدراسة الرابعة أن الولاء والرضا متلازمين، وقد أفادتنا في فهم العوامل التي تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي، فقد بينت أن الولاء يتحقق لما يكون مستوى الرضا مرتفع والذي تؤثر فيه العوامل المادية من حوافز ومكافآت، إلى جانب عوامل تنظيمية كالاستقرار وتوفير فرص التطور الوظيفي والعلاقات الاجتماعية، فقد أفادت الدراسة في فهم أن الولاء هو محصلة توفر ظروف تنظيمية مساعدة على الأداء الفعال والرضا عن العمل بالمؤسسة والشعور بالانتماء إليها، وهذا يعد أحد أهم متطلبات تبني منهج إدارة الجودة الشاملة وخاصة أن هذه الأخيرة تعتبر العاملين هم عملاء داخليين على المؤسسة العمل على إرضائهم.

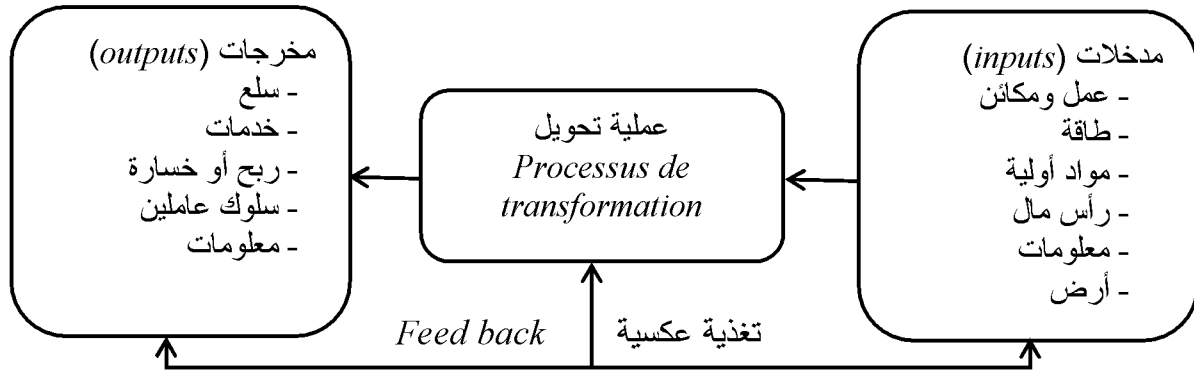
VII - المقاربة النظرية للدراسة: يعتبر مدخل النظم مدخلا مهما لدراسة مواضيع تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة. ظهر هذا المدخل في بداية الستينيات 1960، ومن أشهر روادها "بيرتلونفي Ludwing Von Bertalanffy"، ويعد إحدى أهم النظريات الحديثة في التنظيم التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة التقليدية والسلوكية التي ركزت على متغيرين هما العمل والعامل ونظرت إلى التنظيم بأنه نظام مغلق، إلا أن نظرية النظم ترى أن المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار، والنظام "Système" هو مجموعة الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل متدائب لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها⁽¹⁾، كما أن المنظمة كنظام فهي تحوي أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها البعض ومع الأنظمة الأشمل المتمثلة في المنظمة والبيئة، وتتشأ بين الأنظمة صلات تأثير وتأثر وتفاعل. والمنظمة كنظام كلي يحتوي على مجموعة من الأنظمة الفرعية كالإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد والتكوين والاتصال...، هذه الأنظمة الفرعية يقوم كل منها بوظائف متخصصة تهدف كلها إلى خدمة المنظمة كنظام كلي متكامل من خلال التفاعل المستمر بين الأجزاء المكونة للنظام، كما أن المنظمة كنظام مفتوح فهي في تفاعل مستمر مع البيئة فهي تحصل على مقومات استمرارها ونجاحها من البيئة المحيطة التي تتميز بالتغير باستمرار، تأخذ منها مدخلات تقوم بتحويلها عن طريق العمليات إلى مخرجات من منتوجات وخدمات ومعلومات ذات أهمية للعملاء، ويتميز النظام بوجود العناصر الآتية:

- المدخلات: وتتمثل في كل ما يدخل النظام من المصادر اللازمة للعمليات والأنشطة من أجل تحقيق هدف النظام، وهي الأجزاء التي يتم إخضاعها للعمليات التي تحول طبيعتها لتناسب مع احتياجات العملاء، وتشمل المواد والموارد البشرية والمعلومات والطاقة... إلخ، وهي لازمة لوجود واستمرار النظام.
- العمليات: وتتمثل في مجموعة الأنشطة التحويلية سواء كانت فنية أو إدارية أو فكرية اللازمة لاستخدام وتحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف النظام.
- المخرجات: وتتضمن ما يقدمه النظام من إنجازات العمليات، وهي نتائج عمليات النظام كمخرجات مقدمة في شكل سلع وخدمات ومعلومات وأرباح وتصرفات وتغيرات، يتلقاها العملاء والمجتمع وتخدم منافع معينة وتعوض بمدخلات جديدة وبالتالي تستمر حركة النظام في أدائه لنشاطه.
- التغذية العكسية (الرجعية، الأثر المرتد): وتتضمن المعلومات المرتدة التي تبين درجة تحقق الأهداف مثل المعلومات المتعلقة بالجودة والتكاليف، وتكون التغذية العكسية سلبية إذا كان هناك انحراف عن الهدف المرغوب أو مستجدات في تحقيق الأهداف، وتفيد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتكون التغذية العكسية إيجابية إذا كانت المخرجات تنطبق مع الأهداف أو تزيد عنها.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 67.

- **البيئة (المحيط):** كون أن النظام حدوده مفتوحة على البيئة فإنه يتلقى منها المدخلات ويقوم بتحويلها إلى مخرجات، وتشمل البيئة الداخلية للنظام والبيئة الخارجية للنظام، وللبيئة أهمية بالغة للنظام فإلى جانب أنها مصدر للمدخلات ومجال لطرح المخرجات فإنها تحوي فرص النجاح وتهديدات الفشل، هذا يعني أن فعالية النظام تتوقف على مقدرته على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

شكل (01): نموذج النظام



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 67.

وتنقسم النظم إلى نوعين إما مغلقة لا تتأثر بالبيئة ولا تتفاعل معها ويميل النظام المغلق إلى السكون والاعتماد الذاتي، وقد يكون النظام مفتوحا يتعامل باستمرار مع البيئة.

إن منظور النظم يمثل إطارا فكريا مفيدا للباحث لتفهم وتصور المنظمات بشكل أفضل، ومن الناحية العملية فهو مفيد للمديرين والمعنيين بالإدارة والتنظيم في فهم المؤسسة وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار الآتية: (1)

- يساعد هذا المنظور في النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي يعمل كوحدة واحدة تتكون من أجزاء ونظم فرعية مترابطة، وهذا المنظور يمنع الرؤساء والمشرفين على النظر إلى وظائفهم وأدوارهم على أنها مجرد الإشراف على أجزاء ساكنة منعزلة عن المنظمة.

- إن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل، وهذا يستدعي النظر إلى أداء جميع جوانب وأجزاء المنظمة حين إدخال تغييرات في جانب أو أكثر من النظام.

- إن منظور النظم يشجع المديرين على تحديد وفهم البيئة التي يعملون فيها للتعامل معها بنجاح.

- منظور النظم ينبه المديرين إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، أي أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من طريقة أو بديل.

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 31، 32.

وقد ساعد منظور النظم في دراسة الموضوع من خلال النظر إلى المؤسسة كنظام كلي يحتوي على أنظمة فرعية، ومن ثمة تصور وفهم نظم الموارد البشرية كأنظمة فرعية، أي من خلال فهم وتصور الموضوع كنظام بتحديد مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وتحديد عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام تسيير الموارد البشرية، ثم فهم وتصور وتحديد عناصر النظم الفرعية للموارد البشرية المتمثلة في التكوين والتحفيز وتقييم الأداء والقيادة والاتصال وفرق العمل وكذا الثقافة التنظيمية، ومن هذا المنطلق يمكن تحليل هذه النظم الفرعية في المؤسسة مجال الدراسة ومعرفة توافقها مع إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في التحسين وضمان الجودة، ومن ثمة معرفة وفهم الممارسات والتفاعلات وتوجهات المؤسسة.

خلاصة:

تمكنا من خلال هذا الفصل من عرض موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، من خلال طرح الإشكالية من مختلف جوانبها، وكذا الفرضيات التي يتم استخدامها في الدراسة، إلى جانب أهمية وأسباب الاختيار وأهداف الدراسة، وكذا المفاهيم والمصطلحات، بالإضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات البحث، وقد تم إبراز الإطار المنهجي للدراسة من خلال التحديد الدقيق والواضح للموضوع، وقد تبين ضرورة إجراء الدراسة حول هذا الموضوع، الذي يعد توجهًا حديثًا للمؤسسات من جهة وللدراسات العلمية من جهة ثانية، لذلك سوف نتطرق بالتفصيل إلى مختلف جوانب الموضوع من خلال الفصول اللاحقة سواء كانت متعلقة بالدراسة النظرية أو التطبيقية.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

I- الجودة وتطورها التاريخي

- 1- تعريف الجودة وأبعادها
- 2- التطور التاريخي لأفكار الجودة
- 3- أهم الرواد المساهمين في تطور أفكار الجودة الشاملة

II- أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

- 1- إدارة الجودة الشاملة في إطار منظور النظم
- 2- أبعاد إدارة الجودة الشاملة
- 3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 4- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 5- أهداف إدارة الجودة الشاملة
- 6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 7- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

III- إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000

- 1- مفهوم نظام الإيزو 9000
- 2- نشأة الإيزو 9000
- 3- سلسلة مواصفات الإيزو 9000
- 4- أهمية تطبيق نظام الجودة إيزو 9000
- 5- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

خلاصة

تمهيد:

يعرف عالمنا المعاصر مجموعة من التحديات الكبيرة والمتنوعة والتغيرات السريعة والمتلاحقة، هذا ما يجعل المؤسسات أمام رهانات متمثلة في تضاؤل الموارد وازدياد شدة المنافسة، زيادة وتنوع في المنتجات، وبروز متطلبات جديدة لدى الزبائن متعلقة بالتنوع وأجال التسليم، بالإضافة إلى الأسعار والخدمات المرافقة للمنتوج، هذه التحديات تفرض على المؤسسات تطوير أساليب آدائها والاستفادة من التطويرات التكنولوجية التي يشهدها العالم، بغية الوصول إلى خدمة أفضل ومنتوج أكثر قدرة على الصمود في سوق المنافسة، التي تعددت منافذها والتقنيات المستخدمة فيها، فقد أصبحت المؤسسة تتعامل مع زبون أكثر وعياً وتطلعاً للخدمة ولمنتوج أكثر جودة.

إنّ الظروف السالفة الذكر حتمت على المؤسسات الاهتمام والتركيز على جودة المنتجات بهدف إرضاء زبائنها وفي نفس الوقت اعتبار عامل الجودة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، فإلى جانب كون المؤسسة تسعى إلى تكثيف جهودها من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في الربحية والاستمرارية والنمو، وذلك من خلال ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة، فهي مطالبة بالاعتماد على سياسات ملائمة لتحقيق الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الهامة لتحقيق أهدافها واكتساب مكانة في السوق التنافسية، خاصة وأنّ الأساليب التقليدية غير قادرة على مسايرة التطورات في المجالات المختلفة، لذلك فإنّ الالتزام بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين فرص المؤسسة على التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ الجديد.

من خلال هذا الفصل سنحاول التعرف أكثر على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإبراز الركائز الفكرية والنظرية لهذا النظام وهذا من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم الجودة ، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً علاقتها مع نظام الإيزو ISO 9000.

I- الجودة وتطورها التاريخي: تعتبر إدارة الجودة الشاملة ثورة تنظيمية وإدارية جديدة، وتعتبر من أهم المفاهيم الفكرية والأنظمة التسييرية التي لاقت اهتماماً لدى الباحثين والمشرفين على التنظيم والتسيير بشكل خاص لغرض تطوير الأداء وتحسين جودة مخرجات المؤسسة. لذلك سنحاول التعرف على ماهية الجودة وتطورها التاريخي وأهم الرواد المساهمين في تطور أفكارها.

1- تعريف الجودة وأبعادها: إنّ مصطلح الجودة لا يرتبط فقط بالمنتوج، فإلى جانب ذلك فهو يشمل كذلك جودة النظام وجودة الأفراد، جودة المواد... إلخ، كما أنّ الجودة لا تعني فقط الرفاهية أو التميز حسب اعتقاد

الكثيرين، إنّما ببساطة هي تعبير عن حاجات الزبائن والمتعاملين المتمثلة في مجموعة من المتطلبات الكمية والكيفية التي تعكس الحاجات المعلنة والضمنية للعملاء التي تشمل عدّة جوانب، كالأداء المرتبط بسهولة الاستعمال وضمان التشغيل (قابلية الاستعمال والصيانة)، الأمان والجوانب المرتبطة بالمحيط (الصحة، الحفاظ على الطاقة، الموارد الطبيعية، المحافظة على البيئة... إلخ)، الجوانب الجمالية والمظهرية.

فمفهوم الجودة ذاته قد يتغيّر لدى الأفراد وتختلف مواصفات المنتج من فرد لآخر فقد يتأثر بمتغيرات أخرى كالسعر ووفاء العملاء للمؤسسة ومكانتها وقدرتها على إثارة رغبات الأفراد لاقتناء منتوجاتها، والخدمات المصاحبة للمنتوج، وهي أمور تتعدى الخصائص التقنية للمنتوج، فقد أظهرت دراسة أمريكية حول الأسباب التي تدفع العملاء إلى تغيير مورديهم أنّ: "15% من الحالات ترجع إلى جودة المنتج، 60% من الحالات تعود إلى رداءة الخدمات المصاحبة للمنتوج (الاستقبال، خدمات ما بعد البيع، معالجة الشكاوي... إلخ)، 25% من الحالات تعود إلى أسباب أخرى"⁽¹⁾، لذلك فالجودة قد توسعت لتشمل كل ما من شأنه أن يساهم في إرضاء متطلبات الزبائن، وهو العنصر الذي بقي ثابتاً في منظور الجودة الشاملة، إلا أنّ المعايير التي يبني عليها هي في تغير مستمر بفعل التحولات التي يشهدها الاقتصاد والمنافسة، العولمة وسلوكات الأفراد وثقافتهم الاستهلاكية⁽²⁾، فالمنتوجات التي تلقى رواجاً في سوق معينة قد لا تكون كذلك في أسواق أخرى هذا ما يعطي تقديرات متباينة حول الجودة، كما أنّ المنتوجات المتوفرة بكميات قليلة تعدّ مباشرة ذات جودة بغض النظر عن مواصفاتها، لذلك فالجودة هي مسألة تثار في سوق تنافسية.

وأخيراً بالرغم من شمولية تعريفات الجودة الشاملة ودقتها، فإنّ هناك من يعيب عليها عدم أخذها بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للجودة⁽³⁾ وهو عامل مهم في نجاح المؤسسة.

- **أبعاد الجودة:** تتحدد الجودة بعدد من الأبعاد أو الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة وهذه الأبعاد من شأنها أن تحدد المقدرة على إشباع رغبات وحاجات العملاء وتحقيق رضاهم، يمكن إيجاز هذه الأبعاد في: ⁽⁴⁾

(1) Jean Pierre Hubérac: *Guide des Méthodes de la Qualité (choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services)*, Ed Maxima, Paris, 2^{ème} édition, 2001, p 20.

(2) Genevieve Krebs, Yvon Mourgin : *Les Nouvelles Pratiques de l'Audit Qualité Interne*, Ed AFNOR, paris, 2003, p 30.

(3) Abd elhamid Ouaret: *Comment Assurer la Performance de l'Entreprise Algérienne en économie de marché (la mise a niveau par le management de qualité ISO 9000)*, sans éd, Alger, 2002, p 40.

(4) محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص 20.

- **الأداء:** يشير إلى الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة، ويتم تحديدها من خلال رغبات العملاء، مثل: وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للآلة.
- **المظهر:** ويقصد به السمات الثانوية وهي الصفات المضافة إلى المنتج، وتكون لهذه السمات أهمية كبيرة، خاصةً عندما تكون المنتجات في السوق لا تختلف عن بعضها من حيث الخصائص الأساسية.
- **المطابقة:** تعبر عن درجة توافق تصميم المنتج مع المواصفات المحددة .
- **الاعتمادية:** وتعبّر عن مدى الاتساق في الأداء أو ثبات أداء المنتج خلال مدة استخدامه، أو متوسط الوقت الذي يتعطل فيه عن العمل.
- **الصلاحية:** ويقصد بها العمر التشغيلي المتوقع للمنتج والذي يمكن قياسه بقدر الاستفادة منه قبل تدهور أدائه، أي قبل أن يصبح استبداله أقل تكلفة من الاستمرار في إصلاحه، وتقاس من خلال مدة استهلاكه. وهناك ارتباط وثيق بين الاعتمادية والصلاحية، فالمنتج كثير الأعطاب هو الأقل في مدة الصلاحية.
- **الخدمات المرافقة:** يشير إلى أنواع خدمات ما بعد البيع، أي إلى مدى سهولة تصليح المنتج وإعادة تشغيله وحل المشكلات والاهتمام بشكاوي العملاء (وتقاس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصليح).
- **الجمالية:** وهو بعد ذاتي ويهتم بالشكل العام للمنتج والكماليات التي يحتويها، مثل المظهر الجمالي (الرونق) والشكل والإحساس الذي يتولد منه.
- **السمعة:** وتشير إلى الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، أي الفكرة التي يحملها المتعامل (العميل) عن المنتج كأن يكون هو من أفضل المنتجات في السوق.

2- **التطور التاريخي لأفكار الجودة:** إنّ فكرة الجودة ليست وليدة الثورة الصناعية كما يشير إلى ذلك المهتمون الغربيون بالموضوع، وإنّما ساهمت هذه الأخيرة في إبراز مفهوم الجودة، نظرًا لما أفرزته من تطور تقني سريع وإنتاج واسع.

إنّ معنى الجودة له جذور ضاربة في القدم، وقد تظهر في حياة القدامى حسب المهتمين بالموضوع، حيث ظهرت أقدم الاهتمامات بالموضوع في حوالي 1792-1750 ق.م لدى الحضارة البابلية في العراق في فترة حكم حمورابي من خلال سنه لقوانين تلزم بإصلاح السلع الناقصة والمعابة من قبل منتجها، كما اهتم الفراعنة بالجودة في بناء وصبغ جدران المعابد وتشييد الأهرامات خلال القرن الخامس عشر قبل الميلاد.⁽¹⁾

(1) *Edgard Hamalian et Jacques Segot : La Démarche Qualité, Ed AFNOR, Paris, 1996, p 3.*

لقد اهتم المسلمون في القرون الوسطى بالجودة من خلال المبادئ التي رسخها الإسلام والتي دلت عليها الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، نذكر من بين هذه المبادئ على سبيل المثال لا الحصر، مبدأ الشورى، مبدأ المساواة وتحقيق العدالة، مبدأ التكافل والتعاون بين الأفراد، مبدأ احترام العلم والعمل... إلخ. ودعا الإسلام إلى الجودة والتحسين وإتقان العمل، والآيات والأحاديث النبوية كثيرة في هذا الموضوع، وقد برز الموضوع في الحضارة الإسلامية من خلال المنشآت والتشييدات التي بقيت شاهدة على ذلك حتى عصرنا الحالي، كالمساجد والقصور في الأندلس وبلاد المغرب وتركيا والعراق ومصر وبلاد الشام وآسيا الوسطى مثلاً.

رغم ظهور فكرة الجودة منذ أمد بعيد إلا أنها تطورت مع بداية القرن العشرين ولم تظهر كوظيفة أساسية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر التنظيمي والإداري الحديث على أنها وظيفة لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، وقد تطور مفهوم الجودة بشكل تدريجي حتى أصبح الحديث عن مدخل متكامل لمبدأ الجودة والالتزام بها في مختلف مراحل ومكونات العمل، بحيث تشمل الجودة مدخلات عملية العمل والإنتاج، الجودة في سياسات التشغيل، الجودة في اتخاذ القرارات، الجودة في التكوين والتدريب، الجودة في القيادة والإشراف والمتابعة، الجودة في الاتصال جودة المكافأة والتحفيز، هذا سعيًا لتأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، كما أنّ إدارة الجودة الشاملة في غايتها هي نموذج تنظيمي (نظام) متكامل هدفه تحسين وتطوير أداء العاملين بالمنظمة بالشكل الذي يضمن رضا العملاء عن منتجات وخدمات المنظمة.

لقد تطورت الجودة خلال القرن الماضي عبر مراحل فكرية وفلسفية استندت إلى العديد من المتغيرات التي أفرزتها البيئة التنظيمية⁽¹⁾، أي أنّ التطور جاء انعكاسًا لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى عدّة مراحل تاريخية، تتفق الكثير من الدراسات والأبحاث والتحليلات على وجود خمسة مراحل متميزة للجودة، ابتدأت بمرحلة الفحص (ابتداءً من سنة 1900) ثمّ انتقلت إلى مراقبة الجودة (ابتداءً من سنة 1930)، فضمن الجودة (مع سنة 1950)، وأخيرًا مرحلة إدارة الجودة الشاملة (ابتداءً من سنة 1970)، وتتجه حديثًا إلى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة.

ظهر هذا التطور في ظل التحولات التي عرفتها المنافسة العالمية بين المؤسسات والتي أفرزت ثلاث أشكال من السوق التنافسية، فالأولى ركزت فيها المؤسسات جهودها على تطوير طاقاتها الإنتاجية والتي

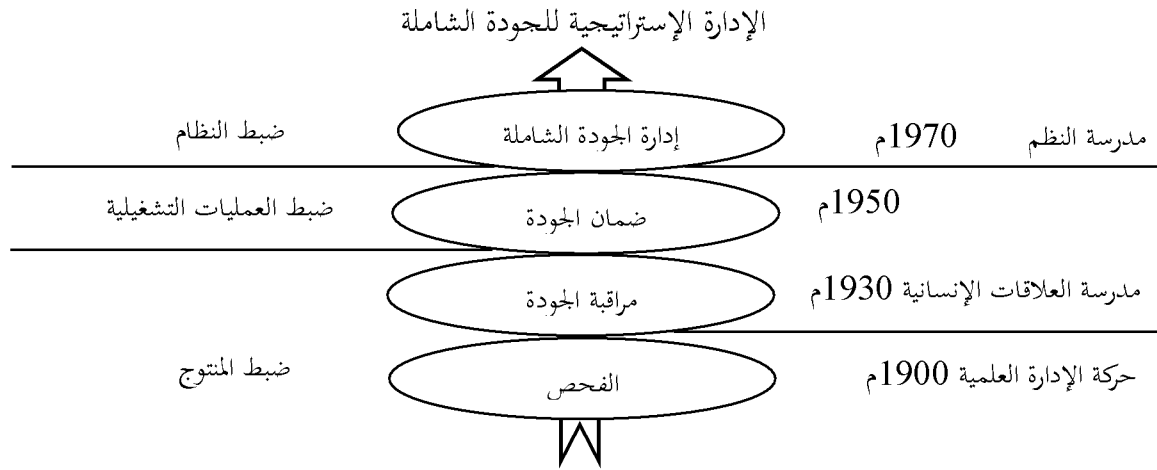
(1) خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 87.

عرفت بالمرحلة الإنتاجية (امتدت حتى سنة 1970)، أما الثانية عملت فيها المؤسسات على تمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسات المنافسة لها عن طريق الجودة (من 1970 إلى 2000)، أما الثالثة وهي التي تلي المرحلة السابقة وتشهد تقلبات شديدة وعدم قدرة المنتجات على الصمود طويلاً في السوق التنافسية بفعل الاحتياجات المتجددة واللامتناهية للسوق.⁽¹⁾ كما أنّ هذه التحولات ارتبطت بالتطورات التي عرفها الفكر الإداري مع بداية القرن العشرين الذي تميزت بداياته بظهور حركة الإدارة العلمية، وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية (مع بداية 1930)، ثم مدرسة النظم (مع بداية سنة 1970)، وقد كان لهذا التطور دور مهم في تجسيد معالم إدارة الجودة الشاملة.

يمكن تلخيص مراحل تطور الجودة ومختلف التحولات التي تزامنت معها وتأثرت بها

في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): مراحل تطور الجودة



SOURCE : Philippe Détrie : *Conduire une Démarche Qualité*, Ed d'Organisation, Paris, 4^{ème} édition, 2001, p 26.

1-2 مرحلة الفحص والتفتيش: مع بداية القرن الثامن عشر وظهور الثورة الصناعية برز الإنتاج بأحجام كبيرة وتلاشى نظام الإنتاج الحرفي القائم على إنتاج عدد محدد من القطع والمنتجات، أين كانت عملية متابعة الجودة أثناء عملية الإنتاج نفسها، وأصبحت غير ممكنة مع الإنتاج الكبير واستعمال المكننة، لذلك فقد برزت وظيفة متابعة الجودة كوظيفة مستقلة مع ظهور الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين على يد فريدريك تايلور، والتي قدمت للتنظيم الصناعي دراسات الحركة والزمن وطرق تخفيض تكاليف الإنتاج، من

(1) Ahmed Slaimi : *La Gestion par la Qualité (un luxe ou une mutation obligatoire pour l'entreprise algérienne)*, 1^{er} Séminaire sur les PME – PMI et Leurs Rôle Dans le Développement, univ Amar Telidji, laghouat, 8 – 9 avril 2002, p 12.

خلال الحد من الضائع والهدر في المواد والوقت، وقد ادخل تاييلور في هذه المرحلة مفهوم يدعى فحص الجودة، واعتبرها وظيفة بموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من يد المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين متخصصين بالعمل الرقابي على الجودة⁽¹⁾. وقد كانت تحليلات الجودة من قبل تركيز فقط على فحص المنتج، وكما أنّ القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات، وما هي عدد المنتجات التي تخضع للفحص⁽²⁾.

ويرتكز مفهوم الجودة في هذه المرحلة حول مطابقة المواصفات، فقد اقترنت الجودة في هذه الفترة بالمنتج، واقتصرت فقط على الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة دون مراعاة احتياجات ورغبات العميل، إذ يتم تصميم المنتج وفقاً لما يحدده المُنْتَج وليس وفقاً لما يريده العميل. وخير مثال على هذا الاتجاه مقولة "هنري فورد *H. Ford*" لما سئل على أنّ شركته قد راعت عند تصميمها لسيارة فورد نموذج *T* رغبات عملائها والتي رد فيها بأنّ كلّ عميل بإمكانه اختيار اللون الذي يريد شرط أن يكون أسوداً، رغم ذلك فقد تم تسويق ما يقارب 15 مليون وحدة من هذه السيارة خلال الفترة من 1908 إلى 1928.⁽³⁾ إنّ الجودة في هذه المرحلة اقتصرت على ضمان التشغيل، حيث أنّ العملاء لم تكن مطالبهم تتعدى الحصول على منتج يصلح للاستعمال ويشغل لأطول فترة ممكنة⁽⁴⁾، إذ كانت السوق في تلك الفترة قادرة على استيعاب معظم المنتجات المطروحة للتسويق.

وعملية الفحص تركز على اكتشاف الأخطاء واستبعاد القطع المعيبة، فهي بمثابة مصفاة تقوم باكتشاف وعزل الوحدات غير المطابقة التي يتم توجيهها فيما بعد نحو الإصلاح أو بيعها كما هي عليه مع تخفيض السعر، أو تصنيفها في خانة المهملات، فهي تمنع وصول منتجات ذات عيوب للزبائن، لذلك فإنّ عملية الفحص تكشف الأخطاء ولكن لا تمنع حدوثها، فالمؤسسات كانت تواصل عملية الإنتاج دون مراعاة الأسباب التي كانت وراء ظهور المنتجات غير المطابقة ومعالجتها، كما أنّ عملية الإصلاح قد تزيد في تكاليف المنتج والشكل التالي يوضح إجراءات العملية.

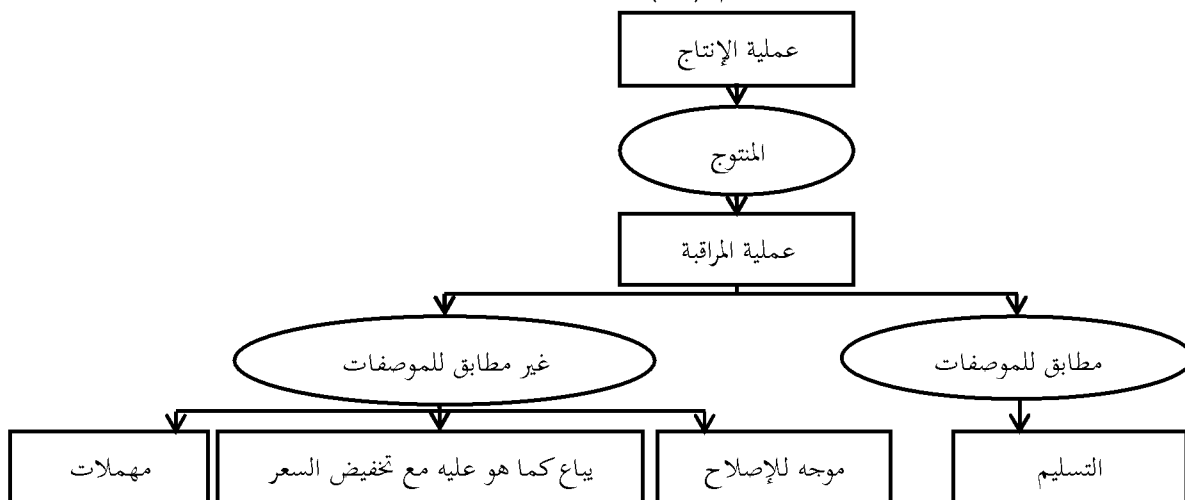
(1) قندوز نوال: تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللاجودة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2001/2000، ص 2.

(2) فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ب د ن، القاهرة، 1996، ص 13.

(3) *François Caby, Louise Virginie, Rolland Sylvie : La Qualité au XXI^e Siècle (vers le management de la confiance)*, Ed Economica, Paris, 2002, p 11.

(4) *Geneviere Krebs, Yvon Mourgin : op.cit, p3.*

الشكل رقم (03): متابعة عملية الفحص



SOURCE : Genevière Krebs, Yvon Mourgin:OP.CIT , p 4.

2-2- مرحلة مراقبة الجودة: تميزت هذه المرحلة بإدخال الأساليب الإحصائية في مجال الرقابة على الجودة، ومن هذه الأساليب العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العملية الإحصائية، خرائط الرقابة على الجودة.

ويقصد بمراقبة الجودة استخدام كافة الإجراءات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة المواصفات، إذ يقول "بيستارفياد *Bau.Besterfied*" بأن مراقبة الجودة هو "استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي مراقبة الجودة تتمثل في التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة والتأكد من الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق مع المواصفات"⁽¹⁾. فبدلاً من ترك المنتج حتى آخر مرحلة من الإنتاج للقيام بالمراقبة والعزل فإنه تتم المراقبة عند نهاية كل مرحلة والقيام بالإجراءات المناسبة في المرحلة التي طرأ عليها الخلل.

خلافًا لعملية الفحص التي تقوم على التفتيش الكلي فإن عملية المراقبة تعتمد على استخدام الرقابة الإحصائية للجودة عن طريق استخدام عينات القبول للحكم على جودة المنتج النهائي، وجودة المنتوجات النصف مصنعة وجودة المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية، هذه الطريقة تقوم على أخذ عينة من الطليبة واختبارها وإسقاط نتائجها على المجتمع الكلي، فإذا كانت نسبة الوحدات المعيبة في العينة أقل من نسبة

(1) محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص ص 25، 26.

الوحدات المعابة المسموح بها فتعتبر الطليبة سليمة ويتم قبولها، أما إذا كانت نسبة الوحدات المعابة أكبر من نسبة الوحدات المسموح بها فتعتبر الطليبة مرفوضة.

تزامنت هذه المرحلة مع بروز مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أعمال "التون مايو Mayo" (1930) ونظرية الحاجات لـ"ماسلو Maslow" (1942)، رغم ذلك فإن أفكار ومبادئ حركة الإدارة العلمية مازالت تغطي على تنظيم المؤسسات، كما أنّ التحول من فحص الجودة إلى مراقبة الجودة لا يعتبر استغناءً على أفكار الإدارة العلمية بل هو محاولة للتخفيف من جمود وصرامة النظام التيلوري بجعله أكثر مرونة مع المحافظة على مبادئه، فالجودة لا تزال ينظر إليها بأنها إجراء من إجراءات الفحص والمراقبة يقوم بها مهندسون متخصصون، ولا مكانة لاختلاف أذواق المستهلكين وتتنوع آرائهم في تحديدها.⁽¹⁾

ويعد "إدوارد ديمينغ Edward Deming" رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية للجودة، حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة على مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها، ثمّ قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المحقق⁽²⁾. وتعتبر مراقبة الجودة مرحلة متطورة عن الفحص بتعدد الأساليب وتطور أنظمة مراقبة الجودة.

2-3- مرحلة ضمان أو تأكيد الجودة: برز مفهوم ضمان الجودة بعد الحرب العالمية الثانية وبالأخص في فترة الخمسينات والتي اعتبرت بمثابة انطلاقة لمرحلة جديدة من النمو الاقتصادي، فبعد حالة الكساد التي خلفتها الأزمة العالمية سنة 1929 أصبح للإنتاج الكبير ما يقابله من الطلب، وظهر تنميط وتوحيد الإنتاج كحل لمواجهة الطلب المتزايد على المنتجات.⁽³⁾ فأمام زيادة حدة المنافسة وزيادة تأثير العملاء على حجم الطلب أصبح لزاماً على المؤسسات توجيه نشاطاتها نحو الاهتمام باحتياجات العملاء بالتعرف عليها ثمّ العمل على إرضائها.

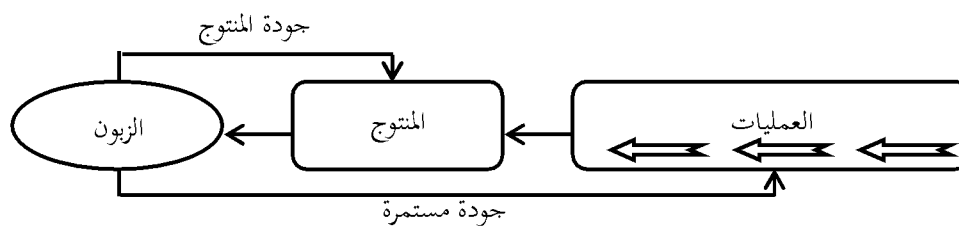
فضمان الجودة يهتم بجودة المنتج وفي نفس الوقت جودة الأسلوب الإنتاجي عن طريق اكتشاف الأخطاء والعيوب في المراحل الأولى للإنتاج، حيث تكون تكلفتها أقل وتتوقف قدرة المؤسسة على استمرارية جودة منتجاتها على مدى فعالية عملياتها وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

(1) François Caby, Louise virginie , Rolland Sylvie :OP.CIT, p 10.

(2) موزاوي سامية: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2004/2003، ص ص 40، 41.

(3) François Caby, Louise virginie , Rolland Sylvie :OP.CIT, p 11.

الشكل رقم (04): تأكيد (ضمان) الجودة



SOURCE : Claude Jambart: op.cit, p 14.

يتضح من خلال الشكل السابق أنّ ضمان أو تأكيد الجودة يرتكز على العمليات التي تساهم في الإنتاج على عكس مراقبة الجودة التي تركز على المنتج فقط، فالحصول على منتجات ذات جودة يستوجب القيام بضبط شامل لكل العمليات الإنتاجية، والتحكم في كل العوامل المساهمة في عملية الإنتاج المتمثلة في المواد، الآلات، الأدوات، اليد العاملة ومحيط العمل، فالحصول على منتج بدون عيوب يتطلب التحكم في كل العوامل المؤثرة على جودة المنتج وهو الهدف الذي لا يزال التركيز عليه حتى يومنا هذا⁽¹⁾ لتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة.

رغم التركيز على العمليات إلا أنّ نطاق الجودة يمتد إلى أبعد من ذلك، فهو يشمل وظائف المؤسسة وأنشطتها الأخرى، بدءاً بالتسويق الذي يهدف إلى التعرف على توقعات العملاء وخصائص المنتجات المناسبة لذلك، وعمليات الشراء والتخزين والعمليات المالية وبحوث التطوير، إلى جانب التركيز على المورد البشري باعتباره حلقة الوصل بين كلّ العمليات وانتهاءً بتقديم المنتج ومتابعة العميل بعد التسليم.

مما سبق يمكن القول أنّ عملية تأكيد وضمان الجودة تتم قبل وخلال العمليات الإنتاجية وليس بعدها حسب ما ترمي إليه مراقبة الجودة، وهي تسعى إلى منع أي خلل في كلّ مراحل العملية الإنتاجية، من هنا فإنّ الجودة تكون من مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة.

2-4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ارتبط ظهور إدارة الجودة الشاملة بالتحوّلات التي شهدتها السوق العالمية خلال مرحلة السبعينيات، حيث اتجهت الاهتمامات بشكل كبير نحو عملاء المؤسسات، وأصبح لدى هؤلاء إمكانية الاختيار بين مجموعة واسعة من المنتجات، هذا ما دفع المؤسسات إلى توجيه نشاطاتها نحو إرضاء العملاء بدلاً عن الاكتفاء بمنح هؤلاء الثقة بتلبية متطلبات الجودة بانتظام، فتصميم وإنتاج منتجات ذات جودة عالية قد لا تكون من اهتمامات العملاء ويجعلها جهود بدون جدوى.

(1) Genevière Krebs, Yvon Mourgin: OP.CIT, p 6.

ومع مطلع الثمانينيات واشتداد المنافسة العالمية، لاقى التفوق والنجاح الصناعي في اليابان اهتمامًا كبيرًا لدى الباحثين والمتخصصين في التنظيم والإدارة، الذين اعترفوا بأنّ الجودة الشاملة المطبقة من طرف اليابانيين هو أحد عوامل نجاح المؤسسات اليابانية. وقد لاقت حلقات الجودة التي ظهرت في ماي 1962 لأول مرة في اليابان، والتي وصلت إلى 4930 حلقة في 1965 وإلى 17416 حلقة مع نهاية 1968 ثمّ 43366 حلقة بنهاية 1971، وظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية بدايةً من عام 1968، وبرز معها مفهوم "الصفير تالف *Zero defects*" وأصبحت بحلول عام 1980 حركة واسعة الانتشار عالميًا⁽¹⁾ وكان لها أثر كبير في بروز إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

ويعتبر "فيغنباوم *A. Feigenbaum*" أول من أدخل مفهوم إدارة الجودة الشاملة تحت تسمية مراقبة الجودة الشاملة للمؤسسات، ويقصد به مسؤولية كلّ أقسام المؤسسة، وبالتالي كل العاملين بها عن الجودة عبر مختلف مراحل الإنتاج، ونتج عن هذا المفهوم جملة من المفاهيم المرتبطة، مثل الصفير خطأ، العلاقة زبون - مورد، الإدارة بالمشاركة.⁽²⁾

وتتضمن إدارة الجودة الشاملة جودة العمليات وجودة المنتج، والتركيز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بحيث أنّ كلّ فرد في أيّ وظيفة مسؤول ومعني بالجودة مهما كان الدور الذي يشغله في المؤسسة، ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى التركيز على العملاء، لذلك يقول "جون بيير جاوونر" أنّ إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة إدارية تستلزم التزام جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية بالجودة والتحسين المستمر وتحقيق رضا العملاء عن طريق مقابلة توقعاتهم وتجاوزها".⁽³⁾

إذن فإدارة الجودة الشاملة تأخذ بعين الاعتبار كلّ الأطراف من العملاء إلى الملاك إلى العاملين في المؤسسة، الأطراف والمؤثرات الخارجية والداخلية للمحيط، وتهدف إلى السعي لتحسين المستمر لأداء المؤسسة والمنتج.

2-5- الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة: وتأخذ بعين الاعتبار هذه المرحلة جميع عناصر التطورات في المراحل السابقة من خلال اهتمام المؤسسة بالجودة كأسلوب استراتيجي لتحقيق التنافسية وتأخذ بذلك في

(1) محمد يسرى عثمان، عبد المنعم فهمي، محمد صالح الشيخ: إدارة الجودة الشاملة (2)، ب د ن، ب س، ص 5 ، 6.

(2) فهيمة بديسي: إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، الصادر في جوان 2004، جامعة منتوري قسنطينة، ص 96.

(3) محمد يسرى عثمان، عبد المنعم فهمي، محمد صالح الشيخ: إدارة الجودة الشاملة (1)، ب د ن، ب س، ص 117.

عملية التخطيط الإستراتيجي القائم على الرؤية المستقبلية في سوق يتميز بحدة المنافسة والتغير المستمر، وتتضمن الإدارة الإستراتيجية للجودة حسب "مينتزبورغ Mintzeberg"⁽¹⁾:
 أ/ **الخطة: (Plan)** وجود خطة يتضح فيها الهدف المراد الوصول إليه.
 ب/**الحبكة: (Stratagème)** كيفية المناورة في تحقيق الهدف، خاصةً مع وجود منافسين.
 ج/**النمط: (Modèle)** الطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق الهدف.
 د/**الموقع: (Position)** الموقع المرغوب الذي تسعى إليه المؤسسة عن طريق تطبيق الجودة.
 هـ/**المنظور: (Perspective)** الرؤية الصحيحة للأشياء وأهميتها النسبية.

3- أهم الرواد المساهمين في تطور أفكار الجودة الشاملة: إنَّ الحديث عن الجودة الشاملة يدفعنا إلى الوقوف أمام الرواد الذين كان لهم دور فعّال في تطور مفاهيم ومعالم الجودة من خلال دراساتهم وأبحاثهم في هذا المجال نذكر منهم:

3-1- **أرماند فيغنباوم Armand Feigenbaum**: يعد أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة (TQC) في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة (1950)، وقد أوضح أنّ هذا المفهوم هو نتاج نصف قرن من التطور عبر مراحل من مسؤولية الحرفي إلى رئيس العمال إلى الفحص، الرقابة الإحصائية، الرقابة على الجودة وأوضح أنّ "إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة... مع تحقيق الرضا الكامل"⁽²⁾.

3-2- **إدوارد ديمينغ Edward Deming**: يعد ديمينغ بمثابة أب الجودة كما يقب وهو متخصص في علم الإحصاء وقد قام بإدخال الأساليب الإحصائية في مجال الرقابة على الجودة، وتحصل على درجة الدكتوراه في عام 1928، وعمل أستاذًا متخصصًا في الإحصاء في جامعة نيويورك عام 1940، وبرزت إسهاماته بعد انتقاله إلى اليابان وتجسيده لأفكاره في المؤسسات اليابانية، وكان ذلك من أسباب نجاح وتفوق المؤسسات اليابانية في مجال الجودة، حيث استفادت منه هذه الأخيرة في استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، وقد اعترف اليابانيون بفضل ديمينغ في نجاحهم وتحقيقهم للنتائج التي لاقت إعجاب المؤسسات

(1) يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، مجلة إلكترونية، السبيل للتنمية والتطوير، الموقع: www.albattel.com/article/details-17.html تاريخ الإطلاع: 2013/03/01
 (2) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، الأردن، 2005/2004، ص 28.

الغربية، لذلك تم تقليده في عام 1960 وسام إمبراطور اليابان "هيروهيرو" تكريمًا له على إسهاماته في مجال الجودة بالمؤسسات اليابانية وكان لذلك الفضل في النهضة اليابانية.⁽¹⁾

يرى ديمينغ أن الإدارة العليا غالبًا تلوم العاملين وتحملهم مسؤولية أشياء لا تقع في نطاق اختصاصهم مما يستوجب تحول كلي لنمط الإدارة، لذلك دعى إلى ضرورة تشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال التحسينات المستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيفية تحسينها، لذلك فقد اعتنقت المؤسسات اليابانية بسرعة مبادئه في الجودة وخلال عشرين عامًا تحسنت جودة المنتوجات اليابانية وسمعتها على المستوى العالمي وأصبحت رمزًا للجودة، وخصص اليابانيون جائزة ديمينغ باسمه.

وقد ركز ديمينغ على الأدوات والتقنيات والتدريب وتخفيض التكاليف، وابتكر المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر خطوات لأي برنامج لإدارة الجودة الشاملة.

✓ المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة (مبادئ ديمينغ):⁽²⁾

1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات بحيث تكون الجودة في المقدمة ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق الجودة.

2- انتهاج فلسفة جديدة بحيث تكون الجودة ليست من مهمة اللجنة التنفيذية أو مجلس الإدارة بل هي قرار مشترك يتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة.

3- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل عن طريق تحديد الأخطاء ثمّ تصحيحها والذي أثبت عدم صحته في تحقيق الجودة.

4- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط وأنّ تكاليف الحصول على أحد الأشياء ولا يجب أن تكون الاهتمام الأول والوحيد بالعميل المرتقب يجب أن تكون موضع الاهتمام.

5- وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات بحيث يؤمن كل فرد في المؤسسة بأنه ما هو مناسب اليوم لن يكون مناسبًا غدًا، ويقصد بالتحسين الدائم أنّه لا يوجد مقياس أو مستوى للإنجاز ملزم في المستقبل حيث أنّ المعايير الثابتة وغير المتغيرة تمثل انهيار المؤسسة.

6- إنشاء مراكز للتدريب الفعال حيث يكون تدريب الفرد محددًا ومتعلق مباشرةً بعمله ومناسبة لمسؤوليته، من هنا تبرز أهمية التدريب أكثر من تطوير الإدارة.

7- وجود قيادة فعالة تقوم بتطوير وتطبيق الرؤية الاستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وترسيم قيمها.

(1) محمد يسرى عثمان، عبد المنعم فهمي، محمد صالح الشيخ: إدارة الجودة الشاملة (1)، مرجع سابق، ص 22.

(2) محمد يسرى عثمان، عبد المنعم فهمي، محمد صالح الشيخ: إدارة الجودة الشاملة (1)، مرجع سابق، ص ص 24، 25، 26.

- 8- إزالة الخوف الذي يحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث أنّ منع العاملين من إبداء رأيهم يقلل من احتمالية تحسين الجودة أو تخويفهم بالعقوبات ينشر جوًّا من الظلم ويخلق الشعور بعدم الأمان.
- 9- إزالة الحواجز بين الإدارات، فالمنافسة بين مجموعات العمل مثيرة في البداية، ولكنها على المدى البعيد تضعف من التماسك والرغبة في إنجاز العمل ولكي تتحقق الجودة يجب أن يشعر كل موظف بأنّ الجودة هي الهدف وليس منافسة الزملاء.
- 10- التخلص من الشعارات والنصائح، فالطرق التحفيزية المتبعة تدمر الجودة لأنّها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل شيء أكثر من كيفية عمل هذا الشيء، كما أنّ الشعارات الجيدة تعطي للعاملين فكرة عامة عن المكان الذي ينبغي أن يتواجدوا فيه ولا تعطي خريطة توضح كيفية الوصول إلى هذا المكان.
- 11- استبعاد الحصص العددية، فالتأكيد على الأرقام والحصص يشجع الأفراد على التركيز على الكمية العددية أكثر من مدى الجودة أو مدى الفعالية وغالبًا ما يتحول الهدف إلى التركيز على طريقة ابتكارية لزيادة الكمية بدلاً من تحسين الجودة.
- 12- إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة، فمعظم الأفراد يرغبون في أداء عملهم على نحو جديد ولا يريدون أن يتعرضوا لنقد ظالم أو تصدر ضدهم أحكام غير دقيقة وأقل توقعاتهم أن يعاملوا بطريقة عادلة، فنقييم الأداء السنوي الذي يركز على التفاصيل السلبية يمكن أن يدمر أي رغبة في التحسين فإدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى نظام إداري يشجع العاملين على الإنجاز على نحو جيد وبأفضل الإمكانيات دون استخدام أسلوب الترهيب.
- 13- إعداد برنامج قوي للتعلم والتحسين يسمح بالتواصل والتحسين وأنه من الضروري وجود سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة وسبل أخرى يمكنها تحقيق فلسفة الجودة.
- 14- إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغيرات فتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم من طرف أقلية، بل يستلزم التزام كل الأفراد، يجب أن تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ككل ثم تقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها، فلا يمكن أن تتوقع من الموظفين تطبيق الجودة بمفردهم.
- ويؤكد ديمنج من خلالها أنّ الإدارة يجب أن تعتقد فلسفة لا تقبل بموجبها وجود أي أخطاء، أو عيوب أو مواد أولية ذات جودة متدنية، بل يجب أن تعمل على استئصالها تمامًا، كما تعمل على تحسين جودة المنتج ومستوى الإشراف والرقابة بمنح المشرفين مزيدًا من الوقت للعمل مع العاملين، وصقل مهاراتهم

فيما يتعلق بإدارة مهامهم ووظائفهم، هذا بالإضافة إلى أنّ الإدارة يجب أن تعمل على خلق بيئة تشجع الموظف على الإبلاغ عن المشكلات القائمة وإصدار التوصيات اللازمة.⁽¹⁾

إلى جانب ما سبق أشار ديمينغ إلى أنّ فلسفته في الجودة ستقابل بالرفض والمواجهة التنظيمية والثقافية خاصةً في أمريكا، ومن أهم إسهاماته اقتراحه الخاص بدورة التحسين والتي أطلق عليها "عجلة ديمينغ" القائمة على التخطيط، التنفيذ، الفحص، المعرفة بالتحسين والتطوير.^(*)

أمّا الإسهام الآخر لديمينغ إشارته إلى الأخطاء أو الأمراض السبعة القاتلة والتي تمنع من تحسين الجودة، وهي:⁽²⁾

- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لدعم الهدف في تحسين الجودة.
- التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل.
- عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
- اعتماد تقييم الأداء التقليدي السنوي لأداء الأفراد وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي.
- التكاليف المغالي فيها وغير الضرورية في مجالات العناية الصحية والاستشارات والأمور القانونية.
- تركيز الإدارة على الجانب الكمي فقط.

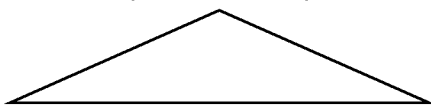
ولتحقيق النجاح في مجال الجودة يجب استئصال هذه الأخطاء، وقد لخص ديمينغ مبادئه الأساسية في تحسين الجودة على شكل مثلث أطلق عليه مثلث ديمينغ.

الشكل رقم (05): مثلث ديمينغ

دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين

(النقاط 1، 14، 2)

تحسين العلاقات الداخلية
(النقاط 4، 7، 12، 11، 10، 8، 9)



تطبيق المنهج الإحصائي
(النقاط 3، 5، 13، 6)

المصدر: محمد يسرى عثمان، عبد المنعم فهمي، محمد صالح الشيخ: إدارة الجودة الشاملة (1)، مرجع سابق، ص 24.

(1) شارلز هل، جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 264.

(*) سوف يتم شرح دورة ديمينغ في نفس الفصل، ص 96.

(2) محاضرات في إدارة الجودة الشاملة، منتدى مجموعة إدارة الموارد البشرية، <http://www.hrm-roua.com/vb/showthread.php?t=28774> تاريخ الإطلاع: 2013/3/2،

3-3- جوزيف جوران Goseph Guran : يعد العالم الأمريكي جوران من الأوائل الذين أسهموا بفعالية في إرساء إدارة الجودة الشاملة وتجسدت اهتمامته في هذا المجال عندما أصدر كتابه "السيطرة على النوعية"، وبعد صدور كتابه تم استدعاؤه عام 1954 من قبل الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين لإلقاء محاضرات عن الجودة ومسؤولية الإدارة في تحقيقها، لذلك فقد كان من المساهمين في ثورة الجودة في اليابان.⁽¹⁾ لقد كان لجوران الذي عاصر إدوارد ديمينغ تأثيراً كبيراً على حركة تحسين الجودة من خلال التركيز على حاجات العملاء في برامج الإنتاج والخدمات، واعتبر أن قوة العقل البشري في تحديد وحل المشكلات هي أكثر فعالية من كل الأدوات.

وتتلخص وجهة نظر "جوران" حول تطبيق الجودة الشاملة في عشر خطوات هي:⁽²⁾

- 1- زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية فرض عملية التحسين.
 - 2- تحديد أهداف عملية التحسين.
 - 3- الاهتمام بالتنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة مثل تعيين أعضاء فريق العمل، وتعيين منسقين للجودة وتكوين مجلس للجودة.
 - 4- الاهتمام بعملية التدريب - من خلال برامج تدريب لكل فرد في المنظمة لتنمية مهاراتهم.
 - 5- وضع خطط عمل تساعد المنظمة في حل مشكلاتها.
 - 6- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء، وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
 - 7- الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام، والحصول على تغذية راجعية لتوصيله للأقسام المعنية.
 - 8- الاهتمام بتقديم تقارير - إدارية شاملة عن وضع المنظمة - وعن مدى التحسن في عملية التنفيذ.
 - 9- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها في شكل بياني.
 - 10- اعتبار التوسع السنوي جزءاً أساسياً في عمليات المنظمة المختلفة ونظامها - وفي تحسينات الجودة في كل قسم في المؤسسة.
- وقد ركز جوران على ثلاث جوانب التي تعتبر مراحل تمر بها عملية تحسين الجودة، أطلق عليها "ثلاثية عمليات الإدارة" وهي:⁽³⁾

(1) رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاضم الموسوي: الإدارة (لمحات معاصرة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2001، ص 115.

(2) عبد المجيد بن حسن آل الشيخ: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 22.

(3) عبد المجيد بن حسن آل الشيخ: مرجع سابق، ص ص 22، 23.

1/ تخطيط الجودة: ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم وتطوير نوعية المنتج، واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثمّ حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة.

2/ مراقبة الجودة: وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ويتم فيها التقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي يرغب فيها العميل، أي مقارنة الإنجاز بالأهداف وتقليل الفجوة بينها، وحل المشكلات التي تكشف عنها عملية التقييم.

3/ تحسين الجودة: وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع المواد، وتكليف الأفراد بمتابعة مشروعات الجودة، وتوفير التدريب اللازم، وتشكيل فرق لإجراء التحسين، وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.

3-4- فيليب كروسبي Philippe Crosby: يعد فيليب كروسبي أحد الأعلام البارزين في إدارة الجودة الشاملة، عمل كمشرف على أحد خطوط الإنتاج ثمّ نائب رئيس شركة أمريكية، وقد اشتهر بطرحه لمصطلح "العيوب الصفرية *zéro défaut*" ويعني الإدارة بدون عيوب والوقاية منها وهذا عام 1971.⁽¹⁾ وتقوم أفكاره حول مساهمته في تحسين الجودة على مفهومين هما، مسلمات إدارة الجودة والعناصر الأساسية للتطوير، يتمثل الأول في أنّ الجودة هي مطابقة المواصفات عن طريق منع حدوث الأخطاء أو العيوب، وأنّ معيار جودة الأداء في العيوب الصفرية، أمّا الثاني فيرتكز على اهتمام الإدارة العليا بتحسين الجودة والإصرار عليها مع تدريب العاملين بشكل دائم على الجودة والتطبيق الفعلي لها.

كما أكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها، كما أنّه وضع برنامجاً للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح منذ البداية وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء والذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

كما اعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية، أي عدم وجود أي أخطاء، وقد قسم التكاليف إلى فئتين هما التكاليف المقبولة، وهي تلك التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة، والتكاليف غير المقبولة وهي تلك التكاليف التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة.⁽²⁾

3-5- كارو إشيكاوا Kauro Ishikawa: يعتبر إشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة، والذي كان أستاذاً بجامعة طوكيو 1953، وكان من أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة في اليابان، وبرزت إسهاماته من خلال

(1) رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاضم الموسوي: مرجع سابق، ص 117.

(2) محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص ص 33، 34.

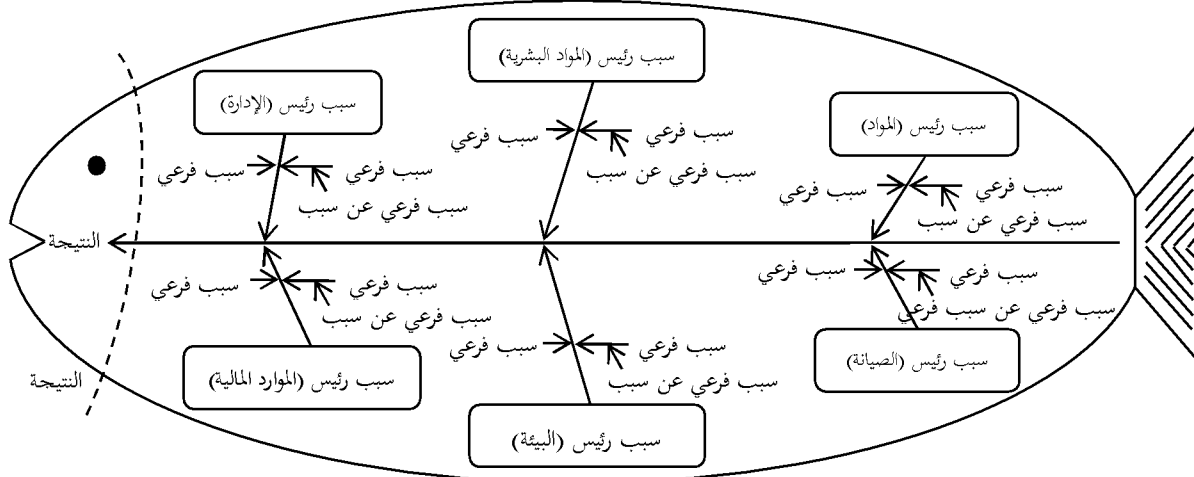
كتابة "رقابة الجودة الشاملة"، وقد تحصل على جائزة ديمنغ في الجودة تكريمًا له على إسهاماته في الجودة، ويعود إليه الفضل في تطبيق حلقات الجودة ونشر مفهوم الجودة بين العاملين، وقد شجع على مشاركة جميع الوظائف في تحقيق الجودة الشاملة، ويرى أنّ التدريب أثناء الخدمة أهمّ النشاطات التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا. (1)

ومن بين الأفكار التي أسهم بها في الجودة: (2)

1- يرى إشيكاوا أنّ المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية تنحصر في عدد محدود من طاقم الإدارة، بينما هي في اليابان من مسؤولية كل المديرين وملتزمون بها.

2- اقترح إشيكاوا تطبيق أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة (نموذج عظم السمكة) لتسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): أسلوب علاقة السبب بالنتيجة (عظم السمكة)



الأسباب الرئيسية والفرعية

المصدر: محمد يسرى عثمان، عبد المنعم فهمي، محمد صالح الشيخ: إدارة الجودة الشاملة (1)، مرجع سابق، ص 63.

وقد بدأ إشيكاوا في تطبيق فكرته حول حلقات الجودة في اليابان وسرعان ما انتشرت في الكثير من المؤسسات اليابانية، وحلقة الجودة عبارة عن وحدة عمل صغيرة من المشاركين أو المتطوعين تبدأ عادة بخمسة إلى عشرة أشخاص يكون لهم أنشطة متشابهة أو يشتركون في عمل واحد أو منتج معين، يعقدون

(1) عبد المجيد بن حسن آل الشيخ: مرجع سابق، ص 34.

(2) مأمون الدرادكة، طارق شبلي، مرجع سابق، ص 58.

لقاءاتهم بشكل منتظم وفق جدول عمل منتظم أسبوعيًا ومتكرر تحت قيادة المشرف لمناقشة مشاكل العمل المرتبطة بأعمالهم وسبل تحسين الجودة، تكمن أهمية حلقات الجودة فيما يلي: (1)

- تطوير كفاءات العاملين وقدراتهم في حقول العمليات الإنتاجية من خلال مناقشة العمل وسبل تطويره.
- تساهم في تطوير الجودة ونشر الوعي بها بين العاملين.
- تشجيع القوى العاملة وتطوير فاعليتها في تحسين وتطوير العمليات الإنتاجية.
- تحسين وتطوير السبل الكفيلة بدعم العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.
- تطوير القدرات الإدارية للمشرفين القادة وإشراك العاملين في قرارات الإدارة.
- تخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال صيغ حلقات الجودة.

يتضح أنّ حلقات الجودة هي شكل من أشكال الإدارة بالمشاركة، تساعد على الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية في كل المستويات التنظيمية وحل مشاكل العمل، من خلال خلق الشعور بالتوحد بين أهداف المؤسسة والعاملين، والشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد، إلى جانب استغلال القدرات والمواهب البشرية المتوفرة في المؤسسة وتشجيع الإبداع والابتكار، توجيه المسيرين نحو الاهتمام بالأعمال الأساسية بدل الانشغال بمشاكلهم مع العاملين أو المشرفين، والاهتمام بإبراز السمات القيادية لدى هؤلاء، وتنمية آدائهم، وبناء الثقة بين كافة أعضاء التنظيم في كل المستويات، كل ذلك يساهم في إبراز الشعور بالولاء والالتزام تجاه المؤسسة وأهدافها. إذاً حلقات الجودة تعمل على تحسين عملية الاتصال وبيئة العمل وجودة المنتوجات وحل المشكلات المرتبطة بالموارد البشري الذي هو أساس نجاح المؤسسة.

II - أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة:

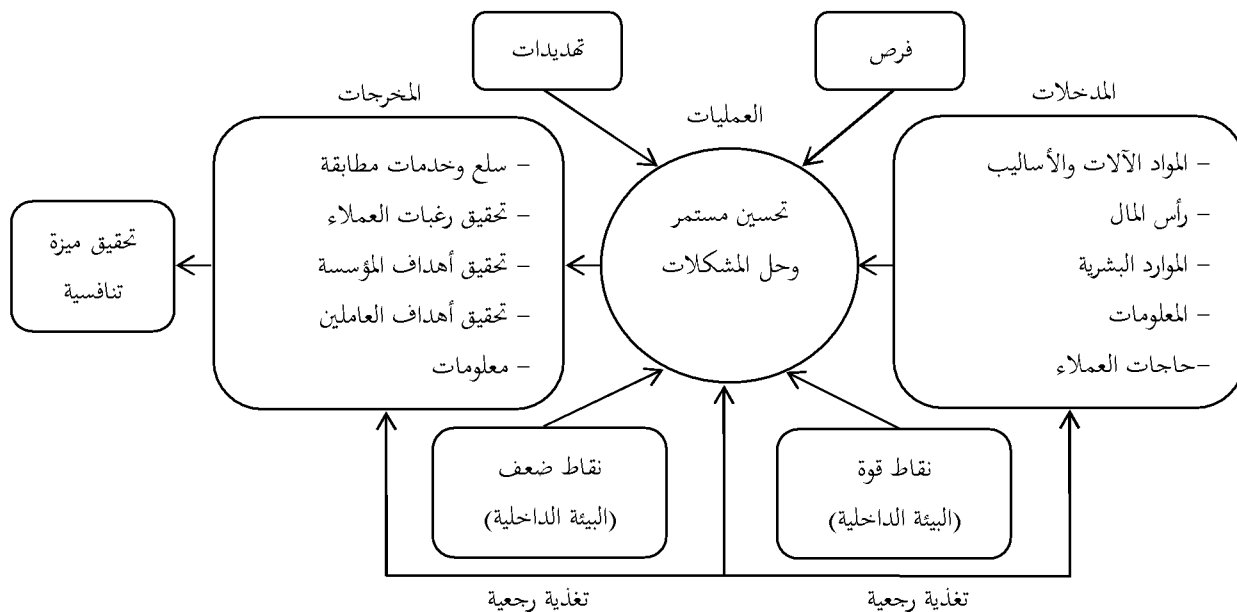
1- إدارة الجودة الشاملة في إطار منظور النظم: يعرف "برتالونفي" (Bertalanffy) واضع نظرية النظم، النظام على أنه: "مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها وبين محيطها"⁽²⁾، من هذا المنطلق اعتبرت إدارة الجودة الشاملة حسب مدرسة النظم بأنها نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، وهو في تفاعل مستمر مع البيئة، حيث يؤخذ من البيئة المواد، الموارد البشرية والمعلومات كمدخلات، ويقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات ذات جودة وتستجيب لرغبات العملاء وهي مخرجات النظام، ويستمد استمراريته من معطيات البيئة التي

(1) أحمد السيد كردي: حلقات الجودة طريق التفوق والنجاح، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy> تاريخ الاطلاع 2013/3/4.

(2) James Lamprecht : ISO 9001- Commentaires et Conseils Pratiques (une approche Statistique), Ed AFNOR, Paris, 2001, p 27.

تحتوي على فرص وتهديدات، وتكون مهمة الإدارة في ظل الجودة الشاملة في فهم المعطيات الداخلية والخارجية واستعمالها بشكل أفضل واستغلال الفرص المتاحة، خاصة كفاءات مواردها البشرية ودفعها نحو التحسين المستمر وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لذلك، قصد تحقيق الجودة الشاملة، وتحقيق ميزة تنافسية، والشكل الآتي يوضح عناصر النظام :

الشكل رقم (07): عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة

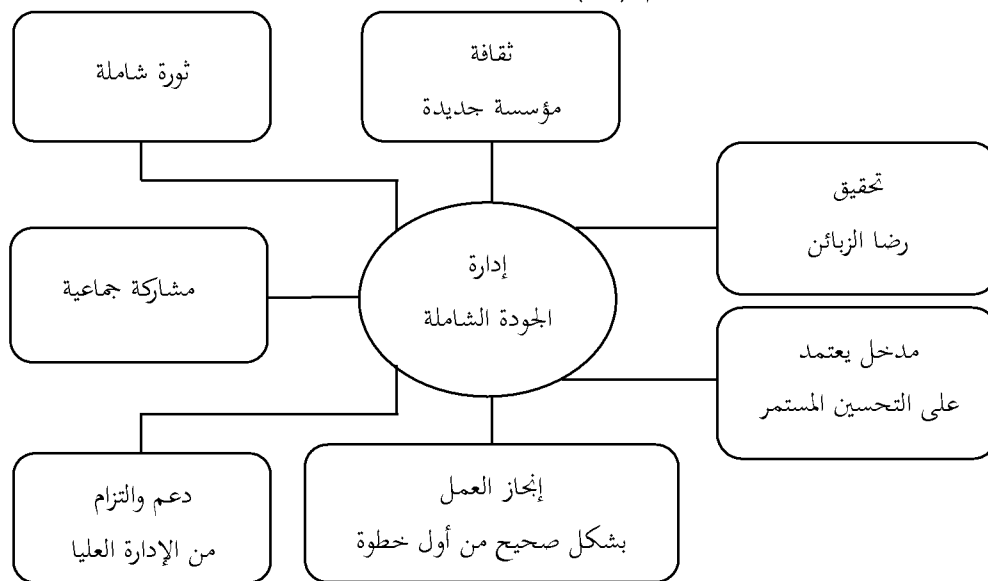


المصدر: إعداد الباحث

2- أبعاد إدارة الجودة الشاملة: إن أهم مظاهر الجودة الشاملة هو "التزام الإدارة العليا بدعم البرنامج وضمان مشاركة جميع العاملين وتحقيق أهدافه، وأن تكون الجودة من مسؤولية جميع العاملين"⁽¹⁾، وليس فئة معينة أو مصلحة معينة وتشمل متابعة العملية من الخطوة الأولى والوقاية من العيوب والأخطاء والمشكلات قبل حدوثها، وعدم الاكتفاء بمعالجتها فقط وضمان التحسين المستمر في المنتجات والمواد والعمليات، وغرس قيم الجودة لدى العاملين وتحفيزهم على الأداء والالتزام بالجودة، فالمورد البشري هو القادر على خلق إضافة في مجال الجودة. وتتضح أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل الآتي:

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 127.

الشكل رقم (08): أبعاد إدارة الجودة الشاملة



المصدر: صلاح عباس هادي: إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9/03/2005، ص 159.

ولفهم إدارة الجودة نميز الفرق بينهما وبين الإدارة التقليدية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (01): المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1	الهدف الرئيسي	تعظيم الأرباح	تحقيق رضا المستهلكين
2	العمليات	الإمكانات المادية تؤثر على العمليات	رضا العملاء يسير العمليات
3	أسلوب العمل	فردية	جماعي تعاوني
4	المشكلات	تجنب المشكلات وعدم محاولة إصلاحها، إلا إذا تعطل العمل تمامًا	البحث المستمر عن المشكلات التي قد تعيق التحسين المستمر ومحاولة منعها قبل حدوثها
5	مصدر المشكلات	النظر إلى العاملين أنهم مصدر المشكلات	العمليات والإجراءات والنظام الإداري مصدر المشكلات
6	المسؤولية	شخصية جزئية	جماعية شاملة
7	السلطة	مركزية	لا مركزية
8	التحفيز	مادي	مادي ومعنوي في آن واحد
9	العمليات الإدارية	جامدة	مرنة
10	الربح	يرتكز على كمية الإنتاج	يرتكز على الجودة وتخفيض التكاليف
11	التدريب	من الكماليات ومكلف	أساسيًا واستثماريًا

12	القيادة	إصدار الأوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
13	اتخاذ القرارات	مركزية بناءً على معرفة القيادات بأعلى قمة	غير مركزية تبنى على البيانات والمشاركة لكل المستويات بالهيكل التنظيمي
14	الرقابة	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها	كشف الأخطاء لتحديد معالجتها
15	التخصص	فردى ضيق	واسع من خلال فرق العمل
16	البحث والتطوير	عند الحاجة والضرورة	يتم بصفة مستمرة

المصدر: حسام الكيلاني: إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 28/26 أبريل 2004، ص 11.
<http://hrdiscussion.com/hr16921.html>

المصدر بالنسبة للأرقام (2، 4، 5، 11، 13): محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص ص 175، 176.

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: يعتبر النظام التسييري الإداري أساس تحقيق المؤسسة لنجاحها، لأن في إطاره توضع السياسات وتحدد الأهداف وتوفر الموارد اللازمة المتمثلة خاصة في الموارد المادية والمالية والبشرية، ولتحقيق أهداف الجودة الشاملة المتمثلة في رضا الزبائن وتحسين أداء المؤسسة، فإن المؤسسة تركز على مجموعة من المبادئ في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

3-1- التركيز على الزبائن (العملاء): لقد وجدت المؤسسة لتحقيق متطلبات الزبائن فهو مصدر بقائها، وبما أنهم السبب الرئيسي لاستمرارية ونجاح المؤسسة، لذلك فإنها تهتم بدراسة رغباتهم وتسعى لتحقيق حاجاتهم، لذا فإن من الضروري على المؤسسة فهم الحاجات الحاضرة والمستقبلية لعملائها والعمل على إرضائها وتقديم خدمات وامتيازات إضافية، فالتركيز على العميل يهدف إلى "اكتشاف ما الذي يريده ويحتاجه، ويتم ذلك من خلال أبحاث السوق، ثم محاولة ملائمة التوقعات التسويقية مع تطورات المنظمة وعملية تصنيع المنتجات"⁽¹⁾ لذلك على إدارة المؤسسة أخذ متطلبات العميل بعين الاعتبار في خطة الجودة وتحديد أهدافها، كما يجب عليها جعل كل الأطراف داخل المؤسسة تعي بأن مجهوداتها المبذولة تساهم في إرضاء العميل، كما أنه عليها وضع نظام اتصال فعال مع عملائها يمكنها من التعرف بمنتجاتها ويسمح لها بإعلام عملائها بتحقيق طلباتهم ومعالجة ملاحظاتهم، والتزود بوسائل تسمح لها بمعرفة مستوى رضا العميل عن المنتج المقدم⁽²⁾، إنه في حقيقة الأمر أن مفهوم العميل يتعدى العميل الخارجي الذي يستهلك منتجات المؤسسة، فالإدارة أو القسم في المؤسسة الذي يعتمد نشاطه على خدمات ومنتجات يقدمها له قسم آخر يعتبر عميلاً،

(1) محمد إسماعيل عمر: أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 27.
 (2) François Caby, Louise virginie , Rolland Sylvie : op, cit, p 25.

لهذا نادى "إشيكاوا" بالمبدأ الذي يقول أن "عميلك هو المرحلة التالية لك على خط الإنتاج ومن العار أن تقدم له إنتاجاً معيباً"⁽¹⁾، لذلك يصنف العملاء إلى نوعين رئيسيين هما:⁽²⁾

أ- **العميل الداخلي:** ويشير إلى المستخدم التالي لما تنتجه وحدة أو قسم معين، ففي حالة كون عملية الإنتاج تتم على مراحل، فإن كل مرحلة تمثل عميلاً داخلياً للمرحلة التي قبلها، وكل قسم هو عميل داخلي للقسم الذي يستلم منه المنتج، لأن كل مرحلة أو قسم له مدخلات وعمليات ومخرجات.

ب- **العميل الخارجي:** ويشير إلى المتعامل الذي موقعه خارج المؤسسة، يقوم باقتناء المنتجات أو لديه رغبة في شرائها، ويمكن تصنيف العملاء الخارجيون إلى نوعين:

- **مشتري صناعي:** وهو الفرد أو الهيئة التي تقوم بشراء المنتج لاستخدامه في تصنيع منتج آخر.
- **مستهلك نهائي:** وهو الذي يشتري المنتج للاستعمال أو لغرض المتاجرة به، ويرتكز عليه النشاط التسويقي، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة أساساً على حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج وتسعى إلى تلبية رغباته وتحقيق رضاه على منتجاتها أو خدماتها.

إن التركيز على العميل في إطار الجودة الشاملة يتطلب تدفق المعلومات عن العملاء ابتداءً من تحديد الاحتياجات والرغبات والتوقعات، ووصولاً إلى وجهة نظرهم ومدى رضاهم وشكاويهم عن المنتج.

3-2- الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة: يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نشر الوعي بأهمية الجودة في المنظمة لدى كل العاملين بدون استثناء وفي كل المستويات التنظيمية، وأنها ضرورة تخدم مصالح كل الأطراف في المؤسسة سواء كانوا إدارة أو مستخدمين، كما أن الجودة ليست شيئاً يمتلك بل هي ممارسة، وهي معيار للإنتاج بأفضل الأساليب وأحسن نوعية، تلبى حاجات العملاء وتعكس نوعية الأداء في المؤسسة، وأن ذلك ناتج عن الدور الذي يلعبه كل عضو في المؤسسة ومساهمته في التحسين على حسب الدور المنوط به والمنصب الذي يشغله ومهمة الإدارة "أن تعمل على إحداث تغييرات متعددة في العلاقات الإنسانية، وأساليب الاتصال وطرق تقييم الأداء، وأساليب اتخاذ القرارات، وتحرص على تعظيم فرص النجاح لزيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها"⁽³⁾، وهذا قد يساهم في تغيير الذهنيات ويساهم في نشر ثقافة الجودة لدى الأفراد.

3-3 القيادة: إن القيادة هي مظهر من مظاهر التنظيم تعبر عن "مدى الالتزام الشخصي للمدير بتحقيق هدف معين، وقدرته على جر الآخرين وراءه، فالجودة ليست فقط جودة المنتج وإنما هي بصفة خاصة هي

(1) محمد يسري عثمان، عبد المنعم فهمي، محمد صالح الشيخ: إدارة الجودة الشاملة (1)، مرجع سابق، ص 134.

(2) محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص ص 71، 72.

(3) عبد المجيد بن حسن آل الشيخ: مرجع سابق، ص 42.

القدرة على قيادة التغيير"⁽¹⁾، من هنا يتضح أنّ للقائد دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتزامه الشخصي من خلال دوره كعضو في المنظمة، ومن ناحية أخرى توفير مناخ تنظيمي إيجابي يجعل أفراد المجموعة يؤدون أعمالهم وفقاً للمعايير المحددة، وقدرته على التأثير في المجموعة بحيث يجعلهم يؤدون أعمالهم بنوع من الحماس، من خلال الدعم الواضح والملموس للطرق والحلول التي يقترحونها للمشكلات التي تواجههم، والتأكيد على تحسين جودة الأداء وتخفيض التكاليف والقدرة على المنافسة، ولكي يتحقق ذلك على قائد المجموعة الفعال أن يحدد أهدافه بدقة وسبل تحقيقها، وأن يقدم تنازلات عند الضرورة لمواجهة المشكلات والتعقيدات التي تحول دون تحقيق أهدافه والتي تفرضها الممارسة في الميدان على أن لا تتعارض مع مهام وأهداف المؤسسة.

3-4- مشاركة الأفراد: إنّ الأفراد في جميع المستويات هم أساس المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة"⁽²⁾، ولتحقيق ذلك على إدارة المؤسسة خلق جو عمل مناسب، مشجع على الإبداع ورفع الروح المعنوية، ويغذي الشعور بالانتماء والالتزام نحو العمل. وهذا بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم فرص لرفع جودة العمليات، فالمشاركة مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بحيث أنّ كلّ فرد في التنظيم معني بالمشاركة في تقديم منتجات وخدمات تتصف بالجودة، كما أنّ مساهمتهم في حلّ المشكلات يزيد من ولائهم ويرفع معنوياتهم ويحسن أدائهم، ولتحقيق ذلك وجب على المؤسسة تهيئة شروط ملائمة من قيادة وتحفيز وتدريب وتوصيف دقيق للوظائف والمسؤوليات وغيرها من الشروط.

إنّ إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى مشاركة الأفراد في القرارات وتحسين الأداء، مما ينعكس على تحسين الاتجاهات والعلاقات وتحمل المسؤولية وبذل الجهد لتحقيق أهداف التنظيم هذا يرفع معنويتهم ويزيد من رضاهم وولائهم ورغبتهم في حل مشكلات العمل وتخفيض التكاليف، وعموماً هناك مجموعة من المؤشرات الواجب متابعتها بشكل دائم من طرف إدارة المؤسسة للتأكد من تطبيق هذا المبدأ وهي:⁽³⁾

- مدى شعور الأفراد بالانتماء.
- المستوى الإبداعي للأفراد.
- مدى مسؤولية كل فرد عن أدائه.
- مدى جدية الأفراد في مناقشة وحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

(1) Michel Cattan : *L'Engagement de la Direction*, Ed AFNOR, paris, 2001, p 6.

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 23.

(3) Abd elhamid Ouaret: *Les Dirigeants Algériens Face a la Performance de Leurs Entreprises (rôle de la direction dans un système de management de la Qualité)*, Ed Grand Alger livres, Alger, 2005, p 67.

3-5- فرق العمل: يعتبر العمل الجماعي أحد متطلبات الجودة الشاملة، إذ تعد وسيلة لاندماج العاملين ومساهماتهم بأفكارهم وممارساتهم في حل المشكلات وجهود التحسين المستمر، ويعتبر اندماج العاملين كذلك أسلوبًا تحفيزيًا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، الذين يشعرون بأهميتهم واحترام المسيرين لآرائهم. لذلك فالعمل ضمن الفرق ذو أهمية كون أعمال ومهارات الأفراد متممة لبعضها البعض، إلى جانب أنه يساهم في فعالية الأداء والتغلب على المشكلات المطروحة والمعقدة، ويجمع قدرات وخبرات متنوعة، وعلى المؤسسة خلق الشعور لدى العاملين بأهمية وظائفهم وأدائهم وأن نجاحها أو فشلها يتوقف على مساهماتهم، وأن المؤسسة التي يعملون بها هي ملك لهم. يتجلى العمل ضمن الفريق في الابتعاد عن الفردية في التصرف واتخاذ القرارات والميل إلى المجموعة. وهناك نوعين مشهورين من الفرق:⁽¹⁾

- فرق تحسين العملية: نمط يعمل على تحسين العملية من الداخل، وهي تتشكل من مجموعة أفراد يتغيرون حسب العملية.

- فرق المهمة: فرق عمل مؤقتة تتشكل لمهمة واضحة ومحددة (فرق حل المشكلات) تتألف من أفراد لديهم الرغبة لإنجاز مهام محددة، يحل الفريق بانتهاج المهمة التي وجد لأجلها.

3-6- تدريب (التكوين) العاملين: يعد التدريب أحد المقومات الأساسية للجودة الشاملة، فهو وسيلة لتزويد العاملين بالمهارات العلمية والتقنية ومهارات الأداء، وتزداد أهمية التدريب مع التطورات في المجال التقني والعلمي وأساليب العمل، وهو وسيلة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بإتقان وجودة، "عملية تحسين الجودة تحتاج إلى مهارات تتغير بتطوير أساليب العمل ويتقدم العلم والتقنية... فالبرامج التدريبية المؤهلة القادرة على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات... تنعكس إيجابيًا على أداء العاملين وقدراتهم"⁽²⁾، فالمنظمة التي تسعى لتحقيق الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها، وأن تشمل برامج التدريب كافة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.

إن إخضاع كل العاملين في المنظمة للتدريب المستمر ينبع من كون أن المورد البشري هو محور النشاط في المنظمة، كما أن تطبيق الجودة الشاملة يستوجب على المؤسسة التركيز على مفاهيم ومبادئ وأهداف الجودة الشاملة في البرامج التدريبية المتعلقة بخطط العمل وبرامج التحسين وأساليب حل المشكلات وتكوين فرق العمل. إن التدريب المستمر له أهمية كبيرة، فهو يساهم في تنمية كفاءات الأفراد في مجالات الجودة وينمي معارفهم.

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: مرجع سابق، ص 147.

(2) عبد المجيد بن حسن آل الشيخ: مرجع سابق، ص 46، 47.

3-7- تقدير واحترام العاملين: إنَّ التقدير والاحترام عند الالتزام بجودة الأداء يعتبر حافزاً للعاملين في استمرارية تحقيق مستويات أفضل، لذلك فعلى الإدارة والمشرفين توفير مناخ تنظيمي قائم على التقدير والاحترام والثقة المتبادلة مع العاملين، هذا يساهم في تشجيع الأفراد ويحفزهم على الالتزام بالجودة لذلك كانت إثارة دافعية الأفراد لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، اكتشاف قدراتهم الإبداعية الكامنة تحتاج إلى الثناء والتقدير للأداء المتميز... والتحفيز على المساهمة في تحسين الجودة وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم الخاصة في العمل".⁽¹⁾

إنَّ الجودة والتحسين المستمر ومساهمة العاملين من خلال آدائهم لا يتحقق تلقائياً في غياب الحوافز والتشجيع والتقدير والاحترام وهي عوامل تدفع العاملين نحو إتقان العمل، وعلى إدارة المؤسسة مراعاة هذه الأساليب التي تختلف حسب الأفراد وظروفهم الاجتماعية والاقتصادية وقيمهم وثقافتهم.

3-8- التحسين المستمر: يعتبر عنصر أساسي في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لأنه يقابل التنامي المستمر لحاجات ورغبات الزبائن، لذلك فالتحسين المستمر يعتبر ضرورة حتمية لمسايرة التغيرات في المحيط من حاجات الزبائن إلى منافسة المنتجات الأخرى، فكلما تحقق مستوى معين من الجودة تتطلع المؤسسة إلى مستوى أعلى منه، ويتطلب نجاح عملية التحسين توفر شروط:⁽²⁾

- الوقت: تعمل إدارة الموارد البشرية على تخفيض الوقت في كلِّ الوظائف والعمليات سواءً التصميم أو التنفيذ أو المراقبة، إعداد الآلات، دراسة الطلبيات وشكاوي الزبائن، الحصول على المعلومات وغيرها.
- مستوى التكنولوجيا: تحسين المستوى التكنولوجي من خلال متابعة الإبداع والاختراعات وكذا نظم التصنيع والإنتاج الحديثة ومحاولة اقتنائها، ويمكن أن يكون التحسين في هذا المجال من خلال تحفيز الطاقات البشرية وحثها على التفكير والإبداع، كما إنَّ استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة والحواسيب الآلية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والعمليات، كما يسمح باكتشاف الأخطاء وتحليلها وتصحيحها.
- وجود قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط.

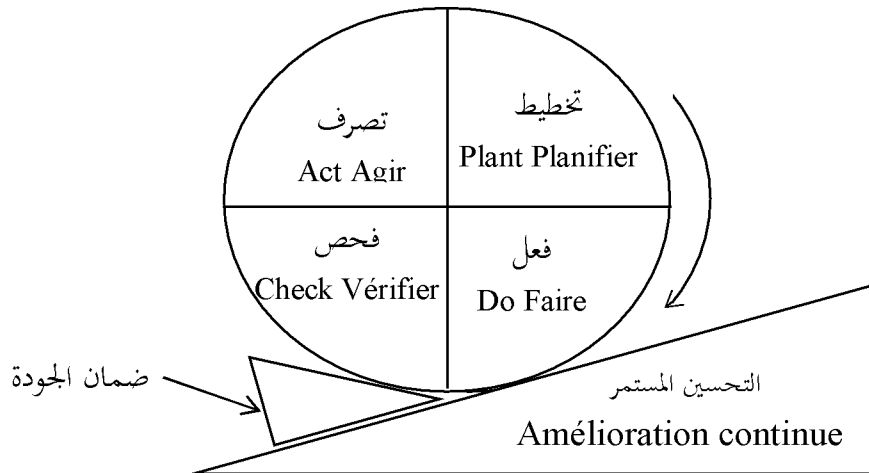
تستلزم عملية التحسين المستمر استخدام نماذج للتطوير المستمر، وتعتبر دائرة الجودة أو حلقة *PDCA* (خطط، اعمل، قيم، تصرف) وتشتهر بـ عجلة ديمينغ واحدة من أكثر الإستراتيجيات العقلية فعالية التي تم

(1) عبد المجيد بن حسن آل الشيخ: مرجع سابق، ص 48.

(2) موزاوي سامية: مرجع سابق، ص 52.

ابتكارها لخلق معارف وقدرات جديدة⁽¹⁾، لتصبح إطارًا عامًا لمراحل عملية التحسين المستمر، ويتضح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): عجلة ديمينغ (حلقة PDCA)



Source : Daniel Duret, Maurice Pillet : *Qualité en Production*, Ed Organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2001, p64.

يتم في التخطيط (خطط) وضع الخطة اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات اللازمة وتحليلها، وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة، وتعد هذه المرحلة كخطوة أولى، تليها مرحلة تانية هي الفعل (افعل) يتم فيها البدء بالتنفيذ من طرف فريق العمل على أساس البديل الأمثل الذي تم اقتراحه لعملية التحسين، ثم مرحلة الفحص (افحص) يتم تقييم مدى التحسن في العملية والجوانب المؤثرة في التغييرات ودرجة التغير ومدى تحقيق الأهداف المخطط لها، تلي ذلك مرحلة التصرف (تصرف) ويتم فيها اعتماد الحلول المقترحة للمشكلة واستخدام التحسينات الجديدة وتعميمها على عمليات أخرى، أما إذا كانت النتائج ليست إيجابية فيجب تعديل الخطة أو تغييرها.

تعتبر هذه الطريقة للتحسن المستمر طريقة فعّالة لأنها تسمح باكتساب قدرات ومعارف وبناء خبرة معرفية لدى المؤسسة أو الأفراد أو تتميتها. ويتجسد التحسين المستمر خاصةً مع فكرة حلقات الجودة التي ابتكرها إشيكاوا الذي اعتبر الأب الروحي لها، وهي مجموعات حل المشاكل وتحقيق التحسين المستمر، ويعتمد التحسين على توفر وسائل مدعمة للعملية هي:⁽²⁾

- تدريب العاملين على أدوات وطرق التحسين المستمر.

(1) Claude Yves Bernard: *Le Management Par la Qualité Totale* (l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles), Ed AFNOR, Paris, 2000, p 77.

(2) Abd elhamid Ouaret: *Les Dirigeants Algériens Face a la Performance de Leurs Entreprises*, op.cit, p 71.

- مكافأة وتشجيع الأفراد على جهودهم المبذولة في التحسين.
- قياس التحسين وأثره على رضا العملاء المبذولة في التحسين.

لقد برز اليابانيون في مجال تحسين الجودة من خلال ابتكار فكرة "كايزن" *Kaisen* (*)، والتي تعني التحسين المستمر وهي تعبر عن اتجاه يؤكد على تشجيع تطبيق التحسينات المستمرة، بحيث تصبح العمليات أكثر كفاءة وفعالية، وتحت السيطرة يمكن تعديلها وتحسينها وتغييرها وبدون تكلفة أو بتكلفة أقل وتركز على تقسيم وتبسيط العمليات المعقدة إلى مكونات فرعية وتحسينها، إذن فهي ثقافة تعتمد على تشجيع مقترحات الأفراد ومحاولاتهم في تحسين أدائهم.⁽¹⁾ من هذا المنظور فإن هذا الاتجاه يجعل من "كل فرد في المؤسسة من المدير إلى العامل البسيط، يساهم في تحسين نشاطات المؤسسة، عملياتها، أنظمتها الإدارية، تكنولوجياتها، أساليبها،... إلخ."⁽²⁾

تعتمد فكرة كايزن *Kaisen* على غرس ثقافة لدى المؤسسة، تتمحور على ضرورة المساهمة في أي شكل من التحسين مهما كانت بساطته لتطوير مستوى الأداء في المؤسسة، وتختلف هذه الفكرة عن الإبداع في إضافة عنصر الاستمرارية، كما أنها تركز بشكل أساسي على تفعيل دور الموارد البشرية والتقليل من التكاليف، لأنها تعتمد على تقديم تحسينات بسيطة غير مكلفة، وبالتالي فهي تلقى قبولا لدى الأفراد والقادة، هذا عكس الإبداع الذي يعتمد على إحداث تغييرات كبيرة دفعة واحدة وهي مكلفة، وبالتالي قد تلقى معارضة.

3-9- التركيز على العمليات والوقاية من الأخطاء: تركز إدارة الجودة الشاملة على العمليات، لأن صحة ودقة إجراءات العملية سوف يؤدي بالضرورة إلى صحة النتائج، لذلك يتم التركيز على الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وذلك باستخدام معايير مراقبة جودة العملية والمنتج أثناء عملية الإنتاج وليس بعد وقوع المشكلات، إلى جانب البحث عن أسباب المشكلة واتخاذ الخطوات التي تمنع تكرار المشكلة، كما أنه لا بد من التعامل مع المشكلات التي تواجه الأداء على أنها فرص للتطوير كلما تم اكتشاف تلك المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها، لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، لهذا الغرض فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على المراقبة الدقيقة لكل المراحل والعمليات من المدخلات إلى إجراءات العملية إلى المخرجات والقيام بالتصحيح الفوري، وهذا لتجنب وقوع الأخطاء واستمراريتها وهذا عن طريق:⁽³⁾

(* كلمة يابانية مكونة من شقين *Kai* تعني تغيير و *zen* تعني جيد وفي مجموعها تعني تغيير جيد *bon changement* (*Good change*) ثم أخذت كمصطلح متداول يعني "التحسين المستمر" *amélioration continue*.
(1) سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، دار الجامعية، القاهرة، 2002، ص ص 233، 234.

(2) *Claude Yves Bernard: op, cit., p 76.*

(3) أحمد الصغير قرأوي، حطي محمد شاكر السراج: آلية التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، ملنقى دولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 4/3 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.

- تحديد الجهة المسؤولة عن الانحراف الحاصل، فقد يكون بسبب المدخلات أو بسبب المعدات أو الآلات أو بسبب إهمال المشرفين أو عدم كفاءة العاملين.
- لا بد أن تكون هناك متابعة ومراقبة دقيقة للمدخلات من مواد أولية، كما أنه لا بد من اتخاذ الخطوات والوسائل الكفيلة بتحقيق جودة ونوعية المخرجات من منتوجات.
- تحديد الانحراف عن طريق مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري الذي تم تحديده مسبقاً.
- الاستمرار في متابعة الأداء وقياسه لتوفير المعلومات الكافية من أجل عملية التقييم.
- وضع الحلول الكفيلة لتفادي الانحرافات.
- اتخاذ الإجراءات والتدابير الكفيلة لوضع الحلول موضع التنفيذ.

3-10- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يعتمد هذا المبدأ على كون أن القرارات التي تتخذها المؤسسة هي مبنية على وقائع حقيقية وليس على الحدس والتخمين والخبرة، أي أن القرارات تستند إلى بيانات واقعية، وهذا يتطلب توفير المعلومات الضرورية الصحيحة والكافية للأفراد الذين هم في حاجة إليها لاتخاذ قراراتهم على أساسها.

3-11- التحفيز: إن التحسين المستمر وحل المشكلات وتحسين الأداء وغيرها من مبادئ الجودة الشاملة لا تتحقق إلا بوجود نظام تحفيزي فعال لدفع العاملين نحو الأداء بإتقان، لذا فعلى المؤسسة أن تضمن تحفيز العاملين بأساليب مختلفة مادية أو معنوية، كتابية أو شفوية وكل طريقة تتلاءم مع ظروف معينة، كما أن قابلية واستجابتهم تختلف حسب ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية واختلاف قيمهم، وعن طريق التحفيز يمكن تحقيق الدافعية نحو الإنجاز وإطلاق طاقات العاملين الكامنة لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن المكافأة المالية تعتبر تعويض للأفراد على مجهوداتهم في مجال الجودة، إلا أن هناك أهدافاً أخرى لدى الأفراد في المنظمة أقلها الأجور وأعلىها المكانة الاجتماعية وتحقيق الذات، وهذا حسب ما يشير إليه هرم ماسلو للحاجات، فقد تقابل جهودهم بالثناء والتقدير من خلال الحصول على فرص التدريب والمشاركة في القرارات وفرص الحصول على المعلومات في مكان العمل، فالتحفيز في ظل إدارة الجودة الشاملة ينطلق من مبدأ أن القوى العاملة يجب أن ينظر إليها أنها "مصدر هائل للمعلومات والكفاءات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف والفاقد، ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق واحد قادر على تحقيق النجاحات للمؤسسة".⁽¹⁾

(1) عبد المجيد بن حسن آل الشيخ: مرجع سابق، ص 51.

3-12- نظام الاتصال والمعلومات والتغذية العكسية: إنّ التغذية العكسية(*) تسمح بتحقيق نتائج المبادئ السابقة، وهذا في ظل توفر اتصال فعال يركز على توفير المعلومات الواقعية والكافية للعاملين والمشرفين عن مستوى الأداء وحول مشكلات العمل، وهذا ما يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة حول الجودة. إنّ توفر نظام المعلومات ونظام اتصال فعال، يمكن المسيرين من اتخاذ قراراتهم التي تزيد من فعالية التنظيم، مقللة بقدر الإمكان من الأخطار المرتبطة بعدم التأكد ، إذ أنّ النظام الجيد للمعلومات يمكن المستخدمين من معرفة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والإعلام الفوري بمجريات الأعمال والأحداث.(1)

إنّ إدارة الجودة الشاملة تستلزم توفر نظام معلومات قوي وتغذية عكسية فعالة، فنظام المعلومات يسمح بتوفير المعلومات والبيانات اللازمة والسليمة في الوقت المناسب، هذا ما يسمح بالقيام بالعمليات على أفضل صورة، في حين تسهل التغذية العكسية ووصول المعلومات التحسين المستمر، لأنّها تزود بالتقارير والمعلومات المتعلقة بتنفيذ خطط التحسين ومدى التقدم في الإنجاز والمشكلات الطارئة التي قد تحدث، مما يساعد في اتخاذ الإجراءات اللازمة في وقتها.

3-13- التعاون الجماعي بدل المنافسة: تركز إدارة الموارد البشرية على أهمية التعاون بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة بدلاً من المنافسة بينها، كون أنّ التعاون الجماعي يسمح بتفعيل التنسيق، بين المهام في كلّ قسم وتحقيق حاجات الأقسام الأخرى حسب ما هو مطلوب وتفعيل عملية التحسين المستمر، وما يلاحظ أنّ مبدأ التعاون الجماعي قد ساهم بشكل كبير في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اليابان من خلال استخدام أسلوب حلقات الجودة، "ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال التقليل - من الأخطاء وسوء التقدير - في نظام المكافآت وتقييم الأداء، وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافةً إلى احترام أداء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتراف به".(2)

3-14- الاهتمام بالموارد البشري والكفاءات الفردية: يعتبر المورد البشري والكفاءات الفردية أحد أهم عوامل نجاح المؤسسة وتحقيقها للجودة واكتساب الميزة التنافسية، لذلك فالتركيز على تنمية المورد البشري وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية، يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا كون أنّ المورد البشري والكفاءات هي "المسؤولة على اتخاذ وتطبيق القرارات

(*) التغذية العكسية (Feed Back) وهي استجابة أو رد المستقبل على رسالة المرسل وتعطي صورة عن مدى فهمه لمضمون الرسالة، وهنا يقصد بها جميع المعلومات المرتدة إلى الجهة المرسله من الأطراف المستقبلية وتعكس تقييم التأثيرات التي أحدثتها إجراءات التحسين. للاطلاع أنظر عنصر الاتصال في الفصل الخامس، ص 207.

(1) إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 24.

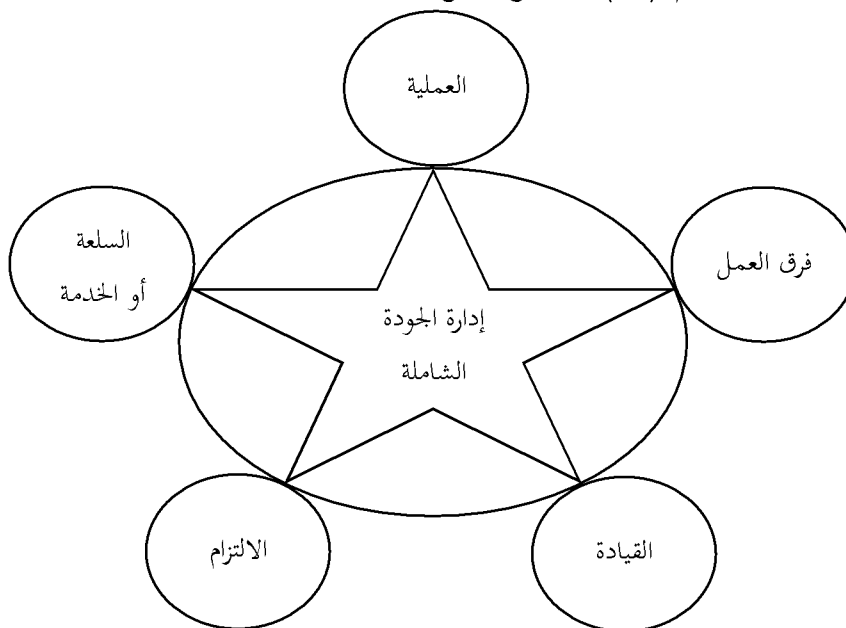
(2) محمد يسرى عثمان، عبد المنعم فهمي، محمد صالح الشيخ: إدارة الجودة الشاملة (1)، مرجع سابق، ص 137.

الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، وبالتالي فإنَّ فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة، يعد سبباً رئيسياً في فشل إستراتيجية الجودة الشاملة⁽¹⁾.

4- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر ظروف ملائمة تتمحور حول: تغيير الأساليب التنظيمية التسييرية بالشكل الذي يتناسب مع مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة، ومبدأ الاقتناع والالتزام ببرنامج الجودة والوعي بأهميتها بالنسبة للمؤسسة والعاملين، وتلعب القيادة دوراً مهماً في البرنامج، كما أنَّ تغيير الذهنيات والمعتقدات والقيم الثقافية للتنظيم، يعد أمراً مهماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويحدد "كريج Creech" متطلبات الجودة في خمس نقاط هي:⁽²⁾

- 1- القيادة الملهمة.
 - 2- التزام الإدارة العليا والعاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 3- تأكيد تشكيل فرق العمل.
 - 4- التصميم الفعال للسلع والخدمات.
 - 5- التركيز على العملية.
- ويتضح هذا من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): نموذج كريج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السمرائي: مرجع سابق، ص 343.

(1) أحمد بن عيشاوي: مرجع سابق، ص 26.

(2) مهدي السمرائي: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 342.

وبصفة عامة تعددت متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب واقع كل منظمة، إلا أنه وبصفة عامة تتحدد المتطلبات في العناصر الآتية:⁽¹⁾

- 1- دعم وتأييد الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإيمانها بأهمية التطوير والتحسين، وبالتالي دعم التغييرات اللازمة وتوفير الظروف المناسبة.
- 2- تهيئة البيئة التنظيمية الإيجابية التي يسودها الولاء والحماس والمبادرة وروح التفاعل الإيجابي لفهم وقبول منهج إدارة الجودة الشاملة، وهذا عن طريق إعداد الأفراد وغرس قيم ثقافة الجودة الشاملة.
- 3- تبنى الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمعنى تبني القائد المتميز الذي يقوم بدعم مسيرة التحسين المستمر، لأنَّ القائد هو القادر على التنسيق بين كافة العناصر والتأثير على المجموعة وتوجيهها لإنجاز النظام.
- 4- التعليم والتدريب المستمر للعاملين على كافة المستويات وتنمية قدراتهم وكفاءات وتزويدها بالمعلومات والخبرات حول نماذج حل المشكلات، وهذا لإدخال التحسينات والتطويرات على الأساليب المتبعة في الإنتاج، مع إشراك جميع العاملين في الجهود المبذولة في تحسين الجودة.
- 5- التركيز على العميل وتعميق فكرة أنَّ العميل يدير المنظمة، لأنَّ العميل يمثل ركيزة أساسية في إطار الجودة الشاملة، لذلك يجب توفير قاعدة بيانات حول احتياجات العملاء.
- 6- استخدام أدوات الجودة وأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تتميز بالفعالية، ويمكن لجميع العاملين أن يطبقوها.
- 7- تسهيل سبل فهم نظام إدارة الجودة الشاملة لدى جميع المديرين والعاملين، والابتعاد عن الخوف ومنع الثقة وتعريف العاملين بفوائد النظام ومتطلباته وسبل تحقيقه، وتشكيل فرق الجودة لهذا الغرض.
- 8- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة يسمح بوصول البيانات والمعلومات إلى مختلف المستويات والعمليات، ويسهل عملية اتخاذ القرارات.
- 9- تكوين هيكل تنظيمي غير رسمي لجهود إدارة الجودة الشاملة يوازي الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ويعمل من خلاله جميع العاملين في اتجاه التحسين المستمر في كافة المجالات على أن يلقى مساندة ودعم الإدارة العليا.

5- أهداف إدارة الجودة الشاملة: إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة يعتبر ذو أهمية بالغة، إذ يسمح بتحقيق وفورات في التكاليف والتطوير والتحسين في جودة السلع والخدمات المقدمة وتحقيق رغبات الزبائن،

(1) محمد يسري عثمان، عبد المنعم فهمي، محمد صالح الشيخ: إدارة الجودة الشاملة (1)، مرجع سابق، ص ص 141، 140.

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على دور الإدارة الدائم في جودة الأداء، والاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحقيق الدافعية لديهم نحو التحسين وتدريبهم وتعليمهم على ذلك قصد التقليل من الأخطاء والمشكلات، وتتركز أساساً أهداف إدارة الجودة حول:⁽¹⁾

- تخفيض شكاوي المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- زيادة عدد العملاء المستفيدين من خدمات المنظمة مع تخفيض التكاليف.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
- السعي لتحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعملاء العاملين.
- تنمية القدرة على الابتكار والتحسين المستمر للخدمات.

إلى جانب العناصر السابقة فإنّ هناك أهداف أخرى:⁽²⁾

- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية.
 - تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
 - تحقيق منافع ووفرات متعددة في تكاليف وأجال العمليات الإنتاجية مما يرفع مستوى جودة المنتجات.
- كل هذه الأهداف تساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة وزيادة نموها وتطورها، وبالتالي زيادة شهرتها كمنظمة ناجحة وبالتالي زيادة عدد زبائنها وولائهم لها. وبصفة عامة فإنّ إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق جودة في المنتج، جودة في العمليات والأداء، جودة في المورد البشري، جودة في المواد ومركز تنافسي هام.

6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بعملية سهلة في أيّ مؤسسة كما أنّها تتطلب وقت طويل لاستكمال مراحلها، إذ أنّها تعتبر منهجية علمية مرتبطة بكلّ النشاطات في المؤسسة. وقد حددها "جابلونسكي *Jablonski*" في خمسة مراحل ضرورية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي الأكثر انتشاراً وشمولية:

1/ مرحلة الإعداد (الصفريّة): تبدأ هذه المرحلة باقتناع وتبني الإدارة لمنهج الجودة الشاملة ورغبتها في تطبيقه، لذلك فهي تقوم بتحضير الأوضاع وإعدادها لتطبيق المنهج، وتعتبر هذه المرحلة الأكثر أهمية، تركز على القيام بالنشاطات الآتية:⁽³⁾

(1) محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 195.

(2) بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، عدد 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص 178.

(3) أحمد بن عيشاوي: مرجع سابق، ص 34.

- اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل مجلس للجودة يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستويات مختلفة، حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير عن طريق نشر الوعي بأهمية المشروع.
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادةً ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- بناء فرق العمل من دوائر وأقسام مختلفة للعمل على تحقيق أهدافها المشتركة.
- وضع أسس قياس الرضى الوظيفي للعاملين ورضى العملاء حول منتوجات المؤسسة.

2/ مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة يتم إعداد خطة تفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وتتضمن المرحلة ما يلي:⁽¹⁾

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
 - صياغة رسالة المؤسسة من خلال تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة...إلخ.
 - وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة.
 - اختيار منسق الجودة والذي غالباً ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون متمتعاً بتأييد قوي، يعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
 - تدريب منسق الجودة والذي عادةً ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
 - إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.
 - مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.
- ونظراً لما قد يترتب عن تطبيق الخطة من تغيير وما قد يصادفه من مقاومة ومعارضة، لا بد للإدارة أن تكون متأهبة لمواجهة الإشكالات وتحاول تغيير الذهنيات، وهذا ليس بالأمر الهين، ويمكنها الاستعانة بالتدريب لإحداث التغيير اللازم.

(1) أحمد بن عيشاوي: مرجع سابق ، ص 35.

3/ مرحلة التقييم: يتم في هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم ما تقدمه المؤسسة للمراحل السابقة الذكر ولمرحلة التطبيق اللاحقة، كما أنّ تقييم تركيبة الموارد البشرية هي عملية ضرورية قبل التطبيق، وتتمثل العملية في الخطوات الآتية:⁽¹⁾

- التقييم الذاتي: ويهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقييم آراء العملاء: ويتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء المتعلقة بمنتجات المؤسسة حالياً ومستقبلياً.
- تقييم تكاليف الجودة: ويضم الأقسام الأربعة للتكاليف، وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

4/ مرحلة التنفيذ (التطبيق): يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطط الموضوعية ويتم فيها تدريب مجموعة من الأفراد من طرف أشخاص متخصصين خارجيين، وتتولى المجموعة تدريب الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة بإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة وتدريب فرق العمل حول طرق تحسين العمليات التي يحددها مجلس الجودة، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:⁽²⁾

- توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته.
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر.

5/ مرحلة التبادل ونشر الخبرات: إذا نجحت المؤسسة في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، تكتسب المؤسسة رصيماً من المعارف والخبرات حول أسلوب الجودة، فهي تحاول استثمار تلك الخبرات والنجاحات المحققة. كما تقوم إدارة المؤسسة بدعوة المديرين والمشرفين في الأقسام الذين ساهموا في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى شركائها من العاملين والعملاء والموردين لاطلاعهم على نتائج التطبيق والتغيير الإيجابي⁽³⁾، كما أنّها قد تقدم دعوة للمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها لإطلاعها على الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستعملة.

7- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: على الرغم من المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنّ المؤسسة قد تواجه جملة من العراقيل والعقبات التي قد تظهر عند تطبيق إدارة الجودة

(1) أحمد بن عيشاوي: مرجع سابق، ص 35.

(2) صالح ناصر عليّات: مرجع سابق، ص 103.

(3) محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص 218.

الشاملة أو قبلها والتي تحول دون الاستفادة القصوى من تطبيق هذا الأسلوب، وعلى المؤسسة أن تعرف المعوقات التي تؤدي إلى فشل تطبيق الجودة الشاملة ومحاولة معالجتها قبل تفاقمها. ويرى "ستيفن كوفي" *Stephen R Covey* أن "الأسباب الرئيسية التي تعرقل الجودة في أي منظمة هي فقدان الثقة في المدير، الاتصالات الرديئة، الموظفون غير المنضبطين، ضيق الوقت، الانفراد في الرأي، سوء نظام المكافآت والحوافز"⁽¹⁾، وبصفة عامة يمكن حصر أهم المعوقات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى في النقاط الآتية:⁽²⁾

- عدم توفر المعلومات الصادقة والصحيحة وفي أوانها وببطء العملية الاتصالية والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة.
- قصور إدراك المديرين للمفهوم ولعوائده تطبيقه، وتواضع قدراتهم على تطبيق مبادئه لاسيما التحسين والتطوير المستمر.
- الخلط بين مفهوم الجودة وإدارة الجودة، فالتركيز على الجودة عملية مؤقتة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي عملية طويلة ومستمرة وتشمل كل جوانب المؤسسة.
- غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة المتمثلة في القيم والاتجاهات والسلوكيات التي لا تصب في ثقافة الجودة وغياب العناصر الثقافية المساعدة على تحقيق التميز في الأداء والتحسين المستمر، وإن وجدت فهي لا تلقى الاهتمام والتطوير في المؤسسة.
- غموض الأهداف والأدوار لدى أعضاء فرق العمل وعدم التحديد الواضح للمهام وبالتالي ضعف التنسيق.
- غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من دافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة.
- قصور التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- السعي لتحسين العمليات قبل تصميم أهداف برنامج الجودة، وتشكيل فرق العمل على أسس غير فاعلة.
- عدم تحديد المستفيدين (العملاء) وصعوبة الحصول على المعلومات اللازمة حول احتياجاتهم وغياب الاهتمام بإجراء دراسات حول الموضوع.
- غياب جهاز نموذجي رائد في مجال إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحتذى به الأمر الذي يشجع التردد والتخوف من خوض التجربة.

(1) مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 82.

(2) محمد عبد الفتاح محمد: مرجع سابق، ص ص 202، 203، 204.

يضاف إلى ذلك وجود معوقات أخرى مثل جمود التنظيم وتسلط الإدارة وعدم الاهتمام بالتسيير الفعال لعناصر الموارد البشرية، عدم الاهتمام باحتياجات العملاء، تأثير العوامل السياسية وعدم مرونة اللوائح والقرارات، غياب الضبط للسلوكات السلبية وغياب نضام فعال للحوافز المادية والمعنوية، الشيء الذي يؤثر سلبًا على العاملين المتميزين، وعدم الاهتمام بتقييم الأداء واعتماده على قواعد جامدة، ترجيح المنفعة الخاصة على العامة، عدم التركيز على التفكير الإبداعي وروتينية أداء العاملين.⁽¹⁾

III- إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000:

لمعرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000 ISO يجب علينا تحديد ماهية نظام الإيزو باعتباره نموذجًا للجودة، يحتم على المؤسسة القيام بإجراءات وأنشطة وفق معايير متفق عليها دوليًا للحصول على شهادة الإيزو، وهذا ما يمنحها امتيازات معينة في سوق تنافسية. لذا سوف نحاول أن نعرض العلاقة بين المفهومين من خلال التطرق لماهية نظام الإيزو 9000 وأهمية تطبيقه وتبيان الفرق بينهما.

1- مفهوم نظام الإيزو 9000 ISO: يستعمل مصطلح ISO للدلالة على الأحرف الأولى لاسم "المنظمة العالمية للمواصفات (التقييس) *Internationa Standardisation Organisation*"، وهي عبارة عن اتحاد دولي يضم مجموعة المواصفات الوطنية في العديد من الدول التي تتبع هذا النمط، تأسست في سنة 1946 كهيئة غير حكومية تابعة للأمم المتحدة مقرها في مدينة "جنيف" السويسرية⁽²⁾، ويشير بعض الباحثين أن ISO هي اختصار للكلمة اليونانية *ISOS* التي تعني التساوي. هذه المنظمة مهمتها وضع مقياس عالمي لمختلف المنظمات والقطاعات بمنظور يسهل التبادل الدولي للبضائع والخدمات ويطور التعاون الاقتصادي والثقافي، وتشمل على سلسلة من المعايير وكل منها يناسب نوعًا معينًا من المنظمات في كل مجالات النشاطات، بحيث الالتزام بها يعبر على تحقيق مستوى معين من الأداء الأفضل. وتمنح لذلك شهادة تعبر عن مدى إلتزام المؤسسة بمعايير الجودة المحددة في المواصفة.

وبصفة عامة يقصد بالإيزو بأنها "مواصفة إدارية تنطبق على جميع أنواع المنشآت مهما كان نوعية النشاط الذي تقوم به، تحتوي... على جميع المبادئ، التي أرسنها الإدارة بالجودة الشاملة، كبداية طريق للتطوير المستمر"⁽³⁾ إلا أن إدارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها نظام الإيزو، فالمنظمة قد تحصل على شهادة الإيزو دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(1) هدى بنت صالح أبو حيمد: مرجع سابق، ص ص 78، 79، 80.

(2) Guy Laudoyer: *La Certification ISO 9000 (un moteur pour la qualité)*, Ed Organisation, Paris, 1998, p 12.

(3) صالح ناصر عليمات: مرجع سابق، ص 60.

2- نشأة الإيزو 9000 ISO: في خضم التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وكذا العلمية والتاريخية التي أفرزتها المراحل المتلاحقة لما بعد الحربين العالميتين، وفي شتى المجالات ظهرت سلسلة المواصفات العالمية للجودة *ISO 9000*، ونظرًا لما كان يثار عن عدم تطابق المنتجات وتعدد مواصفاتها، إذ تجد المؤسسات والعملاء أنفسهم أمام عدد كبير من المنتجات المتباينة من حيث متطلبات ضمان الجودة، ولغرض تسهيل التبادل التجاري بين الدول أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات (*ISO*) سلسلة من المواصفات العالمية للجودة، وهذا لتوحيد معايير تطبيق الجودة، واستنادًا للمواصفة البريطانية (*BS5750*) التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية (*BSI*) سنة 1979، ونظرًا للنجاح الذي حققته وبحكم عضويتها في منظمة الإيزو طرحت فكرة تطوير مواصفات عالمية لتقنيات ضمان الجودة، وتم تشكيل لجنة فنية (*TC176*) مهمتها وضع مواصفات قياسية موحدة لإدارة وضمان الجودة التي تمت مناقشتها سنة 1985 من طرف أعضاء منظمة الإيزو، والذي قدر بحوالي 90 دولة عضوة في المنظمة، وبعد المصادقة عليها أصدرت المنظمة في 1987 مواصفاتها العالمية الأولى لنظام إدارة الجودة الشاملة، والتي أطلق عليها *ISO 9000*، وقد تم تعديلها سنة 1994 ثم فيما بعد سنة 2000، وأصبحت تضم حوالي 130 دولة⁽¹⁾، وتعتبر الجزائر عضو في المنظمة منذ 17 سبتمبر 2004، وأسست في هذا الإطار "المعهد الجزائري للتقييس"^(*) *IANOR*، حيث بلغت عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة *ISO 9000* بنسخة 2000 حوالي 450 مؤسسة بين 2002 و 2008 و 6 مؤسسات متحصلة على *ISO 14001* نسخة 1996، ويعود قلة عددها إلى غياب التحسيس بأهمية التسيير البيئي.⁽²⁾

3- سلسلة مواصفات الإيزو 9000 ISO: إن الإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية، لتحديد ووصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة التي تتبناها إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات وتوقعات العملاء⁽³⁾، وتمنح لهذا الغرض شهادة مطابقة للمؤسسات التي تخضع لهذه المعايير، وقد قامت منظمة الإيزو بإجراء مراجعة لهذه المواصفات، حيث تم تعديلها سنة 1994 ثم سنة 2000، فكان الإصدار الأول سنة 1987 يركز على

(1) *Jean Michel Mounin: La Certification Qualité Dans les Services(Outil de performances et d'orientation client), Ed AFNOR , Paris , 2001, pp 24, 25.*

(*) *IANOR : Institut algerien de Normalisation, crée par le décret n° 89- 69 du 21 Fév 1998.*

ممثل الجزائر في عضوية منظمة *ISO*، يعمل على إصدار سلسلة المواصفات الجزائرية، ويرافق المؤسسات في تطبيقها.

(2) *Algérie et ISO, http//magisteresalgeriens.3olom.org/t965-Algérie -et- ISO. consulte le 16/3/2013.*

(3) سمير محمد عبد العزيز: *جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 10011. 9000*، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 147.

اكتشاف الأخطاء والوقاية منها، أمّا الإصدار الثاني 1994 يركز على إدخال تعديلات على الأول تتضمن تأكيد الجودة، أمّا الإصدار الأخير 2000 فقد ركز على نظام إدارة الجودة، أي تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة، والتركيز على التوجيه بعناصره المختلفة بالدرجة الأولى⁽¹⁾. وتضم مجموعة المواصفات العالمية إيزو *ISO 9000* الأجزاء التالية:⁽²⁾

1/ إيزو *ISO 9000*: يوضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفة التي تناسب المنظمة والأساليب اللازمة للتنفيذ.

2/ إيزو *ISO 9001*: يختص بنظم الجودة التي تغطي مجالات التصميم، وتنتهي بخدمة ما بعد البيع وهو الأكثر شمولاً لأنه يشمل تصحيح الأخطاء وتدريب الموظفين وتوثيق وضبط البيانات.

3/ إيزو *ISO 9002*: متعلق بالشركات التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون التصميم أو خدمات ما بعد البيع، يشمل كلّ المجالات ما عدا التصميم وخدمات ما بعد البيع.

4/ إيزو *ISO 9003*: يختص بالفحص والتفتيش والاختيار النهائي.

5/ إيزو *ISO 9004*: دليل إرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال للإدارة وتحديد الجوانب الفنية والإدارية المؤثرة في جودة المنتج، فهو يتضمن التوجيهات المتعلقة بتطوير الأداء.

6/ إيزو *ISO 14000*: يعطي إرشادات خاصة بنظام إدارة الجودة ونظم إدارة البيئة بشكل فعال فهو يعطي توجيهات بتنفيذ وتحسين إدارة البيئة والمحافظة عليها.

وتعتبر الجزائر عضو في منظمة الإيزو ممثلة بالمعهد الجزائري للتقييس *IANOR* الذي له حق منح شهادة المطابقة ورافق المؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها لتطبيق نظام تسيير الجودة، تم إنشاء الجائزة الجزائرية الوطنية للجودة تحت وصاية الوزارة حيث حصلت عليها صيدال في 2003، واسمنت عين التوتة في 2004، وتعتبر المواصفات الجزائرية مطابقة للمواصفات العالمية إيزو 9000⁽³⁾.

4- أهمية تطبيق نظام الجودة إيزو *ISO 9000*: ازداد اهتمام المؤسسات عالمياً للحصول على شهادة إيزو كونها تسهل نفوذ المؤسسات في الأسواق العالمية، لأنّ منتجاتها تتصف بمواصفات تجعلها ضمن الحد الأدنى من معايير الجودة ما يسمح لها بالولوج في أسواق تتميز بالمنافسة، لذلك فقد أصبح الحصول على الشهادة مطلباً مهماً خاصة مع ميل الزبائن إلى اقتناء منتجات تحمل علامة الإيزو، أي أنّها تستجيب للمعايير المنفق عليها دولياً. كما أنّ تطبيق مواصفات الإيزو، يعتبر بمثابة الأرضية وبداية طريق نحو تحقيق

(1) محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص 308.

(2) مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص 381.

(3) يحيى إلهام: الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 5، 2007، ص 50.

الجودة الشاملة والتحسين المستمر وتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة، وعمومًا يمكن تلخيص فوائد تطبيق إيزو 9000 ISO في النقاط الآتية:⁽¹⁾

- تحقيق الاستقرار للمؤسسة وزيادة الثقة بمنتجاتها وخدماتها وتنمية الثقة مع المتعاملين من خلال استمرارية توفير جودة المخرجات، وبالتالي تحقيق الربحية.
- إتاحة المجال للمؤسسة لدخول السوق بفعالية بزيادة الثقة في منتجاتها وخدماتها.
- يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والتفوق في الأداء واكتساب ميزة تنافسية.
- تخفيض التكاليف وتوفير الرقابة الذاتية على النشاطات الداخلية من خلال تدريب المسؤولين والعاملين، ودفعهم نحو التحسين المستمر من خلال منع حدوث الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد حدوثها، أي التركيز على الوقاية أكثر من العلاج.
- تحقيق الانسجام في الأداء والعلاقات المتينة مع الموردين والعملاء.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية.
- شعور العاملين بالثقة بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة مع مواصفات الإيزو، وهذا يولد الرضا ويرفع من الروح المعنوية لديهم، وهذا يعتبر حافز معنوي مهم إلى جانب الحوافز المادية، والتي تساعد على استقرار العامل بالمنظمة.

5- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ISO: من خلال ما تم التطرق إليه فيما سبق، فإنّ التساؤل المطروح حول الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إيزو 9000 ISO، إذ أنّ هناك خلط لدى البعض بين المفهومين، ويستعمله كمرادفين يعينان نفس الشيء، إلا أنّ حقيقة الأمر أنّهما مختلفين، إذ أنّ حصول المؤسسة على شهادة الإيزو لا يعني بالضرورة أنّها تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وأنّها في مستوى العالمية ونداً قوياً للمؤسسات المنافسة لها، فشهادة الإيزو لا تعني بالضرورة جودة المنتجات المقدمة، وإنما تتعلق بسلامة وصحة إجراءات أنظمة فنية محددة، وهذا لا يعني تحسين الجودة لأنّ الأمر يتعلق بكلّ النظم في المؤسسة، وهذا لكون أنّها ليست نظاماً فنياً فحسب، بل هي نظام اجتماعي وإداري أيضاً، تتعلق بالأفراد بتصرفاتهم وتفاعلهم والمجموعات باتجاهاتها ودوافعها.

وباعتبار اليابانيين قد حققوا نجاحاً كبيراً في مجال الجودة، فمن المهم معرفة رأي خبراءهم، إذ يرى "هيتوشي كيومي Hitoshi Kumi" وهو أستاذ بجامعة طوكيو ورئيس لجنة تطوير نظم مراجعة الجودة وتأهيل الشركات اليابانية للإيزو "إنّ مواصفات الإيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، بينما تتبع إدارة

(1) مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص ص 385، 386، 387. (بتصرف)

الجودة اليابانية من وجهة نظر المورد أي الشركة المنتجة أو البائعة، وأنه على خلاف الإيزو 9000، فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشترين وتسعى لاستباق حاجاتهم وتوقعاتهم بما يمكن الفوز بالحصّة السوقية المنشودة ودعم المنظمة⁽¹⁾، من هذا المنظور فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على العمليات بشكل شامل، هذا ما يجعلها تتوافق مع مواصفات الإيزو، كما أن تركيز مواصفات الإيزو على التوثيق والمراجعة يعتبر مدخلاً لتحسين الجودة، إلى جانب ذلك فإن مواصفات الإيزو تمثل نظاماً للجودة تركز على تسجيل الإجراءات والطرق الرسمية التي توجه العاملين لأداء العمل بشكل أفضل، بحيث تكون هناك مراجعة دورية لمعالجة نواحي القصور، من هنا فإن نظام الجودة يركز على إجراءات وطرق تشغيل النظام من الناحية الفنية، وفي مقابل ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة لا تنظر إلى المنظمة بمنظور فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد لهم دوافع ورغبات وسلوكيات تهتم بالتفاعل بين الجماعات في العمل، فهي تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء والعاملين وأصحاب الأموال إضافةً إلى المتطلبات الفنية⁽²⁾، من هذا المنطلق يتضح أن أوجه الاختلاف بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة يكمن في العناصر الآتية:⁽³⁾

- إدارة الجودة الشاملة هي أشمل من الإيزو، فهي توجه فكري وثقافة تنظيمية، تطمح إلى تحقيق إستراتيجية مستقبلية قائمة على إشباع حاجات العملاء من خلال التحسين المستمر، بينما الإيزو هو عبارة عن نظام عالمي متكون من مجموعة من المواصفات الموضوعية التي تستوجب الالتزام بها للوصول إلى مستوى جودة عالمي.

- إنّ العملاء في ظل إدارة الجودة الشاملة هم محور النجاح للمنظمة، لذلك فهي تسعى إلى التعرف على حاجاتهم ورغباتهم عن طريق الدراسة الميدانية وتعمل على تحقيقها، بينما في إطار نظام الإيزو يكون التعامل مع العملاء غير مباشر، أي عن طريق تطبيق المواصفات الدولية للمنتج.

- يركز نظام الإيزو على المواصفات ومعايير الأداء، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع جوانب المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن إدارة الجودة الشاملة تركز كذلك على تخفيض التكاليف والتحسين المستمر والتقليل من التالف والتبذير في المواد في حين أنّ تطبيق نظام الإيزو قد يزيد في التكاليف.

(1) جميل عبد المجيد محمد ثابت المقطري: مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات اليمينية المطبقة لنظام ISO 9001، مجلة عالم الجودة، العدد 2، الصادر في أبريل 2011، ص 93.

(2) جميل عبد المجيد محمد ثابت المقطري: مرجع سابق، ص 93.

(3) عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 70. (بتصرف)

وفي الأخير يمكن القول أنّ نظام الإيزو هو نظام للجودة يقوم على مواصفات محددة بينما إدارة الجودة الشاملة هو نظام شامل للجودة، وهما نظامين متكاملين، بحيث أنّ حصول المؤسسة على شهادة الإيزو لا يعني أنّها تطبق إدارة الجودة الشاملة، وإنّما هي بداية طريق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولفهم أكثر الفروق بين النظامين نورد الجدول الآتي:

جدول رقم (02): أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو ISO 9000

إدارة الجودة الشاملة TQM	والإيزو ISO 9000
يعتبر التحسين والتطوير المستمر المحور الأساسي	التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل
أسلوب التأكيد الفعالية والكفاءة للمؤسسة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمتع الأخطاء (منظور شامل)	نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة
التركيز المطلق على العميل هو أول أعمدها	لا يهتم كثيراً بالتركيز على العميل
التركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب بكافة أبعادها الفنية والإدارية والاجتماعية (مفاهيم أشمل)	التركيز على النظم الفنية (إجراءات وطرق التشغيل) ونظم الإجراءات الإدارية المتعلقة بالجودة
تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	يمكن تطبيقها على بعض الإدارات والأقسام وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل، فالتركيز جزئياً على نظم معينة بالمؤسسة
يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة، فهي تؤكد على مشاركة كافة العاملين	يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة، فمشاركة العاملين ليست من نواحي الاهتمام
تتضمن تغيير الثقافة والعمليات بالمؤسسة	لا تتطلب تغيير الثقافة والعمليات للمؤسسة لاهتمامه بالنظم الفنية المختلفة

المصدر: سناء فاروق العاجز: مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 95.

خلاصة:

إن إدارة الجودة الشاملة من التوجهات الحديثة في التنظيم، برزت منذ فترة الثمانينيات كنتيجة للإسهامات المتواصلة على المستوى العلمي والتنظيمي والميداني، والتي تأسست لظهور هذا التوجه الذي يستند إلى أسس ومبادئ كالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة، والاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن وتوفير الظروف اللازمة لتحقيق الدافعية نحو الإنجاز والتحسين والعمل الجماعي وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم لتحقيق جودة أدائهم، وهذا من خلال مكافأتهم وتحفيزهم وتدريبهم وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق أهداف الجودة الشاملة، إلى جانب ترسيخ ثقافة تنظيمية تعتمد على قيم ومبادئ الجودة.

لقد لاقى هذا التوجه إقبالاً لدى المؤسسات اليابانية التي لعبت دوراً مهماً في نشوء هذا التوجه، إلى جانب المؤسسات الغربية التي تسعى لتحقيق الجودة الشاملة على شاکلة النجاحات التي تحققت لدى الأولى، فالجودة الشاملة تستدعي دعم وتعاون الجميع في المؤسسة إدارة وعاملين، والاعتماد على نظام فرق العمل لتوفير المتطلبات الضرورية للتطوير والابتكار والتميز. لقد تكلفت المحاولات المستمرة في مجال الجودة إلى ابتكار نظام للمواصفات العالمية للجودة (الإيزو ISO)، الذي يعتمد على توفير أدنى للمواصفات في منتجات المؤسسة، تسمح لها بدخول الأسواق التنافسية، وهذا المدخل لا يتعارض مع متطلبات الجودة الشاملة، وإنما هو بمثابة اللبنة الأولى في محاولة تطبيق الجودة الشاملة.

وبعد هذا التحليل حول الجودة الشاملة ومختلف حيثياتها وبحكم موضوعنا يركز على جانب مهم وأساسي في مجال إدارة الجودة الشاملة وهو الموارد البشرية التي لها دور جوهري في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة، هذا الأمر يدفعنا إلى التطرق بنوع من التفصيل إلى مختلف العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل القادم.

الفصل الثالث

تسيير الموارد البشرية

تمهيد

I- أهمية الموارد البشرية والتطور التاريخي للاهتمام بها

1- مفهوم الموارد البشرية

2- أهمية الموارد البشرية

3- التطور التاريخي للاهتمام بإدارة الموارد البشرية

II- أساسيات حول تسيير الموارد البشرية

1- أهم الاتجاهات الفكرية في الاهتمام بالموارد البشرية

2- عوامل المحيط المؤثرة على تسيير الموارد البشرية

3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

4- وظائف الموارد البشرية

III- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

1- أهمية الربط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

2- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية

3- دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

4- تسيير الموارد البشرية ومواصفات الإيزو *ISO 9000*

5- علاقة إدارة الجودة الشاملة بمجالات تسيير الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد:

من المعروف أنّ أيّ مؤسسة تقوم منذ نشأتها على تحقيق أهداف متعددة كتحسين نوعية المنتوجات وزيادة مبيعاتها واحتلال مكانة تنافسية متميزة، وهذا لن يتأتى إلاّ بتفعيل مختلف وظائف وموارد المؤسسة، لذلك فهي تعتمد بشكل كبير على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، فالموارد البشرية المؤهلة هي القادرة على تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة على مستوى أي مؤسسة وحتى على المستوى الكليّ في مختلف القطاعات الإنتاجية أو على مستوى التنمية في أي دولة، لذلك تركز معظم الدول في العالم المتقدم أو السائرة في طريق النمو على تنمية كفاءتها من الموارد البشرية، التي تعتبر العامل الرئيس في إحداث التحولات المنشودة على مستوى التنمية والإنتاج، فالموارد البشرية هي الرأسمال الحقيقي للمجتمع والمؤسسة، يتمثل الرأسمال البشري في اليد العاملة الماهرة والمؤهلة للإنتاج بكفاءة عالية والقادرة على إحداث التغيير في تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك فإنّ الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعدّ أهم اتجاه لدى المسؤولين والمهتمين في المؤسسات الحديثة، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تتم مختلف العمليات في المؤسسة دون توفر الخبرات والمهارات والكفاءات البشرية اللازمة، لقد أثبتت التجارب أنّ الكثير من النجاحات المحققة في مؤسسات الدول المتقدمة إنّما يعود إلى مواردها البشرية، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية، فبالرغم من فقر هذه الأخيرة إلى الموارد الطبيعية إلاّ أنّها استطاعت تحقيق نجاحات باهرة وبناء قوة اقتصادية عالمية، إذا تمت مقارنتها بالولايات المتحدة كأكثر قوة اقتصادية عالمية متميزة بإمكانيات جغرافية وتكنولوجية وموارد طبيعية هائلة، إنّ النجاح الذي تحقّق في المؤسسات اليابانية يعود بدرجة كبيرة إلى فعالية الإدارة والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بطريقة تعتمد على التأهيل والكفاءة والفعالية والترابط والولاء للمؤسسة.

مما سبق يتضح أهمية موضوع الموارد البشرية وضرورة الاهتمام به، هذا الاهتمام مرّ بالعديد من التجارب والمحاولات منذ الثورة الصناعية ليصل إلى ما هو عليه حالياً من الاهتمام العلمي بتسيير الموارد البشرية، فبعدما كان يعامل الأفراد في المؤسسة على أساس عقلاني استغلالي أصبح ينظر للإنسان ككائن له شعور وأهداف يستطيع أن يؤثر ويساهم في إحداث التغيير الإيجابي نحو الأحسن والأفضل، ففي الماضي كانت إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية منفذة تجد مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا في المؤسسة وطابعها روتيني، لكن أصبحت حالياً أهم وظيفة تستعمل تقنيات حديثة، ويعتمد عليها كثيراً في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

I- أهمية الموارد البشرية والتطور التاريخي للاهتمام بها:

1- مفهوم الموارد البشرية: يشير مصطلح الموارد إلى الإمكانيات والعناصر المتاحة للمؤسسة مثل الأرض، رأس المال، التكنولوجيا، الهياكل والأفراد، من هذا المنطلق فإن أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها تتكون من أصول مادية وموارد بشرية، ورغم كون الأصول المادية ذات أهمية لنجاح المؤسسة، إلا أن الاتجاهات الحديثة أجمعت بأن الموارد البشرية هي ذات أهمية أكثر، بحيث أن نجاح المؤسسة يتحدد بناءً على مواردها البشرية فهي القادرة على صناعة الفارق بين المؤسسات، خاصةً إذا كانت التكنولوجيا متاحة لجميع المؤسسات من نفس القطاع، لذلك فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين مهام الإدارة الأكثر أهمية وهي محور عملية التسيير في المؤسسة.

وتعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"⁽¹⁾، يؤكد هذا التعريف على أهمية المشاركة للمورد البشري في مختلف العمليات في المؤسسة من تحديد الأهداف إلى إنجاز الأعمال.

كما تعرف كذلك بأنها: "العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، من موارد مالية وآلات وتجهيزات ومن مواد خام بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية تعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة"⁽²⁾، يؤكد هذا التعريف على كون الموارد البشرية هي القادرة الوحيدة على الاستخدام الأمثل وبكفاءة وفعالية لمختلف عناصر الإنتاج ودمج مختلف الموارد الأخرى المادية والمالية والتكنولوجية، بحيث تؤدي مختلف العمليات إلى تحقيق الكفاءة في الأداء والحصول على نتائج أفضل.

وتعرف أيضاً بأنها: "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع محددة من الأعمال والراغبين... فيها بحماس واقتناع"⁽³⁾، يؤكد هذا التعريف على كون الموارد البشرية تكون مؤهلة ولديها خبرات ومهارات وقدرات التي تتطلبها شغل الوظيفة والتي تستوجب توفر عنصر الرغبة والقناعة لتحقيق الأداء المطلوب.

مما سبق يتضح أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد التي تكوّن الجانب البشري للمنظمة يختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف في التنظيم، ويقومون بدمج عوامل الإنتاج المختلفة لتحقيق نتائج معينة وبالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهم يشكلون

(1) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 17.

(2) كامل بربور: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 19.

(3) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 19.

مخزون من الطاقات والقدرات الفكرية، وهم مصدر الاقتراحات والابتكارات وهم العنصر الفاعل القادر على إحداث التغييرات الإيجابية وتحقيق الأهداف المنشودة.

2- أهمية الموارد البشرية: يعد مصطلح الموارد البشرية مدخلاً حديثاً في إدارة الأفراد، إذ انتشر هذا المصطلح منذ السبعينات، حيث أظهرت الدراسات في مجال العلوم السلوكية أنّ الأفراد في المؤسسة لابد من التعامل معهم واعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج وأنّ حسن تسييرهم يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والأفراد⁽¹⁾، ولكي تحقق الموارد البشرية الدور المطلوب منها أصبح لزاماً على إدارة المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار في بناء سياسات وإستراتيجيات المؤسسة وفي مختلف الأنشطة واتخاذ القرارات.

إنّ الموارد البشرية في المنظمة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسة وعلى تحسين إنتاجيتها، فمهما توفرت للمؤسسة عوامل النجاح الأخرى من موارد مالية ومعدات حديثة وتكنولوجيا متطورة، فإنّ افتقارها للموارد البشرية ذات قدرات ومهارات وكفاءات عالية ولها رغبة ودافعية نحو العمل وإبراز قدراتها، لن يحقق إنتاجية وجودة أفضل في المنتجات والخدمات التي تسعى إليها المؤسسة.

لذلك فإنّ الموارد البشرية لها نفس الأهمية إن لم نقل أكثر مع الأصول الثابتة والمتداولة كرأس المال والموارد والمعدات، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها من زيادة الإنتاج وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، لابد لها من الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية، وذلك في ظل إدارة واعية قادرة على توظيف هذه الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين⁽²⁾، وتبرز أهمية المورد البشري من خلال دوره المتميز عن باقي الموارد والذي إذا حسن استغلاله يسمح بتحقيق نتائج أفضل:

2-1- المورد البشري محرك للموارد الأخرى: "إذ تساهم الموارد البشرية مع العناصر المادية الأخرى المتمثلة في الآلات والمواد في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي يهدف إليها التنظيم"⁽³⁾، فالعنصر البشري له الفضل في التحكم أو تسيير موارد المؤسسة الأخرى وتوظيفها لتحقيق الأهداف المحددة، لذلك ازداد الاهتمام بتتمة وتوسيع المعارف والكفاءات والمهارات لدى الأفراد خدمةً لعمليات المؤسسة وتسيير شؤونها وتحقيق أهدافها.

(1) علي سلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 147.

(2) بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 15.

(3) نفيسة محمد باشرى، وآخرون: مرجع سابق، ص 15.

2-2- المورد البشري كمحرك للإنتاج والعمليات: إذ تسعى "منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وحجمها وملكيتهما إلى تحقيق أهداف عديدة تساهم في تحسين وضع المنظمة... والمساهمة في زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها"⁽¹⁾، ويتوقف ذلك بنسبة كبيرة على مساهمة الموارد البشرية، حيث نجد أنّ هناك مؤسسات تنشط في نفس القطاع وتستعمل نفس التكنولوجيا تقريباً لتصل إلى تحقيق نفس القدر من الإنتاج والنوعية، وهنا يكون للمورد -البشري دور مهم في تحقيق قيمة مضافة لمخرجات المؤسسة من حيث تحسين النوعية وتحقيق جودة أفضل لذلك تهتم المؤسسات بتأهيل مواردها البشرية تنمية معارفها وقدراتها من أجل تحقيق ذلك.

3- التطور التاريخي للاهتمام بإدارة الموارد البشرية: تميزت المراحل السابقة للثورة الصناعية بسيادة نظام الإنتاج اليدوي والأسري، وكان نظام الإنتاج الحرفي الذي يتميز بصغر حجم المشروعات هو الشكل السائد في عملية الإنتاج، وكان أسياذ الحرف والعاملين القدامى من ذوي الخبرة هم المشرفين على مختلف العمليات والمهام المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، من تعليم العاملين الجدد وإكسابهم المهارات وأساليب وطرق الأداء ومنح الأجور والمزايا الأخرى، وكانت تخضع لمعايير الانتماء والقرابة والصدّاقة، وبدأت المعطيات تتغير مع بروز الرأسمالية وكبر حجم المشروعات والثورة الصناعية وما أفرزته من تطور الآلات وضخامة الإنتاج وبرز التخصص وتقسيم العمل الناتج عن التطورات العلمية.

وقد ارتبط تطور تسيير الموارد البشرية بتاريخ التطور الاقتصادي، حيث يمكن تمييز أربعة تطورات كبرى لوظيفة المستخدمين:⁽²⁾

- تشكل وظيفة المستخدمين.
- تنمية وظيفة المستخدمين.
- ظهور مهنة تسيير الموارد البشرية.
- المرحلة الحالية التي تميزت ب بروز الإشكاليات الحديثة.

وفيما يلي نستعرض أهم المراحل التي مر بها تسيير الموارد البشرية والتي تتوافق مع مختلف التطورات السابقة:

3-1- مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى: أدت الثورة الصناعية إلى ظهور نظام المصنع الذي يضم أعداداً كبيرة من الأفراد، وبرزت الحاجة إلى أفراد يتميزون بمهارات تتوافق وحاجة العمل على آلات ذات كفاءة ومتخصصة في العمليات الإنتاجية، والتي حلت محل العنصر البشري المرهق، لذلك ظهرت الحاجة

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 589.

(2) Geneviève Lacono: *Gestion des Ressources Humaines*, Ed Casbah, Alger, 2004, p 16.

إلى أفراد متخصصين في تسيير الموارد البشرية يشرفون على تنظيم العمل والعلاقات وتدريب الأفراد ودفع المستحقات، وقد ساهم في ذلك عوامل عديدة أهمها: (1)

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل البشري.
- بروز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- وجود عدد كبير من الأفراد في مكان العمل.
- انتشار مصانع كبرى تستخدم آلات جديدة.

لقد أدت هذه العوامل إلى ظهور مشكلات كبيرة في مجال الموارد البشرية قد تكون غير معروفة من قبل، فرغم أنّ حركة التصنيع ساهمت في زيادة الإنتاج بشكل كبير وبرز التراكم الرأسمالي وانتشار السلع وتراكمها، إلا أنّها أفرزت تأثيرات مختلفة على العاملين، فالاعتماد على الآلة أكثر من العاملين قلل من أهميتهم، وأصبحت اليد العاملة بمثابة سلعة تخضع لقانون العرض والطلب، إلى جانب كون الأعمال أصبحت روتينية متكررة لا تحتاج إلى مهارات عالية جداً، فالمؤسسات لا تحتوي على وظائف معقدة تستوجب وجود إدارة تتولى مهام تسيير الموارد البشرية، بحيث اكتفت المؤسسات باستحداث مصالح تختص بمهام إدارة الموارد البشرية منها "التوظيف، مراكز التمهين، لكن الوظائف المعقدة تعالج من طرف الإدارة المركزية مثل قضايا السلم الهرمي والأجور" (2). إذ كانت الوظائف تتميز بالبساطة وعدم التعقيد، إلا أنّ المشاكل التي كانت تطرح تتعلق بتقسيم المهام وكفاءات العاملين، في حين أنّ مسؤول المؤسسة لا يتوفر على كفاءة في تسيير المستخدمين.

لقد شهدت هذه المرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن العشرين، والتي ساهمت في تطور أساليب ممارسة تسيير الموارد البشرية، من خلال تطبيق المنهج العلمي في تحليل الوظائف، وتحديد أفضل أساليب الأداء، واستخدام أسلوب التحفيز المادي لدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج، والتمييز بين العاملين من حيث القدرات والمهارات، وكذا الاعتراف بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطرق الأداء وتطوير أنظمة العمل وتحسين نوعية المنتوجات. (3)

3-2- مرحلة ما بين الحربين: برز مع الحرب العالمية الأولى استعمال أساليب اختيار العاملين قبل إجراء عملية التعيين للتعرف على مدى ملائمتهم لشغل الوظائف، ومع انتشار حركة الإدارة العلمية وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية، ظهر الاهتمام بالموارد البشرية من طرف متخصصين في هذا المجال، من خلال

(1) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتب العرب الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 21. (بتصرف)

(2) Charle Henry Besseyere Dehortis: op.cit, p32.

(3) جمال الدين محمد مرسي: مرجع سابق، ص 26.

الاهتمام ببعض المواضيع المتعلقة بالتوظيف والخدمات الاجتماعية والأمن والتكوين وظروف الأمن الصناعي، وكانت هذه الاهتمامات بمثابة بدايات ظهور إدارة الموارد البشرية والتي لم تكن موجودة من قبل. شهدت هذه المرحلة ظهور التشريعات المتعلقة بقوانين العمل تحديد ساعات العمل والضمان الاجتماعي، نتيجة الانتصارات التي حققتها الجبهة الشعبية من خلال الإضرابات التي تزعمتها النقابات العمالية، وبدأ الاعتراف بحقوق الأجراء والحقوق الاجتماعية والتي تطورت بعد الحرب العالمية الثانية والتي أعطت لوظيفة المستخدمين نقاط ارتكاز هامة في مسار تكوينها⁽¹⁾، فأنشأت أقسام للمستخدمين في المؤسسات تُعنى بتسيير الأفراد، ووضعت برامج لتدريب الأفراد وأصبحت هذه الأقسام متواجدة في الكثير من المؤسسات الإدارية الحكومية.

فخلال هذه المرحلة تطورت مصلحة المستخدمين خاصةً في الشركات الضخمة، اهتمت بتنظيم العمل وشؤون العاملين واهتمت "بالتكوين في مهامها المبدئية وقامت بالاعتناء ببعض الخدمات الاجتماعية واهتمت بسن القوانين المتعلقة بمحيط العمل ونمى الشعور لدى الأفراد بأهميتهم في مؤسسات تتعامل معهم كبشر لا كآلات مختصة في الإنتاج".⁽²⁾

3-3- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: تطور الاهتمام بالموارد البشرية في هذه المرحلة إذ "اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب العاملين ووضع برامج لتعويض جهودهم وتحفيزهم، وكذا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل"⁽³⁾، وازدادت أهمية إدارة الموارد البشرية في كافة المنظمات نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وشهد التشريع الاجتماعي تطوراً مهماً رغم صفة القهر التي اتصف بها، إذ أنّ إدارة الموارد البشرية "محتكرة من طرف إداريين وتركز على الجانب القانوني"⁽⁴⁾، إلا أنّ ما ميز المرحلة هو بروز الاهتمام بالعلاقات الصناعية الذي لعبت فيه النقابات العمالية دوراً مهماً، باعتبارها المدافعة على حقوق العمال عن طريق التفاوض مع مختلف الأطراف، إلى جانب ذلك لعبت عوامل أخرى دوراً مهماً في تطور تسيير الموارد البشرية مثل "كبر حجم المشروعات وتعدد وظائف الإدارة وتطور ظروف العمل، التخصص، بروز تسيير المنظمات، تطور التشريع الاجتماعي وحركة النقابات، التطورات التكنولوجية، تعدد وتنوع الوظائف التي يشغلها العاملون".⁽⁵⁾

(1) Genevière Lacono: *op,cit*, p 21.

(2) Bernard Galambaud: *Des homme à gérer direction du personelle et gestion des ressources humaines*, Ed ESF, 3^{ème} édition, Paris, 1994, p 50.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 32.

(4) Charle Henry Besseyere Dehors: *op,cit*, p33.

(5) Jean Marie Peretti: *Ressources Humaines et Gestion du Personnel*, *op.cit*, pp 14,15.

وخلال الستينيات أصبحت الإدارات تطبق الاتفاقيات الجماعية مع النقابات وتطبق القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل والحقوق المدنية التي يحددها التشريع الحكومي، وساهمت هذه المعطيات في تشكيل وظيفة الموارد البشرية، والتي اهتمت "بمتابعة التوظيف والتوجيه وتحليل العمل والتقييم متابعة كتلة الأجور متابعة حركة التكوين وتقييم ظروف العمل... هذه الاهتمامات ساهمت في بناء وظيفة المستخدمين التي فيما بعد تم إثرائها بمهام جديدة".⁽¹⁾

3-4- مرحلة الثمانينيات: مع بداية الثمانينيات أصبحت المؤسسات في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية تعتبر ممارسات الموارد البشرية بأنها وسائل لتدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى، وبالتالي أحد الركائز المهمة في تحقيق ربحية ونمو المنظمة⁽²⁾، واكتسحت وظيفة الموارد البشرية ميدان العمل والعمليات المرتبطة به كالتحفيز والتكوين والقيادة، وأصبح إطارات الوظيفة مسيرو حقيقيون في المؤسسات، وبالتالي أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة في الإدارة، وأصبح رؤساء الموارد البشرية يطلق عليهم مدراء الموارد البشرية، كما أنها فرضت نفسها في مواجهة التحديات.

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية واتسع نطاقها وأصبحت لا تقتصر على الأعمال الروتينية المتعلقة بوضع برامج العمل اليومية وحفظ ملفات العاملين، ولكن اهتمت كذلك بتدريب وتطوير المهارات وتحفيز العاملين وتعويض جهودهم، أي أنها تؤدي وظائف قائمة على قواعد علمية ابتداءً من التوظيف حتى الإحالة على التقاعد، وكذا الاهتمام بعلاقات العمل وتنمية العلاقات الإنسانية، مستفيدة في ذلك من نتائج الدراسات في علم الاجتماع وعلم النفس وإدارة الأعمال، وتزايد استخدام مختلف العلوم السلوكية في دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني في التنظيم وأثر ظروف العمل والجوانب المتعلقة بالبيئة على سلوك العاملين، فالاعتماد على العلوم السلوكية يساعد إدارة الموارد البشرية في معرفة دوافع السلوك لدى العاملين وتأثير العوامل المختلفة على السلوك، وبالتالي فهي اتجاهات معرفية جديدة لتدعيم إدارة الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية نذكر على سبيل المثال سياسات التحفيز أنماط القيادة ونظم الاتصال والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية.⁽³⁾

3-5- مرحلة التسعينيات وما بعدها: عرفت هذه المرحلة نمو متزايد في أهمية إدارة وتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها نظراً للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إلى جانب ذلك تزايد دور الدولة في معالجة الظواهر الاجتماعية والاهتمام بمشكلة البطالة والضمان الاجتماعي

(1) Geneviève Lacono: *op,cit*, p 26.

(2) جمال الدين محمد مرسي: مرجع سابق، ص 28.

(3) نفس المرجع، ص 29.

وقضايا التضامن الاجتماعي، أي دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي⁽¹⁾، فاشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي خلق أوضاعاً جديدة تدفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب جديدة لتحقيق الاستمرارية والسيطرة، فأصبحت تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها ذلك وتحول المورد البشري إلى الأداة الإستراتيجية في تحقيق النجاح والمكانة المرغوبة عن طريق الوصول إلى كفاءة وفعالية الموارد البشرية. وأصبح تسيير مشكلات التقاعد والمسار المهني والتحفيز لتحقيق الأداء المتميز، وزيادة الإنتاجية والتغيرات التكنولوجية والتكوين والصحة والتأمينات هي من بين الاهتمامات.

ولعلّ من بين التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية تزايد الاهتمام باستخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على استخدام حواسيب على درجة عالية جداً من الكفاءة في إنجاز الكثير من الأعمال بما فيها المرتبطة بتسيير الموارد البشرية التي تختصر الجهد والوقت والتي كان يقوم بها الأفراد "التكنولوجيا المتطورة خلقت اختلالات فيما يخص الموارد المتاحة وما تحتاجه المؤسسة من كفاءات"⁽²⁾، فالمؤسسات اتجهت إلى السعي إلى تحقيق أكبر إنتاج وأحسنه وبأقل التكاليف من حيث الكفاءة، إلى جانب الظروف الاقتصادية التي فرضها انفتاح الأسواق، جعل المؤسسات تسعى إلى مواكبة التطورات والبحث عن مكانة متميزة في ظل التحديات، وكذا التغيير في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث التخصصات والمهن والكفاءات. هذه التغيرات والتطورات جعلت من المؤسسات تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة ليس على مستوى منتوجاتها وعملياتها فحسب، بل على مستوى تسيير مواردها البشرية في مختلف ممارساتها من التوظيف وإدارة الأجور والتحفيز وتقييم الأداء والتدريب، وكذلك القيادة والاتصال والمعلومات.

إنّ الاهتمام بالموارد البشرية يحظى باهتمام المؤسسات في مختلف الدول المتقدمة والنامية، يعود ذلك لكونها تمثل عاملاً مهماً من عوامل الإنتاج التي تعتمد عليها مختلف العمليات من الإنتاج إلى التسويق، والتي لا تتم بدرجة عالية من الجودة دون توظيف الكفاءات والخبرات والمهارات اللازمة، ويعتبر ذلك مهماً أكثر بالنسبة للدول النامية كونها تتميز بانخفاض الإنتاجية وعدم التوازن بين العرض والطلب، وانتشار ظاهرة البطالة والرغبة في تطوير القوى العاملة واعتبارها أساس التنمية الشاملة.⁽³⁾

بصفة عامة فإنّ تسيير الموارد البشرية مرّ بعدة مسميات ليصبح على ما هو عليه الآن، وهي تمثل مراحل لتطور الوظيفة بدأت بإدارة الأفراد وهي تركز على احترام القواعد الداخلية، إدارة العلاقات الصناعية تهتم بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين، إدارة العلاقات الإنسانية تركز على التحفيز وتحقيق رضا الأفراد،

(1) Geneviève Lacono: *op,cit*, p 34.

(2) Jean Marie Peretti: **Ressources Humaines et Gestion du Personnel**, *op, cit*, p 15.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 34.

إدارة المستخدمين وهي رؤية عامّة للوظيفة تعتمد على تقنيات تسيير المستخدمين، إدارة التطور الاجتماعي تسعى إلى تطوير كفاءات الأفراد، إدارة الموارد البشرية وهي رؤية معاصرة تنظر إلى الموارد البشرية كمورد إستراتيجية للمؤسسات.

II - أساسيات حول تسيير الموارد البشرية:

1- أهم الاتجاهات الفكرية في الاهتمام بالموارد البشرية: لقد تطور الاهتمام بتسيير الموارد البشرية منذ مطلع القرن العشرين، وقد ساهم في هذا التطور اتجاهين أساسيين في مجال دراسة وتنمية الموارد البشرية وهما الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، هذا أنّ الاتجاهين اهتما بالتنظيم، إلا أنّهما ركزا بشكل كبير على المورد البشري في التنظيم، وأثرا بشكل كبير في التنبؤات التي صاحبت الاتجاهين، وبعد ذلك برز اتجاهين جديدين هما مدخل النظم والاتجاه الموقفي والذين لهما دور في بروز الاتجاه الحديث في تسيير الموارد البشرية.

1-1- حركة الإدارة العلمية: مع ظهور حركة الإدارة العلمية بالولايات المتحدة في عشرينيات القرن الماضي برزت تطورات هامة ساهمت في ظهور الاهتمام بالموارد البشرية وبرزت أهميتها، بفضل الأعمال التي قام بها فريدريك تايلور الذي لقب بأبو الإدارة العلمية، وقد شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة في ميدان التصنيع والإنتاج وتسارع وتيرة الاختراعات واتساع الأسواق وكفاية أعداد العاملين.

مع هذا الوضع لاحظ تايلور الذي كان يعمل مهندساً في إحدى الشركات أنّ إنتاجية العاملين هي منخفضة، مقارنةً بما يمكن إنتاجه نتيجة أساليب العمل والوقت المستغرق في الأداء، لذلك فقد حاول تطبيق أسلوب علمي لإيجاد طريقة مثلى في أداء العمل عرفت بدراسات الحركة والزمن التي تعتمد على تقسيم مهمة العامل إلى حركات جزئية وقياس الزمن المستغرق في كلّ حركة ومن ثمة إيجاد نمط الأداء القياسي اعتماداً على العامل متوسط المهارة. ونتيجةً لتلك الدراسات والتجارب توصل إلى أربعة مبادئ هي: (1)

- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كلّ عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.
- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.
- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعامل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص 21.

ويرى هذا الاتجاه أنّ رفاهية صاحب العمل مقرونة برفاهية العامل، حيث تعتمد الفكرة الأساسية لتأيلور على أنّه "يمكن رفع إنتاجية العامل الضعيفة بأقل جهد مع الحصول على أجر أحسن، من خلال التركيز على زيادة كفاءة العمال الذي يعتمد على التصميم العلمي للوظائف".⁽¹⁾

مما سبق يتضح أنّ حركة الإدارة العلمية تعتمد على استخدام طرق وأساليب تتمثل في:

- استعمال طريقة الحركة والزمن لتحديد الطريقة الأفضل لأداء العاملين.
- الاعتماد على الحوافز المادية لدفع العاملين بالطريقة والسرعة المطلوبتين.
- قيام الإدارة بتطبيق الأسلوب العلمي في تخطيط الأداء وتنظيم العمل وحل المشكلات والتدريب والتحفيز والرقابة والإشراف والتوجيه ويشرف على هذه المهام أفراد متخصصين وذوي خبرة وكفاءة علمية. إذا فالإدارة العلمية تركز على الخصائص الآتية للتنظيم:⁽²⁾

- تقسيم المهام والمسؤوليات.

- مبدأ الهيكل التنظيمية.

- وجود وحدة للقيادة والإدارة.

رغم ما حققته الإدارة العلمية من تطورات في التنظيم إلا أنّها واجهت الكثير من الانتقادات ولعلّ أبرزها هو كونها أغفلت الجوانب الإنسانية للفرد "واعتباره كأداة من أدوات الإنتاج المادية من حيث التركيز على البعد الفيزيقي وإغفال تام للبعد الإنساني"⁽³⁾، وتمثلت وظيفة إدارة الأفراد في ممارسة مهام تقليدية كالتوظيف والتعيين والتدريب وتنظيم العمل والأمن مع التركيز على تطبيق أساليب الإدارة العلمية المرتكزة على الحركة والزمن ووضع برامج الأجور التشجيعية والمساعدات الاجتماعية كالإسكان.

يقوم هذا الاتجاه على فكرة اعتبار العاملين هم في أغلب الحالات غير راغبون في العمل، وأنّ الحافز المادي هو القادر على دفعهم نحو الأداء بشكل أفضل، وعليهم الانصياع للأوامر والتعليمات دون أن يكون لهم دور المبادرة في العمل، "والقضية الأساسية التي تدافع عنها النظرية هي عدم وجود صراع بين الإنسان والتنظيم والهدف هو زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا في العمل وتحقيق السلم الاجتماعي"⁽⁴⁾. لقد بدأ هذا الاتجاه يفقد مكانته ويلقى الكثير من الانتقادات، خاصة مع بروز اتجاه العلاقات الإنسانية.

(1) فرحات غول: مرجع سابق، ص 40.

(2) Geneviève Lacono: *op,cit*, p 18.

(3) اعتماد محمد علام: مرجع سابق، 71.

(4) Pierre Moessigner: *Les Fondements de l'Organisation*, Ed Presse Universitaire de France, Paris, 1991, p 185.

1-2- مدرسة العلاقات الإنسانية: ركزت حركة الإدارة العلمية على العقلنة والرشد والتنظيم لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية، من خلال تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على أهمية الانضباط في العمل، إلا أنها أهملت الجانب السلوكي للأفراد، لذلك برزت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل لجوانب القصور في المدرسة الأولى، فقد ركزت الإدارة العلمية على التحفيز المادي واعتبرته الوحيد في تحقيق دافعية العاملين، بينما ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أنّ العلاقات الإنسانية هي الحافز الفعال لتحسين أداء العاملين وليس الحافز المادي فقط.

لقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام منهجية علمية، ويساعد هذا المنهج المديرين على فهم سلوك العاملين وتوجيهه لخدمة أهداف المنظمة، وخلق جو الثقة بين الأفراد والقادة وترسيخ علاقات قائمة على الاحترام والتعاون في إنجاز الأعمال ويساهم كل ذلك في تكوين شعور لدى الأفراد بالولاء للمؤسسة هذا ما يدفعه إلى بذل الجهد في مجال العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

لقد قام إلتون مايو وزملائه بإجراء عدّة تجارب عرفت بدراسات هوثورن، ورغم أنّ الافتراض الذي انطلقوا منه متعلق بتأثير العوامل المادية على الإنتاجية، إلا أنّهم توصلوا أنّ العامل المؤثر هو ضغط الجماعة والمعايير الاجتماعية، وتتلخص أهم النتائج التي توصلوا إليها فيما يلي:⁽¹⁾

- المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، وأنّ هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي.
 - لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز مادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضاً في إثارة دوافع الأفراد.
 - يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة.
 - ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد وإنتاجيته.
 - من الضروري تطوير اتصال فعّال بين المستويات الإدارية المختلفة لتبادل المعلومات وعلى هذا الأساس فإنّ مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.
 - يحتاج مدراء المؤسسات مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.
 - يمكن حفز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- وعموماً ما يمكن استنتاجه من هذه التجارب أنّ "المعنويات الجيدة للعمال هي نتيجة للعلاقات التي تطورت مع مسؤوليهم".⁽²⁾

(1) فرحات غول: مرجع سابق، ص ص 49، 50.

(2) Jean François Amadieu: *Organisation et Travail*, Ed Vuibert, Paris, 1993, p 59.

يتضح مما سبق أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل حركة الإدارة العلمية حاولت إيجاد أحسن طريقة لأداء العمل، بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاج العاملين إلا أنّهما اختلفا في جوانب التركيز، في حين ترى الإدارة العلمية أنّ العامل المادي هو المحدد لزيادة الإنتاج وركزت على التنظيم الفني للعمل، على العكس من ذلك ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أنّ الجانب النفسي والاجتماعي يمارس تأثيراً كبيراً على أداء العاملين، لذلك ركزت على تنمية العلاقات الإنسانية.

من المعروف أنّ تعارض المصالح والنزاع بين الأفراد والجماعات هو أمر حتمي داخل التنظيم، وهو ظاهرة اجتماعية تنشأ بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف الأفكار والاتجاهات والميولات والدوافع والمصالح التي يسعون إلى تحقيقها من خلال العمل وتواجدهم في المنظمة، إلا أنّ ذلك قد يصب في مصلحة المنظمة والأفراد إذا كانت المنافسة بناءة، ولقد أوضحت مدرسة العلاقات الإنسانية أنّ إدارة المنظمة تسعى إلى تحقيق نوعين من الأهداف هما أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للعاملين في التنظيم.⁽¹⁾

1-3- مدرسة النظم: إنّ الاتجاهات السابقة قد ركزت كلّ منها على جانب معين وأغفلت جوانب أخرى، وفي حقيقة الأمر أنّهما متكاملان، لذلك فقد برزت مدرسة النظم التي سعت للدمج بين المنظورين، واعتبرت المنظمة بأنّها نظام اجتماعي مفتوح يحتوي على نظم فرعية وكلّ نظام له مدخلات ومخرجات وعمليات وتغذية مرتدة تستقبل من البيئة المواد والمعلومات وتقوم بتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو معلومات، لذلك فإنّ هذا المدخل يؤكد على ارتباط المؤسسة بالبيئة الداخلية والخارجية "وظائف التسيير وعمل المدير لا ترتبط فقط بالمتغيرات الداخلية ولكنها تعتبر جزء من بيئة أكبر وتتأثر بالمتغيرات البيئية الخارجية في اتخاذ كافة قراراتها، وعليه نجد أنّ مدخل الأنظمة ينظر إلى المؤسسة على أنّها نظام موحد موجه نحو تحقيق أهداف مشتركة... ومن ثم يجب أن تتفاعل أجزاءه بطريقة تسمح بتحقيق هذه الأهداف"⁽²⁾، فالتعامل مع المشكلات لا يكون كأجزاء منفصلة وإنما يجب أخذ بعين الاعتبار جميع عناصر النظام، وعلى المنظمة كنظام مفتوح البحث باستمرار عن عوامل البيئة الخارجية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها، فالبيئة تحتوي فرص وتهديدات، لذلك عليها اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، واستغلال نقاط القوة في البيئة الداخلية وتجنب نقاط الضعف ومعالجتها.

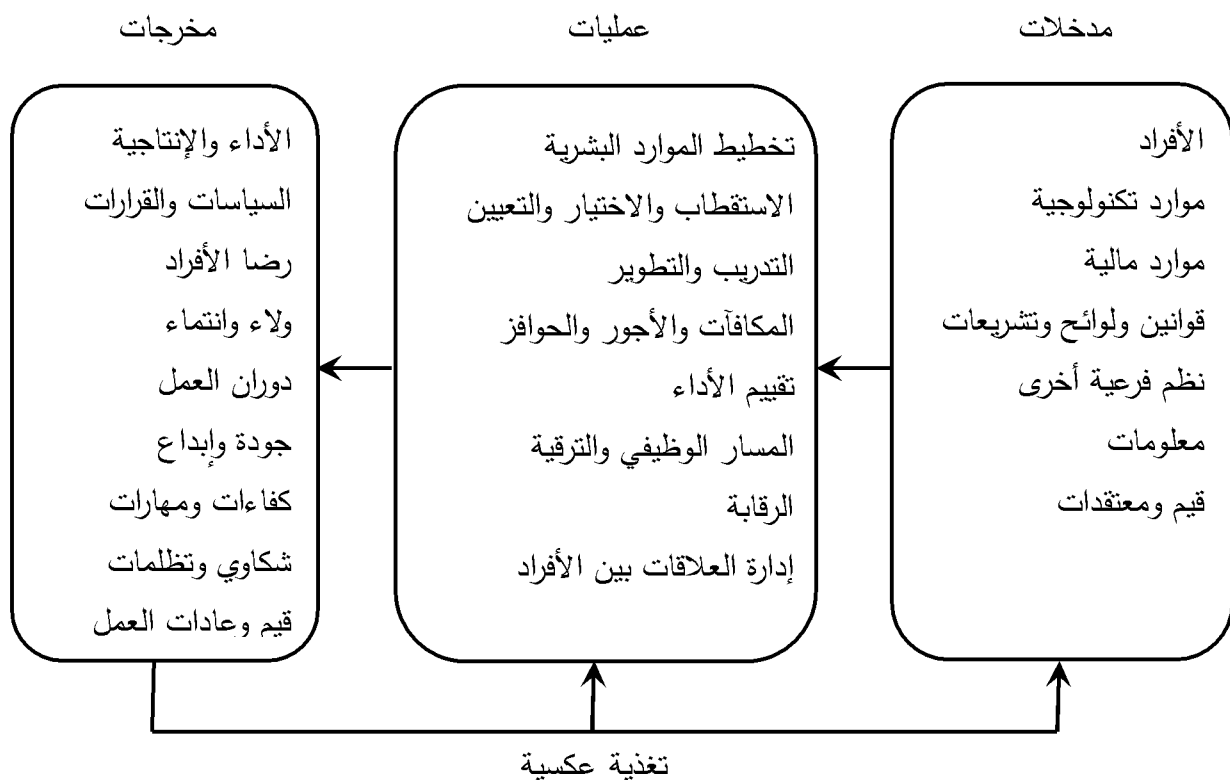
ويساعد هذا المدخل في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، من خلال النظر إلى المنظمة على أنّها نظام اجتماعي ناتج عن تواجد الأفراد في بيئة عمل وقيامهم بوظائف وأدوار مترابطة، بحيث تحدث التفاعلات بين الأفراد والجماعات وبين أجزاء التنظيم وبشكل مستمر وهذا يؤثر على الأداء والعمليات

(1) راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 13.
(2) فرحات غول: مرجع سابق، ص 56.

المختلفة في المنظمة، بالتالي النظر إلى أدوار ووظائف أفراد من خلال العمليات التي يساهمون في إنجازها، هذا يعني التركيز على عناصر النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية وكذا الاهتمام بالبيئة وتأثيراتها.

إنّ هذا المنظور يعتبر مهم للمنظمات الحديثة في ظل المتغيرات الحديثة التي تعيشها المؤسسات، لأنّ عدم فهم متغيرات البيئة واستغلالها قد يؤدي بالمنظمات المنغلقة إلى الاضمحلال والتلاشي. ولعل إدارة الموارد البشرية وفق هذا المنظور هي نظام فرعي في تفاعل مع الأنظمة الأخرى.

شكل رقم (11): نظام إدارة الموارد البشرية



المصدر: إدارة الموارد البشرية كنظام، Arab British academy for Higher education، <http://www.abahe.co.UK/b/human-ressources-as-a-system/numan-ressources-as-a-system-> تاريخ الإطلاع: 2013/04/20. (بتصرف)

1-4- المدرسة الموقفية: تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظم تعتمد على فكرة النظام المفتوح وهي تمثل اتجاهاً حديثاً يعتمد على فكرة "أنه ليس هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات، وإنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع

التي تعيشها المنظمة⁽¹⁾، فحسب هذا المدخل هناك علاقة وثيقة بين القرارات والتصرفات والبيئة وخصائص الموقف الذي تتخذ فيه القرارات، وتختلف النتائج باختلاف المواقف، لذلك فأسلوب معين يحقق نجاحاً في موقف معين، قد لا يلقى نفس النتائج في موقف آخر، فلكل موقف "سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا... طبيعة الأفراد والمجموعات... قيم الإدارة"⁽²⁾، وغيرها.

إنّ هذا الاتجاه يعترف بأهمية جميع الأفكار السابقة في تحسين أداء المنظمة، لكن لا يمكن الاعتماد على أسلوب تنظيمي معين في كلّ المواقف التي يصادفها المسير أو نظرية معينة على أنّها الأمثل في كلّ الظروف والمشكلات، بل لا بد من فهم الموقف جيداً لتحديد الأسلوب الأمثل، فالحافز المادي قد يصلح في مواقف وقد يكون الحافز المعنوي هو الأصلح في مواقف أخرى.

1-5- مدخل الموارد البشرية: يعتبر هذا المدخل مدخلاً حديثاً في إدارة الأفراد تم اعتماده مع بداية السبعينات؛ حيث أكدت الدراسات المهمة بالموضوع خاصة في ميدان العلوم السلوكية على أنّ الأفراد لا يجب النظر إليهم على أنّهم أفراد عاديون لهم سلوكيات عادية ناتجة عن رغبات ومشاعر بسيطة، وإنما يجب النظر إليهم على أنّهم مورد مهم من موارد المؤسسة لا يختلف عن الموارد الأخرى، بل قد يكون أهم من الموارد الأخرى نظراً لقدرته على خلق الإضافة المتميزة في دمج الموارد الأخرى وتحقيق فعالية مختلف العمليات إذا تم تسييره بشكل فعّال، ويتفق هذا المدخل مع مدخل الجودة الشاملة التي تعتمد بشكل كبير على دور الأفراد في تحقيق جودة عملياتهم، وبرز هذا المدخل بشكل كبير مع الدراسات حول التنظيم الياباني والصدى الذي أحدثته على المستوى الدولي، ويعتمد هذا المدخل على ما يلي:⁽³⁾

- إنّ الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة للمؤسسة.
- توجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والمادية للأفراد.
- تهيئة بيئة العمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتتخذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد وأهداف المنظمة.

2- عوامل المحيط المؤثرة على تسيير الموارد البشرية: لقد ظهرت الكثير من التغيرات في مجالات العمل ناتجة عن التطورات المتسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية والثقافية، هذه المتغيرات أسهمت بشكل كبير في تطور إدارة الموارد البشرية، وجعلها تبحث دائماً عن استعمال وسائل

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص 33.

(2) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 68.

(3) علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 47.

وأدوات علمية من أجل تحقيق التطور ومسايرة التغيرات والتكيف مع المستجدات في ميدان العمل لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين، فجاحها يتوقف على معرفة كيفية التأقلم مع التغيرات في المحيط الداخلي للمؤسسة، وتتمثل في البيئة الداخلية للمنظمة، أو المحيط الخارجي الذي يشمل ضغوطات وتحولات إقليمية أو دولية والتي تفرض على المؤسسة تطبيق شروط معينة من أجل مواكبة التغيرات والوقوف أمام المنافسة والتحديات المفروضة، وهذا ضمانًا لاستمراريتها ونجاحها، وتتمثل عوامل المحيط فيما يأتي:

2-1- المحيط الخارجي: ويتمثل في التغيرات الخارجية الدائمة التي يجب معرفتها وأخذها بعين الاعتبار، لأنها تؤثر على أداء الموارد البشرية من خلال وظائفها المختلفة وتتمثل في:

أ- العوامل الاقتصادية: تتمثل في العناصر المرتبطة بالنظام الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، كالنظام المالي والسياسات النقدية، معدلات التضخم واستقرار الأسعار، طبيعة الأسواق والمنافسة وفرص التصدير، مستوى الدخل والقدرة الشرائية، مستويات البطالة، هي عوامل تؤثر على مجالات التوظيف ومستويات الأجور وبرامج التكوين وغيرها.

إنّ التطور الاقتصادي يتأثر بالجانب التكنولوجي والبشري ونجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق مستويات متزايدة زمن النمو الاقتصادي، وأنّ هذا النجاح يساهم فيه العلاقة التي تنشأ بين الأفراد والمؤسسة التي تدعم عملية العمل وتخلق الدافعية القوية نحو الأداء والنجاح، ومنه يظهر التطور الكمي والنوعي للمنتجات والخدمات، بالإضافة إلى ما سبق فإنّ المنافسة الدولية فتحت المجال لبروز ظروف جديدة متعلقة بالعمولة والانفتاح والتوسع، والتي هندست الاقتصاد العالمي وأصبحت "المؤسسة تقارن إنتاجيتها وأعباء اليد العاملة للوحدة المنتجة والمؤسسات العالمية"⁽¹⁾ الأخرى لكي تقارن أرباحها بمنظور المؤسسات الأخرى.

ب- العوامل التكنولوجية: تعرف المؤسسات تطورًا متسارعًا من حيث استخدام التكنولوجيا التي تساهم في التطور السريع في مختلف وظائفها ومنتجاتها، "ففي الوقت الذي كانت في الآلات الراقنة مستخدمة في المكاتب عوضت بأجهزة الإعلام الآلي"⁽²⁾، التي تعتمد على البرمجيات المتطورة والأكثر اختصارًا للوقت والجهد إلى جانب استعمال آلات إنتاجية متعددة الوظائف وعالية التقنية وأكثر كفاءة، إلى جانب تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

إنّ التطورات التكنولوجية تساهم في تغيير ظروف ومعايير الوظائف من حيث المؤهلات والكفاءات المطلوبة وتغيّر ظروف العمل، وبالتالي خلق ديناميكية في سياسة المؤسسة نحو العاملين بمعنى "بذل جهد

(1) Jean Marie Peretti: *Gestion des Ressources Humaines*, ed Vuibert, Paris, 1990, p 11.

(2) Belanger.L, Benabou.C, et autre: *Gestion Stratégique des Ressources Humaines*, Ed Goeëten Morin, Québec, 1988, p 25.

في تأهيل وإعادة تأهيل الأفراد في أماكن عملهم، بالإضافة إلى حديثوا التوظيف⁽¹⁾ لكي يتأقلموا مع التكنولوجيا الحديثة، كما يفرض ذلك على المسؤولين التأقلم مع التكنولوجيات الحديثة وانعكاساتها على العاملين والعمل والتنظيم.

لقد أدى التطور التكنولوجي إلى تناقص في عدد الوظائف وظهور الشعور بقلّة ضمان الوظيفة لدى العاملين والحاجة إلى عمّال متخصصين في القيام بالوظائف، وزيادة سرعة وتيرة العمل الذي قد يؤدي إلى إجهاد فكري، والرقابة الآلية، والتغيّر المستمر في المسؤوليات والسلطات، وشعور العاملين بالعزلة وعدم الاحتكاك مع الآخرين، لذلك أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية التكيف مع المستجدات وإيجاد الحلول للمشكلات الناتجة عن استعمال التكنولوجيا المتطورة.

ج- العوامل الاجتماعية والتكنولوجية: وتشمل المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالسكان من حيث النمر والتوزيع، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية كالمستوى التعليمي وحاجات الأفراد والمستوى المعيشي ونظام القيم المرتبطة بثقافة المجتمع⁽²⁾، فالمستوى التعليمي يشمل نسبة المتعلمين ونوعية التعليم وبرامج التكوين المهني والتعليم العالي الجامعي وتطابق النوعية والبرامج من احتياجات المؤسسات، إلى جانب ذلك نظرة الأفراد إلى العمل ونظرتهم للمسؤولية في أداء العمل وإلى الكسب والثراء والإنجاز وتقبلهم للتغيير واستخدام التكنولوجيا، بصفة عامّة نسق القيم وثقافة الأفراد تجاه العمل والمؤسسة، وإدارة الموارد البشرية تتأثر بهذه المتغيرات كونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يحمل اتجاهات ومميزات لينقلها إلى المؤسسة.

د- العوامل السياسية والقانونية: إنّ الاتفاقيات الجماعية والعلاقات الفردية والجماعية أصبحت أكثر تقنياً هذا ما يتيح للدولة التدخل عن طريق التشريع، مما يسمح بإضافة أولويات أخرى لمهام إدارة الموارد البشرية، ويضمن حد أدنى من ظروف وشروط العمل في المؤسسة مثل الصحة والأمن في العمل والحد الأدنى للأجر المضمون وتطور المسار المهني والمعاش بعد التقاعد وحماية حقوق العامل، إلى جانب "الأدوار التي تلعبها النقابات والجماعات الأخرى الخاصة بالمصالح"⁽³⁾، في فهم دور ووظائف القوانين والسياسات التي تنتهجها المؤسسة تجاه أفرادها في ضبط سلوكياتهم من جهة وتحقيق حريتهم من جهة أخرى، واستراتيجياتها التي تتبعها في بقاء واستمرار العمل.

(1) Jean Marie Peretti: *Gestion des Ressources Humaines*, op. cit, p 10.

(2) علي محمد عبد الوهاب وآخرون: مرجع سابق، ص 32.

(3) Belanger.L, Benabou.C, et autre: op,cit, p 32.

إنّ مع ظهور النقابات والتشريع القانوني الصارم تغيّرت توجهات الإدارة في المنظمات، "بحيث أصبح الأفراد عبء من أعباء المؤسسة تسعى إلى تطهيرهم وإيجاد المرونة الكافية لخلق جو مستقر وقابل للتغيير".⁽¹⁾

هـ- عوامل مرتبطة بالمتعاملين المنافسين: إنّ اعتبار المؤسسة نظامًا مفتوحًا يعني أنّها في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، فإذا كانت المؤسسة قادرة على السيطرة على محيطها الداخلي فإنّ "قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج مع التقليل من تهديداته وآثاره السلبية"⁽²⁾، ويشمل المحيط الخارجي على محيط كليّ وهو ما ذكر سابقًا ومحيط جزئيّ يتمثل في المتعاملين المباشرين كالبنوك والمؤسسات الإدارية المباشرة التي تتعامل معهم، المؤسسات التي تتعامل معها بصفة تعاونية أو المستهلكين سواء كانوا أفراد أو هيئات أو مؤسسات.

وتؤثر التغيّرات في المحيط الخارجي على تسيير الموارد البشرية، وعلى المؤسسة تطوير كفاءاتها وقدراتها لإحداث التغيّر اللازم للتكيف مع محيطها وتحقيق نجاحها واستمراريتها، وذلك من خلال:⁽³⁾

- تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها ومصادر الحصول عليها.
- الاستخدام الفعّال لهذه المعلومات في التحليل البيئي من خلال التعرف على مختلف المتغيّرات وكيفية تأثيرها على عمل المنظمة.
- تطوير وتنظيم طاقة مواردها البشرية وتحديثها... بالإضافة إلى توظيف الكفاءات المتخصصة اللازمة.

2-2- المحيط الداخلي: يشمل المحيط الذي يشتغل فيه العاملون وهو البيئة الداخلية للمنظمة، وهناك عوامل تساهم في صياغتها، على إدارة الموارد البشرية أخذها بعين الاعتبار في وظائفها وسياساتها نذكر أهمّها فيما يلي:

1- العوامل السوسيوثقافية: إنّ وجود الأفراد في المؤسسة معناه وجود قيمّ وعادات وتقاليد وأنماط سلوك تشكل ثقافة المؤسسة، والتي تؤثر على سلوكيات وتصرفات الأفراد "وتعتبر هذه العناصر كنقاط قوّة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها"⁽⁴⁾، وبالتالي فههدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد وطموحاتهم وريغباتهم وتوجيهها واستثمارها بما يخدم مصالح المؤسسة والأفراد،

(1) Belanger.L, Benabou.C, et autre: op,cit, p 13.

(2) حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص 41.

(3) نفس المرجع، ص 41.

(4) نفس المرجع، ص 43.

وتطوير محيط العمل ومعرفة طرق تحفيزهم وتكوينهم وترقيتهم، وتوفير جو يشوبه علاقات اجتماعية واتصال فعال، وحل النزاعات بين الأفراد.

ب- **تطور وتعدد رغبات الأفراد:** تتغير رغبات الأفراد باستمرار؛ بحيث يميلون أكثر نحو الاستقلالية في العمل ويزداد اعتمادهم على المؤسسة في تحقيق رغباتهم، فأصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية البحث المستمر عن أهداف الأفراد وتحقيق استقرارهم وولائهم وذلك عن طريق:⁽¹⁾

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات.
 - توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات استثمار الموارد البشرية.
 - توفير الرعاية الضرورية والخدمات اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم.
 - القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنياً ومعنوياً.
 - الاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة.
- إلى جانب ذلك على إدارة الموارد البشرية معرفة احتياجات الأفراد ومحاولة إشباعها، وإشراكهم في القرارات وتوفير نمط قيادة مهتم بالعلاقات الاجتماعية، وتنمية الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ج- **قيادة المنظمة والسياسات الإدارية:** لقيادة المنظمة تأثيراً كبيراً على مختلف القرارات التي تتخذها المنظمة وعلى كيفية اتخاذ هذه القرارات وعلى السياسات والأساليب الإدارية المتبعة فيها⁽²⁾، فقد تكون هذه السياسات ثابتة لفترات طويلة وقد يكون بعضها في تغير مستمر، كما أنّ هذه السياسات تتأثر بنظرة وفهم وتحليل متخذي القرارات للمواقف والمعطيات وتفسيرهم لها، وكذا مستوى تكوينهم ومعارفهم واتجاهاتهم ورغباتهم، فهم كذلك أفراد يمارسون وظائف قيادية في المؤسسة، ولكن بحكم وظائفهم فهم يمارسون تأثيراً أساسياً على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتكيفها مع المحيط الخارجي واستثمار عناصر المحيط الداخلي وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة وذلك عن طريق:⁽³⁾

- البحث عن الأفكار المبدعة والخلاقة بين الأفراد والاستفادة منها.
- معرفة حاجات الأفراد والتجاوب مع المحق منها... وتحفيز الأفراد.
- تنظيم العمل بالطريقة التي تعطي الأفراد الفرصة للتعبير عن التزامهم به.
- اعتماد مبدأ التجميع لا التفريق في التعامل مع الموارد البشرية.
- نزع الخوف من المبتدئين بالعمل وزرع التحديات وتشجيع التجارب.

(1) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سابق، ص 19، 20.

(2) حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص 43.

(3) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 73، 74 (بتصرف).

- التأكد من أنّ الأهداف المرسومة تتحقق تدريجياً، والمبادرة في إرساء أهداف جديدة.
- الاعتماد على الإحصائيات الدقيقة لإصلاح الخلل والتشديد على الرقابة.
- تشجيع التدريب والتأهيل وإعادتها إذا لزم الأمر.
- إبعاد الحواجز التي تعترض سير الأقسام والوحدات والتركيز على التنسيق حسب الحاجة.

3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية: تبرز أهمية تسيير الموارد البشرية من كون أنّ المورد البشري يعتبر مورد إستراتيجي، إذا أحسن استثماره عن طريق وظيفة من وظائف الإدارة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الاستفادة من كفاءات الأفراد وتوجيه اهتماماتهم بما يخدم مصلحة المنظمة، فكفاءة المنظمة من كفاءة مواردها البشرية، فمن الواجب أن ينظر مسيرو الموارد البشرية إليها على أنّها موارد تختلف عن الموارد المادية والمالية الأخرى بل هي موارد ديناميكية يجب الاهتمام بها بشكل متغيّر ومستمر وهذا من خلال:⁽¹⁾

- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية.
 - توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
 - التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
 - توفير قناة اتصال بين القوّة العاملة وإدارة المؤسسة.
 - القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.
- كما يستوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بوظائفها تجاه الأفراد بشكل فعال وموضوعي، وتوضيح الإجراءات والمعايير للأفراد لتحقيق رضاهم على نشاطاتها، واعتمادها على الاختيار الجيد لأفضل الأفراد لشغل الوظائف والتعيين السليم لهم وتدريبهم لي قوموا بدورهم، عن طريق إكسابهم المهارات والاتجاهات والمعارف المختلفة، إلى جانب ذلك تحفيزهم والتركيز على الانضباط والمشاركة الإيجابية بالشكل الذي يساعد على تشكيل اتجاهات إيجابية نحو العمل.

مما سبق يتضح أنّ الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو زيادة المساهمة الفعّالة والمنتجة التي يقدمها الأفراد للتنظيم والمؤسسة، ويمكنها تحقيق ذلك من خلال تكوين قوّة عمل مستقرة وذات كفاءة، تنمية

(1) باري كشواي: مرجع سابق، ص 12، 13.

- وتدريب القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في تحقيق الأهداف والعمل على تحقيق المستوى المرجو من الأداء، بالإضافة إلى ذلك تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف الآتية:⁽¹⁾
- أ- أهداف اجتماعية متمثلة في المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية عن طريق تحقيق احتياجات الأفراد مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ذاته.
- ب- أهداف تنظيمية تتمثل في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أنّ الموارد البشرية ليست هي النهاية في حدّ ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه.
- ج- أهداف وظيفية أي أنّه على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها، وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته بدون زيادة أو نقصان، حيث إنّ ذلك يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.
- د- أهداف الأفراد أي مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل الجهد وزيادة درجة ولاءهم وانتمائهم للتنظيم.

وعموماً فإنّ أهداف إدارة الموارد البشرية تتركز على التسيير الفعّال لمختلف العمليات المتعلقة بالأفراد، بالشكل الذي يضمن أهداف المؤسسة، وتحقيق أهداف الأفراد وتحقيق السياسات وإستراتيجيات المؤسسة عن طريق مواردها البشرية، والبحث عن تفعيل دور المورد البشري من خلال إثارة طاقاته الكامنة وجعلها في خدمة المؤسسة، من هنا يتضح أنّ ذلك يتوافق مع الأفكار التي جاءت بها إدارة الجودة الشاملة.

- 4- وظائف الموارد البشرية:** يعدّ تسيير أو إدارة الموارد البشرية من أعقد الوظائف الإدارية في المؤسسة لأنّها تتعلق بالمورد البشري والذي يتميز بالاختلاف والتغيّر المستمر، لذلك فمسير الموارد البشرية لا بد أن يتميز بالمعرفة والخبرة والكفاءة اللازمة لتسيير الأفراد والتأثير فيهم وتحقيق الدافعية لديهم، والقدرة على استعمال وكفاءة لتقنيات وإجراءات تسيير الموارد البشرية وذلك من خلال:⁽²⁾
- تحقيق الإدماج والتنسيق الوظيفي عن طريق المعرفة الجيدة لمختلف وظائف المنظمة والعلاقات التي تربطها ببعضها وبوظيفة التسيير.
- التأكد من أنّ العمّال فعالون ومتحمسون لعملهم لتحقيق أهداف المنظمة ومن خلالها أهدافهم الفردية المندمجة فيها.

ولتحقيق ذلك فإنّ لتسيير الموارد البشرية عدّة وظائف نذكر أهمها فيما يأتي:

(1) نفيسة محمد باشرى، وآخرون: مرجع سابق، ص 19، 20.
 (2) حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص 28.

4-1- تخطيط الموارد البشرية: وتعتبر من أبرز الوظائف التي تتفاعل من خلالها المؤسسات مع محيطها الداخلي والخارجي، فمن الناحية الداخلية يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد والتنبؤ بالحاجات، أما خارجياً فيؤدي التخطيط إلى عدم إغفال العوامل والتأثيرات التي يمكن أن تعرقل سير المؤسسة، إذ يساعد الأفراد على مواجهة التحديات والتطورات الطارئة والمستجدة⁽¹⁾، فهو يساعد كذلك على تحديد احتياجات المؤسسة من أعداد وأنواع العاملين وتحديد طلب المنظمة ومقارنتها بما هو متاح لتلبية حاجاتها، وتزويدها وتعبئة الأفراد لشغل الوظائف.

4-2- الاستقطاب والاختيار والتعيين: عن طريق التركيز على البحث عن العاملين في سوق العمل وتحديد الموصفات حسب حاجة الوظائف، عن طريق تقديم طلبات التوظيف وإجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية في مختلف الإجراءات المرتبطة بهذه الوظيفة، وهذا لضمان تزويد المؤسسة بحاجاتها من الموارد البشرية، وتستوجب العملية توفر الموضوعية لأن الاختيار غير السليم سوف يؤدي إلى نسبة عالية من حركة دوران العمالة وأداء رديء ونسبة منخفضة من التحفيز⁽²⁾.

4-3- الأجور والمكافآت: عن طريق تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات والإدارة السليمة لنظام الأجور، وتتمثل المكافآت في "الأجور المدفوعة للعاملين جراء تحملهم لمسؤولياتهم... إلى جانب - المكافآت غير نقدية مثل التأمين الصحي وخطط التقاعد ومنافع ومزايا العاملين في بيئة العمل"⁽³⁾، وعموماً تكون المكافأة على أساس أهمية الوظيفة ومستويات الأداء.

4-4- تقييم الأداء: حيث تولي كل المؤسسات تقريباً اهتماماً بتقييم أداء العاملين على مختلف مستوياتهم، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة مثل زمن الإنجاز أو عدد الوحدات في الساعة أو في اليوم، وهو يراعي الأسس الكمية والنوعية في الإنجاز، من هنا فهو يرتبط بمعيار الجودة⁽⁴⁾، وغالباً ما يقوم الرؤساء المباشرين بتقييم أداء مرؤوسيهم فهم في احتكاك مباشر معهم لمعرفة أوجه القصور في الأداء وقد تأخذ شكل التقييد.

4-5- التدريب (التكوين): إنَّ الهدف من التدريب هو تمكين العاملين "من التحكم في التقنيات الحديثة وتطوير القدرات والسلوكيات"⁽⁵⁾ هذا ما يسمح للمؤسسة رفع الإنتاج وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف واستبعاد حوادث العمل، فهو يسمح لها بامتلاك قاعدة من العاملين من ذوي المهارات والمعارف والقدرات

(1) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 27.

(2) باري كشواي: مرجع سابق، ص 59.

(3) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 665.

(4) عبد الله أمين جمعة: إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمات الصناعية والخدمية، شركة ناس للطباعة، مصر،

2004/2003، ص 321.

(5) محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية (دعائم وأدوات)، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص 80.

المطلوبة لتحقيق أداء أفضل، وإذا استطاعت المؤسسة الاستثمار في التدريب بشكل فعال قد تتمكن من تحقيق نتائج أحسن في جودة عملياتها.

4-6- التحفيز: إذ تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة⁽¹⁾، لذلك فقد اعتبر من بين أهم وظائف الموارد البشرية، يستوجب معرفة العوامل المحفزة لدى الأفراد ووضع معايير الأداء المرغوبة وربط التحفيز بالأداء، ومعرفة مدى تأثير الحوافز الموضوعة على دافعية الأفراد، والتحفيز قد يساعد في تحسين أداء الأفراد إذا استخدم بعدالة وفعالية بحيث يساعد المؤسسة في تحقيق جودة عملياتها ومنتجاتها.

4-7- المسار الوظيفي: حيث تهتم هذه الوظيفة بتخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وبالأخص ما يتعلق بالنقل والترقية حيث أنّ قرارات الترقية والنقل والحركة الأفقية ورأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الأقدمية أو الرغبات الشخصية⁽²⁾ فقط، ويعتمد ذلك على معرفة نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، وعموماً تهتم الوظيفة بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم على المدى الطويل.

4-8- الرقابة: وهي عملية تهدف إلى التأكيد على سير الأعمال وتحقيق الأهداف المقررة مسبقاً والتأكد من التزام العاملين بشروط العمل، بالأداء والسلوك الإيجابي السليم واحترامهم للقواعد التنظيمية، وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:⁽³⁾

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.
- قياس الأداء الحقيقي.
- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.
- القيام بالتعديلات اللازمة.

ويتم تحديد مؤشرات تسهل عملية المقارنة بين ما هو محقق وما هو منتظر تحقيقه، وعن طريقها يمكن اكتشاف الفروقات وتعديلها.

4-9- الأمن والسلامة المهنية وذلك عن طريق تصميم وتنفيذ برامج تساعد في تحقيق الصحة والسلامة المهنية للعاملين، كما أنّها تساعد العاملين في التغلب على المشاكل الشخصية التي تؤثر على أدائهم لمهامهم⁽⁴⁾، وتوفير أو تعديل ظروف العمل بما يسمح بتوفير بيئة صحية سليمة.

(1) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سابق، ص 69.

(2) مصطفى محمود أبو بكر وآخرون: مرجع سابق، ص 224.

(3) وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص 35.

(4) نفيسة محمد باشرى، وآخرون: مرجع سابق، ص 21.

4-10- الحفاظ والاحتفاظ بالعاملين، فلا يقتصر عمل إدارة الموارد البشرية على تخطيط وتحفيز وتدريب العاملين فحسب، بل أيضاً البحث عن الأساليب ووضع البرامج التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين خاصةً المتميزين منهم وتطوير العاديين وتنمية روح الولاء والانتماء، والاهتمام والعناية برفاهية العاملين والاهتمام بقنوات الاتصال وإعلامهم بالمستجدات، وهذا للحد من آثار الإحباط والضغط والملل وأيضاً لضمان نقل الآراء والمقترحات، وهذه الوظيفة قد تساهم في حصول المؤسسة على عمال أكفاء يملكون أحدث المهارات ويبدلون أقصى مجهوداتهم في العمل.⁽¹⁾

4-11- التنظيم: وهي عملية تهدف إلى تنسيق العلاقات بين محتويات التنظيم، كما يعمل أيضاً على توجيه الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المحددة، فالتنظيم يتم عن طريق "تنسيق الجهود في المنظمة وتقسيم العمل ووضع هيكله وهرمية السلطة - وتحديد المسؤوليات - لغرض الوصول إلى أهداف مشتركة"⁽²⁾، ووفق التنظيم يمكن تحديد الوظائف وتوزيع الأفراد حسب خصائصهم لأداء المهام المناسبة لمؤهلاتهم ويعتمد التنظيم على تحديد القيادة وشبكة الاتصال وبناء فرق العمل.

4-12- القيادة وبناء فرق العمل: لم تعد وظيفة القيادة تقتصر على الإشراف على تنفيذ العمل المطلوب، بل أصبحت محوراً مهماً في العمليات والممارسات الإدارية، حيث أنّ القائد يمارس وظيفة هامة "تتلخص في توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقييم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءاً كبيراً من وظيفته"⁽³⁾، إذ تحاول إدارة الموارد البشرية جعل المدراء والمشرفين يتسمون بصفات القادة الإيجابيون ويتشبعون بقدرات وكفاءات تسمح بتسيير مواقف صعبة ومعقدة، وقادرين على التأثير على فرق العمل وجعلها تعمل بفعالية وفي خدمة أعضائها واختيار القادة، وهذا بما يحقق إستراتيجيات المؤسسة وجودة عملياتها.

هذا إلى جانب الاهتمام بعملية الاتصال وتفعيلها لتحقيق اندماج الأفراد وتنسيق العمليات لتحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب وظائف أخرى كالتفاوض إدارة التغيير والتميز والتوقع وهي وظائف حديثة للموارد البشرية. وعموماً تسعى المؤسسة من خلال تسيير مواردها البشرية إلى الوصول للتسيير العقلاني والموضوعي والكفاء للأفراد "فالمؤسسة التي لا تتبع سياسة لتسيير مواردها البشرية قد تتعرض لتدخلات من الخارج يجعلها لا تصل إلى تحقيق أهدافها"⁽⁴⁾.

ويمكن تلخيص المعطيات السابقة من خلال الشكل الموالي:

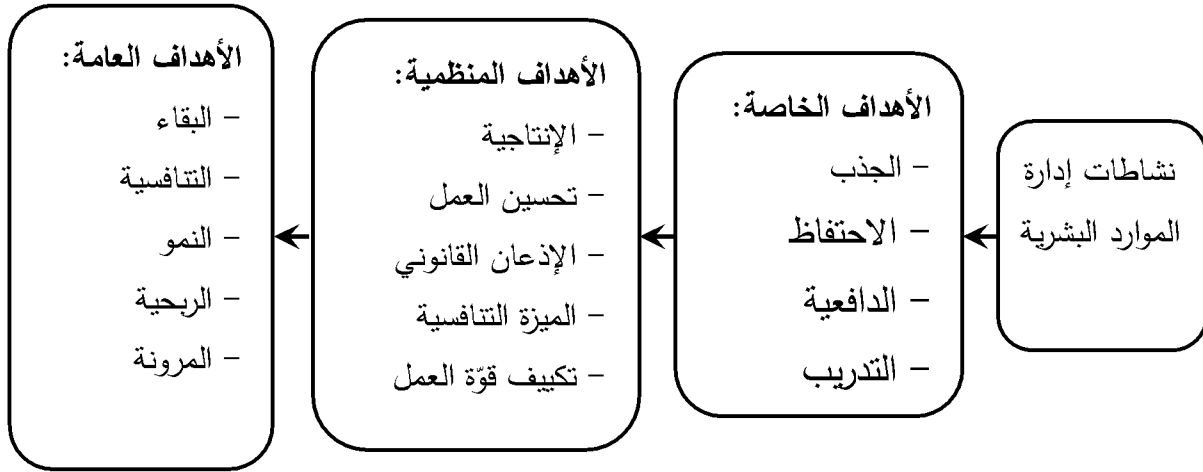
(1) محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، دمشق، سوريا، 1999، ص 171.

(2) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 360.

(3) علي محمد عبد الوهاب، جورج حبشي: مرجع سابق، ص 89.

(4) Jean Diverrez: *Appréciation du Personnel*, Collection l'entreprise et les hommes, Paris, 1978, p 155.

الشكل (12): وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: أحمد مخلوف: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، ص 3،
<http://iefpedia.com/arb/wpe-content/uploads/2010>، تاريخ الإطلاع: 2013/03/20م.

III - العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

تعرف المنظمات المعاصرة العديد من التحديات المؤثرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي متعلقة بالمحيط وظروف المنافسة التي تواجهها، لذلك فهي تسعى لامتلاك ميزة تنافسية تسمح لها بالاستمرارية والنمو، ولا يكون ذلك إلا باستثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ولعل أن تحدي الجودة أصبح عنصرًا ذو أهمية بالغة في تمكين المؤسسة من المحافظة على مركزها القيادي في السوق، وزيادة أرباحها والوقوف أمام المنافسة المفتوحة، وهذا يعتمد على تطبيق الجودة كممارسة.

كما أن نجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الدور الذي يلعبه الأفراد في المؤسسة، لذلك لا بد من الاهتمام بالأفراد من خلال مختلف العناصر المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، من تدريب وتحفيز وتقييم الأداء إلى توفير مناخ تنظيمي يساهم في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

1- أهمية الربط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة: إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس كنظام فني فقط وإنما كنظام اجتماعي مكون من أفراد، لذلك فإن الجوانب المرتبطة باتجاهاتهم وطموحاتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتفاعل بين أعضاء الجماعات في مواقع العمل هي موضع الاهتمام الأساسي⁽¹⁾، فالمورد البشري هو الأساس الأهم والقادر على إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق جودة

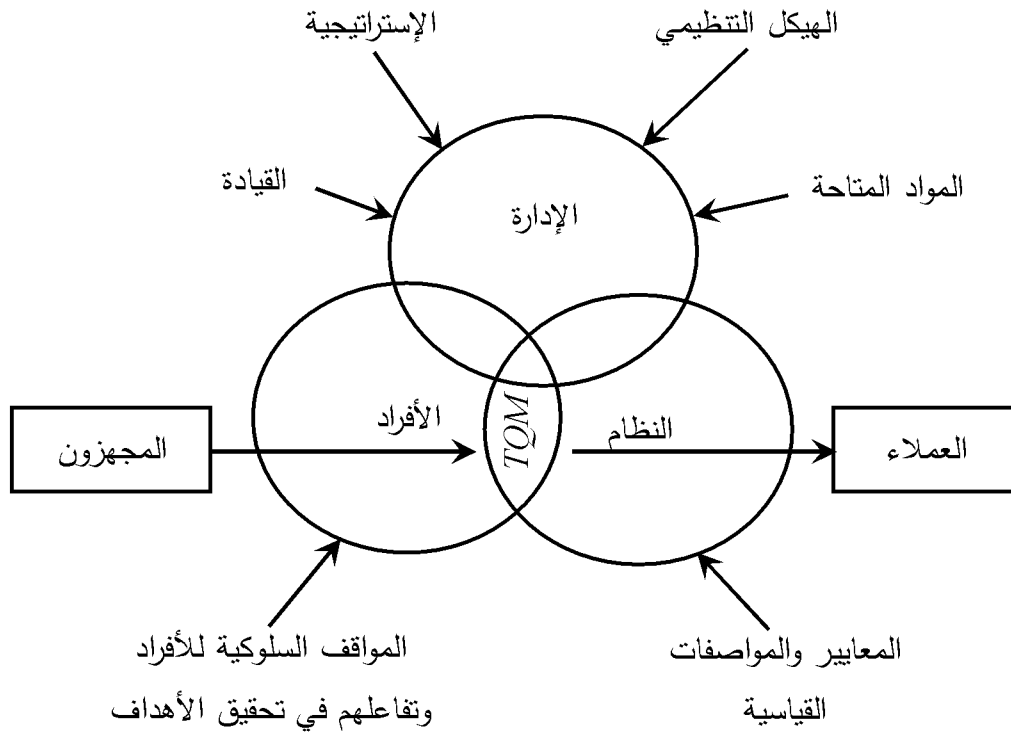
(1) سمير محمد عبد العزيز: مرجع سابق، ص 144.

العمليات في المنظمة، والقادر على ضمان التحسين المستمر للعمليات وجودة المخرجات. هذا من خلال تحقيق الأداء الفعال المعتمد بشكل أساسي على التوافق والانسجام بين مختلف الوحدات ووظائف المنظمة، من هنا تبرز أهمية التوافق والانسجام بين ممارسات الموارد البشرية وتسييرها فيما بينها، وبينها وبين مختلف الوحدات والبرامج والمرتبطة بالجودة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم الدعم الكافي لهذه البرامج والوحدات من خلال تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم، هذا ما ينعكس على تحسين نوعية الأداء. ففيما سبق كانت مسؤولية الجودة منحصرة في قسم مراقبة الجودة الذي يعتمد على أساليب إحصائية بسيطة يقوم بها مهندسون مصممون للجودة، لكن تحوّلت في المرحلة الحالية إلى مهمة منوطة بكافة الأفراد في المؤسسة خاصةً قسم الموارد البشرية، بل أصبح الارتباط أكثر بين ممارسات الموارد البشرية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ أنّ كليهما يقوم على أسس ومعايير مشتركة، وكلاهما يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة متمثلة في تفعيل دور الأفراد في تطوير أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية، فكما يقال "إنّ قوّة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تعني قوّة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها".⁽¹⁾

لقد أدى بروز إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية، فإذا كانت المؤسسة تسعى من خلال إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق النمو والاستمرارية وتحقيق رضا العملاء وتحقيق مكانة في السوق وزيادة أرباحها، من خلال تقديم منتجات بمواصفات عالية الجودة ومناسبة السعر، فإنّ ذلك لن يتأتى لها إلاّ من خلال موارد بشرية مؤهلة ومدربة وذات كفاءة عالية ومحفزة بشكل جيد، تعمل في مناخ تنظيمي مناسب ومشبعة بقيم وثقافة الجودة، فقد أشار "جابلونسكي *Jablonski*" إلى أنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني "الإسهام الفعّال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة إستراتيجية ومعايير ومواصفات، بحيث تساهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة"⁽²⁾، من خلال منتجات مطابقة للمواصفات وموارد بشرية مؤهلة لتحقيق الأهداف، وقد عبر جابلونسكي عن ذلك من خلال الشكل الآتي:

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 13.
 (2) محمد عبد الفتاح محمد: مرجع سابق، ص 171.

الشكل (13): النظرة الشمولية لكل الأطراف وتحقيق أهداف المنظمة



المصدر: محمد عبد الفتاح محمد: مرجع سابق، ص 171.

نلاحظ أنّ الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة لأنها تتعلق بحلقتي الإدارة والأفراد، ويدعم ذلك أنّ المفاهيم والمبادئ المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه الأفراد في تحقيق أهدافها، ونجد في هذا الإطار أنّ المبادئ الأربعة عشر لديمينغ في معظمها متعلقة بالموارد البشري ودوره في إدارة الجودة الشاملة^(*) التي تعتمد على مقترحات ومساهمات الأفراد في التحسين المستمر للعمليات بشكل أكثر كفاءة وفعالية، من هذا المنظور، فالموارد البشري هو العنصر الأهم الذي يعطي قيمة مضافة لبقية موارد المؤسسة.

لذلك يؤكد المختصون في الموارد البشرية "أنّه لم يعد ينظر إلى ما ينفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على أنّها تكلفة دون عائد، بل ينظر إلى هذا الإنفاق على أنّه استثمار له عائد⁽¹⁾ وأحد أصول المؤسسة التي تفوق قيمتها الأصول المادية، وأنّ استثماره بفعالية يحقق منافع وفوائد للمؤسسة.

(*) انظر المبادئ الأربعة عشر لديمينغ في الفصل السابق، ص 82.

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 13.

مما سبق يتضح الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، حيث أنّ الأفكار والمبادئ التي طرحها منظروا الجودة الشاملة لا تخلو من الإشارة إلى الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بل تعتمد عليها بشكل كبير، كما أنّ إدارة الموارد البشرية تسعى في اتجاهاتها واهتماماتها الحديثة إلى تحقيق أهداف مشتركة مع إدارة الجودة الشاملة.

يتجلى لنا إذا أنّ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية هي علاقة تبادلية وتكاملية بينهما، فإذا كانت إدارة الجودة الشاملة فلسفة قائمة على الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ وبرامج الجودة الشاملة، في المقابل فإنّ إدارة الموارد البشرية عليها أن تقوم بتعديل وتكييف أنظمتها ووظائفها لتتنبئ أنظمة جديدة تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.

2- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية: لقد تطورت إدارة الجودة الشاملة في مسارها التاريخي وانتقلت من الجوانب التقنية كالرقابة الإحصائية والتصميم وتوكيد الجودة، إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية التي استحوذت على جانب كبير من اهتمامات إدارة الجودة، هذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في إنجاح تطبيق الجودة الشاملة، من خلال توفير الكفاءات والمهارات وتطويرها وتدريبها وتحفيزها والتي تعتبر من الركائز الأساسية في نجاح إدارة الجودة الشاملة، فقد نصت الفقرة (1.2.6) من مواصفة ISO 9001 على أنّ "الأفراد المعينون بعمل له تأثير على جودة المنتج يجب أن يتصفوا بالكفاءة"⁽¹⁾ التي تتعلق بقدرة استخدام الفرد لمعارفه ومهارته في مجال عمله وحل المشكلات التي يصادفها، فهي تعني "ما يستخدمه الفرد أثناء ممارسته لنشاطه في حل مشكلة حقيقية وهو محاط بضغوط وتوترات ومفارقات محيطه المهني"⁽²⁾، وفقاً لذلك فعلى إدارة الموارد البشرية تحديد الكفاءات التي يجب توفرها في الأفراد المكلفين بعمل له علاقة بالجودة، يتضح أنّ اهتمام إدارة الجودة الشاملة هو تغيير النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية، من خلال تغيير نظرة القائمين والمشرفين على تسيير الأفراد من علاقات قائمة على الرقابة المباشرة والضبط المبالغ فيه والصراعات الهامشية، إلى أسلوب قائم على التعاون والمشاركة وإبراز الكفاءات والبحث عن أساليب لجعل العاملين يساهمون في تحسين أدائهم في إطار الثقة والاحترام المتبادل.

(1) AFNOR ; Norme NF EN ISO 9001: *Systèmes de Management de la Qualité _ Exigences*, Paris, Iertirage, 2000, p 6.

(2) Pierre Massot, Daniel Freisthammel: *Pilotage des Compétences et de la Formation (des méthodes et outils inédits)*, Ed AFNOR, Paris, 2001, p 4.

إنّ الجودة الشاملة تعتمد على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها مورد مهم من موارد المؤسسة قادر على تحقيق مستوى أفضل في جودة عمليات المؤسسة، لذلك على إدارة الموارد البشرية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: (1)

- التركيز على حاجات العملاء وإشباع رغباتهم وتوقعاتهم واعتبار العاملين كعملاء داخليين إلى جانب العملاء الخارجيين، وأنّ إشباع حاجات العاملين ينعكس على قيامهم من خلال مهامهم بإشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- التركيز على حل المشكلات وتحقيق النتائج بدون أخطاء.
- السعي إلى التحسين المستمر.
- تدريب الموظفين بطريقة تتناسب مع تطوير وتحسين الجودة.
- تطبيق مبدأ فرق العمل لحل المشاكل.

إلى جانب ذلك هناك قواعد وإجراءات على إدارة الموارد البشرية تنبئها: (2)

- وضوح الأهداف المسطرة.
- الأخذ بعين الاعتبار شكاوي وانتقادات واقتراحات العاملين.
- جذب الأفراد للقيام بأدوار أفضل عن أدوارهم الحالية.
- المتابعة المستمرة لأساليب التطوير الحالية والتنبؤ بالمستقبلية.
- منح الوقت للأفراد ليقوموا بالمهام الموكلة إليهم.

لقد أدى الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة ضمن إدارة الموارد البشرية إلى بروز مفهوم التسويق الداخلي في اليابان، الذي يهتم بإشباع حاجات ورغبات العاملين داخل المنظمة، وينظر إلى أنشطة العاملين على أنّها منتوجات داخلية، وأنّ على الأفراد أن يبذلوا جهودهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي، من خلال تصميم البرامج والسياسات الموجهة للعاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية وطبيعة الاتصال والعلاقات بين العاملين، بهدف تحقيق مستويات عالية من رضاهم، وهذا بدوره يرتقي بمستوى الجودة المقدمة للعملاء الخارجيين. (3)

(1) نسرين محمد عبد المحمود: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية، رسالة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الدرموك، الأردن، 2004، ص 55. (بتصرف)

(2) Jean Brunet Lecompte, Dominique Fauconniers: *Oser la Qualité en Ressources Humaines*, Ed Organisation, Paris, 1997, pp 20, 21.

(3) شاكر تركي إسماعيل: التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، العدد 23، حزيران 2011، ص- ص 178، 179.

3- دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: لقد أصبح المورد البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة كما أشرنا سابقاً، نظراً للأهمية التي يمكن تحقيقها من الاستثمار فيه، لذا أصبحت البرامج الإدارية تولي له اهتماماً كبيراً والتي من بينها برامج إدارة الجودة الشاملة، التي تنظر إلى جودة المورد البشري على أنها الركيزة الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، فقد لا تحقق هذه الأخيرة أبعادها وبرامجها دون الاهتمام بالدور الذي قد يلعبه المورد البشري مهما توفرت الإمكانيات المالية والتقنية، فالجودة الشاملة هي نتاج دور الموارد البشرية الذين يديرون مختلف العمليات وينسقون بين مختلف الوظائف والأعمال فهي تبدأ بالمورد البشري وتنتهي به، فالجودة هي نتاج التميز لدى الأفراد في الأداء والأفكار، من هنا فإن إدارة الموارد البشرية هي مفتاح النجاح لإدارة الجودة الشاملة، لقد أدركت إدارة الجودة الشاملة أهمية المورد البشري، هذا الإدراك ساهم في تطورها وتحول اهتماماتها بين أمس والحاضر، والجدول الآتي يلخص ذلك التطور:

الجدول (03): تطور الجودة من أمس إلى الحاضر

بعد التطور	قبل التطور
الجودة هي:	الجودة كانت:
قضية تسييرية	مسألة تقنية
مسألة وقاية وتطوير	قضية كشف وتصحيح
تقودها الإدارة	يقودها متخصصون
قضية الكل في التنظيم	قضية بعض الأشخاص
كل الأقسام في المنظمة هي معنية	مقتصرة على قسم الإنتاج
قضية كل أشكال المؤسسات والتنظيمات	متعلقة بالمؤسسات الصناعية

SOURCE : Marie- Catherine Escolan : *Human Resources Management & TOTAL QUALITY Management- A propos d'une étude de cas hospitalière Projet d'intégration, Diplôme d'étude Supérieures en QUEOPS, Univ Montréal, Univ de technologie de Compiègne, Ecole Nationale de la santé publique, 2000/2001, p 41.*

يتضح مدى التحول لإدارة الجودة الشاملة لتصبح مترابطة ومتداخلة ومعتمدة على الموارد البشرية، فهي محور ثقل وارتكاز لإدارة الجودة الشاملة لذلك أصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء في العمل وفي مشروع الجودة، وأن ذلك يتوقف على مستوى جودة أدائهم، لذلك فالاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها أهم اتجاه حديث للجودة "والذي ينادي ويؤكد على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعمها، لتقوم بتوفير قوة عمل مؤهلة مدربة ولديها ولاء وانتماء للمنظمة وقادرة على تنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق

أهدافها"⁽¹⁾، ويتمثل دور الأفراد في إحداث التغييرات اللازمة في العمل وبناء علاقات عمل مساعدة واتخاذ القرارات المناسبة، وفي هذا الإطار يشير "شولر" *Schuler* إلى أن مضمون إدارة الجودة هو الاهتمام بالموارد البشرية، فالأفكار الجيدة لتحسين المنتج تأتي غالباً من العاملين بالإضافة إلى مشاركتهم في حل المشكلات، لذلك تحوّلت الاهتمامات نحو إعطاء المزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال وضع هدف لكل فرد يسعى إلى تحقيقه، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبائن⁽²⁾، ولتحقيق هذه التوجهات تعمل المؤسسات على تفعيل دور مواردها البشرية وإدارتها وهذا من خلال النقاط الآتية حسب دراسة قامت بها شركة (IBM):⁽³⁾

- جعل المورد البشري أحد أصول المنظمة الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.
- العنصر البشري هو سلاح المنظمة في البقاء لأنّ رضا المستهلك مرتبط برضاه.
- العنصر البشري وإدارته يأخذان ترتيباً عالياً في قائمة اهتمامات الإدارة العليا.
- دعم جهود إدارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية.
- توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية وإدارتها من خلال رضا الزبائن.
- تمكين إدارة الموارد البشرية من وضع برامج لدمج العاملين في المنظمة.

هذه العناصر هدفها جعل إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً وقاعلاً في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويظهر هنا في عدّة طرق منها:⁽⁴⁾

- خلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في قسم إدارة الموارد البشرية وفي العمليات التي تقوم بها والعمل على نشرها من خلال استخدام طرق الاتصال المختلفة.
- المشاركة في تصميم وتقديم وصياغة تصورات واتجاهات الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم التدريب الكافي والضروري لتحسين وتطوير العمل من جهة، والعمل على تغيير ثقافة المنظمة وتوجيهها نحو ثقافة إدارة الجودة الشاملة، والعمل على إقناع الموظفين بهذه الثقافة والتقليل من مقاومة التغيير لديهم.
- بالإضافة إلى ذلك فإنّ إدارة الموارد البشرية لها دور فعال وبارز في عمليات الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء ونظام الحوافز والتي تساهم في تطوير وخلق توجهات وركائز إدارة الجودة الشاملة.

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 47.

(2) سعيد علي العنزي، احمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 91.

(3) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، مرجع سابق، ص ص 48، 49.

(4) نسرين محمد عبد المحمود: مرجع سابق، ص ص 55، 56.

- مما سبق يتضح أنّ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أساسه دور تسيير الموارد البشرية في ذلك من خلال عمليات أساسية متمثلة في:
- التدريب الذي يعتبر وسيلة مهمة في تغيير السلوكيات وتأهيل الأفراد وتزويدهم بالكفاءات والمهارات اللازمة لدفعهم نحو التفكير الإبداعي، وتحقيق مبدأ التحسين المستمر.
 - تطبيق نظام التحفيز لتشجيع الأفراد على تحسين أدائهم ومساهماتهم في تحقيق متطلبات الجودة.
 - تبني نظام لتقييم الأداء أكثر موضوعية وفعالية وأكثر عدالة وعلى معايير ملموسة ومشجع على عمل الفريق والأداء المتميز.
 - وجود مناخ تنظيمي مساعد على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة متمثل في نمط قيادة يسمع بالمشاركة الجماعية في مختلف العمليات وينمي روح التعاون بين الأفراد ومشجع على الابتكار وإبراز الأفكار المساهمة في ذلك.
 - إلى جانب نمط اتصال يسمح بوصول المعلومات في أوانها ويزود العاملين بمختلف المعلومات المهمة هذا سيشرعهم بالأهمية ومكانتهم في المؤسسة.
 - تطبيق نظام فرق العمل وتشجيع روح الفريق بإزالة مختلف الاختلالات مما يساهم في رفع الروح المعنوية وروح التعاون والعمل الجماعي.
 - العمل على تغيير القيم الثقافية السلبية في المؤسسة والسلوكيات السلبية وغرس قيم ثقافة الجودة.

4- تسيير الموارد البشرية ومواصفات الإيزو *ISO 9000*: تحتوي معايير الإيزو 9001، 9002، 9003 الصادرة سنة 1987 على مجموعة من العناصر الإرشادية التي يجب على المنظمة تطبيقها للحصول على شهادة المطابقة، لكن نجد في الثلاثة عنصرًا واحدًا متعلق بتسيير الموارد البشرية وهو التدريب، فهو متعلق بتوفير المورد البشري المدرب وذو كفاءة قادر على تنفيذ متطلبات النظام ويشمل التدريب كافة الأفراد في كلّ المستويات الذين لهم تأثير على مستوى الجودة.

يخصص معيار إيزو 9001 الصادر في 2000 العنصر السادس منه لإدارة الموارد البشرية وفي الشرط الثاني (2.6) نجد الموارد البشرية، حيث ينص على الآتي:⁽¹⁾

- **عموميات:** الأفراد المعنيون بعمل له تأثير على جودة المنتج يجب أن يتصفوا بالكفاءة على أساس التكوين القاعدي والمهني، الدراسة والخبرة.
- **التأهيل، التحسين والتدريب:** يجب على المنظمة:

(1) AFNOR ; Norme NF EN ISO 9001:op,cit, p 6.

- أ- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال المعنيون بعمل له تأثير على جودة المنتج.
- ب- القيام بالتدريب اللازم أو الاعتماد على عمليات أخرى لتحديد الاحتياجات.
- ج- تقييم فعالية العمليات بالمنظمة.
- د- ضمان أن العمال لديهم وعي بملائمة وأهمية نشاطاتهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.
- هـ- المحافظة على سجلات التدريب القاعدي والمهني، الدراية والخبرة.

يتضح لنا مما سبق أن المكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة هي أكبر بكثير منها في مواصفات الإيزو، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل أساسي على الموارد البشرية في تحقيق الجودة، أما في مواصفات الإيزو فهي مجموعة من المعايير التي تطبق على مختلف الأنشطة في المؤسسة وتشمل في معظمها على عنصر واحد حول تسيير الموارد البشرية وهو متعلق بالتدريب، لذلك فوظيفة تسيير الموارد البشرية تتساوى في أهميتها مع الوظائف الأخرى للمؤسسة، إلا أن مواصفات الإيزو قد يكون لها تأثير عام من خلال أنها تعطي بعض الامتيازات، ففي بعض الحالات يمكنها تحسين وتنشيط الموظفين والزبائن بأهمية الجودة⁽¹⁾، لذلك فإن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة يمكن اعتباره بداية طريق نحو تطبيق الجودة الشاملة.

5- علاقة إدارة الجودة الشاملة بمجالات تسيير الموارد البشرية: كما أشرنا سابقاً فإن تسيير أو إدارة الموارد البشرية تعتبر ركيزة مهمة لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن تحقيق المؤسسة لأهداف الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية، عن طريق استخدام قدرات ومهارات الأفراد ودفعهم نحو التحسين المستمر لأدائهم وفي كل المستويات التنظيمية، فالمؤسسة يمكنها تحقيق مستويات أفضل من جودة المنتجات والخدمات إذا استطاعت الحصول على موارد بشرية قادرة ومؤهلة، فهذه الموارد البشرية إذا لم تكن مؤهلة تأهيلاً جيداً في مجالات عملها، وإذا لم تتوافر لديها درجة عالية من خصائص جودة العنصر البشري، فإنها سوف تحقق نتائج مخالفة لما تسعى إليه إدارة المؤسسة مثل:⁽²⁾

- إنتاج مخالف للمواصفات.
- إنتاج أقل كمية.
- إنتاج أعلى تكلفة.

(1) Marie- Catherine Escolan :op,cit, p 41.

(2) يسرية فراج محمد فراج: أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العنصر البشري، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 1996، ص 165.

- إنتاج في وقت غير مناسب.
 - إسراف وفاقد في استخدام المواد.
- وبالتالي فإنها تفقد قدرتها التسويقية وبالتالي لا تكتسب ميزة تنافسية وتكون عائداتها متضائلة وعدم القدرة على النمو والاستقرار، من هنا تبرز أهمية السياسات والنشاطات والمهام والوظائف المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والتي قد يكون أهمها:⁽¹⁾
- التدريب المستمر لصقل المهارات ورفع الكفاءات وقدرات الأفراد.
 - تقديم أجور وحوافز مناسبة لإشباع الحاجات المادية ورفع مستوى المعنوية
 - تقييم الأداء الفعال.
 - تهيئة المناخ المناسب لإبراز الطاقات والمهارات من خلال نمط قيادة مناسب ونظام اتصال فعال وبناء فرق عمل مساعدة على الاندماج والولاء والأداء بفعالية.
 - إلى جانب ذلك ضرورة تغيير المعتقدات والذهنيات لدى الأفراد وإبراز ثقافة تنظيمية مساعدة على تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

لذاك سوف نحاول التركيز على مجالات ووظائف مهمة ومساهمة بشكل أساسي في تحقيق الجودة الشاملة من تدريب وتحفيز وتقييم الأداء إلى المناخ التنظيمي المتمثل في القيادة والاتصال وفرق العمل إلى مجال مهم في تسيير الموارد البشرية والجودة الشاملة وهو الثقافة التنظيمية، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصول اللاحقة.

(1) يسرية فراج محمد فراج: مرجع سابق، ص 165. (بتصرف)

خلاصة:

لقد تطورت وظيفة تسيير الموارد البشرية واكتسبت مكانة وأهمية أكبر من ذي قبل واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها، وذلك نتيجة الإقتناع بأنّ المورد البشري هو المورد الحيوي والأساسي والقادر على صنع الفارق وإعطاء الإضافة المتميزة للمؤسسة.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية ليست عمليات روتينية متعلقة بتسيير الأفراد فحسب، وإنما شملت مهامها عمليات مهمة تشمل تدريب العاملين وتحفيزهم وترشيد علاقات العمل والاهتمام بثقافة المنظمة، كما أنّها تأخذ بعين الاعتبار كلّ عوامل المحيط المؤثرة على الأفراد والمنظمة.

مع التطور الذي عرفته إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، أصبحت هذه الأخيرة الركيزة الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة وتثبيت مفاهيمها وأهدافها، فجودة المنتجات والخدمات أساسها العنصر البشري لذلك نلاحظ أنّ هناك ترابط وتكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، بحيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة تهتم بجوانب عديدة لها علاقة بإدارة الموارد البشرية، مثل تدريب الأفراد وتحفيزهم وتقييم أدائهم ومشاركتهم في القرارات والعمل ضمن الفريق وخلق روح التعاون والإبداع، كما أنّ الجودة تعتمد على تغيير وتطوير ثقافة المنظمة وقيمتها واقتناع كل فرد بضرورة التحسين المستمر سواءً كانوا عاملين أو مسيرين فهم معنيون بالجودة على السواء.

الفصل الرابع

الوظائف التنظيمية

تمهيد

I- التكوين

- 1- التكوين والتدريب
- 2- أنواع التكوين
- 3- أهمية التكوين
- 4- أهداف التكوين
- 5- تحديد الاحتياجات التكوينية
- 6- نظام التكوين
- 7- التكوين والجودة الشاملة

II- التحفيز

- 1- الدوافع والحاجات والتحفيز
- 2- نظريات الحاجات والحوافز
- 3- أهمية التحفيز
- 4- أنواع الحوافز
- 5- الأجور والمكافآت
- 6- المكافأة والتحفيز
- 7- نظام التحفيز
- 8- التحفيز والجودة الشاملة

III- تقييم الأداء

- 1- أهمية تقييم الأداء
- 2- أهداف تقييم الأداء
- 3- أسس تقييم الأداء
- 4- مراحل تقييم الأداء
- 5- عناصر تقييم الأداء
- 6- أنواع تقييم الأداء
- 7- طرق تقييم الأداء
- 8- مشكلات تقييم الأداء
- 9- نظام تقييم الأداء
- 10- تقييم الأداء والجودة الشاملة

خلاصة

تمهيد:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة كما رأينا سابقاً بشكل كبير على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، فجودة أداء المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها هي من جودة مواردها البشرية، لذلك تركز إدارة الجودة الشاملة على الاستثمار في الموارد البشرية ودور الأفراد في تحقيق أهدافها، كما أنها تعتبر كل إنفاق في مجال الموارد البشرية يعود بربحية مستقبلية على المؤسسة، وكل استخدام عقلائي لها يرجع بالفائدة على الأفراد والمنظمة، فالمؤسسات ذات السمعة العالمية تأخذ بعين الاعتبار تطوير مواردها البشرية وتأهيلها وتحفيزها وتحقيق الرضا لديها ورفع معنوياتها، وتتظر إليها كمورد ثمين إذا حسن استخدامه يحقق جودة عمليات المؤسسة، خاصة مع بروز وظائف جديدة واتساع استخدام التكنولوجيا الحديثة وتعقدها، فمن ناحية أصبحت الكثير من المؤسسات في مختلف القطاعات بإمكانها الحصول على التكنولوجيا الحديثة ومن ناحية أخرى تعقد التكنولوجيا واتساع استخدامها، هذان العاملان يساهمان في إبراز أهمية دور الموارد البشرية، وأهمية العمليات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، لذلك تركز الجودة الشاملة على عمليات مهمة في تسيير الموارد البشرية من تكوين وتحفيز وتقييم للأداء.

إن عمليات التكوين والتدريب المستمر لها دور مهم في تحقيق الجودة الشاملة من خلال دورها في تنمية مهارات وقدرات الأفراد وخلق الاستقرار والتطور المعرفي والمهني للأفراد، هذا ما يفرض على المؤسسة وضع برامج تأهيلية وتدريبية لاكتساب الأفراد مهارات ومعارف جديدة وتحقيق الجودة في أدائهم ومساهماتهم في التحسين، ولا يتحقق ذلك بصفة كاملة إلا بوجود نظام للتحفيز يسمح بتحقيق الدافعية لدى الأفراد ويزيد من مستوى رضاهم على أدائهم في المؤسسة سواء كان ذلك مادياً أو معنوياً، فالتحفيز له أهمية بالغة في دفع الأفراد نحو المساهمة في تحسين جودة العمليات، والتي تتأثر أيضاً بتقييم الأداء الذي يسمح بمعرفة جوانب القوة والضعف لدى الأفراد، والذي يخضع لممارسة واستخدام عدة أساليب للتقييم، ويستوجب توفر الموضوعية في التقييم، واعتماد التقييم على أساس المساهمة الجماعية والفردية في تحسين جودة العمليات وتجسيد أفكار الجودة الشاملة.

لذلك سنتناول في هذا الفصل التكوين والتحفيز وتقييم الأداء ونحاول إبراز دورها وأهميتها في إطار الجودة الشاملة.

I- التكوين

يعتبر التكوين كأحد الإجراءات التي لها دور في توفير موارد بشرية مدربة ومؤهلة وأداة لرفع كفاءات الأفراد للقيام بكافة الأنشطة والعمليات، إذ أنه وسيلة المؤسسة لتحقيق أهدافها فهو ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف الموضوعية للتكوين.

وتزداد أهميته والحاجة إليه مع بروز وظائف جديدة واتساع نطاق استخدام التكنولوجيا الدقيقة والمعقدة، وما صاحبها من تغيرات في طرق الإنتاج وتسارع الابتكارات وتنوع في المنتجات وأساليب التسويق والخدمات التي تسعى إلى إرضاء العملاء، وكلها عوامل لها أهمية في إدارة الجودة الشاملة تستوجب تدريب الأفراد لمواكبة التغيرات الحديثة والاستجابة لمتطلبات جودة العمليات.

1- التكوين والتدريب: ويمكن التمييز بين التكوين والتدريب فمن ناحية الاصطلاحية نجد أن كلمة التكوين ترجمة للكلمة الفرنسية "Formation"، أما التدريب فهو مدلول لترجمة الكلمة الإنجليزية "Training"، إلا أن هناك تداخل بينهما في المضمون والنشاط، لذلك نجد أن معظم التعاريف لا تميز بين المصطلحين كون أن لهما مدلول واحد، إذ أن كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني، مما يسمح بإمكانية حصولهم على ترقيات في الدرجات إلى مستويات أعلى من التي يشغلونها، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وأفكار وثقافات ومعلومات عامة، والتدريب يسري مفهومه على التعلم فقط لكن في نطاق معين، لذلك بصفة عامة وواقعياً نجد أنه يستعمل بكثرة في القطاع الإنتاجي⁽¹⁾، لذلك فالتكوين والتدريب يتشابهان كثيراً خاصة في الأهداف، من خال رفع مهارات الأفراد وكفاءاتهم في أداء وظائفهم وتحقيق النتائج المرجوة منها.

إلا أنهما يختلفان في كون أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الأفراد من مهارات وقيم وثقافة وأفكار ومعلومات عامة، بينما التدريب يتعلق بالتعلم في نطاق ضيق، يرتبط بمهنة واحدة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ضمن ناحية واقعية⁽²⁾، لذلك فهو يرتبط أكثر بالإعداد العملي والواقعي للفرد لشغل الوظيفة.

أما التكوين فيعتبر "وسيلة للتطور المهني والتكيف مع متطلبات المناصب... وفي هذا الإطار يعتبر أداة لتسيير المسار المهني للأفراد"⁽³⁾، أي أنه يرتبط أكثر بتطوير المسار المهني للفرد ويرتبط بعناصر أخرى كالترقية والمكافآت والتحفيز.

(1) أحمد طرطرار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 82.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 252.

(3) Jean Marie Peretti: *Tous DRH, les éditions d'Organisations, Paris, France, 1998, P 175*

من هنا فإن هناك من يعتقد بنظرة خاطئة أن التدريب أقل أهمية من التكوين وأنه لا يقوم على أسس علمية، وينظر إليه من طرف بعض المسيرين في الإدارات أنه تكلفة دون مقابل، ولا يلقى اهتمامًا كبيرًا لدى بعض المؤسسات، إلا أن حقيقة الأمر عكس ذلك فهو ذو أهمية لا تقل عن التكوين، وأن الاهتمام يجب أن ينصب عليهما كل حسب الحاجة إليه ونطاق استخدامه، عمومًا يستخدم المصطلحين للدلالة عليهما دون الخوض في الفروقات والاختلافات، ونستخدم في موضوعنا مصطلح التكوين لكونه يشمل العناصر الإضافية المشار إليها سابقًا وكونه يرتبط بشكل كبير بإدارة الجودة الشاملة.

2- أنواع التكوين: تلجأ المؤسسة في إطار سياستها الخاصة بالتكوين إلى اختيار الأنواع المناسبة، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي والتغيرات المتوقعة مستقبلاً والأهداف التي تسعى إليها من خلال العملية، وهناك عدة أنواع وتقسيمات للتكوين وتعد الأكثر انتشاراً:

2-1- التكوين حسب الغرض: يمكن أن نميز الأنواع الآتية:

2-1-1- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: يستعمل عندما تكون معارف ومهارات الأفراد تتميز بالقدم تحتاج إلى التجديد خاصة مع دخول أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة مما يتطلب "إعادة تأهيلهم على أعمال ووظائف أخرى تختلف عن تلك التي كانوا يقومون بها".⁽¹⁾

2-1-2- التكوين بغرض الترقية: يستعمل في حالة وجود اختلاف في المعارف والمهارات بين الوظيفة الحالية والتي سيرقى إليها الفرد، ويستوجب وجود تكوين لإعداد الفرد وتكيفه لتولي الوظيفة الجديدة والقيام بالواجبات والمسؤوليات الجديدة.

2-1-3- التكوين لغرض إعادة التأهيل (الرسكلة): ويتعلق بتكليف الفرد مع الوضعيات الجديدة عن طريق تجديد المعارف السابقة وجعلها أكثر ملائمة للمعطيات الجديدة وإدخال تحسينات وتقنيات حديثة في مجال العمل.⁽²⁾

2-1-4- التكوين أثناء العمل: ويتم في مكان العمل إذ "يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه"⁽³⁾ أو مشرفه المباشر أثناء العمل، ويتم عادة بشكل فردي ولا يتطلب وقتاً طويلاً، يكون في المهام التي يمكن تعلمها في فترة قصيرة، ويتم في مكان العمل الحقيقي وليس مصطنعاً.

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1991، ص 264.

(2) Guyle Boterf: *L'Ingénierie et l'Evaluation de la Formation*, Ed d'Organisation, Paris, 1988, P 85.

(3) عبد الفتاح دياب حسين: مرجع سابق، ص 191.

2-1-5- التكوين المستمر: وهو التكوين الذي يتم بشكل متواصل، إذ يستجيب لمتطلبات التغيرات التي تعرفها المؤسسة، إذ يسمح للفرد بتلقي المعارف طوال تواجده في المؤسسة.⁽¹⁾

2-2- التكوين حسب نوع الوظائف: نذكر في هذا الإطار الأنواع الآتية:

2-2-1- التكوين المهني والفني: ويستعمل في الوظائف التي تستلزم مستوى عال من المهارة "كالمهارة اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية كالكهرباء... والميكانيكا... وغيرها"⁽²⁾، ويتم في مراكز خاصة للتكوين المهني، ويستغرق وقتاً أطول ويستقطب عادة صغار السن بحيث يتحصلون على شهادة فنية في الاختصاص.

2-2-2- التكوين التخصصي (في مراكز متخصصة): ويستعمل في وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، ويتعلق بمهارات ومعارف مرتبطة بالأعمال المحاسبية، وهندسة الصيانة، والتسويق... الخ⁽³⁾؛ بحيث يتم اختيار عدد من العمال أو المسؤولين لحضور البرامج التكوينية بمراكز متخصصة وتحمل عادة المؤسسة تكاليف العملية وتتطلب متابعة وعناية خاصة.

2-2-3- التكوين الإداري: ويتعلق بالمهارات والمعارف الإدارية اللازمة لتولي المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل العمليات الإدارية كالتخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة... الخ⁽⁴⁾.

2-3- التكوين حسب المكان: يمكن تصنيف التكوين حسب نوع المكان إلى داخلي وخارجي.

2-3-1- التكوين الداخلي: يتعلق هذا الشكل بالتكوين داخل المؤسسة في موقع العمل أو في البيئة الداخلية للعمل، ويكون أثناء العمل مباشرة فهو يهدف إلى تكييف العامل مع ظروف العمل والمتغيرات التقنية، وبالتالي فنقل المهارات والمعارف يكون من خلال محيط العمل الفعلي، ويساعد هذا الشكل في تحقيق الدافعية عن طريق تحفيز الأفراد على أداء أعمالهم بالممارسة، خاصة أن مصلحة الأفراد تقتضي أن يتعلموا مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على مشاكل العمل⁽⁵⁾، فهو يزيد من تحفيزهم على العمل ويكسب ولائهم للمؤسسة.

2-3-2- التكوين الخارجي: تلجأ المؤسسة إلى التكوين الخارجي في حالة عدم توفر الوسائل اللازمة للتكوين، وهذا عن طريق الاستعانة بمؤسسات أو معاهد متخصصة في التكوين من أجل تطوير كفاءات الأفراد وتبادل الأفكار والتجارب وتقوية العلاقات فيما بينهم⁽⁶⁾. ويكون هذا النوع من التكوين في مراكز

(1) Guyle Boterf: *OP.Cit*, p 84.

(2) أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 117.

(3) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 327.

(4) أمين الساعاتي: مرجع سابق، ص 118.

(5) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 271.

(6) عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 269.

وقاعات متخصصة معدة لهذا الغرض، إلا أن هذا النوع لا يتم في بيئة وجو العمل الفعلي، مما يستوجب المتابعة لمدى مطابقة التكوين الذي تلقاه الفرد في المراكز المتخصصة والممارسة الفعلية داخل المؤسسة، لذلك فالتكوين المستمر يعتبر أحد الأساليب المهمة لمتابعة تطور معارف ومهارات الأفراد ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية والمهنية.

إنَّ هذان النوعين من التكوين موجهين للأفراد الجدد وكذا القدامى لإثراء معارفهم ومهاراتهم وتزويدهم بأفكار ومعلومات وقيم ثقافية.

3- أهمية التكوين: تقوم المؤسسة بوضع برنامج للتكوين، وتقوم باختيار المعنيين بالتكوين، تسعى من خلال ذلك إلى تطوير كفاءات مستخدميها، وتجعلهم أكثر تأقلا مع المناصب الحالية أو الجديدة، وتحسين معارفهم وتحضيرهم للتكيف مع التغيرات التي تحدث في المجالات التقنية أو على مستوى الوظائف، من هذا المنطلق فإن التكوين من خلال زيادة مهارات الأفراد وكفاءاتهم يساعد في تحسين الإنتاج من حيث الكمية أو الجودة، ويسمح بمواكبة التغيرات التكنولوجية والفنية، ويساعد في التقليل من حوادث العمل من خلال معرفة الحثييات المتعلقة بأداء العمل والخطوات المناسبة لذلك. كما أن وجود أفراد مكونين يضمن استمرارية العمل واستقراره عند حدوث دوران في المناصب أو فقدان لأحد المسؤولين، فوجود أفراد مكونين "ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم".⁽¹⁾

كما أن التكوين له أهمية تتضح في تجديد طاقات الأفراد ويسمح بالتعرف أكثر على وظائف المؤسسة، إذ يساعد الموظفين الجدد على الاندماج في بيئة العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي، كما أنه يحقق الدافعية لدى الأفراد نظرا لما ينتظرونه من "الدفع الإيجابي على شكل تعويض مالي أو معنوي"⁽²⁾. فهو يسمح بإثراء الكفاءات المكتسبة المعرفية والفنية وخلق الاستقرار، بالإضافة إلى ما قد يصاحبه من زيادة في المكافآت التي تؤدي إلى الرضا المادي والمعنوي، إلا أنه من المفروض توفر شرط تقييم كفاءة العامل الذي سوف يكون، ودراسة قدراته على تولي الوظيفة الجديدة، ودرجة ميله نحو التكوين، هذا ما يوفر اندماج أكثر في الوظيفة الجديدة، وتحسين العلاقات الاجتماعية وتنمية المهارات الاتصالية، من خلال معرفة حدود الوظائف والمصالح والأدوار المختلفة، ويصاحب التكوين عادة إمكانية الترقية "قالأجير ينتظر وبصفة رئيسية من التكوين إمكانية الترقية في المؤسسة"⁽³⁾ وبالتالي فهي تحقق هدف التكوين من خلال زيادة كفاءات الأفراد ومهاراتهم التي تتطلبها الترقية وتحقيق التقدم في المسار المهني.

(1) عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 260.

(2) Jacques Soyer: *Fonction Formation*, Ed Organisation, Paris, 1998, P 43.

(3) IBID, P 38.

4- أهداف التكوين: إنّ أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً للاحتياجات التكوينية واختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل، إلا أن هناك أهداف عامة يجب مراعاتها عند إعداد البرنامج التكويني نذكرها في ما يأتي:

4-1- الأهداف الإدارية: تتعلق بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها لتعمل بأعلى كفاءة، تتمثل في:⁽¹⁾

- تخفيف العبء على المشرفين حيث يحتاج المشرف إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين المدربين.
- إكساب القادة والرؤساء مهارات تتناسب مع طبيعة عملهم.
- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- إمداد العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المشروع.
- تسهيل عملية الاتصال وذلك تحقيقاً لوضوح أهداف المنشأة للجميع.
- تحقيق المرونة عن طريق مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير والمتعلقة بالسلوك أو مهارات الأداء، وكذا الاستقرار في التنظيم عن طريق توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة.⁽²⁾

4-2- الأهداف الفنية: تتعلق بكافة النواحي الفنية لضمان سلامتها سواء تعلق الأمر بالآلات والمعدات أو الأفراد العاملين أو السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة للعملاء، ومن أهم هذه الأهداف:⁽³⁾

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها عن طريق تدريب العامل على الطريقة المثلى لتشغيلها تجنباً لتعطيل الآلة أو قصر مدة الصلاحية.
- تحسين خدمة العملاء وزيادة كفاءة عمليات البيع وذلك عن طريق تحسين جودة السلعة أو الخدمة المنتجة، لأن الجودة تتوقف إلى حد كبير على المجهود الذي يبذله العامل.
- تخفيض التالف أثناء الاستخدام لأن التدريب يعمل على إكساب العامل عادات تمكنه من استخدام المواد بشكل أفضل.
- رفع المستوى الفني للعاملين هذا ما يساهم في رفع مستوى الجودة وتجنب الإسراف في الخامات وخفض التكاليف.
- يساعد على التوجيه والتخطيط لأن عن طريق التدريب يتعلم الفرد الطريقة المثلى في الأداء بدلاً من طريقة المحاولة والخطأ.

(1) علي محمد عبد الوهاب وآخرون: مرجع سابق، ص 232، 233.

(2) محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ: المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة 1990، ص 220.

(3) علي محمد عبد الوهاب وآخرون: مرجع سابق، ص 233، 234. (بتصرف)

- تخفيض حوادث العمل لأن أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد.

4-3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: وتتعلق بما يتحقق من تنمية قدرات المؤسسة وزيادة أرباحها، وكذا تحسن المستوى الاجتماعي للعاملين من خلال زيادة المكاسب والشعور بالأهمية والمكانة في المؤسسة، ويمكن صياغة الأهداف في النقاط الآتية:⁽¹⁾

- زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وزيادة الدخل.
- تخفيض تكلفة العمل والنفقات عن طريق تقليل الوقت اللازم لإنتاج السلع، تخفيض تكلفة المواد الخام والعمليات والتقليل من العيوب في السلع المنتجة، زيادة الإنتاج من حيث الكمية والجودة عن طريق الدقة في طريقة الإنجاز والوقت اللازم لذلك، هذا يعني زيادة الأرباح.
- ارتفاع المستوى المعيشي للعاملين ورفع روحهم المعنوية مما يمكنهم من الاستمرارية في العمل وزيادة درجة الإلتقان والتقدير والرضا عن العمل.

4-4- أهداف حل المشكلات: تركز على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم، والتي مصدرها عادة أسباب تتعلق بظروف العمل وأساليبه وما يطرأ عنها من تغيرات، أو أسباب إنسانية متعلقة بأنماط السلوك وأشكال العلاقات، ومن الأهداف نذكر الآتي:⁽²⁾

- حل مشكلات العاملين التي تتعلق بانقطاعهم عن العمل بسبب عدم رضا بعض العاملين عن أعمالهم، أو عن الظروف التي يعملون فيها، أو شعورهم بعدم القدرة على القيام بالأعمال الموكلة لهم نتيجة عدم توافق هذه الأعمال مع استعداداتهم، وتكون مهمة برامج التكوين الكشفي عن هذه الأسباب ومحاولة علاجها.
- تقوية العلاقات بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم وذلك عن طريق إلمامهم بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها وذلك بصفة مستمرة.
- الإقلال من تذمر العاملين وشكواهم بعد أن دربوا على العمل تدريباً صحيحاً.

4-5- الأهداف الابتكارية: وتختص بالعمل على تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، عن طريق رفع مستوى الأداء والتقدم به نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، ويعتبر هذا أعلى مستوى لأهداف التكوين، ويكون ذلك كما يلي:⁽³⁾

- تمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجال عملهم ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والأساليب الحديثة.

(1) علي محمد عبد الوهاب وآخرون : مرجع سابق، ص ص 234، 235. (بتصرف)

(2) نفس المرجع، ص 237.

(3) نفس المرجع، ص 238.

- تزويد الموظف بكل ما يستجد من أساليب وطرائق ذات صلة بنوع العمل الذي يقوم به.
- تدريب أعداد كافية من العمال المهرة الذين يمكنهم استيعاب المهارات والطرق الحديثة.
- موازنة العامل لعمله الحالي وإعداده لتحمل الأعباء الناجمة عن التطور المستمر.
- تمكين العامل من متابعة التطورات والتغيرات الفنية.

إنَّ الفرق بين أهداف حل المشكلات والأهداف الابتكارية هي أن هذه الأخيرة تتجاوز مجرد حل المشكلات إلى تحقيق مستويات أعلى في الإنجاز.

بصفة عامة فإن الأهداف التكوينية السابقة الذكر هي متداخلة ومتراصة، بحيث لا يمكن الفصل بينها أو الاقتصار على بعضها، كما أنها متعلقة بكل مراحل تنمية مهارات الأفراد والحالات والتغيرات في العمل والمستجدات التي تحدث في العمليات أو طرق العمل.

5- تحديد الاحتياجات التكوينية: إن الأخذ ببرنامج تكويني وتنفيذه يتم عندما تكون هناك حاجة إلى إيجاد حل لمشكلات عملية محددة، فالتكوين ليس هو الهدف إنما هو وسيلة لحل المشكلات لذلك "بالنسبة للتكوين لا توجد حاجة وإنما هناك مشاكل يراد أو يستوجب حلها"⁽¹⁾، لذلك فإن أفضل طريقة لتحديد نوع التكوين المطلوب هو تحديد الاحتياجات المختلفة، فمنها ما هي ذات علاقة بالوظيفة ومنها ما هي ذات علاقة بالمؤسسة وأخرى متعلقة بالأفراد، وكلها تخدم أهداف المؤسسة. ويكون تحديد الاحتياجات التكوينية عن طريق تحديد مواقع الاضطرابات التي يمكن للتكوين أن يساعد على معالجتها، والتي يمكن التعرف عليها من خلال تحليل الوظائف وتصنيف المشكلات الإنتاجية والتنظيمية، وتجميع آراء العاملين والمكونين ووجهات نظرهم حول مواطن المشكلات التي يمكن للتكوين أن يصححها ويساهم في حلها، وكذا دراسة العمليات والأنشطة في خطوط الإنتاج ومستويات التكنولوجيا المستخدمة، ومعايير الجودة المطلوبة ومهارات وكفاءة الأفراد ومدى ملائمتها للمهام والوظائف الموكلة لهم، فالتكوين الناجح يساهم في الحد من "نقص نوعية القطع المنتجة، أخطاء التسير، الإجراءات الغير كافية، مدة التحضير الطويلة، قلة المردودية"⁽²⁾.

5-1- تحديد احتياجات الوظائف: تقوم المؤسسة بدراسة الوظيفة وتحديد متطلباتها والهدف من إجراء التكوين عليها، ومعرفة المؤهلات والقدرات والكفاءات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة وشروطها ومسؤولياتها، وتقوم المؤسسة متمثلة في مصلحة التكوين بإعداد برنامج تكويني يتضمن خطوات التكوين، وتخصيص الموارد اللازمة والجدول الزمني للتكوين، وتوفير المكوّنين واختيار الأفراد المعنيين بالتكوين

(1) Jacques Soyer: *Op.Cit*; P 100.

(2) Jean Marie Peretti: *Ressources humaines et Gestion du Personnel, Op.Cit, P107.*

"التكوين الجيد هو أفضل استثمار"⁽¹⁾ سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسة، كما أن التحديد الدقيق لاحتياجات الوظائف يساهم في فعالية البرنامج التكويني.

5-2- تحديد احتياجات المؤسسة: وتتعلق بمعرفة الأهداف القصيرة المدى والبعيدة المدى والعوامل المؤثرة على متطلبات المؤسسة من التكوين، "بمجرد أن يتم تحديد الأهداف... وتحديد العوامل الرئيسية للنجاح، فإنه... من الممكن تحديد الجزئيات التي يوجد... بها بعض نقاط الضعف أو القصور التي من الممكن أن يتم معالجتها عن طريق التكوين"⁽²⁾. وينبغي أن تكون الأهداف والإجراءات واضحة من خلال خطة التكوين وكذا دراسة ميزانية وأهمية العملية التكوينية ومردودها ومعايير تحديد عدد ونوع الموظفين المطلوبين لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

5-3- تحديد احتياجات الأفراد: من أجل التأقلم مع طبيعة الوظيفة يبذل الأفراد مجهودات عضلية وذهنية، لذلك فعلى المسؤول المباشر أن يكتشف عن طريق المقابلة أن العملية التكوينية يمكنها أن تساعد الموظف في تطوير مهاراته ومعارفه المهنية وتحسين أدائه، بحيث يساهم تكوينه في حل مشاكل العمل التي يصادفها، ولكي لا تكون عملية التكوين عبء على المؤسسة يجب اختيار الفرد "الأكثر قدرة على الفهم فرديا وجماعيا والذي يغير نفسه بنفسه"⁽³⁾.

إن تحديد احتياجات الفرد يتم عن طريق مقارنة المجهود الحالي والأداء المعياري الذي تضعه المؤسسة كمقياس لعملية التقييم، وكذا تحليل المهارات والقدرات وطريقة العمل التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة، والتحديد الدقيق لذلك يسمح بمعرفة جوانب القصور وبالتالي "من الممكن تحسين الأداء الحالي عن طريق التكوين، هذا علاوة على... تأهيل الشخص الذي يشغل الوظيفة حتى يمكنه القيام بدور له متطلبات أكثر"⁽⁴⁾.

عمومًا يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية عملية دقيقة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، تتطلب دراسة دقيقة لبيئة العمل والعمليات والوظائف ومستويات الأداء، والربط بين أهداف المؤسسة والأفراد من العملية التكوينية.

(1) Pierre Bernard: *La Formation Continue*, Ed PUF, Paris, 1976, P 29.

(2) باري كشواي: مرجع سابق، ص 122.

(3) Jean Marc Bernardini, Frank Martin: *Préparer le Changement par la Formation (un role moteur dans une entreprise publique)*, *Revue Personnel*, N° 396, Ed ANDCP, Paris, Janvier 1999, P 18.

(4) باري كشواي: مرجع سابق، ص 124.

6- نظام التكوين: بإسقاط مفهوم النظم على التكوين يمكن اعتبار هذا الأخير أحد الأنظمة الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية التي تعتبر فرعاً للنظام الكلي المتمثل في المؤسسة، فالتكوين هو نظام فرعي ذو أهمية في المؤسسة يتكون من عناصر مترابطة ومتكاملة تساهم في فعالية النظام ككل، وتتمثل العناصر التي يتكون منها نظام التكوين فيما يأتي:

6-1- المدخلات: وتتمثل في الموارد المختلفة التي تدخل العملية التدريبية ليتم تحويلها إلى شكل مختلف يخدم احتياجات النظام وبالتالي تحقيق أهداف التكوين، ويمكن تمييز ثلاثة أشكال من مدخلات نظام التكوين.

أ- مدخلات بشرية: وتشمل على المتكويين من فئات وأصناف مختلفة، أي كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين "من متكويين ومكويين وإداريين وفنيين"⁽¹⁾، ويختلف هؤلاء حسب نوع البرامج وأهدافها، فالمتكويين قد يكونوا موظفين أو عمال وقد يكونوا عمال جدد أو عمال يراد ترقية لهم، أو من ذوي الإنتاجية الضعيفة يراد تحسين مستوى أدائهم أو من الذين يراد إثراء معلوماتهم وتنمية مهاراتهم وقد يكونوا مديريين ورؤساء مصالح.

ب- مدخلات مادية: وتتمثل في المعدات والتجهيزات والهيكل والأموال اللازمة للقيام بالتكوين واستمرار مرحله.

ج- مدخلات معنوية (المعلومات): وتعتبر نوع مهم من المدخلات، وقد تشمل معلومات متعلقة بالمؤسسة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، كما تشمل الطرق والأساليب والإجراءات والنظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين والتي على أساسها تقدم المعلومات للمتكويين، كما تشمل بيانات عن البيئة المحيطة والقيم والمعتقدات والأفكار.

وكلّ هذه الأنواع من المدخلات تتفاعل مع بعضها وضرورية لنظام التكوين.

6-2- العمليات: وتتمثل في مختلف الأنشطة التي يقوم بها المكويون والمتكويون والتي تتضمنها "البرامج التكوينية... من فعاليات أنشطة لتحقيق أهداف... التكوين"⁽²⁾، إذ يتعلم الأفراد كيفية تأدية الأعمال بالشكل

(1) نفيسة محمد باشرى وآخرون: مرجع سابق، ص 104.

(2) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، مرجع سابق، ص 441.

الصحيح وتعلم مهارات جديدة، وتمر أنشطة التدريب بخطوات مهمة متمثلة في "تحديد الاحتياجات التكوينية، تحديد الأهداف، تصميم البرامج، تنفيذ البرامج، متابعة البرامج التكوينية".⁽¹⁾

6-3- المخرجات: وتتمثل في المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكئون من العمليات وتظهر في تطور وتحسن أداء الأفراد الحالي وتهيئتهم لأداء مهام مستقبلية، وتنعكس المخرجات في تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة وارتفاع معنويات الأفراد، وتبرز مع المخرجات مدخلات جديدة لنظام التكوين ويحدث تبادل مع البيئة المحيطة ويستمر النظام في نشاطه، ويمكن تصنيف المخرجات وفق المدخلات إلى:⁽²⁾

أ- **مخرجات بشرية:** وتتمثل في المتكئين بعد خضوعهم لعملية التكوين واكتسابهم لمعارف ومهارات جديدة وتغيير وتعديل لسلوكياتهم واتجاهاتهم.

ب- **مخرجات مادية:** ويقصد بها النتائج الملموسة التي يحققها المتكئون بعد عملية التكوين، وتظهر في صور متنوعة كتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق وفرة الجهد والوقت وارتفاع مستوى الأداء.

ج- **مخرجات معنوية (المعلومات):** وتتمثل في الجانب المعنوي والفكري للأفراد وتظهر في شكل تطور لمعلومات المتكئين، وزيادة درجة وعيهم بالمشكلات، وزيادة ولائهم للمؤسسة وانسجام في علاقاتهم.

6-4- التغذية العكسية: وتتمثل في "تقييم مدى الاستفادة من التكوين، وتحديد الثغرات في تنفيذ الفعاليات والأنشطة التكوينية"⁽³⁾، وهذا قصد الاستفادة منها في برامج التكوين المستقبلية.

6-5- البيئة (المحيط): وتتمثل في الظروف المحيطة بما تحتويه من فرص وتهديدات والتي تؤثر على نظام التكوين وتتأثر به.

7- التكوين والجودة الشاملة: يحتل التكوين أهمية متميزة في المنظمات الحديثة لأنه وسيلتها في تطوير مهارات وقدرات الأفراد وهو "مفتاح الكفاءة المميزة للمنظمة - فالتكوين يساهم في - بناء الكفاءات الفردية والجماعية... وتحويل الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية"⁽⁴⁾، فالكفاءة هي التي تصنع التميز في الأداء والجودة في المنتجات والتنافسية في الأسواق لذلك ترد

(1) نفيسة محمد باشرى: مرجع سابق، ص 105.

(2) علي محمد عبد الوهاب: **التدريب والتطوير**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص ص 36، 37.

(3) عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)**، مرجع سابق، ص 441.

(4) رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، **مجلة الباحث**، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 194.

العبرة الشهيرة "الكفاءة هي التي تصنع الفارق" (*) ومهما كان تأثير العوامل الأخرى في الكفاءة يبقى المورد البشري هو محور الكفاءة وكذا تنمية روح الابتكار والإبداع.

لذلك فإنّ "فلسفة الجودة الشاملة ترى أن التكوين هو قلب تحسين الجودة... وأن تغيير مواقف العاملين هي جزء من عملية التطوير... وهناك مهارات يجب أن يتعلمها العاملون في المنظمة لعل من أبرزها تطوير كفاءة الأفراد بحيث يتمكنوا من حذف الأخطاء وإغائها" (1). فإدارة الجودة الشاملة تهتم بالتكوين نظراً لأهميته، إذ أن برامج التكوين تساعد على تحسين جودة المنتجات، عن طريق تدريب الموظفين الجدد على ممارسات محددة قصد تجنب الوقوع في الأخطاء التي تؤثر على الجودة، إلى جانب تعليم العاملين من ذوي الخبرة مناهج عمل جديدة تساهم في إضافة خبرات جديدة تنعكس على تطور مستوى الجودة، كما يساهم التكوين في فهم وممارسة الأعمال المترابطة، ويساعد من خلال ذلك على معرفة أسباب المشكلات التي تؤثر على الجودة ومصادرها ومعالجتها في أوانها كون العملية الإنتاجية والمهام المختلفة في المؤسسة هي متكاملة مع بعضها.

كما تشمل عملية التكوين مدراء المصالح ليس فقط لتطوير مهاراتهم في أداء أعمالهم وتطوير مهارات القيادة لديهم، وإنما حتى تزويدهم بالمهارات اللازمة للآخرين من أجل تحسين أدائهم، بل وحتى للمساعدة في اكتشاف وتطوير مهارات الأفراد الذين قد يصبحوا مدراء في المستقبل وتشمل المهارات قيادة فرق العمل وتطوير العلاقات ومهارات الاتصال.

وتولي إدارة الجودة الشاملة أهمية للتكوين أثناء الخدمة وتعتبره أمراً مفروضاً سواء تعلق الأمر بالموظفين الجدد أو استجابة للتغيرات في إجراءات العمل، كما أن إشراك العاملين في الدورات التكوينية يستحسن أن يأخذ بعين الاعتبار الأساليب الآتية: (2)

- رغبات العاملين المبنية على تقديرهم الشخصي للحاجات التي يشعرون أن لديهم نقص فيها.
- توصيات رؤساء العمل والمشرفين المبنية على ملاحظة أداء وسلوك العاملين وما ينقصهم من مهارات تستحق التكوين عليها.
- التكوين على البرامج والأعمال والطرق المتعلقة بالتقنيات الجديدة التي لم يسبق لهم ممارستها.
- ما تفرزه التغذية المرتدة وبحوث التسويق من معلومات عن الظروف التنافسية للمنتجات ورغبات وطلبات الزبائن.

(*) *C'est la compétence qui fait la déférence.*

(1) مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص 271.

(2) نفس المرجع، ص 273.

وللإشارة فإن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى التكوين على أنه لا يقتصر على فئة معينة من العاملين، بل الجميع بحاجة إلى التكوين لتطوير كفاءاتهم المهنية والسلوكية، كما أنها تنظر إلى التكوين على أنه نشاط مستمر لا ينتهي بانتهاء البرامج المعدة، هذا راجع لكون ميدان الأعمال في تغير مستمر، وعن طريق التكوين يمكن للمؤسسة أن تسعى دائماً للتحسين المستمر الذي يعتبر بندا مهما من بنود إدارة الجودة الشاملة، لذلك فالتكوين يمثل "نشاطاً رئيسياً ومستمرًا... على مدى الحياة الوظيفية للفرد... - وليس أمراً عادياً- بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد"⁽¹⁾، فكفاءات ومهارات الأفراد إن لم يتم تطويرها ستفقد صفة التطور والتحسين، وينعكس ذلك على جودة منتوجات المؤسسة ومكانتها التنافسية. ونجد حتى نظام الإيزو في البند المتعلق بالموارد البشرية يؤكد على التكوين باستمرار نظراً لأهميته في تحسين وتطوير الجودة، وهذا لتحسين العمليات وخدمات العملاء.

II- التحفيز

يعتبر التحفيز إحدى الإجراءات المهمة في تسيير الموارد البشرية لما له من أهمية في تنشيط الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين جودة منتوجاتها، من خلال إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحقيق الدافعية لديهم نحو الإنجاز، فالأفراد في المؤسسة لديهم أهداف مادية ومعنوية يسعون إلى إشباعها والتي تختلف من فرد لآخر أو قد تكون متشابهة، هذه الحاجات تولد لدى الأفراد "بعض الأحاسيس أو بعض التصرفات تؤدي إلى تحقيق الحاجة من خلال سعي الأفراد نحو إشباعها"⁽²⁾، لذلك فعلى المؤسسة الاهتمام أكثر بالعوامل التي تدفع أفرادها إلى الرفع من مستوى أدائهم وإنجازهم لأعمالهم بالشكل المرغوب، ومن الضروري معرفة دوافع الأفراد وتحفيزهم بالشكل الذي يسمح بتنشيط مهاراتهم وقدراتهم الكامنة وإبراز كفاءاتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأداء المتميز وتحسين جودة العمليات.

1- الدوافع والحاجات والتحفيز: يعتبر العنصر البشري ذو أهمية كبيرة في تحقيق الفعالية في المؤسسة نظراً لما يملكه من قدرات على التغيير، لذلك وجب معرفة حاجاته ودوافعه في العمل وأنماط سلوكه في المؤسسة، فالدافع هو "حالة داخلية جسمية أو نفسية أو فكرية تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى تصل إلى غايتها"⁽³⁾، إذن فالدوافع تتبع من داخل الفرد وتتفاوت درجتها حسب الحالة أو من فرد لآخر، فالدوافع لما تكون قوية فهي تمارس دافعية قوية لدى الفرد نحو إشباع حاجاته وفق سلوك معين، لذلك فهي تعبر عن

(1) محمد عبد الفتاح محمد: مرجع سابق، ص 260.

(2) Claude Levy Leboyer: *La Motivation Dans l'Entreprise (Modèles et stratégies)*, Ed d'Organisation, Paris, 1998, P 35.

(3) نصر الدين جابر، الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص 29.

حاجات لدى الفرد تؤثر على سلوكه، بحيث يركز الفرد طاقاته وجهوده نحو تحقيق الحاجات وفق ما يتيح له العوامل التنظيمية ومحيط العمل، وتعبّر الحاجة عن الشعور بالنقص أو الافتقار لشيء ما ماديا أو معنويا، فهي تعبّر عن "الرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أم لا شعوريا"⁽¹⁾، بالتالي فهي قوة دافعة لسلوك الفرد نحو العمل على الإشباع، ولما يتم إشباعها تتوقف عن تحريك سلوكه.

إنّ الدافع هو عبارة عن حالة شعورية مرتبطة بحاجة معينة يرغب الفرد في تحقيقها، وليتم له ذلك لا بد من وجود مثير خارجي يسمح له بإشباع الحاجة، وتختلف حاجات الأفراد وتتدرج حسب ما أشار إليه ماسلو من الحاجات الفيزيولوجية إلى حاجة الإنجاز، إذن فمعرفة دوافع وحاجات الأفراد هو أساس تحديد الحوافز، التي تعتبر مثيرات لتحقيق الحاجات عن طريق إثارة الدافع إلى العمل كأسلوب لتحقيق الحاجة، لذلك "يلعب تقدير الدوافع وحاجات العمال من طرف المديرين دورا مهما في العملية التحفيزية، وكلما تقاربت هذه التقديرات من دوافع العمال الحقيقية كانت عملية تسيير وتوجيه الأفراد في المؤسسة أسهل"⁽²⁾، لذلك لا بد أن تكون الحوافز المقدمة هادفة ومحفزة لإشباع رغبات الأفراد، وينعكس ذلك على السلوك الإيجابي للعاملين ويتحقق التوازن بين حاجات المؤسسة والأفراد على السواء، كما أن التحفيز الذي يسعى إلى تحقيق حاجات العاملين يخلق لديهم شعور بالرضا وهو "الشعور المقنع للنتائج المنتظرة أو المتوقعة"⁽³⁾، أي أنه حالة شعورية إيجابية تتكون لدى الفرد عندما يحقق الرغبات التي كان ينتظرها بعد تقييم عمله أو تحفيزه عن طريق المكافأة والأجر أو ترقية أو تكوين أو تقديره من طرف المؤسسة والزملاء.

يتضح في الأخير أن الدوافع هي قوى تؤثر في سلوك الفرد نحو إشباع حاجاته وأن الحاجة تؤدي إلى استثارة الدافع الذي يخلق نوع من النشاط، وأن الحافز هو مؤثر خارجي يحفز الفرد للقيام بسلوك يخلصه من حالة التوتر ويحقق حاجات الفرد والمؤسسة، بحيث أن فعالية التحفيز تتبع من قدرته على إغراء دوافع الأفراد وتلبية حاجاتهم.

2- نظريات الحاجات والحوافز: تعود البدايات الأولى للاهتمام بالتحفيز إلى مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت على الحوافز المادية لزيادة الإنتاجية من خلال نظام المكافآت المادية، تلتها مدرسة العلاقات الإنسانية حيث يرى "إلتون مايو" أن "التحفيز في العمل لا يكتمل بالأجر فحسب بل وحتى الحاجة إلى الانتماء

(1) جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص 12.

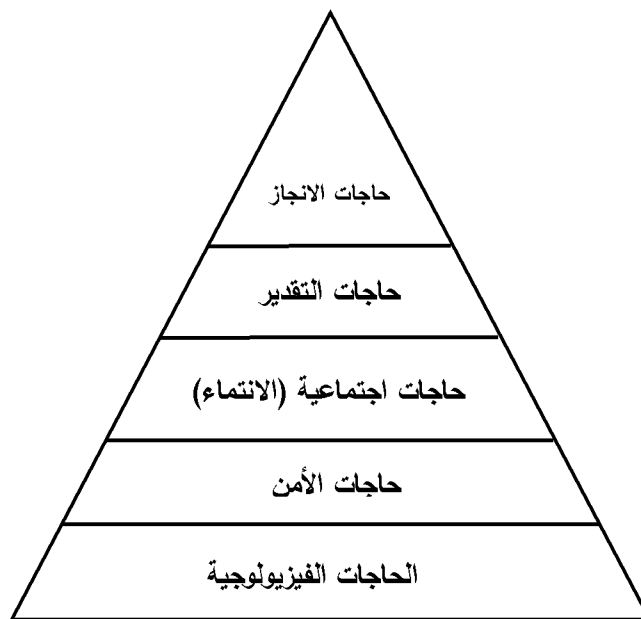
(2) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سابق، ص 74.

(3) Madelein Grawitz: *Lexique des sciences Sociales*, Ed Dalloz, Paris, 6^{eme} édition, 1994, P 345.

الاجتماعي"⁽¹⁾، فالعامل ليس مجرد آلة إنتاج بسيطة بل هو كائن يتفاعل مع المحيط وله دوافع للعمل وحاجات ظاهرة أو كامنة يسعى لتحقيقها، من هذا المنطلق ظهرت العديد من النظريات أهمها:

2-1- نظرية الحاجات لماسلو: صنف "ماسلو" الحاجات إلى خمسة مستويات مرتبة في شكل هرم تصاعدي حسب أهميتها، ويكون إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة ضروري قبل أن يتطلع الفرد إلى إشباع الحاجة التي تليها "بحيث لا يمكن أن يكون هناك تحفيز إلا بتحقيق الحاجات الدنيا في الهرم"⁽²⁾، ثم تليها الحاجات الأخرى في السلم وبشكل مرتب، وتنقسم الحاجات حسب ماسلو إلى:

الشكل (14): هرم ماسلو للحاجات



SOURCE: Geneviève lacono: Op.Cit, p 20.

- أ- الحاجات الفيزيولوجية: تتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة بالجسم كالأكل والراحة، فتواجد الأجر وقواعد العمل والراحة الأسبوعية تسمح بتحقيق المستوى الأول من الحاجات.
- ب- حاجات الأمن: تتعلق بتوفر الأمن والوقاية من المخاطر والتأمين الاجتماعي وضمان المنصب والتكوين والترقية.

(1) Laurent Belanger, Charles Benabou, et autres : *Gestion Stratégique des Ressources Humaines*, Ed Goeten Morin, Quebec, 1988, p 08.

(2) Philippe Villemus : *Motiver Vos Equipes (le guide)*, Ed D'organisation, paris, 5^{eme} édition, 1999, p 31.

ج- الحاجات الاجتماعية: ترتبط برغبة الفرد في الانتماء إلى جماعة العمل ويساهم في تحقيقها "الإعلام والاتصال والنشاطات الاجتماعية والثقافية، والعلاقات الاجتماعية تجيب على هذه الحاجات"⁽¹⁾، وشعور الفرد بأنه عضو في الجماعة يساهم في إشباعها.

د- الحاجة إلى التقدير: تتعلق برغبة الفرد في كسب ثقة الآخرين واعترافهم، ويكون لزيادة الأجر والتكوين والترقية والاتصال دور في تحقيق ذلك يكون عن طريق تقلد مناصب ذات مسؤولية.

هـ- الحاجة إلى الإنجاز: وتظهر في تطوير كفاءات الفرد وخبراته واستعماله لها.

2-2- نظرية الحاجات لـماك كلياند: ظهرت مع "موراي" وتطورت مع "اتكنسون" وتبلورت مع "ماك كلياند" وقد وضعوا مجموعة من الحاجات التي تعد كمحرك للتحفيز، تستمد حيويتها من المحيط الخارجي وتنقسم إلى أربعة حاجات أساسية:

أ- حاجة النجاح: يتميز الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة بشعورهم بالخوف من الخسارة وجاهزيتهم للتحدي "كما أنهم يضعون أهدافهم الشخصية نصب أعينهم بدون رؤية الأبعاد المتعلقة بالخطر"⁽²⁾ لا يتخذون القرارات بسهولة، يحبذون تقييم المشكل ثم تحمل المسؤولية، ينتظرون اهتمام كبير من الآخرين، يعملون لساعات طويلة لا يأبهون بالخسارة، يودون التصرف بطرقهم الخاصة.

ب- حاجة الانتساب: الأفراد يرغبون في الانتماء إلى جماعة ويمقتون التهميش، يرغبون في الاندماج في الجماعة وجو عمل تسوده الثقة والتفاهم والمساعدة والعلاقات الاجتماعية.

ج- حاجة الاستقلال: "رغبة الفرد في العمل الفردي... وبدون قهر وضغط التنظيم والقواعد القانونية"⁽³⁾، وهذا النوع من الأفراد لا يستطيع التأقلم مع الشروط الخاصة بالمؤسسات الكبرى والتقليدية.

د- حاجة التسلط: تتمثل في رغبة الأفراد في التأثير على الآخرين وتسييرهم ورقابتهم من خلال شغل مناصب قيادية وفرض قراراتهم.

2-3- نظرية ذات العاملين لهرزبيرغ: كل فرد له مجموعتين من الحاجات والعوامل التي تؤثر على سلوكه.

أ- عامل البيئة الصحية: وتتعلق ببيئة العمل المناسبة، وعدم توفرها "يجعل الأفراد غير راضين على محيط عملهم وبالتالي يلجأ الأفراد إلى إعطاء مردود متواضع"⁽⁴⁾، لذلك يطلق عليها كذلك عوامل الرضا الوظيفي وتشمل الأجر، الحالة الاجتماعية، الاستقرار، العلاقات الشخصية، سياسة الإدارة، ظروف العمل.

(1) Jean Marie Peretti: *Ressources humaines et Gestion du Personnel*, Op.Cit, p28.

(2) Harold Koontz, Cyril D'onnelle : *Management Principes et Methodes de Gestion*, traduit par: Gilles Ducharme, Marcel Poirier, Ed Gran Hill, New York, 1980, p 475.

(3) Claude Levy Leboyer: *Op.Cit*, p 44.

(4) Jean Marie Peretti: *Ressources humaines et Gestion du Personnel*, Op.Cit, p29.

ب- عوامل الدافعية والتحفيز: وهي العوامل الدافعة للفرد نحو زيادة جهوده لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل في الانجاز، المسؤولية، تقدير واعتراف الإدارة، النمو، الترقية، وهي عوامل ضرورية لحدوث الرضا ولكن عدم توفرها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضا.⁽¹⁾

2-4- نظرية x و y لماك فريثور: تركز نظريته على رؤية المديرين إلى العمال وهناك نموذجين لعلاقات العمل:

أ- نظرية x: ترى أن العمال كسلاء ولا يحبون العمل ويتهربون منه وليسوا طموحين، مما يستوجب تدخل الإدارة " لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أفعالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة"⁽²⁾، عن طريق الإشراف والرقابة المباشرة.

ب- نظرية y: هي عكس الأولى وتتنظر إلى العمال بأنهم "يحبون العمل... ويحاولون أن يجدوا حلول لمشاكل الإنتاج ولهم روح المبادرة، ويقبلون بصفة طبيعية أن يكونوا مسؤولين عن تصرفاتهم"⁽³⁾، وعلى إدارة المؤسسة إعطائهم روح المبادرة والمشاركة في القرارات وتحريرهم من الرقابة المباشرة.

2-5- نظرية التوقع والتفضيل لفروم: تركز على الربط بين توقعات الأفراد عن نجاحهم في أداء العمل وجهودهم في ذلك وترتكز على فرضيتين أساسيتين:⁽⁴⁾

- الفرد عند قيامه بنشاط معين يفضل أن يعود عليه بنتائج ومنفعة أكثر.
 - عند دراسة دوافع سلوك الإنسان يجب الأخذ في الحسبان:
 - الغايات والرغبات التي يصبوا الفرد إلى تحقيقها.
 - اعتقاده بأن النشاط الذي يقوم به يحقق له الغايات والرغبات التي يرمي إليها.
- يتضح مما سبق أن سلوك العامل يرتكز على المنفعة، وأن اختياره من بين بدائل عديدة، فإذا كان الأجر هدف العامل فإن زيادة الأجر تبعاً لتحسين الإنتاج يحقق هدف المؤسسة، فاعتقاد العامل بالحافز يجعل هذا الأخير عاملاً لدافعية العامل.

(1) مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 100.
 (2) حامد الحرفة: موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، ج1، ط1، 1980، ص 158.

(3) Michel Le Berre, Guy Tallandier : *Precis de Gestion des Ressources Humaines*, Ed Press Universitaire de Grenoble, Paris, 1995, p13.

(4) منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1979، ص 268.

إنّ هذه المداخل تعبر عن أشهر نظريات للحاجات والتحفيز، وهناك دراسات تنطوي تحتها وكلها تبرز ضرورة الاهتمام بالتحفيز في المؤسسة وربطه بتحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات.

2-6- نظرية العدالة لآدمز: تقوم على أساس إدراك الفرد لمعاملته بعدالة مقارنة بزملائه، فالفرد يشعر " بعدم العدالة في المعاملة عندما يقارن نفسه بالآخرين ويسعى لإزالة هذا الشعور بوسائل مختلفة لتحقيق الشعور بالعدالة".⁽¹⁾

فالفرد لما يدرك بأن ما قدم له من مهام يستحق مكافأة أكبر من التي تلقاها فعلياً مقارنة بالعاملين الآخرين وأدائهم، فإن ذلك يولد لديه شعور بعدم العدالة ويدفعه ذلك إلى رد فعل قد يكون بالتقليل من الجهد في الأداء أو المطالبة بتغيير المكافأة أو ترك الوظيفة.

3- أهمية التحفيز: يرتبط أداء العامل في المؤسسة بعنصرين مهمين هما القدرة والرغبة "فعنصر الرغبة يتوفر حينما نحرص على اختيار الحافز الذي يشبع دوافع الفرد ويتحقق له الدرجة المطلوبة من الرضا والإشباع"⁽²⁾، فالعامل له مجموعة من الحاجات التي تختلف حسب الظروف المحيطة، وإشباعها يكون الرغبة في العمل، فتوفر عنصر القدرة غير كاف لدفع الأفراد، مما يستوجب وجود نظام للحوافز يساعد في دفعهم نحو تحسين الإنتاج من حيث الكمية والجودة من خلال مهامهم في المؤسسة، هذا عن طريق تشجيع الأداء المتميز للعامل بزيادة في الأجر أو أجور تشجيعية أو مكافآت وعلاوات أو تكوين لتحسين مهاراته أو مزايا أخرى تحددها المؤسسة أو تحفيز معنوي كالتقدير للمجهودات المبذولة، فعلى المؤسسة إقامة علاقة ارتباطية قوية بين الانجازات والحوافز المقدمة وضرورة شعور العامل بأهميتها. وتشير الدراسات الحديثة إلى ضرورة توفر شروط في وضع نظام الحوافز:⁽³⁾

- أن تكون الحوافز عادلة وكافية.
- وضوح سياسة المؤسسة بشأن نظام الحوافز.
- ارتباطها مباشرة بالمجهود المبذول، وبالمخالفات المرتبكة.
- ارتكاز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة.
- ارتباطها مباشرة برسالة المؤسسة.
- صلتها الوثيقة بالدوافع، أي التوافق بينها وبين الدافع المثار.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 498.

(2) عبد الفتاح دياب حسين: مرجع سابق، ص 111.

(3) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 152.

أنه من الضروري عند وضع نظام للحوافز الأخذ بعين الاعتبار الطرق والإجراءات والوسائل المتبعة في تقييم أداء العاملين، بحيث تجعلهم يشعرون بمصداقية وعدالة نظام الحوافز، ويشترط اعتماد الحوافز المقدمة بالأداء والجهد المبذول، وإدراك وشعور العامل بوجود علاقة بين ما يقوم به وما يقدم له من حوافز بحيث تكون مقنعة للعاملين ببذل المزيد من الجهد. وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن فيما يلي: (1)

- زيادة الإنتاج كما وكيفاً.
- تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين وتوجيهه حسب مصلحة المنظمة والعاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وطاقاتهم الإبداعية بما يضمن تطور المؤسسة وتفوقها.
- كما يساعد نظام الحوافز على خلق الظروف الملائمة، واندماج الفرد مع العمل وشعوره بالمتعة الشخصية في أدائه لعمله بغض النظر عن الأجر.

4- أنواع الحوافز: توجد عدة تصنيفات لأنظمة الحوافز أهمها وأكثرها شيوعاً هي:

4-1- من حيث طبيعتها: (2)

- حوافز مادية: تتمثل في المكافآت المادية التي يتحصل عليها العامل من أجل دفعه نحو مضاعفة مجهوداته كالأجور والعلاقات والمزايا المادية المختلفة كالخدمات الصحية والاجتماعية والسكن والنقل.
- حوافز معنوية: وهي كل أنواع التحفيز التي ليس لها طابع مادي كعوامل الراحة والأمان والمشاركة في اتخاذ القرارات والوظيفة المناسبة والعلاقات الاجتماعية مع الزملاء وتقدير الرئيس وهي تجعل العامل أكثر ولاءً للمؤسسة.

4-2- من حيث أثرها: (3)

- حوافز إيجابية: وهي التي تشجع العاملين وتحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وترتبط بتلبية حاجات الأفراد، والثواب على زيادة الإنتاج أو تحسين جودته كالعلاقة في الأجور ومنح العلاوات للأداء والاستقرار في العمل والاعتراف بالكفاءة والانجاز.

(1) محمد الحسن التيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ب س، ص 22.

(2) فرحات غول: مرجع سابق، ص 139. (بتصرف)

(3) محمد الحسن التيجاني يوسف: مرجع سابق، ص ص 27، 28، 29. (بتصرف)

- حوافز سلبية: وتستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وهي نوع من العقاب للعامل لتغيير سلوكه نحو تحسين أدائه كالإنذار والخصم من الراتب والحرمان من العلاوة والترقية.

4-3- من حيث شكلها:

- حوافز فردية: ترتبط بالأداء الفردي حيث يلمس الفرد العلاقة بين أدائه والمقابل الذي يتلقاه وبشكل واضح، هذا ما يخلق المنافسة بين الأفراد في تحسين الإنتاج كما وكيفا ومثال ذلك الأجور التشجيعية الفردية والعلوات الاستثنائية وغيرها.

- حوافز جماعية: تلجأ إليها المؤسسة عندما يتعذر تقييم الأداء الفردي لكون العمل يتم بصفة جماعية ويعتمد عمل الفرد على عمل الآخرين، وفي هذه الحالة تكون الحوافز موجهة لكل أفراد الفريق وتقابل الإنجاز المحقق من الفريق، وتوضع خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع⁽¹⁾

- حوافز تنظيمية: يتم تطبيقها على المنظمة ككل وتساعد في تكوين علاقات يشوبها التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة والمساهمة في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج ومن أمثلة ذلك المشاركة في الأرباح وفي اتخاذ القرارات.

يتضح من خلال ما سبق أن وضع خطط التحفيز تحظى بأهمية بالغة نظرا لحساسيتها في أي مؤسسة، ومنه يتجلى ضرورة الاهتمام بأنواع الحوافز المقدمة وكيفية منحها، لأن نجاح المؤسسة وكسبها لميزة تنافسية يتحدد من خلال الاهتمام بالإنتاج والأفراد معا، الأمر الذي يفرض عليها الاهتمام أكثر بتحقيق حاجات أفرادها بشكل مقبول، من خلال خطط التحفيز التي تدفعهم إلى تحسين جودة العمليات والإنتاج، وتحقيق الارتباط بين حاجات المؤسسة وحاجات أفرادها.

5- الأجور والمكافآت: تعتبر المكافآت من نفقات التنظيم وهي المقابل لنشاط العاملين في المؤسسة، فالعامل يقوم ببيع قوة عمله ويستفيد في المقابل من أجر ومزايا مختلفة تسمح بتجديد طاقاته وتحقيق احتياجاته، لذلك "تأخذ المكافأة أشكالا مختلفة، كالأجر الثابت، اللواحق والعلوات المختلفة...، والايجابيات بشتى أنواعها"⁽²⁾، بينما يعبر الأجر على "تصيب العمال من إنتاج المنظمة... معبرا عنه بقيمة نقدية تتوازن مع قيمة الوظيفة

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص 321.

(2) Don Hellriegel et autres: *Management des Organisations*, traduit de l'américain par Michel Saporta Truchan, Ed Deboeck, Université Bruxelles, 1992, P 378.

وأهميتها النسبية بباقي الوظائف... وفقا لدرجة صعوبة أداء واجباتها ونطاق المسؤولية وصعوبتها، والجهد الجسماني والعقلي المبذول".⁽¹⁾

وللأجر عناصر ومكونات وهو يعبر عن أجر الساعة والإنتاج ويدفع شهريا أو أسبوعيا، إلى جانب العلاوات الإضافية والعلاوات التشجيعية كالمقابلة للساعات الإضافية مثلا، وعلاوات الإجازات والعطل، وتمنح العلاوات لتحفيز العمال على الإنتاج إلى جانب تعويضات ظروف العمل والخبرة وتعويض الأقدمية، وتخضع للقوانين والاتفاقيات الجماعية، وهي تساعد على الاستقرار ورفع الروح المعنوية للعاملين، إلى جانب مكافآت مالية غير دورية كالأجور الإضافية والمشاركة في الأرباح إلى جانب الخدمات الاجتماعية الترفيهية والتي تهدف إلى تنمية روح الولاء والتكافل داخل المؤسسة.

5-1- طرق دفع الأجور: تتطلب عملية دفع الأجور وجود دراسة محكمة وتحليل العمل والعدالة في التوزيع وتلاؤمها مع طبيعة العمل، وأن تراعى فيها المهارات والكفاءات المقدمة، من هنا تبرز أهمية وجود معايير لدفع الأجور:

5-1-1- الدفع على أساس الزمن: بموجب هذه الطريقة يتقاضى الفرد أجره على أساس مدة العمل الرسمية بالساعة أو الأسبوع أو الشهر بغض النظر عن كمية الإنتاج، ونجد أن الكثير من المؤسسات "تدفع للعمال بالساعة دون النظر إلى كمية أو جودة العمل الذي قاموا به"⁽²⁾، ولا تراعى الفروق في الأداء والكفاءة، وتتميز بثبات الأجر وقلة الدافع نحو العمل لدى الأفراد، وتستعمل في حالة صعوبة قياس الوحدات الإنتاجية وعدم وضوح تأثير الجهد على الإنتاج.

5-1-2- الدفع على أساس الإنتاج: يتم الدفع على أساس الإنتاج في الأعمال ذات إنتاجية ملموسة حيث يتقاضى الفرد أجره "على ضوء كمية إنتاجه، ويتحمل عبء انخفاض إنتاجه، ويتم... بتحديد أجر واحد للوحدة"⁽³⁾، أو بتحديد وقت محدد لإنتاج عدد من الوحدات، ويتم الدفع بطريقتين:

• **الأجر الفردي (بالقطعة):** يحدد أجر الفرد بناء على إنجازهم لمهمة معينة بغض النظر عن زمن إنتاج القطعة، ويحسب بضرب معدل محدد للقطعة في عدد القطع أو الوحدات المنتجة إلى أن يصل العامل إلى المعيار الذي تحدده المؤسسة شرط أن تكون القطع سليمة، وإذا تعدى ذلك "يطبق معدل أعلى للدفع على كل القطع أو الوحدات المنتجة إذا تعدى إنتاج الفرد هذا المعيار أو الكمية المحددة"⁽⁴⁾، وهذه الطريقة تعد حافزا

(1) محمد عثمان إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، القاهرة، 1994، ص 75.

(2) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 376.

(3) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 508.

(4) راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص 316.

قويا لزيادة الإنتاج إلا أنها لا تخدم الأقل كفاءة وقد لا تخدم معيار الجودة وتصلح لدى العمال التقنيين بشكل خاص.

• **الأجر الجماعي:** يستخدم عندما يصعب قياس مدى مساهمة الفرد في انجاز مهمة فريق العمل، بحيث يدفع الأجر لمجموعة الأفراد الذين يشكلون فريق عمل مستقل بناء على جهودهم الجماعي وسلوكهم والتزامهم بإنجاز المهمة بفعالية، وفي حالة تجاوز الإنتاج المعياري المحدد توزع علاوة إضافية عن الأجر على أعضاء الفريق وذلك بالتساوي أو حسب مقدار أجر كل عامل أو المستوى الوظيفي⁽¹⁾، وتتميز هذه الطريقة في دفع الأجر التشجيعية بأنها تساهم في تنمية روح الجماعة وروح المسؤولية الجماعية والتعاون.

5-2-2- التعويضات والعلاوات: إضافة إلى الأجر الأساسي يتلقى الفرد تعويضات مالية وحوافز، الغرض منها خلق الدافعية لدى الأفراد للعمل بفعالية، أهمها:

5-2-1- العلاوات: تتمثل في الزيادات الدورية التي تدفع للفرد زيادة على أجره الأساسي، وهي تساهم في زيادة أجر العامل بشكل دوري طوال سنوات خدمته، فلكل وظيفة مدى مالي له حد أدنى وحد أقصى، حيث يتفق شاغلوا نفس الدرجة في الحد الأدنى ويختلفون بعد ذلك، وقد يحدث ذلك "بسبب اختلاف خبراتهم ومدة الخدمة... واختلاف كفاءاتهم حيث يتحصل العامل على علاوة دورية"⁽²⁾ مقابلة لمدة الخدمة أو الخبرة ومستوى الكفاءة، وتمتاز علاوة الكفاءة بأنها تميز بين العاملين حسب مستوى كفاءتهم هذا ما يدفعهم لزيادة إنتاجيتهم.

وقد يمنح الفرد مكافأة مالية لتمييزه في أدائه أو أجر إضافي مقابل قيامه بعمل إضافي خارج أوقات العمل الرسمية، وكلها تقدم لتحفيز العمال على التميز في الأداء أو القيام بأعمال إضافية تساهم في تقديم الكثير للمؤسسة.

5-2-2- المشاركة في الأرباح: قد تلجأ المؤسسة من أجل تحفيز أفرادها على تحقيق فائض في الإنتاج أو تحسين الجودة إلى توزيع نسبة من أرباحها السنوية على العاملين، هذا ما يعتبر حافز مالي جماعي يساهم في خلق التعاون وعمل الفريق، ويهدف "بوجه خاص إلى تشجيع العاملين للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة وتخفيض التكاليف، وتحسين الأداء والعلاقات الداخلية"⁽³⁾.

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 510.

(2) حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1993-1994، ص 303.

(3) صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 397.

5-2-3- المشاركة في تخفيض التكاليف: تخصيص نسبة من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكاليف الإنتاج، "عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والفاقد والضياع في الموارد وعدم استثمار الوقت، توزعها المنظمة عليهم في نهاية السنة"⁽¹⁾، ويطبق بشكل أكثر على فرق العمل، وهو كذلك يمثل حافز جماعي للتقليل من تكاليف الإنتاج.

5-2-4- المزايا الإضافية والخدمات: وهي عبارة عن حوافز على شكل خدمات متنوعة تقدمها المؤسسات لجميع العاملين دون مقابل وغير مرتبطة بالجهد المبذول في العمل، الهدف منها خلق الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، وتتمثل في التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، العطل المرضية، الإجازات، المساعدة التعليمية، خدمات الإطعام والنقل، الرعاية الصحية... الخ.

6- المكافأة والتحفيز: ينظر أي فرد إلى أجره على أنه يعبر عن مركزه الاجتماعي تحدده الوظيفة التي يقوم بها، كما أنه وسيلته لتحسين مستواه المعيشي إذ يسمح له باقتناء حاجاته، فكل الحاجات الفيزيولوجية والاجتماعية ترجع إلى أجره، لذلك فإن اعتبار الأجر عامل للدافعية والتحفيز يتوقف ذلك على "مدى درجة إشباع الفرد لحاجاته المادية، فإذا كان الفرد لا يزال في المرحل الأولى لإشباع هذه الحاجات، فنجد... أن... الأجر يلعب دورًا حاسمًا في دافعية الأفراد"⁽²⁾، وعندما يجد الفرد أن أجره يجيب على نسبة معتبرة من حاجاته سمح ذلك بتكوين نظرة ايجابية نحو التنظيم وحقق لديه رضا نحو العمل، لذا فإن معرفة سلم الحاجات أمر مهم بالنسبة للمسؤولين والموجهين في المؤسسة، هذه الحاجات تختلف حسب المعايير الثقافية والوضعية المهنية والعائلية، وعلى المؤسسة تحقيق مستوى معين منها.

إن المكافأة تأخذ شكل الاستحقاق كالزيادة في الأجور والعلاوات "التي تركز على الإنتاج من كمية ونوعية أو الإنتاجية المقدمة"⁽³⁾، وهي مكافآت تشجيعية تخص الانضباط والإبداع، يتم دفعها بناء على التقييمات الدائمة تقدم للفرد في حالة تحقيقه لمجهود أكبر، كما تحرص المؤسسة على ضمان عدالة الدفع، ويمكن الإشارة لمحددات الرضا على الدفع حسب "إدوارد لاولر" حيث "يعتمد على فكرة أن الأفراد سيشعرون بالرضا إذا ما تحقق الشعور بالمساواة... أي عندما يتحقق التوافق بين إدراكهم لما يدفع لهم فعلاً ولما يجب أن يدفع"⁽⁴⁾، ويتوقف على عدة عوامل كالخبرة والمهارات والجهد المبذول في العمل ومقارنة ذلك مع زملائهم في نفس الوظيفة أو في مؤسسات أخرى.

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 519.

(2) جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2009، ص ص 107، 108.

(3) *claude levy leboyer: op.cit.p130.*

(4) راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 276.

كما أن إعلام الفرد بمستوى مهاراته وكفاءته وما هو منتظر منه، يعتبر مؤشر هام للتحفيز لانه يخلق روح المسؤولية والشعور برقابة الذات، وبعد ذلك تمنح التعويضات حول ما يقوم به العامل⁽¹⁾، هذا لتوفير جو يشوبه الإبداع وإعطاء روح المبادرة والتقدير للعامل.

7- نظام التحفيز: يتكون نظام التحفيز من مجموعة من العناصر المترابطة والمتداخلة والمتكاملة لتحقيق هدف النظام، وتتمثل في:

أ- المدخلات: وهي جميع العوامل التي تدخل في النظام المتمثلة في الأفراد العاملين بالمؤسسة وما يتميزون به من حاجات ورغبات يسعون لإشباعها، والموارد المالية المخصصة للأجور والتعويضات والعلاوات، إلى جانب تقارير تقييم الأداء وانجازات الأفراد التي على أساسها تتم عملية التحفيز.

ب- العمليات: وهي أساليب وأنواع وطرق دفع الأجور والحوافز ومنح العلاوات والتعويضات المختلفة والتحفيز المعنوي بأشكاله.

ج- المخرجات: وهي النتائج المحققة كإشباع حاجات الأفراد، رضا العاملين وتحقيق الدافعية نحو العمل والانجاز، وكذا الاستقرار والولاء التنظيمي.

د- التغذية العكسية: وهي جميع المعلومات المرتدة والبيانات حول عملية التحفيز وتظهر في شكل روح معنوية مرتفعة وتحسين العلاقات بين العاملين والإدارة، وكذا تحسين مستوى الأداء والمنتوج، وبروز حاجات متجددة، لكن إذا كان نظام التحفيز غير موضوعي وغير عادل ولا يستجيب لحاجات وتطلعات الأفراد فإنه ينعكس في صورة سلبية، وتبرز أهمية التغذية العكسية في تزويد إدارة المؤسسة بمعلومات مرتدة تسمح بتقييم نجاعة نظام التحفيز.

هـ- البيئة: تتمثل في الظروف والأوضاع المحيطة بالعملية.

8- التحفيز والجودة الشاملة: هناك حد أدنى من العمل الذي يجب أن يقوم به العامل كمقابل للأجر الذي يتقاضاه، وهذا يعبر عن كفاية العامل، ويصاحب ذلك زيادة في الأجر أو منح مكافآت مقابل الزيادة في العمل أو تحسين في الإنتاج والأداء أو توفير الوقت أو تخفيض التكاليف والوفرة في الموارد، هذا ما تعتمده المؤسسة التي تطبق نظاما للتحفيز مقابل تحقيق مبادئ الجودة.

إنّ الأفراد يختلفون في مهاراتهم وكفاءاتهم وسلوكياتهم " لذلك فإن كان بالإمكان العمل على زيادة إنتاجيتهم... وربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية، فإنه يمكن زيادة دافعيتهم نحو العمل، بل

(1) *claud levy leboyer: op.cit.p140.*

والتحكم فيهم"⁽¹⁾، واكتشاف طاقاتهم الكامنة وإثارتها وتحريرها، ويساعد نظام الحوافز في الكشف عنها واستخدامها، وتوجيه طموحات الأفراد الكامنة نحو تحقيق الأداء المتميز وجودة العمليات ورفع روحهم المعنوية، عن طريق تنشيط الأفراد وفرق العمل مقابل إشباع حاجاتهم باستعمال التحفيز .

إنّ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقديم الحوافز والمكافآت، من أجل احتواء العاملين وإدماجهم في اهتمامات المؤسسة وأهدافها كأفراد فاعلين مساهمين في نجاحها، ففلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العامل على أنه عميل داخلي وجب الاهتمام به باعتباره جزء من المؤسسة، فنجاح الجودة في المؤسسات اليابانية يعود لسببين هما تحفيز العاملين، وكسب ولأهم للمؤسسة وتنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل، فسر نجاح الصناعة اليابانية وقوتها التنافسية يكمن في قدرة القائمين على هذه المؤسسات على تحفيز كل فرد في المؤسسة وإشراكه في موضوع الجودة⁽²⁾، من هنا تبرز القناعة لضرورة الربط بين منح الحوافز وتحسين الجودة، فالعاملون يتوقعون الحصول على مكافآت مقابل تحسين الجودة.

إنّ نجاح نظام الحوافز في زيادة إنتاجية العامل ينعكس في انخفاض تكلفة الوحدة الإنتاجية، ووضع أسعار تنافسية في الأسواق وتحقيق الأرباح "وهنا يبرز دور نظام الحوافز بجعل العاملين معنيين بنجاح... - المؤسسة- ونموها توسعها، من خلال الربط بين الأرباح المحققة... والأجور والمكافآت التي يحصلون عليها"⁽³⁾، وهذا يساهم في تحقيق حاجات المؤسسة وأفرادها ورفع معنوياتهم ورضاهم وزيادة مساهماتهم.

إنّ عملية التحفيز يجب أن ترتبط بالأداء المتميز لتحقيق النتائج المرجوة، وأن يحصل الفرد على المكافأة التي يستحقها حسب ما حقق من نتائج والتي يجب أن تكون عادلة ودافعة نحو تحسين جودة الأداء والمنتج، ولكي تؤدي الحوافز والمكافآت هذا الغرض يجب تتوفر الشروط الآتية:⁽⁴⁾

- أن تشبع الحاجات الشخصية للعاملين والتي يجب أن تدرس بعناية لمعرفة نوع حاجات الأفراد التي يجب إشباعها، من الحاجة المادية إلى الحاجة المعنوية للاحترام والتقدير .
- توليد قناعة لدى العاملين بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافأة من نوع ما، أي توقع العاملين للمكافآت لكي يكونوا أكثر تحفيزاً.

(1) فؤاد القاضي، صفاء رأفت محمد: مرجع سابق، ص 23.

(2) مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 278.

(3) بسمات فيصل محجوب، غازي صالح: العلاقة التبادلية بين الإنتاجية والحفز، المجلة العربية للإدارة، العدد3، 1990، ص 90.

(4) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 508. (بتصرف).

- المكافآت يجب أن تكون عادلة ومتناسبة مع الجهد المبذول، أي عدالة بمقارنة الجهد المبذول والعائد المستلم، وعدالة اجتماعية بمقارنة مكافأة العامل مع آخر في نفس الموقع.
- ارتباط المكافآت والتحفيز بالأداء والمساهمة المتميزة في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف والإبداع والابتكار والتحسين المستمر للعمليات.

إلى جانب ذلك يمكن لنظام التحفيز الفعال أن يساهم في جذب الكفاءات والمهارات، وزيادة رضا العاملين وولائهم للمؤسسة، وزيادة الإنتاج من حيث الكمية والنوعية وتخفيض الفاقد والتالف في المواد، إلى جانب تنمية روح التعاون بين العاملين وروح الفريق، قد يساهم في ذلك التحفيز الجماعي للفريق وتفعيل دور فرق العمل في تحسين الجودة وجعل الحوافز مرتبطة بالجودة في مختلف مستوياتها، كما يجب استعمال نوع الحوافز حسب أهميتها المادية منها أو المعنوي كالتقدير أمام الزملاء عند المساهمة في تحسين الجودة أو منح تشريفات، وقد تلجأ المؤسسة إلى اختيار العاملين الذين أظهروا براعة في تحسين الجودة وتكرمهم وتمنحهم الهدايا كأن تكون من منتجات المؤسسة.

III - تقييم الأداء

يولي مسؤولو المؤسسات اهتمام كبيراً لأداء الأفراد باعتباره سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فهي تسعى أن تؤدي مواردها البشرية مهامها بفعالية، بالتالي فإن تقييم أداء الأفراد هو الوسيلة التي من خلالها يمكن معرفة جوانب القوة والضعف لدى الأفراد، من هنا فقد اعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة، كما أن تقييم الأداء يعتبر من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، الهدف منه هو تحقيق رضا العاملين واستقرارهم وشعورهم بالعدالة، ونظراً لأهمية تقييم الأداء فقد أعتبر احد العناصر المهمة في إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة والالتزام جميع العاملين بتقديم أفضل أداء وأفضل إنجاز.

1- أهمية تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء من وظائف إدارة الموارد البشرية الهامة، نظراً لدوره الهام في تحسين دافعية العاملين وتشجيع أدائهم وتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات والبيانات التي على أساسها يتم تحقيق الأهداف التنظيمية، فتقييم الأداء هو "بمثابة أرضية ليس فقط لتسيير الموارد البشرية وإنما لتميمتها من منطلق أنه مصدر لجرد حاجات التكوين وقاعدة لتسيير المسار المهني واعتماد سياسة الترقية"⁽¹⁾ وأساس لوضع نظام التحفيز ومنح المكافآت، إضافة لذلك فإن تقييم الأداء له أهمية من خلال كونه يركز على ما

(1) محمد مسلم: مرجع سابق، ص37.

يحققه الأداء من عائد ومنفعة للمؤسسة وللعاملين، من خلال تركيزه على النتائج والأهداف المحققة من خلال العمل وعلى إنجازات الأفراد بدلا من التقييم على أساس المواصفات الشخصية والحكم الشخصي للمقيمين، لذلك فهو يوفر قواعد موضوعية للتقييم تستبعد التحفيز واللاعادلة، وتبقى المعايير الشخصية لها أهمية من خلال كونها أحد المعايير التي تعمل إلى جانب معايير قياسية أخرى، وكلها ذات أهمية في تقييم الأداء وجودته، ويتجسد ذلك من خلال توفيره لمعلومات واضحة وموضوعية عن أداء العاملين وبشكل دوري ومستمر تساعد في عملية التطوير وتحسين الأداء وتحقيق فاعلية التنظيم، إلى جانب ذلك فهو يساعد على "رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم العلاقات الجيدة بين الإدارة والعاملين من خلال موضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء، وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال إدراكهم بأن أدائهم وسلوكهم سيكونان موضع تقييم من رؤسائهم".⁽¹⁾

2- أهداف تقييم الأداء: تتعدد أهداف تقييم الأداء مع تعدد الأسباب الداعية لعملية التقييم ويمكن تحديد أهم الأهداف في النقاط الآتية:⁽²⁾

- معرفة الكفاءات يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.
 - تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المتحصيلين على نتائج جيدة في العمل.
 - تقييم فعالية نظام التوظيف لأن نجاح العمال في عملهم يعني مرافقتهم للتوظيفة والعكس صحيح.
 - تقييم احتياجات التكوين لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب أهمهم.
 - تسهيل اتخاذ القرارات خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي والترقية والنقل
- إلى جانب هذا فإن تقييم الأداء يساعد في عمليات الاختيار والتعيين بوضع الأفراد في المناصب المناسبة لقدراتهم ومهاراتهم، وتوفير أسس موضوعية وعادلة للحكم على أداء وسلوكيات الأفراد مما يمنحهم الشعور بالرضا والراحة، ويساعد على احترام العامل لقواعد العمل وانضباطه في أدائه طالما أن هناك من يقيم أدائه، كما أنه يعتبر دافعاً للأفراد نحو تحسين إنتاجيتهم بتعريفهم بمواطن القصور في أدائهم، إلى جانب أنه يسهل عملية الرقابة بحيث تكون قائمة على أسس سليمة.
- إنّ عملية تقييم الأداء تسمح باكتشاف نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف وتطويرها، إلى جانب معرفة العوامل التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها، وتغيير وتعديل سياساتها بما يتوافق ونجاح أفرادها في تحقيق تلك الأهداف.

(1) عايدة سيد خطاب وآخرون: مرجع سابق، ص 209.

(2) وسيلة حمداوي: مرجع سابق، ص ص 123، 124.

3- أسس تقييم الأداء: تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها أداء الأفراد فيما يأتي:⁽¹⁾

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم الأفراد في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- التعرف على نمط ومستوى أداء الفرد الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء المرؤوسين، وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وإيمانهم بفعاليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها، وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.
- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه، ورئيسه المباشر أو الاستعانة بآراء مرؤوسيه.
- المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوس في عملية تقييمه أو من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته.

- ### 4- مراحل تقييم الأداء: إنَّ أساليب تقييم الأداء تنقسم إلى نوعين هما الأسلوب الرسمي والغير رسمي، فالمدراء يعتمدون الأسلوب الرسمي في مراجعتهم لأداء الأفراد، بحيث يمكنهم ذلك من الحكم على أداء الأفراد خلال فترة زمنية محددة، كما أنه يمكنهم مراجعة تقييم الأداء بشكل غير رسمي وذلك "من خلال فتح أبواب نقاش الأداء مع الأفراد ومساعدتهم على إزالة حواجز ومشاكل الأداء و... إيجاد الحلول الناجحة التي تساعد الأفراد على تحسين الأداء بصورة مستمرة"⁽²⁾، كما أن نماذج تقييم هي إما موضوعية بحيث يكون الحكم على الأداء من خلال معطيات ملموسة معتمدة على عدد الوحدات المنتجة أو عدد أيام الغياب، أو أنها غير موضوعية معتمدة على الملاحظات والتقييم الشخصي، ويقوم بعملية التقييم إما الرؤساء المباشرين وعن طريق إشراك الأفراد وفرق العمل، وقد تكون العملية لمدة سنة وهي المتعارف عليها وقد تكون شهرياً أو يومياً أو بالساعة حسب الحالات، وعموماً فإن تقييم الأداء يندرج تحت فترات ثلاث قصير المدى، متوسط المدى أو طويل المدى. إنَّ عملية تقييم الأداء تمر بمراحل يمكن إيجازها فيما يأتي:⁽³⁾

(1) مصطفى أحمد سيد: إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرون)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2000، ص ص 332، 333.

(2) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 368.

(3) خالد عبد الرحيم الهيتي مطر: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص 182، 183.

4-1- وضع توقعات الأداء: تعد الخطوة الأولى لعملية تقييم الأداء، يتم من خلالها الاتفاق بين الأفراد والمؤسسة حول وصف المهام المطلوبة والنتائج الواجب تحقيقها.

4-2- مراقبة التقدم في الأداء: يتم من خلالها التعرف على الكيفية التي يعمل بها الأفراد قياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي تحديد الانحرافات الخاصة ومحاولة علاجها ونفاذها مستقبلاً.

4-3- تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء العاملين والتعرف على مستوياتهم في الأداء، بحيث يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار.

4-4- التغذية العكسية: إن كل فرد في المؤسسة هو في حاجة لمعرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يقوم به، وهذا من أجل معرفة درجة تقدمه في أداء عمله وبلوغه للمعايير المطلوبة، وتعد هذه العملية مهمة لأنها تسمح للفرد لمعرفة كيفية تحسين أدائه.

4-5- اتخاذ القرارات الإدارية: فالقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة، منها ما هو مرتبط بالترقية أو النقل أو التعيين أو الفصل وغيرها.

4-6- وضع مخطط تطوير الأداء: وتعتبر المرحلة الأخيرة لتقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي تنعكس إيجاباً على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والمعارف والقدرات والقيم التي يحملها العامل.

5- عناصر تقييم الأداء: تلجأ المؤسسات إلى وضع عناصر تحديد تقييم الأداء بالاستعانة بالعاملين القدامى من ذوي الخبرة والإلمام بحوثيات العمل، والذين يمكنهم وضع معايير تقيس مستوى الأداء، وعموماً فإن عناصر تقييم الأداء تتمثل في:⁽¹⁾

- كمية الأداء أي مقدار العمل الذي يمكن للعامل إنجازه في الظروف العادية.
- جودة الأداء من خلال عدد الأخطاء والدقة في العمل.
- تكلفة الأداء أي مقدار التكاليف التي يتطلبها أداء العامل.
- زمن أداء العمل أي وقت إنجاز المهام والتنسيق مع الزملاء والاستجابة للمشرفين.
- المواظبة على العمل أي الانضباط واحترام المواعيد في العمل.

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 414.

6- أنواع تقييم الأداء: إنَّ عملية تقييم الأداء في عمومها تتم بطريقتين هما:

6-1- التقييم الموضوعي: وتستخدم معطيات ونواتج أداء الأفراد، حيث يتم قياس الأداء باستخدام المعطيات

الكمية المعبر عنها بالأرقام والحسابات، وتستخدم عدة مؤشرات كمية لقياس الأداء أهمها: (1)

- قياس الإنتاج من خلال عدد الوحدات الإنتاجية السليمة أو المعطلة التي أنتجها الفرد.
- حجم المبيعات المحققة الناتجة عن أداء الأفراد خلال فترة زمنية، بحيث يوضع حد أدنى من المبيعات على أن يكافئ كل أداء يتجاوز الحد الأدنى المقبول.
- معطيات ومعلومات مدونة في ملفات الأفراد مثل عدد مرات الغياب أو عدد مرات التأخر.
- أداء الوحدات التي يشرف عليها المدراء، إذ أن مقدار حصص الوحدات في الأسواق ومقدار العائدات والأرباح التي تجنيها تعبر عن أداء المدراء.

6-2- التقييم الذاتي: وتستخدم بعض الميزات والخصائص السلوكية وتستند إلى "أحكام ذاتية صادرة عن

المقيمين، والبارز حول هذه الطريقة شيوع استخدامها وإشراك الرؤساء المباشرين للأفراد بالإشراف عليها وتنفيذها" (2)، وترتكز على الملاحظات الشخصية للمقيمين سواء كانوا رؤساء مباشرين أو رفاق عمل، كما أن التقييم يشمل تصرفات الأفراد وسلوكياتهم ولا يتعلق الأمر بالمعطيات الكمية الناتجة عن الأداء الحسن للأفراد أو السيء.

تلجأ الكثير من المؤسسات إلى استعمال الطريقة الغير موضوعية والغير رسمية، وهذا لكون أنها تنظر إلى "أن وضع برنامج لتقييم الأداء رسمي وموضوعي يعتبر أمر صعب تبريره نظراً للتكاليف والمشكلات الإدارية التي يمكن أن ترافق العملية" (3).

7- طرق تقييم الأداء: هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العاملين تتمثل في:

7-1- الطرق التقليدية: تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين أهمها:

- طريقة ميزان الدرجات: وتقوم على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن يكون ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز، حسب درجة توفر الخصائص والتي تعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع التقديرات المقابلة للصفات موضع الدراسة، ويكون المجموع يعبر على مستوى الفرد (4) وتتميز الطريقة بالسهولة والبساطة ويقوم بها المشرف المباشر.

(1) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص ص 370، 371. (بتصرف)

(2) نفس المرجع، ص 371.

(3) *sekiou, blandin, et autres: op.cit, p 317.*

(4) مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 1996، ص 89.

- طريقة الترتيب العام: طبقاً لهذه الطريقة يقوم المشرف بترتيب مرؤسيه ترتيباً تصاعدياً يتدرج من الأسوأ إلى الأحسن طبقاً للمستوى العام لأداء كل منهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف القسم أو المؤسسة، وهذه الطريقة تتماشى مع عمل المشرف.
- طريقة المقارنات الزوجية: لا تعتمد على معايير محددة، فبدلاً من القياس وفقاً لمعايير الأداء وجودته والتعاون مع الرئيس والزملاء، يقيم المرؤوس حسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه⁽¹⁾ وتصبح الطريقة في حالة الأعداد الكبيرة من العاملين.
- طريقة القوائم: تتضمن القائمة مجموعة من الأسئلة الخاصة بأداء الأفراد، يجيب المقيم عن هذه الأسئلة بما يصف الأداء الفعلي للأفراد الذين يقيم أدائهم، وتكون الإجابة بنعم أو لا، وقد يوضع لكل سؤال ميزان درجات أو صفات من 1 إلى 5 مثلاً أو من ضعيف إلى ممتاز، ويكون التقدير النهائي للفرد من مجموعة القيم التي يحصل عليها.⁽²⁾
- طريقة التوزيع الإجباري: طبقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد مستويات معينة للأداء، كأن يكون ضعيف متوسط جيد، ويكون التقييم وفقاً لذلك مع عدم تجاوز كل مستوى من هذه المستويات نسبة محددة من الموظفين في كل فئة محددة، وهي تستند على فكرة التوزيع الطبيعي لمستويات أداء العاملين⁽³⁾، كأن تكون 30% ضعيف، 40% متوسط، 30% جيد.

7-2- الطرق الحديثة: لنفاذي عيوب الطرق التقليدية ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها:

- طريقة الاختيار الإجباري: تتكون استمارة تقييم الأداء من مجموعات عديدة من الجمل تصف أنماط معينة من أداء الفرد، كل مجموعة تحتوي على أربع جمل، اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان الصفات الغير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل مجموعة باختيار جملتين فقط واحدة تعبر عن الصفات المرغوبة وأخرى تعبر عن الصفات الغير المرغوبة، والحقيقة أنه في كل أربع جمل هناك واحدة فقط من بين اللتين تقيسان الصفات المرغوبة وهي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط تعبر عن الصفة الغير مرغوبة⁽⁴⁾، لكن المشرف ليس له دراية بذلك وبالتالي لا يستطيع تقييم الفرد حسب تفضيله فيختار الجمل التي تصف حقيقة أداء الفرد.

(1) مصطفى أحمد السيد: مرجع سابق، ص 348.

(2) علي محمد عبد الوهاب، جورج حبشي: مرجع سابق، ص 150.

(3) نفسية محمد باشرى وآخرون: مرجع سابق، ص 189، 190.

(4) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 316.

- طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد الطريقة على التقارير المكتوبة عن فاعلية أو عدم فاعلية الأفراد خلال ممارستهم لأجزاء من وظائفهم، ويحتفظ المقيم عادة بيومية عن الأحداث الحرجة عن كل فرد بحيث يسجل الحدث الحرج فور وقوعه⁽¹⁾ ومن إيجابيات الطريقة أنها تحدد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة.
- طريقة التقرير المكتوب: يقوم المشرف بكتابة تقرير مختصر عن أداء مرؤوسيه وفق عناصر محددة ومعروفة بشكل واضح وتشمل:⁽²⁾
 - الأداء الفني من حيث الكم والجودة والتطوير والابتكار.
 - الأداء السلوكي من حيث الإيجابية، المبادأة، التعاون، الالتزام، المواظبة، الاتصال بالآخرين، القيادة، الابتكار.
 - إمكانية التقدم المستقبلية في العناصر السابقة.
- ويعاب على هذه الطريقة أنها تستعمل نموذج موحد يضم معايير عامة ولا يراعي الاختلاف بين الوظائف.
- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على أسلوب الإدارة بالأهداف أي النتائج التي تحدد بوضوح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث يشترك هؤلاء في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها والتي تعتبر بمثابة معايير للأداء والإنجاز وتتبع الخطوات الآتية:⁽³⁾
 - يُعد الموظف ملخصاً للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث في واقع العمل.
 - يطلب الرئيس من مرؤوسيه إعداد تصور مبدئي عن الأهداف التي يمكنه أن يحققها في الفترة الزمنية المقبلة والمحددة، في مجالات الأرباح والتكاليف والإنتاجية... إلخ، مع توضيح طرق تحقيق هذه الأهداف واقتراح معايير الأداء.
 - يناقش الطرفان هذا التصور حتى يتم الوصول إلى اتفاق نهائي أو ورقة عمل، تتضمن الواجبات التي سيقوم المرؤوس بتنفيذها والمساعدات التي يقوم الرئيس بتقديمها.
 - بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة يقوم المرؤوس بتقييم ذاتي لأدائه موضحاً ما أنجزه وما لم ينجز والتقدير الذي يستحقه ومجالات التحسين.
 - يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة التقييم، وتطبيق المعايير المتفق عليها وتصحيح الأخطاء، ومن ثمة إعداد خطة جديدة للفترة الزمنية المقبلة.

(1) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 381.

(2) مصطفى أحمد سيد: مرجع سابق، ص 342.

(3) علي محمد عبد الوهاب، جورج حبشي: مرجع سابق، ص 157، 158.

لكن ما يعاب عن الطريقة عدم وضوح الأهداف أحياناً واستغراقها لوقت طويل وجهد أكبر وأحياناً يحدث صراع بين الرؤساء والمرؤوسين حول وضع الأهداف.

- طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم الطريقة على أساس نتائج عمل الفرد، حيث تتم المقارنة بين الإنجازات الفعلية والمستويات المطلوبة للأداء مما يوفر لها نوع من الموضوعية في التقدير، وتنمية روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وتحقيق حاجات الفرد وأهداف المؤسسة⁽¹⁾، وتساهم هذه الطريقة في خلق جو التعاون وتحقيق الدافعية لدى الأفراد.

- طريقة التقييم على أساس إدارة الجودة الشاملة: وتقوم على أساس تحقيق العامل لأداء يتوافق مع معايير الجودة المطلوبة من حيث المهارة ودرجة استخدام المعارف والكفاءات، والنتائج المحققة وفق معايير الجودة المطلوبة في أداء العمليات والمنتوج الموجه للعملاء، ودرجة التعاون بين الأفراد ومساهماتهم في تحقيق الجودة المطلوبة.

إنّ الطرق السابقة الذكر لها مميزات وخصائصها العملية كما أنها لا تخلو من عيوب، ولا يمكن الحكم على أفضل طريقة معينة، وإنما لكل مجال تطبيقها وصلاحياتها ذلك حسب نوع الوظيفة أو حسب الحالات وحسب طبيعة الأفراد ونظرتهم للأشياء.

8- مشكلات تقييم الأداء: هناك مشكلات عديدة تبرز عند عملية التقييم تحول دون تحقيق المرجو منه أهمها:⁽²⁾

- تحيز المقيم بحيث أن الحيادية ضرورية في عملية التقييم وأن انحياز المقيم يجعل من العملية غير عادلة.
 - التساهل والرفق بالعاملين يجعل عملية التقييم غير فاعلة.
 - ميل المقيم إلى الوسطية في التقييم وتقدير علامات لجمع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم وبالتالي تفقد الخصائص المميزة لبعض العاملين أهميتها.
 - التأثر بالأحداث الغريبة سلبية كانت أم إيجابية وإهمال بقية الأداء خلال الفترة.
 - تأثر المقيم بصفة واحدة سلبيًا أو إيجابيًا يؤثر على باقي خصائص التقييم.
 - تشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للعاملين.
- إلى جانب ذلك هناك مشكلات مرتبطة بعدم وضوح أهداف التقييم وسياسته وعدم اختيار الوقت الملائم للعملية وسوء اختيار معايير التقييم.

(1) سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 250.

(2) صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن، منصور الغالبي، مرجع سابق ص 663.

9- نظام تقييم الأداء: تعتبر المؤسسة نظاما متكاملًا متكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها كالإنتاج والتسويق والموارد البشرية، هذه الأنظمة الفرعية في تفاعل مستمر للوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف النظام الكلي، وباعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى نظامًا متكاملًا، فهي تتألف من أنظمة فرعية يشكل تقييم الأداء واحدا منها، وحتى يحقق نظام التقييم النتائج المرجوة منه يجب النظر إليه كنظام يعمل ضمن نظام أشمل، ويتألف نظام التقييم من عناصر تتمثل فيما يأتي:

أ- المدخلات: تتمثل مدخلات نظام التقييم في المرؤوسين وموضوع التقييم، الرئيس القائم بعملية التقييم، معلومات عن أهداف المنظمة والوحدة التنظيمية وأهداف ومجالات التقييم، معايير التقييم، سلوك الموظف الخاضع للتقييم⁽¹⁾ ومواصفاته المتمثلة في المهارات والكفاءات والتعاون والالتزام والاحترام والتي يستخدمها الفرد في أدائه لعمله.

ب- العمليات: تجسد عملية التقييم في ممارسة الرؤساء وتطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها المنظمة.

ج- المخرجات: يتم تحديدها " عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المطلوبة التي هي تعبير عن الأهداف المراد إنجازها"⁽²⁾، هذه المقارنة تسمح بتحديد مستوى الكفاءة والانجاز والأداء، وتتمثل المخرجات في النتائج الإيجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية والمسار الوظيفي، تقويم القصور في سياسات الاختيار والتدريب، النقل، الترقية، التحفيز، الاتصال، هذا إلى جانب ترشيد أداء وسلوكيات العاملين والإسهام في تنمية المؤسسة وقدراتها التنافسية، وهذه المخرجات الإيجابية تتوقف على جودة المدخلات وجودة عملية التقييم.

د- التغذية العكسية: وهي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقييمها "والتي تصاغ على شكل تقرير يوضح ويفصل جوانب الضعف في الأداء ومسبباتها وجوانب القوة وأسبابها"⁽³⁾ ويكون الفرد على علم بنتائج التقييم وبحقيقة أدائه، ويساعد استرجاع المعلومات على اكتشاف نقاط الضعف الاختلالات والفجوات السلبية لتجاوزها مستقبلاً.

هـ- البيئة (المحيط): وتتمثل في الظروف المحيطة بعملية التقييم وسيرها وتجاوب الأفراد.

10- تقييم الأداء والجودة الشاملة: هناك العديد من تقنيات الأداء التي يمكن استعمالها، وهي تشكل الجانب الظاهري التطبيقي لعملية تقييم الأداء، إلا أنها لا تراعي مختلف مكونات الموارد البشرية، لذلك "لا تجد تقنية

(1) مصطفى أحمد سيد: مرجع سابق، ص 341.

(2) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، مرجع سابق، ص 384.

(3) نفس المرجع، ص 385.

أفضل من أخرى، كل طريقة تستجيب لسياق معين، لإستراتيجية ونموذج تسيري معين⁽¹⁾، لذلك فتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستدعي تغيير النظرة التقليدية وبناء نظام لتقييم الأداء يتماشى ومبادئها، فعملية تقييم الأداء تعتبر ضرورية في إطار الجودة الشاملة لأنه يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق الأهداف المتوخاة، والأعمال المنجزة وكفاءة العاملين ومهاراتهم.

ويقصد بتقييم الأداء من وجهة نظر فلسفة الجودة الشاملة" أنه ممارسة تستند إلى إشراك الموظف في عملية وضع المعايير واختيار المقاييس المناسبة لتقييم أدائه، مع إعطائه الفرصة الملائمة للارتقاء بأدائه تبعاً للظروف والتغيرات المستجدة في بيئة عمله سواء ما كان منها متصلاً بالتغيرات في طرق الأداء أو في تقنيات المنتج⁽²⁾، ولا شك أن زيادة الأداء وتحسينه لا تتم من خلال المراقبة المستمرة والمتشددة، وإنما من خلال عملية التقييم التي تبرز نقاط القوة والضعف في الأداء، ووضع المقترحات اللازمة لمعالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، وأن يكون العامل على علم بأسس التقييم المتبعة وعلى قناعة بأن التقييم لا يسير وفق التحيز والمحاباة والحالات الطارئة أو الحالة المزاجية للمقوم، وأن يعلم الفرد بنتائج تقييمه، ويفضل تنويع أدوات التقييم والمقاييس المستخدمة حسب متطلبات الموقف لتكون النتائج أكثر دقة وموضوعية، ويعتبر تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة من الطرق الحديثة، كون أن المؤسسة في يومنا هذا لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، فقد أظهر "ديمينغ" من خلال تحليلاته "رؤية جديدة للمؤسسة تجعل الرؤساء يعملون على تنمية الاعتراز والفخر في العمل لدى كل الموظفين"⁽³⁾، فمؤدج التقييم التقليدي الفردي ينظر إلى الأفراد أنهم مجرد موارد بسيطة، لكن في حقيقة الأمر هم ليسوا كذلك، فمساومتهم والتزامهم وتعاونهم هو أساس النجاح، لذلك فتقييم الأداء وفق هذا المنظور يركز على المزج بين السلوك وخصائص العامل ونتائج العمل، فوظيفة تقييم الأداء هي محور تسيير الموارد البشرية فهي التي "تزود بمجموع القرارات في مجالات المكافأة، الحركية، التكوين، الترقية... وليست وسيلة كلاسيكية لتسيير الموارد البشرية"⁽⁴⁾، إن تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة يوفر عدة مزايا مقارنة بالتقييم الكلاسيكي أهمها:⁽⁵⁾

- يقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة كمية.
- يولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والمعنوية وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقها.

(1) Géraldine Schmidt, Estelle Mercier: *Gestion des Ressources Humaines*; Ed dareios et Pearson éducation; France, 2004, p 143.

(2) مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص 311.

(3) Ronald, moen: *l'Evaluation des Performances (quelques erreurs à éviter)*, clarkston (michigan), janvier 1999. www.fr.deming.org. consulter le 2 mai 2013.

(4) Geraldine Shmidt, Estelle Mercier: *op.cit*, p 149.

(5) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 440.

- يعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على معاملة العاملين على نتائج أعمالهم.
- لا يركز التقييم على النتائج وكمياتها فقط بل يركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، إلى جانب توفر معلومات على المديرين والزملاء والعملاء، وكذا معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة وأساليب الجودة.

إلى جانب ما سبق ذكره يمكن إضافة ما يلي:

- بما أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق رضا العملاء فإن ذلك يعتبر معيار لتقييم مستوى الأداء بالتالي يصبح هؤلاء مقيمين من خارج المؤسسة.
- مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يجعل منهم مقيمين لزملائهم إلى جانب التقييم الذاتي والمشاركة في وضع المعايير تقييم والأهداف التي يتم على أساسها التقييم.
- مبدأ العمل الجماعي من خلال فرق العمل يجعل عملية التقييم تتم جماعيا وليس فرديا.
- كما أن تقييم الأداء المعتمد على عدة جهات يساهم في تعدد معايير التقييم وبالتالي نتائجه تكون أكثر فعالية وموضوعية.

خلاصة:

تم التعرض في هذا الفصل إلى الوظائف أو العمليات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية، لما لها من أهمية ودور في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والعمليات المرتبطة بذلك عن طريق رفع مهارات وكفاءات الأفراد وتحقيق الدافعية لديهم نحو تحقيق الجودة وتطبيق نظام تقييم يراعي جوانب الموضوعية والعدالة والإبداع والتعاون والعمل الجماعي.

فالتكوين الفعال والمستمر يعتبر أحد الوظائف المهمة التي يمكن من خلالها معالجة جوانب القصور في العمل ورفع مستوى أداء الأفراد، وفي ظل التحولات السريعة في التكنولوجيا والتنظيم والتنافسية التي يشهدها واقعا المعاصر والتطورات المعرفية في مجالات التنظيم والإدارة، لذلك فإن التكوين يعتبر أحد متطلبات مواكبة التطورات وتكوين موارد بشرية قادرة على رفع التحدي وتحقيق الجودة الشاملة لمنتجات المؤسسة وعملياتها وخدماتها.

إلى جانب ذلك فإن التحفيز بمختلف أشكاله لا يقل أهمية عن سابقه في إطار الجودة الشاملة، لما له من أهمية في تحقيق الدافعية لدى العاملين من خلال تحقيق حاجاتهم ورضاهم، وربط الحوافز والمكافآت بتحقيق الأداء المتميز المتمثل في تحسين جودة العمل وتخفيض التكاليف والإبداع والابتكار وتنمية روح التعاون والفريق ورفع الروح المعنوية للأفراد، وهذا يساهم في زيادة اهتمامهم وولائهم للمؤسسة وتحقيق أهدافها المتمثلة في جودة المنتج والتحسين المستمر وخدمة العملاء.

بما أنّ العنصر الحاسم في كفاءة الأداء والانجاز وفاعليته هو استثمار قدرات وإمكانيات الأفراد وتطويرها وحفزهم على العمل الجاد، وأن القدرات الإنتاجية للمؤسسة تتحقق من خلال مهارات وكفاءات مواردها البشرية وقدرتهم على التحسين المستمر والتطوير في كل المجالات، لذلك فإن تقييم الأداء يكتسي أهمية ليس على مستوى العاملين فحسب بل حتى على مستوى المؤسسة، لارتباطه بمجالات أخرى كالتكوين والتحفيز والقيادة والاتصال ولكونه يسمح باكتشاف جوانب القصور في الأداء ومعالجتها وجوانب القوة وتطويرها، كما أنه يسمح بمعرفة درجة مساهمة الأفراد وفرق العمل في التحسين المستمر للجودة، وهذا يتأتى من خلال نظام موضوعي عادل يبرز كفاءات ومساهمات الأفراد ويشجع على تحسين الأداء.

إنّ تحقيق المؤسسة لأهداف الجودة الشاملة وتبنيها لفلسفتها يجعلها أكثر اهتماما بالتكوين والتحفيز وتقييم الأداء، إلى جانب ذلك فإنه من الضروري لزيادة فاعلية هذه العناصر أن تهتم بجوانب أخرى، متمثلة في متغيرات لها علاقة بالمناخ التنظيمي في المؤسسة، والمتمثلة في القيادة والاتصال وفرق العمل، وهذا لما لها من أهمية في إطار الجودة الشاملة، وفي جعل الموارد البشرية تحقق الفاعلية والمهارة في العمل وتطوير مختلف العمليات وجودة المنتج، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

المنهاج التنظيمي

تمهيد

I- القيادة

- 1- عناصر القيادة
- 2- العوامل المؤثرة في القيادة
- 3- مصادر قوة تأثير القائد
- 4- وظائف القيادة
- 5- أهمية القيادة
- 6- أنماط القيادة
- 7- مهارات القيادة
- 8- نظام القيادة
- 9- القيادة والجودة الشاملة
- 10- مهام القيادة في ظل الجودة الشاملة
- 11- خصائص القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة
- 12- نمط القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة
- 13- سمات القائد الفعال

II- الاتصال

- 1- عناصر الاتصال
- 2- وظائف الاتصال
- 3- أهداف الاتصال
- 4- أهمية الاتصال
- 5- طرق ووسائل الاتصال
- 6- أنواع الاتصال
- 7- معوقات الاتصال
- 8- نظام الاتصال
- 9- الاتصال والجودة الشاملة
- 10- مبادئ الاتصال الفعال

III- فرق العمل

- 1- فرق العمل وجماعات العمل
 - 2- أهداف فرق العمل
 - 3- عناصر مهمة لبناء فريق العمل
 - 4- عوامل مساعدة لبناء فريق العمل
 - 5- أهمية فرق العمل
 - 6- أنواع فرق العمل
 - 7- مشكلات فرق العمل
 - 9- فرق العمل والجودة الشاملة
 - 10- عوامل نجاح تطبيق فرق العمل
- خلاصة

تمهيد:

أن وجود مناخ تنظيمي مناسب له أهمية كبيرة في تطوير الموارد البشرية، وله أثر كبير على مستوى الأداء والعمليات في المؤسسة، لذلك فإن المناخ التنظيمي السائد بعناصره المتمثلة في نمط القيادة وشكل الاتصال السائد ونظام فرق العمل، تعتبر عناصر مهمة للمؤسسة التي تسعى إلى تبني إدارة الجودة الشاملة، بل هي تعتبر من مبادئها التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة في تبني فلسفتها، كونها لها علاقة ببيئة العمل وبتفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز وجودة المخرجات.

فوجود نمط من القيادة مهتم بالعمل وبراغي دور العاملين ويعطي لهم الفرصة في المشاركة وفي إبراز قدراتهم وأفكارهم، يعد أمراً ضرورياً لتحقيق الجودة الشاملة التي تستوجب وجود نمط قيادي يشجع العاملين على المشاركة الفعالة ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير المستمر والتكيف مع تغيرات البيئة بما يضمن خدمة العملاء، فالقائد له القدرة على التأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على مواجهة المشكلات والصعوبات وإثارة القدرات الإبداعية والابتكارية لديهم، لذلك فإن توفر قيادة تنظيمية ذات قدرة عالية في توجيه الأفراد يعد مطلباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إلى جانب ذلك فإن توفر نمط اتصالي يضمن نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بشكل دقيق وواضح، لأن نجاح الأفراد في تحقيق الأهداف وفعالية ودقة العمليات يعتمد بشكل كبير على دقة المعلومة ووصولها في الوقت المناسب، لذلك فالإتصال يعد من العمليات المهمة في ظل الجودة الشاملة، كونه يسمح بالتفاعل والتواصل بين الأفراد في التنظيم وحتى مع العملاء الخارجيين، ويسمح بتبادل المعلومات والخبرات وتحسين العلاقات داخل التنظيم وتنمية روح التفاهم والتعاون بين العاملين، إلى جانب ذلك فهو وسيلة لنشر أفكار وثقافة الجودة الشاملة بين العاملين في المؤسسة.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود فرق عمل معتمدة على العمل الجماعي والتعاون، يسودها الاندماج وروح الفريق، فإدارة الجودة تعتمد بشكل أساسي على فرق العمل في إنجاز العمليات، كون أن هذه الأخيرة تعتمد على التنسيق بين أعضاء المجموعة ومساهماتهم في التحسين المستمر، الذي يعتمد على جهود الفريق نظراً للترابط بين الوظائف، كما أن العمل بنظام الفرق يعطي قيمة مضافة لا يمكن أن يحققها الأفراد منعزلين، لذلك فإن العمل الجماعي ونظام فرق العمل يعد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وسوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف هذه العناصر محاولين إبراز أهميتها في إطار الجودة الشاملة.

I- القيادة:

تعتبر القيادة أحد الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية وذات ارتباط هام بإدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسيلة للإشراف والتوجيه، يتم في الكثير من الحالات اكتسابها من خلال الممارسات، وفعاليتها تبرز من خلال توفير بيئة ملائمة للعمل والاستجابة لرغبات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال ضمان سيرورة العمليات وتوفير جو العمل المناسب لإبراز القدرات والكفاءات، فسلوك القائد مع المجموعة يمكنه أن يكون عامل محفز على الفعالية والإبداع وقد يكون عاملاً مثبطاً، لذلك فالقيادة تعرف بأنها "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"⁽¹⁾. بالتالي فهي فن التأثير على الأفراد لإنجاز العمل والقدرة على دفعهم وتحفيزهم وتحقيق الانسجام بينهم وتوجيه وتنظيم جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

من هذا المنطلق فالقيادة لها دور كبير في ظل التغيرات المتسارعة المتميزة بالمنافسة وتعدد وتغير رغبات العملاء، فقد أصبح لزاماً على القادة في المؤسسة التحول من النظرة التقليدية المعتمدة على الإكراه وضبط العاملين إلى النظرة المعتمدة على البحث المستمر عن الأساليب والطرق الكفيلة للتأثير في التابعين لتحقيق الدافعية لديهم نحو إبراز مهاراتهم وكفاءاتهم وإثارة طاقاتهم الإبداعية والابتكارية، فالأفراد في المؤسسة يمثلون الرأسمال البشري الذي يتم استثماره لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

1- عناصر القيادة: هناك ثلاثة أطراف تتجاذب عملية القيادة، وكل طرف له دور هام في العملية ويعتبر أساسياً فيها وهي:⁽²⁾

1-1- القائد: وهو ذلك الشخص الذي يعهد إليه بتنظيم جهود العاملين تحت قيادته، ويسيرها نحو تحقيق الهدف المنشود، وللقائد جانبان:

- **الجانب الشخصي:** وهو المتمثل بشخصية القائد ودوافعه وقيمه وطموحاته.
- **الجانب العملي:** وهو المتمثل بخبرات القائد ومهاراته وإنجازاته.

1-2- التابعون: وهم الذين يعملون مع القائد، وكلما كان هناك تجانس وتمائل بين سمات العاملين وسمات القائد أصبحت دافعيتهم لتحقيق الأهداف سهلة.

(1) عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 413.

(2) فوزي سمارة: الإدارة التربوية، منشورات الطريق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 170.

1-3- الموقف، وهو الظرف الذي يجابه كل من القائد والتابعين أثناء ممارستهم للعملية، وما يصادفها من أزمات أو مشكلات تعمل على إعاقة سير العملية أو تأخيرها، سواء كان سببها ظروف بيئية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تنظيمية أو إنسانية، وكيفية التعامل معها.

إن القيادة ظاهرة تنظيمية واجتماعية تتميز بوجود فريق أو مجموعة عمل يقودها قائد، والذي يعتبر عنصر أساسي في عملية القيادة، إذ يلعب دورا كبيرا في نجاح المجموعة، ويتطلب وجود عملية القيادة مجموعة من العناصر الهامة واللازمة للعملية هي:

- وجود جماعة أو فريق من الأفراد التابعين وهي جماعة منظمة يتحمل أعضائها مسؤوليات محددة يقودها فرد من الجماعة له القدرة في التوجيه والتأثير في الأعضاء.
- وجود قائد له مهارات وقدرات في التأثير على المجموعة ودفعهم نحو العمل على تحقيق أهداف معينة.
- وجود عملية تأثير يقوم بها القائد بهدف توجيه نشاط أفراد المجموعة وجهودهم نحو تحقيق الهدف ويكون نجاحه تبعا لقوة وفعالية الأسلوب والوسيلة التي يستخدمها لتوجيه المجموعة.
- وجود أهداف محددة خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالمجموعة وتبرز فعالية وكفاءة القائد في قدرته على تحقيق التوازن بين تلك الأهداف، وكذا قدرته على إقناع المجموعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- وجود الاتصال الذي يسمح بتفاعل القائد مع تابعيه يسمح بإثارة المعارف والمهارات وإبراز الخبرات والكفاءات لأعضاء المجموعة، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم وولائهم للقائد.
- وجود عملية التنسيق التي يقوم بها القائد بين أفراد المجموعة وتحقيق الانسجام بينهم لضمان نجاح العمل المشترك وتوجيه جهودهم لتحقيق الهدف المشترك.

2- العوامل المؤثرة في القيادة: إن القيادة مثل باقي العمليات تتأثر بما يحيط بها أي بالبيئة التي تتم فيها العملية، فهناك علاقة تأثير متبادل بين القادة والأتباع، وهي علاقة تحدث في إطار ظروف العمل المؤثرة والمناخ التنظيمي والاجتماعي، لذلك فإن هناك العديد من العوامل التي تمارس تأثيرا على عملية القيادة إما إيجابيا أو سلبا أهمها:

2-1- خبرة القائد: فالقيادة ليست مجرد تطبيق لقوانين وتعليمات وأنظمة محددة بل هي ممارسة في الواقع، واحتكاك وتأثير وتأثر وتعامل مع الأتباع، في مواقف متعددة ومختلفة، تلعب فيها صفات وسمات شخصية القائد السلوكية وحتى المظهرية دورا مهما، وكذا السمات والصفات المتعلقة بالأتباع، هذا ما يمنح القائد خبرة التعامل مع المواقف مع مرور الأيام والسنوات، لذلك فالخبرة لا تتعلق فقط بسنوات العمل في المؤسسة، وإنما بالممارسات والإنجازات التي حققها القائد والتي تكسبه حنكة في التصرف مع المواقف الطارئة ومع المستجدات. لذلك يؤكد "كيتس دي فريز" أن القادة الناجحون عالميا "جميعا مروا بخبرات مهنية مبكرة لتجربة

القيادة، والدروس التي تعلموها... لم ينسوها... وعلمتهم الخبرة بشكل عميق ماهية التحفيز وصنع القرار وتولي المسؤولية".⁽¹⁾

2-2- سمات القائد الشخصية: إذ أن القادة يختلفون في قيمهم واتجاهاتهم، وفي دوافعهم وطموحاتهم، وفي مؤهلاتهم وأفكارهم، وفي سلوكياتهم وتصرفاتهم، ينعكس ذلك على طريقة تعاملهم مع الأتباع ومع المواقف، وهناك صفات تميز القادة عن بعضهم منها:⁽²⁾

- مستوى المعرفة والعلم، ودرجة مواكبة المستجدات في المجال العلمي والمعرفي ومدى التزامه بالتعلم المستمر.

- درجة تواضع القائد مع العاملين، فالقائد الناجح لا يتعالى كثيراً على أتباعه، ولا يشعر أنه أفضل منهم، لأن عمله ممتد لعمله، ونجاحهم دليل على نجاحه، وأنه لا يستطيع تحقيق أي إنجاز بدون مساندة لهم، وبدون وجود قنوات الاتصال الداعمة لذلك.

- القائد يمثل القدوة بالنسبة للأتباع فهو المؤثر فيهم والموجه لهم، والمقيم لعملهم، لذلك فإن التزامه بقواعد العمل والعمليات والأهداف يدفعهم إلى الالتزام.

- درجة اهتمام القائد بتوفير المناخ التنظيمي الإيجابي والفعال، الذي يكون حافزاً للعاملين على العمل والبذل والعطاء وبالتالي تتحسن العمليات وتتحقق الأهداف وتتحسن المخرجات.

- اهتمام القائد بإيجابيات العامل وتشجيعه ومساندته له، وابتعاده عن تأنيب العامل المقصر أو الذي أخفق في تأدية عمل ما.

- درجة الصدق لدى القائد، والذي يجعل العاملين يتقنون به، ويفضلون العمل معه بجهد.

- المحافظة على الوعود، ما يجعل القائد ينال احترام الأتباع، وتفضيلهم له وتعاونهم معه.

- ثقة القائد بالأتباع مع ديمومة المتابعة والمراقبة والمساءلة، أي عدم الشك واستعمال ثقة مقننة.

- تحمل القائد للمسؤولية وللدور المسند إليه والمهام والأدوار التي يقوم بتنفيذها، والتي هي أساس تحقيق النتائج والأهداف.

إلى جانب ما سبق فإن درجة اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية، تعتبر سمة من السمات الشخصية للقائد، فالقائد الذي يميل إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ينشئ جو عمل لدى المجموعة متميز بالحيوية والنشاط، بينما يكون جو العمل لدى المجموعة التي يكون فيها القائد غير مهتم بالعلاقات الإنسانية يتميز

(1) محمد أكرم العدلوني، طارق محمد السويدان: القيادة في القرن الحادي والعشرين، (الجزء الثاني خلاصة الفكر الغربي حول القيادة للقرن 21)، قرطبة للانتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 149.

(2) فوزي سمارة: مرجع سابق، ص ص 181، 182، 183. (بتصرف).

بالجمود والملل، لذلك فإن المهارات الفنية والفكرية والتنظيمية والمهارات الإنسانية والاجتماعية، وبعد النظر والقدرة على قراءة أفكار الأفراد ومعرفة طرق التعامل معهم قد تصنع قائدا فعلا مع المجموعة.

2-3- ظروف وعوامل بيئة العمل: إذ أن الظروف التي تمر بها المؤسسة، وبيئة العمل والمناخ السائد فيها، يمارسان تأثيرا على عديد جوانب العمل وعلى مخرجاته، فالثقافة التنظيمية لها دور مهم في تشكيل البيئة الداخلية للمؤسسة التي تنعكس على سلوكيات الأفراد وممارساتهم. وطبيعة الهيكل التنظيمي تعد عامل مؤثر على نمط القيادة المتبع، فالسلطة والمسؤولية والصلاحيات الممنوحة للقائد قد تقوي مكانته أو تضعفها. وشكل القرار، ونوع المهام وطرق التحفيز، ودرجة الولاء والانتماء للمؤسسة، كلها عوامل مؤثرة على مخرجات العمليات وفريق العمل، ولها أثر على نمط القيادة المتبع من طرف قائد الفريق.

3- مصادر قوة تأثير القائد: يميل الأفراد إلى عدم الامتثال للأوامر، والقائد الذي له مهارة التعامل مع العاملين يستطيع أن يجعلهم يتبعون أوامره دون أن تكون بصفة آمرة، من هنا فإن القائد يتوفر على قوة تأثير، هذه القوة قد تكون ناتجة عن الشرعية "لأن القائد يخول له القانون أن يطلب أي شيء، لأن المنفذ مفروض عليه أن يطيع الأوامر"⁽¹⁾، وقوة التأثير هذه ناتجة عن سلطة القائد ووضعيته كمشرف، كما أن قوة التأثير قد تكون نابعة من القدرة على المكافأة والتعويض، أي أن الأفراد يقومون بتنفيذ الأوامر للحصول على أجور وترقيات، وقد تكون قهرية أي لتجنب العقوبات كالترتيب في الرتبة أو التوبيخ أو الخصم في الأجر، وكل هذه الأنواع ناتجة عن السلطة المخولة بالقانون. كما أن قوة التأثير قد تكون مصدرها شخصية القائد أي طريقة تعامله وتفكيره، مما يجعل المنفذين يتأثرون به ويفقدونه، وقد تكون ناتجة عن الكفاءة، إذ أن توفر كفاءة عالية ومعارف كبيرة لدى القائد يجعل الأفراد يلجأون إليه ويتأثرون به. ويمكن تصنيف أهم مصادر قوة تأثير القائد على الأتباع فيما يلي:

3-1- القوة المرتبطة بالمنصب: أي السلطة الرسمية الناتجة عن شغل المدراء لمواقع وظيفية في الهيكل التنظيمي، والتي تعتبر مصدرا لممارسة قوة التأثير، وأن نجاح القائد يتوقف على كيفية استخدام السلطة المخولة والتي تختلف من شخص لآخر، ولقوة التأثير بالمنصب ثلاث وسائل هامة هي:⁽²⁾

- قوة المكافأة: وهي القدرة على تقديم شيء ذي قيمة كوسيلة للتأثير في الآخرين ودفعهم للإنجاز، بمعنى التركيز على مخرجات إيجابية كوسيلة للتأثير في سلوك الآخرين كالحوافز والترقيات وغيرها.
- القوة الشرعية القانونية: وهي القدرة على التأثير من خلال السلطة التي يكفلها الموقع الوظيفي حيث يمكن لشاغل المنصب ممارسة رقابة على المرؤوسين في مواقع أدنى.

(1) Don Hellerigel et autres :op.cit, p 300.

(2) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 461.

- قوة القسر والإكراه: هي قوة التأثير من خلال القدرة على إيقاع العقوبات أو التهديد بها، إذ أن تغيير سلوك العاملين يأتي من خلال التلويح بالعقوبة أو استخدامها عند الضرورة وقد تصل إلى حد إهانة العاملين، وهو تجاوز لا يتماشى مع الجوانب الإنسانية.

3-2- القوة المرتبطة بشخصية القائد: وهي تعبر عن خصائص شخصية القائد، والتي تمثل مصدرا مهما للقوة ولنجاح القائد من خلال قدرته على بناء واستخدام وبشكل فعال لجوانب القوة في شخصيته من أجل التأثير في التابعين، ومن أبرز أشكالها: (1)

- قوة التخصص: وهي القوة النابعة من الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون متميزا فيها عن غيره أو أقرانه، تعطيه قوة تمكنه من القيادة.

- قوة الإعجاب: وهي القوة المرجعية والتي يحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به ويعبرون عن إعجابهم به وتقديرهم له، فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائدا يؤثر في الآخرين، بحيث يدينون له بالولاء والانتماء.

4- وظائف القيادة: يرتبط نجاح المؤسسة بنجاح القيادة في القيام بوظائفها، وتتمثل هذه الوظائف في المهام والنشاطات التي يقوم بها القائد المدير، يمكن تلخيصها فيما يأتي: (2)

- التخطيط: حيث يقوم القائد بوضع الأهداف والسياسات والبرامج على ضوء التوقعات المستقبلية، مما يتطلب من القائد أن يتمتع ببُعْد النظر وحسن الاختيار بين البدائل المتاحة.

- التنظيم: يقوم القائد بتوزيع السلطات والصلاحيات والجمع بينهما وبين القوى البشرية وترتيبها بصورة تضمن تحقيق الأهداف.

- التوجيه: تتمثل في قيام القائد بإرشاد وتجميع وتوجيه جهود المرؤوسين بشكل مستمر لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب.

- التنسيق: حيث يقوم القائد بالتنسيق بين المهام المختلفة، والتي تكون تحت إشرافه بشكل يكفل عدم التضارب والتكرار في جو من المشاركة والتعاون الذي يسمح للجميع التعبير عن آرائهم وان يسهموا بجهودهم في تحقيق الأهداف.

- الرقابة: يقوم القائد بالرقابة على سير العمل والتأكد من حسن السير وحل الخلافات والمشاكل التي قد تحدث في بيئة العمل.

(1) ربحي مصطفى عليان: إدارة وتنظيم (المكتبات ومراكز مصادر التعلم)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 191.

(2) فرحات غول: مرجع سابق، ص ص 121، 122، 123.

- اتخاذ القرارات: يعمل القائد على اتخاذ القرارات الصائبة من بين العديد من البدائل التي بإمكانها تحفيز الموظفين وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- شؤون الأفراد والموظفين: يهتم القائد بكل ما يتصل بالموظفين الذين يعملون تحت إشرافه، ومنه العمل على تلبية حاجاتهم وطموحاتهم، كأن يشرف على تدريبهم وترقيتهم.
- الاتصالات: يهتم القائد بإقامة اتصالات بينه وبين مرؤوسيه حتى يبقى على اتصال مباشر معهم وقد يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل أو العكس.
- العلاقات العامة: القائد الناجح يعمل دائماً على إقامة علاقات طيبة مبنية على روح التعاون والمشاركة وبناء سمعة طيبة والقيام بمعاونة الجماعة التي تعمل تحت إشرافه.
- الشورى: القائد الماهر يمارس القيادة على أساس المشاركة من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين ما يدفعهم إلى بذل أقصى طاقتهم، مما يسمح لارتفاع الإنتاجية وتحقيق الأرباح.
- إضافةً إلى ما سبق فالقائد يمثل محور العمليات في المؤسسة، فمن ناحية فإنه يظهر في كل مجالات الحياة بالمؤسسة، ومن ناحية فهو يمارس عملية تنظيمية ويشغل وظيفة في التنظيم، مما يتوجب القيام بعدة أدوار مهمة لها دور في حياة المؤسسة وفي قيادة مجموعة العمل من بينها ما يلي:⁽¹⁾
- أداة لتميز المجموعة: يرتبط الدور بوظيفة القائد في تحديد أهداف المجموعة وصنع القرار وهنا تبرز أهمية اتصاف القائد بالبراعة في تقويم المواقف وحسن التوقيت عند اتخاذ القرار.
- تسوية الخلافات وحل المشاكل الداخلية للمجموعة: وهنا على القائد أن ينظر من الأعلى إلى الأسفل على أنه يعلو الجميع، فإنه بمجرد تسلم السلطة وأعباء القيادة عليه أن يتخذ موقف الحياد والتوفيق بين أعضاء المجموعة دون انحياز.
- القائد كنموذج للمثاليات الاجتماعية: ويرتبط هذا الدور بالقيم الاجتماعية والروحية، فعلى القائد أن يمثل بالنسبة للجماعة نموذجاً وقدوة سلوكية بحيث يعبر في سلوكه عن القيم والمبادئ الأخلاقية التي يسعى إلى تجسيدها في فريقه.
- خلق الشعور بالنقطة والاطمئنان على المستقبل في كل الظروف اليسيرة والعسيرة: لكي ينجح القائد يجب أن يتصف بقدرات ذاتية كالذكاء والفتنة وحسن التدبير وسعة الأفق.
- القائد كخبير ومصدر للمعرفة والإلهام للجماعة: وغالباً ما نجد أن الفرد الذي يتمتع بخبرات فنية وإدارية متصلة بحاجات الجماعة هو الذي يصبح قائداً.

(1) أحمد قوراية: مرجع سابق، ص ص 181، 182، 183. (بتصرف)

- القائد كممثل خارجي للجماعة: طالما أنه من المتعذر على الأعضاء المنتمين خاصة إلى الجماعات الكبيرة أن يتعاملوا مباشرة مع الجماعات الأخرى والأفراد الآخرين، فإن القائد يضطلع بدور الممثل للجماعة في علاقاتها الخارجية، فهو المتحدث الرسمي باسم الجماعة، كما أن المطالب والاتصالات تمر من خلاله.

- القائد كضابط للعلاقات الداخلية: فعن طريق الاتصال يفهم طبيعة العلاقات الداخلية للجماعة ويؤثر فيها، فيكون بذلك المراقب والضابط للعلاقات داخل الجماعة.

- القائد كمصدر للثواب والعقاب: أي امتلاك قوة منح الثواب للمحسن والعقاب للمسيء، ويتعلق الثواب والعقاب مباشرة بالعمل الذي يؤديه الفرد ونوع كفاءته، فيتلقى مكافأة أو خصم، أو ترقية أو تنزيل، وهذه تتم من خلال نظرة القائد.

- القائد كحكم وسيط بين أعضاء الجماعة فيما قد ينشب من صراع أو مشاحنات: وهو لا يعمل فقط كمنصف بل كمركز لإقامة علاقات طيبة بين أعضاء الجماعة، من خلال شخصية القائد وهيبته وقوة إقناعه. إلى جانب ما سبق فالقائد هو مصدر لمعتقدات وأفكار الجماعة وقيمها، والمحدد لأهدافها ولطريقة أدائها ونظرتها للمستجدات في العمل، لذلك على القائد أن يهتم بقنوات الاتصال مع المجموعة، وأن يبحث دائما على أساليب التطوير والتجديد ودفع الأفراد نحو التحسين المستمر للعمليات والعمل على تحقيق الجودة على مستواهم، وهذا سبيل لتحقيق الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة ككل.

5- أهمية القيادة: إن لوجود القائد أهمية بالغة للتنظيم، وأن مهمته تركز حول التأثير في الجماعة، لضمان التنسيق والتعاون وخلق بيئة عمل ملائمة ومساعدة ومحفزة للأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة، فهي تجمع بين القدرة على بث روح الفريق والتعاون وتشجيع الفعالية والإبداع واتخاذ القرارات الصائبة، وفي نفس الوقت الالتزام بنظام العمل بالمؤسسة، وقد عبر "نابليون *Napoleon*" عن أهمية القيادة بمقولته الشهيرة "جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش أسود يقوده أرنب".

وتستمد القيادة أهميتها من أهمية المورد البشري الذي أصبح محور الاهتمام، وعلى عكس المتغيرات الأخرى التي يمكن التحكم فيها، فإن الفرد من الصعب التحكم في سلوكه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في الجوانب الشعورية والعاطفية والمزاجية الناتجة عن تأثير متغيرات داخلية وخارجية المعبرة عن ظروف البيئة والمحيط الاجتماعي. ولكي تضمن المؤسسة الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتوفرة لديها وضمان الديمومة والاستمرارية، أصبح لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات العاملين، ودفعهم للقيام بالأعمال المكلفون بها بكفاءة وفعالية⁽¹⁾. لذلك فقد اعتبرت القيادة

(1) كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995، ص ص 163، 164.

لدى الكثير من المهتمين بالإدارة والتنظيم بأنها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وبأنها مفتاح الإدارة والتنظيم، وتبرز أهميتها في زيادة حاجة المؤسسات والتنظيمات الحديثة لقادة يتميزون بكفاءة عالية وقدرة على التأثير والتوجيه والتنظيم بفعالية، فمن "منظور القيادة فهي تعني في أولويتها التأثير في البيئة وليس فقط ردة الفعل على البيئة"⁽¹⁾، أي أن القيادة في اتجاهاتها الحديثة تهتم بممارسة التأثير الإيجابي والفعال في المحيط الذي يشمل الأفراد باتجاهاتهم وقيمهم وأفكارهم، فالقيادة بهذا المنظور هي قيادة موارد بشرية باختلاف مهاراتها وكفاءاتها، وتبدل سلوكياتها وتصرفاتها، وتمايز ثقافتها وقيمها وعاداتها ومعتقداتها.

إن أهمية القيادة تبرز من خلال دور القائد في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم والاحترام المتبادل بينه وبين أتباعه، وبين الأتباع فيما بينهم، وإشعار كل فرد بأهميته وبالتقدير لمجهوده، وكذا تحفيز العاملين على الأداء المتميز، ودفعهم نحو بذل جهودهم وإبراز كفاءاتهم في تحسين جودة العمليات والإنتاج، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم. وتوضح أهمية القيادة باعتبارها أداة فعالة للتنظيم والتنسيق بين جهود العاملين وخلق فريق عمل منسجم ومتعاون، وفي هذا السياق يقول "برنارد Bernard" "إن القائد هو الذي يستطيع بفضل قدراته وجهوده أن يكتشف المسائل التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتحفيز الطاقات لدى المرؤوسين"⁽²⁾. وتشمل عملية التأثير بين القائد والفريق الجانب الثقافي، فالقائد يحاول تثبيت قيمه ومعتقداته، وفي نفس الوقت فإنه يتأثر بقيم الأفراد وعاداتهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وأفكارهم وطموحاتهم، وتكون مهمة القائد في القدرة على التأثير والتكيف وإبراز الجوانب الثقافية الإيجابية وتدعيمها.

كما أن للقيادة ومن خلال توحيد جهود الأفراد فهي تعمل على تحقيق الأهداف، هذه الأهداف تكون متنوعة ومتداخلة ومتباينة، بين أهداف المؤسسة المتمثلة في الالتزام بالأداء والحصول على مخرجات تتميز بالجودة وخدمة العملاء وتحقيق الأرباح وكذا التزام العاملين بالضوابط والقوانين، وأهداف العاملين المتمثلة في تحسين المستوى المادي والوظيفي والمكانة في المؤسسة، فتبرز مهمة القائد في الموازنة بين تلك الأهداف ودمجها مع بعض، وإقناع العاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، في الاتجاه الذي يمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية، إلى جانب دور القائد في توضيح الأهداف المعقدة والمتنوعة، والتخفيف من التناقضات والتضارب في المصالح، لذلك تبرز وظيفة القيادة المتميزة بالتعقيد في إيجاد نوع من الانسجام بين الأهداف، وأن فعاليتها ونجاحها مرهون بتحقيق ذلك. ويمكن اختصار أهمية القيادة في النقاط الآتية⁽³⁾:

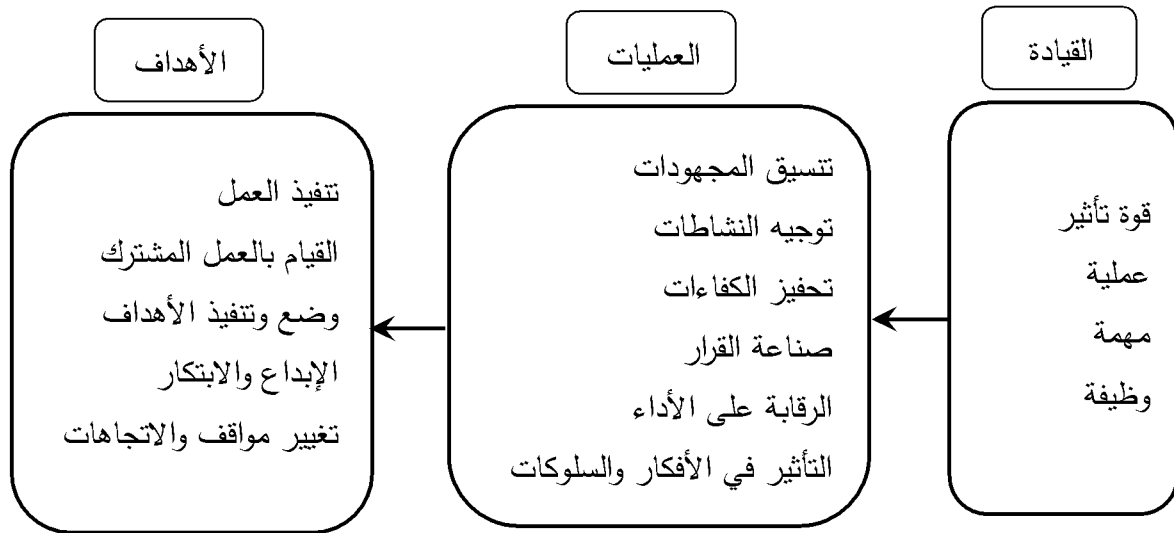
(1) Laure Endrizzi, Rémi Thibert : *Quels Leaderships Pour la Réussite de tous les élèves? (dossier d'actualité veille et analyses)*, revue IFé (institut français de l'éducation) Agence qualité éducation, N°73, Avril 2012.P 4.

(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 104.

(3) حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 253.

- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يساهم في تحقيق أفضل أداء.
 - يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكًا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.
 - السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم، من خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعًا.
- يتضح مما سبق أنّ وظيفة القيادة تعبر عن مسؤوليات معقدة بواسطتها يمكن توجيه المجموعة وتنشيط قيم الإخلاص والتفاني والالتزام، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، وتحقيق ولائهم، والتميز في الأداء وتحسين مخرجات العمليات، وكلها عناصر مهمة لتحقيق الجودة الشاملة، فأهمية القيادة تكمن في الدور الذي يقوم به القائد في الجمع بين الأفراد وتنسيق وتوجيه جهودهم، وربطها بأهداف المؤسسة، ومواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتجنب التهديدات واقتناص الفرص المتاحة، خدمة لأهداف التنظيم.

الشكل (15): أهمية القيادة



المصدر: إعداد الباحث

- 6- أنماط القيادة: يشير النمط القيادي إلى السمات والسلوكات والتصرفات والوظائف والممارسات التي يقوم بها القائد من خلال تنظيم عمل المجموعة وتحديد طبيعة العلاقات والاهتمام بأهداف المؤسسة والعاملين، وقد ساهمت النظريات والدراسات في فهم نمط القيادة الذي لا يتحدد بطبيعة العلاقة بين القائد والأتباع فحسب بل

يتأثر كذلك بالظروف المحيطة، إذ توصلت إلى تصنيفات متعددة، سوف نتطرق إلى أشهرها حسب معايير التصنيف الآتية:

6-1- حسب معيار أسلوب القائد: يرى هذا التصنيف أنه لا يوجد نمط واحد للقيادة، إلا أنها لا تخرج عن الأنماط الآتية⁽¹⁾:

- **التوجيه:** يكون القائد موجها للعاملين، يزودهم بإرشاداته الخاصة بالعمل من حيث الأداء والوسائل الواجب إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف.

- **الداعم والمساعد:** يكون القائد في هذه الحالة قريبا من العاملين، يراقبهم مراقبة الصديق الذي همه الإصلاح والمساعدة، يلبي رغباتهم، ويعمل على حل مشكلاتهم، لا يميز ولا يحابي، هدفه الوصول بالجميع إلى بلوغ الأهداف.

- **الموجه نحو الإنجاز:** القائد يسعى دوما إلى كل ما هو أفضل، يضع الخطط للتحسين، للوصول إلى مستويات عالية، لذلك يفوض الصلاحيات للعاملين، مع عدم الإغفال عن متابعتهم ومراقبتهم المستمرة، للوصول إلى تحقيق الأهداف بأقصر الطرق وأقل التكاليف.

- **المشارك:** القائد هنا لا ينفصل عن العاملين معه، ولا ينفرد في وضع الخطط، ولكنه يحاورهم ويتعاون معهم، بل يشركهم في وضع خطة طموحة للوصول إلى الأهداف، يستمع لهم، يأخذ بوجهات نظرهم، يشركهم في صنع القرارات، فتكون قراراته تعبر عن رضا العاملين وتأييدهم للإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف المؤسسة.

6-2- حسب معيار التنظيم: كشفت التحليلات أن القيادة تصنف إلى:⁽²⁾

- **القيادة الرسمية:** تتبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في المنظمة، وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات القيادية.

- **القيادة غير الرسمية:** تعكس نموذج يستمد سلطاته من الصفات والمهارات الشخصية التي تجعله ينال قبول الآخرين، فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم، وتبرز خاصة في التجمعات الغير رسمية، إذ يعبر القائد عن أهداف الجماعة ويترجم الوسائل المطلوبة لتحقيق الأهداف، وبالتالي يختار لتمثيل وعرض وجهة نظر الجماعة.

6-3- حسب معيار سلوك القائد: صنف "ليكرت *Likert*" أنماط القيادة "على مقياس ما بين نمط استبدادي على أحد طرفيه ونمط تشاوري على الطرف الآخر، وبين هذين الطرفين يمكن التمييز بين الأنماط القيادية"⁽³⁾

(1) فوزي سمارة: مرجع سابق، ص 172.

(2) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص 287، 288.

(3) جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 126.

الأخرى، وقد أجمعت معظم الدراسات والمؤلفات والمراجع على تصنيف أنماط القيادة إلى ثلاث أنماط رئيسية الأتوقراطية والديمقراطية والحرية، تتدرج بينها أنماط قيادية أخرى، سوف نحاول الإشارة إلى أهمها فيما يلي:

- القيادة الأتوقراطية: يتميز هذا النمط بتركيز السلطات في يد القائد، فهو لا يفوض سلطاته، من خلال سلوكه المسيطر والصرامة مع المرؤوسين، حيث يصدر الأوامر والتعليمات عن كافة تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها⁽¹⁾، ويكون اتصاله بالمرؤوسين محدودا في حالة عرض نماذج العمل، ويكون الاتصال من أعلى إلى أسفل، أما سلوكه أثناء العمل فقد يتميز بالتردد في اتخاذ القرار أحيانا وافتقار بعد النظر، هذا ما يساهم في عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفعالية⁽²⁾، هذا النمط يهتم بانجاز العمل وفق قواعد موضوعة ومحددة بدقة وأهداف واضحة، وهناك رقابة على العامل، ويتمشى مع نظرية X لماك فريقرور، ويتم تطبيقه عند قلة خبرة الأفراد وميلهم نحو العمل وفق تعليمات محددة.

- القيادة الديمقراطية: يميل هذا النمط إلى القيادة والمحفزات أكثر من السلطة والمكافآت المادية⁽³⁾، لذلك فقد لاقى تأييدا واسعا من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يتشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ برأيهم في معظم قراراته، هذه المشاركة تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتزيد من ولائهم والتزامهم⁽⁴⁾، إلى جانب أنه يسمح بحرية التصرف ويشجع على الإنجاز وتحمل المسؤولية، ويهتم بالعلاقات الإنسانية وإبراز روح الفريق، وتفويض السلطة للأفراد لإبراز كفاءاتهم وخبراتهم، ومشاركتهم في صنع القرار للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة للمشكلات، فالمشاركة تساهم في خلق جو عمل ملائم لتشجيع التغيير وتقبله، وتساعد على الاتصال الذي يسهل بدوره أداء المهام القيادية، وفي هذا الإطار يقول "لبوايي Leboyer" حول المشاركة الجماعية في القرارات "إن القرارات الجماعية طبعاً تعتبر أحسن من وسيلة القرارات الفردية، لكن ليست أحسن من القرار المأخوذ من فرد في جماعة يكون يتميز بالكفاءة"⁽⁵⁾، هذا النمط يتفق مع نظرية Y لماك فريقرور ويطبق خاصة في الأعمال الروتينية أو تعدد الوحدات الإنتاجية، حيث هناك لا مركزية القرار، ويميل إليه المتخصصون المهنيون حيث يفضلون الحرية والاستقلالية في العمل وإبداء رأيهم والتعامل كزملاء.

- القيادة الحرية: ويطلق عليها أيضا القيادة غير الموجهة أو القيادة الفوضوية أو الشكلية، وفي ظل هذا النمط لا يملك القائد سلطة رسمية بل أنه يمثل رمز للمؤسسة، يعمل على توجيه العاملين نحو هدف المنظمة بأسلوب سهل، وذلك عن طريق الثقة في قدراتهم، وتفويض السلطات الكاملة لهم⁽⁶⁾ ويترك لهم حرية تحديد

(1) Marcel Laflamme : *Le Management (approche systématique, théorie et cas)*, Ed Gaëtan Morin, Québec, Canada, 3^{ème} édition, 1981, P 314.

(2) نواف كنعان: مرجع سابق، ص 155-160.

(3) عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 427.

(4) Robert Papin : *L'art de Diriger*, Ed dunod, paris, 1995, P 21.

(5) Claude Levy Leboyer: *op.cit*, PP 216, 217.

(6) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص 289.

أهدافهم واتخاذ القرارات والاستقلالية التامة في إنجاز العمل وتحملهم المسؤولية الكاملة على ذلك، ويكون توجيههم من خلال تعليمات عامة، ويسهل عملية الاتصال بينه وبين مرؤوسيه. إن هذا النمط يكون في حالة تعامل القائد مع أفراد من ذوي الخبرة والكفاءة العالية إلا أنه نادر الوجود، كما أنه يمكن أن يؤدي إلى التسبب ويفتح المجال للتهرب من المسؤولية والقلق والتوتر.

- القيادة الأبوية: يُبرز هذا النمط أهمية سمات القائد، فهو يعكس الأسلوب الذي "يتعامل به القائد مع المرؤوسين، وفي حالة اقتناع المرؤوسين بأن قائدهم... يفضل مصالحهم ويودهم... فإنهم في هذه الحالة سوف يتفانون في خدمة المنظمة"⁽¹⁾ ويتميز هذا النمط بعدم مشاركة الأفراد في القرارات وينظرون إلى المكافأة المادية على أنها حافز على العمل، ويكون تدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل.

- القيادة غير الموجهة: يعتبر هذا النمط ناجحاً عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العلمية والمعرفية المرتفعة وذوي الخبرات والكفاءات العالية، وفي هذا النمط "يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار"⁽²⁾، ويصلح خاصة في المؤسسات البحثية والمراكز المتخصصة.

- القيادة الشخصية: ويقصد بها نمط القيادة القائم على "توجيه الأفراد في المنظمة والتأثير عليهم من خلال العلاقات الشخصية عن طريق الاتصال الشخصي"⁽³⁾، ويبرز هذا النمط خاصة في التنظيمات الغير رسمية أو بين الأفراد من نفس البلدة أو الجهة، أو لهم نفس الأفكار والاتجاهات، وهو أشبه بالقيادة الغير رسمية.

- القيادة الانتهازية: يتصف القائد وفق هذا النمط بانتهاز الفرص لخدمة مصالحه الشخصية بشتى الطرق والوسائل، يظهر علاقات حسنة مع العاملين ويتفاخر بها أمام الآخرين، ويظهر مقدرته على القيادة، يقيم علاقاته على أساس مصلحته الشخصية ويحرص على أن يكون له عيون بين العاملين، ويكثر الشكاوي منهم وينقلها إلى المدراء بطرق شفوية، وينسب أي نجاح لنفسه⁽⁴⁾، ويتصف القائد وفق هذا النمط بضعف الشخصية وعدم القدرة على مواجهة المواقف والمشكلات نظراً لاعتماده على الآخرين.

7- مهارات القيادة: يتطلب ممارسة القيادة توفر مهارات لدى الفرد القائد تجعله يمارس تأثيراً على الأتباع وينمي فيهم روح المسؤولية تجاه العمل الذي يقومون به، وفي هذا الإطار يقول "ريست Rust" "إن الذي يقود بشكل منفرد يغامر أكثر بالفشل، مقارنة بالذي ينمي علاقات تحمل المسؤولية"⁽⁵⁾، فالقائد يجب أن يفهم

(1) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص 290.

(2) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 200.

(3) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص 289.

(4) إبراهيم بن عيد العزيز الدعيلج: الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 91.

(5) Eric D.Rust: *Le Leadership de Soi (Apprendre à diriger sa propre vie pour mieux diriger les autres)*, *Revue Ressources Spirituelles*, N° 21, St Genèse, Belgique, 2010, P 4.

- الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي القائد والأتباع والمواقف، لكي يتمكن من ممارسة مهمة القيادة وتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، ومن أهم المهارات التي يتصف بها القائد ما يلي:⁽¹⁾
- المهارة التوجيهية: يجب أن تتوفر لدى القائد القدرة على النمو المهني والتأثير على فريق العمل بالإضافة إلى تصميم الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومساعدة الفريق على الإنجاز.
 - القدرة على الإنجاز: يجب أن يتمتع المشرف بالدافعية للإنجاز، والوصول إلى تحقيق الأهداف، ولديه المهارة في تحقيق أفضل الإنجازات من خلال العمل الجماعي.
 - مهارة الاتصال: يشترط في المشرف توفر مهارة التعبير عن أفكاره بوضوح وباختصار، كما يجب أن يتمتع بمهارة الاستماع الجيد، والنقد بالأفكار الجديدة أو المقترحات بموضوعية دون تحيز أو تمسك برأيه، ولديه القدرة على استشارة العاملين، كما يجب أن يكون قادراً على القيام بمسؤوليات الاتصالات الرسمية بكفاءة.
 - الرغبة في مساعدة الآخرين: لا بد أن يكون المشرف متيقناً بأن أي إنسان يرغب في النجاح إذا ما أعطيت له الفرصة لتحقيق أهدافه، فلا بد أن يعمل على توفير البيئة المناسبة للأفراد لتنمية مهاراتهم ومعارفهم، مع معاملتهم بعدل واحترام.
 - مهارة حل المشكلات: أن تكون لدى القائد المهارة في التحليل السريع للمشكلات للوصول إلى الأسباب الحقيقية التي وراءها ووضع الحلول الواقعية المناسبة.
 - مهارة التجديد والابتكار: أن يكون قادراً على المشاركة بفعالية في تحقيق النتائج، وأن يقدم اقتراحات جديدة تسمح بتطوير العمل. مع بث روح المغامرة والابتكار لدى الآخرين.
 - مهارة تقييم العاملين: الهدف من تقييم العاملين ليس تصيد أخطائهم، ولكن الهدف هو زيادة معدل نموهم المهني، ويجب أن تتركز معايير التقييم على الإنجاز والعلاقات مع الزملاء إلى جانب الابتكار في أداء العمل، وأن يلتزم المشرف بالحياد والبعد عن العوامل الشخصية التي تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية.
- إلى جانب ما سبق فإن هناك من يصنف مهارات القيادة إلى مهارات فنية متعلقة بتطبيق المعارف الفنية في العمل، ومهارات سلوكية متعلقة بالتعامل مع الأفراد وتوجيههم، ومهارات فكرية متعلقة بالقدرة على تحليل المواقف.

8- نظام القيادة: المؤسسة وفق هذا المدخل ينظر إليها كنظام يتكون من أنظمة فرعية، من بينها نظام القيادة، كما أن هذا المدخل يساعد القائد على فهم كيفية سير المؤسسة والنظر إليها على أنها كل متكامل متكون من أجزاء متفاعلة مع بعضها لتحقيق الأهداف، "فاستخدام مدخل النظم يمكنه من إدراك العلاقات

(1) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص - ص 297-300. (بتصرف)

والصلات الاعتمادية لجزئيات الأعمال في العملية ككل⁽¹⁾، ووفق هذا المدخل يمكن اعتبار القيادة نظاماً متكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية تتفاعل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمكن تحديد عناصر نظام القيادة كما يلي:

أ- المدخلات: وتتمثل في جماعة العمل، سمات ومهارات وخبرات القائد، ووضعية سلطته ودرجة وضوح المهام، وكذلك المواقف والظروف، وقوانين ونظم المؤسسة، إلى جانب القضايا والمشكلات التي يؤدي فيها القائد دوره ويتخذ فيها قراراته.

ب- العمليات: وتتمثل في أنماط القيادة أي نمط سلوكه وتصرفاته مع قضايا العمل والجماعة، الممارسات والقرارات والأوامر والتوجيهات، إجراءات التنظيم والتخطيط والتنسيق والاتصال ومراقبة العمليات، الإبداع والابتكار، الحوافز والثواب والعقاب.

ج- المخرجات: وتتمثل في درجة تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، حلول للمشكلات، درجة التماسك والاندماج وروح الفريق، درجة رضا العاملين وولائهم وانتماؤهم، القيم والعادات التي يبتثها القائد في أتباعه.

د- التغذية العكسية: وتتمثل في تقارير الأداء والتقييم، درجة الاطمئنان والثقة لدى العاملين، الروح المعنوية ودافعية العاملين.

هـ- البيئة: وتتمثل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وما تحتويه من فرص وتهديدات.

9- القيادة والجودة الشاملة: يقول "ميشال كروزي *M. Crozier*" "لا نستطيع أبداً أن نغير مجتمع عن طريق مرسوم أو نستطيع قيادة أفراد عن طريق إعلان على مستوى المصلحة"⁽²⁾، فقد نجد قائد يسيطر على المجموعة بحكم منصبه في السلم الهرمي، لكن لا يلقي قبول وتأييد ورضا المجموعة، فتظهر أمامه بسلوك يتميز بالتمويه، وهذا يقلل من مستوى الدافعية لدى المجموعة في المساهمة بالتحسين في العمليات، ويؤثر ذلك سلباً على مخرجات المؤسسة، خاصة كون هذه الأخيرة ومن خلال تبنيها لإدارة الجودة الشاملة تسعى إلى إرضاء وخدمة عملائها، كما أن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العاملين بالمؤسسة على أنهم عملاء داخليين، وأن إشباع حاجاتهم يجعلهم يساهمون بفعالية في التحسين المستمر للعمليات، من هذا المنطلق تبرز أهمية القيادة كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ أشار "ديمنغ" في مبادئه الأربعة عشر إلى ضرورة "وجود قيادة فعالة تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتطبيقها وتدعمها"⁽³⁾، فالقائد في إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون قادراً على ترجمة الأفعال والعلاقات وقراءة الوضعيات وفرض علاقات الاحترام والثقة

(1) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 109.

(2) Michel Crozier, Yvon Minvielle, Philippe Cabin et autres: *Le Management aujourd'hui, (théories et pratiques)*, Ed Denos, Paris, 1999, p 70.

(3) محمد عبد الفتاح محمد: مرجع سابق، ص 179.

وإقناع الأفراد، متفهم لما يريدونه ويحاول تحقيق رغباتهم، ويحثهم على الأداء الفعال ويدفعهم نحو الإبداع ويزيل الثبات والجمود، "فالتكيف والإبداع والابتكار... لا يمكن تحقيقه إلا في ظل وجود قيادة إدارية لديها نظرة متجددة لما يدور حولها".⁽¹⁾

إنَّ القائد يقع على عاتقه تبني وتنفيذ مشروع الجودة الشاملة، فقد عُرِّفت القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها "القدرة على حث الأفراد في أن تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي في إنجاز الأهداف التنظيمية وتجاوزها"⁽²⁾ وهذا التعريف يعبر عن فلسفة الجودة الشاملة التي ترى أن دور العاملين لا يقل أهمية عن دور الإدارة لذي يجب إشراكهم في جميع العمليات المرتبطة بالجودة، فالجودة هي مسؤولية الجميع.

10- مهام القيادة في ظل الجودة الشاملة: تتمثل المهام التي يتبناها القائد فيما يلي:⁽³⁾

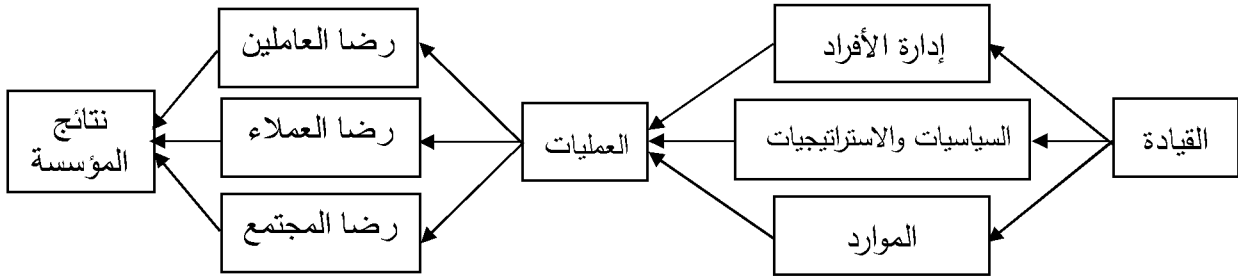
- توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين توزيعاً واضحاً ليعرف كل واحد المطلوب منه.
- تطوير أداء المرؤوسين باستمرار وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات.
- تفويض السلطة للمرؤوسين وتشجيعهم لاستخدامها بفعالية.
- انتهاج سياسة دمج العاملين وتتضمن اشتراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات واقتراح الحلول من أجل التحسين والتطوير.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبين مرؤوسيه وتوعيتهم بضرورة الاتصال المستمر بالعملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
- مساعدة المرؤوسين في حل مشكلاتهم، وحل أي نزاع ينشأ بينهم بسرعة.
- توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لمرؤوسيه.
- تبني مبدأ الصراحة والشفافية في مناقشة المشكلات مع مرؤوسيه وجعلهم يتقنون به ويقتنعون بأنهم فريق واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة.
- القائد الناجح لا ينتظر المشكلات بل يسعى لاكتشافها قبل وقوعها.

(1) عبد اللطيف مصلح محمد عايض: دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، المجلد 6، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، اليمن، 2013، ص 105.

(2) مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص 192.

(3) حافظ فرج أحمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2007، ص ص 170، 171.

الشكل (16): أهمية القيادة في ظل الجودة الشاملة



المصدر: سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: الجودة والاعتماد الأكاديمي (المؤسسات التعليمية العام والجامعي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 98.

11- خصائص القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة: إنَّ القائد وفق منظور الجودة الشاملة تكون له رغبة في جعل مؤسسته ذات سمعة وشهرة كبيرة، يتميز بالسرعة في طرح المبادرات والمعرفة الواسعة في مجال العمل والتنظيم والإدارة، وله الجرأة وعدم الخوف في طرحه لأفكاره وفي تعامله مع الآخرين، له القدرة على التعامل مع المستجدات والتطورات، وينظر للأمور بنفاؤل وغير متشائم، مرن في تعامله مع الأفراد، يدرك أن الإدارة في حقيقة الأمر هي إدارة مواقف قابلة للتغيير، يتكيف معها باستمرار عن طريق تغيير مساراته وفق متطلبات الموقف، ويمكن تلخيص خصائص القيادة وفق هذا المنظور فيما يأتي:⁽¹⁾

- إعطاء أولوية واهتمام بالزيائن وتلبية حاجاتهم.
- تمكين المرؤوسين بدلا من مراقبتهم والثقة بأدائهم والعمل على خلق بيئة ملائمة وتنمية الشعور بالمسؤولية وتحسين قنوات الاتصال.
- الإيمان بأن العمل بأسلوب الفريق يحفز الأفراد ويؤدي إلى تعبئة جهودهم، تتم مكافأتهم على النتائج المحققة كونهم فريقا وليس أفرادا.
- التعامل مع مشاكل العمل على أنها دروس يجب الاستفادة منها بدلا من التستر عليها وإخفائها كونها حالات سيئة.
- أن يكون القائد قدوة، ويكون إستباقيا ووقائيا.
- إحلال مبدأ التعاون بدلا من التنافس الذي يعزز الصراعات.
- أن ينظر إلى التحسين المستمر كونه إستراتيجية تطبق تدريجيا بدلا من الإبقاء على الوضعية السائدة.
- الالتزام طويل الأجل بالجودة، ويتولى تكوين مجموعات عمل لتكثيف الجهود باتجاه تحسين الجودة.

(1) مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص ص 195، 196.

12- نمط القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة: رغم تنوع الأنماط الإدارية، إلا أن هناك نمطا قياديا ملائما لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو النمط الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية والعمل، أي النمط الذي يعتمد على العمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل، ويسعى إلى تحقيق رضا العاملين وتنمية علاقات حسنة معهم، لذلك "يعتبر أسلوب القيادة بالمشاركة أفضل أسلوب للقيادة في محيط إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم الحصول على المدخلات من موظفي المؤسسة والاستماع إليهم، ومن ثم العمل بناءً على ملاحظاتهم، ويركز على احترام الموظفين وتشجيع الاتصالات الفعالة بين موظفي المؤسسة، ووجود علاقات شخصية بناءة"⁽¹⁾، فهذا النمط يركز على خلق بيئة عمل تشجع كل فرد على المشاركة الفعالة في التحسين المستمر لطرق العمل وجودة المنتوجات وإرضاء العملاء، فقد ذكر "ديمينغ *Diming*" "أن كل تحسين في طرق وإجراءات العمل سيؤدي إلى تحسين الجودة والإنتاجية والعائد على الاستثمار"⁽²⁾، كما يعمل هذا النمط على مكافأة العاملين الذين يساهمون باقتراحات بناءة والذين يقدمون إبداعا وابتكارا يسمح بتحسين العمليات، فالقائد يجب أن يلعب دورا إيجابيا في إحداث التغييرات المطلوبة ويعمل على تسهيلها من خلال امتلاكه لرؤية واضحة وأهداف محددة، وإحساس بالمسؤولية والرغبة في التغيير.

كما أنّ إدارة الجودة الشاملة تستوجب تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال الذي يقوم على فكرة "جعل الرؤساء قريبيين من موقع تنفيذ العمل، أي يقضون معظم أوقاتهم بجانب مرؤوسيههم خلال تنفيذهم لعملهم بحيث يكونون قريبين من المشكلات الفعلية التي تصادف المرؤوسين في موقع العمل"⁽³⁾، هذا عن طريق فتح قنوات الاتصال بشكل دائم، وكسر الحواجز الرسمية بين القمة والقاعدة، واعتماد مرونة الاتصال والاتصال الغير رسمي لتسهيل تنفيذ الأعمال دون عوائق، وهناك عدة التزامات للقائد تجاه إدارة الجودة نذكر منها:⁽⁴⁾

- البحث عن فرص التحدي للتغيير والنمو والابتكار والتطوير.
- التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ.
- القدرة على التخيل والتنبؤ بالمستقبل.
- حث الآخرين من ذوي الرؤية المشتركة في التعبير عن آرائهم.
- تشجيع التعاون وحث الثقة في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- تقوية الآخرين من خلال إشراكهم في السلطة واتخاذ القرارات وزيادة حرية التصرف.
- القدوة والمثل للآخرين في العمل.

(1) صالح ناصر عليمات: مرجع سابق، ص 43.

(2) نفس المرجع، ص 43.

(3) حافظ فرج أحمد: مرجع سابق، ص 172.

(4) نفس المرجع، ص 172.

- القدرة على التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام.
- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل مشروع من المشروعات.
- تقييم الإنجازات لطرق العمل بشكل منتظم.

13- سمات القائد الفعال: يقول "ريست" "إن القادة الفعالين يجب أن يستثمروا طاقاتهم أكثر في تنمية مواهبهم القيادية الخاصة أكثر من أي ميدان آخر"⁽¹⁾، فالقائد الفعال هو الذي يأخذ بعين الاعتبار قدراته وقدرات العاملين، ويكون على دراية بالأهداف المرجوة، ويعي كذلك خصوصيات المواقف، فالقائد لا ينال احترام وتقدير العاملين بسبب مركزه الوظيفي، وإنما بمقدار إجادته لعمله وانتمائه لمهنته وتحمله للمسؤوليات، وقدرته على اتخاذ القرارات وهناك صفات يجب توفرها في القائد الفعال نذكر أهمها فيما يلي:⁽²⁾

- **الانتماء:** أن يكون لديه الانتماء الحقيقي لمهنته يستطيع أن يطور ويجدد، فيؤثر بالعاملين ويكسب ودهم واحترامهم.
- **صديق لزملائه:** يحترمهم ويعاملهم بلطف بعيداً عن التكبر والعجرفة، فقيادة الناس ليست حقاً يمارس وإنما ميزة كبيرة.
- **القدرة على معاملة الناس واستغلال أقصى قدراتهم في العمل:** فالقائد لا يستطيع أن يعمل وحده، بل لابد له من مساندة العاملين له في العمل.
- **المرونة:** القائد يجب أن يكون مرناً فالأفراد يختلفون في تلقيهم للأوامر والتعليمات، فالطريقة التي تلقى تجاوباً مع مجموعة، قد لا ينفع تكرارها مع مجموعة أخرى، فالقائد لا يجب أن يكون صلباً وعتيداً يطلب الطاعة العمياء لأوامره.
- **العدل:** على القائد أن يتحرى العدالة في معاملته للآخرين، فلا يحابي ولا يقرب إليه واحداً ويبعد الآخر، لأن ذلك التصرف يدفع العاملين إلى حمل مشاعر الحقد والكراهية وعدم الرضا، مما ينعكس سلباً على العمل، فتزيد التكلفة والأعباء وتقل المخرجات وجودتها.
- **القدوة:** إن القائد هو قدوة للعاملين معه لأنه موضع أنظارهم، يرصدون حركاته وتصرفاته، فإذا تعرض أحدهم للمساءلة قام بعرض ما كان قد رصد من أقوال أو أفعال.
- **الثقة:** يجب على القائد أن يبيت الثقة بين العاملين معه من جهة وبينه وبينهم من جهة أخرى، حتى يعمل الجميع معاً ويشعر كل واحد منهم أن عمله مكمل لعمل الآخر، وكل واحد مسؤول عن تحقيق الأهداف وتحسين المخرجات.

(1) Eric, D.Rust: Op.Cit, p 2.

(2) فوزي سمارة: مرجع سابق، ص ص 174، 175، 176.

- الحزم: يجب أن يكون المدير حازماً في أوامره وقراراته، فالقائد المتذبذب الذي يصدر قراراً ثم يعدل عنه سوف يفقد احترام العاملين معه.
- تقدير الآخرين: القائد الناجح هو الذي يعامل الناس كما يجب أن يعاملوا، فيقدر شعورهم ويشاركهم في أفراحهم وأحزانهم، فيظهر عطفًا خاصًا على مشاكلهم.
- يوجه نشاط الآخرين: للقائد مهمة أخرى هي التوفيق بين أوجه النشاط المختلفة، فيقيم التعاون بينها، للحصول على مخرجات واحدة ذات جودة عالية.
- يقبل النصيحة: القائد ليس معصوماً من الخطأ، وليس هو بالمستبد، بل يستمع لأراء مساعديه ويحترم آرائهم، ويعتبر آرائهم مصدراً من مصادر المعلومات.
- صفة عامة القائد الفعال يعتبر مطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تستوجب أن يكون القائد يتحلى بشخصية جذابة ويمثل القدوة ويكون له القدرة على الإقناع وتحفيز العاملين، وأن يدرك مشاعر الأفراد ويبتعد عن اللوم والتجريح، وأن يبتعد عن التفاخر والتكبر والإدعاء بما ليس فيه، وأن يكون غير عصبي أو مزاجي، وأن يتحلى بروح المسؤولية ومهارات الاتصال، وأن يكون أقرب إلى مرؤوسيه يتفهم ويتعاون معهم ويدعمهم ويساعدهم.

II- الاتصال:

تعتبر أية مؤسسة نسيج من الهياكل والأفراد في تفاعل تنظيمي واجتماعي قصد تحقيق أهدافها، لذلك فهي تحتوي على شبكة من الاتصالات المتشعبة بين المستويات والأجزاء، ولكي تحقق أهدافها فإن ذلك يتوقف على درجة الترابط بين الأجزاء، وهذا الترابط بدوره يتوقف على كمية ونوع المعلومات المتوفرة وقدرة نظام الاتصال على توصيلها إلى جميع المراكز والأجزاء بالكمية والوقف المناسب، فنظام الاتصال يؤثر في "قدرة المنظمات على تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة أجزائها الداخلية، وكذا قدرتها على تحقيق التوافق والاتساق مع البيئة المحيطة"⁽¹⁾، هذا ما يسمح بالتنسيق بين الجهود وضمان سير عملية العمل والعمليات المختلفة في المؤسسة، كما أنه يساعد على التعاون بين الأفراد وتحقيق العمل الجماعي وضمان اندماج الفرد في الجماعة. من هذا المنظور يصبح ذو أهمية بالغة في تحقيق الجودة الشاملة كون أن الاتصال يضمن الربط والتنسيق في تنفيذ العمليات والتحسين المستمر للأداء، وأن جودة الاتصال تضمن تدفق المعلومات بشكل دقيق وفي أوانها، وهذا ما يسمح بالاستجابة للتغيرات في العمل وإيجاد حلول للمشكلات، مما يسمح بتخفيض الهدر في الوقت والاستجابة لرغبات العملاء.

(1) علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص 345.

1- عناصر الاتصال: تعتمد عملية الاتصال التنظيمي على جملة من العناصر تسمح بتحقيق الهدف من العملية، إذ تشكل هذه العناصر وحدات مهمة للعملية الاتصالية، وفهم عملية الاتصال لا بد من تحديد عناصرها، إذ لا يمكن إهمال أي عنصر في العملية والتي تعتبر ضرورية لإكمال العملية، وتتكون العملية الاتصالية من العناصر الآتية:⁽¹⁾

1-1- المرسل: هو مصدر الرسالة وهو الذي يقوم بتهيئة الرسالة ووسيلة إرسالها إلى المستقبل، فالمرسل هو الذي يصوغ الرسالة في ألفاظ أو إشارات أو رسوم أو صور أو أشياء أو عينات، ويهدف إلى التأثير بها في الآخرين أو مشاركتهم له فيها.

1-2- الرسالة: هي المعلومات والخبرات والأفكار والمهارات التي يراد نقلها إلى المستقبل، وتفاعله معها والتأثير فيه لتحقيق أهداف عملية الاتصال، أو هي المحتوى الذي يراد نقله إلى المستقبل، وتعرف بأنها مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من خلال السلوك الذي يبديه المستقبل عند استلامه لها، وقد تكون مصوغة في صورة لفظية، أو مطبوعة أو صور أو غير ذلك.

1-3- قناة الاتصال: هي الوسيلة التي تنقل بها الرسالة أو تمر الرسالة من خلالها من المرسل لتصل إلى المستقبل، وقنوات الاتصال كثيرة الأنواع ومتعددة الأشكال، وللتقدم العلمي والثورة التكنولوجية أثر كبير في تعدد هذه القنوات وتنوعها، وتكمن أهمية وسائل الاتصال في كونها العنصر الأساسي في عملية الاتصال، فلا اتصال من دون قناة موصلة، وتتجلى أهمية الوسيلة من خلال تأثيرها في الرسالة نفسها عن طريق الحاسة التي تستخدمها القناة لتنفيذ الرسالة إلى ذهن المستقبل فهي تحمل الرسالة لتصل إلى المستقبل عن طريق حواسه، فيتولى تحليل رموزها وترجمتها وتفسيرها، وتعد اللغة من أقدم وسائل الاتصال وأكثرها شيوعاً في عملية الاتصال.

1-4- المستقبل: هو الفرد أو الأفراد المقصودين بالرسالة، أو الذين توجه الرسالة إليهم، ويتولون مهمة حل رموزها وفهمها وتفسيرها، ويتبدى ذلك الفهم والتغير في سلوك المستقبل بالأثر الذي يحدثه في المستقبل .

1-5- التغذية الراجعة (العكسية) Feed Back: بها تزداد فاعلية الاتصال، ولتكون عملية الاتصال ناجحة فلا بد من التغذية الراجعة لكي يتأكد المرسل من أن رسالته حققت أهدافها، وتقوم على رد فعل المستقبل سواء أكانت سلبية أم إيجابية، وهي التغيرات المتعددة الأشكال التي يبديها المستقبل عند تلقيه الرسالة، وتعتبر على مدى قدرة المرسل على خلق حالة من التفاعل بين الرسالة والمستقبل، وتعد التغذية الراجعة عنصراً من عناصر الاتصال وهي عبارة عن رسالة جديدة مصدرها المستقبل ومستقبلها المرسل، وقد تتخذ أشكالاً متعددة

(1) محسن علي عطية: مرجع سابق، ص- ص 57- 64. (بتصرف)

منها ظهور علامات الرضا أو الرفض، أو الرغبة في التفاعل مع الموقف من خلال التعقيبات والأسئلة، أو عدم الرغبة في التفاعل.

1-6- التشويش أو المؤثرات: هي تلك العوامل التي لا علاقة لها بالرسالة وتتضمن الاضطرابات التي تحصل في أثناء عملية الإرسال أو الاستقبال ومنها العوامل الفيزيائية أو النفسية، ومهما كان نوعها فإنها تدخل مجال الاتصال فتؤثر في عملية الاتصال.

2- وظائف الاتصال: يعتبر الاتصال وظيفة حساسة في المؤسسة، إذ بواسطتها يتم تبادل المعلومات والبيانات التي تلعب فيها العلاقات الإنسانية دورا مهما، كما أن الاتصال يمثل ركيزة أساسية يعتمد عليها المسؤول في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنه كثيرا ما يتم الخلط بين الوظائف والتأثيرات، فالوظائف تعبر عن الدور العام للاتصال في حين ترتبط التأثيرات بالنتائج، كما تتداخل الوظائف مع الأهداف، لذلك يصعب الفصل بينهما، بناء على ذلك سوف نورد الوظائف حسب وجهة نظر بعض الباحثين على سبيل الذكر لا الحصر:

- من وجهة نظر "لازويل Lasswell" هناك ثلاث وظائف هي: (1)
- الإشراف ومراقبة البيئة أو المحيط وكشف ما يهدد قيم الجماعة.
- العمل على ترابط أجزاء المؤسسة، حيث يقوم الاتصال بمسؤولية الربط بين الرئيس والمرؤوسين وبين الجماعات المختلفة بما يتلاءم مع مصالحها المشتركة.
- وظيفة نقل التراث الاجتماعي والثقافي.
- من جهة نظر "شرام Schramm" فإن وظيفة الاتصال تركز على: (2)
- وظيفة المراقبة وذلك لاستكشاف الأفق وإعداد التقارير عن الأخطار والفرص المتاحة.
- الوظيفة الإدارية التنظيمية وتتم من خلال المعلومات التي تتيح اتخاذ القرارات القيادية وإصدار الأوامر والقرارات.
- وظيفة التنشئة أي تعليم الأفراد الجدد وإمدادهم بالمهارات والمعتقدات.
- من وجهة نظر "ليزلي مولر Leislie Moeller" فإن وظائف الاتصال هي: (3)
- وظيفة الإخبار والتزود بالمعلومات ومراقبة البيئة.
- الربط والتفسير بهدف تحسين نوعية المعلومات، وتوجيه الناس لما يفكرون فيه، ويفعلونه.

(1) سعاد جبر سعيد: مرجع سابق، ص 66.

(2) حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ب م، ط8، 2009، ص74.

(3) نفس المرجع، ص 75.

- الترفيه وهدفه التحرر من التوتر والضغط والمشكلات.
 - التعليم والتنشئة وهدفها المساعدة في توحيد الجماعة من خلال توفير قاعدة مشتركة للمعايير والخبرات الجماعية.
 - التسويق وهدفه ترويج السلع والخدمات.
 - قيادة التغيير، خلق المثل الاجتماعي وذلك بتقديم النموذج الايجابي في الشؤون العامة.
 - الرقابة على مصالح الجماعة وأهدافها.
- وبصفة عامة فإن وظائف الاتصال في المؤسسة تتمثل في مساهمته في العملية الإنتاجية من خلال التوجيه والمتابعة، والإبداع من خلال تهيئة جو عمل يسمح بالمبادرة في حل المشكلات والابتكار، والإعلام من خلال توفير المعلومات لجميع الأطراف من مسؤولين وعاملين وعملاء، بما يسمح بتنفيذ العمليات والاستجابة للتغيرات الطارئة وحل المشكلات، كما يسمح بتنفيذ عمليات الرقابة من خلال توفير المعلومات الدقيقة عن العمليات.

3- أهداف الاتصال: تطوي عملية الاتصال على عدة أهداف تتمثل في التأثيرات المتبادلة بين الإدارة والعاملين، فالإدارة مصدر للقرارات والعاملين مجال لتطبيقها، ويمكن تصنيف أهداف الاتصال على النحو الآتي:

3-1- بالنسبة للتنظيم: تتمثل أهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم فيما يلي:

- تحقيق التنسيق بين أفعال وتصرفات مختلف أقسام وأجزاء التنظيم، فبدون الاتصال التنظيمي تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم، وبالتالي تفقد القدرة على التنسيق والتكامل، وتميل المؤسسة بذلك إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.⁽¹⁾
- إحداث التغيير في السلوك وإحداث التأثير على الأفراد وصولاً إلى تحقيق أهداف التنظيم⁽²⁾، من خلال وضع مبادئ وقواعد تنظيمية تتماشى وأهداف المؤسسة، وتثبيتها لدى الأفراد عن طريق رسائل حاملة لقيمتها وأهدافها.
- تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة⁽³⁾ وتعاونهم في مواجهة المشكلات بأسلوب جماعي، وهذا يسهل عملية تحديد المشكلات ووضع البدائل واتخاذ القرارات وتقييم النتائج.

(1) صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص 67.

(2) إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج: مرجع سابق، ص 287.

(3) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 20.

3-2- بالنسبة للعاملين: يعتبر الأفراد محور العملية الاتصالية وأن إمامهم بمختلف المعلومات والمعطيات في المؤسسة يساهم في تطوير علاقات الثقة والتفاهم، لذلك تعمل الإدارة من خلال نظام الاتصال على توفير معلومات متمثلة فيما يلي: (1)

- معلومات عن المنظمة، فالعاملون يهتمهم معرفة قضايا وجزئيات العمل داخل المؤسسة، من عمليات ونشاطات تخص الإنتاج ومستقبل المؤسسة، وكذا القرارات التي تتخذ على المستوى الإداري الأعلى.
- معلومات عن سياسة المؤسسة، لاسيما تلك التي تؤثر على العاملين وعلى وظائفهم، فالعاملون يريدون أن يتم إعلامهم في الوقت المناسب بكل إجراء قد يكون له أثر على عملهم أو مستقبلهم الوظيفي.
- معلومات تتعلق بمشكلات وصعوبات العمل، فمعرفة العاملين لهذه المشكلات والصعوبات يؤدي إلى زيادة تضامنهم لمواجهتها، وإلى زيادة جهدهم المبذول.
- معلومات تتعلق بنشاط العاملين، أي تزويد العاملين بكل ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات تساعدهم على القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

3-3- بالنسبة للقادة: يهتمهم أن تصل آراؤهم وتعليماتهم إلى العاملين، وفي نفس الوقت يهتمهم أن يتعرفوا على آراء العاملين ووجهات نظرهم وشكاويهم ومشكلاتهم. (2)

3-4- بالنسبة للعملاء: فإن المؤسسة يهتمها إقامة نظام اتصال فعال بالعملاء يسمح بإيصال حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج والخدمات المقدمة لعملائها، كما يهتمها أن تتعرف على آراء وشكاوي ومقترحات العملاء لتحسين الإنتاج والخدمات. (3)

4- أهمية الاتصال: يتأثر أداء الأفراد وحالتهم المعنوية بفعالية الاتصال حيث يسمح بوضوح الواجبات وطرق العمل، فهو يساعد على التعاون بين الأفراد وتحقيق العمل الجماعي والتنسيق بين المستويات التنظيمية وتبادل الأفكار والمعلومات، كما أن الرئيس يكون في علاقات دائمة مع أفراد مجموعته، وهو يتلقى المعلومات يقوم بتصنيفها لضمان فهمها من طرف العاملين ولا يقوم باستغلالها "من أجل استعمال سلطة القرار، ولكن من أجل مساعدة وتسهيل العمل في الجماعة" (4)، فالأفراد في ميدان العمل هم في علاقات تفاعلية حيث يتم العمل بصفة جماعية، ولتحقيق التعاون الجماعي يستوجب توفر نظام اتصالي يسمح بتوضيح مهام كل فرد، ويضمن التنسيق بينه وبين زملائه، ويخلق لديهم روح الجماعة وإحساسهم بالمسؤولية،

(1) عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2003، ص ص 90، 91.

(2) عبد العزيز شرف: مرجع سابق، ص 191.

(3) نفس المرجع، ص 192.

(4) Philippe Villemus : op.cit, p 15.

من هنا فإن الاتصال يعتبر أداة ذات أهمية بالغة من خلال إشعار الأفراد بمكانتهم، وإعلامهم بمختلف التغيرات والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم حول العمل، وزرع الثقة فيهم وإحساسهم بأنهم ليسوا مجرد منفذين للمهام الموكلة إليهم، كما أن الاتصال يحقق حاجة الفرد في الانضمام إلى مجموعة تتميز بالتكامل والانسجام وتكون بمثابة وسيلة للدفاع عن مصالحه، إذن فالعمل في مجموعة هو أداة للاندماج في المؤسسة.⁽¹⁾ فالالاتصال يعتبر وسيلة وليس غاية ولكنه وسيلة في غاية الأهمية، يسمح بإدارة أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهو ذو أهمية بالنسبة للمديرين والأفراد تتضح هذه الأهمية فيما يلي:⁽²⁾

- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من وقت المديرين والأفراد، كما أن القدرة على الإنجاز تتوقف على كفاءة الاتصالات.

- يعتبر الاتصال وسيلة لتنمية روح التعاون الجماعي، وبالتالي تضافر الجهود الضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

- إن وسائل الاتصال يمكن الاعتماد عليها لإحداث تغيير أو تطوير في سلوك الأفراد وبالتالي تغيير إستراتيجية أعمال المنظمة.

- يستخدم كوسيلة للتأثير على سلوك الأفراد والضغط عليهم باستخدام السلطة الرسمية لتحقيق أهداف المنظمة

- يساعد على إدراك الفرد داخل المنظمة للاستراتيجيات وطبيعة الأعمال التي يقوم بها.

- النظرة الواقعية لظروف العمل التي يعمل فيها الأفراد، وتحديد المشاكل التي يواجهونها، وإمكانية اقتراح الحلول المناسبة لعلاجها.

- يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد.

- يعتبر همزة الوصل بين الإدارة ومراكز الأداء وبين مختلف الأقسام والأجزاء والعمليات.

- التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة، كما أن حيوية التنظيم وفعاليتته تتوقف إلى درجة كبيرة على مدى دقة وسهولة نظام الاتصال.

إضافة إلى ما سبق فإن الاتصال يساعد على المشاركة في القرارات وزيادة انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة ويكسبهم مهارات مهمة للأداء والتعاون والمشاركة وحل المشكلات. كما أن فعالية الاتصال تتجلى في جعل التنظيم غير الرسمي مدعماً للتنظيم الرسمي، فقد يستعمل لتمرير القرارات، كما أنه يسمح بتزويدها بالمعلومات المرتدة أي مواقف العاملين من تلك القرارات، لأن الأفراد والجماعات يميلون إلى مقاومة التغيير،

(1) Jean Gerbier: *Organisation et Fonction de l'Entreprise*, Ed Londres, Tec-Doc, Lavoisier, Paris, 1993, P 679.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص 348، 349.

ووجود نظام إعلامي قد يسمح بإقناعهم بضرورة التغيير وربطه بأهدافهم، ويساهم في ذلك وجود الاجتماعات التي تسمح بتبادل الآراء وإشراك العاملين في القرارات وشرح أهداف المؤسسة بدقة. إذن فالإتصال يساعد على توفير جو اجتماعي تشوبه علاقات التقدير والاحترام والاندماج في بيئة العمل.

5- طرق ووسائل الإتصال: هناك العديد من طرق ووسائل الإتصال بحيث يتوقف اختيار إحداها على طبيعة المرسل والمستقبل ومحتوى الرسالة، وكذا فعالية الوسيلة في تحقيق هدف الإتصال، ويمكن تحديد أشهر الوسائل المستعملة للإتصال فيما يلي:

5-1- الإتصالات الشفوية: يتم نقل المعلومات مباشرة وجها لوجه كالتقاءات بين الرؤساء والمؤوسين ومقابلات واجتماعات النقاش والحوار والمحادثات الهاتفية، ويتجلى كذلك في علاقات العمال المباشرة مع بعضهم البعض أو "الاجتماعات الإعلامية... والمحاضرات أو تقديم موضوع معين... أو زيارة العملاء... أو الاجتماعات الدورية"⁽¹⁾، وتستعمل في هذا النوع اللغة الشفوية لنقل الأفكار والمعاني المراد إيصالها إلى المستقبل، وتتجلى أهمية هذا النوع في "اعتبارها النمط الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء وتصل في بعض الأحيان إلى 90% من مجموع الوقت المكرس من قبل المدير للإتصال"⁽²⁾، ومن فوائده أنه يعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، ومن ميزاته أنه يسمح بالتفاعل المباشر والحصول على التغذية العكسية مباشرة، ومن عيوبه أن الأفراد قد "لا يجيدون الإتصال الشفوي للخلل أو الخوف أو أي عامل نفسي آخر"⁽³⁾، أو قلة المهارة في التعبير عن الأفكار، أو قد ينتج عن هذا الأسلوب حالة من الفوضى أو بيئة مشوشة.

5-2- الإتصالات المكتوبة: يتم نقل المعلومات وبث الرسائل بطريقة كتابية مدونة يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، وهي تعبر عن الاستعمال المباشر للوثائق كالتقارير أو التعليمات أو الإعلانات أو منشورات مصلحة، الرسائل الموجهة للمستخدمين، أو البريد الإلكتروني والفاكس، المجالات الحائطية، صندوق الاقتراحات، ورغم أهمية هذا الأسلوب إلا أن حقيقة الأمر أنه أقل استخداما من سابقه إذ "أن نسبة استخدامه لا تتجاوز 13% من الوقت المتاح للإتصالات من وقت المدير وقد أشار 80% من المدراء في إحدى الدراسات أنها وسيلة ضعيفة وليست فاعلة"⁽⁴⁾، إلا أن الإتصالات الكتابية لها مزايا مثل أخذ الوقت الكافي في استحضار المعلومات والتأني في صياغة الرسالة وإتاحة الوقت الكافي للمستقبل في فهم الرسالة والرد عليها، لذلك "في بعض الأحيان تكون الإتصالات الكتابية أكثر تعبيراً من الإتصالات الشفوية"⁽⁵⁾ وقد تكون مريحة

(1) Michel Le Berre, Guy Tallandier, op.cit, p 47.

(2) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 526.

(3) إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: مرجع سابق، ص 290.

(4) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 527.

(5) Harold Koontz, Cyril D'onnelle : op.cit ; P 454.

للوقت، ومن مشكلاتها عدم وجود تفاعل مباشر وتغذية عكسية سريعة، وتراكم الأوراق المحفوظة، وعدم قدرة بعض العاملين على كتابة الرسائل بصيغة جيدة وعدم فهم بعض المعاني، كما أن الرسائل الإلكترونية تتطلب القدرة على التحكم في الحاسوب، وتكون مفضلة في حالة وجود تفاصيل كثيرة حول الموضوع.

5-3- الاتصالات غير اللفظية: وهي تعبر على نقل المعلومات والأفكار دون استخدام الكلمات، تتم عادة عن طريق تعابير الوجه، ولغة العيون، وحركات الجسم والتوكيدات الصوتية والإشارات الجسدية، وتعتبر كذلك عن التغذية الرجعية من قبل المستقبل للرسالة، وما يظهر عليه من تعبيرات بالفم وحاجب العين، ويظهر هذا النوع من الإشارات مدى موافقة المستقبل أو تفهمه أو اندهاشه، كما يتضمن نغمة الحديث الحادة أو المنخفضة أو العادية⁽¹⁾، وهذه التعبيرات الجسمية تعطي الدلالة عن الرضا أو عدمه، وهي تتبع عادة الاتصالات اللفظية وتعززها وتؤكد لها، وهي تشكل نسبة عالية من عمليات الاتصال. ويشير "راندال هارسون *Harrison Randall*" أن "الاتصال اللفظي يمتد ليشمل تعبيرات الوجه والإيماءات والأزياء والرموز... والبروتوكولات الدبلوماسية"⁽²⁾.

6- أنواع الاتصال: هناك عدة أنواع للاتصال والتي تتعدد بتعدد معايير التمييز بينها، فهناك اتصال داخلي وخارجي، مباشر وغير مباشر، بسيط ومركب، رسمي وغير رسمي، وسوف نسلط الضوء على الاتصال بنوعه الرسمي وغير الرسمي باعتباره أكثر التصنيفات انتشاراً وأهمية في الدراسات المختلفة.

6-1- الاتصال الرسمي: يتم في إطار الهيكل التنظيمي الذي يحدد قنواته واتجاهاته ويخضع لمبادئ التنظيم الرسمي، ويتم حسب الوحدات والمصالح، ويتبع التسلسل الهرمي للوظائف، وحسب التخصص في الأعمال والقنوات الرسمية المحددة، ويساهم في إدارة العاملين ورقابتهم، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث أشكال رئيسية هي:

6-1-1- الاتصال النازل: ويتعلق بتدفق المعلومات "من الشخص الأعلى في السلم الهرمي إلى باقي المستخدمين في السلم الهرمي أو القاعدة"⁽³⁾، ويمر بمختلف المستويات في الهيكل التنظيمي، حسب التدرج الرسمي للوظائف، ويكون في شكل قرارات وتوجيهات وتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين، وتوضيحات لكيفية أداء العمل، أو تزويد العاملين بتعليمات وتوجيهات متعلقة بالعمل للتنسيق بين المهام.

(1) عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 36.

(2) حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: مرجع سابق، ص 27.

(3) Bernard Martory, Daniel Crozet : *Gestion des Ressources Humaines*, Ed Nathan, Paris, 3^{ème} édition, 1990, P 215.

6-1-2- الاتصال الصاعد: يكون اتجاهه عكس السابق، أي من المستويات الدنيا إلى العليا "ويشير إلى ما يرسله المرؤوسين إلى مديريهم من تقارير حول أعمالهم ومهامهم ومشاكلهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة"⁽¹⁾، فهذه التقارير قد تكون متعلقة بسير العمل أو شكاوي أو مقترحات تساعد في عملية اتخاذ القرارات، أو استفسار عن كيفية التغلب على المشكلات الطارئة التي تواجه العاملين، كما أنه يزود أصحاب القرار بالمعلومات المرتدة أي ردود أفعال الأفراد حول القرارات المتخذة، ويتيح هذا الشكل الاتصالي الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

6-1-3- الاتصال الأفقي: إن "الاتصالات الأفقية هي تلك التي تكون بين العمال... في نفس المستوى سواءً تتواجد في القاعدة أو في القمة"⁽²⁾، وتكون على شكل تبادل للمعلومات ووجهات النظر، لغرض التنسيق بين الوظائف والأقسام والإدارات، أو على شكل علاقات اجتماعية بين الأفراد غرضها تحقيق حاجة الانتماء إلى جماعة، ويغلب على هذا النوع من الاتصالات الطابع الشفوي، وهي أقرب الأنواع إلى الاتصال غير الرسمي.

6-2- الاتصال غير الرسمي: يعبر عن تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين"⁽³⁾، وتتم وفق شبكة العلاقات الشخصية التي تنشأ بين الأفراد، وحاجتهم للانتماء إلى جماعة، إذ تكون علاقاتهم مستقلة عن التنظيم الرسمي، ويكون الاتصال غير الرسمي غير مقنن، ويتلزم وجوده مع الاتصال الرسمي، ويمتاز عنه "بسرعة وسهولة الانتشار، حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي"⁽⁴⁾، وهو يزود التنظيم الرسمي بالمعلومات المرتدة، ويأخذ عدة أشكال غير رسمية من أمثلتها:

6-2-1- الاتصالات العنقودية: وهي اتصالات غير رسمية تأخذ شكلا شبكيا وتشمل المنظمة بجميع أجزائها، فقد يقوم فرد ببث رسالة إلى الآخرين بحيث يحفظ البعض السر ويفشيهِ البعض الآخر، أو يحرر أحد العاملين معلومة إلى عدد قليل من الأفراد الذين بدورهم يمررون المعلومات إلى آخرين وهكذا.⁽⁵⁾

6-2-2- الإدارة بالتجوال: وهو أسلوب يقوم على أساس تجوال المسير أو المشرف في المؤسسة أو الورشة ويتبادل الأحاديث العفوية مع العاملين ويقوم بتوجيههم بشكل غير رسمي وينتشر أكثر في المؤسسات الخدمية⁽⁶⁾.

(1) جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 96.

(2) Harold Kootz, Cyril D'onnel: Op.Cit, P 454.

(3) عاطف عدلي العيد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 70.

(4) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 149.

(5) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 532، 533.

(6) نفس المرجع، ص 533.

إلى جانب ذلك يمكن اعتبار الاتصالات الغير لفظية على أنها اتصالات غير رسمية، وعادة لا يوجد للاتصال غير الرسمي قنوات تدفق واضحة بل تتدفق المعلومات في قنوات متشابكة، كما أن فعالية وكفاءة الاتصال الرسمي تقلل من الآثار السلبية للاتصال غير الرسمي، وأن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون مدعماً ومسانداً للاتصال الرسمي، وهذا يمثل ميزة المؤسسات الناجحة، ويعتبر أمر مهم لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

7- معوقات الاتصال: هناك عوامل كثيرة تساهم في إعاقة العملية الاتصالية وتعمل كعقبات تؤثر عليه، وتحول دون تحقيق فعالية الاتصال، من بينها ما يلي:

7-1- معوقات متعلقة بعناصر الاتصال: ويمكن أن نذكر ما يلي:⁽¹⁾

- استعمال مفردات غير مألوفة يصعب فهمها. وعدم وضوح قصد المرسل، فتفهم الرسالة بطريقة مغايرة. والفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل.
 - الشرود الذهني وعدم الانتباه، يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة.
 - التباين في المستوى والإدراك ويرجع هذا إلى تباين مستويات المعرفة والخبرة والثقافة.
 - النزعة الانتقائية بفعل الميول الشخصية فإن المستقبل لا يفتح عقله لكل ما يتعرض له، إنما قد يتيح لنفسه فرص سماع أو مشاهدة ما يوافق عليه معرضاً عن غيره.
 - إغلاق قنوات الاتصال بين الأطراف المشاركة، فالإتصال يساعد على إزالة الغموض.
- إلى جانب ذلك فقد يتظاهر المستقبل بفهم المعلومات المعروضة، وقد يميل الأفراد إلى رفض الأفكار الجديدة إذا تعارضت مع معتقداتهم.

7-2- معوقات تنظيمية: ويمكن أن نذكر في هذا الإطار:⁽²⁾

- جهل أفراد التنظيم بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم. وعدم احترامهم للخرائط التنظيمية.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، ما يؤدي في أحيان كثيرة إلى توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء إضافية على السلطات الأعلى.
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة. والفهم السيئ لأبعاد الاتصال لدى الإدارة العليا، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل ومحدوديتها، مما يجعل الاتصال في اتجاه واحد.
- تأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستقبل بالإضافة أو الحذف.

(1) جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص ص 102، 103.

(2) إبراهيم الغمري: السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1980، ص ص 332، 335.

- تتميز بعض أطراف العملية الاتصالية بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية بصفة جيدة كالانعزال أو التعالي.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في العملية الاتصالية.
- 7-3- معوقات نفسية واجتماعية:** ويمكن أن نميز في هذا المجال:⁽¹⁾
 - قد يتميز الفرد بالخلج بحيث لا يستطيع التعبير عن كل ما يجول في خاطره، أو أن يكون حساسا إلى درجة أنه لا يستطيع التحكم في انفعالاته حين يشعر بأن المشرف قد أساء إليه، أو خوف الفرد من الخطأ فلا يتعاطى مع الاتصال.
 - قد يكون المشرف متكبر ما قد يثير حفيظة المرؤوس لأنه يشعر بالاستصغار فيرفض التعاطي مع العملية الاتصالية بشكل فعال، أو يكون المشرف غير قادر على تلطيف الأجواء وامتصاص الغضب.
 - ميل الرؤساء إلى إعطاء الأوامر وطلب تنفيذها قد يثير سلوكيات سلبية ويقتل روح المبادرة ويؤدي إلى الإحباط.
 - قد يثير الاتجاه التعاوني سلوكا سلبيا يتمثل في رفض العاملين لبعض أوجهه لأنه في تصورهم يشكل حاجزا أمام روح المبادرة وتطوير قدراتهم وتحملهم المسؤولية واتخاذ القرار.
 - إن مرور الرسالة بعدة أشخاص وفي عدة مراحل يجعلها تفقد شيئا من مضمونها فقد أثبتت الدراسات أن المستخدم للرسالة يحتفظ بحوالي 50% فقط من المعلومات التي تنتقل إليه شفويا، وأحسن الطرق لمعالجة هذا العائق هو تثبيت المعلومات عن طريق الكتابة، إلى جانب ذلك فإن عدم الانتباه والتسرع في إصدار الأحكام يؤثر على عملية الاتصال.⁽²⁾
- 8- نظام الاتصال:** وفق هذا المدخل المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم عن طريق عملية تبادل المدخلات والمخرجات التي تحقق له مزيدا من التوازن والاستقرار، كما أن النظام لن يقوم دون وجود اتصالات تؤثر فيه وترتبط أجزائه، وتؤكد النظرية على أن:⁽³⁾
 - الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به.
 - الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي بالبيئة المحيطة به.
 - يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزائه وأفراده.

(1) محمد مسلم: مرجع سابق، ص ص 229، 230، 231. (بتصرف)

(2) جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص ص 138، 139، 140.

(3) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 33.

- إنه باختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف.

إنّ الاتصال إلى جانب كونه يعمل على ربط الأنظمة الفرعية مع بعضها فهو يضمن وصول المعلومات إلى أجزاء المنظمة وانتقالها بينها، فالمؤسسة المنفتحة على أجزائها تسهل انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية، ويسمح لها ذلك بالتكيف مع التغيرات الداخلية وتطوير أدائها، فنظرية النظم تهتم بالترابط بين العمليات والوظائف والأنظمة الفرعية، عن طريق الاتصال الذي يضمن تبادل الرسائل والمعاني بين العمليات ويحقق الانسجام والتوافق بين الأنظمة الفرعية، فهذا المدخل لا يهتم بالاتصال الرسمي فحسب بل بالرسمي والغير رسمي معاً، ويؤكد على ضرورة التكامل بينهما، إذ أن الاتصال الغير رسمي يكمل الاتصال الرسمي في تحقيق الترابط بين الأجزاء، وتشتمل عناصر نظام الاتصال على:

أ- المدخلات: وهي كل ما يدخل في نظام الاتصال من عناصر ووسائل وأشكال ومعلومات وبيانات ومهارات تسمح بتحقيق عملية الاتصال.

ب- العمليات: وتشمل الممارسات والنشاطات ومعالجة البيانات والمعلومات الاتصالية التي تسمح بإنتاج مخرجات اتصالية.

ج- المخرجات: وتتمثل في البيانات والمعلومات المطلوبة من طرف أطراف العملية الاتصالية وقد تكون على شكل قرارات أو تقارير أو أفكار أو ممارسات أو توضيحات أو أهداف يتم تحقيقها.

د- التغذية العكسية: وتشمل المعلومات والبيانات والممارسات وردود الفعل على العملية الاتصالية وآثارها وانعكاساتها، ويتم من خلالها التعرف على درجة النقبل للمخرجات وتقييم فعالية الاتصال، وإجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر.

هـ- البيئة: وتتمثل في المعطيات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تتم فيها عملية الاتصال وما تشمله من عناصر مساعدة للعملية أو عوارض وعوائق مختلفة.

9- الاتصال والجودة الشاملة: تقول "فرونسواز دولتو" *Françoise dolto* "إنّ كلّ مجموعة بشرية إنما تستمد ثروتها من الاتصال حيث التعاون والتضامن يسعيان إلى هدف مشترك يكون انتعاش الفرد فيه ضمن احترام الاختلاف"⁽¹⁾، لذلك فالالاتصال يعتبر أهم أدوات تسيير الموارد البشرية، فهو وسيلة الأفراد لتبادل المعاني والأفكار، كما أن جودة الاتصال لا تقوم على نقل المعاني فحسب بل فهمها أيضاً، وأن أي فرد لا

(1) محمد مسلم: مرجع سابق، ص 201.

يمكن أن يقوم بدوره دون وعي بأهمية الاتصال وفهم تقنياته، وأن عملية الاتصال يجب أن تتوفر على مرسل ومستقبل ورسالة وقناة وتغذية عكسية، وأن تشمل الأنواع المختلفة شفوية وكتابية.

من هذا المنطلق فإن توفر نظام للاتصال يعتبر من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ يرى "كروسبي Crosby" وجوب توفير وسيلتين للاتصال "أولها الاتصال بالعملاء للتأكد من مقترحاتهم واحتياجاتهم، وثانيهما الاتصال بالعملاء في داخل المنظمة لتبادل المعلومات والخبرات"⁽¹⁾ وإعطاء الفرصة للعاملين وباستمرار لإبداء آرائهم ومقترحاتهم التي تخدم مختلف العمليات بحكم تجربتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم. كما أن برنامج حلقات الجودة يعد نموذجاً لأشكال الاتصال ضمن إدارة الجودة، لذلك فإن للاتصال أهمية تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان، وبذلك يعد الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الاتجاهات والميولات وتغييرها من أجل إنجاز مسعى إدارة الجودة الشاملة، إذ يعتبر تفعيل التنسيق والتعاون بين الأقسام والوحدات والإدارات المختلفة وكذا المجموعات والفرق من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهي "لا تعترف بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المؤسسة بل تؤكد على التفاعل القوي وتبادل المعلومات"⁽²⁾، وهذا لا يتحقق إلا من خلال نظام اتصال فعال وجيد يسمح بالتفاعل المشترك والتعاون والمشاركة، لذلك فإن إرساء نظام اتصال ومعلومات لإدارة الجودة يضمن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف المستويات التنظيمية يُفعل أكثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهناك عدة مبادئ لنظام الاتصال في ظل إدارة الجودة الشاملة نلخصها فيما يأتي:

- **الانفتاح في عملية الاتصال:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة "التمسك بسياسة الباب المفتوح حتى تيسر لكافة العاملين مناقشة تحسين العمل والالتزام به"⁽³⁾، هذا يستوجب اتصالاً تنظيمياً في مختلف الاتجاهات:
- اتصالات نازلاً بين الإدارة والعاملين يسمح بنقل المعلومات والتعليمات والقرارات.
- اتصالاً صاعداً يكفل نقل الاستفسارات والشكاوي ومقترحات العاملين إلى الإدارة.
- اتصالاً أفقياً يعمل على التنسيق وتبادل الآراء والخبرات والاستفسارات ووجهات النظر في قضايا العمل المشتركة وسبل التحسين وتنسيق العمليات وما يجب اتخاذه والقيام به.
- التأكيد على الاتصالات الأفقية والمحورية كنوعين فعالين في الاتصالات التنظيمية وعلى الاتصال الغير رسمي كداعم للاتصال الرسمي.

(1) مهدي السمرائي: مرجع سابق، ص 98.

(2) صالح ناصر عليما: مرجع سابق، ص 95.

(3) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: **الجودة والاعتماد الأكاديمي** (المؤسسات التعليم العام والجامعي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 99.

- التركيز على جودة الاتصال: إن الاتصال ضمن إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتوفر على عناصر مهمة تعد من متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي:
- خفض تكاليف العملية الاتصالية من خلال عمل الأشياء الصحيحة بالطرق الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها، وبالتالي تقليل التكاليف خاصة إذا تعلق الأمر بالاتصال الكتابي.
- تقليل الهدر في الوقت، فالإجراءات والطرق الاتصالية يجب أن تركز على تحقيق الأهداف بالتالي لا يجب أن تكون طويلة وجامدة، ما قد يؤثر سلبا على مختلف العمليات.
- تحقيق جودة مضمون الاتصال، فالمعلومة يجب أن تكون دقيقة ومضبوطة ومختصرة مبنية على حقائق واقعية ومفهومة من طرف المستقبل.
- إن عدم الاهتمام بجودة الاتصال يؤدي إلى زيادة وقت أداء وانجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوي أطراف العملية الاتصالية.
- التركيز على الاتصال الفعال: من خلال سن التعليمات واللوائح التي توضح أهداف المؤسسة، وإقرار تعليمات واضحة ودقيقة لتنفيذ الأعمال، وإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين والعملاء، والتعريف بأهمية الجودة والتأكيد عليها، وتوضيح أساليب قياس إنجاز العاملين، وتعزيز قدرة المرؤوسين على الاتصال بأصحاب القرار.
- المشاركة الكاملة: يعد "مبدأ مشاركة كل فرد داخل المؤسسة بجهود تحسين الجودة من خلال إفراح المجال أمام جميع العاملين لتقديم اقتراحات يرونها ضرورية لتحسين طرق العمل وحل المشكلات التي تواجههم"⁽¹⁾ من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها بحيث تساعد في زيادة الولاء، فالمشاركة والعمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة، من خلال الاتصال المباشر بين مختلف الأقسام والاحتكاك المتواصل بين الأفراد وفرق العمل، ومن أجل زيادة فعالية الاتصال فإن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات العمودية، وهذا لدعم فكرة المشاركة والعمل الجماعي بين الأفراد والأقسام المختلفة.
- فتح قنوات الاتصال مع العملاء: يعتبر العملاء أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة هذا ما يستوجب فتح قنوات الاتصال بين طرفي عملية التبادل من خلال الاتصال بالعملاء والتعرف على متطلباتهم، "فالالاتصال يتيح المناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالعميل وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للعميل إيصال

(1) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: الجودة في التعليم (المفاهيم- المعايير- المواصفات- المسؤوليات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 75.

أفكاره وآرائه إلى المؤسسة، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية الإنتاجية⁽¹⁾، لذلك على المؤسسة فتح قنوات اتصال فعالة مع العملاء خاصة فيما يتعلق بـ "المعلومات المتعلقة بالمنتج. متابعة الفحوصات، العقود والطلبات. المعلومات المرتدة من العملاء، وفهم آرائهم"⁽²⁾

- الاهتمام بالتغذية العكسية: إذ أن توفر معلومات التغذية العكسية يعد من عوامل نجاح المؤسسة فالقرارات الصائبة ترتبط بشكل كبير بتوفير معلومات صحيحة ودقيقة، كما أن التطوير والتحسين المستمر يقترن بشكل كبير بتدفق معلومات التغذية العكسية، فالتغذية العكسية تعتبر وسيلة فعالة للتعرف على تقييم العملاء للمؤسسة بهدف استخدام نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة⁽³⁾ على العمليات والمنتجات والخدمات.

- توافر معلومات عن الانجازات المحققة: تعتبر عمليات القياس من الأمور المهمة في عملية التحسين المستمر للأداء، وهي تسمح بقياس مستوى الأداء، وبالتالي العمل على تحسين الأداء والعمليات، فمن الضروري توفير معلومات عن حجم الانجازات المحققة ووصفها والإعلام عنها، لأن جميع المهام والعمليات تعتمد على المعلومات وعلى الاستخدام الفعال لها، ويتم تحقيق ذلك من خلال بناء نظام... لإدارة المعلومات، يحدد بوضوح... طبيعة وأنواع المعلومات التي يحتاجها كل مستوى⁽⁴⁾، هذه المعلومات تساعد على تحقيق الانجازات في المستقبل، وهذا بدوره يؤدي إلى اعتزاز العاملين بإنجازاتهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم ودافعيتهم نحو التحسين المستمر للعمل.

- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: فالتطبيق الناجح لإدارة الجودة يلعب فيه عنصر الاتصال دوراً أساسياً، بحيث ينبغي أن يكون اتصالاً قوياً ومؤثراً سواء كان بين الأفراد أو فرق العمل أو بين الأقسام والمستويات، وأن يكون مبنياً على البيانات الصحيحة والشفافية، وذلك لضمان اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق المدروسة وتجنب اتخاذ القرارات الارتجالية⁽⁵⁾ المبنية على الإشاعات والتخمين والافتراضات والتكهنات الشخصية، التي قد لا تتجح في عالم يتميز بالتغير السريع، فالجودة الشاملة تعتمد على الاتصال الفعال الذي يمكن من اتخاذ قرارات التحسين بناءً على معلومات مستمدة من حقائق واقعية، فالقرار يجب أن يكون سريعاً ودقيقاً معتمداً على مشاركة الأفراد في التوصل إلى حلول مفيدة.

- الاستثمار في تقنيات الاتصال والمعلومات: تتميز المرحلة الحالية بسيطرة الاتصال والمعلومات على مختلف مجالات الحياة وتعتبر أهم مداخلات العمليات الإنتاجية و التسويقية والخدماتية والتنظيمية، لذلك

(1) سوسن شاكور مجيد، محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص 30.

(2) AFNOR: Norme NF EN ISO 9001: op,cit, p 21.

(3) سناء فاروق العاجز: مرجع سابق، ص 63.

(4) هدى بنت صالح أبو حيمد: مرجع سابق، ص 36.

(5) نفس المرجع، ص 69.

يجب الاستثمار في الابتكارات والبحوث والدراسات، وفي تقنيات الأعلام الآلي والاتصالات والالكترونيات والبرمجيات، وفي مختلف المجالات.

- التدريب على مهارات الاتصال: العملية الاتصالية تتم بين أطراف متفاعلة لذلك يجب تدريب الأفراد على ممارسة الاتصال واكتساب مهارات التعامل مع الآخرين كمهارات الحديث والكتابة والقراءة والإصغاء والفهم والتنفيذ وإرجاع المعلومات ومهارات المشاركة في الاجتماعات والمناقشة والحوار والإقناع.

10- مبادئ الاتصال الفعال: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام اتصال يتميز بالفعالية بحيث يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو نفسه المعنى الذي يفهمه المستقبل، كما أنه يتميز بالكفاءة أي أنه يتم بأقل تكلفة سواء من حيث الجهد أو الوقت، ويحقق أهداف العملية ومخرجات أفضل تستجيب لحاجات العملاء وحاجات المؤسسة في تحقيق التحسين المستمر، وهذا يستوجب وجود نوعية معلومات تتميز بوضوح المعلومة بحيث تسهل عملية الاتصال وخصوصاً لما يصاحبها عملية الشرح بحيث تكون منقولة على الشكل الذي يفهمه المستقبل⁽¹⁾، أي على الرئيس أو المشرف أن يحرص على أن تكون المعلومة دقيقة لها معنى واضح، إلى جانب ذلك ضرورة تقوية فهم الأفراد لواجباتهم وهذا "يعمل على خلق وحفظ التعاون من أجل إنجاز أهداف المؤسسة"⁽²⁾، ولاشك أن قدرة المؤسسة على زيادة فعالية الاتصال يرتبط إلى حد كبير بقدرتها على إزالة مختلف العوائق التي تواجه عملية الاتصال، وتحد من قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، لذلك هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في تحقيق فعالية الاتصال من أبرزها:⁽³⁾

- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوماً وأن تعرف حدود السلطة، ومن طرق تحقيق ذلك إعلان التعيينات الرسمية، وتحديد الوظيفة الخاصة بكل شخص، وكذا وضع خرائط التنظيم.

- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو. ويجب أن يكون مباشراً وقصيراً قدر الإمكان، فكلما قصر الخط كلما زادت سرعة الاتصال وقل احتمال الخطأ.

- يجب أن يتمتع الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالكفاءة مديرين أو مشرفين.

- يجب أن يكون الشخص الذي يجري الاتصال معروفاً، وأن من سلطته الوظيفية الاتصال المقصود أي من اختصاصه، وأن الاتصال صادر فعلاً من هذا المركز.

- حرص الإدارة على المتابعة والتغذية العكسية، أي التحقق من الطريقة التي تم من خلالها تفسير الرسالة، وكذلك الأثر الذي أحدثته.

(1) Harold Koontz, Cyril D'onnelle, Op.cit, PP 450, 451.

(2) Ibid, P 451.

(3) علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص-ص 357-365. (بتصرف)

- حرص الإدارة على وجود نظام للاتصال ثنائي الاتجاه بمعنى أن تكون هناك اتصالات نازلة تتولى نقل الأوامر والتعليمات وتشرح السياسات، وكذا وجود اتصالات صاعدة تتولى نقل المشاكل والمقترحات وغيرها، فوجود اتصالات ذات اتجاهين يسهل من تحقيق التوافق والاتساق والتكامل بين كافة المستويات التنظيمية.
- استخدام القنوات المتوازية التي يمكن أن تؤكد على مضمون الرسالة، بمعنى إرسال مذكرة مكتوبة بعد الطلب الشفهي لمضمونها من المرسل إليه.
- اختيار التوقيت المناسب، فاستجابة الفرد لنفس الرسالة يمكن أن يختلف من وقت لآخر.
- الحرص على اختيار اللغة المناسبة التي تتفق مع طبيعة عمل المستقبل وكذلك تكوينه الثقافي لضمان فهم الرسالة.
- تحديد احتياجات كل فرد من المعلومات، وبالتالي فإنه لن يصل إليه إلا ما يحتاجه فعلا بإطلاق عملية الاتصال دون ضابط أو رقيب يؤدي إلى وجود كم هائل من المعلومات التي تصل إلى متخذ القرار وبالتالي فقدانه للتركيز واستحالة الاستفادة من كل هذه المعلومات.
- ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق وحركة المعلومات في كل اتجاه، والمتابعة لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.⁽¹⁾
- وجود شبكة اتصال رسمية واضحة ومعروفة لدى العمال وعدم تجاهل شبكات الاتصال غير الرسمية.⁽²⁾ إضافة إلى ما سبق، ومن أجل نجاح عملية الاتصال يجب أن تكون المعلومات مختصرة وملخصة حتى تصل بصفة مفهومة إلى الجهات المعنية لاتخاذ قرارات صائبة، فما هو معروف أن فهم المعلومة يعتبر نصف أخذ القرار.⁽³⁾ كما يعد تصنيف المعلومات وفهمها أداة لتسهيل العلاقات الإنسانية، ومن جهة أخرى يحتاج العاملون من الرئيس أو المسير معلومات دقيقة ومنظمة وفي الوقت المناسب حول العمل، من أجل قيامهم بمهامهم بصفة أفضل تساهم في تحقيق جودة الأداء والعمليات، فدور المشرف أو القائد المسير هو "تصنيف وتصفية المعلومات، وليس تغطيتها والتعقيم عليها من أجل استعمال سلطة القرار، ولكن من أجل مساعدة وتسهيل عمل الفريق".⁽⁴⁾ بناءً على الاعتبارات السابقة الذكر فإن الاتصال الفعال يحقق عدة فوائد للمؤسسة أهمها:⁽⁵⁾
- تفهم الفرد للعمل المكلف به والهدف من وراء جهده، هذا ما يساعد على تعاونه مع أفراد فريق العمل ومساهمته في التحسين المستمر، مما يزيد من درجة رضاه عن الجهد المبذول.

(1) ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2007، ص 84.

(2) نفس المرجع، ص 85.

(3) Harold Koontz, Cyril D'onnelles : Op.Cit, P 444.

(4) Philippe Villemus : OP.Cit, P 15.

(5) مريم الشراوي: الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط2، 2007، ص ص 237، 238.

- التعرف على مشكلات العمل من خلال وجود اتصال مستمر بين الإدارة والعاملين، وإمكانية التوصل معهم إلى الأسباب الحقيقية وراءها، والمقترحات المناسبة للعلاج.
- تدعيم العلاقات الإنسانية، إذ يسهم الاتصال المستمر في تنمية روح الفريق، ويخلق وحدة الهدف، كما أنه يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي، وتنمية العلاقات الإنسانية.
- تحقيق التناسق في الأداء، فوجود نظام اتصال فعال يقلل من سوء التفاهم بين الأفراد والجماعات ويساهم في تبادل وجهات النظر، وتحقيق التقارب بينها.
- تقليل الإشاعات، إذ أن تفهم كل فرد لما يجري في كافة مجالات العمل المختلفة يؤدي إلى الحد من الإشاعات التي تؤثر سلباً على درجة الفاعلية التنظيمية المرجوة.

III- فرق العمل:

يعتبر العمل في المؤسسات الحديثة عملاً جماعياً في جوهره، فالعاملون هم أساس العمليات وأهم عناصرها، ومن خلال جماعة العمل تحقق المؤسسة أهدافها، لذلك على الإدارة العمل جاهدة في مجال بناء فرق العمل وتطوير فعاليتها، كون أن بناء الفرق يمثل الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، فالعمل الجماعي ضمن الفريق يساهم في زيادة عائدات المؤسسة، ويسمح للأفراد بالاندماج في المؤسسة والولاء لها وشعورهم بالرضا وتأقلمهم مع أوضاع وظروف العمل، ويمكنهم أيضاً من الإحساس بدورهم الفعال وإدراكهم لأهمية العمل في المؤسسة وفي حياتهم الاجتماعية. وتحقيقهم لطموحاتهم وأهداف المؤسسة، لذلك على الإدارة والرؤساء بذل جهودهم للوصول إلى حالة انسجام في فريق العمل تجعل العمل ممتع ومثمر وهادف للجميع⁽¹⁾، من هذا المنطلق اعتبر نظام فرق العمل أحد أهم التوجهات الحديثة للتنظيمات، وارتبطت بإدارة الجودة الشاملة بل تعد أحد مبادئها ومرتكزاتها، باعتبار الجودة الشاملة تركز على مرونة التنظيم وإشراك جميع العاملين والتنسيق بينهم لتحسين الأداء على جميع المستويات، ويتم ذلك من خلال إنشاء فرق تعمل على التحسين المستمر لجميع العمليات إلى جانب ذلك فإن موضوع فرق العمل يعتبر موضوعاً متشعباً تتداخل معه مفاهيم التطوير والسلوك التنظيمي، ويرتبط بمواضيع المناخ التنظيمي كالقيادة والاتصال.

1- فرق العمل وجماعات العمل: يعتمد أسلوب العمل في إطار الجودة الشاملة على نظام فرق العمل وهو يختلف عن أسلوب العمل بالمجموعات الذي تعتمده التنظيمات التقليدية ونورد فيما يلي عدداً من أهم هذه الاختلافات:⁽²⁾

(1) طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 58.

(2) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 292، 293.

- أداء الجماعات مشتق من أداء الأعضاء كل على حدة، أما في الفرق فإن الأداء يكون محصلة لشيئين، الأداء الفردي للأعضاء كل على حدة (كما هي الحال في الجماعات العادية)، والأداء الجماعي للأعضاء مع بعضهم البعض.

- في الجماعات يكون كل عضو مسؤولاً فقط عن العمل الذي أداه ومدى إسهامه في تحقيق أهداف الجماعة أو تسببه في فشلها، أما في الفرق فإن كلا من الأعضاء يعد نفسه مسؤولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

- في حين أن أعضاء الجماعة الواحدة قد تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة، فإن أعضاء الفريق يكون لديهم التزام مشترك بالسعي الدؤوب لتحقيق أهداف فريقهم، وعادة ما يكون الهدف الذي تتناط به فرق العمل متعلقة بالكسب أو التفوق بشكل أو بآخر، مثل مساعدة الشركة على احتلال المركز الأول من حيث جودة المنتجات أو الحصة السوقية.

- الفرق تختلف عن الجماعات أيضاً من حيث طبيعة ارتباطها بإدارة المنظمة، فالجماعات عادة ما يكون مطلوباً منها الاستجابة للمتطلبات التي تحددها لها بانتظام الإدارة العليا، أما بالنسبة لفرق العمل فبمجرد أن تحدد الإدارة أهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تكفيها لأداء مهامها دونما تدخل إضافي في عملها بمعنى آخر فإن فرق العمل تتميز عن الجماعات التقليدية بأنها تدير نفسها بنفسها، وأنها تكون مستقلة أو شبه مستقلة عن الإدارة.

2- أهداف فرق العمل: إنَّ لبناء فرق العمل عدة أهداف تتمثل في جعل العاملين يقومون بإنجاز المهام بشكل فعال ودعم التماسك الداخلي وبناء علاقات إنسانية فعالة بينهم ودعم روح العمل الجماعي، وتفعيل عملية الاتصال داخل التنظيم، وبالتالي تحسين بيئة العمل، ورفع الروح المعنوية والرضا ودعم الولاء والانتماء، إلى جانب ذلك نشر الوعي بأهمية الجودة الشاملة بين العاملين من خلال تحسين جودة مخرجات العمل ومساهماتهم الفعالة في حل المشكلات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات السلمية والفعالة، إضافة إلى ذلك فإن أهداف فرق العمل بصفة عامة تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- تحقيق تطور وتحسين مستوى الجودة والإنتاجية.
- إحساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل طوعي وغير مفروض عليه.
- إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل.
- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشاكل.
- تخفيض مستوى الصراع من الإدارة والعاملين.

(1) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سابق، ص ص 264، 265.

- تحقيق التنسيق ولاسيما إذا كان العمل مرتبطاً بأكثر من جهة.
- حينما لا يكون لدى المسؤول الوقت الكافي لتولي العمل بنفسه.
- حينما تكون طبيعة العمل تتطلب الروح الجماعية.
- إشباع حاجة التقدير والانتماء والحماية من أخطار العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية.

3- عناصر مهمة لبناء فريق العمل: يتكون غالباً الفريق من قائد مشرف وأعضاء يرتبطون فيما بينهم بشبكة من الاتصالات والعلاقات المتبادلة، يتم تحديد أهداف الفريق والمتطلبات التي يجب القيام بها، وكيفية العضوية إذا كانت اختيارية أو بالتكليف، دائمة أو مؤقتة، واشتراك الأعضاء في تحديد المهام، وشكل السلطة والمسؤولية، والجدول الزمنية للإنجاز، وتوفير الموارد اللازمة للفريق، ويجب الالتزام بالعناصر الآتية عند بناء فريق العمل:⁽¹⁾

- يجب أن يكون هناك شعور لدى كل فرد بأن يكون مسؤولاً عن تحقيق أهداف الفريق.
- أهداف الفريق مهمة مثل أهداف الفرد وكل فرد مطالب بالمساعدة في تحقيق أهداف الفريق مثلما يسعى إلى تحقيق أهدافه، أي الشعور بالفشل إذا حقق الفرد أهدافه وفشلت أهداف الجماعة.
- المنافسة الفردية تقل في الفريق، بدلا من المنافسة والصراع نجد هناك تنسيق وتعاون ورغبة لمساعدة كل فرد للآخر.
- ينتشر بين أعضاء الفريق التنسيق والاحترام والفهم المتبادل، كل فرد يتقبل أهمية الفرد الآخر، الحواجز الطبيعية تزال، هناك حماس و طاقة كبرى للعمل معاً، وهناك رغبة بالتضحية والاتجاه نحو الالتزام.
- كل قائد عليه قيادة الفريق كمجموعة وليس كأفراد، وبالتالي يكون هناك إحساس بالفريق والإنجازات بدلا من الاتجاه نحو الإدارة الفردية، وهنا يقتنع أفراد الفريق بالقائد ودوافعه وولائه للفريق وعدم أنانيته.
- الفرق تكون منتجة دائماً، يلتزم الفريق دائماً بالجودة ويظهر إنتاجية عالية.
- الالتزام بالانتماء للفريق وأهداف الفريق وليس للأهداف الشخصية.
- الثقة ببعضهم البعض واحترام التزاماتهم والثقة المشتركة والدعم.
- الأهداف والأدوار المطلوبة لتحقيق الهدف. والاتجاه نحو العمليات وتحقيق الأهداف.
- الاتصالات لزيادة التفاعل بين أفراد الفريق بحيث يزداد الاتصال بينهم.

(1) أحمد الخطيب، عادل سالم معايحه: مرجع سابق، ص ص 229، 230.

- 4- عوامل مساعدة لبناء فريق العمل:** إنَّ بناء فرق العمل لا يعني تجميع عدد من الأفراد يكونوا متوافقين يعملون مع بعض لأداء مهام معينة وإنما هناك عوامل عامة يجب توفرها لبناء الفريق، لذلك على إدارة المؤسسة مراعات العوامل الآتية لتكوين فرق العمل:⁽¹⁾
- الاختيار السليم للأفراد الذين يعملون في فريق عمل واحد بحيث يتفوقون في القدرات والمهارات والخبرات والأهداف والقيم والطموح والدوافع والحاجات والمويل والمعلومات، وبذلك يتوافر الانسجام بين أفراد الفريق، وهذه أول خطوة في بناء جماعة عمل إيجابية متماسكة.
 - التدريب السليم لتعديل وتطوير وتنمية سلوك أفراد جماعة العمل وزيادة معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم وتجاربهم وتحسين أدائهم وفعاليتهم.
 - مساعدة الجماعة على تحديد أهدافها والتفهم الكامل لهذه الأهداف والالتزام بها وإشراكهم في اختيار وتحديد أنسب وأفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف.
 - توفير بيئة عمل يتوفر فيها العدل الوظيفي والأمان والتكافؤ بين الموظفين والعمال.
 - انفتاح الإدارة على الأفراد حيث أن بناء فريق العمل الإيجابي يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة ومواجهة صريحة بين أعضائه.
 - بناء الثقة والمودة والانسجام والصراحة ونشر المفاهيم الإيجابية بين أعضاء الجماعة كالإخلاص والانضباط في العمل وجودة الأداء والتقدم والتطوير.
 - تنمية روح التعاون وحل الخلافات أو النزاعات بين أفراد جماعة العمل، ويتمثل التعاون في اختيار القضايا ذات الخلافات ومناقشتها بشكل جماعي من خلال حوار ومناقشات مفتوحة بناءة للوصول إلى الحلول المعقولة.
 - التقويم النهائي للتعرف عما إذا كان فريق العمل قد توصل إلى الهدف المراد تحقيقه أم أن الأمر يحتاج إلى خطوات أخرى.
- إلى جانب ما سبق ضرورة توفير قاعدة بيانات ومعلومات وتحفيز الفريق بشكل جماعي والاعتراف بالجهود المبذولة والفعالية في الأداء والإبداع والابتكار المحقق، وتنمية مهارات الفريق، ومعالجة المعوقات التي تعترض عمل الفريق.

- 5- أهمية فرق العمل:** تكمن أهمية فرق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث، تعمل على تحقيق عديد المزايا لكل من المؤسسة والعاملين، فهي تعمل على تكوين مناخ تنظيمي إيجابي، من خلال الربط بين أهداف المؤسسة والعاملين "من خلال تنمية الوعي بالجودة الشاملة لدى العاملين، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة

(1) أحمد الخطيب، عادل سالم معايحه: مرجع سابق، ص ص 216، 217.

وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين العاملين والشعور بالانتماء إلى المجموعة في بيئة العمل، مما يترتب عليه بناء نوع من الالتزام الفعال من جانب القوى العاملة بها، وضمان الحصول على الدعم الكامل منهم⁽¹⁾، وهي تساعد على إبراز واستغلال القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين والاستفادة الكاملة من مهارات وخبرات وكفاءات الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن فرق العمل تعمل على تسهيل وتيسير حل الخلافات والنزاعات وسوء التفاهم، وحل مشكلات العمل ذاتياً أو بالاعتماد على حلقات الجودة، كما أنها تساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق، وإبراز السمة القيادية وأداء المشرفين وتفرغ المديرين لأعمال رئيسية هامة، إلى جانب ذلك فإن فرق العمل تعمل على تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير العمليات من خلال المشاركة في القرارات وتحقيق الاتصال الفعال، ويمكنهم ذلك من اكتساب مهارات وتجارب هي في صالح المؤسسة والأفراد معاً، ويساهم الأمر في تحسين العلاقات الوظيفية والاجتماعية، ويمكن تلخيص أهم فوائد فرق العمل فيما يأتي:⁽²⁾

- تكريس موارد أكثر لحل المشكلات سواء كانت هذه الموارد خبرات أو أفكار.
- تحسين القابلية على توليد الأفكار الإبداعية، حيث يمكن للفريق تقديم أفكار جديدة.
- تحسين الالتزام العالي تجاه العمل والمهام. ورقابة ونظام أكثر في مكان العمل.
- تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات وجودة هذه القرارات.
- تحفيز أعلى من خلال الأفعال المشتركة وتنمية روح التعاون.
- إشباع أكبر لحاجات الأفراد وبالتالي مزيد من الرضا عن العمل.

إلى جانب ما سبق فإن فرق العملية تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية، "الصداقات التي تتكون تشبع حاجات اجتماعية وذاتية للأفراد، مما يؤدي إلى الرضا والروح المعنوية العالية، كما أنها تخدم أهداف التنظيم... لأنها تساعد الأفراد بأداء مهامهم بشكل جيد... وحتى في معالجة النقص في التعليمات".⁽³⁾

6- أنواع فرق العمل: تعتبر حلقات السيطرة النوعية التي ظهرت في اليابان عام 1961، البداية الحقيقية لاستخدام فكرة فرق العمل، وهي عبارة عن "مجموعة أفراد من وحدة عمل واحدة يتطوعون للقاء بعضهم بشكل دوري لتعريف وتحليل وحل مشاكل النوعية وأي مشاكل أخرى في العمل، فهم... يركزون على النوعية وعن الصحة والسلامة... المهنية... وعادة يبقون يعملون بها لفترة طويلة... وفي مشروع تلو الآخر"⁽⁴⁾، وقد حققت نجاحاً كبيراً في اليابان ولم تحقق نفس النجاح في الدول التي أخذت بنفس التجربة، إلا أن نظام العمل بالفرق

(1) هدى بنت صالح أبو حيمد: مرجع سابق، ص 111، 112.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 59.

(3) سعاد نانف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 125.

(4) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سابق، ص 277، 278.

تطور وظهرت عدة أنواع اختلفت باختلاف الغرض الذي يسعى الفريق لتحقيقه والمدة الزمنية إن كان مؤقتاً أو دائماً، وطبيعة تكوين الفريق إن كان يشمل مختصين من عدة وحدات أو من نفس الوحدة أو التخصص، ويمكن تمييز أهم أنواع الفرق فيما يلي: (1)

6-1- جماعات العمل التقليدية: وهي محل خلاف بين الباحثين إن كانت تدخل ضمن أنواع فرق العمل أم لا، وتعرف بأنها الجماعات التي تقوم بإنجاز أنشطة الإنتاج الرئيسية والأنشطة المساندة، ولا يتمتع الأفراد فيها بأية مسؤوليات إدارية، فالمدير هو الذي يخطط وينظم ويوجه ويراقب.

6-2- دوائر (حلقات) الجودة: وهي مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويتم الانضمام إليها بصورة طوعية، ويتراوح عدد أفرادها من 6 إلى 12 عضواً يجتمعون بشكل منتظم كل أسبوع من أجل دراسة قضايا الإنتاج والجودة، ويقومون بتقديم التوصيات بطرق تحسين المنتج وصيرورة العمل من خلال أساليب الضبط الإحصائي في حل المشكلات.

6-3- فرق المهام (المشروع): وهي مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات العالية يتم اختيارهم من قبل الإدارة العليا من أجل دراسة وحل مشكلة محددة وبصورة عاجلة، وتتحل هذه الفرق حالما يتم تقديم التوصيات بحل المشكلة أو أداء المهمة.

6-4- فرق حل المشاكل: وهي مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات العالية من أجل تحديد المشكلات وجمع البيانات المتعلقة بها لمعرفة طبيعتها أو إيجاد حلول لها من خلال توصيات تقوم برفعها للإدارة، فالميزة الرئيسية لهذه الفرق أنها تأخذ صفة الاستمرارية كفرق متخصصة في حل المشكلات.

6-5- الفرق متعددة الوظائف: وهي الفرق المكونة من مجموعة من العاملين ممن يمتلكون المهارات والخبرات العالية الذين يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو تنفيذ مشروع معين. كفرق التخطيط والمشاريع المتخصصة والجودة وتحسين العمليات وتطوير المنتجات والبحث والتطوير.

6-6- الفرق المدارة ذاتياً: تعرف بأنها مجموعة من العاملين والمسؤولين كلياً أو جزئياً عن عمل ما من أجل إنتاج منتج أو تقديم خدمة لمستفيدين داخليين مثل العاملين أو خارجيين مثل العملاء، وهناك نوعين منها فرق مستقلة وفرق شبه مستقلة.

6-7- فرق تحسين صيرورة العمل (تحسين الجودة): تشكل هذه الفرق من قبل الإدارة بهدف إجراء التحسينات في أداء المنظمة وهي من فرق إدارة الجودة الشاملة القائمة على مبدأ أن هناك دائماً مجالاً للتحسين ناتج عن التطور التقني ونمو المعرفة. وعادة ما يكون أعضاؤها في الفرق الموجودة في المنظمة،

(1) الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص ص 132-135.

وقد ينضم إليها بعض الخبراء، أما آلية عمل هذه الفرق فتقوم على أساس دراسة الأساليب والعمليات القائمة في المنظمة ومن ثم إدخال التعديلات من خلال الحذف أو إعادة التصميم.

6-8- فرق الإدارة: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة التي تشكل من مديري الإدارة العليا ومن المهام المناطة بها اتخاذ القرارات الرئيسية ووضع الاستراتيجيات وتحديد أهداف وواجبات الوحدات الإدارية وتوزيع الموارد بينها وتطوير السياسات والتوجهات العامة ومعالجة التداخل بين الوحدات، من الصعب جعل الأعضاء يعملون معاً كفريق لأنهم يعتبرون أنفسهم ممثلين لدوائهم، ويقومون بصورة دائمة بالدفاع عن مواقفهم ومحاولة التأثير على الآخرين.

6-9- فرق العمل الافتراضية: وتسمى أيضاً الفرق الإلكترونية، وهي من الفرق المدارة ذاتياً والتي نجمت عن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتسارعة في الأعمال. وهي فريق من الأفراد العاملين مع بعض لحل مشاكل معينة من خلال التفاعل عبر شبكة الانترنت، أي أن الاتصال لا يكون وجهاً لوجه بل اتصال غير شخصي. وهذا النوع من الفرق يمكن أن يختصر الوقت ويوفر تكاليف التنقل، ويمكن أن ينضم إليه خبراء متخصصين، ويسمح بتخزين المعلومات وتحديثها متى تطلب الأمر ذلك.

6-10- فرق العمل غير الرسمية: وهي ناتجة عن وجود علاقات الصداقة والمصالح المشتركة، فتتشكل مجموعات مدعمة لأعضائها وتعطي قوة لمطالبهم تجاه أطراف أخرى، وعلى إدارة المؤسسة أن تعي أهمية هذه المجموعات والدور الذي يمكن أن تقوم به في تحسين العمل وتطوير الأداء، لأن عدم مراعاتها قد يكون له دور مضاد للتنظيم الرسمي "فقد تسهم في نشر الشائعات ودفع العاملين لمقاومة تغييرات مقترحة، خاصة إذا شعروا بأن التغييرات التي تخطط لها ستهدد مصالحهم"⁽¹⁾، وبذلك فهي تتحول إلى قوة مضادة لإدارة المؤسسة قد تصل إلى درجة الصراع الذي يستخدم "وسائل عديدة يعد الإضراب عن العمل من أكثرها شيوعاً... بهدف الحصول على بعض المطالب بشأن شروط العمل"⁽²⁾، أو الحصول على مكاسب معينة أو ممارسة التأثير على القرارات أو تعديلها.

7- مشكلات فرق العمل: رغم إقبال الكثير من الهيئات والمؤسسات على اعتماد نظام الفرق كأسلوب لتحقيق الفعالية في العمليات والجودة في المخرجات، إلا أن اعتمادها ليس بالأمر البسيط والسهل فنجاح الفرق قد يواجه عقبات ومشكلات قد تصل إلى حد بروز التكاسل الاجتماعي الذي يعني "الميل إلى تخفيض الجهد الفردي في أداء مهمة معينة... موازنة مع مستوى الجهد الذي يبذله العضو نفسه عندما يؤدي المهمة ذاتها

(1) سعاد نانف برنوطي: مرجع سابق، ص 125.

(2) نادية سعيد عيشور: الصراع الاجتماعي (الاتجاهات النظرية التقليدية والسوسيولوجية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014/2013، ص 276.

- على نحو فردي... - هذا- يعني العمل غير الجاد والانتاجية الاقل عند اداء المهمة الموكلة الى الفريق⁽¹⁾، وعموما تؤدي المشكلات إلى فشل الفرق في تحقيق أدائها وأهدافها، وأول الطرق للتعامل مع المشكلات هو التحدث عنها عند حدوثها. ومن أبرز العوامل التي تعيق عمل الفرق ما يلي:⁽²⁾
- بعض الفرق تفشل نظرا لأن أعضاءها غير مستعدين للتعاون مع بعضهم البعض.
 - بعض الفرق لا يتسم بالفاعلية لأنها لا تحصل على الدعم والمساندة الكاملين من الإدارة.
 - هناك فرق تفشل لأن مديريها لا يبذلون أدنى استعداد للتشاور مع أعضاء فرقهم ويفضلون إصدار الأوامر غير القابلة للمناقشة.
 - بعض الفرق يفشل ليس فقط لأن أعضائها يرفضون التعاون مع بعضهم البعض، ولكن أيضا لأن هذه الجماعات نفسها ترفض التعاون مع الفرق الأخرى بالمنظمة.
- إضافةً إلى ما سبق تذكر "أبو حيمد" العوامل الآتية:⁽³⁾
- عدم الإلمام الكاف بهدف تكوين الفريق. وفقدان التكامل بينه والهيكل التنظيمي القائم.
 - إلزام العاملين بالاشتراك في فرق العمل، لأن اشتراكهم يجب أن يكون قائما على تطوعهم وورغبتهم الصادقة في ذلك.
 - تفويض السلطة بدون مساندة كاملة من الإدارة. وتشجيع الأداء الانفرادي على حساب أداء الفريق.
 - صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمعايير المحددة.
 - طول الفترة الزمنية المكلف بها فريق التحسين، وما يترتب عن ذلك من انخفاض دافعية الفريق وشعورهم بأن المشروع أصبح عبئا لا يطاق.
 - القصور في تدريب الفرق على أساليب تطبيق الجودة الشاملة، والافتقار للكفاءة والمهارة.
- يضيف "لوكيا" عوامل أخرى تتمثل فيما يلي:⁽⁴⁾
- المشاكل التنظيمية المتمثلة في الارتباك ونقص التوجيه.
 - الحوافز غير المتماثلة، الافتقار للتكامل في الأهداف، والتضارب بين أهداف الأشخاص وأهداف التنظيم.
 - مشاكل القيادة المتمثلة في الأجواء العدوانية، التحيز وعدم الموضوعية، التوجهات الغامضة، التسبب أو الرقابة الزائدة المملة.

(1) إحسان دهش جلاب، كمال كاضم طاهر الحسيني، محمود داخل عيد الكريم: فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2013، ص ص 122، 123.

(2) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 299.

(3) هدى بنت صالح أبو حيمد: مرجع سابق، ص ص 114، 115.

(4) الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص 136.

وعموماً فإن مواجهة المشكلات وعوامل فشل فريق العمل يتم من خلال وعي الأفراد والإدارة والرؤساء بأهمية ودور فرق العمل، وتهيئة البيئة التنظيمية والثقافية المساندة وتوفير التكوين اللازم والتحفيز والاتصال الفعال.

8- نظام فرق العمل: بعد التعرض لبعض القضايا المهمة المتعلقة بفرق العمل، سوف نقوم بتوظيف مدخل النظم لفهم آلية الأداء الفعال لفريق العمل الذي تعتمد عليه إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحديد المدخلات والعمليات والمخرجات المتعلقة بفريق العمل، فهذا المدخل يمكن من النظر إلى فرق العمل كأنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة ووفق هذا المدخل يمكن كذلك النظر إلى فريق العمل على أنه نظام يعمل على ضبط عناصره ومكوناته، من خلال برامجه وآليات عمله، ويمكن تحديد عناصر نظام فرق العمل فيما يلي:⁽¹⁾

أ- المدخلات: وهي كل ما يتدفق من البيئة من موارد ومعلومات والتي يتم تحويلها إلى مخرجات وتتمثل في: الاعتبارات التنظيمية من موارد وتكنولوجيا وهياكل ومكافآت ومعلومات. طبيعة المهام من حيث الوضوح والتعقيد. حجم الفريق أي عدد الأعضاء وتجانس الفريق، خصائص الأعضاء أي القدرات والقيم والشخصيات والتنوع.

ب- العمليات: وتتمثل في الطرق التي يستخدمها أعضاء الفريق للعمل مع بعض لإنجاز المهام الموكلة إليهم، أي الطريقة التي يتفاعل بها الأعضاء مع بعضهم في العمل لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل الاتصالات القيادة وصنع القرارات، الأعراف، التماسك، النزاع أو الصراع.

ج- المخرجات: وتتمثل في الوصول إلى النتائج المرغوبة، وتشمل أداء المهام، رضا الأعضاء، مستقبل الفريق وتطوره.

د- التغذية العكسية: وتتمثل في البيانات والمعلومات المرتدة، ووجود تغذية عكسية بناءة يسمح باتخاذ القرارات الفعالة وتعديل توجهات الفريق ومعرفة جوانب القوة والضعف في الفريق، وبالتالي يمكن من خلالها جعل فريق العمل أكثر فعالية من خلال تفعيل مهارات وقدرات ونقاط قوة الفريق.

هـ- البيئة: تتمثل في كل ما تحتويه البيئة الداخلية والخارجية من معطيات ومتغيرات، وقد تكون داعمة لعمل الفريق أو معرقله له، فالنظام الفعال يستمد من البيئة فرص النجاح ويتجنب تهديدات الفشل.

9- فرق العمل والجودة الشاملة: يعتبر العمل الجماعي من أهم خصائص الإدارة اليابانية "فالأفراد يفضلون العمل كفريق مثل الأسرة الواحدة أو الأشخاص الذين تجمعهم قيادة واحدة، ويعتبر اتمامهم للعمل بصفة

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص ص 514، 515.

جماعية نوع من الاستمتاع الذاتي"⁽¹⁾. فالأفراد يشعرون بالفخر بأدائهم الجماعي ولديهم الاستعداد لمساعدة بعضهم البعض، وهمهم المحافظة على مستوى أداء مؤسستهم، لذلك يلقي العمل بنظام الفرق نجاحا في المؤسسات اليابانية، ويعتبر نظام فرق العمل من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يشير "جابلونسكي *Jablonski*" إلى أن الجودة الشاملة تعني "استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لدى العاملين كافة في المؤسسة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر"⁽²⁾، هذا يعني أن منهجية الجودة الشاملة لا يمكن تطبيقها وتحقيقها إلا من خلال فرق العمل وروح التعاون والعمل الجماعي وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية، بما يعود بالمنفعة على المؤسسة والعاملين معا، وذلك انطلاقا من فكرة "أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل على حدة، وأن التعاون وروح الفريق القائمة على الانفتاح والاحترام المتبادل والانتماء... من شأنها جميعا أن توفر المناخ... الذي تتشده إدارة الجودة الشاملة"⁽³⁾، الأمر الذي يخلق الدافعية لدى أعضاء الفريق ويزيد أيضا من كفاءتهم وفعاليتهم في تحسين عمليات ومخرجات المؤسسة، كما أن العمل ضمن الفرق ذو أهمية في اختصار الوقت والجهود وتقليل التكاليف مقارنة بأساليب العمل التقليدية، ما يجعل المؤسسة قادرة على تحديد حاجات عملائها ومستوى رضاهم، ومن ثم تحديد ما يلزم للتحسين المستمر للعمليات والمخرجات ومستوى الجودة ومواجهة المشكلات بتبني أفضل الحلول ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل. وتعتمد المؤسسة التي تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تكوين فرق عمل تعقد اجتماعات لمناقشة المشكلات من كل أبعادها والعمل على حلها وإيجاد فرص للتطوير والتحسين، وهناك ثلاثة أنواع من الفرق التي تعتمد عليها كثيرا إدارة الجودة الشاملة أو تركز عليها بشكل أساسي هي: "دوائر الجودة (حلقات الجودة)، فرق المشروع (فرق المهام)، فرق تحسين الجودة (فرق تحسين صيرورة العمل)"⁽⁴⁾ (*).

وقد تلجأ المؤسسة إلى إنشاء مجلس للجودة يضم كل المتخصصين في الجودة داخل هيكل المؤسسة لتقرير أفضل علاج للمشكلات، ويتم إنجاز مشاريع الجودة والتحسين عن طريق الفرق وليس عن طريق المديرين، ويكون دور المديرين تشجيع الفريق وتوفير الظروف الملائمة والمدخلات اللازمة، ويتكون الفريق عادة من أعضاء قد يكونوا متفرغين للحصول على نتائج أحسن وبأقل زمن ممكن ويكون مساهمتهم في

(1) خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سابق، ص 263.

(2) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: مرجع سابق، ص 27.

(3) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: مرجع سابق، ص 101.

(4) صالح ناصر عليمات: مرجع سابق، ص 40، 41.

(* للإطلاع على مضمون كل نوع أنظر العنصر السابق، (أنواع فرق العمل)، ص 228.

تحسين الجودة أفضل خاصة إذا كانوا من نفس القسم أو الوحدة أو المكان، بحيث يكون تبادل المعلومات والخبرات والمهارات أكثر سهولة، ومن أجل تفعيل نظام الفرق يجب على الإدارة العليا إتباع ما يلي: (1)

- إلزام كل مشروع بامتلاك نواة فريق .
- الإعلان عن أن العضوية الأساسية في الفريق هي مركز مهم في المؤسسة.
- مساندة انشغال الفريق في تحديد أهداف المشروع وإكمال خطته.
- تحفيز وتقييم ومكافأة أعضاء الفريق .
- تشجيع الاجتماعات الدورية لأعضاء الفريق .

إنّ تبني أسلوب فرق العمل من شأنه أن يساهم في تحسين مخرجات المؤسسة من منتجات وخدمات من خلال التحسين المستمر والبحث عن التطوير لمختلف العمليات، ويتطلب ذلك دعم العاملين وتحفيزهم للعمل بروح الفريق وزيادة ترابطهم وتفاهمهم وتنمية العلاقات الإنسانية، وإيجاد بيئة عمل مشجعة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتدعيم ونشر ثقافة الجودة الشاملة، من خلال بناء فرق عمل متخصصة في مختلف مجالات العمل وفي كل المستويات مع دعم فكرة الترابط والاتصال الفعال داخل الفريق ومع الفرق الأخرى، ففرق العمل يجب أن تكون متجانسة تشجيعاً للعمل الجماعي التعاوني ودعماً للمشاركة في عمليات التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة لإرضاع العملاء والاستجابة لحاجاتهم، لذلك يمكن تعزيز وتنشيط فرق العمل وجعلها تدار ذاتياً دون الاعتماد على الإشراف المباشر وهذا كلما تطلب الأمر ذلك وكان في مصلحة المؤسسة، ويكون التقييم بالنتائج المحققة. ويمكن لفرق العمل أن تحقق العديد من المزايا نذكر أهمها فيما يلي: (2)

- إن انهماك كافة العاملين في الإنجاز يؤدي لإنتاج السلعة بشكلها المتكامل ويؤدي إلى توفير سلع تحقق متطلبات الزبائن.
- يستطيع الفريق غزو مجالات إبداعية جديدة، وابتكار أساليب عمل بناءة وإجراء تحسينات مبتكرة، وهذا لوجود التنوع في وجهات النظر .
- يتعلم أعضاء الفريق أساليب بعضهم البعض ويتفهمونها، ويسمح ذلك بوجود مرونة كافية لاستعراض البدائل الممكنة، ويسهل التعويض عن تغيب بعض الأعضاء والانسجام مع توسع الأهداف وتسارع إنجازها.

(1) مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص 261 .
(2) الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص ص 136، 137.

إضافةً إلى ما سبق فإن هناك مزايا أخرى نذكرها فيما يلي:⁽¹⁾

- أن العمل من خلال الفرق يؤدي إلى قرارات أفضل وخاصة عندما تكون المشاكل تحتاج إلى خبرات متعددة يصعب على الشخص الواحد الإحاطة بها.
- الفرق تساعد من خلال ردود الفعل وعصف الأفكار والمشاركة في كمية المعلومات المتوفرة ومعرفة أوجه لا يمكن اكتشافها فيما لو قام بها الشخص بمفرده.
- تحسن الفرق من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها وتزيد المشاركة والاتصال بين أفراد القسم والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

هناك مزايا أخرى يمكن أن تحققها فرق العمل نذكرها فيما يأتي:⁽²⁾

- تعمل الفرق على توفير المال على المدى البعيد، واختصار الدورة الزمنية، وبالتالي تؤدي إلى إنجاز المشروع بسرعة أكبر، وإيصال المنتج إلى السوق في وقت مبكر.
- رفع درجة الجودة إذ أن تعريض أعضاء الفريق للأفكار التسويقية يرفع مستوى التركيز على الزبون، وربما يكون إشراك أحد الزبائن في الفريق ضمان لجودة المنتج.
- تقوم الفرق بتفكيح أهداف المشروع وتطوير الاستراتيجيات للوصول إلى تلك الأهداف، ثم تحديد الموارد الضرورية، وتطوير الخطة الخاصة بالمشروع، وهكذا تصبح الخطة دليلاً لعمل أعضاء الفريق، ويساهم ذلك في التقليل من المخاطر.

10- عوامل نجاح تطبيق فرق العمل: تكتسي فرق العمل أهمية كبيرة في التحسين المستمر لجودة الأداء والعمليات والمخرجات بمشاركة ومساهمة العاملين من خلال تقديم الاقتراحات والمساهمة الفعلية في تحقيق الجودة الشاملة، ونظراً للأهمية التي تنطوي عليها فرق العمل فقد قدم "كانزنباخ وسميث *Katzenbach et Smith*" عدداً من المتطلبات (إرشادات) لنجاح فرق العمل نوردتها فيما يلي:⁽³⁾

- جعل مهمة الفريق عاجلة وعلى قدر كبير من الأهمية.
- اختيار أعضاء الفريق بناء على مهاراتهم وليس على أي عوامل شخصية أخرى.
- القيام بشكل دوري بتحدي الفريق وإثارة دافعيته للعمل بالحقائق والتطورات الجديدة.
- جعل لقاءات أعضاء الفريق عديدة ومنتظمة.
- القيام دائماً بتقدير ومكافأة الفريق المجتهد والذين تسهم أعمالهم في تحقيق أهداف الفريق

(1) صالح ناصر عليمات: مرجع سابق، ص 41.

(2) مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص 261.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 300.

إلى جانب ما سبق يذكر "الخطيب ومعاينه" معايير فعالية الفريق كآلاتي:⁽¹⁾

- التعريف الجيد لمهام الفريق وتحديد الأهداف الكبيرة والمرحلية، وتعريف المشكلات وأنواعها، وتوفير الإمكانيات اللازمة.
 - تحديد معايير تقييم النتائج وأساليب المتابعة، والقيادة الجيدة للفريق، واتخاذ القرارات بالاتفاق وليس بالتصويت أو تحكم الأقلية، والمشاركة بجدية في التدريب الجماعي.
 - مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة المشكلات وبدائل حلها، والتعاون وتقديم المساعدات.
 - الاتصال بعناية ووعي وفهم والتعبير عن المشاعر إلى جانب الأفكار ووجهات النظر.
 - تماسك أعضاء الفريق، والتفكير بمنطق الجماعة، وأن عمل الجماعة أكبر من الجهود الفردية وأن ما لا يستطيع الفرد إنجازه، ينجزه الفريق.
 - إعطاء الفريق المعلومات المفيدة، وتقديم كل عضو لخبرته التخصصية المهنية، والاستفادة من تجارب وخبرات الأعضاء الآخرين.
 - المساعدة المتبادلة على إتمام المهام وإنجاز الأدوار، وطلب المساعدة دون خجل، والمشاركة في حل المشكلات ومناقشة الأعضاء للاقتراحات المقدمة لقائد الفريق أو الإدارة.
 - المشاركة الجدية في اجتماعات الفريق، وعرض الآراء بموضوعية وصراحة وثقة متبادلة.
 - المشاركة في أنشطة الترفيه والتعاطف بين الأعضاء والمودة والتآلف والمجاملة المتبادلة.
- إضافة إلى ما ذكر من الأفضل أن يكون الفريق متكون من عدد صغير من الأعضاء على شاكلة حلقات الجودة، لأن العدد الكبير يعيق الإنجاز، ووجود قيادة فعالة واتصال فعال للفريق وإثارة التحديات المتعلقة بالجودة والمنافسة، والصدق في إعطاء نتائج الإنجاز ونشرها بموضوعية لأن ذلك يؤدي "لشعور أعضاء الفريق بمدى نجاحهم في تجاوز الصعوبات وتحقيق بعض النجاح مما يرفع الفريق بصورة معنوية أو مادية، مع الاعتراف بمجهودهم وتوثيق ذلك في ملفاتهم الشخصية"⁽²⁾.

(1) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: مرجع سابق، ص ص 242، 243، 244 (بتصرف).

(2) الهاشمي لوكيا: مرجع سابق، ص 137.

خلاصة:

إنّ نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بتوفر مناخ تنظيمي مساعد على تطبيق مبادئها، ويتوقف ذلك على تفعيل عناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في القيادة والاتصال ونظام الفرق، فالقيادة لها أهمية بالغة من خلال قدرة النمط القيادي في التأثير وتوجيه العاملين ودفعهم نحو استخدام كفاءاتهم ومهاراتهم في العمليات، فالقائد المهتم بالعمل والعاملين يتمتع بسمات تجعله أكثر كفاءة في قيادة أتباعه والتأثير فيهم نحو تحقيق الجودة الشاملة وغرس قيمها ومبادئها واتخاذ القرارات المناسبة لها، وبالتالي فالقيادة هي محور العمليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية فهي مجال لتسيير العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

ولاشك أن الاتصال يعد العصب الرئيسي لمختلف العمليات في التنظيم، فهو الذي يربط أجزاء التنظيم المختلفة ويضمن نقل المعلومات والبيانات والقرارات والأفكار بين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية، إذ لا يمكن أن ينجز أي عمل إنجازاً سليماً وفعالاً دون الاعتماد على المعلومات التي تصل بشكل سليم وفي الوقت المناسب في ظل نظام اتصالي مبني على نقل الحقائق الواقعية، لذلك فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على الانفتاح في عملية الاتصال وفعاليتها في نقل المعلومات وتوفير تغذية عكسية، كونها مهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة وحل المشكلات المرتبطة بالعمليات.

كما أنّ إدارة الجودة الشاملة تعتمد على العمل وفق نظام الفرق المبني على التعاون والتنسيق والانسجام بين أعضاء الفريق، هذا كون أن أداء المجموعة أفضل وأكثر فعالية من أداء الفرد، إذ أن البناء الجيد لفريق العمل يزيد من كفاءات ومهارات الأعضاء، وبالتالي مساهمتهم في التحسين المستمر للعمليات من خلال مشاركة الأعضاء، وخير مثال على ذلك نظام حلقات الجودة الذي له دور هام في نجاح المؤسسات اليابانية، ونشير في هذا الإطار أن بناء فرق العمل يأخذ بعين الاعتبار نمط القيادة وشكل الاتصال، وكلها عناصر متداخلة تساهم في تكوين المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي وسائل لغرس قيم ثقافة الجودة، والتي تعتبر ذات أهمية بالغة لتحقيق الجودة الشاملة.

الفصل السادس

الثقافة التنظيمية

تمهيد

I- أساسيات حول الثقافة التنظيمية

- 1- تطور الإهتمام بالثقافة التنظيمية
- 2- خصائص الثقافة التنظيمية
- 3- مكونات الثقافة التنظيمية
- 4- مستويات الثقافة التنظيمية
- 5- أنواع الثقافة التنظيمية
- 6- أشكال تقييم الثقافة التنظيمية
- 7- أهمية الثقافة التنظيمية
- 8- وسائل وطرق اكتساب الثقافة التنظيمية
- 9- انعكاسات التناقض القيمي داخل المؤسسة

II- الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة

- 1- نظام الثقافة التنظيمية
- 2- علاقة الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة
- 3- ثقافة الجودة الشاملة
- 4- تغيير الثقافة التنظيمية

III- جوانب ارتباط الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

- 1- الفعالية والكفاءة
- 2- الإبداع والابتكار
- 3- الولاء والانتماء

خلاصة

تمهيد:

شهدت بدايات الثمانينيات تطوراً ملحوظاً في الإهتمام بموضوع ثقافة المؤسسة، فمع التطورات التي تعرفها المنظمات الحديثة وتزايد المشكلات التنظيمية، برز موضوع الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والتنظيم والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم اجتماع التنظيم وأصبحت موضوعاً مهماً للدراسات في مجال التنظيمات، ففي المرحلة الراهنة المتميزة بالتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، اعتبرت الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة وكسب الميزة التنافسية وتفوقها على المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات التي تتميز بوجود ثقافة تكيف قوية، تُمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتطوير والمشاركة والولاء والانتماء، مما يدفعهم إلى تحقيق الأداء المتميز الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

إنّ نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتطلب وجود أفراد قادرين على بذل الجهد للقيام بكلّ العمليات والوظائف والمساهمة في تحقيق جودة العمليات والأداء، ويساهم في ذلك وجود اتفاق بين أهداف المؤسسة وقيم وثقافة أفرادها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة، ويتوقف ذلك على وجود ثقافة تنظيمية قادرة على خلق الولاء وتحريك قدرات ومهارات وكفاءات وطاقات الأفراد نحو تحقيق أهداف الجودة الشاملة، فهي تؤثر على أداء الأفراد وتحقيقهم لإنتاجية مرتفعة، إذ أنّ كفاءة الأداء تتأثر بقيم ومعتقدات الأفراد، فالمؤسسة التي تتصف منتوجاتها وخدماتها بمواصفات الجودة، فإنّ ذلك نتاج ثقافة تنظيمية قوية تؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد، والتي هي نتاج قيم ومعتقدات الأفراد وفلسفة الإدارة وسياساتها في تسيير الوظائف وتنظيمها، وممارسات القادة وسلوكياتهم، والمثل العليا في المؤسسة وتاريخها ومؤسسيها.

تؤكد الحالات والمواقف أنّ هناك فروق جوهرية بين قيم ومبادئ ومعتقدات ثقافة المؤسسات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وعلاقتها ببيئتها الخارجية، عن ثقافة المنظمات غير الناجحة، فثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة، من خلال تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والإبداع والابتكار واتخاذ القرارات والعمل على تحقيق الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء، لذلك فإنّ ثقافة المنظمة من العوامل المهمة التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مبادئها لارتباطها بالموارد البشري القادر على خلق القيمة المضافة للمؤسسة وبالتالي اكتسابها لمركز تنافسي مهم.

I- أساسيات حول الثقافة التنظيمية: يتم تناول العناصر الآتية:

1- تطور الإهتمام بالثقافة التنظيمية: يرجع مصطلح الثقافة إلى الكلمة اللاتينية *Culture* والتي تعني الزراعة، وأخذ معناه في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا منذ نهاية القرن الثامن عشر، وقد نشأت الثقافة مع ظهور الإنسان والتجمعات البشرية والحضارات منذ العصور القديمة، ويظهر ذلك في الحفريات والآثار التي تكشف تطور الثقافة، كما تعني لغة في بعض استعمالاتها "الحذق والفتنة وسرعة الفهم وتسوية المعوج".⁽¹⁾ والثقافة مفهوم واسع ذو جوانب متعددة قدمت لها تعاريف عديدة، ويحظى باهتمام علماء الاجتماع وعلم النفس الأنثروبولوجيا، وله استعمالات أساسية ومختلفة، ويعتبر لديهم أعقد المواضيع.

ويعتبر تعريف "إدوارد تايلور *E.Taylor*" أشهر التعريفات وأكثرها شيوعاً، إذ يرى بأن "الثقافة ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والاعتقاد والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد، وأي قدرات أخرى تكتسب بواسطة الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع"⁽²⁾، ومن بين التعاريف الأكثر شيوعاً لدى الغربيين والأقرب إلى الوقت الحالي تعريف "كوفايرون *F.Kovairon*" الذي يرى "أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"⁽³⁾، يتضح من هذين التعريفين أن الثقافة هي كل ما أنتجه المجتمع والذي يعكس طرق التفكير والسلوك والعمل والتفاعل مع البيئة والمحيط والإنسان، فهي تنعكس في الجوانب المادية والمعنوية للمجتمع، فالجانب المادي يمثل الحضارة وما أنتجته من عناصر مادية وأشياء ناتجة عن نشاط الإنسان، وتشمل الجوانب المعنوية العناصر المجردة المتمثلة في القيم والاتجاهات والعادات والتقاليد والأفكار، بينما يرى البعض الآخر "أن الثقافة شيء معنوي غير ملموس يتضح في الأفعال والأشياء المادية".⁽⁴⁾

لقد ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة كمفهوم مرتبط بمفهوم الثقافة يعكس الإهتمام بهذه الأخيرة في مجال التنظيم والإدارة، وهذا خلال فترة الثمانينات مع بروز مصطلحات جديدة متعلقة بالمؤسسة، كالمرونة والجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة، ورغم تعدد تعاريف هذه الأخيرة والصعوبة التي تتميز بها إلا أنها تشكل جاذبية لدى المهتمين بالتنظيمات، لما يعتقد في قدرتها على شرح وتسهيل التغيير والتجديد التنظيمي⁽⁵⁾، وقد شاع الإهتمام

(1) عبد المجيد بن حميدة: نشأة الثقافة الإسلامية، مجلة جامعة الزيتونة، العدد 2، تونس، 1993، ص 12.

(2) سامية الساعاتي: الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998م، ص 34.

(3) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، ص 107.

(4) محمد عبد المعبود مرسي: التغيير الاجتماعي للثقافة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990م، ص 65.

(5) أندرو دي سيزلاغي، مارك غي والاس: مرجع سابق، ص 463.

واستعمال ثقافة المؤسسة من خلال بعض المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية سنة 1981 والمهتمة بكفاءة المؤسسات الأمريكية، كما تمثل دراسات "ويليام أوشي *W Ouchi*" وفن الإدارة اليابانية والبحث عن التميز، البدايات والمنطلقات الأساسية للاهتمام بثقافة المؤسسة.

مع مطلع الثمانينات بدأ الإهتمام وتداول مصطلح الثقافة التنظيمية، مع صدور كتابين هما "ثقافة المنظمة" لـ "ديال وكينيدي *Deal et Kennedy*" 1982، وكتاب "البحث عن الامتياز" لـ "بيترز ووترمان *Peters et Waterman*" 1982م، ومع مطلع الثمانينات زاد الإهتمام لدى الباحثين في السلوك التنظيمي بموضوع الثقافة باعتبارها عاملاً مؤثراً ومنتجاً لمناخ العمل، وله تأثير مباشر على سلوك الأفراد ونتاجيتهم وإبداعهم⁽¹⁾، وقد تزايد الإهتمام بالثقافة التنظيمية مع النجاحات التي حققتها المؤسسات اليابانية، والتي لها خصوصيات تميزها عن غيرها من المؤسسات الغربية كالاعتماد على العمل الجماعي والمشاركة والثقة والاحترام المتبادل، والإهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين وروح الإبداع والابتكار لديهم، والتفاهم والمودة التي تسود الأفراد والجماعات في المؤسسة.

2- خصائص الثقافة التنظيمية: تقوم كل مؤسسة بتطوير ثقافتها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط القيادة والاتصال فيها وقيمها ومعتقداتها، حيث أنّ المؤسسة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، هذا يجعل المؤسسات التي تعمل في نفس البيئة تتشابه في بعض جوانب ثقافتها، إلاّ أنّه مع مرور الزمن تصبح لكل مؤسسة ثقافة تميزها عن غيرها تظهر من خلال الخصائص الأساسية للقيم التنظيمية. فإلى جانب كون الثقافة نظام مركب يتكون من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض وأنها نظام متكامل يتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصره المختلفة، وأنها نظام مكتسب متغير ومتطور، وأن لها خاصية التكيف⁽²⁾، من هذا المنظور فإن الثقافة التنظيمية لا تختلف كثيراً من حيث خصائصها عن ثقافة المجتمع، وهذا كون ثقافة الأفراد هي انعكاس لثقافة المجتمع، بل أنّ ثقافة المؤسسة تستمد خصائصها من ثقافة المجتمع. إلى جانب ما سبق تشير بعض الدراسات أنّ هناك خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية هي:⁽³⁾

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

(1) عبد الله البريدي: نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطوير، المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، أيام 11- 14 ديسمبر 2004.

(2) مصطفى محمد أبو بكر وآخرون: مرجع سابق، ص 79.

(3) ماجدة العطية: مرجع سابق، ص 326.

- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
 - التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
 - التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
 - العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، السهولة وودية التعامل معهم.
 - الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة الحفاظ على الحالة الراهنة.
- وتشير هذه الخصائص المذكورة إلى الجوانب السلوكية في الثقافة التنظيمية والتي تعبر عن قيم المؤسسة تجاه العمل وتجاه الأفراد، ويضاف إلى الخصائص السابقة خصائص أخرى هيكلية لها علاقة بطبيعة التنظيم في المؤسسة وتتمثل في:⁽¹⁾
- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
 - التسامح مع المخاطرة: مدى تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويسعون للمخاطرة.
 - التوجيه: مدى وضع المنظمة أهدافاً وتوقعات أدائية واضحة.
 - التكامل: مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
 - دعم الإدارة: مدى قيام الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
 - الرقابة: مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
 - الهوية: مدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون بها أو مجال تخصصهم المهني.
 - نظم العوائد: مدى توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنةً بالأقدمية والمحاباة وغيرها.
 - التسامح مع النزاع: مدى تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
 - أنماط الاتصال: مدى اقتصار الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.
- وتشير هذه الخصائص إلى طبيعة التنظيم ودرجة الرسمية والتي تؤثر على طبيعة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتتعاكس على قيم وعادات وتقاليد العمل، وتتفق الكثير من الكتابات على أن خصائص الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 262، 263.

(2) نفس المرجع، ص 264.

- الالتزام بالسلوك المنتظم: فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات صلة بالاحترام والتصرف.
 - المعايير: توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب إنجازه.
 - القيم المتحكمة: هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة، وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها، منها على سبيل المثال جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية.
 - الفلسفة: هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء.
 - القواعد: هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء في المنظمة.
 - المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد التخطيط والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه، وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء.
- وتوضح هذه الخصائص أهمية الثقافة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها ودور الثقافة التنظيمية في ترسيخ فلسفة الجودة.

- 3- مكونات الثقافة التنظيمية:** هناك العديد من المكونات التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية بحيث تطبعها بطابعها الخاص وهي مجموعة العناصر المتفاعلة فيما بينها في إطار التنظيم الذي يحتويها، ولها تأثير على سلوك الأفراد، بحيث تشكل نمط التفكير والإدراك والعمل لدى الأفراد والتي تنعكس على الممارسات وأساليب تحقيق الأهداف، ويمكن ذكر أهم المكونات فيما يأتي:
- القيم والمعتقدات: تعبر عن "كل ما يتعلق بأفكار ومعتقدات أفراد المؤسسة، وهي توجه سلوكهم، وتعتبر سبب مهم لنجاح المؤسسة لأنها تنظم أسلوب الإدارة والعلاقات بين الأفراد والأقسام، وتتحول هذه الأفكار أحياناً إلى معايير وتكون بالتالي بمثابة قانون في المؤسسة"⁽¹⁾، فهي تعبر عن أفكار مشتركة حول العمل والحياة الاجتماعية في بيئة المؤسسة وطريقة العمل والمهام التنظيمية، من بينها المشاركة في صناعة القرار والمساهمة في العمل الجماعي والمساواة بين العاملين والاهتمام بالوقت والأداء واحترام الآخرين والآداب العامة. إلى جانب ذلك فإن الثقافة تنتقل إلى العاملين في العديد من الأشكال أهمها:⁽²⁾
 - العادات والتقاليد والأعراف: تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية التي يعيش فيها الأفراد.

(1) Jean Pierre Helfer , Michel Kalika, Jacques Orsoni: op.cit, p 294.

(2) سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، معهد الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص 169، 170، 171. (بتصرف)

- **الأساطير:** وهي تلك الحكايات الخرافية التي تستخدم كرموز اجتماعية وهي تأتي أحيانًا كمزيج من الواقع والخيال وتعتمد على أسلوب المبالغة والإثارة، ولها وجهان إيجابي وسلبي، يتمثل الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراته وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم بعض الدروس والعبر وتجارب القدماء، أما الجانب السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق والخيال ومبالغاتها، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أنها ذات أهمية خاصة في منظمات العمل.

- **القصص والحكايات:** إن وجودها ضروري لحفظ جو العلاقات الودية وجعل العمل ممتعًا، وتستخدم غالبًا لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكى للموظفين كيفية تطوير جهاز إداري أو مؤسسة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز أو المؤسسة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنةً بوضعه الحالي.

- **الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** تتمثل في الطقوس والاحتفالات بالأعياد في بعض الأجهزة والمؤسسات كاحتفالات بداية العام أو نهايته، أو تعارف الموظفين الجدد على القدامى أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى مكان آخر أو أحيلاوا إلى التقاعد، وتتمثل كذلك في حفلات جوائز الموظفين المثاليين، الرحلات، النشاطات الاجتماعية إلى غير ذلك.

- **الطرائف والنكت والألعاب:** تستخدم كأساليب مجازية للتعبير عن المحبة والألفة، وتخفيف الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن أو عدم الثقة، وهي وسائل إنسانية تستخدم في الاجتماعات والاحتفالات لإزاحة العوائق في عمليات الاتصال، كما أنها تساهم في تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض أعضاء المؤسسة. كما أنها تساعد على الإبداع والابتكار، وتستخدم الألعاب لزرع الثقة والمحبة والصدقة بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

- **البطولات والرموز الاجتماعية:** ترتبط بالقصص والحكايات والأساطير، وغالبا ما تكون هذه البطولات حقيقية لأخذ الدروس والعبر منها مثل قصص البطولة والأبطال في التاريخ الإسلامي، وتؤخذ هذه البطولات كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

ويضيف آخرون إلى ما سبق:

- **الرموز واللغة:** فالرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المؤسسة وعلمها واسمها التجاري، المصافحة بالأيدي وغيرها، تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها. أما اللغة فهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون

ثقافة المنظمة.⁽¹⁾ وتتعكس الرموز واللغة في طريقة المخاطبة والتصرفات واستعمال بعض المفردات والأسماء، ونجد في الكثير من الإدارات والمؤسسات الجزائرية ازدواجية استعمال العربية والفرنسية بين المستويات الإدارية العليا والدنيا وهذا ما له انعكاس على ثقافة المؤسسة.

كما أن الشعارات التي تتكون من جمل وعبارات عادة ما تكون مختصرة وبلغية تعبر عن قيم المؤسسة والممارسات المرغوبة ومن أمثلتها "الوقت من ذهب" هذا يعني ضرورة استغلال الوقت وعدم إهداره.⁽²⁾

- الشبكة الثقافية: ويقصد بها الأفراد الذين يساهمون في نشر ثقافة المؤسسة ويتمثلون في مروجوا الأساطير، الذين يتكهنون بمستقبل المؤسسة، الجواسيس، أمناء السر، جماعات المكائد... إلخ⁽³⁾، وهي نظام خفي يؤثر على ثقافة المؤسسة وقيمتها.

4- مستويات الثقافة التنظيمية: في إطار وصف الثقافة التنظيمية اقترح "شان وقلينو *shane et glinow*" نموذجاً يمثل مستويات الثقافة التنظيمية على شكل جبل جليدي له مستويين، يمثل المستوى المرئي المدرك على السطح "المؤشرات المرئية والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية، وتتمثل في الملابس وتصرفات الأفراد والقصص والرموز الخاصة بأعضاء المنظمة وغيرها - ويمثل المستوى الغير مرئي - القيم الخفية الراسخة في أذهان أعضاء التنظيم، وتمثل قيمهم وافتراساتهم ومعتقداتهم"⁽⁴⁾، من هذا المنطلق يمكن القول أن المستوى الظاهر يمثل كل ما هو منتج ثقافي مادي أو غير مادي، أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم والمعتقدات والتصرفات التي تعطي منتج ثقافي والتي تكون سلوك الأفراد وتؤثر في قراراتهم والتي تعد الثقافة الحقيقية لأعضاء التنظيم.

5- أنواع الثقافة التنظيمية: أشار الباحثون في التنظيم والإدارة إلى عدة أنواع للثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وعرضوا عدة تقسيمات لأنواع الثقافة التنظيمية نذكر أبرزها فيما يأتي:

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص 267.
(2) علي محمد عبد الوهاب: زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة، شركة مصادر، جدة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 12.

(3) *Jean Pierre Helfer, Michel kalika, Jacques Sorsoni: op. Cit, p 296.*

(4) خميس ناصر محمد: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 8، المجلد 4، العراق، 2012، ص 218.

5-1- من حيث مدى قوّة الثقافة: (1)

- الثقافة القوية: يكون هناك اتفاق كبير وتمسك من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها، كما أن الثقافة القوية تستمر لأجل طويل.
- الثقافة الضعيفة: يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، ويكون لها أثرًا ضئيلاً في أداء المنظمة وفعاليتها.

5-2- من حيث الشمولية: صنفها "جرفن Griffin" إلى صنفين هما: (2)

- الثقافة السائدة (المهيمنة): وهي مجموعة قيم أساسية يشترك فيها الأغلبية، وهي مجموعة الأشياء المشتركة بين الأعضاء وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة ويتفق مع ذلك الكثير.
- الثقافة الثانوية: هي الثقافة التي يعتنقها عدد قليل من الأفراد العاملين أو تكون فرعية، وقد تتطابق أو لا تتطابق مع الثقافة المهيمنة، إذ أن لكل وحدة أو قسم نوع معين من الثقافة التنظيمية الفرعية، التي تتفاوت فيما بينها من جهة وبين الثقافة الرئيسية، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت واختلفت عن الثقافة الرئيسية أثر ذلك سلباً في فاعلية التنظيم لعدم نمطية السلوك وضياح الهوية.

5-3- من حيث مجال الاهتمام: صنف "دياز Dizes" الثقافة إلى نوعين: (3)

- الثقافة الفردية: تتسم هذه الثقافة بالمصلحة الشخصية واهتمامها بالأداء الفردي المتميز.
- الثقافة الجماعية: تتسم بالتضحية بالمصلحة الشخصية لبلوغ الأهداف الجماعية وبدرجة أكبر تهتم بالأداء الجماعي وتأكيداها على قيم التعاون وإنجاز المهام عن طريق فرق العمل.

5-4- من حيث الاتجاه: حسب "ديل وكيندي Deal et Kennedy" هناك أربع أنواع: (4)

- الثقافة العنيفة: تتميز هذه الثقافة بالاتجاه نحو الشدة والمنافسة بين الأفراد.

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 26، 2010، ص 124.

(2) سامي فياض العزاوي: مرجع سابق، ص 137.

(3) نفس المرجع، ص 144.

(4) نفس المرجع، ص 100، 101.

- **ثقافة العمل المسلي:** تمتاز بالتسلية والجدية والعمل في آن واحد، ويمتاز العاملون فيها بالفاعلية والسعي لتحقيق النجاح والمثابرة في العمل وتركز على العملاء والعمل على تحقيق رغباتهم.
- **ثقافة المجازفة:** تمتاز بالقرارات الخطيرة وبمعلومات راجعة بطيئة وبمركزية اتخاذ القرارات.
- **ثقافة العمليات:** تركز على القابلية الفنية والحذر والالتزام بالقواعد والإجراءات المحددة.

5-5- من حيث التوجه العام: صنف "ولاش Wallach" الثقافة التنظيمية إلى:⁽¹⁾

- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد على التحكم والالتزام.
- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العاملين لبعضهم، فيتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز على الجانب الإنساني في التعامل.
- **ثقافة العمليات:** يتم التركيز على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً، ودقة في وقته، والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.
- **ثقافة المهمة:** وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف، وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.
- **ثقافة الدور:** وتؤكد على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية والثبات في الأداء.

- #### 6- أشكال تقييم الثقافة التنظيمية:
- هناك من يرى إمكانية قياس الثقافة التنظيمية، وهناك من يرى صعوبة قياسها، وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر، إلا أنّ هناك من حاول قياس الثقافة التنظيمية من خلال مؤشرات دالة عليها.

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2011، ص ص 21، 22.

فمثلاً وضع "هارسون *Harrison*" مقياساً للثقافة التنظيمية بالاعتماد على 15 بعداً هي المدير الجيد، والمشرّف الجيد، والنزاع والاتصال، والمنافسة والمهمة، والاستجابة للبيئة، والعضو الجيد، والأفراد العاملون في الشركة، ومدى تأثير الأفراد، ومراقبة الأنشطة، وقواعد المهام مما يوفر العمل، وروح الفريق، ووضع القرارات، والنظام الرقابي،...، وقام "بيترز و وترمان *Peters et Waterman*" بتصميم مقياساً لسمات المنظمات الناجحة التي تعكس ثقافتها وتضمنت الرغبة في العمل، والولاء للزبون، والاستقلالية والمنظمة، والإنتاجية للأفراد، وقوة الرقابة، وأهمية القيم المادية، والتنظيم المحكم والمفكك. واستخدم "أوشي *Ouchi*" مقياساً سباعياً لتقييم الثقافة التنظيمية، بعد دراسة مستفيضة للقيم الثقافية للمنظمات الأمريكية واليابانية في محاولة للتمييز فيما بينها، واحتوت على أبعاد الولاء، والتفويض، والعمل والرقابة، واتخاذ القرار، والمسؤولية والاهتمام بالناس، لقياس ثقافة المنظمات الناجحة والتميزة.⁽¹⁾

عموماً تعتمد عملية قياس وتقييم الثقافة التنظيمية على عدّة مقاييس اختلفت حسب دراسات الباحثين، ترمي في معظمها إلى الحكم على مدى ملائمتها، فحسب دراسة قام بها مجموعة من الباحثين في علم النفس الاجتماعي الأمريكيين عن الأشكال التي ندرك ونحكم بها على الثقافة التنظيمية، توصل هؤلاء إلى تحديد ثلاث نماذج أساسية هي:⁽²⁾

- سلم الحكم على الثقافة من منظور القيمة: هذا السلم مجاله يتراوح بين ما هو جيد وما هو سيء، أي يمكننا من الحكم على الأشياء من منظور القيم الأخلاقية، وعليه فإن النسق الثقافي الجيد في المؤسسة يُثمن التركيز على المحيط وعلى النوعية وعلى الخدمة المقدمة للزبون، والنسق السيئ هو النسق البيروقراطي الذي يقوم على احترام الإجراءات والقوانين والرقابة الإدارية والتسلسل الهرمي الكبير.

- سلم الحكم على الثقافة من منظور القوة: هذا السلم يتراوح مجاله بين ما هو قوي وما هو ضعيف، ومرجعياته تتمثل في مميزات شدة التماسك والوزن، أي شدة انسجام وتماسك هذا النسق مع المكونات التحتية التي تشكله من جهة، ووزن هذا النسق في قوة تأثيره على أفرادها أو على الأفعال والممارسات البشرية داخل المؤسسة، لكن قوة النسق وتماسكه لا يعني بالضرورة أنه جيد، والقوة التي يتميز بها يمكن أن تكون سبباً في انغلاقه على نفسه ورفضه لكل ما هو جديد وحديث.

- سلم الحكم على الثقافة من منظور الديناميكية: مجال هذا السلم يتراوح بين القدرة على الفعل والتأثير في الغير أو العجز أو الضعف والتأثر، فالنسق الثقافي إما يكون مميز بالديناميكية أو الحركة أو سرعة المبادرة والمخاطرة، وإما أن يكون نسق سلبي عاجز منفعّل.

(1) سامي فياض العزاوي: مرجع سابق، ص ص 217، 218.

(2) محمد المهدي بن عيسى: مرجع سابق، ص 149.

7- أهمية الثقافة التنظيمية: إنّ للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في المؤسسات الحديثة كونها قوّة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في الأنشطة والعمليات ومستويات الأداء وفاعليتها، وهذا من خلال التأثير الذي تمارسه على سلوك الأفراد وقدرتها على تحقيق التكامل الداخلي والتماسك الاجتماعي، كما أنّها وسيلة اتصال وتفاهم بين العاملين، وتتجسد أهميتها "بزيادة التزام الأعضاء بالمؤسسة وانتمائهم إليها وشعورهم بالهوية... كما أنّها آلية تحكم لتشكيل السلوك"⁽¹⁾، من خلال نسيجها الثقافي المتمثل في القيم والمعتقدات والطقوس والرموز المشكلة لها، لذلك فإنّ الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تكون مصدر لتحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:⁽²⁾*

- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسود فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

- تطوير إحساس العضوية والانتماء: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

كما يرى "حسين حريم" أنّ الثقافة التنظيمية لها أدوار ووظائف تتلخص فيما يلي:⁽³⁾

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: فمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- تسهيل الالتزام الجماعي: إذ أنّ الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام: فهي تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

(1) سامي فياض العزاوي: مرجع سابق، ص 180.

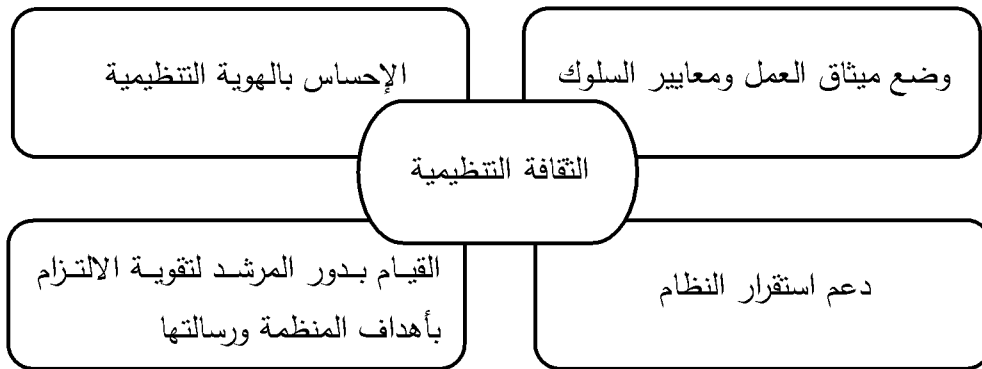
(2) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 129.

(*) يرد هذا التحديد للأهمية في بعض المراجع بمصطلح HOME بحيث يشير كل حرف في المصطلح إلى الحرف الأول لترجمة كل عنصر بالإنجليزية.

(3) حسين حريم: مرجع سابق، ص 265.

يتضح مما سبق أنّ الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تتسم بالوضوح ويتقاسم أفراد المؤسسة قيمها ومعتقداتها وعناصرها، فهي تساهم في بناء إطار من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأفراد، كما أنّها تشجع السلوك الإيجابي والمثابرة في العمل والإبداع والالتزام بالأهداف، لذلك فقد أصبحت الثقافة التنظيمية ذات دور مهم في نجاح المؤسسات الحديثة، فالقيم والمعتقدات قد تكون محور النجاح إذا كانت تتميز بالجدية والمتعة في العمل والطموح والاحترام، لذلك فالثقافة التنظيمية تمثل فلسفة للتصرفات والعمل، والبناء الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم ويساعد على تنسيق السلوك والأداء في بيئة العمل. والشكل الآتي يلخص الأهمية التي تميز الثقافة التنظيمية.

الشكل (17): أهمية ودور الثقافة التنظيمية



المصدر: خميس ناصر محمد: مرجع سابق، ص 216.

- 8- وسائل وطرق اكتساب الثقافة التنظيمية: إنّ العامل الجديد أو الذي يعمل في مؤسسة تشهد تغيرات يجد نفسه في حالة اغتراب نفسي واجتماعي، لذلك فهو يحاول التكيف من خلال التأقلم مع قيم المؤسسة الحالية، وقد يساعده في ذلك عوامل ووسائل أهمها:⁽¹⁾
- الجماعات غير الرسمية: يجد فيها الموظف الكثير من التفسيرات والتأويلات والمعلومات وإشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية، عند محاولاته لفهم وإدراك الثقافة التنظيمية والواقع الحالي، أو عند مواجهة تغيير محتمل أو طارئ في محيط العمل، وتشمل هذه الجماعات، جماعة العمل أو جماعة الزملاء.
 - مظاهر الثقافة التنظيمية الملموسة: وتشمل الهياكل والوثائق وحتى الألبسة واللغة الفنية المستعملة، بحيث يدرك العامل مباشرة أنّها أمور يجب عليه احترامها وتقليدها بدايةً، ثمّ فهمها من أصلها واستدخالها كاتجاهات وقيم يجب مراعاتها أثناء أداء المهام والمسؤوليات.

(1) سمير عباس: الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص ص 155، 156.

- برامج التدريب والتكوين التوجيهية: حيث نجد لها خاصةً عند المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الواضحة والظاهرة وذات السمعة المرموقة وكذلك ذات الانتشار الواسع، حيث تسطر المنظمة برامج توجيه وتكوين للأفراد الجدد وحتى الزبائن والعملاء لإزالة الغموض عن حقيقتها ورسالتها وأهدافها، وحتى عند بناء إستراتيجية تغيير تمس المنظمة، تهيئةً وتمهيداً للأفراد على تقبل الجديد واستدخاله مرحلياً وتدرجياً.

- تحليلات الفرد وقدرته على إدراك الواقع: للفرد مكوناته النفسية واتجاهاته ومعتقداته، وقدراته الجسمية ومدركاته المعرفية، والتي تتدخل في تحليل وتفسير الواقع ومظاهر الثقافة التنظيمية، لذا فإن شخصية الفرد في حد ذاتها تعتبر عاملاً من عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية، وتختلف باختلاف الفروق الفردية التي تعطي الفرد إمّا مرونة في الاندماج، أو يجد صعوبة في التكيف والتوافق المهني فتطول مدته.

9- انعكاسات التناقض القيمي داخل المؤسسة: إنّ وجود نمط ثقافة تنظيمية يتميز بتناقض القيم والتصورات يؤدي إلى مجموعة من المشكلات والتي تساهم في سوء تكيف العاملين مع الواقع الثقافي والقيمي للتنظيم، الشيء الذي يفرز مظاهر تتدرج حسب درجة التناقض وقوة الضغوط، وهي كالاتي: (1)

- صعوبة التكيف: إنّ قوة الاختلافات وعدم التجانس بين القيم داخل التنظيم يؤدي الى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف الاتجاهات، مما يؤدي إلى سوء التوافق المهني والتوازن لدى الفرد في حد ذاته وبين العمّال فيما بينهم.

- فشل التكيف: وتبرز مظاهر الفشل في الصور الآتية:

- سوء العلاقات الإنسانية: هناك اختلاف في طبيعة القيم الثقافية والتكوين بين العمّال والمسؤولين، إذ تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات الهيئة التنفيذية والإطارات الوسطى، بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكيات الإطارات العليا، هذا الاختلاف وعدم التجانس قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية، خاصةً بين العمّال والمشرفين والمسيرين.
- انخفاض الرضا المهني: إنّ سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي ونقص الحوافز والدوافع إلى الإنجاز أو اللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.
- الإجهاد الذهني والبدني: إنّ مشاكل العمل وانخفاض الرضا واختلاف المعتقدات والتصورات يؤدي إلى الإجهاد والتعب نتيجة الضغوط التي يتعرض لها العامل دون بذل جهد مبرر لذلك التعب.
- المواجهة: إن صعوبة العمل وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية، يمكن حصرها فيما يلي:

(1) سمير عباس: مرجع سابق، ص ص 171، 172.

- الانسحاب: ويتمثل في ترك العمل أو تغيير المؤسسة أو تفضيل البطالة، وقد يلجأ العامل إلى البقاء في المؤسسة مع اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدي والتمارض وتجنب العمل والتكاسل في أداء المهام وإنتاج أقل.
- الصراع: ويتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفاً على شكل صراعات عمالية واضطرابات واختلافات واضحة قد تظهر أسباباً أخرى.
- التخريب: ويكون كمرحلة قصوى تدفع العاملين إلى تخريب الآلة حتى يتخلص منها ويجد مبرراً مقبولاً للتوقف عن العمل ولو لمدة.

هذه الانعكاسات تعبر عن تصرفات العاملين بشكل مقصود أو غير مقصود، وهي كنتيجة لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وقيمها ومعتقداتها وتصوراتها وكفاءة الآليات التسييرية، وهذا ينعكس على المناخ الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسة وعملياتها وتنافسيتها.

II- الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة:

1- نظام الثقافة التنظيمية: تتشكل الثقافة من مجموعة القيم والرموز والمثل العليا والمعتقدات والافتراضات، والتي تشكل إدراك وتقدير الأفراد لمختلف المتغيرات، وتوجه سلوكهم وتعاملاتهم مع مختلف الظواهر في التنظيم، فهي بذلك تعبر عن روح المؤسسة وتشكل الطابع الخاص والمميز لشخصيتها، ووفقاً لمدخل النظم يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها نظاماً له خصائصه، يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة مستمرة ومتكاملة، وبالتالي فهي نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات وعمليات وتغذية عكسية، ويمكن التعرض للمكونات الثلاث على النحو التالي:⁽¹⁾

أ- المدخلات: تتمثل في ثقافة المجتمع، النظم والأنماط الإدارية، النظم السلوكية، حاجات ودوافع الأفراد، نظم المعلومات.

ب- العمليات (ثقافة المؤسسة): وتتمثل في ثقافة المؤسسة أي تشكل القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير والمفاهيم والتوقعات، والتي تعكس صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً وتؤثر في سلوك الأفراد والجماعات.

ج- المخرجات: وتتمثل في طبيعة أو نوع الثقافة التنظيمية إما ثقافة قوية أو متوسطة أو ضعيفة، وهي ذات تأثير بالغ على مختلف العمليات والنشاطات وعلى درجة تحقيق المؤسسة للأهداف المرجوة.

(1) المنهجية العلمية لإدارة الجودة الشاملة، www.startimes.com/F.aspx?t=12719. (بتصرف)

د- التغذية العكسية: وتبرز من خلال عدّة أشكال مثل درجة التماسك والالتزام والرضا والروح المعنوية والفعالية والمساهمة في الإبداع والولاء للمؤسسة فإذا كانت الثقافة ضعيفة فإنّ هذه العناصر تكون سلبية.

2 - علاقة الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة: لقد تطرقنا من خلال العناصر السابقة إلى مختلف المفاهيم والعناصر المرتبطة بالثقافة التنظيمية، وبصفة عامّة فإنّ الثقافة التنظيمية تعبّر عن مجموعة القيم والعادات والمعتقدات والاتجاهات والقواعد التي توجه سلوك الأفراد وتميز المؤسسة عن غيرها، وبهذا المعنى فهي ذات ارتباط كبير بالجودة الشاملة، فإذا أرادت المؤسسة الأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة وجب عليها ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، تتميز بخصائص تجعل الأفراد مساهمين فعالين بأفكارهم وسلوكياتهم وأدائهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتحسين المستمر للعمليات، الإبداع والابتكار وتخفيض التكاليف، وإرضاء العملاء. فمن الحقائق التي كشف عنها "إدوارد دمينغ *Edward Deming*"; "أن ثقافة المنظمة تلعب دورًا على جانب كبير من الأهمية في تحقيق الجودة، وأن ثقافة المنظمة تعني مشاركة القيادات فيما يعبر عنه من قيم ومعتقدات ترتبط بتدعيم مفهوم الجودة".⁽¹⁾

يعتبر التغيير الثقافي مفتاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أن الملتحقين بالمؤسسة ينتمون لثقافات متنوعة رغم كونهم يخضعون للثقافة العامة وقيم المجتمع ويكوّنون سلمهم القيمي الخاص بهم، وما على المؤسسة إلا أن تحدد قيمها ومعتقداتها ومبادئها الخاصة بها وتقوم بتحويلها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط تنظيمي وإداري، وتقوم بتلقيها للأفراد بحيث تصبح الموجه لأفكارهم وسلوكياتهم، من هنا تبرز أهمية تثبيت القيم والمبادئ والمعايير المتعلقة بالجودة الشاملة وجعلها ثقافة للمؤسسة، أي جعلها تتسم بثقافة الجودة الشاملة، لأن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة يتوقف إلى حد كبير على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين بوصفها الأرضية الأساسية لتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن الثقافة التنظيمية المدعومة لإدارة الجودة الشاملة هي الثقافة القادرة على إحداث التكامل الداخلي لأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد وتوحيدها وتوجيهها لتحقيق رسالة المؤسسة، وربط الأفراد والجماعات في نسق واحد لتحقيق غاية مشتركة، عن طريق تنمية روابط المودة بينهم واعتناقهم لقيم ومعتقدات موحدة، وتسهيل عملية الاتصال وجعل عملية اتخاذ القرارات ذات كفاءة، وعمومًا فإن الثقافة التنظيمية تساعد في تكوين هوية المؤسسة واستقرارها وتوازنها كنظام اجتماعي، وهي أداة تنظيمية وإدارية لتحسين مخرجات المؤسسة وتحسين صورتها لدى العملاء وحمايتها من السلوكيات السلبية التي تضر بسمعتها وهذا لا يتأتى إلا بنشر ثقافة الجودة الشاملة.

(1) مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص ص 78، 79.

3- ثقافة الجودة الشاملة: تعد ثقافة الجودة الشاملة من أهم خطوات تطبيق الجودة الشاملة، فهي تمثل المناخ الذي تجتمع فيه القيم والمعتقدات والأدوار والأهداف التي يسعى الأفراد في المؤسسة إلى تحقيقها، بحيث أنها تحقق مستويات من النجاح من خلال تركيزها على الفعالية والإبداع في أداء مختلف العمليات، وتعرف بأنها: "كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تؤدي إلى تعزيز الجودة في المؤسسة وتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها بشكل مستمر، وتعرف كذلك بأنها النظام القيمي للمؤسسة الذي ينجم عن خلق بيئة عمل تؤدي إلى تطوير الأداء بشكل مستمر لا يقبل التوقف، ويتكون من القيم والعادات والتوقعات المعززة للجودة"⁽¹⁾، فهي تهتم بتطوير العمل وتحسين مخرجات عملياته من خلال التعاون بين العاملين لتحقيق جودة المنتجات والخدمات وإرضاء العملاء، وهذا من خلال نشر قيم وعادات وفلسفة موجهة لسلوكيات الأفراد نحو فعالية العمل الجماعي. ويؤكد "سالييس Sallis" على أن ثقافة الجودة تتمثل في "الأخلاقيات والقيود والسلوكيات والأعراف والقيم والقواعد والقوانين والفلسفات والأساليب الإدارية وإجراءات ضمان رضا العملاء... وأنها تؤدي إلى تقليل حجم الأخطاء... من خلال روح الترابط والالتزام بين العاملين... وإحساس كل فرد بأنه يساهم في تحقيق أهدافه الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة التي يشعر بأنها ملكه الخاص"⁽²⁾.

إن نشر ثقافة الجودة الشاملة يعد أحد المدخلات الرئيسية في نظام المؤسسة التي تسعى إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فهي تسمح بتحقيق الانسجام والتوافق بين جميع الأطراف أي الأفراد والمجموعات والإدارة والعملاء، إنها تجعل من فكرة "إفعل ما هو صحيح" مبدأ يؤمن به الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، لأنه يعبر عن ثقافة وقائية ضرورية لجودة العمليات، وعن فعالية الأداء لدى الأفراد ولذلك فإن ثقافة الجودة تركز تركيزاً كبيراً على فعالية الأداء والتقليل من الأخطاء، وزيادة كفاءة الأفراد ودرجة الإبداع والابتكار لديهم وتنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين، وتشجيع الرؤية المشتركة واستيعاب الأهداف، من خلال بناء ثقافة الجودة المعتمدة على قيم الالتزام والاحترام وروح العمل الجماعي والمواظبة والانجاز والتكيف والتكامل والوفاء.

إن ثقافة الجودة الشاملة يمكن اعتبارها مشروع طويل الأجل وليس بالأمر السهل، لذلك "تشير العديد من الدراسات إلى أنه نظراً لأهمية ثقافة الجودة... فقد أصبحت المنظمات... مطالبة بالاهتمام بتلك الثقافة، حيث تأكدت... أن ما... ينفذ من برامج ومشاريع سيكون مألها الفشل وذلك إذا لم تبدأ بنشر ثقافة الجودة بين العاملين"⁽³⁾ خاصة في ظل المنافسة الشديدة، ولا شك أن تغيير الثقافة التقليدية بثقافة الجودة ليس أمراً سهلاً،

(1) محسن علي عطية: مرجع سابق، ص ص 93، 94.

(2) سلامة عبد العظيم حسين: الجودة الشاملة والاعتماد التربوي، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، ب ب ن، 2008، ص 53.

(3) حافظ فرج أحمد: مرجع سابق، ص 173.

بل يستوجب إعداد برامج للتوعية والتعليم والتكوين وتوفير تغذية عكسية عالية الكفاءة ووعي القادة بأهمية ذلك وتغيير القناعات وتثبيت قيم وعادات جديدة تستجيب لثقافة الجودة، فقد أشار "ديل وكوبر Dale et Cooper" إلى "أن نشر ثقافة الجودة الشاملة في أوساط العاملين في المؤسسة يعد من أكثر التحديات التي تواجه برنامج إدارة الجودة الشاملة، إذ لا يمكن تطبيق البرنامج في بيئة مناوئة ترفض التطوير والتغيير، وأن من مقومات نجاح البرنامج أن تخلق بيئة ثقافية يحظى فيها بالتأييد والقبول"⁽¹⁾. فنشر ثقافة الجودة تعد الخطوة الهامة والمبدئية والأكثر صعوبة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة، لأنها تتعلق بالتغيير الثقافي وتغيير الذهنيات.

✓ خصائص ثقافة الجودة: تتسم ثقافة الجودة بمجموعة من الخصائص أهمها:⁽²⁾

- تعترف بأن العملاء هم مصدر القوة الدافعة وراء كل فرد عامل.
- تركز على التحسين المستمر في كافة العمليات.
- تساهم في تحسين بيئة العمل وخاصة علاقات العمل.
- تساعد في تحقيق رضا العاملين.
- أقرب ما تكون للمستفيد عن كونها تعتمد على العلاقات التقليدية أو الإدارية بين الناس.
- أنها يجب أن تكون على وعي دائم بالمنافسة.
- أنها يجب أن تحرر نفسها من قيود الأنظمة والقواعد.
- تتسم بإزالة الثقافة غير الملائمة لكي لا يوصف الأفراد بالسلبية في التعامل مع الأحداث.
- تحسين الجودة هي الشغل الشاغل لكل أعضاء المنظمة.
- تهتم بإطلاق التحسين الإبداعي والقدرة على حل المشكلات من خلال فريق العمل.

إلى جانب الخصائص السابقة يمكن إضافة الخصائص الآتية:⁽³⁾

- المشاركة في المسؤولية وتحمل كل فرد في المؤسسة مسؤولية النجاح أو الفشل.
- الاستجابة السريعة لمتطلبات المنتفع وتحدي المنافسين.
- منع المشكلات وتصحيح مسار العمل واتخاذ السبل التي تمنع حدوث الأخطاء.
- الإدارة بالحقائق واعتماد البيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية لأداء العمل.
- المسؤولية الأخلاقية وتعني الإهتمام بقواعد السلامة والصحة والالتزام بحماية البيئة.

(1) محسن علي عطية: مرجع سابق، ص 93.

(2) حافظ فرج أحمد: مرجع سابق، ص 174.

(3) محسن علي عطية: مرجع سابق، ص 94.

✓ قيم ثقافة الجودة الشاملة: أشار "أركارو Arcaro" إلى أن الجودة الشاملة تقوم على خمسة أعمدة:⁽¹⁾

- التركيز على العمل سواء كان داخلياً أو خارجياً.
- الاندماج الكلي من خلال مشاركة العاملين في صنع القرار.
- القياس والتقييم المستمر للتقدم، فلا يمكن تحسين ما لا يمكن قياسه.
- الالتزام من طرف القيادة والعاملين بالتطوير والتحول نحو الجودة.
- التحسين المستمر بحيث يكون إنجاز العمليات أفضل دائماً مما تم إنجازه سابقاً، فلا حدود لمستوى التحسين.

لذلك من الضروري لتحقيق ما سبق تكييف الثقافة التنظيمية ونشر ثقافة الجودة من خلال تثبيت القيم المكونة لتلك الثقافة نذكر أهمها فيما يأتي:⁽²⁾

- **الأمانة والصدق والإخلاص:** فلكي تكون عمليات الجودة في المؤسسة فعالة يجب أن تكون صادقة ومخلصة تخبر الحقائق المدركة فعلاً، وهي ليست مجالاً للتفاوض والآمال غير المجدية، فأى عامل أو مدير يجب أن يعتقد بعملياته التي ينفذها وبإمكانية التحسين بدرجة من الأمانة والصدق والإخلاص في تنفيذ أي عمل، ويقترح "جونسون فيليبس Johnson Philips" القوانين الست للأمانة وهي: إخبار الحقيقة، معالجة المشكلة والسيطرة عليها، عدم الموافقة والتعهد بالحل، الترحيب بالحقيقة، مكافأة الساعي، بناء برنامج النزاهة. في الواقع إن الاعتراف بوجود المشكلات يجب ألا يظهر غياب الالتزام بالأهداف، ويجب الإقلال من كثرة التحدث عن الموضوع، والاعتماد على نتائج قياس الأداء وملاحظة الأخطاء التي يمكن تخفيضها باستمرار من أجل زيادة رضا العملاء، ويعد التدريب والشعارات والملصقات بمثابة أدوات تساعد في إنجاز التحسينات الحقيقية في جودة العمليات، ومن الواجب ألا يكون الحديث عن كيفية تنفيذ برنامج الجودة وإنما عن كيفية تجنب إعادة العمل وخسارة الأعمال.

- **الثقة:** إن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي يولد الثقة في عمل الأفراد، وأن وجود الثقة في أي مؤسسة يجعلها قادرة على الانسجام مع معايير وممارسات الجودة الشاملة، والتي يتم نقلها إلى العلاقة مع عملاء المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن وجود الثقة بين الأفراد يسهل عملية الاتصال وسير العمل بغض النظر عن ظروف العمل ويخفض النزاعات.

(1) ليلي العساف، خالد أحمد الصرايرة: نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، العدد 3، المجلد 27، 2011، ص 601 (بتصرف).

(2) رعد الصرن، تيسير زاهر: نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، -eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/2011/04/35.doc، ص ص 16، 17، 18. (بتصرف)

- **النزاهة:** هي صفة شخصية تجمع بين الشرف والمسؤولية فالأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة من المرة الأولى وفي الوقت المناسب.
- **الخلو من الخطايا:** يجب السعي المستمر للتقليل من الأخطاء والبحث عنها وتصحيحها والبحث عن أسباب المشكلات وإيجاد سبل حلها وهذا من مسؤولية الأفراد والمديرين، فالكثير من الأفراد ينتج عن أعمالهم جودة رديئة، وأي خطأ قد ينتج عن الإجراءات الخاطئة وعدم كفاية التجهيزات أو غياب التدريب وليس مقصوداً.
- **الإنجاز طويل الأجل:** تتعلق الجودة بالإنجاز طويل الأجل وليس قصير الأجل، كما تعد سمعة المؤسسة تجاه الجودة بمثابة مورد ثمين، وتحتاج لوقت طويل لتحقيقها.
- **الالتزام:** يظهر الالتزام في جميع الأقسام والإدارات، وفي المستويات العليا ولدى العاملين، بحيث يعكس درجة التغيير المطلوبة، ويتطلب الإنجاز توفر عنصر الالتزام لدى الجميع لتحقيق الأهداف الموضوعية للجودة.
- **القابلية للقياس:** لتجنب الجودة عن طريق الشعارات والملصقات يجب ضمان قياس الإنجاز، الذي يرتبط بمتطلبات العميل، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار التحسين المستمر لمقابلة احتياجات ومتطلبات العملاء، ويمكن عن طريق القياس حل المشكلات.
- **المشاركة:** وتعني مشاركة العمال، وقد تتعدى إلى العملاء والموردين، في فهم المشكلات وحلها وتحسين العمليات وهذا ما يعزز المركز التنافسي للمؤسسة، ويدعم التماسك والتلاؤم بين ثقافة الجودة وأهداف المؤسسة والعناصر التنظيمية المختلفة.
- **الصرامة:** إن تحقيق الجودة يتطلب وجود الصرامة كون أن التحسين في العمليات هو عملية مستمرة، لذلك على كل فرد أن يتمتع بالشدّة في حالة وجود جودة منخفضة، وقيادة التحسين المستمر، لأن أي ثغرة أو فجوة تفتح المجال للمنافس في تحقيق رضا العملاء.

إلى جانب ما سبق هناك قيم أخرى متعلقة بالإتقان في أداء العمل والشفافية والصرامة وإيصال المعلومة في حينها وعدم إخفائها، وخاصة إذا تعلق الأمر بالمشكلات في العمل، والاندماج في الفريق وتشجيع الإبداع، ودعم الولاء للمؤسسة والتماسك الداخلي.

4- تغيير الثقافة التنظيمية: يعتبر التغيير الثقافي هو مفتاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فليس كل المؤسسات تمتلك ثقافة قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع يتصف بمواصفات الجودة، فهناك من هي ذات ثقافة ضعيفة من شأنها التأثير في تدني أداء العاملين، مما يتعين على قادة المؤسسة تغيير الثقافة التنظيمية،

غير أنّ العملية ليست بالسهلة، فقد يواجهون مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في تحقيق الأهداف المرجوة، أو مقاومة التغيير للثقافة الجديدة، لذلك على المؤسسة استعمال آليات تسمح بقبول التغيير .

4-1- مفهوم التغيير الثقافي: يعتبر التغيير من سمات عالمنا المعاصر فهو يواجه الأفراد والمؤسسات، وهو في معناه العام يكون في الاتجاه الإيجابي أي نحو الأحسن، "فالتغيير ينبغي أن يكون جهداً ونشاطاً لعمل مخطط ومنظم يهدف إلى تغيير... أو تعديل في ثقافة المؤسسة لتحسين قدرتها على تطوير رؤيتها وجودة إنتاجها وتحسين أدائها وتطوير نفسها اعتماداً على مساهمة العاملين فيها"⁽¹⁾، من هذا المنظور يرى الكثيرون أنّ تغيير الثقافة التنظيمية عملية معقدة بحاجة إلى جهد ووقت، تستوجب وجود حاجة ورغبة إلى ذلك، وقناعة لدى القادة وإدارة المؤسسة بضرورة التغيير، وكذا اقتناع العاملين وإدراكهم لأهمية العملية، من هنا فإنّها تعدّ من أصعب العمليات، هذا كون أنّ العنصر البشري عموماً يتجنب التغيير خوفاً من المجهول وحفاظاً على المكاسب والسلوكيات التي تعود عليها.

إذاً فالتغيير الثقافي هو عملية داخلية هدفها هو "زيادة قدرة الفرد أو المؤسسة على التكيف مع البيئة الجديدة - الخارجية- والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال"⁽²⁾ ويكون ذلك عن طريق تحديد السلوك والأداء المتوقع وتشخيص دقيق للثقافة التنظيمية الحالية لمعرفة جوانب الثقافة السائدة لتدعيم الجوانب المناسبة للتغييرات الجديدة وتصحيح غير المناسبة، عن طريق تحديث نظام القيم وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة التي جعلت من الجودة الشاملة رهاناً على المؤسسة كسبه.

4-2- التشخيص الثقافي: إنّ التغيير الثقافي يبدأ بتحديد جوانب الأداء والسلوك المتوقع، بناءً على تشخيص للثقافة الحالية من خلال تحليل السلوك وطرق التسيير المتبعة، وعلى ضوء ذلك يمكن التغيير في نظام القيم وثبيت ثقافة تتناسب مع المعطيات الجديدة، فالتشخيص الثقافي يهدف إلى "فهم شامل لكلّ ما يهم المؤسسة ووجودها، ما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية... ولنسق قيمها، ويسمح ذلك بالتعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح"⁽³⁾، فهو يسمح بمعرفة العناصر الثقافية التي تجعل المؤسسة ذات أداء جيد وتدعيمها، وتغيير ما لا يتناسب مع التحولات المستمرة المتميزة بالجودة والتنافسية، ويتم ذلك وفق خطوات نوجزها فيما يلي:⁽⁴⁾

- تحليل الوثائق المتعلقة بالمؤسسة والوثائق الخارجية التي لها تأثير على المؤسسة كالقوانين الحكومية.

(1) محمد مسلم: مرجع سابق، ص 11.

(2) سمير عباس: مرجع سابق، ص 249.

(3) نفس المرجع، ص 163.

(4) نفس المرجع، ص ص 166، 167 (بتصرف).

- القيام بزيارة الميدان لما يوفره للمختص من تعمق في التحليل، وذلك من خلال استعماله للاستمارات وإجراء المقابلات، وفي بعض الأحيان تنظيم الاجتماعات.
- عرض النتائج في شبكة قراءة لثقافة المؤسسة على شكل تقرير شامل للتشخيص، يبرز الخصائص الثقافية والأفراد المهمين، والتوجهات في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية والبشرية، وترابط الثقافة مع أنظمة التسيير وممارسة السلطة.

إلى جانب ذلك معرفة درجة قابلية الثقافة التنظيمية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات، ومدى فاعليتها في أداء وظائفها، ومعرفة أهم المعوقات الثقافية، وتقييم مدى ديناميكية الثقافة التنظيمية وقابليتها للتجديد والتطوير بما يخدم توجهات المؤسسة، وتفعيل وظائف الموارد البشرية وجعلها تساهم في غرس قيم الانضباط والمسؤولية والالتزام والإبداع والابتكار والولاء والانتماء روح الفريق والعمل الجماعي.

4-3- العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي: لنجاح عملية التغيير لابد من توفر مجموعة من

العوامل والظروف الضرورية لتسهيل العملية والمتمثلة في:⁽¹⁾

- توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- إقناع المتأثرين بالتغيير بأهميته وبالكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة عليه.
- نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.
- دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين، كالخوف من المجهول، والحرص على المصلحة الشخصية والحاجة للأمان، وتهديد قوى النفوذ، وانعدام الثقة وغيرها.
- توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية والمراسيم؛ بحيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويرها بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الناس.
- تطوير العادات والتقاليد؛ بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي، إذ أن تغييرها يساهم في تغيير الثقافة.
- وجود قيادة إبداعية تملك ثقة وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع.

في حين أشار "روبنس Robbins" إلى عدة أساليب في التغيير منها:⁽²⁾

(1) إيهاب فاروق مصباح العاجز: مرجع سابق، ص 33، 34.

(2) سامي فياض العزاوي: مرجع سابق، ص 201.

- أن تصبح الإدارة العليا نموذجًا إيجابيًا يحتذى به من خلال سلوكها.
 - اختيار وترقية ودعم العاملين الذين يؤمنون بالقيم الجديدة.
 - استبدال الأعراف غير المكتوبة بقوانين وتعليمات رسمية تتمتع بقوة التنفيذ.
 - إحداث تغيير في الثقافات الفرعية الحالية عبر تدوير أو نقل أو إنهاء بعض الأعمال.
 - تقوية العلاقات بين العاملين من خلال مبدأ الثقة والعدالة.
- وعومًا فإنّ العناصر السابقة الذكر تعتبر مهمة لعملية التغيير الثقافي والتي تمكن من غرس قيم تتناسب مع فلسفة الجودة الشاملة.

- 4-4- مدخل تغيير الثقافة التنظيمية:** إنّ الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها منظومة متأثرة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، يجعل من الضروري اهتمام الإدارة بالمدخلين:⁽¹⁾
- التغيير من القمة إلى القاعدة: تقوم الإدارة العليا بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأنّ السلوكيات والقيم الجديدة يجب مراعاتها بدءًا بالإدارة نفسها وهذا من خلال القيادة مثل نشر قيمة الإهتمام بالعملاء بحيث تصبح الإدارة موجهة بالمستهلك.
 - التغيير من القاعدة إلى القمة: تتم عملية التغيير من خلال مشاركة أعضاء المنظمة عن طريق جمع المعلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة والأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم، وهذا يضمن المشاركة في العملية والالتزام بها.

- 4-5- مقاومة التغيير:** يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي الموجه للفعالية، فتحقيق التغيير يتوقف على مدى قبول الأفراد وفرق العمل للتغيير ومشاركتهم في تحقيق الأهداف، "فالتسيير بالقيم يجعل المسيرين يتواجدون مع عمالهم كأعضاء إيجابيين في فرق العمل يتشاركون مقود واحد لقيادة المؤسسة لتفادي مخاطر التغيير"⁽²⁾، إنّ إحداث تغيير ثقافي وتنظيمي من خلال التسيير بالقيم في الجوانب التنظيمية والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، يجعل من المتوقع ظهور نوع من المقاومة للتغيير، وهذا أمر حتمي يعود للطبيعة البشرية التي تميل إلى مقاومة التغيير "قد يكون ذلك ناجم عن أسباب... تتمثل في عدم فهم التغيير أو عدم إدراك أبعاده وخلفياته، أو في الشعور بأنّه يتعارض مع مصالح العاملين"⁽³⁾، أو الشعور بعدم الإنصاف والقلق والتوتر، وحتى اللجوء إلى التصرف بعدوانية والإضراب، وقد يكون التصرف ضمنى كفقدان الرغبة والتحفز،

(1) مصطفى محمود أبو بكر وآخرون: مرجع سابق، ص 96، 97.

(2) Daniel Mercure: *La Culture en Mouvement*, Ed les Presse de l'Atelier Graphiques, Québec, 1992, P 177.

(3) محمد مسلم: مرجع سابق، ص 28.

وبالتالي التخفيض العمدي للأداء وعدم الاستغلال الأفضل للإمكانيات، وقد تأخذ مقاومة التغيير الأشكال الآتية: (1)

- تقليل الالتزام وزيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج.
- زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير.
- زيادة الميل نحو الانتقاد وأنشطة نقابات العمال والجماعات غير الرسمية.
- انتشار الصدمات التي تنتج عن الاستياء.

تعتبر مقاومة التغيير ظاهرة قد تكون إيجابية من ناحية جعل التغيير لا ينحرف عن الأهداف المرجوة، كما أنه قد يعيق عرس ثقافة الجودة ونجاح فعالية التغيير، خاصةً مع زيادة شدة المقاومة للتغيير، من هنا على إدارة المؤسسة أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بتخفيف مقاومة التغيير، ومن بين الوسائل لذلك نجد: (2)

- الاتصال الذي يسمح بإبراز الحاجة للتغيير عن طريق المناقشة الفردية، أو العرض للمجموعات، ويسمح بتوفير المعلومات عن التغيير وإقناع العاملين بهذه المعلومات.
- المشاركة في برامج التغيير وتقديم الأفراد لمقترحاتهم عن طريق لجان وفرق عمل.
- تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم والإصغاء للمشكلات.
- التفاوض والاتفاق وتقديم حوافز ومزايا، ومكافأة أصحاب الإنجازات الهامة.

كما قد تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بقيادة التنظيم غير الرسمي في شرح التغيير ودوافعه وما سينجم عنه، وعلى قادة التغيير في المؤسسة أن يكونوا قدوةً لغيرهم في عملية التغيير، وقد تلجأ المؤسسة إلى شرح نماذج وتقديم أمثلة لمؤسسات ناجحة وقادة مساهمين في ذلك، وتعتبر العناصر السابقة مهمة في إطار فلسفة الجودة.

III - جوانب ارتباط الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

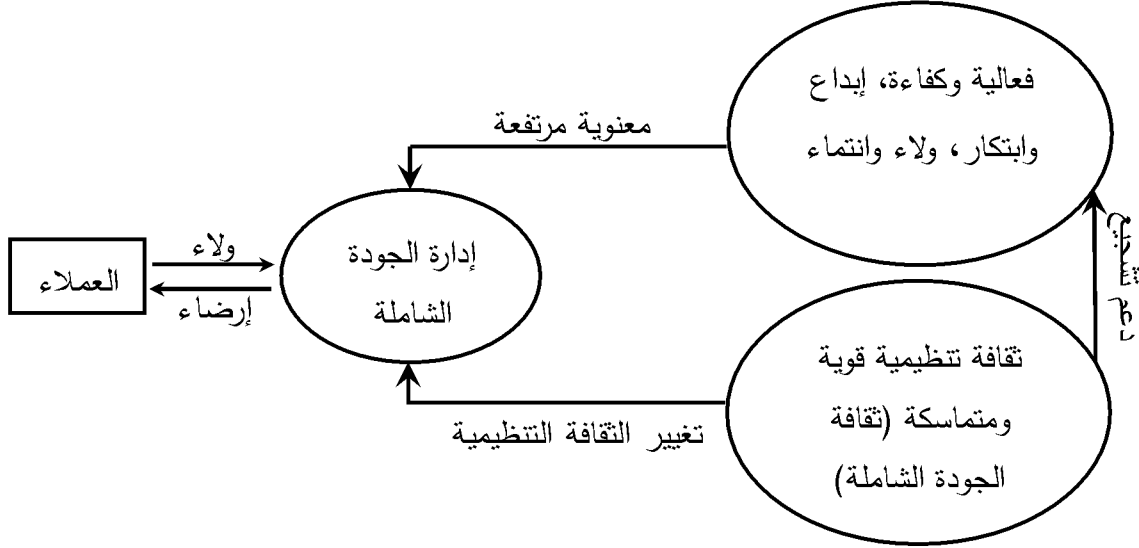
يتضح مما سبق أن للثقافة التنظيمية أهمية وأثر بالغ على المؤسسة ككل باعتبارها لها تأثير كبير على مختلف العمليات وعلى سلوك الأفراد، لذلك فهي تشكل نقطة اهتمام كبير لإدارة الجودة الشاملة لارتباطها بالقيم والقواعد والمعتقدات، والفعالية والكفاءة، والإبداع والابتكار، والولاء والانتماء، وهي جوانب مهمة لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهي توجهات تتفق إلى حد كبير مع مبادئ وأهداف إدارة الجودة

(1) سمير عباس: مرجع سابق، ص ص 298، 299.

(2) نفس المرجع، ص ص 309، 310. (بتصرف)

الشاملة، فإذا أرادت المؤسسة الأخذ بمبادئها، فعليها إحداث عملية تغيير في ثقافتها التنظيمية وترسيخ ثقافة تستجيب لمتطلبات الجودة الشاملة، وسوف نحاول تبيان ذلك من خلال العناصر اللاحقة.

الشكل (18): ارتباط الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة



المصدر: إعداد الباحث

1- الفعالية والكفاءة(*): أكدت العديد من الدراسات من بينها دراسة "بيترز ووترمان" *Peters et Waterman* حول المنظمات المتميزة الأداء "أنّ هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أنّ هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة الأداء والإنجاز"⁽¹⁾، فهما محور نجاح المؤسسة والذي من خلالها يمكنها تحقيق الأهداف المرجوة والتي لها علاقة بالفعالية المرتبطة بتحقيق الأهداف والكفاءة المرتبطة بالتكاليف، وهما عنصرين مهمين في تحقيق الجودة الشاملة، ويتأثر ذلك بالثقافة التنظيمية وما تمارسه من تأثير على الأفراد، فالقيم والمعتقدات والمبادئ المشتركة قد تسهل عملية الاتصال واتخاذ القرارات وتضمن مستوى أعلى من الالتزام والتعاون بين العاملين وإتباع معايير الأداء المتميز، وبالتالي لها تأثير على درجة الفعالية والكفاءة ونمط السلوك.

(*) سوف نتناول في هذه الدراسة المفهومين للدلالة على متغير واحد كون أنّ الظروف والشروط والمبادئ والعوامل المؤثرة في العمليتين متشابهة إلى حد كبير.
(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص 247.

المورد البشري، فاستثمار طاقات وكفاءات الأفراد قد تكون له نتائج أكبر من الاعتماد على الجوانب التقنية فهو الرأس مال الحقيقي للمؤسسة، ومصدر كل إبداع وابتكار.

1-3- خصائص المؤسسات الفعالة: يمكن تحديد الخصائص في النقاط الآتية:⁽¹⁾

- التأكيد على الإنجاز .
- الإهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف واقتصار الرقابة على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- تفهم بعض العاملين للأهداف التنظيم والتفاعل معها.
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- بنية علاقات العمل دون صراع، قائمة على الثقة والوفاء بين الأفراد من جهة وبين قائدهم من جهة أخرى والانخراط في قيم وأهداف الجماعة.
- مستوى عالي من الدافعية للمحافظة على الجماعة وتحقيق أهدافها.
- لعل أنّ هذين العنصرين الأخيرين يعبران عن الجماعات الفعالة والتي تتميز بالانسجام والتعاون والثقة المتبادلة والوفاء وهي عوامل مساعدة على تماسك الجماعة وتحقيق فعالية أكثر في تحقيق الأهداف وترتبط هذه الخصوصيات بثقافة الجودة.

1-4- آليات تحقيق الفعالية: هناك آليات ووسائل لتحقيق الفعالية نذكر أهمها:⁽²⁾

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة للحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
- المرونة مع المتغيرات الإنتاجية أو التحويلية.
- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- وضوح خطوط الاتصال.
- درجة مقبولة من الصراعات يمكن السيطرة عليها.
- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- الإهتمام برضا العملاء وذلك بفضل التعرّف على رغباتهم وآرائهم.

(1) محمد الطاهر بوياية: مرجع سابق ، ص ص 99، 100.

(2) نفس المرجع، ص ص 103، 105.

- اعتماد نمط عمل الفريق بمعنى إلغاء أو على الأقل تقليص الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة وذلك من خلال جماعات عمل تشترك في الأهداف.
- الإهتمام بالتحسين المستمر بمعنى عدم الاكتفاء بمطابقة المخرجات للمواصفات بل يجب السعي دوماً لأجل التحسين والتطوير.

إنّ هذه النظرة للفعالية تتفق مع منظور الجودة الشاملة التي تعتمد على تعاون جميع الأطراف واعتماد حلقات الجودة لاستثمار ذكاء العاملين واعتماد ثقافة الإبداع والابتكار.

1-5- الفعالية الكفاءة والجودة الشاملة: هناك ارتباط كبير بين الكفاءة الفعالية والجودة الشاملة فهي تشملهما الاثنتين معاً، فإذا كانت الفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة، والكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة أي المدخلات للحصول على أفضل النتائج أي المخرجات وباستخدام أقل تكلفة ممكنة، فإنّ الفعالية والكفاءة يمكن اعتبارهما أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقلّ التكاليف⁽¹⁾، ولعلّ أنّ مبدأ التحسين المستمر الذي تعتمده إدارة الجودة الشاملة يعتبر مجالاً لإبراز الفعالية والكفاءة في مختلف عمليات المؤسسة، ويستوجب تحقيق الفعالية والكفاءة وجود ثقافة تنظيمية قوية تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، تتصف بكونها ثقافة جودة شاملة، تحمل قيماً ومعاييرًا قادرة على التكيف مع المعطيات البيئية، ومدعمة لإبراز الكفاءات وتفعيل دور الأفراد في المؤسسة، تتسم بالدقة والإتقان والأداء المتميز.

2- الإبداع والابتكار^(*): يعتبر الإبداع والابتكار أحد العوامل المهمة التي تساهم في تحقيق وتميز المؤسسة، وكذا استمراريتها وبقائها في بيئة تتميز بالتغيير السريع والمنافسة الحادة، فالإبداع والابتكار يعتبر ضرورة ملحة لتحقيق التطور سواءً التقني أو التنظيمي، فهما مصدر قوّة المؤسسة، هذا كون أنّ الوصول إلى أفكار وحلول للمشكلات وتحسين أنظمة العمل والعمليات سيساعد في تطور المؤسسة ويعود بالفائدة على الأفراد أيضاً، ولكي تحقق المؤسسة ذلك يجب توفر بيئة داخلية مساعدة على الإبداع والابتكار، من خلال مبادئ تنظيمية دافعة نحو الإبداع ومشجعة عليه وإزالة كلّ المعوقات البيروقراطية، وكذا تثبيت ثقافة تنظيمية تحمل قيماً داعمة ومشجعة للأفراد نحو التفكير الإبداعي وابتكار حلول للمشكلات التي تعوق نجاح العمليات، والبحث عن مصادر جديدة للإبداع والابتكار. وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية مشاركة الأفراد في

(1) حافظ فرج أحمد: مرجع سابق، ص 154.

(*) سوف نتناول في هذه الدراسة المفهومين للدلالة على متغير واحد كون أنّ الظروف والشروط والمبادئ والعوامل المؤثرة في العمليتين هي نفسها.

إبداع وابتكار حلول للمشكلات والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات وإرضاء العملاء والبحث عن الأفضل دائماً.

وتثار مسألة الفرق بين الإبداع والابتكار، فهناك من يرى أنّ الابتكار يتعلّق بالإتيان بشيء أو فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل في حين أنّ الإبداع هو استحداث شيء موجود وهو تطبيق للفكرة المبتكرة وهناك من يرى العكس، غير أنّ هناك من يرى أنّ الابتكار والإبداع وجهان لعملة واحدة كون أنّ الظروف والشروط والعوامل المؤثرة في العمليتين هي واحدة تقريباً.

2-1- أنواع الإبداع والابتكار: هناك من يصنف الإبداع إلى نوعين تنظيمي وفني، بحيث يتعلّق الإبداع التنظيمي بالعمليات التنظيمية والسياسات والاستراتيجيات، ويتعلّق الإبداع الفني بالجوانب التقنية وأساليب الإنتاج، ويمكن أن يصنّف الإبداع كالآتي:⁽¹⁾

- **الإبداع التكنولوجي:** ويعنى بتغيير في الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات أو العمليات الإنتاجية.

- **الإبداع الإداري:** ويتعلّق بتغيير في العمليات التي بواسطتها تنتج وتوزع السلع والخدمات.

- **إبداع المنتج:** وهو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للمنتجات الحالية أو خلق منتجات جديدة.

- **إبداع العملية:** ويتعلّق بطرق التصنيع أو التوزيع سواء كان سلعة أو خدمة.

وعموماً هذا التصنيف انبثق من التصنيف السابق أي تنظيمي وفني، وتركز المؤسسات كثيراً على الجوانب الفنية أكثر من الجوانب التنظيمية، وينتج عن ذلك فجوة تنظيمية وثقافية تؤثر سلباً على أداء المؤسسة، فقد كشفت الدراسات "أنّ المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الفني والإبداع الإداري كان أداؤها أفضل"⁽²⁾.

2-2- مستويات الإبداع: يمكن تصنيف العمل الإبداعي الابتكاري إلى مستويات أربع:⁽³⁾

- **الاختراع:** ويشير إلى عملية إدخال تعديلات مبتكرة جديدة تتم لأول مرة على شيء قائم سبق اختراعه.

- **التطوير:** ويشير إلى إضافة مكون أو عنصر جديد أو فكرة جديدة لم تطرح من قبل تزيد من منفعة الشيء.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص 442.

(2) حسين حريم: مرجع سابق، ص 306.

(3) مصطفى محمود أبو بكر وآخرون: مرجع سابق، ص 177، 178.

- **التقليد:** ويشير إلى عملية المحاكاة التي تتم لشيء قائم سبق ابتكاره، ويتم تصميم أو صياغة شيء مماثل له لديه القدرة على أداء الخدمة بمستوى يتفق مع الاحتياجات منه.

وقد يكون الإبداع على مستوى الفرد، وهو الذي يتم تحقيقه على مستوى المجموعات والفرق في الأقسام والوحدات وهو ذو أهمية لأنه يساعد في الالتزام وتماسك المجموعة وانسجامها والتميز في الأداء، وقد يكون على مستوى المنظمة ويعتبر ذو أهمية لبقاء واستمرار وازدهار المؤسسة، هذا ما يدفعها لتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى الأفراد وحل المشكلات.

2-3- مقومات الإبداع: هناك العديد من المقومات التي يمكنها أن تساهم في خلق بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار نذكر أهمها فيما يأتي:⁽¹⁾

- إيجاد بيئة مدعمة للسلوك الإبداعي عن طريق تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة، والنظر إلى المشكلات باعتبارها فرص وإمكانات، والسماح للعاملين أحياناً باختبار أفكارهم، والسماح بهامش الخطأ والتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلّم، كما أنّ على القادة والمسيرين أن يكونوا مساعدين وميسرين بدلاً من أن يكونوا عائقاً، وأن يرحبوا بالأفكار الجديدة وأن يتجنبوا العقليّة السلبية مع الأفكار الجديدة.

- إيجاد ثقافة تنظيمية مدعمة للإبداع وتشجيع التجارب والخبرات الإبداعية، ونشر قيم مدعمة للإبداع وتعميم قصص وروايات النجاح والتأكيد على دور البطولة في مجال الإبداع والابتكار، وبناء التقبل للتغيير عن طريق جعل الأفراد يعتقدون أنّ التغيير يفيدهم ويصب في مصلحة المؤسسة، وإشراكهم في القرارات، والأخذ بالأفكار المبدعة، وتشجيع الالتزام، ووضع آليات تجعل العمل ممتعاً.

- إيجاد مناخ تنظيمي يسمح للأفراد باستخدام إمكانياتهم وخبراتهم ومهاراتهم وتفويض السلطة، والسماح بمزيد من التفاعل بين الأفراد وفرق العمل وتشجيع تبادل المعلومات وإيجاد الحلول للمشكلات، ويكون ذلك بتفعيل الاتصال في جميع المستويات وتجنب البيروقراطية والمركزية المفرطة، والحدّ من الخلافات والصراعات الداخلية.

- منح الاعتراف والتقدير عن طريق منح حوافز مادية ومعنوية ومكافآت للأفراد المبدعين، وتوفير التدريب على حل المشكلات وتطوير معارف ومهارات الأفراد ليكونوا أفراداً مبدعين.

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 317، 318، 319. (بتصرف)

- 2-4- معوقات الإبداع والابتكار:** تواجه عملية الإبداع والابتكار معوقات عديدة تتعلق بنقص الموارد المخصصة للعملية، والخوف من الفشل والعواقب ومقاومة التغيير للعملية الإبداعية، وتجنب المخاطر وجمود التنظيم، وهناك معوقات أخرى نذكر أهمها فيما يأتي:⁽¹⁾
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
 - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
 - تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف.
 - عدم توفر الموارد اللازمة وعدم توفر الدعم والمساندة للمبادرة والآراء والحلول الجديدة.
 - تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.
 - قد تقف القيم والاعتقادات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

كما أن الأمر يعود إلى عدم سعي الأفراد ولا مبالاتهم وسعيهم للمحافظة على الوضع خوفاً من التغيير وترسخ ثقافة بيروقراطية وضعيفة غير مساعدة على الإبداع والابتكار.

2-5- الإبداع الابتكار والجودة الشاملة: لقد أصبحت إدارة الإبداع والابتكار أحد الإهتمامات لدى المؤسسات التي تحاول تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أنّ توفير الشروط والظروف اللازمة لدعم الإبداع والابتكار أحد العناصر المهمة لتحقيق جودة العمليات والمنتجات وخدمات المؤسسة، ويتطلب ذلك توفر بيئة تنظيمية وثقافة تنظيمية مساعدة وداعمة للإبداع، فقد توصل "تورانس" إلى نتيجة بعد زيارته إلى اليابان "أن معظم سكان اليابان مبدعون ويعود ذلك إلى المناخ الثقافي الذي يسهل ظهور الإبداع والذي من مظاهره الجد والنظام وبذل الجهد الكبير في العمل والانتماء للجماعة واحترام روح الفريق والتدريب الذاتي على حل المشكلات وتنمية مهارة الإنتاج ومهارة التعاون منذ الصغر"⁽²⁾، لذلك فالإبداع والابتكار هو نتاج ثقافة إبداعية وقوية مشجعة للأفراد على الإبداع من خلال إبراز كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في استحداث أشياء تساهم في حل المشكلات وتحسين العمليات والمنتجات، وهذا ما يعتبر عامل مهم لمواجهة تحديات المنافسة الشديدة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتي مصدرها الإبداع والابتكار، وفي هذا الإطار يقول "ألبرت أينشتاين *Albert Einstein*" أنه "بدون التشخيصات الابتكارية القادرة على التفكير الحر والرؤيا المستقبلية يتعذر

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص 316. (بتصرف)

(2) زيد الهويدي: الإبداع، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، ط2، 2007، ص 25.

التفكير في رقي المجتمع وتنميته، كما يتعدّد التفكير في تنمية شخصيات الأفراد دون وجود التربة الخصبة للمجتمع⁽¹⁾.

ويقول "مارسيل بروسست *Marcel Proust*": "لا يكمن السر الحقيقي للابتكار والاستكشاف في البحث عن مجالات جديدة ولكن في النظر إلى الأمور بعيون جديدة"⁽²⁾، من هنا يتضح دور الأفراد في تحقيق العملية وأهميتها لنجاح المؤسسة، ولتحقيق ذلك عليها حشد طاقاتها الفكرية وقدراتها البشرية وإمكانياتها لدعم العملية، فالمورد البشري هو مصدر أيّ تغيير وإبداع ولا يمكن الاستهانة بأيّ فكرة أو كفاءة، وهذا يعتبر من مضامين فلسفة الجودة الشاملة.

إنّه من الضروري على المؤسسات أن تلجأ إلى "توظيف مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد والجماعات بشكل أوسع في حل الكثير من المشكلات التي يواجهونها"⁽³⁾ أو تواجهها المؤسسة، وخاصةً أنّ الأساليب الروتينية والكمية والتقنية البسيطة أصبحت عاجزة على إيجاد حلول للكثير من المشكلات خاصةً في ظل عوامل البيئة المتغيرة باستمرار واحتياجات الأنشطة المتزايدة وحدّة المنافسة "وارتفاع توقعات العملاء - وزيادة المعارف وسرعة التغيّرات والتقدّم العلمي المذهل، كلّ ذلك خلق مشاكل جديدة تتطلب حلولاً جديدة، ومن ثم أصبح من المتعذر الاعتماد على الأساليب الروتينية البعيدة عن التفكير الابتكاري"⁽⁴⁾، وهذه إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع والابتكار كأحد وسائل التجديد، كما تظهر أهميته عندما يدرك القادة والمديرون أنّ هناك تفاوت بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب، هذا ما يحث على تبني طرق وأساليب جديدة وأفكار إبداعية للتطوير وحل المشكلات التي تعترض التنظيم لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، وفي هذا الإطار برزت فكرة حلقات الجودة التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لإيجاد حل للمشكلات والتي تعتبر الأرضية لإبراز الأفكار المبدعة وإشراك الأفراد في العملية التغييرية.

وتبرز في هذا الإطار تقنية "كايزن *Kaizen*"^(*) اليابانية والتي أساسها "الالتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل وتدرجي"⁽⁵⁾، والالتزام القادة والمديرين بالجودة ودفعهم للعاملين نحو توظيف إمكانياتهم

(1) فؤاد القاضي، صفاء رأفت محمد: مرجع سابق، ص 96.

(2) نفس المرجع، ص 96.

(3) سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص 268.

(4) فؤاد القاضي، صفاء رأفت محمد: مرجع سابق، ص 99.

(*) تم شرحها في الصفحة 97.

(5) مهدي السامرائي: مرجع سابق، ص 229.

باستمرار لتحسين مواقع العمل والعمليات عن طريق التقليل من الهدر في الوقت والعمليات والتالف في الموارد وفرز وترتيب وتنظيف مكان العمل والالتزام بذلك باستمرار.

إنّ الإبداع والابتكار يعبر عن حاجة الإنجاز حسب هرم "ماسلو Maslow" للحاجات وأنّ تحقيق الإنجاز يخلق إشباعاً لدى الفرد ونوع من المتعة لديه، ويتحقق ذلك في ظل ظروف مساعدة ومشجعة تلعب فيها فرق العمل والاتصال والقناعة لدى القادة بأهمية الإبداع وتحفيز الأفراد والتكوين ومرونة التنظيم دوراً مساعداً ومشجعاً على الإبداع والابتكار.

3- الولاء والانتماء(*): يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية تحقيق أهداف المؤسسة على درجة ولاء الأفراد، والذي يعتبر انعكاس لاتجاهات العاملين وأنماطهم السلوكية، فتدني درجة ولائهم ينعكس على رضاهم وانخفاض معنوياتهم، هذا ما يؤثر على فعالية آدائهم، وانعكاس ذلك على مختلف العمليات ومخرجات المؤسسة، كما أنّ الولاء يعبر عن علاقة المبادلة بين الفرد والمؤسسة، فالأفراد يقدمون جهودهم ومهاراتهم والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة ويتوقعون من وراء ذلك مكافآت وحوافز ومزايا سواء كانت مادية أو معنوية والعكس صحيح، والولاء كذلك يعبر عن ارتباط الفرد بالمؤسسة والتلاحم والتماسك الداخلي للتنظيم، هذا ما يجعل الموارد البشرية مصدر لقوة المؤسسة؛ بحيث يمنحها قيمة مضافة لمواردها الأخرى، لذلك فالولاء يمكن أن يكون عامل مهم للتنافسية المؤسسة، وانطلاقاً من ذلك فقد اعتبر موضوع الولاء والانتماء ميداناً للاهتمام في مجال الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة.

وتثار قضية الاختلاف بين مفهومي الولاء والانتماء، إذ يشير الانتماء إلى عضوية الفرد في الجماعة والاندماج معها، بينما يشير الولاء إلى الجانب الشعوري والصلوات التي تربط الفرد بالجماعة والاستعداد الإرادي للالتزام والإخلاص، فهو يقوي وينمي الانتماء، كما أنّ الفرد يمكن أن يكون له ولاء لجماعة ولكن لا ينتمي إليها، فالانتماء يحتوي جزء من الموضوع بينما يحتوي الولاء الموضوع كلاً⁽¹⁾، ورغم وجود الاختلاف بين الولاء والانتماء إلا أنّ الكثير لا يركز عليه ويستعملها للتعبير عن موضوع واحد كونهما في علاقة ببعضها وكون عوامل التأثير والتأثر في مجال التنظيم هي نفسها تقريباً.

(*) سوف نتناول في هذه الدراسة المفهومين للدلالة على متغير واحد كون أنّ الظروف والشروط والمبادئ والعوامل المؤثرة في العمليتين هي نفسها.
(1) حمد بن فرحان الشلوي: مرجع سابق، ص ص 71، 72.

3-1- مقومات الولاء والانتماء: هناك العديد من العوامل التي يمكنها أن تساهم في زيادة الولاء والانتماء

لدى العاملين تجاه المؤسسة، نذكر أهمها فيما يأتي:⁽¹⁾

- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين، لأنّ الأفراد في سعي دائم حتى يجدوا ذلك التنظيم الذي يقوم بإشباع حاجاتهم ومن ثمّ يزداد ولاءهم اتجاهه.

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار؛ بحيث يزداد الولاء التنظيمي عند الأفراد كلّما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها واضحة، وكلّما كانت أدوارهم واضحة ومحددة.

- وجود نظام حوافز مناسب، ذلك أنّ الولاء يزداد عندما يتبع التنظيم نظاماً فعّالاً من أنظمة الحوافز.

- زيادة مشاركة العاملين في التنظيم، فالمشاركة تحفز الأفراد على المساهمة في اتخاذ المواقف، وإطلاق الطاقات في طرح الأفكار، كما أنّ المشاركة تشجّع على قبول المسؤولية وتزيد من درجة الولاء التنظيمي عند الأفراد.

- الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي، إذ كلّما كان المناخ التنظيمي متممًا بدرجة معينة من الثبات أو الاستقرار، انعكس ذلك إيجابًا على قيم الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثمّ على سلوكهم.

- العمل على بناء ثقافة مؤسسة، وذلك بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الأفراد العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة.

إلى جانب ما سبق هناك عوامل أخرى متمثلة في المزايا والتعويضات الممنوحة، وتحقيق العدالة بين العاملين، حيث أنّ العامل في المؤسسة يقوم بمقارنة معدّل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدّل مخرجات زملائه مع مدخلاتهم، فإذا شعر العامل بوجود العدالة في مقابلة جهوده كان لذلك أثر إيجابي على درجة ولاءه. كما أنّ سمات القائد وطريقة تعامله، ونمط الاتصال ومدى توفيره للمعلومات، يساهم في التأثير على الولاء والانتماء، كذلك فالتكوين يمكن أن يعزّز الاتجاهات الإيجابية ويقوّي الولاء التنظيمي.

3-2- أسس تحقيق الولاء والانتماء: وتتمثل فيما يأتي:⁽²⁾

- أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، ومن ثم يجد راحةً عندما يندمج مع جماعة يتفق معها في المعايير والقيم، ويشعر بالرضا عندما يقوم بعمل تقابله الجماعة بالقبول والاستحسان.

(1) راتب السعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، العدد 2+1، المجلد 25، 2009، ص ص 204، 205.

(2) حمد بن فرحان الشلوي: مرجع سابق، ص 74. (بتصرف)

- أن يكون لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، ويقوم هذا الفهم على وجود الثقة التي تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة وتكيفه معها؛ بحيث يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه.

- اعتقاد الفرد بأن له مكانته في الواقع، والجماعة المتسقة المترابطة هي التي تكوّن لدى أفرادها إحساساً قوياً بالانتماء إليها.

إنّ الأسس السابقة الذكر تنطبق على الجماعة وعلى فرق العمل في المؤسسة، كما أنّها تنطبق كذلك على المؤسسة ككل. إلى جانب ما سبق فإنّ الرضا الذي يتولد لدى الفرد من مزاولته لوظيفته والتفاعل معها، وتحقيقه لطموحاته المادية والوظيفية والاجتماعية يحقق له الرضا عن العمل ويزيد من فعاليته في الأداء وهذا ما يساهم في تحقيق الولاء والانتماء.

إنّ تحقيق العناصر السابقة يساهم في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد في المؤسسة من خلال التقليل من "المشاحنات بين أعضائها... - ويزيد في - شدة تمسك أعضائها بعضويتهم فيها، وفخرهم بالانتماء إليها، وقوة تبني الأعضاء لأهدافها، وسعيهم لتحقيقها... وحرصهم على بقائها وتدعيمها، بما يكفل لها الاستقرار والنجاح"⁽¹⁾، فالروح المعنوية المرتفعة تمثل النتيجة الإيجابية لسيادة روح الولاء والانتماء للمؤسسة الذي يدفع الأفراد إلى الإبداع في الإنجاز والفعالية في أداء المهام التي يكلفون بها، والتزامهم بأخلاقيات ونظام العمل.

3-3- الولاء والانتماء والجودة الشاملة: يعتبر الولاء والانتماء التنظيمي نظاماً له مدخلاته ومخرجاته، تتمثل مدخلاته في نظم الحوافز والمزايا التي تشجع حاجات الأفراد والمناخ التنظيمي الذي يسود البيئة الداخلية للمؤسسة ونمط القيادة ومشاركة العاملين ودرجة الرضا لديهم عن العمل ووضوح الأهداف، وتتمثل مخرجاته في مستوى الروح المعنوية ودرجة الالتزام بتحقيق الأهداف والفعالية والإبداع في العمل والرغبة في الاستمرارية بالمؤسسة.

من هذا المنطلق فالولاء والانتماء يكتسي أهمية بالنسبة للفرد والمؤسسة، فهو يمثل المحصلة الكلية للعلاقة بينهما، وكذا فإنه يرتبط بسلوك الفرد ونشاطه، كدوران العمل والغياب واللامبالاة والملل، وله علاقة بدرجة الرضا وتحمل المسؤولية والاندماج والالتزام بتحقيق الأهداف والفعالية في الأداء، فوجود مستوى عال

(1) فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط9، 2001، ص 313.

- من الولاء يساهم في رفع معنويات الأفراد وتحسين مستوى الأداء ودرجة الالتزام بتحقيق الأهداف وبالتالي تحسين مخرجات العمليات، عموماً هناك فوائد عديدة للولاء نوجزها فيما يأتي:⁽¹⁾
- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع.
 - يساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.
 - يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
 - إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

إن الولاء والانتماء يعبر عن طبيعة الثقافة السائدة، فالفرد لا يتشكل لديه ولاء وانتماء للمؤسسة إلا إذا كان لديه تشبع كبير بقيمها وعاداتها ومعتقداتها، كما أن الثقافة التنظيمية "تتجسد بزيادة التزام الأعضاء بالمؤسسة وانتمائهم إليها وشعورهم بالهوية وتوفر للموظفين فهماً أفضل للمؤسسة بما تفسره من معان لهم وتعزز القيم المؤسسية، كما هي آلية تحكم لتشكيل السلوك، إذ أن القيم التي توجه السلوك هي جزء من الثقافة ومستخلصاتها".⁽²⁾ فالثقافة التنظيمية لها عدة سمات منها الولاء للمنظمة والالتزام بقواعدها وأهدافها، والشعور بالفخر للانتماء إليها، لذلك فقد استعملت العديد من الدراسات الولاء والانتماء كبعد في مقياس تقييم الثقافة التنظيمية^(*)، ويعتبر الولاء والانتماء للمؤسسة وجماعة العمل سمة في الثقافة اليابانية.

إن العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية يتميزون "بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم، والتصاقهم الشديد بالمنظمة"⁽³⁾، ويعد ذلك ميزة تنافسية هامة للمؤسسة، ويعتبر مدخلاً مهماً يساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يرى "جوزيف جوران *Josef Juran*" أنه "من أجل تحقيق النجاح في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنه يتعين على جميع الأقسام في المؤسسة الالتزام بجدية التطبيق، إلى جانب الولاء للمؤسسة من قبل عاملها"⁽⁴⁾، هذا ما يوضح الأهمية التي يحضى بها الولاء والانتماء في إطار الجودة الشاملة، فالولاء باعتباره ينمي المشاعر الإيجابية تجاه المؤسسة ويعبر عن اندماج الفرد في فريق العمل والمؤسسة، فإنه يتحول إلى عامل مهم في تطبيق مبادئ الجودة وتبني قيمها من خلال

(1) بدر محمد الجريبي: مرجع سابق، ص 49.

(2) سامي فياض العزاوي: مرجع سابق، ص 170.

(*) استخدم "أوشي" الولاء، واستعمل "ولاش" الانتماء، واستعمل "نيف" الروح المعنوية، واستعمل "بيوجيس" الالتزام والولاء، أنظر: سامي فياض العزاوي: مرجع سابق، ص ص 218، 219، 220.

(3) حسين حريم: مرجع سابق، ص 275.

(4) مأمون الداركة: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 20.

ثقافة جودة تتميز بالتماسك بين أعضاء التنظيم و"العمل الجماعي والتعاون بين كافة الأطراف... ووجود نظم عادلة للتحفيز والمكافأة"⁽¹⁾ وجو عمل تسوده الثقة والتفاهم والرضا والروح المعنوية المرتفعة، فالثقة العالية والوفاء والالتزام يساهم في تحقيق رضا العملاء والذي يعتبر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يشمل عملاء المؤسسة، العملاء الخارجيون وهم الزبائن والعملاء الداخليون وهم العاملون فيها.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في "زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين عن المؤسسة"⁽²⁾، وفي نفس الوقت فإن وجود بيئة تنظيمية تتميز بمستوى عالي من الولاء والانتماء لدى الأفراد للمؤسسة له أثر إيجابي في تبني المؤسسة للجودة الشاملة وأهدافها.

خلاصة:

إن الثقافة التنظيمية وما تتضمنها من تشعبات وتعقيدات إنما هي تعبر عن الجانب الغير ملموس والمحسوس في المؤسسة، كما أنها نظام فرعي للنظام الكلي المتمثل في المؤسسة، والذي له تأثير لا يمكن تجاهله على أداء الأفراد ومخرجات المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وأهداف العاملين فيها، وعلى طبيعة العلاقات والمناخ التنظيمي وعلى مختلف العمليات داخل المؤسسة وحتى خارجها، لذلك لا يمكن تجاهلها في العملية التنظيمية والتسييرية، بل أصبحت التوجهات الحديثة في مجال التنظيم تأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية في تطبيق مبادئها وفلسفتها، من خلال تبني التغيير الثقافي، وتثبيت ثقافة الجودة الشاملة المتكونة من قيم ومعتقدات وتصورات ومعايير واتجاهات داعمة لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء والعمليات، وكذا الإبداع والابتكار في إنجاز المهام، إلى جانب ذلك فالولاء والانتماء له أهمية في إطار إدارة الجودة الشاملة باعتباره يسمح بتبني أهداف المؤسسة من طرف الأفراد والتزامهم بها وتوفير بيئة عمل داعمة لنجاح أطراف النظام.

(1) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص 415.

(2) صالح ناصر عليما: مرجع سابق، ص 33.

الجانب الميداني

الفصل السابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

I- مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

II- المنهج المستخدم

III- أدوات جمع البيانات

IV - الأساليب الإحصائية المستخدمة

V- عينة الدراسة

1- نوع وحجم العينة

2- خصائص أفراد العينة

3- آراء أفراد العينة حول موضوع الجودة الشاملة في المؤسسة.

خلاصة

تمهيد:

تشير أدبيات منهجية البحث العلمي، إلى أن الدراسات الميدانية تتطلب من الباحث ضبطا دقيقا لمتغيراتها، وتوضيحا مفصلا للخطوات المنهجية المتبعة لإجراء الدراسة ميدانياً، وعليه تأتي أهمية هذا الفصل في كونه يمكّن القارئ بعد أخذ صورة عن حيثيات مشكلة الدراسة والفرضيات المعتمدة والدراسات السابقة والإطار النظري لموضوع البحث، من أخذ صورة واضحة عن مختلف الإجراءات المنهجية التي اعتمدت في الدراسة. أي معرفة مجالات الدراسة التي من خلالها يتم التعرف على الميدان الذي أجريت فيه الدراسة ومجالها الزمني والبشري والمنهج المستخدم في الدراسة، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات من الميدان وطريقة بنائها، وعينة البحث وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، كما يقدم هذا الفصل توضيحا لمختلف الخصائص التي يتميز بها أفراد عينة الدراسة.

I- مجالات الدراسة: سوف نتطرق من خلال هذا العنصر إلى المجال المكاني والزمني وكذا البشري.

1- المجال المكاني: (*)

1-1- التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة:

بعد انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق، ونظراً للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية أمام الخواص، ونتيجة للتطورات التي ميزت الاقتصاد والمجتمع الجزائري التي صاحبت تحسن المؤشرات الاقتصادية مع ارتفاع أسعار الطاقة ونمط المعيشة مع تحسن المؤشرات الاجتماعية، وصاحب ذلك زيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، ونظراً لوجود فرص الاستثمار في هذا المجال تأسست مؤسسة كوندور "Condor" أو باسمها التجاري "عنتر تراد Anter Trade"، وهي مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، وهي إحدى المؤسسات المكونة والتابعة لـ "مجموعة بن حمادي Groupe Ben Hamadi" التي تحتوي على المؤسسات الآتية:

1- مؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الأجر.

2- مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته.

3- مؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

4- مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

(*) البيانات المتعلقة بهذا العنصر تم الحصول عليها من مديرية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور *condor* برج بوعرييج.

وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعريريج .

أصبح الشكل القانوني للمؤسسة في جوان 2002 مؤسسة خاصة ذات الأسهم SPA، تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية بـبرج بوعريريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 80104م² وهي ملكية كاملة للمؤسسة، يبلغ عدد عمالها 4465 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص.

تحمل المؤسسة الاسم التجاري "عنتر تراد *Anter Trade*" وهو اسم باللغة الإنجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة". أما بالنسبة لاسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات *L'INPI* في 31 أبريل 2003، وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية. والحرف © يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد، وشعار المؤسسة هو "الحياة - ابتكار *Innovation Is Life*" واللون المميز للمؤسسة هو اللون الأزرق.

1-2- المراحل تطور المؤسسة: مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه:

أولا- الشراء للبيع (*Vente en état*): حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

ثانيا- شراء المنتج مفككا جزئيا (*Semi Knock Down*) SKD: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء.

- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

ثالثا- شراء الجهاز مفككا كلياً (*Complete Knock Down*) CKD: أي شراء المنتجات مفككة كلياً

وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.
- توفير مناصب أخرى للعمل.

رابعا- الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص *Licence*، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة *Hisens* الصينية. أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار (رسالة) "الحياة ابتكار *Innovation is life*"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.
- التواجد عبر كامل التراب الوطني.
- التصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ.

تحصلت المؤسسة في جانفي 2007 على شهادة إيزو 9001 نسخة 2000 " *Vertion ISO 9001* 2000"، لنشاطها في الإنتاج و التسويق و خدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية.

1-3- مهام المؤسسة: من أهم مهام مؤسسة كوندور ما يلي :

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تلجا إلى استعمال أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة في السوق .
- توفير مناصب شغل والمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني. وتوفير منتج جزائري، وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضخها المؤسسة في السوق الوطنية.
- الحفاظ على الحصة السوقية بضمان العملاء الحاليين واكتساب متعاملين جدد والسعي إلى منافسة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال .
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار
- الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

- كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من أجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.

1-4- أهداف المؤسسة : للمؤسسة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها نذكر أهمها فيما يلي:

- تحقيق الربح، إذ أن الربح هو الهدف الأول و الأساسي الذي تسعى إليه أي مؤسسة خاصة بما فيها مؤسسة كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع، إذ أن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح لا يكون إلا من خلال تحقيق الإشباع أو تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
- عقلنة الإنتاج، ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها و بالإشراف على عملها.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته، وتقديم مختلف العلاوات والتعويضات والمكافآت والخدمات.

- توفير خدمات التامين للعمال كالتامين الصحي والتامين ضد حوادث العمل والتقاعد

- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلام .

- الاهتمام بالجانب البيئي من خلال التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية.

- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.

- العمل من أجل الحصول على شهادات الجودة الخاصة بالمنتج.

- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.

- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير و تنويع المنتج

- التكوين المستمر للعمال والإطارات.

- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى و الكفاءة.

1-5- الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور: يتم تقسيم العمل وتوزيع الأدوار حسب الترتيب السلمي

والإداري وحسب مصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ومهام كل

مديرية أو مصلحة أو دائرة أو وحدة. ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي: (*)

(*) للاطلاع أكثر انظر الملحق (6) الذي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1-5-1- الإدارة العامة: تتكون الإدارة العامة من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير

أعمال الجودة، تتمثل أعمال المديرية العامة فيما يلي:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة
- ضمان السير الحسن للمؤسسة
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين
- تقرير الأولويات العامة، والحسم في الأمور المعقدة.

1-5-2- المصالح الاستشارية: وهي تتمثل في:

أ- مسؤول تسيير الجودة : يقوم بوظيفة استشارية، ويتولى المهام التالية:

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة *ISO* وتحسين الجودة.
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

ب- مديرية الموارد البشرية: تتولى مهام تسيير العمال مثل:

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
- تسيير مختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية كالتكوين والأجور وغيرها.
- معالجة الشؤون القانونية للعمال.

- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل و الشؤون العامة.

ج- مصلحة العتاد *Logistique*: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتنية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ.

د- مصلحة المحاسبة والمالية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يومياً كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروق، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

هـ- مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم ب:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن و الوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
- تنظيم الحراسة و السهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

و- المديرية التقنية: تتمثل مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.

- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهرة على تطبيقها.
 - تنظيم و مراقبة مكتب الدراسات.
 - السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.
 - ز- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:
 - التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور.
 - معالجة الطلبات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.
 - فرز ملفات الشراء.
 - ر- مصلحة البيع: تتمثل مهامها في:
 - الاستماع إلى الزبون.
 - تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد.
 - تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
 - دراسة السوق وإدارة مخزونه.
 - الإمداد والتكفل بالنقل.
 - ط- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في:
 - توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
 - جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
 - توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
 - إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.
 - ي- مديرية التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:
 - دراسة و جذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
 - القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
 - تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
 - تدعيم الفرق الرياضية وخاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية.
- 1-5-3- وحدات الإنتاج و التركيب: وتتكون من:**
- أ- وحدة المكيفات والمواد البيضاء: تقوم هذه الوحدة بتركيب المكيفات الهوائية، وتطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة. وتلبية احتياجات مصلحة البيع.

ب- وحدة الثلجات: تقوم هذه الوحدة بتركيب الثلجات، وتطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة. تلبية احتياجات مصلحة البيع.

ج- وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية، وتركيب أجهزة الاستقبال الرقمية. تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة. وتلبية احتياجات مصلحة البيع.

د- وحدة التلفاز والمواد الرمادية: تقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز، وتركيب جهاز التلفاز. تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.

هـ- وحدة البلاستيك: تقوم بصناعة المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلجات، وتلبية احتياجات وحدة الثلجات ووحدة المكيفات الهوائية.

و- وحدة البولستران: تقوم هذه الوحدة بصناعة صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية. تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية.

2- المجال الزمني :

يقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي تم فيها النزول إلى الميدان لإجراء الدراسة الميدانية حول موضوع البحث، والتي تم فيها جمع البيانات حول الموضوع، فقد تمت الدراسة على فترات توزعت كالآتي:

2-1- المرحلة الأولى: تتمثل في قيامنا بزيارة استطلاعية لمؤسسة كوندور الواقعة بولاية برج بوعريريج، حيث مثلت المرحلة الأولى من دراستنا الميدانية والتي غايتها التعرف على الواقع الميداني للبحث قبل الخوض في تفاصيله وإزالة اللبس على بعض النقاط الغامضة فيما يتعلق بمفاهيم الدراسة، بحيث يتسنى لنا التعرف عن قرب على مختلف مصالحها. فبعد الحصول على الموافقة على إجراء الدراسة من إدارة المؤسسة الممثلة في مديرية الموارد البشرية، قمنا بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين فيها ومعرفة مسؤولياتهم بها، حيث تم طرح عدة أسئلة لهم تتعلق بواقع تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة والاهتمام بتسيير الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة، وقد دامت العملية حوالي الأسبوع ابتداء من 2014/06/30 .

2-2- المرحلة الثانية: تم فيها التوجيه إلى مصلحة التكوين، أين تم تكليف مسؤولة المصلحة بمتابعة الدراسة الميدانية، حيث تم تزويدنا بمعلومات مهمة حول موضوع الدراسة وحول الميدان، وتم تطبيق استمارة تجريبية على 8 أفراد بالمؤسسة، ومن خلال المعلومات الهامة التي استقيناها من الميدان ونتائج الاستمارة

التجريبية، مكننا ذلك من القيام ببعض التعديلات في بعض أسئلة الاستمارة وعبارة مقياس الاتجاهات لتصب في شكلها النهائي، كما تم تزويدنا بالتفاصيل المهمة بخصوص نشأة المؤسسة ومهامها وأهدافها والسياسات المتبعة وتطلعاتها، وكذا توزيع الأفراد حسب مديريات ومصالح المؤسسة. وقد استغرقت المرحلة حوالي الأسبوع. وتعتبر مرحلة مهمة تم فيها الاتفاق على طريقة توزيع الاستمارات، كما تم الاتفاق على أن يأخذ توزيع الاستمارات الوقت الكاف وهذا لضمان ملء الاستمارات واسترجاعها، وعدم الإخلال بسير عمل أفراد العينة وهذا حسب قرار إدارة المؤسسة.

2-3- المرحلة الثالثة: تم الشروع في توزيع الاستمارات واسترجاعها ابتداء من يوم 2014/07/20 إلى غاية 2014/09/30، وهذا لإعطاء الفرصة الكاملة لأفراد العينة لملء الاستمارات بعناية، وعلى العموم فقد دامت الدراسة الميدانية ثلاثة أشهر ابتداء من 2014/06/30 إلى 2014/09/30.

4- المجال البشري: (*)

حسب موضوع البحث وإشكاليته فقد تم اختيار مؤسسة كوندور لإجراء الدراسة الميدانية، كون أن المؤسسة خطت خطوات هامة في مسيرة تطوير منتجاتها وتنويعها وفي مجال التسويق، كما أنها اكتسبت سمعة في مجال الصناعات الالكترونية، جعلت منها إحدى المؤسسات المشهورة والرائدة في هذا القطاع في الجزائر، كما أن طبيعة القطاع تتطلب من المؤسسة تبني استراتيجيات للتحسين المستمر للمنتجات والاستجابة لحاجات وأذواق العملاء، الأمر الذي يستوجب من المؤسسة تبني إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بتسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، لذلك فإن مجال الدراسة يشمل الأفراد العاملون بالمؤسسة والذي يبلغ عددهم 4465 عامل، يعملون وفق نظام العقود المحدودة القابلة للتجديد والغير محدودة، وهم مقسمون حسب فئات متمثلة في الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ، موزعين على مختلف المديريات والمصالح إلى جانب نقاط البيع البالغ عددها 37 نقطة بيع أي ما يقارب 40 نقطة بيع والمنتشرة في مختلف نواحي الوطن، مما يجعل المؤسسة حاضرة في معظم الولايات هذا ما يوضح وزن المؤسسة على مستوى الاقتصاد الوطني، إلى جانب ذلك تستقبل المؤسسة أفرادا يشتغلون بصيغة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. وقد تم الاكتفاء بالعاملين الذين يزاولون مهامهم بالمصالح والمديريات المتواجدة بالمؤسسة الأصلية أي على مستوى المنطقة الصناعية بمدينة برج بوعريش، هذا يعني استبعاد الأفراد العاملون على مستوى نقاط البيع. بالتالي يكون المجال البشري يتكون من العاملين الذين يشتغلون بمؤسسة كوندور الكائنة بالمنطقة

(*) البيانات المتعلقة بهذا العنصر تم الحصول عليها من مديرية الموارد البشرية.

الصناعية برج بوعريريج، والذين يبلغ عددهم 3680 عامل، وهم مصنّفون حسب الفئات المهنية إطارات عليا، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

II- المنهج المستخدم:

إن اختلاف المناهج وتعددتها في العلوم الاجتماعية يتفرع حسب طبيعة الظاهرة وطريقة التناول وطبيعة الميدان، فالمنهج المختار يكون حسب وحدات الظاهرة المدروسة وطرق تفرعها وتقسيمها، وأنماط وضعها في المجتمع الكلي مما يشترط المنهج المناسب الذي يقوم بتحليل عناصر الظاهرة ليعطيها الطابع الكمي الإحصائي، ويزيد من درجة تمثيلها في المجتمع الكلي، ودرجة الدقة التي يرمي إلى تحقيقها الباحث من خلال أساليب كمية تعطي للظاهرة طابعها الرقمي.

وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة الذي نحن بصدد دراسته والعناصر التي نحاول الكشف عنها والأهداف التي نسعى لتحقيقها، في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية كيفية تسيير الموارد البشرية في ظل مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، والذي يتعلق بجانب الموضوع النظري والميداني، وبهدف رصد ميكانيزمات وأبعاد الظاهرة واختبار صحة الفرضيات المقترحة، فقد اقتضى منا الأمر دراسة الموضوع ومعالجة وتشخيص مؤشرات، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وبحث وتحليل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه استقصاء ينصب على الظاهرة... كما هي قائمة في الوقت الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها ولتحديد العلاقة بين عناصرها⁽¹⁾، فهو يستعمل طرق علمية منظمة لوصف الظاهرة "ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها"⁽²⁾، عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير المعطيات والبيانات الميدانية، للوصول إلى تعميمات ذات معنى تزيد من رصيد معارفنا حول الموضوع، فهو إذا يسمح بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا بتعبير كمي وكيفي، فالتعبير الكمي يقوم بتكميم الظاهرة ويعطيها وصفا رقميا يوضح حجم الظاهرة ويزيد من دقة بياناتها وهذا ما يعطيها قيمة علمية، أما التعبير الكيفي فيوضح لنا خصائص الظاهرة ويسمح بالتقرب من الواقع والإحاطة به.

(1) جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي، دار بن مرابط، برج الكيفان، الجزائر، ط1، 2009، ص 120.

(2) أحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية واقتصادية)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 1996، ص 122.

أما فيما يخص الأسباب التي جعلتنا نختار المنهج الوصفي فنتمثل في كون الفرضيات المعتمدة هي فرضيات وصفية، الهدف منها هو تكميم المتغيرات وشرحها في شكل جداول إحصائية واختبار مدى مصداقيتها وصحتها. أي معرفة رأي الفئات العاملة بالمؤسسة إشارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ حول موضوع تسيير الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، وكذا آرائهم حول الاستراتيجيات الفعلية المعتمدة من أجل تفعيل دورهم في التحسين المستمر للعمليات وجودة المخرجات، بمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية مجال البحث، بهدف التعرف على مدى تكفلها بالتسيير الفعال لمواردها البشرية في ظل تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها، والوقوف على أهم العراقيل التي تحول دون تحقيق ذلك، وقد اعتمدنا في هذا الإطار على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات الميدانية.

III- أدوات جمع البيانات:

لكل بحث أداة أو مجموعة من الأدوات التي يستخدمها الباحث في الحصول على المعلومات لهذا الغرض فإن الباحث يختار التقنية المناسبة لبحثه حسب طبيعة الموضوع وطبيعة المجتمع المدروس، وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات، إذ تعتبر الاستمارة التقنية والأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات الميدانية، حيث تم تصميم نموذج هذه الاستمارة ليتم توجيهها إلى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة.

ويعتبر الاستبيان (الاستمارة) الوسيلة العلمية والأداة المنهجية التي من خلالها يمكن التعرف على معلومات وآراء وأفكار المبحوثين حول موضوع الدراسة حسب إشكالية وفرضيات الدراسة، وهو "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين ... تمهيدا للحصول على أجوبة"⁽¹⁾ قابلة للعرض على شكل جداول إحصائية و للتحليل والتفسير بحيث تسمح باختيار صحة الفرضيات، ويعرف "موريس أنجرس" الاستمارة بأنها "وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها"⁽²⁾ وهي تقنية مباشرة وموجهة، ذلك أن صيغ الإجابات محددة مسبقا، وتعد أكثر الأدوات شيوعا في جمع البيانات الميدانية، وذلك كونها تتيح للباحث فرصة الحصول على أكبر عدد ممكن من البيانات.

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط3، 2001، ص 66.

(2) موريس أنجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** (تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004 ، ص 204.

وقد ارتأينا أنها الأنسب لأسلوب البحث المتبع بحكم كثرة العناصر المتناولة في الفرضيات، بحيث تناولنا فصل خاص بالوظائف التنظيمية من تكوين وتحفيز وتقييم الأداء، وفصل خاص بالمناخ التنظيمي من قيادة واتصال وفرق العمل، وفصل خاص بالثقافة التنظيمية من قيم وفعالية وإبداع وولاء، مما جعلنا نتوسع في هذه الطريقة التي ارتأينا أنها الأنسب للحصول على إجابات متعددة حول كل عنصر لغرض إثراء موضوع البحث، إلى جانب ذلك درجة الأهمية التي تكتسيها الأداة في البحوث الميدانية، بالإضافة إلى الكمية الكبيرة من المعلومات المجمعة عن طريقها، كما أنها تتسم بالسرية وعدم معرفة الشخص بصفة مباشرة فهي "وسيلة رئيسية للاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشكلات التي يريد الباحث معالجتها"⁽¹⁾.

وقد تمت الاستعانة بأداتين لجمع البيانات نظرا لطبيعة الموضوع والمتعلق بتسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، ونظرا لأهمية ودقة المعلومات المراد جمعها، حيث نسعى للحصول على معلومات محددة حول موضوع تسيير الموارد البشرية والتي لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة، ولغرض جمع معلومات كافية حول متغيرات ومؤشرات الفرضيات والتقصي الدقيق للموضوع، تتمثل الأداة الأولى في استمارة الاستبيان، والثانية تتمثل في استمارة مقياس الاتجاهات، وتم اختيار استمارة الملء الذاتي من بين أنواع الاستمارات، والتي تعتمد على توزيع الاستمارات على المبحوثين "أي إعطاء نسخة لكل مخير يقوم هو بنفسه بملئها، تتطلب هذه الاستمارة من المبحوث أن يبذل جهدا كبيرا، لأنه يجب عليه قراءة الأسئلة وفهمها وتحضير الإجابة عنها"⁽²⁾ وهذا ما يبرر طول الفترة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية^(*)، وقد تم الاعتماد على هذا النوع نظرا لتوفر مستوى الفهم لأسئلة استمارة الاستبيان فقرات استمارة مقياس الاتجاهات، وكذا مستوى تعليمي كاف للإجابة عنها، هذا ما تأكدنا منه في المرحلة الأولى والثانية من المجال الزمني للدراسة، إلى جانب وضوح الأسئلة ووضوح اختيارات الإجابات ووضوح فقرات المقياس. ولقد تم تصميم الأداتين بالاعتماد على الإطار النظري للبحث وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما أنه تم الاستعانة بآراء عدد من الأساتذة الجامعيين^(**).

(1) Madeleine Grawitz : *Méthodes des Sciences Sociale*, Ed Dalloz, 5^{eme} édition, Paris, 1981, p732.

(2) موريس أنجريس: مرجع سابق، ص 206.
(*) انظر المجال الزمني للدراسة الميدانية، ص 282.
(**) انظر قائمة المحكمين في الملاحق (ملحق 3)

1- استمارة الاستبيان:

هناك عدة أنواع من الاستبيانات فمن حيث طريقة طرح الأسئلة نجد المغلقة والمفتوحة والمغلقة المفتوحة، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يستوجب توجيه المبحوث من خلال الاستمارة إلى الإجابة عن الأسئلة بشكل موجه، ما يوفر معلومات حول موضوع تسيير الموارد البشرية بما يتعلق بالجودة الشاملة، ونظرا لكثرة عدد الأسئلة والذي يعود لكثرة العناصر المتناولة في الفرضيات والتي مردها إلى الضرورة العلمية البحثية، هذا ما جعلنا نعتمد طريقة الأسئلة المغلقة والتي "تتضمن عددا من الإجابات وعلى المستجيب أن يختار من بينها الإجابة المناسبة، ويمتاز هذا النوع... بسهولة تفريغ المعلومات، قلة التكاليف، لا يأخذ وقتا طويلا للإجابة على الأسئلة، لا يحتاج المستجيب للاجتهاد لأن الأسئلة موجودة وعليه اختيار الجواب المناسب"⁽¹⁾، وقد تم بناء وتقسيم استمارة الاستبيان إلى خمسة محاور حسب فرضيات الدراسة:

- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية، ويتكون من 8 أسئلة.
- المحور الثاني: يتضمن بيانات حول الجودة الشاملة، ويتكون من 3 أسئلة.
- المحور الثالث: يتضمن بيانات حول الوظائف التنظيمية، ويتكون من 23 سؤال، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور فرعية:

- بيانات حول التكوين تشتمل على 8 أسئلة.

- بيانات حول التحفيز تشتمل على 8 أسئلة.

- بيانات حول تقييم الأداء تشتمل على 7 أسئلة.

- المحور الرابع: يتضمن بيانات حول المناخ التنظيمي، ويتكون من 23 سؤال، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور فرعية:

- بيانات حول القيادة تشتمل على 8 أسئلة.

- بيانات حول الاتصال تشتمل على 7 أسئلة.

- بيانات حول فرق العمل تشتمل على 8 أسئلة.

- المحور الخامس: يتضمن بيانات حول الثقافة التنظيمية، ويتكون من 25 سؤال، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور فرعية:

- بيانات حول قيم الثقافة التنظيمية تشتمل على 10 أسئلة.

- بيانات حول الفعالية والكفاءة تشتمل على 6 أسئلة.

- بيانات حول الإبداع والابتكار تشتمل على 5 أسئلة.

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مرجع سابق، ص 67.

• بيانات حول الولاء والانتماء تشتمل على 4 أسئلة.

2- استمارة مقياس الاتجاهات (مقياس ليكرت *likert* الخماسي):

تختلف الاستمارات وتتنوع حسب طبيعة الموضوع والبيانات المراد الحصول عليها والمقاييس المعتمدة ويعود اختيار مقياس الاتجاهات ليكرت لمعرفة مدى توفر واعتماد معايير ومبادئ ومنهج إدارة الجودة الشاملة في تسيير المؤسسة لمواردها البشرية، وقد تم إعداد استمارة المقياس في ضوء الدراسة النظرية والاستفادة من الدراسات السابقة حول مؤشرات الموضوع وتم بناء عبارات المقياس حسب فرضيات الدراسة.

وقد شمل المقياس في صورته النهائية مجموعات من العبارات تقيس عدة أبعاد متعلقة بفرضيات الدراسة، وتم ترتيب عبارات المقياس حسب مؤشرات الفرضيات وتقسيم استمارة المقياس إلى خمسة محاور حسب فرضيات الدراسة:

- المحور الأول: يتضمن عبارات حول الجودة الشاملة، ويحتوي على 7 عبارات.
- المحور الثاني: يتضمن عبارات حول الوظائف التنظيمية، ويحتوي على 29 عبارة، إذ تم تخصيص 10 عبارات حول التكوين، 8 عبارات حول التحفيز، 11 عبارة حول تقييم الأداء.
- المحور الثالث: يتضمن عبارات حول المناخ التنظيمي، ويحتوي على 34 عبارة، إذ تم تخصيص 15 عبارة حول القيادة، 10 عبارات حول الاتصال، 9 عبارات حول فرق العمل.
- المحور الرابع: يتضمن عبارات حول الثقافة التنظيمية، ويحتوي على 35 عبارة، إذ تم تخصيص 11 عبارة حول قيم الثقافة التنظيمية، 10 عبارات حول الفعالية والكفاءة، 7 عبارات حول الإبداع والابتكار، 7 عبارات حول الولاء والانتماء.

وفيما يتعلق بطريقة الإجابة على عبارات المقياس، فقد اشتملت على خمس اختيارات تبدأ من موافق بشدة وصولاً إلى غير موافق بشدة وفق مقياس ليكرت الخماسي والمتعدد الاختيارات، وتتراوح قيمة هذه الإجابات من 1 إلى 5، حيث يكون تدرجها كما يلي:

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

بناء على ما سبق فإن العبارات تقيس اتجاهات العاملين بشكل كمي إذ أنه كلما كان معدل الإجابات قريبا من 5 كانت العبارة صحيحة وبالتالي كانت السمة المراد معرفتها موجودة، أما إذا كان معدل الإجابات قريبا من 1 كانت العبارة غير صحيحة وبالتالي كانت السمة المراد معرفة وجودها غائبة.

للتأكد من صدق استمارة المقياس تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين^(*)، من ذوي الاختصاص في علم الاجتماع وعلم النفس وعلوم التسيير لإبداء ملاحظاتهم ورأيهم فيها بهدف الاستفادة من خبراتهم في صياغة الاستمارات، وقد أسفرت هذه الخطوة عن تعديل صياغة بعض العبارات ودمج بعضها وحذف البعض الآخر، وفي الأخير تمت صياغة استمارة المقياس بشكل أكثر دقة ووضوح وفي صورتها النهائية.

IV - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة، حيث تم استخدام أكثر من أداة إحصائية لمعالجة وتحليل البيانات، إلى جانب استخدام نظام *Excel* لتطبيق بعض أساليب المعالجة الإحصائية، وفيما يلي توضيح للأساليب الإحصائية المستخدمة:

* بالنسبة للبيانات المتحصل عليها عن طريق استمارة الاستبيان تم استخدام الأساليب الآتية:

- التحليل المتعدد المتغيرات الثنائي والثلاثي، واستخدام التكرارات لوصف البيانات، والنسب المئوية لتوضيح الفروق بين مختلف المعطيات مع العلم أن:

- هناك حالات أجاب فيها الأفراد على أكثر من احتمال واحد من احتمالات الإجابة، فيكون التنسيب من عدد الإجابات وليس من عدد الأفراد، بحيث يكون المجموع يفوق عدد الأفراد الذين أجابوا عن السؤال.
- هناك حالات في جداول أسئلة الترتيب يكون فيها المجموع أقل من عدد الأفراد، يعود ذلك إلى كون أن هناك من لم يجب على السؤال.

- اختبار كاي² (χ^2 Test) لاختبار العلاقة وقياس دلالة الفروق بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في خصائص أفراد العينة والمتغيرات التابعة المتمثلة في إجابات الأفراد على أسئلة محاور الاستمارة، وبحسب بالطريقة الآتية:

- نحسب التكرار المتوقع وفق العلاقة:

$$E_i = \frac{\sum_i x_i \sum_i y_i}{n}$$

(*) أنظر قائمة المحكمين في الملاحق (ملحق 3).

X_i : مجموع التكرارات أفقياً .

Y_i : مجموع التكرارات عمودياً .

n : المجموع العام للتكرارات (حجم العينة)

• نجد قيمة χ^2 المحسوبة

$$\chi^2 = \sum \frac{\left(\frac{O_i - E_i}{E_i} \right)^2}{E_i}$$

O_i : التكرار المشاهد، E_i : التكرار المتوقع

• نقوم بإيجاد قيمة χ^2 الجدولية وفق الطريقة الآتية:

✓ نحسب درجات الحرية dl

$$dl = (\text{عدد الأسطر} - 1)(\text{عدد الأعمدة} - 1)$$

✓ نجد قيمة χ^2 الجدولية من الجدول عند درجات الحرية dl وعند مستوى الدلالة 0.05 باعتبارها

الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية.

• نقوم بمقارنة قيمة χ^2 المحسوبة مع χ^2 الجدولية بحيث:

➤ إذا كانت قيمة χ^2 المحسوبة < χ^2 الجدولية نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ونقول توجد فروق ذات دلالة لتأثير المتغير المستقل على التابع.

➤ إذا كانت قيمة χ^2 المحسوبة > χ^2 الجدولية نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ونقول لا توجد فروق ذات دلالة لتأثير المتغير المستقل على التابع.

* بالنسبة للبيانات المتحصل عليها عن طريق استمارة مقياس الاتجاهات تم استخدام الأساليب الآتية:

- التكرارات لوصف البيانات والنسب المئوية لتوضيح الفروق بين مختلف المعطيات.

- المتوسط الحسابي \bar{X} لتحديد اتجاه الإجابات بعد إعطاء الأوزان 1.2.3.4.5 للإجابات موافق بشدة،

موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة، وفق المعادلة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n n_i x_i}{\sum_{i=1}^n n_i}$$

X_i : اختيارات المقياس .

n_i : تكرارات إجابات الأفراد حول عبارات المقياس / $\sum_{i=1}^n n_i = N = 115$

- الانحراف المعياري S لقياس درجة التشتت في الإجابات عن متوسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي، ويحسب وفق المعادلة:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n n_i (x_i - \bar{X})^2}{\sum_{i=1}^n n_i}}$$

- معامل الاختلاف CV للدلالة على درجة انسجام إجابات مفردات العينة حول عبارات المقياس، بحيث أنه كلما كان أقل أي منخفضا كلما كان الجواب أفضل وأكثر انسجاما حول عبارات هذا المقياس، ويحسب وفق المعادلة التالية:

$$CV = \frac{S}{\bar{X}} 100$$

ويفيد معامل الاختلاف في عملية مقارنة العبارات فيما بينها وترتيبها حسب الأهمية والأفضلية والانسجام حيث أنه كلما كان أقل كانت العبارة أفضل من غيرها.

- المدى لتحديد الموقف العام، بحساب طول خلايا مقياس ليكرت وفق الخطوات التالية:

$$\text{المدى العام} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{مدى الفئة} = \frac{\text{المدى العام}}{\text{عدد الإجابات الممكنة}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

وعليه يتم تحديد فئات المقياس بإضافة طول الفئة إلى الحد الأدنى للحصول على الحد الأعلى، بناء على ذلك تصبح فئات المقياس كما يأتي: [1-1.8] غير موافق بشدة، [1.8-2.6] غير موافق، [2.6-3.4] موافق، [3.4-4.2] موافق، [4.2-5] موافق بشدة.

V - عينة الدراسة:

تستعمل البحوث الاجتماعية والإنسانية ومنها علم الاجتماع طرق رياضية من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة في دراسة ظاهرة ما، كما أن استعمال الطرق الإحصائية يضيف على البحث موضوعية أكثر، فإجراء الدراسة على المجتمع الكلي قد يكون أمراً مستحيلاً خصوصاً بالنسبة للمجتمعات الكبيرة الحجم، فالباحث يلجأ إلى الاستعانة بالعينة البحثية لغرض الوصول إلى الدقة العلمية، لذلك فإن اختيار عينة من المجتمع الكلي يعد إحدى خطوات البحث المهمة، فالباحث يقوم باختيارها بهدف جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت، وذلك بسبب تعذر إجراء المسح الشامل، وتتوقف دقة النتائج التي يتوصل إليها باستخدام العينة على درجة تمثيل هذه الأخيرة لمجتمع البحث، لذلك تعتبر عملية تحديد العينة خطوة هامة تستوجب الدقة في اختيارها لكي تكون أكثر تمثيلاً ونتائجها أكثر واقعية.

1- نوع وحجم العينة: يقول "تيراس باكر *Thérèse Baker*" "مهما كان نوع البحث، ومن أجل تحديد نوع المعاينة الذي سيستعمل، لا بد من مراعاة عاملين هاميين إمكانية الانجاز والتكلفة"⁽¹⁾، لذلك ونظرا لكون مجتمع البحث كبير الحجم وتعدد مصالحه واحتواء كل وحدة على عدد كبير من العاملين، وعدم إمكانية اخذ عينة من كل الوحدات والمصالح، وعدم إمكانية اخذ عينة كبيرة الحجم إذ تتطلب جهدا أكبر ووقت أطول، نظرا لكثرة عدد أسئلة استمارة الاستبيان ومقياس الاتجاهات، وكذا اشتراط إدارة المؤسسة أن لا يكون حجم العينة كبيرا، وبالتالي يستغرق وقتا طويلا هذا ما قد يؤثر على سير العمل. وإمكانية انجاز الدراسة الميدانية ولاختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، فقد تم القيام باختيار عينة من مجتمع البحث وفق الخطوات الآتية:

في المرحلة الأولى تم اختيار عينة قصدية من مصالح المؤسسة ووقع الاختيار على الإدارة العامة ووحدة المكيفات، كون أن مديريات ووحدات المؤسسة هي من النوعين الإداري والتقني، وبالتالي تم اختيار الإدارة العامة كمنثلة للمديريات ذات الطابع الإداري وكونها ذات علاقة بموضوع الدراسة المتمثل في تسيير الموارد البشرية فهي المعنية بمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية، كما أن فئة الإطارات العليا تتواجد أكثر في هذه الإدارة. وتم اختيار وحدة المكيفات كمنثل للوحدات ذات الطابع التقني الإنتاجي، كونها الوحدة التي تحوي أكبر عدد من العاملين الغير متربصين، بالتالي كان عدد أفراد مجتمع البحث كالآتي:

العدد الإجمالي هو 3680 فرد

عدد أفراد الإدارة العامة هو 70 فرد

عدد أفراد وحدة المكيفات هو 758 فرد

في المرحلة الثانية تم اختيار عينة طبقية من العاملين في الإدارة العامة ووحدة المكيفات، وهذا بعد استبعاد فئة العمال المنفذين المتربصين كون أنهم في مرحلة تربص بالمؤسسة بالتالي يمكن تثبيتهم أو عدم تثبيتهم وكذا العمال المنفذين العاملين بعقود محدودة. وعليه تم اعتماد طريقة العينة الطبقية كونها أكثر ملائمة لطبيعة الموضوع وتوزيع الأفراد في المجتمع المدروس، ومبدأ العينة الطبقية هو "الحصول على درجة معينة من التمثيل مع البحث على إعادة إنتاج هذا التمثيل في العينة، وتوزيع بعض المتغيرات الهامة كما هي متواجدة في المجتمع المدروس"⁽²⁾ هذا يعني أن "اختيار الأفراد في العينة يكون على أساس إعادة إنتاج

(1) موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 297.

(2) Rodolphe Ghiglione, Benjamin Matalon: *Les Enquêtes Sociologiques (théories et pratiques)*, Ed Armond Colin, Paris, 1978, p38.

صفات المجتمع الكلي⁽¹⁾ ويعني ذلك إعادة إنتاج نسب وفئات المجتمع المدروس في عينة البحث. ولقد تم اختيار العينة على أساس الفئات المهنية حسب التصنيف المعتمد من طرف المؤسسة عون تنفيذ، عون تحكم، إطار، إطار عالي. بالتالي كان عدد الأفراد الذين شملتهم الدراسة بعد استبعاد فئة المنفذين المتربصين والذين يعملون بعقود محدودة موزعين كالآتي:

جدول (04): توزيع الأفراد حسب الفئات المهنية

الوحدات / الفئات	إطار عالي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
الإدارة العامة	39	27	3	-	69
وحدة المكيفات	-	23	100	190	313
المجموع	39	50	103	190	382

من خلال الجدول وفيما يخص عدد الأفراد الذين شملتهم الدراسة هو 382 فرد، اخترنا نسبة 30% منهم ويكون بذلك عدد أفراد العينة هو 115 فردا، وفيما يخص كيفية إنتاج عدد أفراد العينة حسب الفئات المهنية وبطريقة العينة الطبقيّة فقد تم بالطريقة الآتية:

نسبة عدد أفراد الفئة في المجتمع الأصلي = (عدد أفراد الفئة / عدد أفراد المجتمع الأصلي) × 100

عدد أفراد الفئة في العينة = عدد أفراد العينة × نسبة عدد أفراد الفئة

وفق هذه الطريقة يكون توزيع عدد أفراد العينة حسب الفئات المهنية كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (05): توزيع عدد أفراد العينة حسب الفئات المهنية

الفئات المهنية	عدد أفراد المجتمع	نسبة عدد أفراد الفئة (%)	عدد أفراد الفئة في العينة
إطار عالي	39	10.21	12
إطار	50	13.09	15
عون تحكم	103	26.96	31
عون تنفيذ	190	49.74	57
المجموع	382	100	115

أما اختيار عدد أفراد العينة في كل من الإدارة العامة ووحدة المكيفات فقد تم بطريقة عشوائية مع مراعاة عدد الأفراد حسب الفئات المهنية في المجتمع الأصلي، وتم اختيار أفراد العينة داخل كل فئة كذلك بطريقة عشوائية، حيث تعطى جميع وحدات مجتمع البحث فرصة متساوية للاختيار، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة:

(1) Madeleine Grawitz: Op.Cit, p575.

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية

الوحدات / الفئات	إطار عالي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
الإدارة العامة	12	8	1	-	21
وحدة المكيفات	-	7	30	57	94
المجموع	12	15	31	57	115

يتم تبويب البيانات وتحليلها وفق هذا التصنيف مع دمج فئتي الاطارات والاطارات العليا نظرا للتشابه الكبير بين الفئتين في الخصائص والاتفاق في الآراء.

2- **خصائص أفراد العينة:** من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستمارة، وبعد تفريغ البيانات وبناء الجداول يتضح أن أفراد العينة يتميزون بمجموعة من الخصائص، لذلك سوف نخصص هذا العنصر من البحث لعرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، حيث تم إدراج خصائص مهمة متمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية، وهي خصائص ذات أهمية بالنسبة لموضوع الدراسة، وتتضح هذه الخصائص من خلال جداول البيانات الشخصية الآتية:

جدول (07): الفئة المهنية وجنس المبحوثين

الفئة المهنية / الجنس	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع
ذكر	38 %66.66	25 %80.64	23 %85.18	86 %74.78
أنثى	19 %33.33	6 %19.35	4 %14.81	29 %25.21
المجموع	57 %100	31 %100	27 %100	115 %100

كأ ² المحسوبة	كأ ² الجدولية	درجات الحرية (dl)	مستوى الدلالة (المعنوية) (α)
4.10524 (*)	5.991	2	0.05

(*) كأ² المحسوبة > من كأ² الجدولية (5.991 > 4.10524) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجات الحرية 2، هذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية H₀ ورفض الفرضية البديلة H₁، هذا ما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة بين معطيات متغيري الفئة المهنية والجنس.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة 74.78% هم ذكور والتي تمثل الأغلبية في العينة، في حين أن فئة الإناث ممثلة بنسبة 25.21%، ويتضح كذلك أن 85.18% من الإطارات هم ذكور في مقابل 80.64% من أعوان التحكم هم ذكور و 66.66% من أعوان التنفيذ هم ذكور كذلك، بينما نجد أن 33.33% من أعوان التنفيذ إناث مقابل 19.35% من أعوان التنفيذ إناث و 14.81% من الإطارات إناث، قد يكون ذلك راجع لطبيعة النشاط حيث تبرز المهام التي تتناسب مع فئة الإناث، إلا أن حقيقة الأمر أن استخدام اختبار كا²، يبين أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار معيار الجنس في إسناد المهام، بل أن هناك نوع من المساواة بين الجنسين، وأن إسناد المهام يكون وفق متطلبات المنصب وشروط شغل الوظيفة كالخبرة والكفاءة مثلا وهذا ما ستوضحه الجداول اللاحقة.

جدول (08): الفئة المهنية وسن المبحوثين

الفئة المهنية السن (سنة)	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع
[30-20]	35 %61.40	24 %77.41	12 %44.44	71 %61.73
[40-30]	22 %38.59	7 %22.58	13 %48.14	42 %36.52
[50-40] (*)	-	-	2 %7.40	2 %1.73
المجموع	57 %100	31 %100	27 %100	115 %100

كا ² المحسوبة	كا ² الجدولية	درجات الحرية (dl)	مستوى الدلالة (المعنوية) (α)
11.778 (**)	9.488	4	0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة 61.73% تمثل فئة السن من 20 إلى أقل من 30 سنة، إذ نجد ضمن هذه الفئة أن 77.41% من أعوان التحكم أعمارهم تتراوح من 20 إلى أقل من 30 سنة مقارنة بـ 61.40% من أعوان التنفيذ و 44.44% من الإطارات أعمارهم كذلك من 20 إلى أقل من 30 سنة، ونجد

(*) سوف يتم دمج هذه الفئة ضمن الفئة السابقة في جداول الفصول اللاحقة نظرا لوجود نسبة منخفضة جدا من هذه الفئة.
(**) يتبين أن كا² المحسوبة < كا² الجدولية (11.778 > 9.488) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجات الحرية 4، هذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، هذا يعني وجود فروق ذات دلالة بين معطيات متغيري الفئة المهنية والسن.

كذلك أن 36.52% تمثل فئة السن من 30 إلى أقل من 40 سنة، نجد ضمن هذه الفئة أن أكبر نسبة 48.18% من الإطارات أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة مقارنة بـ 38.59% من أعوان التنفيذ و 22.58% من أعوان التحكم هم من نفس الفئة العمرية، في حين تبقى الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ممثلة بنسبة 1.73% من أفراد العينة وكلهم إطارات، ويؤكد ما سبق استخدام اختبار كا²، إذ يتضح من خلال الاتجاه العام للبيانات انه كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات يزيد السن وكلما اتجهنا نحو فئتي التحكم والتنفيذ يقل السن.

يتضح من المعطيات أن اليد العاملة بالمؤسسة يغلب عليها فئة الشباب، هذا راجع لحدثة المؤسسة وتركيزها على فئة الشباب في عملية التوظيف، كما أن المؤسسة تسند المهام العليا إلى إطارات تتوفر فيهم مؤهلات اكتسبوها مع تقدمهم في السن والذي يكسبهم الخبرة والتجربة، إلا انه ورغم تركيز فئة الإطارات في الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، إلا أنها في مرحلة عمرية ليست بعيدة كثيرا عن الفئة السابقة، مما يجعلها أكثر إبداعا إذا توفرت الظروف المناسبة لذلك، هذا ما يجعل من المهم أن تركز المؤسسة على الاستثمار في مواردها البشرية لتحقيق أهدافها في تحسين الجودة، وعموما إلى جانب كون اليد العاملة بالمؤسسة تتصف بطابع الشباب كذلك نجد أن الإطارات في المؤسسة هم من الفئة العمرية الأكبر مقارنة بأعوان التنفيذ والتحكم، وهذا الأمر منطقي كون أن تدرج الفرد في الوظائف قد يجعل منه إطارا في المستقبل.

جدول (09): السن والحالة العائلية لأفراد العينة

المجموع	[150-40]	[140-30]	[30-20]	السن (سنة)	الحالة العائلية
32 %27.82	-	5 %11.90	27 %38.02		أعزب
79 %68.69	2 %100	35 %83.33	42 59.15		متزوج
4 %3.47	-	2 %4.76	2 %2.81		مطلق
-	-	-	-		أرمل
115 %100	2 %100	42 %100	71 %100		المجموع

مستوى الدلالة (المعنوية) (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	4	9.488	9.9322

من خلال الجدول نلاحظ أن 68.69% من أفراد العينة متزوجين في حين أن 27.82% من الأفراد هم عزاب وتبقى فئة المطلقين هي الأقل بنسبة 3.47%، ونلاحظ أيضا ضمن فئة المتزوجين أن 83.33% من الأفراد الذين سنهم من 30 إلى أقل من 40 سنة هم متزوجين مقارنة بـ 59.15% من الأفراد الذين سنهم من 20 إلى 30 سنة وهم متزوجين، ونجد ضمن فئة العزاب أن 38.02% من الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة هم عزاب مقارنة بـ 11.90% من الذين أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهم عزاب، وباستخدام اختبار ك² (*) يتبين أن النسب السابقة الذكر ذات دلالة، إذن فالاتجاه العام يبين انه كلما قل السن زادت نسبة العزاب في المؤسسة وكلما زاد السن زادت نسبة المتزوجين في المؤسسة، فإلى جانب كون التوظيف في المؤسسة حافز لتحسين الحالة العائلية والزواج لدى الشباب، فان غلبة الطابع الشبابي وفئة المتزوجين لدى أفراد العينة يعتبر مؤشر ايجابي من الناحية الديموغرافية والأسرية.

جدول (10): الفئة المهنية والمستوى التعليمي لأفراد العينة

الفئة المهنية / المستوى التعليمي	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع
متوسط	35	24	-	59
	%61.40	%77.41		%51.30
ثانوي	17	4	9	30
	%29.82	%12.90	%33.33	%26.08
جامعي	5	3	18	26
	%8.77	%9.67	%66.66	%22.60
المجموع	57	31	27	115
	%100	%100	%100	%100

مستوى الدلالة (المعنوية) (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	4	9.488	52.321

(*) يتبين أن ك² المحسوبة < ك² الجدولية (9.9322 > 9.488)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، هذا يعني وجود فروق ذات دلالة بين معطيات متغيري السن والحالة العائلية، أي أن هناك تأثير للسن على الحالة العائلية، بمعنى وجود ارتباط بين المتغيرين.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة لدى فئات المستوى التعليمي هي 51.30% والتي تمثل فئة متوسط نجد ضمن هذه الفئة أن 77.41% من أعوان التحكم هم من ذوي المستوى متوسط مقارنة بـ 61.40% من أعوان التنفيذ هم من ذوي المستوى متوسط، ونجد أن 26.08% من أفراد العينة هم فئة المستوى ثانوي ونلاحظ ضمن هذه الفئة أن 33.33% من الإطارات هم من ذوي المستوى الثانوي مقارنة بـ 29.82% من أعوان التنفيذ هم من ذوي المستوى الثانوي و 12.90% من أعوان التحكم هم من ذوي المستوى الثانوي، ونلاحظ كذلك أن 22.60% من أفراد العينة هم جامعيين إذ يتضح أن 66.66% من الإطارات هم جامعيين مقارنة بـ 9.67% من أعوان التحكم هم جامعيين و 8.77% من أعوان التنفيذ هم جامعيين، وباستخدام اختبار كا²(*) يتبين أن النسب السابقة الذكر ذات دلالة، إذن فالإتجاه العام لنسب الجدول يبين انه كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات يكون المستوى التعليمي جامعي وكلما اتجهنا نحو فئة التنفيذ والتحكم يكون المستوى ثانوي ومتوسط، إذ أن هناك نوع من التجانس بين الوظائف في المؤسسة والمستوى التعليمي، فإلى جانب توفر حد أدنى من المستوى التعليمي فان توفر مستوى تعليمي أفضل يأهل الفرد لشغل منصب أفضل.

جدول (11): الفئة المهنية والأقدمية لدى أفراد العينة

المجموع	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	الفئة المهنية الأقدمية(سنة)
55 %47.80	10 %37.03	12 %38.70	33 %57.89	أقل من 3]
36 %31.30	5 %18.51	15 %48.38	16 %28.07	[6-3]
24 %20.86	12 %44.44	4 %12.90	8 %14.03	[6 فما فوق
115 %100	27 %100	31 %100	57 %100	المجموع

(*) كا² المحسوبة < كا² الجدولية (9.488 < 52.321) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجات الحرية 4، هذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ و قبول الفرضية البديلة H₁، هذا يعني وجود فروق ذات دلالة بين معطيات متغيري الفئة المهنية والمستوى التعليمي، بمعنى وجود ارتباط بين المتغيرين.

مستوى الدلالة (المعنوية) (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	4	9.488	16.303

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة لفئات الأقدمية هي 47.80% وتمثل فئة الأقدمية أقل من 3 سنوات نجد ضمن هذه الفئة أن 57.89% من أعوان التنفيذ لهم أقدمية أقل من 3 سنوات مقارنة بـ 38.70% من أعوان التحكم لهم أقدمية أقل من 3 سنوات و 37.03% من الإطارات لهم أقدمية أقل من 3 سنوات، ونلاحظ أن ثاني فئة هي فئة من 3 إلى أقل من 6 سنوات ممثلة بنسبة 31.30% من أفراد العينة نجد ضمن هذه الفئة أن أكبر نسبة 48.38% من أعوان التحكم لهم أقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات مقارنة بـ 28.07% من أعوان التنفيذ لهم أقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات و 18.51% من الإطارات لهم أقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات، ونلاحظ كذلك أن ثالث فئة هي فئة من 6 سنوات فما فوق ممثلة بنسبة 20.86% من أفراد العينة نجد ضمن هذه الفئة أن 44.44% من الإطارات لهم أقدمية من 6 سنوات فما فوق مقارنة بـ 14.03% من أعوان التنفيذ لهم أقدمية من 6 سنوات فما فوق و 12.90% من أعوان التحكم لهم أقدمية من 6 سنوات فما فوق، وباستخدام اختبار كا² (*) يتبين أن النسب السابقة الذكر ذات دلالة.

إذن فالإتجاه العام لنسب الجدول يبين انه كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ تقل الأقدمية عن 3 سنوات وكلما اتجهنا نحو فئة أعوان التحكم تكون الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وكلما اتجهنا نحو فئة الإطارات تكون الأقدمية من 6 سنوات فما فوق، هذا يعني أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار معيار الأقدمية الذي يكسب الفرد خبرات ومعارف وتجارب تأهله لشغل مناصب أعلى في السلم الوظيفي، وكذا اكتسابه المهارة والكفاءة اللازمة لشغل الوظيفة وليكون إطارا بالمؤسسة، فالأقدمية معيار مهم لإسناد المهام وللتقدم في المسار المهني بالمؤسسة.

3- آراء أفراد العينة حول موضوع الجودة الشاملة في المؤسسة: نظرا لطبيعة الموضوع والمتعلق بإدارة الجودة الشاملة، ارتأينا ضرورة التطرق إلى نظرة الأفراد بالمؤسسة إلى الموضوع على مستوى الفهم والتطبيق والممارسة، لإعطاء صورة عامة عن واقع تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة، واستيعاب الموضوع من طرف الأفراد ووعيهم بأهميته ونظرتهم لواقع تطبيقه بالمؤسسة. ويتضح ذلك من خلال الجداول الآتية:

(*) كا² المحسوبة < كا² الجدولية (9.488 > 52.321) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجات الحرية 4، هذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ و قبول الفرضية البديلة H₁. هذا يعني وجود فروق ذات دلالة بين معطيات متغيري الفئة المهنية والأقدمية، بمعنى وجود ارتباط بين المتغيرين.

جدول (12): الفئة المهنية وتأثير شهادة إيزو ISO على الجودة في المؤسسة

التأثير	الفئة المهنية	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع
التحسين المستمر للأداء	33	5	4	42	%57.89
المساهمة في حل مشكلات العمل	4	19	12	35	%7.01
التقليل من الأخطاء في العمل	5	4	9	18	%8.77
تحسين مستوى جودة المنتوجات	15	3	2	20	%26.31
المجموع	57	31	27	115	%100

مستوى الدلالة (المعنوية) (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	6	12.592	48.336

نلاحظ من خلال الجدول حول حصول المؤسسة على شهادة إيزو ISO وتأثير ذلك على الجودة في المؤسسة، أن أكبر نسبة هي 36.52% من الأفراد أجابوا بأن حصول المؤسسة على الإيزو ISO ساهم في التحسين المستمر للأداء، في حين أن 30.43% من الأفراد يرون بأن ذلك سمح لهم بالمساهمة في حل المشكلات العمل، ونجد أن 17.39% من الأفراد يرون بأن ذلك سمح بتحسين نوعية المنتجات، و 15.65% من الأفراد يرون بأن الحصول على الإيزو ISO سمح بالتقليل من الأخطاء في العمل.

ولغرض تحليل الموضوع أكثر تم إدخال متغير الفئة المهنية وباستخدام اختبار ك² (*)، يتضح انه في فئة الذين أجابوا بالتحسين المستمر للأداء أن 57.89% من أعوان التنفيذ يرون أن الإيزو ISO سمح بالتحسين المستمر للأداء مقارنة بـ 16.12% من أعوان التحكم و 14.81% من الإطارات أجابوا بنفس

(*). يتبين أن ك² المحسوبة < ك² الجدولية (48.336 < 12.592)، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجات الحرية 6، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، أي أنه توجد فروق ذات دلالة بين قيم تأثير متغير الفئة المهنية على إجابات أفراد العينة حول تأثير حصول المؤسسة على شهادة ISO إيزو.

الإيجابية، ونلاحظ في فئة الذين أجابوا بالمساهمة في حل مشكلات العمل أن 61.29% من أعوان التحكم أجابوا بأن الحصول على الايزو *ISO* سمح بالمساهمة في حل المشكلات العمل مقارنة بـ 44.44% من الإطارات أجابوا بهذه الإجابة، ونلاحظ في فئة الذين أجابوا بتحسين نوعية المنتجات أن 26.31% من أعوان التنفيذ أجابوا بهذه الإجابة مقارنة بـ 9.67% من أعوان التحكم و7.40% من الإطارات أجابوا بنفس الإجابة، ونجد في فئة الذين أجابوا بالتقليل من الأخطاء في العمل أن 33.33% من الإطارات أجابوا بهذه الإجابة مقارنة بـ 12.90% من أعوان التحكم و8.77% من أعوان التنفيذ أجابوا بنفس الإجابة.

ويتضح من الاتجاه العام للجدول انه كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ نتجه الإجابات نحو التحسين المستمر الأداء وتحسين نوعية المنتجات، بينما كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات يكون رأي هؤلاء بأن الحصول على شهادة الايزو *ISO* سمح بالمساهمة في حل مشكلات العمل والتقليل من الأخطاء في العمل.

إن حصول المؤسسة على شهادة الايزو *ISO* يعد مطلباً مهماً وشرطاً ضرورياً يسمح لها بالمرور نحو تبني أساليب إدارة الجودة الشاملة، إذ أن ذلك قد سمح بالتحسين المستمر للأداء والذي يعد احد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويظهر ذلك خاصة لدى فئة أعوان التنفيذ كون هؤلاء يشغلون وظائف تتطلب إجراءات محددة ويعتمد عليها أداء ومهام الوظائف الأخرى المرتبطة بها، إلى جانب أنها تسمح بالتحسين المستمر للعمليات في المؤسسة، كما أن حصول المؤسسة على الايزو *ISO* يتيح الفرصة للعاملين لإبراز خبراتهم وكفاءاتهم في اقتراح حلول للمشكلات التي يصادفونها أو أنهم يتمتعون بمجال من الحرية في حل المشكلات، ويبرز ذلك لدى ذوي الخبرة والأقدمية والإطارات باعتبارهم الأكثر دراية ومعرفة بسير العمليات في المؤسسة، إلى جانب ما سبق فإن حصول المؤسسة على الايزو *ISO* يسمح بتحسين نوعية المنتجات والذي يعد مطلباً مهماً وأساسياً لتبني مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة، ويبرز ذلك أكثر في إجابات أعوان التنفيذ، ونجد كذلك أن الحصول على شهادة الايزو يسمح بالتقليل من الأخطاء في العمل، يبرز ذلك في إجابات الإطارات كون أن هذه الفئة تشغل وظائف إشرافية وتوجيهية ويعتمد عليها كثيراً في قيادة مشروع تحسين الجودة.

على العموم فإنه ومهما تباين إجابات الأفراد إلا أنها متفقة حول كون تبني المؤسسة للايزو *ISO* وحصولها على الإشهاد قد ساهم في التحسين المستمر للأداء ومساهمة الأفراد في حل المشكلات وتحسين نوعية المنتجات والتقليل من الأخطاء في العمل، إذا نظرنا إلى هذه المؤشرات نجد بأنها مهمة وتدخل ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لذلك فحصول المؤسسة على الايزو *ISO* قد فتح المجال لها لتبني مشروع الجودة الشاملة(*) الذي يعد أمراً مهماً لاكتسابها للميزة التنافسية.

(*) وهذا يتفق مع دراسة "احمد بن عشاوي" حول عدم وجود تعارض بين إدارة الجودة الشاملة و*ISO*، ويتعارض مع دراسة "جبروم ليرايبتلاك" Jérôme LERAT-PYTLAK حول كون ان الحصول على *ISO* أدى الى الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول (13): ترتيب رأي المبحوثين حول الهدف من تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة

الأهداف	الترتيب	تخفيض المراقبة	تحسين الأداء	إرضاء الزبائن	تخفيض العيوب	مطابقة المواصفات	تقديم خدمات مرافقة	زيادة المبيعات	تخفيض التكاليف	حل المشكلات	إرضاء العاملين
01	26	9	2	9	57	3	4	2	1	1	1
	%22.80	%7.89	%1.75	%7.89	%50	%2.63	%3.50	%1.75	%0.87	%0.87	%0.87
02	17	16	5	11	2	55	2	3	1	1	2
	%14.91	%14.04	%4.38	%9.64	%1.75	%48.25	%1.75	%2.63	%0.87	%0.87	%1.75
03	9	28	14	7	18	6	23	4	4	4	1
	%7.89	%24.56	%12.28	%6.14	%15.79	%5.26	%20.18	%3.50	%3.50	%3.50	%0.87
04	8	27	31	10	2	9	1	23	2	2	1
	%7.01	%23.68	%27.19	%8.77	%1.75	%7.89	%0.87	%20.18	%1.75	%1.75	%0.87
05	3	1	31	35	5	7	14	10	7	7	1
	%2.63	%0.87	%27.19	%4.38	%4.38	%6.14	%12.28	%8.77	%6.14	%6.14	%0.87
06	26	7	19	3	2	11	19	22	3	3	2
	%22.80	%6.14	%16.67	%2.63	%1.75	%9.64	%16.67	%19.30	%2.63	%2.63	%1.75
07	3	17	4	13	5	9	23	24	2	2	14
	%2.63	%14.91	%3.50	%11.40	%4.38	%7.89	%20.18	%21.05	%1.75	%1.75	%12.28
08	12	1	5	11	11	11	25	10	18	18	10
	%10.52	%0.87	%4.38	%9.64	%9.64	%9.64	%21.93	%8.77	%15.79	%15.79	%8.77
09	2	6	1	13	9	2	1	3	13	13	64
	%1.75	%5.26	%0.87	%11.40	%7.89	%1.75	%0.87	%2.63	%11.40	%11.40	%56.14
10	8	2	2	2	3	1	2	13	63	63	18
	%7.01	%1.75	%1.75	%1.75	%2.63	%0.87	%1.75	%11.40	%55.26	%55.26	%15.79
المجموع	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100

يبرز من خلال ملاحظة نسب الجدول أن الترتيب يكون كالآتي: الأفراد يرون أن الهدف من تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة في المرتبة الأولى هو مطابقة المواصفات وقد ورد الترتيب بنسبة 50% من إجابات أفراد العينة، تليها في المرتبة الثانية تقديم خدمات مرافقة بنسبة 48.25%، ثم تحسين الأداء في المرتبة الثالثة بنسبة 24.56%، وجاء إرضاء الزبائن في المرتبة الرابعة بنسبة 27.19%، يليها تخفيض العيوب في المرتبة الخامسة بنسبة 30.70%، ثم تخفيض الحاجة للمراقبة في المرتبة السادسة بنسبة 22.80%، ثم تخفيض التكاليف في المرتبة السابعة بنسبة 21.05%، وكانت الرتبة الثامنة لزيادة المبيعات

بنسبة 21.93%، يليها إرضاء العاملين في المرتبة التاسعة بنسبة 56.14%، وجاء في المرتبة العاشرة والأخيرة حل المشكلات بنسبة 55.26%.

لتفسير الخلفية التي تقف من وراء هذا الترتيب، يمكن القول أنه ورغم كون أن هذه الأهداف هي في مجملها مهمة لضمان تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة، وهي عناصر تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها من تطوير لنشاطاتها وتنويع منتجاتها وتحسين جودة منتجاتها، إلا أن هناك جوانب تركز مهمة تعد من متطلبات الجودة الشاملة وكسب الميزة التنافسية، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن هذا الترتيب يعبر عن رأي الباحثين وفهمهم لموضوع الجودة الشاملة وللعناصر المهمة التي تركز عليها. لذلك فقد جاء ترتيب مطابقة المواصفات في المرتبة الأولى كون أن هذا الشرط يعتبر الحد الأدنى لضمان جودة المنتجات وللمرور إلى تحقيق المتطلبات الأخرى للجودة، لذلك نجد أن المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الالكترونية تسعى للحصول على إشهاد الايزو ISO من البداية لأنه يركز على تحقيق هذا الشرط. وجاء ترتيب تقديم خدمات مرافقة في المرتبة الثانية كون أن هذا المطلب يعتبر وسيلة مهمة لكسب رضا العملاء وجذبهم نحو اقتناء منتجات المؤسسة ووفائهم لها، لذلك نجد أن المؤسسة تخصص في هيكلها التنظيمي مصلحة لخدمات ما بعد البيع وتمنح الضمان لمنتجاتها، وهي أساليب إستراتيجية لتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم. وقد تم ترتيب تحسين الأداء في المرتبة الثالثة كون أن هذا العنصر مهم يُعتمد عليه في تحقيق العناصر والشروط الأخرى للجودة، بل أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد في مبادئها على التحسين المستمر للأداء. ونجد إرضاء الزبائن في المرتبة الرابعة كونه هدف استراتيجي من وراء تبني إدارة الجودة ووسيلة لكسب الميزة التنافسية وتحدي المنافسين في السوق، إلى جانب انه الهدف من وراء تحقيق العناصر السابقة الذكر. وقد جاء ترتيب تخفيض العيوب في المرتبة الخامسة كونه عامل مهم لتحقيق الأهداف السابقة وكونه مبدأ مهم لتحقيق الجودة الشاملة. ويأتي ترتيب تخفيض المراقبة في المرتبة السادسة كونه الهدف من وراء تحقيق الهدف السابق الذكر. وتم ترتيب تخفيض التكاليف في المرتبة السابعة كون أن هذا الهدف احد أساليب الجودة الشاملة الذي يرفع مستوى الجودة وتقليص التالف والفاقد في المواد والوسائل، وكون أن هذا العامل يعتمد على العامل السابق الذكر. وتم ترتيب زيادة المبيعات في المرتبة الثامنة كونها الهدف الكلي من وراء تحقيق الأهداف السابقة، وأن زيادة المبيعات هو الذي يضمن عائدات اكبر للمؤسسة، ويضمن بقائها واستمراريتها ونجاحها في سوق المنتجات الالكترونية التي تتميز بالتنوع والابتكار والتطوير والجودة. أما في المرتبة التاسعة فقد جاء ترتيب إرضاء العاملين كون أن هؤلاء يعتبرون عملاء داخليون للمؤسسة حسب فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إلا أن ما يتضح أن المؤسسة تركز على العملاء الخارجيون (الزبائن) بشكل أكثر من تركيزها على العملاء الداخليون (العاملين). وفي المرتبة العاشرة فقد تم ترتيب حل المشكلات باعتباره الهدف

الأكبر من وراء تحقيق الأهداف السابقة وبشكل خاص الهدف الخامس والسادس والسابع، كما أن قدرة المؤسسة عن طريق مواردها البشرية على حل المشكلات التي تعترضهم أو تعترض مختلف العمليات في المؤسسة يكسبهم خبرات وتجارب وكفاءات مهمة لمواجهة المشكلات الأكبر والمستقبلية، ويكسب المؤسسة قدرة تنافسية وإبداع وتنوع وتميز في منتجاتها.

عموما ما يتضح من جدول ترتيب أهداف تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة أن هناك مجموعتين من الأهداف، الأولى ذات علاقة بالبيئة الخارجية المتمثلة خاصة في السوق التنافسية، وهي مرتبة بشكل منطقي بحيث يعتمد كل هدف على الهدف الذي يسبقه، تتمثل هذه الأهداف وفق الترتيب الوارد في الجدول فيما يلي: مطابقة المواصفات، تقديم خدمات مرافقة إرضاء الزبائن، وزيادة المبيعات. أما المجموعة الثانية من الأهداف فهي ذات علاقة بالبيئة الداخلية المتمثلة في العمليات الداخلية للمؤسسة، بحيث يعتمد كل هدف على الهدف الذي يسبقه تتمثل هذه الأهداف وفق الترتيب الوارد في الجدول فيما يلي: تحسين الأداء، تخفيض العيوب، تخفيض المراقبة، تخفيض التكاليف، إرضاء العاملين وحل المشكلات. ويتبين في الأخير أن المؤسسة وحسب فهم ووعي العاملين بإستراتيجيتها في تحقيق الجودة الشاملة أنها تركز على تحقيق الأهداف الخارجية المتعلقة بالسوق والمنافسة وهذا بالاعتماد على الأهداف الداخلية المتعلقة بالعمليات المختلفة وكفاءة وفعالية مواردها البشرية، وهذا الأمر يعد منطقيا كون أن نجاح المؤسسة يعتمد على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات المتعلقة بالسوق التنافسية، وهذا بالاستثمار الأفضل لنقاط قوتها الداخلية وأهمها مواردها البشرية.

جدول (14): ترتيب رأي المبحوثين حول المعينون بموضوع الجودة في المؤسسة

العمال	المشرفين	مسؤولو الأقسام	مسؤولو المصالح	الإطارات	الإدارة العليا	المعينون الترتيب
-	7 %6.08	13 %11.30	35 %30.43	22 %19.13	38 %33.04	01
1 %0.87	2 %1.73	10 %8.69	31 %26.96	51 %44.35	20 %17.39	02
4 %3.47	1 %0.87	21 %18.26	42 %36.52	22 %19.13	25 %21.73	03
19 %16.52	21 %18.26	59 %51.30	4 %3.47	2 %1.73	10 %8.69	04
15 %13.04	80 %69.57	1 %0.87	1 %0.87	17 %14.78	1 %0.87	05
76 %66.09	4 %3.47	11 %9.56	2 %1.73	1 %0.87	21 %18.26	06
115 %100	115 %100	115 %100	115 %100	115 %100	115 %100	المجموع

نلاحظ من خلال نسب الجدول أن ترتيب المعينون بموضوع الجودة ورد كالاتي:

الإدارة العليا في المرتبة الأولى بنسبة 33.04% من أفراد العينة، وورد ترتيب الإطارات في المرتبة الثانية بنسبة 44.35%، ثم مسؤولو المصالح في المرتبة الثالثة بنسبة 36.52%، يليها مسؤولو الأقسام في المرتبة الرابعة بنسبة 51.30%، في حين جاء ترتيب المشرفين في المرتبة الخامسة بنسبة 69.57%، وتم ترتيب العمال في المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة 66.09%.

يتضح من اتجاه الترتيب السابق الذكر حول المعينون بموضوع الجودة أن الترتيب يخضع للتسلسل الهرمي للمستويات التنظيمية والوظائف من أعلى السلم الهرمي إلى أدناه، أي من الإدارة العليا إلى العمال مروراً بالإطارات ومسؤولو المصالح والأقسام والمشرفين، فقد تم ترتيب الإدارة العليا في المرتبة الأولى كون أنها هي المشرفة على كل العمليات في المؤسسة ومصدر القرارات المهمة بالمؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بمشروع الجودة الذي يعبر عن إستراتيجية إدارة المؤسسة، وقد ورد ترتيب الإطارات في المرتبة الثانية كون أن

هذه الفئة تعتمد عليها المؤسسة بشكل كبير في تنفيذ مشروع الجودة وتحسين العمليات والمنتجات، نظرا لما تتميز به من معارف وخبرات وتجارب وكفاءات، لذلك نجد أن المؤسسة تلجأ إلى إسناد المهام الإدارية والقيادية لهذه الفئة، أما مسئولو المصالح فجاءوا في الترتيب الثالث كون أن هذي الفئة هي المشرفة على العمليات على مستوى المصالح، وجاء ترتيب مسئولو الأقسام في المرتبة الرابعة كون أن هذه فئة هي المشرفة المباشرة على العمليات على مستوى الأقسام والتي تأتي بعد مسئولو المصالح مباشرة، وتم ترتيب المشرفين في المرتبة الخامسة كونها الفئة التي تلي الفئة السابقة والتي تتولى الإشراف المباشر على أداء الأفراد وفرق العمل والمجموعات، ويأتي في الأخير العمال باعتبارهم المنفذين للتعليمات والقرارات والذين يعتمد عليهم في تنفيذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء والعمليات.

كما اشرنا سابقا فان هذا الترتيب يبرز التسلسل الهرمي للتنظيم والقرارات والتعليمات بما فيها ما هو متعلق بالجودة والتحسين المستمر للأداء والعمليات، فمن منظور آخر فان كل الفئات والمستويات التنظيمية هي معنية بتنفيذ مشروع الجودة وتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حتى ولو بشكل غير معن كون أن الجودة هي قبل كل شيء هي مسؤولية الجميع، إلا أن ما يبينه الترتيب هو أن المؤسسة تتبنى النموذج الكلاسيكي في تدرج الوظائف والمستويات التنظيمية في السلم الهرمي من أعلى إلى أسفل .

جدول (15): اتجاهات الأفراد حول موضوع الجودة

الرقم	عبارت حول الجودة الشاملة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الاهمية
1	تولي المؤسسة إهتمام كبير لرغبات وإقتراحات الزبائن	41 %35.65	57 %49.56	16 %13.91	1 %0.86	-	4.20	0.70	16.67%	4
2	تسعى المؤسسة لتحسين منتجاتها بشكل مستمر	45 %39.13	54 %46.95	15 %13.04	1 %0.86	-	4.24	0.71	16.62%	3
3	تحاول المؤسسة باستمرار تقايل الصعوبات التي تحول دون تحقيق الجودة	25 %21.73	75 %65.21	14 %12.17	1 %0.86	-	4.08	0.61	14.87%	2
4	تمنح المؤسسة فرص المشاركة للعاملين	23 %20	63 %54.78	27 %23.47	2 %1.73	-	3.93	0.71	17.98%	5

6	%18.35	0.71	3.84	-	6	21	73	15	تهتم المؤسسة بمقترحات وآراء العاملين	5
7	%22.99	0.89	3.87	-	11	21	55	28	تعتبر الجودة موضوع إهتمام لدى كافة العاملين	6
1	%14.02	0.60	4.29	-	1	6	67	41	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات نوعية أفضل مقارنة مع المنافسين	7
-	-	0.70	4.06	-	3.28	17.14	63.43	31.14	المتوسط العام	
					%2.85	%14.90	%55.15	%27.08		

من معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي نلاحظ أن ترتيب عبارات المقياس من حيث أهميتها في المؤسسة كان كالآتي:

- المرتبة الأولى للعبارة السابعة التي تشير إلى أن المؤسسة تحرص على تقديم خدمات ذات نوعية أفضل مقارنة مع المنافسين، بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.60 ومعامل اختلاف 14.02%، وأن أكبر نسبة من الإجابات هي 58.26% وتمثل الموافقين على العبارة تليها نسبة 35.65% وتمثل الموافقين بشدة على العبارة، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 4.29 ينتمي للفئة [4.2-5] التي تمثل الموافقة بشدة، فإن الموقف العام حول العبارة هو موافق بشدة.

وبنفس الطريقة يمكن قراءة العبارات المتبقية إذ نجد:

- المرتبة الثانية للعبارة الثالثة التي تشير إلى أن المؤسسة تحاول باستمرار تقليل الصعوبات التي تحول دون تحقيق الجودة، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثالثة للعبارة الثانية التي تشير إلى أن المؤسسة تسعى لتحسين منتوجاتها بشكل مستمر، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق بشدة.

- المرتبة الرابعة للعبارة الأولى التي تشير إلى أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لرغبات واقتراحات الزبائن، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق بشدة.

- المرتبة الخامسة للعبارة الرابعة التي تشير إلى أن المؤسسة تمنح فرص المشاركة للعاملين، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة السادسة للعبارة الخامسة التي تشير إلى أن المؤسسة تهتم بمقترحات وآراء العاملين، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق .

- المرتبة السابعة للعبارة السادسة التي تشير إلى أن الجودة تعتبر موضوع اهتمام لدى كافة العاملين، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

نستخلص في الأخير من عبارات هذا المحور أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 4.06 ومتوسط الانحرافات المعيارية هو 0.70، وأن أكبر نسبة لمتوسطات الإجابات هي 55.15% تمثل الموافقين على العبارات تليها نسبة 27.08% تمثل الموافقين بشدة على العبارات، ولكون المتوسط الحسابي 4.06 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارات، فإن الموقف العام حول عبارات المحور هو موافق.

يتضح مما سبق أن الإجابات حول عبارات هذا المحور أفصحت عن نتائج هامة تعكس حرص المؤسسة واهتماماتها بموضوع الجودة، فقد بين المتوسط العام للإجابات حول العبارات أن الموقف العام من موضوع الجودة هو الموافقة على العبارات الواردة في المحور، وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بالجودة ودعمها وسعيها لتطبيق أفكار الجودة الشاملة وتحقيق مستلزمات ومتطلباتها^(*)، وقد أظهرت نتائج ترتيب العبارات من حيث أهميتها في المؤسسة والتي تعكس أولويات التركيز والاهتمام في المؤسسة، إذ تبين آراء الأفراد واتجاهاتهم أن المؤسسة تركز في تحقيق متطلبات الجودة وفي المقام الأول على الجوانب ذات العلاقة بالتسويق وخدمة العملاء، هذا يعود إلى حرص المؤسسة على تقديم منتجات منافسة في السوق وعلى تلبية رغبات العملاء، هذا بدوره يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في الصناعات الالكترونية التي تشهد تطورات متسارعة في السنوات الأخيرة، تفرض على المؤسسات التي تنشط في الميدان إن أرادت مسايرة هذه التطورات أن تركز أكثر على الجوانب المرتبطة بالتسويق وخدمة العملاء، لذلك نجد أن المؤسسة محل الدراسة إلى جانب اهتمامها بخدمة عملائها، فإنها تولي اهتمام للعمليات التي تسمح بتقليل الصعوبات التي تحول دون تحقيق الجودة، كما أنها تسعى دائما للتحسين المستمر للمنتجات وتطويرها وهذا يبدو جليا للمنتع لمسار المؤسسة وتطورها ومكانتها في السوق التنافسية، كما أن هذا الأمر يبين اهتمام المؤسسة بموضوع إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها، إذ يعد التحسين المستمر أحد هذه المبادئ. إلا أن ما يلاحظ أن جوانب الاهتمام المرتبطة بالعاملين جاءت في المقام الثاني من منح فرص المشاركة والاهتمام بمقترحات العاملين وجعل الجودة موضوع اهتمام لديهم، هذا يبين أن المؤسسة تولي اهتمام لعملائها الخارجيون بدرجة

(*) هذا ما يعطيها افضلية مقارنة بما اثبتته دراسة احمد بن عيشاوي حول المؤسسات الفندقية، وتختلف مع دراسة "جبروم ليرابيتلاك Jérôme LERAT-PYTLAK" في وجود ارادة كبيرة لدى مؤسسة الدراسة الحالية في تبني ادارة الجودة الشاملة.

أولى ثم عملاتها الداخليون المتمثلون في العمال بدرجة ثانية، وجعل هؤلاء يستجيبون لرغبات زبائنهم من خلال التحسين المستمر للأداء والعمليات^(*)، إلا أن ورود العبارة السادسة في المرتبة الأخيرة يبين أن وعي الأفراد في المؤسسة بموضوع الجودة واهتمامهم به ورغم أنه مقبول إلى حد ما لوجود موقف عام يتمثل في الموافقة، إلا أنه مازال لم يرقى إلى مستوى أفضل وأنه يبرز أكثر لدى فئة الإطارات^(**) وهذا ما يلاحظ من خلال زيارتنا التي قمنا بها إلى المؤسسة وتصريحات الأفراد وإيجاباتهم، مما يستوجب على المؤسسة أخذ هذا الجانب بعين الاعتبار في تطبيقها لمبادئ ومستلزمات الجودة الشاملة.

في ضوء ما سبق يتضح أن اهتمام المؤسسة بموضوع الجودة وفق رأي واتجاهات العاملين التي كانت في الغالب موافقة قد ورد بالشكل الآتي:

- تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات نوعية أفضل مقارنة مع المنافسين.
- تحاول المؤسسة باستمرار تقليل الصعوبات التي تحول دون تحقيق الجودة.
- تسعى المؤسسة لتحسين منتجاتها بشكل مستمر.
- تولي المؤسسة اهتمام كبير لرغبات واقتراحات الزبائن.
- تمنح المؤسسة فرص المشاركة للعاملين.
- تهتم المؤسسة بمقترحات وآراء العاملين.
- تعتبر الجودة موضوع اهتمام لدى كافة العاملين.

خلاصة:

يتبين من استعراض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أن الدراسة تكتسي أهمية بالغة، هذا ما يبرر الحرص على توضيح مختلف الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية والأدوات والأساليب المستخدمة ومختلف الإجراءات ذات الصلة بالجانب الميداني، الأمر الذي سيساعد على فهم معطيات الفصول الموالية التي سيتم فيها عرض وتحليل وتفسير بيانات فرضيات الدراسة، والتي ستكون بمثابة اختبار لمدى نجاعة الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.

(*) هذا ما يتضح في الجدول (13) حول ترتيب رأي المبحوثين حول الهدف من تحقيق الجودة الشاملة، ص 302.

(**) هذا ما يوضحه الجدول (14) حول ترتيب المعنيين بالجودة، ص 305.

الفصل الثامن

الوظائف التنظيمية في المؤسسة

تمهيد

I- التكوين

- 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان.
- 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات.

II- التحفيز

- 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان.
- 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات.

III- تقييم الأداء

- 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان.
- 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات.

IV - مناقشة النتائج.

- 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى.
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

إن الوظائف التنظيمية من تكوين وتحفيز وتقييم للأداء لها أهمية كبيرة في ظل الجودة الشاملة، لما لهذه الآليات من دور في تطوير الموارد البشرية وتحسين أدائهم وتحقيق الدافعية لديهم والرضا عن العمل والشعور بالعدالة والموضوعية، والرغبة في التحسين المستمر للعمليات ومخرجاتها والتي تعبر عن مسعى إدارة الجودة الشاملة، لذلك فإن هذه الأخيرة تعتمد بشكل مهم على هذه الوظائف وتعد من وسائل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن مبادئها، لذلك سوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى واقع اهتمام المؤسسة بهذه الوظائف في ظل تبنيتها لإدارة الجودة الشاملة، والدور الذي تلعبه هذه الوظائف في تبني مبادئ الجودة الشاملة وأهدافها، لهذا الغرض فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث محاور يتعلق كل محور بوظيفة من الوظائف من التكوين إلى التحفيز إلى تقييم الأداء، لنخلص في الأخير إلى نتائج الفرضية الأولى والمتعلقة بالوظائف التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

I- التكوين: نتناول من خلال التطرق لوظيفة التكوين في المؤسسة ميدان الدراسة، إلى واقع اهتمام المؤسسة بالتكوين واستخدامها له في ظل إدارة الجودة الشاملة، من خلال معرفة درجة استخدام التكوين والاعتماد عليه والاستمرارية في التكوين، والتركيز عليه وتبويعه والغرض منه في المؤسسة، والأساليب المستخدمة في التكوين والاستفادة من محتوى برامج التكوين وأسس الاختيار للتكوين وتحديد الاحتياجات التكوينية، لنخلص إلى إبراز اتجاهات الأفراد حول موضوع التكوين في المؤسسة، والتي تبين الدور الذي يلعبه التكوين في التحسين المستمر للعمليات والأداء بما يتوافق مع مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان: يتم عرض وتحليل البيانات الموضحة في الجداول الآتية:

جدول (16): الأقدمية وعدد مرات تلقي التكوين

المجموع	الأقدمية (سنة)			مرات التكوين
	6 فما فوق	3-16	أقل من 3	
71 %61.73	-	26 %72.22	45 %81.81	3-1
31 %26.95	13 %54.16	10 %27.77	8 %14.54	6-3
5 %4.34	3 %12.50	-	2 %3.63	9-6
8 %6.95	8 %33.33	-	-	9 فما فوق
115 %100	24 %100	36 %100	55 %100	المجموع

مستوى الدلالة (المعنوية) (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	6	12.592	64.42454

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة 61.73% من أفراد العينة عدد مرات تلقيهم للتكوين هي من 1 إلى أقل من 3، في حين أن 26.95% من الأفراد مرات تلقيهم للتكوين هي من 3 إلى أقل من 6 مرات. وبعد إدخال متغير الأقدمية ثم استخدام اختبار كا² (*)، نجد في فئة الذين عدد مرات تلقيهم للتكوين من 1 إلى أقل من 3 مرات، 81.81% من الذين أقدميتهم أقل من 3 سنوات مقارنة بـ 72.22% من الذين بلغت سنوات الأقدمية لديهم من 1 إلى أقل من 3. في حين نجد في فئة الذين عدد مرات تلقيهم للتكوين من 3 إلى أقل من 6 مرات، 54.16% من الذين بلغت سنوات الأقدمية لديهم 6 سنوات فما فوق مقارنة بـ 27.77% من الذين بلغت سنوات الأقدمية لديهم من 3 إلى أقل من 6 سنوات، ونجد أن فئة الذين كانت مرات تلقيهم للتكوين من 6 إلى أقل من 9 مرات وفئة من 9 مرات فما فوق مرتكزة أساساً لدي ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق.

(*) يتبين أن كا² المحسوبة < كا² الجدولية (12.592 < 64.42454) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجات الحرية 6، هذا ما يعني رفض الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، بمعنى وجود فروق ذات دلالة بين نتائج تأثير المتغير المستقل المتمثل في الأقدمية والمتغير التابع المتمثل في مرات التكوين.

يتضح من الاتجاه العام انه كلما زادت سنوات الأقدمية كلما زادت عدد مرات التكوين، وكلما قلت سنوات الأقدمية قلت عدد مرات التكوين، بحيث أن هناك نوع من التوافق بين الأقدمية ومرات التكوين، إذ انه كلما كانت الأقدمية أقل من 6 سنوات كانت مرات التكوين أقل من 3، وكلما كانت الأقدمية من 6 سنوات فما فوق كانت مرات التكوين من 3 فما فوق.

مما سبق يتبين أن المؤسسة تولي اهتمام لتوفير التكوين، فمن جهة نجد أن كل الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة قد استفادوا من التكوين، ومن جهة أخرى نجد أن عدد مرات التكوين تزيد مع زيادة عدد سنوات الأقدمية، أي أن الأفراد في المؤسسة يتلقون تكويناً منذ بداية التحاقهم بالمؤسسة، إلى جانب ذلك فإن التكوين مستمر مع زيادة سنوات الأقدمية؛ هذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد في سياستها للتكوين على ما يعرف بالتكوين المستمر والذي يعتبر مطلباً مهماً وأساسياً لتبني إدارة الجودة الشاملة، كون أن استمرارية التكوين لها دور كبير في تطوير مواردها البشرية وزيادة معارفهم ومهارتهم، إذ أن زيادة مرات التكوين مع زيادة سنوات الخبرة يعد مؤشراً هاماً في زيادة كفاءات الأفراد، فإكتساب المهارات من الخبرة الميدانية ومواكبة ذلك لاكتساب الفرد لمعارف من التكوين، فإن هذان العاملان مؤثران إيجابيان لاكتساب المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة وقادرة على تحقيق أهدافها في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات، لذلك فمؤسسة كوندور تأخذ بعين الاعتبار في إستراتيجيتها لتطوير مواردها البشرية توفير التكوين لكافة العاملين في المؤسسة ومن مختلف الفئات المهنية، فالمؤسسة لديها قناعة بأن التكوين له دور مهم في الحصول على موارد بشرية مؤهلة قادرة على تبني وتنفيذ مشروع تحسين الجودة، وتحقيق أهدافها من تطوير للمنتجات وتحسين جودتها وتنويعها وحل المشكلات وتخفيض التكاليف واكتسابها للميزة التنافسية، فالتكوين في المؤسسة من حيث استمراريته هو في عمومه يستجيب لمتطلبات تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

جدول (17): الفئة المهنية والأقدمية وتلقي شرحا وتوضيحا مستمرا على كيفية أداء المهام

الفئة	الأقدمية (سنة)	تلقى توضيحا	تبع	لا	المجموع
إطارات	المجموع الكلي	89	26	115	%100
	المجموع الجزئي	14	13	27	%100
	[6 فما فوق	3	9	12	%100
	[6-3]	3	2	5	%100
	أقل من 3]	8	2	10	%100
أصوان تحكم	المجموع الجزئي	25	6	31	%100
	[6 فما فوق	1	3	4	%100
	[6-3]	13	2	15	%100
	أقل من 3]	11	1	12	%100
أصوان تنفيذ	المجموع الجزئي	50	7	57	%100
	[6 فما فوق	5	3	8	%100
	[6-3]	14	2	16	%100
	أقل من 3]	31	2	33	%100
المجموع	الأقدمية (سنة)	تلقى توضيحا	تبع	لا	المجموع

مستوى الدلالة (المعنوية) (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	2	5.991	13.72758

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي 77.39% من الأفراد "نعم" يتلقون شرحا وتوضيحا مستمرا على كيفية أداء المهام، في حين أن 22.60% من الأفراد "لا" يتلقون شرحا وتوضيحا مستمرا على كيفية أداء المهام. لتوضيح وشرح ذلك أدخلنا متغيرا مستقلا هو الفئة المهنية وباستخدام اختبار ك²(*) لقياس دلالة العلاقة، فنجد في فئة الذين أجابوا بـ "نعم" وهي أكبر نسبة أن 87.71% من أعوان التنفيذ أجابوا بـ "نعم" مقارنة بـ 80.64% من أعوان التحكم، ونجد في فئة الذين أجابوا بـ "لا" أن 48.14% من الإطارات أجابوا بـ "لا" مقارنة بـ 19.35% من أعوان التحكم، وقصد إثبات هذه العلاقة بين متغيري الفئة المهنية وتلقي الشرح والتوضيح قمنا بإدخال متغيرا رانزا (متغير مستقل ثاني) يتمثل في الأقدمية، فكانت النتائج 93.93% من الذين لديهم أقدمية أقل من 3 سنوات وهم أعوان تنفيذ أجابوا بـ "نعم" مقارنة بـ 87.5% من الذين لديهم أقدمية من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تنفيذ، مقابل 91.66% من الذين لديهم أقدمية أقل من 3 سنوات وهم أعوان تحكم أجابوا بـ نعم مقارنة بـ 86.66% من الذين لديهم أقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات، في المقابل نجد أن 75% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما أكثر وهم إطارات أجابوا بـ "لا" مقارنة بـ 40% من ذوي أقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم إطارات، مقابل 75% من ذوي أقدمية من 6 سنوات فما فوق وهم أعوان تحكم أجابوا كذلك بـ "لا".

ويتضح من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في أن الأفراد وبنسبة أكبر يتلقون شرحا وتوضيحا مستمرا على كيفية أداء المهام، بحيث يزيد ذلك كلما اتجهنا من الإطارات إلى أعوان التنفيذ وكلما قلت سنوات الأقدمية. في المقابل يقل تلقي الشرح والتوضيح كلما اتجهنا من فئة التنفيذ إلى الإطارات وزادت سنوات الأقدمية.

يتبين مما سبق أن متغير الفئة المهنية له علاقة بتلقي التوضيح والشرح المستمر على كيفية تأدية المهام، وتتضح هذه العلاقة مع دخول متغير الأقدمية، بحيث أن قلة سنوات الأقدمية والنزول في الفئة المهنية، يجعل من الضروري أن يكون هناك متابعة واستمرارية في تلقي التوضيحات والشروحات اللازمة لأداء أفضل للمهام التي يقوم بها العامل، لتحسين قدراته على التحكم في أدائه لمهامه والتحسين المستمر لهذا الأداء، ويقل هذا الأسلوب مع زيادة سنوات الأقدمية لديه، كون أن ذلك يجعله يكتسب خبرات كافية ومهارات هامة تجعله أكثر تحكما في مهامه، كما أن ارتقاء الفرد في الفئة المهنية ليكون إطارا يؤهله ليكون أكثر دراية ومعرفة ليس بمهامه في المؤسسة

(*) تبين أن ك² المحسوبة < ك² الجدولية (13.72758 < 5.991) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجات الحرية 2، هذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁. بمعنى وجود فروق ذات دلالة بين نتائج العلاقة متغير الفئة المهنية وتلقي توضيح.

فحسب بل وحتى بمهام الأفراد الآخرين، بالتالي فهو لا يحتاج إلى تلقي الشرح والتوضيح المستمر إلا للضرورة، بل وأنه هو من يقوم بالإشراف على تقديم الشرح والتوضيحات لمن هم يتبعون له أو يعملون معه في نفس المجال أو المكان. من هذا المنطق ومن خلال النتائج المتوصل إليها سابقا والتي تدعمها نسب الجدول، يتضح أن المؤسسة تعتمد هذا الأسلوب في تدريب أفرادها على التحسين المستمر لأداء وتوجيههم والإشراف على سير المهام و التنسيق بينهما، فهذا الأسلوب إلى جانب كونه وسيلة للإشراف والتوجيه والتنسيق، فهو نوع من التكوين الذي يكون في مكان العمل والذي يكون تطبيقي ومباشر، لذلك فهو له نتائج إيجابية في تلقي الفرد للمعارف واكتسابه للمهارات اللازمة لأداء المهام المناطة به؛ وبالتالي فهو وسيلة فعالة إذا صاحبه تكوين متخصص أو في مركز متخصص، لأنه يضمن المتابعة وتطبيق المعارف المكتسبة من التكوين، لذلك نجد أن أسلوب الشرح والتوضيح يتواجد حتى لدى الإطارات ولو بنسب أقل من غيرهم، من هذا المنطلق يتبين أن مؤسسة كوندور تتبنى هذا النمط من التدريب والتوجيه والذي يمكن أن يكون آلية فعالة لاستمرارية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة ولتبادل الخبرات والتجارب، خاصة بين من هم أقل خبرة وفئة مهنية والذين لديهم خبرات وتجارب وهم إطارات، لذلك فاعتماد المؤسسة هذا الأسلوب يعد مؤشرا هاما يخدم متطلبات تحقيق الجودة والحرص على التحسين المستمر للعمليات .

جدول(18): الفئة المهنية ومكان إجراء آخر تكوين

المجموع	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	الفئة المهنية المكان
31 %26.95	6 %22.22	4 %12.90	21 %36.84	داخل المؤسسة
40 %34.78	7 %25.92	9 %29.03	24 %42.10	مركز تكوين تابع للمؤسسة
24 %20.86	5 %18.51	13 %41.93	6 %10.52	في مؤسسة أخرى
20 %17.39	9 %33.33	5 %16.12	6 %10.52	مركز تكوين متخصص
115 %100	27 %100	31 %100	57 %100	المجموع

مستوى الدلالة (المعنوية) (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	6	12.592	21.44845

نلاحظ من خلال الجدول أن 34.78% من أفراد العينة أجروا آخر تكوين في "مركز التكوين التابع للمؤسسة"، في المقابل 26.95% أجروا التكوين "داخل المؤسسة"، في حين أن 20.86% من الأفراد أجروا آخر تكوين في "مؤسسة أخرى"، و17.39% أجروا التكوين في "مركز تكوين متخصص". لتوضيح الموضوع أدخلنا متغير الفئة المهنية واستخدامنا اختبار كا²(*)، فنجد في فئة الذين أجروا آخر تكوين في "مركز تكوين تابع للمؤسسة"، أن 42.10% من أعوان التنفيذ مقارنة بـ 29.03% من أعوان التحكم؛ في حين نجد في فئة الذين أجروا التكوين "داخل المؤسسة" 36.84% من أعوان التنفيذ مقارنة بـ 22.22% من الإطارات؛ بينما نجد في فئة الذين أجروا تكويننا "في مؤسسة أخرى" 41.93% من أعوان التحكم مقارنة بـ 18.51% من الإطارات؛ كما نجد أن 33.33% من الإطارات تلقوا التكوين في "مركز تكوين متخصص".

يتضح من الاتجاه العام للجدول انه كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ يكون إجراء التكوين في مركز التكوين تابع للمؤسسة أو يكون داخل المؤسسة، وكلما اتجهنا نحو فئة أعوان التحكم يكون إجراء التكوين في المؤسسة أخرى، وكلما اتجهنا نحو فئة الإطارات يكون إجراء التكوين في مركز تكوين متخصص.

مما سبق يتضح أنه إلى جانب كون الأفراد في المؤسسة يتلقون تكوينات فان المؤسسة تعتمد الأنواع المختلفة من التكوين حسب الأهداف المرجوة من إجراء التكوين، إذ نجد أن المؤسسة تعتمد التكوين في مركز التكوين التابع للمؤسسة أو داخل المؤسسة، كون أن ذلك يتطلب إجراءات أسهل وتكلفة أقل والاستجابة السريعة للحاجات التكوينية، وتعتمد بدرجة ثانية التكوين الخارجي في مؤسسات أخرى أو مركز تكوين متخصص وهذان النوعان يسمحان بنقل الخبرات والمعارف الخارجية والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى رغم التكلفة المرتفعة في بعض الحالات.

إن المؤسسة تعتمد التكوين في المركز التابع للمؤسسة بشكل أكبر لدى أعوان التنفيذ، كون أن هذه الفئة تكون حديثة التوظيف في أغلب الحالات وتكون أقل خبرة وتجربة، لذلك هذا النوع من التكوين يكسبها المهارات اللازمة لشغل الوظيفة التي هي على درجة من التخصص وتتطلب إجراء تكوين في مركز التكوين التابع للمؤسسة.

(*) كانت النتائج كا² المحسوبة < كا² الجدولية (21.44845 < 12.592)، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، بمعنى وجود فروق ذات دلالة بين قيم جدول الفئة المهنية ومكان إجراء آخر تكوين.

نجد أن التكوين داخل المؤسسة يعتمد بشكل كبير لدى أعوان التنفيذ، كون أن هذه الفئة حديثة التوظيف إذا نظرنا إلى سنوات الأقدمية، بحيث يستفيد الأفراد من النمط من التكوين مباشرة بعد التحاقهم بالمؤسسة والذي يسمح لهم باكتساب المهارات والمعارف الضرورية لمزاولة أداء العمل، إذ يقوم المشرف أو المسؤول أو الإطار المكلف بالعمالية بتقديم الشروحات والمعلومات حول العمل من خلال الممارسة التطبيقية، فالعمل في المجال الإنتاجي يتطلب معارف تطبيقية، كما نجد أن هذا الأسلوب يستخدم حتى لدى الفئات المهنية الأخرى بما فيها الإطارات، خاصة إذا تعلق الأمر بتعليم كيفية استخدام المعارف النظرية لتحسين أداء العمل ونوعية المنتجات، لهذا فإن هذا النمط من التكوين ذو أهمية كبيرة في المؤسسة ميدان الدراسة، وأن كثافة استخدامه يعبر ضروري لتحسين مستوى الجودة .

إلى جانب ما سبق فإن المؤسسة تستعمل أسلوب التكوين عن طريق إرسال الأفراد إلى مؤسسات أخرى، ويبرز هذا الأسلوب خاصة لدى أعوان التحكم، فهذه الفئة تتمتع بالمعرفة والخبرة كونها أمضت فترة من العمل في المؤسسة، ولغرض تجديد معارفها واكتسابها لخبرات جديدة فهي تستفيد من التكوين في المؤسسة أخرى، ويسمح هذا الأسلوب بالاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى، خاصة التي هي من نفس النشاط .

وتلجأ المؤسسة إلى توجيه الأفراد إلى التكوين في مراكز متخصصة، ويظهر ذلك بشكل واضح لدى فئة الإطارات، فالمؤسسة تقوم بتوجيه هذه الفئة نحو مراكز متخصصة وهذا لاستفادتهم من معارف وخبرات ومناهج عمل جديدة؛ فالمؤسسة تدرك أهمية المراكز المتخصصة التي توفر تكويناً نظرياً وتطبيقياً، يسمح للإطارات بتجديد معارفهم، والاطلاع على الجديد في مجال الصناعة الالكترونية، يسمح لهم بنقل تلك المعارف والتطبيقات إلى المؤسسة وتستخدم مؤسسة كوندور هذا الأسلوب لتطوير منتجاتها وتحسين جودتها في ظل المنافسة الحادة. وتلجأ كذلك إلى إرسال بعثات للخارج خاصة للإطارات، وهذا يسمح بتجديد المعارف والاستفادة من الجديد ونقل التطويرات والابتكارات الجديدة إلى المؤسسة، التي تسمح لها بتطوير وترقية منتجاتها، أو في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة؛ كما تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المؤسسة^(*)، ويمكن هذا الأسلوب من الاستفادة من هذه الخبرات والكفاءات، وتتفادى مقابل ذلك تكاليف البعثات إلى خارج المؤسسة.

يتضح في الأخير أن المؤسسة تولي اهتماماً للتكوين بحيث أنها تعتمد أنواع عديدة من التكوين، وهذا حسب الحاجة إلى جانب إمكانية استفادة كل الأفراد من هذه التكوينات وأنواعها المختلفة، وطبعاً فهذا النهج يتفق بشكل واضح مع منهج إدارة الجودة الشاملة في توفير التكوين المستمر ولجميع الفئات، ويسمح بالتجديد المستمر للمعارف والاستفادة من الخبرات والتجارب وبتنحية المؤسسة تطوير كفاءاتها من الموارد البشرية.

(*) هذا حسب تصريح مسؤولة مصلحة التكوين بالمؤسسة.

جدول (19): ترتيب رأي المبحوثين حول الغرض من إجراء التكوين

الغرض الترتيب	التكيف مع المنصب الحالي	تغيير المنصب	الحصول على ترقية	تحسين الأداء	زيادة المعارف والمهارات	زيادة وتوسيع المهام
01	95 %83.33	2 %1.75	5 %4.38	1 %0.87	7 %6.14	4 %3.50
02	7 %6.14	2 %1.75	43 %37.72	45 %39.47	5 %4.38	12 %10.53
03	2 %1.75	17 %14.91	2 %1.75	14 %12.28	42 %36.84	37 %32.46
04	4 %3.50	64 %56.14	18 %15.79	8 %7.01	12 %10.53	8 %7.01
05	5 %4.38	6 %5.26	11 %9.64	25 %21.93	25 %21.93	42 %36.84
06	1 %0.87	23 %20.18	35 %30.70	21 %18.42	23 %20.18	11 %9.64
المجموع	114 %100	114 %100	114 %100	114 %100	114 %100	114 %100

من خلال ملاحظة بيانات الجدول يتضح أن ترتيب أفراد العينة للغرض من إجراء التكوين جاء كالآتي: الرتبة الأولى كانت لـ "التكيف مع المنصب الحالي" بنسبة 83.33% من إجابات أفراد العينة، يليها في الرتبة الثانية "تحسين الأداء" بنسبة 39.47% من الإجابات، ثم "زيادة المعارف والمهارات" في الرتبة الثالثة بنسبة 36.84%، وجاء ترتيب "تغيير المنصب" في المرتبة الرابعة بنسبة 15.79%، تليها "زيادة وتوسيع المهام" في المرتبة الخامسة بنسبة 12.28%، ثم "الحصول على ترقية" في المرتبة السادسة بنسبة 9.64%.

لتحليل الدوافع من وراء هذا الترتيب، يتبين أن الترتيب الأول كان للتكيف مع المنصب الحالي، كون هذا الغرض هو الهدف المبدئي والأولي الذي من أجله تقوم المؤسسة بإجراء التكوين، وتظهر أهمية هذا الغرض خاصة لدى الأفراد حديثوا التوظيف، أين تقوم المؤسسة بتوفير التكوين لغرض التكيف مع المنصب

الحالي؛ كما أن التكوين مهما كان نوعه فهو يهدف قبل كل شيء إلى التكيف مع المنصب، الأمر الذي يسمح للفرد المتكون أن يكتسب ويتعلم طرق وكيفية أداء العمل، والمعارف والمهارات اللازمة لتنفيذ المهام، لذلك فقد ورد هذا الغرض بنسبة كبيرة 83.33%.

أما الترتيب الثاني فقد كان لتحسين الأداء، كون أن هذا الغرض هو الهدف الثاني بعد التكيف مع المنصب من حيث أهمية إجراء التكوين، كما أن التكوين كإجراء تقوم به المؤسسة الغرض منه تحسين الأداء، لذلك فالمؤسسة محل الدراسة تركز بشكل واضح على تحسين الأداء في وضع برنامج التكوين، بل أنها تعمل على جعل التكوين عملية مستمرة، وهذا لضمان التحسين المستمر للأداء.

وكان الترتيب الثالث لزيادة المعارف والمهارات، كون أن التكوين أسلوب هام للحصول على معارف جديدة وزيادة المهارات عن طريق الاستفادة من الخبرات والتجارب، كما أن التنوع في برامج التكوين واستفادة الأفراد منه بشكل مستمر يضمن التجديد المستمر للمعارف وتطوير المهارات، وهذا مطلب لتحقيق الجودة الشاملة.

كما أن الترتيب الرابع كان لتغيير المنصب، كون أن هذه العملية تستوجب في الكثير من الحالات أن يستفيد الفرد من تكوين يسمح له بمعرفة طريقة أداء الوظيفة الجديدة واكتساب المهارات اللازمة للقيام بها. أما الترتيب الخامس فكان لزيادة وتوسيع المهام، أي أن المؤسسة تلجأ إلى إجراء تكوين في حالة تكليف الفرد بمهام إضافية أو توسيع مجال اختصاصه، بحيث يسمح له التكوين باكتساب المعارف والمهارات والقدرات التي تسمح له بذلك.

وفي الأخير أي الترتيب السادس فيتعلق بالحصول على الترقية، كون أن عملية الترقية تتضمن تغيير المهام إلى مستوى أعلى في السلم الهرمي، مما يستوجب في العديد من الحالات إجراء تكوين يساعد على أداء المهام الجديدة. من جهة أخرى فإن ترتيب الترقية في الرتبة الأخيرة يبين أن هناك نوع من الاستقرار في المناصب داخل المؤسسة وأن عملية الترقية هي بطيئة.

في الأخير يتضح من خلال تحليل ترتيب الأفراد للغرض من إجراء التكوين، أنه في عمومه يرتكز على مجموعتين، الأولى مرتبطة بمستلزمات أداء الوظيفة التي يشغلها الفرد، وتشمل التكيف مع المنصب وتحسين الأداء وزيادة المعارف والمهارات؛ أما المجموعة الثانية فهي مرتبطة بمستلزمات تغيير الوظيفة التي يقوم بها الفرد، وتشمل تغيير المنصب وزيادة وتوسيع المهام والحصول على ترقية؛ وأن ترتيب عناصر المجموعة الأولى قبل الثانية يعكس حالة الاستقرار في مناصب العمل داخل المؤسسة، بحيث تكون عملية تغيير المناصب أو الترقية هي بطيئة نوعاً ما؛ وعموماً ومهما كان الترتيب فإن اعتماد المؤسسة على التكوين في جميع الحالات ولدى جميع الأفراد يعتبر أمراً مهماً يخدم مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً، ويعكس حرص

المؤسسة على الاعتماد على التكوين في سياستها لتحسين أداء الأفراد وتحسين العمليات في المؤسسة وبالتالي جودة مخرجاتها.

جدول (20): الفئة المهنية والمستوى التعليمي والأسلوب المستعمل أثناء التكوين

الفئة	المستوى	التعليمي	الأسلوب	نظري	تنظيمي	الاتقنين	معا	المجموع	
إطارات	المجموع الكلي	21	32	62	115	18.26%	27.82%	53.91%	100%
	المجموع الجزئي	10	6	11	27	37.03%	22.22%	40.74%	100%
	جامعي	7	2	9	18	38.88%	11.11%	50%	100%
	ثانوي	3	4	2	9	33.33%	44.44%	22.22%	100%
	متوسط	-	-	-	-	-	-	-	-
أعوان تحكم	المجموع الجزئي	6	11	14	31	19.35%	35.48%	45.16%	100%
	جامعي	3	-	-	3	100%	-	-	100%
	ثانوي	2	1	1	4	50%	25%	25%	100%
	متوسط	1	10	13	24	4.16%	41.66%	54.16%	100%
أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	5	15	37	57	8.77%	26.31%	64.91%	100%
	جامعي	1	2	2	5	20%	40%	40%	100%
	ثانوي	2	5	10	17	11.76%	29.41%	58.82%	100%
	متوسط	2	8	25	35	5.71%	22.85%	71.42%	100%

مستوى الدلالة (المعنوية) (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	4	9.488	11.637

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة 53.91% من الأفراد أجابوا بأن الأسلوب المستعمل أثناء التكوين هو نظري أو تطبيقي أي "الاثنتين معا"، تليها نسبة 27.82% متعلقة بالأسلوب التطبيقي"، و 18.26% متعلقة بالأسلوب النظري". لفهم الموضوع تم إدخال متغير الفئة المهنية واستخدام اختيار كا²(*)، إذ نلاحظ في فئة الذين أجابوا بأن الأسلوب المستخدم نظري تطبيقي (الاثنتين معا)، أن 64.91% من أعوان التنفيذ أجابوا بالاثنتين معا مقارنة بـ 45.16% من أعوان التحكم أجابوا بنفس الإجابة؛ في المقابل نجد في فئة الذين أجابوا بأن الأسلوب المستخدم "تطبيقي" 35.48% من أعوان التحكم مقارنة بـ 26.31% من أعوان التنفيذ؛ ونجد في المقابل أن في فئة الذين أجابوا بأن الأسلوب المستخدم "نظري" 37.03% من الإطارات مقارنة بـ 19.35% من أعوان التحكم. ولشرح هذه العلاقة تم إدخال المتغير الرائر المتمثل في المستوى التعليمي، فنلاحظ في فئة الذين أجابوا بـ "الاثنتين معا" 71.42% من ذوي المستوى التعليمي متوسط وهم أعوان تنفيذ، مقارنة بـ 58.82% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي وهم أعوان تنفيذ؛ ونجد في فئة الذين أجابوا بالأسلوب التطبيقي" 41.66% من ذوي المستوى التعليمي متوسط وهم أعوان تحكم، مقارنة بـ 25% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي وهم أعوان تحكم؛ بينما نلاحظ في فئة الذين تلقوا تكويننا "نظريا" 38.88% من ذوي المستوى التعليمي جامعي وهم إطارات، مقارنة بـ 33.33% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي وهم إطارات تلقوا تكويننا "نظريا".

يتضح من خلال ملاحظة نسب الجدول أن الاتجاه العام للجدول يبين الأسلوب الأكثر استخداما في عملية التكوين هو الأسلوبين "النظري التطبيقي معا"، كما أن هذا الأسلوب يكون أكثر استخداما كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ ومع قلة المستوى التعليمي، بينما يكون استخدام الأسلوب التطبيقي" في عملية التكوين كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التحكم ومع قلة المستوى التعليمي، ويكون استخدام الأسلوب النظري" في عملية التكوين كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات ومع زيادة المستوى التعليمي.

من المعطيات السابقة يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد الأسلوبين النظري والتطبيقي في عملية التكوين وذلك حسب الحاجة والهدف من العملية التكوينية، كون أن استخدام الأسلوبين يسمح بتحقيق الأهداف إلى الجانب انه يضمن فعالية العملية التكوينية، كما أن الأسلوبين في الكثير من الحالات يكملان بعضهما،

(*) يتبين أن كا² المحسوبة < كا² الجدولية (11.637 < 9.488) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، بمعنى توجد فروق ذات دلالة ناتجة عن تأثير متغير الفئة المهنية على أسلوب التكوين المستخدم.

فالأسلوب النظري يسمح بالحصول على معلومات نظرية مهمة، والأسلوب التطبيقي يمكن من ترجمة ما تلقاه المتكون من معلومات نظرية إلى ممارسات تطبيقية ذات أهمية في تحسين أداء.

يتم استخدام الأسلوب النظري والتطبيقي معا لدى فئة أعوان التنفيذ بشكل واضح، كون أن هذه الفئة تحتل المراكز التنفيذية لمختلف الوظائف والعمليات، خاصة الوظائف الإنتاجية التي تستوجب توفر معلومات نظرية وتطبيقية، ويبرز ذلك مع المستوى التعليمي المنخفض؛ فهذه الفئة بحاجة إلى تكوين نظري يرفع من مستوى معارفها، ويسمح بتلقي المعلومات المهمة حول أداء العمل ومزاولة الوظيفة؛ إلا أن التكوين النظري غير كاف لممارسة المهام، بل لابد من تدعيمه بتكوين تطبيقي يسمح بتحويل المعلومات النظرية إلى ممارسة تطبيقية في مكان العمل، الأمر الذي يجعل العملية التكوينية لها نتائج ايجابية على أداء الأفراد، أي أن مخرجات العملية أكثر فعالية وكفاءة، وأنها تسمح بتنمية معارف وقدرات وكفاءات الأفراد وتسمح بالتكيف مع احتياجات ومتطلبات الوظيفة؛ كما نجد أن المؤسسة تستخدم الأسلوبين النظري والتطبيقي معا لدى أعوان التحكم ومع المستوى التعليمي المنخفض، كون أن هذه الفئة هي حديثة التوظيف بحيث يكون الفرد من فئة أعوان تنفيذ، أين يكون التكوين النظري والتطبيقي يسمح باندماج الفرد في محيط العمل واكتسابه المعلومات والمهارات والكفاءات الضرورية لمزاولة مهامه ومعرفة طرق سير العمل وموقعه في العملية إنتاجية وتدريبه على تقنيات وطرق الأداء.

يستخدم الأسلوب التطبيقي عند فئة أعوان التحكم ومع انخفاض المستوى التعليمي، كون أن هذه الفئة تتمتع بأقدمية في العمل وذات دراية بالمعلومات النظرية المهمة للعمل نتيجة خبراتها المكتسبة سابقا، مما يستدعي إجراء تكوين تطبيقي بغرض تزويدها بالمعلومات والمعارف التقنية أكثر، من أجل تحسين مستواها الفني والمهني، وفي حالة إدخال تطويرات في العملية الإنتاجية في جانبها التقني أو لغرض تحسين مستوى أدائها لمهامها بهدف تحسين العمليات، وكلما كان هذا الأسلوب من التكوين مستمرا ساهم في التحسين المستمر للعمليات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة في تحسين جودة العمليات والمنتجات، خاصة إذا تعلق الأمر بالصناعات الالكترونية .

كما أن استخدام الأسلوب النظري عند الإطارات ومع ارتفاع المستوى التعليمي، وهذا راجع لكون أن هذه الفئة هي ذات مستوى مهني وتعليمي، بحيث أنها حاملة لشهادات تعليمية أو تكوينية عالية أو متخرجة من مراكز تكوين، وتم توظيفها على أساس الشهادة؛ وباعتبارها تحتل مراكز عليا في السلم الهرمي للوظائف، فهي تستفيد من التكوين في مراكز أو مدارس التكوين، أو في المؤسسة عن طريق مكونين متخصصين، أو تستفيد من بعثات للتكوين، وهذا للاستفادة من المعارف والخبرات ونقلها إلى المؤسسة، وإطلاعها على التطويرات في مجال المنتجات الالكترونية، والتي هي ضرورية لتطوير منتجات المؤسسة ومعرفة مختلف

التحسينات التي يتم إدخالها، وهذه المعارف النظرية هي ضرورية لتطوير وتنويع وتحسين منتوجات المؤسسة، بحيث يتم ترجمة المعارف والمعلومات والتكوين النظري من طرف الإطارات إلى تكوين تطبيقي في المؤسسة وفي مكان العمل، يسهر عليه إطارات مكوّنين نظريا وبشكل جيد، فالإطارات في مؤسسة كوندور لهم دور مهم في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة.

في الأخير يمكن القول أن المؤسسة تستخدم الأساليب المختلفة في العمليات التكوينية سواء كانت نظرية أو تطبيقية، رغم اعتماد الأسلوبين معا بشكل أكبر؛ هذا التنويع في الأساليب تستعمله المؤسسة حسب حاجيتها للتكوين وحسب طبيعته والفئة المعنية والهدف منه، وهذا الأمر مهم لتحقيق مخرجات أفضل من العملية التكوينية بما يضمن التحسين المستمر للعمليات وخدمة مشروع الجودة الشاملة، فالتركيز يكون على تحسين مخرجات العملية التكوينية واستخدام الأسلوب الذي يضمن ذلك.

جدول(21): عدد مرات التكوين والاستفادة من محتوى عملية التكوين في مجال العمل

المجموع	9 فما فوق	19 -6]	16 -3]	13 -1]	مرات التكوين أوجه الاستفادة	مرات التكوين الاستفادة					
						9 فما فوق	19 -6]	16 -3]	13 -1]	المجموع	
63 %30.73	8 %50	4 %40	16 %32.65	35 %26.92	زيادة المعارف والمهارات	104 %90.43	8 %100	4 %80	25 %80.64	67 %94.36	نعم
76 %37.07	-	2 %20	15 %30.61	59 %45.38	تقليص الأخطاء في العمل						
33 %16.09	3 %18.75	3 %30	10 %20.40	17 %13.07	تخفيض تكاليف الإنتاج						
33 %16.09	5 %31.25	1 %10	8 %16.32	19 %14.61	زيادة القدرة على حل المشكلات						
205 %100	16 %100	10 %100	49 %100	130 %100	المجموع						
11 %9.56	-	1 %20	6 %19.35	4 %5.63						لا	
115 %100	8 %100	5 %100	31 %100	71 %100						المجموع	

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	9	16.919	17.842	3	7.815	6.1786

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية الأفراد 90.43% أجابوا بأنهم استفادوا من محتوى عملية التكوين (نعم)، في حين أن الأقلية 3.56% أجابوا بأنهم لم يستفيدوا من محتوى عملية التكوين (لا)،

ومع إدخال متغير عدد مرات التكوين واستخدام اختيار كا²(*) يتبين أن الاستفادة من محتوى التكوين تتم بغض النظر عن مرات التكوين.

إلا أن ملاحظة جدول عدد مرات التكوين وأوجه الاستفادة من محتوى عملية التكوين يبين أن 37.07% من إجابات الأفراد الذين أجابوا بـ"نعم" كانت حول "تقليص الأخطاء في العمل"، في حين أن 30.73% من الإجابات كانت حول "زيادة المعارف والمهارات"، بينما 16.09% من الإجابات كانت حول "تخفيض تكاليف الإنتاج" وبنفس النسبة "زيادة القدرة على حل المشكلات"؛ وبإدخال متغير مرات التكوين وباستخدام اختيار كا²(**)، نجد في فئة الذين أجابوا بـ"تقليص الأخطاء في العمل" أن 45.38% من إجابات الذين مرات تكوينهم من 1 إلى أقل من 3 مقارنة بـ 30.61% من إجابات الذين مرات تكوينهم من 3 إلى أقل من 6، في المقابل وفي فئة الذين أجابوا بـ"زيادة المعارف والمهارات" نجد 50% من إجابات الذين مرات تكوينهم من 9 فما فوق مقارنة بـ 40% من الذين مرات تكوينهم من 6 إلى أقل من 9 وأجابوا بنفس الإجابة.

ويتضح من خلال الاتجاه العام لنسب الجدول انه كلما قلت مرات التكوين تكون أوجه الاستفادة في "تقليص الأخطاء في العمل"، وكلما زادت مرات التكوين ساهم ذلك في "زيادة المعارف والمهارات"، وكذلك مع زيادة مرات التكوين تزيد المقدرة على "تخفيض التكاليف" و"القدرة على حل المشكلات".

يتبين من نسب الجدول أن التكوين يكتسي أهمية كبيرة لدى إدارة المؤسسة ولدى الأفراد، فاهتمام المؤسسة ببرامج التكوين من حيث المحتوى يسمح بتحقيق الاستفادة في مجال العمل، هذا ما يسمح بتحسين وتطوير أداء الأفراد، لذلك نجد أن المؤسسة تولي اهتمام كبير للتكوين في سياستها لتطوير المنتجات وتحسين الجودة، إذ نجد أن العامل يخضع منذ إنتحاقه بالمؤسسة إلى برامج تكوينية مستمرة تركز في بداية الأمر على تقليص الأخطاء في العمل، وهو الهدف الأساسي الذي يركز عليه البرنامج التكويني لدى العاملين حديثوا التوظيف، وهذا ما يتبين لدى العاملين الذين تلقوا أقل عدد مرات من التكوين، فالتكوين في هذه الحالة يسمح باكتساب الأفراد القدرات الفنية في العمل ومهارات أداء مهامهم وتدريبهم على الأداء الصحيح وتقليص الأخطاء أثناء قيامهم بأداء أدوارهم المنوطة بهم، هذا ما يسمح بتحسين الأداء واندماج الفرد في محيط العمل من خلال المهام التي يقوم بها؛ من هذا المنظور فالتكوين يؤدي دورين، مهني يسمح بتحسين أداء الفرد،

(*) يتبين أن كا² المحسوبة > كا² الجدولية (6.1786 > 7.815) هذا يعني قبول الفرضية الصفرية H₀ ورفض الفرضية البديلة H₁. أي انه لا توجد فروق ذات دلالة بين نسب تأثير مرات التكوين والاستفادة من محتوى التكوين بمعنى أن الاستفادة من محتوى التكوين تتم بغض النظر عن مرات التكوين.

(**) يتبين أن كا² المحسوبة < كا² الجدولية (16.919 < 17.842) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، أي انه توجد فروق ذات دلالة ناتجة عن تأثير متغير مرات التكوين على متغير أوجه الاستفادة.

ودور اجتماعي يسمح باندماج الفرد في بيئة العمل، وكلا الدورين يسمحان بتحسين العمليات في المؤسسة وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة. إلا أنه مع زيادة عدد مرات التكوين فإن البرامج التكوينية تسمح بزيادة المعارف والمهارات لدى الأفراد المستفيدين منها، فالتكوين المستمر يعد وسيلة مهمة لتطوير المعارف والمهارات ويسمح برفع كفاءات الأفراد في ميدان العمل، لذلك فإن إستراتيجية المؤسسة في مجال التكوين تتمحور حول إخضاع العاملين إلى دورات تكوينية مستمرة ومتنوعة، الهدف منها تطوير الكفاءات والحصول على موارد بشرية عالية المهارة والكفاءة، وهذا يعد مطلب مهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ إلى جانب ذلك فإن خضوع العاملين في المؤسسة لدورات تكوينية متنوعة ومستمرة، واكتسابهم لمهارات وكفاءات عالية في مجال اختصاصهم داخل المؤسسة، يجعلهم قادرين على ابتكار أساليب حل المشكلات التي يصادفونها في مجال العمل، الأمر الذي يسمح بتحسين العمليات في المؤسسة؛ فالتكوين يرفع من قدرة إدراك الأفراد لأسباب حدوث المشكلات ومن ثمة القدرة على ابتكار أساليب حلها، هذا ما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، فحدوث المشكلات في مجال العمل في أغلب الأحيان يؤدي إلى زيادة التكاليف ويحمل المؤسسة أعباء إضافية، لذلك فوجود أفراد مكونين ومدربين جيداً يعتبر عامل مهم لتخفيض التكاليف من خلال الكفاءات والمعارف والمهارات التي يكتسبونها من التكوين، وكذا المقدر على الإدراك والإلمام بجوانب عمليات المؤسسة، وكذا اكتشاف المشكلات قبل وقوعها، وهذا الأمر مهم للتحسين المستمر للعمليات في المؤسسة وبالتالي جودة المخرجات؛ لذلك نجد أن المؤسسة تعتمد في استراتيجياتها لتحسين مستوى الجودة على توفير تكوين لكافة العاملين يتميز بالتنوع والاستمرارية والشمولية.

جدول (22): الفئة المهنية وأسس الاختيار للاستفادة من التكوين

الفئة المهنية	أسس الاختيار	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع
طلب شخصي	7	6	13	26	11.40%
اقتراح المسؤول المباشر	70	41	22	133	58.33%
تعيين من الإدارة	27	16	15	58	25.43%
العلاقات الشخصية	8	3	-	11	4.82%
المجموع	112	66	50	228	100%

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	6	12.592	18.711

يتبين من خلال ملاحظة الجدول حول أسس الاختيار للاستفادة من التكوين أن 58.33% من إجابات الأفراد ترى أن الاستفادة من التكوين تتم على أساس "اقتراح المسؤول المباشر"، في حين أن 25.43% من الإجابات ترى أن عملية الاختيار تتم بـ "تعيين من الإدارة"، بينما 11.40% من الإجابات ترى بأن الاختيار يتم بـ "طلب شخصي". ولغرض فهم وتحليل الموضوع تم إدخال متغير الفئة المهنية واستخدام اختبار كا²(*)، نجد في استخدام الأساس الأول المتمثل في "اقتراح المسؤول المباشر" 62.50% من إجابات أعوان التنفيذ ونجد نفس النسبة تقريبا لدى أعوان التحكم، مقارنة بـ 44% من إجابات الإطارات حول نفس الأساس؛ بينما نجد أن 30% من إجابات الإطارات ترى أن أساس الاختيار هو "تعيين من الإدارة"، مقارنة بـ 24.24% من إجابات أعوان التحكم حول نفس الأساس وبنفس النسبة تقريبا كانت إجابات أعوان التنفيذ، في حين أن 26% من إجابات الإطارات ترى أن أساس الاختيار هو "تقديم طلب شخصي" مقارنة بـ 9.09% من إجابات أعوان التحكم كانت حول "تقديم طلب شخصي".

(*) يتبين أن كا² المحسوبة < كا² الجدولية (12.592 < 18.711) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، أي أنه توجد فروق ذات دلالة بين نسب الجدول ناتجة عن تأثير متغير الفئة المهنية على متغير أسس الاختيار.

يتضح من خلال الاتجاه العام للجدول أن "اقتراح المسؤول المباشر" هو الأساس الأكثر استخداماً للاستفادة من التكوين، بحيث يزيد ذلك كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ والتحكم، بينما يزيد الاختيار للتكوين على أساس "تعيين من الإدارة" كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات، وبنفس الاتجاه يتم الاختيار على أساس "طلب شخصي" كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات وينسب أقل من الأساس السابق.

من خلال تحليل بيانات الجدول يتبين أن الاختيار للاستفادة من التكوين في المؤسسة يخضع لأسس تنظيمية رسمية خاضعة للهيكل التنظيمي، بحيث نجد أن استخدام أساليب التنظيم الغير رسمي كالعلاقات الشخصية هي ضئيلة جداً، إذ يتضح أن الاختيار للاستفادة من التكوين يتم في المقام الأول عن طريق اقتراح المسؤول المباشر، هذا ما يبين المكانة التي يحظى بها المسؤولون المباشرون في المؤسسة، إذ أن المسؤول المباشر هو الذي يتولى عملية تحديد الأفراد المعنويين بالتكوين وتوجيههم حسب نوع التكوين وأهميته والحاجة إليه، هذا كون الأفراد هم تحت إشراف ومتابعة المسؤول المباشر، فهذا الأخير هو الأكثر دراية بالعمل اليومي للأفراد وأدائهم الفردي والجماعي والأكثر اطلاعا على مهارات الأفراد وكفاءاتهم، وهو على معرفة بجوانب الضعف في أداء الفرد والتي تستوجب إجراء التكوين المناسب لمعالجتها، وجوانب القوة التي يجب تطويرها عن طريق التكوين؛ وهذا ناتج عن المتابعة الفعلية والمستمرة لأداء الأفراد وتقييم أدائهم، ومعرفة مردودية أداء كل فرد، ومعارفه وكفاءاته وقدراته المهنية والمعرفية الفعلية في مكان العمل، بحيث يمكن للمسؤول المباشر تحديد الاحتياجات التكوينية والأفراد المعنويين بالتكوين، ويكون اختيار الأفراد للتكوين عن طريق اقتراح المسؤول المباشر خاصة من فئة أعوان التنفيذ والتحكم كون إن هتين الفئتين تأتيان في مستويات أقل ضمن السلم الهرمي، بحيث أنهما يخضعان لإشراف المسؤولين المباشرين الذين هم في الكثير من الحالات يكونون من الإطارات، لذلك نجد أن الاختيار للتكوين يتم على أساس تعيين من الإدارة يزيد أكثر لدى فئة الإطارات، بحيث تتولى اختيار الأفراد وتوجيههم لإجراء التكوين الذي يسمح بتنمية كفاءاتهم وقدراتهم ومعارفهم؛ هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن الإطارات وبحكم مكانتهم في السلم الهرمي ولدى الأفراد والمسؤولين في المؤسسة، فهم أصحاب مسؤوليات ومهام عالية وكبيرة، هذا ما يجعلهم في اتصال مباشر ودائم ومستمر مع إدارة المؤسسة، مما يسمح لهم أن يكونوا على علم بمختلف السياسات والإجراءات المتعلقة بتوجهات إدارة المؤسسة، وعلى علم بالمعلومات والمزايا المختلفة بما فيها ماله علاقة ببرامج التكوين، الأمر الذي يجعل فئة الإطارات قد تستفيد من التكوين عن طريق تقديم طلب شخصي، هذا ما يدل على أن الفئة استفادت من التكوين بتقديم طلب يتم قبوله نظراً لاحتياجات المؤسسة من إجراء تكوين ذو مستوى عالٍ يستوجب مؤهلات تتوفر في فئة الإطارات المعنية بالتكوين، أو أن يكون الإطار المعني بالتكوين على درجة عالية من المعارف

والخبرات والكفاءات بحيث يجب توفرها في الفرد المعني بالتكوين، ويبرز الأمر خاصة في مجال التطورات العلمية والتقنية المتعلقة بالصناعات الالكترونية .

بناء على ما سبق فإن كيفية الاستفادة من التكوين تتم على أسس للاختيار، يتحكم فيها التنظيم الرسمي والمكانة في السلم الهرمي ابتداء من اقتراح المسؤول المباشر إلى التعيين من الإدارة إلى الطلب الشخصي لإجراء التكوين.

جدول (23): ترتيب رأي المبحوثين حول أسس تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة

الاحتياجات الترتيب	وجود نقائص في الأداء	تطوير المعارف والمهارات	إدخال تكنولوجيا جديدة	إدخال تغييرات في مجال العمل	تغيير المنصب المشغول	تحسين جودة الأداء والمنتوج
01	78 %69.02	7 %6.19	5 %4.42	10 %8.85	3 %2.65	10 %8.85
02	10 %8.84	41 %36.28	17 %15.04	17 %15.04	14 %12.39	14 %12.39
03	9 %7.96	21 %18.58	7 %6.19	18 %15.93	19 %16.81	39 %34.51
04	16 %14.15	16 %14.16	38 %33.63	19 %16.81	15 %13.27	9 %7.96
05	-	8 %7.08	17 %15.04	9 %7.96	47 %41.59	32 %28.32
06	-	20 %17.70	29 %25.66	40 %35.40	15 %13.27	9 %7.96
المجموع	113 %100	113 %100	113 %100	113 %100	113 %100	113 %100

نستشف من ملاحظتنا لنسب الجدول أن ترتيب أسس تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة حسب رأي أفراد العينة هو كالآتي:

المرتبة الأولى مثلتها "وجود نقائص في الأداء" وبنسبة 69.02% من مجموع الأفراد، تليها في المرتبة الثانية "تطوير المعارف والمهارات" وبنسبة 36.28% من الأفراد، ثم في المرتبة الثالثة يأتي "تحسين جودة الأداء والمنتوج" وبنسبة 34.51% من مجموع الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال، بينما المرتبة الرابعة فهي متعلقة ب"إدخال تكنولوجيا جديدة" وقد وردت بنسبة 33.63%، تليها في المرتبة الخامسة "تغيير المنصب

المشغول" وبنسبة 41.59%، وفي المرتبة السادسة والأخيرة "إدخال تغييرات في مجال العمل" وقد وردت بنسبة 35.40%.

يتبين مما سبق أن ترتيب أسس تحديد الاحتياجات التكوينية يخضع لنوع من الانتظام المنطقي وهذا حسب الأهمية التي تكتسبها هذه الاحتياجات والتي تستوجب إعداد برامج التكوين، إذ نجد في المرتبة الأولى وجود نقائص في الأداء والتي تستوجب إجراء دورة تكوينية لتحسين مستوى أداء الأفراد ومعالجة تلك النقائص ورفع مستوى المهارات الفنية، وهي أبسط أهداف التكوين وأكثرها وضوحاً والتي تستوجب الاستجابة السريعة من خلال إجراء التكوين، بحيث يمكن للتدريب أثناء العمل وفي مكان القيام بالمهام أن يكون ذو فائدة وله نتائج ايجابية في تحسين الأداء، خاصة إذا كان القائم على العملية التكوينية يتميز بمهارات ومعارف ميدانية عالية وله تجارب وخبرات ناتجة عن الممارسة في ميدان العمل.

ونجد في المرتبة الثانية تطوير المعارف والمهارات وهي تستوجب إعداد برامج للتكوين قد تستوجب وجود أماكن مخصصة ومهيئة لإجراء التكوين، كالقاعات المعدة خصيصاً لذلك والورشات والمراكز التي تتوفر على شروط وظروف خاصة والإمكانيات اللازمة للعملية، وتلجأ المؤسسة إلى إجراء التكوين لتطوير المعارف والمهارات كون أن نشاط المؤسسة متعلق بالصناعات الالكترونية ذات المستوى العالي من المعارف والتطوير الكبير والمتسارع في المنتجات وتنوعها، ما يستوجب إجراء دورات تكوينية لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في القطاع ومواكبة التغيرات المختلفة، والارتقاء بالمستوى المهني للأفراد لضمان الفعالية والكفاءة في الأداء بالتالي تحسين العمليات.

بينما في المرتبة الثالثة يبرز تحسين جودة الأداء والمنتج، كون أن هذا الأساس هو نتيجة لتحقيق الاحتياجات السابقة الذكر، وهي تمثل أهداف من وراء وضع برامج التكوين وتطوير مهارات وكفاءات ومعارف الأفراد، ومن جهة أخرى فإن تبنى المؤسسة لمشروع الجودة يجعلها تعتمد على وظيفية التكوين في تحقيق أهداف الجودة الشاملة، من خلال تحسين مخرجات العمليات المختلفة، فتحسين جودة الأداء والمنتج هو أحد مخرجات العملية التكوينية المهمة، فتحسين جودة الأداء يعبر عن مخرجات أداء الأفراد والذي يساهم في تحسين جودة المنتجات التي تعبر عن مخرجات العمليات المختلفة.

وقد ورد ترتيب إدخال تكنولوجيا جديدة في المرتبة الرابعة، كون أن ذلك لا يتم بصفة دائمة وإنما في حالات معينة وفي مجالات محددة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن طبيعة نشاط المؤسسة يجعلها تسير بشكل دائم التطورات التكنولوجية التي يعرفها قطاع الصناعات الالكترونية، وبالتالي اللجوء إلى اقتناء التكنولوجيا الحديثة ما يجعل المؤسسة تقوم بإجراء دورات تكوينية للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة، وجعل الأفراد قادرين على استخدامها والتحكيم فيها، وهذا ما يساهم في تحسين نوعية الأداء.

كما أن المؤسسة تراعي في تحديد الاحتياجات التكوينية تغير المنصب المشغول وقد ورد ذلك في المرتبة الخامسة، هذا يعود إلى كون تغير المنصب في بعض الحالات قد يستوجب إجراء التكوين لجعل الفرد قادر على ممارسة مهامه في الوظيفة الجديدة.

ونجد في المرتبة السادسة إدخال تغييرات في مجال العمل، كون انه في بعض الحالات تلجأ المؤسسة إلى إجراء دورات تكوينية تسمح بتحقيق التكيف والتأقلم لدى الأفراد مع التغيرات التي يتم إدخالها، وفي هذه الحالة تبرز أهمية التكوين في التكيف مع التغيير من جهة وتقبل الأفراد للتغيير من جهة أخرى.

ما يتضح من الاتجاه العام لترتيب أسس تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة حسب رأي أفراد العينة انه يمكن تمييز مجموعتين من الأسس تتمثل المجموعة الأولى في الاحتياجات المتعلقة بالأفراد و هي مرتبة في المراتب الثلاثة الاولى، وهي على التوالي وجود نقائص في الأداء، تطوير المعارف و المهارات، تحسين جودة الأداء و المنتج. وتتمثل المجموعة الثانية في الاحتياجات المتعلقة بإدخال التغيرات وهي مرتبة في المراتب الثلاثة الأخيرة و هي على التوالي إدخال تكنولوجيا الجديدة وتغيير المنصب المشغول وإدخال تغييرات في مجال العمل، ويتبين أن المؤسسة تركز في تحديد الاحتياجات التكوينية على تطوير مهارات وكفاءات ومعارف الأفراد والتحسين المستمر لأدائهم بما يضمن تحسين جودة مخرجات العمليات ثم يأتي في المقام الثاني الاستجابة للتغيرات في تحديد الاحتياجات التكوينية، وبصفة عامة فان ما سبق ذكره يبين اهتمام المؤسسة بالتكوين وتركيزها عليه في تبنيتها لإدارة الجودة الشاملة.

2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات: يتم عرض وتحليل البيانات الآتية:

جدول (24): اتجاهات العاملين حول التكوين في المؤسسة

الرقم	عبارات حول التكوين	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	هناك تنوع في برامج التكوين بالمؤسسة من حيث أهدافها	47	62	5	1	0.86%	4.35	0.60	13.91%	1
2	يشمل التكوين كافة العاملين والرؤساء	39	58	17	1	0.86%	4.17	0.70	16.80%	8
3	يمكن التكوين من اكساب الفرد مهارات ومعارف وخبرات في مجال العمل	56	43	11	5	4.34%	4.30	0.81	18.93%	10
4	يساعد التكوين على مواكبة التغيرات المستجدة في مجال العمل	62	47	5	1	0.86%	4.48	0.62	13.92%	2

9	18.05%	0.76	4.19	-	5	9	60	41	يساهم التكوين في التقليل من أخطاء العمل	5
6	15.22%	0.67	4.39	-	1	9	49	56	يساعد التكوين في تحسين مستوى الأمن والسلامة في العمل	6
5	14.31%	0.63	4.40	-	1	6	54	54	تتناسب برامج التكوين في المؤسسة مع المضمون الفعلي للعمل	7
7	15.65%	0.67	4.30	-	1	11	56	47	يركز التكوين في المؤسسة على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات	8
3	13.98%	0.61	4.38	-	1	5	58	51	يزيد التكوين من مقدرة العامل على حل مشكلات العمل	9
4	13.99%	0.62	4.40	-	1	5	56	53	تقوم المؤسسة بتقييم أداء الأفراد قبل وبعد التكوين لضمان تحقيق التكوين لأهدافه	10
-	-	0.67	4.33	-	1.80	8.30	54.30	50.60	المتوسط العام	
					1.56%	7.21%	47.21%	44%		

بناء على معطيات الجدول فإن ترتيب عبارات المقياس المتعلقة بالتكوين من حيث أهميتها في المؤسسة كان كالآتي:

- المرتبة الأولى للعبارة الأولى التي تشير إلى أن "هناك تنوع في برامج التكوين بالمؤسسة من حيث أهدافها"، بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.60 ومعامل اختلاف 13.91%، وان أكبر نسبة من الإجابات هي 53.91% وتمثل الموافقين على العبارة، تليها نسبة 40.86% وتمثل الموافقين بشدة على العبارة، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 4.35 ينتمي للفئة [4.2-5] التي تمثل الموافقة بشدة، فإن الموقف العام حول العبارة هو موافق بشدة.

وبنفس الطريقة يمكن قراءة العبارات المتبقية إذ نجد:

- في المرتبة الثانية العبارة الرابعة التي تشير إلى أن "التكوين يساعد على مواكبة التغيرات المستجدة في مجال العمل"، والموقف العام حول العبارة هو موافق بشدة.

- المرتبة الثالثة العبارة التاسعة التي تشير إلى أن "التكوين يزيد من مقدرة العامل على حل مشكلات العمل"، والموقف العام حول العبارة هو موافق بشدة.

- المرتبة الرابعة للعبارة العاشرة التي تشير إلى أن "المؤسسة تقوم بتقييم أداء الأفراد قبل وبعد التكوين لضمان تحقيق التكوين لأهدافه"، والموقف العام هو موافق بشدة.

- المرتبة الخامسة للعبارة السابعة التي تشير إلى أن "برامج التكوين في المؤسسة تتناسب مع المضمون الفعلي للعمل"، والموقف العام حول العبارة هو موافق بشدة.

- المرتبة السادسة للعبارة السادسة التي تشير إلى أن "التكوين يساعد في تحسين مستوى الأمن والسلامة في العمل"، والموقف العام حول العبارة هو موافق بشدة.
 - المرتبة السابعة للعبارة الثامنة التي تشير إلى أن "التكوين في المؤسسة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات"، والموقف العام حول العبارة هو موافق بشدة.
 - المرتبة الثامنة للعبارة الثانية التي تشير إلى أن "التكوين يشمل كافة العاملين والرؤساء"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة التاسعة للعبارة الخامسة التي تشير إلى أن "التكوين يساهم في التقليل من اخطاء العمل"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة العاشرة للعبارة الثالثة التي تشير إلى أن "التكوين يمكن من اكساب الفرد مهارات ومعارف وخبرات في مجال العمل"، والموقف العام حول العبارة هو موافق بشدة.
- نستخلص في الأخير أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 4.33 ومتوسط الانحرافات المعيارية هو 0.67، ولكون المتوسط الحسابي 4.33 ينتمي لفئة [4.2-5] التي تمثل الموافقة بشدة، فإن الموقف العام حول عبارات التكوين هو موافق بشدة.

يتبين من الإجابات السابقة حول عبارات هذا المحور أن هناك اهتمام وتركيز لدى المؤسسة على التكوين واعتمادها عليه بشكل كبير في استراتيجياتها لتحقيق التطوير وتحسين العمليات ورفع مستوى أداء مواردها البشرية؛ فقد اتضح من المتوسط العام للإجابات حول العبارات أن الموقف العام حول عبارات التكوين هو الموافقة بشدة، هذا ما يبين درجة اهتمام المؤسسة بوظيفة التكوين لتحقيق أهدافها في التحسين المستمر للعمليات وتحسين كفاءة مواردها البشرية، ومن هذا المنظور فإن المؤسسة تسعى ومن خلال الاعتماد على التكوين إلى تطبيق مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة، خاصة أن هذه الأخيرة تؤكد على أهمية التكوين ودوره في تحسين عمليات المؤسسة، وقد أظهرت النتائج حول ترتيب عبارات التكوين من حيث الأهمية، درجة الاهتمام وجوانب التركيز حول التكوين وحرص المؤسسة على مختلف العمليات المرتبطة بالتكوين، وضمان تحقيق مخرجات أفضل من عملية التكوين.

فقد ورد في الترتيب الأول أن هناك تنوع في برامج التكوين بالمؤسسة من حيث أهدافها، وهذا بالفعل يعكس تركيز المؤسسة على توفير تكوينات في مختلف المجالات والتخصصات المرتبطة بالوظائف الممارسة في المؤسسة، وبالأهداف المحددة من وراء القيام بإجراء التكوين، إذ أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على

التكوين في تحقيق أهدافها، والاستجابة للتغيرات المتسارعة في مجال الصناعات الالكترونية؛ لذلك فقد وردت عبارة أن التكوين يساعد على مواكبة التغيرات المستجدة في مجال العمل في المرتبة الثانية، كون أن المؤسسة تلجأ إلى إعداد برامج تكوينية للتكيف مع التغيرات المختلفة في مجال العمل والتكنولوجيا، خاصة مع التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع باعتباره مجالاً واسعاً للإبداعات والابتكارات المتسارعة.

وقد جاء في المرتبة الثالثة أن التكوين يزيد من مقدرة العامل على حل المشكلات، كون أن التكوين الذي تجريه المؤسسة يسمح بإكساب الفرد العامل مهارات ومعارف في مجال تخصصه، وبالتالي فإن ذلك يرفع من كفاءة العامل في الأداء، ما يجعله أكثر مقدرة على حل المشكلات التي يصادفها أثناء أدائه لعمله، من هذا المنظور فإن التكوين في المؤسسة له دور مهم في التحسين المستمر للعمليات من خلال جعل العامل قادر على حل المشكلات التي تعترضه أثناء قيامه بعمله وفي مكان العمل وبشكل سريع وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة من خلال اعتمادها على التكوين؛ ولضمان تحقيق التكوين لأهدافه فإن المؤسسة تقوم بتقييم أداء الأفراد قبل وبعد التكوين وقد ورد ذلك في المرتبة الرابعة، إذ أن هناك علاقة وارتباط بين التكوين وتقييم الأداء، إذ أن اعتماد المؤسسة على التقييم القبلي والبعدي للأداء يضمن تحقيق التكوين لأهدافه، فالتقييم القبلي يسمح بتحديد الاحتياجات للتكوين، والتقييم البعدي يسمح بمعرفة مدى تحقيق التكوين للغرض من إجرائه من تحسين للأداء و تطوير للعمليات وزيادة للمعارف و الكفاءات، لذلك فارتباط العمليتين في المؤسسة واعتماد هذه الأخيرة على تقييم الأداء قبل وبعد التكوين يسمح بضمان فعالية عملية التكوين ككل؛ هذا ما يبين أن المؤسسة تراعي في عملية التكوين أن تتناسب برامج التكوين مع المضمون الفعلي للعمل وقد ذلك في الرتبة الخامسة، فالمؤسسة تحرص على أن تكون برامج التكوين تستجيب مع حاجات تحسين العمليات، وهذا من خلال جعل عملية التكوين تتناسب مع حاجة التحسين وتطابقها مع مضمون العمل، وهذا ما جعل عملية التكوين أكثر فعالية وتحقق النتائج المرجوة منها.

ويأتي في المرتبة السادسة التكوين يساعد في تحسين مستوى الأمن والسلامة في العمل، فالأمن والسلامة في العمل هي أحد الأهداف المهمة للبرامج التكوينية، وتراعي المؤسسة ذلك كون أن توفر الأمن والسلامة في العمل يقلل من التكاليف ويساهم في الحفاظ على الموارد البشرية التي تعتبر رأسمال حقيقي للمؤسسة؛ ولكي يحقق التكوين أهدافه فإن التكوين في المؤسسة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة المنتوجات والخدمات وجاء ذلك في المرتبة السابعة، باعتبار التحسين المستمر للجودة هو الهدف الأكبر من وراء مختلف العمليات في المؤسسة، وهو عملية معقدة تتشارك فيها مختلف العمليات، ويستوجب التعاون بين الأفراد والمجموعات وينعكس ذلك على عملية التكوين، لذلك فإن برامج التكوين في

المؤسسة تركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر للجودة، وهذا ما يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلا أن تعقد وصعوبة الأمر جعل العبارة ترد في المرتبة السابعة.

أما المرتبة الثامنة فهي أن التكوين يشمل كافة العاملين والرؤساء فالشمولية ميزة للتكوين في المؤسسة وهذا ما تبينه الجداول السابقة، إذ أن كل الأفراد يتلقون تكويناً منذ التحاقهم بالمؤسسة، فالمؤسسة توفر تكويناً لكل الأفراد ومن مختلف الفئات، فالشمولية عنصر مهم للتكوين في ظل الجودة الشاملة؛ من هذا المنطلق فالتكوين يساهم في التقليل من أخطاء العمل وقد ورد ذلك في المرتبة التاسعة، هذا راجع إلى أن هذا الهدف من التكوين هو أبسط الأهداف، فتلقي العامل للتكوين منذ بداية التحاقه بالمؤسسة وبشكل مستمر، الهدف منه تقليص الأخطاء في العمل، ما يساعد في تحسين الأداء والعمليات، ويساهم في تحسين جودة مخرجات العمليات؛ كما أن تلقي الأفراد للتكوين بشكل مستمر يمكن من اكتساب الفرد مهارات ومعارف وخبرات في مجال العمل وهذه العبارة جاءت في المرتبة العاشرة، لأن ذلك يتأثر بنوع التكوين والفئة المعنية، إلا أنه في العموم فالتكوين يسمح بإكساب الفرد مهارات ومعارف وخبرات تسمح بتحسين الأداء ومخرجات العمليات، وخاصة مع تنوع برامج التكوين وشموليتها واستمرارها.

عموماً هناك نوع من الترتيب المتسلسل لعبارات التكوين إلا أن أهميتها مرتفعة لدى الأفراد بحيث تلقى الموافقة لديهم، هذا ما يبين أهمية التكوين في المؤسسة لدى الأفراد واهتمام المؤسسة بالتكوين لتحسين جودة العمليات والمخرجات.

II- التحفيز: نتناول من خلال التطرق لوظيفة التحفيز في المؤسسة ميدان الدراسة، إلى واقع اهتمام المؤسسة بالتحفيز واستخدامها له في ظل إدارة الجودة الشاملة، من خلال معرفة مستوى الأجور الممنوحة وتلبيتها للحاجات الأساسية، والطرق الأنسب لدفع الأجر والأسس المفضلة للمكافأة والتحفيز، والحصول على العلاوات مقابل الخدمات المقدمة ودرجة الاستفادة من الخدمات المقدمة، ودرجة تلقي التقدير والتشجيع مقابل الخدمات المقدمة وترتيب أفضل الطرق للتحفيز، لنخلص إلى إبراز اتجاهات الأفراد حول موضوع التحفيز في المؤسسة، والتي تبين الدور الذي يلعبه التحفيز في التحسين المستمر للأداء والعمليات بما يتوافق مع مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان: يتم ذلك من خلال عرض وتحليل البيانات المعروضة في الجداول الموالية:

جدول (25): الفئة المهنية وقيمة الأجر المتحصل عليه

المجموع	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	الفئة المهنية قيمة الأجر (1000 دج)
33 %28.69	-	-	33 %57.89	أقل من 20]
47 %40.86	-	23 %74.19	24 %42.10	[40-20]
18 %15.65	10 %37.03	8 %25.80	-	[60-40]
10 %8.69	10 %37.03	-	-	[80-60]
7 %6.08	7 %25.92	-	-	[80 فما أكثر]
115 %100	27 %100	31 %100	57 %100	المجموع

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	8	15.507	127.32

نلاحظ في الجدول أن 40.86% من الأفراد يتلقون أجورا من 20 إلى أقل من 40 ألف دينار، بينما 28.69% من الأفراد يتلقون أجورا تقل عن 20 ألف دينار، و 15.65% من الأفراد يتلقون أجورا تتراوح من 40 إلى أقل من 60 ألف دينار، ولفهم شكل توزيع الأجر أدخلنا متغير الفئة المهنية، ثم باستخدام اختبار كا²(*)، نجد أن 74.19% من أعوان التحكم يتلقون أجورا من 20 إلى أقل من 40 ألف دينار مقارنة بـ 42.10% من أعوان التنفيذ يتلقون نفس الأجر، ونجد كذلك 37.03% من الإطارات يتلقون أجرا من 40 إلى أقل من 60 ألف دينار مقارنة بـ 25.80% من أعوان التحكم يتلقون نفس الأجر.

(*) يتبين أن كا² المحسوبة < كا² الجدولية (15.507 < 127.32)، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁. بمعنى توجد فروق ذات دلالة بين نسب تأثير متغير الفئة المهنية على متغير قيمة الأجر.

ويتضح من الاتجاه العام لنسب الجدول أنه كلما اتجهنا من فئة أعوان التنفيذ إلى الإطارات تزيد قيمة الأجر والعكس صحيح، إلا أن ما يوضحه الجدول أن هناك فئتين أجريتين لكل فئة مهنية، بحيث أن أعوان التنفيذ أجورهم تقل عن 40 ألف دينار، وتتراوح أجور أعوان التحكم من 20 إلى أقل من 60 ألف دينار، في حين أن أجور الإطارات تتراوح من 40 ألف إلى ما يفوق 80 ألف دينار جزائري.

لتفسير النتائج يتبين أن هناك توزيع متدرج للأجور في المؤسسة حسب الفئة المهنية بحيث أنه كلما تقدم الفرد في الفئة المهنية زادت قيمة الأجر الذي يتلقاه، إلا أن وجود فئتين أجريتين فما أكثر لدى كل فئة مهنية يبين أن الفرد يمكن أن يتلقى أجرا يفوق زملائه من نفس الفئة ليتساوى مع الفئة الأكبر مباشرة، هذا راجع لكون المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى في منح الأجور كالأقدمية والكفاءة ومساهمات الفرد من خلال أدائه ومعارفه، وهي عوامل مهمة لجعل الأجر محفزا على تحسين الأداء، ويتبين ذلك أكثر مع فئة الإطارات إذ نجد أن هناك ثلاثة فئات أجرية بالنسبة لهذه الفئة، هذا يعود إلى وجود تصنيفين لهذه الفئة وهي الإطارات والإطارات العليا بحيث تكون الإطارات العليا في قمة هرم الأجور في المؤسسة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن أهمية هذه الفئة بالنسبة للمؤسسة يجعلها تولي لها اهتمام خاص في منح الأجر، بحيث تعمل على تحسين مستوى أجورها للاحتفاظ بها كي لا تغادر المؤسسة، وكذا تحفيزها على المساهمة في تحسين العمليات في المؤسسة من خلال الاستفادة من معارفها وخبراتها وكفاءاتها.

عموما فإن انتظام فئات الأجور بالشكل الذي يبينه الجدول، يبين وجود فرص لتحسين مستوى الأجر لدى الفرد، بحيث يمكن للفرد أن يتلقى أجرا يتساوى مع الفئة الأكبر مباشرة، إلى جانب ذلك هناك نوع من العدالة في توزيع الأجر حسب الجدول بحيث تتساوى أجور أفراد نفس الفئة إلى جانب إمكانية التحسين ومراعاة متغيرات الخبرة والكفاءة في منح الأجر، وكل هذه العوامل هي المهمة في جعل الأجر الممنوح من طرف المؤسسة محفزا على التحسين المستمر للأداء والعمليات وكذا جودة المخرجات، فالفرد في المؤسسة قد يتأثر بعدالة الأجر أكثر من قيمة الأجر نفسه^(*).

(*) أنظر نظرية العدالة لأدامز في الفصل الرابع، ص 166.

جدول (26): الجنس والحالة العائلية وتلبية الأجر للحاجات الأساسية

المجموع الكلي	أنثى				ذكر				الجنس
	المجموع الجزئي	مطلق	متزوج	أعزب	المجموع الجزئي	مطلق	متزوج	أعزب	الحالة العائلية تلبية الأجر
73	23	1	13	9	50	-	35	15	نعم
%63.47	%79.31	%50	%76.47	%90	%58.13		%56.45	%68.18	
42	6	1	4	1	36	2	27	7	لا
%36.52	%20.68	%50	%23.52	%10	%41.86	%100	%43.54	%31.81	
115	29	2	17	10	86	2	62	22	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	1	3.841	4.1927

من خلال الجدول نلاحظ أن 63.47% من الأفراد أجابوا بـ "نعم" حول تلبية الأجر للحاجات الأساسية و36.52% أجابوا بـ "لا"، لفهم الموضوع أدخلنا متغير الجنس ثم باستخدام اختبار ك² (*)، فنجد أن 79.31% من الإناث أجابوا بـ "نعم" حول تلبية الأجر للحاجات الأساسية مقارنة بـ 58.13% من الذكور أجابوا بـ "نعم" كذلك، في حيث نجد أن 41.86% من الذكور أجابوا بـ "لا" مقارنة بـ 20.68% من الإناث أجابوا بـ "لا"، ولفهم وشرح العلاقة أكثر أدخلنا متغيرا ثانيا وهو الحالة العائلية، فتبين في فئة الذين أجابوا بـ "نعم" أن 90% من الأناث وهم "عازبات" أجابوا بـ "نعم" مقارنة بـ 68.18% من "الذكور" وهم "عزاب" أجابوا بـ "نعم"، ونجد في فئة الذين أجابوا بـ "لا" أن 43.54% من "الذكور المتزوجين" أجابوا بـ "لا" مقارنة بـ 23.52% من "الإناث المتزوجات" أجابوا بـ "لا".

يتضح من الاتجاه العام للجدول أنه كلما اتجهنا من فئة الذكور نحو الإناث ومن حالة الزواج نحو حالة العزوبية تزيد درجة تلبية الأجر للحاجات الأساسية وكلما اتجهنا من فئة الإناث نحو الذكور ومن العزوبية نحو حالة الزواج تقل درجة تلبية الأجر للحاجات الأساسية.

(* نجد أن ك² المحسوبة < ك² الجدولية (4.1927 < 3.841) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ أي توجد فروق ذات دلالة بين نسب تأثير متغير الجنس على متغير تلبية الأجر للحاجات الأساسية.

يتبين من خلال نسب الجدول أن الأجر في المؤسسة يلبي الحاجات الأساسية جاءت بنسبة أكبر، إلا أن تلبية الأجر للحاجات الأساسية يزيد أكثر لدى فئة الإناث أكثر من الذكور هذا يعود إلى طبيعة المجتمع الجزائري باعتباره مجتمع ذكوري بحيث أن فئة الذكور ومن خلال العمل والحصول على الأجر فهي مطالبة بتلبية حاجاتها الشخصية وحاجات الأسر التي تنتمي إليها، فإذا كان الفرد غير متزوج فهو مطالب بتوفير حاجاته الشخصية وحاجات الأسر التي تنتمي إليها، فإذا كان الفرد غير متزوج فهو مطالب بتوفير حاجاته المستقبلية من مسكن وتكاليف الزواج وتوفير الشروط الأساسية للحياة الزوجية وإذا كان متزوجا فهو مطالب بتحقيق حاجات الأسرة المتنوعة والمتعددة ويزيد الأمر أكثر مع وجود الأولاد، وتكون هذه الحاجات أقل تعقيدا لدى فئة الإناث مقارنة بالذكور، إلا أن حقيقة الأمر ومع التغيرات التي يعرفها المجتمع الجزائري من شيوع ثقافة الاستهلاك الناتجة عن التقليد والمحاكاة وتأثير وسائل الإعلام وبروز أنماط جديدة وحديثة في الاستهلاك، الأمر الذي يزيد من تعقد نمط المعيشة والتوسع في الاستهلاك، هذا ما يمارس ضغطا على الأجور بحيث تصبح غير قادرة على تلبية كل الحاجات والرغبات ليس على مستوى الاستهلاك الأسري فحسب بل وحتى على مستوى الاستهلاك الفردي، لذلك يتجه الفرد إلى المفاضلة والتركيز على الحاجات الأساسية، وتقل درجة الإشباع خاصة مع كبر حجم الأسرة وعدم وجود تنوع في المداخل، وهذا ما يطرح إشكالية عبء الإعالة(*) التي أصبحت إشكالية مطروحة في المجتمع الجزائري خاصة مع التغيرات التي تعرفها الأسرة الجزائرية.

وعموما فإن تلبية الأجر للحاجات الأساسية لدى أفراد الدراسة يخضع للمتغيرات الاجتماعية والعائلية والأسرية، إلى جانب ذلك فإن إجابات الأفراد قد تتأثر بمتغيرات متعلقة بواقع الأجور الممنوحة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، فالفرد قد ينظر إلى أجره مقارنة بأجور زملائه في المؤسسة أو مؤسسات أخرى، إلى جانب ذلك فالأجر قد يعبر عن المكانة الاجتماعية لدى الفرد، كل هذه العوامل تؤثر على إجابات الأفراد حول تلبية الأجور للحاجات، بغض النظر عن قدرة هذه الأجور على تلبية الحاجات، فالإطار الذي يتلقى أجورا أعلى قد يرى أن أجره لا يلبي الحاجات بينما قد تكون إجابة عون التنفيذ عكس ذلك، وعموما فإن إجابات الأفراد تبين نوع من القبول للأجور الممنوحة من طرف المؤسسة، وهذا عامل مهم يخدم تطلعات المؤسسة نحو الحفاظ على مواردها البشرية وتحقيق الدافعية لديها نحو تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

(*) تعبر مشكلة الإعالة عن العبء الذي يلقيه الأفراد الذين لا يمارسون نشاطا اقتصاديا ولا يساهمون في دخل الأسرة حتى ولو كانوا في سن العمل على الذين يمارسون نشاطا اقتصاديا ويساهمون في دخل الأسرة، وطبقا لذلك فإن الفئات الغير نشطة تتمثل في الأفراد الذين لم يبلغوا بعد سن العمل مضافا إليه الذين بلغوا سن العمل وهم بطالون إلى جانب الشيوخ كبار السن، والذين يقع عبء إعالتهم على الأفراد النشطين في الأسرة. وواقعيا فإن معدل الإعالة في الجزائر في تناقص من 49% في 2007 إلى 46% في 2010.

- نقلنا عن- بوقفة عبد الرحمن: الأسرة وإشكالية عبء الإعالة، الملتقى الوطني حول الأسرة والتحديات المعاصرة، أيام 16/15 ماي 2012، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عباس لغرور، خنشلة.

جدول (27): الفئة المهنية والأقدمية والطريقة الأنسب لدفع الأجر

الفئة	الأقدمية (سنة)	الطريقة الأنسب	كمية القطع المنتجة	زمن إنتاج القطع	الجهد المبذول	جودة القطع المنتجة	المجموع
إطار	المجموع الكلي	26 %22.60	31 %26.95	34 %29.56	24 %20.86	115 %100	
	المجموع الجزئي	3 %11.11	4 %14.81	8 %29.62	12 %44.44	27 %100	
	[6 فما فوق]	-	1 %8.33	5 %41.66	6 %50	12 %100	
	[6-3]	1 %20	1 %20	1 %20	2 %40	5 %100	
	أقل من 3]	2 %20	2 %20	2 %20	4 %40	10 %100	
	المجموع الجزئي	14 %45.16	4 %12.90	6 %19.35	7 %22.58	31 %100	
أصوان تحكم	[6 فما فوق]	-	2 %50	-	2 %50	4 %100	
	[6-3]	10 %66.66	1 %6.66	1 %6.66	3 %20	15 %100	
	أقل من 3]	4 %33.33	1 %8.33	5 %41.66	2 %16.66	12 %100	
	المجموع الجزئي	9 %15.78	23 %40.35	20 %35.08	5 %8.77	57 %100	
أصوان تنفيذ	[6 فما فوق]	-	1 %12.50	6 %75	1 %12.50	8 %100	
	[6-3]	4 %25	5 %31.25	5 %31.25	2 %12.5	16 %100	
	أقل من 3]	5 %15.15	17 %51.51	9 %27.27	2 %6.06	33 %100	
	المجموع الجزئي	9 %15.78	23 %40.35	20 %35.08	5 %8.77	57 %100	

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	6	12.592	30.179

من ملاحظة نسب الجدول يتبين أن 29.56% من الأفراد يرون أن الطريقة الأنسب لدفع الأجر هي "الجهد المبذول" و 26.95% يرون أن الطريقة الأنسب هي "زمن إنتاج القطع"، في حين أن 22.60% يرون أن الطريقة الأنسب هي "كمية القطع المنتجة" بينما نجد أن 20.86% يرون أن "جودة القطع المنتجة هي الطريقة الأنسب"؛ لتوضيح الأمر أدخلنا متغير الفئة المهنية وباستخدام اختبار ك²(*)، نجد أن 35.08% من أعوان التنفيذ يرون أن الطريقة الأنسب هي "الجهد المبذول" مقارنة بإجابات أعوان التحكم والإطارات، ونجد 40.35% من أعوان التنفيذ يرون أن الطريقة الأنسب هي "زمن إنتاج القطع" مقارنة بإجابات التحكم والإطارات، بينما نجد أن 45.16% من أعوان التحكم يرون أن الطريقة الأنسب هي "كمية القطع المنتجة" مقارنة بإجابات أعوان التنفيذ والإطارات، في حين أن 44.44% من الإطارات يرون أن "جودة القطع المنتجة" هي الطريقة الأنسب مقارنة بإجابات التنفيذ والتحكم؛ ولشرح العلاقة أكثر أدخلنا متغير الأقدمية فكانت النتائج، أنه في فئة "الجهد المبذول" نجد أن 75% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق وهم أعوان تنفيذ أجابوا بهذه الإجابة مقارنة ب 31.25% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تنفيذ أجابوا بنفس الإجابة، ونجد أن 51.51% من ذوي الأقدمية أقل من 3 سنوات وهم أعوان تنفيذ أجابوا ب "زمن إنتاج القطع" مقارنة ب 31.25% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تنفيذ، بينما نجد أن 66.66% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تحكم أجابوا ب"كمية القطع" مقارنة ب 33.33% من ذوي الأقدمية أقل من 3 سنوات وهم أعوان تحكم، في حين نجد في فئة "جودة القطع المنتجة" أن 50% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق وهم إطارات مقارنة ب 40% من ذوي أقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم إطارات.

يتضح مما سبق أن الاتجاه العام للجدول يبين أنه كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ وزادت الأقدمية تكون الطريقة الأنسب حسب رأي هؤلاء هي "الجهد المبذول"، وكلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ وقلت الأقدمية تكون الطريقة الأنسب هي "زمن إنتاج القطع"، بينما كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التحكم وزادت الأقدمية تكون الطريقة الأنسب هي "كمية القطع المنتجة"، في حين أنه كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات وزادت الأقدمية تكون الطريقة الأنسب هي "جودة القطع المنتجة".

(*) نجد أن ك² المحسوبة < ك² الجدولية (12.592 < 30.179) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ بمعنى وجود فروق ذات دلالة بين نسب تأثير متغير الفئة المهنية على متغير الطريقة الأنسب لدفع الأجر.

لتحليل معطيات الجدول يمكن القول أن الطريقة الأنسب لدفع الأجر حسب الأفراد تبين جوانب تركيز الأفراد في بذل جهودهم وجوانب تميزهم في الأداء ونقاط القوة لديهم بحيث يمكنهم إبراز كفاءاتهم ومهاراتهم، إذ أن تركيز إدارة المؤسسة على هذه الجوانب في تقييم الأداء الأفراد ومنح الأجر قد يجعل من الأجر حافزا للتحسين المستمر للأداء ولمخرجات العمليات؛ إذ نجد أن أعوان التنفيذ من ذوي الأقدمية يميلون إلى الجهد المبذول كون أن هؤلاء اكتسبوا تجارب وخبرات تجعلهم قادرين على بذل جهود كبيرة في مجال العمل، فبحكم أقدميتهم فإن مختلف العمليات في المؤسسة تعتمد على الجهود المبذولة من طرف هؤلاء خاصة في مجموعة العمل، بحيث أن أداء زملائهم قد يعتمد على مساعدتهم لهم، وهذا قد يحملهم مجهودات إضافية لتحسين العمليات؛ في حين أن أعوان التنفيذ هم من ذوي أقدمية أقل، يميلون إلى زمن إنتاج القطع كون أن هؤلاء قد تكون مهامهم روتينية بسيطة يتعودون عليها مع مرور الوقت، ما يجعلهم قادرين على الإنتاج بزمن أقل وبسرعة أكبر، فالمهام المسندة إلى هؤلاء قد لا تتطلب مجهودا كبيرا؛ بينما نجد أن فئة أعوان التحكم ومع قلة الأقدمية تميل إجاباتها إلى فئة أعوان التنفيذ من ذوي الأقدمية لوجه التشابه والقرابة بينهما، إلا أنه ومع زيادة الأقدمية لدى فئة أعوان التحكم تميل إجابات هؤلاء إلى اعتبار كمية القطع المنتجة هي الطريقة الأنسب، يعود ذلك إلى كون أن هؤلاء بحكم خبرتهم التي اكتسبوها مع الأقدمية في المؤسسة والتجارب والمعارف التي اكتسبوها حول العمل يجعلهم قادرين على الإنتاج بكميات أفضل وأحسن، فإذا أرادت المؤسسة أن تزيد من كمية القطع المنتجة فيمكنها أن تعتمد على هذه الفئة وان تحفزها على ذلك .

في حين نجد أن فئة الإطارات يركز مجال اهتمامها على جودة القطع المنتجة خاصة مع زيادة مدة الأقدمية لدى هؤلاء، هذا راجع إلى المركز الفني الذي تحتله هذه الفئة في المؤسسة فهي الأكثر معرفة بالجوانب الفنية والمعرفية والعلمية المصقولة بالتجارب والخبرات المكتسبة من الميدان والمعارف المضافة من التكوينات التي تجربها، هذا ما يجعلها قادرة على تركيز مهاراتها وكفاءاتها في مجال مهم بالنسبة للمؤسسة وهي المجالات المرتبطة بجودة القطع ومنتجات المؤسسة، لذلك ما لاحظناه في المؤسسة ميدان الدراسة أن فئة الإطارات لها اهتمام خاص من طرف إدارة المؤسسة وأنها محور عمليات التطوير والتحسين في العمليات والمنتجات، كما أنها الفئة التي يبرز لديها الإبداع والابتكار أكثر، مما سبق يتبين أنه إذا أرادت المؤسسة أن تجعل من نظام المكافآت أكثر فعالية، فإنه عليها أن تراعي العناصر المتعلقة بطرق دفع الأجر من جهد وزمن وكمية وجودة، وأن مراعاتها لذلك يجعل من نظام المكافآت طريقة تحفيزية لتحسين مستوى جودة الأداء والعمليات والمخرجات، ويكون ذلك من خلال التركيز على نقاط القوة في مواردها البشرية واستثمارها بما يحقق لها التميز في الأداء ونوعية المنتجات واكتساب ميزة تنافسية.

جدول (28): ترتيب الأسس المفضلة للمكافأة والتحفيز لدى أفراد العينة

الأسس الترتيب	المجهود الفكري والعضلي	الانضباط في العمل	صعوبة العمل	المساهمة في التحسين المستمر	درجة تحمل المسؤوليات	المساهمة في حل المشكلات
01	85 %74.56	13 %11.40	2 %1.75	3 %2.63	8 %7.01	3 %2.63
02	9 %7.89	59 %51.75	11 %9.64	4 %3.50	28 %24.56	3 %2.63
03	8 %7.01	16 %14.04	13 %11.40	48 %42.11	17 %14.91	12 %10.53
04	4 %3.50	6 %5.26	17 %14.91	20 %17.54	16 %14.04	51 %44.74
05	1 %0.87	5 %4.38	6 %5.26	28 %24.56	40 %35.09	34 %29.82
06	7 %6.14	15 %13.16	65 %57.02	11 %9.64	5 %4.38	11 %9.64
المجموع	114 %100	114 %100	114 %100	114 %100	114 %100	114 %100

يتبين من خلال ملاحظة نسب الجدول أن ترتيب الأفراد للأسس المفضلة للمكافآت والتحفيز جاء كالآتي:

المرتبة الأولى كانت لـ"المجهود الفكري والعضلي" وبنسبة 74.56% من الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال، والمرتبة الثانية كانت لـ"الانضباط في العمل" وبنسبة 51.75% من الأفراد، بينما جاء "المساهمة في التحسين المستمر" في المرتبة الثالثة وبنسبة 42.11%، في حين جاءت "المساهمة في حل المشكلات" في المرتبة الرابعة وبنسبة 44.74%، و"درجة تحمل المسؤوليات" في المرتبة الخامسة بنسبة 35.09%، وفي الأخير أي في المرتبة السادسة "صعوبة العمل" وبنسبة 57.02%.

يتضح مما سبق حول شكل الترتيب أنه في عمومته متوزع حول شكل ثنائيات من الأسس، في المرتبتين الأولى والثانية نجد الأسس المرتبطة بوجود الفرد في المؤسسة وشغله للوظيفة وقيامه بالمهام المنوطة به، يليها في المرتبتين الثالثة والرابعة المساهمات التي يقوم بها الفرد في التحسين المستمر وفي حل

المشكلات وهي مساهمات إضافية للفرد في المؤسسة، وفي الأخير الأسس المرتبطة بالانعكاسات المتولدة من قيام الفرد بمهامه وشغله لوظيفة داخل التنظيم وما يتولد عنها من مسؤوليات وصعوبات.

إن مراعاة المؤسسة في نظامها للمكافأة والتحفيز للأسس السابقة يعتبر أمر مهم لجعل نظام التحفيز أكثر فعالية وتأثير ويحقق الدافعية لدى الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة المرتكزة أساسا حول مشروع الجودة الشاملة، فالأساس الأول من حيث الأفضلية هو المجهود الفكري والعضلي كون أن هذا المجهود هو أول ما يبذله الفرد في المؤسسة للقيام بمهامه بما تحتويه من متطلبات وأفعال وأدوار يقوم بها الفرد، وهي مجهودات ضرورية لشغل الوظيفة والمنصب في المؤسسة، ويأتي في المرتبة الثانية الانضباط في العمل كون هذا الأمر شرط ضروري للحفاظ على النظام العام في المؤسسة ولضمان سيرورة العمليات الإنتاجية في المؤسسة؛ ويبدو أن المؤسسة بحكم مكانتها وسمعتها وطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه وبحكم أنها مؤسسة خاصة فهي تتوفر على عنصر الانضباط في العمل والنتائج عن الصرامة والضببط، وتوفر عنصر الانضباط في العمل جعل الأفراد يرتبون في الأفضلية الثانية من الأسس، وبلا شك فإن مراعاة المؤسسة للأساسين السابقين يسمح بتكوين حالة لاشعورية إيجابية نحو نظام العمل في المؤسسة ويعتبر ذلك حافزا قويا نحو الأداء الأفضل؛ ونجد أن المساهمة في التحسين المستمر وردت في المرتبة الثالثة كون أن ذلك يعبر عن المجهودات الإضافية التي يمكن للفرد القيام بها لتحسين العمليات، وهو يعبر عن درجة الفعالية في إبراز الفرد للكفاءات والمهارات والمعارف والخبرات التي تعطي قيمة مضافة تساهم في التحسين المستمر للعمليات، ثم يأتي في المرتبة الرابعة المساهمة في حل المشكلات كون أن ذلك يعبر عن مساهمة إضافية من قبل الفرد تسمح بمعالجة المشكلات والإختلالات التي قد تحدث في العمليات المختلفة، وهذا العنصر يعد شكل من أشكال الإبداع الذي قد يقوم به الفرد، واهتمام المؤسسة بالأساسين المذكورين ومراعاتهما في نظام التحفيز والمكافآت قد يساهم في إبراز طاقات وكفاءات ومعارف وخبرات مواردها البشرية، ويسمح ذلك بإبراز روح الإبداع والابتكار لديهم؛ ونجد في المرتبتين الأخيرتين كل من درجة تحمل المسؤوليات وصعوبة العمل، إذ أن مراعاة المؤسسة لهذين الأساسين في نظام المكافأة والتحفيز قد يكون دافعا مهما لدى الأفراد لتحمل نتائج العمل والأدوار التي يقومون بها، ورغم كون العنصرين مرتبين في الأخير إلا أنهما مهمين لأن مراعاتهما قد يقلل من اللامبالاة والتهرب من نتائج الأداء أو الممارسات المختلفة، فالأفضلية حسب تصنيف الأفراد لا تعني قلة الأهمية وإنما تقيّد الأولوية في الأسس المعتمدة للمكافأة والتحفيز.

جدول (29): الفئة المهنية والحصول على علاوات مقابل الخدمات المقدمة
(المساهمة في حل المشكلات وتحسين الجودة)

الفئة المهنية	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع
نعم	46 %80.70	27 %87.09	27 %100	100 %86.95
لا	11 %19.29	4 %12.90	-	15 %13.04
المجموع	57 %100	31 %100	27 %100	115 %100

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	2	5.991	6.0166

من ملاحظة نسب الجدول يتبين أن 86.95% من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" حول حصولهم على علاوات مقابل الخدمات المقدمة من مساهمة في حل المشكلات وتحسين الجودة، في حين أن 13.04% أجابوا بـ "لا"، وبإدخال متغير الفئة المهنية ثم استخدام اختبار كا² (*) نلاحظ أن كل الإطارات أجابوا بـ "نعم" حول حصولهم على علاوات مقابل الخدمات المقدمة مقارنة بـ 87.09% من أعوان التحكم أجابوا بـ "نعم" و 80.70% من أعوان التنفيذ أجابوا كذلك بـ "نعم"، في المقابل نجد أن 19.29% من أعوان التنفيذ أجابوا بـ "لا" مقارنة بـ 12.90% من أعوان التحكم أجابوا كذلك بـ "لا".

يتضح من الاتجاه العام لنسب الجدول أنه كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات يزيد التصريح بالحصول على العلاوات مقابل الخدمات المقدمة من مساهمة في حل المشكلات وتحسين للجودة، وكلما اتجهنا نحو أعوان التنفيذ يزيد التصريح بعدم الحصول على علاوات مقابل الخدمات المقدمة.

(*) كا² المحسوبة < كا² الجدولية (6.0166 < 5.991) يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، بمعنى وجود فروق ذات دلالة بين نسب الجدول راجعة لتأثير متغير الفئة على متغير الحصول على علاوات.

يعتبر موضوع العلاوات والتعويضات والمكافآت المادية أحد أشكال التحفيز المادي ذات الأهمية البالغة في تحريك سلوكيات الأفراد وتحقيق الدافعية لديهم نحو تحسين الجودة وحل المشكلات، وفي ميدان الدراسة نجد وحسب تصريح أفراد العينة أن المؤسسة تولي اهتماماً للتحفيز المادي، فهي تمنح علاوات مادية بحيث يستفيد منها معظم الأفراد وتزيد درجة الاستفادة خاصة مع التقدم في الفئة المهنية، كون أن الأفراد ومع التقدم في الفئة المهنية فإن درجة المساهمة في تحسين الجودة وحل المشكلات يزيد، كون أن المهارات والكفاءات والخبرات تزيد نتيجة التجارب والمعارف التي يكتسبها هؤلاء من خلال الممارسة المدعومة بالتكوين الذي يتلقاه الأفراد، ويتضح الأمر أكثر مع فئة الإطارات إذ نجد أن الفئة قد صرحت بأنها تستفيد من العلاوات كون أن هذه الفئة هي التي يقع على عاتقها قيادة مشروع تحسين الجودة^(*) كونها الأكثر دراية وخبرة ومعرفة وتمتلك الخبرات والمعارف الفنية اللازمة لتحسين الجودة وحل مشكلات العمل؛ إلا أن ما يوضحه الجدول أن الأفراد في أغلبهم يتلقون هذا النوع من العلاوات، وهذا مؤشر إيجابي من حيث أنه يساهم في تحسين مستوى الأجر والمقابل المادي للعمل، وقد يخلق نوع من المساواة بين الأفراد في المكافأة المادية؛ إلا أن منحها لكل الأفراد بالتساوي يفقد هذا النوع من العلاوات فعاليتها، بحيث تصبح مجرد زيادة مادية مضافة للأجر، ولا تلعب دورها في دفع الأفراد نحو التحسين المستمر والمساهمة في حل مشكلات، وبالتالي تخفيض التكاليف في العملية الإنتاجية؛ وما يلاحظ في المؤسسة ومن خلال إجابات أفراد العينة أن العلاوات تمنح بشكل جماعي، فإذا كانت لا تقابل فعليا المساهمات الفعلية في تحسين الجودة فإنها تفقد فعاليتها لتترك المجال لأشكال أخرى من التحفيز المادي كالخدمات المقدمة أو الاستفادة من مزايا التكوين وغيرها.

(*) انظر الجدول السابق حول الطرق الأنسب لدفع الأجر، ص 341.

جدول (30): الحالة العائلية والأقدمية والاستفادة من الخدمات المقدمة

				المجموع الكلي	
115	5	39	71	%61.73	
%100	%4.34	%33.91	%61.73		
4	-	-	4	100%	المجموع الجزئي
100%					
2	-	-	2	100%	[6 فما فوق
100%					
2	-	-	2	100%	[6-3]
100%					
-	-	-	-		أقل من 3]
79	3	26	50	%63.29	المجموع الجزئي
%100	%3.79	%32.91	%63.29		
20	-	3	17	%85	[6 فما فوق
%100		%15			
28	1	10	17	%60.71	[6-3]
%100	%3.57	%35.71	%60.71		
31	2	13	16	%51.61	أقل من 3]
%100	%6.45	%41.93	%51.61		
32	2	13	17	%53.12	المجموع الجزئي
%100	%6.25	%40.62	%53.12		
2	-	-	2	%100	[6 فما فوق
%100					
6	-	2	4	%66.66	[6-3]
%100		%33.33	%66.66		
24	2	11	11	%45.83	أقل من 3]
%100	%8.33	%45.83	%45.83		
المجموع	الإجمالي	الإجمالي	دائما	الاستفادة من الخدمات (سنة)	الأقدمية (سنة)
				الحالة العائلية	الحالة

كأ ² المحسوبة	كأ ² الجدولية	درجات الحرية (dl)	مستوى الدلالة (α)
3.6641	9.488	4	0.05

يوضح جدول الاستفادة من الخدمات المقدمة أن أكبر نسبة في المجموع الكلي هي 61.73% من الأفراد أجابوا بـ "دائماً" حول الاستفادة من الخدمات، بينما 33.91% من الأفراد أجابوا بـ "أحياناً" و 4.34% أجابوا بـ "أبداً"؛ ولفهم الموضوع أكثر تم إدخال متغير الحالة العائلية وباستخدام كا²(*) لاختبار العلاقة يتبين أن المتغيرين مستقلين، لذلك أدخلنا متغيراً رائزاً يتمثل في الأقدمية، فتبين أنه في فئة الذين أجابوا بـ "دائماً" أن 85% من الذين أقدميتهم من 6 سنوات فما فوق وهم متزوجين أجابوا بـ "دائماً" مقارنة بـ 60.71% من الذين أقدميتهم من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات وهم متزوجين و 66.66% من الذين أقدميتهم من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم عزاب؛ في المقابل نجد أن 45.83% من الذين أقدميتهم أقل من 3 سنوات وهم عزاب أجابوا بـ "أحياناً" مقارنة بـ 41.93% من الذين أقدميتهم أقل من 3 سنوات وهم متزوجين أجابوا كذلك بـ "أحياناً".

ويتبين من الاتجاه العام للجدول أن النسبة الأكبر من الأفراد يستفيدون من الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتزيد درجة الاستفادة مع الأقدمية، إلا أن استخدام اختبار كا² يبين أن الأفراد في المؤسسة يستفيدون من الخدمات المقدمة بغض النظر عن الخصوصيات الشخصية كالحالة العائلية، بمعنى أن المؤسسة تقدم خدمات لأفرادها يستفيد منها أغليبتهم مهما كانت حالتهم العائلية.

إن عملية التحفيز لا تعني بالضرورة الزيادة في الأجر أو منح مكافآت مادية على شكل مبالغ مالية، وإنما قد تأخذ أشكالاً عديدة بحيث تكون الخدمات المقدمة هي أحد هذه الأشكال التي قد تكون ذات فعالية في عملية التحفيز، لذلك نجد أن المؤسسة تولي أهمية للخدمات المقدمة للأفراد، فهي تحرص على تقديم خدمات متنوعة متعلقة بالمناسبات المتعددة كالأعياد والدخول المدرسي والإعانات والمخيمات والعطل الصيفية، إلى جانب ذلك فإن مؤسسة كوندور تعمل على تعميم الاستفادة من هذه الخدمات، إذ يستفيد منها الأفراد بغض النظر عن الحالة العائلية أو الخصوصيات الوظيفية، فنجد أن نسبة الذين لا يستفيدون من الخدمات المقدمة هي ضئيلة جداً أمام نسب الاستفادة سواء دائماً أو أحياناً؛ فالخدمات المقدمة من طرف المؤسسة يمكن اعتبارها عامل محفز للأفراد كون أن هذه الخدمات تخلق شعور بالرضا لدى الأفراد، وأن هذه الخدمات بتنوعها وشكل توزيعها تعد مؤشراً يصب في مصلحة المؤسسة والأفراد ويدفع نحو الوفاء للمؤسسة، وتعد بهذا المنظور عامل محفز في خلق الشعور الإيجابي نحو المؤسسة ويخدم بذلك أهدافها، وقد تساهم في تحقيق الدافعية نحو التحسين المستمر للأداء وتوفير الظروف والمناخ الملائم لذلك من دعم لروح التعاون والجماعة، وهي عوامل مهمة يعتمد عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(*) يتبين أن كا² المحسوبة > من كا² الجدولية (3.6641 > 9.488) هذا يعني قبول الفرضية الصفرية H₀ ورفض الفرضية البديلة H₁. بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة بين نسب تأثير متغير الحالة العائلية ومتغير الاستفادة من الخدمات وأن الفروق تعود إلى احتمال الصدفة.

جدول (31): الفئة المهنية والأقدمية وتلقي التقدير والتشجيع مقابل الخدمات المقدمة

الفئة	الأقدمية (سنة)	تلقى التقدير	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
إطارات	المجموع الكلي	75	39	1	115	
		65.21%	33.91%	0.86%	100%	
	المجموع الجزئي	27	-	-	27	
		100%	-	-	100%	
	[6 فما فوق	12	-	-	12	
	100%	-	-	100%		
	[6-3]	5	-	-	5	
	100%	-	-	100%		
	أقل من 3	10	-	-	10	
	100%	-	-	100%		
أعوان تحكم	المجموع الجزئي	19	11	1	31	
		61.29%	35.48%	3.22%	100%	
	[6 فما فوق	4	-	-	4	
		100%	-	-	100%	
	[6-3]	9	5	1	15	
	60%	33.33%	6.66%	100%		
	أقل من 3	6	6	-	12	
	50%	50%	-	100%		
أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	29	28	-	57	
		50.87%	49.12%	-	100%	
	[6 فما فوق	1	7	-	8	
		12.50%	87.50%	-	100%	
	[6-3]	8	8	-	16	
	50%	50%	-	100%		
	أقل من 3	20	13	-	33	
	60.60%	39.39%	-	100%		

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	4	9.488	22.656

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي 65.21% من الأفراد أجابوا بـ "دائماً" حول تلقيهم للتقدير والتشجيع مقابل الخدمات المقدمة، في حين أن 33.91% من الأفراد أجابوا بأنهم "أحياناً" يتلقون التقدير والتشجيع، لفهم وتوضيح الموضوع أدخلنا متغير الفئة المهنية واستخدام اختيار كا²(*)، نلاحظ أن 61.29% من أعوان التحكم يتلقون "دائماً" التقدير والتشجيع مقارنة بـ 50.87% من أعوان التنفيذ أجابوا بـ "دائماً"، في المقابل نجد أن 49.12% من أعوان التنفيذ أجابوا بأنهم "أحياناً" يتلقون التقدير والتشجيع، مقارنة بـ 35.48% من أعوان التحكم يتلقون "أحياناً" التقدير والتشجيع؛ ولشرح وتوضيح العلاقة أدخلنا متغير الأقدمية فكانت النتيجة أن 60% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تحكم يتلقون "دائماً" التقدير والتشجيع، مقارنة بـ 50% من ذوي الأقدمية من 3 إلى 6 سنوات وهم أعوان التنفيذ لهم نفس الإجابة؛ في المقابل أن 50% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تنفيذ يتلقون "أحياناً" التقدير والتشجيع، مقارنة بـ 33.33% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تحكم أجابوا بنفس الإجابة.

وعموماً فإن الاتجاه العام للجدول يوضح أنه إلى جانب أن الأغلبية يتلقون تقديراً وتشجيعاً مقابل الخدمات المقدمة، نجد أنه كلما اتجهنا من فئة أعوان التنفيذ نحو الإطارات تزيد نسب تلقي التقدير والتشجيع، إلا أنها تزيد مع زيادة سنوات الأقدمية بالنسبة لأعوان التحكم، وتزيد مع قلة سنوات الأقدمية بالنسبة لأعوان التنفيذ، ويكون العكس صحيح بالنسبة للذين يتلقون أحياناً التقدير والتشجيع مقابل الخدمات المقدمة.

إن تلقي التقدير والتشجيع مقابل الخدمات المقدمة في المؤسسة يعبر عن التحفيز المعنوي الذي لا يقل أهمية عن التحفيز المادي، بحيث يمكن أن يكون أكثر تأثيراً وفعالية من التحفيز المادي في بعض الحالات، أو قد يكون مكملًا له في حالات أخرى؛ والملاحظ أنه في المؤسسة هناك استخدام لهذا الأسلوب، فأغلبية الأفراد يتلقون تقديراً وتشجيعاً مقابل الخدمات المقدمة من طرفهم للمؤسسة؛ فوجد أن التقدير والتشجيع يزيد كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات بحيث أن كل الإطارات يتلقون دائماً التقدير والتشجيع، وهذا يعود إلى مركز هذه الفئة في السلم الهرمي، إلى جانب أهمية هذه الفئة ودورها في قيادة العمليات داخل المؤسسة، نظراً لما تتمتع به من كفاءات ومهارات وخبرات ومعارف تجعلها قادرة على تنفيذ مشروع الجودة وضمان التحسين المستمر للعمليات والمخرجات، إلى جانب قدرة هذه الفئة في التأثير على الفئات الأخرى وتحقيق الدافعية لديها لتنفيذ ما تراه مناسباً في الأداء، فالأفراد قد يتأثرون في كثير من الحالات بمن هم أعلى منهم كفاءة ومهارة ومعرفة، لذلك نجد في المؤسسة هناك اهتمام بهذه الفئة ووعي بأهميتها ودورها؛ وما يلاحظ من

(*) يتبين أن كا² المحسوبة < كا² الجدولية (22.656 < 9.488) بمعنى رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ هذا يعني وجود فروق ذات دلالة بين نسب الجدول ناتجة عن تأثير متغير الفئة المهنية على متغير تلقي التقدير والتشجيع.

الجدول أن التقدير والتشجيع يزيد مع زيادة سنوات الأقدمية ويظهر ذلك مع فئة أعوان التحكم، هذا ما يبين أن هناك مراعاة لعامل الخبرة لدى هؤلاء، الأمر الذي يدفعهم إلى توظيف خبراتهم وكفاءاتهم لتحسين الأداء والعمليات، بحيث يمكن الاستفادة من تلك الخبرات في تحسين جودة المخرجات؛ بينما يقل التقدير والتشجيع بنسب أقل لدى فئة أعوان التنفيذ ومع زيادة سنوات الأقدمية ليميل لدى هذه الفئة نحو تلقي التقدير والتشجيع أحيانا مقابل الخدمات المقدمة، هذا يعود إلى كون هذه الفئة في أغلب الحالات هي الأقل خبرة وكفاءة، إلى جانب أن مهامها بسيطة ومحددة بدقة، إلا أن ما يلاحظ أن التقدير والتشجيع يتجه نحو أن يكون دائما مع قلة الأقدمية لدى أعوان التنفيذ، هذا يعني أن الأفراد حديثوا التوظيف والالتحاق بالمؤسسة يتلقون تقديرا وتشجيعا، وهو نوع من التحفيز المعنوي الهدف منه تحقيق الدافعية لدى هؤلاء نحو تحسين الأداء واكتساب المهارات والمعارف الأولية لشغل الوظيفة وممارسة المهام، ويسمح هذا الشكل من التحفيز لهؤلاء بالاندماج في بيئة العمل وتطوير مستوى أدائهم ليكونوا مساهمين في مشروع الجودة.

إذن يتضح أن هناك استخدام للتحفيز المعنوي بحيث أنه يتم استخدامه بشكل دائم خاصة مع فئة الإطارات، ويتم مراعاة الخبرة والكفاءة والمعارف وقدرات الأفراد ومساهماتهم في تحسين الجودة والاستجابة لحاجات المؤسسة في التحسين والتتويج والتطوير لمخرجات العمليات والمنتجات، إلى جانب استعمال الأسلوب مع الأفراد الأقل أقدمية وحديثوا التوظيف في المؤسسة، وهذا الأسلوب للتحفيز يتفق بشكل كبير مع إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام التحفيز لتحقيق الدافعية لدى الأفراد.

جدول (32): ترتيب أفضل طريقة للتحفيز لدى أفراد العينة

الترتيب	الطرق	العدالة في توزيع الأجور والمكافآت	الاستفادة من الخدمات الاجتماعية	التقدير والاحترام من طرف الرؤساء	الحصول على ترقية
01	99	5	8	3	2.60%
02	11	75	15	14	12.17%
03	2	18	41	54	46.96%
04	3	17	51	44	38.26%
المجموع	115	115	115	115	100%

نلاحظ من خلال نسب الجدول حول ترتيب أفضل الطرق للتحفيز، أن الترتيب جاء وفق الآتي: في المرتبة الأولى نجد "العدالة في توزيع الأجور والمكافآت" وبنسبة 86.08%، تليها في المرتبة الثانية "الاستفادة من الخدمات الاجتماعية" وبنسبة 56.22% من أفراد العينة، ثم في المرتبة الثالثة "الحصول على ترقية" وبنسبة 46.96%، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة "التقدير والاحترام من طرف الرؤساء".

إن الموارد البشرية في المؤسسة هم في حاجة دائمة للتحفيز، وكلما حقق الفرد حاجة إلا وبرزت حاجة أعلى منها، هذا ما يوضحه سلم الحاجات لماسلو، لذلك فمراعاة المؤسسة لسلم الحاجات أمر مهم في نظام التحفيز؛ إلا أن هذا الأخير يتأثر بعوامل أخرى، ففي المؤسسة محل الدراسة ومن خلال نسب الجدول السابق يتبين أن العدالة في توزيع الأجور والمكافآت جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأفضلية في طرق التحفيز، فالعدالة هي ذات أهمية بالغة في عملية التحفيز قد تفوق قيمة الأجر نفسه، والعدالة تعبر عن ما يتلقاه الأفراد نظير مجهوداتهم مقارنة مع زملائهم، فإذا ما شعر الأفراد أن هناك فروق بينهم وبين زملائهم يتولد عن ذلك الشعور بعدم العدالة، وقد يتعدى الأمر إلى مقارنة الأفراد لما يتلقونه مع ما يتلقاه زملائهم في المؤسسات الأخرى، وعموماً فإن تركيز المؤسسة على مؤشر العدالة في التوزيع يعد مؤشر مهم للتحفيز، لذلك على المؤسسة الحرص دائماً على تكوين الشعور بالعدالة لدى مواردها البشرية لأن "الشعور بالعدالة لدى الأفراد في التنظيم هو أحد الشروط الضرورية لاندماجهم في مجموعة العمل وقبول القيم الجماعية ومن ثمة يكون هناك امتثال لدى الأفراد للمؤسسة"⁽¹⁾، ويتعدى معيار العدالة حتى إلى الجوانب التنظيمية كالقرارات والإجراءات والى الجوانب الاجتماعية كالمعاملة والقيادة والتقدير، وعموماً فالعدالة في توزيع الأجور والمكافآت تعتبر مؤشراً مهماً لأن وجود اللامعادلة يؤدي إلى نشوء بيئة عمل مضطربة ومشحونة، ما يفقد المؤسسة توازنها ونظراً لأهمية هذا المؤشر وحساسيته فقد ورد ترتيبه في المرتبة الأولى؛ بينما نجد في المرتبة الثانية الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، وهي مزايا إضافية ومكافآت غير مضافة إلى الأجر، إلا أنها ذات أهمية لدى الأفراد في المؤسسة نظراً لما يمكنها أن تحققه من إشباع لحاجات الأفراد، خاصة إذا تعلق الأمر بمؤسسة بحجم كوندور ذات السمعة في قطاع الصناعات الالكترونية، فالفرد في المؤسسة يسعى للاستفادة من الخدمات الاجتماعية للمؤسسة وبالتالي فإن توفير خدمات متنوعة يعد طريقة تحفيزية مهمة؛ ونجد في المرتبة الثالثة الحصول على ترقية، وهذا يعود إلى كون الترقية في العموم يصاحبها زيادة في الأجر وتقدم في الفئة المهنية، لذلك يرغب الأفراد في الحصول على المزايا المصاحبة، وقد ورد ترتيب الترقية بهذا الشكل كون الترقية في المؤسسة في عمومها هي بطيئة لذلك فالتركيز عليها يقل لدى الأفراد؛ ونجد في المرتبة الأخيرة

(1) Bruno Sire: *La Politique de Rémunération un Levier de la Performance*, *Revue Personnel*, N° 411, Ed ANPCP, Paris, juillet, 2000, P46.

التقدير والاحترام المتبادل وهو نوع من التحفيز المعنوي المهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة على البقاء وبذل الجهود والتعاون وروح الفريق وإزالة التوترات والمشاحنات.

وعموماً يتبين من الجدول أن الترتيب يركز على ثلاث طرق أساسية للتحفيز متمثلة في العدالة بالدرجة الأولى، ثم التحفيز المادي ممثلاً بالخدمات والترقية، ثم التحفيز المعنوي ممثلاً بالتقدير والاحترام، وأن الترتيب السابق يبين الأولوية في التحفيز ولا يعني قلة أهمية العناصر الأخيرة، إذن فاعتماد التحفيز في المؤسسة على الطرق السابقة يجعل من نظام التحفيز ذو فعالية ويتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات: يتم توضيحها من خلال الجدول الآتي:

جدول (33): اتجاهات الأفراد حول التحفيز في المؤسسة

الرقم	عبارات حول التحفيز	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	تتبنى المؤسسة نظام أجور ومكافآت يتناسب مع الجهد المبذول	43%	46%	25%	1%	0.86%	4.14	0.78	18.82%	5
2	أنظمة الأجور والعلاوات والتعويضات المقدمة عادلة	36%	42%	31%	6%	5.21%	3.94	0.89	22.53%	8
3	يتم منح مكافآت وحوافز مقابل المساهمة في حل مشكلات العمل	26%	44%	41%	4%	3.47%	3.80	0.83	21.73%	7
4	الترقية تتم وفق معايير موضوعية معلنة وواضحة [الجدارة والاستحقاق]	21%	52%	38%	4%	3.47%	3.78	0.78	20.56%	6
5	المؤسسة تشجع العاملين على الأداء المتميز وتقدر مبادراتهم الناجحة	35%	64%	15%	1%	0.86%	4.16	0.67	16.05%	1
6	هناك تقدير وتحفيز للعاملين من ذوي المهارات والكفاءات في المؤسسة	27%	66%	21%	1%	0.86%	4.03	0.67	16.64%	3
7	تزيد المكافآت والحوافز من نشاط العامل ومساهمته في تحسين ادائه	30%	67%	17%	1%	0.86%	4.10	0.66	16.09%	2
8	المكافآت والحوافز في المؤسسة تعتمد على تقارير الأداء	19%	61%	32%	3%	2.60%	3.83	0.72	18.81%	4
-	المتوسط العام	29.62%	55.25%	27.50%	2.62%	2.28%	3.97	0.75	-	-

بناءً على معطيات الجدول فإن ترتيب عبارات المقياس المتعلقة بالتحفيز من حيث أهميتها في المؤسسة كان كالتالي:

- المرتبة الأولى للعبارة الخامسة التي تشير إلى أن "المؤسسة تشجع العاملين على الأداء المتميز وتقدر مبادراتهم الناجحة"، بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.67 ومعامل اختلاف 16.05%، وأن أكبر نسبة من الإجابات هي 55.65% وتمثل الموافقين على العبارة تليها نسبة 30.43% وتمثل الموافقين بشدة على العبارة، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 4.16 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

وينفس الطريقة يمكن قراءة العبارات المتبقية إذ نجد:

- المرتبة الثانية للعبارة السابعة التي تشير إلى أن "المكافآت والحوافز تزيد من نشاط العامل ومساهمته في تحسين أدائه"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثالثة للعبارة السادسة التي تشير إلى أن "هناك تقدير وتحفيز للعاملين من ذوي المهارات والكفاءات في المؤسسة"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الرابعة للعبارة الثامنة التي تشير إلى أن "المكافآت والحوافز في المؤسسة تعتمد على تقارير الأداء"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الخامسة للعبارة الأولى التي تشير إلى أن "المؤسسة تتبنى نظام أجور ومكافآت يتناسب مع الجهد المبذول"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة السادسة للعبارة الرابعة التي تشير إلى أن "الترقية تتم وفق معايير موضوعية معلنة وواضحة [الجدارة والاستحقاق]"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة السابعة للعبارة الثالثة التي تشير إلى أنه "يتم منح مكافآت وحوافز مقابل المساهمة في حل مشكلات العمل"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثامنة للعبارة الثانية التي تشير إلى أن "أنظمة الأجور والعلاوات والتعويضات المقدمة عادلة"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

نستخلص في الأخير من عبارات هذا المحور أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 3.97 ومتوسط الانحرافات المعيارية هو 0.75، ولكون المتوسط الحسابي 3.97 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول عبارات التحفيز هو موافق.

يتضح من الجدول الذي يمثل اتجاهات الأفراد حول نظام التحفيز في المؤسسة أن هناك اهتمام واعتناء من طرف المؤسسة بنظام التحفيز، وأنها تأخذ ذلك بعين الاعتبار في تسيير مواردها البشرية، هذا لتحقيق الدافعية لديهم نحو تحسين مستوى أدائهم ومساهماتهم في تحسين جودة العمليات والمخرجات، فقد تبين

من المتوسط العام حول الإجابات على عبارات التحفيز أن الموقف العام يميل إلى الموافقة، هذا ما يبين توفر المؤسسة على نظام للتحفيز يسمح بجعل الأفراد يساهمون في مشروع الجودة وتحقيق أهداف المؤسسة، ويخلق لديهم الشعور الإيجابي تجاه المؤسسة، وهذا ما يعتبر أمراً ضرورياً لتبني إدارة الجودة الشاملة؛ فقد بينت النتائج حول ترتيب عبارات التحفيز أهمية النظام ودرجة وجوانب الاهتمام، ومدى حرص المؤسسة على جعل النظام يعطي مخرجات أفضل من العملية التحفيزية، لذلك فقد جاء في المرتبة الأولى أن المؤسسة تشجع العاملين على الأداء المتميز وتقدر مبادراتهم الناجحة، فالتشجيع والتقدير هو نوع من التحفيز المعنوي الذي له دور في تحقيق الدافعية لدى الأفراد نحو الاستمرارية في التحسين وميلهم نحو التميز في الأداء، إلى جانب الاعتراف بمبادراتهم الناجحة في التحسين وحل المشكلات التي يواجهونها، فالتشجيع والتقدير للأداء المتميز والمبادرات الناجحة يعتبر حافز مهم لجعل الأفراد يساهمون بفعالية في تحسين نوعية المنتجات وتخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية، وهذا يتفق بشكل كبير مع أفكار إدارة الجودة الشاملة؛ ويكون التشجيع والتقدير ذو أهمية لما يتبع بالتحفيز المادي، لذلك لقد ورد في المرتبة الثانية أن المكافآت والحوافز تزيد من نشاط العامل ومساهمته في تحسين أداءه، وهذا يعود إلى كون العامل في المؤسسة يميل إلى التحفز المادي نظراً لما يمكن للمكافآت أن تلبيه من الحاجات لدى الفرد، لذلك نجد الأفراد يسعون دائماً إلى الحصول على المكافآت والحوافز، فهي محرك لنشاط العامل وتدفعه إلى المساهمة في تحسين الأداء، فنظام التحفيز في المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار المكافآت والحوافز لتشجيع الأفراد على استخدام مهاراتهم وكفاءاتهم في العمل؛ فقد ورد في المرتبة الثالثة أن هناك تقدير وتحفيز للعاملين من ذوي المهارات والكفاءات، وهذا يعد مؤشر إيجابي في نظام التحفيز، فتقدير الأفراد أصحاب المهارات والكفاءات يدفعهم إلى استخدامها في ممارستهم لمهامهم ويدفعهم إلى استخدامها في تحسين العمليات، كما أن تقدير وتحفيز الأفراد أصحاب المهارات والكفاءات يدفع العاملين الأقل كفاءة ومهارة إلى تطويرها ومحاولة إبرازها واستخدامها بما يبرز مساهماتهم في التحسين والجودة؛ ولكي تكون المكافآت والحوافز ذات فعالية فيجب أن تعتمد على تقارير الأداء وقد ورد ذلك في المرتبة الرابعة، فالاعتماد على تقارير الأداء يعطي مصداقية أكثر لنظام المكافآت والحوافز ويضفي عليه موضوعية أكثر ويستبعد استخدام المعايير غير الموضوعية، وتبقى فعالية نظام الحوافز في هذه الحالة تتوقف على فعالية نظام تقييم الأداء، واعتماد المؤسسة في عملية التحفيز على نظام تقييم الأداء نابع من جدتها في تحفيز مواردها البشرية ودفعهم إلى تحقيق أهدافها من تحسين الجودة واكتساب ميزة تنافسية؛ ويأتي في المرتبة الخامسة أن المؤسسة تتبنى نظام أجور ومكافآت يتناسب مع الجهد المبذول، فتتناسب الأجور والمكافآت مع الجهد المبذول يُكوّن شعور بالرضا لدى العاملين ويدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود في ممارستهم لمهامهم؛ وجاءت في المرتبة السادسة أن الترقية في المؤسسة تتم وفق معايير موضوعية معلنة وواضحة (الجدارة

والاستحقاق)، فالترقية عملية تنظيمية تتضمن تغيير المنصب كما قد تتضمن دوران المناصب^(*)، إلا أن ما يهم الأفراد في الترقية هو أنها عادة تعني تغيير المنصب إلى مستوى أعلى في السلم الهرمي ويصاحبها في هذه الحالة زيادة في الأجر، لذلك فهي تعبر في الكثير من الحالات شكلاً من أشكال التحفيز لما تتضمنه من تغيير في المنصب والفئة المهنية والأجر الممنوح، لذلك فالمؤسسة تعتمد في عملية الترقية على معايير موضوعية لأن ذلك هو الضمان لجعل عملية الترقية تلقى القبول والرضا، وتلجأ المؤسسة من أجل ذلك إلى توضيح معايير الترقية وإعلام الأفراد بها، هذا ما يجعل العملية تتميز بالشفافية وتخلق الشعور بالرضا لكون الاستفادة منها يعتمد على الجدارة والاستحقاق وهو شرط ضروري يجعل العملية أكثر تحفيزاً، خاصة أن عملية الترقية في مؤسسة كوندور هي بطيئة؛ ونجد في المرتبة السابعة أنه يتم منح مكافآت وحوافز مقابل المساهمة في حل مشكلات العمل، واعتماد المؤسسة على هذه الفكرة يعتبر خطوة مهمة في تبنيها لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن لجوء المؤسسة إلى التحفيز لدفع الأفراد نحو المساهمة في حل المشكلات يعبر عن الجدية في تبني مشروع الجودة والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات، كون أن حل المشكلات يعتبر أحد أساليب الجودة بحيث يتضمن تقليص التالف والفاقد في العمليات وتخفيض التكاليف، كما أن هذا الأسلوب يشجع الأفراد على الإبداع والابتكار والتطوير؛ وورد في المرتبة الثامنة أن أنظمة الأجر والعلاوات والتعويضات المقدمة عادلة، إذ تعد العدالة محور فعالية نظام التحفيز لأن شعور الأفراد بالعدالة يعتبر شرطاً ضرورياً ومهماً لتحقيق الدافعية لدى الأفراد والرضا عما يتلقونه من حوافز، ويخلق شعور إيجابي لدى الأفراد تجاه المؤسسة، لأن شعور الأفراد بعدم العدالة يدفعهم إلى رفض سياسات المؤسسة ويسمح ب بروز الظواهر السلبية داخل التنظيم، واهتمام المؤسسة بموضوع العدالة نابع من القناعة بأن الحرص على العدالة في التحفيز هو أهم من النظام ككل، فالعدالة قد تكون أهم من الأجر والمكافأة، إلا أن ترتيب الموضوع في الأخير ناتج عن كون الموضوع حساس ومن الصعب تكوين الشعور بالعدالة لدى الأفراد، إلا أن المؤسسة ميدان الدراسة تعمل على تطبيق العدالة في التحفيز والدليل على ذلك أن الاتجاه العام للإجابات حول العبارة هو الموافقة.

وعموماً ما يتضح من عبارات التحفيز وإجابات الأفراد أن هناك اهتمام من طرف المؤسسة بنظام التحفيز ليساهم في مشروع الجودة الشاملة، بحيث أن هناك اتجاه للأفراد نحو الموافقة على عبارات التحفيز، وهذا ما يتفق مع نتائج الجداول السابقة الذكر.

(*) يعني انتقال الفرد بين المهام والوظائف، فإذا صاحب ذلك زيادة في الأجر أو صعود في الفئة المهنية عد ذلك ترقية أفقية، وتغيير أو دوران المناصب يعتبر ذو أهمية لأنه يسمح بتحديد المنصب الأكثر ملائمة لخصوصيات شاغل الوظيفة، ويسمح بإثراء معارف الفرد ومهاراته وقدراته ويكسبه خبرة مهمة، لأن النحكم في مهام كثيرة يعني إمكانية تقلد مناصب أكبر، كما يسمح بالقضاء على الروتين ويساهم في تحسين الجوانب المعنوية والإنسانية، لذلك فهذه الآليات هي مهمة للأفراد والمؤسسة على حد سواء.

III - تقييم الأداء: من خلال تناول وظيفة تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة، سوف يتم التطرق إلى واقع اهتمام المؤسسة بتقييم الأداء وشكل استخدام النظام في ظل إدارة الجودة الشاملة، من خلال معرفة الطرق المستعملة للتقييم وفترات التقييم والقائمون بالعملية في المؤسسة، وكذا المعايير المعتمدة في عملية وشكل التقييم وطرق إعلان النتائج، ومدى توفر العدالة في نتائج التقييم، لنتوصل في الأخير إلى توضيح اتجاهات الأفراد حول موضوع تقييم الأداء، والتي تبين حرص المؤسسة على إيجاد نظام لتقييم الأداء يكون أكثر فعالية وبراغي التحسين المستمر للأداء والعمليات بما يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهداف المؤسسة في ذلك، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان: تتضح من خلال الجداول الآتية:

جدول (34): الفئة المهنية والطرق المستعملة لتقييم الأداء

المجموع	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	الفئة المهنية طرق التقييم
79 %53.74	24 %63.15	24 %57.14	31 %46.26	التقارير المكتوبة حول الأداء
26 %17.68	3 %7.89	7 %16.66	16 %23.88	الاختبارات الشفهية
17 %11.56	8 %21.05	5 %11.90	4 %5.97	الاختبارات الكتابية
25 %17.00	3 %7.89	6 %14.28	16 %23.88	على أساس النتائج
147 %100	38 %100	42 %100	67 %100	المجموع

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	6	12.592	13.627

نلاحظ من خلال معطيات الجدول حول الطرق المستعملة لتقييم الأداء أن أكبر نسبة من الإجابات 53,74% أشارت إلى استخدام "التقارير المكتوبة حول الأداء" كطريقة للتقييم، ونجد أن 17,68% من

الإجابات كانت حول استخدام "الاختبارات الشفهية"، و 17% من الإجابات أشارت إلى أن التقييم يكون "على أساس النتائج"، بينما 11,56% من الإجابات كانت حول "الاختبارات المكتوبة"، ولفهم الطرق المستخدمة للتقييم أدخلنا متغير الفئة المهنية وباستخدام اختبار كا²(*) نجد في فئة الإجابات حول "التقارير المكتوبة" 63,15% من إجابات الإطارات مقارنة بـ 57,14% من إجابات أعوان التحكم، ونجد في فئة الإجابات حول "الاختبارات الشفهية" 23,88% من إجابات أعوان التنفيذ مقارنة بـ 14,28% من إجابات أعوان التحكم، وفي فئة الإجابات حول "الاختبارات الكتابية" 21,05% من إجابات الإطارات مقارنة بـ 11,90% من إجابات أعوان التحكم.

وبصفة عامة فإن الاتجاه العام للجدول يبين أن الطريقة الأكثر استخداما هي "التقارير المكتوبة" ثم "الاختبارات الشفهية" والتقييم "على أساس النتائج"، وفي الأخير "الاختبارات الكتابية"، إلا أن استخدام هذه الطرق يختلف حسب الفئات المهنية إذ أنه كلما اتجهنا من فئة أعوان التنفيذ إلى الإطارات يزيد استخدام "التقارير المكتوبة حول الأداء" و"الاختبارات الكتابية"، وكلما اتجهنا من الإطارات إلى أعوان التنفيذ يزيد استخدام "الاختبارات الشفهية" والتقييم "على أساس النتائج".

تأخذ عملية تقييم الأداء عدد من الطرق، وتستعمل المؤسسة هذه الطرق بما يسمح بإمكانية الاستخدام وسهولته ودقة النتائج. كما أن استخدام طرق متنوعة لتقييم الأداء قد يكون له نتائج إيجابية من حيث ضمان الدقة وفعالية نظام التقييم، وفي المؤسسة مجال الدراسة يبدو أن هناك طرق تستخدم أكثر من غيرها، فنجد أن الاعتماد على التقارير المكتوبة حول الأداء هي الطريقة الأكثر استخداما، وهي تعتمد على قيام المسؤول المباشر على تسجيل الملاحظات اليومية على شكل تقارير حول الأداء أو في السجلات اليومية التي تحوي ملاحظات حول أداء الأفراد ثم تتم عملية تقييم الأداء بناء على عناصر ومعايير محددة بناء على تلك التقارير أو السجلات. فمثلا تشمل هذه العناصر والمعايير المواظبة على العمل والانضباط والوقت والانتاج من حيث الكمية والجودة والمساهمة في التحسين وحل المشكلات، والعلاقة مع زملاء العمل وغيرها من المعايير، وتعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداما، ويزيد استخدامها كلما اتجهنا من أعوان التنفيذ إلى الإطارات كون أن هذه الفئة هي ذات مستوى أعلى في السلم الهرمي وأنها في العديد من الحالات قد تتولى عملة التقييم ونظرا لمستواها وكفاءاتها وخبراتها ومعارفها، فإنه قد يتعذر استعمال الطرق الأخرى لتقييم أداءها.

(*) يتبين أن كا² المحسوبة < كا² الجدولية (12,592 < 13,627) إذن نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة بين نسب الجدول ناتجة عن تأثير متغير الفئة المهنية على متغير طرق التقييم.

أما الشكل الثاني من حيث الاستخدام فهو الاختبارات الشفهية، وتستخدم أكثر مع أعوان التنفيذ. فعملية التقييم وفق هذه الطريقة تتم على أساس قيام المسؤول أو المشرف بتسجيل مجموعة من الملاحظات في شكل استمارة تقييم تشمل معايير مثل الانضباط والتغيب والسلوك، الانجاز، التعاون مع الجماعة، العلاقات، المساهمة في حل المشكلات والإبداع وغيرها، وتكون هذه الاختبارات بشكل شفهي وقد تتميز بالسرية. أما الطريقة الأخرى فهي التقييم على أساس النتائج وتستخدم أكثر مع أعوان التنفيذ بحيث أن عملية التقييم تتم من خلال ما حققه الفرد من نتائج مسجلة مسبقا مثل كمية وزمن الإنتاج، السلوك والانضباط، الجوانب الفنية في الأداء وغيرها، وتتم عملية التقييم وفق ما حققه الفرد من انجاز للمهام المكلف بها، لذلك يمكن وفق هذه الطريقة إشراك الأفراد في تحديد الأهداف.

أما الطريقة الأخيرة فهي طريقة الاختبارات الكتابية وتستخدم أكثر مع الإطارات، عموما تكون هذه الطريقة من اختصاص إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم وضع معايير محددة لقياس الأداء مثل مدة الانجاز، التغيب، التحكم في المهام، مواجهة المشكلات، الأخطاء وغيرها. هذه المعايير الهدف منها معرفة جوانب القوة ونقاط الضعف لدى الأفراد، ويتم منح نقاط وملاحظات بعد التقييم، وتفيد هذه الطريقة في عملية تعيين الفرد في مناصب العمل، إذ يمكن معرفة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظيفة.

بصفة عامة فإن استخدام طرق التقييم يختلف حسب خصوصيات الفئات المهنية، إذ نجد أن استخدام طريقة التقارير المكتوبة والاختبارات الكتابية تستخدم أكثر مع فئة الإطارات، نظرا لكون هذه الفئة تتميز بكفاءات ومهارات عالية وذات مستوى تعليمي وخبرات عالية كذلك، وتشغل مناصب أعلى في السلم الهرمي إلى جانب أن المسؤولين على التقييم هم من الإطارات، بينما نجد استخدام الاختبارات الشفهية والتقييم على أساس النتائج أكثر مع أعوان التنفيذ نظرا لملائمة الطريقتين مع هذه الفئة. إلا أن استخدام المؤسسة لعدة طرق للتقييم قد تكون له نتائج عكسية، فقد لا يقتنع الأفراد بنتائج التقييم وقد تكون النتائج غير موضوعية يشوبها التحيز وتفقد مصداقيتها، وهذا ما ينعكس على رغبة الأفراد في تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومساهماتهم في تحسين العمليات والمساهمة في حل المشكلات. إلا أن تنوع طرق التقييم له نتائج إيجابية من خلال اختيار الطريقة الأنسب لتقييم أداء الفرد والوصول إلى تقييم كل الحالات، والاستفادة من إيجابيات كل طريقة وتفادي النقائص. ويسمح ذلك بإبراز نقاط القوة والضعف في الأداء لدى كل فرد، ويصب ذلك في مصلحة المؤسسة وفي تحديد حاجات التكوين وشكل التحفيز مما يسمح برفع مهارات وقدرات الأفراد ومساهماتهم في حل المشكلات وتحسين الجودة.

جدول (35): الفئة المهنية و فترات تقييم الأداء

المجموع	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	الفئة المهنية فترات التقييم
53 %46.08	8 %29.62	12 %38.70	33 %57.89	كل شهر
38 %33.04	16 %59.25	13 %41.93	9 %15.78	ثلاثة أشهر
24 %20.86	3 %11.11	6 %19.35	15 %26.31	سنة أشهر
115 %100	27 %100	31 %100	57 %100	المجموع

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	4	9.488	17.246

يتبين لنا عند ملاحظة معطيات الجدول أن 46,08% من الأفراد يتم تقييمهم "كل شهر"، في حين أن 33,04% من الأفراد يتم تقييمهم كل "ثلاثة أشهر"، بينما نجد أن 20,86% يتم تقييمهم كل "سنة أشهر"، ومع إدخال متغير الفئة المهنية واستخدام اختبار كا²(*)، نلاحظ أن 57,89% من أعوان التنفيذ يتم تقييمهم "كل شهر" مقارنة بـ 38,70% من أعوان التحكم، بينما 59,25% من الإطارات يتم تقييمهم كل "ثلاثة أشهر" مقارنة بـ 41,93% من أعوان التحكم، في حين أن 26,31% من أعوان التنفيذ يتم تقييمهم كل "سنة أشهر" مقارنة بـ 19,35% من أعوان التحكم.

يتضح من الاتجاه العام للجدول أنه كلما اتجهنا من الإطارات إلى أعوان التنفيذ يزيد استخدام التقييم "كل شهر"، و"سنة أشهر"، بينما يزيد استخدام التقييم كل "ثلاثة أشهر" كلما اتجهنا من أعوان التنفيذ إلى الإطارات.

(*) يتبين أن كا² المحسوبة < كا² الجدولية (9,488 < 17,246) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ أي توجد فروق ذات دلالة بين نسب الجدول تعزى لتأثير متغير الفئة المهنية على فترات التقييم.

مما سبق يتضح أن المؤسسة تتبع إستراتيجية معينة في تقييم مواردها البشرية من خلال برنامج للتقييم المستمر يسمح بتدوين الملاحظات عن كل فرد ومتابعة تقييم أدائه، بما يدفع الفرد إلى محاولة إبراز مهاراته وكفاءته ومساهماته في التحسين وحل المشكلات، وبما يسمح باستخدام نتائج التقييم في وضع برامج التكوين والتحفيز وتطوير وتحسين الأداء وغيرها. إذ نجد أن التقييم كل شهر هو الأكثر استخداما ويبرز استخدامه أكثر مع فئة أعوان التنفيذ، كون أن هذه الفئة تقوم بمهام واضحة ومحددة بدقة بحيث تسهل عملية المتابعة والتقييم، إلى جانب أنها في أغلبها هي حديثة التوظيف، بالتالي يتم تقييم أدائها دوريا وفي كل شهر لضمان المتابعة المستمرة وبصفة مباشرة عن طريق تسجيل الملاحظات في السجلات اليومية وعن طريق استمارة التقييم، ويتم ذلك من طرف المسؤول المباشر بحيث تهدف عملية التقييم إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد.

بينما نجد الطريقة الثانية من حيث الاستعمال فهي التقييم كل ثلاثة أشهر وتبرز أكثر لدى فئة الإطارات، كون أن هذه الفئة هي ذات مكانة في المؤسسة وتتمتع بسلطة بحكم مهامها وموقعها في المؤسسة، كما أنها تتمتع بمعارف وكفاءات وخبرات ومهارات عالية وتتولى مهام أكثر تعقيدا ومسؤوليات موسعة، بالتالي فهي ذات دراية وتدرك مسبقا أهداف عملية تقييم الأداء، خاصة إذا تعلق الأمر بالتكوين والتحفيز. أما الطريقة الثالثة لتقييم الأداء فهي التقييم كل ستة أشهر وتستخدم أكثر مع فئة أعوان التنفيذ، ويرجع ذلك إلى ظروف المؤسسة وأهداف التقييم وإلى متطلبات المنصب وحسب احتياجات المؤسسة من التقييم. وتسمح الطريقة بمعرفة الاختلال والنقائص الموجودة خاصة لدى الأفراد حديثو التوظيف، من خلال التقارير والسجلات اليومية عنهم، لاستبعاد الأخطاء في الجوانب الإنتاجية للعمل، كما أن الطريقة تسمح للأفراد من مختلف المستويات أن يثبتوا كفاءاتهم وفق متطلبات المنصب وأن يعملوا على تحسين مهاراتهم وقدراتهم لتتلاءم مع المنصب المشغول، فالطريقة تسمح للأفراد أن يبرهنوا على مدى كفاءتهم وتفانيهم في أداء مهام العمل.

وعموما فإن إستراتيجية المؤسسة نحو فترات تقييم الأداء تخضع لخصوصيات ومتطلبات الوظائف وطبيعة المهام والهدف من عملية التقييم، بحيث يطغى عليها التقييم الشهري، فالمؤسسة تعتمد على التقييم القصير المدة وبشكل مستمر كونه يضمن المتابعة المستمرة، بما يسمح بمعرفة ملاءمة خصوصيات الأفراد الذين يتولون المهام والتحسين المحقق ومدى مساهمتهم في تحسين الجودة وحل المشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة، فالمتابعة والاستمرارية هي مبادئ مهمة في إدارة الجودة الشاملة.

جدول (36): الفئة المهنية والأقدمية والقائم بعملية التقييم

الفئة	الأقدمية (سنة)	القائم بالتقييم	المشرف المباشر	مسؤول المصلحة	مصلحة الموارد البشرية	المجموع
إدارات	المجموع الكلي	42	52	21	115	
		%36.52	%45.21	%18.26	%100	
	المجموع الجزئي	-	15	12	27	
		-	%55.55	%44.44	%100	
	[6 فما فوق	-	3	9	12	
	-	%25	%75	%100		
أعوان تحكم	[6-3]	-	3	2	5	
		-	%60	%40	%100	
	أقل من 3]	-	9	1	10	
		-	%90	%10	%100	
	المجموع الجزئي	10	13	8	31	
	%32.25	%41.93	%25.80	%100		
أعوان تنفيذ	[6 فما فوق	-	2	2	4	
		-	%50	%50	%100	
	[6-3]	5	6	4	15	
		%33.33	%40	%26.66	%100	
	أقل من 3]	5	5	2	12	
	%41.66	%41.66	%16.66	%100		
الفئة	المجموع الجزئي	32	24	1	57	
		%56.14	%42.10	%1.75	%100	
	[6 فما فوق	2	6	-	8	
		%25	%75	-	%100	
	[6-3]	9	7	-	16	
	%56.25	%43.75	-	%100		
المجموع	أقل من 3]	21	11	1	33	
		%63.63	%33.33	%3.03	%100	

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	4	9.488	36.464

عند ملاحظة لبيانات الجدول نجد أن أكبر نسبة في المجموع الكلي 45,21% من الأفراد أجابوا بأن عملية تقييم الأداء من مهام "مسؤول المصلحة"، في حين أن 36,52% يرون أن التقييم من مهام "المشرف المباشر"، بينما أن 18,26% يرون بأن عملية التقييم تقوم بها "مصلحة الموارد البشرية"، وباستخدام متغير الفئة المهنية ثم اختبار العلاقة باستخدام ك²(*)، نجد في فئة الذين أجابوا بـ "مسؤول المصلحة" 55,55% من الإطارات مقارنة بـ 42,10% من أعوان التنفيذ، وفي فئة الذين أجابوا بـ "المشرف المباشر" 56,14% من أعوان التنفيذ مقارنة بـ 32,25% من أعوان التحكم، وفي فئة الذين أجابوا بـ "مصلحة الموارد البشرية" 44,44% من الإطارات مقارنة بـ 25,80% من أعوان التحكم؛ ولتوضيح الموضوع أكثر تم استخدام متغير الأقدمية فكانت النتائج أنه في فئة الذين أجابوا بـ "مسؤول المصلحة" 90% من ذوي الأقدمية أقل من 3 سنوات وهم إطارات مقارنة بـ 75% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق وهم أعوان تنفيذ؛ بينما نجد في فئة الذين أجابوا بـ "المشرف المباشر" 63,63% من ذوي الأقدمية أقل من 3 سنوات وهم أعوان تنفيذ مقارنة بـ 56,25% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تنفيذ؛ في حين نجد في فئة الذين أجابوا بـ "مصلحة الموارد البشرية" 75% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق وهم إطارات مقارنة بـ 50% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق وهم أعوان تحكم.

ويشير الاتجاه العام للجدول أنه كلما اتجهنا من أعوان التنفيذ والتحكم إلى الإطارات وكلما زادت الأقدمية عند أعوان التنفيذ والتحكم وكلما قلت الأقدمية عند الإطارات تزيد في هذه الحالات الاعتماد على "مسؤول المصلحة" في عملية تقييم الأداء. بينما تكون عملية تقييم الأداء من مهام "المشرف المباشر" عند أعوان التنفيذ والتحكم بحيث كلما اتجهنا نحو التنفيذ وقلت الأقدمية يكون التقييم من مهام "المشرف المباشر"، في حين أن عملية تقييم الأداء تقوم بها "مصلحة الموارد البشرية" عند أعوان التحكم والإطارات ويكون ذلك كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات وزادت الأقدمية.

يتبين مما سبق أن عملية تقييم الأداء في مؤسسة كوندور تخضع لنظام معين حسب التسلسل الهرمي للوظائف وحسب تسلسل المسؤوليات، إلى جانب خصوصيات الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم من حيث كفاءاتهم

(*) يتبين أن ك² المحسوبة < ك² الجدولية (36,464 < 9,488) إذن نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة بين بيانات الجدول راجعة لتأثير متغير الفئة المهنية.

وخبراتهم التي اكتسبوها مع الأقدمية، ومهاراتهم ومعارفهم وتخصصاتهم وطبيعة الوظائف والمهام التي يقومون بها، وهذا الأمر يجعل من عملية التقييم تلقى القبول والرضا لدى الأفراد وتعطي نتائج أفضل.

ف نجد أن عملية تقييم الأداء في المقام الأول هي من مهام مسؤول المصلحة كون أنه المسؤول الأكبر في المصلحة وكل العمليات يتم التنسيق بينها لتعطي مخرجات المصلحة تحت مسؤوليته، ويعتمد على مسؤول المصلحة في تقييم الإطارات بالمصلحة كون أن هذه الفئة ذات مكانة في السلم الهرمي، وهي على إطلاع بالقرارات والتعليمات بالمصلحة وعلى معرفة بعملية التقييم ومسؤوليته وأهدافه ونتائجه، وكذلك نجد أن عملية التقييم من مهام مسؤول المصلحة بالنسبة للأفراد من ذوي الأقدمية من أعوان التنفيذ والتحكم، هذا راجع لكون هؤلاء يتمتعون بأقدمية تجعلهم يتميزون بخبرات وكفاءات ومهارات عالية، وهم على دراية بعملية التقييم وأهدافها ونتائجها، ونجد أيضا أن عملية تقييم الأداء يقوم بها مسؤول المصلحة بالنسبة للإطارات الأقل أقدمية كون أن هؤلاء أقل خبرة من مسؤول المصلحة الذي هو في الغالب إطار ذو أقدمية بالمؤسسة، إلى جانب أنهم يعملون بالمصلحة تحت مسؤوليته. أما عملية التقييم تكون من مهام المشرف المباشر لدى أعوان التنفيذ والتحكم ومع قلة الأقدمية كون أن هذه الفئة حديثة التوظيف، بالتالي فهي تحت توجيه ومتابعة المشرف المباشر في الوحدة أو القسم الذي يعملون به، وهم تحت إشرافه ويتبعون أوامره وتعليماته وإرشاداته ويخضعون للملاحظات اليومية للمشرف المباشر، وهو أدري وأعرف بمهاراتهم وكفاءاتهم ودرجة التزامهم وأدائهم للمهام الموكلة إليهم، وعادة فهو يسجل بيانات حول الأفراد تحت إشرافه في سجل يحتوي معايير التقييم كالمواظبة والتغيب والانضباط والالتزام بالمهام وكمية الإنتاج والسلوك التعاوني واحترام الزملاء والمساهمة في التحسين وحل المشكلات والإبداع وغيرها، وكل هذه المعايير هي تحت متابعة المشرف المباشر. في حين نجد أن تقييم الأداء من صلاحيات ومهام مصلحة الموارد البشرية ويكون ذلك أكثر لدى الإطارات ومع زيادة الأقدمية، وهذا راجع لمكانة هؤلاء في السلم الهرمي للوظائف في المؤسسة، بحيث أنهم يحتلون مستويات أعلى وهم إطارات عليا تشغل المناصب القيادية والتسييرية في المؤسسة، إذ أن خصوصيات هذه المناصب تستدعي دور مصلحة الموارد البشرية في تقييم الأداء، وتأخذ في الحسبان معايير إضافية كدرجة تحمل المسؤولية والتحكم في العمليات والعلاقات الإنسانية والإبداع والابتكار والمساهمة في تحسين الجودة وحل المشكلات وغيرها، كما أن هذه الفئة تتميز بكفاءات ومعارف وخبرات ومهارات تستدعي تقييم أداءها من طرف مصلحة الموارد البشرية.

بناء على ما تم ذكره فإن القائم بعملية تقييم الأداء يتحدد حسب موضع ومكانة الفرد في الهيكل التنظيمي وخصوصيات المهام وحسب من يتولى عملية المتابعة والتوجيه، وبالتالي فعملية التقييم في المؤسسة

تتفق مع الهدف من عملية تقييم الأداء، وتسمح بتحقيق الغرض منها، ويجعلها ذلك تتصف بالفعالية في التقييم وتتفق بذلك مع تقييم الأداء في ظل الجودة الشاملة.

جدول (37): الفئة المهنية والمعايير المعتمدة في عملية تقييم الأداء

المجموع	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	الفئة المهنية معايير التقييم
78 %23.07	19 %19.58	17 %17.70	42 %28.96	المواظبة على العمل
60 %17.75	13 %13.40	16 %16.66	31 %21.37	الالتزام بالمهام الموكلة
44 %13.01	11 11.34	13 %13.54	20 %13.79	الانضباط في السلوك
44 %13.01	19 %19.58	15 %15.62	10 %6.89	المساهمة في التحسين المستمر
39 %11.53	17 %17.52	13 %13.54	9 %6.20	المساهمة في حل مشكلات العمل
34 %10.05	9 %9.27	11 %11.45	14 %9.65	احترام زملاء العمل
39 %11.53	9 %9.27	11 %11.45	19 %13.10	السلوك التعاوني في العمل
338 %100	97 %100	96 %100	145 %100	المجموع

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	12	21.026	22.176

عند ملاحظتنا للجدول نجد أن أكبر نسبة من الإجابات حول معايير التقييم هي 23,07% متعلقة بـ "المواظبة على العمل" تليها نسبة 17,75% متعلقة بـ "الالتزام بالمهام الموكلة"، ثم 13,01% متعلقة

بـ"الانضباط في السلوك" وبنفس النسبة "المساهمة في التحسين المستمر"، يليها "المساهمة في حل مشكلات العمل" و"السلوك التعاوني في العمل" وفي الأخير "احترام زملاء العمل"، ولشرح معايير تقييم الأداء تم إدخال متغير الفئة المهنية وباستخدام كا²(*)، نلاحظ أن 28,96% من إجابات أعوان التنفيذ كانت حول معيار "المواظبة على العمل" مقارنة بـ 19,58% من إجابات الإطارات، بينما نجد 21,37% من إجابات أعوان التنفيذ كانت حول معيار "الالتزام بالمهام الموكلة" مقارنة بـ 16,66% من إجابات أعوان التحكم، في حين أن 19,58% من إجابات الإطارات كانت حول "المساهمة في التحسين المستمر" مقارنة بـ 15,62% من إجابات أعوان التحكم، كما أن 17,52% من إجابات الإطارات كانت حول "المساهمة في حل المشكلات" مقارنة بـ 13,54% من إجابات أعوان التحكم.

وعموما يبين الاتجاه العام لنسب الجدول أن معايير تقييم الأداء تخضع لترتيب معين حسب إجابات المبحوثين، فنجد "المواظبة على العمل"، يليها "الالتزام بالمهام الموكلة"، ثم "الانضباط في السلوك" و"المساهمة في التحسين المستمر"، يليه "المساهمة في حل المشكلات"، و"السلوك التعاوني في العمل"، وأخيرا "احترام زملاء العمل"؛ إلا أن ما يتضح أكثر أنه كلما اتجهنا نحو أعوان التنفيذ يزيد اعتماد معيار "المواظبة على العمل" و"الالتزام بالمهام الموكلة" و"السلوك التعاوني في العمل"، وكلما اتجهنا نحو فئة الإطارات يزيد اعتماد معيار "المساهمة في التحسين المستمر" و"المساهمة في حل مشكلات العمل"، بينما يكون استخدام معياري "الانضباط في السلوك" و"احترام الزملاء" بنفس الدرجة تقريبا.

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية السابقة الذكر أن المؤسسة تولي عناية واهتمام لعملية تقييم الأداء، ويكون ذلك بالاعتماد على مؤشرات ومعايير لقياس الأداء تضمن تحقيق أهداف عملية التقييم، من خلال معرفة مجالات التفوق وجوانب الضعف في أداء الموارد البشرية ومن ناحية أخرى تسمح بتحقيق العدالة في نتائج التقييم والحصول على المكاسب، فنجد أنه بالدرجة الأولى يتم استخدام معيار المواظبة على العمل كمعيار أساسي في عملية التقييم ويستخدم أكثر مع أعوان التنفيذ، كون أن هذه الفئة تتواجد في مواقع ومراكز العمل التي يعتمد عليها تنفيذ المهام وانجاز العمليات تفرض حتمية المواظبة وعدم التغيب واحترام المواعيد؛ ونجد أن الالتزام بالمهام الموكلة وهو المعيار الثاني من حيث الاستخدام، يستخدم أكثر مع أعوان التنفيذ فالالتزام بالمهام لدى هذه الفئة يعد شرط ضروري لسيرورة العمليات وتحقيق انجاز المهام والتنسيق بين الوظائف والأعمال، وهو يعكس صورة العامل لدى المشرفين والمسؤولين ومدى نجاحه في أداء عمله. ونجد

(*) يتبين أن كا² المحسوبة < كا² الجدولية (22,176 < 21,026) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة بين نسب الجدول راجعة لتأثير متغير الفئة المهنية على متغير معايير التقييم.

الانضباط في السلوك يعد معيار مهم لتقييم الأداء ويظهر استخدامه لدى كل الفئات المهنية، كون أنه الضمان لسيرورة العمليات وتنفيذ المهام من ناحية، ومن ناحية أخرى فهو يسمح بتوفير جو عمل وبيئة ملائمة لتنفيذ العمليات والالتزام بالقرارات والتعليمات؛ ويستخدم معيار المساهمة في التحسين المستمر بنفس النسبة ويظهر استخدامه لدى الإطارات، وهذا راجع إلى كون أن هذه الفئة تعتمد عليها المؤسسة أكثر في تنفيذ وتطبيق قرارات وإجراءات التحسين، وكذا فهي تتمتع بكفاءات وخبرات ومعارف ومهارات، إذ تسعى المؤسسة من خلال هذا المعيار إلى إبرازها والاستفادة منها لتحسين العمليات والمخرجات؛ وفي نفس الاتجاه نجد أن المؤسسة تعتمد معيار المساهمة في حل مشكلات العمل، ويظهر ذلك مع الإطارات كون أن هذه الفئة يعتمد عليها في حل المشكلات نظرا لما تتمتع به من خصوصيات تجعلها قادرة على إبراز قدراتها في حل المشكلات؛ بينما نجد أن اعتماد معيار السلوك التعاوني في العمل لدى أعوان التنفيذ وبدرجة مقاربة مع التحكم والإطارات، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد والمجموعات وفق ما يتطلبه التنظيم حسب إدارة الجودة الشاملة. إذ يتوقف نجاح العمليات على درجة التنسيق والتعاون ووجود فرق عمل متعاونة ومتماسكة، لذلك تعمل المؤسسة على متابعة سلوك الأفراد وأداءهم الجماعي للتعرف على مواطن الخلل في الأداء الجماعي، ودعم جوانب التفوق لدى الفرق لتحسين العمليات. ونجد كذلك أن المؤسسة تتبنى معيار احترام زملاء العمل، كون أن المؤسسة تحرص على توفير بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل بين العاملين في المؤسسة، واستبعاد أي شكل من أشكال اللانفاهم أو الصراعات الداخلية التي تؤثر على سير العمليات وأداء الفرد.

وعموما فإن المؤسسة تولي اهتماما لمعايير تقييم الأداء بحيث تراعي في ذلك خصوصيات الوظائف والمهام وخصوصيات الأفراد وكفاءاتهم وقدراتهم، وأنها تعتمد المعايير السابقة الذكر كونها معايير مهمة لضمان جعل عملية التقييم تتميز بالشفافية والعدالة والدقة والموضوعية، وهي عوامل تجعل عملية تقييم الأداء تتفق مع توجهات المؤسسة نحو تبني إدارة الجودة الشاملة، إذ نجد أن التفاوت في استخدام المعايير السابقة الذكر لا يفيد أفضلية معيار على آخر، وإنما يفيد أولوية معيار قبل الآخر وأن كل المعايير ذات أهمية في عملية تقييم الأداء.

جدول (38): الفئة المهنية وشكل تقييم الأداء

					الفئة	شكل التقييم			
المجموع	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	الفئة	المجموع	إطارات			
				المساهمة في التحسين المستمر	80	14	19	47	فردى
69	10	16	43	نعم	%69.56	%51.85	%61.29	%82.45	
11	4	3	4	لا					
%13.75	%28.57	%15.78	%8.51						
80	14	19	47	المجموع	%100	%100	%100	%100	
				المساهمة في التعاون للتحسين	35	13	12	10	جماعى
29	10	10	9	نعم	%30.43	%48.14	%38.70	%17.54	
6	3	2	1	لا					
%17.14	%23.07	%16.66	%10						
35	13	12	10	المجموع	%100	%100	%100	%100	
					115	27	31	57	المجموع
					%100	%100	%100	%100	

مستوى (الدلالة α)	درجات الحرية (dl)		ك ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	ك ²	ك ²
	2	ك ² الجدولية	3.7478		الجدولية	المحسوبة
0.05	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة	2	5.991	9.4778
	2	5.991	0.6834			

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين شكل تقييم الأداء في المؤسسة أن شكل التقييم الأكثر استخداماً هو التقييم "الفردى" إذ أن 69,56% من المبحوثين أشاروا إلى ذلك، ونجد ضمن هذه الفئة أن 86,25% من المبحوثين أجابوا بـ"نعم" حول مساهمة هذا الشكل من التقييم في التحسين المستمر للأداء، في حين أن 13,75% من المبحوثين أجابوا بـ"لا"؛ في المقابل نجد أن 30,43% من المبحوثين أشاروا إلى أن شكل التقييم هو "جماعى"، وضمن هذه الفئة نجد أن 82,85% أجابوا بـ"نعم" حول مساهمة هذا الشكل من التقييم في التعاون للتحسين المستمر لجودة منتج الجماعة، في حين أن 17,14% من المبحوثين أجابوا بـ"لا". ولتوضيح شكل التقييم أدخلنا متغير الفئة المهنية وباستخدام اختبار ك²(*)، فكانت النتائج أنه في التقييم "الفردى" نجد 82,45% من أعوان التنفيذ مقارنة بـ 51,29% من أعوان التحكم، وفي فئة التقييم "الجماعى" نجد 48,14% من الإطارات مقارنة بـ 38,70% من أعوان التحكم.

يتبين من الاتجاه العام للجدول أن استخدام التقييم الفردى يكون أكثر من الجماعى، ويزيد استخدام التقييم الفردى كلما اتجهنا من الإطارات نحو أعوان التنفيذ، بينما يزيد استخدام التقييم الجماعى كلما اتجهنا من أعوان التنفيذ نحو الإطارات، إلى جانب ذلك فإن شكل التقييم يساهم في التحسين المستمر بغض النظر عن كونه فردى أو جماعى أي أن التحسين المستمر لا يتأثر بشكل التقييم.

يتضح من ملاحظتنا لبيانات الجدول أن المؤسسة تستخدم شكلين لتقييم الأداء، الأول فردى وهو الأكثر استخداماً، أما الشكل الثانى فهو التقييم الجماعى ويستخدم بشكل أقل من الفردى. إن استخدام المؤسسة للشكلين من التقييم يسمح لها الاستفادة من مزايا الشكلين للوصول إلى أفضل الاستخدامات وحسب

(*) يتبين أنه:

- بالنسبة لشكل التقييم ك² المحسوبة < ك² الجدولية (5,991 < 9,4778) هذا يعنى رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁. بمعنى توجد فروق ذات دلالة بين النسب تعود لتأثير متغير الفئة المهنية على شكل التقييم.
- بالنسبة لمساهمة التقييم الفردى في التحسين المستمر للأداء ك² المحسوبة > ك² الجدولية (5,991 > 3,7478) هذا يعنى قبول الفرضية الصفرية H₀ ورفض الفرضية البديلة H₁ بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة بين نسب الجدول.
- بالنسبة لمساهمة التقييم الجماعى في التعاون للتحسين المستمر لجودة منتج الجماعة، ك² المحسوبة > ك² الجدولية (5,991 > 0,6834) هذا يعنى قبول الفرضية الصفرية H₀ ورفض الفرضية البديلة H₁ ، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة بين نسب الجدول.

صلاحية شكل التقييم، وهذا من أجل تحقيق فعالية عملية التقييم والحصول على مخرجات أفضل من العملية؛ فنجد أن التقييم الفردي هو الأكثر استخداما كونه الأكثر سهولة وبساطة والأقل تعقيدا ويسمح بتمييز أداء الأفراد عن بعضهم، بحيث يتم قياس أداء كل فرد على حدة، مما يجعل من السهولة تمييز كفاءات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم ومساهماتهم في التحسين المستمر للأداء، ويستخدم هذا الأسلوب مع أعوان التنفيذ كون أن مهام هذه الفئة هي أقل تعقيدا وأكثر وضوحا، بحيث يسهل متابعتها وتقييم أداء الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف؛ بينما نجد أن المؤسسة تستخدم أيضا التقييم الجماعي، كونه يضمن سهولة وسرعة العملية وأكثر اختصارا للجهد، خاصة إذا تعلق الأمر بالمهام المتشابهة والمترابطة وفي حالة العمليات التي يعتمد القيام بها على تنسيق عالي وانسجام تام لأدوار الأفراد، والتي يتم إنجازها عن طريق فرق عمل عالية التنسيق والتعاون، ويسمح التقييم الجماعي بتحقيق المساواة في عملية التقييم وتحقيق العدالة في بعض الحالات وخلق الشعور بروح الفريق والانتماء للجماعة والاندماج في محيط العمل، وقد تكون له مزايا لدى العاملين كالشعور بالرضا والمعنوية المرتفعة، ويزيد استخدام التقييم الجماعي لدى الإطارات كون أن مهام هؤلاء هي أكثر تعقيدا بحيث يصعب تمييز مستويات الأداء، إلى جانب كون أن مهام هؤلاء هي مهام قيادية وتسييرية أو يتوقف سير العمليات على أدوار الإطارات في المؤسسة، إلى جانب ذلك فإنجاز المهام والعمليات يتوقف على توجيهات هؤلاء ومساهماتهم في تحسين الجودة، وفي الكثير من الحالات تتم عملية تقييم الأداء بالاستعانة بالإطارات بحكم أنهم أكثر دراية بالعمليات ومهام الأفراد.

إن ما يتضح لنا أن شكل التقييم وبصفة عامة سواء كان فرديا أو جماعيا فهو يساهم في التحسين المستمر، هذا ما تبينه النسب المرتفعة للجدول واختبار كا²، ما يعني أن مساهمة الأفراد في التحسين المستمر يتأثر بمؤشرات أخرى لتقييم الأداء كالموضوعية والوضوح والدقة والمساهمة الفعلية والعدالة، وهي عوامل مهمة للشعور بالرضا عن عملية التقييم وخلق الدافعية نحو المساهمة في التحسين المستمر للعمليات وللمخرجات، ونجد في المؤسسة أن الأفراد يساهمون في التحسين سواء كانوا تنفيذ أو تحكم أو إطارات هذا ما يبينه الجدول، ويعد ذلك مؤشرا إيجابيا بالنسبة للمؤسسة كون أن التحسين والجودة هي قبل كل شيء يتم تحقيقها بمساهمة الجميع بغض النظر عن الفئة أو المستوى التنظيمي أو طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد؛ ورغم أن إدارة الجودة الشاملة تفضل التقييم الجماعي، إلا أن التقييم الفردي قد يكون أكثر فعالية ويساهم في تحسين مخرجات العمليات، وبالتالي فهو يخدم توجهات إدارة الجودة الشاملة فالعبرة بنتائج التقييم، لذلك فتقييم الأداء في المؤسسة وحسب الجدول له نتائج مقبولة ويخدم أهداف المؤسسة سواء كان فرديا أو جماعيا.

جدول (39): الفئة المهنية وإعلان نتائج التقييم

الفئة المهنية وسائل الإعلان	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع
الملصقات	10 %13.88	8 %17.77	11 %27.50	29 %18.47
تقرير كتابي	13 %18.05	17 %37.77	18 %45	48 %30.57
المسؤول المباشر	35 %48.61	11 %24.44	5 %12.50	51 %32.48
الزملاء	14 %19.44	9 %20	6 %15	29 %18.47
المجموع	72 %100	45 %100	40 %100	157 %100

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	6	12.592	21.705

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن الوسائل الأكثر استخداماً لإعلان نتائج تقييم الأداء عن طريق "المسؤول المباشر" ويدعم ذلك نسبة 32,48% من إجابات أفراد العينة، ثم يأتي الإعلان عن طريق "تقرير كتابي" وبنسبة 30,57% من الإجابات وهي قريبة جداً من النسبة السابقة، في حين أن 18,47% من الإجابات أشارت إلى "الملصقات"، وبنفس النسبة نجد إعلان النتائج عن طريق "الزملاء"، ولفهم طريقة استخدام هذه الوسائل أدخلنا متغير الفئة المهنية واستخدام ك²(*)، نجد في فئة الإجابات حول استخدام "المسؤول المباشر" لإعلان نتائج التقييم 48,61% من إجابات أعوان التنفيذ مقارنة بـ 24,44% من إجابات أعوان التحكم، في حين نجد في فئة الإجابات حول استخدام "التقرير الكتابي" 45% من إجابات إطارات مقارنة بـ 37,77% من إجابات أعوان التحكم، بينما نجد في فئة الإجابات حول استخدام "الملصقات"

(*) نجد أن ك² المحسوبة < ك² الجدولية (21,705 < 12,592) هذا يعني رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة بين نسب الجدول تعزى لتأثير متغير الفئة المهنية.

27,50% من إجابات الإطارات مقارنة بـ 17,77% من إجابات أعوان التحكم، وفي فئة الإجابات حول استخدام "الزملاء" 20% من إجابات أعوان التحكم مقارنة بـ 15% من إجابات الإطارات.

وعموماً يشير الاتجاه العام لنسب الجدول بأن إعلان نتائج التقييم يتم عن طريق "المسؤول المباشر" و"التقارير الكتابية" بشكل أكبر ثم "الملصقات" و"الزملاء" بدرجة أقل، بحيث أنه كلما اتجهنا من فئة الإطارات نحو أعوان التنفيذ يزيد الاعتماد على "المسؤول المباشر" و"الزملاء" في الحصول على النتائج، بينما يزيد الاعتماد على "التقرير الكتابي" و"الملصقات" كلما اتجهنا من فئة أعوان التنفيذ نحو الإطارات.

يعتبر إعلان نتائج تقييم الأداء مرحلة مهمة وحاسمة في عملية تقييم الأداء، وهي تتوج مختلف الإجراءات والخطوات المتبعة في التقييم، لذلك تستوجب الاهتمام والعناية لاستكمال مراحل تقييم الأداء، ونجد في المؤسسة محل الدراسة أن هناك عدد من الأساليب والوسائل المستخدمة لإعلان النتائج والحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بنتائج التقييم، إلا أن هناك وسائل يظهر الاعتماد عليها أكثر من غيرها، بحيث يختلف ذلك حسب الفئات المهنية والمستويات التنظيمية وطبيعة المهام والوظائف والمركز الذي يحتله الفرد في المؤسسة. فجد أن المصدر الأول للحصول على نتائج التقييم هو عن طريق المسؤول المباشر ويظهر ذلك أكثر لدى أعوان التنفيذ، ويعود ذلك إلى المكانة التي يحتلها المسؤول المباشر في السلم الهرمي والمسؤوليات المناطة به، فهذه الفئة هم رؤساء مصالح ودوائر ومجموعات، وهم أقرب من مراكز القرار وأكثر اطلاعاً على المهام الإدارية والعمليات التنظيمية، لذلك فإن اتصال الأفراد بالمسؤول المباشر واحتكاكهم به يسمح لهم بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء وحتى على ما يترتب عن التقييم من نتائج ومزايا؛ لذلك قد تلجأ إدارة المؤسسة إلى إعلان نتائج التقييم عن طريق المسؤول المباشر كما يمكنه أن يكون وسيلة لإيصال المعلومات إذا تطلب الأمر سرعة انتقال المعلومات. ويمكن الاطلاع على نتائج التقييم عن طريق تقرير كتابي ويظهر ذلك أكثر لدى الإطارات، إذ تلجأ الإدارة إلى هذا الشكل من الإعلام لإبلاغ الأفراد بنتائج التقييم بصورة انفرادية ويكون ذلك خاصة إذا كان عدد الأفراد الذين يتم تقييمهم محدوداً، ويسمح هذا الأسلوب للفرد الاطلاع على نتائج تقييمه دون اطلاع الآخرين عليه، ما يقلل من الطعون والاحتجاجات التي يمكن أن تصاحب عملية التقييم، إلا أن استخدام التقرير الكتابي بالنسبة للإطارات يعود إلى المستوى الوظيفي لهؤلاء ومركزهم في السلم الهرمي ومكانتهم، بحيث يحصلون على نتائج التقييم عن طريق تقرير مكتوب ويمكنهم حتى الاطلاع على وثائق العملية والمعايير المستخدمة وحتى نتائج التقييم بالنسبة للأفراد الأقل في المستوى التنظيمي.

ونجد في مقابل ما سبق أن الاعتماد على الملصقات في الاطلاع على نتائج التقييم يظهر أكثر لدى الإطارات، إذ تعتبر الملصقات إحدى قنوات الاتصال المباشرة بحيث توضح فيها نتائج التقييم بصورة إعلانية، بحيث يمكن للأفراد الاطلاع عليها وعلى مختلف التفاصيل المتعلقة بتقييم الأداء كالمعايير المستخدمة وطرق التقييم والملاحظات المسجلة والعلامات المتحصل عليها، ويكون ذلك خاصة إذا كان التقييم جماعي ويتطلب توضيح العملية للأفراد^(*)، ويسمح أسلوب الملصقات بإضفاء الشفافية والوضوح واستبعاد الشك والنظرة السلبية لعملية تقييم الأداء. إلى جانب هذا فإن الزملاء في المؤسسة هم كذلك مصدر للحصول على نتائج التقييم ويظهر ذلك أكثر لدى فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، ويعبر هذا الأسلوب عن الإعلام الغير رسمي بحيث يمكن لبعض الأفراد الاطلاع على نتائج التقييم ليقوموا بإخبار زملائهم وإبلاغهم بمختلف الأمور المتعلقة بتقييم الأداء، ويضمن هذا سرعة انتشار المعلومات وسهولة وصولها إلى العاملين في المؤسسة، إلا أن ذلك قد يفتح المجال لظهور الشائعات والتفسيرات والتحليلات السلبية حول عملية التقييم، والتي تحد من فعالية تقييم الأداء وتفتح المجال للاحتجاج ورفض نتائج التقييم، لذلك تعمل إدارة المؤسسة على استبعاد هذا الأسلوب.

إذن فعلمية تقييم الأداء في المؤسسة تأخذ طابعا رسميا في إعلان النتائج، إذ تستخدم المسؤول المباشر مع توجه نحو فئة التنفيذ، وتأخذ شكل التقرير المكتوب مع توجه نحو الإطارات مدعوماً بالملصقات وكذا بالزملاء، وبهذا الشكل فالمؤسسة تحاول إضفاء الموضوعية والمصداقية والشفافية حول إعلان النتائج وهذا لجعل العملية ككل أكثر فعالية.

(*) يتفق ذلك مع الجدول السابق الذكر حول شكل التقييم والذي يبين أن التقييم الجماعي يستخدم أكثر مع الإطارات، ص 369.

جدول (40): الفئة المهنية والأقدمية وعدالة نتائج التقييم

الفئة		الأقدمية (سنة)		نتائج التقييم		عدالة	
المجموع		لا	نعم				
إطارات	المجموع الكلي	21	94	18.26%	81.73%	115	100%
	المجموع الجزئي	8	19	29.62%	70.37%	27	100%
	[6 فما فوق	2	10	16.66%	83.33%	12	100%
	[6-3]	2	3	40%	60%	5	100%
	أقل من 3]	4	6	40%	60%	10	100%
أصوان تحكم	المجموع الجزئي	6	25	19.35%	80.64%	31	100%
	[6 فما فوق	-	4		100%	4	100%
	[6-3]	1	14	6.66%	93.33%	15	100%
	أقل من 3]	5	7	41.66%	58.33%	12	100%
أصوان تنفيذ	المجموع الجزئي	7	50	12.28%	87.71%	57	100%
	[6 فما فوق	3	5	37.50%	62.50%	8	100%
	[6-3]	2	14	12.50%	87.50%	16	100%
	أقل من 3]	2	31	6.06%	93.93%	33	100%

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	2	5.991	3.7285

يتبين من ملاحظة بيانات الجدول أن أغلبية الأفراد 81,73% صرحوا بأن نتائج تقييم الأداء "عادلة" في حين أن 18,26% أشاروا إلى "عدم عدالة" نتائج التقييم، ولتوضيح الموضوع تم إدخال متغير الفئة المهنية ثم باستعمال اختبار ك²(*)، نجد أن نسب الذين أجابوا بـ"نعم" هي مرتفعة ومقاربة 87,71% من أعوان التنفيذ و80,64% من أعوان التحكم، لذلك ولغرض شرح الموضوع تم إدخال متغير الأقدمية كمتغير رانز (مستقل ثاني)، فنلاحظ في فئة الذين أجابوا بـ"نعم" حول عدالة التقييم 93,93% من ذوي الأقدمية أقل من 3 سنوات وهم أعوان تنفيذ مقارنة بـ 87,50% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تنفيذ، ونجد 93,33% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تحكم مقارنة بـ 58,33% من ذوي الأقدمية أقل من 3 سنوات وهم أعوان تحكم. في المقابل نجد في فئة الذين أجابوا بـ"لا" 40% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم إطارات مقارنة بـ 16,66% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق وهم إطارات، ونجد 37,50% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق وهم أعوان تنفيذ مقارنة بـ 12,50% من ذوي الأقدمية من 3 إلى 6 سنوات وهم أعوان تنفيذ.

يشير الاتجاه العام للجدول أن أغلبية الأفراد يرون أن نتائج تقييم الأداء عادلة، بحيث أن هناك إتفاق بين الفئات المهنية حول عدالة التقييم، إلا أنه كلما قلت الأقدمية لدى أعوان التنفيذ وزادت لدى أعوان التحكم والإطارات زادت درجة الشعور بعدالة تقييم الأداء. والعكس صحيح بالنسبة للذين يرون عدم عدالة نتائج التقييم.

يعد مؤشر العدالة من المؤشرات المهمة في تفعيل مختلف العمليات في المؤسسة بما يتفق وأفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهدافها، وحرص المؤسسة على ضمان وتحقيق العدالة يعكس حرصها على الاهتمام بمواردها البشرية واستثمارها بما يخدم أهدافها وأهدافهم معا، وخاصة أن العدالة في تقييم الأداء لها أهمية بالغة كونها تنعكس على عدالة الوظائف والعمليات المرتبطة بتقييم الأداء كالتكوين والتحفيز والمكافأة وغيرها من العمليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، ولإعطاء مصداقية أكثر لعملية تقييم الأداء تحرص المؤسسة على تكوين شعور لدى الأفراد بعدالة نتائج التقييم وهذا ما تبينه النسبة المرتفعة 81,73%، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بتفعيل عملية تقييم الأداء وسعيها على تحقيق العملية لمخرجات أفضل، إذ يمكن

(*) يتبين أن ك² المحسوبة > ك² الجدولية هذا يعني قبول الفرضية الصفرية H₀ ورفض الفرضية البديلة H₁، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة بين نسب الجدول تعزى لتأثير متغير الفئة المهنية.

اعتبار العدالة أحد أهم مخرجات نظام تقييم الأداء، ويدعم ما سبق نتائج اختبار كا² التي أوضحت أن هناك تقارب في وجهات النظر لدى الأفراد من مختلف الفئات المهنية بالمؤسسة حول عدالة نتائج التقييم فتحقيق الإجماع بقدر ما هو صعب فهو مهم، ورغم ذلك أظهر الجدول أن هناك بعض الاختلافات في وجهات النظر، إذ أن درجة الشعور بالعدالة تزيد كلما قلت الأقدمية لدى أعوان التنفيذ كون أن هؤلاء تم توظيفهم حديثاً وهم أقل خبرة ويتولون مهام محددة وواضحة وأقل تعقيداً، وبالتالي تكون عملية تقييم أدائهم سهلة ونتائجها واضحة بحيث يسهل تحقيق نتائج تقييم عادلة، وتزيد درجة العدالة مع زيادة الأقدمية لدى أعوان التحكم والإطارات كون أن هؤلاء يتمتعون بخبرات وكفاءات ومعارف أكثر اكتسبوها مع أقدمتهم في المؤسسة ومن خلال الاستفادة من التكوين، لذلك فإن مراعاة المؤسسة لتلك الخصوصيات ووضع معايير لتقييم الأداء تأخذ بعين الاعتبار مساهمات الأفراد في تحسين الأداء والجودة، من خلال توظيف خبراتهم وكفاءاتهم وتقدير المؤسسة لمجهوداتهم يجعل الأفراد يشعرون بالأهمية والتقدير لمساهماتهم، ومن ثمة فهم يشعرون بعدالة نظام التقييم ونتائجه. بينما نجد أن الشعور بالعدالة يقل لدى أعوان التنفيذ مع زيادة الأقدمية، وهذا يعود إلى عدم حصول هؤلاء على ترقية في الفئة المهنية تسمح بتحسين وضعهم المهني والمادي في المؤسسة، ويقل الشعور بالعدالة كذلك لدى أعوان التحكم والإطارات مع قلة الأقدمية، يعود ذلك إلى كون أن هؤلاء وبحكم انتمائهم لفئة التحكم أو الإطارات فهم يقومون بمقارنة نتائج التقييم مع زملائهم من نفس الفئة من ذوي أقدمية أكبر، بحيث أن وجود فوارق ناتجة عن الأقدمية قد يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة.

عموماً فإن هناك مستوى مقبول من العدالة في نتائج التقييم مما ساهم في تكوين شعور إيجابي لدى الأفراد حول نتائج تقييم الأداء وإجماع على وجود عدالة في نتائج تقييم الأداء، وهذا طبعاً ينعكس على مختلف الوظائف والعمليات المرتبطة بتقييم الأداء وعلى درجة الرضا لدى الأفراد، وكل ذلك يساعد على جعل الأفراد يساهمون بفعالية في مشروع الجودة.

2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات: هي موضحة من خلال الجدول الآتي:

جدول (41): اتجاهات العاملين حول تقييم الأداء في المؤسسة

الرقم	عبارات حول تقييم الأداء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	تعتمد عملية تقييم الأداء على معايير موضوعية وواضحة	20 %17.39	75 %65.21	19 %16.52	1 %0.86	-	3.99	0.61	15.32	1
2	تستخدم المؤسسة مؤشرات مرنة في تقييم الأداء تواكب عمليات التحسين المتوقعة	18 %15.65	75 %65.21	17 %14.78	5 %4.34	-	3.92	0.69	17.52	3
3	يتم استخدام الأساليب الاحصائية لقياس ومراقبة جودة الأداء	28 %24.34	55 %47.82	27 %23.47	5 %4.34	-	3.92	0.80	20.50	9
4	يتم استخدام نتائج تقييم أداء العامل لمعرفة نقاط القوة ودعمها وكذا نقاط الضعف ومعالجتها	21 %18.26	56 %48.69	35 %30.43	3 %2.60	-	3.83	0.75	19.58	7
5	تراعي المؤسسة روح الابداع والابتكار لدى العامل عند تقييم أدائه	20 %17.39	79 %68.69	13 %11.30	3 %2.60	-	4.01	0.63	15.60	2
6	تراعي المؤسسة مساهمة العامل في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة عند تقييم أدائه	24 %20.86	60 %52.17	27 %23.47	4 %3.47	-	3.90	0.76	19.40	6
7	تعتمد عمليات المكافأة والتكوين والترقية ودوران المناصب وإثراء المهام على نتائج تقييم الأداء	21 %18.26	70 %60.86	19 %16.52	5 %4.34	-	3.93	0.72	18.29	4
8	يتميز القائمون بعملية تقييم الأداء بمهارات وكفاءات عالية	27 %23.47	58 %50.43	25 %21.73	5 %4.34	-	3.93	0.79	20.05	8
9	يتم عرض ومراجعة نتائج التقييم وتصحيحها في حالة حدوث أخطاء	17 %14.78	67 %58.26	26 %22.60	5 %4.34	-	3.83	0.72	18.81	5
-	المتوسط العام	21.77 %18.93	66.11 %57.48	23.11 %20.09	4 %3.47	-	3.92	0.72	-	-

اعتمادا على معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي، فإن ترتيب عبارات المقياس

حول تقييم الأداء من حيث أهميتها كان كالآتي:

- المرتبة الأولى للعبارة الأولى التي تشير إلى أن "عملية تقييم الأداء تعتمد على معايير موضوعية وواضحة"، بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.61 ومعامل اختلاف 15.32%، وأن أكبر نسبة من الإجابات هي 65.21% وتمثل الموافقين على العبارة تليها نسبة 17.39% وتمثل الموافقين بشدة على

العبارة، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.99 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

وبنفس الطريقة يمكن قراءة العبارات المتبقية إذ نجد:

- المرتبة الثانية للعبارة الخامسة التي تشير إلى أن "المؤسسة تراعي روح الابداع والابتكار لدى العامل عند تقييم أدائه"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
- المرتبة الثالثة للعبارة الثانية التي تشير إلى أن "المؤسسة تستخدم مؤشرات مرنة في تقييم الأداء تواكب عمليات التحسين المتوقعة"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
- المرتبة الرابعة للعبارة السابعة التي تشير إلى أن "عمليات المكافأة والتكوين والترقية ودوران المناصب وإثراء المهام تعتمد على نتائج تقييم الأداء"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.
- المرتبة الخامسة للعبارة التاسعة التي تشير إلى أنه "يتم عرض ومراجعة نتائج التقييم وتصحيحها في حالة حدوث أخطاء"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.
- المرتبة السادسة للعبارة السادسة التي تشير إلى أن "المؤسسة تراعي مساهمة العامل في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة عند تقييم أدائه"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
- المرتبة السابعة للعبارة الرابعة التي تشير إلى أنه "يتم استخدام نتائج تقييم أداء العامل لمعرفة نقاط القوة ودعمها وكذا نقاط الضعف ومعالجتها"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
- المرتبة الثامنة للعبارة الثامنة التي تشير إلى "تميز القائمون بعملية تقييم الأداء بمهارات وكفاءات عالية"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
- المرتبة التاسعة للعبارة الثالثة التي تشير إلى أنه "يتم استخدام الأساليب الاحصائية لقياس ومراقبة جودة الأداء"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

نستخلص في الأخير من عبارات هذا المحور أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 3.92 ومتوسط الانحرافات المعيارية هو 0.72، ولكون المتوسط الحسابي 3.92 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول عبارات تقييم الأداء هو موافق.

يتضح من الجدول الذي يبين اتجاهات العاملين حول تقييم الأداء في المؤسسة، أن هناك اهتمام وعناية بعملية تقييم الأداء هذا راجع لأهمية العملية، إذ تعتمد عليها المؤسسة في معرفة مستوى أداء الأفراد ونوعيته ومساهماتهم الجادة في تحسين الأداء وتحقيق الجودة، ومن ثمة مخرجات العمليات والمهام والوظائف. فنظام تقييم الأداء في المؤسسة تعتمد عليه أنظمة الموارد البشرية الأخرى كالتكوين والتحفيز

والتوجيه والتعيين، ولتحقق نظام تقييم الأداء أهدافه ويعطي مخرجات أفضل تعمل المؤسسة على توفير شروط وظروف وممارسات في عملية التقييم تجعله يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فنجد أن تقييم الأداء في المؤسسة يتصف بالموضوعية والعدالة ويراعي معايير الجدية والجودة والمهارة والكفاءة ويخضع لعملية القياس والمتابعة، لذلك كان الاتجاه العام لعبارة تقييم الأداء هو نحو الموافقة؛ إلا أن هناك اختلاف حول درجة الاتفاق حول كل عبارة، فنجد في المرتبة الأولى أن عملية تقييم الأداء تعتمد على معايير موضوعية وواضحة، إذ أن الموضوعية والوضوح نابع من حرص المؤسسة على جعل عملية التقييم تستند على معايير متعلقة بالأداء الفعلي للأفراد بحيث يمكن من خلال ذلك التمييز بين مستويات الأداء والممارسة والمساهمة في مجال الجودة، ومن ثمة فإن عملية تقييم الأداء يحظى بقبول الأفراد ورضاهم عن طرق إجرائها ونتائجها؛ فنجد أن المؤسسة تراعي روح الإبداع والابتكار لدى العامل عند تقييم أدائه، وقد ورد ذلك في الرتبة الثانية، إذ أن الأخذ بعين الاعتبار المساهمات الإبداعية والإبتكارية لدى الأفراد في عملية التقييم يعتبر عامل مهم في جعل عملية الإبداع والابتكار جانب مهم من جوانب مزاوله العمل وممارسة المهام في المؤسسة، فالإبداع والابتكار يعد إحدى مستلزمات قطاع الصناعات الالكترونية والسوق التنافسية، كما أن الأفراد العاملين في المؤسسة يمكن أن يكونوا مصدر مهم للغاية في عملية الإبداع والابتكار، ومراعاة المؤسسة لذلك في عملية تقييم الأداء ينمي لديهم روح الإبداع والابتكار ومساهماتهم في مجال التطوير والجودة، لذلك نجد أن المؤسسة تراعي مساهمة العامل في حل المشكلات عند تقييم الأداء، فالمساهمة في حل المشكلات يعتبر نوع من الإبداع ونوع من إبراز القدرات والكفاءات والمهارات والمعارف ليس في مجال العمل فحسب بل في إيجاد حلول للمشكلات التي يمكن أن يصادفها الفرد أو العمليات أثناء الأداء أو الانجاز. لذلك فإن الأخذ بعين الاعتبار المساهمة في حل المشكلات في عملية تقييم الأداء من طرف المؤسسة يعتبر مؤشر إيجابي ويدفع الأفراد إلى تقديم مساهماتهم في حل المشكلات وتحسين العمليات.

ويأتي في المرتبة الثالثة أن المؤسسة تستخدم مؤشرات مرنة في تقييم الأداء تواكب عمليات التحسين المتوقعة، فالمرونة في تقييم الأداء تعد أحد مستلزمات تفعيل عملية التحسين المستمر للأداء، كونها تسمح لعملية التقييم أن تتكيف مع التغيرات والمستجدات التي تفرضها عمليات التطوير والتحسين، واستخدام المؤسسة لمؤشرات مرنة في عملية التقييم ينبع من رغبتها في جعل نظام تقييم الأداء أكثر فعالية في معرفة وقياس الأداء الفعلي لمواردها البشرية وهذا ما يتوافق مع مستلزمات إدارة الجودة الشاملة. وقد ورد في المرتبة الرابعة أن عمليات المكافأة والتكوين والترقية ودوران المناصب وإثراء المهام تعتمد على نتائج تقييم الأداء، بمعنى أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء العاملين دورياً بحيث أن نتائج التقييم يتم الاستفادة منها واستخدامها في مجالات عديدة من العمليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، خاصة العمليات المحورية والمهمة كالمكافأة

والتكوين وتغيير المهام عن طريق الترقية أو دوران المناصب أو عملية إثراء وتوسيع المهام، فالاعتماد على نتائج تقييم الأداء في مثل هذه العمليات يعطيها مخرجات ونتائج أفضل وتكون القرارات المتخذة في هذا الإطار هي صائبة ولها نتائج أفضل، فالمؤسسة تراعي ما سبق سعيًا منها لجعل عملية التقييم تتصف بالفعالية، وبالتالي تكون هناك فعالية في العمليات المرتبطة بها؛ ولجعل عملية تقييم الأداء أكثر فعالية وذات جدوى يتم عرض ومراجعة نتائج التقييم وتصحيحها في حالة حدوث الأخطاء وقد جاء ذلك في المرتبة الخامسة، فجعل عملية التقييم تعطي نتائج أكثر دقة وموضوعية وعدالة تلجأ المؤسسة في بعض الحالات إلى إجراء مراجعة لنتائج التقييم، خاصة إذا كان هناك رفض أو تقديم شكوى أو احتجاج أو أن يكون هناك رد فعل يتميز بعدم الرضا، لذلك لجوء المؤسسة في مثل هذه الحالات إلى المراجعة تسمح بتصحيح الأخطاء أو شرح أو توضيح لعملية التقييم ونتائجها، وهذا ما يسمح بتحسين مخرجات نظام تقييم الأداء وفعالية استخدامها ويعد ذلك من شروط الجودة؛ ولجعل عملية التقييم أكثر دقة وشمولية فإن مراعاة معايير الوفاء والولاء والانتماء للمؤسسة يمكن أن يجعل من نظام التقييم أكثر فعالية وكفاءة، فشمولية التقييم ليضم معايير ذات علاقة بالوفاء والولاء والانتماء للمؤسسة يعد توجهًا مهمًا لعملية التقييم، ليشمل معايير وقيم ثقافية وسلوكية كالوفاء للمؤسسة، ومراعاة المؤسسة لهذا التوجه يجعل عملية التقييم أكثر شمولية وتنوع في المعايير، ويعطي أفضل النتائج ويتفق أكثر مع فلسفة الجودة الشاملة، إلا أن إشكالية المعايير الثقافية هي في صعوبة القياس والتحديد، ويفتح المجال للتخمينات التي قد تتأثر بذاتية المقيم، لذلك من الأفضل أن يكون المقيمون من ذوي الثقة والإجماع.

وجاء في المرتبة السادسة أن المؤسسة تراعي مساهمة العامل في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة عند تقييم أدائه، وهذا يعبر عن نوع من الاعتراف للفرد بمساهمته وتقديره على مجهوداته ومنحه حوافز مقابل خدماته، هذا ما يشجع العاملين في المؤسسة ويدفعهم إلى تبني فكرة تخفيض التكاليف وبالتالي المساهمة في تحسين الجودة، وأخذ المؤسسة لهذا المبدأ في تقييم الأداء هو نتاج تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة واقتناع بضرورة توعية العاملين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف التنافسية. وقد كانت المرتبة السابعة للعبارة التي مفادها أنه يتم استخدام نتائج تقييم أداء العامل لمعرفة نقاط القوة ودعمها وكذا نقاط الضعف ومعالجتها، وهذا يعبر عن حقيقة غاية نظام التقييم ووجود درجة من الموافقة على العبارة لدى الأفراد يعد مؤشرًا إيجابيًا يعبر عن وعي الأفراد بأهداف عملية التقييم، ما يضمن تعاونهم والتصريح بالأخطاء وإبراز جوانب النقص في أدائهم واستخدام قدراتهم وكفاءاتهم في الأداء، وحرص المؤسسة على توعية الأفراد بحقيقة عملية التقييم يصب في مصلحتها ويحقق أهداف عملية تقييم الأداء. وورد في المرتبة الثامنة أن القائمون بعملية تقييم الأداء يتميزون بمهارات وكفاءات عالية، ويعبر ذلك على أحد الشروط المهمة لنظام تقييم فعال، فالقائم بعملية التقييم يجب

1-1-1- التكوين: بناء على تحليل بيانات الجداول تم التوصل للنتائج الآتية:

- تولى المؤسسة اهتمام لتوفير التكوين، بحيث أن الأفراد يتلقون تكويننا منذ بداية التحاقهم بالمؤسسة، إلى جانب ذلك فإن التكوين يستمر مع زيادة سنوات الأقدمية، هذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد في سياستها للتكوين على ما يعرف بالتكوين المستمر والذي يعتبر مطلباً مهماً وأساسياً لتبني إدارة الجودة الشاملة.
- تعتمد المؤسسة أسلوب التوضيح والشرح المستمر على كيفية تأدية المهام في تدريب الأفراد في مكان العمل بشكل تطبيقي ومباشر على التحسين المستمر للأداء وتوجيههم والإشراف على سير المهام والتنسيق بينهم دليل ذلك 77.39% من الأفراد، وتتبنى مؤسسة كوندور هذا النمط من التدريب والتوجيه كآلية فعالة لاستمرارية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات والكفاءات اللازمة ولتبادل الخبرات والتجارب، خاصة بين من هم أقل خبرة وفئة مهنية والذين لديهم خبرات وتجارب وهم إطارات، لذلك فاعتماد المؤسسة هذا الأسلوب يعد مؤشراً هاماً يخدم متطلبات تحقيق الجودة والحرص على التحسين المستمر للعمليات .
- تولى المؤسسة اهتمام للتكوين بحيث أنها تعتمد الأنواع المختلفة، وهذا حسب الحاجة والأهداف المرجوة من إجراء التكوين، إذ نجد أنها وحسب مكان الإجراء تعتمد التكوين في مركز التكوين التابع للمؤسسة (34.78%) أو داخل المؤسسة (26.95%) مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ، كون أن ذلك يتطلب إجراءات أسهل وتكلفة أقل والاستجابة السريعة للحاجات التكوينية. وتعتمد بدرجة ثانية التكوين الخارجي في مؤسسات أخرى (20.86%) ويكون ذلك كلما اتجهنا نحو أعوان التحكم، أو مركز تكوين متخصص (17.39%) ويكون ذلك كلما اتجهنا نحو الإطارات، وهذان النوعان يسمحان بنقل الخبرات والمعارف الخارجية والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى رغم التكلفة المرتفعة في بعض الحالات. وطبعاً هذه الأنواع تتفق بشكل واضح مع منهج إدارة الجودة الشاملة في توفير التكوين المستمر ولجميع الفئات، وتسمح بالتجديد المستمر للمعارف والاستفادة من الخبرات والتجارب ويتيح للمؤسسة تطوير كفاءاتها من الموارد البشرية .
- يتضح من تحليل ترتيب الأفراد للغرض من إجراء التكوين، أنه في عمومها يرتكز على مجموعتين، الأولى مرتبطة بمستلزمات أداء الوظيفة التي يشغلها الفرد، وتشمل التكيف مع المنصب وتحسين الأداء وزيادة المعارف والمهارات؛ أما المجموعة الثانية فهي مرتبطة بمستلزمات تغيير الوظيفة، وتشمل تغيير المنصب وزيادة وتوسيع المهام والحصول على ترقية؛ وأن ترتيب عناصر المجموعة الأولى قبل الثانية يعكس حالة الاستقرار في مناصب العمل داخل المؤسسة، بحيث تكون عملية تغير المناصب أو الترقية هي بطيئة نوعاً ما؛ وعموماً ومهما كان الترتيب فإن اعتماد المؤسسة على التكوين في جميع الحالات ولدى جميع الأفراد يعتبر أمراً مهماً يخدم مصلحة الأفراد والمؤسسة معاً، ويعكس حرص المؤسسة على الاعتماد على التكوين في سياستها لتحسين أداء الأفراد وتحسين العمليات وبالتالي جودة مخرجاتها.

- تستخدم المؤسسة الأساليب المختلفة في العمليات التكوينية سواء كانت نظرية أو تطبيقية، رغم اعتماد الأسلوبين النظري التطبيقي معا بشكل أكبر (53.91%)، كما أن هذا الأسلوب يكون أكثر استخداما كلما اتجهنا نحو أعوان التنفيذ ومع قلة المستوى التعليمي، بينما يكون استخدام الأسلوب التطبيقي في عملية التكوين كلما اتجهنا نحو أعوان التحكم ومع قلة المستوى التعليمي، ويكون استخدام الأسلوب النظري في عملية التكوين كلما اتجهنا نحو الإطارات ومع زيادة المستوى التعليمي. هذا التنوع في الأساليب تستعمله المؤسسة حسب حاجتها للتكوين وحسب طبيعته والفئة المعنية والهدف منه، وهذا الأمر مهم لتحقيق مخرجات أفضل من العملية التكوينية بما يضمن التحسين المستمر للعمليات وخدمة مشروع الجودة الشاملة، فالتركيز يكون على تحسين مخرجات العملية التكوينية واستخدام الأسلوب الذي يضمن ذلك.

- تهتم المؤسسة ببرامج التكوين من حيث المحتوى بما يسمح بتحقيق الاستفادة في مجال العمل إذ أن 90.43% من الأفراد يستفيدون من المحتويات، حيث نجد أن العامل يخضع منذ إلتحاقه بالمؤسسة إلى برامج تكوينية مستمرة تركز لدى العاملين حديثا التوظيف على تقليص الأخطاء، وهذا ما يتبين لدى العاملين الذين تلقوا أقل عدد مرات من التكوين، من هذا المنظور فالتكوين يؤدي دورين مهني يسمح بتحسين أداء الفرد، ودور اجتماعي يسمح باندماج الفرد في بيئة العمل. إلا أنه مع زيادة عدد مرات التكوين فإن البرامج التكوينية تسمح بزيادة المعارف والمهارات، لذلك فإن إستراتيجية التكوين في المؤسسة الهدف منها تطوير الكفاءات والحصول على موارد بشرية عالية المهارة والكفاءة. إلى جانب ذلك فإن خضوع العاملين لدورات تكوينية متنوعة ومستمرة، يجعلهم قادرين على ابتكار أساليب حل المشكلات التي يصادفونها، ويعتبر ذلك عامل مهم لتخفيض التكاليف من خلال الكفاءات والمعارف والمهارات التي يكتسبونها من التكوين، وكذا المقدر على الإدراك والإلمام بجوانب عمليات المؤسسة، وكذا اكتشاف المشكلات قبل وقوعها. وكل هذه الأوجه هي مهمة للتحسين المستمر للعمليات وبالتالي جودة المخرجات، لذلك نجد أن المؤسسة تعتمد في استراتيجياتها لتحسين مستوى الجودة على توفير تكوين لكافة العاملين يتميز بالتنوع والاستمرارية والشمولية ويعد ذلك مطلبا مهما لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- الاختيار للاستفادة من التكوين في المؤسسة يخضع لأسس تنظيمية رسمية خاضعة للهيكل التنظيمي، إذ يتضح أن الاختيار للاستفادة من التكوين يتم في المقام الأول (58.33%) عن طريق اقتراح المسؤول المباشر، نظرا لدرابته بمروددية أداء كل فرد وأكثر اطلاعا على مهارات العاملين وكفاءاتهم وقدراتهم المهنية والمعرفية الفعلية في مكان العمل، وهو على معرفة بجوانب الضعف في الأداء والتي تستوجب إجراء التكوين المناسب لمعالجتها، وجوانب القوة التي يجب تطويرها عن طريق التكوين. ويكون اختيار الأفراد عن طريق اقتراح المسؤول المباشر خاصة لدى أعوان التنفيذ والتحكم كون أن هتين الفئتين تخضعان لإشراف المسؤولين

المباشرين الذين هم في الكثير من الحالات يكونون من الإطارات، ونجد أن الاختيار للتكوين يتم على أساس تعيين من الإدارة يزيد أكثر لدى الإطارات بحكم مركزهم في السلم الهرمي، هذا ما يجعلهم في اتصال مباشر ومستمر مع إدارة المؤسسة، ما يسمح لهم أن يكونوا على علم بمختلف السياسات والإجراءات والمعلومات والمزايا المختلفة بما فيها ماله علاقة ببرامج التكوين، الأمر الذي يجعل فئة الإطارات قد تستفيد من التكوين عن طريق تقديم طلب شخصي يتم قبوله نظرا لاحتياجات المؤسسة لإجراء تكوين ذو مستوى عال يستوجب مؤهلات تتوفر في الإطارات المعنية بالتكوين، ويبرز الأمر خاصة في مجال التطورات العلمية والتقنية المتعلقة بالصناعات الالكترونية .

- يتبين من ترتيب أسس تحديد الاحتياجات التكوينية أنه يمكن تمييز مجموعتين من الأسس، تتمثل الأولى في الاحتياجات المتعلقة بالأفراد وهي مرتبة في المراتب الثلاثة الأولى على التوالي وجود نقائص في الأداء، تطوير المعارف والمهارات، تحسين جودة الأداء والمنتوج. وتتمثل المجموعة الثانية في الاحتياجات المتعلقة بإدخال التغيرات وهي مرتبة في المراتب الثلاثة الأخيرة، على التوالي إدخال تكنولوجيا الجديدة وتغيير المنصب المشغول وإدخال تغييرات في مجال العمل. ويتبين أن المؤسسة تركز في تحديد الاحتياجات التكوينية على تطوير مهارات وكفاءات ومعارف الأفراد والتحسين المستمر لأدائهم بما يضمن تحسين جودة مخرجات العمليات، ثم يأتي في المقام الثاني الاستجابة للتغيرات في تحديد الاحتياجات التكوينية.

1-1-2- التحفيز : بناء على تحليل بيانات الجداول السابقة تم التوصل للنتائج الآتية:

- هناك توزيع متدرج للأجور في المؤسسة حسب الفئة المهنية بحيث انه كلما تقدم الفرد في الفئة المهنية زادت قيمة الأجر الذي يتلقاه، هذا الانتظام لفئات الأجور يبين وجود فرص لتحسين مستوى الأجر، إذ يمكن للفرد أن يتلقى أجرا يتساوى مع الفئة الأكبر مباشرة، إلى جانب ذلك هناك نوع من العدالة في توزيع الأجر، بحيث تتساوى أجور أفراد نفس الفئة إلى جانب إمكانية التحسين ومراعاة متغيرات الخبرة والكفاءة في منح الأجر، وكل هذه العوامل هي مهمة في جعل الأجر الممنوح من طرف المؤسسة محفزا على التحسين المستمر للأداء والعمليات وكذا جودة المخرجات، فالفرد في المؤسسة قد يتأثر بعدالة الأجر أكثر من قيمة الأجر نفسه.

- أشار 63.47% من الأفراد إلى أن الأجر يلبي الحاجات الأساسية حيث أنه كلما اتجهنا من فئة الذكور نحو الإناث ومن حالة الزواج نحو حالة العزوبية تزيد درجة تلبية الأجر والعكس صحيح، إذ أن تلبية الأجر للحاجات الأساسية يخضع للمتغيرات الاجتماعية والعائلية والأسرية، إلى جانب ذلك فإن إجابات الأفراد قد تتأثر بمتغيرات متعلقة بواقع الأجور الممنوحة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، فالفرد قد ينظر إلى أجره مقارنة بأجور زملائه في المؤسسة أو مؤسسات أخرى، إلى جانب ذلك فالأجر قد يعبر عن المكانة الاجتماعية لدى الفرد، كل هذه العوامل تؤثر على إجابات الأفراد حول تلبية الأجور للحاجات، بغض النظر

عن قدرة هذه الأجرور على تلبية الحاجات، فالإطار الذي يتلقى أجزورا أعلى قد يرى أن أجره لا يليب الحاجات بينما قد تكون إجابة عون التنفيذ عكس ذلك، وعموما فان إجابات الأفراد تبين نوع من القبول للأجرور الممنوحة من طرف المؤسسة، وهذا عامل مهم يخدم تطلعات المؤسسة نحو الحفاظ على مواردها البشرية وتحقيق الدافعية لديها نحو تحسين جودة منتوجاتها وخدماتها .

- إن تركيز إدارة المؤسسة على طرق دفع الأجرور قد يجعل منها حافزا للتحسين المستمر للأداء ولمخرجات العمليات، إذ نجد أن أعوان التنفيذ من ذوي الأقدمية يميلون إلى الجهد المبذول كون أن هؤلاء اكتسبوا تجارب وخبرات تجعلهم قادرين على بذل جهود كبيرة في مجال العمل، في حين أن أعوان التنفيذ من ذوي أقدمية أقل يميلون إلى زمن إنتاج القطع كون أن هؤلاء قد تكون مهامهم روتينية بسيطة يتعودون عليها مع مرور الوقت، ما يجعلهم قادرين على الإنتاج بزمن أقل وبسرعة أكبر، بينما نجد أن فئة أعوان التحكم ومع قلة الأقدمية تميل إجاباتها إلى فئة أعوان التنفيذ من ذوي الأقدمية لوجه التشابه والقرب بينهما، إلا أنه ومع زيادة الأقدمية لدى فئة أعوان التحكم تميل إجابات هؤلاء إلى اعتبار كمية القطع المنتجة هي الطريقة الأنسب، يعود ذلك إلى كون أن هؤلاء بحكم خبرتهم التي اكتسبوها مع الأقدمية والتجارب والمعارف التي اكتسبوها حول العمل يجعلهم قادرين على الإنتاج بكميات أفضل وأحسن، فإذا أرادت المؤسسة أن تزيد من كمية القطع المنتجة فيمكنها أن تعتمد على هذه الفئة وان تحفزها على ذلك. في حين نجد أن فئة الأطارات يرتكز مجال اهتمامها على جودة القطع المنتجة خاصة مع زيادة مدة الأقدمية لدى هؤلاء، هذا راجع إلى المركز الفني الذي تحتله هذه الفئة فهي الأكثر معرفة بالجوانب الفنية والمعرفية والعلمية المصقولة بالتجارب والخبرات المكتسبة من الميدان والمعارف المضافة من التكوينات التي تجربها، هذا ما يجعلها قادرة على تركيز مهاراتها وكفاءتها في مجال مهم بالنسبة للمؤسسة وهي المجالات المرتبطة بجودة القطع ومنتوجات المؤسسة.

- يتضح أن شكل ترتيب الأفراد للأسس المفضلة للمكافأة والتحفيز في عمومهم متوزع حول شكل ثنائيات من الأسس، في المرتبتين الأولى والثانية نجد الأسس المرتبطة بشغل الوظيفة والقيام بالمهام، والمتمثلة في المجهود الفكري والعقلي، والانضباط في العمل، وبلا شك فإن مراعاة المؤسسة لهذين الأساسين يسمح بتكوين حالة لاشعورية إيجابية نحو نظام العمل في المؤسسة، ويعتبر ذلك حافزا قويا نحو الأداء الأفضل. يليها في المرتبتين الثالثة والرابعة المساهمات التي يقوم بها الفرد في التحسين المستمر وفي حل المشكلات، وهي مساهمات إضافية للفرد، واهتمام المؤسسة بالأساسين المذكورين ومراعاتهما في نظام التحفيز والمكافآت، يساهم في إبراز طاقات وكفاءات ومعارف وخبرات مواردها البشرية، ويسمح ذلك بإبراز روح الإبداع والابتكار لديهم. وفي الأخير الأسس المرتبطة بالانعكاسات المتولدة من قيام الفرد بمهامه وشغله لوظيفة داخل التنظيم

وما يتولد عنها من مسؤوليات وصعوبات، وتتمثل في درجة تحمل المسؤوليات وصعوبة العمل، إذ أن مراعاة المؤسسة لهذين الأساسين في نظام المكافأة والتحفيز قد يكون دافعا مهما لدى الأفراد لتحمل نتائج العمل والأدوار التي يقومون بها، ورغم كون العنصرين مرتبين في الأخير إلا أنهما مهمين لأن مراعاتهما يقلل من اللامبالاة والتهرب من نتائج الأداء أو الممارسات المختلفة، فالأفضلية حسب تصنيف الأفراد لا تعني قلة الأهمية وإنما تفيد الأولوية في الأسس المعتمدة للمكافأة والتحفيز.

- تولي المؤسسة اهتماما للتحفيز المادي فهي تمنح علاوات مادية، بحيث يستفيد منها معظم الأفراد (86.95%) وتزيد درجة الاستفادة خاصة مع فئة الإطارات، كونها الأكثر دراية وخبرة ومعرفة وتمتلك الخبرات والمعارف الفنية اللازمة لتحسين الجودة وحل مشكلات العمل. إلا أن الأفراد في أغلبهم يتلقون هذا النوع من العلاوات، وهذا مؤشر إيجابي من حيث أنه يساهم في تحسين مستوى الأجر والمقابل المادي للعمل، وقد يخلق نوع من المساواة بين الأفراد في المكافأة المادية، إلا أن منحها لكل الأفراد بالتساوي يفقد هذا النوع من العلاوات فعاليتها، بحيث تصبح مجرد زيادة مادية مضافة للأجر. وما يلاحظ أن العلاوات تمنح بشكل جماعي، فإذا كانت لا تقابل فعليا المساهمات الفعلية في تحسين الجودة فإنها تفقد فعاليتها لتترك المجال لأشكال أخرى من التحفيز المادي كالخدمات المقدمة أو الاستفادة من مزايا التكوين وغيرها.

- تولي المؤسسة أهمية للخدمات المقدمة للأفراد، فهي تحرص على تقديم خدمات متنوعة متعلقة بالمناسبات المتعددة كالأعياد والدخول المدرسي والإعانات والمخيمات والعطل الصيفية، إلى جانب ذلك فإن مؤسسة كوندور تعمل على تعميم الاستفادة من هذه الخدمات، إذ يستفيد منها الأفراد بغض النظر عن الحالة العائلية أو الخصوصيات الوظيفية، فنجد أن 61.73% دائما يستفيدون من الخدمات المقدمة و33.91% يستفيدون أحيانا؛ فالخدمات المقدمة من طرف المؤسسة يمكن اعتبارها عامل محفز للأفراد كون أن هذه الخدمات تخلق شعور بالرضا لدى الأفراد وتدفع نحو الوفاء للمؤسسة، وتساهم في تحقيق الدافعية نحو التحسين المستمر للأداء وتوفير المناخ الملائم لذلك من دعم لروح التعاون والجماعة، وهي عوامل مهمة يعتمد عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- هناك استخدام للتحفيز المعنوي في المؤسسة حيث أن 65.21% يتلقون دائما التقدير والتشجيع مقابل الخدمات المقدمة، ويتم استخدامه بشكل دائم خاصة مع فئة الإطارات، ويتم مراعاة الخبرة والكفاءة والمعارف وقدرات الأفراد ومساهماتهم في تحسين الجودة والاستجابة لحاجات المؤسسة في التحسين والتنويع والتطوير لمخرجات العمليات والمنتجات، إلى جانب استعمال الأسلوب مع الأفراد الأقل أقدمية وحديثوا التوظيف في المؤسسة، وهذا الأسلوب يتفق بشكل كبير مع إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام التحفيز المعنوي لتحقيق الدافعية لدى الأفراد.

- يتبين أن ترتيب أفضل الطرق للتحفيز يركز على ثلاث طرق أساسية متمثلة في العدالة في توزيع الأجر والمكافآت بالدرجة الأولى، ثم التحفيز المادي ممثلاً بالاستفادة من الخدمات والحصول على ترقية، ثم التحفيز المعنوي ممثلاً بالتقدير والاحترام، وأن الترتيب يبين الأولوية في التحفيز ولا يعني قلة أهمية العناصر الأخيرة، إذن فاعتماد التحفيز في المؤسسة على الطرق السابقة يجعل من نظام التحفيز ذو فعالية ويتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1-1-3- تقييم الأداء: بناء على تحليل الجداول السابقة تم التوصل للنتائج الآتية:

- الطريقة الأكثر استخداماً هي التقارير المكتوبة 53.74%، إلا أن استخدام طرق التقييم يختلف حسب خصوصيات الفئات المهنية، إذ نجد أن استخدام طريقة التقارير المكتوبة والاختبارات الكتابية تستخدم أكثر مع فئة الإطار، نظراً لكون هذه الفئة تتميز بكفاءات ومهارات وخبرات عالية، وتشغل مناصب أعلى في السلم الهرمي إلى جانب أن المسؤولين على التقييم هم من الإطار، بينما نجد استخدام الاختبارات الشفهية والتقييم على أساس النتائج أكثر مع أعوان التنفيذ نظراً لملائمة الطريقتين مع هذه الفئة. كما أن ترويج طرق التقييم له نتائج إيجابية من خلال اختيار الطريقة الأنسب لتقييم أداء الفرد والوصول إلى تقييم كل الحالات، والاستفادة من إيجابيات كل طريقة. ويسمح ذلك بإبراز نقاط القوة والضعف في الأداء لدى كل فرد، ويساعد ذلك في تحديد حاجات التكوين وشكل التحفيز، مما يسمح برفع مهارات وقدرات الأفراد ومساهماتهم في حل المشكلات وتحسين الجودة.

- إن إستراتيجية المؤسسة نحو فترات تقييم الأداء تخضع لخصوصيات الوظائف وطبيعة المهام والهدف من عملية التقييم، بحيث يطغى عليها التقييم الشهري إذ نجد أن 46.08% أشاروا أن التقييم يتم كل شهر، فالمؤسسة تعتمد على التقييم القصير المدّة كونه يضمن المتابعة المستمرة، بما يسمح بمعرفة ملاءمة خصوصيات الأفراد الذين يتولّون المهام والتحسين المحقق ومدى مساهمتهم في تحسين الجودة وحل المشكلات، فالمتابعة والاستمرارية هي مبادئ مهمة في إدارة الجودة الشاملة.

- إن القائم بعملية تقييم الأداء يتحدد حسب موضع ومكانة الفرد في الهيكل التنظيمي وخصوصيات المهام وحسب من يتولى عملية المتابعة والتوجيه، بحيث تكون عملية التقييم في المستوى الأدنى من مهام المشرف المباشر وتكون من مهام مسؤول المصلحة مع الصعود في المستوى التنظيمي وتكون من مهام مصلحة الموارد البشرية في المستوى الفوقي، بالتالي فعلمية التقييم في المؤسسة تتفق مع الهدف من عملية تقييم الأداء، وتلقى القبول والرضا لدى الأفراد وتعطي نتائج أفضل، ويجعلها ذلك تتصف بالفعالية في التقييم وتتفق مع تقييم الأداء في ظل الجودة الشاملة.

- تولي المؤسسة اهتمام لمعايير تقييم الأداء بحيث تراعي في ذلك خصوصيات الوظائف والمهام وخصوصيات الأفراد وكفاءاتهم وقدراتهم، إذ أن معايير تقييم الأداء تخضع لترتيب معين، فنجد المواظبة على العمل، يليها الالتزام بالمهام، ثم الانضباط في السلوك والمساهمة في التحسين المستمر، يليه المساهمة في حل المشكلات، والسلوك التعاوني، وأخيرا احترام الزملاء. إلا أن ما يتضح أنه كلما اتجهنا نحو أعوان التنفيذ يزيد اعتماد معيار المواظبة والالتزام بالمهام والسلوك التعاوني، وكلما اتجهنا نحو الإطارات يزيد اعتماد معيار المساهمة في التحسين المستمر وفي حل المشكلات، بينما يكون استخدام معياري الانضباط واحترام الزملاء بنفس الدرجة تقريبا. وتعتمد المؤسسة المعايير السابقة الذكر كونها معايير مهمة لضمان جعل عملية التقييم تتميز بالشفافية والعدالة والدقة والموضوعية، وهي عوامل تجعل عملية التقييم تتفق مع توجهات المؤسسة نحو تبني إدارة الجودة الشاملة، إذ نجد أن التفاوت في استخدام المعايير السابقة الذكر لا يفيد أفضلية معيار على آخر، وإنما يفيد أولوية معيار قبل الآخر وأن كل المعايير ذات أهمية في عملية تقييم الأداء.

- إن استخدام التقييم الفردي (69.56%) يكون أكثر من الجماعي (30.43%)، ويزيد استخدام التقييم الفردي كلما اتجهنا نحو أعوان التنفيذ، بينما يزيد استخدام التقييم الجماعي كلما اتجهنا نحو الإطارات، إلى جانب ذلك فإن شكل التقييم يساهم في التحسين المستمر بغض النظر عن كونه فردي أو جماعي، ما يعني أن مساهمة الأفراد في التحسين المستمر تتأثر بمؤشرات أخرى لتقييم الأداء كالموضوعية والوضوح والدقة والمساهمة الفعلية والعدالة، وهي عوامل مهمة للشعور بالرضا عن عملية التقييم وخلق الدافعية نحو المساهمة في التحسين المستمر للعمليات والمخرجات، ونجد في المؤسسة أن الأفراد يساهمون في التحسين سواء كانوا تنفيذ أو تحكم أو إطارات، وبعد ذلك مؤشرا إيجابيا كون أن التحسين والجودة هي قبل كل شيء يتم تحقيقها بمساهمة الجميع بغض النظر عن الفئة أو المستوى التنظيمي أو طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد؛ ورغم أن إدارة الجودة الشاملة تفضل التقييم الجماعي، إلا أن التقييم الفردي قد يكون أكثر فعالية ويساهم في تحسين مخرجات العمليات، وبالتالي فهو يخدم توجهات إدارة الجودة الشاملة فالعبرة بنتائج التقييم.

- إذن فعلمية تقييم الأداء في المؤسسة تأخذ طابعا رسميا في إعلان النتائج، إذ تستخدم المسؤول المباشر (32.48%) مع التوجه نحو فئة التنفيذ، وتأخذ شكل التقرير المكتوب (30.57%) مع التوجه نحو الإطارات، مدعوما بالمصقات وكذا بالزملاء، وبهذا الشكل فالمؤسسة تحاول إضفاء الموضوعية والمصداقية والشفافية حول إعلان النتائج وهذا لجعل العملية ككل أكثر فعالية.

- هناك اتفاق بين الفئات المهنية حول عدالة التقييم إذ أن 81.73% من الأفراد يرون أن نتائج تقييم الأداء عادلة، ما ساهم في تكوين شعور إيجابي لدى الأفراد حول نتائج تقييم الأداء وإجماع على وجود عدالة

في نتائج التقييم، وهذا طبعاً ينعكس على مختلف الوظائف والعمليات المرتبطة بتقييم الأداء وعلى درجة الرضا لدى الأفراد، وكل ذلك يساعد على جعل الأفراد يساهمون بفعالية في مشروع الجودة.

1-2- نتائج مقياس الاتجاهات: إن أهم النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام مقياس الاتجاهات وبالاعتماد على مؤشرات الفرضية، يلخصها الجدول الموالي والذي يبين اتجاهات الأفراد حول مؤشرات الوظائف التنظيمية بالمؤسسة.

جدول (42): اتجاهات العاملين حول الوظائف التنظيمية في المؤسسة

الرقم	الوظائف التنظيمية	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	التكوين	50.60 %44	54.30 %47.21	8.30 %7.21	1.80 %1.56	-	4.33	0.67	15.47%	1
2	التحفيز	29.62 %25.76	55.25 %48.04	27.50 %23.91	2.62 %2.28	-	3.97	0.75	18.89%	3
3	تقييم الأداء	21.77 %18.93	66.11 %57.48	23.11 %20.09	4 %3.47	-	3.92	0.72	18.36%	2
-	المتوسط العام	33.99 %29.56	58.55 %50.92	19.63 %17.07	2.80 %2.43	-	4.07	0.71	-	-

بناءً على معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي فإن ترتيب عبارات المقياس المتعلقة بالوظائف التنظيمية من حيث أهميتها والأفضلية في المؤسسة كان كالتالي:

- المرتبة الأولى لعبارات "التكوين" بمتوسط حسابي عام 4.33 وانحراف معياري 0.72 ومعامل اختلاف 15.47%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 4.33 ينتمي للفئة [4.2-5] التي تمثل الموافقة بشدة، فإن الموقف العام حول التكوين هو موافق بشدة.

- المرتبة الثانية لعبارات "تقييم الأداء" بمتوسط حسابي عام 3.92 وانحراف معياري 0.67 ومعامل اختلاف 18.36%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.92 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول تقييم الأداء هو موافق.

- المرتبة الثالثة لعبارات "التحفيز" بمتوسط حسابي عام 3.97 وانحراف معياري 0.75 ومعامل اختلاف 18.89%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.97 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول التحفيز هو موافق.

جاء التكوين في المرتبة الأولى حيث أظهرت عبارات التكوين أن هناك اهتمام وتركيز لدى المؤسسة على التكوين في استراتيجيتها لتحقيق التطوير وتحسين العمليات ورفع مستوى أداء مواردها البشرية، إذ أن هناك عبارات التكوين ذات أهمية مرتفعة لدى الأفراد بحيث تلقى الموافقة لديهم، هذا ما يبين درجة اهتمام المؤسسة بوظيفة التكوين لتحقيق أهدافها في التحسين المستمر للعمليات وتحسين كفاءة مواردها البشرية، ومن هذا المنظور فإن المؤسسة تسعى ومن خلال الاعتماد على التكوين إلى تطبيق مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة، خاصة أن هذه الأخيرة تؤكد على أهمية التكوين ودوره في تحسين عمليات المؤسسة، وقد أظهرت النتائج حول ترتيب عبارات التكوين من حيث الأهمية، درجة الاهتمام وحرص المؤسسة على مختلف العمليات المرتبطة بالتكوين، وضمان تحقيق مخرجات أفضل من عملية التكوين.

جاء تقييم الأداء في المرتبة الثانية إذ بينت عبارات التقييم أن المؤسسة تستخدم نظاما لتقييم الأداء يتوافق مع نظام التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة، فهو يتوفر على الشروط المهمة للتقييم الفعال، وهذا يعود إلى حرص المؤسسة على جعل نظام التقييم يتميز بالموضوعية والدقة والعدالة والمرونة، ويراعي تحسين الجودة وحل المشكلات وتخفيض التكاليف والقابلية للقياس، ورغم أن هناك خصائص لنظام التقييم هي أفضل من الأخرى إلا أن هناك اتفاق على الموافقة على خصوصيات النظام، وتعود خصوصيات نظام التقييم في المؤسسة إلى الجدية والحرص والصرامة في تبني الجودة الشاملة والاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

جاء التحفيز في المرتبة الثالثة فقد أوضحت إجابات الأفراد حول عبارات التحفيز أن هناك اهتمام من طرف المؤسسة بنظام التحفيز ليساهم في مشروع الجودة الشاملة، وأنها تأخذ ذلك بعين الاعتبار في تسيير مواردها البشرية، هذا لتحقيق الدافعية لديهم نحو تحسين مستوى أدائهم ومساهماتهم في تحسين جودة العمليات والمخرجات، ويخلق لديهم الشعور الإيجابي تجاه المؤسسة، بحيث أن هناك اتجاه للأفراد نحو الموافقة على عبارات التحفيز، وهذا ما يعتبر أمرا ضروريا لتبني إدارة الجودة الشاملة، فقد بينت النتائج مدى حرص المؤسسة على جعل النظام يعطي مخرجات أفضل من العملية التحفيزية.

وما يتضح من التحليل السابق أن الوظائف التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة ومن خلال ترتيبها قد أظهر درجة الاتفاق حول توافق الوظيفة لمستلزمات الجودة الشاملة ومساهمتها في التحسين المستمر للعمليات وتحقيق جودة المخرجات من خلال العمل على تفعيل دورها في هذا الإطار، فقد بين ترتيب التكوين في المرتبة الأولى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لهذه الوظيفة من وظائف الموارد البشرية وتركز عليها بشكل واضح من خلال وضع وتنفيذ برامج التكوين يعود ذلك للإمكانيات الكبيرة التي تتوفر عليها المؤسسة ولتبني إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد بشكل كبير على التكوين، وورد في المرتبة الثانية تقييم الأداء نظرا لكون أن العملية مضبوطة وتعتمد على قواعد وإجراءات محددة وترتيبها يعود لصعوبة الوصول إلى مستوى أعلى من

الدقة والموضوعية والقبول من طرف الأفراد، بينما جاء ترتيب التحفيز في المرتبة الأخيرة نظراً لارتباط الوظيفة بالجوانب النفسية والاجتماعية ولصعوبة الوصول إلى الإجماع والاتفاق والقبول والرضا على نظام التحفيز من طرف جميع العاملين، إذن فالترتيب يتأثر بالاختلافات في الارتباط بالجوانب الإنسانية والدوافع والحاجات والانعكاسات على الأفراد والمجموعات، إلا أن وجود متوسط عام يشير إلى الموافقة على عبارات الوظائف التنظيمية يقلل من الاختلافات في الترتيب ليبرز اهتمام المؤسسة بالوظائف التنظيمية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

1-3- النتيجة العامة للفرضية الفرعية الأولى:

دلت النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات وباستخدام الأداتين لجمع البيانات ومن خلال تحليل هذه البيانات ومحاولة إثبات الفرضية الأولى التي مفادها أن "اهتمام المؤسسة بالوظائف التنظيمية لتسيير الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات" وهذا بالاعتماد على مؤشرات الوظائف التنظيمية المتمثلة في التكوين والتحفيز وتقييم الأداء، فقد أكدت النتائج المتوصل إليها باستخدام استمارة الاستبيان وكذا مقياس الاتجاهات أن المؤسسة تولي اهتماماً للوظائف التنظيمية الثلاثة في ظل تبنيها لإدارة الجودة الشاملة وتأخذ بعين الاعتبار استخدامها والاعتماد عليها الأمر الذي له دور واضح في تحسين العمليات وتحقيق جودة المخرجات، وهذا ما يثبت تحقق الفرضية الفرعية الأولى، فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من طرف المؤسسة بالوظائف التنظيمية لتسيير الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ما يؤدي إلى تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة: من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والاستفادة

منها سوف نقوم بمناقشة نتائج الدراسة الحالية بمقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة حول الوظائف التنظيمية لتبيان نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف كما يتبين من التحليل الآتي:

- توصلت الدراسة الحالية والدراسة السابقة حول التكوين(*) إلى إبراز أهمية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير نشاط المؤسسة خاصة إذا كان مستمراً، حيث تتفق حول كون التكوين يتم وفقاً لحاجات المؤسسة للاستجابة للتغيرات السريعة، وأن وضوح الأهداف ودقتها توصل إلى تحقيق أهداف العملية وأن التوافق بين الحاجات والأهداف هو مهم لفاعلية البرامج التكوينية، وتختلفان حول الأهداف والمحتوى وكثافة استخدام العملية واستمراريتها وشموليتها لكافة العاملين واستخدام الأساليب والأنواع المختلفة، إذ أن التكوين

(*) دراسة "بودوح غنية" بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، أنظر ص 47.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الوظائف التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات وصولاً إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى، إذ تبين أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية المتمثلة في التكوين والتحفيز وتقييم الأداء في ظل تبنيها لإدارة الجودة الشاملة، إذ أظهرت النتائج أن هناك اختلاف في الأهمية بحيث برز التكوين ثم تقييم الأداء ثم التحفيز، إلا أن هناك اتفاق على الأهمية والدور في التحسين المستمر وضمان الجودة ما أثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفصل التاسع

المنهاخ التنظيمي في المؤسسة

تمهيد

I - القيادة

- 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان.
- 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات.

II - الاتصال

- 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان.
- 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات.

III - فرق العمل

- 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان.
- 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات.

IV - مناقشة النتائج .

- 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية.
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي المتمثل في القيادة والاتصال ونظام فرق العمل ذو أهمية معتبرة في ظل الجودة الشاملة، لما لهذه العناصر من دور في تنظيم الموارد البشرية وتوجيهها نحو التحسين المستمر للعمليات من خلال توفير بيئة عمل يسودها المشاركة الفعالة وتنسيق الجهود والتفاهم والتعاون بين الأفراد والفرق، فوجود جو عمل تسوده العلاقات الإنسانية يدفع الأفراد إلى إبراز كفاءاتهم وقدراتهم من أجل التحسين المستمر للعمليات وللمخرجات، ويعتبر ذلك من مستلزمات إدارة الجودة الشاملة، لذلك سوف نحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، والدور الذي تمارسه عناصر المناخ التنظيمي في تبني مبادئ الجودة الشاملة وأفكارها، لهذا الغرض فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث محاور يتعلق كل محور بعنصر من العناصر المتمثلة في القيادة والاتصال ونظام فرق العمل، لنخلص في الأخير إلى نتائج الفرضية الثانية والمتعلقة بالمناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

I- القيادة: نتناول من خلال التطرق لموضوع القيادة في المؤسسة ميدان الدراسة، إلى واقع ممارستها في المؤسسة واستخدامها في ظل إدارة الجودة الشاملة، من خلال معرفة طبيعة العلاقة مع القادة وصفات وأنماط القيادة المستخدمة، طرق تعامل القادة والمساعدة في حل المشكلات وتحقيق طرق المعاملة للرجبة في العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات وأساليب القادة في الأخذ بالآراء والأهداف التي يساعدون على تحقيقها، لنصل إلى إبراز اتجاهات الأفراد حول نمط القيادة في المؤسسة، والتي تبين أسلوب القائد والدور الذي يلعبه في التحسين المستمر للعمليات وفي تطبيق مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان: يتم عرض وتحليل البيانات الموضحة في الجداول الآتية:

جدول (43): الفئة المهنية والاقدمية وطبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر

الفئة	الاقدمية (سنة)	طبيعة العلاقة	صداقة	عمل	متوزعة	المجموع
إطارات	المجموع الكلي	32 %27.82	83 %72.17	-	115 %100	
	المجموع الجزئي	15 %55.55	12 %44.44	-	27 %100	
	[6 فما فوق	10 %83.33	2 %16.66	-	12 %100	
	[6-3]	2 %40	3 %60	-	5 %100	
	أقل من 3]	3 %30	7 %70	-	10 %100	
أعوان تحكم	المجموع الجزئي	8 %25.80	23 %74.19	-	31 %100	
	[6 فما فوق	2 %50	2 %50	-	4 %100	
	[6-3]	5 %33.33	10 %66.66	-	15 %100	
	أقل من 3]	1 %8.33	11 %91.66	-	12 %100	
أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	9 %15.78	48 %84.21	-	57 %100	
	[6 فما فوق	3 %37.50	5 %62.50	-	8 %100	
	[6-3]	3 %18.75	13 %81.25	-	16 %100	
	أقل من 3]	3 %9.09	30 %90.90	-	33 %100	

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	2	5.991	14.512

تبين من ملاحظة بيانات الجدول أن أكبر نسبة هي 72,17% من الأفراد أشاروا إلى أن طبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر هي علاقة "عمل"، في حين أن 27,82% من الأفراد أشاروا إلى أن طبيعة العلاقة مع المسؤول هي علاقة "صداقة". لفهم وتحليل الموضوع أدخلنا متغير الفئة المهنية واستخدام اختبار كا² (*)، نجد أن 84,21% من أعوان التنفيذ أشاروا إلى أن طبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر هي علاقة "عمل" مقارنة بـ 74,19% من أعوان التحكم، في المقابل نجد أن 55,55% من الإطارات أشاروا إلى أن طبيعة العلاقة مع المسؤول هي علاقة "صداقة" مقارنة بـ 25,80% من أعوان التحكم.

لشرح العلاقة أكثر أدخلنا متغيراً رائزاً يتمثل في الأقدمية فكانت النتائج أن 90,90% من ذوي الأقدمية أقل من 3 سنوات وهم أعوان تنفيذ أشاروا إلى أن طبيعة العلاقة مع المسؤول هي علاقة "عمل"، مقارنة بـ 81,25% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تنفيذ. في المقابل نجد أن 83,33% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق وهم إطارات أشاروا إلى أن طبيعة العلاقة هي علاقة "صداقة"، مقارنة بـ 40% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم إطارات.

ويشير الاتجاه العام لنسب الجدول أن طبيعة العلاقة مع المسؤول في المؤسسة تميل أكثر إلى أن تكون علاقة "عمل" أكثر من علاقة "صداقة"، إلا أن هناك اختلافاً في طبيعة العلاقة، بحيث أنه كلما اتجهنا من فئة الإطارات نحو فئة التحكم وقلت الأقدمية تميل طبيعة العلاقة نحو علاقة "عمل"، وكلما اتجهنا من فئة أعوان التنفيذ نحو الإطارات وزادت الأقدمية تميل طبيعة العلاقة نحو علاقة "صداقة"، وتتعدم حالة التوتر في طبيعة العلاقة مع المسؤولين.

إن المناخ التنظيمي يتأثر بشكل كبير بطبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر، هذه العلاقة التي تعبر عن شكل القيادة والعلاقة السائدة بين القادة وأتباعهم، وهي أحد المحددات الأساسية والمهمة للمناخ التنظيمي السائد بين القادة والأتباع ولممارسة وظيفة القيادة في المؤسسة، وتعطي صورة واضحة عن جو العمل فيها. وفي المؤسسة محل الدراسة يتبين أن طبيعة العلاقة بين القادة والأتباع تميل أكثر نحو كونها علاقة عمل، وهذا النمط يعبر عن الميل في ممارسة وظيفة القيادة إلى الأشكال المهمة بالعمل، وبالحرص على أداء المهام وإنجاز العمليات أكثر من الاهتمام بالعلاقات وكسب الصداقات بين القادة والأتباع، وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة فهي مؤسسة تنتمي للقطاع الخاص وتتشط في مجال الصناعات الالكترونية، إذ أن هناك حرص لدى المسؤولين والمشرفين على أداء المهام وتنفيذ العمليات وعلى إعطاء مخرجات أفضل، لذلك

(*) $\chi^2_{(5,991 < 14,512)} < \chi^2_{(5,991 < 14,512)}$ H_0 $\chi^2_{(5,991 < 14,512)} < \chi^2_{(5,991 < 14,512)}$ H_1

فطبيعة العلاقة بين القادة والأتباع تميل إلى الأشكال الرسمية في التعامل والتركيز على التنفيذ والالتزام بالمهام والتعليمات، ويظهر ذلك أكثر لدى فئة أعوان التحكم وبدرجة أكبر لدى فئة أعوان التنفيذ، هذا يعود إلى كون الفئتين تشكلاّن أفراد المجموعات والفرق والمستويات الأقل في السلم الهرمي للوظائف، وهم يخضعون لممارسة وظيفة القيادة من طرف المسؤولين في المستويات الأعلى، هذا ما يبين وجود شعور لدى الأفراد بالانتماء للفئة المهنية بحيث تسود نوع من العلاقة الرسمية المرتكزة على التنفيذ والالتزام بين أعوان التنفيذ والتحكم من جهة والمسؤولين والمشرفين عن العمليات والفئات الأعلى في السلم الهرمي من جهة أخرى، ويتضح ذلك أكثر ويتسع المجال خاصة مع قلة الأقدمية، إذ أنه كلما قلت الأقدمية يميل شكل العلاقة مع القادة والمشرفين نحو التركيز على الجوانب الرسمية في التعامل وإلى الأنماط المهمة بالعمل في ممارسة وظيفة القيادة، ويعود ذلك بطبيعة الحال إلى كون أن فئتي الأعوان هي ذات الأقدمية الأقل في المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن طبيعة العلاقة تتأثر بالجوانب الاجتماعية والإنسانية بحيث أن الصداقات تتكون مع مرور السنوات وزيادة الأقدمية، إذ يتبين في المؤسسة ميدان الدراسة أن علاقات الصداقة بين القادة والأتباع تظهر أكثر لدى فئة الإطارات، هذا يعود إلى كون أن المهام القيادية والإشرافية في المؤسسة يتم إسنادها إلى فئة الإطارات نظرا لما تتمتع به هذه الفئة من مهارات وكفاءات وخبرات تجعلها تتولى مهام ذات مسؤولية أعلى في السلم الهرمي، بحيث يتشكل نوع من الشعور بالانتماء لنفس الفئة وبذلك تميل طبيعة العلاقة نحو شكل الصداقة، خاصة مع زيادة سنوات الأقدمية بحيث يزيد مستوى الكفاءة والخبرة ودرجة التحكم في نسيج العلاقات الاجتماعية والاندماج في محيط العمل، إذ أن زيادة الخبرة لدى الإطار يدفع حتى المشرف والمسؤول إلى السعي لكسب ثقة الإطارات وتعاونها والصداقة في التعامل نظرا لما يتمتع به من قدرات وكفاءات وخبرات ومعارف قد تتساوى أو تفوق، ووجود ذلك في المؤسسة يدل على اهتمامها بفئة الإطارات واعتمادها عليها في تحسين العمليات والجودة في المخرجات.

عموما فإن طبيعة العلاقة بين القادة والأتباع في المؤسسة تميل أكثر نحو الجانب الرسمي في المعاملة المرتكز حول التنفيذ والالتزام بالمهام والتعليمات، وهذا يعود لطبيعة القطاع وكذا الشعور بالانتماء للفئة المهنية خاصة لدى فئة أعوان التنفيذ والتحكم، بينما تميل طبيعة العلاقة نحو شكل الصداقة خاصة لدى فئة الإطارات ومع زيادة الأقدمية، هذا يعود لكون أن إسناد المهام القيادية في أغلب الحالات تكون للإطارات إلى جانب ما تتمتع به من خبرات ومعارف وكفاءات والانتماء لنفس الفئة في المستويات الأعلى في السلم الهرمي للمؤسسة.

جدول (44): الفئة المهنية والمستوى التعليمي وصفات المسؤول المباشر

المجموع الكلي		61	45	9	115
		%53.04	%39.13	%7.82	%100
إطار	المجموع الجزئي	10	17	-	27
		%37.03	%62.96	-	%100
	جامعي	8	10	-	18
		%44.44	%55.55	-	%100
	ثانوي	2	7	-	9
	%22.22	%77.77	-	%100	
	متوسط	-	-	-	-
أعوان تحكّم	المجموع الجزئي	17	11	3	31
		%54.83	%35.48	%9.67	%100
	جامعي	2	-	1	3
		%66.66	-	%33.33	%100
	ثانوي	3	1	-	4
	%75	%25	-	%100	
	متوسط	12	10	2	24
	%50	%41.66	%8.33	%100	
أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	34	17	6	57
		%59.64	%29.82	%10.52	%100
	جامعي	4	1	-	5
		%80	%20	-	%100
	ثانوي	11	4	2	17
	%64.70	%23.52	%11.76	%100	
	متوسط	19	12	4	35
	%54.28	%34.28	%11.42	%100	
الفئة	المستوى	صفات	المسؤول	التعليمي	المجموع
		منضبط وموجه	ديناميكي وديمقراطي	قاس ومتشابه	

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	4	9.488	9.8576

يتضح من ملاحظة البيانات أن أكبر نسبة 53,04% من الأفراد أجابوا بأن صفات المسؤول المباشر هي "منضبط وموجه"، في حين أن 39,13% من الأفراد أجابوا بأن صفات المسؤول المباشر هي "ديناميكي وديمقراطي"، وتبقى النسبة الضئيلة 7,82% أجابت بأنه "قاس ومتسلط"، ولغرض فهم وتحليل هذه الأنماط والصفات تم إدخال متغير الفئة المهنية واستخدام اختبار ك²(*)، فنلاحظ أن 59,64% من الأفراد صرحوا بأن المسؤول المباشر "منضبط وموجه" مقارنة بـ 54,83% من أعوان التحكم، في المقابل نجد أن 62,96% من الإطارات صرحوا بأن المسؤول المباشر "ديناميكي وديمقراطي" مقارنة بـ 35,48% من أعوان التحكم. ولتوضيح وشرح العلاقة تم إدخال متغير ثاني (رائز) هو المستوى التعليمي فنلاحظ أن 80% من ذوي المستوى التعليمي جامعي وهم أعوان تنفيذ صرحوا بأن المسؤول المباشر "منضبط وموجه" مقارنة بـ 64,70% من ذوي المستوى التعليمي الثانوي وهم أعوان تنفيذ، في المقابل نجد أن 77,77% من ذوي المستوى التعليمي ثانوي وهم إطارات صرحوا بأن المسؤول المباشر "ديناميكي وديمقراطي" مقارنة بـ 55,55% من ذوي المستوى التعليمي جامعي وهم إطارات.

عموما ما يلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول أن النمط "المنضبط والموجه" أكثر استخداما من النمط "الديناميكي والديمقراطي"، بحيث أنه كلما اتجهنا من فئة الإطارات نحو فئة أعوان التنفيذ وزاد المستوى التعليمي تميل الصفات القيادية للمسؤول المباشر نحو النمط "المنضبط والموجه"، وعكس ذلك أنه كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات وقل المستوى التعليمي يميل النمط نحو "الديناميكي والديمقراطي".

تعتبر القيادة أحد أهم الوظائف داخل التنظيم كونها نظام للإشراف والتوجيه والمتابعة والضمان لسيرورة واستمرارية العمليات، بالتالي لها دور محوري في تحسين أداء الأفراد وفي تحقيق جودة العمليات والمخرجات، من خلال كونها آلية مهمة في تكوين المناخ التنظيمي الذي يسوده نمط من القيادة مرتكز على محورين مهمين، الأول متعلق بأداء الأفراد وممارسة المهام والوظائف والالتزام وتنفيذ التعليمات وهذا حسب ما تتطلبه العمليات المختلفة داخل المؤسسة وهو شرط ضروري للاستمرارية ولإعطاء مخرجات العمليات، أما الثاني فهو متعلق بجوانب العلاقات الاجتماعية والإنسانية المتبادلة داخل التنظيم سواء بين الأفراد

(*) $\chi^2_{(9,488 < 9,8576)} < \chi^2_{(9,488 < 9,8576)}$ H_0 H_1 .

والمجموعات أو مع الرؤساء والمشرفين وبين المستويات التنظيمية المختلفة وهي عوامل مهمة في تحسين العمليات وجودة المخرجات، إذن في عموم الأمر يمكن تمييز نمط القيادة حسب ما سبق أي أنه نمط مهتم بالعمل أو مهتم بالعاملين أو جامع بينهما. وقد حاولنا تمييز نمط القيادة في المؤسسة على هذا الأساس بحيث يمكن إبراز ثلاثة أشكال للقيادة إما منضبط وموجه أي مرتكز على تنفيذ التعليمات والتقييد بالأوامر والتوجيهات، أو أنه ديناميكي وديمقراطي مرتكز على العلاقات الاجتماعية والإنسانية وكسب ثقة الأتباع والمعاملة الطيبة والجو الاجتماعي المريح، أو أنه قاس ومتسلط يستخدم أسلوب القهر وسلطة الثواب والعقاب والصلاحيات المخولة بحكم المركز الوظيفي للتوجيه والتأثير على الأتباع^(*)، وهذا النمط يساهم في خلق الأجواء المشحونة والصراعات واللاتفاهم وقد يكون تأثيره سلبي على العمل وعلى الأفراد، وهو نادر الاستخدام في المؤسسة ميدان الدراسة، حيث أن هناك تجنب لممارسة هذا الشكل القيادي من طرف الرؤساء والمشرفين.

إذ نجد أن ممارسة القيادة لدى الرؤساء في مؤسسة كوندور هي تتأرجح بين النمط المنضبط الموجه والديناميكي الديمقراطي، ويستخدم ذلك حسب طبيعة المواقف وخصوصيات الأفراد والمستوى التنظيمي، إلا أن الغلبة للنمط المنضبط والموجه وهو نمط مهتم أكثر بالعمل وتنفيذ التعليمات والتقييد بالأوامر والتوجيهات وبإحترام قواعد التنظيم الرسمي، ويعود استخدام هذا الأسلوب لدى الرؤساء إلى طبيعة العمل وطبيعة القطاع، إذ أن المؤسسة وبحكم أنها تنتمي للقطاع الخاص وتنشط في قطاع الصناعات الالكترونية، فإن هنالك ميل أكثر لدى الرؤساء نحو الضبط والالتزام بالقوانين والتوجيه حسب القواعد الرسمية، وهذا لضمان سيرورة العمل وتحقيق الأهداف والاستجابة لحاجات العملاء ولمتغيرات السوق التنافسية ولتحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة أساساً في الربحية، ويظهر استخدام النمط المنضبط والموجه خاصة مع المستوى التنظيمي القاعدي أي لدى أعوان التحكم وبشكل أكبر لدى أعوان التنفيذ ومع توفر مستوى تعليمي أعلى، كون أن المستوى التعليمي يسمح للأفراد أن يكونوا أكثر دراية بالعمل ويسمح لهم بالاستجابة السريعة للتوجيهات والتعليمات والأوامر، ولكون أن تنفيذ العمليات يعتمد بشكل أساسي على المهام الجزئية التي يتولها الأعوان وهي مهام محددة بدقة، وتتطلب إجراءات واضحة يمكن للرئيس إتباع أسلوب الإشراف المباشر، ويكون نمط تعامله مع المرؤوسين يتميز بالانضباط، ومحدد حسب القواعد الرسمية الموضوعة والتي يتطلبها أداء المهام. بالتالي تكون تعاملات الرؤساء مع المرؤوسين محددة في هذا الإطار، بحيث يتلقى الأفراد التوجيهات من المسؤولين الفوقيين ويكون الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، ويتولى الرؤساء في المقابل القيام بالإجراءات التي تسمح بتوجيه مرؤوسيه

(*) "LIKERT" مقياس لقياس المناخ التنظيمي في المؤسسات (مؤسسة كوندور) دراسة ميدانية في إطار دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 197.

المعاملة والتي تولد مناخا تنظيميا مشحونا بالصراعات والمشاحنات وهذا ما يكاد ينعدم في المؤسسة، إلا أن حقيقة الأمر أن أنماط القيادة تتأرجح بين النمط المنضبط الموجه والنمط الديناميكي والديمقراطي، بحيث يظهر الاختلاف حسب المستوى المهني والخصوصيات التي تميز شاغل الوظيفة وحسب المستوى الوظيفي في السلم الهرمي ودرجة المنصب، بحيث يميل إلى الانضباط والتوجيه مع فئات الأعوان والمستويات الأدنى ويميل نحو الديناميكية والشكل الديمقراطي التشاوري مع الإطارات والمستويات الفوقية. إلا أن الأمر يعود بشكل كبير إلى نظرة الرؤساء والمسؤولين إلى أدوارهم القيادية، وقدرتهم على التفريق بين القيادة كمرکز يحدده الهيكل التنظيمي والقيادة كسلوك وممارسة للتأثير على الأتباع والتي تساهم في تكوينه الشخصية القيادية النابعة من خصوصيات الفرد المهنية والتكوينية والسوسيوثقافية وتأثير البيئة التنظيمية للمؤسسة، إذ أن النمط القيادي في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بالطابع الهيكلي الناتج عن تأثير التنظيم الرسمي بحيث يميل إلى الطابع الرسمي في التعامل والممارسة المتميز بالانضباط والتوجيه، رغم كون أن النمط الأكثر فعالية هو النمط الديناميكي حسب ما أثبتته التجارب والممارسات، إذ يشير " ليفي ليبويي *Levy Leboyer*" أنه " كلما كان المشرف أو الرئيس أكثر حركية كلما كان مرؤوسيه أكثر رضا"⁽¹⁾ وبالتالي حدوث التفاعل الإيجابي وإعطاء مخرجات تتميز بالفعالية لنظام القيادة تستجيب لمعطيات البيئة المحيطة وضرورة التطوير المستمر للعمليات وجودة المخرجات، ففي هذا الإطار يقول "بروكوبينكو *Prokopenko*" أنه "مهما كانت كفاءة المسيرين والعمال ودرجة اهتمامهم بالعمل، فإنه لا مستقبل لهؤلاء إذا لم تكن المؤسسة قادرة على التكيف مع محيط هو في تحول مستمر"⁽²⁾.

عموما فإن نمط القيادة في المؤسسة يميل إلى النمط المهمم بالعمل والأداء وتنفيذ التعليمات والقرارات أكثر من العلاقات الإنسانية والديناميكية في التعامل بحيث يستمد قوته من الهيكل الرسمي، ويكون ذلك أكثر مع المستوى التنظيمي الأدنى، بينما يميل إلى الطابع الديناميكي في التعامل خاصة مع المستوى الفوقي ومع زيادة المستوى المهني والتنظيمي.

(1) *Claud Levy Leboyer ; opcit. P 211.*

(2) : 75

الأوامر والإجبار على التنفيذ" نجد 22,58% من أعوان التحكم مقارنة بـ 19,29% من أعوان التنفيذ، بينما يركز أسلوب "المساعدة في المهام" وكذا "محاسبة المرؤوسين عن كل ما يقومون به" لدى فئتي الأعوان وبشكل أكبر لدى أعوان التنفيذ.

ويبين الاتجاه العام للجدول أن شكل تعامل الرؤساء مع المرؤوسين يتمحور حول أشكال رئيسية تتراوح بين إصدار الأوامر إلى عدم التدخل في المهام، بحيث يختلف استخدام طرق التعامل حسب الفئات المهنية، إذ يستخدم أسلوب "إصدار الأوامر مع ترك الخيار في التنفيذ" أكثر مع فئتي أعوان التحكم ثم أعوان التنفيذ، ويستخدم أسلوب "عدم التدخل في المهام" أي ترك مجال الحرية في التصرف وبشكل أكبر لدى فئة الإطارات، بينما يستخدم أسلوب "إصدار الأوامر مع الإجبار على التنفيذ" بشكل متقارب مع كل الفئات، ويستخدم أسلوب "المساعدة في انجاز المهام" و"المحاسبة على كل ما يقوم به الفرد" بشكل خاص لدى فئة أعوان التنفيذ.

إن أنماط وأشكال القيادة متعددة ومختلفة، واختلافها يعود لاختلاف العوامل الشخصية والصفات التي يتميز بها القائد، إذ يمكن تمييز أنماط القيادة حسب عدة معايير^(*)، وفي المؤسسة ميدان الدراسة وحسب طريقة التعامل وفق التصنيف المحدد نجد أنها تركز على شكلين أو نمطين بارزين، إما تكون ممارسة القيادة معتمدة على إصدار الأوامر والقرارات أو عدم التدخل في ممارسة المهام والمساعدة على انجاز المهام، حيث يميل الشكل الأول إلى النمط المنضبط الموجه ويميل الشكل الثاني إلى النمط الديناميكي الديمقراطي^(**)، وأن استخدام هذه الأشكال يختلف حسب المستويات التنظيمية، إذ أن الرئيس يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات ويترك الخيار في التنفيذ وهذا الأسلوب يعتمد على طريقة الضبط والتوجيه لضمان أداء المهام وفق ما يتطلبه سير العمليات ونظام العمل في المؤسسة، مع إعطاء الأفراد مجال الحرية في إتباع الطريقة الأفضل لتنفيذ الأوامر، وهذا النمط هو الأكثر استخداماً لدى الرؤساء يعود الأمر إلى نظام العمل في المؤسسة المعتمد على ضرورة الالتزام بالأوامر والتعليمات لتنفيذ الخطط المحددة لضمان كمية ونوعية مخرجات العمليات، ونجد أن هذا الأسلوب يستخدم بشكل كبير مع فئتي الأعوان هذا لكون أن مهام هؤلاء واضحة ومحددة بدقة وهي تشكل أجزاء وتقسيمات للوظائف والعمليات، بحيث يمكن للرئيس الإشراف على تنفيذ الأوامر وتكون عملية مراقبة التنفيذ سهلة، إلا أن استخدام الأسلوب يكون أكثر لدى أعوان التحكم وهذا راجع لكون أن هذه الفئة هي في

(*) [http://www.researchgate.net/publication/228111111](#) 400

(**) [http://www.researchgate.net/publication/228111111](#) 196

مستوى أفضل في السلم الهرمي مقارنة بفئة التنفيذ، إلى جانب أنها تتمتع بمهارات ومعارف وقدرات وخبرات تجعلها قادرة على إتباع أفضل الأساليب لتنفيذ أوامر الرؤساء.

في المقابل نجد أن الأسلوب الذي يستخدمه الرؤساء في المستوى الهرمي الأعلى أي مع فئة الإطارات يرتكز أساسا على إعطاء الحرية للأفراد وعدم التدخل في المهام أو في كيفية الانجاز، وهذا الشكل يميل أكثر إلى النمط الديمقراطي والغير موجه، يستخدم الرؤساء هذا الأسلوب مع فئة الإطارات كون أن مهام هذه الفئة هي أكثر تعقيدا وذات مستوى كبير من الخصوصية، إذ أن هذه الفئة تتمتع بمهارات وكفاءات وخبرات عالية ولها مستوى عالي من المساهمة في تحسين العمليات وجودة المخرجات، لذلك فهذه الفئة تلقى عناية لدى الرؤساء بحيث تمنح حرية أكثر في القيام بالمهام إذ يكون الإشراف عليها بشكل غير مباشر، إلى جانب أنها تتولى المهام الإشرافية والقيادية في المؤسسة، بحيث أن الرؤساء في المؤسسة هم إطارات في حقيقة الأمر، لذلك فالمؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الإطارات في تطبيق مشروع الجودة الشاملة وفي تطوير المنتجات وخدمة العملاء.

ويعتبر الشكلين السابقين هما الشكلين الأكثر استخداما إلا أن الشكل الثالث من حيث الاستخدام هو أن الرئيس يقوم بإصدار الأوامر ويجبر مرؤوسيه على التنفيذ ويستخدم بشكل متقارب مع الفئات المهنية المختلفة، ويعود استخدام هذا الأسلوب إلى طبيعة المهام الممارسة من طرف المرؤوسين، وفي أغلب الأحيان إلى نظرة الرؤساء إلى مهامهم كمشرفين ورؤساء وتصورهم لوظيفة القيادة في المؤسسة، بحيث يكون هناك استخدام للسلطة المخولة بحكم المركز الوظيفي في ممارسة مهمة القيادة، ويتسع استخدام الأسلوب في المؤسسة خاصة مع كونها تنتمي للقطاع الخاص ومع وجود درجة كبيرة من الرسمية والانضباط وقلة التسبب وانخفاض اللامبالاة، وهي عوامل مكونة للبيئة التنظيمية والثقافية في المؤسسة ولها انعكاس على ممارسة القيادة كسلوك وفن للتأثير على الأتباع. بينما ينتشر أسلوب المساعدة في انجاز المهام بشكل أساسي مع أعوان التنفيذ وهذا مع قلة الخبرة والمهارة لدى هؤلاء والتي تستلزم تدخل المشرف ومساعدته لمرؤوسيه، في المقابل فإن أسلوب المحاسبة على كل ما يقوم به الأفراد وهو شكل للنمط القاس المتسلط هو نادر الاستخدام في المؤسسة.

عموما فإن أنماط القيادة في المؤسسة من حيث طريقة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، إما تركز على إصدار الأوامر أو عدم التدخل في المهام أي بين النمط المنضبط إلى الديمقراطي، وهذا حسب المستوى التنظيمي وطبيعة المهام وخصوصيات المرؤوسين، إضافة إلى خصوصيات البيئة وطبيعة القطاع وبشكل واضح تصور الرؤساء لمهامهم كرؤساء ونظرتهم للقيادة كوظيفة ونظام في المؤسسة.

الحالات يكون الإشراف الغير مباشر أفضل من حيث جدوى استخدامه، لأنه يعطي للمرؤوسين حرية المبادرة وإبراز قدراتهم وما اكتسبوه من خلال سنوات الخبرة ومع إجراء تكوينات تكسبهم المعارف الضرورية، فالعامل ذو الخبرة يكون أكثر دراية بطرق الإنجاز وبما يحتاجه القيام بالمهام وإنجاز العمليات، فالنمط الديناميكي والديمقراطي والتشاورى قد يكون أفضل في هذه الحالات. ويستخدم أسلوب المساعدة على إنجاز المهام خاصة مع قلة الخبرة، بينما أسلوب المحاسبة على كل ما يقوم به المرؤوسين كنوع من النمط الذي يتميز بالقساوة والتسلط فهو نادر الاستخدام في المؤسسة، وهذا شيء ضروري لتجنب أشكال عدم الرضا والصراعات.

عموما فإن استخدام الأنماط القيادية في المؤسسة من حيث طرق التعامل فهي تتأثر بالأقدمية لدى المرؤوسين، إذ أن استخدام أسلوب الضبط بإصدار الأوامر هو الأكثر استخداما خاصة مع قلة الخبرة أين يقوم الرؤساء بتوجيه مرؤوسيهم بإصدار الأوامر والتعليمات الضرورية لإنجاز المهام والعمليات، ويستخدم النمط الحر مع زيادة خبرات المرؤوسين بحيث يعطي الرؤساء لمرؤوسيهم حرية المبادرة في إنجاز المهام وإبراز قدراتهم وخبراتهم في مجال العمل، وقد يكون هذا الأسلوب ذو أهمية لدفع هؤلاء نحو المساهمة في التحسين المستمر للعمليات وجودة منتوجات المؤسسة.

جدول (46): الفئة المهنية وطلب المساعدة من المسؤول المباشر في حالة مواجهة مشكلة

المجموع	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	الفئة المهنية طلب المساعدة
94	18	23	53	نعم
%81.73	%66.66	%74.19	%92.98	
21	9	8	4	لا
%18.26	%33.33	%25.80	%7.01	
115	27	31	57	المجموع
%100	%100	%100	%100	

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كأ ² الجدولية	كأ ² المحسوبة
0.05	2	5.991	10.119

من ملاحظة بيانات الجدول يتضح أن أكبر نسبة هي 81,73% من الأفراد أجابوا بـ"نعم" حول طلب المساعدة من المسؤول المباشر في حالة مواجهة مشكلة، في حين أن 18,26% من الأفراد أجابوا بـ"لا" حول طلب المساعدة. لشرح الموضوع تم إدخال متغير الفئة المهنية ومع استخدام اختبار كا² (*)، نلاحظ أن 92,98% من أعوان التنفيذ أجابوا بـ"نعم" حول طلب المساعدة مقارنة بـ 74,19% من أعوان التحكم أجابوا كذلك بـ"نعم" حول طلب المساعدة، في المقابل نجد أن 33,33% من الإطارات أجابوا بـ"لا" حول طلب المساعدة مقارنة بـ 25,80% من أعوان التحكم أجابوا كذلك بـ"لا" حول طلب المساعدة.

يتضح من الاتجاه العام لبيانات الجدول أن معظم المرؤوسين في المؤسسة يطلبون مساعدة رؤسائهم في حالة مواجهة مشكلات في العمل، إلى جانب ذلك كلما اتجهنا من فئة الإطارات نحو أعوان التنفيذ يزيد طلب المساعدة في حالة مواجهة المشكلات، والعكس صحيح كلما اتجهنا من فئة أعوان التنفيذ نحو الإطارات يقل طلب المساعدة.

تعتبر القيادة نظاما بالغ الأهمية في المؤسسة فالقيادة ليست مجرد وظيفة يقوم بها الفرد مستخدما في ذلك السلطة المخولة من طرف التنظيم الرسمي بحكم مركزه الوظيفي داخل التنظيم، وإنما يتحمل القائد مسؤوليات مقابل توليه لهذه المهنة، لذلك فالقيادة هي أحد المدخلات المهمة لإنجاز العمليات وإعطاء مخرجات أفضل من المتوقعة، ومن بين مهام الرئيس مساعدة مرؤوسيه في مواجهة المشكلات التي يصادفونها أثناء قيامهم بأداء مهامهم، كون أن هذه المشكلات تعرقل سير العمليات وتؤثر على مخرجاتها، لذلك فإن حل المشكلات من الأسس والمبادئ المهمة في تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، من هذا المنطلق فإن إيجاد حلول للمشكلات تعتبر من الأدوار المهمة والمحورية للرؤساء ويتقاسمون في ذلك المسؤولية مع مرؤوسيه، وهي بمثابة الوجه الحقيقي لوظيفة القيادة في التنظيم وإدراك الرؤساء لذلك يجعلهم يساهمون بشكل جدي في التحسين المستمر للعمليات وفي تحسين جودة مخرجاتها، وهذا يعتبر جزء من فلسفة الجودة الشاملة.

وفي المؤسسة مجال الدراسة يتضح أن الأفراد يلجأون إلى رؤسائهم في حالة مواجهة مشكلات في العمل ويبدو أن ذلك واسع الانتشار بين الأفراد في المؤسسة، خاصة في المستويات التنظيمية الدنيا أي لدى فئتي الأعوان خاصة التنفيذ منهم، وهذا كون أن هؤلاء يقومون بإنجاز المهام التي تعتبر أجزاء وتقسيمات

(*) H_0 $\chi^2(5,991 < 10,119)$ χ^2 H_1

للعمليات في المؤسسة، وبالتالي فالمشكلات التي يواجهها الأفراد قد تأثر على إنجاز العمليات المختلفة، لذلك يلجأ هؤلاء إلى طلب المساعدة من الرؤساء لمواجهة المشكلات واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك، خاصة مع كون أن الرئيس قد يكون إطاراً ذو مستوى عالي من المهارة والكفاءة والقدرة على إيجاد حلول ومعالجة المشكلات، إلى جانب كون نظام العمل في المؤسسة يجعل من واجبات الأفراد التصريح بالأخطاء والمشكلات أثناء وقوعها وطلب المساعدة من رؤسائهم، وهذا الأمر يعتبر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على منع حدوث المشكلات قبل وقوعها، وكذلك فإن ذلك يعتبر من ضرورات التحسين المستمر للعمليات. في المقابل فإن طلب المساعدة يقل مع التوجه نحو فئة الإطارات، كون أن هذه الفئة تمتلك المعارف والكفاءات والخبرات التي تأهلها لمعالجة المشكلات التي تصادفها دون الرجوع للمسؤولين المباشرين، وفي أغلب الحالات يعتمد عليها في إيجاد حلول للمشكلات التي يصادفها الأفراد في المؤسسة، وقد يسند إليها مهمة تشخيص المشكلات المطروحة والتي يمكن أن تعرقل سير العمليات وإيجاد حلول لها.

وعموماً فإن طلب المرؤوسين للمساعدة من الرؤساء في حالة مواجهة المشكلات تستخدم بشكل واسع خاصة مع المستوى الأدنى في السلم الهرمي للوظائف، ويعتبر ذلك جزءاً من نظام العمل في المؤسسة، وبهذه الصورة فإن ذلك يعتبر من مهام وضرورات ممارسة وظيفة القيادة، فمن مهام القادة في المؤسسة مساعدة أتباعهم في حل المشكلات، ويتفق الموضوع مع تصور إدارة الجودة الشاملة لأدوار الرؤساء في المساهمة في إيجاد حلول للمشكلات وتحسين الجودة، ويتفق كذلك مع أدوار المرؤوسين في التصريح بالمشكلات والأخطاء وطلب المساعدة من الرؤساء.

جدول (47): الفئة المهنية وتحقيق طريقة معاملة المسؤول المباشر للرجبة في العمل

				الفئة المهنية	إطار	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	الفئة الرجبة في العمل
المجموع	إطار	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	نتائج الرجبة	المجموع	إطار	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ
60	17	19	24	المواظبة على العمل	109 %94.78	25 %92.59	29 %93.54	55 %96.49
%34.09	%39.53	%37.25	%29.26	الالتزام بالمهام المسندة				
55	9	15	31	العمل على انجاز المهام بشكل أفضل				
%31.25	%20.93	%29.41	%37.80	العمل على إيجاد ابتكارات				
22	3	6	13	مشاركة مجموعة العمل في تحسين الأداء				
%12.50	%6.97	%11.76	%15.58	المجموع				
18	10	5	3					
%10.22	%23.25	%9.80	%3.65					
21	4	6	11		6 %5.21	2 %7.40	2 %6.45	2 %3.50
%11.93	%9.30	%11.76	%13.41		115 %100	27 %100	31 %100	57 %100
176	43	51	82					
%100	%100	%100	%100					

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	8	15.507	16.547	2	5.991	0.6939

من ملاحظة بيانات الجدول يتبين أن 94,78% من الأفراد أجابوا بـ "نعم" حول كون طريقة معاملة المسؤول المباشر تحقق الرغبة في العمل، بينما نسبة ضئيلة 5,21% من الأفراد أجابوا بـ "لا" حول الموضوع. ومع استخدام متغير الفئة المهنية ثم اختبار العلاقة باستخدام اختبار كا² (*)، يتضح أن طريقة معاملة المسؤول تحقق الرغبة في العمل لدى أغلب الأفراد بغض النظر عن كونهم أعوان تنفيذ أو تحكم أو إطارات.

بينما في الجدول الجزئي المقابل الذي يمثل حالة الإجابة بـ "نعم"، والمتعلق بجوانب تحقيق طريقة معاملة المسؤول المباشر للرغبة في العمل، نلاحظ أن أكبر نسبة 34,09% من إجابات الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" تمثل "المواظبة على العمل"، في المقابل نجد أن 31,25% من الإجابات تمثل "الالتزام بالمهام المسندة"، ونجد أن 12,50% من الإجابات تمثل "العمل على إنجاز المهام بشكل أفضل"، و 11,93% تمثل "مشاركة مجموعة العمل في تحسين الأداء"، في حين أن 10,22% تمثل "العمل على إيجاد ابتكارات". ومع إدخال متغير الفئة المهنية ثم استخدام اختبار كا² (**)، نلاحظ أن 39,53% من إجابات الإطارات كانت حول "المواظبة على العمل" مقارنة بـ 37,25% من إجابات أعوان التحكم، في المقابل نجد أن 37,80% من إجابات أعوان التنفيذ متعلقة بـ "الالتزام بالمهام المسندة" مقارنة بـ 29,41% من إجابات أعوان التحكم، ونلاحظ أن 15,58% من إجابات أعوان التنفيذ متعلقة بـ "العمل على إنجاز المهام بشكل أفضل" مقارنة بـ 11,76% من إجابات أعوان التحكم، في المقابل 23,25% من إجابات الإطارات متعلقة بـ "العمل على إيجاد ابتكارات" مقارنة بـ 9,80% من إجابات أعوان التحكم.

يتضح من الاتجاه العام لبيانات الجدول أن طريقة معاملة الرؤساء تحقق الرغبة في العمل لدى أغلبية الأفراد، إلا أن هناك اختلاف في جوانب تحقيق الرغبة في العمل، إذ تركز أساساً في "المواظبة على العمل" و "الالتزام بالمهام المسندة"، بحيث أنه كلما اتجهنا من فئة أعوان التنفيذ نحو الإطارات يزيد تحقيق "المواظبة على العمل" بينما يزيد تحقيق "الالتزام بالمهام المسندة" كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ، في المقابل فإنه كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ فإن طريقة المعاملة تزيد من "العمل على إنجاز المهام بشكل أفضل" وكذا "مشاركة مجموعة العمل في تحسين الأداء"، بينما يزيد "العمل على إيجاد ابتكارات" كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات.

(*) $\chi^2(5,991 > 0,6939)$ H_0 $\chi^2(15,507 < 16,547)$ H_0

(**) $\chi^2(15,507 < 16,547)$ H_0

إن طريقة معاملة المسؤول أو الرئيس لمروؤسيه إنما هي تشير إلى طبيعة العلاقة بين القائد وأتباعه، والتي لها دور في خلق بيئة عمل يسودها التفاهم وحسن المعاملة، وبالتالي رفع معنويات الأتباع وتحقيق الرغبة لديهم في العمل ودفعهم نحو لعب الدور المنوط بهم، وهذا ما يخلق الشعور بالارتياح لدى المرؤوسين تجاه رؤسائهم والرضا عن العلاقة بهم، وكل ذلك يساهم في رفع مستوى الرغبة في المساهمة الجادة لتحقيق تطلعات المؤسسة للاستمرارية والتطوير والتحسين، وكذلك الاندماج في محيط وبيئة العمل، وهذا من خلال المواظبة والالتزام ورفع مستوى الانجاز والمشاركة الجماعية في التحسين، وإبراز القدرات الإبداعية والابتكارية في التطوير وحل المشكلات، وكل هذه المؤشرات هي من ضرورات تبني إدارة الجودة الشاملة ومن مساهمات القائد في ظل الجودة الشاملة،

وفي المؤسسة مجال الدراسة فإن طريقة معاملة الرؤساء تحقق الرغبة في العمل لدى أغلب الأفراد وفي كل المستويات التنظيمية ومن مختلف الفئات المهنية في المؤسسة، وهذا يعود إلى نظام العمل في المؤسسة المتميز بتحديد المهام ووضوحها، والتركيز والاهتمام لدى الرؤساء بالإنجاز وتوجيه الأفراد نحو الالتزام بخطوات الإنجاز الأفضل، وكذا سلطة القرار التي يتمتع بها الرؤساء في المؤسسة، من جهة أخرى فتواجد الرؤساء مع مرؤوسيهم لطول فترات العمل يخلق نوع من الاقتراب معهم، ففي إطار مراقبة المرؤوسين يمكن أن يكون الرئيس في علاقة دائمة معهم يساعدهم ويزاول معهم المهام أحيانا فتتسأ بينهم علاقات غير رسمية، إذ يكون هناك تبادل للأفكار والمعارف والآراء ولأطراف الحديث وللترفيه، هذا ما يجعل الرؤساء في علاقة دائمة مع مرؤوسيهم، هذه العلاقة قد تكون امتداد لعلاقات خارج المؤسسة، وخصوصا مع وجود الانتماء إلى نفس المنطقة والاشتراف في نفس الخصائص الثقافية من عادات وتقاليد وأعراف وأنماط التفكير، التي يوحدتها التواجد في منطقة واحدة، هذا ما يزيد في حركية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وديمومة العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة التي تعتبر نقطة إلتقاء لجميع المكونات والأطراف، وكل هذه العوامل تساهم في تحقيق الرضا عن القادة لدى الأتباع وتزيد في الدافعية نحو الإنجاز والرغبة في العمل لدى المرؤوسين.

ونجد في المؤسسة أن الرغبة في العمل تنعكس على مجموعة من الجوانب المختلفة في درجة التحقيق والاهتمام لدى الرؤساء، إذ يتضح أنها تتركز أساسا حول المواظبة على العمل والالتزام بالمهام المسندة، وهذين العاملين يعبران عن طبيعة العمل في المؤسسة، إذ أن هناك حرص كبير من طرف الرؤساء على المواظبة والالتزام بالمهام، كونها أساس سيرورة واستمرارية العمليات، وهي تعبر عن حالة الانضباط والضبط التي تميز نظام العمل في المؤسسة. إذ نجد أن المواظبة على العمل تزيد مع الاتجاه نحو فئة الإطارات، كون أن هذه الفئة يعتمد عليها كثيرا في سير العمليات في المؤسسة، وفي إبراز القدرات والكفاءات

وتوظيفها في تحسين العمليات وتطوير المنتجات، إلى جانب كون أن مهام الفئات الأخرى تعتمد على مهام وأدوار هذه الفئة، وكذلك فإن الرؤساء في الكثير من الحالات يُختارون ويُعينون من هذه الفئة، وبالتالي يكون هناك تركيز على المواظبة وعدم التغيب عن العمل لدى المسؤولين، وتبرز بذلك الرغبة في العمل على شكل المواظبة عليه. بينما نجد أنه كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ تظهر الرغبة في العمل على شكل الالتزام بالمهام المسندة، إذ أن ذلك من ضرورات سير العمل ودقة النتائج وجودة المخرجات وضمن إنجاز العمليات بالشكل المرغوب الذي يحدده الرؤساء، ما يجعل هؤلاء يحرصون على ضرورة إلتزام الأفراد بالمهام المسندة وبالتوجيهات والتعليمات والأوامر التي تضمن الإنجاز بالشكل المحدد، ويكون ذلك أكثر مع فئتي الأعوان خاصة التنفيذ منهم، كون أن هؤلاء يتولون مهام محددة بدقة وواضحة يمكن توجيه الأفراد من خلالها، وهذا محور اهتمام الرؤساء وبالتالي فإن معاملتهم للمرؤوسين قد تساهم في تحقيق الرغبة في العمل من خلال الالتزام بالمهام المسندة.

في المقابل نجد أنه كلما اتجهنا نحو فئة الأعوان فان الرغبة في العمل تزيد من إنجاز المهام بشكل أفضل وكذلك مشاركة مجموعة العمل في تحسين الأداء، وهذين العنصرين إضافيين للعناصر السابقة إذ لا يتوقف عليها ضمان سير العمل، وإنما في الحقيقة هما مهمين من حيث أن توفرهما يساهم في تحسين مستوى الأداء، وهما يعبران عن الرغبة الشديدة في تحسين العمليات، وتبرز إمكانية الوصول إليها لدى فئة الأعوان نظرا لوضوح المهام وقلة تعقدها، وإمكانية التنسيق بين المجموعة من أجل إنجاز المهام بشكل أحسن وتحسين الأداء وبالتالي تحسين إنجاز العمليات والمخرجات، بينما يكون العمل على إيجاد الابتكارات لدى فئة الإطارات كون أن هذه الفئة تمتلك من القدرات والكفاءات والخبرات والمعارف ما يؤهلها للعب أدوار مهمة في المؤسسة، مرتكزة على تطوير وتحسين العمليات والمنتجات من خلال المساهمة الإبداعية وإيجاد ابتكارات لها دور في تفوق المؤسسة وتميزها.

عموما فإن معاملة الرؤساء للمرؤوسين في المؤسسة لها أهمية كبيرة فمن ناحية فهي تحقق الرغبة في العمل ومن ناحية أخرى فإن هذه الرغبة تبرز من خلال المواظبة والعمل على إيجاد ابتكارات بالنسبة للإطارات، والالتزام بالمهام المسندة والعمل على إنجاز المهام بشكل أفضل وكذا مشاركة مجموعة العمل في تحسين الأداء بالنسبة للأعوان، وبصفة عامة فإن كل هذه العناصر هي ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة وأن تحققها من خلال معاملة القادة لأتباعهم يصب في مصلحة المؤسسة ويخدم أهداف المؤسسة من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول (48): الأقدمية والمشاركة في اتخاذ القرارات

					المشاركة	الأقدمية (سنة)	أقل من 3]	16 - 3]	6 فما فوق	المجموع			
					نعم	لا	المجموع	أهمية المشاركة	أقدمية (سنة)	أقل من 3]	16 - 3]	6 فما فوق	المجموع
سهولة وسرعة إنجاز المهام	11	7	4	22	25%	18.91%	11.42%	18.96%	22	11	7	4	22
سهولة التنسيق بين أفراد المجموعة	17	10	9	36	38.63%	27.02%	25.71%	31.03%	36	17	10	9	36
زيادة التحسين المستمر	10	10	11	31	22.72%	27.02%	31.42%	26.72%	31	10	10	11	31
إبراز المهارات والقدرات	2	5	7	14	4.54%	13.51%	20%	12.06%	14	2	5	7	14
التشجيع على إيجاد حلول للمشكلات	4	5	4	13	9.09%	13.51%	11.42%	11.20%	13	4	5	4	13
المجموع	44	37	35	116	100%	100%	100%	100%	116	44	37	35	116
					22	8	3	33	33	22	8	3	33
					40%	22.22%	12.50%	28.69%	33	22	8	3	33
					55	36	24	115	115	55	36	24	115
					100%	100%	100%	100%	115	55	36	24	115

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	8	15.507	8.082	2	5.991	7.2489

من خلال ملاحظة بيانات الجدول نجد أن أكبر نسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات هي 71,30% من الأفراد أجابوا بـ "نعم" حول مشاركتهم في اتخاذ القرارات في حين أن 28,69% من الأفراد أجابوا بـ "لا". ومع إدخال متغير الأقدمية ثم استخدام اختبار كا² (*)، يتبين أن 87,50% من الذين أقدميتهم من 6 سنوات فما فوق أجابوا بـ "نعم" حول المشاركة في اتخاذ القرارات مقارنة 77,77% من الذين أقدميتهم من 3 إلى أقل من

(*) H_0 $\mu_1 = \mu_2$ H_1 $\mu_1 > \mu_2$ (5,991 < 7,2489) $F_{(2,8)} < F_{(2,8)}$

وفي المؤسسة ميدان الدراسة يبدو أن هناك نوع من إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف الرؤساء، ولو أنه في نطاق ضيق متعلق بكيفية أداء المهام وأفضل الصيغ لتحسين الأداء^(*)، هذا في إطار محاولة المؤسسة تبني أفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتزيد درجة المشاركة خاصة مع زيادة سنوات الأقدمية، إذ أن الأفراد الذين لهم أقدمية ينعكس ذلك على معارفهم وخبراتهم وكفاءاتهم وقدراتهم خاصة مع إجراءات لدورات تكوينية، هذا ما يكسبهم دراية كافية بسير العمليات وقد يتميزون في بعض الأحيان بمؤهلات تفوق رؤسائهم، بالتالي فإن الرئيس يكون في حاجة إلى معارفهم فيستشيرهم في القرارات المتعلقة بالعمل، ويحاول الأخذ بأرائهم ما لم تكن متعارضة مع القرارات الصادرة من أعلى السلم الهرمي أو مع نظام العمل في المؤسسة، إلى جانب ذلك يلجأ بعض الرؤساء خاصة في الدورات التكوينية أو في حالة تبني تغيير أو إدخال تحسينات إلى حث العاملين على تحسين مستوى أدائهم، وهذا لتحقيق التحسين المستمر للعمليات وجودة المنتجات والتأكيد على خدمة العملاء، ومن ناحية أخرى فإن أصحاب الأقدمية في الكثير من الحالات هم إطارات بالتالي يتمتعون بمؤهلات هامة ودراية كافية بسير العمليات، لذلك فهم مصدر لاستشارات هامة بحيث أن إشراكهم في اتخاذ القرارات تكون له نتائج مفيدة لرؤسائهم.

من هنا فإن المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة ميدان الدراسة ذات أهمية معتبرة وتحقق أهداف مهمة، فهي تساهم في سهولة التنسيق بين أفراد المجموعة، إذ أن القرارات المتخذة بمشاركة المجموعة تجعل من عملية التنسيق أسهل بالنسبة للرئيس لأن هناك اتفاق من طرف المجموعة على القرارات المتخذة بالمشورة، إلى جانب ذلك فإن المشاركة تساهم في زيادة التحسين المستمر خاصة إذا كانت القرارات متعلقة بذات الموضوع، فأفضل صيغ التحسين قد يكون مصدرها العامل البسيط في مكان عمله، إذ أن الأفراد هم الأكثر دراية بمهامهم بالتالي قد تكون مساهمتهم فعالة في التحسين المستمر إذا تم إشراكهم في قرارات التحسين، كما أن المشاركة تساهم في سهولة وسرعة إنجاز المهام كونها قد تكون بمثابة ميثاق يلزم الأفراد الالتزام بمهامهم وبالقرارات المتخذة بالإجماع، وبالتالي فهي دافع مهم نحو إنجاز المهام بسهولة والسرعة الممكنة، ونجد كذلك أن المشاركة تساهم في إبراز المهارات والقدرات وتشجع على إيجاد حلول للمشكلات المطروحة، وهذا يعود كذلك إلى أن المشاركة تعتبر دافعا مهما وحافزا يجعل الأفراد يسعون إلى إبراز المهارات والقدرات والمساهمة الفعالة في إيجاد حلول للمشكلات المطروحة، فالمشاركة قد تكون أسلوب مهم وفعال في إبراز الكفاءات وخلق الإجماع حول القرارات المتخذة وفي اتخاذ أنسبها وأفضلها من حيث النتائج.

(*)

عموما فإن هناك نوع من إتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات لدى الرؤساء رغم أن هذه المشاركة تكون في مجالات محددة متعلقة خاصة بأداء المهام والمساهمة في تحسين الأداء والعمليات، هذه المشاركة ذات أهمية في المؤسسة تبرز خاصة من خلال سهولة التنسيق وزيادة التحسين المستمر وسهولة وسرعة الانجاز.

جدول (49): الفئة المهنية وأساليب المسؤل المباشر في الأخذ بآراء الأفراد

المجموع	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	الفئة المهنية	
				الأساليب المستخدمة	
69	11	18	40	حسب درجة المنصب	حسب
%60	%40.74	%58.06	%70.17		الوظيفة
46	16	13	17	حسب الاختصاص	
%40	%59.25	%41.93	%29.82		
115	27	31	57	المجموع	
%100	%100	%100	%100		
84	14	23	47	المناقشة الفردية	باستعمال أسلوب
%73.04	%51.85	%74.19	%82.45		المناقشة
31	13	8	10	المناقشة الجماعية	
%26.95	%48.14	%25.80	%17.54		
115	27	31	57	المجموع	
%100	%100	%100	%100		

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
	0.05	2	5.991
2		5.991	8.7437

من ملاحظة بيانات الجدول حول الأساليب المستخدمة للأخذ بآراء الأفراد يتبين أن الأساليب تختلف في درجة استخدامها حسب التصنيف المحدد:

- حسب الوظيفة نجد أن 60% من الأفراد أشاروا إلى أن رؤسائهم يراعون "درجة المنصب" في الأخذ بآراء الأفراد، في حين أن 40% أشاروا إلى أن ذلك يكون "حسب الاختصاص"، ولشرح الموضوع تم إدخال

وفي المؤسسة مجال الدراسة يبدو أن هناك أساليب هي أكثر استخداما من غيرها، إذ أن هناك مراعاة لدرجة المنصب وللاختصاص مع إعطاء الأولوية لدرجة المنصب، هذا يعود إلى الطابع الرسمي في ممارسة مهمة القيادة، أي ما يفرضه التنظيم الرسمي من مراعاة للتسلسل الهرمي للوظائف ولمكانة الفرد من خلال الوظيفة التي يزاولها، ويظهر هذا مع اتجاهنا نحو فئة التنفيذ، فقد أشارت فئة الأعوان إلى أن الرؤساء في المؤسسة يميلون إلى مراعاة درجة المنصب، إذ أن هؤلاء يأخذون بآراء الأفراد من ذوي المستوى التنظيمي المرتفع خاصة الإطارات، فالأفراد في المستوى الأدنى ينظر إليهم في بعض الحالات على أنهم منفذين لتعليمات رؤسائهم. في المقابل فإن مراعاة الاختصاص تزيد كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات، إذ يشير الإطارات إلى ذلك كون أن هؤلاء على مستوى أعلى من حيث خصوصيات شغل الوظيفة من معارف وخبرات وكفاءات، إلى جانب أنهم من ذوي تخصصات في مجالات معينة من العمل في المؤسسة وهم على دراية كافية بمجالات تخصصهم، بالتالي فالرؤساء يراعون في الأخذ بآراء هؤلاء نوع التخصص ومجال الاهتمام وخصوصيات كل فرد في الاستشارة والمشاركة وفي أخذ بآراء هؤلاء.

وفي إطار آخر أي ما تعلق بالأسلوب المستعمل يتبين أن الرؤساء في المؤسسة ميدان الدراسة يستخدمون أسلوب المناقشة الفردية أكثر من المناقشة الجماعية، كون المناقشة الفردية تتناسب مع الموضوع ومع المعنى بالأمر، إذ يتبين أنه كلما اتجهنا نحو فئة الأعوان خاصة التنفيذ منهم يزيد استخدام الأسلوب الفردي كون أن هؤلاء مهامهم محددة وواضحة وعلى درجة عالية من التخصص بحيث يميل الرؤساء إلى أسلوب المناقشة الفردية وهذا حسب الموضوع المتعلق بمهام وأدوار وتخصصات هؤلاء، في حين أن المناقشة الجماعية تكون أكثر خاصة مع التوجه نحو فئة الإطارات، بحيث أن الرؤساء يميلون إلى استشارة هؤلاء والأخذ بآرائهم نظرا لما يتمتعون به من خصوصيات ذات درجة أعلى من حيث المهارة والمعرفة والكفاءة والخبرة، بحيث يكون من المهم الحصول على نوع من الإجماع لدى هؤلاء حول قرارات الرئيس والاتفاق حول الحصول على أفضل صيغ القرار وأشكال الاستخدام، والتي يمكن أن تعطي مخرجات أفضل للعمليات، ويتضح أن ذلك يتفق كثيرا مع أنماط القيادة في المؤسسة بحيث يميل القادة على هذا المستوى إلى النمط الديناميكي والتشاورى، بينما يميلون للنمط المنضبط وإلى التوجيه مع فئتي الأعوان.

عموما يتبين مما سبق أن أساليب القادة على مستوى الممارسة تميل إلى مراعاة درجة المنصب واستخدام أسلوب المناقشة الفردية مع المستوى التنظيمي الأول في سلم الوظائف المتمثل في الأعوان بينما يميل إلى مراعاة التخصص واستخدام أسلوب المناقشة الجماعية مع المستوى الأعلى في السلم المتمثل في الإطارات.

جدول (50): الفئة المهنية والأقدمية والأهداف التي يساعد اتصال المسؤول المباشر على تحقيقها

الفئة	الأقدمية (سنة)	الأهداف	التحسين المستمر للمهام	إبراز القدرات والمهارات والكفاءات	تقديم اقتراحات لحل المشكلات	لا شيء مما سبق	المجموع
إطار	المجموع الكلي	78 %46.15	43 %25.44	42 %24.85	6 %3.55	169 %100	
	المجموع الجزئي	16 %32	15 %30	19 %38	-	50 %100	
	[6 فما فوق	7 %31.81	6 %27.27	9 %40.90	-	22 %100	
	[6-3]	3 %30	3 %30	4 %40	-	10 %100	
	أقل من 3]	6 %33.33	6 %33.33	6 %33.33	-	18 %100	
أصوات تحكم	المجموع الجزئي	20 %44.44	13 %28.88	10 %22.22	2 %4.44	45 %100	
	[6 فما فوق	4 %50	1 %12.50	3 %37.50	-	8 %100	
	[6-3]	9 %42.85	6 %28.57	5 %23.80	1 %4.76	21 %100	
	أقل من 3]	7 %43.75	6 %37.50	2 %12.50	1 %6.25	16 %100	
أصوات تنفيذ	المجموع الجزئي	42 %56.75	15 %20.27	13 %17.56	4 %5.40	74 %100	
	[6 فما فوق	5 %38.46	4 %30.76	4 %30.76	-	13 %100	
	[6-3]	11 %52.38	4 %19.04	4 %19.04	2 9.52	21 %100	
	أقل من 3]	26 %65	7 %17.50	5 %12.50	2 %5	40 %100	

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	6	12.592	13.175

يتبين من ملاحظة بيانات الجدول حول الأهداف التي يساعد اتصال المسؤول على تحقيقها أن أكبر نسبة 46,15% من الإجابات أشارت إلى "التحسين المستمر للمهام" بينما 25,44% من الإجابات أشارت إلى "إبراز القدرات والمهارات والكفاءات"، في حين أن 24,85% أشارت إلى "تقديم اقتراحات لحل المشكلات". لتوضيح الموضوع ولفهم آلية مساهمة عملية القيادة في تحقيق الأهداف السالفة الذكر، تم إدخال متغير الفئة المهنية ثم استخدام اختبار كا² (*)، نجد أن اتصال المسؤول يساهم في "التحسين المستمر للمهام" دليل ذلك 56,75% من إجابات أعوان التنفيذ مقارنة بـ 44,44% من إجابات أعوان التحكم، في المقابل نجد "إبراز القدرات والمهارات والكفاءات" أشار إلى ذلك 30% من إجابات الإطارات مقارنة بـ 20,27% من إجابات أعوان التنفيذ، في حين نجد "تقديم اقتراحات لحل المشكلات" دليل ذلك 38% من إجابات الإطارات مقارنة بـ 22,22% من إجابات أعوان التحكم.

لشرح الموضوع أكثر تم إدخال متغير الأقدمية، فتبين أن 65% من إجابات الذين أقدميتهم أقل من 3 سنوات وهم أعوان تنفيذ أشارت إلى "التحسين المستمر للمهام" مقارنة بـ 52,38% من إجابات الذين أقدميتهم من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تنفيذ، في المقابل نجد أن 37,50% من إجابات الذين أقدميتهم أقل من 3 سنوات وهم أعوان تحكم كانت إجاباتهم حول "إبراز القدرات والمهارات والكفاءات" مقارنة بـ 28,57% من إجابات الذين أقدميتهم من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تحكم، في حين نلاحظ أن 40,90% من إجابات الذين أقدميتهم من 6 سنوات فما فوق وهم إطارات كانت حول "تقديم اقتراحات لحل المشكلات" مقارنة بـ 40% من إجابات الذين أقدميتهم من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم إطارات.

ويشير الاتجاه العام لنسب الجدول أن اتصال الرئيس يساعد على تحقيق شكلين من الأهداف الأول يتمثل في "التحسين المستمر للمهام"، أما الثاني فيتمثل في "إبراز القدرات والمهارات والكفاءات" أو "تقديم اقتراحات لحل المشكلات"، بحيث يزيد التأكيد على "التحسين المستمر" كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ وقلت الأقدمية، ويزيد التأكيد على "إبراز القدرات والمهارات والكفاءات" كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات وقلت الأقدمية، بينما يزيد التأكيد على "تقديم اقتراحات لحل المشكلات" كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات وزادت الأقدمية.

(*) H_0 $(12,592 < 13,175)$ H_1

إن للقيادة أهمية بالغة في ظل إدارة الجودة الشاملة وتكتسي أهميتها من خلال الدور التي تلعبه في تحسين وتطوير العمليات، ومن خلال ممارسة القائد لتأثيره على الأتباع ودفعهم نحو تحقيق الأهداف وجمع الأفراد حول مشروع الجودة. وفي المؤسسة ميدان الدراسة يتضح أن ممارسات القادة تجاه مشروع الجودة في المؤسسة تركز على دفع الأفراد نحو التحسين المستمر للمهام، وكذا إبراز قدراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم إلى جانب تقديم اقتراحات لحل المشكلات. إذ أن هناك تركيز على التحسين المستمر للمهام وهذا يعد أمراً مهماً لتحسين العمليات والمنتجات وأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. ثم يأتي إبراز القدرات والمهارات والكفاءات حيث أن القائد ومن خلال ممارسته للتأثير على الأتباع، ومن خلال توفيره لمناخ ملائم في مكان عمله، فهو يساهم في توفير الظروف الملائمة لإبراز القدرات والمهارات والكفاءات، وهذا يعد شكلاً من تحفيز الأفراد على إبراز قدراتهم ومساهماتهم الفعالة في تحسين العمليات. إلى جانب ذلك فالقائد يمكنه تشجيع أتباعه واللجوء إليهم خاصة في حالة حدوث مشكلات، بحيث يمكنهم المساهمة باقتراحاتهم في حل المشكلات، ويعد هذا مساهمة فعالة ونوع من الإبداع في مجال العمل ونوع من الاستثمار في قدرات الموارد البشرية والاستفادة من الإمكانيات البشرية المتوفرة، ويتفق ذلك مع فكرة العصف الذهني التي تستخدم في نظام حلقات الجودة.

ونجد أن الرؤساء ومن خلال اتصالهم الدائم بمرؤوسيهم فهم يسعون إلى تحقيق الهدفين الأخيرين بنفس الدرجة، إلا أن ما يتضح من التحليل أن هذه الأهداف هي في حقيقة الأمر هي في علاقة مع بعضها، إذ أن إبراز القدرات يساهم في إيجاد حلول للمشكلات، وهذين العنصرين يساهمان بدورهما في التحسين المستمر للمهام والعمليات، إلا أن ما يلاحظ أن تحقيق هذه الأهداف من خلال الاتصال الدائم والمستمر للرؤساء بالمرؤوسين يختلف حسب الفئات وخصوصيات الأفراد، إذ أن هناك تأكيد على التحسين المستمر لدى فئة أعوان التنفيذ ومع قلة الأقدمية، كون أن هؤلاء يتولون مهام محددة بدقة وواضحة يمكن مراقبتها بشكل مباشر وباستمرار وهي لا تتطلب وجود خبرة عالية، بحيث يمكن توجيه المرؤوسين من خلالها وحثهم على تحسين أدائهم لمهامهم ومخرجات العمليات التي يقومون بتنفيذها، في حين أن التركيز على إبراز القدرات والمهارات والكفاءات يكون خاصة مع فئتي أعوان التحكم والإطارات ومع قلة الأقدمية، كون أن ذلك يمثل المستوى الثاني في السلم الهرمي بحيث يكون الفرد يتمتع بمستوى أفضل من القدرات والمهارات والكفاءات، وأن إبرازها يسمح بتطوير قدرات الفرد وترقيته في السلم الهرمي، وفي المقابل يسمح بالمساهمة في تحسين العمليات وحل المشكلات وجودة المنتجات. كما نجد أن اتصال الرؤساء يسمح بالمساهمة بتقديم اقتراحات لحل المشكلات ويظهر ذلك خاصة مع الاتجاه نحو الإطارات ومع زيادة الأقدمية، ويعبر ذلك عن المستوى الأعلى من حيث القدرات والخبرات والمعارف والمهارات التي يتمتع بها الأفراد بالنظر إلى أقدمتهم ومستواهم المهني، ما يؤهلهم إلى لعب أدوار مهمة في مشروع الجودة بحيث يلجأ إليهم

الرؤساء في حالة مواجهة مشكلات، إذ يمكن تكليفهم بأدوار حل المشكلات(*) بالتعاون مع الأطراف ذات العلاقة، وهذا طبعاً يسمح للمؤسسة الاستفادة من هذه الفئات لغرض تحسين العمليات وتطوير المنتجات وتحقيق جودة المخرجات.

عموماً فإن الرؤساء ومن خلال اتصالهم بمرؤوسيهـم فهم يؤكدون على تحقيق جملة من الأهداف مرتكزة أساساً حول التحسين المستمر للمهام خاصة مع فئة الأعوان، في حين يتم التركيز على إبراز القدرات والمهارات والكفاءات خاصة مع فئة التحكم والإطارات ومع قلة الأقدمية، ويكون التركيز على تقديم حلول للمشكلات خاصة مع فئة الإطارات من ذوي الأقدمية في المؤسسة، وكل هذه الاهتمامات هي ذات أهمية في ظل إدارة الجودة ويمكن أن تخدم مشروع الجودة في المؤسسة، إلا أن ما يؤخذ عنها هو تركيزها على الطابع الرسمي وعلى تسلسل الوظائف في الهيكل الرسمي، وهذا قد يفوت على القادة الاستفادة من قدرات الأفراد بشكل كامل، فإغفال فئة من الفئات في مجال من مجالات التحسين والتطوير قد يفوت فرص الاستفادة منها، فقد يكون التحسين والتطوير وحل المشكلات مصدره فرد في أدنى المستويات، لذلك تؤكد إدارة الجودة على عدم إغفال أي معرفة أو كفاءة مهما كان مصدرها ولو كان مصدرها شخص في أدنى السلم الهرمي، إلا أنه ورغم ذلك فإن هناك اهتمام لدى القادة في المؤسسة بمجالات التحسين المستمر للعمليات وجودة المخرجات.

2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات: يتم عرض وتحليل البيانات الآتية:

جدول (51): اتجاهات الأفراد حول القيادة في المؤسسة

الرقم	عبارات حول القيادة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	يقوم المسؤول المباشر بإشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات	15 %13.04	54 %46.95	23 %20	21 %18.26	2 %1.73	3.51	0.99	%28.18	15
2	يطلعك على التغييرات التي ينوي ادخالها في العمل	13 %11.30	72 %62.60	11 %9.56	16 %13.91	3 %2.60	3.66	0.94	%25.70	13
3	يقوم بمنح [تفويض] بعض صلاحياته للمرؤوسين ويشجعهم على استخدامها بشكل أفضل	13 %11.30	78 %67.82	13 %11.30	9 %7.82	2 %1.73	3.79	0.81	%21.30	10
4	المسؤول المباشر يتصف بالمرونة في القيادة حسب المواقف والمستجدات بتفاوض وليس بتشاؤم	16 %13.91	81 %70.43	9 %7.82	9 %7.82	-	3.90	0.72	%18.49	2

(*): مقياس الاتجاهات في القيادة في المؤسسة

1	%18.36	0.71	3.88	-	8 %6.95	13 %11.30	79 %68.69	15 %13.04	5 يشجع التعاون وبث الثقة في الأفراد ويعطي حرية أكثر في التصرف
11	%21.86	0.83	3.79	-	13 %11.30	15 %13.04	70 %60.86	17 %14.78	6 لا ينتظر وقوع المشكلات بل يسعى لاكتشافها قبل وقوعها
3	%18.66	0.72	3.84	-	9 %7.82	13 %11.30	80 %69.56	13 %11.30	7 يشجع أعضاء فريق العمل على الابداع والابتكار في العمل وتنمية المهارات
7	%19.89	0.76	3.84	-	9 %7.82	17 %14.78	72 %62.60	17 %14.78	8 المسؤول المباشر يتميز بالاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق أي نجاح
8	%20.50	0.80	3.92	-	9 %7.82	15 %13.04	67 %58.26	24 %20.86	9 يتميز بالمعرفة الواسعة والجرأة وعدم الخوف من طرح المبادرات وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء
5	%19.75	0.80	4.05	-	7 %6.08	13 %11.30	62 %53.91	33 %28.69	10 يعامل الأفراد بصراحة وشفافية ويحاول كسب ثقتهم
5	%19.75	0.80	4.05	-	7 %6.08	13 %11.30	62 %53.91	33 %28.69	11 المسؤول المباشر يمثل القدوة والمثل لمروسيه في العمل
12	%21.96	0.87	3.98	-	12 %10.43	9 %7.82	63 %54.78	31 %26.95	12 يقوم بحل الخلافات والنزاعات التي تنشأ بين أفراد المجموعة
4	%19.14	0.77	4.02	-	6 %5.21	15 %13.04	65 %56.52	29 %25.21	13 يستمع للمروسين ويهتم بإحتياجاتهم ومشاكلهم ويتوسط مع الادارة من أجل ذلك
9	%20.75	0.82	3.97	-	7 %6.08	20 %17.39	58 %50.43	30 %26.08	14 يراعي المسؤول المباشر العدل بين العاملين
14	%26.57	1.02	3.85	5 %4.34	7 %6.08	19 %16.52	53 %46.08	31 %26.95	15 لا يحاسب أو يعاقب في حالة ارتكاب أخطاء غير متعمدة
-	-	0.82	3.87	0.80 %0.69	9.93 %8.63	14.53 %12.63	67.73 %58.89	22 %19.13	المتوسط العام

اعتمادا على معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي فإن ترتيب عبارات المقياس

حول القيادة من حيث أهميتها كان كالآتي:

- المرتبة الأولى للعبارة الخامسة التي تشير إلى أن القائد "يشجع التعاون وبنث الثقة في الأفراد ويعطي حرية أكثر في التصرف"، بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.71 ومعامل اختلاف 18.36%، وأن أكبر نسبة من الإجابات هي 68.69% وتمثل الموافقين على العبارة تليها نسبة 13.04% وتمثل الموافقين بشدة على العبارة، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.88 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

وبنفس الطريقة يمكن قراءة العبارات المتبقية إذ نجد:

- المرتبة الثانية للعبارة الرابعة التي تشير إلى أن "المسؤول المباشر يتصف بالمرونة في القيادة حسب المواقف والمستجدات بتفاؤل وليس بتشاؤم"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثالثة للعبارة السابعة التي تشير إلى أن القائد "يشجع أعضاء فريق العمل على الابداع والابتكار في العمل وتنمية المهارات"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الرابعة للعبارة الثالثة عشر التي تشير إلى أن الرئيس "يستمتع للمرؤوسين ويهتم بإحتياجاتهم ومشاكلهم ويتوسط مع الادارة من أجل ذلك"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الخامسة تشترك فيها العبارة العاشرة التي تشير إلى أن الرئيس "يعامل الأفراد بصراحة وشفافية ويحاول كسب ثقتهم"، وبموقف عام حول العبارة هو موافق. وكذلك وبنفس الترتيب نجد العبارة الحادية عشر التي تشير إلى أن الرئيس "يمثل القدوة والمثل لمرؤوسيه في العمل"، وبموقف عام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة السابعة للعبارة الثامنة التي تشير إلى أن "المسؤول المباشر يتميز بالاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق أي نجاح"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثامنة للعبارة التاسعة التي تشير إلى أن الرئيس "يتميز بالمعرفة الواسعة والجرأة وعدم الخوف من طرح المبادرات والأفكار الجديدة وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة التاسعة للعبارة الرابعة عشر التي تشير إلى أن "المسؤول المباشر يراعي العدل بين العاملين"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة العاشرة للعبارة الثالثة التي تشير إلى أن الرئيس "يقوم بمنح [تفويض] بعض صلاحياته للمرؤوسين ويشجعهم على استخدامها بشكل أفضل"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الحادية عشر للعبارة السادسة التي تشير إلى أن الرئيس "لا ينتظر وقوع المشكلات بل يسعى لاكتشافها قبل وقوعها"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثانية عشر للعبارة الثانية عشر التي تشير إلى أن الرئيس "يقوم بحل الخلافات والنزاعات التي تنشأ بين أفراد المجموعة"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة الثالثة عشر للعبارة الثانية التي تشير إلى أن المسؤول المباشر "يطالعك على التغييرات التي ينوي ادخالها في العمل"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة الرابعة عشر للعبارة الخامسة عشر التي تشير إلى أن المسؤول "لا يحاسب أو يعاقب في حالة ارتكاب أخطاء غير متعمدة تشجيعاً على التعلم واكتساب مهارات وخبرات"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة الخامسة عشر للعبارة الأولى التي تشير إلى أن "المسؤول المباشر يقوم بإشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
- نستخلص في الأخير من عبارات هذا المحور أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 3.87 ومتوسط الانحرافات المعيارية هو 0.82، ولكون المتوسط الحسابي 3.87 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول عبارات القيادة هو موافق.

يتبين من الجدول الذي يوضح اتجاهات الأفراد حول القيادة في المؤسسة، أن القيادة هي نظام ذو أهمية محورية في المؤسسة يسمح بتوفير المناخ والبيئة الملائمة لسير العمليات وأداء المهام وتحقيق الأهداف، فهي سلوك وممارسة تقوم على عملية التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لدفعهم نحو تحقيق الأهداف، لذلك فهي تعبر عن فن التأثير وعن بناء العلاقات الإنسانية الضرورية لتوفير مناخ ملائم لمختلف العمليات، بالتالي فهي تحظى بأهمية كبيرة في ظل إدارة الجودة الشاملة، والعبارات التي تم استخدامها تبين القيادة في مؤسسة كوندور من حيث السلوك والممارسة، ويبين ترتيبها أهمية استخدام القيادة في ظل تبني المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأسلوب الرؤساء في دفع الأفراد نحو تحسين العمليات وتوفير البيئة الملائمة لتنفيذ مشروع الجودة.

إذ أنه قد ورد في المرتبة الأولى أن الرئيس يشجع التعاون وبتث الثقة في الأفراد ويعطي حرية أكثر في التصرف، فالتعاون مبدأ من مبادئ الجودة وهو ضروري لتنسيق الجهود وجمع القدرات والمساهمات لتحسين العمليات، والتي تستوجب وجود ثقة متبادلة لدى المرؤوسين واقتناعهم بقدرتهم على المساهمة في التحسين، وكذا وجود مجال لحرية التصرف والذي يسمح بإبراز القدرات والمساهمات وتنفيذ مقترحات تحسين العمليات وتطوير المنتجات. ولتحقيق ذلك فإن المسؤول المباشر يتصف بالمرونة في القيادة حسب المواقف والمستجدات بتفأول وليس بنتشأوم، وقد ورد هذا في المرتبة الثانية، فالمرونة هي شرط ضروري لفعالية القيادة

وتكيف النمط مع المواقف والمستجدات في مجال ومحيط العمل، فالموقف هو أحد عوامل ممارسة القيادة والذي يفرض استخدام الأسلوب الملائم حسب ما يفرضه التصرف وفق الموقف(*)، ويجب أن يتحلى الرئيس بتفاؤل تام وبمعنوية مرتفعة وأن يستبعد أشكال التشاؤم التي تؤدي إلى تثبيط العزيمة وانخفاض المعنوية، وورود ذلك في المرتبة الثانية مؤشر إيجابي يدل على وعي لدى الرؤساء بأهمية القيادة في ظل الجودة الشاملة. وجاء في المرتبة الثالثة أن الرئيس يشجع أعضاء فريق العمل على الإبداع والابتكار في العمل وتنمية المهارات، فالإبداع والابتكار وإبراز القدرات والمهارات توجهات مهمة تخدم الجودة الشاملة، وتأكيد الرؤساء عليها وتشجيع المرؤوسين على إبراز قدراتهم ومهاراتهم في مجال الإبداع والابتكار، يخدم أهداف المؤسسة في الاستمرارية والتوسع والتطور وخدمة العملاء واكتساب الميزة التنافسية، وهذا يتناسب مع طبيعة قطاع الصناعة الالكترونية.

ورد في المرتبة الرابعة أن الرئيس يستمع للمرؤوسين ويهتم باحتياجاتهم ومشاكلهم ويتوسط مع الإدارة من أجل ذلك، وهذا يساهم في خلق الإجماع حول الرئيس وكسب ولاء مرؤوسيه. فالقائد الناجح والفعال هو القادر على تحقيق ذلك، إذ أن شعور الأتباع بأن القائد يراعي احتياجاتهم ويسعى إلى تلبيةها ويهتم بمشاكلهم ويحاول التوسط لحلها خاصة مع الإدارة، كل هذا يجعل الأتباع يدينون له بالولاء وهذا يجعلهم ينقادون له ويلتزمون بقراراته وأوامره وتوجيهاته، لذلك فوجود قادة من هذا النوع يخدم مسعى المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة. ويساهم في تحقيق ذلك أيضا وجود قائد يعامل الأفراد بصراحة وشفافية ويحاول كسب ثقتهم، ورد هذا في المرتبة الخامسة، فالصراحة والشفافية المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه تزيد من الثقة المتبادلة وهي تعبر عن قيم ثقافية وممارسات تخدم نظام القيادة في المؤسسة، وتجعل منه نظاما فعالا يساهم في توفير بيئة ملائمة لتنفيذ مشروع الجودة. فالقائد الفعال هو الذي يمثل القدوة والمثل لمرؤوسيه في العمل، وقد ورد هذا كذلك في المرتبة الخامسة، إذ أن القائد الفعال هو الذي يمكنه جعل أتباعه يقتدون به فينقادون له ويمثل ذلك سمة للقائد في ظل الجودة الشاملة(**)، وقد وردت هذه العبارة والعبارة التي سبقتها في نفس المرتبة يعود ذلك لكون العبارتين متشابهتين فالقائد القدوة تجده يعامل الأتباع بصراحة وشفافية.

جاء في المرتبة السابعة أن المسؤول المباشر يتميز بالاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق أي نجاح وهذا شرط ضروري لدفعهم نحو المساهمة في إنجاز مشروع الجودة، فاعتراف الرؤساء بإنجازات المرؤوسين يرفع من معنوياتهم ويشجعهم على التميز أكثر في الأداء والمساهمة الناجحة في تحسين الجودة. وليتصف الرئيس بذلك يجب أن يتميز بالمعرفة الواسعة والجرأة وعدم الخوف من طرح المبادرات وتحمل المخاطر

(*) Fidler (1984) في كتابه "القيادة في المنظمات" ص 205.
 (***) في كتابه "القيادة في المنظمات" ص 205.

والتعلم من الأخطاء، وقد ورد ذلك في المرتبة الثامنة، كون أن هذه الشروط تعبر عن صفات القائد الناجح والفعال، فالجراً وعدم الخوف وروح المخاطرة هي عوامل مهمة لبروز الإبداع والابتكار، فمعظم النجاحات تبدأ بالمحاولة والخطأ ومصدرها أفراد يتميزون بروح المغامرة والمخاطرة. ونجد في المرتبة التاسعة أن المسؤول يراعي العدل بين الأفراد، فالعدل هو شرط ضروري لإعطاء مصداقية لقرارات المسؤول ويضمن التزام الأفراد ويخلق الشعور الإيجابي تجاه المسؤول ومناخ تنظيمي محفز على التميز في الأداء ويرفع معنويات الأفراد، لأن الشعور بعدم عدالة المسؤول يخلق النفور وعدم الثقة ويفتح المجال لظهور الصراعات، وما يلاحظ في المؤسسة أن هناك شعور بالعدالة والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

وورد في المرتبة العاشرة، أن الرئيس يقوم بتفويض بعض صلاحياته للمرؤوسين ويشجعهم على استخدامها بشكل أفضل، فتفويض الصلاحيات يسمح للمرؤوسين بالاستجابة السريعة وسهولة التنفيذ دون الرجوع للرئيس، كما يسمح بإبراز القدرات والمهارات والمعارف والخبرات، إلى جانب ذلك فتفويض الصلاحيات يسمح للمرؤوس تعلم المهارات القيادية وبالتالي تعلم كيفية التنفيذ والتنسيق، وكذا فإن ذلك يعد بمثابة تدريب على المهام القيادية مستقبلاً. وجاء في المرتبة الحادية عشر أن الرئيس لا ينتظر وقوع المشكلات بل يسعى لاكتشافها قبل وقوعها، إذ أن أحد مهام الرئيس في إطار مبادئ الجودة الشاملة ليس هي معالجة المشكلات فحسب بل البحث الدائم والتتقيب عنها، ومعالجة الاختلالات قبل وقوع المشكلات، وهذا لضمان سير العمليات ولضمان جودة المخرجات ولتخفيض تكاليف معالجة المشكلات. يلي ذلك وفي المرتبة الثانية عشر أن الرئيس يقوم بحل الخلافات والنزاعات التي تنشأ بين أفراد المجموعة، لأن حل الخلافات يسمح بخلق الانسجام بين أفراد المجموعة وينمي السلوك التعاوني، ويسمح ذلك بتوفير مناخ عمل خال من الصراعات التي قد تتسبب في انخفاض المعنويات، فاستبعاد الخلافات والنزاعات من طرف القائد يساهم في تكتل المجموعة حوله والتزامها بتوجيهاته. وقد جاء في المرتبة الثالثة عشر أن المسؤول يطلع على التغييرات التي ينوي إدخالها في العمل، هذا يعتبر شكلاً للإعلام ولتهيئة الفرد وخلق الاستعداد لديه وتقبله للتغيير، ويستبعد في ذلك شكل الفجائية التي قد تؤثر على تقبل الفرد للتغيير، كذلك يعد ذلك شكلاً للمشاركة في قرارات التغيير لأن اطلاع الفرد على التغيير قبل إدخاله يسمح بمعرفة وجود أي خلل قد يحدث من خلال معرفة رأي الفرد، وبالتالي إمكانية المراجعة والتصحيح. وورد في المرتبة الرابعة عشر أن الرئيس لا يحاسب أو يعاقب في حالة ارتكاب أخطاء غير متعمدة، وهذا يشجع الأفراد على التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة ناتجة عن التجربة المعتمدة بشكل أساسي على المحاولة والخطأ، فالرئيس الفعال والذي يتناسب أسلوبه مع فلسفة الجودة الشاملة هو الذي يشجع مرؤوسيه على استخدام الأساليب التي تنمي مهاراتهم ومعارفهم وتعلم تجارب جديدة، وهذا يسمح بتنمية حس وسلوك الإبداع لديهم. وورد في الأخير أن المسؤول المباشر يقوم بإشراك جميع

II- الاتصال: نتناول من خلال التطرق لنظام الاتصال، إلى واقع اهتمام المؤسسة بالاتصال واستخدامها له في ظل إدارة الجودة الشاملة، من خلال الإعلام بالتغيرات والمشكلات وحضور الاجتماعات، والاهتمام بالاتصال الصاعد والنازل والأفقي، لنخلص إلى إبراز اتجاهات الأفراد حول الاتصال في المؤسسة، والتي تبين أهمية الاتصال في إطار تبني إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان: يتم تحليل البيانات المعروضة في الجداول الموالية:

جدول (52): الفئة المهنية والإعلام بمختلف التغيرات

		أعوان تنفيذ	أعوان تنظيم	إطارات	المجموع	الفئة الإعلامية بالتغيرات				
		الفئة المهنية				91 %79.13	27 %100	24 %77.41	40 %70.17	نعم
		الوسائل الأكثر استعمالاً								
شفويا (المقابلة، الهاتف)	16 %27.11	13 %32.50	16 %36.36	45 %31.46						
المسؤول المباشر	25 %42.37	15 %37.50	11 %25	51 %35.66						
الاجتماعات	6 %10.16	4 %10	6 %13.63	16 %11.18						
الرسائل والتقارير	6 %10.16	4 %10	7 %15.90	17 %11.88						
الإعلانات والمنشورات	6 %10.16	4 %10	4 %9.09	14 %9.79						
		المجموع								
		الفئة المهنية				24 %20.86	-	7 %22.58	17 %29.82	لا
		وسائل الحصول على المعلومة								
الزملاء في المؤسسة	15 %60	6 %54.54	-	21 %58.33						
الأصدقاء المقربون من الإدارة	10 %40	5 %45.45	-	15 %41.66						
		المجموع								
		المجموع				115 %100	27 %100	31 %100	57 %100	المجموع

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
	8	15.507	4.127			
0.05	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	2	5.991	9.9437
	2	5.991	0.0935			

يتضح من خلال الجدول الذي يبين الإعلام بالتغيرات أن أكبر نسبة 79,13% من المستجوبين أجابوا بـ"نعم" في المقابل نجد أن 20,86% من المستجوبين أجابوا بـ "لا" ، لفهم الموضوع أدخلنا متغير الفئة المهنية واستخدمنا اختبار كا²(*)، يتبين أن كل الإطارات يتم إعلامهم بالتغيرات في حين أن 77,41% من أعوان التحكم أجابوا بـ"نعم" مقارنة بـ 70,17% من أعوان التنفيذ أجابوا بنفس الإجابة، في المقابل فإن 29,82% من أعوان التنفيذ أجابوا بـ "لا" مقارنة بـ 22,58% من أعوان التحكم أجابوا كذلك بأنهم لا يُعلمون بالتغيرات.

ويتضح من الجدول الجزئي المقابل الذي يمثل حالة الإجابة بـ"نعم" والذي يبين الوسائل الأكثر استعمالاً أن أكبر نسبة هي 35,66% من إجابات الذين أجابوا بـ"نعم" أشارت إلى "المسؤول المباشر" كوسيلة للحصول على المعلومات، في حين أن 31,46% من الإجابات أظهرت استخدام الوسائل "الشفوية كالمقابلة والهاتف"، وفي المقابل نجد أن 11,88% من الإجابات أشارت إلى "الرسائل والتقارير" و 11,18% أشارت إلى "الاجتماعات"، وفي الأخير "الإعلانات والمنتشرات" بنسبة 9,79%، ومع استخدام متغير الفئة المهنية ثم اختبار العلاقة باستخدام كا²(**)، يتبين أن الوسائل الرسمية تستخدم بغض النظر عن الفئة المهنية.

يتضح من الاتجاه العام للجدول أن أغلب الأفراد يتم إعلامهم بالتغيرات، ويزيد ذلك كلما اتجهنا من فئة التنفيذ نحو الإطارات، ويعتمد في ذلك أكثر على "المسؤول المباشر" و"الأسلوب الشفوي" ثم "الرسائل والتقارير" و"الاجتماعات" وهي تعبر عن الوسائل الرسمية، بينما يتم الحصول على المعلومة عن طريق "الزملاء" ثم "الأصدقاء المقربين من الإدارة" وهي الوسائل الغير رسمية المستعملة.

إن وجود جهاز إعلامي فعال في المؤسسة يجعلها قادرة على ربط أجزائها ونظمها الفرعية خدمة لمخرجات النظام الكلي، بحيث يكون هناك سهولة وسرعة انساب المعلومة وفي كل الاتجاهات، ما يضمن

(*) $H_0: \sigma^2_1 < \sigma^2_2$ (5,991 < 9,9437) $H_1: \sigma^2_1 \geq \sigma^2_2$
 ***) $H_0: \sigma^2_1 > \sigma^2_2$ (15,507 > 4,127) $H_1: \sigma^2_1 \leq \sigma^2_2$

والإعلام بالمستجدات، وهذا بحكم موقعه في الهيكل الرسمي واقترابه من مصادر القرار وقد يكون هو مصدر التغيير في بعض الحالات. إلى جانب ذلك أن الأساليب والوسائل الشفوية تستخدم بشكل واضح في المؤسسة إما بشكل مباشر أي عن طريق المقابلة، أو باستخدام قنوات الاتصال المتمثلة في وسائل الاتصال المتطورة ذات الكفاءة العالية كالهاتف والإنترنت وشبكات الإعلام والاتصال مثلا، ويعتمد نظام الإعلام والاتصال في المؤسسة على الوسيلتين السابقتين كونهما يضمنان التدفق السريع للمعلومات والاستجابة السريعة، وكذا على تغذية مرتدة بشكل سريع ومباشر، تليها في الدرجة الثانية الرسائل والتقارير والاجتماعات ثم الإعلانات والمنشورات، ورغم كونها تتميز ببطء وصول المعلومة إلا أن إيجابياتها تكمن في دقة المعلومات وضمان فهم مضمون الرسالة لأنها تكون مشروحة وموضحة بشكل أفضل.

إلا أن استخدام المؤسسة لمجموعتين من الوسائل تتمثل الأولى في الوسائل المباشرة والشفوية وتتمثل الثانية في الوسائل الرسمية والكتابية، يدل على أن نظام الإعلام في المؤسسة يركز في المقام الأول على سرعة وصول وتدفق المعلومات، مدعما ذلك في المقام الثاني بدقة المعلومات وضمان التوضيح والشرح لدعم الأسلوب الأول، وبهذه الصورة فإن المؤسسة تعمل على توفير نظام اتصالي فعال يتفق مع متطلبات التحسين المستمر للعمليات ومخرجات تتصف بالجودة، ويتمشى ذلك مع نظام الإعلام في ظل إدارة الجودة الشاملة. أما الوسائل الغير رسمية وهي أقل استخداما فهي تتمثل في الزملاء ثم الأصدقاء المقربون من الإدارة، وهي وسائل تظهر خاصة في المستويات التنظيمية الأدنى، بحيث تعوض أي شكل من النقص أو عدم وصول المعلومة، وقلة استخدامها حسب ما يبينه الجدول يدل على حرص المؤسسة على توفير الوسائل الرسمية واستبعاد الأشكال الغير رسمية تقاديا لأي تعارض بين الإعلام الرسمي والغير رسمي، ودليل ذلك أن المؤسسة تستبعد أي شكل من أشكال النضال النقابي الذي قد يفتح المجال لمعارضة قرارات المؤسسة في تبني مشروع الجودة الشاملة.

عموما فإن الإعلام في المؤسسة يتخذ الطابع الرسمي المعتمد على الوسائل المباشرة المتمثلة في المسؤول المباشر والأساليب الشفوية كالمقابلة والهاتف وهي تضمن سرعة تدفق المعلومات، ويدعم ذلك بالوسائل المكتوبة كالرسائل والتقارير والاجتماعات والإعلانات والمنشورات لضمان دقة وضوح المعلومات، بحيث أنه كلما اتجهنا نحو الإطارات والمستويات الفوقية للتنظيم يزيد الإعلام بالتغيرات نظرا للقرب من مصادر القرارات. وتبقى الأشكال الغير رسمية قليلة الاستخدام وتستخدم أساسا الزملاء ثم الأصدقاء المقربون من الإدارة، وظهر خاصة لدى فئة الأعوان وكلما اتجهنا إلى المستوى القاعدي للتنظيم.

جدول (53): الفئة المهنية وتقديم شكوى للأطراف المعنية في حالة مواجهة المشكلات

				الفئة	تقديم شكوى
المجموع	إطار	أعوان	أعوان	تقديم	شكوى
84	15	20	49	نعم	
%73.04	%55.55	%64.51	%85.96		
المجموع	إطار	أعوان	أعوان	لا	لا
المجموع	إطار	أعوان	أعوان	الأسباب	الفئة المهنية
15	5	6	4	طول الإجراءات الإدارية	
%32.60	%27.77	%35.29	%36.36		
7	2	3	2	لا يأخذ المسؤولون الأمر باهتمام	
%15.21	%11.11	%17.64	%18.18		
2	-	1	1	التخوف من العقاب	
%4.34		%5.88	%9.09		
2	-	1	1	تتهرب من مشاكل العمل	
%4.34		%5.88	%9.09		
20	11	6	3	تتولى حلها بنفسك	
%43.47	%61.11	%35.29	%27.27		
46	18	17	11	المجموع	
%100	%100	%100	%100		
115	27	31	57	المجموع	
%100	%100	%100	%100		

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	8	15.507	5.6441	2	5.991	10.172

يوضح الجدول أن 73,04% من المستجوبين أكدوا أنهم "نعم" يقدمون شكوى للأطراف المعنية في حالة مواجهة المشكلات في المقابل 26,95% صرحوا أنهم "لا" يقدمون شكوى، لتوضيح الأمر تم إدخال

جدول (54): الفئة المهنية وحضور الاجتماعات بالمصلحة

					الفئة	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع
					حضور الاجتماعات				
					الفئة	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع
					المواضيع المناقشة				
47	17	13	17	تقييم سير العمل	86 %74.78	24 %77.41	25 %92.59	17 %40.47	47 %34.30
49	7	10	32	تنظيم وتوزيع المهام					
15	6	5	4	تحسين مستوى الأداء والجودة					
26	12	10	4	الوصول إلى مقترحات لحل المشكلات					
137	42	38	57	المجموع					
					29 %25.21	7 %22.58	2 %7.40	20 %35.08	لا
					115 %100	31 %100	27 %100	57 %100	المجموع

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	6	12.592	21.46	2	5.991	7.6004

يوضح الجدول أن أكبر نسبة 74,78% من المستجوبين "نعم" يحضرون الاجتماعات في المقابل 25,21% "لا" يحضرون الاجتماعات، ومع استخدام متغير الفئة المهنية ثم اختبار العلاقة باستخدام اختبار كاي²(*)، نجد أنه في فئة "نعم" 92,59% من الإطارات مقارنة بـ 77,41% من أعوان التحكم. في المقابل نجد في فئة "لا" 35,08% من أعوان التنفيذ مقارنة بـ 22,58% من أعوان التحكم.

ويوضح الجدول الجزئي المقابل الذي يمثل المواضيع المناقشة في حالة الإجابة بـ "نعم"، أن 35,76% من الإجابات أشارت إلى "تنظيم وتوزيع المهام"، و 34,30% أشارت إلى "تقييم سير العمل"، في

(*) H_0 $\chi^2_{(5,991)} < \chi^2_{(7,6004)}$ H_1 $\chi^2_{(5,991)} > \chi^2_{(7,6004)}$

حين 18,97% من الإجابات أشارت إلى "الوصول إلى مقترحات لحل المشكلات"، و10,94% أشارت إلى "تحسين مستوى الأداء"، ومع استخدام متغير الفئة المهنية واختبار العلاقة باستخدام اختبار كا²(*)، نجد في فئة "تنظيم وتوزيع المهام" 56,14% من إجابات أعوان التنفيذ مقارنة بـ 26,31% من إجابات أعوان التحكم، ونجد في فئة "تقييم سر العمل" 40,47% من إجابات الإطارات مقارنة بـ 34,21% من إجابات أعوان التحكم، في حين نجد في فئة "الوصول إلى مقترحات لحل المشكلات" 28,57% من إجابات الإطارات مقارنة بـ 26,31% من إجابات أعوان التحكم.

يبين الاتجاه العام للجدول أن هناك التزام بحضور الاجتماعات لدى الأغلبية، بحيث يزيد ذلك أكثر مع التوجه نحو فئة الإطارات، وتكون المواضيع المناقشة في الاجتماعات متعلقة بتنظيم وتوزيع المهام وتقييم سير العمل ويتم في بعض الحالات الوصول إلى مقترحات لحل المشكلات، ومناقشة مواضيع متعلقة بتحسين مستوى الأداء والجودة، وقد يُعقد لذلك اجتماعات خاصة، إذ أنه كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ تكون المواضيع متعلقة بتنظيم وتوزيع المهام بشكل أكبر، وكلما اتجهنا نحو فئة الإطارات تكون المواضيع متعلقة بتقييم سير العمل والوصول إلى مقترحات لحل المشكلات وتحسين مستوى الأداء والجودة.

إن حضور الاجتماعات أداة مهمة لتوعية العاملين وإشراكهم في مشروع الجودة من خلال مشاركتهم في الاجتماعات الدورية التي يتم عقدها، وخاصة أن المؤسسة تعتمد طريقة عقد الاجتماعات المعتمدة في ظل إدارة الجودة الشاملة، سواء كانت هذه الاجتماعات متعلقة بتنظيم وتوزيع المهام أو تقييم سير العمل أو متعلقة بحل المشكلات وتحسين الأداء والجودة، فالاجتماعات أداة لإبراز القدرات والكفاءات وجمع الاقتراحات، واختيار أفضل سبل التطوير، وكذلك فهي تسمح بنقل وتبادل الخبرات وتوسيع المعارف الفردية والجماعية وأداة للاندماج وتنمية روح الجماعة.

وفي مؤسسة كوندور هناك استخدام لأسلوب الاجتماعات بأشكالها وحسب الحاجة إليها، بحيث أن هناك حضور للاجتماعات من طرف العاملين، خصوصا مع التوجه نحو فئة الإطارات، خصوصا أن هذه الفئة ذات أهمية بالغة في المؤسسة بحيث يوكل إليها عملية تنظيم الاجتماعات ويعتمد عليها في تسييرها، وفي أخذ القرارات سواء متعلقة بسير العمليات أو بحل المشكلات أو مقترحات التحسين، بحيث أن هذه الفئة هي مصدر الكثير من المقترحات وهي صاحبة المبادرة في طرح المواضيع والانشغالات وفي الاستفسارات والنقاشات وتقديم الاقتراحات. وهذا لا يعني إغفال مساهمات الفئات الأخرى من تحكم وتنفيذ، إلا أن حضور

(*) $\chi^2_{(2)} < 12,592 < 21,46$ H_0 $\chi^2_{(2)} > 21,46$ H_1

الاجتماعات يقل خاصة لدى فئة التنفيذ، هذا ناتج عن الاعتماد أكثر على الإطارات، بحيث أن الاجتماعات التي تخص الإدارة العامة يحضرها الإطارات، أما الاجتماعات التي تخص المصلحة فيتم إعلام الأفراد بها بحيث يكون هناك حضور للأفراد العاملين، ويتم مناقشة المواضيع المتعلقة بتنظيم وتوزيع المهام، ويكون ذلك خاصة على مستوى المصالح بحيث يكون هناك حضور لفئة أعوان التنفيذ، وهذا النوع من الاجتماعات هو مهم للغاية لأنه يسمح بالتنسيق بين الجهود والربط بين الأدوار لضمان تنفيذ العمليات، بحيث يكون هناك مشاركة من طرف الأفراد في ذلك ما يسمح بمراعاة إمكانيات الأفراد وقدراتهم وميولهم في إسناد المهام ويعتبر ذلك أمر مهم لأنه سيكون بمثابة ميثاق يفرض التزام الفرد بالمهام الموكلة، بالتالي فهذا النوع من الاجتماعات يساهم في تحسين أداء الأفراد. إلى جانب ذلك فاجتماعات تقييم سير العمل هي كذلك ذات أهمية لأن انعقاد هذه الاجتماعات بشكل دوري، يضمن المراجعة المستمرة لمعرفة مدى التقدم في انجاز العمليات ودرجة تحقيق الأهداف المسطرة والعراقيل التي يجب معالجتها وكذا التحسينات المحققة أو الواجب إدخالها، إلى جانب ذلك معرفة مدى تحقيق حاجات العملاء والاستجابة لرغباتهم، لذلك فحضور مثل هذه الاجتماعات يكون أكثر لدى فئة الإطارات باعتبارها المكلفة بمتابعة تحقيق الأهداف السابقة الذكر. من هذا المنطلق فإن النوعين المذكورين من الاجتماعات لهما أهمية محورية في سير العمليات، فالأول يساعد على انجاز العمليات أم الثاني فيساعد على تحقيق أهداف العمليات، واهتمام المؤسسة بالنوعين المذكورين نابع من تبنيتها لأساليب إدارة الجودة الشاملة.

إلى جانب ذلك فإن المؤسسة تعتمد اجتماعات الوصول إلى مقترحات لحل المشكلات وكذلك اجتماعات تحسين مستوى الأداء والجودة، وهذان النوعان من الاجتماعات يُستخدمان حسب الحاجة إليهما أي في حالة وجود اختلالات أو ضرورة إدخال تحسينات، بحيث يتم إعلام الأفراد وتوضيح ذلك من خلال عقد اجتماع، أو للأخذ بمقترحات الأفراد حول حل المشكلات، ويكون ذلك خاصة بحضور الإطارات نظرا لاعتماد المؤسسة على هذه الفئة في مثل هذه الحالات.

نخلص في الأخير أن المؤسسة تعتمد في نظام الإعلام والاتصال على أسلوب الاجتماعات، بحيث أن هناك التزام عال بحضور الاجتماعات ويكون ذلك خاصة مع فئة الإطارات، إذ يتم عقد اجتماعات دورية حول تنظيم وتوزيع المهام وبحضور فئة التنفيذ بشكل خاص، وهذا لضمان التنسيق ومراعاة قدرات وميولات الأفراد في إسناد المهام، بينما اجتماعات تقييم سير العمل فهي بحضور الإطارات بشكل خاص يعود ذلك إلى الاعتماد على هذه الفئة في متابعة تحقيق الأهداف وتحسين مستوى الجودة. إلى جانب ما سبق تعقد اجتماعات حسب الحاجة، متعلقة بالوصول إلى مقترحات لحل المشكلات وكذا تحسين مستوى الأداء والجودة، وتكون خاصة بحضور الإطارات نظرا لاعتماد المؤسسة على هذه الفئة في مثل هذه الحالات.

جدول (55): الفئة المهنية والوصول الدائم لاقتراحات وتقارير القاعدة إلى القمة

الفئة المهنية		أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إدارات	المجموع	وصول الاقتراحات والتقارير
شكل الوصول						
من حيث الدقة	دقيقة غير محرفة	33 %73.33	19 %76	23 %85.18	75 %77.31	نعم
من حيث التعرض للتكبير	تعرض للتكبير	12 %26.66	6 %24	4 %14.81	22 %22.68	
المجموع		45 %100	25 %100	27 %100	97 %100	
من حيث الوقت	في وقتها	35 %77.77	19 %76	23 %85.18	77 %79.38	
من حيث الوقت	متأخرة عن وقتها	10 %22.22	6 %24	4 %14.81	20 %20.61	
المجموع		45 %100	25 %100	27 %100	97 %100	
من حيث السهولة	بسهولة	33 %73.33	18 %72	24 %88.88	75 %77.31	
من حيث السهولة	بصعوبة	12 %26.66	7 %28	3 %11.11	22 %22.68	
المجموع		45 %100	25 %100	27 %100	97 %100	
		12 %21.05	6 %19.35	-	18 %15.65	
المجموع		57 %100	31 %100	27 %100	115 %100	

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)		كا ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
	2	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة			
0.05	2	5.991	1.3851	2	5.991	6.591
	2	5.991	0.801			
	2	5.991	2.872			

يوضح جدول وصول اقتراحات وتقارير القاعدة إلى القمة أن 84,34% من الأفراد أجابوا بـ"نعم" في حين أن النسبة الضئيلة 15,65% من الأفراد أجابوا بـ"لا"، ومع دخول متغير الفئة المهنية واستخدام اختبار

القاعدة فقط، لأن "تقل المعلومة من جهة واحدة يؤدي إلى تثبيت النظام الكلاسيكي التaylorي... الذي يتميز بالرقابة والعقلانية"⁽¹⁾.

وما يلاحظ في المؤسسة مجال الدراسة أن هناك انسياب للمعلومات عن طريق الاتصال الصاعد على شكل اقتراحات وتقارير تصل من القاعدة إلى القمة، متمثلة في تقارير سير العمل والنتائج المحققة والمستجدات في مجال العمل والتحسين المحقق والمشكلات المطروحة، أو مقترحات متعلقة بتحسين العمليات وجودة المخرجات أو اقتراحات حل المشكلات أو تعديل نظم العمل وغيرها، ولهذا فإن الاتصال الصاعد هو مهم بالنسبة لمتخذي القرار أو الهيئات العليا في المؤسسة، فهو يزودها بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات وبناء الخطط واتخاذ الإجراءات اللازمة، من هذا المنظور فهذا الشكل من الاتصال يخدم تبني المؤسسة لمنهج إدارة الجودة الشاملة، لذلك نجد أن المؤسسة تولي له أهمية كونه يزودها بالمعلومات من القاعدة وحتى بالتغذية العكسية حول القرارات المتخذة.

ويزيد التأكيد على الاتصال الصاعد خاصة لدى فئة الإطارات، كون أن هذه الفئة هي في الكثير من الحالات هي مصدر للتقارير والاقتراحات، أو أنها وسيط في عملية نقل المعلومات، لذلك فهي حريصة على وصول المعلومات المتعلقة بالتقارير والاقتراحات من القاعدة إلى القمة، بحيث يكون وصولها في وقتها إذ يمكن الاستفادة منها واستثمارها بما يخدم أهداف تحسين العمليات وجودة المخرجات، لأن تأخرها عن وقتها يؤثر على سير العمليات ويزيد من التكاليف ويقلل من فرض الاستفادة منها ويجعل القرارات المتخذة بدون فعالية. إلى جانب ذلك فإن التقارير والاقتراحات تصل في أغلب الحالات دقيقة غير محرفة كون أن دقة المعلومات يعبر عن فعالية العملية الاتصالية، فتكثيف المعلومات يحرف مضمون الرسالة بحيث يكون فهمها أصعب ولا يعبر عن حقيقة الأمر في الواقع، وينعكس ذلك على القرارات المتخذة من القمة، إذ ينتج عنه خلل في معالجة الرسالة ويؤثر ذلك على سير العمليات، لذلك هناك حرص في النظام الاتصالي الصاعد على دقة المعلومات. كما أن هناك حرص على سهولة وصول وانسياب المعلومات وعدم توقفها أو تعطيلها في مستوى معين، لأن ذلك يعقد الأمر أكثر ويزيد من عدم إمكانية الاستفادة ويخلق هوة بين المستويات التنظيمية، ويتسبب ذلك في عزل المستوى القاعدي عن القمة، فالشكل الصاعد للاتصال في المؤسسة يتسم بالسهولة في وصول التقارير والاقتراحات.

بصفة عامة فإن شكل الاتصال الصاعد في المؤسسة يضمن وصول الاقتراحات والتقارير من القاعدة إلى القمة، ويكون ذلك خاصة مع فئة الإطارات كون أنها في الكثير من الحالات هي مصدر هذه التقارير

(1)Yvon Barel, Christian Guyon ; *Le Manager et le Message, Revue personnel, Ed ANDCP, Paris, N°401, Juillet 1999, P09.*

والاقتراحات أو أنها تمثل وسيط في نقلها، إلى جانب ذلك فالإتصال الصاعد في المؤسسة يضمن في أغلب الحالات وصولها في وقتها ودقيقة غير محرفة وبسهولة، وهذا لإمكانية الاستفادة منها واستثمارها في أوانها واتخاذ القرارات الصحيحة والدقيقة حيال ذلك وسهولة انسيابها وعدم توقفها وتعطيلها في مستوى معين، ضمانا لسير العمليات والتحسين المستمر لها وضمان جودة المخرجات والاستجابة لحاجات العملاء.

جدول (56): الفئة المهنية والوصول الدائم لقرارات وتعليمات الإدارة حول التحسين إلى القاعدة

				الفئة	وصول
				أوان تنفيذ	القرارات والتعليمات
				أوان تحكم	
				إطار	
				المجموع	
موضوع التعليمات	أوان تنفيذ	أوان تحكم	إطار	المجموع	
الدعوة إلى التحسين المستمر	31 %48.43	18 %50	6 %18.75	55 %41.66	نعم
الإعلام بالجديد في مجال السوق والمنافسة	14 %21.87	8 %22.22	11 %34.37	33 %25	
تخفيض التكاليف والفاقد في العملية الإنتاجية	15 %23.43	7 %19.44	7 %21.87	29 %21.96	
رغبات العملاء (الزبائن)	4 %6.25	3 %8.33	8 %25	15 %11.36	
المجموع	64 %100	36 %100	32 %100	132 %100	
	7 %12.28	6 %19.35	6 %22.22	19 %16.52	لا
	57 %100	31 %100	27 %100	115 %100	المجموع

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	6	12.592	13.991	2	5.991	1.5599

يوضح الجدول الذي يبين وصول قرارات وتعليمات الإدارة حول التحسين إلى القاعدة، أن 83,47% من المستجوبين صرحوا بـ"نعم" حول وصول القرارات والتعليمات في حين أن 16,52% فقط أجابوا بـ"لا"، ومع إدخال متغير الفئة المهنية واستخدام اختبار كا²(*)، يتبين أن القرارات والتعليمات تصل بغض النظر عن الفئة المهنية أي أنها تمر وتتساب عبر المستويات التنظيمية بسهولة.

في المقابل يوضح جدول حالة "نعم" والذي يمثل المواضيع التي تركز عليها القرارات والتعليمات أن 44,66% من الإجابات أشارت إلى التركيز على "الدعوة إلى التحسين المستمر"، في حين أن 25% من الإجابات أشارت إلى "الإعلام بالجديد في مجال السوق والمنافسة"، بينما 21,96% أظهرت التركيز على "تخفيض التكاليف والفاقد في العملية الإنتاجية"، و 11,36% كانت متعلقة بالإعلام بـ"رغبات العملاء"، ومع إدخال متغير الفئة المهنية ثم استخدام اختبار كا²(**)، نجد في "الدعوة إلى التحسين المستمر" 50% من إجابات أعوان التحكم مقارنة بـ 18,75% من إجابات الإطارات، في حين نجد في "الإعلام بالجديد في مجال السوق والمنافسة" 34,37% من إجابات الإطارات مقارنة بـ 22,22% من إجابات أعوان التحكم، ونجد في فئة الإجابة بـ "تخفيض التكاليف والفاقد في العملية الإنتاجية" 23,43% من إجابات أعوان التنفيذ مقارنة بـ 21,87% من إجابات الإطارات، ونجد في فئة "الإعلام برغبات العملاء" 25% من إجابات الإطارات مقارنة بـ 8,33% من إجابات أعوان التحكم.

ويوضح الاتجاه العام للجدول أن هناك وصول وانسياب دائم لقرارات وتعليمات الإدارة حول التحسين إلى القاعدة، بحيث تركز على "الدعوة إلى التحسين المستمر" ثم "الإعلام بالجديد في مجال السوق والمنافسة" و"تخفيض التكاليف والفاقد في العملية الإنتاجية"، وبشكل أقل "الإعلام برغبات العملاء"، إذ أنه كلما اتجهنا نحو القاعدة يكون التركيز في المواضيع على "الدعوة إلى التحسين المستمر" و"تخفيض التكاليف والفاقد في العملية الإنتاجية"، وكلما اتجهنا نحو فئة الإطارات تكون المواضيع متعلقة بـ "الإعلام بالجديد في مجال السوق والمنافسة" و"رغبات العملاء".

إن المؤسسات التي تعتمد على نظام اتصال فعال تهدف من خلاله إلى ضمان تدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات وإلى الجهات المعنية بها أو هي في حاجة إليها، فهو يضمن وصول القرارات والتعليمات من الإدارة إلى القاعدة، وهي ذات أهمية كبيرة في ضمان سير العمليات واستمرارية العمل في المؤسسة،

(*) $\chi^2_{(5,991 > 1,5599)} > \chi^2_{(5,991 > 1,5599)}$ H_0 H_1 H_0 H_1

(**) $\chi^2_{(12,592 > 13,991)} < \chi^2_{(12,592 > 13,991)}$ H_0 H_1

فالإدارة هي أحد الأنظمة الفرعية الرئيسية في المؤسسة تهتم بتحديد وتنفيذ الأنشطة والعمليات لتحقيق المخرجات المستهدفة^(*)، فهي بمثابة عقل المؤسسة خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات والتعليمات المتعلقة بضمان الجودة والتحسين المستمر والإعلام بالمستجدات وإبلاغ وتوضيح حاجات العملاء، وما يزيد من فعالية الاتصال استخدام شبكات الاتصال والوسائل الحديثة في نقل المعلومات والتي تضمن الدقة والسهولة والسرعة في إيصال المعلومات والقرارات والتعليمات.

وفي المؤسسة ميدان الدراسة نلاحظ أن هناك تأكيد واهتمام كبير بالاتصال النازل خاصة من الإدارة، وهذا يعود لقوة الجهاز الإداري وفعالية التنظيم الرسمي وتحكمه في سير العمليات من جهة، ومن جهة أخرى الرغبة والقناعة الشديدة لدى أصحاب القرار في تنفيذ مشروع الجودة والتحسين المستمر للعمليات، وتحقيق أهداف المؤسسة المتمحورة حول تحسين جودة المنتجات وتلبية حاجات ورغبات العملاء والسعي للتطوير والتوسع واكتساب الميزة التنافسية، لذلك فنظام الاتصال في المؤسسة يضمن وصول المعلومات والقرارات والتعليمات بشكل دقيق وسريع إلى المستويات القاعدية في التنظيم، هذه القرارات والتعليمات تصل بشكل دائم ومستمر، وترتكز مضامينها حول مواضيع متعلقة بشكل كبير على الدعوة إلى التحسين المستمر لأداء المهام وإنجاز العمليات وجودة المنتجات، إلى جانب ذلك الإعلام بالجديد في مجال السوق والمنافسة، فهذه المعلومات لها أهمية في توجيه الأفراد نحو المساهمة في تحقيق الأهداف وقد تكون لها أهمية في رفع معنويات الأفراد وقناعتهم بأدوارهم وممارساتهم في تحقيق الأهداف، إلى جانب ذلك فالقرارات والتعليمات تتضمن تخفيض التكاليف والفاقد في العملية الانتاجية، وهذا يساهم في تخفيض النفقات ومدخلات العمليات ويعد ذلك من مستلزمات الجودة الشاملة وكفاءة العمليات. كما يضمن الاتصال النازل الإعلام برغبات العملاء وهي مهمة في وضع خطط تحسين الجودة وتحديد الإجراءات والتطويرات الواجب القيام بها لتحسين جودة المنتجات والاستجابة لحاجات العملاء وتطلعاتهم.

ويتضح أن هناك اختلافات في طبيعة مواضيع تعليمات وقرارات التحسين، بحيث تركز المواضيع المتجهة نحو الأعوان أي نحو المستوى التنظيمي القاعدي على الدعوة إلى التحسين المستمر وتخفيض التكاليف والفاقد في العملية الانتاجية، بينما تركز مواضيع القرارات والتعليمات الموجهة نحو الإطارات على الإعلام بالجديد في مجال السوق والمنافسة وكذا رغبات العملاء، يعود ذلك إلى كون أن التحسين المستمر وتخفيض التكاليف والفاقد يعتمد على أداء كل الأفراد ومساهماتهم حسب المهام التي يشغلونها، ويكون ذلك أكثر لدى فئتي أعوان التنفيذ والتحكم كونهم يشغلون مهام ووظائف التنفيذ والتي تعتمد على اجراءات ومهام فنية واضحة ومحددة، بينما نجد أن الإعلام بالجديد ورغبات العملاء يوجه أكثر لفئة الإطارات نظرا لكون هذه

(*) [رمز غير واضح]

المعلومات يتم استخدامها من طرف هذه الفئة في عملية تحسين وتطوير المنتجات وتحديد الحصص التسويقية وتلبية الرغبات المطلوبة ورسم خطط تلبية الطلبات، إلى جانب ذلك تنفيذ الإبداعات والابتكارات التي يجب إدخالها، وتحديد البرامج والقرارات المتعلقة بتحسين العمليات والمنتجات.

بصفة عامة يتضح أن هناك اهتمام في نظام الاتصال بالمؤسسة بالاتصال النازل المتمثل في القرارات والتعليمات الصادرة من الإدارة نحو القاعدة خاصة ما تعلق بتحسين العمليات، إذ أنها تتميز بالدقة والسرعة وسهولة الانسياب، يعود ذلك إلى فعالية التنظيم الرسمي وقوة وكفاءة الجهاز الإداري، ورغبة وقناعة قادة المؤسسة بضرورة تبني مشروع الجودة، بحيث أن هذه القرارات والتعليمات تركز على الدعوة إلى التحسين المستمر وتخفيض التكاليف والفاقد في العمليات الانتاجية، ويكون ذلك أكثر لدى الأعوان كون أنهم يشغلون وظائف التنفيذ الواضحة الإجراءات والمهام، بينما تُوجّه القرارات والتعليمات المتعلقة بالإعلام بالجديد ورغبات العملاء بشكل أكبر إلى فئة الإطارات، لاستخدامها في عملية التحسين وتلبية الطلبات وإدخال الابتكارات والتطويرات اللازمة.

جدول (57): الفئة المهنية وسهولة الاتصال بين الأقسام والمصالح

					الفئة المهنية				سهولة الاتصال	
					إطار	إطار	إطار	إطار		
					عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
					80	15	18	47	نعم	
					%69.56	%55.55	%58.06	%82.45		
المجموع	إطار	إطار	إطار	الفئة المهنية						
الأسباب	عدد	نسبة	عدد	نسبة						
الاتصال يجب أن يمر على الإدارة العليا	12	12	8	32						
	%66.66	%52.17	%40	%52.45						
كثرة الإجراءات وتعقدها	3	7	9	19						
	%16.66	%30.43	%45	%31.14						
ضعف التنسيق والتعاون بين المصالح والأقسام	3	4	3	10						
	%16.66	%17.39	%15	%16.39						
المجموع	18	23	20	61						
	%100	%100	%100	%100						
					115	27	31	57	المجموع	
					%100	%100	%100	%100		

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	4	9.488	3.771	2	5.991	8.9135

يوضح جدول سهولة الاتصال بين الأقسام والمصالح، أن 69,56% من المستجوبين أجابوا بـ"نعم" حول سهولة الاتصال في حين أن 30,43% أجابوا بـ"لا"، ومع إدخال متغير الفئة المهنية ثم استخدام اختبار كا²(*)، نلاحظ أنه في فئة الذين أجابوا بـ"نعم" 82,45% من أعوان التنفيذ مقارنة بـ58,06% من أعوان التحكم، ونلاحظ في فئة الذين أجابوا بـ"لا" 44,44% من الإطارات مقارنة بـ41,93% من أعوان التحكم. في المقابل يوضح جدول حالة الإجابة بـ"لا" أسباب صعوبة الاتصال بين الأقسام والمصالح، إذ نجد أن 52,45% من إجابات الذين أجابوا بـ"لا" أرجعت الأمر إلى كون "الاتصال يجب أن يمر على الإدارة العليا"، في حين أن 31,14% من الإجابات أرجعت ذلك إلى "كثرة الإجراءات وتعقدها"، و16,39% ترى السبب في "ضعف التنسيق والتعاون بين المصالح والأقسام". ومع إدخال متغير الفئة المهنية واستخدام اختبار كا²(**) يتضح أن أسباب صعوبة الاتصال بين الأقسام والمصالح هي عامة وليست متعلقة بفئة معينة أو مستوى تنظيمي معين.

يوضح الاتجاه العام للجدول أنه في أغلب الحالات هناك سهولة للاتصال بين الأقسام والمصالح في المؤسسة، ويزيد التأكيد على ذلك كلما اتجهنا نحو أعوان التنفيذ أي إلى المستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي. بينما يزيد التصريح بصعوبة الاتصال كلما اتجهنا نحو الإطارات، بحيث تعود الأسباب بشكل كبير إلى كون "الاتصال يجب أن يمر على الإدارة العليا" ثم إلى "كثرة الإجراءات وتعقدها" وبشكل أقل إلى "ضعف التنسيق والتعاون".

إن نظام الاتصال في المؤسسة يحظى بمكانة هامة في ديناميكية الجماعات، لأنه يجعل المؤسسة في حركية دائمة ومستمرة على كل المستويات التنظيمية، فتصبح المؤسسة هيكلًا مترابطًا ومتناسقًا بين مختلف الأقسام والمصالح، يحوي علاقات دائمة ومستمرة بين العاملين فيما بينهم ومع رؤسائهم ومسؤوليهم، هذا ما يساهم في ضمان التعاون والتنسيق بين مختلف المهام والأدوار والوظائف وكذا بين مختلف العمليات

(*) $\chi^2_{(5,991 < 8,9135)} < \chi^2_{(8,9135)}$ H_0 H_1

(**) $\chi^2_{(9,488 > 3,771)} > \chi^2_{(3,771)}$ H_0 H_1

لضمان تدفق المخرجات، ولكي يتحقق ذلك بشكل أكثر كفاءة وأحسن جودة نجد أن نظام الاتصال في ظل الجودة الشاملة يؤكد على شكل الاتصال الأفقي والمحوري كنوعين فعالين وعلى الاتصال الغير رسمي الداعم للاتصال الرسمي^(*)، كون أن هذه الأشكال تسمح بانسياب وتدفق المعلومات بين مختلف المصالح والأقسام بشكل يضمن السهولة والسرعة ووصولها في أوانها وإمكانية الحصول عليها عند الحاجة إليها، فهذه الأشكال الاتصالية تسمح بتجاوز العقبات والعراقيل التي تحد من الاستثمار والاستفادة الكاملة من نظام المعلومات في المؤسسة، فالاتصال الفعال هو الذي يأخذ بعين الاعتبار هذه الأشكال ويحاول تجاوز العراقيل والعقبات التي تحد من التدفق السليم للمعلومات بين المصالح والأقسام، فهو يأخذ بعين الاعتبار التغلب على القيود المفروطة للتنظيم الرسمي كوجوب مرور الاتصال بالإدارة العليا أو كثرة الإجراءات وتعقدها، وهذه تحد من انفتاح نظام الاتصال وتزيد من تكاليف العملية الاتصالية سواء من حيث الوقت أو الوسائل والأدوات المستخدمة.

وفي المؤسسة ميدان الدراسة يتبين أن نظام الاتصال المستخدم فيه نسبة عالية من إمكانية الاتصال بين المصالح والأقسام وسهولته، ما يعني أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاتصال الأفقي والمحوري في نظام الاتصال، بحيث أنه يمكن أن يكون هناك اتصال بين مصلحة التسويق مثلا ومصالح من مصالح الإنتاج، إلى جانب ذلك فهناك مجال من الاتصالات الغير رسمية بين الأفراد من مصالح وأقسام مختلفة، وأهمية كل ذلك هي أنها تسمح بالتعاون والتنسيق بين المصالح والأقسام المختلفة وبين الأفراد وتضمن وصول المعلومات بالسهولة والسرعة الكافية وفي أوانها ومباشرة لما يتم طلبها، هذا ما يسمح بالاستجابة السريعة وبالذقة الكافية لمتطلبات سيرورة العمليات وتحسين الأداء وجودة المخرجات، ويزيد التصريح بسهولة الاتصال بين المصالح والأقسام كلما اتجهنا نحو فئة أعوان التنفيذ يعود ذلك لطبيعة المعلومات المراد الحصول عليها فهي لدى هذه الفئة تكون محددة وواضحة وأقل تعقيدا. بينما تزيد صعوبة الاتصال مع التوجه نحو فئة الإطارات كون أن المعلومات المراد الحصول عليها تكون أكثر تعقيدا وتتعلق بجوانب مهمة أو تكون أكثر حساسية، بالتالي تستوجب إتباع إجراءات محددة يفرضها التنظيم الرسمي. وتتعلق بشكل كبير بكون أن الاتصال يجب أن يمر على الإدارة العليا، أي إعطاء الطابع الرسمي للاتصال وللمعلومات المتنقلة خاصة إذا كانت المعلومات على درجة كبيرة من الرسمية والدقة، وقد تكون على درجة معينة من السرية بحيث يجب الحصول على موافقة الإدارة العليا أو يتم تمريرها عن طريق الإدارة العليا، وهذا قد يؤدي إلى كثرة الإجراءات وتعقدها والتي تحد من سرعة وسهولة تدفق المعلومات ووصولها في أوانها وعند الحاجة إليها، ويعود ذلك إلى القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على نظام الاتصال الناتجة عن الإفراط في الاعتماد على العمل المكتبي

(*)           <

وكثرة الإجراءات البيروقراطية حيال ذلك، وكل ذلك يؤدي إلى ضعف التنسيق والتعاون بين المصالح والأقسام والذي لا يخدم التحسين المستمر للأداء والعمليات وجودة المخرجات، كما أن وجود العناصر السابقة التي تحد من سهولة الاتصال يعود في الأساس إلى الوجود القوي والفعال للتنظيم الرسمي وصفة الضبط التي يتميز بها في المؤسسة والذي يفرض إتباع الإجراءات التنظيمية الرسمية.

إلا أن وجود أسباب صعوبة الاتصال ليست بشكل كبير بل هي متعلقة بحالات معينة، فنظام الاتصال في المؤسسة ورغم أنه يتأثر بعوامل الضبط الناتجة على التنظيم الرسمي، إلا أنه يعطي أهمية للاتصالات الأفقية والمحورية والتي تتم بين الأقسام والمصالح بحيث تكون هناك سهولة في العملية الاتصالية، وهذا يعود إلى تبني المؤسسة لنظام اتصال فعال يسمح بتدفق عال للمعلومات وفي كل الاتجاهات، مستخدماً في ذلك إمكانيات المؤسسة المتمثلة خاصة في تكنولوجيا الاتصال والشبكات والوسائل الأكثر كفاءة والتي تعد مجال اهتمام وإنتاج المؤسسة.

بصفة عامة يتبين أن هناك سهولة للاتصال بين الأقسام والمصالح في المؤسسة، بحيث يأخذ نظام الاتصال بعين الاعتبار إمكانية الاتصال الأفقي والمحوري وغير رسمي، يسمح ذلك بسرعة وصول المعلومات ودقتها مستفيداً في ذلك من تكنولوجيات ووسائل الاتصال المتوفرة، إلا أنه تزيد الصعوبة مع فئة الإطارات يعود ذلك لطبيعة المعلومات المراد الحصول عليها والتي قد تتميز بالتعقيد والسرية، بحيث يجب أن تمر على الإدارة العليا أو أنها تتطلب إجراءات كثيرة ومعقدة، إلا أن ذلك يكون في حالات معينة في المؤسسة وهي ناتجة عن ميزة الضبط التي يفرضها التنظيم الرسمي، ورغم ذلك فالمؤسسة تولي عناية وأهمية للاتصال بين المصالح والأقسام بما يضمن السرعة والدقة في تدفق المعلومات من أجل تحسين الأداء والعمليات والمخرجات وتلبية رغبات العملاء وضمان تحقيق الجودة الشاملة.

جدول (58): ترتيب أفراد العينة للمواضيع المناقشة أكثر مع الزملاء في المؤسسة

مواضيع متعلقة بالترفيه عن النفس	قرارات وتعليمات الإدارة	الأجور والحوافز وتقييم الأداء	الإبداعات والابتكارات في العمل	العلاقة مع المشرفين والرؤساء	المشكلات التي يصادفونها في العمل	سير الأعمال والإنجازات المحققة	المواضيع الترتيب
2 %1.73	4 %3.47	2 %1.73	3 %2.60	5 %4.34	23 %20	76 %66.08	01
10 %8.69	7 %6.08	13 %11.30	4 %3.47	10 %8.69	55 %47.83	16 %13.91	02
9 %7.82	23 %20	26 %22.61	8 %6.95	35 %30.43	9 %7.82	5 %4.34	03
15 %13.04	26 %22.61	5 %4.34	32 %27.83	17 %14.78	15 %13.04	5 %4.34	04
36 %31.30	24 %20.87	14 %12.17	17 %14.78	18 %15.65	3 %2.60	3 %2.60	05
18 %15.65	27 %23.48	21 %18.26	20 %17.39	21 %18.26	4 %3.47	4 %3.47	06
25 %21.74	4 %3.47	34 %29.57	31 %26.96	9 %7.82	6 %5.21	6 %5.21	07
115 %100	115 %100	115 %100	115 %100	115 %100	115 %100	115 %100	المجموع

يتبين من ملاحظة البيانات أن ترتيب المستجوبين للمواضيع المناقشة أكثر مع الزملاء جاء كالاتي:
المرتبة الأولى كانت لـ "سير الأعمال والإنجازات المحققة" بنسبة 66,08% من الأفراد رتبوا الموضوع في الترتيب الأول، يليها في المرتبة الثانية "المشكلات التي يصادفونها في العمل" ممثلة بنسبة 47,83% من الأفراد، ثم في المرتبة الثالثة "العلاقة مع المشرفين والرؤساء" ممثلة بنسبة 30,43%، يأتي بعد ذلك في المرتبة الرابعة "الإبداعات والابتكارات في العمل" ممثلة بنسبة 27,83%، تليها "مواضيع متعلقة بالترفيه عن النفس" في المرتبة الخامسة ممثلة بنسبة 31,30%، يليها "قرارات وتعليمات الإدارة" في المرتبة السادسة ممثلة بنسبة 23,48%، وفي المرتبة الأخيرة أي السابعة "الأجور والحوافز وتقييم الأداء" ممثلة بنسبة 29,57%.

داعم لسيرورة العمل ومساعد على انجاز العمليات وتحسين الأداء وجودة المخرجات، كما أن هذا الشكل لترتيب المواضيع لا يعني قلة أهمية الموضوع عن آخر، وإنما يعني بشكل واضح أولوية الاهتمام في مناقشة المواضيع بين الزملاء في إطار الاتصال الغير رسمي، فهذا الأخير وبهذه الصورة يكون داعم للاتصال الرسمي ويساهم في فعالية نظام الاتصال في المؤسسة.

2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات: يتم عرض وتحليل البيانات الآتية:

جدول (59): اتجاهات الأفراد حول الاتصال في المؤسسة

الرقم	عبارات حول الاتصال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (X̄)	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	القرارات التي يتخذها المسؤولون في المؤسسة حول العمل تكون بناء على تقارير واقعية وصحيحة عن العمل	28 %24.34	50 %43.47	32 %27.82	5 %4.34	-	3.88	0.83	%21.28	9
2	التعليمات والقرارات التي يصدرها المسؤولون تصل إلى العمال دقيقة وواضحة ومفهومة	32 %27.82	61 %53.04	19 %16.52	3 %2.60	-	4.06	0.74	%18.16	2
3	تقارير سير العمل والمشكلات المطروحة والاستفسارات والشكاوي تصل إلى المسؤولين والرؤساء بسرعة ودقة	26 %22.60	61 %53.04	23 %20	5 %4.34	-	3.94	0.77	%19.60	6
4	توفر المؤسسة معلومات كافية عن الانجازات المحققة والتحسينات والتطويرات التي تم إدخالها بحيث يمكن للعامل الحصول عليها بسهولة	25 %21.73	66 %57.39	19 %16.52	5 %4.34	-	3.97	0.75	%18.79	3
5	التقارير والرسائل التي يتم تبادلها بين الادارات والأقسام والأفراد هي مختصرة ومضبوطة وواضحة ودقيقة لا تتطلب وقت أكبر واجراءات إدارية أكثر	26 %22.60	52 %45.21	28 %24.34	9 %7.82	-	3.83	0.87	%22.67	10
6	الاتصال بين مختلف المصالح والأقسام والأفراد أكثر استخداما من الاتصال مع الادارة العليا	20 %17.39	70 %60.86	16 %13.91	9 %7.82	-	3.88	0.78	%20.16	7

4	%18.98	0.73	3.86	-	5 %4.34	25 %21.73	66 %57.39	19 %16.52	7	تهتم المؤسسة بإقتراحات الأفراد لتحسين الجودة وتأخذها بعين الاعتبار في خطط تحسين الأداء وجودة منتوجاتها
1	%17.33	0.71	4.10	-	3 %2.60	15 %13.04	65 %56.52	32 %27.82	8	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة بشكل أكبر لإختصار الوقت والجهد والتكلفة
5	%19.51	0.79	4.03	-	5 %4.34	19 %16.52	59 %51.30	32 %27.82	9	هناك اتصال دائم بالعملاء [الزبائن] للتعرف على رغباتهم وحاجاتهم واقتراحاتهم حول المنتج والخدمة المقدمة
8	%20.45	0.78	3.81	-	5 %4.34	33 %28.69	56 %48.69	21 %18.26	10	هناك اهتمام كبير بأراء العاملين بعد ادخال أي تغيير أو تحسين أو اتخاذ قرار متعلق بالعمل أو جودة المنتوجات والخدمات المقدمة
-	-	0.77	3.93	-	5.40 %4.69	22.90 %19.91	60.60 %52.69	26.10 %22.69		المتوسط العام

اعتمادا على معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي فإن ترتيب عبارات المقياس

حول الاتصال من حيث أهميتها كان كالاتي:

- المرتبة الأولى للعبارة الثامنة التي تشير إلى أن "المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال الحديثة بشكل أكبر لإختصار الوقت والجهد والتكلفة"، بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.71 ومعامل اختلاف %17.33، وأن أكبر نسبة من الإجابات هي %56.52 وتمثل الموافقين على العبارة نليها نسبة %27.82 وتمثل الموافقين بشدة على العبارة، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 4.10 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول العبارة هو موافق. وبنفس الطريقة يمكن قراءة العبارات المتبقية:

- المرتبة الثانية للعبارة الثانية التي تشير إلى أن "التعليمات والقرارات التي يصدرها المسؤولون تصل إلى العمال دقيقة وواضحة ومفهومة"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثالثة للعبارة الرابعة التي تشير إلى أن "المؤسسة توفر معلومات كافية عن الانجازات المحققة والتحسينات والتطويرات التي تم إدخالها بحيث يمكن للعامل الحصول عليها بسهولة"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الرابعة للعبارة السابعة التي تشير إلى أن "المؤسسة تهتم بإقتراحات الأفراد لتحسين الجودة وتأخذها بعين الاعتبار في خطط تحسين الأداء وجودة منتوجاتها"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الخامسة للعبارة التاسعة التي تشير إلى أن "هناك اتصال دائم بالعملاء [الزبائن] للتعرف على رغباتهم وحاجاتهم واقتراحاتهم حول المنتج والخدمة المقدمة"، وبموقف عام حول العبارة هو موافق.
- المرتبة السادسة للعبارة الثالثة التي تشير إلى أن "تقارير سير العمل والمشكلات المطروحة والاستفسارات والشكاوي تصل إلى المسؤولين والرؤساء بسرعة ودقة"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
- المرتبة السابعة للعبارة السادسة التي تشير إلى أن "الاتصال بين مختلف المصالح والأقسام والأفراد أكثر استخداماً من الاتصال مع الإدارة العليا"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
- المرتبة الثامنة للعبارة العاشرة التي تشير إلى أن "هناك اهتمام كبير بآراء العاملين بعد ادخال أي تغيير أو تحسين أو اتخاذ قرار متعلق بالعمل أو جودة المنتجات والخدمات المقدمة"، وأن الموقف العام هو موافق.
- المرتبة التاسعة للعبارة الأولى التي تشير إلى أن "القرارات التي يتخذها المسؤولون في المؤسسة حول العمل تكون بناءً على تقارير واقعية وصحيحة عن العمل"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
- المرتبة العاشرة للعبارة الخامسة التي تشير إلى أن "التقارير والرسائل التي يتم تبادلها بين الإدارات والأقسام والأفراد هي مختصرة ومضبوطة وواضحة ودقيقة لا تتطلب وقت أكبر واجراءات إدارية أكثر"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.


نستخلص في الأخير من عبارات هذا المحور أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 3.93 ومتوسط الانحرافات المعيارية هو 0.77، ولكون المتوسط الحسابي 3.93 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول عبارات الاتصال هو موافق.

إن نظام الاتصال في المؤسسة يكتسي أهمية كبيرة فهو الذي يربط أجزاء التنظيم مع بعضها ووسيلة للتنسيق بين المهام والوظائف، ويمكن من خلاله تحقيق التعاون بين الأفراد لتحسين انجاز العمليات من خلال التنسيق وتبادل المعلومات والمعارف والآراء والاقتراحات المتعلقة بالتحسين وبضمان جودة المخرجات، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون نظام الاتصال فعالاً يسمح بانسياب وتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات سواء الاتصال الصاعد أو النازل أو الأفقي، وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على الاتصالات الأفقية والمحورية لأنها تضمن دقة وسرعة وصول المعلومة للمستقبل بسهولة كافية وفي أوانها، إلى جانب ذلك فإدارة الجودة الشاملة تؤكد على الانفتاح في العملية الاتصالية وتوفير المعلومات بالشكل الكاف واللازم وللمن يطلبها(*)، وهذا نابع من كون أن الاستثمار في المعلومات يسمح باقتناص الفرص وتجنب التهديدات، ولتحقيق ذلك تلجأ المؤسسة

(*)                               

إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة ذات الكفاءة العالية في نقل المعلومات والتي تسمح باختصار الوقت وتخفيض التكلفة والدقة في إيصال المعلومات.

ويتضح أن المؤسسة مجال الدراسة تولي عناية كبيرة لنظام الاتصال ليتوافق مع تبيينها لمنهج إدارة الجودة الشاملة، لذلك نجد أن هناك حرص على توفير المواصفات السابقة الذكر في نظام الاتصال ليتصف بالدقة والسرعة والسهولة والانفتاح وتوفير المعلومات واستخدام التكنولوجيا الحديثة، بالشكل الذي يسمح بالتحسين المستمر في انجاز العمليات وتوفير منتجات تتميز بالجودة، لذلك نجد أن شبكة الاتصال تشمل حتى العملاء الخارجيين المتمثلين في زبائن المؤسسة، وعبارات الجدول تبين مواصفات نظام الاتصال في المؤسسة، كما أن ترتيب العبارات يبين درجة الاتفاق حول العبارة وأولويات الاهتمام في نظام الاتصال، والتي تعطي صورة واضحة عن شكل النظام. إذ نجد في المرتبة الأولى أن المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال الحديثة بشكل أكبر والتي تسمح باختصار الوقت والجهد والتكلفة، ونجد أن المؤسسة تعتمد في نظامها للاتصال على وسائل وتكنولوجيا الاتصال بشكل واسع والتي يتم إنتاجها محليا أو أنها تكون مستوردة، ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة حيث أنها مؤسسة للصناعات الالكترونية وتنشط في مجال إنتاج وسائل الإعلام والاتصال، وأن استخدامها في نظام الاتصال منحه سرعة وصول المعلومات وتقليل الهدر في الوقت وتوفير الجهد والتكاليف، لأن فعالية نظام الاتصال يقلل من حدوث الاختلالات والمشكلات وتعطل العمليات وهو في هذه الحالة يضمن سير العمليات وتخفيض تكاليف الانجاز. ونجد أن استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال يسمح بوصول التعليمات والقرارات التي يصدرها المسؤولون إلى العمال دقيقة وواضحة ومفهومة وقد ورد ذلك في المرتبة الثانية، يعود ذلك إلى فعالية الاتصال الرسمي النازل والذي يستمد قوته وتأثيره من التنظيم الرسمي المتميز بالانضباط في المؤسسة خاصة مع استخدام وسائل الاتصال الحديثة، هذا ما يضمن انسياب المعلومات من القمة إلى القاعدة وبشكل مستمر (*) بحيث تتميز بالدقة والوضوح والاختصار، وقد تأخذ الطابع الكتابي أو الشفوي بحيث تصل المعلومة بسرعة وفي أوانها مستخدمة قنوات الاتصال عالية التكنولوجيا المستخدمة كالهاتف والشبكات والأترنت، ويعود ذلك كذلك إلى تبني المؤسسة لمشروع الجودة الشاملة فهي تعمل على ضرورة وصول القرارات والتعليمات من القمة إلى القاعدة، بما يضمن التحسين المستمر للعمليات وجودة المنتجات والاستجابة لرغبات العملاء وتنفيذ الطلبات وضمان الخدمات. ومن أجل ذلك فالمؤسسة تعمل على توفير معلومات كافية عن الانجازات المحققة والتحسينات والتطويرات التي تم إدخالها بحيث يمكن للعامل الحصول عليها بسهولة، وقد ورد ذلك في المرتبة الثالثة، ويعد ذلك بمثابة بنك معلومات على شكل تقارير مفصلة وموضحة للتحسينات والتطويرات والانجازات المحققة، بحيث يمكن للفرد

(*)  446

في المؤسسة الحصول عليها والاستفادة منها في مجال تحسين أدائه ومساهمته في التحسين المستمر للعمليات، ويخدم ذلك مصلحة المؤسسة في تطوير منتجاتها وتقديم خدمات أفضل وفي إبراز روح الإبداع وتشجيع الابتكار من خلال الاستثمار في المعلومات.

ونجد في المرتبة الرابعة أن المؤسسة تهتم باقتراحات الأفراد لتحسين الجودة وتأخذها بعين الاعتبار في خطط تحسين الأداء وجودة المنتجات، ويمثل ذلك استثماراً في كفاءاتها وإمكاناتها من الموارد البشرية، إذ أن مقترحات أفرادها قد تكون مصدراً متميزاً للإبداع والتطوير والجودة، فقد أثبتت التجارب أن الكثير من التحسينات والإبداعات والابتكارات مصدرها أفراد ببساطة إمكاناتهم ومهامهم في المؤسسة، ومراعاة المؤسسة لمقترحات القاعدة قد يسمح باندماج كل الفئات في مشروع تحسين الجودة. ويتعدى ذلك إلى توفير اتصال دائم بالعملاء (الزبائن) للتعرف على رغباتهم وحاجاتهم واقتراحاتهم حول المنتج والخدمة المقدمة، وجاء ذلك في المرتبة الخامسة، كون أن مراعاة آراء واقتراحات العملاء يضمن التوسع في السوق واكتساب الميزة التنافسية من خلال إرضاء رغبات العملاء وتلبية حاجاتهم وكسب ولائهم والتوسع في السوق عن طريق اكتساب المزيد من العملاء، فالعملاء هم هدف المؤسسة ومجال اهتمامها بحيث أن الاستجابة لحاجاتهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لذلك نجد أن المؤسسة تولي اهتماماً بالعملاء وتعتبرهم الهدف الأساسي في تحسين جودة المنتجات وتقديم الخدمات، ويتعدى الأمر إلى سعيها الدائم لاكتساب عملاء جدد حتى خارج الوطن، بحيث تسعى إلى النفوذ إلى أسواق جديدة خاصة في الدول الإفريقية^(*)، ويظهر ذلك مع فتحها لنقاط بيع خاصة في كل من تونس والسودان.

وجاء في المرتبة السادسة أن تقارير سير العمل والمشكلات المطروحة والاستفسارات والشكاوي تصل إلى المسؤولين والرؤساء بسرعة ودقة، ويدل هذا على فعالية الاتصال الصاعد في المؤسسة، بحيث يسمح بانتقال وانسياب المعلومات في القنوات الرسمية الصاعدة على شكل تقارير عن انجاز العمليات والاختلالات والمشكلات التي تعترض سير العمل، وهي ذات أهمية كبيرة للإدارة العليا لأنها تعطي صورة على واقع العمل وسير عمليات الانجاز، وعلى أساسها تتخذ القرارات وتصدر التعليمات وتتحدد أساليب حل المشكلات والإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين الجودة، لذلك تعطي أهمية للاتصال الصاعد ضمن نظام الاتصال في المؤسسة. إلى جانب ذلك تأخذ المؤسسة في نظام الاتصال بعين الاعتبار الاتصال بين مختلف المصالح والأقسام ويتم استخدامه أكثر من الاتصال مع الإدارة العليا، وقد ورد ذلك في المرتبة السابعة، إذ يعبر هذا الشكل على الاتصال الأفقي والمحوري والذي له أهمية كبيرة في نقل وتوفير المعلومات للأطراف المعنية على مستوى الأقسام والمصالح بشكل يضمن السرعة وتخفيض التكاليف والإجراءات التي يتطلبها مرور المعلومات

(*)

عموما فإن ترتيب عبارات الاتصال قد ورد على شكل أربع مجموعات، تشمل الأولى العبارات ذات الترتيب الأول والثاني والثالث، وهي متعلقة بالاتصال النازل من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة ودقة ووضوح التعليمات والقرارات النازلة من القمة إلى القاعدة، وتوفير نظام الاتصال للمعلومات حول التحسينات والتطويرات بسهولة. أما المجموعة الثانية فهي ممثلة بالعبارات الرابعة والخامسة وهي متعلقة باهتمام نظام الاتصال بالعملاء سواء كانوا داخليين أي العاملين أو خارجيين أي الزبائن، بحيث يأخذ بعين الاعتبار واقتراحاتهم وحاجاتهم. والمجموعة الثالثة فهي ممثلة بالعبارات السادسة والسابعة والثامنة من حيث الترتيب، وهي متعلقة بالاتصال الصاعد والأفقي والمحوري، من حيث سرعة وصول الرسائل إلى القمة واستخدام الاتصال بين المصالح والأقسام والاهتمام بأراء العاملين. وفي الأخير أي المجموعة الرابعة فهي ممثلة بالعبارتين ذات الترتيب التاسع والعاشر، وهي متعلقة بمضمون الرسائل، من خلال اعتماد القرارات المتخذة على تقارير واقعية والاختصار والوضوح والدقة والسرعة في تبادل الرسائل.

هذا ما يبين أن نظام الاتصال في المؤسسة يعطي أولوية للاتصال النازل، وهو يعبر عن الاتصال الرسمي والانضباط الذي يفرضه التنظيم الرسمي ومحاولة ضبط الجودة في المؤسسة. يليه الاهتمام بالعملاء سواء الداخليين أو الخارجيين، لأن الاهتمام بالعملاء هو مصدر قوة المؤسسة واكتسابها للميزة التنافسية. ثم يأتي الاتصال الصاعد والأفقي والمحوري أي من القاعدة إلى القمة أو مع نفس المستوى، وهو مهم لوصول الاقتراحات وتبادل المعلومات بالسرعة والدقة اللازمة وفي أوانها، وعلى أساسها يمكن اتخاذ القرارات والإجراءات خاصة ما تعلق منها بالجودة. وفي الأخير نجد مضامين الرسائل ويعود ترتيبها إلى وجود فوارق صغيرة حولها، إلا أن هناك موافقة حولها ما يدل على اهتمام نظام الاتصال بها. إذن فنظام الاتصال في المؤسسة يتفق إلى حد مقبول مع الاتصال في ظل الجودة الشاملة.

III- فرق العمل: من خلال تناول نظام فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة، سوف يتم التطرق إلى واقع استخدام النظام وشكل استخدامه في ظل إدارة الجودة الشاملة، من خلال معرفة أنواع الفرق المستخدمة وكيفية بنائها واختيار أعضائها وأسس الاختيار والتقييم، وكذا الاهتمام بفرق العمل المتخصصة لتطوير نشاط المؤسسة وتحسين منتوجاتها، إلى جانب معرفة طبيعة العلاقة بين أعضاء الفرق والاعتماد على الانجاز الجماعي التعاوني من طرف الأعضاء، وكذلك المواضيع المناقشة في الاجتماعات الدورية، لنتوصل في الأخير إلى توضيح اتجاهات الأفراد حول نظام فرق العمل، والتي تبين حرص المؤسسة على تبني نظام الفرق لتحقيق التحسين المستمر لانجاز العمليات ولضمان جودة المخرجات، خاصة أن نظام فرق العمل يعتبر من الأساليب المستخدمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك أكثر مع الجداول الآتية:

1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان: تتضح من خلال الجداول الآتية:

جدول (60): الفئة المهنية والأقدمية وعدد أعضاء الفريق

المجموع الكلي		74	41	115
	%64.34	%35.65	%100	
إطارك	المجموع الجزئي	22	5	27
		%81.48	%18.51	%100
	[6 فما فوق	8	4	12
		%66.66	%33.33	%100
	[6-3]	4	1	5
	%80	%20	%100	
	أقل من 3]	10	-	10
	%100	%100	%100	
أعوان تحكم	المجموع الجزئي	21	10	31
		%67.74	%32.25	%100
	[6 فما فوق	1	3	4
		%25	%75	%100
	[6-3]	10	5	15
	%66.66	%33.33	%100	
	أقل من 3]	10	2	12
	%83.33	%16.66	%100	
أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	31	26	57
		%54.38	%45.61	%100
	[6 فما فوق	3	5	8
		%37.50	%62.50	%100
	[6-3]	8	8	16
	%50	%50	%100	
	أقل من 3]	20	13	33
	%60.60	%39.39	%100	
الفئة	الأقدمية (سنة)	عدد الأعضاء	[13 - 3]	المجموع
			[13 - فما أكثر	

ويشير الاتجاه العام لقيم الجدول أن عملية تحديد وبناء فرق العمل من خلال القائم باختيار أعضاء الفريق يتم عن طريق إدارة المصلحة أو مسؤول الفريق أو الإدارة العليا، ويختلف ذلك حسب الفئات المهنية والمستويات التنظيمية، إذ أنه كلما اتجهنا من الإطارات إلى أعوان التنفيذ يتم الاختيار من قبل "إدارة المصلحة"، ويُعتمد على "مسؤول الفريق" في عملية الاختيار بغض النظر عن المستوى التنظيمي والفئة المهنية في حالة تكليفه بعملية الاختيار، بينما يكون الاختيار من قبل "الإدارة العليا" بشكل واضح لما تكون الفرق متكونة من الإطارات.

تعد عملية بناء فرق العمل عملية صعبة وحاسمة ومرحلة مهمة في تبنى نظام فرق العمل، إذ أن فعالية الفريق ونجاحه في مهامه وقدرته على إنجاز العملية المكلف بها، إنما يتوقف على البناء السليم والدقيق والمدروس والمضبوط للفريق، وأهم ما في عملية البناء اختيار أعضاء الفريق، إذ أن الاختيار الصحيح والمدروس للأعضاء يساهم في نجاح عملية البناء، ويكون ذلك مع اعتماد معايير متعلقة بالفهم والانسجام ووجود قواسم مشتركة وعوامل مساعدة على اندماج الفرد في الفريق، ومراعاة ذلك في بناء الفريق يجعله أكثر فعالية وقدرة على إنجاز العمليات وتحسين المخرجات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

وفي المؤسسة ميدان الدراسة نجد أن عملية بناء فرق العمل تكون إما من قبل إدارة المصلحة أو مسؤول الفريق أو الإدارة العليا، إذ أنه في الكثير من الحالات تتولى إدارة المصلحة عملية بناء فرق العمل، ويعد ذلك نوع من اللامركزية بحيث تكلف المصالح في المؤسسة بتنظيم عملية العمل وعملية المتابعة، إذ تتم عملية بناء فرق العمل التابعة للمصلحة على مستوى المصلحة، وهذا لكون أن إدارة المصلحة هي الأكثر دراية ومعرفة بإمكانياتها من الموارد البشرية المتوفرة، بحيث أن إدارة المصلحة هي الأعرف بخصوصيات كل فرد في المصلحة من خلال السيرة الذاتية لكل فرد والتي تتضمن مؤهلات وكفاءات ومعارف الفرد وخبراته، إلى جانب ذلك فإن عملية متابعة أداء الفرد والجوانب الشخصية والسلوكية تتم على مستوى المصلحة بحيث يتحدد في سجل المصلحة المتعلق بالمتابعة كل من التزام الفرد وانضباطه وتعاونيه، لذلك تكلف إدارة المصلحة بتعيين وبناء فرق العمل على مستواها، ويكون ذلك خاصة مع المستوى التنظيمي الذي يمثل القاعدة أي مع التوجه نحو فئة الأعوان خاصة التنفيذ منهم، على اعتبار أن تواجد هؤلاء يكون أكثر في المصالح الإنتاجية، بحيث تقوم إدارة المصلحة تقسيم الأفراد إلى فرق عمل وفق معايير محددة بما يتناسب وإنجاز العمليات وبرامج العمل وخطط الإنجاز. إلى جانب ما سبق تقوم المؤسسة بتكليف مسؤولي الفرق بتحديد فرق العمل، بحيث يتولى رؤساء الفرق عملية اختيار الأعضاء، إذ يتم منح الصلاحيات للرؤساء بتحديد الأفراد الذين سيشكلون الفرق، ويكون هؤلاء الرؤساء في الغالب إطارات من ذوي المهارة والكفاءة والخبرة، بحيث يقوم الرئيس باختيار أعضاء فريقه ويتولى توزيع المهام والتنسيق والتوجيه والمساعدة والمتابعة لعمل فريقه ومدى

التقدم في انجاز العمليات، ويستخدم هذا الأسلوب على مستوى المصالح والأقسام والمستويات التنظيمية للمؤسسة. في المقابل نجد أن هناك فرق عمل يتم بنائها من قبل الإدارة العليا وتتكون أساساً من الإطارات وهذه الفرق هي ذات المستوى الأعلى في السلم الهرمي، بحيث تتكون من أفراد من ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة والمعرفة العالية، وهي فرق عمل عالية التخصص ومتعلقة بعمليات تحسين الجودة وتطوير النشاطات وابتكار نظم ومنتجات جديدة أو تطوير مستوى الأداء والخدمات ووضع خطط التطوير وتحسين الجودة، وقد تتعلق بفريق إدارة المؤسسة والذي يهتم بوضع الخطط وتحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات، وعلى رأسها وضع ومتابعة خطط وأساليب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وبصفة عامة فإن عملية بناء فرق العمل هي عملية مهمة وحاسمة، لأن البناء الدقيق والسليم والمنسجم للفريق هو البداية لنجاح الفريق في مهامه، لذلك نجد في المؤسسة أن بناء الفرق يتم على مستوى إدارة المصلحة خاصة مع فئة الأعوان الذين يعملون على مستوى المصالح، بحيث تكون إدارة المصلحة لها القدرة على البناء السليم والدقيق للفرق، نظراً لتوفر الدراية الكافية بمؤهلات كل فرد وخصوصياته المهنية، وتوفر عنصر المتابعة الذي يسمح بتحديد قدرات ومؤهلات ومجالات اهتمام كل فرد والخصوصيات السلوكية. بينما يكلف الرؤساء بتشكيل فرق العمل وتحديد الأفراد التابعين لهم وعادة يكون هؤلاء الرؤساء من ذوي القدرات والمؤهلات العالية ويستخدم هذا الأسلوب في كل المستويات التنظيمية ومع كل الفئات. في المقابل فإن الفرق العالية التخصص والمتعلقة بالجودة والتطوير والتحسين والإبداع والابتكار وتحديد الخطط والأساليب التسييرية واتخاذ القرارات، فهي فرق تتكون أساساً من الإطارات ذات المؤهلات والكفاءة والمعارف العالية في المؤسسة.

جدول (62): الفئة المهنية وعدد أعضاء الفريق وأسس اختيار أعضاء الفريق

الفئة	عدد أعضاء الفريق	أسس الاختيار	التخصص	الخبرة والكفاءة	الانتماء لنفس الوحدة (القسم)	المجموع
إدارات	المجموع الكلي	28	26	61	115	
	المجموع الجزئي	11	9	7	27	
	[13 فما أكثر]	1	1	3	5	
	[13-3]	10	8	4	22	
أعوان تحكم	المجموع الجزئي	7	7	17	31	
	[13 فما أكثر]	1	1	8	10	
	[13-3]	6	6	9	21	
أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	10	10	37	57	
	[13 فما أكثر]	3	3	20	26	
	[13-3]	7	7	17	31	
المجموع	عدد أعضاء الفريق	أسس الاختيار	التخصص	الخبرة والكفاءة	الانتماء لنفس الوحدة (القسم)	المجموع

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كاف الجدولية	كاف المحسوبة
0.05	4	9.488	11.4

كالانتماء مثلا، وبصفة عامة هناك معايير وأسس عامة يتم مراعاتها في بناء الفريق، وأشهرها وأبسطها الانتماء لنفس الوحدة والتخصص والمؤهلات الشخصية كالخبرة والكفاءة.

وفي المؤسسة ميدان الدراسة، يظهر أن عملية بناء فرق العمل تعتمد بشكل كبير على المعايير السابقة، ويكون ذلك حسب طبيعة الفريق والغرض والمصلحة، إذ نجد أن هناك اعتماد ومراعاة بشكل كبير لمعيار الانتماء لنفس الوحدة أو القسم، فأغلب فرق العمل هي تتشكل ويتم تعيينها داخل الوحدة أي أنها تتكون من العاملين في نفس الوحدة نظرا لأن هذه الفرق هي مكلفة بأداء المهام وانجاز العمليات على مستوى الوحدة التي تتواجد فيها، إلى جانب ذلك فالوحدات لها مجال عمل وهي متخصصة في منتجات معينة، وهذا لكون منتجات المؤسسة متنوعة ولها نشاطات متعددة، بحيث يتم مراعاة مجال تخصص هذه الوحدات في بناء فرق العمل بحيث يكون الأعضاء منتمين لنفس الوحدة، لذلك نجد أن الأعوان خاصة التنفيذ منهم يؤكدون على أن هذا المعيار أو الأساس يتم مراعاته عند اختيار أعضاء الفرق التي ينتمون إليها، هذا راجع إلى كون الفرق في المستوى التنظيمي القاعدي يتم تعيينها داخل وحدات الإنتاج بحيث تتكون من أفراد يزولون مهامهم في الوحدة التي ينتمون إليها، وفي الغالب يزيد عدد أعضاء الفريق عن 13 عضوا وهذا لكون أن الفرق ليست على درجة عالية من التخصص في مجال معين من مجالات النشاط، وإنما هي ذات علاقة بمجال معين من مجالات الإنتاج في المؤسسة بحيث يكون هناك تركيز للعاملين من حيث العدد، بالتالي يكون عدد العاملين بنسبة أكبر هم أعوان، ومن ثمة ففرق العمل المتكونة من هؤلاء تتكون من 13 عضوا فما فوق، وهذا لكون مهام الأفراد في هذه الفرق مضبوطة ومحددة وعلى درجة كبيرة من تقسيم العمل.

في المقابل نجد أن ما يقارب نصف أفراد العينة أشاروا إلى مراعاة التخصص والخبرة والكفاءة في اختيار أعضاء الفريق، إذ أن التخصص في مجال معين من مجالات العمل في المؤسسة يعد معيارا مهما لوضع الأفراد في فرق عمل تشمل في مهامها ذلك التخصص، إلى جانب ذلك فالخبرة والكفاءة هي عامل مهم لوضع الفرد ضمن الفريق وفي تحديد دور الفرد ومركزه في الفريق، وهي عوامل مهمة حتى في قيام الفريق بأدواره وفي مساهمته في تحسين العمليات، ويكون هناك مراعاة للتخصص والخبرة والكفاءة خاصة مع فئة الإطار، هذا يعود لكون أن إسناد المهام المتعلقة بقيادة الفريق تكون لفئة الإطار، بحيث تتوفر لدى هؤلاء المؤهلات الشخصية من حيث التخصص في مجال العمليات المتعلقة بالفريق إلى جانب الخبرة والكفاءة التي تسمح للإطار أن يقوم بعملية توجيه الأفراد والتأثير فيهم ودفعهم نحو الإنجاز والقدرة على التنسيق والمساعدة ومعالجة المشكلات، إلى جانب ذلك فإن فرق العمل المتخصصة في مجال من مجالات التحسين والجودة تتكون في الأساس من الإطار ذات التخصص في المجال المحدد وذات الكفاءة والخبرة الضرورية للتحسين والتطوير ومعالجة المشكلات المطروحة أو التي وضع أو تم بناء الفريق من أجلها، لذلك نجد أن

هذه الفرق تتكون من عدد أعضاء أقل من 13 عضواً وهي أقرب بشكل كبير من فكرة حلقات الجودة من حيث عدد الأعضاء، بحيث أن هذه الفرق تتكون من عدد أقل من الأعضاء وتختص بمجال معين أو إجراء تحسين أو حل مشكلة معينة تستوجب فريق عمل متكون من عدد من الإطارات ذات التخصص في ذلك المجال، ولها من الكفاءة والخبرة والمعارف ما يؤهلها لتحقيق أهداف الفريق.

عموماً فإنه يتم مراعاة معايير عامة وهامة في بناء فرق العمل، بحيث يكون اختيار الأعضاء في المستوى التنظيمي القاعدي على أساس الانتماء لنفس الوحدة ويكون عدد أعضاء الفريق يفوق 13 عضواً، هذا لكون أن وحدات المؤسسة متخصصة في مجال معين من النشاط، ويكون بناء الفرق حسب العمليات المحددة في المجال الإنتاجي، ولكون أن عدد العاملين أكبر في هذه الوحدات، وأن مهامهم محددة ومضبوطة بدقة، لذلك فإن فرق العمل تتكون من عدد أعضاء أكبر. في المقابل فإن اختيار الأعضاء في المستوى التنظيمي الفوقي يتم على أساس التخصص والخبرة والكفاءة، ويكون عدد الأعضاء أقل من 13 عضواً، هذا لكون أن هذه الفرق هي متخصصة في مجال معين من التحسين والجودة وحل المشكلات، وهي متكونة أساساً من الإطارات ذات المؤهلات العالية ومتخصصة في ذلك المجال، وبالتالي يكون عددها أقل وهي أشبه بفكرة حلقات الجودة.

جدول (63): الفئة المهنية وأسس تقييم عمل الفريق

أسس التقييم	الفئة المهنية	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع
إكمال إنجاز المهام في الأجل المحددة	53	27	13	93	65.43%
التحسين المحقق في إنجاز العمل	9	9	13	31	11.11%
الفعالية في حل مشكلات العمل	6	5	11	22	7.40%
الإبداع والابتكار المحقق	4	4	9	17	4.93%
درجة التعاون والتماسك الداخلي	9	5	2	16	11.11%
المجموع	81	50	48	179	100%

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	8	15.507	27.171

يتضح من خلال ملاحظة الجدول حول أسس تقييم عمل الفريق أن أكبر نسبة 51.95% من إجابات الأفراد أي ما يفوق النصف قد أكدت على "إكمال إنجاز المهام في الأجل المحددة" كأساس للتقييم، في حين أن 17.31% من الإجابات أظهرت "التحسين المحقق في إنجاز العمل" كأساس للتقييم، بينما 12.29% أشارت إلى "الفعالية في حل مشكلات العمل"، ونجد أن 9.49% و 8.93% من الإجابات كانت حول "الإبداع والابتكار المحقق" و"درجة التعاون والتماسك الداخلي" على التوالي، ولتوضيح أسس التقييم تم إدخال متغير الفئة المهنية ثم استخدام اختبار ك² (*)، نجد في فئة الإجابات حول "إكمال إنجاز المهام في الأجل المحددة" 65.43% من إجابات أعوان التنفيذ مقارنة بـ 54% من إجابات أعوان التحكم، وفي فئة "التحسين المحقق في إنجاز العمل" 27.08% من إجابات الإطارات مقارنة بـ 18% من إجابات أعوان التحكم، وفي فئة "الفعالية في حل المشكلات" 22.9% من إجابات الإطارات مقارنة بـ 10% من إجابات أعوان التحكم، ونجد 18.75% كأكبر نسبة في فئة "الإبداع والابتكار" متعلقة بالإطارات و 11.11% كأكبر نسبة في فئة "درجة التعاون والتماسك الداخلي" للفريق متعلقة بأعوان التنفيذ.

يتضح من الاتجاه العام للتقييم أن "إكمال إنجاز المهام في الأجل المحددة" يعد الأساس الأكثر استخداماً مع فرق العمل في المؤسسة ويكون ذلك خاصة مع التوجه نحو فئة الأعوان خاصة التنفيذ منهم أي مع فرق العمل على مستوى القاعدة، يلي ذلك "التحسين المحقق في إنجاز العمل" ويعتمد خاصة مع الاتجاه نحو الإطارات، ثم "الفعالية في حل المشكلات" مع الإطارات وكذلك "الإبداع والابتكار المحقق"، بصفة عامة يتم التقييم على أساس "إكمال إنجاز المهام في الأجل المحددة" مع فئة الأعوان وبشكل أقل "درجة التماسك الداخلي للفريق"، بينما يتم التقييم مع فئة الإطارات على أساس "التحسين المحقق" و"الفعالية في حل المشكلات" و"الإبداع والابتكار المحقق".

إن عملية تقييم الفريق هي ذات أهمية كبيرة تعكس الغرض من بناء فرق العمل، إذ أن استكمال البناء تستوجب تقييم عمل الفريق وهذا لمعرفة درجة تقدمه في إنجاز العمليات والتحسين المستمر، وكذا مدى تحقيق الأهداف المسطرة للفريق، ففعالية بناء الفريق تنعكس على فعالية تحقيق مخرجات نظام الفريق، وفي

H_1 $\chi^2_{(8)} > 15.507$ H_0 $\chi^2_{(8)} < 15.507$ (15.507 < 27.171) $\chi^2_{(8)} < 27.171$ (*)

على إكمال إنجاز المهام في الآجال المحددة، كون أن ذلك يعبر عن مجال اهتمام الفرق والمتمثل في سير العمل وأداء المهام وإنجاز العمليات المرتبطة بإنتاج المخرجات واحترام مواعيد وأجال التسليم وارتباط العمليات واعتمادها على بعضها. في المقابل نجد أن تقييم عمل الفرق في المستوى الأعلى والتي تتكون بشكل كبير من الإطارات، فإنها تعتمد على أسس متمثلة في التحسين المستمر والفعالية في حل المشكلات والإبداع والابتكار المحقق، كون أن فرق العمل على هذا المستوى هي فرق متخصصة في هذه المجالات من الاهتمام.

جدول (64): الفئة المهنية ومجال اهتمام فرق العمل المتخصصة في تطوير نشاط المؤسسة وتحسين

منتجاتها

الفئة المهنية	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع	مجال الاهتمام
حل المشكلات المطروحة	17 %21.79	16 %33.33	19 %44.18	52 %30.76	
تحسين نوعية الخدمة المقدمة	38 %48.71	13 %27.08	9 %20.93	60 %35.50	
تحسين طرق العمل	11 %14.10	7 %14.58	3 %6.97	21 %12.42	
ابتكار منتجات جديدة	5 %6.41	7 %14.58	7 %16.27	19 %11.24	
تخفيض تكاليف العمل والإنتاج	7 %8.97	5 %10.41	5 %11.62	17 %10.05	
المجموع	78 %100	48 %100	43 %100	169 %100	

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	8	15.507	16.68

المشكلات، حيث أن هذه الفرق تركز على نوعية الخدمة المقدمة لكون أن نشاط المؤسسة ومنتجاتها متعلقة بالسلع والأجهزة الالكترونية التي يصاحبها تقديم خدمات مرافقة للمنتوج، إذ أن هذه الخدمات هي محور تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم وجذب اهتماماتهم هذا ما يسمح باكتساب الميزة التنافسية، فتحسين نوعية الخدمات المقدمة وإرضاء العملاء يعتبر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها المؤسسة، ويدعم هذه الفكرة إجابات الأعوان خاصة التنفيذ منهم، كون أن هؤلاء يشتغلون في المصالح الإنتاجية وبالتالي قد تكون لهم مساهمات هامة في تحسين جودة المنتوجات، إلا أنهم يرون أن تحسين نوعية الخدمة المقدمة من مهام الفئات العليا من الإطارات والمتخصصين فإليهم يعود الأمر وكذا القرارات المتعلقة بالموضوع، لذلك فالفرق المتخصصة هي التي يعود إليها أمر تحسين الخدمات المقدمة وتلبية حاجات العملاء. إلى جانب ذلك ففرق العمل في المؤسسة هي مكلفة بحل المشكلات المطروحة، إذ أن وجود أو حدوث المشكلة يدفع المؤسسة إلى وضع فرق متخصصة في حل المشكلات ومعالجة الإختلالات لضمان تحقيق الجودة في العمليات والمخرجات، هذه الفرق تتكون من إطارات ومهندسين متخصصين في مجال حدوث المشكلات، وهم على مستوى عالي من المهارة والخبرة والمعرفة والقدرة على حل المشكلة المطروحة، وهي فرق عمل قد تكون مستمرة أو مؤقتة متعلقة بوجود مشكلة ما، ويؤكد على هذا المجال من الاهتمام خاصة فئة الإطارات، كون أن هؤلاء قد يكونون أعضاء في هذه الفرق بحيث يعتمد عليهم بشكل واضح في المساهمة بقدراتهم وأفكارهم وممارساتهم في حل المشكلات المطروحة في المؤسسة.

في مقابل كل هذا نجد وبشكل أقل أن هذه الفرق المتخصصة مجال اهتمامها تحسين طرق العمل، على أساس أن ذلك يساهم في تحسين أداء الأفراد والتحسين المستمر للعمليات، ويسمح بإعطاء أفضل النتائج والتقليل من التالف والضائع في المواد والوقت ويضمن الدقة والسرعة والجودة، وقد أكد على ذلك فتتي الأعوان كون أن هؤلاء يخضعون لمثل هذه الممارسات والتغييرات، ولقرارات وتعليمات تحسين طرق العمل وانجاز العمليات، فهم بالتالي يرون أن هذه التحسينات هي من ابتكار فرق العمل المتخصصة. إلى جانب ذلك فإن فرق العمل المتخصصة هي مصدر الابتكارات في المنتوجات، وإدخال منتوجات جديدة أو تعديل وتطوير المنتوجات الموجودة، وهي من أهم مصادر قوة المؤسسة ونجاحها، ويشير إلى ذلك فتتي التحكم والإطارات كون أن هؤلاء على دراية بمصادر الإبداع والابتكار في المؤسسة وبحكم مؤهلاتهم المهنية وخبراتهم فقد يكونون مصدرا للابتكار. بينما تخفيض تكاليف العمل والإنتاج هي مجال اهتمام لدى الفرق المتخصصة، يرجع ذلك إلى كون تخفيض التكاليف قد يتطلب مستوى عالي من المهارة والمعرفة والخبرة، والتي يتم توظيفها في تغيير أساليب العمل وإدخال تكنولوجيا أو تطوير معين يسمح بتخفيض التكاليف

ويستوجب البحث والتطوير، ما يسمح بتحقيق كفاءة أكبر في انجاز العمليات ويكسب المؤسسة ميزة تنافسية، ويؤكد على هذا المجال من الاهتمام كل الأفراد باختلاف فئاتهم وبشكل متقارب.

عموماً فإن المؤسسة تعتمد نظام فرق العمل المتخصصة يكون في الغالب مجال اهتمامها تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وهذا لكسب ولائهم لمنتجات المؤسسة، إلى جانب أن ذلك ميزة الصناعات الإلكترونية التي تعطي أهمية كبيرة للخدمات المرافقة، كما أن هذه الفرق تهتم كذلك بحل المشكلات لذلك نجد أن المؤسسة تعتمد فرق حل المشكلات خاصة المؤقتة منها وهي متكونة من إطارات ومهندسين متخصصين في مجال المشكلة، إلى جانب ما سبق فهذه الفرق تهتم بتحسين طرق العمل التي تمكن من التحسين المستمر في انجاز العمليات وكذا ابتكار منتجات جديدة، بحيث أن الإبداع والابتكار يكون مصدره فرق متخصصة متكونة من إطارات على درجة عالية من المؤهلات المهنية والمعرفية، إلى جانب ذلك فهذه الفرق تهتم بتخفيض التكاليف الناتجة عن التطويرات التي يتم إدخالها، بصفة عامة فهذا النوع من الفرق في المؤسسة يركز بشكل واضح على تحسين نوعية الخدمة وحل المشكلات باعتبارهما عنصرين مهمين لضمان الجودة.

جدول (65): الفئة المهنية والأفدية وطبيعة العلاقة بين أعضاء الفريق

المجموع الكلي		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		الفئة
115	4	35	36	40				
%100	%3.47	%30.43	%31.30	%34.78				
27	-	16	4	7	المجموع الجزئي			
%100		%59.25	%14.81	%25.92				
12	-	6	1	5	[6 فما فوق]			
%100		%50	%8.33	%41.66				
5	-	3	1	1	[6-3]			
%100		%60	%20	%20				
10	-	7	2	1	أقل من 3]			
%100		%70	%20	%10				
31	1	7	13	10	المجموع الجزئي			
%100	%3.22	%22.58	%41.93	%32.25				
4	-	2	2	-	[6 فما فوق]			
%100		%50	%50					
15	-	3	7	5	[6-3]			
%100		%20	%46.66	%33.33				
12	1	2	4	5	أقل من 3]			
%100	%8.33	%16.66	%33.33	%41.66				
57	3	12	19	23	المجموع الجزئي			
%100	%5.26	%21.05	%33.33	%40.35				
8	-	3	2	3	[6 فما فوق]			
%100		%37.5	%25	%37.50				
16	1	4	4	7	[6-3]			
%100	%6.25	%25	%25	%43.75				
33	2	5	13	13	أقل من 3]			
%100	%6.06	%15.15	%39.39	%39.39				
المجموع	لا تفاهم ومشاحنات	تصامك وانسجام	تعاون ومساعدة	عمل وانضباط	طبيعية العلاقة	الأفدية (سنة)		الفئة

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	6	12.592	15.828

إن ما يلاحظ من بيانات الجدول أن هناك تقارب في النسب الكلية لطبيعة العلاقة بين أعضاء الفريق، إذ نجد أن 34.78% من الأفراد علاقتهم مع الأعضاء هي "عمل وانضباط" و 31.30% هي "تعاون ومساعدة" و 30.43% هي "تماسك وانسجام"، ولتوضيح طبيعة العلاقة بين أعضاء الفريق تم إدخال متغير الفئة المهنية ثم استخدام اختبار ك²(*)، نجد أن 40.35% من أعوان التنفيذ علاقتهم مع الأعضاء هي "عمل وانضباط" مقارنة بـ 32.25% من أعوان التحكم، في المقابل 41.93% من أعوان التحكم علاقتهم مع الأعضاء هي "تعاون ومساعدة" مقارنة بـ 33.33% من أعوان التنفيذ، في حين أن 59.25% من الإطارات علاقتهم مع الأعضاء هي "تماسك وانسجام" مقارنة بـ 22.58% من أعوان التحكم، ولشرح طبيعة العلاقة بين أعضاء الفريق تم إدخال متغير الأقدمية، فنلاحظ أن 43.75% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تنفيذ علاقتهم مع الأعضاء هي "عمل وانضباط" مقارنة بـ 37.50% من ذوي أقدمية من 6 سنوات فما فوق وهم أعوان تنفيذ، في المقابل 50% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق وهم أعوان تحكم علاقتهم مع الأعضاء هي "تعاون ومساعدة" مقارنة بـ 46.66% من ذوي أقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم أعوان تحكم، في حين أن 70% من ذوي أقدمية أقل من 3 سنوات وهم إطارات علاقتهم هي "تماسك وانسجام" مقارنة بـ 60% من ذوي أقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم إطارات.

يشير الاتجاه العام لقيم الجدول أن طبيعة العلاقة بين أعضاء الفريق تميل لدى أعوان التنفيذ لأن تكون علاقة "عمل وانضباط" ويزيد ذلك مع قلة الأقدمية، بينما تميل لدى أعوان التحكم أن تكون علاقة "تعاون ومساعدة" ويزيد ذلك مع زيادة الأقدمية، في حين تميل لدى الإطارات أن تكون علاقة "تماسك وانسجام" ويزيد ذلك مع قلة الأقدمية.

إن فرق العمل هي عبارة عن مجموعات عمل تشكل مجتمع المؤسسة، بحيث أن الأفراد في المؤسسة ينتظمون في جماعات ومجموعات متفاوتة الحجم والأهداف وشكل الانتظام، وهي ذات أهمية كبيرة في المؤسسة ولدى الأفراد إذ تسمح باندماج الفرد في بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية وإشباع حاجات الأفراد الاجتماعية وتنمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد، لذلك فإن فهم وتحليل بيئة المؤسسة يكون من خلال تحليل هذه المجموعات والفرق، فالمؤسسة هي "النسق الذي من خلاله لا يمكن أن نفهم سلوك فاعل معين إلا بتحليل سلوكيات الأفراد المتفاعلين معه"⁽¹⁾، من هنا تبرز أهمية الجماعات والمجموعات داخل التنظيم، إذ تعد

H₁ $\chi^2 > 15.828$ H₀ $\chi^2 < 12.592$ (*)

الفرق بين المجموعات هو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

(1) Yvon Barel , Christian Guyon : op,cit, P10.

فرق العمل مجموعات ذات طابع رسمي يتم بنائها لتحقيق أهداف تنظيمية واجتماعية، ويعتمد عليها بشكل أساسي في تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتعتمد فعالية الفريق على طبيعة العلاقة السائدة بين الأعضاء، إذ أنه كلما كانت العلاقات بين الأعضاء بعيدة عن أشكال الصراع والمشاحنات وعدم التفاهم كان ذلك أفضل ويخدم مصلحة المؤسسة ويتفق مع فرق العمل في ظل الجودة الشاملة.

وفي المؤسسة مجال الدراسة نجد أن طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء فرق العمل هي بعيدة كل البعد عن جو اللاتفاهم والمشاحنات، هذا نابع من حرص المسؤولين والرؤساء على استبعاد هذه الحالات وعلى البناء السليم والمدروس لفرق العمل، إذ نجد أن طبيعة العلاقات بين أعضاء الفرق تتميز بأنها تبدأ من علاقة عمل وانضباط إلى تعاون ومساعدة وصولاً إلى التماسك والانسجام، بحيث أن هذه الأنماط الثلاثة لطبيعة العلاقة تتواجد بدرجات متقاربة حسب معطيات الفريق وخصائص الأعضاء، ويعود ذلك إلى كون الأنماط الثلاثة هي ذات أهمية في تحقيق مخرجات نظام الفريق لا تقل عن بعضها البعض، وهي مهمة للتحسين المستمر للأداء ولجودة مخرجات الفريق، إذ أن نمط العلاقة المتميز بالعمل والانضباط يضمن توفير بيئة يسودها الانضباط والالتزام بالمهام الفردية والجماعية للأعضاء واحترام القواعد والضوابط التنظيمية، وهو ناتج عن درجة تأثير التنظيم الرسمي في المؤسسة وحالة الضبط والانضباط المفروض في نظامها الداخلي، والذي ينعكس على نظام الفريق، ويتضح ذلك خاصة مع فئة أعوان التنفيذ كون أن هذه الفئة تشكل المستوى الأول للسلم الهرمي وتكون مهامها واضحة ومحددة يسهل التحكم فيها وتوجيه أعضاء الفريق نحو حالة الانضباط والالتزام، ويكون ذلك خاصة مع قلة الأقدمية، بحيث يكون انضمام هؤلاء إلى فرق عمل تسودها علاقات العمل والانضباط نوعاً من تدريب الأفراد وتعليمهم لنظام العمل في المؤسسة، ولغرس قيم الانضباط والالتزام واحترام القوانين والتعود على الضبط، والعمل وفق القواعد والتوجيهات ووفق ضوابط التنظيم الرسمي، خاصة أن هذه الفئة تكون حديثة التوظيف.

في المقابل نجد أن نمط العلاقة المتميز بالتعاون والمساعدة يسمح بتحقيق درجة عالية من التنسيق بين الجهود وتبادل المعارف والخبرات والأفكار، والمساهمة الجماعية من طرف الأعضاء في تحسين العمليات وإعطاء مخرجات تتصف بالجودة، ويتضح ذلك خاصة مع فئة أعوان التحكم كون أن هذه الفئة تمثل المستوى الثاني في سلم الفئات المهنية، بحيث تكون مهامها تتطلب مستوى معين من المهارة والكفاءة والمعارف والتي يتم تطويرها عن طريق التكوين، ومع زيادة الأقدمية لدى هؤلاء يزيد مستوى الخبرة لديهم والمهارة في إنجاز المهام ويدعم ذلك زيادة عدد مرات التكوين^(*)، بحيث أن سيادة نمط من العلاقات يتميز بالتعاون والمساعدة بين أعضاء الفريق يزيد من مقدرة هؤلاء في التحسين المستمر للعمليات وتحسين جودة

(*)  312

المخرجات، من خلال التعاون والمساعدة وتنسيق الجهود وتبادل الخبرات وتحقيق العمل الجماعي الذي يعد من مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات، إلى جانب ذلك فإن الأقدمية تسمح باندماج الأفراد في بيئة العمل وتكوين الصداقات بحيث تسود بينهم العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل والروابط المشتركة، وينعكس ذلك على فريق العمل إذ تسود علاقات التعاون والمساعدة بين أعضاء الفريق.

في حين أن نمط العلاقة المتميز بالتماسك والانسجام يعبر عن درجة الارتباط والاندماج لدى الأعضاء في فريق العمل، إذ يسمح ذلك بتحقيق فعالية الفريق في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام والعمليات المحددة، ويظهر ذلك خاصة لدى فئة الإطارات كون أن هذه الفئة تجمع بينها روابط مشتركة وشعور بالانتماء لنفس الفئة والتي تحتل المستوى الأعلى من السلم الهرمي، وتكون مهامها ووظائفها أكثر تعقيدا ويكون سير العمل وإنجاز العمليات وفق توجيهات هؤلاء، بالتالي تسود علاقات التماسك والانسجام بين أعضاء الفرق المتكونة من الإطارات، وخاصة بين أعضاء الفرق المتخصصة التي يعتمد تطوير نشاط المؤسسة وتحسين العمليات وتحقيق جودة المنتوجات على أدائها وعلى مساهمات الإطارات، ويكون ذلك خاصة مع قلة الأقدمية كون أن هؤلاء يتواجدون أكثر في المصالح الإنتاجية وهم في احتكاك مباشر بالفئات الأخرى، ولهم دراية كافية بسير العمليات وبالتالي فهم حريصون على توفير علاقات تتميز بالتماسك والانسجام بين أعضاء الفرق التي ينتمون إليها، ويتم في الكثير من الحالات إسناد مهام قيادة فرق العمل إلى هؤلاء.

عموما فإن فرق العمل في المؤسسة تسود فيها ثلاث أنماط من العلاقة هي ذات أهمية وبعيدة عن أشكال اللاتفاهم والصراع، وتواجد هذه الأنماط يختلف حسب المستويات التنظيمية والفئات المهنية وحسب خصوصيات الأعضاء من حيث الأقدمية، إذ يسود نمط العلاقات المتميز بالعمل والانضباط لدى فرق العمل في المستوى الأول أي لدى أعوان التنفيذ ومع قلة الأقدمية نظرا لطبيعة المهام التي تتميز بأنها محددة ومضبوطة، إلى جانب أن ذلك يسمح بتدريب هؤلاء وتعليمهم نظام العمل في المؤسسة والالتزام بالقواعد والضوابط. بينما يسود نمط العلاقات المتميز بالتعاون والمساعدة لدى فرق العمل في المستوى الثاني أي لدى أعوان التحكم ومع زيادة الأقدمية، يعود ذلك لتوفر مستوى معين من المهارة والخبرة وكذا اندماج الأفراد في بيئة العمل وتكوين الصداقات، بحيث يميل الأعضاء في هذا المستوى إلى التعاون والمساعدة. في حين يسود نمط العلاقات المتميز بالتماسك والانسجام لدى فرق العمل في المستوى الأعلى أي لدى الإطارات ومع قلة الأقدمية، كون أن هؤلاء يمثلون مستوى أعلى من المعارف والكفاءات والمهارات، ويعتمد عليهم في مهام حل المشكلات وتطوير العمليات والمنتوجات ويسند إليهم مهام القيادة والتوجيه، ويشعرهم ذلك بالأهمية في المؤسسة بالتالي تسود علاقات التماسك والانسجام بين أعضاء الفرق المتكونة من هؤلاء، إلى جانب ذلك فهم يعملون على تحقيق التماسك والانسجام الداخلي للفرق التي يتولون قيادتها.

مما سبق يتبين أن أنماط العلاقات بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة تبرز بشكل متسلسل حسب التسلسل الهرمي للمستويات التنظيمية والوظائف بحيث تتأثر بالتنظيم الرسمي، إذ تبدأ بالنمط المنضبط في المستوى القاعدي إلى النمط التعاوني مع التدرج في الوظائف والمستوى التنظيمي وزيادة الأقدمية، ليكون نمطا متميزا بالتماسك والانسجام في المستوى التنظيمي الفوقي لدى الإطارات والقادة والرؤساء، وهو بهذا الشكل يعبر عن طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد في المؤسسة والمتأثرة بالضوابط التنظيمية التي يفرضها التنظيم الرسمي.

جدول (66): الأقدمية وانجاز المهام والأعمال بشكل جماعي تعاوني من طرف أعضاء الفريق

		الأقدمية				إنجاز جماعي			
		أقل من 13	16-3]	6 فما فوق	المجموع				
المجموع	6 فما فوق	16-3]	أقل من 13	الأقدمية (سنة) الإسهامات	111 %96.52	24 %100	34 %94.44	53 %96.36	نعم
				انجاز المهام بشكل أحسن					
				اختصار الوقت					
				التقليل من الجهد المبذول					
				تبادل الخبرات والمعارف حول العمل					
				تخفيض تكلفة انجاز المهام					
				المجموع					
					4 %3.47	-	2 %5.55	2 %3.63	لا
					115 %100	24 %100	36 %100	55 %100	المجموع

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كأ ² الجدولية	كأ ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	كأ ² الجدولية	كأ ² المحسوبة
0.05	8	15.507	16.312	2	5.991	1.3317

من ملاحظة بيانات الجدول نجد أن الأغلبية الساحقة بنسبة 96.52% من المستجوبين صرحوا بأن انجاز المهام والأعمال يتم بشكل جماعي تعاوني من طرف أعضاء الفريق، ومع إدخال متغير الأقدمية ثم استخدام اختبار كأ²(*)، يتبين أن الإنجاز يتم بشكل جماعي بغض النظر عن أقدمية الأفراد. ومن ملاحظة بيانات الجدول الذي يمثل إسهامات انجاز العمل بشكل جماعي والذي يعبر عن إجابات الأفراد الذين أجابوا بـ"نعم" حول إنجاز المهام والأعمال بشكل جماعي من طرف أعضاء الفريق، نجد أن الانجاز الجماعي يساهم في "إنجاز المهام بشكل أحسن" دليل ذلك 34.45% من إجابات الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم"، يليه "اختصار الوقت" دليل ذلك 25.67% من الإجابات، ثم "التقليل من الجهد المبذول" بنسبة 14.18%، وأخيرا "تبادل الخبرات والمعارف حول العمل" وكذا "تخفيض تكلفة إنجاز المهام" بنفس النسبة لكليهما وهي 12.83%، ومع إدخال متغير الأقدمية ثم استخدام اختبار كأ²(**)، نلاحظ أن هناك تقارب بين نسب فئات الأقدمية حول "إنجاز المهام بشكل أحسن"، في المقابل أجاب عن "اختصار الوقت" 35.82% من إجابات ذوي الأقدمية أقل من 3 سنوات مقارنة بـ 22.22% من إجابات ذوي أقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات، في حين أجاب عن "التقليل من الجهد المبذول" 19.44% من إجابات ذوي أقدمية من 6 سنوات فما فوق مقارنة بـ 7.46% من إجابات ذوي أقدمية أقل من 3 سنوات.

يشير الاتجاه العام للقيم أن انجاز المهام والأعمال يتم بشكل جماعي تعاوني ضمن فرق العمل في المؤسسة، بحيث يساهم في "إنجاز المهام بشكل أحسن"، إلى جانب ذلك فهو يساهم في "اختصار الوقت"، وكذا "التقليل من الجهد المبذول" و"تبادل الخبرات والمعارف حول العمل" و"تخفيض تكلفة إنجاز المهام"، إذ يكون "إنجاز المهام بشكل أحسن" مهما كانت الأقدمية، إلا أنه مع قلة الأقدمية يزيد "اختصار الوقت" وكذا "تبادل الخبرات والمعارف حول العمل"، ومع زيادة الأقدمية يزيد "التقليل من الجهد المبذول" و"تخفيض تكلفة إنجاز المهام".

(*) H_0 $\mu_1 \leq \mu_2$ (5.991 > 1.3317) $\mu_1 > \mu_2$ H_1 $\mu_1 > \mu_2$

(**) H_0 $\mu_1 \geq \mu_2$ (15.507 < 16.312) $\mu_1 < \mu_2$ H_1 $\mu_1 < \mu_2$

تعتمد فعالية فريق العمل على قدرة هذا الأخير على انجاز المهام والأعمال بشكل جماعي تعاوني، إذ أن العمل الجماعي يعبر عن وجود التنسيق بين المهام والتعاون بين الأعضاء في انجاز العمليات وإنتاج المخرجات، لذلك فالعمل الجماعي ضمن الفريق والمعتمد على تنسيق الجهود والتعاون بين الأعضاء يعد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كون أن عمل الفريق يعتمد على مجهود كل فرد مضافاً إليه المجهود الجماعي الناتج عن التنسيق بين الأعضاء^(*). من هذا المنطلق فإن إنجاز المهام والأعمال في المؤسسة ميدان الدراسة يتم بشكل جماعي تعاوني، إذ يحرص ويركز قادة الفرق والرؤساء على التنسيق بين الجهود والتعاون بين الأعضاء في انجاز العمليات مهما كانت الاختلافات بين الأعضاء من حيث الخبرات والمهارات والقدرات، فالعمل الجماعي هو الذي يضمن الجمع والتنسيق والاستفادة من إمكانيات الأفراد وقدراتهم خدمة لأهداف الفريق. إذ تبرز إسهامات العمل الجماعي في انجاز المهام بشكل أحسن، بحيث يسهل الإنجاز الجماعي التعاوني أداء الأفراد، ويضمن التحسين المستمر للعمليات وإنجاز المهام بأفضل الأشكال من حيث طريقة الإنجاز والجهد المبذول والزمن المستغرق، إذ أن العمل الجماعي والتعاون يسمح بتحسين الإنجاز وتخفيض تكاليف ومدخلات العمليات. في المقابل نجد أن العمل الجماعي يسمح باختصار الوقت خاصة أن الوقت يعتبر من المدخلات المهمة للعمليات، واختصار الوقت يعني تخفيض التكاليف والالتزام بالأجال المحددة للإنجاز وخدمة العملاء والالتزام بأجال التسليم، وتظهر مساهمة العمل الجماعي في اختصار الوقت خاصة مع قلة الأقدمية، كون أن الأفراد الأقل أقدمية يفتقدون للخبرة والمهارة الكافية لإنجاز المهام بشكل يضمن اختصار الوقت، وبالتالي فإن الإنجاز الجماعي المعتمد على التعاون ومساعدة الآخرين لهم، يسمح لهذه الفئة الاستفادة من خبرات ومهارات زملائهم، وبالتالي إمكانية إنجازهم للمهام بشكل يسمح باختصار الوقت.

في حين أن العمل الجماعي يسمح كذلك بالتقليل من الجهد المبذول، إذ أن التنسيق بين المهام والأداء التعاوني في إطار الإنجاز الجماعي يجعل الأفراد يبذلون مجهودات أقل في إنجازهم للعمليات نتيجة لاستخدامهم للمهارات والقدرات الجماعية، ويزيد من ذلك توفر مستويات أعلى من الخبرة، ويظهر ذلك أكثر مع زيادة الأقدمية، بحيث أن توفر أقدمية لدى أعضاء الفريق يعني التحكم بشكل أفضل في عملية الإنجاز نتيجة توفر الخبرة وتعود هؤلاء على كفاءات الإنجاز، والدراسة الكافية لديهم حول أفضل صيغ الإنجاز من حيث تقليل المجهودات المبذولة، وبالتالي فالعمل الجماعي يسمح للأفراد الأقل خبرة من الاستفادة من ذوي الخبرة بما يسمح بتخفيض المجهودات المبذولة. كما أن الإنجاز بشكل جماعي تعاوني يسمح بتبادل الخبرات والمعارف حول العمل وكذا تخفيض تكاليف إنجاز المهام، إذ أن تنسيق المهام ومساهمات الأفراد وإنجاز العمليات بشكل جماعي تعاوني يعني تجميع الخبرات والمعارف المتوفرة لدى أعضاء الفريق، بحيث هناك

(*) 3=1+1

تبادل لهذه الخبرات والمعارف واستفادة الأفراد من بعضهم البعض ما يضمن الانجاز الأفضل للعمليات ويكون ذلك خاصة مع قلة الأقدمية، بحيث أن الأفراد الأقل خبرة هم في حاجة لخبرات زملائهم من ذوي الأقدمية ويسمح لهم العمل الجماعي من الاستفادة من تلك الخبرات وتعلم معارف جديدة. إلى جانب ذلك فالعمل الجماعي يساهم في تخفيض تكاليف إنجاز المهام، هذا يعود إلى كون أن التنسيق الأفضل والتعاون بين أعضاء الفريق يسمح بتقليل مدخلات انجاز العمليات من حيث الجهد والوقت والمواد المستخدمة، ويؤكد على ذلك الأفراد من ذوي الأقدمية إذ أن زيادة خبرات الأفراد يجعلهم يستخدمونها في انجاز العمليات ما يسمح لهم بتخفيض تكاليف الانجاز نظرا للاستخدام الجماعي وبشكل تعاوني لهذه الخبرات، ويعتبر هذا أمرا مهما في التحسين المستمر للعمليات وفي جودة المخرجات لأن الجودة تعني كذلك تخفيض التكاليف والفاقد في المواد والهدر في الإمكانيات.

بشكل عام فإن انجاز المهام والأعمال يتم بشكل جماعي من طرف أعضاء الفرق في المؤسسة، بحيث يساهم ذلك في انجاز المهام بشكل أحسن ما يضمن التحسين المستمر للعمليات وتخفيض مدخلات العمليات. إلى جانب ذلك فهو يسمح باختصار الوقت خاصة مع قلة الأقدمية، بحيث أن العمل الجماعي يجعل هؤلاء يستفيدون من خبرات ذوي الأقدمية ومهاراتهم في الإنجاز ما يسمح لهم باختصار مدة الإنجاز. إضافة لما سبق فإن العمل الجماعي يسمح بتقليل الجهد المبذول نظرا لاستخدام المهارات والقدرات الجماعية في الانجاز والاستفادة من خبرات ذوي الأقدمية، وكذلك فهو يسمح بتخفيض التكاليف خاصة مع توفر مستويات عالية من الخبرة والاستخدام الجماعي لها. كما أن العمل الجماعي يسمح بتبادل الخبرات والمعارف واستفادة الأفراد من مؤهلات بعضهم البعض، من خلال توظيفها في عملية الإنجاز خاصة لدى من هم أقل خبرة. وبصفة عامة فإن العمل الجماعي يسمح بإنجاز المهام بشكل أحسن من خلال التحسين المستمر للعمليات وكذا اختصار الوقت، إلى جانب ذلك فهو يسمح بالتقليل من المجهودات المبذولة وتخفيض التكاليف ومدخلات العمليات وتبادل الخبرات والمعارف، وكلها أشكال مهمة تعبر عن أهمية العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفرق.

جدول (67): الفئة المهنية والمواضيع المناقشة في الاجتماعات الدورية لفريق العمل

المواضيع	الفئة المهنية	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع
تقييم الانجازات المحققة	31	13	8	52	%37.80 %23.63 %14.81 %27.22
إيجاد حلول لمشكلات العمل	25	19	24	68	%30.48 %34.54 %44.44 %35.60
تبادل المعارف والأفكار حول أساليب التحسين	9	8	9	26	%10.97 %14.54 %16.66 %13.61
مناقشة قرارات وتعليمات الإدارة	4	5	5	14	%4.87 %9.09 %9.25 %7.32
تقسيم المهام والتنسيق بين الأعضاء	9	6	5	20	%10.97 %10.90 %9.25 %10.47
حل الخلافات والنزاعات	4	4	3	11	%4.87 %7.27 %5.55 %5.75
المجموع	82	55	54	191	%100 %100 %100 %100

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كأ ² الجدولية	كأ ² المحسوبة
0.05	10	18.307	10.934

يوضح الجدول الذي يمثل المواضيع المناقشة في الاجتماعات الدورية لفريق العمل أن 35.60% من إجابات الأفراد أشارت إلى "إيجاد حلول لمشكلات العمل"، في حين أن 27.22% من الإجابات أظهرت تقييم الانجازات المحققة"، في المقابل 13.61% من الإجابات صرحت بـ "تبادل المعارف والأفكار حول أساليب التحسين"، ونجد أن 10.47% من الإجابات أظهرت "تقسيم المهام والتنسيق بين الأعضاء"، في حين أن 7.32% من الإجابات كانت حول "مناقشة قرارات وتعليمات الإدارة" و 5.75% كانت حول "حل الخلافات

والنزاعات"، ولتوضيح قيم الإجابات تم إدخال متغير الفئة المهنية ثم استخدام اختبار كا²(*)، يتبين أن المواضيع المناقشة في الاجتماعات الدورية للفرق لا تخضع بالضرورة للفئة المهنية، بل يتم مناقشتها على كل المستويات وحسب الغرض من الاجتماع ولدى الفئات المهنية المكونة للفرق.

يوضح الاتجاه العام للجدول أن هناك تفاوت في المواضيع المناقشة بحيث تظهر ثلاث توجهات في المواضيع المناقشة، حيث أن المواضيع الأكثر مناقشة هي متعلقة بـ"إيجاد حلول لمشكلات العمل" ثم "تقييم الانجازات المحققة"، ويمثل المستوى الثاني من المواضيع "تبادل المعارف والأفكار حول أساليب التحسين" و"تقسيم المهام والتنسيق بين الأعضاء"، ويمثل المستوى الثالث "مناقشة قرارات وتعليمات الإدارة" و"حل الخلافات والنزاعات".

إن من مهام أعضاء فريق العمل حضور الاجتماعات الدورية التي يتم عقدها، إذ أن هذه الاجتماعات لها أهمية في استمرارية نظام الفريق وفي تحسين أدائه لمهامه، وتحسين وتطوير العمليات والنشاطات المتعلقة بالفريق وفي تحسين جودة مخرجاته، فالاجتماعات الدورية تستخدم للتنسيق والتوجيه وتطوير الروابط الداخلية وتحسين البيئة الداخلية للفريق وخلق مناخ عمل تسوده العلاقات الإنسانية والتفاهم والتعاون وتلاحم الفريق. ويتبين في المؤسسة محل الدراسة أن المواضيع التي يتم مناقشتها في الاجتماعات هي متعلقة باهتمامات فريق العمل ومجالات نشاطه، إذ نجد أن إيجاد حلول لمشكلات العمل يعد الموضوع الأكثر مناقشة في الاجتماعات الدورية للفريق، بحيث يعقد الاجتماع من أجل معالجة المشكلة التي قد تعيق سير العمل وانجاز العمليات، إذ أن إيجاد الحلول للمشكلات التي تصادف أو تعيق عمل الفريق يتم من خلال الاجتماعات وباستخدام أسلوب العصف الذهني(**)، بحيث يقوم القائد أو المسؤول بجمع آراء واقتراحات أعضاء الفريق ويختار الأفضل منها، أو يتم من خلال هذه الآراء والاقتراحات إثارة فكرة تسمح بتبني الحل المناسب، وتركز الاجتماعات على مشكلات العمل نظرا لما لها من تأثير على انجاز العمليات وعلى نوعية مخرجاتها، ما يستوجب الاستجابة السريعة عن طريق عقد اجتماع وإيجاد حلول للمشكلات، أو بتحويل الموضوع إلى المستويات الأعلى أو إلى فرق العمل المتخصصة في حل المشكلات. ونجد كذلك أن الاجتماعات الدورية تهتم بتقييم الإنجازات المحققة من طرف الفريق، وهذا يعد بمثابة مراجعة وتقييم لمدى تقدم الفريق في تحقيق أهدافه وإنجاز العمليات المكلف بها، بحيث يمكن اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين العمليات والإنجاز، في

(*) $\chi^2 = 18.307 > 10.934$ H_0 H_1

**

حالة وجود خلل متعلق بذلك أو الاستجابة السريعة لأي تغيرات أو مستجدات متعلقة بالعمليات والمخرجات. يلي ذلك تبادل المعارف والأفكار حول أساليب التحسين، إذ أن الاجتماعات هي وسيلة مهمة لاستفادة الأعضاء من خبرات وتجارب ومهارات ومعارف وأفكار زملائهم أو أفراد من خارج الفريق أو إدارات ومتخصصين، بحيث يتم الاستفادة منها واستخدامها لتحسين الأداء والعمليات ونوعية المخرجات. إلى جانب ذلك فالاجتماعات قد تكون متعلقة بتقسيم المهام والتنسيق بين الأعضاء بحيث يتعرف كل عضو على مهامه وأدواره وعلى علاقته مع زملائه وارتباطات دوره مع أدوار زملائه، ويعد هذا الموضوع أقل تناولا في الاجتماعات مقارنة بسابقه نظرا لكون أن تقسيم المهام والتنسيق يتم في بداية بناء فريق العمل وتكليفه بالمهام، لتتم عملية المتابعة من خلال الاجتماعات الدورية اللاحقة. في الأخير وينسب أقل نجد مناقشة قرارات وتعليمات الإدارة، إذ يتبين في المؤسسة أن قرارات وتعليمات الإدارة هي في الكثير من الحالات ملزمة التنفيذ ولا يتم مناقشتها كثيرا، يعود ذلك إلى حالة الرسمية والانضباط والضبط المفروض من إدارة المؤسسة، وهذا لضمان تبني وتنفيذ استراتيجياتها خاصة ما تعلق منها بالجودة الشاملة. إلى جانب ذلك نجد حل الخلافات والنزاعات هي قليلة المناقشة في الاجتماعات، يعود ذلك إلى حرص قادة الفرق والرؤساء والمسؤولين في المؤسسة على استبعاد الخلافات والنزاعات وحلها واتخاذ الإجراءات الصارمة حيال ذلك وصد أي مخالفة أو شكل من أشكال الصراع.

عموما فإن المواضيع التي يتم مناقشتها في الاجتماعات الدورية للفرق تركز أساسا على حل المشكلات وتقييم الانجازات، وهذا لضمان سير العمليات ومعالجة المشكلات التي تعيق ذلك واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين العمليات ونوعية المخرجات، يلي ذلك تبادل المعارف والأفكار حول أساليب التحسين وتقييم المهام والتنسيق بين الأعضاء يعود ذلك إلى كون أن تبادل المعارف قد يتم أثناء أداء العمل، وتقسيم المهام يتم في بداية إسناد مهام الفريق، في الأخير نجد مناقشة تعليمات وقرارات الإدارة وحل الخلافات والنزاعات يعود ذلك إلى الطابع الرسمي وحالة الانضباط والضبط الذي تفرضه الإدارة والحرص على استبعاد أي شكل للصراع واتخاذ الإجراءات الصارمة حيال ذلك.

2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات: هي مبنية من خلال الجدول الآتي:

جدول (68): اتجاهات الأفراد حول نظام فرق العمل في المؤسسة

الرقم	عبارات حول فرق العمل	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	تستخدم المؤسسة فرق العمل لحل المشكلات التي تواجهها	22	63	27	3	2.60%	3.90	0.72	18.49%	3
2	يتم استخدام فرق العمل عند ادخال تكنولوجيا جديدة أو تغيير في طرق العمل	20	67	23	5	4.34%	3.89	0.73	18.82%	4
3	يميل الأفراد إلى التعاون في المؤسسة والعمل الجماعي بروح الفريق	15	61	29	10	8.69%	3.70	0.80	21.65%	7
4	يتميز العمل ضمن الفريق بالتنسيق بين المهام والانسجام والتفاهم بين الأعضاء	17	69	19	10	8.69%	3.81	0.79	20.74%	6
5	يميل أعضاء الفريق إلى تحمل المسؤوليات بشكل جماعي	17	59	24	10	8.69%	3.63	0.98	26.99%	9
6	يقوم رئيس الفريق بمساعدة الأعضاء في القيام بمهامهم والتنسيق بينهم وتشجيعهم على العمل بشكل أفضل	20	69	17	9	7.82%	3.87	0.79	20.31%	5
7	ينظر أعضاء الفريق إلى الخلافات والنزاعات بأنها أمر طبيعي ويتم حلها بشكل جماعي توافقي وبالمفاهمة	17	59	26	10	8.69%	3.67	0.92	25.08%	8
8	يساعد استخدام أسلوب فرق العمل في تخفيض الوقت والجهد وتكاليف انجاز الأعمال والمنتجات	21	72	17	5	4.34%	3.95	0.71	17.94%	1
9	العمل ضمن فريق عمل يشجع على الابداع والابتكار وتحسين أداء المهام والمنتجات	19	70	21	5	4.34%	3.90	0.71	18.35%	2
-	المتوسط العام	18.67	65.44	22.56	7.44	6.47%	3.81	0.79	-	-

اعتمادا على معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي، فإن ترتيب عبارات المقياس

حول فرق العمل من حيث أهميتها كان كالتالي:

- المرتبة الأولى للعبارة الثامنة التي تبين أن "استخدام أسلوب فرق العمل يساعد في تخفيض الوقت والجهد وتكاليف انجاز الأعمال والمنتجات"، بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.71 ومعامل اختلاف 17.94%، وأن أكبر نسبة من الإجابات هي 62.60% وتمثل الموافقين على العبارة تليها نسبة 18.26% وتمثل الموافقين بشدة على العبارة، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.95 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

وبنفس الطريقة يمكن قراءة العبارات المتبقية إذ نجد:

- المرتبة الثانية للعبارة التاسعة التي تشير إلى أن "العمل ضمن فريق عمل يشجع على الابداع والابتكار وتحسين أداء المهام و المنتجات"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثالثة للعبارة الأولى التي تبين أن "المؤسسة تستخدم فرق العمل لحل المشكلات التي تواجهها"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الرابعة للعبارة الثانية التي تشير إلى أنه "يتم استخدام فرق العمل عند ادخال تكنولوجيا جديدة أو تغيير في طرق العمل"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الخامسة للعبارة السادسة التي توضح أن "رئيس الفريق يقوم بمساعدة الأعضاء في القيام بمهامهم والتنسيق بينهم وتشجيعهم على العمل بشكل أفضل"، وبموقف عام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة السادسة للعبارة الرابعة التي تبين إلى أن "العمل ضمن الفريق يتميز بالتنسيق بين المهام والانسجام والتفاهم بين الأعضاء"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة السابعة للعبارة الثالثة التي تبين أن "الأفراد يميلون إلى التعاون في المؤسسة والعمل الجماعي بروح الفريق"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثامنة للعبارة السابعة التي تبين أن "أعضاء الفريق ينظرون إلى الخلافات والنزاعات بأنها أمر طبيعي ويتم حلها بشكل جماعي توفيقى وبالمفاهمة"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة التاسعة للعبارة الخامسة التي تبين أن "أعضاء الفريق يميلون إلى تحمل المسؤوليات بشكل جماعي"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

نستخلص في الأخير من عبارات هذا المحور أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 3.81 ومتوسط الانحرافات المعيارية هو 0.79، ولكون المتوسط الحسابي 3.81 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول عبارات فرق العمل هو موافق.

مما سبق يتبين أن المؤسسة تتبنى نظام فرق العمل تسعى من وراء ذلك إلى التحسين المستمر للعمليات ولضمان تطوير وتنويع وجود منتجاتها، خاصة أن بناء فرق العمل يعتبر من أساليب إدارة الجودة الشاملة

ومن مرتكزاتها، لذلك فإن سعي المؤسسة لتطبيق مبادئ ومنهج إدارة الجودة الشاملة جعلها تقوم ببناء فرق عمل حسب طبيعة النشاط ونوع العمليات وحسب الحاجة إلى بناء الفريق وضرورات التطوير والتحسين، إذ يمكن تمييز ثلاث أشكال رئيسية للفرق في المؤسسة بحيث تحوي أنواع الفرق المعتمدة، فنجد أن هناك فرق دائمة متعلقة بسير العمل وتنفيذ وانجاز العمليات وفرق مؤقتة متعلقة بحل المشكلات ومعالجة القضايا الطارئة، وفرق متعلقة بالتطوير والتحسين وجودة المنتوجات وتقديم خدمات أفضل^(*)، ويبين الجدول الذي يحتوي عبارات نظام الفرق خصوصيات النظام في المؤسسة، إذ وردت العبارات حسب درجة الاتفاق من طرف المستجوبين بالشكل المبين من حيث ترتيب الأفضلية.

إذ جاء في المرتبة الأولى أن استخدام أسلوب فرق العمل يساعد في تحسين انجاز الأعمال وتخفيض الوقت والجهد والتكاليف، يعود ذلك إلى كون أن العمل عن طريق نظام الفرق يسهل عملية التنسيق بين الأعضاء والتوجيه والمتابعة الذاتية ويسمح بالتعاون والعمل الجماعي^(**)، وتبادل الخبرات والمعارف وتكاتف الجهود والمهارات والقدرات لإنجاز العمليات، كل ذلك يسمح بتحقيق الانجاز بشكل أحسن وتخفيض التكاليف ومدخلات العمليات سواء كانت زمن الإنتاج أو الجهود المبذولة أو المواد المستخدمة، ويعد تحسين الانجاز وتخفيض التكاليف شكل من أشكال الإبداع. لذلك ورد في المرتبة الثانية أن العمل ضمن فريق عمل يشجع على الإبداع والابتكار، أي أنه مع استخدام أسلوب الفرق تبرز القدرات الإبداعية لدى الأفراد والمجموعات، إذ أن تكليف فريق بأداء مهام معينة يمنحه فرصة توظيف قدرات الأفراد ومهاراتهم وكفاءاتهم ومعارفهم والجمع بينها والاستفادة المتبادلة منها واستخدامها في عمليات الإنجاز، بحيث يميل الأفراد إلى إبراز القدرات الإبداعية لديهم ومحاولة إبراز الذات وإعطاء مخرجات أفضل أثناء الأداء، ويظهر ذلك أكثر مع أخذ الرؤساء والمسؤولين لهذه الجوانب في عمليات تقييم أداء الفريق.

وما تبين أيضا أن المؤسسة تستخدم فرق العمل لحل المشكلات التي تواجهها، وقد ورد ذلك في المرتبة الثالثة، إذ تلجأ المؤسسة إلى بناء فريق عمل متخصص في حالة حدوث مشكلة على مستوى معين بحيث يتكون من أفراد متخصصين، تكون مهمتهم معالجة المشكلة وإيجاد حلول لها، وتكون هذه الفرق مؤقتة تنتهي بنهاية المشكلة، ويتم استخدام هذا النوع حسب طبيعة وحجم المشكلة وإذا استدعت الضرورة لذلك، وفي الكثير من الحالات يتم إسناد مهام حل المشكلات لفرق العمل المكلفة بإنجاز العمليات، وما يتضح من الترتيب أن فرق العمل في المؤسسة هي ذات أهمية وأن بنائها سيساعد على حل المشكلات ومعالجة الاختلالات في سيرورة العمليات هذا ما يتفق مع منهج إدارة الجودة الشاملة. إلى جانب ذلك فإن المؤسسة تلجأ إلى استخدام

(*) 466

(**) 484

فرق العمل عند إدخال تكنولوجيا جديدة أو تغيير في طرق العمل، وقد جاء ذلك في الترتيب الرابع، إذ تعد هذه الفرق نوع من الفرق المتخصصة في تطوير وتنويع منتوجات المؤسسة وتحسين الخدمات بحيث تكون من مهامها إدخال التكنولوجيا الحديثة وتغيير طرق العمل بما يسمح بتطوير وتحسين جودة المنتوجات والخدمات.

وورد في المرتبة الخامسة أن رئيس الفريق يقوم بمساعدة الأعضاء في القيام بمهامهم والتنسيق بينهم وتشجيعهم على العمل بشكل أفضل، إذ أن بناء الفريق وقيامه بالمهام وعمليات الانجاز يعتمد على وجود رئيس للفريق يتولى مهام القيادة والإشراف والتوجيه والمتابعة ويقوم بالتنسيق بين الأعضاء، وتتعدى مهامه إلى مساعدة الأعضاء في القيام بمهامهم وتقديم الدعم والتشجيع، لدفعهم نحو العمل بشكل أفضل والقيام بأدوارهم في انجاز وتحسين العمليات، والترتيب يدل على درجة الاتفاق على العبارة. وليحقق فريق العمل الفعالية المطلوبة فلا بد أن يتميز العمل ضمن الفريق بالتنسيق بين المهام والانسجام والتفاهم بين الأعضاء، وقد جاء ذلك في المرتبة السادسة، إذ أن قيام الفريق بإنجاز العمليات المطلوبة يتوقف على درجة التنسيق بين مهام كل عضو ويتعدى الأمر ذلك، ليتضمن درجة الانسجام والتفاهم بين الأعضاء، فالانسجام الداخلي للفريق والتفاهم بين أعضائه يعبر عن نقطة قوة الفريق المرتكزة على الانسجام والتماسك الداخلي، إذ أن الاستثمار الأفضل لنقطة القوة هذه يعطي للفريق فعالية في تحقيق مخرجات النظام، وهذا ما يفيد المؤسسة في تبني نظام فرق العمل، لذلك فهي تحرص في بناء فرق العمل على ضرورة وجود التنسيق والانسجام والتفاهم باعتبارها عوامل تنظيمية واجتماعية مهمة لفريق العمل في ظل الجودة الشاملة، ونظرا لصعوبة الوصول وتحقيق ذلك فقد وردت العبارة في هذه المرتبة.

وورد في المرتبة السابعة أن الأفراد في المؤسسة يميلون إلى التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق، فالسلوك التعاوني والعمل الجماعي يكون ذو أهمية في تكوين الفريق وأدائه لمهامه إذا كان نابع من روح الفريق، إذ يمكن بناء الفريق من أعضاء لا تجمع بينهم علاقات إنسانية ويكون توجيه الفريق نحو التعاون والعمل الجماعي عن طريق أساليب التنظيم الرسمي المتمثلة خاصة في الضبط، إلا أن وجود سلوك تعاوني وعمل جماعي نابع من وجود الميل نحو ذلك والشعور بروح الجماعة، يجعل فريق العمل أكثر انسجاما ويحقق الأهداف بكل فعالية، ويبدو أن صعوبة تحقيق ذلك يعبر عنه ترتيب العبارة في الجدول. كما أن انسجام فريق العمل يجعل الأعضاء ينظرون إلى الخلافات والنزاعات بأنها أمر طبيعي ويتم حلها بشكل جماعي توفيقى وبالمفاهمة، وقد جاء هذا في المرتبة الثامنة، إذ أن قدرة الأعضاء على خلق الانسجام الداخلي والتفاهم يجعلهم قادرين على حل الخلافات والنزاعات الداخلية فيما بينهم بالمفاهمة والتوافق، وهذا نابع من وجود القناعة لدى الأعضاء بأن الخلافات والنزاعات أمر طبيعي يساهم في تقوية الروابط وتجديد

العلاقات وأنها حالة صحية تعيد إنتاج روح الفريق. حيث يصبح الأعضاء يميلون إلى تحمل المسؤولية بشكل جماعي وقد ورد ذلك في المرتبة الأخيرة، إذ أن التعاون والعمل الجماعي والميل الجماعي لتحمل المسؤولية نابع من البناء السليم والمدروس لفرق العمل في المؤسسة من حيث خصوصيات الأفراد وشكل الاتفاق الداخلي وحالة الانضباط الموجود في المؤسسة، وأن ترتيب العبارات الثلاثة الأخيرة يدل على صعوبة الوصول إلى هذا المستوى من روح الفريق والذي يميل إلى نموذج فرق العمل في ظل الجودة الشاملة.

عموما فإنه يمكن تمييز أربع مجموعات من عبارات نظام فرق العمل في المؤسسة تشمل المجموعة الأولى العبارتين ذات الترتيب الأول والثاني وتمثل جوانب الأهمية في فرق العمل من حيث تحسين الانجاز وتخفيض التكاليف والإبداع، وهي ذات المستوى أفضل من حيث درجة الاتفاق. يلي ذلك المجموعة الثانية التي تشمل العبارتين الثالثة والرابعة وهي متعلقة باستخدام المؤسسة لفرق العمل المتخصصة لحل المشكلات وتطوير وتنويع منتوجات المؤسسة وتحسين المنتوجات والخدمات، وهذه المجموعة إلى جانب المجموعة الأولى هي ذات مستوى أفضل من حيث درجة الاتفاق، والمجموعتين تظهران اهتمام المؤسسة ببناء فرق العمل واعتمادها عليها في تنفيذ مشروع الجودة، من خلال دور نظام الفرق في التحسين المستمر وتخفيض التكاليف وحل المشكلات وتطوير المنتوجات وتحسين جودة المخرجات. وتشمل المجموعة الثالثة العبارتين ذات الترتيب الخامس والسادس وهي متعلقة بعمل الفريق وكيفية أداء المهام، من حيث قيام الرئيس بعمليات التوجيه والمساعدة والتشجيع ووجود التنسيق بين المهام والتفاهم بين الأعضاء من أجل القيام بإنجاز العمليات، ورغم أن الاتجاه العام للعبارتين هو الموافقة إلا أنها متوسطة الترتيب مقارنة بسابقتها نظرا لصعوبة الأمر، لذلك فالتنسيق والمتابعة والتوجيه تستخدم فيها أساليب التنظيم الرسمي والسلطة والمتابعة الرسمية. في المقابل نجد أن المجموعة الرابعة تشمل العبارات ذات الترتيب السابع والثامن والتاسع وهي متعلقة بوجود روح الفريق، من خلال ميل الأفراد إلى التعاون والعمل الجماعي والتفاهم في حل الخلافات والنزاعات، وكذا الميل نحو تحمل المسؤوليات بشكل جماعي وكلها عوامل تعبر عن درجة وجود روح الفريق، والذي يعبر عن أفضل المستويات في بناء الفرق وأصعبها من حيث التحقيق، لذلك فقد جاءت في آخر الترتيب مقارنة بالمجموعات السابقة. إلا أنه وبصفة عامة فإن كون العبارات قد وردت بموقف عام يتمثل في الموافقة فإن هذا يعطي صورة عن كون نظام فرق العمل في المؤسسة يتفق إلى حد مقبول مع توجه المؤسسة نحو تبني منهج إدارة الجودة الشاملة.

IV - مناقشة النتائج: يتم تناول مناقشة النتائج من خلال العناصر الآتية:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية: بعد عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، وانطلاقاً من المعطيات الميدانية والتحليل الإحصائي والتأويلات المقدمة، يتم في هذا العنصر مناقشة النتائج المتوصل إليها، إذ أنه من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى العديد من النتائج، والتي تسمح بالتأكد من مدى صحة الفرضية التي تم تقديمها.

1-1- نتائج استمارة الاستبيان: من خلال تحليل وتفسير إجابات الأفراد عن أسئلة استمارة الاستبيان والتي تمثل أبعاد الموضوع، ذات العلاقة بمؤشرات الفرضية، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1-1-1- القيادة: من خلال تحليل بيانات الجداول تم التوصل للنتائج الآتية:

- إن طبيعة العلاقة بين القادة والأتباع في المؤسسة تميل أكثر نحو الجانب الرسمي في المعاملة المرتكز حول التنفيذ والالتزام بالمهام والتعليمات إذ أن 72.17% من العلاقات هي علاقة عمل، وهذا يعود لطبيعة القطاع وكذا الشعور بالانتماء للفئة المهنية خاصة لدى فئة أعوان التنفيذ والتحكم، بينما تميل طبيعة العلاقة نحو شكل الصداقة خاصة لدى فئة الإطارات ومع زيادة الأقدمية، هذا يعود لكون أن إسناد المهام القيادية في أغلب الحالات تكون للإطارات إلى جانب ما تتمتع به من خبرات ومعارف وكفاءات والانتماء لنفس الفئة في المستويات الأعلى في السلم الهرمي للمؤسسة.

- إن نمط القيادة في المؤسسة يميل إلى النمط المنضبط المهتم بالعمل والأداء وتنفيذ التعليمات والقرارات (53.04%) أكثر من العلاقات الإنسانية والديناميكية في التعامل بحيث يستمد قوته من الهيكل الرسمي، ويكون ذلك أكثر مع المستوى التنظيمي الأدنى (59.64%)، بينما يميل إلى الطابع الديناميكي في التعامل خاصة مع المستوى الفوقي ومع زيادة المستوى المهني والتنظيمي (62.96%).

- إن أنماط القيادة في المؤسسة من حيث طريقة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، إما تركز على إصدار الأوامر (54.77%) أو عدم التدخل في المهام (26.95%) أي بين النمط المنضبط إلى الديمقراطي، وهذا حسب المستوى التنظيمي وطبيعة المهام وخصوصيات المرؤوسين، إضافة إلى خصوصيات البيئة وطبيعة القطاع وبشكل واضح تصور الرؤساء لمهامهم كرؤساء ونظرتهم للقيادة كوظيفة ونظام في المؤسسة.

- إن استخدام الأنماط القيادية في المؤسسة من حيث طرق التعامل تتأثر بالأقدمية لدى المرؤوسين، إذ أن استخدام أسلوب الضبط بإصدار الأوامر هو الأكثر استخداماً خاصة مع قلة الخبرة (72.71%) أين يقوم الرؤساء بتوجيه مرؤوسيه بإصدار الأوامر والتعليمات الضرورية لإنجاز المهام والعمليات، ويستخدم النمط

الحر مع زيادة خبرات المرؤوسين (62.50%) بحيث يعطي الرؤساء لمرؤوسيهـم حرية المبادرة في انجاز المهام وإبراز قدراتهم وخبراتهم في مجال العمل ، وقد يكون هذا الأسلوب ذو أهمية لدفع هؤلاء نحو المساهمة في التحسين المستمر للعمليات وجودة منتوجات المؤسسة.

- إن طلب المرؤوسين للمساعدة من الرؤساء في حالة مواجهة المشكلات تستخدم بشكل واسع (81.73%) خاصة مع المستوى الأدنى في السلم الهرمي للوظائف (92.98%)، ويعتبر ذلك جزء من نظام العمل في المؤسسة، وبهذه الصورة فإن ذلك يعتبر من مهام وضرورات ممارسة وظيفة القيادة، فمن مهام القادة في المؤسسة مساعدة أتباعهم في حل المشكلات، ويتفق الموضوع مع تصور إدارة الجودة الشاملة لأدوار الرؤساء في المساهمة في إيجاد حلول للمشكلات وتحسين الجودة، ويتفق كذلك مع أدوار المرؤوسين في التصريح بالمشكلات والأخطاء وطلب المساعدة من الرؤساء.

- إن معاملة الرؤساء للمرؤوسين في المؤسسة لها أهمية كبيرة، فمن ناحية فهي تحقق الرغبة في العمل (94.78%) ومن ناحية أخرى فإن هذه الرغبة تبرز من خلال المواظبة والعمل على إيجاد ابتكارات بالنسبة للإطارات، والالتزام بالمهام المسندة والعمل على إنجاز المهام بشكل أفضل وكذا مشاركة مجموعة العمل في تحسين الأداء بالنسبة للأعوان، وبصفة عامة فإن كل هذه العناصر هي ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، وأن تحققها من خلال معاملة القادة لأتباعهم يصب في مصلحة المؤسسة ويخدم أهداف المؤسسة من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- هناك نوع من إتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات لدى الرؤساء (71.30%) رغم أن هذه المشاركة تكون في مجالات محددة متعلقة خاصة بأداء المهام والمساهمة في تحسين الأداء والعمليات، هذه المشاركة ذات أهمية تبرز خاصة من خلال سهولة التنسيق وزيادة التحسين المستمر وسهولة وسرعة الانجاز.

- يتبين أن أساليب القادة على مستوى الممارسة تميل إلى مراعاة درجة المنصب واستخدام أسلوب المناقشة الفردية مع المستوى التنظيمي الأول في سلم الوظائف المتمثل في الأعوان، بينما يميل إلى مراعاة التخصص واستخدام أسلوب المناقشة الجماعية مع المستوى الأعلى في السلم المتمثل في الإطارات.

- إن الرؤساء ومن خلال اتصالهم بمرؤوسيهـم فهم يؤكدون على تحقيق جملة من الأهداف مرتكزة أساساً حول التحسين المستمر للمهام خاصة مع فئة الأعوان، في حين يتم التركيز على إبراز القدرات والمهارات والكفاءات خاصة مع فئة التحكم والإطارات ومع قلة الأقدمية، ويكون التركيز على تقديم حلول للمشكلات خاصة مع فئة الإطارات من ذوي الأقدمية في المؤسسة، وكل هذه الاهتمامات هي ذات أهمية في ظل إدارة الجودة ويمكن أن تخدم مشروع الجودة في المؤسسة، إلا أن ما يؤخذ عنها هو تركيزها على الطابع الرسمي وعلى تسلسل الوظائف في الهيكل الرسمي، إذ أن إغفال فئة من الفئات في مجال من مجالات التحسين

والتطوير قد يفوت على القادة الاستفادة من قدرات الأفراد بشكل كامل، فقد يكون التحسين والتطوير وحل المشكلات مصدره فرد في أدنى المستويات، لذلك تؤكد إدارة الجودة على عدم إغفال أي معرفة أو كفاءة مهما كان مصدرها ولو كان مصدرها شخص في أدنى السلم الهرمي، إلا أنه ورغم ذلك فإن هناك اهتمام لدى القادة في المؤسسة بمجالات التحسين المستمر للعمليات وجودة المخرجات.

1-1-2- الاتصال: من خلال تحليل بيانات الجداول السابقة تم التوصل للنتائج الآتية:

- إن الإعلام في المؤسسة يتخذ الطابع الرسمي المعتمد على الوسائل المباشرة المتمثلة في المسؤول المباشر والأساليب الشفوية كالمقابلة والهاتف وهي تضمن سرعة تدفق المعلومات، ويدعم ذلك بالوسائل المكتوبة كالرسائل والتقارير والاجتماعات والإعلانات والمنشورات لضمان دقة وضوح المعلومات، بحيث أنه كلما اتجهنا نحو الإطارات والمستويات الفوقية للتنظيم يزيد الإعلام بالتغيرات نظرا للقرب من مصادر القرارات. وتبقى الأشكال الغير رسمية قليلة الاستخدام وتستخدم أساسا الزملاء ثم الأصدقاء المقربون من الإدارة، وتظهر خاصة لدى فئة الأعوان وكلما اتجهنا إلى المستوى القاعدي للتنظيم.

- يتضح أن نظام الإعلام في المؤسسة يولي اهتمام للمعلومات الصاعدة خاصة ما يتعلق بتقديم التقارير والشكاوي في حالة مواجهة مشكلات (73.04%)، وهذا يعد أمرا مهما لتحسين العمليات ومعالجة الاختلالات وتقليل التكاليف والاستفادة من المعلومات المرتدة، ويكون ذلك خاصة لدى فئتي الأعوان والتنفيذ بشكل كبير نظرا لكون مهامها محددة وواضحة، فهي تستعين بالإطارات من ذوي الخبرة والمعرفة لمعالجة المشكلات، هذه الأخيرة هي أقل تقديما للشكاوي نظرا لامتلاكها المبادرة في حل المشكلات، ويكون ذلك له أهمية في حالة طول الإجراءات الإدارية وعدم أخذ الأمر باهتمام من طرف المسؤولين.

- تعتمد المؤسسة في نظام الإعلام والاتصال على أسلوب الاجتماعات، بحيث أن هناك التزام عال بحضور الاجتماعات (74.78%) ويكون ذلك خاصة مع فئة الإطارات، إذ يتم عقد اجتماعات دورية حول تنظيم وتوزيع المهام وبحضور فئة التنفيذ بشكل خاص، وهذا لضمان التنسيق ومراعاة قدرات وميولات الأفراد في إسناد المهام، بينما اجتماعات تقييم سير العمل فهي بحضور الإطارات بشكل خاص يعود ذلك إلى الاعتماد على هذه الفئة في متابعة تحقيق الأهداف وتحسين مستوى الجودة. إلى جانب ما سبق تعقد اجتماعات حسب الحاجة، متعلقة بالوصول إلى مقترحات لحل المشكلات وكذا تحسين مستوى الأداء والجودة، وتكون خاصة بحضور الإطارات نظرا لاعتماد المؤسسة على هذه الفئة في مثل هذه الحالات.

- الاتصال الصاعد في المؤسسة يضمن وصول الاقتراحات والتقارير من القاعدة إلى القمة (84.34%)، ويكون ذلك خاصة مع فئة الإطارات كون أنها في الكثير من الحالات هي مصدر هذه التقارير والاقتراحات أو أنها تمثل وسيط في نقلها، إلى جانب ذلك فالإتصال الصاعد في المؤسسة يضمن في أغلب الحالات وصولها

في وقتها ودقيقة غير محرفة وبسهولة، وهذا لإمكانية الاستفادة منها واستثمارها في أوانها واتخاذ القرارات الصحيحة والدقيقة حيال ذلك وسهولة انسيابها وعدم توقفها وتعطيلها في مستوى معين، ضمانا لسير العمليات والتحسين المستمر لها وضمان جودة المخرجات والاستجابة لحاجات العملاء.

- هناك اهتمام في نظام الاتصال بالمؤسسة بالاتصال النازل المتمثل في قرارات وتعليمات الإدارة الموجهة إلى القاعدة خاصة ما تعلق بتحسين العمليات (83.47%)، إذ أنها تتميز بالدقة والسرعة وسهولة الانسياب، يعود ذلك إلى فعالية التنظيم الرسمي وقوة وكفاءة الجهاز الإداري، ورغبة وقناعة قادة المؤسسة بضرورة تبني مشروع الجودة، بحيث أن هذه القرارات والتعليمات تركز على الدعوة إلى التحسين المستمر وتخفيض التكاليف والفاقد في العمليات الانتاجية، ويكون ذلك أكثر لدى الأعوان كون أنهم يشغلون وظائف التنفيذ الواضحة الإجراءات والمهام، بينما تُوجّه القرارات والتعليمات المتعلقة بالإعلام بالجديد ورغبات العملاء بشكل أكبر إلى فئة الإطارات، لاستخدامها في عملية التحسين وتلبية الطلبات وإدخال الابتكارات والتطويرات اللازمة.

- هناك سهولة للاتصال بين الأقسام والمصالح في المؤسسة (69.56%)، بحيث يأخذ نظام الاتصال بعين الاعتبار إمكانية الاتصال الأفقي والمحوري وغير رسمي، يسمح ذلك بسرعة وصول المعلومات ودقتها مستفيدا في ذلك من تكنولوجيات ووسائل الاتصال المتوفرة، إلا أنه تزيد الصعوبة مع فئة الإطارات يعود ذلك لطبيعة المعلومات المراد الحصول عليها والتي قد تتميز بالتعقيد والسرعة، بحيث يجب أن تمر على الإدارة العليا أو أنها تتطلب إجراءات كثيرة ومعقدة، إلا أن ذلك يكون في حالات معينة في المؤسسة وهي ناتجة عن ميزة الضبط التي يفرضها التنظيم الرسمي، ورغم ذلك فالمؤسسة تولي عناية وأهمية للاتصال بين المصالح والأقسام بما يضمن السرعة والدقة في تدفق المعلومات من أجل تحسين الأداء والعمليات والمخرجات وتلبية رغبات العملاء وضمان تحقيق الجودة الشاملة.

- ورد ترتيب الأفراد للمواضيع المناقشة على شكل ثلاث مجموعات الأولى متعلقة بالقيام بالمهام ومزاولة الوظيفة وانجاز العمليات وهي شرط ضروري لتواجد الفرد في المؤسسة، أما المجموعة الثانية هي ذات علاقة بالجانب النفسي والاجتماعي للفرد في المؤسسة كالفرح بالإنجاز والتخلص من الضغوط المختلفة وكسب العلاقات الإنسانية، أما المجموعة الثالثة فهي المواضيع المتأثرة بطابع الصرامة والضبط والتحديد التي تتميز به. وبصفة عامة فإن المواضيع المناقشة بين الزملاء تعبر عن أهمية الاتصال بين الأفراد، فهي تبين أن الاتصال بهذه الصورة وفي جوانبه الغير رسمية هو جزء من نظام العمل، وبهذا الترتيب للمواضيع فهو داعم لسيروعة العمل ومساعد على انجاز العمليات وتحسين الأداء وجودة المخرجات، كما أن شكل ترتيب المواضيع لا يعني قلة أهمية موضوع عن آخر، وإنما يعني بشكل واضح أولوية الاهتمام في مناقشة المواضيع بين

الزملاء في إطار الاتصال الغير رسمي، فهذا الأخير وبهذه الصورة يكون داعم للاتصال الرسمي ويساهم في فعالية نظام الاتصال في المؤسسة.

1-1-3- فرق العمل: من خلال تحليل الجداول السابقة تم التوصل للنتائج الآتية:

- تعتمد المؤسسة على فرق العمل كنظام للعمل والذي يعتمد عليها تبني إدارة الجودة الشاملة، إذ أنها تستخدم شكلين من فرق العمل:

- يتمثل الأول في الفرق المتخصصة وتتكون من عدد أعضاء يقل عن 13 عضواً، تتمثل في:
 - ✓ فرق المهام وهي فرق مؤقتة يتم تشكيلها في حالة مواجهة مشكلة معينة.
 - ✓ فرق متعددة الوظائف وهي فرق البحث والتطوير مهمتها تطوير منتجات المؤسسة وتوزيعها.
 - ✓ فرق تحسين سيرورة العمل وهي فرق مكلفة بتحسين الجودة، والتحسين المستمر للعمليات.
 - ✓ فرق الإدارة وهي فرق عمل متكونة من الإطارات الإدارية مهمتها تسيير وضبط وتوجيه العمليات.
 - ويتمثل الشكل الثاني في: فرق العمل الكلاسيكية وهي فرق عمل انجاز العمليات وتنفيذ المهام متكونة من 13 عضواً فما أكثر، وهي أكثر استخداماً على مستوى المصالح الإنتاجية.
- بناء الفرق في المؤسسة يتم على مستوى إدارة المصلحة (54.78%) خاصة مع فئة الأعوان الذين يعملون على مستوى المصالح، بحيث تكون إدارة المصلحة لها القدرة على البناء السليم والدقيق للفرق، نظراً لتوفر الدراية الكافية بمؤهلات كل فرد وخصوصياته المهنية، وتوفر عنصر المتابعة الذي يسمح بتحديد قدرات ومؤهلات ومجالات اهتمام كل فرد والخصوصيات السلوكية. بينما يكلف الرؤساء بتشكيل فرق العمل وتحديد الأفراد التابعين لهم (28.69%) وعادة يكون هؤلاء الرؤساء من ذوي القدرات والمؤهلات العالية ويستخدم هذا الأسلوب في كل المستويات التنظيمية ومع كل الفئات. في المقابل فإن الفرق العالية التخصص والمتعلقة بالجودة والتطوير والتحسين والإبداع والابتكار وتحديد الخطط والأساليب التسييرية واتخاذ القرارات، فهي فرق تتكون أساساً من الإطارات ذات المؤهلات والكفاءة والمعارف العالية في المؤسسة.
- يتم مراعاة معايير عامة وهامة في بناء فرق العمل، بحيث يكون اختيار الأعضاء في المستوى التنظيمي القاعدي على أساس الانتماء لنفس الوحدة ويكون عدد أعضاء الفريق يفوق 13 عضواً (76.92%)، هذا لكون أن وحدات المؤسسة متخصصة في مجال معين من النشاط، ويكون بناء الفرق حسب العمليات المحددة في المجال الإنتاجي، ولكون أن عدد العاملين أكبر في هذه الوحدات، وأن مهامهم محددة ومضبوطة بدقة، لذلك فإن فرق العمل تتكون من عدد أعضاء أكبر. في المقابل فإن اختيار الأعضاء في المستوى التنظيمي الفوقي يتم على أساس التخصص والخبرة الكفاءة، ويكون عدد الأعضاء أقل من 13 عضواً (45.45%)، (36.36%)، هذا لكون أن هذه الفرق هي متخصصة في مجال معين من التحسين والجودة وحل المشكلات،

وهي متكونة أساساً من الإطارات ذات المؤهلات العالية ومتخصصة في ذلك المجال، وبالتالي يكون عددها أقل وهي أشبه بفكرة حلقات الجودة.

- تخضع أسس تقييم عمل الفريق لطبيعة الفريق والغرض من بنائه وأهدافه والمستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، فنجد أن تقييم عمل الفرق في المصالح الإنتاجية والمستوى الأدنى القاعدي يعتمد على إكمال إنجاز المهام في الأجل المحددة (65.43%)، كون أن ذلك يعبر عن مجال اهتمام الفرق والمتمثل في سير العمل وأداء المهام وإنجاز العمليات المرتبطة بإنتاج المخرجات واحترام مواعيد وأجال التسليم وارتباط العمليات واعتمادها على بعضها. في المقابل نجد أن تقييم عمل الفرق في المستوى الأعلى والتي تتكون بشكل كبير من الإطارات، فإنها تعتمد على أسس متمثلة في التحسين المستمر (27.08%) والفعالية في حل المشكلات (22.91%) والإبداع والابتكار المحقق (18.75%)، كون أن فرق العمل على هذا المستوى هي فرق متخصصة في هذه المجالات من الاهتمام.

- تعتمد المؤسسة نظام فرق العمل المتخصصة يكون في الغالب مجال اهتمامها تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء (35.50%) وهذا لكسب ولإثبات لمنتجات المؤسسة، إلى جانب أن ذلك ميزة الصناعات الإلكترونية التي تعطي أهمية كبيرة للخدمات المرافقة، كما أن هذه الفرق تهتم كذلك بحل المشكلات (30.76%) لذلك نجد أن المؤسسة تعتمد فرق حل المشكلات (المؤقتة) وهي متكونة من إطارات ومهندسين متخصصين في مجال المشكلة، إلى جانب ما سبق فهذه الفرق تهتم بتحسين طرق العمل التي تمكن من التحسين المستمر في إنجاز العمليات وكذا ابتكار منتجات جديدة، بحيث أن الإبداع والابتكار يكون مصدره فرق متخصصة متكونة من إطارات على درجة عالية من المؤهلات المهنية والمعرفية، إلى جانب ذلك فهذه الفرق تهتم بتخفيض التكاليف الناتجة عن التطويرات التي يتم إدخالها، بصفة عامة فهذا النوع من الفرق يركز بشكل واضح على تحسين نوعية الخدمة وحل المشكلات باعتبارها عنصرين مهمين لضمان الجودة.

- أن أنماط العلاقات بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة تبرز بشكل متسلسل حسب التسلسل الهرمي للمستويات التنظيمية والوظائف بحيث أنها تتأثر بالتنظيم الرسمي، إذ تبدأ بالنمط المنضبط في المستوى القاعدي (40.35%) إلى النمط التعاوني مع التدرج في الوظائف والمستوى التنظيمي (41.93%) وزيادة الأقدمية، ليكون نمطا متميزا بالتماسك والانسجام في المستوى التنظيمي الفوقي لدى الإطارات والقادة والرؤساء (59.25%)، وهو بهذا الشكل يعبر عن طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد في المؤسسة والمتأثرة بالضوابط التنظيمية التي يفرضها التنظيم الرسمي.

- إن إنجاز المهام والأعمال يتم بشكل جماعي من طرف أعضاء الفرق في المؤسسة (96.52%)، بحيث يسمح بإنجاز المهام بشكل أحسن من خلال التحسين المستمر للعمليات وكذا اختصار الوقت، إلى جانب ذلك

فهو يسمح بالتقليل من المجهودات المبذولة وتخفيض التكاليف ومدخلات العمليات وتبادل الخبرات والمعارف، وكلها أشكال مهمة تعبر عن أهمية العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفرق.

- المواضيع التي يتم مناقشتها في الاجتماعات الدورية للفرق تركز أساساً على حل المشكلات (35.60%) وتقييم الانجازات (27.22%)، وهذا لضمان سير العمليات ومعالجة المشكلات التي تعيق ذلك واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين العمليات ونوعية المخرجات، يلي ذلك تبادل المعارف والأفكار حول أساليب التحسين وتقييم المهام والتنسيق بين الأعضاء يعود ذلك إلى كون أن تبادل المعارف قد يتم أثناء أداء العمل، وتقسيم المهام يتم في بداية إسناد مهام الفريق، في الأخير نجد مناقشة تعليمات وقرارات الإدارة وحل الخلافات والنزاعات يعود ذلك إلى الطابع الرسمي وحالة الانضباط والضبط الذي تفرضه الإدارة والحرص على استبعاد أي شكل للصراع واتخاذ الإجراءات الصارمة حيال ذلك.

1-2- نتائج مقياس الاتجاهات: مكن استخدام مقياس الاتجاهات انطلاقاً من مؤشرات الفرضية، من التوصل إلى النتائج التي تتلخص في الجدول الموالي الذي يبين اتجاهات الأفراد حول مؤشرات المناخ التنظيمي.

جدول (69): اتجاهات العاملين حول المناخ التنظيمي في المؤسسة

الرقم	المناخ التنظيمي	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	القيادة	22.19%	67.73%	14.53%	9.93%	0.80%	3.87	0.82	21.18%	3
2	الاتصال	26.10%	60.60%	22.90%	5.40%	-	3.93	0.77	19.59%	1
3	فرق العمل	18.67%	65.44%	22.56%	7.44%	0.89%	3.81	0.79	20.73%	2
-	المتوسط العام	22.26%	64.59%	20%	7.59%	0.56%	3.87	0.79	-	-

بناءً على معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي فإن ترتيب عبارات المقياس المتعلقة بالمناخ التنظيمي من حيث أهميتها والأفضلية في المؤسسة كان كالتالي:

- المرتبة الأولى لعبارات "الاتصال" بمتوسط حسابي عام 3.93 وانحراف معياري 0.77 ومعامل اختلاف 19.59%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.93 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول الاتصال هو موافق.
- المرتبة الثانية لعبارات "فرق العمل" بمتوسط حسابي عام 3.81 وانحراف معياري 0.79 ومعامل اختلاف 20.73%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.81 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول فرق العمل هو موافق.
- المرتبة الثالثة لعبارات "القيادة" بمتوسط حسابي عام 3.87 وانحراف معياري 0.82 ومعامل اختلاف 21.18%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.87 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول القيادة هو موافق.

ورد الاتصال في المرتبة الأولى حيث أظهرت العبارات أن نظام الاتصال في المؤسسة يعطي أولوية للاتصال النازل، وهو يعبر عن الاتصال الرسمي والانضباط الذي يفرضه التنظيم الرسمي ومحاولة ضبط الجودة في المؤسسة. يليه الاهتمام بالعملاء سواء الداخليين أو الخارجيين، لأن الاهتمام بالعملاء هو مصدر قوة المؤسسة واكتسابها للميزة التنافسية. ثم يأتي الاتصال الصاعد والأفقي والمحوري أي من القاعدة إلى القمة أو مع نفس المستوى، وهو مهم لوصول الاقتراحات وتبادل المعلومات بالسرعة والدقة اللازمة وفي أوانها، وعلى أساسها يمكن اتخاذ القرارات والإجراءات خاصة ما تعلق منها بالجودة. وفي الأخير نجد مضامين الرسائل ويعود ترتيبها إلى وجود فوارق صغيرة حولها، إلا أن هناك وجود الموافقة يدل على اهتمام نظام الاتصال بها. إذن فنظام الاتصال في المؤسسة يتفق إلى حد مقبول مع الاتصال في ظل الجودة الشاملة.

ورد نظام فرق العمل في المرتبة الثانية إذ يمكن تمييز جوانب الأهمية في فرق العمل من حيث تحسين الانجاز وتخفيض التكاليف والإبداع، يلي ذلك استخدام المؤسسة لفرق العمل المتخصصة لحل المشكلات وتطوير وتوزيع منتوجات المؤسسة وتحسين المنتوجات والخدمات، وهذا الجانبين يظهران اهتمام المؤسسة ببناء فرق العمل واعتمادها عليها في تنفيذ مشروع الجودة، من خلال دور نظام الفرق في التحسين المستمر وتخفيض التكاليف وحل المشكلات وتطوير المنتوجات وتحسين جودة المخرجات. يلي ذلك الجوانب المتعلقة بعمل الفريق وكيفية أداء المهام، من حيث قيام الرئيس بعمليات التوجيه والمساعدة والتشجيع ووجود التنسيق بين المهام والتفاهم بين الأعضاء من أجل القيام بإنجاز العمليات، والترتيب يبين صعوبة الأمر، لذلك فالتنسيق والمتابعة والتوجيه تستخدم فيها أساليب التنظيم الرسمي والسلطة والمتابعة الرسمية. ثم يأتي وجود روح الفريق من خلال ميل الأفراد إلى التعاون والعمل الجماعي والتفاهم في حل الخلافات والنزاعات، وكذا الميل نحو تحمل المسؤوليات بشكل جماعي وكلها عوامل تعبر عن درجة وجود روح الفريق، والذي يعبر عن

أفضل المستويات في بناء الفرق وأصعبها من حيث التحقيق، لذلك فقد جاءت في آخر الترتيب مقارنة بالجوانب السابقة. إلا أن موقف عام يتمثل في الموافقة يعطي صورة عن كون نظام فرق العمل في المؤسسة يتفق إلى حد مقبول مع توجه المؤسسة نحو تبني منهج إدارة الجودة الشاملة.

وردت القيادة في المرتبة الثالثة حيث أظهرت العبارات ترتيب سمات القائد في المراتب الأولى وهي الصفات الغالبة التي يتصف بها الرؤساء، يلي ذلك ممارسات القادة في المؤسسة والتي تعبر عن أشكال التعامل مع الأفراد، يعود ذلك إلى كون أن سمات وصفات القادة مع الأتباع هي تتعلق بشكل كبير بالعلاقات القائمة بين هؤلاء وهي مستقلة نوعاً ما عن ما يفرضه التنظيم الرسمي من نظام العمل والالتزام بالقواعد والقوانين والرسمية التي يفرضها الهيكل الرسمي، لذلك فهي تعبر عن شكل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وورود ترتيبها بهذا الشكل يعد مؤشر إيجابي يعبر عن جو العمل والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تتصف بأنها مقبولة إلى حد كبير، وبهذه الصورة فهي تخدم مشروع الجودة الشاملة وتتفق مع فلسفتها وأفكارها. إلا أن ترتيب عبارات ممارسات القادة في المراتب الموالية يعود إلى الطابع الرسمي الذي يفرضه التنظيم الرسمي والتواجد في الهيكل التنظيمي، فقيود التنظيم الرسمي لها تأثيرها على ممارسات القائد بحيث أنها تفرض عليه الالتزام بالقواعد الرسمية والقوانين والالتزام بالصلاحيات المخولة والتي تحد من مجال الحرية في الممارسة لدى القائد مع الأتباع ويكون ذلك خاصة مع المستويات التنظيمية الدنيا، إلا أن كون الموقف العام حول العبارات هو الموافقة فإن ذلك يدل على أن نظام القيادة في المؤسسة يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة إلا أنه يتأثر بشكل كبير بقيود التنظيم الرسمي وقواعده وضوابطه في ممارسة القيادة، ورغم ذلك فإن صفات وممارسات القادة في المؤسسة هي مقبولة إلى حد كبير وتتفق مع أفكار وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ولها أهمية في تحسين العمليات وتحسين جودة المخرجات.

وما يتضح من التحليل السابق أن المناخ التنظيمي في المؤسسة مجال الدراسة ومن خلال ترتيب عناصره قد أظهر درجة الاتفاق حول توافق العناصر مع متطلبات الجودة الشاملة ومساهمتها في التحسين المستمر للعمليات وتحقيق جودة المخرجات من خلال الاعتماد عليها واستخدامها والعمل على تفعيل دورها في هذا الإطار، فقد بين ترتيب الاتصال في المرتبة الأولى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للنظام من خلال إرساء نظام اتصال ومعلومات يضمن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف المستويات التنظيمية ويُفعل أكثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعود ذلك للإمكانيات الكبيرة التي تتوفر عليها المؤسسة وامتلاكها لتكنولوجيا الاتصال والإعلام، كما أن ذلك يمثل أحد مجالات اهتمامها ونشاطها، وورد في المرتبة الثانية نظام فرق العمل نظراً لكونه يعبر عن نظام العمل في المؤسسة وأساليب تنظيم المهام والأدوار والعمليات والشكل التنظيمي للمجموعات والأفراد، خاصة أن تفعيل نظام العمل يعتمد على شكل البناء ودرجة التنسيق والتفاعل

التأثير على العلاقات ودرجة الانسجام والتنسيق والتعاون والمشاركة وطبيعة فرق العمل، إلا أنهما يختلفان في كون الدراسة السابقة أظهرت أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداماً ويعدّ الأفضل فعالية كونه يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع النمط ليلئم الظروف والمواقف المتغيرة، بينما الدراسة الحالية فقد أظهرت أن نمط القيادة يميل إلى النمط المنضبط ويكون ذلك أكثر مع المستوى التنظيمي الأدنى، بينما يميل إلى الطابع الديناميكي مع المستوى الفوقي، وهناك تركيز على التنفيذ والالتزام بالمهام والتعليمات والتصريح بالمشكلات والأخطاء وطلب المساعدة من الرؤساء، وكذا التركيز على التحسين المستمر وتقديم حلول للمشكلات، وهذا ما له أهمية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

- أظهرت الدراسة الحالية والدراسة السابقة حول الاتصال(*) أهمية الفعالية الاتصالية وضرورة الاهتمام بنظم المعلومات ووسائل الاتصال، بحيث تتفق الدراستين حول وجود تحسن نوعي في استخدام وسائل الاتصال، إضافة إلى أن وجود التنسيق الجيد بين الوظائف والمستويات التنظيمية داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة وهي مهمة لكسب ثقة ورضا العملاء، وتختلف الدراستين حول سرعة وصول المعلومات الاتصالية ففي الدراسة السابقة هي تمر على المستويات الإدارية العليا ما يؤخر وصولها في الوقت المناسب، وهذا يؤثر سلباً على اتخاذ الإجراءات اللازمة، بينما في الدراسة الحالية نجد أن هناك سرعة أكثر في وصول المعلومة وانفتاح أكثر في العملية الاتصالية، وهذا ما يعطي أفضلية للمؤسسة ميدان الدراسة.

- أظهرت الدراسة الحالية والدراستين السابقتين حول نظام فرق العمل أهمية الاعتماد على النظام، وصعوبة البناء وتشكيل روح الفريق، إذ تتفق الدراسة الحالية والدراسة السابقة الأولى(**) حول كون بناء فريق العمل ينطوي على وجود هدف مشترك، وكذا تأثير البيئة وتحقيق النتائج، وأهمية الاتصال وتبادل المعلومات داخل النظام، وأن عمل الرئيس يجب أن يركز على تقييم الفريق وتقديم دعم للجماعة، والبحث عن الاتفاق بين الأعضاء، وتختلف الدراستين حول كون الدراسة السابقة الأولى أشارت إلى أن الرئيس يستمد سلطته من القبول الداخلي، وعدم وجود إطار تنظيمي دقيق وسائد للعمل ضمن الفريق، بينما في الدراسة الحالية فهي عكس ذلك إذ أن الفرق تخضع في بنائها للتنظيم الرسمي والرئيس يستمد سلطته من الصلاحيات المخولة له. وتتفق الدراسة الحالية والدراسة السابقة الثانية(***) حول وجود التعاون والعمل الجماعي في عمل الفرق، وتختلف الدراستين حول محدودية تطبيق أسلوب فرق العمل وقلة المشاركة والالتزام في الدراسة السابقة، بينما تستخدم بشكل أكبر في ميدان الدراسة الحالية، إلى جانب استخدام أنواع مختلفة ومراعاة التحسين والتطوير، حيث أن اعتماد ذلك يتفق مع مبادئ الجودة الشاملة.

(*) "المؤسسة المغربية للتعليم العالي والبحث العلمي" - "المؤسسة المغربية للتعليم العالي والبحث العلمي" - 54.

(**) "المؤسسة المغربية للتعليم العالي والبحث العلمي" - "المؤسسة المغربية للتعليم العالي والبحث العلمي" - 56.

(***) "المؤسسة المغربية للتعليم العالي والبحث العلمي" - "المؤسسة المغربية للتعليم العالي والبحث العلمي" - 58.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المناخ التنظيمي في المؤسسة مجال الدراسة من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات وصولاً إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية، إذ تبين أن المؤسسة تولي أهمية من خلال نظم العمل لعناصر المناخ التنظيمي الأساسية المتمثلة في القيادة والاتصال وفرق العمل في ظل تبنيها لإدارة الجودة الشاملة، إذ أظهرت النتائج أن هناك اختلاف في الأهمية بحيث برز الاتصال ثم فرق العمل ثم القيادة، إلا أن هناك اتفاق على الأهمية والدور والتوافق مع التحسين المستمر للعمليات ومع ضمان الجودة ما أثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية في المؤسسة

تمهيد

- I- قيم الثقافة التنظيمية.
 - 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان.
 - 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات.
- II- الفعالية والكفاءة .
 - 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان.
 - 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات.
- III- الإبداع والابتكار.
 - 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان.
 - 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات.
- IV - الولاء والانتماء .
 - 1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان.
 - 2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات.
- V- مناقشة النتائج.
 - 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.
 - 2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في ظل الجودة الشاملة وتبرز هذه الأهمية من خلال القيم السائدة، الفعالية والكفاءة، الإبداع والابتكار، الولاء والانتماء، وهذه العناصر تعبر عن طبيعة الثقافة التنظيمية ودعمها للتحسين المستمر للعمليات من خلال ممارستها للتأثير على بيئة العمل، فوجود ثقافة تنظيمية قوية وداعمة ومساندة يعبر عن ثقافة الجودة الشاملة بما تحملها من قيم الجودة، وهي تدفع الأفراد إلى إبراز مهاراتهم وكفاءاتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل التحسين المستمر للعمليات ولضمان جودة المخرجات، من خلال تفعيل أدوار الأفراد ومساهماتهم وإبراز قدراتهم الإبداعية وكسب ولائهم، ويعتبر ذلك من مستلزمات إدارة الجودة الشاملة، لذلك سوف نحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومراعاة عناصرها في تبني وأفكار ومبادئ الجودة الشاملة، لهذا الغرض فقد تم تقسيم الفصل إلى أربعة محاور يتعلق كل محور بعنصر من العناصر المتمثلة في قيم الثقافة التنظيمية، الفعالية والكفاءة، الإبداع والابتكار، الولاء والانتماء، لنخلص في الأخير إلى نتائج الفرضية الثالثة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة.

I- قيم الثقافة التنظيمية: نتناول من خلال التطرق لقيم الثقافة التنظيمية في المؤسسة ميدان الدراسة، إلى طبيعة القيم السائدة في المؤسسة والى كونها تخدم ثقافة الجودة الشاملة، من خلال معرفة وجود استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق المنافع الشخصية، واستخدام العلاقات الشخصية في العمليات الإدارية وفي مجال العمل، وتقبل الأفراد لأي تغيير يتم إدخاله، وحفاظ الأفراد على ممتلكات المؤسسة، والتصريح بالأخطاء، واحترام أوقات العمل والمواعيد، ودرجة الاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل وبين العمال والرؤساء، ونظرة الأفراد إلى التنوع في الرأي، لنصل إلى إبراز اتجاهات الأفراد حول قيم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي تبين طبيعة وتصنيف قيم الثقافة التنظيمية، ودعمها للتحسين المستمر للعمليات، وتوافقها مع مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان: يتم عرض وتحليل البيانات الموضحة في الجداول الآتية:

جدول (70): الفئة المهنية والمستوى التعليمي واستغلال المركز الوظيفي لتحقيق المنافع الشخصية

الفئة المهنية		المستوى التعليمي		استغلال المركز الوظيفي	
إطار		المجموع الكلي	79	36	115
المجموع الجزئي		%68.69	%31.30	%100	%100
أعوان تحكم	جامعي	12	15	27	%44.44
	ثانوي	8	10	18	%55.55
	متوسط	4	5	9	%44.44
	متوسط	-	-	-	-
أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	22	9	31	%70.96
	جامعي	1	2	3	%33.33
	ثانوي	2	2	4	%50
	متوسط	19	5	24	%79.16
المجموع	المجموع الجزئي	45	12	57	%78.94
	جامعي	2	3	5	%40
	ثانوي	10	7	17	%58.82
	متوسط	33	2	35	%94.28
المجموع					

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	2	5.991	10.244

في المؤسسة مجال الدراسة يتبين أن النسبة الأكبر من الأفراد يرون أن هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق المنافع الشخصية، بحيث أن الموظف الذي يشغل منصباً في سلم الوظائف في المؤسسة يسعى إلى استخدام ما يخوله له المنصب من صلاحيات وما يتمتع به من امتيازات ومزايا من أجل تحقيق مصالحه ومنافعه الشخصية، فينتهز الفرص لذلك ويحاول استخدام الإمكانيات المتوفرة للمنصب والمسموح باستخدامها وهذا لتحقيق الحاجات والمصالح الشخصية، هذا حسب تصريح الأفراد إذ أن النسبة الأقل ترى بأن ذلك غير مستخدم على مستوى المؤسسة، وأن هناك نزاهة لدى الأفراد واحترام لخصوصيات المنصب واستخدام المركز الوظيفي في ما له مصلحة ومنفعة للمؤسسة، ويزيد التصريح باستغلال المركز الوظيفي كلما اتجهنا نحو فئة الأعوان خاصة التنفيذ منهم، بحيث أن هؤلاء يرون أن الرؤساء والمسؤولين يستخدمون مركزهم الوظيفي لتحقيق منافعهم الشخصية، فالأعوان وبحكم تواجدهم في المراكز الوظيفية بمستويات القاعدة في السلم الهرمي وبحكم أن وظائفهم ليس وظائف المسؤولية والرئاسة، فإنهم وفي تصورهم أن المسؤولين في المستويات الأعلى يستخدمون مراكزهم الوظيفية لتحقيق المنافع الشخصية، وما يدعم هذه الفكرة أن التصريح بذلك يزيد مع قلة المستوى التعليمي إذ أن ذوي المستوى التعليمي الأقل يشغلون مراكز وظيفية أدنى، إلى جانب ذلك فإن ضعف المستوى التعليمي قد ينعكس على مستوى الوعي لدى الأفراد، بحيث يتصورون أن أصحاب المراكز الأفضل إنما يستفيدون من مراكزهم بما يحقق منافعهم الشخصية.

في مقابل ذلك فإن العكس صحيح إذ أن التصريح بعدم استخدام المركز الوظيفي يزيد مع التوجه نحو فئة الإطارات هذا يعود لكون أن هذه الفئة تتواجد في مستوى أفضل في السلم الهرمي للوظائف، وفي الكثير من الحالات فهي تتولى مناصب المسؤولية والرئاسة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي فهذه الفئة على دراية بحقيقة استخدام الأفراد لمراكزهم الوظيفية لخدمة منافعهم الشخصية، لذلك نجد أن هناك اتفاق لدى هذه الفئة حول الرأي بغض النظر عن المستوى التعليمي، في حين أن زيادة المستوى التعليمي لدى فئة الأعوان يزيد من تصريح هذه الفئة بعدم استخدام المركز الوظيفي لتحقيق المنافع الشخصية، إذ أن ما يلاحظ أن المستوى التعليمي يؤثر على مستوى الوعي لدى الأفراد بحقيقة الأمر، بحيث تقل الفوارق بينهم وبين الإطارات حول حقيقة الأمر وتكون إجاباتهم تميل إلى التصريح بعدم استغلال المركز الوظيفي لتحقيق المنافع الشخصية.

بصفة عامة فإن الأفراد في المؤسسة بشكل أكبر يرون أن هناك استخدام للمركز الوظيفي لتحقيق المنافع الشخصية يعود ذلك لخصوصيات الأفراد، إذ أن التصريح بذلك يزيد لدى فئة الأعوان خاصة التنفيذ منهم ومع قلة المستوى التعليمي، يعود ذلك إلى موقع هؤلاء في السلم الهرمي للوظائف بحيث يشغلون المناصب الأدنى، إلى جانب ذلك فإن مستوى الدراية والوعي يقل مع المستوى التعليمي، والعكس صحيح كون

المستويات مهما كانت بساطتها، إذ أن الأمر قد يتعدى إلى استخدام العلاقات الشخصية حتى في الحصول على الحقوق المضمونة من قبل قوانين وقواعد التنظيم الرسمي، إذ أن عدم استخدام العلاقات الشخصية قد يفقد الفرد تلك الحقوق والامتيازات، كما قد تستخدم العلاقات الشخصية حتى لتجنب حالات العقاب أو للتهرب من الالتزامات وحالات الضبط والانضباط التي قد يفرضها التنظيم الرسمي في المؤسسة، إلا أن المبالغة في استخدام العلاقات الشخصية وانتشار ذلك داخل التنظيم وبين الأفراد قد يتحول إلى قيم ثقافية تلقى التقبل من طرف الأفراد، بحيث يسعون إلى اكتسابها والتركيز عليها دون التركيز على جوانب التنظيم الرسمي التي تحدد الحقوق والواجبات ودون التركيز على العوامل الشخصية كالقدرات والمهارات والكفاءة والمعارف والمساهمات الفردية والجماعية في التحسين والتطوير والجودة، من هنا فإن انتشار ثقافة استخدام العلاقات الشخصية واعتبارها محور كل العمليات يجعل منها ثقافة سلبية وكابحة وغير داعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة. وقد تكون ثقافة استخدام العلاقات الشخصية مفيدة للتنظيم إذا كانت تخدم مصالح المؤسسة، بحيث تسمح بتسريع إنجاز العمليات وإبراز الكفاءات والحصول عليها، والتقليل من حالات الضبط المفرطة التي يفرضها التنظيم الرسمي وكذا تحقيق مصالح الأفراد وتلبية حاجاتهم المشروعة، وكذا التخفيف ومعالجة حالات الصراع والاحتقان الداخلي.

وفي المؤسسة ميدان الدراسة يتبين أن هناك استخدام للعلاقات الشخصية حسب تصريح النسبة الأكبر من الأفراد المستجوبين، يعود ذلك إلى كون أن الأفراد تنتشر لديهم ثقافة استخدام العلاقات الشخصية وحتى السعي لاكتسابها، إذ أن الفرد وبعد توظيفه يسعى إلى تكوين أو الدخول في شبكة من العلاقات التي تسمح له بالاندماج وحماية مصالحه والحصول على المزايا والمكاسب، هذا ناتج عن تأثير ثقافة المجتمع المحلي أو الكلي التي تعطي أهمية لاكتساب الفرد لشبكة من العلاقات مع مختلف الأطراف والهيئات والمستويات والتي تسمح له بتحقيق أهدافه المتنوعة والمتعددة، وقد يكرس الفرد كامل وقته داخل التنظيم لاكتساب العلاقات الشخصية، ويبدو أن التأكيد على ذلك يزيد مع قلة الأقدمية إذ أن الأفراد الأقل أقدمية ينظرون إلى زملائهم من ذوي الأقدمية من خلال المزايا التي يحصلون عليها وشبكة العلاقات التي ينتمون إليها، بالتالي يكون في تصورهم أن ما يحققونه إنما هو نتائج تلك العلاقات. ويقل ذلك مع زيادة الأقدمية إذ تزيد دراية الأفراد ومعرفتهم بحقيقة الأمر في الواقع بحيث يدرك الأكثر أقدمية أن هناك التزام بالضوابط والقواعد والقوانين في المؤسسة وأن استخدام العلاقات الشخصية تكون للضرورة أو لما له فائدة ونفع بالنسبة للمؤسسة والأفراد، ويدعم هذا الرأي أن استخدام العلاقات الشخصية يكون في مجالات التوظيف والتعيين بشكل أكبر ويعود ذلك إلى كون أن ظروف البطالة والتشغيل في البلاد قد ألفت بظلالها على عملية التوظيف، إذ يرى بعض الأفراد أنها تتم على أساس العلاقات الشخصية وكذلك عملية تعيين الأفراد في المناصب والمراكز الوظيفية، بحيث

يكون لدى الأفراد النظرة بأن عمليات التعيين خاصة في المناصب المهمة إنما تتم على أساس العلاقات الشخصية، رغم أن ذلك قد يراعي معايير الكفاءة والمهارة والمعرفة والخبرة، ونفس الأمر يمكن قوله عن الترقيّة إذ أن قلة استخدام المؤسسة للترقية وبطئها في الكثير من الحالات يجعل الأفراد ينظرون إلى العملية بأنها تتم على أساس العلاقات الشخصية، وبشكل أقل تقييم الأداء بحيث يتصور الأفراد أن وجود العلاقات الشخصية قد يجنب الفرد أي نتائج غير مرضية من عملية التقييم. إلا أن الإشكالية ليست في كل ما قيل لأن العدالة في استخدام العمليات الإدارية وفي مجال العمل تحدده المعايير الموضوعية والالتزام بها واحترام الضوابط ومراعاة خصوصيات الأفراد من كفاءة ومهارة ومعرفة وخبرة وجدارة واستحقاق، وإنما ضرورة وجود شفافية ووضوح وشرح وتوضيح لكل العمليات والإجراءات الإدارية والتنظيمية ومحاولة خلق حالة القبول والقناعة بمخرجات العمليات الإدارية والتنظيمية، وغرس تلك القيم في الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتشجيع الأفراد بها، وميلهم إلى استخدام المعايير الموضوعية والمعلنة والقائمة على خصوصيات الأفراد، التي تسمح لهم بالحصول على مزايا ومكاسب مقابل ما يقدمونه من مساهمات في تحسين العمليات وجودة المخرجات، وتحقيق أهداف المؤسسة وإقناعهم بأن أهدافهم تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.

بصفة عامة فإن هناك تصور لدى الأفراد بوجود استخدام للعلاقات الشخصية في المؤسسة يعود ذلك إلى نظرة الأفراد الأقل أقدمية إلى من هم أكثر منهم أقدمية، من خلال ما حققوه من مكاسب ومزايا وما بنّوه من شبكة العلاقات داخل التنظيم، ويعود الأمر كذلك إلى تأثير ثقافة المجتمع التي تولي أهمية للعلاقات الشخصية في تحقيق أهداف الفرد بغض النظر عن المعايير الموضوعية المتمثلة في الكفاءة والمعرفة والخبرة والمهارة وكذا الجدارة والاستحقاق، ويظهر ذلك خاصة مع تصريح الأفراد بأن مجال استخدام العلاقات الشخصية يتم بشكل كبير في التوظيف والتعيين في المناصب المهمة وعملية الترقيّة وتقييم الأداء، إلا أن الإشكالية ليست في تصريح الأفراد وإنما في ضرورة وجود الشفافية والوضوح والشرح لكل العمليات الإدارية والتنظيمية، وغرس تلك القيم في الثقافة التنظيمية وتشجيع الأفراد بها، وبالتالي ميلهم للاعتماد على المعايير الموضوعية في الحصول على المنافع والمزايا وهذا خدمة للجودة الشاملة.

جدول (72): المستوى التعليمي وتقبل الأفراد لأي تغيير يتم إدخاله

					المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي تقبل التغيير
المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي مجالات القبول					
67	18	18	31	إدخال تكنولوجيا جديدة	84	24	21	39	نعم
%54.03	%46.15	%56.25	%58.49						
21	5	5	11	تغيير في المهام التي يقوم بها الفرد					
%16.93	%12.82	%15.62	%20.75						
8	4	2	2	تغيير في وثيرة (رتم) العمل					
%6.45	%10.25	%6.25	%3.77						
19	7	5	7	تحسين مستوى الأداء وتطوير جودة المنتوجات	%73.04	%92.30	%70	%66.10	
%15.32	%17.94	%15.62	%13.20						
9	5	2	2	تغيير قوانين وقواعد العمل					
%7.25	%12.82	%6.25	%3.77						
124	39	32	53	المجموع					
%100	%100	%100	%100						
المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي مقاومة التغيير					
9	-	2	7	تقديم تقارير سلبية عن التغيير	31	2	9	20	لا
%16.36		%12.50	%21.21						
4	-	2	2	عدم الالتزام بقرارات وإجراءات التغيير					
%7.27		%12.50	%6.06						
26	2	7	17	تقبل الأمر والرفض الضمني للتغيير					
%47.27	%33.33	%43.75	%51.51						
10	2	3	5	تقديم شكاوي لدى الإدارة العليا	%26.95	%7.69	%30	%33.89	
%18.18	%33.33	%18.75	%15.15						
6	2	2	2	الاحتجاج					
%10.90	%33.33	%12.50	%6.06						
55	6	16	33	المجموع					
%100	%100	%100	%100						
					115	26	30	59	المجموع
					%100	%100	%100	%100	

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كأ ² الجدولية	كأ ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	كأ ² الجدولية	كأ ² المحسوبة
		8	5.9434			
0.05	درجات الحرية (dl)	كأ ² الجدولية	كأ ² المحسوبة	2	5.991	6.4855
	8	15.507	7.5613			

يتضح من ملاحظة بيانات الجدول أن أغلبية الأفراد 73.04% صرحوا بـ "نعم" حول تقبل الأفراد لأي تغيير يتم إدخاله في حين أن 26,95% صرحوا بـ "لا" حول تقبل التغيير، ولتوضيح الأمر تم إدخال متغير المستوى التعليمي ثم استخدام كأ²(*)، فنلاحظ أن 92,30% من ذوي المستوى الجامعي أجابوا بـ "نعم" حول تقبل التغيير مقارنة بـ 70% من ذوي المستوى الثانوي، في المقابل نلاحظ أن 33,89% من ذوي المستوى متوسط أجابوا بـ "لا" حول تقبل التغيير مقارنة بـ 30% من ذوي المستوى ثانوي.

في المقابل يتضح من جدول حالة الإجابة بـ "نعم" والذي يمثل مجالات قبول التغيير، أن 54,03% من الإجابات أشارت إلى "إدخال تكنولوجيا جديدة" و 16,93% من الإجابات أشارت إلى "تغيير في المهام التي يقوم بها الفرد" و 15,32% من الإجابات أشارت إلى "تحسين مستوى الأداء وتطوير جودة المنتوجات"، ومع إدخال متغير المستوى التعليمي واستخدام اختبار كأ²(**)، يتبين أن هناك اتفاق لدى الأفراد حول مجالات القبول بغض النظر عن المستوى التعليمي.

في حين يتضح من جدول حالة الإجابة بـ "لا" والذي يمثل شكل مقاومة التغيير لدى الأفراد في المؤسسة أن 47,27% من الإجابات أشارت إلى "تقبل الأمر والرفض الضمني للتغيير"، في حين أن 18,18% من الإجابات أشارت إلى "تقديم شكوى لدى الإدارة العليا"، و 16,36% من الإجابات أشارت إلى "تقديم تقارير سلبية عن التغيير"، ومع إدخال متغير المستوى التعليمي واستخدام اختبار كأ²(***)، يتبين أن هناك اتفاق لدى الأفراد حول شكل مقاومة التغيير مهما كان مستواهم التعليمي.

(*) $F_{(2, 15)} < F_{(2, 15)}$ (5,991 < 6,4855) H_0 H_1 H_0 H_1

(**) $F_{(2, 15)} > F_{(2, 15)}$ (15,507 > 5,9434) H_0 H_1

(***) $F_{(2, 15)} > F_{(2, 15)}$ (15,507 > 7,5613) H_0 H_1

ويشكل أقل تغيير المهام التي يقومون بها وتحسين مستوى الأداء وتطوير جودة المنتجات، هذا راجع إلى أن هذان المجالان يسمحان للفرد الحصول على مجالات جديدة في العمل والتقليل من الروتين وإمكانية إبراز المهارات والقدرات والاستفادة من مزايا التغيير، والمساهمة في التحسين والتطوير والجودة وإمكانية الاستفادة من نتائج ذلك، إلا أن النسبة تدل على وجود جانب التخوف لدى الأفراد من عوائد التغيير ومخاطره عليهم. لذلك فقد يلجأ الأفراد إلى استخدام أساليب معينة لمقاومة التغيير خاصة في المجالات التي قد لا تلقى القبول، ونجد في هذا الإطار أن الأفراد في المؤسسة يقاومون التغيير بشكل ضمني أي أنهم يستخدمون بشكل أكبر أسلوب تقبل الأمر والرفض الضمني للتغيير، يعود ذلك إلى كون أن الكثير من عمليات التغيير تكون مفروضة من الجهاز الإداري الفوقي ومن المكلفين بإجراء عمليات التغيير، إلا أن هذا الأسلوب من مقاومة التغيير يكون أخطر من الأساليب الأخرى لأنه قد يقلل من دافعية الأفراد واندماجهم في التغيير واستجاباتهم له وقد يخفي الحالات العدائية والإحباط، وبالتالي عدم المساهمة في إنجاز عمليات التغيير. وقد يلجأ الأفراد إلى تقديم شكاوي للإدارة العليا أو تقديم تقارير سلبية عن التغيير سعياً منهم على إفشال عملية التغيير، لذلك فالمؤسسة وعن طريق الرؤساء والمسؤولين فهي تحاول التخفيف من مقاومة التغيير، وما يساهم في ذلك بشكل أكبر وضع برامج للتكوين يمكن للأفراد الاستفادة منها للتكيف مع المتغيرات المدخلة، ومنح مزايا وخدمات تساهم في تقبل الأفراد لقرارات التغيير واستجاباتهم لها، إلى جانب ذلك فإن حالة الانضباط في المؤسسة وتعود الأفراد على التغييرات التي تحدث تزيد من قابلية الأفراد للتغييرات التي يتم إدخالها.

عموماً فإن الأفراد في المؤسسة يتقبلون بشكل كبير التغييرات المدخلة نتيجة طبيعة نشاط المؤسسة وتعود الأفراد على ذلك وخاصة مع زيادة المستوى التعليمي للأفراد الذي يعكس مستوى الوعي لديهم بأهمية التغييرات المدخلة، والمتعلقة خاصة بمجالات إدخال التكنولوجيا التي تسهل من مهامهم وتقلل من تكاليف الأداء من حيث الجهد والوقت وتسمح بتحقيق المستوى المطلوب من الجودة، ويكون القبول بشكل أقل في مجال تغيير المهام وتحسين مستوى الأداء نظراً لكون هذين المجالين قد تكون لهما انعكاسات إيجابية على الأفراد إلا أنها قد تخلق حالة التخوف من التغيير، الذي يلقى مقاومة وهي قليلة الحدوث في المؤسسة وتأخذ شكل تقبل الأمر والرفض الضمني، وهذا الشكل قد يكون أخطر نظراً لكونه قد يقلل من دافعية الفرد واستجابته وقد يخفي الإحباط والعدائية، وقد يلجأ الفرد إلى تقديم شكاوي أو تقارير سلبية لإفشال التغيير، إلا أن نسبة عدم تقبل التغيير تقلل من مخاطر مقاومة التغيير في المؤسسة، وتبين تمكن المؤسسة من جعل الأفراد يتقبلون التغييرات المدخلة من خلال مساهمات الرؤساء وبرامج التكوين والمزايا والخدمات التي يستفيد منها الأفراد وحالة الانضباط الموجودة في المؤسسة، وهذا بالطبع يخدم تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة.

ويوضح الاتجاه العام للجدول أن معظم الأفراد صرحوا بـ "نعم" أن هناك محافظة على ممتلكات المؤسسة، ويزيد التأكيد على ذلك كلما قل السن وقل المستوى التعليمي، وعكس ذلك صحيح أي أنه كلما زاد السن وزاد المستوى التعليمي يزيد التأكيد على عدم المحافظة على الممتلكات ولكن بنسب ضئيلة مقارنة بسابقتها.

إن محافظة الأفراد على ممتلكات المؤسسة هو من شروط ممارسة العمل ومزاولة المهام في المؤسسة، وهو شرط قد يكون غير معلن في بعض الحالات إلا أنه لا يقل أهمية عن إجراءات وأساليب وطرق أداء المهام وإنجاز العمليات، فالأدوات والوسائل والآلات والتجهيزات هي مدخلات لنظم المؤسسة الفرعية وهي ضرورية ومهمة لإنجاز العمليات المتعددة وإنتاج المخرجات المختلفة والتي تعطي في الأخير منتجات ذات المواصفات المطلوبة، لذلك فالمحافظة على ممتلكات المؤسسة كمدخلات يقلل من تكاليف الإنتاج ويوفر للمؤسسة عائدات أكبر، وأن إتلاف هذه الممتلكات يزيد من التكاليف ويحمل المؤسسة خسائر ومصاريف إضافية قد تفوق قيمة مدخلات العمليات من مواد أولية وقد تفوق إنفاق المؤسسة على صيانة وتجديد مواردها البشرية، إلى جانب ذلك فإن حفاظ الأفراد على الممتلكات يعبر في الكثير من الحالات عن الثقافة التنظيمية السائدة وعن مستوى الوعي لدى العاملين، ونظرتهم إلى المؤسسة كهيئة تسمح لهم بتوظيف إمكانياتهم وإبراز قدراتهم وممارستهم لمهامهم والحصول في المقابل على عائدات تسمح بتلبية حاجاتهم وتحقيق أهدافهم المادية والاجتماعية وحتى النفسية.

وما يلاحظ أن الأفراد في المؤسسة محل الدراسة هم على درجة عالية من المحافظة على ممتلكات المؤسسة، وهذا نابع من وعي الأفراد بأهمية المحافظة على الممتلكات، والأهم من ذلك وجود درجة عالية من الانضباط والصرامة والرقابة المفروضة من طرف الرؤساء والمسؤولين عن وسائل وممتلكات المؤسسة وعن الآلات والوسائل والأجهزة، بحيث أن العقوبة قد تكون قاسية في حالة إتلاف أو هدر أو محاولة سرقة تلك الوسائل والأجهزة، لذلك فالصرامة هي عامل مهم للحفاظ على ممتلكات المؤسسة. ويزيد التصريح بأن هناك محافظة على الممتلكات خاصة مع قلة السن أي مع فئة الشباب ومع قلة المستوى التعليمي، كون أن هذه الفئة هي حديثة التوظيف وتشغل مناصب قاعدية في السلم الهرمي وتزاول مهام روتينية، وهي تنظر إلى الموضوع بمنظارها البسيط وبمستوى وعيها بالتالي فهي ترى أن هناك محافظة على الممتلكات من طرف زملاء. إلا أنه ومع زيادة السن أي مع فئة الكهول ومع زيادة المستوى التعليمي يقل نوعاً ما التصريح بالمحافظة على الممتلكات، يعود ذلك إلى كون هذه الفئة هي ذات مستوى أعلى في السلم الهرمي وتشغل مهام إشرافية، وهي تتصف بخصوصيات أفضل من حيث القدرة والمهارة والكفاءة والخبرة والدراية بدقائق الأمور وحيثيات العمل، وهي على درجة أعلى من الوعي بأهمية المحافظة على الممتلكات وقيمتها الحقيقية،

وينعكس كل هذا على نظرتها وتصورها للموضوع بحيث يرى هؤلاء أن الأفراد في المؤسسة ومهما كانت محافظتهم على الممتلكات فإنها أقل من المستوى المطلوب. إلا أن قلة نسب عدم المحافظة يقلل من وجود الإشكالية ويدل على وجود مستوى مقبول من المحافظة على الممتلكات، والذي يعود إلى وجود درجة مقبولة من الوعي بأهمية الموضوع ووجود الصرامة.

إلى جانب ذلك فاهتمام المؤسسة بتطوير نشاطها وتحسين العمليات وتحقيق جودة منتوجاتها وخدماتها يدفع الأفراد إلى الحرص على الحفاظ على الممتلكات، فنجد في هذا الإطار أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لتبني نظام كايزن *kaizen* (*) المرتكز على إحداث تغيير في التفكير والإدراك والوعي، وهذا النظام يركز على خلق جو نفسي واجتماعي مريح ويحافظ على الانضباط والصرامة وتحميل العامل مسؤولية المحافظة على المواد ونظافة وتنظيم وترتيب مكان العمل والمساحات التابعة له، ويكون العمل وفق التعليمات اليابانية *Les 5 S (seiton, seiso, seiket, su, shitsuke)* والتي تعني تخلص من الفضلات، حافظ على ترتيب المواد، نظف، حافظ على النظافة واحترم قواعد الانضباط، وتعد هذه التعليمات ضمن السياسة الحالية لسنة 2015 لمؤسسة كوندور (**)، من هنا يبرز اهتمام المؤسسة بفرض حالة الانضباط والصرامة لدى مواردها البشرية ومحاولة غرس قيمة المحافظة على الموارد والممتلكات في ثقافتها التنظيمية ولدى الأفراد، بما يسمح لها بالتركيز على تحسين العمليات وجودة المنتوجات وتخفيض التكاليف وتخفيض التالف والفاقد.

عموما ما يتبين مما سبق أن هناك مستوى عال من المحافظة على ممتلكات المؤسسة هو ناتج عن حالة الانضباط والصرامة الموجودة في المؤسسة، والوعي لدى الرؤساء والأفراد بأن هذه الممتلكات هي مدخلات مهمة لنظم المؤسسة، وأن الاختلافات في الرأي حول الموضوع إنما هي ناتجة عن تصور هؤلاء لمستوى المحافظة بين من هم أقل سنا ومستوى تعليمي ومن هم أكبر سنا ومستوى تعليمي، إلا أن الأمر يكون أقل أهمية خاصة مع تبني المؤسسة لنظام كايزن *kaizen* وفق تعليمات *les 5S* المرتكزة على الترتيب والمحافظة على المواد والنظافة والانضباط.

(*) 268

.97

(**) 97

جدول (74): الفئة المهنية والتصريح بالأخطاء

				الفئة التصريح بالأخطاء	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع	
رد فعل المسؤول	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع					
العقاب المادي	13 %20	2 %5.88	-	15 %12	نعم	105 %91.30	21 %77.77	28 %90.32	56 %98.24
التأنيب	23 %35.38	9 %26.47	3 %11.53	35 %28					
لا يبالي	9 %13.84	5 %14.70	5 %19.23	19 %15.20					
التسامح	11 %16.92	11 %32.35	12 %46.15	34 %27.20					
الاستحسان	9 %13.84	7 %20.58	6 %23.07	22 %17.60					
المجموع	65 %100	34 %100	26 %100	125 %100					
لا	1 %1.75	3 %9.67	6 %22.22	10 %8.69	لا	115 %100	27 %100	31 %100	57 %100
المجموع	57 %100	31 %100	27 %100	115 %100					

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	8	15.507	19.245	2	5.991	9.7189

من ملاحظة بيانات الجدول نجد أن الأغلبية 91,30% من الأفراد أجابوا بـ "نعم" حول التصريح بالأخطاء في حين أن 8,69% فقط أجابوا بـ "لا"، لتوضيح الموضوع أدخلنا متغير الفئة المهنية ثم استخدمنا

خاصة إذا كانت بشكل عمدي أو ناتجة عن إغفال العامل، ويستخدم هذا الأسلوب خاصة لدى فئات الأعوان أين تكون المهام واضحة وإجراءاتها محددة بدقة ومراقبتها بشكل مباشر ممكنة وأخطاءها قد تكون جسيمة، بحيث يستخدم أسلوب التأنيب لضبط العمليات وضمان الجودة وتفاذي تكرار الأخطاء. أما أسلوب التسامح فهو نوع من التساهل الذي قد يبديه الرئيس أو المسؤول والذي يحوي نوع من التحذير الضمني من عدم تكرار الخطأ خاصة إذا كان غير عمدي، ويستخدم هذا الأسلوب أكثر مع ذوي المستوى الأفضل من حيث المهارة والكفاءة والخبرة ومع فئة الإطارات، أين تكون الأخطاء أكثر تعقيدا وتكون أقل حدوثا ويستوجب حلها أشخاص متخصصين في ذلك. في حين قد يستخدم أسلوب الاستحسان خاصة لدى أعوان التحكم والإطارات ويتعلق الأمر بالأخطاء المعقدة التي قد تتسبب في حدوث مشكلات معقدة يتطلب حلها تكاليف كبيرة وتؤثر بشكل كبير على مخرجات المؤسسة، إذ أن التصريح بالأخطاء يجنب المؤسسة هذه المشكلات المعقدة، وبالتالي تصريح هؤلاء بأخطائهم يجنب المؤسسة خسائر كبيرة وبالتالي فإن ذلك يلقي الاستحسان والثناء. في حين أن اللامبالاة قد تكون في حالة الأخطاء البسيطة التي يمكن للعامل معالجتها خاصة إذا كان إطارا له من المؤهلات ما يسمح له بذلك، وبالتالي فإن التصريح بالخطأ في هذه الحالة يمثل نوع من إعلام وإخطار الرئيس بذلك، بحيث يترك له هذا الأخير الخيار في معالجة الخطأ نظرا لإدراكه لإمكانية ذلك، خاصة إذا كانت مهام الفرد على درجة عالية من التخصص والتعقيد بحيث يكون الرئيس أقل دراية ومعرفة من المرؤوس. بينما يبقى العقاب المادي عن طريق خصم الأجر أو الحرمان من المزايا أو إنهاء المهام أقل استخداما ويكون في حالة ارتكاب الأخطاء المتعمدة وبشكل متكرر ولدى المنفذين خاصة إذا كانت هذه الفئة قيد الاختبار والتجريب لعملية التوظيف.

عموما فإن التصريح بالأخطاء هو واسع الانتشار في المؤسسة، وهو جزء من ثقافة الأفراد في المؤسسة وممارستهم، وهو إجراء وقائي بالنسبة للعمليات وحماية للعاملين من تبعات ذلك، خاصة لدى فئة الأعوان أين تكون الأخطاء ذات تأثير مباشر على العمليات والمنتجات وعلى التكاليف والتالف والفاقد في المواد، ويقل الأمر قليلا مع الإطارات نظرا لقدرة هؤلاء على معالجة الأخطاء مباشرة أثناء حدوثها، وتكون ردود الفعل من طرف المسؤولين والرؤساء تجاه ذلك تتراوح بين التأنيب إذا كانت الأخطاء متعمدة أو ناتجة عن الإغفال، ويستخدم ذلك مع فئة الأعوان نظرا لوضوح مهامهم وإجراءاتها وإمكانية المراقبة المباشرة، وكذا التسامح إذا كان الخطأ غير عمدي ويستخدم الأسلوب مع الإطارات، بينما وبشكل أقل يستخدم أسلوب الاستحسان مع أعوان التحكم والإطارات خاصة إذا كان التصريح بالخطأ يجنب المؤسسة مشكلات معقدة، وكذا أسلوب اللامبالاة إذا كانت الأخطاء بسيطة يمكن للعامل معالجتها مباشرة، ويستخدم الأسلوب خاصة مع الإطارات أين تكون مهامهم على درجة عالية من التخصص بحيث يتولون حلها ذاتيا، ويكون التصريح هنا بمثابة

إعلام وإخطار للمسؤول بذلك. وبصفة عامة فإن هناك التزام لدى الأفراد في المؤسسة بالتصريح بالأخطاء مهما كان نوعها، وأن ذلك منتشر لدى الأفراد بشكل واضح، ويتفق هذا مع مبدأ الأمانة والصدق والإخلاص الذي يعتبر من قيم ثقافة الجودة الشاملة.

جدول (75): ترتيب أفراد العينة لما يعنيه إتقان العمل لديهم

إتقان العمل الترتيب	إبراز الذات	واجب	شكل للعبادة	يفرضه وجود الرقابة	وسيلة للحصول على الامتيازات
01	19 %16.52	24 %20.87	18 %15.65	49 %42.61	5 %4.34
02	26 %22.60	39 %33.91	32 %27.83	7 %6.08	11 %9.56
03	25 %21.73	31 %26.96	47 %40.87	6 %5.21	6 %5.21
04	38 %33.04	15 %13.04	7 %6.08	32 %27.83	23 %20
05	7 %6.08	6 %5.21	11 %9.56	21 %18.26	70 %60.87
المجموع	115 %100	115 %100	115 %100	115 %100	115 %100

تشير بيانات الجدول حول ما يعنيه إتقان العمل لدى أفراد العينة أن الترتيب يكون كالآتي:
في المرتبة الأولى نجد أن الإتقان "يفرضه وجود الرقابة" وقد ورد ذلك بنسبة 42,61% من أفراد العينة، يليه في المرتبة الثانية إتقان العمل "واجب" وجاء بنسبة 33,91% من الأفراد، ثم في المرتبة الثالثة "شكل للعبادة" بنسبة 40,87%، بعد ذلك في المرتبة الرابعة "إبراز الذات" بنسبة 33,04%، وأخيراً "وسيلة للحصول على الامتيازات" بنسبة 60,87%.

يعبر إتقان العمل على قيمة ثقافية مهمة في المؤسسة، وانتشارها يجعل من الثقافة التنظيمية السائدة ثقافة داعمة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإتقان العمل يفيد في التحسين المستمر للعمليات ويسمح بإنتاج

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	1	3.841	4.3575

يتضح من الجدول الذي يبين أسباب احترام أوقات العمل والمواعيد أن أكبر نسبة 58,26% من الأفراد صرحوا بأن سبب ذلك هو "وجود الرقابة"، في حين أن 41,73% صرحوا بأن ذلك يعود لأسباب "أخلاقية (التربية، التنشئة)"، لفهم وتوضيح الأسباب تم إدخال متغير السن ثم استخدام اختبار ك²(*)، فيتضح أن 70,45% من الذين أعمارهم من 30 سنة فما فوق صرحوا بـ "وجود الرقابة" مقارنة بـ 50,70% من الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، في المقابل نجد أن 49,29% من الذين أعمارهم أقل من 30 سنة أشاروا إلى "أسباب أخلاقية" مقارنة بـ 29,54% من الذين أعمارهم من 30 سنة فما فوق. ولشرح العلاقة أكثر تم إدخال متغير رانز (ثاني) يتمثل في المستوى التعليمي، فنجد أن 77,27% من ذوي المستوى المتوسط وأعمارهم من 30 سنة فما فوق صرحوا بـ "وجود الرقابة" مقارنة بـ 71,42% من ذوي المستوى ثانوي وأعمارهم من 30 سنة فما فوق، في المقابل نجد أن 66,66% من ذوي المستوى جامعي وأعمارهم أقل من 30 سنة أشاروا إلى "أسباب أخلاقية" مقارنة بـ 50% من ذوي المستوى ثانوي وأعمارهم أقل من 30 سنة.

يتضح من الاتجاه العام للجدول أن أسباب احترام أوقات العمل والمواعيد تعود بشكل أكبر لـ "وجود الرقابة" ثم لـ "الأسباب الأخلاقية المتعلقة بالتربية والتنشئة"، بحيث أنه كلما زاد السن وقل المستوى التعليمي يزيد التصريح بـ "وجود الرقابة"، وكلما قل السن وزاد المستوى التعليمي يزيد التصريح بـ "الأسباب الأخلاقية".

إن احترام أوقات العمل والمواعيد إنما يعبر عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فاحترام الوقت هو قيمة ثقافية مهمة للغاية خاصة في المؤسسات الحديثة والرائدة وفي المجتمعات المتحضرة، إذ أن سلوك الفرد تجاه الوقت يبين درجة تقديره واستثماره له، فالاستثمار في الوقت هو أفضل استثمار، لذلك نجد أن إدارة الجودة الشاملة تعطي أهمية كبيرة لمعيار الوقت، إذ أنه أحد المدخلات المهمة لنظم المؤسسة وأن ربح الوقت يعني تخفيض التكاليف(*) والتحسين المستمر للعمليات، إذن فقيمة الوقت لدى العاملين في المؤسسة مؤشر مهم لقياس الثقافة التنظيمية السائدة ومدى دعمها للجودة الشاملة رغم أن ذلك يتأثر بثقافة المجتمع.

(*) $H_1 > H_0$ (3,841 < 4,3575) χ^2 الجدولية < χ^2 المحسوبة
 « Le temps c'est l'argent » (*)
 "الوقت ثمنه المال" (*)

لذلك نجد أن مؤسسة كوندور تركز بشكل واضح على ضرورة احترام أوقات العمل والمواعيد، والتأكيد على الالتزام سواء ما تعلق بالعمليات أو في علاقتها مع العملاء، حيث أن تبني المؤسسة لمنهج إدارة الجودة الشاملة جعلها تفرض ذلك باستخدام أساليب الانضباط والالتزام التي يمكن تحقيقها باستخدام آليات التنظيم الرسمي وباستخدام أساليب الرقابة والمتابعة، إذ أن وجود الرقابة يجعل الأفراد يبدون احتراما للأوقات والمواعيد والتزاما بها، إلا أن أهمية الأمر في كون أن ذلك يتحول بمرور الوقت إلى قيمة ثقافية إذا توفرت البيئة الثقافية الداعمة لذلك، وأن المشكلة المطروحة هي في حالة غياب الرقابة، لذلك نجد أن المؤسسة تستخدم أسلوبين في الرقابة المباشرة وغير مباشرة عن طريق مخرجات العمليات. ونجد أن احترام الوقت والمواعيد يزيد أكثر مع زيادة السن وقلة المستوى التعليمي، إذ أن فئة كبار السن والكهول وذوي المستوى التعليمي المنخفض يقرون بأن الأفراد في المؤسسة إنما احترامهم للوقت هو نتاج وجود الرقابة، فهؤلاء يمثلون جيلا مختلفا من حيث التفكير والنظرة إلى الأمور في المؤسسة، إذ ينظرون إلى فئة الشباب على أنها أقل التزاما وأن احترامها للوقت إنما هو نتاج الرقابة والانضباط الموجود في المؤسسة.

في حين أن هناك من يرى بأن احترام الوقت والمواعيد إنما هو نتائج أسباب أخلاقية متمثلة في التربية والتنشئة لدى الأفراد والنتيجة عن خارج المؤسسة كالأُسرة مثلا أو المدرسة، وبالتالي فإن إدراكها لقيمة الوقت إنما هو نتائج الوعي بذلك، الذي تكوّن بسبب عوامل تأثير متعلقة بتجارب الحياة والتي تساهم في غرس قيم معينة، ويزيد التصريح بذلك خاصة لدى فئة الشباب ومن ذوي المستوى التعليمي الأعلى والجامعي، إذ أن هذه الفئة تنظر إلى الموضوع من باب تصورهما لمكانتها ودورها بحيث يرى هؤلاء أن احترامهم للوقت إنما هو نابع من ذواتهم ومن خصوصياتهم من حيث التنشئة والتربية وليس من حالة الضبط والرقابة، لأنهم لو شاءوا لوجدوا لذلك أعدارا ومبررات تسمح لهم بعدم الالتزام، فاحترام الوقت والمواعيد إنما هو نابع من ثقافة الفرد الناتجة عن التربية والتنشئة الاجتماعية، ومن وعي الأفراد في المؤسسة بضرورة الاحترام والالتزام بالوقت والمواعيد، ورغم ذلك فإن الرقابة قد تكون وسيلة مباشرة مهمة يمكن أن تكون ذات فعالية في تثبيت قيمة الوقت واحترام المواعيد وهي ضرورة خاصة مع تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة.

عموما فإن التحليل السابق يبين أن هناك احترام للوقت والمواعيد في المؤسسة، وهذا ناتج بشكل واضح عن وجود الرقابة والانضباط في العمل، ويؤكد على ذلك الفئة الأكبر سنا من الكهول وذوي المستوى التعليمي الأقل، يعود ذلك إلى نظرة هؤلاء إلى الفئة الشابة على أنها أقل التزاما، في حين أن فئة الشباب وذوي المستوى التعليمي المرتفع يرون أن الجوانب الأخلاقية من تربية وتنشئة هي ذات أهمية وهي التي تجعل الأفراد يلتزمون بالوقت والمواعيد، فهذه الفئة تقلل من أهمية الرقابة لأنها ترى أن الأفراد لو أرادوا لوجدوا

لذلك أعدارا ومبررات، فهذه الفئة تبرز أهمية الجوانب الثقافية الخارجية والوعي بأهمية احترام الوقت، ورغم ذلك فإن الرقابة قد تكون لها أهمية في احترام الوقت وفي تثبيت هذه القيمة الثقافية على المدى البعيد.

جدول (77): الفئة المهنية والأقدمية ودرجة الاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل

الفئة	الأقدمية (سنة)	درجة الاحترام	قوية (جيدة)	عالية (مقبولة)	متوسطة (ضعيفة)	المجموع
إطارات	المجموع الكلي	78	37	115	-	%67.82 %32.17
	المجموع الجزئي	23	4	27	-	%85.18 %14.81
	[6 فما فوق	11	1	12	-	%91.66 %8.33
	[6-3]	4	1	5	-	%80 %20
	أقل من 3]	8	2	10	-	%80 %20
أصوان تحكم	المجموع الجزئي	23	8	31	-	%74.19 %25.80
	[6 فما فوق	4	-	4	-	%100
	[6-3]	13	2	15	-	%86.66 %13.33
	أقل من 3]	6	6	12	-	%50 %50
أصوان تنفيذ	المجموع الجزئي	32	25	57	-	%56.14 %43.85
	[6 فما فوق	6	2	8	-	%75 %25
	[6-3]	9	7	16	-	%56.25 %43.75
	أقل من 3]	17	16	33	-	%51.51 %48.48

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	2	5.991	7.8712

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة من الأفراد 67,82% تمثل درجة احترام "جيدة أو قوية"، في حين أن 32,17% تمثل درجة احترام "عادية أو متوسطة"، لتوضيح الموضوع تم إدخال متغير الفئة المهنية ثم استخدام ك²(*) لاختبار العلاقة، نجد أن 85,18% من الإطارات أقرروا بوجود درجة احترام "جيدة وقوية" مقارنة بـ 74,19% من أعوان التحكم، في المقابل 43,85% من أعوان التنفيذ أقرروا بوجود درجة احترام "عادية ومتوسطة" مقارنة بـ 25,80% من أعوان التحكم، لفهم وشرح العلاقة تم إدخال متغير الأقدمية فتبين أن 91,66% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق وهم إطارات أقرروا بوجود درجة "جيدة وقوية" مقارنة بـ 80% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات وهم إطارات، في المقابل 48,48% من ذوي الأقدمية أقل من 3 سنوات وهم أعوان تنفيذ أقرروا بوجود درجة "عادية ومتوسطة" مقارنة بـ 43,75% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات وهم أعوان تنفيذ.

يتبين من الاتجاه العام لنسب الجدول أن أغلبية الأفراد في المؤسسة أقرروا بوجود درجة احترام متبادل بين الزملاء تتميز بأنها "جيدة وقوية"، بحيث أنه كلما اتجهنا من أعوان التنفيذ نحو الإطارات وزادت الأقدمية يزيد التصريح بذلك، والعكس صحيح أي كلما اتجهنا من الإطارات نحو أعوان التنفيذ وقلت الأقدمية يزيد التصريح بوجود درجة "عادية أو متوسطة" ولكن بنسب أقل من السابق.

إن وجود احترام متبادل بين العاملين في المؤسسة له أهمية كبيرة في المؤسسة فهو يعكس مناخ العمل والبيئة الثقافية والتنظيمية للمؤسسة، إذ أن الاحترام المتبادل يساهم في توفير بيئة ملائمة لأداء المهام وإنجاز العمليات ويخلق حالة الرضا والارتياح داخل المؤسسة وفي مواقع العمل، ويرفع معنويات الأفراد ويشعرهم بأهميتهم في المؤسسة، إذ أن وجود الاحترام المتبادل يعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ويدعم التعاون والعمل الجماعي والتنسيق والالتزام، لذلك فالتقدير والاحترام المتبادل يعتبر أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة (**). والذي له أهمية في تثبيت الثقة المتبادلة بين الأفراد والتي تعد أحد قيم ثقافة الجودة الشاملة (***) .

H₁ > H₀ (5,991 < 7,8712) (*)
 .
 .95 (**)
 .255 (***)

لذلك فوجود الاحترام المتبادل بين الزملاء في مؤسسة كوندور يعتبر مؤشرا إيجابيا ومهم يخدم تطلعات المؤسسة وما يدل على ذلك النسب المرتفعة في الجدول، فبيئة العمل في المؤسسة تتميز بوجود علاقات اجتماعية مبنية على التقدير والاحترام بين الزملاء خاصة على المستوى الأفقي من العلاقات أي بين الزملاء من نفس المستوى التنظيمي داخل أماكن العمل والوحدات، فشعور الأفراد بوجود القواسم المشتركة ينمي بينهم التقدير والاحترام والثقة المتبادلة، إذ أن تصريحات الأفراد تبرز عدم وجود أشكال التوتر والأجواء المشحونة وإن كان في حقيقة الأمر هي موجودة داخل المؤسسة إلا أن تصريح الأفراد يدل على أن وجودها لا يرقى إلى حالات الصراع المؤثرة سلبيا على العمل، وأن وجودها يكون ظرفي وفي حالات معينة ويكون له تأثير قد يكون إيجابيا إذا كان متعلقا بمجالات العمل والتحسين أو تجديد للعلاقات والتقدير والثقة، لذلك فإن درجة الاحترام السائدة بين العاملين في المؤسسة هي جيدة إذ أن علاقاتهم تكون قوية. ويزيد ذلك خاصة مع الانتقال إلى المستويات التنظيمية الأعلى أي مع الإطارات كون أن هؤلاء يتواجدون في مستويات أفضل في السلم الهرمي، ويشغلون وظائف ذات أهمية كبيرة في الهيكل التنظيمي، ويتمتعون بخصوصيات ومؤهلات عالية والتي تعتبر من شروط شغل تلك الوظائف، إلى جانب ذلك توليهم لمهام القيادة واعتماد عمليات التحسين والتطوير على مساهماتهم، كل ذلك يساهم في حصولهم على تقدير واحترام زملائهم من نفس المستوى وحتى من المستويات الأدنى ولدى الأعوان وما يدعم ذلك زيادة الأقدمية، فالأقدمية تعني وجود ميزات عالية ومهارات وقدرات وتجارب مهمة تجعل الفرد يتمتع بخصوصيات معينة تفرض اكتسابه لاحترام وتقدير زملائه، إلا أن وجود مستوى أقل في سلم الوظائف وفي درجة الأقدمية لا يعني عدم وجود التقدير والاحترام بل هو مرتفع، وإنما يقل نوعا ما ليكون مفروضا بحكم وضوح المهام ودقتها والانضباط في العلاقات الناتج عن قوة التنظيم الرسمي، إلى جانب ذلك الشعور المشترك لدى الأعوان ومستويات التنفيذ بالانتماء لنفس المستوى وتقاسم الاهتمامات، قد يُكوّن نوع من التقدير والاحترام المتبادل وتكوين الصداقات والمساعدة المتبادلة. وتعود قلة الاحترام والتقدير المتبادل إلى طبيعة العلاقات الإنسانية داخل التنظيمية والتي تبرز فيها حالات الاختلاف وعدم الاتفاق الناتجة عن حالات التعارض والتضارب في الرأي واختلاف العقليات ومستويات التفكير والنظرة إلى الأمور.

بصفة عامة فإن المؤسسة تنتشر فيها قيم التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء يساهم في تكوينها وتثبيتها درجة المنصب وخصوصيات شاغله وكذا حالة الانضباط المفروضة بقوة التنظيم الرسمي، وتبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة يدفعها إلى محاولة تثبيت ذلك بين الأفراد وهذا لتوفير البيئة الملائمة لتحسين العمليات وضبط الجودة وخدمة العملاء.

جدول (78): الفئة المهنية والمستوى التعليمي ودرجة الاحترام المتبادل بين العمال والرؤساء

المجموع الكلي		58	54	3	115	
		%50.43	%46.95	%2.60	%100	
إطارات	المجموع الجزئي	19	8	-	27	
		%70.37	%29.62	-	%100	
	جامعي	12	6	-	18	
		%66.66	%33.33	-	%100	
	ثانوي	7	2	-	9	
	%77.77	%22.22	-	%100		
	متوسط	-	-	-	-	
أصوات تحكم	المجموع الجزئي	18	13	-	31	
		%58.06	%41.93	-	%100	
	جامعي	1	2	-	3	
		%33.33	%66.66	-	%100	
	ثانوي	2	2	-	4	
	%50	%50	-	%100		
	متوسط	15	9	-	24	
	%62.50	%37.50	-	%100		
أصوات تنفيذ	المجموع الجزئي	21	33	3	57	
		%36.84	%57.89	%5.26	%100	
	جامعي	3	2	-	5	
		%60	%40	-	%100	
	ثانوي	7	8	2	17	
	%41.17	%47.05	%11.76	%100		
	متوسط	11	23	1	35	
	%31.42	%65.71	%2.85	%100		
الفئة	المستوى	التعليمي	درجة الاحترام	عالية (مقبولة)	متوسطة (ضعيفة)	المجموع

كأ ² المحسوبة	كأ ² الجدولية	درجات الحرية (dl)	مستوى الدلالة (α)
10.971	9.488	4	0.05

بالنسبة للمؤسسة حيث أنه يساهم في دعم التقدير والثقة المتبادلة والتفاف العاملين حول رؤسائهم ويساهم في دعم نظم المؤسسة كالقيادة وفرق العمل والاتصال.

لذلك فإن وجود الاحترام المتبادل بين العاملين والرؤساء في مؤسسة كوندور بعيدا عن أشكال التوتر والتنافر والتضارب والصراع يعتبر مؤشر يخدم مصلحة المؤسسة والأفراد ورؤسائهم، حيث أن درجة الاحترام تتراوح وبشكل متقارب بين كونها قوية وعادية مع أفضلية كونها قوية، ورغم أن أفضل الأشكال هو أن تكون قوية إلا أن كونها في حالات كثيرة عادية لا يعني أنها سيئة أو ليست داعمة، بل هي مقبولة طالما أنها بعيدة عن مناخ التوتر والصراع، إذ أن درجة الاحترام تكون قوية وجيدة مع الاتجاه نحو الإطارات أي نحو المستوى الفوقي أو الأعلى في السلم الهرمي، يعود ذلك إلى معطيات هذه الفئة من حيث المركز الوظيفي والمؤهلات والخصوصيات وكذا المساهمات في التحسين والتطوير والجودة، إذ أن هذه المعطيات تجعل الإطارات يتمتعون بمكانة في المؤسسة توجب التقدير والاحترام المتبادل مع الرؤساء خاصة أن هؤلاء هم كذلك إطارات في المؤسسة وبالتالي فهم على نفس المستوى، ويزيد التأكيد على ذلك مع قلة المستوى التعليمي، كون أن المستوى التعليمي يعبر في بعض الحالات على مستوى الوعي وإدراك العلاقات الموجودة، إذ أن وجود علاقات مقبولة بين هؤلاء ورؤسائهم يشعروهم بمستوى مقبول من الرضا ما يجعلهم ينظرون إلى درجة الاحترام المتبادل مع رؤسائهم بأنها في مستوى أفضل أي قوية وجيدة.

في المقابل وبدرجة أقل فإن درجة الاحترام تكون عادية بين العاملين ورؤسائهم خاصة مع التوجه نحو المستويات الدنيا أو الأقل في السلم الهرمي، يعود ذلك إلى كون أن الفوارق بين العاملين على هذا المستوى والرؤساء على المستوى الأعلى من حيث طبيعة المهام والمراكز الوظيفية وخصوصيات شاغلوا الوظائف وكذا درجة السلطة والمسؤولية التي يخولها المركز الوظيفي والصلاحيات الممنوحة، كل ذلك له تأثير على طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الفئتين وعلى شكل المعاملة وعلى تصور الفرد لطريقة الاحترام والتقدير الذي يجب أن يتلقاه، هذا ما انعكس على رؤية ونظرة الأعوان خاصة المنفذين وتقييمهم لدرجة الاحترام المتبادل مع رؤسائهم بحيث ينظرون إليها على أنها عادية أي أنها مقبولة، ويدعم هذا الرأي إدخال متغير المستوى التعليمي إذ يزيد التصريح بأنها عادية لدى أعوان التنفيذ مع قلة المستوى التعليمي، هذا إذا نظرنا إلى المستوى التعليمي بأنه في بعض الحالات يعبر عن إدراك الفرد للأمور وتصوره لطبيعة العلاقات، إذ أن قلة المستوى التعليمي تؤثر على وجود الفوارق في التصور خاصة أنه من الخصوصيات التي تأخذ في تكليف الأفراد بالمهام وشغل الوظائف، إلى جانب ذلك فإن حالة الانضباط التي تميز بيئة المؤسسة ونمط القيادة

للتحسين والتطوير والإبداع، فالتنوع هو بمثابة رأسمال بالنسبة للمؤسسة ومصدر قوتها وتميزها، "ويتطلب نجاح المنظمة في إدارتها لموضوع التنوع اقتناع كافة مكونات الهيكل التنظيمي به بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بأدنى العاملين رتبة وظيفية"⁽¹⁾، لذلك فهو يمثل أحد نقاط القوة في بيئة المؤسسة بحيث يمثل الفرص الممنوحة بمنظور النظم، ويشمل التنوع مجالات عديدة كالتنوع في الأفكار والمعتقدات والمؤهلات والقدرات والخصوصيات والجوانب الثقافية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية، ويبرز التنوع وبشكل واضح في الآراء حول المواضيع والقضايا وجوانب العمل في المؤسسة، فالتنوع هو حقيقة واقعية داخل التنظيم وإشكاليته في كيفية إدارة واستثمار التنوع لتحسين العمليات وضمان جودة المخرجات ومعالجة المشكلات وتخفيض التكاليف وخدمة العملاء، لذلك فإن انتشار ثقافة التنوع يساهم في توفير بيئة ثقافية قوية وداعمة للتحسين المستمر والجودة الشاملة.

وفي المؤسسة مجال الدراسة يظهر أن هناك وجود لثقافة التنوع بين الأفراد دليل ذلك نظرة الأفراد إلى التنوع في الرأي وهي أحد الأشكال البارزة والواضحة للتنوع، إذ أن الأفراد في المؤسسة ينظرون إلى التنوع والاختلاف في الرأي بمنظور ايجابي ويتقبلون في الكثير من الحالات الاختلاف بحيث تقل النظرة السلبية للموضوع، إذ نجد أن الأفراد وبشكل كبير ينظرون إلى التنوع والاختلاف في الرأي على أنه يطرح بدائل كثيرة وممتوعة لحل المشكلات، بحيث يمكن الوصول إلى حل المشاكل بأكثر من طريقة وأن المهم هو اختبار البديل الأفضل والفعال والذي يعطي نتائج أحيان، ويزيد التأكيد على ذلك خاصة مع زيادة المستوى التعليمي كون أن المستوى التعليمي يعكس مستوى إدراك الموضوع لدى الأفراد ونظرتهم إليه ولأهميته وجوانب الاستفادة منه، لذلك فإنه مع الاتجاه نحو ذوي المستوى الجامعي تزيد نظرة هؤلاء إلى أهمية التنوع والاختلاف في الرأي حول المشكلات المطروحة بحيث يمكن طرح بدائل عديدة واختيار الأنسب منها، ويظهر هذا خاصة في حالة الاجتماعات وبشكل أكبر المتعلقة بحل المشكلات، ويتفق هذا الأسلوب خاصة مع أسلوب العصف الذهني المستخدم في الاجتماعات.

في حين أن هناك من يرى أن التنوع والاختلاف في الرأي يفيد في تحسين نوعية العمل والمنتوج، ويزيد التصريح بذلك مع زيادة المستوى التعليمي الذي يزيد من إدراك الأفراد بأن التنوع والاختلاف يعطي للفرد أفضلية اختيار الطريقة الأحسن لتحسين أدائه وشكل المساهمة في تحسين العمليات وجودة المخرجات وأساليب تحسين الخدمات، وبهذا الرأي فهو مصدر مهم لضمان الجودة والتحسين المستمر. في المقابل وبشكل قليل نجد أن التنوع والاختلاف هو مصدر لإثراء المهارات والمعارف وكذا مصدر المشكلات والنزاعات حسب تصريح الأفراد، إذ يزيد التصريح بذلك مع قلة المستوى التعليمي يعود ذلك إلى كون أن

(1) Robert L Mathis و John H Jackson : الثقافة التنظيمية في المؤسسة، 207.

هؤلاء قد يتمتعون بمستويات أقل من حيث المهارات والمعارف بالتالي فهم ينظرون إلى التنوع والاختلاف على أنه مصدر لإثراء تلك المهارات والمعارف، خاصة أن هذه الأخيرة تساهم في إثرائها خبرات الأفراد وتجاربهم وممارساتهم ومعارفهم، وبالتالي فالتنوع والاختلاف يعني إبراز تلك المؤهلات والخبرات والمعارف والمهارات. أما التنوع كمصدر للمشكلات والنزاعات فيظهر بنفس النسبة مع سابقه وبشكل أكبر لدى ذوي المستوى التعليمي المنخفض، يعود ذلك إلى نظرة هؤلاء وإدراكهم للموضوع بحيث يتصورون أن التنوع والاختلاف يؤدي إلى حدوث المشكلات والنزاعات، وما يدعم ذلك ميلهم إلى الطابع الروتيني في العمل وأداء مهام محددة الإجراءات تعتمد على تنفيذ القرارات وإتباع التعليمات، وبالتالي فهم يرون أن مخالفة ذلك وكثرة الآراء وتنوعها واختلافها سوف يؤدي إلى حدوث حالة الفوضى داخل التنظيم وحدث المشكلات والنزاعات وهذا طبعاً حسب تصورهم للموضوع، إلا أن النسبة القليلة حول هذا الرأي تقلل من حدوث ذلك في المؤسسة.

وبصفة عامة يتبين أن التنوع في الرأي يكتسي أهمية واضحة في المؤسسة تبرز من خلال إدراك الأفراد لهذه الأهمية، بحيث أن الكثير منهم يرون في ذلك بدائل لحل المشكلات خاصة مع زيادة المستوى التعليمي، كون أن هؤلاء أكثر إدراكاً لأهمية التنوع خاصة في طرح بدائل عديدة لحل المشكلات واختيار الأنسب منها ويستخدم ذلك خاصة في الاجتماعات. في حين أن الرأي الثاني وبشكل أقل من الأول يرى أن التنوع يساهم في تحسين نوعية العمل والمنتج ويظهر ذلك خاصة مع زيادة المستوى التعليمي، كون أن هؤلاء ينظرون إلى الموضوع من زاوية أن ذلك يسمح باختيار طرق تحسين الأداء والعمليات وضمان جودة المخرجات. في المقابل نجد وبنسب قليلة ومع انخفاض المستوى التعليمي التصريح بأن التنوع والاختلاف في الرأي يساهم في إثراء المهارات والمعارف خاصة مع وجود مهارات ومعارف أقل لدى هؤلاء، وكذا مصدر المشكلات والنزاعات خاصة مع ميل هؤلاء وتعودهم على تنفيذ القرارات وإتباع التعليمات. وعموماً فإن نظرة الأفراد إلى التنوع والاختلاف هي ذات أهمية وتخدم مصلحة المؤسسة في نشر ثقافة التنوع بما يساهم في ضمان الجودة والتحسين المستمر.

2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات: يتم عرض وتحليل البيانات الآتية:

جدول (80): اتجاهات الأفراد حول قيم الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الرقم	عبارات حول قيم الثقافة التنظيمية	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	يشعر الأفراد بان موارد المؤسسة وممتلكاتها كما لو كانت ممتلكاتهم الشخصية ما يدفعهم الى عدم إفسادها واتلافها	16	29	57	8	5	3.37	0.96	%28.31	11
2	بذل المجهودات للقيام بالعمل بشكل أفضل هو واجب	31	58	22	4	-	4.01	0.77	%19.32	8
3	تصريح الأفراد بالنقائص في الأداء وأخطائهم في العمل والمشكلات التي يتسببون فيها واجب ويصب في مصلحتهم ومصلحة المؤسسة	37	59	15	4	-	4.12	0.76	%18.42	6
4	هناك اهتمام من طرف العاملين بإقتراح حلول واقعية للمشكلات المطروحة واقتراحات جادة لتحسين العمليات وجودة المنتوجات	23	69	19	4	-	3.97	0.71	%17.89	4
5	تنتشر في المؤسسة روح الثقة المتبادلة	23	57	31	4	-	3.86	0.77	%19.88	10
6	يحرص العاملون على التقليل من تكاليف إنجاز العمل وتخفيض المواد التالفة	19	68	25	3	-	3.90	0.69	%17.71	2
7	يعتبر الأفراد أن أي تغيير يتم إدخاله سوف يعود عليهم بالنفع على المدى البعيد ويتطلب منهم المساعدة وتضافر الجهود	19	65	27	4	-	3.86	0.72	%18.67	7
8	هناك إنترام لدى الأفراد بالقرارات والتعليمات المتعلقة بتحسين أداء العمل والمنتوجات	22	67	23	3	-	3.94	0.70	%17.81	3
9	المعلومات المتداولة في المؤسسة هي مبنية على حقائق واقعية	18	67	23	7	-	3.83	0.76	%19.73	9
10	التعاون والعمل الجماعي تحت أي شكل له نتائج إيجابية	21	76	11	7	-	3.97	0.72	%18.20	5

1	%16.12	0.67	4.17	-	3 %2.60	9 %7.82	69 %60	34 %29.56	الصرامة في العمل سبيل لتحسين الاداء ونوعية المنتجات	11
-	-	0.75	3.91	0.45 %0.39	4.64 %4.03	23.82 %20.71	62.18 %54.07	23.91 %20.79	المتوسط العام	

اعتمادا على معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي فإن ترتيب عبارات المقياس

حول قيم الثقافة التنظيمية من حيث أهميتها كان كالآتي:

- المرتبة الأولى للعبارة الحادية عشر التي تشير إلى أن "الصرامة في العمل سبيل لتحسين الاداء ونوعية المنتجات"، بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.67 ومعامل اختلاف 16.12%، وأن أكبر نسبة من الإجابات هي 60% وتمثل الموافقين على العبارة ثلثها نسبة 29.56% وتمثل الموافقين بشدة على العبارة، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 4.17 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

وبنفس الطريقة يمكن قراءة العبارات المتبقية إذ نجد:

- المرتبة الثانية للعبارة السادسة التي تشير إلى "حرص العاملين في المؤسسة على التقليل من تكاليف إنجاز العمل وتخفيض المواد التالفة"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثالثة للعبارة الثامنة التي تشير إلى أن "هناك إلتزام لدى الأفراد بالقرارات والتعليمات المتعلقة بتحسين أداء العمل والمنتجات"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الرابعة للعبارة الرابعة التي تشير إلى أن "هناك اهتمام من طرف العاملين بإقتراح حلول واقعية للمشكلات المطروحة واقتراحات جادة لتحسين العمليات وجودة المنتجات"، والموقف العام هو موافق.

- المرتبة الخامسة للعبارة العاشرة التي تشير إلى أن "التعاون والعمل الجماعي تحت أي شكل له نتائج إيجابية"، وبموقف عام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة السادسة للعبارة الثالثة التي تشير إلى أن "تصريح الأفراد بالنقص في الأداء وأخطائهم في العمل والمشكلات التي يتسببون فيها واجب ويصب في مصلحتهم ومصحة المؤسسة"، وبموقف عام هو موافق.

- المرتبة السابعة للعبارة السابعة التي تشير إلى أن "الأفراد يعتبرون أي تغيير يتم إدخاله سوف يعود عليهم بالنفع على المدى البعيد ويتطلب منهم المساعدة وتضافر الجهود"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثامنة للعبارة الثانية التي تشير إلى أن "بذل الجهود للقيام بالعمل بشكل أفضل هو واجب"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة التاسعة للعبارة التاسعة التي تشير إلى أن "المعلومات المتداولة في المؤسسة هي مبنية على حقائق واقعية"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة العاشرة للعبارة الخامسة التي تشير إلى أنه "تنتشر في المؤسسة روح الثقة المتبادلة"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الحادية عشر للعبارة الأولى التي تشير إلى أن "هناك شعور لدى الأفراد بأن موارد المؤسسة وممتلكاتها كما لو كانت ممتلكاتهم الشخصية ما يدفعهم إلى عدم إفسادها واتلافها"، وأن الموقف العام حول العبارة هو غير متأكد.

نستخلص في الأخير من عبارات هذا المحور أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 3.91 ومتوسط الانحرافات المعيارية هو 0.75، ولكون المتوسط الحسابي 3.91 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول عبارات قيم الثقافة التنظيمية هو موافق.

تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة وتزداد أهميتها خاصة مع تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة، والارتباط بينهما قد وُلدَ تصورا حديثا لنمط الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة وهي ثقافة الجودة الشاملة، والتي تجسد الثقافة القوية والداعمة للعمليات والتحسين المستمر والجودة بمختلف أشكالها وفي جميع المجالات، ويظهر تأثيرها من خلال القيم المشكلة لها والمؤثرة في البيئة الثقافية والاجتماعية والتنظيمية للمؤسسة، فالقيم الثقافية السائدة لها تأثير مباشر على سلوكيات الأفراد وتوجهاتهم ونمط تفكيرهم وتعاملاتهم، وعلى استجاباتهم وتفاعلهم مع مشروع الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات وضمان جودة المخرجات وخدمة العملاء، وإبراز التميز والفعالية في الأداء والإبداع في الانجاز، إذن فهي تؤثر على نظم المؤسسة ككل وتمثل في الكثير من الحالات مصدر قوة المؤسسة.

وفي المؤسسة مجال الدراسة فإن تأثير القيم الثقافية يبدو واضحا وجليا وهي متأثرة بجوانب المؤسسة المختلفة، إذ تساهم في تشكيلها قيم الأفراد ومعتقداتهم وميولاتهم وأفكارهم وتصوراتهم وإدراكهم لجوانب العمل في المؤسسة، إلى جانب ذلك فهي تتأثر بتوجهات المؤسسة وأنماط القيادة وأشكال الاتصال، والأكثر من ذلك جوانب التنظيم الرسمي وأساليب التفاعل الرسمية وحالة الانضباط والصرامة والرقابة والتوجيه، والتي تحاول المؤسسة تثبيتها في بيئتها الثقافية بما يتوافق وتوجهات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ تحاول المؤسسة تثبيت بعض قيم ثقافة الجودة الشاملة من خلال استخدام أساليب الانضباط والتوجيه وفرض الاحترام والالتزام بالضوابط والقواعد المحددة، واستخدام نظم المؤسسة كالتكوين والتحفيز والتقييم والقيادة والاتصال وفرق العمل في تثبيت قيم ثقافية داعمة لتحسين العمليات وضمان الجودة في مختلف المجالات، وقد يكون لذلك تأثير إيجابي على المدى البعيد إلا أن الإشكال في مقدر المؤسسة على التحكم في البيئة الثقافية الكلية وضبط تأثير البيئة الثقافية الخارجية.

ويتبين من اتجاهات الأفراد حول قيم الثقافة التنظيمية وجود محاولات من طرف المؤسسة من خلال نظم مواردها البشرية لتثبيت القيم الثقافية الداعمة والمساندة لتوجهاتها في تبنى إدارة الجودة الشاملة، فقد ورد في المرتبة الأولى أن الصرامة في العمل سبيل لتحسين الأداء والمهام ونوعية المنتجات، إذ يعتمد نجاح المؤسسة في تبنيتها لمشروع الجودة وجعل الأفراد يلتزمون بعمليات تحسين الأداء والمهام التي يقومون بها، والعمليات التي يساهمون في إنجازها، ومواصفات الجودة التي يجب توفرها في المنتجات، على درجة وجود الصرامة التي يتطلبها مشروع الجودة، فهي تعكس الانضباط في التطبيق وفي نظم العوائد ونظم القياس والمحاسبة، ونجد أن وجود الصرامة وبشكل ملفت للانتباه إنما يعود إلى إدراك الرؤساء والمسؤولين في المؤسسة لأهمية ذلك في فرض الانضباط وضبط العمليات، بما يسمح بضمان الالتزام بقرارات وتعليمات وإجراءات التحسين والالتزام بضمان الجودة وتحقيق المواصفات المطلوبة، وهذا يعكس النظرة إلى كون الأفراد ينفرون من حالة الانضباط والالتزام وبالتالي ضرورة وجود الصرامة لتحقيق ذلك. فوجود الصرامة يجعل العاملون في المؤسسة يحرصون على التقليل من تكاليف إنجاز العمل وتخفيض المواد التالفة، وقد ورد ذلك في المرتبة الثانية، إذ أن وجود الحرص إنما يعبر عن قيمة ثقافية تنعكس على سلوك الأفراد وبالتالي تجعلهم يساهمون بجهودهم وأفكارهم في تخفيض التكاليف والتالف والفاقد في المواد، خاصة أن ذلك يعبر عن الكفاءة في إنجاز العمليات وهو من أساليب الجودة الشاملة، وفي الكثير من الحالات فهو يعبر عن أفكار ومعتقدات الأفراد ونظرتهم إلى أدوارهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، لكن الإشكال المطروح حول كون أن الحرص هو نابع من الإرادة الذاتية للأفراد أو هو نتاج الضبط الممارس في المؤسسة، ويبدو أن ورود ذلك بعد ذكر الصرامة إنما يبين أن حالة الانضباط في العمل وضبط العمليات والصرامة في المؤسسة تساهم في تثبيت فكرة الحرص على تخفيض التكاليف لدى الأفراد باعتبارها عامل مهم في ضمان التحسين المستمر للعمليات، كما أنها تساهم في تثبيت قيمة الالتزام. لذلك فقد جاء في المرتبة الثالثة أن هناك التزام لدى الأفراد بالقرارات والتعليمات المتعلقة خاصة بتحسين أداء العمل والمنتجات، فالالتزام بالقرارات والتعليمات التي يتم إصدارها هي سمة نظام العمل في المؤسسة خاصة إذا كانت متعلقة بتحسين العمليات وضمان الجودة أو الاستجابة لرغبات العملاء، فهناك تأكيد كبير على قيمة الالتزام لدى الأفراد والفرق وفي مختلف المستويات التنظيمية يعكس رغبة المؤسسة في تثبيت ذلك بأي شكل من الأشكال وجعل ذلك ميزة العمل في المؤسسة، وصفة واضحة لبيئة العمل في المؤسسة سعياً منها لضمان تنفيذ قرارات الجودة وتطبيق مبادئها.

وورد في المرتبة الرابعة أن هناك اهتمام من طرف العاملين باقتراح حلول واقعية للمشكلات المطروحة واقتراحات جادة لتحسين العمليات وجودة المنتجات، وتعتبر هذه العبارة عن قيمة المشاركة إذ أنها تعتبر من قيم ثقافة الجودة، فالمشاركة تعني استفادة المؤسسة من إمكانياتها البشرية وما تحمله من كفاءات

ومعارف وخبرات خاصة إذا تعلق الأمر بحل المشكلات المطروحة وتحسين العمليات وضمان جودة المخرجات، فالمشاركة هي أداة فعالة للتميز والتفوق والاستفادة من مخزون الكفاءات المتوفر في الموارد البشرية للمؤسسة، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تؤكد بشكل كبير على مبدأ المشاركة، والواضح أن المؤسسة تتبنى هذا المبدأ حسب المستويات التنظيمية وطبيعة المشكلات مع التركيز على مشاركة الإطارات والمهندسين وذوي الكفاءات والمعارف والخبرات العالية خاصة في مجال حل المشكلات وتطوير المنتجات، ويدل ترتيب العبارة على تركيز المشاركة على هذه الفئة، وحتى أن المؤسسة تتوفر على فرق عمل متخصصة في حل المشكلات وكذا تطوير المنتجات مكونة أساساً من هذه الفئة^(*). إلى جانب ذلك فقد جاء في المرتبة الخامسة أن العمل الجماعي والتعاون تحت أي شكل له نتائج إيجابية، وتشير هذه العبارة إلى العمل الجماعي والتعاون كقيمة ثقافية في المؤسسة ومبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكمارسة داخل المؤسسة، إذ أن تثبيت ذلك في بيئة المؤسسة يضمن سهولة التنسيق بين المهام وتكاتف الجهود وتكامل القدرات لضمان انجاز العمليات بأفضل الأساليب وأقل التكاليف وأحسن المخرجات، وما يدعم مسعى المؤسسة في تثبيت التعاون والعمل الجماعي تبنيها لنظام فرق العمل الذي يعتبر مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمعتمد على فكرة التعاون والعمل الجماعي، إلا أن الإشكال المطروح في كون التعاون والعمل الجماعي نابع من البيئة الثقافية أو من الأساليب التسييرية والتنظيمية، والواضح في المؤسسة أن الرأي الثاني هو الأبرز في الكثير من الحالات يعود ذلك إلى وجود الانضباط في نظام العمل والترابط الوثيق بين المهام خاصة التقنية ونمط القيادة الذي يميل أكثر نحو النمط المنضبط والموجه^(**)، لذلك فالمؤسسة تسعى إلى تثبيت العمل الجماعي والتعاون كقيمة من خلال تبني أساليب تنظيمية وتسييرية معتمدة على هذا المبدأ.

ورد في المرتبة السادسة أن تصريح الأفراد بالنقائص في الأداء وأخطائهم في العمل والمشكلات التي يتسببون فيها واجب يصب في مصلحتهم ومصلحة المؤسسة، وتشير هذه العبارة إلى مبدأ التصريح بالنقائص والأخطاء والذي يعتبر ذو أهمية كبيرة في ضمان الجودة وتأكيد التحسين المستمر، وتخفيض الحاجة للتفتيش والرقابة وتخفيض تكاليف معالجة المشكلات، ويفيد في تبني نظم المعالجة والوقاية، وفي برامج التكوين وتحسين الانجاز، وبهذا المنظور فهذا المبدأ ذو أهمية ليس للمؤسسة فحسب بل ولفرد كذلك إذ يسمح له بتطوير مهاراته ومعالجة جوانب النقص لديه، وذلك يجعل من هذا المبدأ واجب من واجبات العامل في المؤسسة، ومع وجود القناعة لدى الأفراد بذلك فإن هذا المبدأ يصبح ثقافة لدى الأفراد يشير إلى الصراحة كقيمة ثقافية، إلا أنه في الغالب يلجأ الأفراد إلى ذلك كنوع من الوقاية إذ يحاول الأفراد تجنب أي تبعات قد

(*) 466

(**) 400

تتجرب عن أخطائهم والتي قد تتسبب في حدوث مشكلات معقدة أو تحمل المؤسسة نتائج غير مقبولة، ورغم ذلك فوجود هذا المبدأ لدى الأفراد مهما كان مبرره يفيد في تحسين العمليات وتخفيض التكاليف وضمان مخرجات تتصف بمواصفات الجودة، إلا أن الترتيب يبين أن الأفراد ليسوا على درجة عالية من الاتفاق حول هذا المبدأ. ويأتي في المرتبة السابعة أن الأفراد يعتبرون أن أي تغيير يتم إدخاله سوف يعود عليهم بالنفع على المدى البعيد ويتطلب منهم المساعدة وتضافر الجهود، ويعبر هذا المبدأ عن التفاؤل والذي يمثل قيمة مهمة تنعكس على تصرفات الأفراد ونظرتهم إلى التغييرات التي يتم إدخالها، فانتشار التفاؤل في بيئة العمل يعني قبول التغييرات خاصة ما تعلق منها بعمليات التحسين والتطوير بما فيها نظام العمل وحتى التغييرات التي تمس الجوانب التنظيمية والثقافية، بل أن وجود التفاؤل لدى الأفراد يدفعهم إلى تقبل التغيير والمساعدة على تنفيذه، وصعوبة هذا الأمر يظهره ترتيب العبارة. وجاء في المرتبة الثامنة أن بذل المجهودات للقيام بالعمل بشكل أفضل هو واجب، وتشير هذه العبارة إلى قيمة مهمة هي الإخلاص وتعد من قيم ثقافة الجودة الشاملة، إذ أن بذل الفرد لمجهوداته وطاقاته وتقديم ما هو مطلوب منه يعتبر من واجبات شغل منصب عمل في المؤسسة، بحيث أن إخلاص الفرد في عمله يدفعه إلى بذل المجهودات وتقديم ما هو مطلوب منه وبشكل أفضل، ورغم أن هذه القيمة صعبة التثبيت إلا أن وجود حالة الانضباط والصرامة والثواب والعقاب وكذا التحفيز والقيادة يساهم في ضبط الأفراد حول هذه القيمة ويدفعهم نحو بذل المجهودات والمساهمة في التحسين المستمر للعمليات.

وورد في المرتبة التاسعة أن المعلومات المتداولة في المؤسسة هي مبنية على حقائق واقعية، فمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن تكون نظم المعلومات والاتصال واتخاذ القرارات مبنية على حقائق واقعية ومعلومات دقيقة ميدانية حول الموضوع، لذلك تحرص المؤسسة من خلال نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات الواقعية والمفصلة حول مختلف جوانب العمل والانجازات المحققة، ورغبات العملاء والمعلومات المتعلقة بتنافسية المؤسسة، وهذا لإمكانية استخدام هذه المعلومات واستثمارها وتقديمها لمن يطلبها، وبهذا المنظور فإن ذلك يعتمد على توفير معلومات مفصلة مبنية على الحقائق الواقعية، إلا أن الترتيب يدل على قلة الدراية بالموضوع لدى المستجوبين. بينما جاء في المرتبة العاشرة أنه تنتشر في المؤسسة روح الثقة المتبادلة، فالثقة كقيمة هي مهمة وضرورية لاستمرارية العمل ولتحسين العمليات سواء كانت بين العاملين أو مع مرؤوسيه، لأن غياب الثقة يجعل مزاوله العمل تتسم بالصعوبة، بحيث يسود الخوف والحذر الشديد ويقل الالتزام وتصبح بيئة العمل مشحونة بالتوتر واللااستقرار وضعف التفاعل الداخلي، ورغم أن هذا الأمر نادر في المؤسسة وأن هناك انتشار لروح الثقة إلا في حالات غير ظاهرة ونادرة، إلا أن إيجاد بيئة يسودها روح الثقة ليس بالأمر السهل ويتطلب بذل مجهودات أكبر ووقت أطول، هذا

II- الفعالية والكفاءة: نتناول من خلال التطرق للفعالية والكفاءة في المؤسسة ميدان الدراسة، إلى واقع الاهتمام ومراعاة الفعالية والكفاءة في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، من خلال معرفة سعي العاملين إلى تحقيق نتائج جيدة، وتقييمهم للجهود المبذولة، وتميز أدائهم بالجدية، وسعيهم لإبراز المهارات والكفاءات في تحسين نتائج العمل، ونظرة المسؤولين للأفراد المتفوقين والتميزين، وإمكانية حل المشكلات دون الرجوع للمسؤول المباشر، لنخلص إلى إبراز اتجاهات الأفراد حول الفعالية والكفاءة في المؤسسة، والتي تبين إدراك الأفراد للموضوع ووجود ثقافة تنظيمية مساعدة وداعمة لإبرازه، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان: يتم عرض وتحليل البيانات المبينة في الجداول الآتية:

جدول (81): الأقدمية وسعي العاملين إلى تحقيق نتائج جيدة

الأقدمية (سنة)	أقل من 13	16 - 31	6 فما فوق	المجموع
نعم	46 %83.63	26 %72.22	13 %54.16	85 %73.91
لا	9 %16.36	10 %27.77	11 %45.83	30 %26.08
المجموع	55 %100	36 %100	24 %100	115 %100

الأسباب	أقل من 13	16 - 31	6 فما فوق	المجموع
ضعف المتابعة والتقييم	3 %25	4 %30.76	6 %40	13 %32.50
قلة استعمال أساليب القياس لنتائج العمل	2 %16.66	4 %30.46	7 %46.66	13 %32.50
التركيز على تنفيذ التعليمات والقرارات	7 %58.33	5 %38.46	2 %13.33	14 %35
المجموع	12 %100	13 %100	15 %100	40 %100

ك ² المحسوبة	ك ² الجدولية	درجات الحرية (dl)	مستوى الدلالة (α)
7.6035	5.991	2	0.05

من ملاحظة بيانات الجدول نجد أن 73.91% من المستجوبين أجابوا أن هناك سعي لدى العاملين إلى تحقيق نتائج جيدة في حين أن 26.08% أجابوا بـ "لا"، لغرض الفهم والتوضيح ثم إدخال متغير الأقدمية واستخدام اختبار كا²(*)، نجد أن 83.63% من الذين أقدميتهم أقل من 3 سنوات أجابوا بـ "نعم" مقارنة بـ 72.22% من الذين أقدميتهم من 3 إلى أقل من 6 سنوات، في المقابل نجد أن 45.83% من الذين أقدميتهم من 6 سنوات فما فوق أجابوا بـ "لا" مقارنة بـ 27.77% من الذين أقدميتهم من 3 إلى أقل من 6 سنوات.

ومن ملاحظة بيانات الجدول الجزئي المقابل الذي يتعلق بحالة الإجابة بـ "لا" والذي يمثل أسباب عدم السعي لتحقيق نتائج ايجابية، نجد أن 35% من الإجابات أرجعت الأمر إلى "التركيز على تنفيذ التعليمات والقرارات"، في حين أن 32.50% من الإجابات أرجعت الأمر إلى "ضعف المتابعة والتقييم" ونفس النسبة لـ "قلة استعمال أساليب القياس لنتائج العمل"، وبإدخال متغير الأقدمية واستعمال كا²(**)، يتضح أن المستجوبين أكدوا على هذه الأسباب مهما كانت أقدميتهم.

وبشير الاتجاه العام لنسب الجدول أن النسبة الأكبر من المستجوبين أكدوا على وجود سعي لدى العاملين إلى تحقيق نتائج جيدة، بحيث يزيد التأكيد على ذلك كلما قلت سنوات الأقدمية، ويزيد التأكيد على عدم وجود السعي لتحقيق نتائج جيدة كلما زادت سنوات الأقدمية، إذ يرجع هؤلاء الأمر إلى وجود "التركيز على تنفيذ التعليمات والقرارات" وكذا "ضعف المتابعة والتقييم" إلى جانب "قلة استعمال أساليب القياس لنتائج العمل" ونفس التأثير تقريبا.

إن سعي العاملين إلى تحقيق نتائج جيدة تشير إلى درجة تركيز هؤلاء على نتائج ومخرجات العمليات، فههدف نظام العمل هو الحصول على المخرجات المتوقعة وبالمواصفات المطلوبة، وتحقيق ذلك يعتمد إلى جانب وجود المدخلات من المواد والإمكانيات والموارد والطاقات وجود الرغبة والإرادة والظروف اللازمة لجعل العاملين أكثر دافعية وسعي لتحقيق النتائج والمخرجات المطلوبة، إذ أن تحقيق العاملين لمخرجات ونتائج جيدة وبالمستوى المطلوب إنما يعبر على المساهمات الجادة لهؤلاء وفعاليتهم في تحقيق نتائج ومخرجات

(*) $\chi^2_{(5.991 < 7.6035)} < \chi^2_{(5.991 < 7.6035)}$ H_0 $\chi^2_{(5.991 < 7.6035)} < \chi^2_{(5.991 < 7.6035)}$ H_1 $\chi^2_{(5.991 < 7.6035)} < \chi^2_{(5.991 < 7.6035)}$

(**) $\chi^2_{(9.488 > 6.2663)} > \chi^2_{(9.488 > 6.2663)}$ H_0 $\chi^2_{(9.488 > 6.2663)} > \chi^2_{(9.488 > 6.2663)}$ H_1 $\chi^2_{(9.488 > 6.2663)} > \chi^2_{(9.488 > 6.2663)}$

العمليات التي يقومون بإنجازها، إذن لتحقيق نتائج جيدة يبين وجود فعالية وكفاءة لدى العاملين والتي تشير إلى تحقيق نتائج ومخرجات العمليات وفق ما هو مطلوب.

وفي المؤسسة ميدان الدراسة يتبين أن هناك سعي لدى العاملين إلى تحقيق نتائج جيدة وبشكل واضح تتبناه النسبة المرتفعة في الجدول، حيث أن المناخ السائد في المؤسسة وبيئة العمل التنظيمية والثقافية تدفع الأفراد أو تفرض عليهم أن يستجيبوا لتوجهات العمل والقيام بالمهام وهي الحصول على مخرجات تتصف بالمعايير والمواصفات المطلوبة، إذ أن تبني المؤسسة لمشروع الجودة الشاملة يدفع إلى التركيز على المخرجات وتحقيق نتائج جيدة، خاصة مع وجود عوامل مهمة كالانضباط والتركيز على الإنجاز وضبط الجودة ومراقبة ومراجعة العمليات وضرورة توفر المواصفات المطلوبة، ونمط القيادة والتوجيه المرتكز على تحقيق النتائج المطلوبة، ووجود بيئة عمل تتميز بالصرامة والالتزام، والتركيز على أداء المهام وإنجاز العمليات، وخدمة العملاء، وهذه كلها عوامل مهمة في سعي الأفراد إلى تحقيق نتائج جيدة وبالتالي التركيز على الفعالية والكفاءة في عمليات الإنجاز. ويبين ذلك مستوى الأقدمية لدى الأفراد حيث أنه يزيد التأكيد على ما سبق مع قلة سنوات الأقدمية إذ أن الأقدمية تشير إلى مستوى الخبرة المتوفرة، حيث أن الأفراد الذين هم أقل خبرة يؤكدون على سعي العاملين إلى تحقيق نتائج جيدة، فإدراكهم لذلك هو نتاج مستوى الخبرة لديهم بحيث أنهم يرون أن زملائهم من ذوي الخبرة العالية هم أكثر فعالية وكفاءة في إنجاز العمليات بحكم المؤهلات المتوفرة لديهم والتي تم الحصول عليها مع سنوات الأقدمية.

في المقابل فإن ذوي الأقدمية وبشكل أقل يقل لديهم التأكيد على سعي العاملين إلى تحقيق نتائج جيدة، يعود ذلك إلى كون هؤلاء يتمتعون بالخبرة الكافية التي تجعلهم على دراية بحقيقة إنجاز العمليات والمستويات التي يجب تحقيقها والجودة والمواصفات التي يجب توفرها في المخرجات أي مستوى الفعالية والكفاءة التي يمكن تحقيقها، وبالتالي فهم يرون أن العاملين لا يحققون هذه المستويات من الفعالية والكفاءة، ويرجعون الأمر لأسباب تنظيمية متمثلة في التركيز على تنفيذ التعليمات والقرارات بحيث أن ذلك يقلل من فرص المبادرة وإبراز القدرات في اختيار أفضل الطرق والأساليب لإنجاز العمليات وضمان الفعالية في إنتاج المخرجات وبالكفاءة الممكنة، وذلك يجعل العامل يركز على تنفيذ التعليمات والقرارات أكثر من تركيزه على النتائج والمخرجات. إلى جانب ذلك فالأمر يعود إلى ضعف المتابعة والتقييم، إذ أن عدم مراعاة ذلك في نتاج التقييم يقلل من أهمية تحقيق نتاج جيدة، فضعف المتابعة وشعور الفرد الفعال بعدم مراعاة ذلك مقارنة بزملائه الأقل فعالية وكفاءة يحد من اندفاعه ورغبته في تحقيق نتائج جيدة، بحيث ينظر إلى الفعالية بأن لا أهمية لها لدى الرؤساء وينتابه الشعور باللاعادلة. كما أن قلة استعمال أساليب القياس لنتائج العمل عامل مؤثر على سعي العاملين إلى تحقيق نتائج جيدة، فالقياس هو الوسيلة الفعالة والدقيقة لمعرفة مساهمة العامل

والنتائج المحققة فعاليا وواقعا، كما أن القابلية للقياس^(*) هي أحد القيم المهمة المشكلة لثقافة الجودة الشاملة، فهي الضمان لإعطاء حقائق واقعية حول سير العمليات والانجاز والنتائج المحققة، ويسمح ذلك بإمكانية قياس الفعالية والكفاءة المدركة لدى العاملين، بحيث أن قلة استخدام أساليب القياس للنتائج يقلل من دقة العمليات المختلفة المرتبطة بالأداء والإنجاز والنتائج المحققة، وهذا ما يقلل من تركيز العاملين على تحقيق النتائج الجيدة بالفعالية والكفاءة المطلوبة، إلا أن هذه الأسباب هي أقل أهمية مقارنة بالنسبة المرتفعة لسعي العاملين لتحقيق نتائج جيدة، إنما هي تعبر عن آراء شخصية للأفراد.

عموما فإن العاملون يسعون إلى تحقيق نتائج جيدة يعود ذلك إلى نظام العمل في المؤسسة والبيئة التنظيمية والثقافية المرتكزة على الانضباط والإنجاز وضبط الجودة والصرامة والالتزام، والتركيز على مخرجات تتوفر فيها مواصفات الجودة الفعالية والكفاءة هي ذات أهمية في المؤسسة، ويزيد التأكيد على ذلك مع قلة الأقدمية فالأفراد الأقل خبرة يرون أن زملائهم خاصة من ذوي الخبرة العالية هم الأكثر فعالية وكفاءة، في حين أن الأكبر خبرة يرون عكس ذلك بحكم أنهم على دراية بمستويات الجودة والمواصفات العالية التي يمكن تحقيقها، ويرون سبب ذلك هو تركيز الرؤساء والمسؤولين على تنفيذ التعليمات والقرارات وليس المخرجات، وكذا ضعف المتابعة والتقييم بحيث عدم أخذ ذلك في عمليات التقييم يحد من أهمية الموضوع، إلى جانب قلة استعمال القياس لنتائج العمل هذا ما يقلل من الحصول على معلومات مضبوطة مبنية على حقائق واقعية، إلا أن هذه الأسباب هي أقل أهمية بالنظر إلى النسبة المرتفعة لسعي العاملين لتحقيق نتائج جيدة.

(*) 256

جدول (82): الفئة المهنية والأقدمية وتقييم الجهود المبذولة من طرف العاملين

الفئة	الأقدمية (سنة)	تقييم الجهود	النتائج تفوق ما هو متوقع	النتائج تتوافق مع ما هو متوقع	النتائج أقل مما هو متوقع	المجموع
إطارات	المجموع الكلي	35	80	115	-	%30.43 %69.56
	المجموع الجزئي	4	23	27	-	%14.81 %85.18
	[6 فما فوق	3	9	12	-	%25 %75
	[6-3]	1	4	5	-	%20 %80
	أقل من 3]	-	10	10	-	%100
أصوان تحكم	المجموع الجزئي	8	23	31	-	%25.80 %74.19
	[6 فما فوق	2	2	4	-	%50 %50
	[6-3]	5	10	15	-	%33.33 %66.66
	أقل من 3]	1	11	12	-	%8.33 %91.66
أصوان تنفيذ	المجموع الجزئي	23	34	57	-	%40.35 %59.64
	[6 فما فوق	5	3	8	-	%62.50 %37.50
	[6-3]	8	8	16	-	%50 %50
	أقل من 3]	10	23	33	-	%30.30 %69.69

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	2	5.991	6.0723

إن اهتمام المؤسسة مجال الدراسة بالفعالية والكفاءة يبدو واضحا فقد أظهرت نتائج تقييم المستجوبين للجهود المبذولة من طرف العاملين في المؤسسة أنها تميل أكثر لأن تكون تتوافق مع ما هو متوقع بحيث أن الأغلبية أشاروا إلى ذلك، وهذا طبعا يشير إلى درجة الفعالية والكفاءة لدى الأفراد إذ يركز الأفراد على الانجاز وفق المواصفات المحددة والالتزام بالتعليمات والقرارات المتعلقة بذلك، إلى جانب ذلك فالأفراد يتجنبون في بعض الحالات الخوض في مغامرة تحسين النتائج لتفوق المتوقع خوفا من عواقب حالات الفشل أو حدوث الأخطاء والمشكلات، أو لعدم تشجيع الرؤساء وعدم دعم الزملاء ورفضهم أو لوجود النظرة السلبية لدى الزملاء، إلا أن وجود ذلك ولو بنسبة أقل مؤشر مهم يصب في مصلحة المؤسسة، وهو يعبر عن وجود حالات تكون فيها عمليات الإنجاز تتم بفعالية وكفاءة عالية، يعود ذلك إلى وجود اهتمام وتركيز على التحسين المستمر والالتزام بقرارات وتعليمات التحسين وضبط الجودة، الأمر الذي يرفع من مستوى تحقيق النتائج بحيث تفوق المتوقع، إلى جانب ذلك فإن وجود الرقابة على الجودة والاهتمام بتخفيض التكاليف والاستجابة السريعة لحل المشكلات، وكذا وجود عمليات التطوير وتحسين النشاط والمنتجات وإدخال التغييرات اللازمة والتكنولوجيا الحديثة يساهم بشكل واضح في تحسين نتائج العمليات، وما يدل على ذلك هو كون النتائج أقل من المتوقع هو أمر منعدم الحدوث في المؤسسة.

وقد تبين أنه يزيد التصريح بكون النتائج تتوافق مع ما هو متوقع مع الاتجاه نحو الإطار، يعود ذلك إلى كون أن هؤلاء وبحكم مستواهم المهني ومهاراتهم وقدراتهم ومركزهم الوظيفي فهم على دراية بحقيقة عمليات الإنجاز وأداء العاملين والنتائج المحددة والمحقة وبالتالي فهم يرون أن النتائج المحققة هي تتوافق مع المتوقع، نظرا لدراباتهم بأن العاملين يمكنهم تحقيق ما هو أفضل وأن لا حدود للتحسين المستمر وللجودة حسب نظرة الإطار، ويزيد التأكيد على هذا التقييم مع قلة الأقدمية يعود ذلك إلى كون أن هؤلاء الإطار هم في احتكاك مباشر مع العاملين ومع الفئات العليا في السلم الهرمي، أي هم يشكلون فئة تتوسط الأعوان والإطارات العليا وبالتالي فهم أكثر دراية بالموازنة بين التعليمات والقرارات المتعلقة بالتحسين وعمليات الإنجاز والنتائج المحققة في الميدان، وبالتالي فهم يرون أن هناك توافق للنتائج مع المتوقع، ويعود ذلك إلى حالة الانضباط والصرامة والالتزام التي تميز بيئة العمل في المؤسسة وانتشار ثقافة التركيز على المهام وإنجاز العمليات وفق المعايير والضوابط المحددة. في المقابل نجد أن هناك من يرى أن النتائج تفوق ما هو متوقع خاصة مع الاتجاه نحو المنفذين يعود ذلك إلى كون أن هذه الفئة ونظرا للمجهودات التي تبذل والالتزام المطبق فهي ترى بأن نتائج الأداء تفوق المتوقع، إلى جانب ذلك فإن وجود الشعور بالانتماء للفئات الدنيا من السلم الهرمي والإحساس بالفروق المهنية والتنظيمية بينها وبين الفئات على مستوى القمة يؤثر على ممارسات الأعوان وعلى معتقداتهم ونظرتهم للأشياء، بحيث يرون أنهم يقومون بأدوارهم كما هو مطلوب ولا يتلقون ما

يتوافق مع مجهوداتهم ومساهماتهم، ويدعم هذا الرأي خاصة ذوي الأقدمية إذ أن هؤلاء وبحكم خبرتهم فهم أكثر إدراكا لسير عمليات الإنجاز ومدى توافقها مع المتوقع، فهم يرون أنها تفوق المتوقع خاصة لدى ذوي الأقدمية بحكم أن ذلك يعبر عن مستوى الخبرة لديهم، بحيث أنهم يرون أن الأفراد على مستواهم يقومون بتوظيف خبراتهم وقدراتهم في عمليات الإنجاز وأنهم أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق نتائج العمل.

عموما فإن تقييم الأفراد للمجهودات المبذولة من طرف العاملين يُظهر وجود مستوى مقبول من الفعالية والكفاءة في تحقيق النتائج، بحيث أن الأغلبية أكدت على توافق النتائج مع المتوقع، يعود ذلك إلى وجود الصرامة والانضباط والالتزام في بيئة العمل وحول القرارات والتعليمات المتعلقة بسير عمليات الإنجاز، ويتأكد ذلك خاصة لدى الإطارات ومع قلة الأقدمية كون أن الإطارات الأقل أقدمية يتوسطون الأعوان والإطارات العليا فهم على دراية بالموازنة بين القرارات والتعليمات والنتائج المحققة، في المقابل فإن مستوى الفعالية والكفاءة يزيد وبشكل أقل من السابق، بحيث أن هناك من أشار إلى كون النتائج تفوق المتوقع خاصة لدى أعوان التنفيذ ومع زيادة الأقدمية، نظرا للشعور بالفروق المهنية والتنظيمية وكذا إدراك هؤلاء لسير عمليات الإنجاز ودرايتهم بتوظيف الأفراد على مستواهم لخبراتهم وقدراتهم في تحقيق نتائج العمليات وبالتالي فهم أكثر فعالية وكفاءة حسب رأيهم، وبصفة عامة فإن نتائج الجدول تبين وجود مستوى من الفعالية والكفاءة له أهمية في تحقيق جودة المخرجات.

دائماً إلى ضمان الجدية في كل المجالات وانجاز العمليات وضمان المخرجات بكل فعالية وكفاءة ممكنة، ويدعم هذا الرأي النسبة المرتفعة للذين يرون أن أداء العاملين يتميز بالجدية. إذ يتأكد ذلك خاصة مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ، يعود ذلك إلى كون هؤلاء يمثلون المستويات التنظيمية للقاعدة، ويعتمد إنجاز العمليات على مهامهم التي تعتبر تقسيمات جزئية للعمليات وأن وجود الجدية لديهم والفعالية والكفاءة اللازمة لإنجاز العمليات يضمن إنتاج المخرجات المطلوبة، لذلك فإدراك هؤلاء لأهمية ما يقومون به ولمساهماتهم إلى جانب وجود الانضباط والالتزام بالقرارات والتعليمات المتعلقة بالجودة، كل هذا جعل هؤلاء يشعرون بوجود الجدية في أداء العمل والانجاز بفعالية وكفاءة.

في المقابل أي مع الاتجاه نحو الإطار يزيد قليلاً التصريح بعدم وجود الجدية في الأداء، يعود ذلك إلى إدراك هذه الفئة لمستوى الفعالية والكفاءة أي لمستوى الجدية في أداء العاملين بالمقارنة بما هو مفروض أن يكون، وهذا حسب تصورهم الناتج عن تأثير المركز الوظيفي والمؤهلات الشخصية من مهارات وخبرات وتجارب وقدرات ومعارف، وكذا مستوى التحسين الذي يجب تحقيقه والجودة التي يمكن تحقيقها في نوعية المخرجات، فلا حدود للجودة والتحسين لدى هؤلاء^(*)، لذلك فهم يرون أنه مهما كانت هناك جدية إلا أنها أقل مما يمكن أن يكون، ويرجع ذلك إلى أسباب مهمة متعلقة خاصة بالبيئة الثقافية للعمل. إذ أن السبب الأكبر هو وجود جو عام يتميز باللامبالاة، فبعض الأفراد وفي بعض الحالات قد يكونوا لا مبالين خاصة إذا كان الأمر لا يتعلق بمهامهم أو لا يعنيهم، فيتهربون من تحمل العواقب وتقل مساهمتهم ومساعدتهم لزملائهم، ويكون ذلك نتاج وجود حالة تضمر من قرارات أو تصرفات الرؤساء أو قلة النزاهة، وعدم مراعاة الفعالية والكفاءة في عملية التحفيز وتقييم الأداء أو ضعف تماسك وتعاون الفريق. إلى جانب ما سبق يمكن لقلة الانضباط والالتزام أن يكون سبباً في عدم جدية الأداء، فغياب الانضباط والالتزام لدى البعض يؤدي إلى عدم جديتهم وتهربهم من مواجهة المشكلات، ويكون ذلك في بعض الحالات كردة فعل للحالات العدائية الناتجة عن العقاب أو الشعور بعدم العدالة، أو لا اهتمام بعض الرؤساء بمساهمات الأفراد. كما أن هناك سبب آخر أقل وروداً هو الزملاء ينظرون إلى الأشخاص الجديين بالسلبية، ويعتبر هذا السبب أخطر الأسباب كونه يتعلق مباشرة بالبيئة الثقافية، وهو يعبر عن قيمة ثقافية قد تكون لها نتائج لا تخدم مصلحة المؤسسة، لأن النظرة السلبية للأفراد الجديين يحد من إسهاماتهم ويقلل من فعاليتهم وكفاءتهم، خاصة إذا كان التميز في الأداء والمساهمة في التحسين والتصريح بالأخطاء والتبليغ عن المشكلات يعد وشاية لدى البعض، إلا أن كون نسبة الذين يرون عدم وجود الجدية هي قليلة ومنخفضة يقلل من أهمية هذه الأسباب ويبين وجود بيئة عمل تتميز بالجدية.

(*)  (*)

بصفة عامة فإن أداء العاملين يتميز بالجدية حسب تصريح نسبة كبيرة من أفراد العينة يعود ذلك إلى تأثير البيئة التنظيمية ولتأثير بعض القيم المتمثلة في الانضباط والالتزام والصرامة والتركيز على الانجاز ومراقبة وضبط الجودة، وكذا كون أن المؤسسة تنتمي للقطاع الخاص أين يكون هناك انضباط عال. ويزيد التصريح بوجود الجدية خاصة مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ يعود ذلك إدراك هؤلاء لأهمية ما يقومون به ولمساهماتهم، إلى جانب الانضباط والالتزام بالقرارات والتعليمات خاصة المتعلقة بالجودة. أما التصريح بعدم الجدية وقلة الفعالية والكفاءة يزيد قليلا لدى الإطارات نظرا لإدراكهم بأنه لا حدود للجودة والتحسين، وتصورهم ناتج عن تأثير المؤهلات الشخصية والمركز الوظيفي. ويرجع الأفراد أسباب عدم الجدية لوجود اللامبالاة وقلة الانضباط والالتزام وكذا النظرة السلبية للمجدين، إلا أن أهمية ذلك قليلة لقلّة نسبة الذين صرحوا بعدم الجدية.

جدول (84): الأقدمية والسعي لإبراز المهارات والكفاءات في تحسين نتائج العمل

		الأقدمية السعي لإبراز المهارات والكفاءات			
		أقل من 13	16 - 31	6 فما فوق	المجموع
		48	26	15	89
		%87.27	%72.22	%62.50	%77.39
		نعم			
الأسباب		أقل من 13	16 - 31	6 فما فوق	المجموع
التركيز على تنفيذ التعليمات		7	10	4	17
		%70	%42.85	%33.33	%47.22
الرؤساء لا يقدرّون ذلك		1	10	1	4
		%10	%27.77	%8.33	%11.11
الزملاء لا يقدرّون ذلك		2	6	7	15
		%20	%42.85	%58.33	%41.66
المجموع		10	14	12	36
		%100	%100	%100	%100
		55	36	24	115
		%100	%100	%100	%100
		لا			
		7	9	26	26
		%12.72	%27.77	%37.50	%22.60
		لا			
		55	36	24	115
		%100	%100	%100	%100
		المجموع			

مهاراتهم وكفاءاتهم في تحسين نتائج العمل، وقد أدرك القائمون على المؤسسة لأهمية ذلك من خلال تبنيهم لأفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإجابات الأفراد ونسب الجدول تدعم ذلك، إذ أن النسبة الكبيرة من الأفراد أكدوا على وجود السعي لإبراز المهارات والكفاءات في تحسين نتائج العمل، ويزيد ذلك خاصة مع قلة الأقدمية إذ أن الأفراد الأقل أقدمية يسعون دائماً للاندماج في محيط العمل، ولاكتساب المكانة بين الزملاء ولدى الرؤساء، إلى جانب الرغبة في اكتساب الثقة والاحترام خاصة من طرف الرؤساء، هذه العوامل تجعل الأقل أقدمية يسعون دائماً إلى إبراز المهارات والكفاءات في تحسين نتائج العمل ومخرجات العمليات.

في المقابل يقل التصريح بذلك مع زيادة الأقدمية إذ أن اندفاعية الفرد تقل مع مرور السنوات، بحيث يرك الفرد النقائص الموجودة ويزيد إدراكه للجمود الموجود خاصة في التنظيم الرسمي وللروتين الموجود في أداء المهام ولعوامل البيئة التي تحد من اندفاعية الفرد، هذا ما يقلل من سعي الأفراد إلى إبراز المهارات والكفاءات في تحسين نتائج العمل. إلا أن الأفراد في المؤسسة يرجعون الأسباب في عمومها إلى وجود تركيز على تنفيذ التعليمات، إذ أن الإفراط في ذلك يقلل من روح المبادرة والرغبة في إبراز المهارات والكفاءات، لأن الاهتمامات تتحول نحو التقيد بتنفيذ القرارات والتعليمات أكثر من المخرجات ونتائج العمل. إلى جانب ذلك فإن عدم تقدير الزملاء يجعل بيئة العمل غير محفزة وغير داعمة لإبراز المهارات والكفاءات، ويكون ذلك نتاج وجود حالة تضمر أو صراعات داخلية أو تعارض للمصالح، والتي تؤثر على انخفاض المعنوية لدى الأفراد والجماعات، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى عزل العناصر الفعالة والتي تطمح لإبراز المهارات والكفاءات، ويعتبر هذا العامل أو السبب هو أخطر الأسباب تأثيراً، إلى جانب ذلك فعدم تقدير الرؤساء كذلك له تأثير على بيئة العمل ودافعية الأفراد، إلا أن هذه الأسباب هي أقل أهمية نظراً لأن نسبة عدم السعي لإبراز المهارات والكفاءات هي منخفضة حسب تصريحات الأفراد.

عموماً فإن هناك سعي لدى العاملين في المؤسسة لإبراز المهارات والكفاءات في تحسين نتائج العمل، ويتأكد ذلك خاصة مع قلة الأقدمية كون أن الأفراد الأقل أقدمية يسعون للاندماج واكتساب المكانة ونيل الثقة والاحترام وبالتالي السعي لإبراز المهارات والكفاءات، ومع زيادة الأقدمية تقل اندفاعية الفرد ويزيد إدراكه لحالة الجمود والروتين ولعوامل البيئة التي تحد من اندفاعية الفرد، ويرجع الأفراد أسباب عدم السعي لإبراز المهارات والكفاءات إلى وجود التركيز على تنفيذ التعليمات ما يقلل من روح المبادرة والرغبة في إبراز المهارات والكفاءات، إلى جانب ذلك فعدم تقدير الزملاء يجعل بيئة العمل غير محفزة وغير داعمة وقد ينمي ذلك الصراعات والتعارض وعزل الأفراد الأكثر فعالية وكفاءة، إلى جانب ذلك فعدم تقدير الرؤساء يؤثر على بيئة العمل، إلا أن هذه الأسباب هي أقل أهمية نظراً لانخفاض نسبة الذين لا يسعون لإبراز المهارات والكفاءات في تحسين نتائج العمل.

جدول (85): الفئة المهنية والمستوى التعليمي ونظرة المسؤولين للأفراد المتفوقين والمتميزين

المجموع الكلي		66	42	7	115
	%57.39	%36.52	%6.08	%100	
إدارات	المجموع الجزئي	9	16	2	27
		%33.33	%59.25	%7.40	%100
	جامعي	6	12	-	18
		%33.33	%66.66	-	%100
	ثانوي	3	4	2	9
	%33.33	%44.44	%22.22	%100	
	متوسط	-	-	-	-
أصوات تحكم	المجموع الجزئي	18	11	2	31
		%58.06	%35.48	%6.45	%100
	جامعي	1	2	-	3
		%33.33	%66.66	-	%100
	ثانوي	1	2	1	4
	%25	%50	%25	%100	
	متوسط	16	7	1	24
	%66.66	%29.16	%4.16	%100	
أصوات تنفيذ	المجموع الجزئي	39	15	3	57
		%68.42	%26.31	%5.26	%100
	جامعي	4	1	-	5
		%80	%20	-	%100
	ثانوي	14	3	-	17
	%82.35	%17.64	-	%100	
	متوسط	21	11	3	35
	%60	%31.42	%8.57	%100	
الفئة	المستوى	نظرة المسؤولين التعليمي	وسيلة للتنسيق والعمل الجماعي	مصدر للإبداع وحل المشكلات	لا يولون لهم أي اهتمام
					المجموع

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	4	9.488	9.5382

يتضح من بيانات الجدول أن أكبر نسبة 57.39% من الأفراد صرحوا بأن المسؤولين في المؤسسة ينظرون للأفراد المتفوقين والمتميزين على أنهم "وسيلة للتنسيق والعمل الجماعي"، في حين أن 36.52% صرحوا بأن المسؤولين ينظرون إليهم على أنهم "مصدر للإبداع وحل المشكلات"، لغرض التوضيح تم إدخال متغير الفئة المهنية تم استخدام إختبار ك²(*)، يتبين أن 68.42% من أعوان التنفيذ أشاروا إلى "وسيلة للتنسيق والعمل الجماعي" مقارنة بـ 58.06% من أعوان التحكم، في المقابل 59.25% من الإطارات أشاروا إلى "مصدر الإبداع وحل المشكلات" مقارنة بـ 35.48% من أعوان التحكم. لشرح العلاقة تم إدخال متغير مستقل ثاني (رائز) هو المستوى التعليمي، فيتبين أن 80% من الذين مستواهم جامعي وهم أعوان تنفيذ صرحوا بـ "وسيلة للتنسيق والعمل الجماعي" مقارنة بـ 60% من الذين مستواهم متوسط وهم أعوان تنفيذ، في المقابل نجد أن 66.66% من الذين مستواهم جامعي وهم إطارات صرحوا بـ "مصدر الإبداع وحل المشكلات" مقارنة بـ 44.44% من الذين مستواهم جامعي وهم إطارات.

ويتضح من الاتجاه العام للجدول أن المسؤولين ينظرون إلى الأفراد المتفوقين والمتميزين بشكل أكبر على أنهم "وسيلة للتنسيق والعمل الجماعي" وبشكل أقل على أنهم "مصدر للإبداع وحل المشكلات"، بحيث يزيد التصريح بالرأي الأول كلما اتجهنا نحو أعوان التنفيذ وزاد المستوى التعليمي لدى هؤلاء وقل عند أعوان التحكم، ويزيد التصريح بالرأي الثاني كلما اتجهنا نحو الإطارات وزاد المستوى التعليمي.

يعتبر المورد البشري الرأسمالي الحقيقي لأي منظمة فالأفراد بإمكانهم خلق التفوق للمؤسسة من خلال تميزهم في الأداء، إذ يمكنهم خلق القيمة المضافة وبالتالي اكتساب المؤسسة للآليات التي تمنحها ميزة تنافسية، ويتوقف ذلك بشكل مهم على نظرة الرؤساء والمسؤولين في المؤسسة إلى الأفراد بصفة عامة وإلى الأفراد المتفوقين والمتميزين بصفة خاصة، لأن ذلك له تأثير على بيئة العمل وإدراك الأفراد لمكانتهم وأهميتهم لدى رؤسائهم، كما أن إدراك الرؤساء والمسؤولين لدور وأهمية الأفراد المتفوقين والمتميزين ومنحهم التقدير اللازم، يعتبر حافز مهم لهؤلاء للاستمرارية في الأداء المتميز، وكذلك هو حافز لزملائهم من أجل المساهمة الفعالة في عمليات التحسين والبحث عن التميز في الأداء، لذلك نلاحظ أن هناك إدراك للمسؤولين في مؤسسة كوندور لتلك الأهمية والدور، يعود ذلك لحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها والاستفادة

(*) H_0 $\mu_1 \geq \mu_2$ (9.488 < 9.5382) $\mu_1 < \mu_2$ H_1

بآرائهم في إدخال التحسينات، وتتأكد النظرة الثانية للأفراد المتميزين مع زيادة المستوى التعليمي، هذا إذا نظرنا إلى المستوى التعليمي على أساس أنه يزيد من درجة وعي وإدراك خاصة الإطارات لحقيقة نظرة المسؤولين وممارساتهم تجاه الأفراد المتميزين، وبالتالي فقد أكد هؤلاء على أن المسؤولين ينظرون إلى الأفراد المتميزين على أنهم مصدر الإبداع وحل المشكلات. ومهما اختلفت الإجابات إلا أنها وفي مجملها تتفق حول النظرة الإيجابية للأفراد المتميزين، وهذا يساعدهم كما يساعد زملائهم على المساهمة بفعالية وكفاءة في التحسين المستمر للعمليات وضمان مخرجات تتصف بالجودة وتلبي حاجات العملاء.

بصفة عامة يتبين حسب تصريح أفراد العينة أن المسؤولين في المؤسسة ينظرون إلى الأفراد المتميزين بصورتين، الأولى تمثل كونهم وسيلة للتنسيق والعمل الجماعي تبرز خاصة مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ ومع زيادة المستوى التعليمي، كون أن هؤلاء وبحكم أنهم يقومون بأداء مهام على درجة كبيرة من التخصص وتقسيم العمل وهم في احتكاك مع الأفراد المتميزين وبالتالي فهم يتأثرون بهم، من هذا المنظور يمكن الاستفادة من ذلك لضمان التنسيق والعمل الجماعي، لذلك تسند مهام قيادة الفرق والمتابعة في بعض الحالات للأفراد المتميزين. في المقابل فإنه مع الاتجاه نحو الإطارات وزيادة المستوى التعليمي يزيد التصريح بأن الأفراد المتميزين مصدر للإبداع وحل المشكلات، فهؤلاء وبحكم مستواهم الوظيفي ومؤهلاتهم فهم على دراية بمكانة الأفراد المتميزين، إذ يتم الاعتماد عليهم في بناء فرق المهام وكذلك يعتمد عليهم لضمان التحسين المستمر وجودة المنتوجات، وإدخال أساليب عمل أفضل والأخذ بآرائهم في عملية التحسين، ومهما اختلفت الآراء إلا أنها تتفق على أهمية الأفراد المتميزين ما يضمن المساهمة بفعالية وكفاءة في تميز المؤسسة.

المطلوبة، لذلك فمثل هؤلاء لهم إمكانية التصرف والمبادرة أكثر لحل المشكلات، بل أنهم يكلفون من طرف رؤسائهم بعملية حل المشكلات وقد يستعان بهم لمساعدة زملائهم الأقل خبرة، ويعتمد نجاحهم على فعاليتهم وكفاءتهم في حل المشكلات، وتظهر أهمية مساهمتهم في اختصار الوقت والتقليل من الفاقد والتالف في المواد وتخفيض العيوب.

بينما تقل إمكانية المبادرة في حل المشكلات مع قلة الأقدمية، إذ أن قلة الخبرة قد تجعل الأفراد ينظرون إلى المشكلات البسيطة على أنها معقدة، ما يدفعهم إلى طلب مساعدة الرؤساء أو زملائهم أو تحويل الأمر للجهات المعنية. وقد أشار الأفراد المستجوبون إلى ذلك إذ تبرز أسباب عدم إمكانية حل المشكلات إلى وجوب الحصول على موافقة المسؤول المباشر، وهذا يمثل نوع من الإخطار والإبلاغ بحيث أن المبادرة غير ممكنة دون الحصول على ترخيص المسؤول، ويكون بالتالي ذلك الترخيص نوع من الحماية من تبعات القضية ويسمح كذلك بالحصول على المساعدة من الرئيس. إلى جانب ذلك بعض المشكلات خاصة المعقدة منها تستوجب بناء فريق عمل متخصص في المشكلات المعنية، وأنه ليس من السهل أن يتولى الفرد في مكان عمله معالجة المشكلة، إذ قد يتطلب الأمر أفراداً على درجة عالية من المؤهلات والمعارف الضرورية لحل المشكلات. إلى جانب ذلك فقلة الخبرة والكفاءة يجعل الفرد لا يتمتع بالمؤهلات الضرورية لحل المشكلات فينظر إلى المشكلة رغم بساطتها بأنها معقدة أو قد تكون مبادرته وتصرفه قد يتسبب في مشكلة أكثر تعقيداً وعواقبها أخطر، بالتالي فالأفضل هو تكليف من هم أكبر خبرة وكفاءة ودراية بحل المشكلة المعنية.

بصفة عامة فإن المؤسسة تتوفر على حق المبادرة والتصرف في حل المشكلات دون الرجوع للمسؤول المباشر، يدعم ذلك النسبة المرتفعة لأصحاب هذا الرأي، ويعود ذلك لإدراك المسؤولين وقناعتهم بأن ذلك يسمح بضمان سير العمليات واختصار الوقت وتخفيض العيوب والتالف والفاقد في المواد، وتزيد إمكانية المبادرة والتصرف مع زيادة الأقدمية فهؤلاء يتمتعون بالخبرة والكفاءة والمعرفة التي تفيد في معالجة المشكلات، لذلك يلجأ إليهم الرؤساء في معالجة مشكلات زملائهم، ويعتمد نجاحهم على فعاليتهم في حل المشكلات وكفاءتهم في ذلك، بينما الذين هم أقل خبرة قد ينظرون إلى المشكلات البسيطة أنها معقدة فهم يلجأون لطلب المساعدة. وتعود أسباب عدم إمكانية المبادرة في حل المشكلات إلى وجوب الحصول على موافقة المسؤول، والذي يمثل نوع من الإخطار والإبلاغ والحصول على الحماية من التبعات التي قد تتجز عن ذلك، إلى جانب ذلك فبعض المشكلات المعقدة تستوجب بناء فرق متخصصة، كما قد يعود السبب إلى قلة خبرة وكفاءة الفرد وتجنب وقوع مشكلات أكبر، عموماً فإن وجود إمكانية المبادرة يضمن التحسين المستمر للعمليات ويضمن جودة المخرجات.

2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات: يتم عرض وتحليل البيانات الآتية:

جدول (87): اتجاهات الأفراد حول الفعالية والكفاءة في المؤسسة

الرقم	عبارات حول الفعالية والكفاءة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	يحرص الأفراد على ترتيب مكان العمل ونظافته	18 %15.65	64 %55.65	27 %23.47	6 %5.21	-	3.82	0.75	%19.72	10
2	تحرص على فعل الأشياء بشكل صحيح من البداية وبدون أخطاء	35 %30.43	65 %56.52	12 %10.43	3 %2.60	-	4.15	0.70	%16.90	2
3	تحرص على فعل ما هو صحيح دائما	23 %20	72 %62.60	17 %14.78	3 %2.60	-	4.00	0.67	%16.81	1
4	تشجع الإدارة روح المبادرة الفردية والجماعية	31 %26.95	63 %54.78	19 %16.52	2 %1.73	-	4.07	0.71	%17.37	3
5	يحظى الأفراد الذين يتميزون بفعالية وكفاءة بمكانة خاصة لدى المسؤولين	21 %18.26	72 %62.60	15 %13.04	7 %6.08	-	3.93	0.74	%18.90	8
6	يتم مراعاة الفعالية والكفاءة في عمليات تقييم الأداء والتحفيز	34 %29.56	57 %49.56	19 %16.52	5 %4.34	-	4.04	0.80	%19.67	9
7	يركز الرؤساء على الأداء الجيد وتحقيق نتائج أفضل من المتوقعة بغض النظر على الطريقة المتبعة	17 %14.78	74 %64.34	17 %14.78	7 %6.08	-	3.88	0.72	%18.67	6
8	يعمل الأفراد بإندفاع وإخلاص متى شعروا بأنهم مهمين في المؤسسة	26 %22.60	67 %58.26	19 %16.52	3 %2.60	-	4.01	0.70	%17.56	4
9	يمتلك الأفراد مجالاً واسعاً للحرية في تأدية المهام	18 %15.65	66 %57.39	28 %24.34	3 %2.60	-	3.86	0.70	%18.04	5
10	يمتلك الأفراد مرونة كافية في حل المشكلات التي يواجهونها	34 %29.56	57 %49.56	21 %18.26	3 %2.60	-	4.06	0.76	%18.74	7
-	المتوسط العام	25.70 %22.34	65.70 %57.13	19.40 %16.86	4.20 %3.65	-	3.98	0.72	-	-

- اعتمادا على معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي فإن ترتيب عبارات المقياس حول الفعالية والكفاءة من حيث أهميتها كان كالآتي:
- المرتبة الأولى للعبارة الثالثة التي تشير إلى "حرص الافراد على فعل ما هو صحيح دائما"، بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.67 ومعامل اختلاف 16.81%، وأن أكبر نسبة من الإجابات هي 62.60% وتمثل الموافقين على العبارة تليها نسبة 20% وتمثل الموافقين بشدة على العبارة، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 4.00 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
 - وبنفس الطريقة يمكن قراءة العبارات المتبقية إذ نجد:
 - المرتبة الثانية للعبارة الثانية التي تشير إلى "حرص الافراد على فعل الأشياء بشكل صحيح من البداية وبدون أخطاء"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة الثالثة للعبارة الرابعة التي تشير إلى أن "تشجع الإدارة روح المبادرة الفردية والجماعية"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة الرابعة للعبارة الثامنة التي تشير إلى أن "الأفراد يعملون بإندفاع وإخلاص متى شعروا بأنهم مهمين في المؤسسة"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة الخامسة للعبارة التاسعة التي تشير إلى "امتلاك الافراد مجالا واسعا للحرية في تأدية المهام"، وبموقف عام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة السادسة للعبارة السابعة التي تشير إلى "تركيز الرؤساء على الأداء الجيد وتحقيق نتائج أفضل من المتوقعة بغض النظر على الطريقة المتبعة"، وبموقف عام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة السابعة للعبارة العاشرة التي تشير إلى "امتلاك الافراد مرونة كافية في حل المشكلات التي يواجهونها"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة الثامنة للعبارة الخامسة التي تشير إلى أنه "يحظى الافراد الذين يتميزون بفعالية وكفاءة بمكانة خاصة لدى المسؤولين"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة التاسعة للعبارة السادسة التي تشير إلى أنه "يتم مراعاة الفعالية والكفاءة في عمليات تقييم الاداء والتحفيز"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.
 - المرتبة العاشرة للعبارة الأولى التي تشير إلى "حرص الافراد على ترتيب مكان العمل ونظافته"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

نستخلص في الأخير من عبارات هذا المحور أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 3.98 ومتوسط الانحرافات المعيارية هو 0.72، ولكون المتوسط الحسابي 3.98 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول عبارات الفعالية والكفاءة هو موافق.

إن أداء العمل والقيام بالمهام وإنجاز العمليات يستوجب وجود الفعالية والكفاءة المطلوبة لضمان إنتاج مخرجات ذات جودة عالية تتفق مع المواصفات المحددة، وباستخدام مدخلات العمليات مع ضمان تخفيض المدخلات والتكاليف والتقليل من التالف والفاقد في المواد، ويستوجب ذلك التميز في الأداء لذلك فإن الفعالية والكفاءة تعتبر أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، كما أن اهتمامات إدارة الجودة المتمثلة في التحسين المستمر وتخفيض التكاليف وضمان الجودة والمواصفات هي مجالات هامة لإبراز الفعالية والكفاءة، والتي تعتمد على توفر ثقافة تنظيمية مساعدة وداعمة تتضمن قيما ومعايير ومعتقدات مؤثرة على بيئة المؤسسة وعلى طرق التعامل وأساليب معالجة القضايا والمواضيع المتعلقة بنشاط المؤسسة وأداء العاملين، وعمليات الإنجاز والتحسين المستمر وجودة المخرجات، ونظرة وإدراك الأفراد للجدية والإتقان والمساهمة في النتائج وإبراز المهارات والكفاءات والتميز وحرية المبادرة والتصرف. وعموما هناك مستوى مقبول من الفعالية والكفاءة في المؤسسة مجال الدراسة إذ يمكن تمييز في هذا الإطار مجموعة من الخصوصيات من خلال عبارات المقياس والتي تمثل اتجاهات الأفراد وإدراكهم للفعالية والكفاءة في المؤسسة وهي مرتبة حسب درجة الموافقة ومستوى الاتفاق حولها.

إذ نجد في المرتبة الأولى أن العامل في المؤسسة يحرص على فعل ما هو صحيح دائما، وتشير هذه العبارة إلى وجود الحرص لدى الأفراد في المؤسسة على الفعالية وإدراكهم لها كممارسة أثناء القيام بأداء العمل وممارسة المهام، إذ يحرص الفرد على القيام بما هو صحيح دائما ووفق ما تتطلبه العمليات التي يساهم في إنجازها والخطوات الضرورية لذلك، وكذا التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالتحسين ومواصفات الجودة، ويعود ذلك إلى وجود الانضباط والصرامة والضبط إلى جانب مراقبة العمليات والمتابعة وكذا الرقابة على الجودة. هذه العوامل تساهم في جعل الفرد يحرص على فعل الأشياء بشكل صحيح من البداية وبدون أخطاء وقد ورد ذلك في المرتبة الثانية، وتشير هذه العبارة إلى وجود الحرص لدى الأفراد في المؤسسة على الكفاءة وإدراكهم لها كأفعال وممارسات متعلقة بكيفية أداء المهام وإنجاز العمليات وضمان جودة المخرجات، ويعتمد ذلك في جانب كبير منه على ضرورة الدقة في الإنجاز واستبعاد وتجنب الأخطاء وبالتالي التقليل من الأخطاء والعيوب والفاقد والتالف وتجنب المشكلات وضمان تخفيض التكاليف، وهي عوامل مهمة للإنجاز بكفاءة لأن الكفاءة تعتمد على ضرورة تحقيق أقصى المخرجات وبأدنى المخدلات، ويعتمد ذلك على الاستخدام الأفضل

للمؤهلات والقدرات والمهارات والخبرات والتجارب والمعارف، وهي مدخلات مهمة متعلقة بخصوصيات الأفراد واستخدامها يعني الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة المتعلقة بالموارد البشري.

وتعتمد الفعالية والكفاءة على تشجيع الإدارة لروح المبادرة الفردية والجماعية، وقد ورد ذلك في المرتبة الثالثة، فوجود روح المبادرة يعتمد بشكل كبير على دعم وتشجيع الرؤساء والمسؤولين وتفويض الصلاحيات، ووجود الثقة والإرادة والقدرة لدى الأفراد وفرق العمل، يسمح ذلك بالاستجابة السريعة للمستجدات في مجال العمل وكذا أخذ زمام الأمور للتحسين وضمان مخرجات أحسن والقيام بما يروونه أفضل، لذلك تشجع الإدارة روح المبادرة سعياً منها للاستفادة من الكفاءات المتوفرة ولضمان القيام بالإجراءات والتعديلات الضرورية وفي أوانها. فالأفراد يعملون باندفاع وإخلاص متى شعروا بأنهم مهمين في المؤسسة، وقد جاء ذلك في المرتبة الرابعة، إذ أن الشعور بالأهمية عامل نفسي واجتماعي مهم ومؤثر على سلوك الأفراد، إذ يزيد ذلك من اندفاعيتهم وإخلاصهم في العمل ومساهماتهم في تحسين العمليات وجودة المخرجات، فالاندفاع والإخلاص يعبر عن قيم متعلقة بالثقافة التنظيمية وهي قيم مساعدة وداعمة للجودة الشاملة وإبراز فعالية وكفاءة عالية في الانجاز وفي نوعية المخرجات. وورد في المرتبة الخامسة أن الأفراد يمتلكون مجالاً واسعاً للحرية في تأدية المهام، إذ أن توفر ذلك يسمح بإبراز قدرات الأفراد ومهاراتهم وكفاءاتهم، بحيث يمكن تمييز درجات الفعالية والكفاءة لدى الأفراد، فتوفر مجال الحرية يُمكن الأفراد من اختيار الأساليب الأكثر فعالية وكفاءة لتحسين إنجاز العمليات، واتخاذ أفضل القرارات وأحسن أشكال التصرف لتحقيق جودة المخرجات، إلى جانب الاستجابة السريعة وفي أوانها للأحداث والتغيرات الطارئة والمشكلات التي تحدث في مكان العمل والتي تستوجب المعالجة الفورية، فتوفر مجال الحرية يعطي للفرد هامش المناورة والتصرف أثناء القيام بالمهام وإنجاز العمليات. بحيث يركز الرؤساء على الأداء الجيد وتحقيق نتائج أفضل من المتوقعة بغض النظر عن الطريقة المتبعة لذلك وقد جاء ذلك في المرتبة السادسة، وهذا يعني التركيز على طريقة الأداء من حيث القيام بما هو صحيح وبالشكل الصحيح من البداية وبدون أخطاء، أي الفعالية والكفاءة في الأداء وكذا التركيز على نوعية المخرجات من حيث أنها تتفق مع ما هو متوقع أو تكون أفضل من المتوقع، وكلا الشكلين هما مهمين لضمان الجودة، إذن فالرؤساء يركزون على أن يكون الأداء يتوافق مع القرارات والتعليمات المتعلقة بالجودة مع التركيز على المخرجات التي يجب أن تتفق مع المواصفات ومع الحد الأدنى من الجودة الذي يجب توفره. وترتيب العبارتين المتعلقةتين بتوفر مجال الحرية والتركيز على النتائج بعد العبارات السابقة يبين أن الأمر نسبي يختلف حسب طبيعة المهام ونمط القيادة وطبيعة القرارات والتعليمات وكذا طبيعة المخرجات المستهدفة، وأن مجال الحرية والتركيز على النتائج يجب أن يتوافق مع القرارات والتعليمات المتعلقة بالجودة والحد الأدنى للمواصفات المطلوبة في مخرجات العمليات. وقد ورد في المرتبة السابعة أن الأفراد يمتلكون

مرونة كافية في حل المشكلات التي يواجهونها، وهذا أمر ضروري يتطلبه ضمان سير وإنجاز العمليات وضمان تدفق المخرجات وفق المواصفات المطلوبة، فالمشكلات في المؤسسة هي على شكلين من حيث التعقيد إما هي مشكلات بسيطة تحدث أثناء أداء المهام وتتطلب الاستجابة السريعة وتكون معالجتها في أوانها، وهنا تكون المرونة لها أهمية كبيرة في إبراز الفعالية والكفاءة في حل المشكلات وبعد ذلك مطلباً ضرورياً لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما الشكل الثاني وهي المشكلات المعقدة والتي تتطلب بناء فرق متخصصة في حل المشكلات ومرونة عالية وكافية وتفويض كبير للصلاحيات نظراً للخصوصيات العالية من حيث الخبرة والكفاءة والمعرفة والتجربة والدراية.

وجاء في المرتبة الثامنة يحظى الأفراد الذين يتميزون بفعالية وكفاءة بمكانة خاصة لدى المسؤولين نظير مجهوداتهم ومثابرتهم في العمل، فالتقدير والاحترام والمكانة التي يتمتع بها الأفراد الذين يتميزون بفعالية وكفاءة تعتبر مكافأة لهم على مساهماتهم وتحفيزاً لهم لبذل المزيد من الجهود ويعتبر ذلك حافزاً لزملائهم لإبراز كفاءاتهم ومساهماتهم الفعالة. ويدعم هذا الرأي العبارة المئوية التي تشير إلى أنه يتم مراعاة الفعالية والكفاءة في عمليات تقييم الأداء والتحفيز وقد جاء هذا في المرتبة التاسعة، حيث أن مراعاة ذلك يزيد من فعالية نظام التقييم وكذا نظام التحفيز ويزيد من دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز بفعالية وكفاءة ومساهمة أكثر في التحسين المستمر وجودة المخرجات. إلا أن ورود العبارات الثلاث الأخيرة بهذا الترتيب دليل على قلة الاستخدام مقارنة بالعبارات السابقة، إلا أن الموافقة على العبارات يعطيها الأهمية في دعم الفعالية والكفاءة. وفي الأخير ورد أن الأفراد يحرصون على ترتيب مكان العمل ونظافته، وبعد هذا من ضرورات أداء المهام في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث يكون العامل مطالب بنظافة مكان العمل وترتيب المواد المستلزمات، لأن ذلك يساعد على أداء المهام وتجنب الهدر في المواد والوقت والجهد الذي قد يتطلبه أداء المهام في مكان عمل يتميز بالفوضى وعدم الترتيب، لذلك فترتيب ونظافة مكان العمل يعطي صورة على بيئة العمل وعن كونها مناسبة لأداء المهام وإنجاز العمليات، فالنظافة والترتيب تجعل جو العمل مريحاً لأداء المهام ومحفزاً على المساهمة بفعالية وكفاءة في التحسين والجودة، كما أن نظافة وترتيب مكان العمل يدل إلى حد كبير على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، وعلى وجود قيم النظافة والترتيب بل أن ذلك يعد قيمة مهمة في المؤسسة، إلا أن الملاحظ في المؤسسة أن نظافة وترتيب مكان العمل يعود بشكل واضح إلى نظام المؤسسة وإلى حالة الانضباط والرقابة الموجودة، كما أن ترتيب العبارة يدل على قلة الحرص على الترتيب والنظافة لدى الأفراد، إلا أن كون الموقف حول العبارة هو الموافقة يدل على وجود مستوى مقبول من الحرص على نظافة مكان العمل وترتيبه.

عموماً من التحليل السابق ومن ترتيب العبارات فإنه يمكن تمييز ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تضم العبارتين ذات الرتبة الأولى والثانية، وتتعلق بالحرص على الفعالية والكفاءة كممارسة لدى الأفراد، بحيث يرون أن أدائهم وممارستهم تستجيب للفعالية والكفاءة المطلوبة. وتضم المجموعة الثانية العبارات الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة حسب ترتيب الأهمية، وهي تتعلق بخصوصيات ومميزات الفعالية والكفاءة في المؤسسة المتمثلة في روح المبادرة، الاندفاعية والإخلاص، توفر مجال الحرية، التركيز على النتائج والمرونة وهذا حسب ترتيب الأفراد، وقد ورد الترتيب بعد المجموعة الأولى وبالشكل المبين في الجدول، يعود ذلك إلى نسبية الأمر وإلى خضوع ذلك لتأثير الجوانب التنظيمية ونظم المؤسسة وأهمية ذلك لضمان الجودة. والمجموعة الثالثة تضم العبارات ذات الترتيب الثامن والتاسع والعاشر، وهي تتعلق بالمكانة، التقييم والتحفيز، ترتيب ونظافة مكان العمل، وهي عوامل البيئة المساعدة على الفعالية والكفاءة وهي مرتبة في الأخير، يدل ذلك على قلة تأييد عوامل البيئة للفعالية والكفاءة مقارنة بالعناصر الأخرى. وبصفة عامة فإن وجود الحرص وروح المبادرة الاندفاعية والإخلاص، توفر مجال الحرية، التركيز على النتائج، المرونة، المكانة، التقييم والتحفيز، ترتيب ونظافة مكان العمل، هي مكونات مهمة للثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة، وكون الموقف العام حول هذه المكونات هو الموافقة فهذا يدل على حرص المؤسسة ومن خلال نظمها على تثبيت القيم الداعمة للفعالية والكفاءة من خلال الممارسات التنظيمية، والتي يمكن مع مرور الوقت أن تشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث تكون داعمة للجودة الشاملة.

III - الإبداع والابتكار: نتناول من خلال التطرق للإبداع والابتكار في المؤسسة مجال الدراسة، إلى واقع الاهتمام في المؤسسة والاعتماد عليه في ظل إدارة الجودة الشاملة، من خلال معرفة توفير المؤسسة لمناخ ملائم للإبداع والابتكار وإتاحة المجال للحرية يسمح بالمحاولة والخطأ، ومساهمة العاملين في ابتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة واقتراح طرق تقلل من حدوث المشكلات والضائع في المواد، وكذا الأخذ بأراء الأفراد في حالة إدخال منتوجات جديدة أو طرق عمل جديدة، لنصل إلى إبراز اتجاهات الأفراد حول الإبداع والابتكار في المؤسسة، والتي تبين وجود ثقافة داعمة للإبداع والابتكار في المؤسسة والتي لها أهمية في التحسين المستمر للعمليات وضمان الجودة والتطوير، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

1 - البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان: يتم عرض وتحليل البيانات الموضحة في الجداول الآتية:

جدول (88): الأقدمية وتوفر مناخ ملائم للإبداع والابتكار والتفكير في طرق عمل جديدة

		الأقدمية			توفر مناخ ملائم	
المجموع	[6 فما فوق]	[3 - 6]	أقل من 3]	نعم	لا	المجموع
91	23	29	39	79.13%	70.90%	نعم
24	1	7	16	20.86%	29.09%	لا
14	-	3	11	42.42%	50%	لا
33	1	10	22	100%	100%	المجموع
115	24	36	55	100%	100%	المجموع

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	2	5.991	1.8857	2	5.991	6.3499

يوضح الجدول الذي يمثل توفر مناخ ملائم للإبداع والابتكار أن أكبر نسبة 79.13% من الأفراد أجابوا بـ "نعم" يتوفر مناخ ملائم للإبداع والابتكار في حين أن 20.86% من الأفراد أجابوا بـ "لا"، لتوضيح الموضوع تم إدخال متغير الأقدمية ثم استخدام ك²(*) لاختيار العلاقة، يتبين أن 95.83% من الذين أقدميتهم من 6 سنوات فما فوق أجابوا بـ "نعم" مقارنة بـ 80.55% من الذين أقدميتهم من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات، في المقابل نجد أن 29.09% من الذين أقدميتهم أقل من 3 سنوات أجابوا بـ "لا" مقارنة بـ 19.44% من الذين أقدميتهم من 3 إلى أقل من 6 سنوات.

$$H_0: \sigma^2 \leq 6.3499 \text{ (5.991 < 6.3499)} \text{ vs } H_1: \sigma^2 > 6.3499$$

ويوضح الجدول الجزئي المقابل المتعلق بحالة الإجابة بـ "لا" والذي يمثل أسباب عدم توفر مناخ ملائم، أن 57.57% من الإجابات أرجعت الأسباب إلى كون أن "الرؤساء لا يشجعون على ذلك"، في حين 42.42% من الإجابات أرجعت الأسباب إلى "عدم تقدير الزملاء وتعاونهم"، ومع إدخال متغير الأقدمية ثم استخدام اختبار كا²(**)، يتبين أن الأفراد أشاروا إلى هذه الأسباب بالاتفاق وليس من منطلق خصوصياتهم من حيث الأقدمية.

يتضح من الاتجاه العام للجدول أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تتوفر على مناخ ملائم للإبداع والابتكار، ويزيد تأكيدهم على ذلك مع زيادة الأقدمية، ويزيد تصريحهم بعدم توفر مناخ ملائم مع قلة الأقدمية ولكن بنسب قليلة، ويرى هؤلاء أسباب عدم توفر مناخ ملائم في "عدم تشجيع الرؤساء" ثم "عدم تقدير الزملاء وتعاونهم".

يعتمد الإبداع والابتكار والتفكير في طرق عمل جديدة في معظم الحالات على توفر مناخ ملائم ومشجع على ذلك، هذا يعني أن الإبداع والابتكار يتأثر بالبيئة أو هو نتاج توفر بيئة تنظيمية وثقافية داعمة ومساعدة على التفكير الإبداعي والمساهمة الابتكارية، لذلك فالمؤسسات التي يبرز فيها الإبداع والابتكار بشكل واضح إنما ذلك يعود إلى توفر عناصر القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة، من هذا المنطلق نجد أن مؤسسة كوندور تعتمد بشكل كبير على الإبداع والابتكار في مشروعها لتحسين عملياتها وتطوير منتجاتها، بل أنها تتخذ من ذلك شعارا لها "الحياة ابتكار *Innovation Is life*" لذلك فالإبداع والابتكار هو أحد أساليب المؤسسة للتميز في منتجاتها وخدماتها والمرافقة وفي اكتسابها للميزة التنافسية، إلى جانب ذلك فهو يساعد على تحسين إنجاز العمليات وإيجاد أفضل الحلول للمشكلات وإيجاد منتجات أكثر كفاءة وتميز وذات أداء عالي.

ولتحقيق كل ذلك تعمل المؤسسة على توفير بيئة ملائمة مشجعة على الإبداع والابتكار من خلال نظم العمل والقيادة والتحفيز وتقييم الأداء، وكذا النظام الداخلي الذي يشجع على الإبداع والابتكار، سعيا منها إلى إبراز القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد، إذ أن أغليبتهم أكدوا على توفر مناخ ملائم للإبداع والابتكار، والتصريح بذلك يعد أمر يصب في مصلحة المؤسسة، وعاملا إيجابيا بدعم الإبداع والابتكار، كون أن ذلك يدل على وجود شعور لدى العاملين بأن هناك اهتمام من طرف المؤسسة بالإبداع والابتكار واعترافا من طرفها بمساهماتهم في هذا الإطار وقناعة لديهم بضرورة بذل مجهوداتهم وإبراز كفاءاتهم ومهاراتهم

(**) $\chi^2_{(5.991 > 1.8857)} > \chi^2_{(5.991 > 1.8857)}$ H_0 H_1

وللتطوير واكتساب الميزة التنافسية، من خلال كسب ثقة العملاء وتقديم خدمات أفضل لهم، ويدل على ذلك شعار المؤسسة "الحياة ابتكار". ويزيد التأكد على توفر مناخ ملائم للإبداع والابتكار مع زيادة الأقدمية، يعود ذلك إلى دراية هؤلاء وخبرتهم حول الموضوع، فهم يتميزون بمؤهلات وتجارب يسعون إلى توظيفها في مجال العمل وإشباع حاجة الانجاز والاستفادة من المزايا المرافقة، إلى جانب اعتماد المؤسسة على هؤلاء في عمليات التطوير ومراقبة وضمان الجودة والتحسين المستمر للعمليات. أما الذين يرون عدم توفر مناخ ملائم وهم نسبة قليلة يرجعون الأمر إلى عدم تشجيع الرؤساء وعدم تقدير الزملاء وهذا لتأثير هؤلاء مباشرة على البيئة الاجتماعية للعمل وعلى تكوين الاتجاهات وعلى دافعية الأفراد نحو التميز في الأداء.

جدول (89): الفئة المهنية ووجود مجال للحرية يسمح بالمحاولة والخطأ

				الفئة	وجود
				مجال	للحرية
المجموع	إطار	موظفون	إداريون	المجموع	مجال
الفئة المهنية				نعم	
الوسائل الأكثر استعمالاً					
39	15	9	15		
%45.34	%60	%39.13	%39.47		
الاستحسان والتشجيع في حالة النجاح					
15	5	5	5		
%17.44	%20	%21.73	%13.15		
اللاإهتمام في حالة النجاح					
27	5	7	15		
%31.39	%20	%30.43	%39.47		
الدعم في حالة الفشل والخطأ					
5	-	2	3		
%5.81		%8.69	%7.89		
التأنيب والعقاب في حالة الفشل والخطأ					
86	25	23	38		
%100	%100	%100	%100		
المجموع					
الفئة المهنية				لا	
الأسباب					
التأكيد على التنفيذ حسب الإجراءات والتعليمات					
20	1	5	14		
%68.96	%50	%62.50	%73.68		
العاملون لا يهمهم الأمر					
9	1	3	5		
%31.03	%50	%37.50	%26.31		
المجموع					
29	2	8	19		
%100	%100	%100	%100		
المجموع					
115	27	31	57		
%100	%100	%100	%100		

α	(dl)	$F_{(1, 12)}$	$F_{(1, 6)}$	(dl)	$F_{(1, 5)}$	$F_{(1, 2)}$
	6	12.592	6.3015		2	5.991
0.05	(dl)	$F_{(1, 12)}$	$F_{(1, 6)}$	2	5.991	6.538
	2	5.991	0.69			

يتبين من خلال بيانات الجدول أن أكبر نسبة 74.78% من الأفراد أجابوا بـ "نعم" حول وجود مجال للحرية يسمح بالمحاولة والخطأ في حين أن 25.21% أجابوا بـ "لا"، لشرح وتوضيح الموضوع تم إدخال متغير الفئة المهنية ثم استخدام اختبار كا²(*)، يتبين أن 92.59% من الإطارات أجابوا بـ "نعم" مقارنة بـ 74.19% من أعوان التحكم، في المقابل نجد أن 33.33% من أعوان التنفيذ أجابوا بـ "لا" مقارنة بـ 25.80% من أعوان التحكم.

ويتبين من الجدول الجزئي المقابل المتعلق بحالة الإجابة بـ "نعم" والذي يمثل الوسائل الأكثر استعمالاً أو الكيفيات الأكثر استخداماً لمجال الحرية أن 45.34% من الأفراد أشاروا إلى "الاستحسان والتشجيع في حالة النجاح"، في حين أن 31.39% أشاروا إلى "دعم في حالة الفشل أو الخطأ" بينما 17.44% أشاروا إلى "اللاهتمام في حالة النجاح"، ومع إدخال متغير الفئة المهنية ثم استخدام اختبار كا²(**)، يتبين أن هذه الوسائل أو الأساليب تستخدم بنفس الطريقة مع كل الفئات المهنية.

ويتبين من الجدول الجزئي المقابل المتعلق بحالة الإجابة بـ "لا" والذي يمثل أسباب عدم وجود مجال للحرية، أن 68.96% من الأفراد أشاروا إلى "التأكيد على التنفيذ حسب الإجراءات والتعليمات"، في حين أن 31.03% أشاروا إلى كون "العاملون لا يهتمهم الأمر"، ومع دخول متغير الفئة المهنية ثم استخدام اختبار كا²(***)، يتبين أن أسباب عدم وجود مجال الحرية موجودة لدى كل الفئات والمستويات.

عموماً يتبين من الاتجاه العام للجدول أن أغلب الأفراد أكدوا على وجود مجال للحرية يسمح بالمحاولة والخطأ، ويزيد تأكيدهم مع الاتجاه من أعوان التنفيذ نحو الإطارات، وقد أشار الأفراد إلى أن

H_1 $F_{(1, 12)} < F_{(1, 6)}$ (5.991 < 6.538) $F_{(1, 12)} < F_{(1, 6)}$ (*)

H_1 $F_{(1, 12)} > F_{(1, 6)}$ (12.592 > 6.3015) $F_{(1, 12)} > F_{(1, 6)}$ (**)

H_0 $F_{(1, 12)} > F_{(1, 6)}$ (5.991 > 0.69) $F_{(1, 12)} > F_{(1, 6)}$ (***)

أفضل مع تعلم تجنب الأخطاء. ويقابل كذلك باللاهتمام في حالة النجاح وقد ورد ذلك بنسبة أقل، حيث يكون من النادر في المؤسسة أن يظهر اللاهتمام لدى الرؤساء والمسؤولين، وان وجود اللاهتمام هو راجع لحالات معينة أو لدى بعض الرؤساء.

في المقابل نجد أن هناك من يرى عدم وجود مجال للحرية وبنسبة أقل من السابق، ويكون التأكيد على ذلك خاصة مع فئات الأعوان، يعود ذلك إلى المستوى الوظيفي وطبيعة المهام ومستوى الإبداع والابتكار لدى هؤلاء، ويرجع الأفراد أسباب عدم مجال للحرية إلى التأكيد على تنفيذ حسب الإجراءات والتعليمات، إذ أن التقيد بالتعليمات والإجراءات يحد من مجال المحاولة والخطأ، وبالتالي فهو يحد من المساهمات الإبداعية نظراً للضبط الشديد للأداء، وقد يعود الأمر إلى كون العاملين لا يهتمهم الأمر، وهذا يعبر عن حالة اللامبالاة من طرف العاملين بالإبداع والابتكار والبحث عن التميز، إلا أن النسبة المنخفضة تقلل من أهمية هذا العنصر.

عموماً فإن هناك توفر لمجال الحرية الذي يسمح بالمحاولة والخطأ في المؤسسة حسب تأكيد الأفراد، يعود ذلك إلى تشجيع المؤسسة لإبراز القدرات الإبداعية والابتكارية لتحسين العمليات وتطوير المنتجات وضمان الجودة، وتثبيت ثقافة الإبداع والبحث عن التميز، ويزيد التأكيد على ذلك خاصة مع الاتجاه نحو الإطارات يعود ذلك للمستوى الوظيفي في السلم الهرمي والمؤهلات العالية لهذه الفئة ما يجعلها مصدر مهم للإبداع والابتكار. وقد أشار الأفراد أن استخدام مجال الحرية يقابل بشكل أكبر بالاستحسان والتشجيع في حالة النجاح، وهذا يعبر عن نوع من التحفيز المعنوي والاعتراف بالإنجاز، ويقابل وبشكل نادر باللاهتمام في حالة النجاح. في المقابل فإن هناك من يرى عدم وجود مجال للحرية خاصة لدى فئات الأعوان يعود ذلك إلى المستوى الوظيفي ومستوى الإبداع لدى هؤلاء، ويرى الأفراد أن أسباب عدم وجود مجال للحرية يعود إلى التأكيد على التنفيذ حسب الإجراءات والتعليمات ما يزيد من ضبط الأداء، وبشكل أقل يعود الأمر إلى لاهتمام العاملين ولامبالاتهم، إلا أن النسبة المنخفضة للذين يرون عدم وجود مجال للحرية يقلل من أهمية هذه الأسباب.

جدول (90): الأقدمية والمساهمة في ابتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

					المجموع	6 فما فوق	16 - 31	أقل من 13	الأقدمية / المساهمة
المجموع	6 فما فوق	16 - 31	أقل من 13	المقابل					
49	17	17	15	الاستحسان والثناء	86	21	27	38	نعم
%44.14	%62.96	%48.75	%30.61						
49	7	15	27	الاعتراف بالإنجازات أمام الزملاء					
%44.14	%25.92	%42.85	%55.10						
9	3	3	3	منح مكافأة مقابل ذلك					
%8.10	%11.11	%8.75	%6.12						
4	-	-	4	لا شيء مما سبق					
%3.60			%8.16						
111	27	35	49	المجموع					
%100	%100	%100	%100						
					29	3	9	17	لا
					%25.21	%12.50	%25	%30.90	
					115	24	36	55	المجموع
					%100	%100	%100	%100	

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	6	12.592	13.339	2	5.991	3.004

يتضح من خلال ملاحظة بيانات الجدول أن 74.78% من المستجوبين صرحوا بـ "نعم" أنهم يساهمون في ابتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة في حين أن 25.21% صرحوا بـ "لا"

وهذه المؤهلات تزيد من قدرات الفرد الإبداعية والابتكارية، وبالتالي تكون مساهمته واضحة وفعالة في تخفيض التكاليف، إلا أن تصريحات الأفراد بالمساهمة مهما كانت الأقدمية يظهر اهتمام المؤسسة بالاستفادة من إمكانياتها من الموارد البشرية ومن مؤهلاتهم مهما كان مستواها، لأن الإبداع والابتكار قد يبرز من فرد في أدنى السلم الهرمي ولدى من هو أقل أقدمية(*)، وهذا نابع من وجود قناعة أن تخفيض التكاليف وتحسين العمليات وضمان جودة المخرجات يتطلب تضافر الجهود والمساهمات من طرف جميع العاملين وفي كل مستويات التنظيمية.

من جهة أخرى يتبين أن مساهمة الأفراد تقابل إما بالاستحسان والثناء أو الاعتراف بالإنجازات أمام الزملاء، وهذا الشكلين هما نوعين من التحفيز المعنوي والتقدير الذي يتلقاه الأفراد نظير مساهماتهم، وهو مهم وضروري لرفع معنويات الأفراد وتحقيق الدافعية لديهم نحو بذل المزيد من الجهود، ويعد ذلك مهما لإبراز مساهمات الأفراد أمام الرؤساء والمسؤولين والزملاء، ويكون بذلك حافزا للآخرين على المساهمة الفعالة خاصة إذا تم أخذ ذلك في عمليات التقييم والمكافأة، ويزيد استخدام أسلوب الاستحسان والثناء خاصة مع زيادة الأقدمية، لأن ذلك يكون أكثر فعالية خاصة إذا كان الفرد يتمتع بمكانة بين زملائه نظرا لخبرته ومهاراته وقدراته ومعارفه، بالتالي يكون الاستحسان والثناء أحسن أسلوب للتحفيز المعنوي الذي يكون له تأثير على دافعية الأفراد، إذ أن ذلك يكسبه مكانة لدى الرؤساء والمسؤولين ويبرز مساهماته لديهم ولدى الآخرين. بينما يزيد استخدام أسلوب الاعتراف بالإنجازات أمام الزملاء مع قلة الأقدمية، كون أن هذا الأسلوب يسمح بإبراز مساهمات الأفراد الأقل أقدمية وخبرة، والاعتراف بذلك أمام زملائهم يمنحهم مكانة لدى هؤلاء ويدعم مركزهم الاجتماعي، من خلال اكتساب احترام الآخرين واعترافهم بأهميتهم، وبالتالي فإن ذلك يشعرهم بأهمية أدوارهم في المؤسسة. ويبدو أن المؤسسة تركز بشكل كبير على الجوانب المعنوية في تحفيز الأفراد على المساهمة في الإبداع والابتكار المساعد على تخفيض التكاليف، يعود ذلك إلى كون أن التحفيز المادي يستخدم في ابتكار أشياء جديدة، وقد يعود الأمر إلى قلة شعور الأفراد بكون التحفيز المادي هو نظير المساهمات في تخفيض التكاليف، خاصة إذا كانت الاستفادة تمنح للجميع.














عموما ومما سبق يتبين أن أغلبية الأفراد في المؤسسة لديهم مساهمات في ابتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، بحيث يكون ذلك في كل المستويات التنظيمية والوظيفية ومهما كانت مؤهلات الأفراد وأقدميتهم، يعود ذلك للقناعة والاهتمام من طرف المؤسسة بضرورة الاستفادة من قدرات الأفراد ومؤهلاتهم في إنجاح مشروع التحسين والجودة ودفع الأفراد نحو المساهمة الفعالة في ذلك، وتركز














(*)  

المؤسسة اهتمام لاقتراحات العاملين المتعلقة بالمشكلات وتخفيض التكاليف وتعطي أهمية لإبداعاتهم وابتكاراتهم في هذا الإطار، لأن ذلك يعتبر من مستلزمات الجودة. وتتفق كثيرا بيانات الجدول مع الجدول السابق^(*)، إذ يتبين أن أغلبية العاملين يساهمون بمقترحاتهم في حل المشكلات وتخفيض التكاليف ويعد هذا نوع من الإبداع في المؤسسة، يعود ذلك لكون أن المؤسسة تشجع المقترحات المتعلقة بالتحسين والجودة مهما كانت بساطتها، إذ يتم تقديم هذه المقترحات للرؤساء أثناء أداء المهام، أو عن طريق فرق العمل وتستخدم هذه المقترحات نظام الاتصال كوسيلة للوصول إلى الجهات المعنية، وفي الكثير من الحالات تكون هذه الاقتراحات عبارة عن ممارسات أثناء انجاز العمليات، ونجد أن المساهمة بالاقتراحات تتم في كل المستويات التنظيمية ومن طرف كل الفئات المهنية، يعود ذلك إلى تشجيع المساهمة بالاقتراحات في كل مجالات المؤسسة ومستوياتها التنظيمية، لان حل المشكلات وتقليل الضائع في المواد هي مهمة الجميع وفي كل المراكز الوظيفية.

ويتم مقابلة هذه المساهمات في الكثير من الحالات بالاستحسان والثناء وكذا الاعتراف بالانجازات أمام الزملاء، وكلا الشكلين هما حافزين معنويين يساعدان على تحقيق الدافعية لدى الأفراد نحو تقديم المزيد من الاقتراحات. إذ يزيد استخدام الاستحسان والثناء مع الاتجاه نحو الإطارات، نظرا لكون أن هذه الفئة وبحكم مؤهلاتها ومستواها في السلم الهرمي، فان أسلوب الاستحسان والثناء يشعرها بالأهمية والتقدير لمجهوداتها في المؤسسة ومساهماتها في مجال الجودة والتحسين، خاصة إذا كان الإطار يتمتع بمكانة بين زملائه أو لدى مجموعة العمل بحيث ينال اعتراف هؤلاء، وبالتالي يكون الاستحسان والثناء أسلوب مهم لتقدير وتشجيع الإطارات وتحفيزهم. بينما يزيد استخدام أسلوب الاعتراف أمام الزملاء كلما تم الاتجاه نحو أعوان التنفيذ، وهذا يعود لكون أن هذا الأسلوب هو الأفضل لهذه الفئة بحيث يكسب الأفراد مكانة بين زملائهم وتقديرهم لهم واعترافهم بمساهماتهم، كما أن ذلك يساهم في إبراز الذات^(**) أمام الآخرين وتحقيق الذات واكتساب الثقة والمكانة والاحترام والتقدير لدى الرؤساء، وهذا الأمر مهم لجعل بيئة العمل مناسبة ومفضلة لدى الأفراد.

مما سبق وبصفة عامة يتبين أن أغلبية الأفراد يساهمون في اقتراح طرق تقلل من حدوث المشكلات والضائع في المواد، يعود ذلك إلى كون أن المؤسسة تولي اهتمام لمشاركة العاملين من خلال نظام الاقتراحات، خاصة ما تعلق بالمشكلات وتخفيض التكاليف مهما كانت بساطتها، ونجد أن المساهمة تتم في

(*)             

(**)             

كل المستويات التنظيمية ومن طرف كل الفئات المهنية. ويتم مقابلة هذه المساهمات في الكثير من الحالات بالاستحسان والثناء ويزيد ذلك مع الاتجاه نحو الإطارات، نظرا لكون هذه الفئة تتمتع بمؤهلات ومستوى في السلم الهرمي ومكانة بين الآخرين، ما يجعل هذا الأسلوب حافزا مهما للمساهمة في التحسين والجودة، إلى جانب ذلك يستخدم أسلوب الاعتراف أمام الزملاء كلما تم الاتجاه نحو أعوان التنفيذ، كون هذا الأسلوب يسمح باكتساب الأفراد المكانة والتقدير وكذا إبراز الذات وتقدير الرؤساء، وكلا الأسلوبين هما حافزين معنويين يسمحان بتحقيق الدافعية نحو المساهمة بالاقتراعات، وكذا توفير بيئة عمل مناسبة ومفضلة لدى الأفراد وداعمة للجودة الشاملة.

جدول (92): الأقدمية والأخذ بآراء الأفراد في حالة إدخال منتجات جديدة أو طرق عمل جديدة

		الأقدمية				الأخذ بآراء الأفراد	
		أقل من 13	16 - 31	6 فما فوق	المجموع		
		30	24	20	74	نعم	
		%54.54	%66.66	%83.33	%64.34		
الأسباب		أقل من 13	16 - 31	6 فما فوق	المجموع		
يقصر الأمر على الرؤساء والإطارات		25	12	4	41	لا	
		%45.45	%33.33	%16.66	%35.65		
يتعلق الأمر بفرق مختصة		10	6	2	18		
		%40	%50	%50	%43.90		
المجموع		25	12	4	41		
		%100	%100	%100	%100		
		55	36	24	115	المجموع	
		%100	%100	%100	%100		

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	ك ² الجدولية	ك ² المحسوبة
0.05	2	5.991	0.3961	2	5.991	6.1588

إن ملاحظة بيانات الجدول تبين أن أكبر نسبة 64.34% من المستجوبين أجابوا بـ "نعم" حول الأخذ بآراء الأفراد في حالة إدخال منتجات جديدة أو طرق عمل جديدة في حين أن 35.65% أجابوا بـ "لا"،

المؤسسة وتتنوع منتجاتها وتحسين العمليات وجودة المنتجات والخدمات، وهذا من أجل جمع الأفراد وتعبئة الجهود حول مشروعها لتحقيق الجودة الشاملة والاستفادة من إمكانياتها البشرية في هذا الإطار.

إذ نجد أن المشاركة عن طريق الأخذ بآراء الأفراد تزيد كلما زادت الأقدمية، وهذا راجع لكون أن الأقدمية تكسب الأفراد خبرات وتجارب ومهارات ومعارف وكفاءات عالية ناتجة عن الممارسة، هذا ما يجعل هؤلاء على دراية عالية وإطلاع كبير على ما يتطلبه تحسين العمليات من إدخال طرق عمل جديدة، وكذا ما تتطلبه المنتجات من تطوير وتنويع بما يضمن نجاح المؤسسة في إدخال تلك التغييرات والتطويرات، بل في الكثير من الحالات يكون مصدرها اقتراحات هذه الفئات ذات الكفاءة والمؤهلات العالية. في حين أن وجود نسبة معتبرة من الذين صرحوا بعدم الأخذ بالآراء يدل على أن المشاركة في هذا الإطار ليست كاملة بشكل كبير، يعود ذلك إلى صعوبة الوصول إلى المشاركة الكاملة، وكذا طبيعة الاهتمامات أي مجال اهتمام الفرد إن كان له علاقة بالتغيير، وكذا علاقة منصب العمل والمهام المزولة بذلك، إذ يزيد عدم الأخذ بآراء الأفراد مع قلة الأقدمية وهذا طبعا يعود لقلة الخبرة والتجربة والمهارة والكفاءة الناتجة عن الممارسة لسنوات عديدة، الأمر الذي يقلل من اللجوء إلى الأخذ بآراء هؤلاء العاملين. ويرجع الأفراد أسباب عدم الأخذ بآراء العاملين إلى كون أن الأمر يقتصر على الرؤساء والإدارات، إذ أن هناك تركيز على فئة الإدارات خاصة إذا كان إسناد مهام الرئاسة إلى هذه الفئة، فبحكم أن الرؤساء والإدارات يشغلون مراكز وظيفية أعلى في السلم الهرمي، وبحكم مستواهم المهني ومؤهلاتهم فهم أقرب إلى مراكز القرار ولهم مكانة هامة في المؤسسة، إذ يُعتمد عليهم في عمليات التطوير والتحسين والجودة، وبالتالي فهم الأكثر استشارة بحيث يؤخذ بآرائهم في إدخال المنتجات وطرق العمل الجديدة. وينسب أقل أشار الأفراد إلى كون الأمر يتعلق بفرق مختصة، أي بفرق البحث والتطوير التي يتم إنشائها في المؤسسة والتي من مهامها تطوير منتجات المؤسسة وإدخال منتجات جديدة، وكذا فرق تحسين العمليات وإدخال طرق عمل جديدة، بحيث أن هذه الفرق تتكون من أفراد متخصصين ويكون إدخالها للتغييرات بناء على دراسات وملاحظات ونقاشات وتوقعات.

عموما مما سبق يتبين أن المؤسسة تأخذ بمبدأ المشاركة الكاملة من خلال الأخذ بآراء الأفراد في حالة إدخال منتجات جديدة أو طرق عمل جديدة، يعود ذلك إلى تبني المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ولمحاولتها تثبيت ثقافة الجودة من خلال الممارسات والعمليات الداخلية، والاستفادة من إمكانياتها البشرية، ويزيد الأخذ بآراء الأفراد كلما زادت الأقدمية نظرا لكون أن الأقدمية تكسب الأفراد خبرات وتجارب ومعارف عالية ناتجة عن الممارسة، ما يجعل الأفراد على دراية كافية بما تتطلبه عمليات التطوير والتنويع للمنتجات وتحسين للعمليات، في حين أن وجود نسبة أقل من عدم الأخذ بالآراء يدل على أن المشاركة الكاملة ليست بشكل كبير، إذ يقل الأخذ بالآراء مع قلة الأقدمية، ويرجع الأفراد أسباب عدم الأخذ بالآراء إلى كون الأمر

يقتصر على الرؤساء والإطارات يعود ذلك للمؤهلات التي يتمتعون بها والمراكز الوظيفية التي يشغلونها والتي تجعلهم أقرب إلى مراكز القرار وكذا المكانة التي يتمتعون بها، وبشكل أقل ارجع الأفراد السبب إلى كون الأمر يتعلق بفرق مختصة أي بفرق البحث والتطوير وفرق تحسين العمليات، بحيث يكون إدخال التغييرات بناء على دراسات ونقاشات.

2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات: يتم عرض وتحليل البيانات الآتية:

جدول (93): اتجاهات الأفراد حول الإبداع والابتكار في المؤسسة

الرقم	عبارات حول الإبداع والابتكار	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	يمثلك الرؤساء والمسؤولون الشجاعة على تحمل المخاطر الناجمة عن محاولات الإبداع والابتكار والتطوير	20 %17.39	63 %54.78	31 %26.95	1 %0.86	-	3.89	0.68	%17.55	7
2	يتم مراعات حاجات وأذواق العملاء [الزبائن] في أي عملية إبداع وابتكار وتطوير	22 %19.13	76 %66.08	14 %12.17	3 %2.60	-	4.02	0.65	%16.08	2
3	الإجاز المحقق هو مصدر فخر للأفراد المبدعين والمبتكرين	27 %23.47	78 %67.82	7 %6.08	3 %2.60	-	4.12	0.62	%15.06	1
4	ينال الفرد المبدع والمبتكر إعراف الرؤساء والمسؤولين	29 %25.21	72 %62.60	11 %9.56	3 %2.60	-	4.10	0.66	%16.19	3
5	ينال الفرد المبدع والمبتكر إحترام وتقدير الزملاء	27 %23.47	72 %62.60	13 %11.30	3 %2.60	-	4.07	0.67	%16.43	4
6	توفر إدارة المؤسسة كل التسهيلات الإدارية لعمليات التطوير والإبداع والابتكار	38 %33.04	64 %55.65	10 %8.69	3 %2.60	-	4.19	0.70	%16.62	6
7	تتوفر المؤسسة على الوسائل والامكانيات المساعدة على الإبداع والابتكار	37 %32.17	65 %56.52	10 %8.69	3 %2.60	-	4.18	0.69	%16.56	5
-	المتوسط العام	28.57 %24.84	70 %60.86	13.71 %11.92	2.71 %2.36	-	4.08	0.67	-	-

اعتمادا على معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي فإن ترتيب عبارات المقياس حول الإبداع والابتكار من حيث أهميتها كان كالآتي:

- المرتبة الأولى للعبارة الثالثة التي تشير إلى أن "الإنجاز المحقق هو مصدر فخر للأفراد المبدعين والمبتكرين"، بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.62 ومعامل اختلاف 15.06%، وأن أكبر نسبة من الإجابات هي 67.82% وتمثل الموافقين على العبارة ثلثها نسبة 23.47% وتمثل الموافقين بشدة على العبارة، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 4.12 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول العبارة هو موافق. وبنفس الطريقة يمكن قراءة العبارات المتبقية إذ نجد:

- المرتبة الثانية للعبارة الثانية التي تشير إلى أنه "يتم مراعات حاجات وأذواق العملاء [الزبائن] في أي عملية إبداع وابتكار وتطوير"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثالثة للعبارة الرابعة التي تشير إلى أنه "ينال الفرد المبدع والمبتكر إعراف الرؤساء والمسؤولين"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الرابعة للعبارة الخامسة التي تشير إلى أن "الفرد المبدع والمبتكر ينال إحترام وتقدير الزملاء"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الخامسة للعبارة السابعة التي تشير إلى "توفر المؤسسة على الوسائل والامكانيات المساعدة على الإبداع والابتكار"، وبموقف عام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة السادسة للعبارة السادسة التي تشير إلى أن "إدارة المؤسسة توفر كل التسهيلات الإدارية لعمليات التطوير والإبداع والابتكار"، وبموقف عام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة السابعة للعبارة الأولى التي تشير إلى "امتلاك الرؤساء والمسؤولون الشجاعة على تحمل المخاطر الناجمة عن محاولات الإبداع والابتكار والتطوير"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

نستخلص في الأخير من عبارات هذا المحور أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 4.08 ومتوسط الانحرافات المعيارية هو 0.67، ولكون المتوسط الحسابي 4.08 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول عبارات الإبداع والابتكار هو موافق.

بما أن المؤسسة تسعى من خلال تبنيها الإدارة الجودة الشاملة إلى رفع مستوى أداء أفرادها والتحسين المستمر لانجاز العمليات وضمان جودة مخرجات والاستجابة لرغبات عملائها، وذلك يتطلب تسخير موارد المؤسسة بما فيها الموارد البشرية والاستفادة من القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد، من هذا المنطلق يعتبر الإبداع والابتكار من الجوانب المهمة في عمليات التطوير والتحسين وتوزيع المنتجات، وهذا من ضرورات خدمة العملاء واكتساب الميزة التنافسية. كما أن الإبداع والابتكار له علاقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وثقافتها

التنظيمية، بحيث أن القيم السائدة في المؤسسة ودوافع الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم لها تأثير على المساهمات الإبداعية والابتكارية للعاملين.

وفي المؤسسة مجال الدراسة هناك مراعاة واهتمام بالإبداع والابتكار كآليات تتبناها المؤسسة في عمليات التطوير والتحسين والجودة، وتعمل على تشجيع عمليات الإبداع والابتكار واستخدام الأساليب الضرورية لذلك، رغم وجود صعوبات تثبيت القيم والعوامل الدافعة لجعل الأفراد يساهمون بفعالية في عمليات الإبداع والابتكار. وعموماً هناك خصوصيات للإبداع والابتكار في المؤسسة يبينها ترتيب العبارات، إذ نجد في المرتبة الأولى أن الانجاز المحقق هو مصدر فخر للأفراد المبدعين والمبتكرين، فالفخر يجعل الفرد يشعر بقيمة الانجاز المحقق، وبدور وأهميته في المؤسسة، ويلبي ذلك حاجة الانجاز لديه، ويحقق لديه الدافعية نحو المساهمة في التحسين المستمر والجودة، فقد أشار "ديمينغ" إلى ضرورة إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة(*) لان ذلك يدفع الأفراد إلى المساهمة الجادة في انجاز العمليات، ونجد في المرتبة الثانية أنه يتم مراعات حاجات وأذواق العملاء في أي عملية إبداع وابتكار وتطوير، فالعملاء هم مجال اهتمام إدارة الجودة الشاملة وتلبية حاجاتهم يعتبر مبدأ من مبادئها(**)، لذلك يتم توجيه عمليات الإبداع والابتكار والتطوير في المؤسسة لتستجيب لحاجات وأذواق العملاء، وهذا ما يكسب رضا العملاء ووفائهم لمنتجاتهم المؤسسة ومليهم لها ويسمح كذلك باكتساب عملاء جدد، ويعطي ذلك للمؤسسة فرص أكثر للتوسع وكسب العملاء ومن ثمة اكتساب ميزة تنافسية، فكل عمليات المؤسسة بما فيها الإبداع والابتكار هدفها إرضاء العملاء وكسب ولائهم لأن ذلك هو ما يحقق تميز المؤسسة واستمراريتها ونجاحها وتنافسيتها، كما أن ترتيب هذه العبارة والعبارة السابقة في المراتب الأولى يدل على وجود توافق للإبداع والابتكار في المؤسسة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث وجود الفخر بالإنجاز، وأن انتشار ذلك يعبر عن ثقافة داعمة للإبداع والابتكار، وكذلك من حيث تركيز عمليات الإبداع والابتكار والتطوير على مراعاة حاجات وأذواق العملاء لان ذلك يعطي أفضلية للمؤسسة وتميز في منتجاتها.

وقد ورد في المرتبة الثالثة أن الفرد المبدع والمبتكر ينال اعتراف الرؤساء والمسؤولين، لأن نيل الاعتراف خاصة من الرؤساء والمسؤولين يعتبر عامل مهم وداعم للإبداع والابتكار، فهو يدفع الفرد إلى إبراز القدرات الإبداعية وتوظيف الكفاءات والخبرات والمعارف من أجل ذلك، وهذا يعد حافزاً معنوياً كبيراً نحو التميز في الانجاز، ومكسب مهم للفرد في الحصول على المكانة والتقدير من طرف الرؤساء ما يعزز موقع

(*) 12

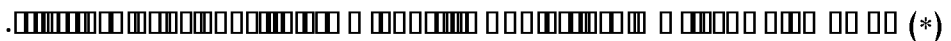

83

(**) 91

الفرد وثقة واحترام الرؤساء له، وكل هذه العوامل هي مهمة في تشجيع الأفراد على المساهمة الإبداعية والابتكارية ما يضمن تحقيق الجودة والتحسين المستمر. إلى جانب ذلك فإن نيل الفرد المبدع والمبتكر للاحترام وتقدير الزملاء هو عامل مهم وقد ورد ذلك في المرتبة الرابعة، كون أن احترام وتقدير الزملاء له تأثير على دافعية الأفراد للإبداع والابتكار وعلى مساهماتهم في التحسين والجودة، لذلك فهو حافز معنوي مهم، لأنه يؤثر على البيئة الثقافية للعمل وعلى ميل الأفراد إلى إبراز قدراتهم الإبداعية والابتكارية، وهذا نتاج وجود بيئة ثقافية مشجعة على ذلك وعلى التميز في الأداء، إلا أن ما يتبين أن الاحترام والتقدير والاعتراف سواء كان من الرؤساء والمسؤولين أو من الزملاء، تبدو أهميته في التأثير على البيئة الثقافية وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو إبراز المساهمات الإبداعية والابتكارية.

وجاء في المرتبة الخامسة أن المؤسسة تتوفر على الوسائل والإمكانيات المساعدة على الإبداع والابتكار، ويعتبر ذلك أمراً ضرورياً لدعم عمليات الإبداع والابتكار، وتوفير العوامل المساعدة على ذلك، خاصة أن مجال النشاط متعلق بالصناعة الالكترونية ذات المستوى العالي من الإبداع والتطوير والتحسين المستمر. إذ نجد أن إدارة المؤسسة توفر كل التسهيلات الإدارية لعمليات التطوير والإبداع والابتكار، وقد ورد هذا في المرتبة السادسة، حيث أن المؤسسة وبحكم تشجيعها للإبداع والابتكار، فهي توفر التسهيلات الإدارية لذلك، إذ أن تبنيتها لإدارة الجودة الشاملة يجعلها تعتمد الإبداع والابتكار كألية لتطوير منتجاتها وطرق العمل المتبعة واستخدام الطرق والوسائل الحديثة، فهي تتبنى برامج البحث والتطوير وتتوفر المؤسسة على إدارة خاصة لذلك، وتعتمد على فرق التطوير والابتكار المتكونة من مهندسين، فعلى سبيل المثال هناك في مصلحة الموارد البشرية مهندس في الإعلام الآلي يقوم بمحاولة ابتكار برنامج يسمح بجعل الأجر أوتوماتيكي (*).

وجاء في المرتبة الأخيرة أن الرؤساء والمسؤولين يمتلكون الشجاعة على تحمل المخاطر الناجمة عن محاولات الإبداع والابتكار والتطوير، فالإبداع والابتكار لا يعني أن العملية بسيطة والنتائج مضمونة بل هي تتطوي على مخاطر، كما أنها تعتمد على المحاولة والخطأ وعلى تشجيع الرؤساء وتأييدهم وموازرتهم وعلى وجود مجال للحرية يسمح بالمحاولة والخطأ (**)، وتعتبر هذه العوامل مهمة لتبني وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة، إلا أن ترتيب العبارة في الأخير يظهر صعوبة الأمر، يظهر ذلك مع وجود الضبط للعمليات والتركيز على ضمان الجودة وإتباع التعليمات والقرارات، خاصة لدى الفئات في المستوى الأدنى من

(*)  (**)  580.

السلم الهرمي ويقف الأمر مع فرق التطوير المتخصصة، إلا أن وجود موقف عام يتمثل في الموافقة يقلل من صعوبة الأمر ويظهر تبني الإبداع والابتكار من طرف الرؤساء والمسؤولين ودعمهم له.

صفة عامة يتبين من التحليل السابق أن عبارات الإبداع والابتكار وردت وفق ترتيب للأولوية يعبر عن درجة الاتفاق وعن الممارسة في المؤسسة، وكذا نمط الثقافة التي تسعى المؤسسة إلى تثبيتها من خلال نظمها وهي الثقافة الداعمة للإبداع والابتكار، حيث وردت تلبية حاجات العاملين والعملاء في المراتب الأولى تليها الاعتراف والاحترام والتقدير ثم توفير الوسائل والإمكانيات والتسهيلات وأخيرا تحمل المخاطر، إذ يتضح أن ما يهتم الأفراد بالدرجة الأولى هو تلبية الحاجة لإبراز الذات من خلال الفخر بالإنجاز، وما يهتم المؤسسة هو تلبية حاجات العملاء، يلي ذلك وجود عوامل اجتماعية وثقافية داعمة للإبداع والابتكار، وترتيب الأفراد للمجموعتين من العبارات يعبر عن أهمية الإبداع والابتكار في الاستجابة للجوانب الفردية والجماعية للأفراد، ويعبر عن وجود بيئة داعمة لذلك ناتجة عن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة. بينما تشير المجموعة الثالثة إلى العوامل المادية والتنظيمية المساعدة والتي تسعى المؤسسة لتوفيرها، وان ترتيبها يعود لكون أن المؤسسة تركز في توفير هذه العوامل على فئات معينة كالأطارات والمهندسين وفرق التطوير. وجاء في الأخير تحمل المخاطر نظرا لكون أن الرؤساء والمسؤولين يركزون كثيرا على التعليمات والقرارات، وهذا سعيا منهم لضبط الجودة والتركيز على الالتزام بالموصفات. إلا أن وجود موقف لدى الأفراد يتمثل في الموافقة على عبارات الإبداع والابتكار يبين اهتمام المؤسسة وميل عام لما يخدم تبني الجودة الشاملة.

IV - الولاء والانتماء: نتطرق من خلال تناول موضوع الولاء والانتماء للمؤسسة ميدان الدراسة، إلى مدى توفر الشعور بذلك لدى الأفراد، وواقع الاهتمام بالظاهرة وتوفر الظروف الملائمة لها ومراعات ذلك في ظل إدارة الجودة الشاملة، وهذا من خلال معرفة وجود الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، ووجود الرغبة في تغيير المؤسسة، وكذا تميز العمل مع المجموعة بمعنويات مرتفعة، وترتيب العوامل المؤثرة على الولاء والانتماء، لنخلص إلى إبراز اتجاهات الأفراد حول موضوع الولاء والانتماء للمؤسسة، والتي تبين وجود بيئة يميزها الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة والتي لها أهمية في دعم التحسين المستمر للعمليات وضمان الجودة، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

1- البيانات الميدانية لاستمارة الاستبيان: يتم ذلك من خلال عرض وتحليل البيانات المعروضة في

الجداول الموالية:

الملائمة لجعل الأفراد يشعرون بالولاء والانتماء من خلال نظم التكوين والتحفيز والخدمات المقدمة وضمن العدالة وسيادة المعايير الموضوعية، وتشجيع إبراز القدرات والكفاءات، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم من قيادة واتصال ونظام الفرق، ما يسمح بالاندماج في بيئة المؤسسة ومحاولاتها في تثبيت ثقافة داعمة ومساعدة على خلق الشعور بالولاء والانتماء، إلى جانب ذلك فإن عوامل البيئة الخارجية المتمثلة في ظروف البطالة والتشغيل والتعقيدات التي تميز الحصول على منصب عمل، ووجود فرصة التوظيف والتثبيت في المؤسسة، إلى جانب السمعة التي تتمتع بها على المستوى الوطني، والتطورات التي تحققها المؤسسة، هي كلها عوامل تشعر العاملين بالاطمئنان ومن ثمة الولاء والانتماء للمؤسسة. وتزيد درجة الشعور بالانتماء مع الاتجاه نحو فئة الإطار، يعود ذلك إلى أن هذه الفئة هي أكثر شعورا بالأمن الوظيفي نظرا لحاجة المؤسسة إلى إطارات يتمتعون بالمؤهلات والقدرات العالية، لذلك فهم يلقون اهتماما كبيرا في المؤسسة ويتمتعون بمكانة هامة، فهم يشكلون مخزون المؤسسة من الكفاءات العالية، إذ تعتمد عمليات التحسين والتطوير والإبداع وضمن الجودة على مساهمات هؤلاء، إلى جانب أن هؤلاء هم أقرب في السلم الهرمي إلى المستويات التنظيمية العليا ما يجعلهم على دراية بعمليات المؤسسة، بالتالي فكل هذه العوامل تزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة، خاصة لدى المستويات الأعلى من الإطارات باعتبارهم محور قيادة عمليات التحسين المستمر وضمن الجودة الشاملة. ويقبل الأمر مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ كون أن هذه الفئة هي في بداية مسارها لدعم مواقعها في المؤسسة وأن شعورها بالانتماء هو في بدايته، بحيث يتدعم ذلك مع الاندماج أكثر في بيئة المؤسسة ومساهماتهم الفعالة في انجاز العمليات، إلا أن وجود الشعور بالانتماء لدى الأغلبية يقلل من أهمية الأمر.

من جهة أخرى فإن الشعور بالانتماء يظهر من خلال ممارسته للتأثير على دوافع الأفراد في المؤسسة، إذ يظهر التأثير على شكل وجود رغبة أكثر للمساهمة في نجاح المؤسسة وكذا الرغبة في تحسين سمعة المؤسسة أمام العملاء، وهما الشكليين البارزين في المؤسسة، فالشعور بالانتماء يجعل الفرد يحاول إبراز قدراته ومواهبه وكفاءته ومعارفه من أجل المساهمة في تحسين عمليات الانجاز وضمن مواصفات الجودة المطلوبة، ما يسمح بالمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب ذلك فإن الشعور بالانتماء يجعل الفرد يحاول من خلال مساهماته إبراز دوره في تحسين سمعة المؤسسة بمحاولة تحقيق حاجات العملاء ورغباتهم من خلال ضمان مخرجات للعمليات تكون أكثر جودة، إلى جانب محاولة إعطاء صورة أفضل للمؤسسة خاصة مع الآخرين في المحيط الخارجي للمؤسسة. في حين نجد أن الشكليين الآخرين والأقل إظهارا مقارنة بالشكليين السابقين هما الالتزام والانضباط أكثر، إذ أن وجود الشعور بالانتماء يدفع الأفراد إلى الالتزام أكثر بالمهام والأدوار وبالقرارات والتعليمات وكذا احترام النظام الداخلي ونظام العمل المتبع والأوقات والأجال المحددة والمواعيد، ونجد كذلك الميل إلى العمل الجماعي ضمن فريق العمل خاصة أن نظام الفريق يضمن

اندماج أكثر في بيئة العمل والأداء الجماعي للمهام، بالشكل الذي يضمن انجاز العمليات بصورة أفضل، كما أن العمل ضمن الفريق يسمح بتكوين الشعور بالانتماء للمؤسسة لذلك فإن العمل الجماعي ضمن الفريق من الآليات المهمة لتبني إدارة الجودة الشاملة، كونه يلبي الحاجات الاجتماعية وتكوين العلاقات الإنسانية وينمي الولاء والانتماء للجماعة في المؤسسة، ورغم قلة نسبة الشكلىن الأخيرين إلا أن وجودها يبرز جوانب مهمة للشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.

عموماً فإن هناك وجود للشعور بالانتماء بشكل واضح وكبير لدى العاملين في المؤسسة، يعود ذلك إلى وجود بيئة ملائمة لذلك من خلال محاولات المؤسسة عن طريق نظمها المختلفة ونظام العمل توفير بيئة تنظيمية وثقافية مساعدة على خلق الشعور بالانتماء، إلى جانب عوامل خارجية متمثلة في ظروف المحيط السوسيواقتصادي من بطالة وتشغيل وكذا سمعة المؤسسة، إذ يزيد الشعور بالانتماء مع الاتجاه نحو الإطارات نظراً لوجود الشعور بالأمن الوظيفي والأهمية والمكانة لدى هؤلاء وقربهم من المستويات التنظيمية العليا. إلى جانب ما سبق فإن الشعور بالانتماء يؤثر على دوافع الأفراد من خلال شكلىن بارزين هما الرغبة في المساهمة أكثر في نجاح المؤسسة من خلال إبراز القدرات والكفاءات، وكذلك الرغبة في تحسين سمعة المؤسسة أمام العملاء من خلال الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، وكذا إعطاء صورة أفضل للمؤسسة في المحيط الخارجي. أما الشكلىن الأقل بروزاً هما الانضباط والالتزام أكثر بالمهام والقرارات والتعليمات وكذا احترام نظام العمل، وكذلك الميل إلى العمل الجماعي ضمن فريق عمل، لأن ذلك يسمح بتلبية حاجات الانتماء إلى جماعة وتكوين العلاقات ومن ثمة الولاء والانتماء، إلا أن الشكلىن الأخيرين وُرداً بنسب أقل كون أن وجودهما يخضع بشكل كبير لنظام العمل وضوابط التنظيم الرسمي، وبصفة عامة هناك شعور بالانتماء وأن ذلك يساهم في تحسين المؤشرات الداخلية للمؤسسة.

جدول (95): الأقدمية والرغبة في تغيير المؤسسة

				الأقدمية (سنة)	الرغبة في تغيير المؤسسة
				أقل من 13	أقل من 13
				16 - 3]	16 - 3]
				6] فما فوق	6] فما فوق
				المجموع	المجموع
المجموع	6] فما فوق	16 - 3]	أقل من 13	الأسباب	الأقدمية (سنة)
14	4	3	7	علاقات العمل مع الزملاء متوترة	7
%16.66	%25	%14.28	%14.89		
13	3	3	7	علاقات سيئة مع الرؤساء والمسؤولين	7
%15.47	%18.75	%14.28	%14.89		
17	3	5	9	البحث عن أجور ومكافآت أفضل	9
%20.23	%18.75	%23.80	%19.14		
24	2	5	17	جو العمل بالمؤسسة ممل	17
%28.57	%12.50	%23.80	%36.17		
16	4	5	7	فرص التطوير والترقية ضئيلة	7
%19.04	%25	%23.80	%14.89		
84	16	21	47	المجموع	47
%100	%100	%100	%100		
				61	36
				%53.04	%65.45
				11	14
				%45.83	%38.88
				19	19
				%46.95	%34.54
				115	55
				%100	%100
				24	36
				%100	%100
				22	22
				%61.11	%61.11
				13	13
				%54.16	%54.16
				54	54
				%46.95	%46.95
				19	19
				%34.54	%34.54
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%100	%100
				36	36
				%100	%100
				55	55
				%100	%100
				19	19
				%34.54	%34.54
				55	55
				%100	%100
				115	115
				%100	%100
				24	24
				%10	

يتضح من ملاحظة بيانات الجدول أن 53.04% من المستجوبين صرحوا بـ "نعم" يرغبون في تغيير المؤسسة في حين أن 46.95% صرحوا بـ "لا" يرغبون في تغيير المؤسسة، لتوضيح القضية تم إدخال متغير الأقدمية ثم استخدام كا²(*) لاختبار العلاقة، يتبين أن 65.45% من ذوي الأقدمية أقل من 3 سنوات أجابوا بـ "نعم" مقارنة بـ 45.83% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق، في المقابل نجد أن 61.11% من ذوي الأقدمية من 3 إلى أقل من 6 سنوات أجابوا بـ "لا" مقارنة بـ 54.16% من ذوي الأقدمية من 6 سنوات فما فوق. ويتضح من الجدول الجزئي المقابل والمتعلق بحالة الإجابة بـ "نعم" والذي يمثل أسباب الرغبة في تغيير المؤسسة، أن 28.57% من الإجابات أشارت إلى كون "جو العمل بالمؤسسة ممل"، في حين أن 20.23% من الإجابات أشارت إلى "البحث عن أجور ومكافآت أفضل"، و 19.04% من الإجابات أشارت إلى كون "فرص التطوير والترقية ضئيلة"، بينما نجد أن 16.66% من الإجابات أشارت إلى كون "علاقات العمل مع الزملاء متوترة"، و 15.47% من الإجابات إلى وجود "علاقات سيئة مع الرؤساء والمسؤولين"، ومع إدخال متغير الأقدمية ثم استخدام اختبار كا²(**)، يتبين أن الأفراد أشاروا إلى هذه الأسباب بغض النظر عن أقدميتهم، أي أن هناك اتفاق حول هذه الأسباب مهما كانت الأقدمية.

يتضح من الاتجاه العام لقيم الجدول أن الأفراد في المؤسسة هم على موقفين متقاربين إذ أن حوالي نصف الأفراد يرغبون في تغيير المؤسسة في حين أن ما يقارب النصف لا يرغبون في تغيير المؤسسة، بحيث أنه كلما قلت الأقدمية تزيد الرغبة في تغيير المؤسسة وتقل الرغبة مع زيادة الأقدمية لتتجدد الرغبة في تغيير المؤسسة قليلا مع التقدم في سنوات الأقدمية، وقد أرجع الأفراد أسباب الرغبة في تغيير المؤسسة إلى وجود "جو عمل ممل" وبشكل أقل "البحث عن أجور ومكافآت أفضل" وكذا "فرص التطوير والترقية ضئيلة"، وأقل من ذلك "وجود علاقات عمل متوترة مع الزملاء" وكذا "وجود علاقات سيئة مع الرؤساء والمسؤولين".

يعتمد الولاء والانتماء للمؤسسة بشكل مهم على وجود درجة مقبولة من الوفاء لمصالح المؤسسة ولنظامها وأهدافها، ويبرز الولاء والانتماء مع وجود الرغبة في البقاء والاستمرارية، ووجود ذلك يعني وجود بيئة مساعدة على التحسين المستمر لانجاز العمليات ولضمان جودة المخرجات، كما أن حفاظ المؤسسة على مواردها البشرية يعد أمر مهم في ظل تبنيها لإدارة الجودة الشاملة، كما أن الولاء والانتماء يعكس طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة لدى الأفراد في المؤسسة ودعمها للاستقرار واستمرارية المساهمة في مشروع الجودة

$$H_1 \text{ (**) } \chi^2_{(5.991 < 6.7981)} < \chi^2_{(5.991 < 6.7981)} \text{ (**) } H_0$$

$$H_1 \text{ (***) } \chi^2_{(15.507 > 4.6808)} > \chi^2_{(15.507 > 4.6808)} \text{ (***) } H_0$$

ويرجع الأفراد الرغبة في تغيير المؤسسة إلى كون جو العمل بالمؤسسة ممل، إذ أن شعور الفرد بعدم الارتياح والممل وهذا لعدم قدرته على الاندماج والتعود على بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية يجعله يرغب في تغيير المؤسسة، وكذلك فإن الضبط والصرامة المفرطة تجعل الفرد يشعر بالملل وعدم الراحة. كما أن سبب الرغبة يعود إلى البحث عن أجور ومكافآت أفضل، حيث أن الفرد يسعى دائما إلى الحصول على مستويات أفضل من الأجور والمكافآت والامتيازات المختلفة، والتي تسمح بتحسين الوضعية المادية والاجتماعية للفرد. إلى جانب ذلك فإن السبب يعود إلى كون فرص التطوير والترقية ضئيلة، حيث أن إدراك الفرد لمحدودية التقدم والتطوير المهني يدفعه إلى البحث عن ذلك في مؤسسة أخرى، إذ يسعى الفرد إلى التطوير والترقية نظرا لما يمكنه أن يحققه من مزايا ولواحق وامتيازات، ويعبر هذين العنصرين عن كون الفرد يرغب في التغيير للحصول على المكاسب المادية والمهنية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال مزاولته للمهام في المؤسسة. ونجد وينسب أقل سبب الرغبة في تغيير المؤسسة هو وجود علاقات عمل متوترة مع الزملاء، ويعود ذلك إلى وجود في بعض الأحيان لحالات الصراع والمشاحنات وعدم القدرة على الاندماج في محيط العمل. إلى جانب ذلك وجود علاقات سيئة مع الرؤساء والمسؤولين، وهي تعبر عن وجود تصادم وخلافات مع الرؤساء وصعوبة حصول التوافق والالتزام وحالات الرفض لشكل التعامل وطرق القيادة والتوجيه والمتابعة، وهذان العاملان يعبران عن البيئة الاجتماعية والتنظيمية للعمل إلا أن قلة النسبة يقلل من أهمية الأمر.

بصفة عامة يتبين أن حوالي نصف الأفراد يرغبون في تغيير المؤسسة، يعود الأمر إلى سعي الأفراد إلى الحصول على فرص أحسن ومزايا أفضل وبيئة اجتماعية مناسبة، أو يعود الأمر إلى عدم القدرة على التكيف مع البيئة التنظيمية ومناخ الانضباط والصرامة، بينما النصف الآخر من الأفراد يرغبون في الاستقرار وعدم التغيير، يعود ذلك إلى الظروف السوسيواقتصادية وكذا سمعة المؤسسة والتشبع بمبادئها وقيمها والشعور بالطمأنينة والاستفادة من المزايا المقدمة. وتزيد الرغبة في تغيير المؤسسة مع قلة الأقدمية، يعود ذلك إلى كون الأفراد الأقل أقدمية يكونون أقل اندماجا وتعودا على نظم العمل وعلى جو الانضباط والصرامة والرقابة والالتزام، ومع زيادة الأقدمية يزيد تعود الفرد على مناخ العمل والاندماج في البيئة الداخلية والشعور بالأمان الوظيفي. ومع التقدم أكثر في سنوات الأقدمية تقل قليلا الرغبة في التغيير، نظرا لكون أن الفرد يدرك أنه قد حقق مستويات عالية من المزايا والمؤهلات، بالتالي تقل فرص الزيادة ومن ثمة يبحث عن مجالات أخرى، إلى جانب الميل الفطري نحو التغيير. إلا أنه في عموم الأمر أن هناك ميل للاستقرار مع زيادة الأقدمية، ويرجع الأفراد أسباب الرغبة في تغيير المؤسسة بشكل أكبر إلى جو العمل الممل، وبشكل أقل البحث عن أجور ومكافآت وفرص تطوير وترقية أفضل، وبشكل أقل بكثير وجود علاقات متوترة مع الزملاء أو علاقات

سيئة مع الرؤساء والمسؤولين. عموماً فإن وجود نصف الأفراد يرغبون في تغيير المؤسسة لا يعني بالضرورة عدم وجود الشعور بالولاء والانتماء وإنما يقلل منه.

جدول (96): الفئة المهنية وتميز العمل مع مجموعة العمل بمعنويات مرتفعة

					الفئة	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع	العمل بمعنويات مرتفعة
					تأثير الفئة	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المجموع	العمل بمعنويات مرتفعة
					أكثر رضا عن العمل بالمؤسسة	15	11	13	39	نعم
					النظر إلى مجموعة العمل بمثابة العائلة	25	10	3	38	نعم
					الميل إلى التعاون والتنسيق مع الزملاء	13	6	4	23	نعم
					المساهمة مع المجموعة أو الفريق في حل المشكلات	7	6	6	19	نعم
					الميل إلى الإبداع والابتكار في العمل	4	7	9	20	نعم
					المجموع	64	40	35	139	نعم
						10	4	2	16	لا
					المجموع	57	31	27	115	لا

مستوى الدلالة (α)	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة	درجات الحرية (dl)	كا ² الجدولية	كا ² المحسوبة
0.05	8	15.507	17.534	2	5.991	1.6078

ورضاهم عن العمل في المؤسسة وعن نظمها وتوجهاتها وعن البيئة الداخلية للمؤسسة ونمط العلاقات السائدة بين العاملين ومع رؤسائهم وأشكال التفاعل بين مكونات المؤسسة، وكلها عوامل لها دور في رفع معنويات الأفراد أو انخفاضها، لأن الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة لها دور وتأثير كبير على أدائهم ولها أهمية بالغة في كيفية سير وإنجاز العمليات وعلى نوعية المخرجات وعلى نظرة العاملين للمؤسسة وسلوكياتهم وإقبالهم على العمل، ولذلك فإن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة يستوجب توفر بيئة داخلية تتميز بارتفاع معنويات العاملين ومن ثمة قبولهم لمبادئ الجودة الشاملة وإقبالهم على المساهمة في التحسين المستمر للعمليات وفي ضمان جودة المخرجات والاستجابة لحاجات العملاء والالتزام بالموصفات.

لذلك نجد في المؤسسة مجال الدراسة أن البيئة الداخلية تتميز بوجود روح معنوية مرتفعة لدى العاملين، يعود ذلك إلى معطيات متعلقة بالمؤسسة من خلال نظم العمل والتقييم والتحفيز ووجود فرص التكوين، وسيادة المعايير الموضوعية في المعاملة والقيادة والتوجيه، ووجود شبكة من العلاقات الاجتماعية المساعدة على الاندماج والتأقلم والتفاعل الإيجابي بين الأفراد، وكذلك فالمعطيات المتعلقة بفرق العمل في المؤسسة من حيث البناء السليم وتوفر علاقات اجتماعية مساعدة على التفاعل ووضوح المهام والأدوار، كلها عوامل تساهم في رفع معنويات الأفراد وزيادة رضاهم على العمل بالمؤسسة، وبصفة عامة فإن المعطيات المتعلقة بالبيئة التنظيمية والثقافية وأشكال التفاعل الداخلي هي كلها تساهم في تكوين المعنويات المرتفعة لدى العاملين والفرق في المؤسسة وفي كل المستويات التنظيمية والمراكز الوظيفية، ويدعم ذلك بيانات الجدول التي تبين النسب المرتفعة للإجابات حول تميز العمل في المؤسسة ومع مجموعة العمل بمعنويات مرتفعة، ووجود نسب ضئيلة متعلقة بانخفاض الروح المعنوية، وهذا ما يخدم مصلحة المؤسسة والعاملين ويساهم في دعم مشروع التحسين والتطوير والجودة والتميز.

فالروح المعنوية المرتفعة لها تأثير كبير على التوجهات العامة والتفاعلات الداخلية، إذ أظهرت النتائج أنها وبشكل كبير تساهم في جعل الأفراد أكثر رضا عن العمل في المؤسسة، فالرضا وباعتباره شعور داخلي يتولد لدى الفرد فإن وجوده يعتبر مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة، لأنه يعبر عن قدرتها على تكوين الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، يعود وجود الشعور بالرضا إلى أساليب المؤسسة في تسيير مواردها البشرية والتي تراعي مساهمات الأفراد وتعمل على تقديم مزايا وفرص يستفيد منها الأفراد، وكذا بيئة اجتماعية مساعدة على اندماج الفرد في محيط العمل، وتزيد درجة الرضا خاصة مع الاتجاه نحو الإطارات، يعود ذلك إلى كون هذه الفئة تتمتع بمكانة هامة في المؤسسة وتستفيد أكثر من المزايا والفرص المتوفرة، إذ تحظى بال العناية نظير مساهماتها في التحسين المستمر والتطوير، وتعتمد عليها المؤسسة في عمليات التطوير وحل المشكلات وتحسين الجودة وتنفيذ مشروع الجودة، وكل ذلك يرفع من معنوياتها ويجعلها أكثر رضا عن العمل

في المؤسسة. إلى جانب ذلك فإن وجود معنويات مرتفعة يجعل الفرد ينظر إلى مجموعة العمل بمثابة العائلة، وهذا يعبر عن مستوى عال من الاندماج في بيئة العمل والتماسك الداخلي لفريق العمل، بحيث تصبح عمليات التفاعل في أرقى مستوياتها، إذ يصبح الفريق هو بمثابة العائلة الواحدة، وهذا يدعم العمل بروح الفريق وطبعاً يخدم ذلك مسعى المؤسسة من خلال تبني نظام الفرق، ويساعد على تبني أفكار إدارة الجودة الشاملة وأساليبها، ونجد أن التصريح بهذا الرأي يزيد مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ، يعود ذلك لكون هؤلاء يشغلون مواقع في المستويات الدنيا من السلم الهرمي بحيث أنهم يشكلون مادة تكوين فرق العمل، وأن عملهم مع المجموعات والفرق يخلق نوع من التكافل الداخلي، بحيث تزيد درجة الساندة والمساعدة والشعور بالقواسم المشتركة، بحيث يصبح الفرد ينظر إلى المجموعة بمثابة العائلة وهذا طبعاً يعتبر أمراً مهماً في ظل الجودة الشاملة. ونجد وبشكل أقل أن المعنوية المرتفعة تساهم في جعل الأفراد يميلون إلى التعاون والتنسيق مع الزملاء، إذ أنها تنعكس على درجة التعاون والتنسيق، وهذا الأمر يعود لوجود علاقة بين الروح المعنوية وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، ويزيد التصريح بهذا الرأي مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ، يعود ذلك لكون أن أداء هؤلاء لمهامهم يعتمد على أداء الآخرين، لأن هذه المهام تشكل أجزاء وتقسيمات للعمليات بحيث تعتمد عمليات الانجاز على التعاون والتنسيق خاصة إذا تعلق الأمر بالمهام الفنية ذات الدرجة العالية من التخصص وتقسيم العمل، بحيث يكون للروح المعنوية المرتفعة دور مهم في ميل الأفراد إلى التعاون والتنسيق. إلى جانب ذلك فإن الروح المعنوية المرتفعة تزيد من ميل الأفراد إلى الإبداع والابتكار في العمل، يعود ذلك لكون أن وجود معنويات مرتفعة لدى العاملين يدفعهم إلى إبراز قدراتهم وكفاءاتهم ومعارفهم وخبراتهم في مجال العمل، هذا ما يعني الميل إلى إبراز المساهمات الإبداعية والابتكارية، ويزيد التصريح بذلك مع الاتجاه نحو الإطارات، يعود الأمر لكون أن هذه الفئة هي محور عمليات الإبداع والابتكار والتطوير والتي تعتمد على مساهماتها، بحيث يكون لارتفاع المعنويات تأثير على الميل إلى الإبداع والابتكار والتطوير وإبراز الكفاءات والقدرات والمعارف في هذا المجال. كما أن المعنوية المرتفعة لها دور في جعل الفرد يساهم مع المجموعة أو الفريق في حل المشكلات، خاصة أن حل المشكلات لها أهمية في التحسين المستمر للعمليات ولضمان جودة المخرجات، بحيث أن ضبط الجودة يستدعي المتابعة واكتشاف الأخطاء وحل المشكلات، من هذا المنطلق فإن وجود روح معنوية مرتفعة يرفع من درجة تركيز الفرد ومتابعته ومساهمته في اكتشاف الأخطاء واقتراح حلول للمشكلات، وتزيد درجة التصريح بذلك مع الاتجاه نحو الإطارات يعود ذلك إلى كون أن هؤلاء يُعتمد عليهم بشكل واضح في حل المشكلات، بل أن فرق المهام وحل المشكلات تتكون من هؤلاء بشكل كبير، وبالتالي فإن وجود روح معنوية مرتفعة لدى هؤلاء يرفع من مستوى مساهماتهم

في حل المشكلات، وفي اقتراح أساليب فعالة لمعالجة الاختلالات واكتشاف الأخطاء ومعالجتها وتخفيض التكاليف والفاقد والتالف في المواد، بما يضمن الفعالية والكفاءة في انجاز العمليات وضمان جودة المخرجات.

عموما ما يتبين من التحليل السابق أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتميز بوجود روح معنوية مرتفعة، يعود ذلك إلى وجود نظم فرعية مساعدة والميل إلى تبني أساليب إدارة الجودة الشاملة وسيادة المعايير الموضوعية، ووجود شبكات العلاقات الاجتماعية المساعدة على الاندماج والتفاعل الايجابي، ووضوح المهام والأدوار، ما يعني وجود بيئة تنظيمية واجتماعية وثقافة مساعدة وفي كل المستويات التنظيمية، وهذا يساهم في رفع درجة الولاء والانتماء وفي إنجاح تبني إدارة الجودة الشاملة، ويظهر تأثير المعنوية المرتفعة بشكل كبير في جعل الفرد أكثر رضا عن العمل في المؤسسة، بحيث أن أساليب المؤسسة في تسيير الموارد البشرية ومراعاة مساهمات الأفراد وتقديم مزايا وفرص ووجود بيئة مساعدة على الاندماج في محيط العمل، هي عوامل تزيد من الرضا والمعنوية المرتفعة، وتزيد درجة الرضا خاصة مع الاتجاه نحو الإطارات، يعود ذلك للمكانة التي تتمتع بها هذه الفئة بحيث تحظى بالعناية نظير مساهماتها في التحسين المستمر والتطوير ما يرفع من معنوياتها ودرجة رضاها، إلى جانب ذلك فالمعنوية المرتفعة تجعل الفرد ينظر إلى مجموعة العمل بمثابة العائلة، وهذا يعبر عن مستوى عال من الاندماج والتماسك وعن مستوى راق من التفاعل وعن سيادة روح الفريق، ويزيد التصريح بهذا الرأي مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ، يعود ذلك إلى موقع هؤلاء في السلم الهرمي بحيث تتكون منهم فرق العمل، الأمر الذي يخلق نوع من التكافل والمساندة والمساعدة والشعور بالقواسم المشتركة، ونجد بشكل أقل الميل إلى التعاون والتنسيق مع الزملاء، ويزيد التصريح بهذا الرأي مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ يعود ذلك لكون أن مهام هؤلاء على درجة عالية من تقسيم العمل والتخصيص، بحيث يكون للمعنوية المرتفعة دور في الميل إلى التعاون والتنسيق، إلى جانب ذلك ميل الأفراد إلى الإبداع والابتكار في العمل ويزيد التصريح بذلك مع الاتجاه نحو الإطارات، لاعتماد الإبداع والابتكار والتطوير على مساهمات هذه الفئة، نظرا لما تتمتع به من مؤهلات، كما أن للمعنوية المرتفعة دور في المساهمة مع المجموعة أو الفريق في حل المشكلات خاصة مع الاتجاه نحو الإطارات، نظرا للاعتماد على مساهمات هذه الفئة في حل المشكلات واكتشاف الأخطاء ومعالجتها وتخفيض التكاليف لضمان الفعالية والكفاءة في الانجاز والجودة في المخرجات. بصفة عامة فإن وجود معنوية مرتفعة في المؤسسة يخدم توجهات المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة.

جدول (97): ترتيب أفراد العينة للعوامل المؤثرة على الولاء والانتماء

العوامل الترتيب	الاحترام والتقدير المتبادل	وجود فرص للتكوين وتطوير الخبرات والمعارف	المكافآت والحوافز	وجود العدالة بين الأفراد	سهولة الاتصال والحصول على المعلومات	وجود فرص لإبراز المهارات والكفاءات
01	51 %44.34	17 %14.78	10 %8.69	31 %26.96	3 %2.60	3 %2.60
02	28 %24.34	29 %25.22	9 %7.82	34 %29.57	11 %9.56	4 %3.47
03	18 %15.65	37 %32.17	28 %24.35	20 %17.39	3 %2.60	9 %7.82
04	11 %9.56	13 %11.30	42 %36.52	17 %14.78	14 %12.17	18 %15.65
05	3 %2.60	10 %8.69	9 %7.82	5 %4.34	37 %32.17	51 %44.35
06	4 %3.47	9 %7.82	17 %14.78	8 %6.95	47 %40.87	30 %26.09
المجموع	115 %100	115 %100	115 %100	115 %100	115 %100	115 %100

تشير معطيات الجدول إلى أن ترتيب أفراد العينة للعوامل المؤثرة على الولاء والانتماء جاء كالآتي:

في المرتبة الأولى نجد "الاحترام والتقدير المتبادل" وقد ورد في المرتبة الأولى بنسبة 44.34% من أفراد العينة، يليه في المرتبة الثانية "وجود العدالة بين الأفراد" بنسبة 29.57% من الأفراد، ثم "وجود فرص للتكوين وتطوير الخبرات" أشار إلى ذلك نسبة 32.17% من الأفراد، بعد ذلك "المكافآت والحوافز" أشار إلى ذلك 36.52% من الأفراد، يليه "وجود فرص لإبراز المهارات والكفاءات" أشار إلى ذلك 44.35% من الأفراد، وأخيرا "سهولة الاتصال والحصول على المعلومة" أشار إلى ذلك 40.87% من الأفراد.

لتحليل الدوافع من وراء ترتيب الأفراد للعوامل المؤثرة على الولاء والانتماء في مؤسسة كوندور يتبين أن هناك عوامل عديدة لها دور في تكوين الولاء والانتماء، بحيث تتفاوت درجة التأثير حسب معطيات المؤسسة ونظمها والبيئة الاجتماعية والثقافية، ونظرة الأفراد وتصورهم لأدوارهم ومكانتهم وحقوقهم وواجباتهم والمزايا التي يستفيدون منها، فالولاء والانتماء يتأثر بالثقافة التنظيمية والقيم السائدة واتجاهات الأفراد، وبالتالي فالولاء والانتماء يمثل المحصلة النهائية للنظم والعمليات والممارسات والسلوكيات والمشاعر السائدة، لذلك فوجود مستوى مقبول من الولاء والانتماء يعد أمراً مهماً لنجاح المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة، لأنه يضمن جدية الأفراد وفعالية المساهمة في التحسين المستمر للعمليات وضمان جودة المخرجات.

ويبدو أن العوامل المؤثرة على الولاء والانتماء قد وردت وفق ترتيب يبين أولوية التأثير، إذ نجد في المرتبة الأولى أن الاحترام والتقدير المتبادل عامل مهم للولاء والانتماء، يعود ذلك إلى كون أن الاحترام والتقدير يمثل الحد الأدنى من الظروف التي يجب توفرها في بيئة المؤسسة من أجل التواجد بها ومزاولة المهام وشغل وظيفة، وهو يمثل عامل مهم في وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة إذ أنه يعبر عن قيمة مهمة لثقافة الجودة الشاملة^(*)، هذا ما يسمح بتكوين الاتجاهات والمشاعر الإيجابية تجاه فرق العمل والهيئات التنظيمية والأفراد والرؤساء وتجاه المؤسسة ككل، لذلك فهو العامل الأول الأساسي لتحقيق الولاء والانتماء، لأن غياب الاحترام والتقدير يعني وجود بيئة غير ملائمة وحالات عدائية وعدم إمكانية البقاء والاستمرارية. كما أن الولاء والانتماء يتأثر كذلك بوجود العدالة بين الأفراد، وقد جاء ذلك في المرتبة الثانية يعود ذلك للتشابه الكبير لهذا العامل مع العامل السابق من حيث الأهمية، فشعور الأفراد بوجود العدالة عامل مهم لوجود بيئة ملائمة لإبراز الكفاءات والمساهمات، وحرص المؤسسة على تحقيق العدالة ينمي قيم الثقة والإخلاص لدى العاملين، لأن غياب الشعور بالعدالة يقوض جهود المؤسسة في إنجاح مشروع الجودة الشاملة، ويفسح المجال لظهور مشاعر التضرر والعدائية وعدم الرضا عن الممارسات المتبعة في المؤسسة، لذلك فوجود العدالة كشعور وممارسة يعتبر عامل مهم لتكوين الولاء والانتماء، ويتبين أن العاملين السابقين هما بمثابة عاملين وقائمين بحيث أن وجودهما ضروري لتحقيق الرضا ورفع المعنوية وكسب الولاء والانتماء، وأن غيابهما يقلل من أهمية الجهود المبذولة لكسب الولاء والانتماء.

وجاء في المرتبة الثالثة وجود فرص للتكوين وتطوير الخبرات والمعارف كعامل مؤثر على الولاء والانتماء، يعود ذلك إلى كون أن وجود فرص التكوين والتطوير يفتح المجال لأفاق مستقبلية متعلقة بالمسار المهني، لأن وجود ذلك يعني إمكانية إثراء المسار المهني وتطوير الكفاءات والمعارف والخبرات الأمر الذي

(*) الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتبناها المؤسسة وتؤثر على سلوكيات أفرادها. (533) 536.

يُكوّن لدى الفرد الشعور بالولاء والانتماء والرغبة في الاستقرار والاستمرارية. إلى جانب ذلك فإن المكافآت والحوافز المتوفرة هي عامل مؤثر على الولاء والانتماء وقد ورد ذلك في المرتبة الرابعة، كون أن توفر المؤسسة على نظام للمكافآت والحوافز يلبي حاجات العاملين ويحقق الدافعية لديهم نحو التميز في الأداء والمساهمة في الانجاز، يعتبر عامل مهم لرفع المعنويات وتحقيق الرضا عن ما يتلقاه الفرد كمقابل لما يقدمه من مجهودات، وهذا ما ينمي قيم الوفاء والإخلاص لدى العاملين، وطبعاً فإن ذلك يدعم مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة. ويتبين أن هذين العنصرين المتمثلين في فرص التكوين والتحفيز هما عاملين مهمين لتكوين الولاء والانتماء باستخدام آليات تسيير الموارد البشرية المتوفرة، أي بالاعتماد على الوظائف التنظيمية لتسيير الموارد البشرية، وأن الاهتمام بها ينمي الشعور بالولاء والانتماء.

وجاء في المرتبة الخامسة أن وجود فرص لإبراز المهارات والكفاءات هو عامل مؤثر على الولاء والانتماء، بمعنى توفر المؤسسة على فرص تسمح بإبراز الذات وإبداء القدرات والكفاءات والمؤهلات أمام الآخرين وأمام الرؤساء، هذا يعني الحصول على اعتراف الآخرين واكتساب المكانة، لذلك فتوفر فرص إبراز الذات واكتساب المكانة يساهم في تحقيق الولاء والانتماء. كما أن ذلك يتأثر بسهولة الاتصال والحصول على المعلومات، وقد ورد ذلك في المرتبة السادسة، لأن إمكانية الاتصال مع مختلف الأطراف والتحكم في أساليب وأشكال الاتصال، وإمكانية الحصول على المعلومات وضمان تدفقها من مختلف الجهات ومهما كانت طبيعتها، فإن ذلك يعني التحكم في عناصر المحيط والبيئة الداخلية واكتساب شبكة العلاقات الاجتماعية، وبالتالي اكتساب الرأسمال الاجتماعي، ووجود بيئة مناسبة لتحقيق ذلك يزيد من ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة. يتبين أن هذين العاملين الأخيرين المتمثلين في وجود فرص إبراز الذات واكتساب المكانة، وكذا التحكم في البيئة الداخلية واكتساب شبكة العلاقات الاجتماعية، هما عاملين مهمين لدعم وتعزيز اكتساب الولاء والانتماء أي أن وجود إمكانية تحقيق الفرد لهذين العاملين يدعم الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.

عموماً ما يتبين من التحليل السابق أن هناك نوع من الترتيب المنطقي الذي يبرز طريقة اكتساب الولاء والانتماء، إذ يساهم في ذلك مجموعة من العوامل المؤثرة، وأن ترتيب الأفراد لا يعني عدم وجود تلك العوامل أو قلة أهمية عنصر عن الآخر وإنما يعني ترتيب الأولوية^(*)، بحيث تأتي عوامل الوقاية المتمثلة في الاحترام والتقدير ووجود العدالة في بداية الترتيب نظراً لأهميتها في تحقيق الرضا ورفع المعنوية، وأن عدم وجودها يقلل من أهمية محاولة كسب ولاء وانتماء العاملين. تليها عوامل تكوين الولاء المتمثلة في استخدام الوظائف التنظيمية والآليات التسييرية بما فيها التكوين والتحفيز لكسب ولاء وانتماء العاملين. وفي الأخير نجد

(*) في هذا السياق، يمكن القول بأن الترتيب المنطقي المذكور أعلاه هو ترتيب أولوية وليس ترتيباً زمنياً، حيث يمكن أن تحدث بعض العوامل في وقت واحد أو بشكل متتابع، ولكن الأهم هو تأثيرها على الشعور بالولاء والانتماء.

عوامل دعم وتعزيز الولاء والانتماء، والمتمثلة في وجود فرص إبراز الذات واكتساب المكانة والتحكم في شبكة العلاقات الاجتماعية، وأن عدم وجودها لا يعني غياب الولاء والانتماء، وإنما وجودها يدعم الشعور بالولاء والانتماء. وبصفة عامة فإن العوامل السابقة الذكر هي عوامل مهمة لتحقيق الولاء والانتماء تعبر عن وجود بيئة ملائمة وداعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز في الأداء والمنتجات.

2- البيانات الميدانية لاستمارة مقياس الاتجاهات: يتم عرض وتحليل البيانات الآتية:

جدول (98): اتجاهات الأفراد حول الولاء والانتماء للمؤسسة

الرقم	عبارات حول الولاء والانتماء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	أشعر بالإعتراز بسبب إنتمائي للمؤسسة عندما أتحدث مع الآخرين	50 %43.47	43 %37.39	16 %13.91	6 %5.21	-	4.19	0.86	%20.61	6
2	لدي رغبة في البقاء بالمؤسسة لبقية حياتي المهنية وعدم تغييرها	16 %13.91	38 %33.04	30 %26.08	21 %18.26	10 %8.69	3.25	1.16	%35.78	7
3	أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الشخصية وأسعى لإيجاد وتقديم حلول لها	33 %28.69	60 %52.17	16 %13.91	6 %5.21	-	4.04	0.80	%19.67	5
4	أشعر بالرضا عن ما تقدمه لي المؤسسة من إمتيازات مقابل ما أقوم به وأقدمه لها	20 %17.39	71 %61.73	20 %17.39	4 %3.47	-	3.93	0.69	%17.67	4
5	أعمل بمعنويات مرتفعة مع زملائي في مجموعة العمل	18 %15.65	76 %66.08	16 %13.91	5 %4.34	-	3.93	0.68	%17.34	3
6	لدى الأفراد تقبل لأي مغامرة للتغيير من أجل تطوير المؤسسة وتحسين سمعتها	24 %20.86	68 %59.13	22 %19.13	1 %0.86	-	4.00	0.66	%16.48	2
7	مستعد لتقديم أي فكرة أو مبادرة تكون فيها مصلحة للمؤسسة ولا يهمني رأي المعارضين	42 %36.52	60 %52.17	12 %10.43	1 %0.86	-	4.24	0.67	%15.72	1
-	المتوسط العام	29 %25.21	59.43 %51.67	18.86 %16.39	6.28 %5.46	1.34 %1.24	3.94	0.79	-	-

اعتمادا على معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي فإن ترتيب عبارات المقياس حول الولاء والانتماء من حيث أهميتها كان كالآتي:

- المرتبة الأولى للعبارة السابعة التي تشير إلى أن الفرد "مستعد لتقديم أي فكرة أو مبادرة تكون فيها مصلحة للمؤسسة ولا يهمله رأي المعارضين"، بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.67 ومعامل اختلاف 15.72%، وأن أكبر نسبة من الإجابات هي 52.17% وتمثل الموافقين على العبارة تليها نسبة 36.52% وتمثل الموافقين بشدة على العبارة، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 4.24 ينتمي للفئة [4.2-5] التي تمثل الموافقة بشدة على العبارة، فإن الموقف العام حول العبارة هو موافق بشدة.

وبنفس الطريقة يمكن قراءة العبارات المتبقية إذ نجد:

- المرتبة الثانية للعبارة السادسة التي تشير إلى أن "لدى الأفراد تقبل لأي مغامرة للتغيير من أجل تطوير المؤسسة وتحسين سمعتها"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الثالثة للعبارة الخامسة التي تشير إلى أن "الفرد يعمل بمعنويات مرتفعة مع زملائه في مجموعة العمل"، وأن الموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الرابعة للعبارة الرابعة التي تشير إلى أن "الفرد يشعر بالرضا عن ما تقدمه له المؤسسة من إمتيازات مقابل ما يقوم به ويقدمه لها"، والموقف العام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة الخامسة للعبارة الثالثة التي تشير إلى أن "الفرد يعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكله الشخصية ويسعى لإيجاد وتقديم حلول لها"، وبموقف عام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة السادسة للعبارة الأولى التي تشير إلى أن "الفرد يشعر بالإعزاز بسبب إنتمائه للمؤسسة عندما يتحدث مع الآخرين"، وبموقف عام حول العبارة هو موافق.

- المرتبة السابعة للعبارة الثانية التي تشير إلى أن "الفرد لديه رغبة في البقاء بالمؤسسة لبقية حياته المهنية وعدم تغييرها"، وأن الموقف العام حول العبارة هو غير متأكد.

نستخلص في الأخير من عبارات هذا المحور أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للإجابات هو 3.94 ومتوسط الانحرافات المعيارية هو 0.79، ولكون المتوسط الحسابي 3.94 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول عبارات الولاء والانتماء هو موافق.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبني مبادئها وفلسفتها، إنما يستوجب توفر بيئة ملائمة يسودها الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين، لأن وجود مستوى عال من الولاء والانتماء هو بمثابة ضمان الاستفادة من الطاقات والكفاءات المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال سعي العاملين وبكل جدية من أجل المساهمة في التحسين المستمر للعمليات وتحقيق الجودة في كل شيء من المدخلات إلى

المخرجات إلى خدمة العملاء، فالولاء والانتماء يدفع العاملين إلى الإخلاص والتفاني في الأداء، لذلك فالولاء والانتماء يعتبر ميزة تنافسية ومحور تفوق المؤسسات الناجحة، لذلك تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء وانتماء الأفراد من خلال محاولة إشباع حاجاتهم وتوفير الظروف المناسبة لأداء المهام وإتاحة الفرص لإبراز الكفاءات، وبشكل عام فالولاء والانتماء محصلة لمحاولة تبني ثقافة الجودة الشاملة وتثبيت قيمها، لذلك من الصعب قياس ومعرفة درجة الولاء والانتماء، إلا أنه من الممكن معرفة ذلك من خلال بعض المؤشرات كالرضا والروح المعنوية والوفاء والالتزام وروح المغامرة والمبادرة والشعور بالفخر، وهي عوامل تساعد على الإحساس بالهوية والانتماء للمؤسسة.

والعبارات المستخدمة تشير إلى هذه المؤشرات للدلالة على الولاء والانتماء للمؤسسة مجال الدراسة، إذ ورد في المرتبة الأولى أن الفرد مستعد لتقديم أي فكرة أو مبادرة تكون فيها مصلحة للمؤسسة ولا يهتم رأي المعارضين، وتشير هذه العبارة إلى وجود روح المبادرة لدى الأفراد في المساهمة بأي شكل من الأشكال من أجل تحقيق مصالح المؤسسة وأهدافها، بدءاً بأبسط شكل للمساهمة وهو تقديم فكرة، والتي قد تكون لها نتائج كبيرة للمؤسسة، وهذا الأمر يتفق مع أسلوب العصف الذهني، إذ يمكن للجودة أو التحسين أن يكون نتاج فكرة من عامل في موقع وظيفي محدد وفي مستوى تنظيمي معين، كما أن ذلك قد يلقي معارضة من أي طرف من الأطراف ويصادفه عراقيل معينة، إلا أن وجود روح المبادرة والشعور بالولاء والانتماء يدفع الفرد إلى المثابرة والإصرار من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة وضمان الجودة والتحسين المستمر، ويكون ذلك نابع من ذات الفرد ووعيه بأهمية دوره في المؤسسة وضرورة مساهمته من أجل تحقيق الجودة، وترتيب العبارة يدل على وجود روح المبادرة والرغبة في المساهمة في تحقيق مصالح المؤسسة لدى العاملين. كما أن الأفراد لديهم تقبل لأي مغامرة للتغيير من أجل تطوير المؤسسة وتحسين سمعتها، وقد جاء ذلك في المرتبة الثانية، إذ تشير هذه العبارة إلى وجود روح المغامرة لدى الأفراد حيث يتم تقبل أي شكل من أشكال التغيير الذي يهدف إلى تطوير عمليات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، ورغم أن ذلك قد ينعكس على عمل الأفراد ومهامهم وقد يحوي تغييرات لا تتاسبهم، إلا أنهم يقبلون ذلك لأن فيه مصلحة للمؤسسة وتحسين العمليات وجودة المنتجات، وهذا ما يساهم في تحسين سمعة المؤسسة لدى العملاء (الزبائن) ويكسبها ميزة تنافسية، وقد ورد مؤشر روح المغامرة بعد روح المبادرة نظراً لتشابه القيمتين الثقافيتين، إذ أن وجود روح المبادرة يقتضي وجود روح المغامرة، كما أن ورود العبارتين في بداية الترتيب يعود إلى كون القيمتين أو المؤشرين متعلقين بالجوانب الذاتية للأفراد ودوافعهم واستعداداتهم للمساهمة في تحسين العمليات وجودة المخرجات.

اتجاهات الأفراد حول العبارات الأخرى، ووجود مؤشرات دالة على الولاء والانتماء الأمر الذي أوضحتها العبارات السابقة.

عموما ما يبينه التحليل السابق أن عبارات الولاء والانتماء أظهرت وجود مؤشرات دالة على ذلك، وهي تشير إلى وجود ثقافة الولاء والانتماء أي أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة يسودها الشعور بالولاء والانتماء، ويدل على ذلك وجود روح المبادرة والمغامرة والروح المعنوية المرتفعة والشعور بالفخر والاعتزاز والوفاء، إذ أن ترتيب المؤشرات يخضع لمنطق معين يحدده ميل الأفراد وشعورهم بأهمية المضمون ودرجة موافقتهم واتفاقهم حول العبارة، إذ نجد أن روح المبادرة والمغامرة الذي تعبر عنه العبارتين ذات الترتيب الأول والثاني تشير إلى الجوانب الذاتية للأفراد ودوافعهم واستعداداتهم للمساهمة في التحسين والجودة. يلي ذلك الروح المعنوية والرضا تعبر عنهما العبارتين ذات الترتيب الثالث والرابع، ويتعلق ذلك بالجوانب ذات العلاقة بالبيئة سواء مع العاملين أو الفرق أو مع المؤسسة كتنظيم رسمي، مع الميل للجوانب ذات العلاقة مع الزملاء قبل الجوانب ذات العلاقة مع الإدارة والمسؤولين. ثم نجد الالتزام والجدية تعبر عن العبارة ذات الترتيب الخامسة خاصة إذا تعلق الأمر بتحمل المسؤوليات تجاه أداء المهام والمبادرة بحل المشكلات والمشاركة الفعلية في اقتراح الحلول. يلي ذلك الشعور بالفخر والاعتزاز وتعبر عن العبارة ذات الترتيب السادس، وهي تشير إلى إدراك الفرد لعضويته في المؤسسة وتحسين سمعتها أمام الآخرين. وترتيب عبارتي الالتزام بالجدية والشعور بالفخر في المراتب الأخيرة يدل على صعوبة التحقيق، لأن ذلك يتأثر بالجوانب الشخصية للأفراد وتأثير الجماعات والبيئة الثقافية وما وتحمله من قيم وأفكار والمستوى الوظيفي وطبيعة الوظيفة، إلا أن وجود الموافقة على العبارتين يظهر وجود الالتزام والفخر لدى الأفراد. ونجد في الأخير الوفاء والرغبة في الاستقرار والبقاء والاستمرار، ويعبر عن ذلك العبارة ذات الترتيب السابع، وترتيبها يدل على قلة الوفاء وقلة الميل للاستقرار والبقاء مقارنة بالعبارات السابقة، يدعم ذلك موقف الأفراد الذي يميل إلى عدم التأكد لأن ذلك يقلل من دافعية الفرد ورغبته في المساهمة في التحسين والجودة، ويصبح عدم التأكد حالة من اللااستقرار ويقلل ذلك من الولاء والانتماء، إلا أن وجود نسبة من الموافقين على العبارة إلى جانب الاتجاه نحو الموافقة على العبارات السابقة هي في مجملها مؤشرات دالة على الولاء والانتماء، ويدعم ذلك الاتجاه العام الذي يظهر الموافقة على العبارات، ووجود ذلك له أهمية في دافعية الأفراد وميلهم إلى المساهمة في التحسين المستمر لإنجاز العمليات وتحقيق جودة المنتجات.

V- مناقشة النتائج: يتم مناقشة النتائج من خلال العناصر الآتية:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة: بعد عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

وتقديم التأويلات الهامة، واستخلاص النتائج انطلاقاً من المعطيات الميدانية والتحليل الإحصائي، يتم في هذا العنصر مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، حيث أنه قد تم التوصل إلى العديد من النتائج الهامة من خلال الدراسة الميدانية، والتي تسمح بالتحقق من صحة الفرضية المقدمة.

1-1- نتائج استمارة الاستبيان: انطلاقاً من عرض وتحليل وتفسير إجابات الأفراد عن أسئلة استمارة

الاستبيان والتي تمثل الأبعاد المختلفة للموضوع، وهي ذات علاقة بمؤشرات الفرضية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يتم عرضها وفق مؤشرات الفرضية كما يأتي:

1-1-1- قيم الثقافة التنظيمية: انطلاقاً من تحليل بيانات الجداول تم التوصل للنتائج الآتية:

- إن الأفراد في المؤسسة بشكل أكبر (68.69%) يرون أن هناك استخدام للمركز الوظيفي لتحقيق المنافع الشخصية يعود ذلك لخصوصيات الأفراد، إذ أن التصريح بذلك يزيد لدى فئة الأعوان خاصة التنفيذ منهم ومع قلة المستوى التعليمي، يعود ذلك إلى موقع هؤلاء في السلم الهرمي للوظائف بحيث يشغلون المناصب الأدنى، إلى جانب ذلك فإن مستوى الدراية والوعي يقل مع المستوى التعليمي، والعكس صحيح كون أن الارتفاع في السلم الهرمي للوظائف وزيادة المستوى التعليمي لدى هذه الفئتين، يزيد من مستوى درايتها وتكون إجاباتها تميل لإجابات الإطارات الذين يرون عدم وجود استغلال للمركز الوظيفي مهما كان مستواهم التعليمي، هذا يعود إلى درايتهم بحقيقة الأمر وقربهم من مراكز الرئاسة والقرار. من هذا المنطلق فإن هذا الموضوع ينعكس على تصور الأفراد للمراكز الوظيفية، وانتشار ذلك يتحول إلى قيمة ثقافية وممارسة بغض النظر على مشروعيتها، لذلك على المؤسسة التقليل من ذلك من خلال نشر الوعي لدى الأفراد بوجود النزاهة واحترام المراكز الوظيفية واستخدامها في مصلحة المؤسسة، ومنع أي أشكال لاستغلال المركز الوظيفي بما ليس فيه مصلحة للمؤسسة وللأفراد بشكل جماعي، فنشر قيم النزاهة واحترام المنصب والمركز الوظيفي يعتبر من ضرورات نشر ثقافة داعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة.

- هناك تصور لدى الأفراد بوجود استخدام للعلاقات الشخصية في المؤسسة (61.73%) يعود ذلك إلى نظرة الأفراد الأقل أقدمية إلى من هم أكثر منهم أقدمية، من خلال ما حققوه من مكاسب ومزايا وما بنّوه من شبكة العلاقات داخل التنظيم، ويعود الأمر كذلك إلى تأثير ثقافة المجتمع التي تولي أهمية للعلاقات الشخصية في تحقيق أهداف الفرد بغض النظر عن المعايير الموضوعية المتمثلة في الكفاءة والمعرفة والخبرة والمهارة وكذا

الجدارة والاستحقاق، ويظهر ذلك خاصة مع تصريح الأفراد بأن مجال استخدام العلاقات الشخصية يتم بشكل كبير في التوظيف والتعيين في المناصب المهمة وعملية الترقية وتقييم الأداء، إلا أن الإشكالية ليست في تصريح الأفراد وإنما في ضرورة وجود الشفافية والوضوح والشرح لكل العمليات الإدارية والتنظيمية، وغرس تلك القيم في الثقافة التنظيمية وتشجيع الأفراد بها، بالتالي ميلهم للاعتماد على المعايير الموضوعية في الحصول على المنافع والمزايا وهذا خدمة للجودة الشاملة.

- يتقبل الأفراد في المؤسسة بشكل كبير التغييرات المدخلة (73.04%) نتيجة طبيعة نشاط المؤسسة وتعود الأفراد على ذلك وخاصة مع زيادة المستوى التعليمي الذي يعكس مستوى الوعي لديهم بأهمية التغييرات المدخلة، والمتعلقة خاصة بمجالات إدخال التكنولوجيا التي تسهل من مهامهم وتقلل من تكاليف الأداء من حيث الجهد والوقت وتسمح بتحقيق المستوى المطلوب من الجودة، ويكون القبول بشكل أقل في مجال تغيير المهام وتحسين مستوى الأداء نظرا لكون هذين المجالين قد تكون لهما انعكاسات ايجابية على الأفراد إلا أنها قد تخلق حالة التخوف من التغيير، الذي يلقى مقاومة وهي قليلة الحدوث في المؤسسة وتأخذ شكل تقبل الأمر والرفض الضمني، وهذا الشكل قد يكون أخطر نظرا لكونه قد يقلل من دافعية الفرد واستجابته وقد يخفي الإحباط والعدائية، وقد يلجأ الفرد إلى تقديم شكاوي أو تقارير سلبية لإفشال التغيير، إلا أن نسبة عدم تقبل التغيير (26.95%) تقلل من مخاطر مقاومة التغيير، وتبين تمكن المؤسسة من جعل الأفراد يتقبلون التغييرات المدخلة من خلال مساهمات الرؤساء وبرامج التكوين والمزايا والخدمات التي يستفيد منها الأفراد وحالة الانضباط الموجودة في المؤسسة، وهذا بالطبع يخدم تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة.

- تبين أن هناك مستوى عال من المحافظة على ممتلكات المؤسسة (84.34%) هو ناتج عن حالة الانضباط والصرامة الموجودة، والوعي لدى الرؤساء والأفراد بأن هذه الممتلكات هي مدخلات مهمة لنظم المؤسسة، وأن الاختلافات في الرأي إنما هي ناتجة عن تصور هؤلاء لمستوى المحافظة، بين من هم أقل سنا ومستوى تعليمي أين يزيد التأكيد على ذلك، ومن هم أكبر سنا ومستوى تعليمي أين يزيد التأكيد على عدم المحافظة ولكن بنسب ضئيلة مقارنة بسابقتها، إلا أن الأمر يكون أقل أهمية خاصة مع تبني المؤسسة لنظام كايزن *kaizen* وفق تعليمة *les 5S* المرتكزة على الترتيب والمحافظة على المواد والنظافة والانضباط.

- إن التصريح بالأخطاء هو واسع الانتشار في المؤسسة (91.30%)، وهو جزء من ثقافة الأفراد في المؤسسة وممارستهم، وهو إجراء وقائي بالنسبة للعمليات وحماية للعاملين من تبعات ذلك، خاصة لدى فئة الأعوان أين تكون الأخطاء ذات تأثير مباشر على العمليات والمنتجات وعلى التكاليف والتالف والفاقد في المواد، ويقبل الأمر قليلا مع الإطار نظرا لقدرة هؤلاء على معالجة الأخطاء مباشرة أثناء حدوثها، وتكون ردود الفعل من طرف المسؤولين والرؤساء تجاه ذلك تتراوح بين التأنيب إذا كانت الأخطاء متعمدة أو ناتجة

عن الإغفال ويستخدم ذلك مع فئة الأعوان نظرا لوضوح مهامهم وإجراءاتها وإمكانية المراقبة المباشرة، وكذا التسامح إذا كان الخطأ غير عمدي ويستخدم الأسلوب مع الإطارات، بينما وبشكل أقل يستخدم أسلوب الاستحسان مع أعوان التحكم والإطارات خاصة إذا كان التصريح بالخطأ يجنب المؤسسة مشكلات معقدة، وكذا أسلوب اللامبالاة إذا كانت الأخطاء بسيطة يمكن للعامل معالجتها مباشرة ويستخدم الأسلوب خاصة مع الإطارات، أين تكون مهامهم على درجة عالية من التخصص بحيث يتولون حلها ذاتيا ويكون التصريح هنا بمثابة إعلام وإخطار للمسؤول بذلك. وبصفة عامة فإن هناك التزام لدى الأفراد في المؤسسة بالتصريح بالأخطاء مهما كان نوعها، وأن ذلك منتشر لدى الأفراد بشكل واضح، ويتفق هذا مع مبدأ الأمانة والصدق والإخلاص الذي يعتبر من قيم ثقافة الجودة الشاملة.

- يتبين من ترتيب الأفراد لما يعنيه إتقان العمل أن إدراك العاملين في المؤسسة لإتقان العمل كقيمة ثقافية وممارسة في مجال العمل، إنما هو في المقام الأول هو نتاج الرقابة على العمليات والتفتيش المستمر ومراقبة الجودة، وفي المقام الثاني هو نتاج ضرورة المساهمة في التحسين وتأكيد الجودة والالتزام بالموصفات، بينما إدراك الأفراد لذلك كقيمة دينية روحية فهو بشكل أقل ما يعني ضرورة نشر وتثبيت قيم ثقافة الجودة لدى الأفراد، وفي المرتبتين الأخيرتين يظهر أن هناك قلة القناعة والوعي لدى أفراد المؤسسة بأن ما يتلقونه ويستفيدون منه إنما هو نظير مساهماتهم، وعموما فإن تحقيق ذلك ونشر قيم الجودة وتثبيتها لدى الأفراد أمر يكتفه صعوبة كبيرة، إلا أن محاولات المؤسسة في هذا الإطار ومن خلال أساليب التنظيم الرسمي ومحاولة فرض وتثبيت تلك القيم قد تكون لها أهمية كبيرة على المدى البعيد، فتقافة الجودة الشاملة ليست أمرا بسيط التحقيق وإنما تتكون مع مرور الزمن وبشكل تدريجي وقد تستغرق وقتا طويلا.

- يتبين أن هناك احترام للوقت والمواعيد في المؤسسة هذا ناتج بشكل واضح عن وجود الرقابة والانضباط في العمل (58.26%)، ويؤكد على ذلك الفئة الأكبر سنا من الكهول وذوي المستوى التعليمي الأقل، يعود ذلك إلى نظرة هؤلاء إلى الفئة الشابة على أنها أقل التزاما، في حين أن فئة الشباب وذوي المستوى التعليمي المرتفع يرون أن الجوانب الأخلاقية من تربية وتنشئة هي ذات أهمية وهي التي تجعل الأفراد يلتزمون بالوقت والمواعيد، فهذه الفئة تقلل من أهمية الرقابة لأنها ترى أن الأفراد لو أرادوا لوجدوا لذلك أعدارا ومبررات، فهذه الفئة تبرز أهمية الجوانب الثقافية الخارجية والوعي بأهمية احترام الوقت، ورغم ذلك فإن الرقابة قد تكون لها أهمية في احترام الوقت وفي تثبيت هذه القيمة الثقافية على المدى البعيد.

- تنتشر في المؤسسة قيم التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء (67.82% أكدوا أنها قوية) يساهم في تكوينها وتثبيتها درجة المنصب وخصوصيات شاغله، وكذا حالة الانضباط المفروضة بقوة التنظيم الرسمي،

وتبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة يدفعها إلى محاولة تثبيت ذلك بين الأفراد وهذا لتوفير البيئة الملائمة لتحسين العمليات وضبط الجودة وخدمة العملاء.

- تميل درجة الاحترام المتبادل بين العمال والرؤساء إلى كونها قوية وجيدة في المستويات العليا للتنظيم (70.37%)، نظرا لخصوصيات هؤلاء من حيث المركز الوظيفي والمؤهلات والمساهمات والتي تؤثر على مكانتهم في المؤسسة كإطارات، بالتالي فهم تقريبا على نفس المستوى مع رؤسائهم ويتم إدراك ذلك خاصة مع الانخفاض في المستوى التعليمي. في المقابل أي مع مستوى القاعدة في التنظيم فإن تقييم الأفراد لدرجة الاحترام المتبادل مع الرؤساء تميل إلى كونها عادية ومقبولة (57.89%)، يعود ذلك إلى كون الفوارق من حيث المراكز الوظيفية والمهام والخصوصيات ودرجة السلطة والمسؤولية والصلاحيات الممنوحة، تنعكس على طبيعة العلاقات بين الفئتين وتصور كل فئة لشكل التقدير والاحترام، فيميل بالتالي التقييم إلى أنه عادي ومقبول، ويتضح الأمر أكثر مع انخفاض المستوى التعليمي لدى المنفذين ويدعم هذا الرأي الانضباط في نمط القيادة وبيئة العمل، وكل ذلك يؤثر بشكل مباشر على شكل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

- يكتسي التنوع في الرأي أهمية واضحة في المؤسسة تبرز من خلال إدراك الأفراد لهذه الأهمية، بحيث أن الكثير منهم يرون في ذلك بدائل لحل المشكلات (47.94%) خاصة مع زيادة المستوى التعليمي، كون أن هؤلاء أكثر إدراكا لأهمية التنوع خاصة في طرح بدائل عديدة لحل المشكلات واختيار الأنسب منها ويستخدم ذلك خاصة في الاجتماعات. في حين أن الرأي الثاني وبشكل أقل من الأول يرى أن التنوع يساهم في تحسين نوعية العمل والمنتوج (24.65%) ويظهر ذلك خاصة مع زيادة المستوى التعليمي، كون أن هؤلاء ينظرون إلى الموضوع من زاوية أن ذلك يسمح باختيار طرق تحسين الأداء والعمليات وضمان جودة المخرجات. في المقابل نجد وينسب قليلة (13.69%) ومع انخفاض المستوى التعليمي التصريح بأن التنوع والاختلاف في الرأي يساهم في إثراء المهارات والمعارف خاصة مع وجود مهارات ومعارف أقل لدى هؤلاء، وكذا مصدر المشكلات والنزاعات خاصة مع ميل هؤلاء وتعودهم على تنفيذ القرارات وإتباع التعليمات. وعموما فإن نظرة الأفراد إلى التنوع والاختلاف هي ذات أهمية وتخدم مصلحة المؤسسة في نشر ثقافة التنوع بما يساهم في ضمان الجودة والتحسين المستمر.

1-1-2- الفعالية والكفاءة: انطلاقاً من تحليل الجداول السابقة تم التوصل للنتائج الآتية:

- يسعى العاملون في المؤسسة إلى تحقيق نتائج جيدة (73.91%) يعود ذلك إلى نظام العمل والبيئة التنظيمية والثقافية المرتكزة على الانضباط والإنجاز وضبط الجودة والصرامة والالتزام، والتركيز على مخرجات تتوفر على مواصفات الجودة، فالفعالية والكفاءة هي ذات أهمية في المؤسسة، ويزيد التأكيد على ذلك مع قلة الأقدمية فالأفراد الأقل خبرة يرون أن زملائهم خاصة من ذوي الخبرة العالية هم الأكثر فعالية وكفاءة، في حين

أن الأكبر خبرة يرون عكس ذلك بحكم أنهم على دراية بمستويات الجودة والمواصفات العالية التي يمكن تحقيقها، ويرون سبب ذلك هو تركيز الرؤساء على تنفيذ التعليمات والقرارات وليس على المخرجات، وكذا ضعف المتابعة والتقييم بحيث أن عدم أخذ ذلك في عمليات التقييم يحد من أهمية الموضوع، إلى جانب قلة استعمال القياس لنتائج العمل هذا ما يقلل من الحصول على معلومات مضبوطة مبنية على حقائق واقعية، إلا أن هذه الأسباب هي أقل أهمية بالنظر إلى النسبة المرتفعة لسعي العاملين لتحقيق نتائج جيدة.

- إن تقييم الأفراد للمجهودات المبذولة من طرف العاملين يُظهر وجود مستوى مقبول من الفعالية والكفاءة في تحقيق النتائج، بحيث أن الأغلبية أكدت على توافق النتائج مع المتوقع (69.56%)، يعود ذلك إلى وجود الصرامة والانضباط والالتزام في بيئة العمل وحول القرارات والتعليمات المتعلقة بسير عمليات الإنجاز، ويتأكد ذلك خاصة لدى الإطارات ومع قلة الأقدمية كون أن الإطارات الأقل أقدمية يتوسطون الأعوان والإطارات العليا فهم على دراية بالموازنة بين القرارات والتعليمات والنتائج المحققة، في المقابل فإن مستوى الفعالية والكفاءة يزيد وبشكل أقل من السابق، بحيث أن هناك من أشار إلى كون النتائج تفوق المتوقع (28.69%) خاصة لدى أعوان التنفيذ ومع زيادة الأقدمية، نظرا للشعور بالفروق المهنية والتنظيمية وكذا إدراك هؤلاء لسير عمليات الإنجاز ودرايتهم بتوظيف الأفراد على مستواهم لخبراتهم وقدراتهم في تحقيق نتائج العمليات وبالتالي فهم أكثر فعالية وكفاءة حسب رأيهم، وبصفة عامة فإن نتائج الجدول تبين وجود مستوى من الفعالية والكفاءة له أهمية في تحقيق جودة المخرجات.

- يتميز أداء العاملين بالجدية حسب تصريح نسبة كبيرة من الأفراد (80%) يعود ذلك إلى تأثير البيئة التنظيمية وتأثير بعض القيم المتمثلة في الانضباط والالتزام والصرامة والتركيز على الانجاز ومراقبة وضبط الجودة، وكذا كون أن المؤسسة تنتمي للقطاع الخاص أين يكون هناك انضباط عال. ويزيد التصريح بوجود الجدية خاصة مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ يعود ذلك إلى إدراكهم لأهمية ما يقومون به ولمساهماتهم، إلى جانب الانضباط والالتزام بالقرارات والتعليمات خاصة المتعلقة بالجودة. أما التصريح بعدم الجدية وقلة الفعالية والكفاءة يزيد قليلا لدى الإطارات نظرا لإدراكهم بأنه لا حدود للجودة والتحسين، وتصورهم ناتج عن تأثير المؤهلات الشخصية والمركز الوظيفي. ويرجع الأفراد أسباب عدم الجدية لوجود اللامبالاة وقلة الانضباط والالتزام وكذا النظرة السلبية للمجدين، إلا أن ذلك أقل أهمية لقلة نسبة التصريح بعدم الجدية (20%).

- هناك سعي لدى العاملين لإبراز المهارات والكفاءات في تحسين نتائج العمل (77.39%)، ويتأكد ذلك خاصة مع قلة الأقدمية كون أن الأفراد الأقل أقدمية يسعون للاندماج واكتساب المكانة ونيل الثقة والاحترام وبالتالي السعي لإبراز المهارات والكفاءات، ومع زيادة الأقدمية تقل اندفاعية الفرد ويزيد إدراكه لحالة الجمود والروتين ولعوامل البيئة التي تحد من اندفاعية الفرد، ويرجع الأفراد أسباب عدم السعي لإبراز المهارات

والكفاءات إلى وجود التركيز على تنفيذ التعليمات ما يقلل من روح المبادرة والرغبة في إبراز المهارات والكفاءات، إلى جانب ذلك فعدم تقدير الزملاء يجعل بيئة العمل غير محفزة وغير داعمة وقد ينمي ذلك الصراعات والتعارض وعزل الأفراد الأكثر فعالية وكفاءة، إلى جانب ذلك فعدم تقدير الرؤساء يؤثر على بيئة العمل، إلا أن هذه الأسباب هي أقل أهمية نظرا لانخفاض نسبة الذين لا يسعون لإبراز المهارات والكفاءات في تحسين نتائج العمل (22.60%).

- يتبين أن المسؤولين ينظرون إلى الأفراد المتميزين بصورتين، الأولى تمثل كونهم وسيلة للتنسيق والعمل الجماعي (57.39%) تبرز خاصة مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ ومع زيادة المستوى التعليمي، كون أن هؤلاء وبحكم أنهم يؤديون مهام على درجة كبيرة من التخصص وتقسيم العمل وهم في احتكاك مع الأفراد المتميزين وبالتالي فهم يتأثرون بهم، من هذا المنظور يمكن الاستفادة من ذلك لضمان التنسيق والعمل الجماعي، لذلك تسند مهام قيادة الفرق والمتابعة في بعض الحالات للأفراد المتميزين. في المقابل فإنه مع الاتجاه نحو الإطارات وزيادة المستوى التعليمي يزيد التصريح بأن الأفراد المتميزين مصدر للإبداع وحل المشكلات ويمثل ذلك الصورة الثانية (36.52%)، فهؤلاء وبحكم مستواهم الوظيفي ومؤهلاتهم فهم على دراية بمكانة الأفراد المتميزين، إذ يتم الاعتماد عليهم في بناء فرق المهام وكذلك يعتمد عليهم لضمان الجودة والتحسين المستمر، وإدخال أساليب عمل أفضل والأخذ بأرائهم في عملية التحسين، ومهما اختلفت الآراء إلا أنها تتفق على أهمية الأفراد المتميزين ما يضمن المساهمة بفعالية وكفاءة في تميز المؤسسة.

- تتوفر المؤسسة على حق المبادرة والتصرف في حل المشكلات دون الرجوع للمسؤول المباشر، دليل ذلك النسبة المرتفعة لأصحاب هذا الرأي (74.78%)، هذا يعود لإدراك المسؤولين وقناعتهم بأن ذلك يسمح بضمان سير العمليات واختصار الوقت وتخفيض العيوب والتالف والفاقد في المواد، وتزيد إمكانية المبادرة والتصرف مع زيادة الأقدمية فهؤلاء يتمتعون بالخبرة والكفاءة والمعرفة التي تفيد في معالجة المشكلات، لذلك يلجأ إليهم الرؤساء في معالجة مشكلات زملائهم، ويعتمد نجاحهم على فعاليتهم وكفاءتهم في حل المشكلات، بينما الذين هم أقل خبرة قد ينظرون إلى المشكلات البسيطة أنها معقدة فهم يلجأون لطلب المساعدة. وتعود أسباب عدم إمكانية المبادرة في حل المشكلات إلى وجوب الحصول على موافقة المسؤول، والذي يمثل نوع من الإخطار والإبلاغ والحصول على الحماية من التبعات التي قد تتجز عن ذلك، إلى جانب ذلك فبعض المشكلات المعقدة تستوجب بناء فرق متخصصة، كما قد يعود السبب إلى قلة خبرة وكفاءة الفرد وتجنب وقوع مشكلات أكبر، عموماً إن وجود إمكانية المبادرة يضمن التحسين المستمر للعمليات ويضمن جودة المخرجات.

1-1-3- الإبداع والابتكار: انطلاقاً من البيانات المعروضة في الجداول تم التوصل إلى ما يأتي:

- تتوفر المؤسسة على مناخ ملائم للإبداع والابتكار، إذ يؤكد على ذلك أغلبية الأفراد (79.13%)، ويعود الأمر إلى اهتمام المؤسسة بالإبداع والابتكار كآليات للتميز في الأداء والمنتوج وللتطوير واكتساب الميزة التنافسية، من خلال كسب ثقة العملاء وتقديم خدمات أفضل لهم، ويدل على ذلك شعار المؤسسة "الحياة ابتكار *Innovation Is Life*". ويزيد التأكد على توفر مناخ ملائم للإبداع والابتكار مع زيادة الأقدمية، يعود ذلك إلى دراية هؤلاء وخبرتهم حول الموضوع، فهم يتميزون بمؤهلات وتجارب يسعون إلى توظيفها في مجال العمل وإشباع حاجة الانجاز والاستفادة من المزايا المرافقة، إلى جانب اعتماد المؤسسة على هؤلاء في عمليات التطوير ومراقبة وضمان الجودة والتحسين المستمر للعمليات. أما الذين يرون عدم توفر مناخ ملائم وهم نسبة قليلة (20.86%) يرجعون الأمر إلى عدم تشجيع الرؤساء وعدم تقدير الزملاء وهذا لتأثير هؤلاء مباشرة على البيئة الاجتماعية للعمل وعلى تكوين الاتجاهات وعلى دافعية الأفراد نحو التميز في الأداء.

- تتوفر المؤسسة على مجال الحرية الذي يسمح بالمحاولة والخطأ حسب تأكيد 74.78% من الأفراد، يعود ذلك إلى تشجيع المؤسسة لإبراز القدرات الإبداعية والابتكارية لتحسين العمليات وتطوير المنتوجات وضمان الجودة، وتشجيع ثقافة الإبداع والبحث عن التميز، ويزيد التأكيد على ذلك خاصة مع الاتجاه نحو الإطارات يعود ذلك للمستوى الوظيفي في السلم الهرمي والمؤهلات العالية لهذه الفئة ما يجعلها مصدر مهم للإبداع والابتكار. وقد أشار الأفراد أن استخدام مجال الحرية يقابل بشكل أكبر بالاستحسان والتشجيع في حالة النجاح، وهذا يعبر عن نوع من التحفيز المعنوي والاعتراف بالانجاز، وبشكل أقل بالدعم في حالة الفشل والخطأ، ويقابل وبشكل نادر بالاهتمام في حالة النجاح. في المقابل فإن هناك من يرى عدم وجود مجال للحرية (25.21%) خاصة لدى فئات الأعوان يعود ذلك إلى المستوى الوظيفي ومستوى الإبداع لدى هؤلاء، ويرى الأفراد أن أسباب عدم وجود مجال للحرية يعود إلى التأكيد على التنفيذ حسب الإجراءات والتعليمات ما يزيد من ضبط الأداء، وبشكل أقل يعود الأمر إلى لاهتمام العاملين ولامبالاتهم، إلا أن النسبة المنخفضة للذين يرون عدم وجود مجال للحرية يقلل من أهمية هذه الأسباب.

- أغلبية الأفراد في المؤسسة (74.78%) لديهم مساهمات في ابتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، بحيث يكون ذلك في كل المستويات التنظيمية والوظيفية ومهما كانت مؤهلات الأفراد وأقدميتهم، يعود ذلك للقناعة والاهتمام من طرف المؤسسة بضرورة الاستفادة من قدرات الأفراد ومؤهلاتهم في إنجاح مشروع التحسين والجودة ودفع الأفراد نحو المساهمة الفعالة في ذلك، وتركز المؤسسة في هذا الإطار على التحفيز المعنوي والتقدير للأفراد المساهمين، بحيث يزيد استخدام أسلوب الاستحسان والثناء مع زيادة الأقدمية كون أن هذا الأسلوب أفضل لهذه الفئة نظراً لما تتمتع به من مؤهلات ومكانة بين الآخرين، بينما يكون استخدام أسلوب الاعتراف بالإنجازات أمام الزملاء مع قلة الأقدمية كون أن هذا الأسلوب يمنح هؤلاء

مكانة بين الزملاء ويدعم مركزهم الاجتماعي ويكسبهم احترام الآخرين واعترافهم بأهميتهم، ومهما كان الأمر إلا أن هذه الأساليب لها أهمية في تحقيق دافعية الأفراد نحو الإبداع والابتكار وتوفير بيئة ملائمة لذلك.

- أغلبية الأفراد (77.39%) يساهمون في اقتراح طرق تقلل من حدوث المشكلات والضائع في المواد، يعود ذلك إلى كون أن المؤسسة تولي اهتمام لمشاركة العاملين من خلال نظام الاقتراحات، خاصة ما تعلق بالمشكلات وتخفيض التكاليف مهما كانت بساطتها، ونجد أن المساهمة تتم في كل المستويات التنظيمية ومن طرف كل الفئات المهنية. ويتم مقابلة هذه المساهمات في الكثير من الحالات بالاستحسان والثناء ويزيد ذلك مع الاتجاه نحو الإطارات، نظرا لكون هذه الفئة تتمتع بمؤهلات ومستوى في السلم الهرمي ومكانة بين الآخرين، ما يجعل هذا الأسلوب حافزا مهما للمساهمة في التحسين والجودة، إلى جانب ذلك يستخدم أسلوب الاعتراف أمام الزملاء كلما تم الاتجاه نحو أعوان التنفيذ، كون هذا الأسلوب يسمح باكتساب الأفراد المكانة والتقدير وكذا إبراز الذات وتقدير الرؤساء، وكلا الأسلوبين هما حافزين معنويين يسمحان بتحقيق الدافعية نحو المساهمة بالاقتراحات، وكذا توفير بيئة عمل مناسبة ومفضلة لدى الأفراد وداعمة للجودة الشاملة.

- تأخذ المؤسسة بمبدأ المشاركة الكاملة من خلال الأخذ بأراء الأفراد في حالة إدخال منتجات جديدة أو طرق عمل جديدة (64.34%)، يعود ذلك إلى تبني المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ولمحاولتها تثبيت ثقافة الجودة من خلال الممارسات والعمليات الداخلية، والاستفادة من إمكانياتها البشرية، ويزيد الأخذ بأراء الأفراد كلما زادت الأقدمية نظرا لكون أن الأقدمية تكسب الأفراد خبرات وتجارب ومعارف عالية ناتجة عن الممارسة، ما يجعل الأفراد على دراية كافية بما تتطلبه عمليات التطوير والتنوع للمنتجات وتحسين للعمليات، في حين أن وجود نسبة أقل (35.65%) من عدم الأخذ بالأراء يدل على أن المشاركة الكاملة ليست بشكل كبير، إذ يقل الأخذ بالأراء مع قلة الأقدمية، ويرجع الأفراد أسباب عدم الأخذ بالأراء إلى كون الأمر يقتصر على الرؤساء والإطارات يعود ذلك للمؤهلات التي يتمتعون بها والمراكز الوظيفية التي يشغلونها والتي تجعلهم أقرب إلى مراكز القرار وكذا المكانة التي يتمتعون بها، وبشكل أقل يرجع الأفراد السبب إلى كون الأمر يتعلق بفرق مختصة أي بفرق البحث والتطوير وفرق تحسين العمليات، بحيث يكون إدخال التغييرات بناء على دراسات ونقاشات.

1-1-4- الولاء والانتماء: انطلاقا من تحليل بيانات الجداول السابقة تم التوصل للنتائج الآتية:

- هناك وجود للشعور بالانتماء بشكل واضح لدى العاملين في المؤسسة (80.86%)، يعود ذلك إلى وجود بيئة ملائمة لذلك من خلال محاولات المؤسسة عن طريق نظمها المختلفة ونظام العمل توفير بيئة تنظيمية وثقافية مساعدة على خلق الشعور بالانتماء، إلى جانب عوامل خارجية متمثلة في ظروف المحيط السوسيواقتصادي من بطالة وتشغيل وكذا سمعة المؤسسة، إذ يزيد الشعور بالانتماء مع الاتجاه نحو الإطارات

نظرا لوجود الشعور بالأمن الوظيفي والأهمية والمكانة لدى هؤلاء وقربهم من المستويات التنظيمية العليا. إلى جانب ما سبق فإن الشعور بالانتماء يؤثر على دوافع الأفراد من خلال شكلين بارزين هما الرغبة في المساهمة أكثر في نجاح المؤسسة من خلال إبراز القدرات والكفاءات، وكذلك الرغبة في تحسين سمعة المؤسسة أمام العملاء من خلال الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، وكذا إعطاء صورة أفضل للمؤسسة في المحيط الخارجي. أما الشكلين الأقل بروزا هما الانضباط والالتزام أكثر بالمهام والقرارات والتعليمات، وكذلك الميل إلى العمل الجماعي ضمن فريق عمل، إلا أن الشكلين الأخيرين وَرَدًا بنسب أقل كون أن وجودهما يخضع بشكل كبير لنظام العمل وضوابط التنظيم الرسمي، وبصفة عامة هناك شعور بالانتماء وأن ذلك يساهم في تحسين المؤشرات الداخلية للمؤسسة.

- تبين أن 53.04% أي حوالي نصف الأفراد يرغبون في تغيير المؤسسة، يعود الأمر إلى سعي الأفراد إلى الحصول على فرص أحسن ومزايا أفضل وبيئة اجتماعية مناسبة، أو يعود الأمر إلى عدم القدرة على التكيف مع البيئة التنظيمية ومناخ الانضباط والصرامة، بينما 46.95% أي النصف الآخر من الأفراد يرغبون في الاستقرار وعدم التغيير، يعود ذلك إلى الظروف السوسيواقتصادية وكذا سمعة المؤسسة والتشبع بمبادئها وقيمها والشعور بالطمأنينة والاستفادة من المزايا المقدمة. وتزيد الرغبة في تغيير المؤسسة مع قلة الأقدمية، يعود ذلك إلى كون الأفراد الأقل أقدمية يكونون أقل اندماجا وتعودا على نظم العمل وعلى جو الانضباط والصرامة والرقابة والالتزام، ومع زيادة الأقدمية يزيد تعود الفرد على مناخ العمل والاندماج في البيئة الداخلية والشعور بالأمان الوظيفي. ومع التقدم أكثر في سنوات الأقدمية تقل قليلا الرغبة في التغيير، نظرا لكون أن الفرد يدرك أنه قد حقق مستويات عالية من المزايا والمؤهلات، بالتالي تقل فرص الزيادة ومن ثمة يبحث عن مجالات أخرى، إلى جانب الميل الفطري نحو التغيير. إلا أنه في عموم الأمر أن هناك ميل للاستقرار مع زيادة الأقدمية، ويرجع الأفراد أسباب الرغبة في تغيير المؤسسة بشكل أكبر إلى جو العمل الممل، وبشكل أقل البحث عن أجور ومكافآت وفرص تطوير وترقية أفضل، وبشكل أقل بكثير وجود علاقات متوترة مع الزملاء أو علاقات سيئة مع الرؤساء والمسؤولين. عموما فإن وجود نصف الأفراد يرغبون في تغيير المؤسسة لا يعني بالضرورة عدم وجود الشعور بالولاء والانتماء وإنما يقلل منه.

- تتميز البيئة الداخلية للمؤسسة بوجود روح معنوية مرتفعة (86.08%)، يعود ذلك إلى وجود نظم فرعية مساعدة والميل إلى تبني أساليب إدارة الجودة الشاملة وسيادة المعايير الموضوعية، ووجود شبكات من العلاقات الاجتماعية المساعدة على الاندماج والتفاعل الإيجابي، ووضوح المهام والأدوار، ما يعني وجود بيئة تنظيمية واجتماعية وثقافة مساعدة، وهذا يساهم في رفع درجة الولاء والانتماء. ويظهر تأثير المعنوية المرتفعة بشكل كبير في جعل الفرد أكثر رضا عن العمل في المؤسسة، بحيث أن أساليب المؤسسة في تسيير الموارد

البشرية ومراعاة مساهمات الأفراد وتقديم مزايا وفرص ووجود بيئة مساعدة على الاندماج في محيط العمل، هي عوامل تزيد من الرضا والمعنوية المرتفعة. ويزيد ذلك خاصة مع الاتجاه نحو الإطارات، يعود الأمر للمكانة التي تتمتع بها هذه الفئة بحيث تحظى بالعناية نظير مساهماتها في التحسين المستمر والتطوير، إلى جانب ذلك فالمعنوية المرتفعة تجعل الفرد ينظر إلى مجموعة العمل بمثابة العائلة، وهذا يعبر عن مستوى عالٍ من الاندماج والتماسك وعن مستوى راقٍ من التفاعل وعن سيادة روح الفريق، ويزيد التصريح بهذا الرأي مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ، يعود ذلك إلى موقع هؤلاء في السلم الهرمي بحيث تتكون منهم فرق العمل، الأمر الذي يخلق نوع من التكافل والمساندة والمساعدة والشعور بالقواسم المشتركة، ونجد بشكل أقل الميل إلى التعاون والتنسيق مع الزملاء، ويزيد التصريح بهذا الرأي مع الاتجاه نحو أعوان التنفيذ يعود ذلك لكون أن مهام هؤلاء على درجة عالية من تقسيم العمل والتخصيص، بحيث يكون للمعنوية المرتفعة دور في الميل إلى التعاون والتنسيق، إلى جانب ذلك ميل الأفراد إلى الإبداع والابتكار في العمل ويزيد التصريح بذلك مع الاتجاه نحو الإطارات، لاعتماد الإبداع والابتكار والتطوير على مساهمات هذه الفئة، نظراً لما تتمتع به من مؤهلات، كما أن للمعنوية المرتفعة دور في المساهمة مع المجموعة أو الفريق في حل المشكلات خاصة مع الاتجاه نحو الإطارات، نظراً للاعتماد على مساهمات هذه الفئة في حل المشكلات واكتشاف الأخطاء ومعالجتها وتخفيض التكاليف لضمان الفعالية والكفاءة في الانجاز والجودة في المخرجات. بصفة عامة فإن وجود معنوية مرتفعة في المؤسسة يخدم توجهات المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة.

- تبيين من ترتيب الأفراد للعوامل المؤثرة على الولاء والانتماء أن هناك نوع من الترتيب المنطقي الذي يبرز طريقة اكتساب الولاء والانتماء، إذ يساهم في ذلك مجموعة من العوامل، وأن ترتيب الأفراد لا يعني عدم وجود تلك العوامل في المؤسسة أو قلة أهمية عنصر عن الآخر وإنما يعني ترتيب الأولوية، بحيث تأتي عوامل الوقاية المتمثلة في الاحترام والتقدير ووجود العدالة في بداية الترتيب نظراً لأهميتها في تحقيق الرضا ورفع المعنوية، وأن عدم وجودها يقلل من أهمية محاولة كسب ولاء وانتماء العاملين. تليها عوامل تكوين الولاء المتمثلة في استخدام الوظائف التنظيمية والآليات التسييرية بما فيها التكوين والتحفيز لكسب ولاء وانتماء العاملين. وفي الأخير عوامل دعم وتعزيز الولاء والانتماء، والمتمثلة في وجود فرص إبراز الذات واكتساب المكانة والتحكم في شبكة العلاقات الاجتماعية، وأن عدم وجودها لا يعني غياب الولاء والانتماء وإنما وجودها يدعم الشعور بهما. وبصفة عامة فإن العوامل السابقة الذكر هي عوامل مهمة لتحقيق الولاء والانتماء تعبر عن وجود بيئة ملائمة وداعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة ولتحقيق التميز في الأداء والمنتجات.

1-2- نتائج مقياس الاتجاهات: لقد مكن استخدام مقياس الاتجاهات انطلاقة من مؤشرات الفرضية، من

التوصل إلى نتائج هامة تبيين اتجاهات الأفراد حول مؤشرات الثقافة التنظيمية يلخصها الجدول الآتي:

جدول (99): اتجاهات العاملين حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة

الرقم	الثقافة التنظيمية	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة	موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	قيم الثقافة التنظيمية	23.91	62.18	23.82	4.64	0.45	3.91	0.75	19.18%	3
2	الفعالية والكفاءة	25.70	65.70	19.40	4.20	-	3.98	0.72	18.09%	2
3	الإبداع والابتكار	28.57	70	13.71	2.71	-	4.08	0.67	16.42%	1
4	الولاء والانتماء	29	59.43	18.86	6.28	1.34	3.94	0.79	20.05%	4
-	المتوسط العام	26.80	64.33	18.95	4.46	0.45	3.98	0.73	-	-

بناء على معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي فإن ترتيب عبارات المقياس المتعلقة بالثقافة التنظيمية من حيث أهميتها والأفضلية في المؤسسة كان كالتالي:

- المرتبة الأولى لعبارات "الإبداع والابتكار" بمتوسط حسابي عام 4.08 وانحراف معياري 0.67 ومعامل اختلاف 16.42%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 4.08 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول الإبداع والابتكار هو موافق.

- المرتبة الثانية لعبارات "الفعالية والكفاءة" بمتوسط حسابي عام 3.98 وانحراف معياري 0.72 ومعامل اختلاف 18.09%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.98 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول الفعالية والكفاءة هو موافق.

- المرتبة الثالثة لعبارات "قيم الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي عام 3.91 وانحراف معياري 0.75 ومعامل اختلاف 19.18%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.91 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول قيم الثقافة التنظيمية هو موافق.

- المرتبة الرابعة لعبارات "الولاء والانتماء" بمتوسط حسابي عام 3.94 وانحراف معياري 0.79 ومعامل اختلاف 20.05%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.94 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول الولاء والانتماء هو موافق.

ورد الإبداع والابتكار في المرتبة الأولى حيث جاءت عبارات الإبداع والابتكار وفق ترتيب يعبر عن نمط الثقافة التي تسعى المؤسسة إلى تثبيتها من خلال نظمها وهي الثقافة الداعمة للإبداع والابتكار، حيث وردت تلبية حاجات العاملين والعملاء في المراتب الأولى تليها الاعتراف والاحترام والتقدير ثم توفير الوسائل والإمكانيات والتسهيلات وأخيرا تحمل المخاطر، إذ يتضح أن ما يهم الأفراد بالدرجة الأولى هو تلبية الحاجة لإبراز الذات من خلال الفخر بالإنجاز، وما يهم المؤسسة هو تلبية حاجات العملاء، يلي ذلك وجود عوامل اجتماعية وثقافية داعمة للإبداع والابتكار، وترتيب الأفراد للمجموعتين من العبارات يعبر عن أهمية الإبداع والابتكار في الاستجابة للجوانب الفردية والجماعية للأفراد، ويعبر عن وجود بيئة داعمة لذلك ناتجة عن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة. بينما تشير المجموعة الثالثة إلى العوامل المادية والتنظيمية المساعدة والتي تسعى المؤسسة لتوفيرها، وأن ترتيبها يعود لكون أن المؤسسة تركز في توفير هذه العوامل على فئات معينة كالإطارات والمهندسين وفرق التطوير. وجاء في الأخير تحمل المخاطر نظرا لكون أن الرؤساء والمسؤولين يركزون كثيرا على التعليمات والقرارات، وهذا سعيا منهم لضبط الجودة والتركيز على الالتزام بالموصفات. إلا أن وجود موقف لدى الأفراد يتمثل في الموافقة على عبارات الإبداع والابتكار يبين اهتمام المؤسسة وميل عام لما يخدم تبني الجودة الشاملة.

ووردت الفعالية والكفاءة في المرتبة الثانية فمن خلال ترتيب العبارات فإنه يمكن تمييز ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تتعلق بالحرص على الفعالية والكفاءة كممارسة لدى الأفراد، بحيث يرون أن أدائهم وممارستهم تستجيب للفعالية والكفاءة المطلوبة. وتتعلق المجموعة الثانية بخصوصيات ومميزات الفعالية والكفاءة في المؤسسة المتمثلة في روح المبادرة، الاندفاعية والإخلاص، توفر مجال الحرية، التركيز على النتائج والمرونة وهذا حسب ترتيب الأفراد، ويعود ترتيبها بعد المجموعة الأولى إلى نسبية الأمر وإلى خضوع ذلك لتأثير الجوانب التنظيمية ونظم المؤسسة وأهمية ذلك لضمان الجودة. والمجموعة الثالثة تتعلق بالمكانة، التقييم والتحفيز، ترتيب ونظافة مكان العمل، وهي عوامل البيئة المساعدة على الفعالية والكفاءة وهي مرتبة في الأخير، يدل ذلك على قلة تأييد عوامل البيئة للفعالية والكفاءة مقارنة بالعناصر الأخرى. وبصفة عامة فإن وجود الحرص وروح المبادرة والاندفاعية والإخلاص، توفر مجال الحرية، التركيز على النتائج، المرونة، المكانة، التقييم والتحفيز، ترتيب ونظافة مكان العمل، هي مكونات مهمة للثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة، وكون الموقف العام حول هذه المكونات هو الموافقة فهذا يدل على حرص المؤسسة ومن خلال نظمها على تثبيت القيم الداعمة للفعالية والكفاءة من خلال الممارسات التنظيمية، والتي يمكن مع مرور الوقت أن تشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث تكون داعمة للجودة الشاملة.

وردت قيم الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة إذ أظهرت النتائج تراتبية معنية لقيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، والتي تعبر على مدى قدرة المؤسسة من خلال نظمها على تثبيت قيم ثقافة الجودة الشاملة بما يسمح بتوفير بيئة ثقافية داعمة ومساندة للتحسين المستمر وضبط وتأكيد الجودة، فالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي في عمومها في ثقافة المهام والعمليات وهي تميل إلى تبني قيم ثقافة الجودة الشاملة المتمثلة حسب ترتيب الأفراد في الآتي: الصرامة، الحرص، الالتزام، المشاركة، التعاون، الصراحة، التفاؤل، الإخلاص، الصدق، الثقة، الأمانة. ويعود ترتيبها إلى درجة تواجدها واتفاق الأفراد حولها وتقبلهم لها والأساليب المستخدمة لتثبيتها ودرجة الصعوبة في تحقيق تشبع الأفراد بها، إذ نجد أن الصرامة والحرص والالتزام تساهم في تثبيتها نظم العمل والانضباط والضببط الذي تفرضه أساليب التنظيم الرسمي المختلفة، بينما المشاركة والتعاون فينقسم في تثبيتها أساليب التنظيم الرسمي ومساهمات الأفراد والفرق والمجموعات. في حين أن الصراحة والتفاؤل والإخلاص يساهم في تثبيتها نظم المؤسسة، وبشكل أكبر فئات الأفراد بأهميتها والمناخ الاجتماعي السائد، إلا أن ترتيبها يدل على صعوبة الاتفاق حولها وتثبيتها كقيم راسخة لدى الأفراد. أما المجموعة الأخيرة فتتمثل في الصدق والثقة والأمانة، وهي الأكثر صعوبة في التحقيق والتثبيت ويقل الاتفاق حولها مقارنة بسابقتها، ويساهم في تثبيتها الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية وكذا الروحية وإدراك الأفراد لها كقيم سامية. وبصفة عامة فإن القيم الثقافية السائدة هي داعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة، وأن تواجدها بأي شكل من الأشكال يصب في مصلحة المؤسسة والأفراد، وأن تواجدها ناتج عن توجهات المؤسسة نحو الجودة الشاملة، وهي تتأثر بنظم التنظيم الرسمي وضوابطه وأن تثبيتها كقيم راسخة قد يكون على المدى البعيد.

ورد الولاء والانتماء في المرتبة الرابعة إذ تشير عبارات الولاء والانتماء الى وجود مؤشرات دالة على ذلك، أي أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة يسودها الشعور بالولاء والانتماء، ويدل على ذلك وجود روح المبادرة والمغامرة والروح المعنوية المرتفعة والشعور بالفخر والاعتزاز والوفاء، إذ نجد أن روح المبادرة والمغامرة تشير إلى الجوانب الذاتية للأفراد ودوافعهم واستعداداتهم للمساهمة في التحسين والجودة. يلي ذلك الروح المعنوية والرضا وتتعلق بالجوانب ذات العلاقة بالبيئة سواء مع العاملين أو الفرق أو مع المؤسسة كتنظيم رسمي، مع الميل للجوانب ذات العلاقة مع الزملاء قبل الجوانب ذات العلاقة مع الإدارة والمسؤولين. ثم نجد الالتزام والجدية خاصة إذا تعلق الأمر بتحمل المسؤوليات تجاه أداء المهام والمبادرة بحل المشكلات والمشاركة الفعلية في اقتراح الحلول. يلي ذلك الشعور بالفخر والاعتزاز وهو يشير إلى إدراك الفرد لعضويته في المؤسسة وتحسين سمعتها أمام الآخرين. وترتيب الالتزام بالجدية والشعور بالفخر في المراتب الأخيرة يدل على صعوبة التحقيق، لأن ذلك يتأثر بالجوانب الشخصية للأفراد وتأثير الجماعات والبيئة الثقافية وما تحمله من قيم

وأفكار والمستوى الوظيفي وطبيعة الوظيفية، إلا أن وجود الموافقة على العبارتين يظهر وجود الالتزام والفخر لدى الأفراد. ونجد في الأخير الوفاء والرغبة في الاستقرار والبقاء والاستمرار، وترتيبها يدل على قلة الوفاء وقلة الميل للاستقرار والبقاء مقارنة بالعبارات السابقة، يدعم ذلك موقف الأفراد الذي يميل إلى عدم التأكد وهذا ما يقلل من دافعية الفرد ورغبته في المساهمة في التحسين والجودة، ويصبح عدم التأكد حالة من الاستقرار ويقلل ذلك من الولاء والانتماء، إلا أن وجود نسبة من الموافقين إلى جانب الاتجاه العام الذي يميل إلى الموافقة هي في مجملها مؤشرات دالة على الولاء والانتماء، ووجود ذلك له أهمية في دافعية الأفراد وميلهم إلى المساهمة في التحسين المستمر لإنجاز العمليات وتحقيق جودة المنتجات.

وما يتضح من التحليل السابق أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة ومن خلال ترتيب مؤشراتنا قد أظهر درجة الاتفاق حول توافق المؤشرات مع متطلبات الجودة الشاملة ومساهمتها في التحسين المستمر للعمليات وتحقيق جودة المخرجات من خلال تأثيرها على بيئة المؤسسة ومحاولات تثبيت ثقافة قوية وداعمة للعمليات والجودة الشاملة من خلال نظم المؤسسة وتبني مبادئ الجودة، فقد بين ترتيب الإبداع والابتكار في المرتبة الأولى أن المؤسسة تولى اهتمام لعمليات الإبداع والابتكار وتشجع ذلك وتحاول توفير العوامل المساعدة على ذلك، يعود ذلك لطبيعة النشاط وتميز قطاع الصناعات الالكترونية بالابتكارات المستمرة والمتسارعة، وتبني المؤسسة لعمليات التطوير والنمو والتوسع، إلى جانب توفر الإمكانيات المساعدة على ذلك، وكذا تبني المؤسسة لمبادئ الجودة الشاملة المشجعة للإبداع والابتكار والتركيز على الالتزام بالموصفات. وورد في المرتبة الثانية الفعالية والكفاءة نظرا لارتباط ذلك بأداء ومساهمات الأفراد ووجود قيم داعمة ناتجة عن الانضباط والالتزام الذي يميز نظام العمل، والتركيز على ضمان جودة المخرجات ومطابقة المواصفات، وهي عوامل تساهم في إبراز الفعالية والكفاءة ويعود الترتيب لارتباطهما بالجوانب الفردية للأفراد التي يصعب ضبطها كممارسات. بينما جاء ترتيب قيم الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة نظرا لارتباطها بالجوانب الاجتماعية والنفسية والروحية للأفراد والفرق والجماعات وأن ترتيبها يدل على صعوبة الاتفاق حولها وتثبيتها كقيم راسخة لدى الأفراد وهي الأكثر صعوبة في تحقيق الاتفاق حولها مقارنة بسابقاتها، وتتأثر بإدراك الأفراد لها كقيم ممارسة، وتواجدها ناتج عن تأثير ضوابط التنظيم الرسمي، إلا أن وجودها مهما كان شكله مهم بالنسبة لتوجهات المؤسسة. في حين ورد ترتيب الولاء والانتماء في المرتبة الأخيرة نظرا لارتباطهما بالجوانب الذاتية والشخصية للأفراد وتأثير الجماعات والبيئة الثقافية وما تحمله من قيم وأفكار، والمستوى الوظيفي وطبيعة الوظيفية، بالتالي فالترتيب يعود إلى صعوبة التحقيق الناتج عن كون الولاء والانتماء هو محصلة وجود ثقافة قوية داعمة للجودة الشاملة. إلا أن وجود متوسط عام يشير إلى الموافقة على عبارات الثقافة التنظيمية يقلل من الاختلافات في الترتيب ليعبر أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة في دعم العمليات

و ضمان الجودة والتي يساهم في تكوينها نظم المؤسسة المختلفة وتبنيها لإدارة الجودة الشاملة، من هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية للمؤسسة رغم أن تثبيتها يكون بالتدرج وعلى المدى البعيد إلا أن وجودها بالشكل الذي تبينه الدراسة يدعم التحسين المستمر وجودة المخرجات في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

1-3- النتيجة العامة للفرضية الفرعية الثالثة:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من تحليل المعطيات الميدانية باستخدام أداتي جمع البيانات لغرض اختبار الفرضيات، وبعد تحليل النتائج ومحاولة إثبات الفرضية الثالثة التي مفادها أن "اهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة يدعم تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات" وهذا بالاعتماد على مؤشرات الثقافة التنظيمية المتمثلة في قيم الثقافة التنظيمية، الفعالية والكفاءة، الإبداع والابتكار، الولاء والانتماء، فقد أكدت النتائج المتوصل إليها باستخدام استمارة الاستبيان وكذا مقياس الاتجاهات أن هناك اهتمام بالعناصر الثلاثة للثقافة التنظيمية وهذا لمحاولة تثبيت ثقافة تنظيمية قوية داعمة للجودة الشاملة بالمؤسسة في ظل تبنيها لإدارة الجودة الشاملة، وهذا بالاعتماد على نظم المؤسسة المختلفة، الأمر الذي يدعم تحسين العمليات وتحقيق جودة المخرجات، هذا ما يثبت تحقق الفرضية الفرعية الثالثة، فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من طرف المؤسسة بالثقافة التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة ما يدعم تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة: من خلال الاعتماد على دراسات سابقة ومحاولة

الاستفادة منها، يتم مناقشة نتائج الدراسة الحالية بمقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية لإظهار نقاط الاتفاق والاختلاف وهذا ما يتبين فيما يلي:

- أوضحت الدراسة الحالية والدراسة السابقة حول الثقافة التنظيمية(*) التأثير الذي تمارسه الثقافة التنظيمية في بيئة العمل، إذ تتفق الدراستين على ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لإحداث التغيير وضرورة تثبيت القيم الداعمة لذلك، وتختلف الدراستين حول طبيعة الثقافة السائدة من خلال مستوى الاهتمام بإرساء القيم الداعمة للتغيير ودرجة تقبل التغيير ومقاومة التغيير، إذ بينت الدراسة السابقة أن هناك اهتمام ضعيف من قبل الإدارة بالثقافة التنظيمية خاصة ما تعلق بالتوضيح والإقناع، وعدم الاهتمام وحث العمال على العمل الجماعي والالتزام وقلّة تكريمهم، كما أن هناك وجود متوسط لقيمة إرضاء العملاء، وقلّة إقناع الأفراد بضرورة تطوير مهاراتهم وقدراتهم وعدم وضوح الرؤية، وهذا عكس ما بينته الدراسة الحالية إذ أظهرت أن المؤشرات السابقة

(*) "الثقافة التنظيمية: مفهومها، مكوناتها، وأهميتها" د. محمد بن عبد الوهاب، الطبعة الأولى، 2007م، ص 60.

هي أفضل في المؤسسة ميدان الدراسة أي أن هناك أفضلية في الاهتمام وفي تثبيت القيم الداعمة بحيث تميل أكثر نحو ثقافة الجودة الشاملة.

- أوضحت الدراسة الحالية والدراسة السابقة حول الفعالية^(*) أهمية الفعالية والكفاءة في إنجاز العمليات، إذ تتفق الدراستين حول ضرورة مراعاة الفعالية والكفاءة واتخاذ الأساليب المؤدية لذلك، وتختلف الدراستين حول تلك الأساليب ومستوى الفعالية والكفاءة المتوفر، فهي أقل من المستوى المطلوب بحيث أن هناك مستوى متدني في إشباع حاجات العملاء، وطول الإجراءات والبطء الشديد في تقديم الخدمات وقلّة الاهتمام، وعدم وجود نظام فعال للإدارة والرقابة والمتابعة جودة الخدمات ولضمان التحسين المستمر، وهذا عكس ما أظهرته الدراسة الحالية إذ بينت أن المؤشرات السابقة هي أفضل في المؤسسة مجال الدراسة، حيث أن هناك مستوى أفضل من الفعالية والكفاءة، ما يضمن التحسين المستمر للعمليات وجودة المخرجات وخدمة العملاء.

- أظهرت الدراسة الحالية والدراسة السابقة حول الإبداع^(**) أهمية التأثير الثقافي في تشكيل وإبراز الإبداع والابتكار في المؤسسات، إذ تتفق الدراستين حول وجود ثقافة أعمال تتميز بالمبادرة الفردية والإبداع، وأن هناك تأثير ثقافي منبعه قطاع النشاط والذي يسمح بالإبداع والابتكار والتجديد، والقائم على تخفيض التكاليف وتقليد منتجات موجودة، وتستخدم تكنولوجيا ومهارات فنية مكثفة تخدم مصلحة الجودة وإبداع مبني على الجودة، وتختلف الدراستين حول وجود عدة أشكال ثقافية مؤثرة على الإبداع والابتكار في ميدان الدراسة السابقة، بينما في ميدان الدراسة الحالية فهي متأثرة بشكل واضح بطبيعة القطاع والتكنولوجيا المستخدمة، وتشجيع الإدارة للمبادرات الإبداعية خاصة لدى الإطارات، وهذا نابع من الرغبة في التطوير والانخراط في مشروع الجودة الشاملة.

- بينت الدراسة الحالية والدراسة السابقة حول الولاء^(***) أهمية الولاء والانتماء وصعوبة تحقيقه كونه المحصلة النهائية للامتيازات التي يتحصل عليها الفرد والشعور بالرضا، إذ تتفق الدراستين حول وجود علاقة بين الولاء والرضا، كما أن المكافآت والحوافز تعطي شعور بالرضا وبالتالي الانتماء للمؤسسة، إلى جانب ذلك اتضح أن درجة الرضا مرتفعة في مجال العلاقة مع الزملاء، وأن الولاء يتوقف على ما يوفره العمل من إشباع للحاجات وتوظيف للقدرات، وأشارت إلى أن المكانة والمستوى الوظيفي خاصة المستوى الأعلى لها تأثير على الرضا والولاء، وتختلف الدراستين في كون الدراسة السابقة أظهرت انخفاض واضح للرضا عن الحوافز، إلى جانب ذلك بينت أن ارتفاع مستوى الرضا يزيد من الرغبة في الاستمرار بالعمل والشعور بالولاء

(*) "الثقافة التنظيمية في المؤسسة" Lamia KERZAZI، 2013، ص 61.

(**) "الثقافة التنظيمية في المؤسسة" Lamia KERZAZI، 2013، ص 63.

(***) "الثقافة التنظيمية في المؤسسة" Lamia KERZAZI، 2013، ص 64.

والانتماء، بينما أظهرت الدراسة الحالية أن هناك وجود للرضا والمعنوية المرتفعة والشعور بالولاء والانتماء، إلا أن الرغبة في تغيير المؤسسة تبقى قائمة لدى البعض بحثاً عن امتيازات وفرص أفضل.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الثقافة التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات وتفسيرها وصولاً إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة، إذ تبين أن هناك محاولات من طرف المؤسسة لتثبيت ثقافة تنظيمية قوية مساندة وداعمة للجودة الشاملة ولتحسين العمليات ولضمان جودة المخرجات من خلال محاولة تثبيت قيم ثقافة الجودة ومراعاة الفعالية والكفاءة والاهتمام بالإبداع والابتكار وتحقيق الولاء والانتماء في ظل تبنيها لإدارة الجودة الشاملة، إذ أظهرت النتائج أن هناك اختلاف في الأهمية ودرجة التحقق بحيث برز الإبداع والابتكار ثم الفعالية والكفاءة ثم قيم الثقافة التنظيمية وأخيراً الولاء والانتماء، إلا أن هناك اتفاق على الأهمية والدعم للتحسين المستمر للعمليات ومع ولضمان جودة المخرجات.

النتائج العامة

- النتائج العامة:

لقد تم التوصل إلى العديد من النتائج من خلال الدراسة فبعد مناقشة النتائج الفرعية الثلاثة التي تم تقديمها سابقاً والتي سمحت باختبار الفرضيات والتأكد من مدى صحتها يمكننا أن نقدم نظرة عامة عن النتائج المتوصل إليها والتي مكنتنا من الإجابة عن الفرضيات الثلاثة التي وضعناها في بداية الدراسة، والتي تعطي صورة عامة عن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة في ظل توجهاتها نحو تبني إدارة الجودة الشاملة، هذا ما يسمح باستنتاج الفرضية العامة للدراسة.

1- نتائج استمارة الاستبيان: تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نتضح فيما يأتي:

1-1-1- الوظائف التنظيمية: من خلال مؤشرات التكوين والتحفيز وتقييم الأداء تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1-1-1- التكوين:

- تولى المؤسسة اهتمام لتوفير التكوين المستمر والذي يعتبر مطلباً مهماً وأساسياً لتبني إدارة الجودة الشاملة.
- تعتمد المؤسسة أسلوب التوضيح والشرح المستمر على كيفية تأدية المهام وهذا الأسلوب يعد مؤشراً هاماً يخدم متطلبات تحقيق الجودة والحرص على التحسين المستمر للعمليات .
- تعتمد المؤسسة الأنواع المختلفة من التكوين وهذا حسب الحاجة والأهداف، وهذه الأنواع تسمح بالتجديد المستمر للمعارف والاستفادة من الخبرات والتجارب ويتيح للمؤسسة تطوير كفاءاتها من الموارد البشرية .
- يركز الغرض من إجراء التكوين، على مستلزمات أداء الوظيفة التي يشغلها الفرد، وتشمل التكيف مع المنصب وتحسين الأداء وزيادة المعارف والمهارات، ويعكس ذلك حرص المؤسسة على الاعتماد على التكوين في تحسين أداء الأفراد والعمليات وبالتالي جودة مخرجاتها.
- تستخدم المؤسسة أسلوب التكوين النظري التطبيقي معاً، وهذا الأمر مهم لتحقيق مخرجات أفضل من العملية التكوينية بما يضمن التحسين المستمر للعمليات واستخدام الأسلوب الذي يضمن ذلك.
- تهتم المؤسسة ببرامج التكوين من حيث المحتوى فالتكوين يؤدي دورين مهني يسمح بتحسين أداء الفرد، ودور اجتماعي يسمح باندماج الفرد في بيئة العمل. إلى جانب ذلك فإن خضوع العاملين لدورات تكوينية متنوعة ومستمرة يجعلهم قادرين على اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ابتكار أساليب حلها، ويعتبر ذلك عاملاً مهماً لتخفيض التكاليف وكذا المقدر على الإلمام بجوانب عمليات المؤسسة، وكل هذه الأوجه هي مهمة للتحسين المستمر للعمليات وبالتالي جودة المخرجات.

- الاختيار للاستفادة من التكوين في المؤسسة يخضع لأسس تنظيمية رسمية خاضعة للهيكل التنظيمي، إذ يتم عن طريق اقتراح المسؤول المباشر خاصة مع فئة أعوان التنفيذ والتحكم ويتم على أساس تعيين من الإدارة لدى فئة الإطارات.

- تركز المؤسسة في تحديد الاحتياجات التكوينية على تطوير مهارات وكفاءات ومعارف الأفراد والتحصين المستمر لأدائهم بما يضمن تحسين جودة مخرجات العمليات، ثم تأتي الاستجابة للتغيرات.

1-1-2- التحفيز:

- هناك توزيع متدرج ومنتظم للأجور في المؤسسة ما يبين وجود فرص لتحسين مستوى الأجر، إلى جانب ذلك هناك نوع من العدالة في توزيع الأجر وهذه العوامل هي مهمة في جعل الأجر الممنوح محفزاً، فالفرد في المؤسسة قد يتأثر بعدالة الأجر أكثر من قيمة الأجر نفسه.

- أن تلبية الأجر للحاجات الأساسية يخضع للمتغيرات الاجتماعية والأسرية، ويتأثر بواقع الأجور الممنوحة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، بغض النظر عن قدرة هذه الأجور على تلبية الحاجات، إذ يتبين وجود نوع من القبول للأجور الممنوحة، وهذا عامل مهم لتحقيق الدافعية نحو تحسين جودة .

- يميل أعوان التنفيذ إلى الجهد المبذول وزمن إنتاج القطع بالطريقة أنسب لدفع الأجر، بينما تميل فئة أعوان التحكم إلى كمية القطع المنتجة، في حين تركز فئة الإطارات على جودة القطع المنتجة.

- يتضح من ترتيب الأفراد للأسس المفضلة للمكافأة والتحفيز أن الأسس المرتبطة بشغل الوظيفة والقيام بالمهام هي الأولى، يليها المساهمة في التحسين المستمر وحل المشكلات، ثم الانعكاسات المتولدة عن شغل الوظيفة من مسؤوليات وصعوبات، ومراعاة المؤسسة لهذه الأسس في نظام التحفيز والمكافآت، يساهم في إبراز الكفاءات ويقلل من اللامبالاة والتهرب من نتائج الأداء أو الممارسات المختلفة.

- يتلقى الأفراد في أغلبهم علاوات وهذا مؤشر ايجابي من حيث أنه يساهم في تحسين مستوى الأجر، وقد يخلق نوع من المساواة بين الأفراد في المكافأة المادية، إلا أن منحها لكل الأفراد بالتساوي يفقدها فعاليتها ليعترك المجال لأشكال أخرى من التحفيز المادي كالخدمات المقدمة أو الاستفادة من مزايا التكوين وغيرها.

- تحرص المؤسسة على تقديم خدمات متنوعة وتعمل على تعميم الاستفادة منها، إذ يستفيد منها الأفراد بغض النظر عن الحالة العائلية أو الخصوصيات الوظيفية، لذلك يمكن اعتبارها عامل محفز كونها تخلق شعور بالرضا وتدفع نحو الوفاء للمؤسسة وتدعم روح الجماعة والتعاون، وهي عوامل مهمة يعتمد عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- هناك استخدام للتحفيز المعنوي في المؤسسة من خلال التقدير والتشجيع مقابل الخدمات المقدمة، ويتفق ذلك بشكل كبير مع إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام التحفيز المعنوي لتحقيق الدافعية لدى الأفراد.

- يركز ترتيب أفضل الطرق للتحفيز على ثلاث طرق أساسية متمثلة في العدالة في توزيع الأجر والمكافآت، ثم التحفيز المادي ممثلاً بالاستفادة من الخدمات والترقية، ثم التحفيز المعنوي ممثلاً بالتقدير والاحترام، واعتماد التحفيز في المؤسسة على الطرق السابقة يجعل من نظام التحفيز ذو فعالية ويتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1-1-3- تقييم الأداء:

- إن تنوع طرق التقييم له نتائج إيجابية من خلال اختيار الطريقة الأنسب لتقييم أداء الفرد والوصول إلى تقييم كل الحالات، والاستفادة من إيجابيات كل طريقة. ويسمح ذلك بإبراز نقاط القوة والضعف في الأداء، ويساعد في تحديد حاجات التكوين وشكل التحفيز، مما يسمح برفع مهارات وقدرات الأفراد ومساهماتهم في حل المشكلات وتحسين الجودة.

- تعتمد المؤسسة على التقييم القصير المدّة كونه يضمن المتابعة المستمرة، بما يسمح بمعرفة ملاءمة خصوصيات الأفراد الذين يتولّون المهام ومدى مساهمتهم في التحسين وحل المشكلات، فالمتابعة والاستمرارية هي مبادئ مهمة في إدارة الجودة الشاملة.

- تكون عملية التقييم في المستوى الأدنى من مهام المشرف المباشر وتكون من مهام مسؤول المصلحة مع الصعود في المستوى التنظيمي وتكون من مهام مصلحة الموارد البشرية في المستوى الفوقي، بالتالي فهي تتفق مع الهدف منها، وتلقى القبول والرضا لدى الأفراد، ما يجعلها تتصف بالفعالية وتتفق مع التقييم في ظل الجودة الشاملة.

- تولي المؤسسة اهتمام لمعايير تقييم الأداء بحيث نجد المواظبة على العمل، يليها الالتزام بالمهام، ثم الانضباط في السلوك والمساهمة في التحسين المستمر، يليه المساهمة في حل المشكلات، والسلوك التعاوني، وأخيراً احترام الزملاء، وتعتمد المؤسسة هذه المعايير لضمان جعل العملية تتميز بالشفافية والعدالة والدقة والموضوعية، هذا ما يتفق مع توجهات المؤسسة نحو تبني إدارة الجودة الشاملة.

- إن استخدام التقييم الفردي يكون أكثر من الجماعي، كما أن شكل التقييم يساهم في التحسين المستمر بغض النظر عن كونه فردي أو جماعي، ورغم أن إدارة الجودة الشاملة تفضل التقييم الجماعي، إلا أن التقييم الفردي قد يكون أكثر فعالية ويساهم في تحسين مخرجات العمليات، وبالتالي فهو يخدم توجهات إدارة الجودة الشاملة فالعبرة بنتائج التقييم.

- تحاول المؤسسة إضفاء الموضوعية والمصداقية والشفافية حول إعلان النتائج وهذا لجعل العملية ككل أكثر فعالية.

- هناك إجماع لدى الأفراد حول عدالة التقييم ما يساهم في تكوين الشعور إيجابي حول نتائج تقييم الأداء، وهذا طبعاً ينعكس على مختلف الوظائف والعمليات المرتبطة بتقييم الأداء وعلى درجة الرضا لدى الأفراد، وكل ذلك يساعد على جعل الأفراد يساهمون بفعالية في مشروع الجودة.

1-2-1- المناخ التنظيمي: من خلال مؤشرات القيادة والاتصال وفرق العمل تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1-2-1- القيادة:

- إن طبيعة العلاقة بين القادة والأتباع في المؤسسة تميل أكثر نحو الجانب الرسمي في المعاملة المرتكز حول التنفيذ والالتزام بالمهام والتعليمات خاصة لدى فئة أعوان التنفيذ والتحكم، بينما تميل طبيعة العلاقة نحو شكل الصداقة خاصة لدى فئة الإطارات ومع زيادة الأقدمية.

- إن نمط القيادة في المؤسسة يميل إلى النمط المنضبط المهتم بالعمل والأداء وتنفيذ التعليمات والقرارات أكثر من العلاقات الإنسانية والديناميكية في التعامل بحيث يستمد قوته من الهيكل الرسمي، ويكون ذلك أكثر مع المستوى التنظيمي الأدنى، بينما يميل إلى الطابع الديناميكي في التعامل خاصة مع المستوى الفوقي.

- إن أنماط القيادة في المؤسسة من حيث طريقة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، إما تركز على أسلوب الضبط بإصدار الأوامر والتعليمات وهو الأكثر استخداماً أو الأسلوب المعتمد على حرية المبادرة وتقليل التدخل في المهام أي بين النمط المنضبط إلى الديمقراطي، وهذا حسب المستوى التنظيمي وطبيعة المهام وخصوصيات المرؤوسين خاصة من حيث الأقدمية والخبرة، وبشكل واضح تصور الرؤساء لمهامهم كرؤساء ونظرتهم للقيادة كوظيفة ونظام في المؤسسة.

- إن طلب المرؤوسين للمساعدة من الرؤساء في حالة مواجهة المشكلات تستخدم بشكل واسع خاصة مع المستوى الأدنى في السلم الهرمي، ويعتبر ذلك جزء من نظام العمل في المؤسسة، فمن مهام القادة مساعدة أتباعهم في حل المشكلات، ويتفق ذلك مع تصور إدارة الجودة الشاملة لأدوار الرؤساء في إيجاد حلول للمشكلات وتحسين الجودة، ويتفق كذلك مع أدوار المرؤوسين في التصريح بالمشكلات والأخطاء وطلب المساعدة من الرؤساء.

- إن معاملة الرؤساء للمرؤوسين في المؤسسة لها أهمية في تحقق الرغبة في العمل تبرز من خلال المواظبة والعمل على إيجاد ابتكارات بالنسبة للإطارات، والالتزام بالمهام المسندة والعمل على إنجاز المهام بشكل أفضل وكذا مشاركة مجموعة العمل في تحسين الأداء بالنسبة للأعوان، وذلك يخدم أهداف المؤسسة ويتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- هناك نوع من إتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات لدى الرؤساء، تكون في مجالات محددة متعلقة خاصة بأداء المهام والمساهمة في تحسين الأداء والعمليات، تبرز أهميتها من خلال سهولة التنسيق وسرعة وسهولة الانجاز وضمان التحسين المستمر .
- أساليب القادة على مستوى الممارسة تميل إلى مراعاة درجة المنصب واستخدام أسلوب المناقشة الفردية مع المستوى التنظيمي الأدنى المتمثل في الأعوان، بينما يميل إلى مراعاة التخصص واستخدام أسلوب المناقشة الجماعية مع المستوى الأعلى المتمثل في الإطارات.
- إن الرؤساء ومن خلال اتصالهم بمرؤوسيهم يركزون على التحسين المستمر للمهام خاصة مع فئة الأعوان، وعلى إبراز القدرات والمهارات والكفاءات خاصة مع فئة التحكم والإطارات ومع قلة الأقدمية، ويكون التركيز على تقديم حلول للمشكلات خاصة مع فئة الإطارات من ذوي الأقدمية، وكل هذه الاهتمامات هي ذات أهمية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

1-2-2- الاتصال:

- إن الإعلام في المؤسسة يتخذ الطابع الرسمي المعتمد على الوسائل المباشرة المتمثلة في المسؤول المباشر والأساليب الشفوية كالمقابلة والهاتف وهي تضمن سرعة تدفق المعلومات، ويدعم ذلك بالوسائل المكتوبة كالرسائل والتقارير والاجتماعات والإعلانات والمنشورات لضمان دقة ووضوح المعلومات، بحيث أنه كلما اتجهنا نحو المستويات الفوقية للتنظيم يزيد الإعلام بالتغيرات نظرا للقرب من مصادر القرار. وتبقى الأشكال الغير رسمية قليلة الاستخدام، وتظهر خاصة في المستوى القاعدي للتنظيم.
- هناك اهتمام بالمعلومات الصاعدة خاصة ما يتعلق بتقديم التقارير والشكاوي في حالة مواجهة مشكلات، وهذا يعد أمرا مهما لتحسين العمليات وتقليل التكاليف والاستفادة من التغذية العكسية المتمثلة في المعلومات المرتدة من القاعدة ، ويكون ذلك خاصة لدى فئتي الأعوان للاستعانة بفئة الإطارات لمعالجة المشكلات، هذه الأخيرة هي أقل تقدما للشكاوي نظرا لامتلاكها المبادرة في حل المشكلات.
- هناك التزام بحضور الاجتماعات خاصة لدى فئة الإطارات، إذ يتم عقد اجتماعات دورية حول تنظيم وتوزيع المهام وبحضور فئة التنفيذ بشكل خاص، بينما اجتماعات تقييم سير العمل فهي بحضور الإطارات بشكل خاص. إلى جانب ما سبق تعقد اجتماعات حسب الحاجة، متعلقة بالوصول إلى مقترحات لحل المشكلات، وتكون خاصة بحضور الإطارات نظرا لاعتماد المؤسسة على هذه الفئة في مثل هذه الحالات.
- الاتصال الصاعد في المؤسسة يضمن وصول الاقتراحات والتقارير من القاعدة إلى القمة، في وقتها ودقيقة وبسهولة، وهذا لإمكانية الاستفادة منها ضمانا لسير العمليات والتحسين المستمر وجودة المخرجات والاستجابة لحاجات العملاء.

- هناك اهتمام بالاتصال النازل المتمثل في القرارات والتعليمات الصادرة من الإدارة نحو القاعدة، إذ أنها تتميز بالدقة والسرعة وسهولة الانسياب، بحيث أن هذه القرارات والتعليمات تركز على التحسين المستمر وتخفيض التكاليف والفاقد والإعلام بالجديد ورغبات العملاء.

- هناك سهولة للاتصال بين الأقسام والمصالح في المؤسسة، بحيث يأخذ نظام الاتصال بعين الاعتبار إمكانية الاتصال الأفقي والمحوري، ما يضمن السرعة والدقة في تدفق المعلومات مستفيدا في ذلك من تكنولوجيات ووسائل الاتصال المتوفرة من أجل تحسين الأداء والعمليات والمخرجات وتلبية رغبات العملاء وضمان تحقيق الجودة الشاملة.

- تعبر المواضيع المناقشة بين الزملاء عن أهمية الاتصال بين الأفراد، فهي تبين أن الاتصال في جوانبه الغير رسمية هو جزء من نظام العمل، وهو داعم لسيرورة العمل ومساعد على انجاز العمليات وتحسين الأداء وجودة المخرجات، بالتالي فهو داعم للاتصال الرسمي ويساهم في فعالية نظام الاتصال في المؤسسة.

1-2-3- فرق العمل:

- تعتمد المؤسسة على فرق العمل في ظل تبنيها لإدارة الجودة الشاملة، إذ أنها تستخدم شكلين من الفرق:

- يتمثل الأول في الفرق المتخصصة وتتكون من عدد أعضاء يقل عن 13 عضوا، تتمثل في فرق المهام (حل المشكلات)، فرق متعددة الوظائف (البحث والتطوير)، فرق تحسين سيرورة العمل (فرق التحسين المستمر للعمليات والجودة)، فرق الإدارة (تسيير وضبط وتوجيه العمليات).

- ويتمثل الشكل الثاني في فرق العمل الكلاسيكية وهي فرق انجاز العمليات وتنفيذ المهام متكونة من 13 عضوا فما أكثر، وهي أكثر استخداما على مستوى المصالح الإنتاجية.

- بناء الفرق في المؤسسة يتم على مستوى إدارة المصلحة خاصة مع فئة الأعوان، نظرا لتوفر المتابعة والدرابة الكافية بمؤهلات وخصوصيات كل فرد. في المقابل فإن الفرق العالية التخصص والمتعلقة بالجودة والتطوير والتحسين والابتكار ووضع الخطط واتخاذ القرارات، فهي فرق تتكون أساسا من الإطارات.

- عند بناء فرق العمل يكون اختيار الأعضاء في المستوى التنظيمي القاعدي على أساس الانتماء لنفس الوحدة ويكون عدد أعضاء الفريق يفوق 13 عضوا، ويكون ذلك حسب العمليات المحددة في المجال الإنتاجي، في المقابل فإن اختيار الأعضاء في المستوى التنظيمي الفوقي يتم على أساس التخصص والخبرة الكفاءة، ويكون عدد الأعضاء أقل من 13 عضوا، وتكون الفرق متكونة أساسا من الإطارات ومتخصصة في مجال معين من التحسين والجودة وحل المشكلات، وهي أشبه بفكرة حلقات الجودة.

- يعتمد تقييم عمل الفرق في المصالح الإنتاجية على إكمال إنجاز المهام في الأجال المحددة، كون أن ذلك مرتبط بانجاز العمليات وإنتاج المخرجات واحترام آجال التسليم. في المقابل نجد أن تقييم عمل الفرق في

المستوى الأعلى والتي تتكون أساسا من الإطارات، يعتمد على أسس متمثلة في التحسين المستمر والفعالية في حل المشكلات والإبداع والابتكار المحقق، كون أن الفرق متخصصة في هذه المجالات من الاهتمام.

- تعتمد المؤسسة نظام فرق العمل المتخصصة يكون في الغالب مجال اهتمامها تحسين نوعية الخدمة المقدمة للعملاء وحل المشكلات باعتبارهما عنصرين مهمين لضمان الجودة، إلى جانب تحسين طرق العمل وكذا ابتكار منتجات جديدة وتخفيض التكاليف.

- أن أنماط العلاقات بين أعضاء فرق العمل تتأثر بالضوابط التنظيمية التي يفرضها التنظيم الرسمي، إذ تبدأ بالنمط المنضبط في المستوى القاعدي إلى النمط التعاوني مع التدرج في المستوى التنظيمي وزيادة الأقدمية، ليكون نمطا متميزا بالتماسك والانسجام في المستوى التنظيمي الفوقي لدى الإطارات والقادة والرؤساء.

- انجاز المهام والأعمال يتم بشكل جماعي من طرف أعضاء الفرق، ما يسمح بالإنجاز بشكل أحسن من خلال التحسين المستمر للعمليات واختصار الوقت، إلى جانب تقليل المجهودات المبذولة وتخفيض تكاليف ومدخلات العمليات وتبادل الخبرات والمعارف، ويعبر ذلك عن أهمية العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء.

- المواضيع التي يتم مناقشتها في الاجتماعات الدورية للفرق تركز أساسا على حل المشكلات وتقييم الانجازات، يلي ذلك تبادل المعارف والأفكار حول أساليب التحسين وتقسيم المهام والتنسيق بين الأعضاء، يعود ذلك إلى الطابع الرسمي وحالة الانضباط والضبط الذي تفرضه الإدارة والحرص على استبعاد أي شكل للصراع واتخاذ الإجراءات الصارمة حيال ذلك.

1-3- الثقافة التنظيمية: من خلال المؤشرات المتمثلة في قيم الثقافة التنظيمية، الفعالية والكفاءة، الإبداع والابتكار، الولاء والانتماء تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1-3-1- قيم الثقافة التنظيمية:

- يرى الأفراد أن هناك استخدام للمركز الوظيفي لتحقيق المنافع الشخصية يعود ذلك لخصوصياتهم من حيث الموقع في السلم الهرمي والمستوى التعليمي والدراية والوعي، وينعكس ذلك على تصور الأفراد للمراكز الوظيفية، وانتشار ذلك يتحول إلى قيمة ثقافية وممارسة بغض النظر على مشروعيتها، لذلك على المؤسسة التقليل من ذلك من خلال نشر قيم النزاهة والوعي بها واحترام المنصب والمركز الوظيفي ويعتبر ذلك من ضرورات نشر ثقافة داعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة.

- هناك تصور لدى الأفراد بوجود استخدام للعلاقات الشخصية في المؤسسة يعود ذلك إلى نظرة الأفراد الأقل أقدمية إلى من هم أكثر منهم أقدمية، من خلال ما حققوه من مكاسب ومزايا وما بنّوه من شبكة العلاقات داخل التنظيم، ويعود الأمر كذلك إلى تأثير ثقافة المجتمع التي تولي أهمية للعلاقات الشخصية في تحقيق أهداف الفرد بغض النظر عن المعايير الموضوعية المتمثلة في الكفاءة والمعرفة والخبرة والمهارة وكذا الجدارة

والاستحقاق، ويظهر ذلك خاصة مع التصريح بأن مجال الاستخدام يتمثل في التوظيف والتعيين في المناصب المهمة وعملية الترقية وتقييم الأداء، إلا أن الإشكالية ليست في تصريح الأفراد وإنما في ضرورة وجود الشفافية والوضوح والشرح لكل العمليات الإدارية والتنظيمية، وغرس تلك القيم في الثقافة التنظيمية، بالتالي ميلهم للاعتماد على المعايير الموضوعية في الحصول على المنافع والمزايا وهذا خدمة للجودة الشاملة.

- يتقبل الأفراد في المؤسسة بشكل كبير التغييرات المدخلة والمتعلقة خاصة بمجالات إدخال التكنولوجيا التي تسهل من مهامهم وتقلل من تكاليف الأداء، ويكون القبول بشكل أقل في مجال تغيير المهام وتحسين مستوى الأداء لأنها قد تخلق حالة التخوف من التغيير، الذي يلقي مقاومة وهي قليلة الحدوث وتأخذ شكل تقبل الأمر والرفض الضمني، وهذا الشكل يكون أخطر لأنه يقلل من دافعية الفرد واستجابته وقد يخفي الإحباط والعدائية، إلا أن مخاطر مقاومة التغيير هي قليلة، تبين تمكن المؤسسة من جعل الأفراد يتقبلون التغييرات المدخلة من خلال مساهمات الرؤساء وبرامج التكوين والمزايا والخدمات التي يستفيد منها الأفراد وحالة الانضباط الموجودة في المؤسسة، وهذا بالطبع يخدم تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة.

- هناك مستوى عال من المحافظة على ممتلكات المؤسسة هو ناتج عن حالة الانضباط والصرامة، والوعي لدى الرؤساء والأفراد بأن هذه الممتلكات هي مدخلات مهمة لنظم المؤسسة، خاصة مع تبني المؤسسة لنظام كايزن *kaizen* وفق تعليمة *les 5S* المرتكزة على الترتيب والمحافظة على المواد والنظافة والانضباط.

- هناك التزام لدى الأفراد في المؤسسة بالتصريح بالأخطاء مهما كان نوعها، وأن ذلك منتشر بشكل واضح وهو جزء من ممارسات الأفراد، ويعد إجراء وقائياً بالنسبة للعمليات وحماية للعاملين من تبعات ذلك، ويتفق هذا مع مبدأ الأمانة والصدق والإخلاص الذي يعتبر من قيم ثقافة الجودة الشاملة، وتكون ردود الفعل من طرف المسؤولين والرؤساء تجاه ذلك تتراوح بين التأنيب والتسامح والاستحسان واللامبالاة.

- إن إدراك العاملين في المؤسسة لإتقان العمل كقيمة ثقافية وممارسة في مجال العمل، إنما هو نتاج الرقابة على العمليات والتفتيش المستمر ومراقبة الجودة، وضرورة المساهمة في التحسين وتأكيد الجودة والالتزام بالموصفات، بينما إدراك الأفراد لذلك كقيمة دينية روحية فهو بشكل أقل، لذلك فإن نشر قيم الجودة وتثبيتها لدى الأفراد أمر يكتفه صعوبة كبيرة، إلا أن محاولات المؤسسة من خلال أساليب التنظيم الرسمي في فرض وتثبيت تلك القيم قد تكون لها أهمية كبيرة على المدى البعيد.

- هناك احترام للوقت والمواعيد في المؤسسة ناتج بشكل واضح عن وجود الرقابة والانضباط في العمل، هذا ما له أهمية في تثبيت هذه القيمة الثقافية على المدى البعيد، ويؤكد على ذلك الفئة الأكبر سناً وذوي المستوى التعليمي الأقل، في حين أن فئة الشباب وذوي المستوى التعليمي المرتفع يرون أن الجوانب الأخلاقية من تربية وتنشئة هي ذات أهمية، ما يعني أهمية الجوانب الثقافية الخارجية ودرجة الوعي.

- تنتشر في المؤسسة قيم التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء يساهم في تكوينها درجة المنصب وخصوصيات شاغله، وكذا حالة الانضباط المفروضة بقوة التنظيم الرسمي، وتبني المؤسسة للجودة الشاملة يدفعها إلى محاولة تثبيت ذلك وهذا لتوفير البيئة الملائمة لتحسين العمليات وضبط الجودة وخدمة العملاء.

- تميل درجة الاحترام المتبادل بين العمال والرؤساء إلى كونها قوية وجيدة في المستويات العليا للتنظيم، نظرا لخصوصيات هؤلاء من حيث المركز الوظيفي والمؤهلات والمساهمات والمكانة في المؤسسة، في المقابل أي مع مستوى القاعدة في التنظيم فإن تقييم الأفراد لدرجة الاحترام المتبادل مع الرؤساء تميل إلى كونها عادية ومقبولة، يعود ذلك إلى كون الفوارق من حيث المراكز الوظيفية والمهام والخصوصيات ودرجة السلطة والمسؤولية والصلاحيات الممنوحة، تنعكس على طبيعة العلاقات بين الفئتين وتصور كل فئة لشكل التقدير والاحترام، ويدعم هذا الرأي الانضباط في نمط القيادة وبيئة العمل، وكل ذلك يؤثر بشكل مباشر على شكل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

- يكتسي التنوع في الرأي أهمية في المؤسسة تبرز من خلال إدراك الأفراد لها، بحيث أن الكثير منهم يرون في ذلك بدائل لحل المشكلات خاصة في الاجتماعات. ثم أن ذلك يساهم في تحسين نوعية العمل والمنتج ما يسمح باختيار أفضل الطرق لتحسين الأداء والعمليات وضمان جودة المخرجات. فنظرة الأفراد إلى التنوع والاختلاف لها أهمية في نشر ثقافة التنوع بما يساهم في ضمان الجودة والتحسين المستمر.

إذا فقيم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة يساهم في تثبيتها نظم المؤسسة المختلفة، وأن ذلك ليست أمرا بسيط التحقيق وإنما تتكون مع مرور الزمن وبشكل تدريجي وقد تستغرق وقتا طويلا.

1-3-2- الفعالية والكفاءة:

- يسعى العاملون في المؤسسة إلى تحقيق نتائج جيدة يعود ذلك إلى نظام العمل والبيئة التنظيمية والثقافية المرتكزة على الانضباط والإنجاز وضبط الجودة والصرامة والالتزام، والتركيز على مخرجات تتوفر على مواصفات الجودة، فالفعالية والكفاءة هي ذات أهمية في المؤسسة.

- إن تقييم الأفراد للمجهودات المبذولة من طرف العاملين يُظهر وجود مستوى مقبول من الفعالية والكفاءة في تحقيق النتائج، بحيث أنها تتوافق مع المتوقع، يعود ذلك إلى وجود الصرامة والانضباط والالتزام في بيئة العمل وحول القرارات والتعليمات المتعلقة بسير عمليات الإنجاز ومواصفات المخرجات.

- يتميز أداء العاملين بالجدية يعود ذلك إلى تأثير البيئة التنظيمية ولتأثير بعض القيم الناتجة عن الانضباط والالتزام بالقرارات والتعليمات خاصة المتعلقة بالجودة، والصرامة والتركيز على الانجاز ومراقبة وضبط الجودة، وكذا كون أن المؤسسة تنتمي للقطاع الخاص أين يكون هناك انضباط عال.

- هناك سعي لدى العاملين لإبراز المهارات والكفاءات في تحسين نتائج العمل وبشكل كبير، خاصة مع قلة الأقدمية حيث يسعى هؤلاء للاندماج واكتساب المكانة ونيل الثقة والاحترام، ومع زيادة الأقدمية تقل قليلا اندفاعية الفرد نظرا لإدراكه للروتين والجمود ولعوامل البيئة التي تحد من إندفاعيته، المتمثلة في التركيز على تنفيذ التعليمات وعدم تقدير الزملاء والرؤساء.

- يتبين أن المسؤولين في المؤسسة ينظرون إلى الأفراد المتميزين بصورتين، الأولى تمثل كونهم وسيلة للتنسيق والعمل الجماعي تبرز خاصة مع المستوى التنظيمي الأدنى، لذلك تسند مهام قيادة الفرق والمتابعة في بعض الحالات للأفراد المتميزين. أما الصورة الثانية فتبرز مع الاتجاه نحو المستوى الأعلى وتتمثل في كونهم مصدر للإبداع وحل المشكلات، إذ يتم الاعتماد عليهم في بناء فرق الجودة والتحسين.

- تتوفر المؤسسة على فرص المبادرة والتصرف في حل المشكلات دون الرجوع للمسؤول المباشر، ما يسمح بضمان سير العمليات واختصار الوقت وتخفيض العيوب والتالف والفاقد، وتزيد إمكانية المبادرة والتصرف مع ذوي الأقدمية لتمتعهم بالخبرة والكفاءة والمعرفة الكافية، لذا يلجأ إليهم الرؤساء في معالجة مشكلات زملائهم، وتعود أسباب عدم إمكانية المبادرة في حل المشكلات إلى وجوب الحصول على موافقة المسؤول، والذي يمثل نوع من الإخطار والإبلاغ والحصول على الحماية من التبعات التي قد تنجز عن ذلك، إلى جانب ذلك فبعض المشكلات المعقدة تستوجب بناء فرق متخصصة.

1-3-3- الإبداع والابتكار:

- تتوفر المؤسسة على مناخ ملائم للإبداع والابتكار، يعود الأمر إلى اهتمام المؤسسة بالآليتين للتميز والتطوير واكتساب الميزة التنافسية، ويدل على ذلك شعار المؤسسة "الحياة ابتكار *Innovation Is Life*"، ويزيد التأكد على ذلك لدى ذوي الأقدمية نظرا لدرابيتهم وخبرتهم حول الموضوع، فهم يتميزون بمؤهلات وتجارب يسعون إلى توظيفها في مجال العمل وإشباع حاجة الانجاز والاستفادة من المزايا المرافقة، إلى جانب اعتماد المؤسسة على هؤلاء في عمليات التطوير ومراقبة وضمان الجودة والتحسين المستمر للعمليات.

- تتوفر المؤسسة على مجال الحرية الذي يسمح بالمحاولة والخطأ، يعود ذلك إلى تشجيعها لإبراز القدرات الإبداعية والابتكارية، وتثبيت ثقافة الإبداع والبحث عن التميز، ويزيد التأکید خاصة لدى الإطارات نظرا لمؤهلاتهم العالية ما يجعلهم مصدر مهم للإبداع والابتكار. ويقابل ذلك بشكل أكبر بالاستحسان والتشجيع في حالة النجاح، وهذا يعبر عن التحفيز المعنوي والاعتراف بالانجاز، وبشكل أقل بالدعم في حالة الفشل والخطأ. في المقابل هناك من يرى عدم وجود مجال للحرية خاصة لدى فئات الأعوان، يعود ذلك إلى التأكيد على التنفيذ حسب الإجراءات والتعليمات ما يزيد من ضبط الأداء.

- لدى الأفراد في المؤسسة مساهمات في ابتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، بحيث يكون ذلك في كل المستويات التنظيمية والوظيفية ومهما كانت مؤهلات الأفراد وأقدميتهم، وتركز المؤسسة على التحفيز المعنوي والتقدير للأفراد المساهمين، بحيث يستخدم أسلوب الاستحسان والثناء، والاعتراف بالإنجازات أمام الزملاء الذي يمنح المكانة ويدعم المركز الاجتماعي ويكسب الاحترام، وهذه الأساليب لها أهمية في تحقيق دافعية الأفراد نحو الإبداع والابتكار وتوفير بيئة ملائمة لذلك.

- يساهم الأفراد باقتراح طرق تقلل من حدوث المشكلات والضائع في المواد، يعود ذلك إلى كون المؤسسة تولي اهتمام لمشاركة العاملين من خلال نظام الاقتراحات، خاصة ما تعلق بالمشكلات وتخفيض التكاليف، ونجد أن المساهمة تتم من طرف كل الفئات المهنية. ويتم مقابلة ذلك بالاستحسان والثناء لدى الإطارات، ويستخدم أسلوب الاعتراف أمام الزملاء مع الأعوان، ويسمح ذلك باكتسابهم المكانة والتقدير وكذا إبراز الذات وتقدير الرؤساء، وكلا الأسلوبين هما حافزين معنويين يسمحان بتحقيق الدافعية نحو المساهمة بالاقتراحات، وكذا توفير بيئة عمل مناسبة وداعمة للجودة الشاملة.

- تأخذ المؤسسة بمبدأ المشاركة الكاملة من خلال الأخذ بأراء الأفراد في حالة إدخال منتوجات جديدة أو طرق عمل جديدة، يعود ذلك إلى تبني المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومحاولتها تثبيت ثقافتها من خلال الممارسات والعمليات الداخلية، ويزيد الأخذ بالأراء مع زيادة الأقدمية لوجود دراية كافية بما تتطلبه عمليات التطوير والتنويع والتحسين، ونقل النسبة مع قلة الأقدمية يدل ذلك على أن المشاركة ليست كاملة بشكل كبير، يرجع ذلك إلى كون الأمر يقتصر على الرؤساء والإطارات، أو يتعلق بفرق مختصة في البحث والتطوير وتحسين العمليات، بحيث يكون إدخال التغييرات بناء على دراسات ونقاشات.

1-3-4- الولاء والانتماء:

- هناك وجود للشعور بالانتماء لدى العاملين في المؤسسة، يعود ذلك إلى محاولاتها عن طريق نظمها المختلفة ونظام العمل توفير بيئة مساعدة على خلق الشعور بالانتماء، إلى جانب عوامل خارجية متمثلة في ظروف المحيط السوسيواقتصادي من بطالة وتشغيل وكذا سمعة المؤسسة، إذ يزيد الشعور بالانتماء لدى الإطارات نظرا لوجود الشعور بالأمن الوظيفي والأهمية والمكانة لدى هؤلاء وقربهم من المستويات التنظيمية العليا. إلى جانب ذلك فإن الشعور بالانتماء يؤثر على دوافع الأفراد من خلال شكلين بارزين هما الرغبة في المساهمة أكثر في نجاح المؤسسة من خلال إبراز القدرات والكفاءات، وكذلك الرغبة في تحسين سمعة المؤسسة أمام العملاء من خلال الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، وكذا إعطاء صورة أفضل للمؤسسة في المحيط الخارجي، إذا هناك شعور بالانتماء وأن ذلك يساهم في تحسين المؤشرات الداخلية للمؤسسة.

- تبين أن حوالي نصف الأفراد يرغبون في تغيير المؤسسة، يعود الأمر إلى جو العمل الممل والبحث عن أجور ومكافآت وفرص تطوير وترقية أفضل، أو يعود الأمر إلى عدم القدرة على التكيف مع البيئة التنظيمية ومناخ الانضباط والصرامة، بينما النصف الآخر من الأفراد يرغبون في الاستقرار وعدم التغيير، يعود ذلك إلى الظروف السوسيواقتصادية وكذا سمعة المؤسسة والتشبع بمبادئها وقيمها والشعور بالطمأنينة والاستفادة من المزايا المقدمة. وتزيد الرغبة في التغيير مع قلة الأقدمية لضعف الاندماج وعدم التعود على نظم العمل وجو الانضباط والصرامة والرقابة والالتزام، ومع زيادة الأقدمية يزيد تعود الفرد على مناخ العمل والاندماج في البيئة الداخلية والشعور بالأمان الوظيفي بالتالي يميل للاستقرار. كما أن وجود نصف الأفراد يرغبون في تغيير المؤسسة لا يعني بالضرورة عدم وجود الشعور بالولاء والانتماء وإنما يقلل منه.

- تتميز البيئة الداخلية للمؤسسة بوجود روح معنوية مرتفعة، يعود ذلك إلى وضوح المهام والأدوار ووجود المعايير الموضوعية، وشبكات من العلاقات الاجتماعية المساعدة على الاندماج والتفاعل، ويساهم ذلك في رفع درجة الولاء والانتماء. ويظهر تأثير المعنوية المرتفعة في جعل الفرد أكثر رضا عن العمل في المؤسسة، بحيث أن مراعاة مساهمات الأفراد وتقديم مزايا وفرص ووجود بيئة مساعدة على الاندماج، هي عوامل تزيد من الرضا والمعنوية المرتفعة. ويزيد ذلك خاصة مع الاتجاه نحو الإطارات نظرا للمكانة والعناية التي يتمتعون بها نظير مساهماتهم في التحسين المستمر والتطوير، إلى جانب ذلك فالمعنوية المرتفعة تجعل الفرد ينظر إلى مجموعة العمل بمثابة العائلة، خاصة لدى أعوان التنفيذ، وهذا يعبر عن مستوى عال من الاندماج والتماسك والتفاعل وعن سيادة روح الفريق، الأمر الذي يخلق نوع من التكافل والمساندة والمساعدة والشعور بالقواسم المشتركة، إذا فوجود معنوية مرتفعة في المؤسسة يخدم توجهاتها في تبني إدارة الجودة الشاملة.

- هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اكتساب الولاء والانتماء في المؤسسة بحيث تأتي عوامل الوقاية المتمثلة في الاحترام والتقدير ووجود العدالة في بداية الترتيب نظرا لأهميتها في تحقيق الرضا ورفع المعنوية، وأن عدم وجودها يقلل من أهمية محاولة كسب ولاء وانتماء العاملين. تليها عوامل تكوين الولاء المتمثلة في استخدام الوظائف التنظيمية والآليات التسييرية بما فيها التكوين والتحفيز لكسب ولاء وانتماء العاملين. وفي الأخير عوامل دعم وتعزيز الولاء والانتماء، والمتمثلة في وجود فرص إبراز الذات واكتساب المكانة والتحكم في شبكة العلاقات الاجتماعية، وأن عدم وجودها لا يعني غياب الولاء والانتماء وإنما وجودها يدعم الشعور بهما. وأن العوامل السابقة الذكر هي عوامل مهمة لتحقيق الولاء والانتماء تعبر عن وجود بيئة ملائمة وداعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز في الأداء والمنتجات.

2- نتائج مقياس الاتجاهات:

جدول (100): اتجاهات العاملين حول تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة بالمؤسسة

الرقم	تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	الوظائف التنظيمية	33.99	58.55	19.63	2.80	-	4.07	0.71	17.44%	1
2	المناخ التنظيمي	22.26	64.59	20	7.59	0.56	3.87	0.79	20.41%	3
3	الثقافة التنظيمية	26.80	64.33	18.95	4.46	0.45	3.98	0.73	18.34%	2
-	المتوسط العام	27.68	62.49	19.53	4.95	0.33	3.97	0.74	-	-
		24.08%	54.35%	16.98%	4.30%	0.29%				

بناء على معطيات الجدول فإن ترتيب عبارات المقياس المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة من حيث أهميتها والأفضلية في المؤسسة كان كالآتي:

- المرتبة الأولى لعبارات الوظائف التنظيمية بمتوسط حسابي عام 4.07 وانحراف معياري 0.71 ومعامل اختلاف 17.44%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 4.07 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول الوظائف التنظيمية هو موافق.

- المرتبة الثانية لعبارات الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي عام 3.98 وانحراف معياري 0.73 ومعامل اختلاف 18.34%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.98 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول الثقافة التنظيمية هو موافق.

- المرتبة الثالثة لعبارات المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي عام 3.87 وانحراف معياري 0.79 ومعامل اختلاف 20.41%، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 3.87 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة، فإن الموقف العام حول المناخ التنظيمي هو موافق.

ورد ترتيب الوظائف التنظيمية في المرتبة الأولى فقد أظهرت عبارات التكوين والتحفيز وتقييم الأداء درجة الاتفاق حول توافق الوظيفة لمستلزمات الجودة الشاملة ومساهمتها في التحسين المستمر للعمليات وتحقيق جودة المخرجات إذ أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لهذه الوظيفة من وظائف الموارد البشرية وتركز عليها بشكل واضح من خلال وضع وتنفيذ البرامج وتوفير الإمكانيات وضبط العمليات واعتماد القواعد

والإجراءات المحددة، ومراعاة حاجات ورضا العاملين، ويعود الترتيب إلى جانب ما سبق إلى درجة اهتمام وحرص المؤسسة على مختلف العمليات المرتبطة بالوظائف التنظيمية لضمان تحقيق مخرجات أفضل، والجدية والحرص والصرامة في تبني الجودة الشاملة والاستخدام الأفضل للموارد البشرية، ودفعهم نحو تحسين مستوى أدائهم ومساهماتهم في تحسين جودة العمليات والمخرجات، والسعي للدقة والموضوعية والقبول من طرف الأفراد، ورغم ارتباط الوظائف بالجوانب النفسية والاجتماعية والدوافع والحاجات والانعكاسات على الأفراد والمجموعات وصعوبة الوصول إلى الإجماع والاتفاق والقبول والرضا من طرف جميع العاملين، إلا أن الترتيب يبرز اهتمام المؤسسة بالوظائف التنظيمية في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

وورد ترتيب الثقافة التنظيمية في المرتبة الثانية فقد أظهرت عبارات قيم الثقافة التنظيمية، الفعالية والكفاءة، الإبداع والابتكار، الولاء والانتماء، ومن خلال ترتيبها درجة الاتفاق حول توافق المؤشرات مع متطلبات الجودة الشاملة ومساهماتها في التحسين المستمر للعمليات وتحقيق جودة المخرجات، من خلال تأثرها ببيئة المؤسسة ومحاولات تثبيت ثقافة قوية وداعمة للعمليات والجودة الشاملة عن طريق نظم المؤسسة وتبني مبادئ الجودة، وذلك بتوفير الإمكانيات المساعدة والتركيز على الالتزام المواصفات، ووجود قيم داعمة ناتجة عن الانضباط والالتزام الذي يميز نظام العمل، والتركيز على ضمان جودة المخرجات ومطابقة المواصفات، كما أن الثقافة التنظيمية تتأثر بإدراك الأفراد لها كممارسة، وتواجدها يتأثر بضوابط التنظيم الرسمي، ورغم ذلك فوجودها مهما كان شكله مهم بالنسبة لتوجهات المؤسسة. إلا أن ترتيبها يعود لارتباطها بالجوانب الذاتية والشخصية للأفراد والجوانب الاجتماعية والنفسية والروحية للأفراد والفرق وتأثير الجماعات والبيئة الثقافية وما تحمله من قيم وأفكار وأن ترتيبها يدل على صعوبة الاتفاق حولها وتثبيتها لدى الأفراد وتحقيق الاتفاق حولها مقارنة بسابقاتها، من هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية للمؤسسة رغم أن تثبيتها يكون بالتدرج وعلى المدى البعيد إلا أن وجودها بالشكل الذي تبينه الدراسة يدعم التحسين المستمر وجودة المخرجات في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

بينما ورد ترتيب المناخ التنظيمي في المرتبة الثالثة فقد أظهرت عبارات القيادة والاتصال وتقييم الأداء ومن خلال ترتيبها درجة الاتفاق حول توافقها مع متطلبات الجودة الشاملة ومساهماتها في التحسين المستمر للعمليات وتحقيق جودة المخرجات، من خلال الاعتماد عليها واستخدامها والعمل على تفعيل دورها في هذا الإطار، يعود ذلك للإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة ونظام العمل وأساليب تنظيم المهام والأدوار والعمليات، خاصة أن تفعيل نظام العمل يعتمد على شكل البناء ودرجة التنسيق والتفاعل والتعاون والانسجام، والقدرة على ضبط وتوجيه النشاطات، ويعود الترتيب لصعوبة التحكم في التفاعلات الداخلية نظرا لارتباط البيئة التنظيمية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، ولارتباطها بالجوانب الفردية والشخصية للأفراد التي يصعب

خاتمه نامه

خاتمة

إن إدارة الجودة الشاملة من التوجهات الحديثة في التنظيم، والتي تستند إلى أسس ومبادئ كالتحسين المستمر للعمليات، وتوفير الظروف اللازمة لتحقيق الدافعية نحو التحسين والإنجاز وتنمية مهارات وكفاءات الأفراد وتحقيق التميز في الأداء، وهذا من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتوفير مناخ تنظيمي يستند على القيادة الداعمة والاتصال الفعال وتفعيل نظام الفرق والعمل الجماعي يساعد على تحقيق أهداف الجودة الشاملة، إلى جانب تهيئة ثقافة تنظيمية داعمة تعتمد على قيم ومبادئ الجودة وتفعيل مساهمات الأفراد وإبراز جوانب الإبداع لديهم وكسب ولائهم. لقد أصبح هذا التوجه يلقي إقبالا لدى المؤسسات الحديثة التي تسعى لتحقيق الجودة الشاملة على شاکلة النجاحات التي تحققت لدى المؤسسات الناجحة خاصة اليابانية منها. إن الحصول على إسهاد الإيزو ISO الذي يعتمد على توفر أدنى المواصفات في منتجات المؤسسة تسمح لها بدخول الأسواق التنافسية، وهذا المدخل لا يعني تحقيق الجودة الشاملة، وإنما هو بمثابة البداية في محاولة تطبيق الجودة الشاملة، فالجودة الشاملة تعني الاستمرارية في التحسين وضمان تدفق مخرجات ذات مواصفات عالية وخدمة العملاء والتطوير والتوسع، وهذا يستوجب دعم وتعاون الجميع في المؤسسة إدارة وعاملين، والاعتماد على موارد المؤسسة خاصة الموارد البشرية منها فهي مصدر مهم للتطوير والإبداع والتميز والتي لها دور جوهري في تجسيد مبادئ وتوجهات الجودة الشاملة، لذلك فقد اكتسب تسيير الموارد البشرية مكانة وأهمية في ظل هذا المسعى، وأصبحت إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة وتثبيت مبادئها وأهدافها، فجودة المنتجات والخدمات أساسها العنصر البشري.

من هذا المنطلق هناك ترابط وتكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، بحيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة ترتكز على جوانب مهمة لها علاقة بإدارة الموارد البشرية، لما لها من أهمية ودور في تحقيق التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والعمليات المرتبطة بذلك، فالتكوين المستمر يسمح برفع مهارات وكفاءات الأفراد، والتحفيز بمختلف أشكاله يسمح بتحقيق الدافعية لديهم نحو تحقيق الأداء المتميز المتمثل في التحسين المستمر وجودة المنتجات وتخفيض التكاليف، وتقييم للأداء يراعي جوانب الموضوعية والعدالة ويسمح باكتشاف جوانب القصور ومعالجتها وجوانب القوة وتطويرها، إلى جانب ذلك تفعيل عناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في القيادة والاتصال واعتماد نظام فرق العمل، وهذا لما لها من أهمية في إطار الجودة الشاملة، وفي جعل الموارد البشرية تحقق الفاعلية والمهارة في العمل وتطوير مختلف العمليات وجودة المنتجات، فالقيادة لها أهمية بالغة من خلال قدرة النمط القيادي في التأثير وتوجيه العاملين ودفعهم نحو إبراز كفاءاتهم ومهاراتهم، فالقائد المهتم بالعمل والعاملين يتمتع بسمات تجعله أكثر قدرة على التأثير في

الأنباع وبالتالي فهي محور تسيير العلاقات الإنسانية في المؤسسة والعمليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، ولاشك أن الاتصال يعتبر عصب العمليات في التنظيم، فهو الذي يربط الأجزاء المختلفة ويضمن نقل المعلومات والقرارات والأفكار بين مختلف الأقسام والمصالح والمستويات التنظيمية وكذا توفير التغذية العكسية والمعلومات المرتدة، إذ أن إنجاز العمليات يعتمد على نقل الحقائق الواقعية والوصول الدقيق والمضبوط والسليم للمعلومات وفي الوقت المناسب، لذلك فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على الانفتاح في عملية الاتصال وفعاليتها في نقل المعلومات، كما أنها تعتمد على العمل بنظام الفرق المبني على التنسيق والتعاون والانسجام بين الأعضاء، إذ أن البناء الجيد للفريق يساعد على التحسين المستمر للعمليات من خلال مشاركة الأعضاء، وخير مثال على ذلك نظام حلقات الجودة الذي له دور هام في نجاح المؤسسات اليابانية، وكل هذه العناصر هي متداخلة تساهم في تكوين المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي أساليب لتنشيط قيم ثقافة الجودة، وهي ذات أهمية بالغة لتحقيق الجودة الشاملة. فالثقافة التنظيمية وما تتضمنها من تعقيدات وتشعبات هي تعبر عن الجانب الغير ملموس والمحسوس في المؤسسة، والذي له تأثير كبير على ممارسات الأفراد ومخرجات العمليات وعلى بيئة المؤسسة، لذلك أصبحت التوجهات الحديثة في مجال التنظيم تأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل كبير على تبني التغيير الثقافي، وتنشيط ثقافة الجودة الشاملة المتكونة من قيم الصرامة، الحرص، الالتزام، المشاركة، التعاون، الصراحة، التفاؤل، الإخلاص، الصدق، الثقة، الأمانة، وتبني معايير الفعالية والكفاءة في الأداء والانجاز، وكذا تشجيع الإبداع والابتكار، إلى جانب السعي لكسب ولاء وانتماء العاملين، ويكتسي ذلك أهمية في إطار إدارة الجودة الشاملة باعتباره يسمح بتوفير بيئة عمل داعمة للجودة الشاملة.

لقد حاولت الدراسة أن تبين أهمية تبني أفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، نظرا لما يمثله الموضوع من أهمية بالغة للمؤسسة مهما كان مجال نشاطها، باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، ما يدفعها للبحث عن نقاط القوة في البيئة ومحاولة استغلال الفرص وتجنب التهديدات بما فيها البيئة الداخلية للمؤسسة، سواء تعلق الأمر بوضعها التنافسي أو التكنولوجيا المستخدمة أو حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين، أو إمكانياتها البشرية المتوفرة وإمكانية تطويرها واستثمارها، ومن خلال دراسة مؤسسة "كوندور" وما تم التوصل إليه من نتائج في ضوء تبني المؤسسة لمشروع الجودة الشاملة، من خلال الحصول على إتهاد الايزو ISO وسعيها للتوسع في السوق، مستفيدة من ما تحويه السوق الوطنية من فرص في قطاع الصناعات الالكترونية وتطوير منتجاتها وتنويع خدماتها وهي تطمح للتوسع خارج الوطن، وما وصلت إليه المؤسسة رغم المنافسة التي تميز قطاع الصناعات الالكترونية دفع إلى إجراء الدراسة والاطلاع على أساليب المؤسسة في تسيير مواردها البشرية في

ظل تبني الجودة الشاملة، إذ تبين أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على وظائف تسيير الموارد البشرية المتمثلة في التكوين والتحفيز وتقييم الأداء، فقد أظهرت النتائج أن هناك اختلاف من حيث الاهتمام بحيث برز التكوين ثم تقييم الأداء ثم التحفيز، إلا أن هناك اتفاق على أهمية ودور الوظائف التنظيمية واعتماد المؤسسة عليها في التحسين المستمر وضمان الجودة، وهي تولي أهمية لعناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في القيادة والاتصال وفرق العمل من خلال نظم العمل المعتمدة، إذ أظهرت النتائج أن هناك اختلاف في الأهمية بحيث برز الاتصال ثم فرق العمل ثم القيادة، إلا أن هناك اتفاق على الأهمية والدور والتوافق مع التحسين المستمر للعمليات ومع ضمان الجودة، رغم سيادة أساليب التنظيم الرسمي خاصة ما تعلق بالانضباط والضبط والالتزام بالقرارات والتعليمات، كما أن هناك محاولات من طرف المؤسسة لتثبيت ثقافة تنظيمية قوية مساندة وداعمة للجودة الشاملة ولتحسين العمليات ولضمان جودة المخرجات، من خلال محاولة تثبيت قيم ثقافة الجودة ومراعاة الفعالية والكفاءة والاهتمام بالإبداع والابتكار وتحقيق الولاء والانتماء، فقد أظهرت النتائج أن هناك اختلاف في الأهمية ودرجة التحقق بحيث برز الإبداع والابتكار ثم الفعالية والكفاءة ثم قيم الثقافة التنظيمية وأخيرا الولاء والانتماء، إلا أن هناك اتفاق على الأهمية والدعم للتحسين المستمر للعمليات ومع ضمان جودة المخرجات، وتتبع المؤسسة في ذلك أساليب التنظيم الرسمي والانضباط والصرامة والالتزام والاعتماد على الوظائف التنظيمية وعناصر المناخ التنظيمي ونظام العمل والنظم المختلفة في تثبيت ثقافة داعمة ومساندة للجودة الشاملة، ورغم أن تحقيق ذلك يتميز بالصعوبة خاصة مع صعوبة ضبط تأثير البيئة الثقافية الخارجية إلا أن وجود محاولات في هذا الإطار قد تكون له نتائج مهمة وأن تثبيتها قد يكون على المدى البعيد.

وعموما ما أظهرته الدراسة ضرورة اهتمام المؤسسة الجزائرية بمختلف أشكالها والقطاع الذي تنتمي إليه بمدخل الجودة الشاملة، والتركيز على الاستثمار في مواردها البشرية، والبحث عن أساليبها الخاصة لتحقيق ذلك وضرورة مراعاة خصوصياتها وعوامل البيئة وإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف لديها، لأن التجارب أثبتت أن نجاح المؤسسة ينبع من الاستخدام الأمثل لنقاط القوة لديها، خاصة إذا تعلق الأمر بمواردها البشرية القادرة على خلق التميز وإعطاء قيمة مضافة، ورغم أنه لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على كل المؤسسات إلا أنها تفتح المجال للقيام بدراسات على المؤسسات الجزائرية، والبحث في هذا المجال قد يساهم في معالجة إشكالياتها ومحاولة إعطائها الدور الريادي في الاقتصاد الوطني كبديل عن اقتصاد الربيع والاعتماد على المحروقات التي تتميز بتذبذب الإنتاج وتقلب الأسعار في السوق الدولية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

• باللغة العربية:

1/ المعاجم:

- 1- إبراهيم يس: المعجم البسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ط2، ج 1- 2، ب س.
- 2- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
- 3- أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العالمية (التخطيط، التنمية، الاستخدام، انجليزي، فرنسي، عربي)، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1984.

2/ الكتب:

- 1- إبراهيم الغمري: السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1980.
- 2- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج: الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 3- إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 4- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2007.
- 5- إحسان دهش جلاب، كمال كاضم طاهر الحسيني، محمود داخل عبد الكريم: فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 6- أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه: الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 7- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.
- 8- أحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية واقتصادية)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 1996.
- 9- أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 10- أحمد قوراية: فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 11- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

- 12- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 13- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 14- اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994.
- 15- السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماع، القاهرة، ط 1، 2004.
- 16- الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ج2، 2006.
- 17- أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 18- أندرو دي سيزلاغي، مارك غي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991.
- 19- إيمان أبورية: الخدمة الاجتماعية المدرسية والجودة الشاملة، مؤسسة الكوثر للطباعة، القاهرة، 2006.
- 20- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2006.
- 21- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 22- تشارلز وجونز جاريت: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ج1، 2001.
- 23- جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
- 24- جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2009.
- 25- جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 26- جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار بن مرابط، برج الكيفان، الجزائر، ط1، 2009.
- 27- جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 28- حافظ فرج أحمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2007.

- 29- حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1993- 1994.
- 30- حامد الحرفة: موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، ج1، ط1، 1980 .
- 31- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002 .
- 32- حسن رواية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 33- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ب م، ط8، 2009.
- 34- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كئي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
- 35- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع (دراسة في علم الاجتماع الإدارة)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 36- حشمت جبر، ياسر فاروق: المدير المحترف وحلقات التمييز، مطبعة النيل، القاهرة، 1996.
- 37- خالد عبد الرحيم الهيتي مطر: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 38- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- 39- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 40- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 41- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999.
- 42- ربحي مصطفى عليان: إدارة وتنظيم (المكتبات ومراكز مصادر التعلم)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 43- رداح الخطيب، أحمد الخطيب: التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.
- 44- رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاضم الموسوي: الإدارة (لمحات معاصرة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
- 45- روبرت ماتيس *Robert L Mathis*، جون جاكسون *John H Jackson*: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سورية، ط1، 2009.

- 46- زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 47- زيد الهويدي: الإبداع، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، ط2، 2007.
- 48- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 49- سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، معهد الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 50- سامية الساعاتي: الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 51- سعاد جبر سعيد: سيكولوجية الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، جدار للكتاب العالمي، عمان الأردن، ط1، 2008.
- 52- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007.
- 53- سعيد علي العنزي، أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 54- سلامة عبد العظيم حسين: الجودة الشاملة والاعتماد التربوي، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، ب ب ن، 2008.
- 55- سمير عباس: الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.
- 56- سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 10011.9000، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
- 57- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 58- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: الجودة في التعليم (المفاهيم - المعايير - المواصفات - المسؤوليات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 59- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: الجودة والاعتماد الأكاديمي (لمؤسسات التعليم العام والجامعي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 60- سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، دار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 61- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية (موضوعات وبحوث متقدمة)، مطبعة العشري، مصر، 1997.

- 62- شارلز هل، جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 63- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006.
- 64- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.
- 65- صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 66- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 67- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتب العرب الحديث، الإسكندرية، 1988.
- 68- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 69- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999 .
- 70- صلاح محمد عبد الغاني حسن: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الإدارة والتنمية، مصر الجديدة، ط2، 1998 .
- 71- طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 72- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، ب س.
- 73- عاطف عدلي العيد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- 74- عايدة سيد خطاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية من منظور الشركات دولية النشاط، ب د، 2007.
- 75- عايدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001.
- 76- عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 77- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002.

- 78- عبد العزيز شرف: نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2003.
- 79- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1991.
- 80- عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية (مدخل متكامل)، شركة البراء، مصر، 1997.
- 81- عبد الله أمين جمعة: إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمات الصناعية والخدمية، شركة ناس للطباعة، مصر، 2003/2004.
- 82- علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 83- علي سلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 84- علي عطية: تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008.
- 85- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- 86- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- 87- علي محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007/2008.
- 88- علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
- 89- علي محمد عبد الوهاب: زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة، شركة مصادر، جدة، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 90- علي محمد عبد الوهاب، جورج حبشي: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، عين شمس، ب س.
- 91- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط3، 2001.
- 92- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 93- عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

- 94- عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.
- 95- فرحات غول: مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 96- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط9، 2001 .
- 97- فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ب د ن، القاهرة، 1996.
- 98- فؤاد القاضي، صفاء رأفت محمد: الفكر الإداري المعاصر، ب د، ب م، 2006.
- 99- فوزي سمارة: الإدارة التربوية، منشورات الطريق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 100- كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995.
- 101- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، 1997 .
- 102- ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003 .
- 103- مأمون الدرادكة، طارق شبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، ط1، 2002.
- 104- مأمون الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 105- محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 106- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 107- محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 108- محمد إسماعيل عمر: أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 109- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 110- محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

- 112- محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 113- محمد عبد المعبود مرسى: التغيير الاجتماعي للثقافة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 114- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسرائ، الأردن، 2005/2004.
- 115- محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 116- محمد عثمان إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، القاهرة، 1994.
- 117- محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ: المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990.
- 118- محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، دمشق، سوريا، 1999.
- 119- محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية (دعائم وأدوات)، دار طليطلة، الجزائر، 2010.
- 120- محمد يسرى عثمان، عبد المنعم فهمي، محمد صالح الشيخ: إدارة الجودة الشاملة (2)، ب د ن، ب س.
- 121- محمد يسرى عثمان، عبد المنعم فهمي، محمد صالح الشيخ: إدارة الجودة الشاملة (1)، ب د ن، ب س.
- 122- مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 123- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
- 124- مريم الشرقاوي: الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط2، 2007.
- 125- مصطفى أحمد سيد: إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرون)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2000.
- 126- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 127- مصطفى محمود أبو بكر وآخرون: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 128- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.

- 129- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 1996.
- 130- منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1979.
- 131- مهدي السمراي: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 132- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004.
- 133- نادية سعيد عيشور: الصراع الاجتماعي (الاتجاهات التطويرية التقليدية والسوسيولوجية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013/2014.
- 134- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 135- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، ب س.
- 136- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2007.
- 137- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 138- نصر الدين جابر، الهاشمي لوكيا: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، ط2، 2006.
- 139- نفيسة محمد باشرى وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2001.
- 140- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 141- هدى بنت صالح أبو حيمد: الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 142- هناء حافظ بدوي: وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 143- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قلمة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.

3/ مقالات منشورة في المجلات والدوريات:

- 1- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009.
- 2- أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي (قسم إدارة الأعمال، جامعة حضرموت اليمن): الحوافز وأثرها على الأداء، مجلة تنمية الرافدين، العدد 93، مجلد 31، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2009.
- 3- بسمات فيصل محجوب، غازي صالح: العلاقة التبادلية بين الإنتاجية والحفز، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، 1990.
- 4- بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، عدد 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.
- 5- جميل عبد المجيد محمد ثابت المقطري: مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات اليمنية المطبقة لنظام *ISO 9001*، مجلة عالم الجودة، العدد 2، أبريل 2011.
- 6- خميس ناصر محمد: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية *ISO 14001*، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 8، المجلد 4، العراق، 2012.
- 7- راتب السعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، العدد 2+1، المجلد 25، 2009.
- 8- رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 9- زين الدين بروش، لحسن هدار (جامعة فرحات عباس، سطيف): دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2007.
- 10- 58:  1994

- 11- شاكر تركي إسماعيل: التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، العدد 23، حزيران 2011.
- 12- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة (قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، العدد 3+4، المجلد 25، 2009.
- 13- دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 26، 2010.
- 14- عبد اللطيف مصلح محمد عايض: دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11 المجلد 6، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، اليمن، 2013.
- 15- عبد المجيد بن حميدة: نشأة الثقافة الإسلامية، مجلة جامعة الزيتونة، العدد 2، تونس، 1993.
- 16- عبد المحسن فهد الجسار، حسان علي العبد الجادر: مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، المجلد 20، 2004.
- 17- علي سنوسي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، السداسي الثاني 2009.
- 18- فهيمة بديسي: إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة منتوري، قسنطينة، جوان 2004.
- 19- ليلي العساف، خالد أحمد الصرايرة: نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، العدد 3، المجلد 27، 2011.
- 20- محمد المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2004.
- 21- يحيى إلهام: الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة)، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.
- 22- يوسف بومدين: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.

4/ الرسائل والأطروحات:

- 1- أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 2- إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2011.
- 3- بدر محمد الجريبي: الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2010.
- 4- بودوح غنية: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
- 5- حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدّم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 6- سالم بن بركة براك الفايدي: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية (دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض)، أطروحة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 7- سناء فاروق العاجز: مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الاقتراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2008.
- 8- صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ)، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
- 9- عبد المجيد بن حسن آل الشيخ: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.

- 10- عبد الوهاب محمد جبين: تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، بحث مقدّم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية *ST.Clements*، سورية، أيار - مايو، 2009.
- 11- قندوز نوال: تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف الجودة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2001/2000.
- 12- محمد الحسن التيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ب س.
- 13- محمد الطاهر بوياية: دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
- 14- موزاوي سامية: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2004/2003.
- 15- نسرين محمد عبد المحمود: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية، رسالة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
- 16- يسرية فراج محمد فراج: أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العنصر البشري، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 1996.

5/ ملتقيات علمية:

- 1- أحمد الصغير قراوي ، حطي محمد شاكر السراج: آلية التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، ملتقى دولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 4/3 ماي 2005.
- 2- حسام الكيلاني: إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 28/26 أبريل 2004، <http://hrdiscussion.com/hr16921.html>.
- 3- صلاح عباس هادي: إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9/03/2005.

- 4- عبد الرحمن بوقفة: الأسرة وإشكالية عبء الإعاقة، الملتقى الوطني حول الأسرة والتحديات المعاصرة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، أيام 16/15 ماي 2012.
- 5- عبد الله البريدي: نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطوير، المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، أيام 11-14 ديسمبر 2004.
- 6- عمار بن عيسى: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، أيام 8-9 نوفمبر 2010.
- 7- وسيلة واعر، عبد الناصر موسى: أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة (دراسة حالة وحدة البريد الولائية- بسكرة)، الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 15/14 افريل 2009.

6/ المواد الإلكترونية:

- 1- إدارة الموارد البشرية كنظام، Arab British academy for Higher education، <http://www.abahe.co.UK/b/human-ressources-as-a-system/numan-ressources-as-a-system-> تاريخ الإطلاع: 2013/04/20.
- 2- أحمد السيد كردي: حلقات الجودة طريق التفوق والنجاح، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts>، تاريخ الاطلاع 2013/3/4.
- 3- أحمد مخلوف: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، ص 3، <http://iefpedia.com/arb/wpe-content/uploads/2010>، تاريخ الإطلاع: 2013/03/20.
- 4- حامد عبد الله السقاف: المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، <http://www.spc.org.sa/sqcdoes> تاريخ الاطلاع: 2013/3/6.
- 5- رعد الصرن، تيسير زاهر: نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/2011/04/35.doc
- 6- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، مجلة إلكترونية، السبيل للتنمية والتطوير، الموقع: www.albattel.com/article/details-17.html، تاريخ الإطلاع: 2013/03/01

7- المنهجية العلمية لإدارة الجودة الشاملة، www.startimes.com/F.aspx?t=12719.

8- محاضرات في إدارة الجودة الشاملة، منتدى مجموعة إدارة الموارد البشرية، <http://www.hrm-groua.com/vb/showthread.php>، تاريخ الإطلاع: 2013/3/2.

• باللغة الأجنبية:

1/ Dictionnaires:

- 1 -Madelein Grawitz: **Lexique des sciences Sociales**, Ed Dalloz, Paris, 6^{ème} édition, 1994.
- 2 -Pierre Louart: **Encyclopédie de la Gestion et du Management**, sous la direction le Duff (Robert), Edition Dalloz, Paris, 1999.
- 3 - Demaison Echan , Claude Daniel, et autres : **Dictionnaire d'Economie, et de Sciences Sociales**, Ed Nathan, Paris, 4^{ème} édition, 1999.
- 4 -François Gresle, Michel Perrin, et autres: **Dictionnaire des Sciences Humaines (sociologie, pstchologie, sociale, anthropologie)**, Edition Nathan, Paris, 1990.
- 5 -Madeleine Grawitz : **Lexiques des Sciences Sociales**, Ed Dalloz, Paris, 6^{ème} édition, 1994.

2/ Ouvrages:

- 1- Abd elhamid Ouaret: **Comment Assurer la Performance de l'Entreprise Algérienne en économie de marché** (la misea niveau par le management de qualité ISO 9000), sans éd , Alger, 2002.
- 2- Abd elhamid Ouaret: **Les Dirigeants Algériens Face a la Performance de Leurs Entreprises** (rôle de la direction dans un système de management de la Qualité), Ed Grand Alger livres, Alger, 2005.
- 3- AFNOR: Norme NF EN ISO 9001: **Systèmes de Management de la Qualité - Exigences**, Paris, 1^{er} tirage, 2000.
- 4- Belanger.L, Benabou.C, et autre: **Gestion Stratégique des Ressources Humaines**, Ed Goeëten Morin, Québec, 1988.
- 5- Bernard Galambaud: **Des homme à gérer direction du personelle et gestion des ressources humaines**, Ed ESF, Paris, 3^{ème} édition, 1994.
- 6- Bernard Martory, Daniel Crozet : **Gestion des Ressources Humaines**, Ed Nathan, Paris, 3^{ème} édition, 1990.
- 7- Charle Henry Besseyer Dehorts: **Vers Une Gestion Stratégiques des Ressources Humaines**, ed d'Organisation, Paris, 1988.
- 8- Claude Jambart :**L'assurance qualité (Les normes iso 9000)**, Ed Economica, Paris, 2^{ème} édition, 1997.

- 9- Claude Levy Leboyer: **La Motivation Dans l'Entreprise** (Modèles et stratégies), Ed d'Organisation, Paris, 1998.
- 10- Claude Yves Bernard: **Le Management Par la Qualité Totale** (l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles), Ed AFNOR, Paris, 2000.
- 11- Couronne. P: **Modèle de gestion prévisionnelles**(le cas de CNRS), Ed CNRS, Paris, 1986.
- 12- Daniel Duret, Maurice Pillet : **Qualité en Production**, Ed Organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2001.
- 13- Daniel Mercure: **La Culture en Mouvement**, Ed les Presse de l'Atelier Graphiques, Québec, 1992.
- 14- Don Hellriegel et autres: **Management des Organisations**, traduit de l'américain par Michel Saporta Truchan, Ed Deboeck, Université Bruxelles, 1992.
- 15- Edgard Hamalian et Jacques Segot : **La Démarche Qualité**, Ed AFNOR, Paris, 1996.
- 16- François Caby, Louise Virginie , Rolland Sylvie : **La Qualité au XXI^e Siècle** (vers le management de la confiance), Ed Economica, Paris, 2002.
- 17- Geneviere Krebs, Yvon Mourgin : **Les Nouvelles Pratiques de l'Audit Qualité Interne**, Ed AFNOR, Paris, 2003.
- 18- Geneviève Lacono: **Gestion des Ressources Humaines**, Ed Casbah, Alger, 2004.
- 19- Géraldine Schmidt, Estelle Mercier: **Gestion des Ressources Humaines**, Ed dareios et Pearson éducation, France, 2004.
- 20- Gerdf Kamiske, Jovpetr braver : **Management de la qualité de AZ**, traduit de l'allmand par Pascal Avenel, Ed masson, Paris, 1999.
- 21- Gilles Bressy, Christian Kankoyt : **Economie d'Entreprise**, Ed Dalloz ,Paris, 4^{ème} édition, 1998.
- 22- Guy Laudoyer: **La Certification ISO 9000** (un moteur pour la qualité), Ed Organisation, Paris, 1998.
- 23- Guyle Boterf: **L'Ingénierie et l'Evaluation de la Formation**, Ed d'Organisation, Paris, 1988.
- 24- Harold Koontz, Cyril D'onnelle : **Management Principes et méthodes de Gestion**, Traduit par Gilles Ducharm, Marcel Poirier, Ed Gran Hill, New York, 1980.
- 25- Jacques Soyer: **Fonction Formation**, Ed Organisation, Paris, 1998.
- 26- James Lamprecht : **ISO 9001- Commentaires et Conseils Pratiques** (une approche Statistique), Ed AFNOR, Paris, 2001.

- 27- Jean Brilman: **Les meilleures pratique de management au de la performance**, Ed Organisation, Paris, 3^{eme} édition, 2001.
- 28- Jean Brunet Lecompte, Dominique Fauconniers: **Oser la Qualité en Ressources Humaines**, Ed Organisation, Paris, 1997.
- 29- Jean Diverrez: **Appréciation du Personnel**, Collection l'entreprise et les hommes, Paris, 1978.
- 30- Jean François Amadiou: **Organisation et Travail**, Ed Vuibert, Paris, 1993.
- 31- Jean Gerbier: **Organisation et Fonction de l'Entreprise**, Ed Londres, Tec-Doc, Lavoisier, Paris, 1993.
- 32- Jean Langatte, Jaques Muller : **Economie d'Entreprise**, Ed Dunod ,Paris, 2^{eme} édition, 1999.
- 33- Jean Marie Peretti: **Gestion des Ressources Humaines**, ed Vuibert, Paris, 1990.
- 34- Jean Marie Peretti: **Ressources Humaines et Gestion du Personne**, Ed Vuibert, Paris, 1994.
- 35- Jean Marie Peretti: **Tous DRH**, les éditions d'Organisations, Paris, France, 1998.
- 36- Jean Michel Mounin: **La Certification Qualité Dans les Services** (Outil de performances et d'orientation client), Ed AFNOR , Paris , 2001.
- 37- Jean Pierre Helfer , Michel Kalika, Jacques Orsoni: **Management Stratégie et Organisation**, Ed Vuibert, Paris, 1996.
- 38- Jean Pierre Hubérac: **Guide des Méthodes de la Qualité** (choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services), Ed Maxima, Paris, 2^{eme} édition, 2001.
- 39 - Katsuyohi Ishihara : **Maitriser la qualité**, Ed Mare, Nostrum, 1996.
- 40- Lakdar Sekiou: **Gestion du Personnel**, Ed Organisation, canada, 3^{eme} édition.
- 41- Laurent Belanger, Charles Benabou, et autres : **Gestion Strategique des Ressources Humaines**, Ed Goeten Morin, Quebec, 1988.
- 42- Madeleine Grawitz :**Méthodes des Sciences Sociale**, Ed Dalloz, 5^{eme} édition, Paris, 1981.
- 43- Marcel Laflamme: **Le Management** (approche systématique, théorie et cas), Ed Gaëtan Morin, Québec, Canada, 3^{eme} édition, 1981.
- 44- Michel Cattan: **L'Engagement de la Direction**, Ed AFNOR, paris, 2001.
- 45- Michel Crozier, Yvon Minvielle, Philippe Cabin et autres: **Le Management aujourd'hui** (théories et pratiques), Ed Denos, Paris, 1999.
- 46- Michel Le Berre, Guy Tallandier: **Precis de Gestion des Ressources Humaines**, Ed Press Universitaire de Grenoble, Paris, 1995.

- 47- Philippe Détrie : **Conduire une Démarche Qualité**, Ed d'Organisation, Paris, 4^{ème} édition, 2001.
- 48- Philippe Villemus : **Motiver Vos Equipes** (le guide), Ed Organisation, Paris, 5^{ème} édition, 1999.
- 49- Pierre Bernard: **La Formation Continue**, Ed PUF, Paris, 1976.
- 50- Pierre Massot, Daniel Freisthammel: **Pilotage des Compétences et de la Formation** (des méthodes et outils inédits), Ed AFNOR, Paris, 2001.
- 51- Pierre Moessigner: **Les Fondements de l'Organisation**, Ed Presse Universitaire de France, Paris, 1991.
- 52- Rodolphe Ghiglione, Benjamin Matalon: **Les Enquêtes Sociologiques** (théories et pratiques), Ed Armond Colin, Paris, 1978.
- 53 - Robert Papin : **L'art de Diriger**, Ed dunod, paris, 1995.
- 54- Sekiou, Blondin, et autre : **Gestion des Ressources Humaines**, Ed Deboek, Bruxelles, 2^{ème} édition, 2004.
- 55- Sylvie Stange et autres : **Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines**, Ed Gaston Marin, Canada, 2004.
- 56- Yves Chirouze: **Le Marketing**, Ed Groupe Liaisons, Paris, tome1, 4^{ème} édition, 1991.

3/ Articles publiés dans des Revues:

- 1- Bruno Sire: La Politique de Rémunération un Levier de la Performance, **Revue Personnel**, N° 411, Ed ANPCP, Paris, juillet,2000.
- 2- Eric D.Rust: Le Leadership de Soi (Apprendre à diriger sa propre vie pour mieux diriger les autres), **Revue Ressources Spirituelles**, N° 21, St Genèse, Belgique, 2010.
- 3- Jean Marc Bernardini, Frank Martin: Préparer le Changement par la Formation (un rôle moteur dans une entreprise publique), **Revue Personnel**, N° 396, Ed ANDCP, Paris, Janvier 1999.
- 4- Laure Endrizzi, Rémi Thibert : Quels Leaderships Pour la Réussite de tous les élèves? (dossier d'actualité veille et analyses), **revue IFé** (institut français de l'éducation) Agence qualité éducation, N°73, Avril 2012.
- 5- Yvon Barel, Christian Guyon ; Le Manager et le Message, **Revue personnel**, Ed ANDCP, Paris, N°401, Juillet 1999.

4/ Thèses:

- 1- Lamia KERZAZI : Impact de la culture sur l'Intégration Technologique et l'Innovation (cas du secteur agroalimentaire QUEBEQUOIS), **thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en administration**, université du Québec, Montréal, avril 2010.

- 2- Marie- Catherine Escolan : Human Resources Management & TOTAL QUALITY Management- A propos d'une étude de cas hospitalière Projet d'intégration, **Diplôme d'étude Supérieures en QUEOPS**, Univ Montréal, Univ de technologie de Compiègne, Ecole Nationale de la santé publique, 2000/2001.
- 3- Henry CLETY : Dynamique des représentation et efficacité dans les systèmes « Equipe de travail », **Thèse de doctorat en Psychologie**, Faculté Arts, Lettres, Langues, Communication, Sciences humaines et sociales, Université Charles De Gaulle, Lille 3, France, 2009.
- 4- Jérôme Lérat- PYTLAK : Le Passage d'une Certification ISO 9000 à Un Management Par La Qualité Totale , **Thèse de doctorat en Sciences de gestion**, Université des sciences Sociales, Toulouse 1, France, 2002.

5/ Séminaires:

- 1- Ahmed Slaimi : La Gestion par la Qualité(un luxe ou une mutation obligatoire pour l'entreprise algérienne), **1^{er} Séminaire sur les PME – PMI et Leurs Rôle Dans le Développement**, univ Amar Telidji, laghouat, 8 – 9 avril 2002.

6/ produit électroniques:

- 1- Algérie et ISO, <http://magisteresalgeriens.3olom.org/t965-Algérie -et- ISO>. consulte le 16/3/2013.
- 2- Ronald, moen: l'Evaluation des Performances (quelques erreurs à éviter), clarkston (michigan), janvier 1999. www.fr.deming.org. consulter le 2 mai 2013.

الملاحق

- ملحق (1): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة 1
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

استمارة بحث تحت عنوان:

تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة

دراسة ميدانية بمؤسسة "كوندور Condor" للصناعات الإلكترونية - برج بوعريريج

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أ.د. بوقرة بلقاسم

إعداد الطالب:

بوقفة عبد الرحمن

أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة التي تحتوي على بيانات لدراسة علمية متعلقة بتحضير رسالة دكتوراه حول موضوع "تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة". لذا نرجوا من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بعناية وموضوعية وبكل اهتمام. ونحيطكم علما أن إجاباتكم سوف لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، والمعلومات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بكامل السرية والحفظ.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

استمارة استبيان

I. البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 3- الحالة العائلية: اعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5- الرتبة: عون تنفيذ عون تحكم إطار إطار عالي
- 6- الأقدمية في المؤسسة: أقل من 3]]3-6]]6 فما فوق

II. بيانات حول الجودة الشاملة:

- 7- هل حصول المؤسسة على شهادة إيزو ISO ، جعلكم قادرين على:
- التحسين المستمر للأداء
 - المساهمة في حل مشكلات العمل
 - تحسين مستوى جودة المنتجات
 - التقليل من الأخطاء في العمل
 - أخرى اذكر.....
- 8- في رأيك ما الهدف من تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة؟ (رتب حسب الأهمية من 1 إلى 10)
- تخفيض الحاجة للمراقبة والتفتيش
 - مطابقة المنتج للمتطلبات [المواصفات]
 - المساهمة في حل مشكلات العمل
 - تحسين مستمر لنوعية الأداء
 - تقديم خدمات للزبائن مرافقة للمنتج
 - إرضاء العاملين
 - إرضاء الزبائن وتخفيض شكاويهم
 - زيادة نسب المبيعات
 - تخفيض نسبة العيوب
 - تخفيض التكاليف
- 9- من هم المعنيون بموضوع الجودة في المؤسسة؟ [رتب حسب الأهمية من 1 إلى 6]
- الإدارة العليا
 - الإطارات
 - مسؤولو المصالح
 - مسؤولو الأقسام
 - المشرفين
 - العمال

III. الوظائف التنظيمية:

أ- بيانات حول التكوين:

- 10- ماهي عدد مرات تلقي التكوين خلال مراحل العمل بالمؤسسة؟]1-3]]3-6]]6-9]]9 فما فوق
- 11- هل تتلقى شرحاً وتوضيحاً مستمراً على كيفية أدائك لمهامك أثناء العمل؟ نعم لا
- 12- هل التكوين الذي تلقينته كان:
- داخل المؤسسة
 - مركز تكوين تابع للمؤسسة
 - في مؤسسة أخرى
 - مركز تكوين متخصص
 - أخرى اذكر.....

- 13- ما هو الغرض من إجراء التكوين؟ [رتب حسب الأهمية من 1 إلى 6]
- التكيف مع المنصب الحالي - تحسين الأداء
- تغيير المنصب - زيادة المعارف والمهارات
- الحصول على ترقية - زيادة وتوسيع المهام
- 14- ماهو الأسلوب المستعمل أثناء عملية التكوين؟ نظري تطبيقي الإثنين معا
- 15- هل استفدت من محتوى عملية التكوين في مجال عملك؟ نعم لا
- * إذا كانت الإجابة بـ **نعم**، هل ساهم ذلك في:
- زيادة المعارف والمهارات - زيادة المقدرة علي حل مشكلات العمل
- تقليص الأخطاء في العمل - أخرى اذكر
- تخفيض تكاليف الإنتاج
- 16- على أي أساس يتم الاختيار للاستفادة من التكوين؟ هل على أساس:
- طلب شخصي إقتراح المسؤول المباشر تعيين من الإدارة العلاقات الشخصية أخرى أذكر.....
- 17- على أي أساس يتم تحديد إحتياجات التكوين في المؤسسة؟ هل على أساس: [رتب حسب الأهمية من 1 إلى 6]
- وجود نقائص في الأداء - إدخال تغييرات في مجال العمل
- تطوير المعارف والمهارات - تغيير المنصب المشغول
- إدخال تكنولوجيا جديدة - تحسين جودة الأداء والمنتوج

ب- بيانات حول التحفيز:

- 18- ما قيمة الأجر الذي تحصل عليه؟ هل :
- أقل من 20 000 دج من 20 000 إلى أقل من 40 000 دج من 40 000 إلى أقل من 60 000 دج
- من 60 000 إلى أقل من 80 000 دج 80 000 دج فما أكثر
- 19- هل ما تحصل عليه من أجر يلبي حاجاتك الأساسية؟ نعم لا
- 20- ما هي الطريقة الأنسب لديك لدفع الأجر؟ هل على اساس :
- كمية القطع المنتجة زمن إنتاج القطع الجهد المبذول جودة القطع المنتجة أخرى أذكر.....
- 21- ما هي الأسس المفضلة لديك للمكافأة والتحفيز؟ [رتب حسب الأهمية من 1 إلى 6]
- المجهود الفكري والعضلي - المساهمة في التحسين المستمر في الأداء والمنتوج
- الانضباط في العمل - درجة تحمل المسؤوليات
- صعوبة العمل - المساهمة في حل المشكلات
- 22- هل تحصل على علاوات وتعويضات مقابل الخدمات المقدمة (مساهماتك في حل المشكلات وتحسين جودة)؟ نعم لا
- 23- هل تستفيد من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟ دائما أحيانا أبدا
- * إذا كانت الإجابة بـ دائما أو أحيانا، ما هي هذه الخدمات؟
- 24- هل تلقى تقديرا وتشجيعا من طرف الرؤساء مقابل خدماتك في المؤسسة؟ دائما أحيانا أبدا

25- ماهي أفضل طريقة للتحفيز حسب رأيك؟ [رتب حسب الأهمية من 1 إلى 4]

- العدالة في توزيع الأجر والمكافآت التقدير والاحترام من طرف الرؤساء الاستفادة من الخدمات الاجتماعية الحصول على ترقية

ج- بيانات حول تقييم الأداء:

26- ماهي الطرق المستعملة لتقييم الأداء في المؤسسة؟

التقارير المكتوبة حول الأداء الاختبارات الشفهية الاختبارات الكتابية على أساس النتائج أخرى اذكر.....

27- هل تتم عملية تقييم الأداء في فترات محددة؟ كل شهر ثلاثة أشهر ستة أشهر أخرى اذكر.....

28- من يقوم بتقييم أدائك؟ هل:

المشرف المباشر مسؤول المصلحة مصلحة الموارد البشرية [المستخدمين] أخرى اذكر.....

29- ما هي المعايير المعتمدة في عملية تقييم الأداء؟

المواظبة على العمل المساهمة في التحسين المستمر للأداء وجودة المنتج السلوك التعاوني في العمل

الالتزام بالمهام الموكلة المساهمة في حل مشكلات العمل أخرى اذكر.....

الإنضباط في السلوك إحترام زملاء العمل

30- هل عملية تقييم الأداء تتم بشكل: فردي جماعي

* في حالة الإجابة بـ فردي، هل يساهم ذلك في التحسين المستمر لأدائك؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ جماعي، هل يساهم ذلك في التعاون من أجل التحسين المستمر لجودة منتج المجموعة؟ نعم لا

31- هل يتم إعلان نتائج التقييم؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ نعم، هل يتم ذلك عن طريق:

الملصقات تقرير كتابي عن طريق المسؤول المباشر عن طريق الزملاء أخرى اذكر.....

32- هل ترى أن نتائج التقييم عادلة؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ لا، كيف ذلك؟

IV. المناخ التنظيمي:

أ- بيانات حول القيادة:

33- كيف هي علاقتك مع المسؤول المباشر؟ هل هي علاقة: صداقة عمل متوترة أخرى اذكر.....

34- ما هي الصفات التي تراها في المسؤول المباشر؟ هل هو:

منضبط وموجه ديناميكي وديمقراطي قاس ومتسلط أخرى اذكر.....

35- كيف تصف طريقة تعامل المسؤول المباشر معك؟ هل:

- لا يتدخل في المهام التي تقوم به يصدر الأوامر ويترك لك الخيار في التنفيذ يحاسبك على كل ما تقوم به
يساعدك في المهام التي تقوم بها يصدر الأوامر ويجبر على التنفيذ أخرى أذكر.....

36- إذا واجهت مشكلة في العمل هل تطلب مساعدة المسؤول المباشر؟ نعم لا
* إذا كانت الإجابة بـ لا، لماذا؟

37- هل طريقة معاملة المسؤول المباشر تحقق لك الرغبة في العمل؟ نعم لا
* إذا كانت الإجابة بـ نعم، هل يجعلك ذلك:

- تواضب على العمل [عدم التغيب] - تعمل على إيجاد ابتكارات في مجال اهتمامك
- تلتزم بالمهام المسندة إليك - تشارك مجموعة العمل في تحسين أدائها لمهامها
- تعمل على إنجاز المهام بشكل أفضل - أخرى أذكر.....

38- هل يشركك المسؤول المباشر في إتخاذ قراراته؟ نعم لا
* إذا كانت الإجابة بـ نعم، هل يسمح ذلك بـ:

- سهولة وسرعة انجاز المهام التي تقوم بها - إبراز مهاراتك وقدراتك في العمل
- سهولة التنسيق بين أفراد المجموعة - يشجعك على إيجاد حلول لمشكلات العمل
- زيادة التحسين المستمر للأداء والمنتج - أخرى أذكر.....

39- ماهي الأساليب التي يستخدمها المسؤول المباشر للأخذ بآراء الأفراد:

- * حسب الوظيفة: حسب درجة المنصب ومستوى الوظيفة حسب نوع الاختصاص المتعلق بالموضوع
* باستعمال أسلوب المناقشة: المناقشة الفردية المناقشة الجماعية
أخرى أذكر.....

40- ماهي الاهداف التي يساعدك اتصال المسؤول المباشر على تحقيقها:

- التحسين المستمر للمهام التي تقوم بها - تقديم اقتراحات لحل المشكلات
- إبراز القدرات والمهارات والكفاءات في العمل - لا شيء مما سبق
- أخرى أذكر.....

ب- بيانات حول الاتصال:

41- هل يتم إعلامك بمختلف التغييرات التي تحدث في المؤسسة؟ نعم لا
* إذا كانت الإجابة بـ نعم، ماهي الوسائل الأكثر استعمالا في المؤسسة؟

- شفويا [المقابلة، الهاتف] المسؤول المباشر الاجتماعات الرسائل والتقارير الاعلانات
والمنشورات أخرى أذكر.....

* إذا كانت الإجابة بـ لا، ماهي الوسائل التي تستعملها للحصول على المعلومة؟

- الزملاء في المؤسسة الأصدقاء المقربون من الادارة النقابة أخرى أذكر.....

42- عندما تواجهك مشكلات في العمل، هل تقدم شكاوي للأطراف المعنية؟ نعم لا * في حالة الإجابة بـ لا، هل يعود ذلك إلى:

- طول الإجراءات الادارية
- تتهرب من مشاكل العمل
- لا يأخذ المسؤولون الأمر باهتمام
- تتولى حلها بنفسك
- التخوف من العقاب
- أخرى أذكر.....

43- هل تحضر مختلف الاجتماعات بالمصلحة التي تعمل فيها؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ نعم، ماهي المواضيع التي يتم مناقشتها غالبا؟ هل هي متعلقة بـ:

- تقييم سير العمل
- الوصول الى مقترحات لحل المشكلات المطروحة
- تنظيم و توزيع المهام
- أخرى أذكر.....
- تحسين مستوى أداء العمل وجودة المنتج

44- هل ترى أن الاقتراحات والتقارير المقدمة من طرف القاعدة تصل دائما إلى القمة؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ نعم، هل تصل؟

- من حيث الدقة: دقيقة غير محرفة تعرض للتكليف
- من حيث التوقيت: في وقتها متأخرة عن وقتها المناسب
- من حيث السهولة: بسهولة بصعوبة نتيجة طول الاجراءات
- أخرى أذكر.....

45- هل ترى أن قرارات وتعليمات الادارة حول تحسين الأداء تصل دائما إلى القاعدة؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة بـ نعم، هل هي متعلقة بـ:

- الدعوة الى التحسين المستمر في الأداء
- الاعلام بالجديد في مجال السوق والمنافسة
- رغبات العملاء [الزبائن]
- تخفيض التكاليف والفاقد في العملية الانتاجية
- أخرى اذكر.....

46- هل ترى أن هناك سهولة للاتصال بين مختلف الأقسام والمصالح في المؤسسة؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة بـ لا، إلى ماذا يعود ذلك:

- الاتصال يجب أن يمر على الادارة العليا
- ضعف التنسيق والتعاون بين المصالح والأقسام
- كثرة الاجراءات وتعقدها
- أخرى أذكر.....

47- ماهي المواضيع التي تناقشها أكثر مع زملائك في المؤسسة؟ [رتب حسب الأهمية من 1 إلى 7]

- سير الأعمال والانجازات المحققة
- الأجرور والحوافز وتقييم الأداء
- المشكلات التي تصادفها في العمل
- قرارات وتعليمات الادارة
- العلاقة مع المشرفين والرؤساء
- الابداعات والابتكارات في العمل
- مواضيع متعلقة بالترفيه عن النفس

ج- بيانات حول فرق العمل:

- 48- ماهو عدد أعضاء الفريق الذي تعمل معه ؟ من 3 الى أقل من 13 عضو من 13 عضو فما اكثر
- 49- من يقوم باختيار أعضاء الفريق ؟ هل:
 الادارة العليا إدارة المصلحة مسؤول الفريق الأعضاء أنفسهم أخرى أذكر.....
- 50- على أي أساس يتم اختيار أعضاء الفريق؟ هل على أساس:
 التخصص الخبرة والكفاءة الانتماء لنفس الوحدة [القسم] أخرى أذكر.....
- 51- على أي أساس يتم تقييم عمل الفريق؟ هل على أساس:
 - إكمال إنجاز المهام في الأجل المحددة - الابداع والابتكار المحقق في العمل
 - التحسين المحقق في انجاز العمل - درجة التعاون والتماسك الداخلي للفريق
 - الفعالية في حل مشكلات العمل - أخرى أذكر.....
- 52- هل تقوم المؤسسة ببناء فرق عمل متخصصة في تطوير نشاط المؤسسة وتحسين منتوجاتها؟ نعم لا
- * في حالة الإجابة بـ نعم، هل هذه الفرق متخصصة في:
 - حل المشكلات المطروحة - ابتكار منتوجات جديدة
 - تحسين نوعية الخدمة المقدمة - تخفيض تكاليف العمل والانتاج
 - تحسين طرق العمل - أخرى أذكر.....
- 53- كيف تصف طبيعة العلاقة بين أعضاء فريق عملك؟ هل هي علاقة:
 عمل وانضباط تعاون ومساعدة تماسك وانسجام لا تفاهم ومشاحنات أخرى أذكر.....
- 54- هل يتم إنجاز المهام والأعمال بشكل جماعي تعاوني من طرف أعضاء فريق عملك؟ نعم لا
- * في حالة الإجابة بـ نعم، هل يساهم ذلك في:
 إنجاز المهام بشكل أحسن إختصار الوقت التقليل من الجهد المبذول تبادل الخبرات والمعارف حول العمل
 تخفيض تكلفة انجاز المهام أخرى أذكر.....
- 55- عند عقد الاجتماعات الدورية لفريق العمل، ماهي المواضيع التي يتم مناقشتها؟ هل هي متعلقة بـ:
 - تقييم الانجازات المحققة
 - إيجاد حلول لمشكلات العمل - تقسيم المهام والمسؤوليات والتنسيق بين أعضاء الفريق
 - تبادل المعارف والأفكار حول أساليب تحسين العمل والمنتوجات - حل الخلافات والنزاعات
 - مناقشة قرارات وتعليمات الادارة - أخرى أذكر.....

V. الثقافة التنظيمية:

أ- بيانات حول قيم الثقافة التنظيمية:

- 56- هل ترى أن هناك استغلالاً للمركز الوظيفي لتحقيق المزايا والمنافع الشخصية في المؤسسة؟ نعم لا
- 57- هل هناك استخدام للعلاقات الشخصية في العمليات الادارية وفي مجال العمل؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ نعم، ماهي المجالات التي تستخدم فيها؟ هل هي:

- التوظيف والتعيين الترقية تقييم الأداء الاختيار للتكوين المكافآت والتحفيز
الرقابة والثواب والعقاب أخرى أذكر.....

58- هل يتقبل الأفراد بسهولة أي تغيير يتم إدخاله في المؤسسة أو في مجال العمل؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ نعم، ماهي المجالات التي تلقى القبول؟

- إدخال تكنولوجيا جديدة - تحسين مستوى أداء العمل وتطوير جودة المنتجات
- تغيير في المهام التي يقوم بها الفرد - تغيير قوانين وقواعد العمل
- تغيير في وتيرة (رتم) العمل - أخرى أذكر.....

* في حالة الإجابة بـ لا، كيف يقاوم الأفراد التغيير؟ هل عن طريق:

- تقديم تقارير سلبية عن التغيير - تقديم شكاوي لدى الإدارة العليا
- عدم الالتزام بالقرارات والاجراءات المتعلقة بالتغيير - الاحتجاج
- تقبل الأمر والرفض الضمني للتغيير - أخرى أذكر.....

59- هل يحافظ الأفراد على ممتلكات المؤسسة كما يحافظون على ممتلكاتهم الشخصية؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة بـ لا، لماذا؟

60- في حالة ارتكابك لأخطاء تأثر على سير العمل ونوعية نتائج العمل، هل تقوم بالتصريح بها للمسؤول المباشر؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ نعم، كيف يكون رد فعله؟ هل يقابلك بـ:

- العقاب المادي التأنيب لا يبالي التسامح الاستحسان أخرى أذكر.....

61- ماذا يعني لك إتقان العمل في المؤسسة؟ هل هو: [رتب حسب الأهمية من 1 إلى 5]

- إبراز للذات واجب شكل للعبادة يفرضه وجود الرقابة وسيلة للحصول على الامتيازات

62- هل ترى أن هناك احترام لأوقات العمل والمواعيد في المؤسسة؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ نعم، هل يعود ذلك إلى: وجود الرقابة لأسباب أخلاقية [التربية والتنشئة] أخرى أذكر.....

63- كيف تقيم درجة الاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل؟ هل هي: قوية (جيدة) عادية (مقبولة) متوترة (ضعيفة)

64- كيف تقيم درجة الاحترام المتبادل بين العمال والرؤساء؟ هل هي: قوية (جيدة) عادية (مقبولة) متوترة (ضعيفة)

65- كيف ينظر الأفراد في المؤسسة إلى التنوع في الرأي (الاختلاف في الرأي)؟ هل هو مصدر لـ:

- بدائل لحل المشكلات تحسين نوعية العمل والمنتج إثراء المهارات والمعارف

مصدر للمشكلات والنزاعات أخرى أذكر.....

ب- بيانات حول الفعالية والكفاءة:

66- حسب رأيك هل يسعى العاملون في المؤسسة إلى تحقيق نتائج جيدة من خلال مهامهم؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة بـ لا، هل يعود ذلك إلى:

- ضعف المتابعة والتقييم قلة إستعمال أساليب القياس لنتائج العمل التركيز على تنفيذ التعليمات والقرارات

أخرى أذكر.....

67- كيف تقيم الجهود المبذولة من طرف العاملين في المؤسسة؟

النتائج تفوق ما هو متوقع النتائج تتوافق مع ما هو متوقع النتائج أقل مما هو متوقع

68- هل ترى أن أداء العاملين بالمؤسسة يتميز بالجدية في القيام بالمهام؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة بـ لا، هل يعود ذلك إلى:

- الجو العام يتميز بالبلا مبالاة - الزملاء ينظرون إلى الأشخاص الجديين بالسلبية

- قلة الانضباط والالتزام - أخرى أذكر.....

69- هل تسعى جاهدا لإبراز مهاراتك وكفاءاتك في تحسين نتائج العمل؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة بـ لا، هل يعود ذلك إلى:

- التركيز على تنفيذ التعليمات - الزملاء لا يقدرون ذلك

- الرؤساء لا يقدرون ذلك - أخرى أذكر.....

70- كيف يعتبر المسؤولون بالمؤسسة الأفراد المتفوقين والمتميزين؟

- وسيلة للتنسيق والعمل الجماعي - لا يولون لهم أي إهتمام

- مصدر للإبداع وحل المشكلات - أخرى أذكر.....

71- في حالة مواجهتك لمشكلات، هل بإمكانك حلها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة بـ لا، هل يعود ذلك إلى:

- قلة الخبرة والكفاءة لديك - الأمر يعود إلى فرق عمل متخصصة في حل المشكلات

- يجب الحصول على موافقة المسؤول المباشر - أخرى أذكر.....

ج- بيانات حول الإبداع والابتكار:

72- هل تتوفر المؤسسة على مناخ ملائم للإبداع والابتكار والتفكير في طرق عمل جديدة؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة بـ لا، هل يعود ذلك إلى:

الرؤساء لا يشجعون على ذلك عدم تقدير الزملاء وتعاونهم أخرى أذكر.....

73- هل لدى العاملين في المؤسسة مجالا للحرية يسمح بالمحاولة والخطأ؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة بـ نعم، كيف يقابل ذلك:

- الاستحسان والتشجيع في حالة النجاح

- اللاإهتمام في حالة النجاح - التأنيب والعقاب في حالة الفشل والخطأ

- الدعم في حالة الفشل والخطأ - أخرى أذكر.....

* إذا كانت الإجابة بـ لا، هل يعود ذلك إلى:

التأكيد على التنفيذ حسب الاجراءات والتعليمات العاملون لا يهتمهم الأمر أخرى أذكر.....

74- هل تساهم من خلال عملك في إبتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين جودة نتائج العمل؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بـ نعم، كيف يقابل ذلك؟ هل:

الاستحسان والثناء الاعتراف بالانجازات أمام الزملاء منح مكافأة لا شي مما سبق أخرى أذكر....

- 75- هل تساهم بأفكارك في إقتراح طرق عمل جديدة تقلل من حدوث المشكلات والضائع في المواد؟ **نعم** **لا**
- * في حالة الإجابة بـ **نعم**، كيف يقابل ذلك؟ هل:
- الاستحسان والثناء الإعتراف أمام الزملاء منح مكافاة لاشيء مما سبق أخرى أذكر.....
- 76- هل يتم الأخذ بأراء الأفراد العاملين في حالة إدخال منتوجات جديدة أو طرق عمل جديدة؟ **نعم** **لا**
- * إذا كانت الإجابة بـ **لا**، هل يعود ذلك إلى:
- يقتصر الأمر على الرؤساء والإطارات يتعلق الأمر بفرق مختصة أخرى أذكر.....

د- بيانات حول الولاء والانتماء:

- 77- هل لديك شعور بالانتماء إلى المؤسسة؟ **نعم** **لا**
- * إذا كانت الإجابة بـ **نعم**، هل يجعلك ذلك:
- أكثر رغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة
- ترغب في تحسين سمعة المؤسسة أمام العملاء [الزبائن] - تميل إلى العمل الجماعي ضمن فريق عمل
- أكثر إلتزاما وانضباطا في المؤسسة - أخرى أذكر.....
- 78- هل ترغب في تغيير المؤسسة لو أتاحت لك الفرصة للعمل بمؤسسة أخرى؟ **نعم** **لا**
- * إذا كانت الإجابة بـ **نعم**، هل يعود ذلك إلى:
- علاقات العمل مع الزملاء متوترة - جو العمل بالمؤسسة ممل
- علاقاتك سيئة مع الرؤساء والمسؤولين - فرص التطوير والترقية ضئيلة
- البحث عن أجور ومكافآت افضل - أخرى أذكر.....
- 79- هل ترى أن عملك مع مجموعة العمل يتميز بمعنويات مرتفعة؟ **نعم** **لا**
- * إذا كانت الإجابة بـ **نعم**، هل يجعلك ذلك:
- أكثر رضا عن العمل بالمؤسسة - تساهم مع المجموعة أو فريق العمل في حل المشكلات
- تنظر إلى مجموعة العمل بمثابة العائلة - تميل إلى الإبداع والابتكار في العمل
- تميل إلى التعاون والتنسيق مع الزملاء - أخرى أذكر.....
- * إذا كانت الإجابة بـ **لا**، لماذا؟
- 80- حسب رأيك ماهي العوامل المؤثرة على الولاء والانتماء إلى المؤسسة؟ [رتب حسب الأهمية من 1 إلى 6]
- الاحترام والتقدير المتبادل - وجود العدالة بين الأفراد
- وجود فرص للتكوين وتطوير الخبرات والمعارف - سهولة الاتصال والحصول على المعلومات
- المكافآت والحوافز - وجود فرص لإبراز المهارات والكفاءات

شكرا على تعاونكم

- ملحق (2): استمارة مقياس الاتجاهات

استمارة مقياس الاتجاهات**I- بيانات حول الجودة الشاملة:**

- ضع علامة [X] أمام الخانة التي تعبر عن رأيك وحسب قناعتك بما هو ممارس في المؤسسة:

الرقم	عبارات حول الجودة الشاملة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تولي المؤسسة إهتمام كبير لرغبات وإقتراحات الزبائن					
2	تسعى المؤسسة لتحسين منتوجاتها بشكل مستمر					
3	تحاول المؤسسة باستمرار تقليل الصعوبات التي تحول دون تحقيق الجودة					
4	تمنح المؤسسة فرص المشاركة للعاملين					
5	تهتم المؤسسة بمقترحات وآراء العاملين					
6	تعنبر الجودة موضوع إهتمام لدى كافة العاملين					
7	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات نوعية أفضل مقارنة مع المنافسين					

II- بيانات حول الوظائف التنظيمية:

- ضع علامة [X] في الخانة التي تعبر عن رأيك وحسب قناعتك بما هو ممارس في المؤسسة حول التكوين والتحفيز وتقييم الاداء .

الرقم	عبارات حول التكوين	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك تنوع في برامج التكوين بالمؤسسة من حيث أهدافها					
2	يشمل التكوين كافة العاملين والرؤساء					
3	يمكن التكوين من اكساب الفرد مهارات ومعارف وخبرات في مجال العمل					
4	يساعد التكوين على مواكبة التغيرات المستجدة في مجال العمل					
5	يساهم التكوين في التقليل من أخطاء العمل					
6	يساعد التكوين في تحسين مستوى الأمن والسلامة في العمل					
7	تتناسب برامج التكوين في المؤسسة مع المضمون الفعلي للعمل					
8	يركز التكوين في المؤسسة على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة المنتوجات والخدمات					
9	يزيد التكوين من مقدرة العامل على حل مشكلات العمل					
10	تقوم المؤسسة بتقييم أداء الأفراد قبل وبعد التكوين لضمان تحقيق التكوين لأهدافه					

الرقم	عبارات حول التحفيز	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى المؤسسة نظام أجور ومكافآت يتناسب مع الجهد المبذول					
2	أنظمة الأجور والعلاوات والتعويضات المقدمة عادلة					
3	يتم منح مكافآت وحوافز مقابل المساهمة في حل مشكلات العمل					
4	الترقية تتم وفق معايير موضوعية معلنة وواضحة [الجدارة والاستحقاق]					
5	المؤسسة تشجع العاملين على الأداء المتميز وتقدر مبادراتهم الناجحة					
6	هناك تقدير وتحفيز للعاملين من ذوي المهارات والكفاءات في المؤسسة					
7	تزيد المكافآت والحوافز من نشاط العامل ومساهمته في تحسين أدائه					
8	المكافآت والحوافز في المؤسسة تعتمد على تقارير الأداء					
الرقم	عبارات حول تقييم الأداء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد عملية تقييم الأداء على معايير موضوعية وواضحة					
2	تستخدم المؤسسة مؤشرات مرنة في تقييم الأداء تواكب عمليات التحسين المتوقعة					
3	يتم استخدام الأساليب الاحصائية لقياس ومراقبة جودة الأداء					
4	يتم استخدام نتائج تقييم أداء العامل لمعرفة نقاط القوة ودعمها وكذا نقاط الضعف ومعالجتها					
5	تراعي المؤسسة روح الابداع والابتكار لدى العامل عند تقييم أدائه					
6	تراعي المؤسسة مساهمة العامل في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة عند تقييم أدائه					
7	تعتمد عمليات المكافأة والتكوين والترقية ودوران المناصب وإثراء المهام على نتائج تقييم الأداء					
8	يتميز القائمون بعملية تقييم الأداء بمهارات وكفاءات عالية					
9	يتم عرض ومراجعة نتائج التقييم وتصحيحها في حالة حدوث أخطاء					

III- بيانات حول المناخ التنظيمي:

- ضع علامة [X] في الخانة التي تعبر عن رأيك وحسب قناعتك حول أسلوب القيادة ونمط الاتصال ونظام فرق العمل:

الرقم	عبارات حول القيادة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم المسؤول المباشر بإشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات					
2	يطلعك على التغييرات التي ينوي ادخالها في العمل					
3	يقوم بمنح [تفويض] بعض صلاحياته للمرؤوسين ويشجعهم على استخدامها بشكل أفضل					

					المسؤول المباشر يتصف بالمرونة في القيادة حسب المواقف والمستجدات بتفاؤل وليس بتشاؤم	4
					يشجع التعاون وبنث الثقة في الأفراد ويعطي حرية أكثر في التصرف	5
					لا ينتظر وقوع المشكلات بل يسعى لاكتشافها قبل وقوعها	6
					يشجع أعضاء فريق العمل على الابداع والابتكار في العمل وتنمية المهارات	7
					المسؤول المباشر يتميز بالاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق أي نجاح	8
					يتميز بالمعرفة الواسعة والجرأة وعدم الخوف من طرح المبادرات وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء	9
					يعامل الأفراد بصراحة وشفافية ويحاول كسب ثقتهم	10
					المسؤول المباشر يمثل القدوة والمثل لمروسيه في العمل	11
					يقوم بحل الخلافات والنزاعات التي تنشأ بين أفراد المجموعة	12
					يستمع للمرؤوسين ويهتم بإحتياجاتهم ومشاكلهم ويتوسط مع الادارة من أجل ذلك	13
					يراعي المسؤول المباشر العدل بين العاملين	14
					لا يحاسب أو يعاقب في حالة ارتكاب أخطاء غير متعمدة	15
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات حول الاتصال	الرقم
					القرارات التي يتخذها المسؤولون في المؤسسة حول العمل تكون بناء على تقارير واقعية وصحيحة عن العمل	1
					التعليمات والقرارات التي يصدرها المسؤولون تصل إلى العمال دقيقة وواضحة ومفهومة	2
					تقارير سير العمل والمشكلات المطروحة والاستفسارات والشكاوي تصل إلى المسؤولين والرؤساء بسرعة ودقة	3
					توفر المؤسسة معلومات كافية عن الانجازات المحققة والتحسينات والتطويرات التي تم إدخالها بحيث يمكن للعامل الحصول عليها بسهولة	4
					التقارير والرسائل التي يتم تبادلها بين الادارات والأقسام والأفراد هي مختصرة ومضبوطة وواضحة ودقيقة لا تتطلب وقت أكبر واجراءات إدارية أكثر	5
					الاتصال بين مختلف المصالح والأقسام والأفراد أكثر استخداما من الاتصال مع الادارة العليا	6
					تهتم المؤسسة بإقتراحات الأفراد لتحسين الجودة وتأخذها بعين الاعتبار في خطط تحسين الأداء وجودة منتجاتها	7
					تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة بشكل أكبر لإختصار الوقت والجهد والتكلفة	8

					9	هناك اتصال دائم بالعملاء [الزبائن] للتعرف على رغباتهم وحاجاتهم واقتراحاتهم حول المنتج والخدمة المقدمة
					10	هناك اهتمام كبير بأراء العاملين بعد ادخال أي تغيير أو تحسين أو اتخاذ قرار متعلق بالعمل أو جودة المنتجات والخدمات المقدمة
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		عبارات حول فرق العمل
					1	تستخدم المؤسسة فرق العمل لحل المشكلات التي تواجهها
					2	يتم استخدام فرق العمل عند ادخال تكنولوجيا جديدة أو تغيير في طرق العمل
					3	يميل الأفراد إلى التعاون في المؤسسة والعمل الجماعي بروح الفريق
					4	يتميز العمل ضمن الفريق بالتنسيق بين المهام والانسجام والتفاهم بين الأعضاء
					5	يميل أعضاء الفريق إلى تحمل المسؤوليات بشكل جماعي
					6	يقوم رئيس الفريق بمساعدة الأعضاء في القيام بمهامهم والتنسيق بينهم وتشجيعهم على العمل بشكل أفضل
					7	ينظر أعضاء الفريق إلى الخلافات والنزاعات بأنها أمر طبيعي ويتم حلها بشكل جماعي توافقي وبالمفاهمة
					8	يساعد استخدام أسلوب فرق العمل في تخفيض الوقت والجهد وتكاليف انجاز الأعمال والمنتجات
					9	العمل ضمن فريق عمل يشجع على الابداع والابتكار وتحسين أداء المهام و المنتجات

IV - بيانات حول الثقافة التنظيمية :

- ضع علامة [X] في الخانة التي تعبر عن رأيك وحسب قناعتك بما هو سائد في المؤسسة من قيم ثقافية، وفعالية وكفاءة، وابداع وابتكار، وولاء وانتماء

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		عبارات حول قيم الثقافة التنظيمية
					1	يشعر الأفراد بأن موارد المؤسسة وممتلكاتها كما لو كانت ممتلكاتهم الشخصية ما يدفعهم الى عدم إفسادها واتلافها
					2	بذل المجهودات للقيام بالعمل بشكل أفضل هو واجب
					3	تصريح الأفراد بالنقائص في الأداء وأخطائهم في العمل والمشكلات التي يتسببون فيها واجب ويصب في مصلحتهم ومصالح المؤسسة
					4	هناك اهتمام من طرف العاملين بإقتراح حلول واقعية للمشكلات المطروحة واقتراحات جادة لتحسين العمليات وجودة المنتجات
					5	تنتشر في المؤسسة روح الثقة المتبادلة

					يحرص العاملون في المؤسسة على التقليل من تكاليف إنجاز العمل وتخفيض المواد التالفة	6
					يعتبر الأفراد أن أي تغيير يتم إدخاله سوف يعود عليهم بالنفع على المدى البعيد ويتطلب منهم المساعدة وتضافر الجهود	7
					هناك إتزام لدى الأفراد بالقرارات والتعليمات المتعلقة بتحسين أداء العمل والمنتجات	8
					المعلومات المتداولة في المؤسسة هي مبنية على حقائق واقعية	9
					التعاون والعمل الجماعي تحت أي شكل له نتائج إيجابية	10
					الصرامة في العمل سبيل لتحسين الاداء ونوعية المنتجات	11
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات حول الفعالية والكفاءة	الرقم
					يحرص الأفراد على ترتيب مكان العمل ونظافته	1
					تحرص على فعل الأشياء بشكل صحيح من البداية وبدون أخطاء	2
					تحرص على فعل ما هو صحيح دائما	3
					تشجع الإدارة روح المبادرة الفردية والجماعية	4
					يحظى الأفراد الذين يتميزون بفعالية وكفاءة بمكانة خاصة لدى المسؤولين	5
					يتم مراعاة الفعالية والكفاءة في عمليات تقييم الاداء والتحفيز	6
					يركز الرؤساء على الأداء الجيد وتحقيق نتائج أفضل من المتوقعة بغض النظر على الطريقة المتبعة	7
					يعمل الأفراد بإندفاع وإخلاص متى شعروا بأنهم مهمين في المؤسسة	8
					يملك الأفراد مجالا واسعا للحرية في تأدية المهام	9
					يملك الافراد مرونة كافية في حل المشكلات التي يواجهونها	10
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات حول الابداع والابتكار	الرقم
					يملك الرؤساء والمسؤولون الشجاعة على تحمل المخاطر الناجمة عن محاولات الإبداع والابتكار والتطوير	1
					يتم مراعات حاجات وأذواق العملاء [الزبائن] في أي عملية ابداع وابتكار وتطوير	2
					الإنجاز المحقق هو مصدر فخر للأفراد المبدعين والمبتكرين	3
					ينال الفرد المبدع والمبتكر إعراف الرؤساء والمسؤولين	4
					ينال الفرد المبدع والمبتكر إحترام وتقدير الزملاء	5
					توفر إدارة المؤسسة كل التسهيلات الإدارية لعمليات التطوير والابداع والابتكار	6
					تتوفر المؤسسة على الوسائل والامكانيات المساعدة على الابداع والابتكار	7

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات حول الولاء والانتماء	الرقم
					أشعر بالإعزاز بسبب إنتمائي للمؤسسة عندما أتحدث مع الآخرين	1
					لدي رغبة في البقاء بالمؤسسة لبقية حياتي المهنية وعدم تغييرها	2
					أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الشخصية وأسعى لإيجاد وتقديم حلول لها	3
					أشعر بالرضا عن ما تقدمه لي المؤسسة من إمتيازات مقابل ما أقوم به وأقدمه لها	4
					أعمل بمعنويات مرتفعة مع زملائي في مجموعة العمل	5
					لدى الأفراد تقبل لأي مغامرة للتغيير من أجل تطوير المؤسسة وتحسين سمعتها	6
					مستعد لتقديم أي فكرة أو مبادرة تكون فيها مصلحة للمؤسسة ولا يهمني رأي المعارضين	7

شكرا على تعاونكم

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ HADJ LAKHDAR- BATNA -I-
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Questionnaire de la recherche sur le sujet:

Gestion Des Ressources Humaines Dans le cadre du TQM
Etude sur terrain dans l'entreprise Condor Electronics -BBA

*Thèse posée pour l'obtention de doctorat en sciences sociologique
spécialité : Organisation et Travail*

Realisé par :
Bougoffa Abderahmane

sous la supervision :
Pr.Bougerra Belkacem

Nous vous prions de le remplir avec soin, ce formulaire qui a pour objectif une étude scientifique concernant thèse de doctorat « gestion des ressources humaines dans le cadre du TQM ». Nous vous assurons que vos réponses seront utilisées uniquement à des fins suscitées, et que nous garderons confidentielle toute information émanant de votre part.

Remarque: Mettez (x) dans la case appropriée.

Questionnaire**I- Données personnelles:**

- 1- Sexe: Homme Femme
 2- Age : [20-30[[30-40[[40-50[
 3- Situation de famille: Célibataire Marié (e) Divorcé(e) veuf (ve)
 4- Niveau: CEM (Moyen) Secondaire Universitaire
 5- Classement : agent d'exécution agent de contrôle cadre haut cadre
 6- Ancienneté dans l'entreprise: moins de 3 [entre [3-6[[6 ou plus

II- Les données relatives à la qualité totale (TQM):**7- Est-ce que la certification (ISO) de votre entreprise vous a rendu capable:**

- De réaliser l'amélioration continue.
- De contribuer à la résolution des problèmes de travail.
- D'améliorer la qualité de vos produits.
- De réduire les erreurs dans le travail - autres le(s) quel(s).....

8- À votre avis, quel est le but d'atteindre la qualité totale au sein de l'entreprise?

(Classer par ordre d'importance de 1 à 10)

- Réduire le besoin de contrôle et d'inspection
- L'amélioration continue de la qualité
- Satisfaire le client et réduire les réclamations
- Réduire le pourcentage des non-conformités
- Conformité du produit par rapport aux exigences.
- Suivi du produit en assurant un service après vent
- Réaliser plus de ventes - Contribuer à résoudre les problèmes liés au travail
- Réduire le coût des produits - Satisfaire les travailleurs

9- Qui sont concernés par la question de la qualité dans l'entreprise?

[Trier par ordre d'importance de 1 à 6]

- administration supérieur Cadres Chefs de Services Chefs de Divisions
 Superviseurs Employés

III- Les fonctions organisationnelles:**A- Les données relatives à la formation:****10- qu'elle est le nombre de formation durant les étapes de travail?**[1-3[[3-6[[6-9[[9 ans et plus **11- Recevez-vous des explications et des éclaircissements continus sur la méthode dont vous devez accomplir votre tâche a l'entreprise? Oui Non** **12. Est-ce que la formation que vous avez reçue était: Dans l'entreprise** Dans un centre de formation relié à l'entreprise dans une autre entreprise Dans un Centre de formation spécialisée Autres Indiquez lequel**13- Quel était le but de la formation? [Trier par ordre d'importance de 1 à 6]**

- S'adapter au poste actuelle - Améliorer ses performances
- changer de poste - Développer ses connaissances et ses compétences
- Obtenir une promotion - Elargir ses prérogatives

14- Quelle est la méthode utilisée pendant votre formation ?Théorique Appliqué les deux ensembles **15- Est-ce que votre formation vous a été utile dans votre travail?** Oui Non

* Si la réponse est oui, cela a contribué à:

- Elargir vos connaissances et vos compétences
- Réduire vos erreurs au travail
- Augmenter votre capacité de résoudre les problèmes de travail
- Réduire les coûts de production - Autres Lequel ?

16- Sur quelle base choisit-on les employés qui vont bénéficier d'une formation?

Est-ce sur la base de:

- Demande personnelle
- Suggestion du responsable direct
- Une décision administrative
- Relations personnelles
- Autres Lequel ?

17- Sur quelle base sont déterminés les besoins de la formation dans l'entreprise?

Est-ce sur la base de: [Trier par ordre d'importance de 1 à 6]

- L'existence de lacunes dans la performance
- L'amélioration des connaissances et compétences
- L'introduction d'une nouvelle technologie
- Intégration de nouvelles méthodes (procédés) de travail.
- Changement de poste occupé par d'autres.
- l'amélioration des performances et de la qualité des produits

B- Données relatives à la motivation:**18- Quelle est votre salaire net dans l'entreprise? Est ce:**

- Moins de 20 000 DA De 20 000 à moins de 40 000DA
- De 40 000 à moins de 60 000 DA De 60 000 à moins de 80 000 DA
- 80 000 dinars et plus

19- Est-ce que vous arrivez à satisfaire vos besoins de base avec votre salaire ?Oui Non **20- Quel est la méthode la plus appropriée, selon vous, pour la rémunération?**

Est-ce sur la base de:

- La quantité de pièces produites.
- Le temps de production.
- L'effort fourni au travail.
- La qualité des pièces produites.
- Autres. Lequel ?.....

21- Sur quels critères vous préférez que la rémunération et la motivation soient basées?

[Ordre d'importance de 1 à 6]

- L'effort intellectuel et musculaire
- Discipline au travail.
- Le degré de responsabilité.
- La difficulté du travail.
- La contribution à la résolution des problèmes.
- La contribution à l'amélioration continue de la performance et du produit.

22- Est-ce que vous bénéficiez de primes et d'indemnités pour services rendus (votre contribution dans la résolution de problèmes et l'amélioration de la qualité)?Oui Non

23- Avez-vous bénéficié des services offerts par l'organisation?Toujours Parfois Jamais

* Si la réponse est « toujours » ou « parfois », quels sont ces services?

24- Avez-vous reçu la reconnaissance et l'encouragement de vos supérieurs en échange de vos services dans l'entreprise? Toujours Parfois Jamais **25- Selon vous, quelle est la meilleure façon de motivation ?** [Ordre d'importance de 1 à 4]- L'équité dans la distribution des salaires et de rémunération. - Bénéficier des services sociaux. – Obtenir des promotions. - L'appréciation et le respect des supérieurs . **C. Données relatives à l'évaluation de la performance:****26- Quelles sont les méthodes utilisées pour évaluer la performance dans l'entreprise?**Les rapports écrits concernant le rendement. Les épreuves orales. Les épreuves écrites. Les résultats Autres les quels?.....**27- Quelles sont les fréquences d'évaluation de la performance?**Chaque mois trois mois six mois autres Mentionnez**28- Qui est chargé de l'évaluation de votre performance? Est-ce le:**Superviseur direct. Chef de service. Service des ressources humaines [personnels] Autres. Qui est-ce?**29- Quels sont les critères adoptés dans le processus d'évaluation de la performance?**La Présence au travail Engagement envers les tâches confiées La discipline et le comportement Respect des collègues Comportement coopératif au travail Autres rappelleContribution à l'amélioration continue et à la qualité du produit Contribution à la résolution les problèmes de main-d'œuvre **30- Est ce que le processus d'évaluation de la performance est:** collectif individuel * Dans le cas où vous avez répondu « individuel », contribuez-vous à l'amélioration continue de votre performance? Oui Non * Dans le cas où vous répondez « collectif », contribuez-vous à la coopération pour l'amélioration continue du groupe de la qualité du produit? Oui Non **31- Les résultats de l'évaluation sont-ils annoncés?** Oui Non

* Dans le cas où vous avez répondu « oui », cela est fait par quelle voie:

Des affiches Un rapport écrit Du responsable directe Des collègues Autres Laquelle?.....**32- Pensez-vous que les résultats d'évaluation sont équitables?** Oui Non

* Dans le cas où vous avez répondu « non », comment?

IV- Le climat organisationnel:**A- Données relatives au Leadership:**

33- Comment est votre relation avec votre supérieur hiérarchique direct? Est-ce une relation:

d'amitié de travail tendue autres Indiquez ?.....

34- Comment décrivez-vous votre responsable direct? Est-ce qu'il (elle) est:

Discipliné(e) et direct Dynamique et démocratique Dur et autoritaire

Autres Indiquez.....

35-Comment décrivez-vous la façon dont vous traite votre responsable direct? Est-ce qu'il (elle):

N'interfère pas dans les tâches que vous accomplissez

Vous aide dans vos tâches

Donne des ordres et vous laisse la liberté d'exécution

Donne des ordres et vous oblige à les exécuter

Examine et scrute toutes les tâches que vous faites Autres Indiquez

36- Si vous faites face à un problème au travail est-ce que vous demanderiez l'aide de votre responsable direct? Oui Non

* Si la réponse est « non », pourquoi?

37- Est-ce que la façon dont vous traite votre responsable direct vous donne envie de travailler? Oui Non

* Si la réponse est « oui », ceci vous rend t'il :

- Rigoureux (se) au travail [pas d'absentéisme].

- Limité (e) aux tâches qui vous sont assignées.

- Apte à participer et aider votre groupe de travail à améliorer leurs performances.

- Volontaire et très performant dans vos tâches.

- Créatif (ve) et innovatif (ve) dans votre domaine.

- Autres. Indiquez

38- Participez-vous à la prise de décision avec votre responsable direct? Oui Non

* Si la réponse est « oui », est-ce cela permet de :

- Faciliter vos tâches ainsi que leur exécution rapide.

- Faciliter la coordination entre les membres du groupe.

- D'augmenter l'amélioration continue de la performance et du produit.

- Mettre en évidence vos compétences et aptitudes à travailler.

- Vous encouragez à trouver des solutions aux problèmes du travail.

- Autres. Indiquez

39- Quelles sont les méthodes utilisées par le responsable direct pour avoir les points de vue des individus ?

* Suivant la fonction: Est-ce : - Selon le degré et le niveau de la fonction de travail.

- Selon le type de spécialité concerné par le sujet.

* Suivant la méthode de discussion :

Discussion individuelle Discussion en groupe Autres Précisez

40- Quels sont les objectifs que vous réalisez par l'intermédiaire de votre responsable direct:

- L'amélioration continue des tâches effectuées.
- Mettre en évidence les capacités, les aptitudes et les compétences au travail.
- Faire des propositions pour résoudre des problèmes.
- Rien de ce qui précède.

Autres. Précisez

B. Données relatives à la communication:**41- Êtes-vous informé des différents changements qui se produisent dans l'entreprise?**

Oui Non

* Si la réponse est « oui », quels sont les moyens les plus utilisés dans l'entreprise?

Verbal [l'entretien, le téléphone]. Le responsable direct. Les réunions.

Lettres et rapports Annonces et affichages. Autres Précisez

* Si la réponse est « non », quels sont les moyens utilisés pour avoir l'information?

Collègues dans l'entreprise Amis proches de l'administration Syndicat

Autres Précisez

42- Lorsque vous rencontrez des problèmes au travail, est ce que vous plaignez auprès des parties concernées?

Oui Non

* Dans le cas où vous répondez « non », est ce à cause de:

- La lenteur des procédures administratives.
- Votre fuite des problèmes de travail.
- L'insouciance des responsables sur le sujet.
- Vous résolvez le problème vous-même.
- La crainte de la punition.
- Autres. Précisez

43- Est-ce que vous assistez aux diverses réunions qui ont lieu dans votre service?

Oui Non

* Dans le cas où vous répondez « oui », quels sont les sujets qui sont souvent abordés?

Sont-ils liés à:

- L'évaluation de l'avancement des travaux.
- L'organisation et la répartition des tâches.
- L'amélioration du niveau de performance de travail et la qualité du produit.
- Faire des propositions visant à résoudre les problèmes soulevés.
- Autres. Précisez

44- Croyez-vous que les propositions et les rapports présentés par la base atteignent toujours le sommet?

Oui Non

* Dans le cas où vous avez répondu « oui », est-ce qu'elles arrivent :

- En termes de précision: Exactes telle qu'elles étaient sans distorsion.
- Soumises à un contrôle (conditionnement).

- En termes de temps: À l'heure (à l'instant même).
- Plus tard que le moment opportun.

- En termes de facilité: Facilement.
- Avec difficulté en raison de la lenteur de la procédure.

Autres. Précisez

45- Voyez-vous que les décisions et instructions de l'administration sur l'amélioration des performances arrivent toujours à la base? Oui Non

* Si la réponse est « oui », est ce qu'elles concernent:

- L'appel à l'amélioration continue de la performance.
- Des nouveautés dans le domaine du marché et de la concurrence.
- La réduction du coût et du gaspillage dans le processus de production.
- Les exigences du client [clients]. - Autres. Précisez

46- Voyez vous qu'il y a une facilité de communication entre les différents services et divisions de l'entreprise? Oui Non

* Si la réponse est « non », à quoi cela est dû :

- Contact doit passer par la haute direction. - Trop de procédures compliquées
- Manque de coordination et de coopération entre les services et les divisions.
- Autres Précisez

47- Quels sont les sujets que vous abordez le plus avec vos collègues dans l'entreprise?

[Trier par ordre d'importance de 1 à 7]

- L'avancement des travaux et les réalisations.
- Les problèmes rencontrés au travail.
- Les relations avec vos superviseurs et supérieurs.
- Les créations et les innovations au travail.
- Les salaires et les récompenses et l'évaluation de la performance.
- les décisions et les instructions de l'administration. - Des sujets de divertissements.

C. Données relatives aux équipes de travail:

48- Combien de membres dans l'équipe qui travaille avec vous?

De 3 à moins de 13 membres 13 membres et plus

49- Qui est ce qui choisit les membres de l'équipe? Est-ce :

La direction supérieur la direction du service Le responsable de l'équipe
 Les membres eux-mêmes Autres Précisez

50- Sur quelle base choisit-on les membres de l'équipe? Est-ce sur la base de:

La spécialisation L'expérience et la compétence
 L'appartenance à la même unité [division] Autres Précisez

51- Sur quelle base l'équipe est évaluée? Est-ce sur la base:

- Des tâches accomplies en temps voulu.
- De l'amélioration réalisée dans leurs tâches.
- De l'efficacité dans la résolution des problèmes de travail.
- La créativité et l'innovation au travail.
- Le degré de coopération et la cohésion entre les membres de l'équipe.
- Autre Précisez

52- Est-ce que l'entreprise compose des équipes spécialisées dans le développement de son activité et l'amélioration de ses produits? Oui Non

* Dans le cas où vous répondez « oui », est ce que ces équipes sont spécialisée dans:

- La résolution des problèmes survenus.
- L'amélioration de la qualité des services fournis.

- L'amélioration des méthodes de travail.
- La création de nouveaux produits.
- La réduction des coûts du travail et de la production. - Autre Précisez

53- Comment décrivez-vous la nature de la relation entre les membres de votre équipe?

Est-ce une relation:

- De travail et discipline De coopération et assistance De cohésion et harmonie
 De mésentente et rancune Autres Précisez

54- Est-ce que les membres de votre équipe coopèrent et s'entraident pour accomplir leurs tâches?

Oui Non

* Dans le cas où vous avez répondu « oui », est ce que cela contribue :

- Au l'accomplissement meilleur des tâches A gagner du temps A réduire les efforts
 A l'échange d'expériences et de connaissances sur le travail

A réduire le coût de production Autres Précisez

55- Lors des réunions périodiques de l'équipe de travail, quels sont les sujets abordés?

Est-ce pour:

- L'évaluation des réalisations
- Trouver des solutions aux problèmes du travail
- Répartir les tâches et les responsabilités et la coordination entre les membres du groupe
- L'échange de connaissances et d'idées sur les moyens d'améliorer le travail et la qualité des produits
- Résoudre les différences et les conflits
- Discuter les décisions et les instructions de l'administration
- Autres Précisez

v- la culture organisationnelle:

A- Données relatives aux valeurs de la culture organisationnelle:

56- Voyez-vous qu'il y a une exploitation du centre fonctionnel à des fins personnelles dans l'entreprise?

Oui Non

57- Y a-t-il usage de relations personnelles dans les procédures administratives ou le domaine de travail?

Oui Non

* Si vous répondez « oui », dans quels domaines sont-elles utilisées? Est-ce:

- Le recrutement, et l'affectation La promotion L'évaluation de la performance
 La formation Rémunération et motivation
 Le contrôle, la récompense et la punition Autres Précisez

58- Est-ce que les employés acceptent facilement des changements au sein de l'entreprise ou dans leur travail?

Oui Non

* Dans le cas où vous répondez « oui », les quels ?

- L'introduction d'une nouvelle technologie
- L'amélioration du niveau de performance de travail et la qualité des produits
- Changement dans les tâches effectuées par l'individu
- Changement de régime (cadence) de travail
- Changement des lois et règles de travail Autres Précisez

* Dans le cas où vous répondez « non », comment ces individus résistent au changement?

Est-ce par:

- Soumettre des rapports négatifs sur le changement
- Le non-respect des décisions et procédures liées au changement
- L'approbation et le rejet implicite du changement
- Porter plainte auprès de la haute direction
- La protestation Autres Préciser

59- Est-ce que les employés protègent les biens de l'entreprise comme ils le font pour leurs biens? Oui Non

* Si la réponse est « non », pourquoi ?

60- Quand vous faites des erreurs qui affectent l'avancement du travail et la qualité de ses résultats, est ce que vous les signalez au responsable direct? Oui Non

* Si votre réponse est « oui », Alors, quelle est sa réaction?

Des sanctions Des réprimandes De l'insouciance Tolérance

L'approbation Autres Précisez

61- Que signifie pour vous la maîtrise du travail dans l'entreprise? Est-ce:

[Trier par ordre d'importance de 1 à 5]

De l'auto-détermination Un devoir Une forme de culte

Une exigence due au contrôle Une manière d'obtenir des privilèges

62- Y a t-il un respect des horaires de travail et des rendez-vous dans l'entreprise?

Oui Non

* Dans le cas où vous répondez par « oui », est-ce que cela est due:

Au contrôle A l'éthique [Enseignement et Education] Autres Précisez

63- Comment évaluez-vous le degré de respect mutuel entre les collègues au travail? Est-ce:

Forte (Très bonne) Normal (Acceptable) Tendue (faible)

64- Comment évaluez-vous le degré de respect mutuel entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques? Est-ce:

Forte (Très bonne) Normal (Acceptable) Tendue (faible)

65- Comment voit-on la différence d'idées ou d'opinions dans votre entreprise ?

Est-ce comme une source:

D'alternatives pour résoudre les problèmes

Pour améliorer la qualité du travail et du produit

Pour enrichir les compétences et les connaissances

De problèmes et de conflits Autres Précisez

B. Données Liées à l'efficacité et aux compétences:

66-Pensez-vous que les employés œuvrent à obtenir de bons résultats a travers leurs tâches dans l'entreprise? Oui Non

* Si la réponse est « non », est-ce que cela est due:

A un suivi et une évaluation faible

Au manque de méthodes de mesure des résultats de travail

A la concentration sur la mise en œuvre des directives et décisions Autres Précisez

67-Comment sont évalués les efforts déployés par les employés dans l'entreprise?

Résultats plus élevés que ceux escomptés Résultats compatibles avec ceux escomptés
 Résultats moins que prévu

68-Pensez-vous que la performance des employés dans l'entreprise est caractérisée par le sérieux dans l'exécution des tâches? Oui Non

* Si la réponse est « non », est-ce que cela est due à:

-L'ambiance générale est caractérisée par l'indifférence

-Manque de discipline et d'engagement

- Au collègues qui n'aiment pas les gens sérieux Autres Précisez

69- Est-ce que vous faites des efforts pour mettre en évidence vos aptitudes et compétences afin d'améliorer les résultats du travail? Oui Non

* Si la réponse est « non », est-ce que cela est due:

- A votre concentration sur la mise en œuvre des directives

- Au manque de considération des Supérieurs

- Au collègues qui manquent de considération Autres Précisez

70-Comment les responsables considèrent les gens excellents et talentueux dans l'entreprise?

-Un moyen de coordination et de travail d'équipe -Ne leurs prêtent aucune attention

-Source de créativité et de résolution de problèmes Autres Précisez

71- Dans le cas où vous rencontrez des problèmes, pouvez-vous les résoudre sans se référer au responsable directe? Oui Non

* Si la réponse est « non », est ce que cela est due:

- A votre manque d'expérience et de compétence.

- On doit avoir l'aval du responsable direct d'abord.

- Se sont des tâches affectées à des équipes spécialisées -Autres Précisez

C. Données relatives à la créativité et l'innovation:**72- Est-ce que vous disposez dans l'entreprise d'un climat favorable à la créativité et l'innovation pour penser à de nouvelles méthodes de travail? Oui Non**

* Si la réponse est « non », en quoi cela est due:

Les responsables ne l'encouragent pas

Manque d'appréciation et de coopération des collègues Autres Précisez

73- Est-ce que les employés de l'entreprise disposent d'un intervalle de liberté qui leurs permet d'essayer et de faire des erreurs? Oui Non

* Si la réponse est « oui », comment est-il apprécié:

-Approbation et encouragement en cas de succès

- Suscite l'intérêt en cas de succès - Réprimandes et sanctions en cas d'échec ou d'erreur

-Assistance en cas d'échec ou d'erreur -Autres Précisez

* Si la réponse est « non », est-ce que cela est due:

L'insistance sur la mise en œuvre des directives et des instructions

Au manque d'intérêt chez les employés Autres Précisez

74- Est-ce que vous contribuez par votre travail à la création de nouvelles méthodes et moyens pour réduire les coûts et améliorer la qualité des résultats du travail?

Oui Non

* Dans le cas où vous répondez par « oui », comment cela est apprécié? Est-ce par:

Approbation et louange Reconnaissance des réalisations devant des collègues

Récompense Rien de ce qui précède Autres Précisez

75- Est-ce que vous contribuez à la proposition des idées sur les nouvelles méthodes de travail qui engendre moins de problèmes et de perte dans les matériaux?

Oui Non

* Si vous répondez par « oui », comment cela est apprécié? Est-ce par:

Approbation et de louange Reconnaissance devant des collègues Récompense

Aucune de ces réponses Autres Précisez

76- Est-ce que l'on considère les opinions du personnel dans le cas de l'introduction de nouveaux produits ou de nouvelles méthodes de travail? Oui Non

* Si la réponse est « non », est-ce parce que:

- Cela ne concerne que les chefs et les cadres

- Cela concerne des équipes spécialisées Autres Précisez

D- Données relatives à la loyauté et l'appartenance:

77- Avez-vous un sentiment d'appartenir à l'institution? Oui Non

* Si la réponse est « oui », est-ce que cela vous rend:

- Plus disposé à contribuer à la réussite de l'entreprise.

- Plus engagé à améliorer la réputation de l'entreprise vis à vis de ses clients et collaborateurs.

- Plus engagé et discipliné dans l'entreprise

- Apte à travailler en équipe au sein de l'entreprise Autres Précisez

78- Voudriez vous changer d'entreprise si vous avez l'opportunité de travailler dans une autre? Oui Non

* Si la réponse est « oui », est-ce à cause:

- Des relations tendues avec les collègues de travail

- Des mauvaises relations avec les chefs et les responsables

- De meilleurs salaires et compensations

- Du climat de travail ennuyeux

- Du manque d'opportunités de développement et de promotion

- Autres Précisez

79- Croyez-vous que votre travail en équipe ou groupe est caractérisé par un moral élevé?

Oui Non

* Si la réponse est « oui », est-ce cela vous rend:

- Plus satisfait de votre travail à l'entreprise

- Plus familier avec votre équipe de travail

- Volontaire à la coopération et la coordination avec des collègues

- Prêt à contribuer avec le groupe ou l'équipe de travail pour résoudre des problèmes

- Très créatif et innovateur au travail

- Autres Précisez

* Si la réponse est non, dites pourquoi?

80- À votre avis, quels sont les facteurs qui influent sur la fidélité et l'appartenance à l'entreprise? [Classer par ordre d'importance de 1 à 6]

- Le respect et la considération mutuelle
- L'existence d'opportunités pour la formation et le développement des compétences et des connaissances
- Les rémunérations (récompenses) et les motivations
- L'équité parmi tout le personnel de l'entreprise
- Facilité de communication et d'accès à l'information
- L'existence de possibilités de mettre en évidence ses compétences et ses performances

Merci pour votre coopération

Formulaire d'échelles au tendances**I. Données liées à la qualité Total (TQM):**

Cochez [x] en face de la case qui exprime votre opinion et selon votre conviction sur ce qui se pratique dans l'entreprise:

N°	concepts Liés à la qualité total (TQM)	fortement d'accord	d'accord	pas sûr	pas d'accord	Fortement en désaccord
1	L'entreprise prête beaucoup d'attention aux exigences et suggestions des clients.					
2	L'entreprise cherche continuellement à améliorer ses produits.					
3	L'entreprise cherche constamment à réduire les difficultés qui entravent la réalisation de la qualité.					
4	L'entreprise offre des possibilités de participation aux travailleurs					
5	L'entreprise s'intéresse aux propositions et avis des travailleurs					
6	La qualité est le centre d'intérêt de tous les employés					
7	L'entreprise veille à fournir des services de meilleure qualité par rapport aux concurrents					

II - Données relatives aux fonctions organisationnelles:

Cochez [x] en face de la case qui exprime votre opinion et selon votre conviction sur ce qui se pratique dans l'entreprise concernant la formation, la motivation et l'évaluation de la performance :

N°	concepts Liés à la formation	fortement d'accord	D'accord	pas sûr	pas d'accord	Fortement en désaccord
1	Il existe une diversité de programmes de formation dans l'entreprise selon ses objectifs.					
2	La formation comprend tous les employés et les dirigeants.					
3	La formation permet à l'individu l'acquisition des compétences, des connaissances et de l'expérience dans le domaine du travail.					
4	La formation permet le suivi des changements éventuels dans le domaine du travail					
5	La formation contribue à la réduction des erreurs de travail.					
6	La formation contribue à améliorer le niveau de sécurité au travail.					
7	Les programmes de formation dans l'entreprise sont compatibles avec les données réelles du travail.					
8	La formation dans l'entreprise se concentre à renforcer l'esprit de coopération et l'amélioration continue de la qualité des produits et services.					
9	La formation augmente la capacité du travailleur à résoudre les problèmes de travail.					
10	La Société évalue la performance des individus avant et après la formation pour assurer les objectifs de la formation.					

N°	concepts Liés à la motivation	fortement d'accord	D'accord	pas sûr	pas d'accord	Fortement en désaccord
1	L'entreprise adopte un système de rémunération et de récompenses en rapport avec l'effort fourni.					
2	Le système des salaires, indemnités et compensations utilisé est équitables.					

3	Des primes et des motivations sont dicernées pour toute contribution à résoudre les problèmes de travail.					
4	La promotion se fait suivant des critères objectifs annoncés et clair [le mérite et la compétence]					
5	L'entreprise encourage les employés à la performance exceptionnelle et apprécie les initiatives réussies.					
6	Les employés compétants et performants sont appréciés et motivés dans l'entreprise.					
7	Les récompenses et les motivations augmentent les capacités de l'employé et sa contribution à améliorer ses performances					
8	Les récompenses et les motivations dans l'entreprise se base sur les rapports d'exécutions.					
N°	concepts Liés à l'évaluation de performance	fortement d'accord	D'accord	pas sûr	pas d'accord	Fortement en désaccord
1	L'évaluation de la performance se base sur des critères objectifs et clairs.					
2	L'entreprise utilise des indicateurs flexibles dans les processus d'évaluation des performances suivant le rythme de l'amélioration escomptée.					
3	Des méthodes statistiques sont utilisée pour mesurer et contrôler la qualité de la performance.					
4	Les résultats de la qualité de performance de l'empolyé sont utilisés pour connaître ses points forts et les soutenir, et ses points faibles pour les traiter.					
5	L'entreprise prend en compte l'esprit de créativité et d'innovation de l'employer lors de l'évaluation de la performance.					
6	L'entreprise prend en compte la contribution du travailleur à réduire les coûts et améliorer la qualité lors de l'évaluation de sa performance.					
7	La remuneration (Les récompenses), la formation, la promotion, la rotation des postes sont toutes des opérations qui se basent sur les résultats de l'évaluation de la performance.					
8	Les responsables du processus d'évaluation de performance se caractérisent par leurs grandes compétences et leurs performances.					
9	Les résultats de l'évaluation sont affichés, examinés et corrigés dans le cas ou il existe des erreurs.					

III- Données relatives au climat organisationnel:

Cochez [x] en face de la case qui exprime votre opinion et selon votre conviction sur ce qui se pratique dans l'entreprise concernant le leadership, la communication et équipes de travail:

N°	concepts Liés au leadership	fortement d'accord	D'accord	pas sûr	pas d'accord	Fortement en désaccord
1	Le responsable direct fait participer tout les employés à la prise de décision.					
2	Il vous informe de tous les changements qu'il a l'intention de faire au niveau du travail.					
3	Il charge des subordonnés de certaines de ses tâches et les encourage à bien les accomplir.					
4	Le responsable direct se caractérise par sa flexibilité dans la gestion selon les conditions et les circonstances et avec optimisme.					

5	Il encourage la coopération et il suscite le sentiment de confiance dans les personnes et donne plus de liberté d'action.					
6	Il n'attend pas que les problèmes s'imposent mais il cherche à les découvrir avant qu'ils ne surviennent.					
7	Il (elle) encourage les membres de l'équipe de travail sur la créativité et l'innovation dans le travail et l'amélioration de leurs compétences.					
8	Le responsable direct est reconnaissant (e) pour toutes les contributions des travailleurs dans la réalisation d'un succès.					
9	Il (elle) est doté (e) d'une connaissance approfondie et du courage et ne craint pas de suggérer des initiatives et prendre des risques et d'apprendre de ses erreurs					
10	Il (elle) traite le personnel avec honnêteté et transparence, et essaie de gagner leur confiance.					
11	Le responsable direct et modèles et l'idéal de ses subordonnés au travail.					
12	Il (elle) règle les différents et les conflits qui surgissent entre les membres du groupe					
13	Il (elle) écoute ses subordonnés et se soucie de leurs besoins et problèmes et assure le médiation avec l'administration pour cela.					
14	Le responsable direct veille à l'équité parmi les travailleurs.					
15	Il (elle) ne sanctionne pas et ne réprimande pas dans le cas d'erreurs involontaires.					
N°	concepts Liés a la communications	fortement d'accord	D'accord	pas sûr	pas d'accord	Fortement en désaccord
1	Les décisions prises par les responsables de l'entreprise sur les travaux sont basées sur des rapports réalistes et précis sur ces travaux.					
2	Les instructions et les décisions émises par les responsables arrivent aux travailleurs bien précises, clairs et compréhensibles.					
3	Les rapports d'exécution, les problèmes rencontrés, ainsi que les enquêtes et les plaintes arrivent aux responsables et dirigeants rapidement et avec précision.					
4	L'entreprise fournit suffisamment d'informations sur les réalisations et les améliorations faites de telle sorte que l'agent peut facilement les obtenir.					
5	Les rapports et messages échangés entre les départements et les divisions et les individus sont concis, clair et précis et ne nécessitent pas plus de procédures administratives ni plus de temps.					
6	La communication entre les différents départements et divisions et les individus est largement utilisée, plus que la communication avec la haute direction.					
7	L'entreprise s'intéresse aux propositions des employés pour améliorer la qualité et d'en tenir compte dans leurs plans pour l'amélioration de la performance et la qualité de leurs produits.					
8	L'entreprise utilise les moyens de communication modernes pour gagner encore plus de temps, d'efforts et de coût.					

9	Il y a un contact constant avec la clientèle [des clients] pour apprendre à connaître leurs exigences, leurs besoins et suggestions sur les produits et services fournis.					
10	Les opinions des travailleurs sont très suscitées après introduction de chaque changement ou amélioration ou prise de décision liée au travail ou la qualité des produits et services fournis.					
N°	concepts Liés aux équipes de travail	fortement d'accord	D'accord	pas sûr	pas d'accord	Fortement en désaccord
1	L'entreprise utilise des équipes de travail pour résoudre les problèmes rencontrés.					
2	Les équipes de travail sont utilisées lors de l'introduction d'une nouvelle technologie ou un changement dans les méthodes de travail.					
3	Les individus dans l'entreprise ont tendance à coopérer et travailler en groupe dans un esprit d'équipe.					
4	Le travail au sein d'une équipe se caractérise par la coordination des tâches, l'harmonie et la compréhension entre les membres.					
5	Les membres d'une équipe de travail ont tendance à assumer des responsabilités collectivement.					
6	Le chef d'une équipe de travail aide ses membres dans l'accomplissement de leurs tâches et coordonne entre eux et les encourage à mieux travailler.					
7	Les membres de l'équipe considèrent les différences et les différents comme normal et ils essaient collectivement de trouver un compromis ou un accord.					
8	Le recours à des équipes de travail est une méthode pour la réduction du temps, des efforts et des coûts de réalisations et de produits de l'entreprise.					
9	Travailler au sein d'une équipe encourage la créativité, l'innovation et l'amélioration de la performance des tâches et des produits.					

IV- Données relatives à la culture organisationnelle :

Cochez [x] en face de la case qui exprime votre opinion et selon votre conviction sur ce qui existe dans l'entreprise comme valeurs culturelles, efficacité et compétence, créativité et innovation, loyauté et appartenance:

N°	concepts Liés à la culture organisationnelle	fortement d'accord	D'accord	pas sûr	pas d'accord	Fortement en désaccord
1	le personnel sent que les biens et les ressources de l'entreprise sont leurs propriété personnelle ce qui les pousse à ne pas les détériorer ou les détruire.					
2	Faire des efforts pour mieux faire son travail est un devoir.					
3	La déclaration des employeurs des manquements dans leurs tâches ou des erreurs de travail et des problèmes dont ils sont responsables est un devoir, et c'est dans leurs intérêts et l'intérêt de l'entreprise.					
4	Les travailleurs prêtent beaucoup d'attention en proposant des solutions réalistes aux problèmes soulevés et des propositions sérieuses pour améliorer le travail et la qualité du produit.					

5	La confiance mutuelle règne dans l'entreprise.					
6	Les travailleurs sont soucieux de réduire le coût de réalisation du travail et le taux de produits rebutés.					
7	Les employés estiment que tout changement introduit dans l'entreprise leurs sera bénéfique a long terme ce qui suscite plus d'assistance et d'efforts.					
8	L'engagement des employés à respecter les décisions et les instructions relatives à l'amélioration des performances du travail et des produits.					
9	Les informations circulant dans l'entreprise sont basée sur des faits réalistes.					
10	La coopération et le travail collectif sous n'importe quelle forme ont des résultats positifs.					
11	La rigueur dans le travail est un moyen d'améliorer la performance de travail et la qualité des produits.					
N°	concepts Liés à l'efficacité et la compétence	fortement d'accord	D'accord	pas sûr	pas d'accord	Fortement en désaccord
1	Les employés veillent à garder le lieu de travail propre et bien ordonné.					
2	Ils veillent à faire les choses correctement dès le début et sans erreurs.					
3	Ils veillent à faire ce qui est toujours correct.					
4	L'administration encourage l'esprit de l'initiative individuelle et collective.					
5	Les responsables vouent une place particulière aux personnes compétentes et efficaces.					
6	L'efficacité et la compétence sont mises en évidence lors de l'évaluation de performance et des motivations.					
7	Les responsables se concentrent sur une meilleure performance et la réalisation de meilleurs résultats que prévu, quelle que soit la méthode utilisée.					
8	personnes qui travaillent de façon impulsive et sincèrement et efficacement quand ils sentent qu'ils sont importants dans l'organisation					
9	Les employés travaillent avec ardeur et loyauté quand ils se sentent importants dans l'entreprise.					
10	Les employés disposent d'une flexibilité suffisante pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés.					
N°	concepts Liés à la créativité et l'innovation	fortement d'accord	D'accord	pas sûr	pas d'accord	Fortement en désaccord
1	Les dirigeants et les responsables ont le courage de prendre des risques découlant des tentatives de la créativité, de l'innovation et du développement.					
2	Les besoins et les goûts des clients sont toujours mis en évidence dans tout processus de créativité, d'innovation ou de développement.					
3	Les succès réalisés sont une source de fierté pour les membres créateurs et innovateurs.					
4	Les membres créateurs et innovateurs reçoivent toujours les reconnaissances des responsables supérieurs.					
5	Les membres créateurs et innovateurs jouissent du respect et de l'admiration de leurs collègues.					

6	L'administration de l'entreprise offre toutes les facilités administratives quand il s'agit de développement, de la création ou de l'innovation.					
7	L'entreprise dispose de moyens et de possibilités qui aident dans le processus de la créativité et l'innovation					
N°	concepts Liés à la loyauté et d'appartenance	fortement d'accord	D'accord	pas sûr	pas d'accord	Fortement en désaccord
1	Je suis fier de faire partie de l'entreprise quand je parle avec d'autres.					
2	Je souhaite rester dans l'entreprise pour le reste de ma carrière professionnelle et ne pas avoir à changer.					
3	Je considère les problèmes de l'entreprise comme mes problèmes personnels et je veille à trouver et proposer des solutions.					
4	Je me sens satisfait des privilèges que m'offre l'entreprise par rapport à ce que je fais et ce que je lui offre.					
5	Je travaille avec un moral élevé avec mes collègues dans le groupe de travail.					
6	Les employés acceptent toute aventure de changement pour développement de l'entreprise l'amélioration de sa réputation.					
7	Je suis prêt à fournir toutes les idées ou initiatives dans l'intérêt de l'entreprise sans me soucier de l'opinion des opposants.					

Merci pour votre coopération

- ملحق (3): قائمة المحكمين

التوقيع	مؤسسة الانتماء	التخصص	اللقب و الاسم
	جامعة برج بوعريريج	علم الاجتماع	أ.د/ زرواتي رشيد
	جامعة برج بوعريريج	علوم التسيير	أ.د/ رحيم حسين
	جامعة برج بوعريريج	علم الاجتماع	أ.د/ مسعودان أحمد
	جامعة المسيلة	علم الاجتماع	أ.د/ بن يمينة السعيد
	جامعة المسيلة	علم النفس	أ.د/ ضياف زين الدين
	جامعة المسيلة	علم النفس	أ.د/ مجاهدي الطاهر
	جامعة برج بوعريريج	علم الاجتماع	د/ قرزیز محمود
	المركز الجامعي تيبازة	علم الاجتماع	د/ مانع عمار
	جامعة سطيف 2	علم الاجتماع	د/ مقراني أنور
	جامعة الطارف	علم الاجتماع	د/ حربي سميرة

- ملحق (4): الموافقة على اجراء الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

إلى السيد المعتمد :
السيد محمد البشير الإبراهيمي
لجنة كونه الإلكترونية
برج بوعريريج

الموضوع : طلب الموافقة على إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة

في إطار إعداد بحث الدكتوراه للأستاذ الباحث بوقفة عبد الرحمان أستاذ دائم تخصص
علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة برج بوعريريج ، حول موضوع:
- تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة - ، نرجو من سيادتكم الموافقة على
استقبال الأستاذ الباحث ، وتقديم له يد العون والتسهيلات الممكنة .
تقبلوا منا فائق الاحترام وأسمى عبارات الشكر و التقدير.

برج بوعريريج في : 2014 / 06 / 30

نائب العميد لما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

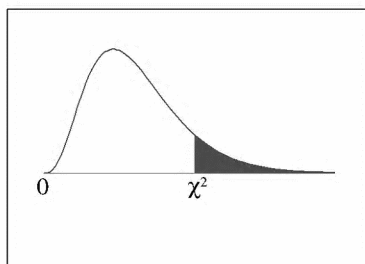
رأي المؤسسة المستقبلية



- ملحق (5): جدول (100-2): اتجاهات العاملين حول تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة بالمؤسسة

الترتيب حسب المتغيرات	الترتيب حسب المؤشرات	معامل الاختلاف (CV)	الانحراف المعياري (S)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة	الرقم	
1	1	%15.47	0.67	4.33	-	1.80	8.30	54.30	50.60	التكوين	1	الوظائف التنظيمية
	5	%18.89	0.75	3.97	-	2.62	27.50	55.25	29.62	التحفيز	2	
	4	%18.36	0.72	3.92	-	4	23.11	66.11	21.77	تقييم الاداء	3	
3	10	%21.18	0.82	3.87	0.80	9.93	14.53	67.73	22	القيادة	1	المناخ التنظيمي
	7	%19.59	0.77	3.93	-	5.40	22.90	60.60	26.10	الاتصال	2	
	9	%20.73	0.79	3.81	0.89	7.44	22.56	65.44	18.67	فرق العمل	3	
2	6	%19.18	0.75	3.91	0.45	4.64	23.82	62.18	23.91	قيم الثقافة التنظيمية	1	الثقافة التنظيمية
	3	%18.09	0.72	3.98	-	4.20	19.40	65.70	25.70	الفعالية والكفاءة	2	
	2	%16.42	0.67	4.08	-	2.71	13.71	70	28.57	الابداع والابتكار	3	
	8	%20.05	0.79	3.94	1.34	6.28	18.86	59.43	29	الولاء والانتماء	4	
-	-	-	0.74	3.97	0.33	4.95	19.53	62.49	27.68	المتوسط العام		
					%0.29	%4.30	%16.98	%54.35	%24.08			

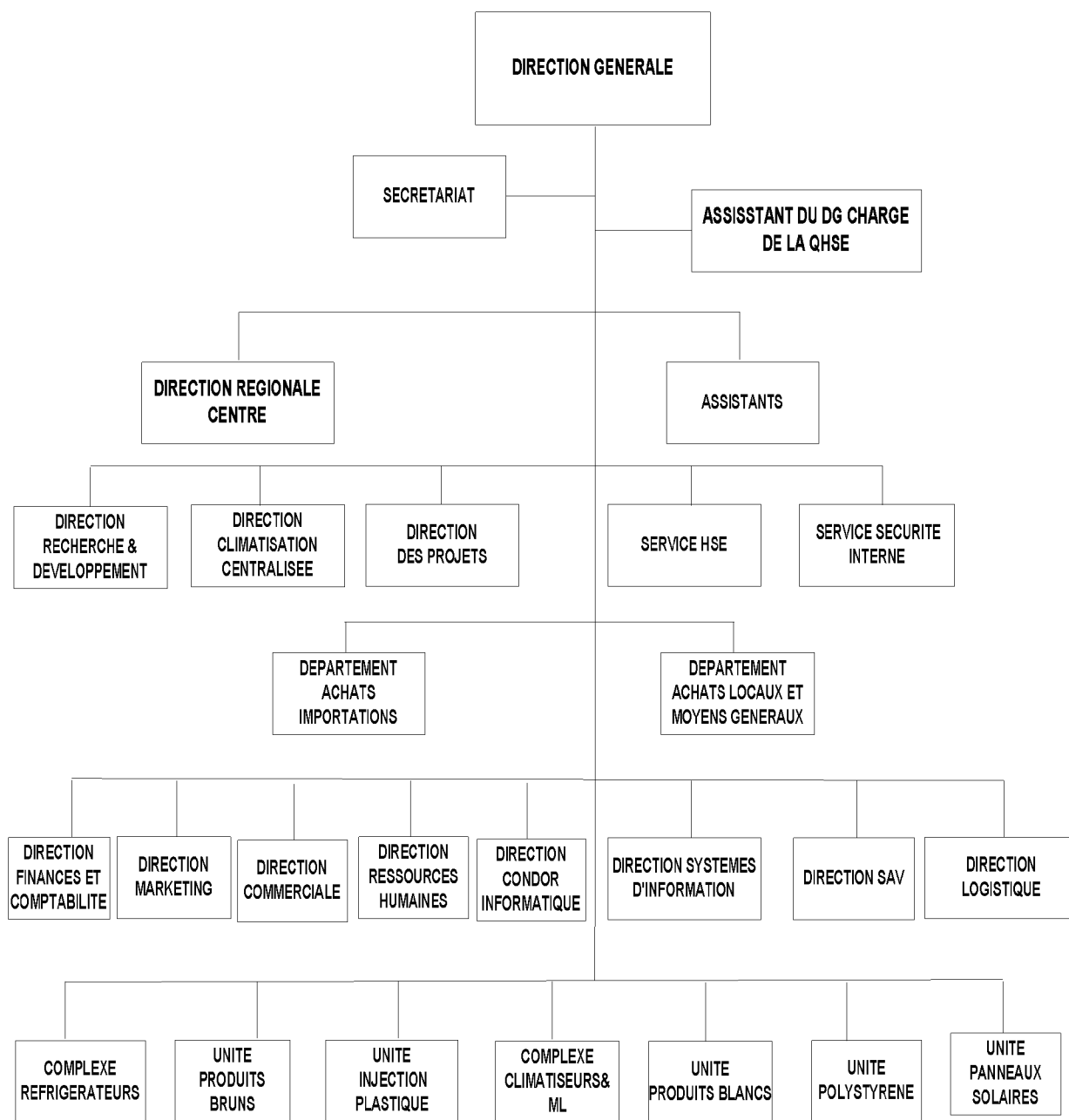
Chi-Square Distribution Table



The shaded area is equal to α for $\chi^2 = \chi^2_{\alpha}$.

df	$\chi^2_{.995}$	$\chi^2_{.990}$	$\chi^2_{.975}$	$\chi^2_{.950}$	$\chi^2_{.900}$	$\chi^2_{.100}$	$\chi^2_{.050}$	$\chi^2_{.025}$	$\chi^2_{.010}$	$\chi^2_{.005}$
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.833	15.086	16.750
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	17.275	19.675	21.920	24.725	26.757
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	18.549	21.026	23.337	26.217	28.300
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.042	19.812	22.362	24.736	27.688	29.819
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319
15	4.601	5.229	6.262	7.261	8.547	22.307	24.996	27.488	30.578	32.801
16	5.142	5.812	6.908	7.962	9.312	23.542	26.296	28.845	32.000	34.267
17	5.697	6.408	7.564	8.672	10.085	24.769	27.587	30.191	33.409	35.718
18	6.265	7.015	8.231	9.390	10.865	25.989	28.869	31.526	34.805	37.156
19	6.844	7.633	8.907	10.117	11.651	27.204	30.144	32.852	36.191	38.582
20	7.434	8.260	9.591	10.851	12.443	28.412	31.410	34.170	37.566	39.997
21	8.034	8.897	10.283	11.591	13.240	29.615	32.671	35.479	38.932	41.401
22	8.643	9.542	10.982	12.338	14.041	30.813	33.924	36.781	40.289	42.796
23	9.260	10.196	11.689	13.091	14.848	32.007	35.172	38.076	41.638	44.181
24	9.886	10.856	12.401	13.848	15.659	33.196	36.415	39.364	42.980	45.559
25	10.520	11.524	13.120	14.611	16.473	34.382	37.652	40.646	44.314	46.928
26	11.160	12.198	13.844	15.379	17.292	35.563	38.885	41.923	45.642	48.290
27	11.808	12.879	14.573	16.151	18.114	36.741	40.113	43.195	46.963	49.645
28	12.461	13.565	15.308	16.928	18.939	37.916	41.337	44.461	48.278	50.993
29	13.121	14.256	16.047	17.708	19.768	39.087	42.557	45.722	49.588	52.336
30	13.787	14.953	16.791	18.493	20.599	40.256	43.773	46.979	50.892	53.672
40	20.707	22.164	24.433	26.509	29.051	51.805	55.758	59.342	63.691	66.766
50	27.991	29.707	32.357	34.764	37.689	63.167	67.505	71.420	76.154	79.490
60	35.534	37.485	40.482	43.188	46.459	74.397	79.082	83.298	88.379	91.952
70	43.275	45.442	48.758	51.739	55.329	85.527	90.531	95.023	100.425	104.215
80	51.172	53.540	57.153	60.391	64.278	96.578	101.879	106.629	112.329	116.321
90	59.196	61.754	65.647	69.126	73.291	107.565	113.145	118.136	124.116	128.299
100	67.328	70.065	74.222	77.929	82.358	118.498	124.342	129.561	135.807	140.169

Organigramme Structurel de La Societe





Wilaya	Personne a contacter	Téléphone	Adresse	
	Oued Smar	Commerciale	021-50-64-64	Zone Industrielle Oued Smar
	Kouba 1	Commerciale	021-28-32-23	Bd Frères Abdslami N°96 MAG N°3
	Kouba 2	Commerciale	021-29-16-14	Coopérative Sarm maison rouge villa N°1 Kouba
	Riadh el Feth	Commerciale	07 90 947449	Niveau 108 Mag N°2B01
	Rouiba	Commerciale	021-81-52-64	Cité 63Logts EPLF (face coca cola)
Alger	Birkhadem	Commerciale	0558-83-65-95	18 Rue N°1 Les vergers Bir Mourad Rais
	Dely Brahim	Commerciale	021 37 28 71	Bois des cars Lot N°552 Dely brahim
	Ain Béniane	Commerciale	021-30-27-27	Route du port d'el Djamilia Ain Bénian
	Zeralda	Commerciale	021 32 94 38	Rue O1 Novembre N° 4
	El Hamiz	Commerciale	021-87-76-18	Cité des roses lot N 1 groupe B SNTB
	Audin	Commerciale	021-63-80-54	03 rue sergent adouane alger centre
	Sidi yahia	Commerciale	05-54-56-19-26	12 rue Sidi yahia, Bir Mourad Rais
BOUMERDES		Commerciale	024-81-89-34	Cité Derriche Bt A N°02, Boumerdes
BATNA		Commerciale	033-80-28-25	05 Rue Abdslami Batna
BEJAIA		Commerciale	034-20-71-71	Cité Ennasiria route de la wilaya Bejaia
BISKRA		Commerciale	033-73-51-79	Rue 227 Zaatcha Biskra
BECHAR		Commerciale	049-80-36-99	62 Cité el Mazarif Merniger Bechar
TELEMCCEN		Commerciale	043-26-29-30	3 bataille filao cène 13010 Telemcen
TIARET		Commerciale	046-42-12-87	Route de frenda Tiaret
TIZI-OUZOU		Commerciale	026-21-33-35	Carefour 20 avril N41 nouvelle ville Tizi ouzou
SETIF	Setif	Commerciale	036-93-85-94	Cité Dallas Sétif
	El Eulma	Commerciale	0661-35-06-01	en face lycée Kirouani Sétif 19000
		Commerciale	036-87-54-34	Cité Dubai el Eulma
ANNABA	Annaba 1	Commerciale	038-84-10-35	Ouled Sidi Brahim Annaba
	Annaba 2	Commerciale	0661-39-04-22	Résidence le gue blanc N09 bloc B Annaba
CONSTANTINE		Commerciale	031-81-81-83	EX ONAMA route el kheroub-Constantine
ORAN	Oran 1	Commerciale	041-35-97-51	n° 66 rue mekki khelifa (maraval)
	Oran2	Commerciale	041-42-15-43	85 Lotissement Moustakbal 2 Bir El Djir . Oran
BOROJ-BOU-ARRERIDJ		Commerciale	035-67-26-26	Cité 17 octobre rue attia mabrouk BBA
KHENCHLA		Commerciale	0772-72-22-69	Lotissement El Nasre Khenchla
SOUK-AHRAS		Commerciale	037-32-46-76	Rue Abbane Ramdane Souk Ahras 41000
AIN-DEFLA		Commerciale	027 60 57 00	Boulevard Amir Abd lkader (enface la piscine)
MASCARA		Dahoua habib	045-87-83-12	Rue Laarbi Ben Mhidi(Rue Marseille)Mohammadia
GHARDAIA		Commerciale	029-89-27-51	Anfoussen Rue Hadj Messaoud Ghardaia
BLIDA		Commerciale	05 50 46 45 41	N° 27 El Qods Blida
Sidi belabes		Commerciale	048-56-06-60	Rue zabana (boulevard mascara) sidi blabes
M'sila		Commerciale	035 55 91 91	rue 700 logts (Près du complexe sportif)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز جوانب الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية، ومدى التزام المؤسسة محل الدراسة بمبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بتسيير مواردها البشرية، ومسايرة ذلك للتغيرات الحاصلة في الأنماط التسييرية والتحولت الاجتماعية والاقتصادية.

اعتمدت الدراسة على طرح الفرضية العامة الآتية:

اهتمام المؤسسة بتسيير مواردها البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات. تفرعت عنها الفرضيات الجزئية الآتية:

- اهتمام المؤسسة بالوظائف التنظيمية لتسيير الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات. تكشف عنها من خلال مؤشرات التكوين، التحفيز، تقييم الأداء.
- اهتمام المؤسسة بالمناخ التنظيمي في ظل إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات. تكشف عنها من خلال مؤشرات القيادة، الاتصال، فرق العمل.
- اهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة يدعم تحسين العمليات وبالتالي تحقيق جودة المخرجات. تكشف عنها من خلال مؤشرات قيم الثقافة التنظيمية، الفعالية والكفاءة، الإبداع والابتكار، الولاء والانتماء.

تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة كوندور "Condor" برج بوعريريج، ودامت ثلاثة أشهر.

كما تم اعتماد المنهج الوصفي وتم استخدام شكلين من أدوات جمع البيانات هما استمارة الاستبيان واستمارة مقياس الاتجاهات (مقياس ليكرت الخماسي).

ولإمكانية إجراء الدراسة تم القيام باختيار عينة على مرحلتين، في الأولى تم اختيار عينة قصدية من مصالح المؤسسة ووقع الاختيار على الإدارة العامة ووحدة المكيفات، وفي المرحلة الثانية تم اختيار عينة طبقية من العاملين، وكان عدد أفراد العينة هو 115 فردا متكونين من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ.

وقد توصلت الدراسة إلى إثبات الفرضيات الفرعية حول الوظائف التنظيمية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية انطلاقا من مؤشرات المحددة، والتي تشير في مجملها إلى الفرضية العامة، إذ أكدت النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة تولي اهتماما للمجالات الثلاث لتسيير الموارد البشرية في ظل تبنيها لإدارة الجودة الشاملة، وتأخذ بعين الاعتبار استخدامها والاعتماد عليها وتفعيل دورها ومحاولة تثبيتها وإرسائها، هذا ما يساهم بشكل واضح في تحسين العمليات وتحقيق جودة المخرجات، وأظهرت النتائج أن المؤسسة تواكب التطورات في مجالات الجودة بما فيها ما تعلق بتفعيل أداء مواردها البشرية وتحسين مؤشرات البيئة الداخلية.

Résumé:

L'objectif de cette étude est de mettre en relief les aspects de corrélation entre la *TQM* et la *GRH*, dans quelle mesure l'entreprise, objet d'étude, s'engage à appliquer dans l'ensemble les principes de la *TQM* en ce qui concerne la gestion de ses ressources humaines tout en accompagnant les transformations sociales et économiques ainsi que les changements introduits sur les méthodes de gestion.

Cette étude s'est basée sur l'hypothèse suivante: l'intérêt manifesté par la société vis-à-vis la *GRH* dans le cadre de la *TQM* conduit à l'amélioration des opérations et, en conséquence, les outputs.

Les sous-hypothèses suivantes ont été identifiées :

- 1- L'importance donnée par l'entreprise aux fonctions organisationnelles de *GRH* dans le cadre de la *TQM* conduit à l'amélioration des opérations et, en conséquence, les outputs. Ceci peut être révélé par les indices de formation, de motivation et d'évaluation des performances.
- 2- L'importance donnée par la société au climat organisationnel de *GRH* dans le cadre de la *TQM* conduit à l'amélioration des opérations et, en conséquence, les outputs. Ceci peut être divulgué en prospectant les indices de leadership, communication et équipes de travail.
- 3- L'importance donnée par la société à la culture organisationnelle de *GRH* dans le cadre de la *TQM* conduit à l'amélioration des opérations et, en conséquence, les outputs. Ceci peut être déduit des indices établissant les valeurs de la culture organisationnelle, l'efficacité et la compétence, l'innovation et créativité, et la loyauté et l'appartenance.

L'étude pratique a été menée au sein de l'entreprise *Condor* sise à *BBA* durant une période de trois mois. Une méthode descriptive a été adoptée, les données ont été collectées suivant deux formes : un questionnaire et un formulaire de tendance (échelle de likert).

Pour mettre en œuvre cette étude, nous avons choisi, à deux reprises, un échantillon. Dans une première étape, un échantillon intentionnel a été sélectionné des services de l'entreprise « direction générale et l'unité de refroidissement ». Dans une seconde étape, un échantillon stratifié de 115 individus a été sélectionné comprenant des cadres, des agents de maîtrise et des exécutifs.

L'étude conclut à la confirmation des sous-hypothèses concernant les fonctions, le climat et la culture organisationnels à partir de leurs indices déterminants qui confirment à leur tour l'hypothèse générale.

Les résultats obtenus confirment que l'entreprise porte beaucoup d'importance aux trois aspects organisationnels pour gérer ses ressources humaines dans un cadre adoptant la *TQM*. Elle prend en considération sa mise en pratique et son renforcement au sein de l'entreprise pour l'instaurer en tant que culture. Ce participe clairement à l'amélioration des opérations et garantit la qualité des outputs. Les résultats ont aussi démontrés que la l'entreprise évolue avec les progrès enregistrés dans le domaine de la qualité pour optimiser les performances des ressources humaine et l'amélioration des indices internes de l'environnement.