



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز – قالمة –

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

من إعداد الطالبتين

- سعيدي ياسمين

د-بن فرحات غزالة

-صاولي نسيمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر –أ-	بن حسان زينة
مشرفا، مقرا	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر –أ-	بن فرحات غزالة
عضوا مناقشا	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	استاذ التعليم العالي	غول لخضر

السنة الجامعية: 2022-2023

كلمة شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين.

يقول الله تعالى "لئن شكرتم لازيدنكم"

أتوجه بالشكر وخالص تقديري الى الاستفادة المشرفة: بن فرحات غزالة لما منحتنا إياه من جهد ووقت وإرشادات وتوجيهات ودعم لإنجاز هذا البحث. وأوجه شكري واحترامي لجميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بولاية قالمة ، وكذلك اشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين جاهدوا في قراءة هذه المذكرة من اجل تقويمها.

وكذا أتوجه بالشكر وخالص التقدير الى كل ن ساعدني على إتمام هذه المذكرة كما أتقدم لكم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير وشكرا.

أهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد عليه افضل الصلاة و
ازكى السلام.

-يطيب لنا بكثير الاحترام ان نتقدم بالشكر الجزيل الى:

الى من تعب من أجلى ابي الغالي (رابح)

-التي انارت بنور حبها المتدفق وحنانها ودرب حياتي امي الغالية (عقيلة).

-الى اخوتي رشيد، عبد المجيد، منيرة، وهيبة، ليلى.

-الى كافة اساتذتي وزملائي وزميلاتي.

-الى ابن اختي وابن اخي احمد ياسين وادم حفظهم الله.

-الى من شاركتني في هذا العمل وفي مشواري الجامعي الغالية نسيم.

-والى كل من ساعدني على إتمام هذا البحث سواء من بعيد او قريب.

ياسمين

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله الذي وهبني عقلا مفكرا ولسانا ناطقا و انار دربي ، ويسر امري لانهاء هذا العمل
و الصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم اذا كان الاهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء
، فسأهدي ثمرة جهدي الى:

-لي سندي و ملجاي الامن ... داعمي و مشجعي الدائم ، الى من كفله الله بالهيبة و الوقار و علمني
العطاء دون انتظار الى الذي احمل اسمه بكل افتخار الى قدوتي في الحياة ، الى من كان يدفعني الى
الامام لنيل المبتغى ، الى الانسان الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام ، أرجو من الله ان يمد لنا
بعمرك لترى ثمارا قد حان قطفها اليك بنبض قلبي ابي الغالي حسين حفظك الله.
-الى التي على بساط الاوجاع ولدتني و بعيون التعب رعتني رفيقتي و امانتي ، بطلتي و معلمتي الأولى ، الى
من علمتني الحنان و العطاء ... معنى الصبر و القوة و الحب ، و من دعائها و رضاها سرنجاجي ، الى
التي انارت بنوري حبها المتدفق و حناؤها الفيا من درب حياتي الى اعز ملاك على قلبي، امي العزيزة
ياسمينة حفظك الله و اطال في عمرك.

-الى جدتي الغالية نافجة حفظك الله و اطال عمرها.

-الى مصدر قومي و سندي الى اخوتي العزيزين محمد و زكرياء حفظكما الله و اطال في عمركما.

-الى اختي الغالية و العزيزة (سارة) حبيبة قلبي انار الله دربك و يسر كل امورك حفظك و اطال في
عمرك مع تمنياتي لك بالوصول الى المراتب و المناسب.

-الى زوجي العزيز حمزة حفظه الله الذي كان رمز التشجيع

-الى الأستاذة المشرفة بن فرحات غزالة التي ساهمت في مواصلة دربي.

-الى من شاركتني في هذا العمل و في مشواري الجامعي الجميلة الغالية ياسمين.

-الى كل الأصدقاء الاوفياء التي جمعتني بهم الحياة.

-الى كل الاهل و الأقارب.

-الى كل من تصفح هذه المذكرة و انتفع بها و تذكرنا بدعائه اهدي اليكم جميعا هذا العمل.

نسيمة

فهرس المحتويات

شكر وعران

إهداء

فهرس المحتويات	
مقدمة	أب

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الإشكالية:	4
أسباب اختيار الدراسة:	6
أهداف الدراسة:	6
أهمية الدراسة:	7
تحديد المفاهيم:	7
الدراسات السابقة:	11

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:	29
المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.	30
المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.	33
المبحث الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة.	37
المبحث الرابع: أسس ومبادئ الجودة الشاملة.	39
المبحث الخامس: أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة.	41
المبحث السادس: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة Stage of Applying T. Q. M.	43
المبحث الثامن: العلاقة بين نظام ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM.	51
المبحث التاسع: معوقات وعراقيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	54
خلاصة:	56

الفصل الثالث: الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية

59	تمهيد:
60	المبحث الأول: الفعالية التنظيمية ومحدداتها.
62	المبحث الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.
68	المبحث الثالث: أهمية الفعالية التنظيمية.
69	المبحث الرابع: خصائص المنظمة الفعالة.
70	المبحث الخامس: مقاييس ومؤشرات الفعالية التنظيمية.
71	المبحث السادس: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
73	المبحث السابع: نظريات الفعالية التنظيمية.
78	المبحث الثامن: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير وزيادة فاعلية المنظمة.
80	خلاصة:

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

84	المبحث الأول: مجالات الدراسة.
86	المبحث الثاني: عينة ومنهج الدراسة.
87	المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات.
89	المبحث الرابع: عرض وتحليل البيانات.
116	المبحث الخامس: نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.
120	المبحث السادس: مناقشة النتائج في ضوء النظريات.
120	المبحث السابع: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
121	المبحث الثامن: الاقتراحات والتوصيات.
123	خاتمة
125	قائمة المصادر والمراجع
132	الملاحق

ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الجدول رقم 01: التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة.	32
الجدول رقم 02: الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.	53
جدول رقم 03: توزيع العينة حسب الجنس.	89
جدول رقم 04: توزيع العينة حسب السن.	90
الجدول رقم 05: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	91
الجدول رقم 06: توزيع العينة حسب طبيعة الشهادة المتحصل عليها التي يعمل بها.	91
الجدول رقم 07: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	92
الجدول رقم 08: توزيع العينة حسب الوضعية المهنية.	92
الجدول رقم 09: التكوين الخاص بمجال عملك عند التعاقد بالمؤسسة.	93
الجدول رقم 10: التكوين الذي تقليته كان.	93
الجدول رقم 11: توافق نوعية التكوين تساعد في التحكم في الأداء.	94
الجدول رقم 12: تسعى شركة الكهرباء والغاز إلى التحسين والتطور.	94
الجدول رقم 13: توفير المؤسسة الوسائل والأدوات التي تساهم في تحسين أداء العامل.	95
الجدول رقم 14: ساهمت المؤسسة في تحسين أداؤك.	96
الجدول رقم 15: تعمل المؤسسة على تحسين خدماتها.	96
الجدول رقم 16: توفر المؤسسة للعامل الظروف المعنوية المساعدة على تحسين أدائه.	97
الجدول رقم 17: توفر المؤسسة للعامل الظروف المادية المساعدة على تحسين أدائه.	98
الجدول رقم 18: نشعر بالقلق في وجود رقابة مستمرة.	98
الجدول رقم 19: تهتم بالمشكلات التي تتعرض إليها أثناء عملك.	99
الجدول رقم 20: ترى أن خدماتك تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة.	100
الجدول رقم 21: تقدم لك الإدارة مكافأة وحوافز مقابل جهدك الإضافي.	100
الجدول رقم 22: تصنع الإدارة استراتيجية لحل مشكلات العمال.	101
الجدول رقم 23: ظروف العمل الأمنية بالشركة مناسبة.	101
الجدول رقم 24: التفاعل بين فريق العمل يحقق الرضا الوظيفي.	102
الجدول رقم 25: أنت راض على راتبك.	102
الجدول رقم 26: تشعر بوجود عدالة في الأجر مع طبيعة عملك.	103
الجدول رقم 27: فرص الترقية تمكنك من تحسين وضعك وتزيد رفع كفاءتك.	104

الجدول رقم 28: ظروف العمل (مكان، أدوات العمل) مناسبة لك	104
الجدول رقم 29: أنت راضي بنوعية الأدوات (قفاز، أسلاك) التي تستعملها في عملك	105
الجدول رقم 30: يبين التفاعل والاتصال المستمر بين الإدارة والموظفين	105
الجدول رقم 31: يبين العلاقات الرسمية في العمل	106
الجدول رقم 32: طبيعة علاقتك بمسؤولك داخل المؤسسة	107
الجدول رقم 33: يتابع مسؤولك المباشر عملك	107
الجدول رقم 34: تتم عملية الاتصال بينك وبين مسؤولك المباشر	108
الجدول رقم 35: يبين العلاقة الموجودة بين العمال	108
الجدول رقم 36: يبين تبادل المعلومات الوظيفية بين العمال	109
الجدول رقم 37: اقتراح بينهم في تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة	110
الجدول رقم 38: تقوم الإدارة بوضع أهداف واستراتيجية لتحقيق الجودة	111
الجدول رقم 39: تساهم عملية وصول المعلومة بين مختلف المصالح إلى تحقيق أهداف المؤسسة .	111
الجدول رقم 40: نظام الحوافز الذي تطبقه الشركة يساهم في تحقيق أهدافها	112
الجدول رقم 41: يساهم فريق العمل على تحديد أهداف المؤسسة	112
الجدول رقم 42: يبين مشاركة العامل في بعض القرارات المتعلقة بالعمل	113
الجدول رقم 43: سبق لك أن عملت ساعات إضافية لتدارك تأخرك في انجاز مهامك	114
الجدول رقم 44: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسة	114

مقدمة

مقدمة:

لقد اهتم العلماء بدراسة العديد من القضايا والمشكلات التنظيمية ،حيث شهدت السنوات الأخيرة مجموع من التغيرات على جميع المستويات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية او سياسية ، وقد كان لكل من تأثير واضح على الإدارة لجميع جوانبها خصوصا بعد تحول العالم من ثنائي القطبية إلى احادي القطبية وظهور ما يسمى بالنظام العالمي الجديد العولمة ، والذي حول العلم الى قرية صغيرة ،ونتيجة لهذا التغير نمت المنظمات وازدادت أهميتها وباتت المعلومة والمعرفة سلعا تشتري وتباع ، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تقديمها بسرعة كبيرة ، لهذا أصبح العالم يعطي أهمية كبيرة لمفهوم الجودة كنتيجة منطقية للارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها .

كما أن التطورات السابقة التي أفرزها تيار العولمة فرض على الدول ضرورة الاهتمام ببعض المداخل الإدارية الحديثة حتى تتمكن من فرض نفسها على الصعيد العالمي. ومن أهم هذه المداخل وأكثرها أهمية منذ ظهوره هو مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر مدخلا ومصدرا هام لإنتاج أحسن منتج وخدمة ممكنة من خلال التطور والابتكار المستمر .لقد أصبحت إدارة الجودة من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية .فهي تقوم على أساس التحسين المستمر الأداء في جميع المستويات العملية والإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية للمنظمة ،وذلك باستخدام الموارد البشرية للمنظمة ، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها وتساهم كذلك بشكل كبير في منح الفرص للمؤسسة الجزائرية لدخول إلى الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة مع منافسيها من أجل الارتقاء في تقديم منتجاتها وتسويقها وتحسين جودتها .

حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة مهمة لتحقيق وقيادة الفعالية وتحقيق أهدافها الى التميز والارتقاء والتوجه نحو تحقيق الفعالية بما يخدم عملية تطويرا المنظمة بالشكل الذي يضمن استمرارها. ومن جانب آخر فإن اعتماد المنظمة مفهوم ادارة الجودة الشاملة والتركيز على أهم مبادئها والتي لا تقل أهمية من حيث تحسين المنظمة بما يضمن فعاليتها. وعليه فقد جاءت دراستنا من أجل الاطلاع على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لولاية قالمه.

حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة وذلك من خلال خطة منهجية علمية، حيث انقسمت إلى جانبين: جانب نظري، وجانب ميداني، تشمل أربعة فصول:

الفصل الأول: خصص للإطار العام للدراسة، وقد تم فيه صياغة الإشكالية وتحديد أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: كان بعنوان إدارة الجودة الشاملة وقد تم فيه التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها، وأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، رواد إدارة الجودة الشاملة، وعلاقة نظام الايزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: كان بعنوان الفعالية التنظيمية وتم التطرق في إلى مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، أهمية الفعالية التنظيمية، وخصائص المنظمة الفعالة. ومقاييس ومؤشرات الفعالية التنظيمية، ومتطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، ونظريات الفعالية التنظيمية، وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير وزيادة فعالية المنظمة.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي لدراسة وتمثل في: مجالات الدراسة، عينة ومنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عرض وتحليل البيانات، ونتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، ونتائج الدراسة في ضوء النظريات، والاقتراحات والتوصيات والخاتمة العامة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الإشكالية:

لقد عرف الاقتصاد العالمي تغيرات وتطورات مست جميع المجالات والجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والبيئية، وقد انعكست تلك التغيرات على طبيعة العمل الإداري في المؤسسات الإدارية، مما أوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي وكذلك الدولي للحفاظ على مركزها ومكانتها، خاصة في ظل عالم يتميز بالمنافسة الشرسة، وغير العادلة في بعض الأحيان. كل ما سبق أثر على توازن المؤسسة وعلى أدائها ودفع بها إلى البحث عن أساليب وأدوات جديدة ومتطورة في التسيير بدلا من الأساليب التقليدية التي أصبحت لا تتلاءم مع هذه التغيرات ولا تساعد على مواجهة الصعوبات والأزمات. هذا ما دفع بها إلى البحث عن تطوير قدراتها الإبداعية وتنويع منتجاتها، مما جعلها مجبرة على تحديد أهداف حديثة من ناحية الجودة والنوعية والسرعة وكذلك تطوير منتجاتها وعرضها في السوق، وهذا لن يتحقق إلا إذا تحكمت في كل المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة العديد من النظريات والطرق التي تهتم بتحسين الأداء وتحديد أهداف جديدة، " وجاءت نظرية إدارة الجودة الشاملة كأداة حديثة فرضت نفسها بقوة وكأسلوب إداري متميز ومتطور من أجل تطوير وتحسين أداء المنظمات، وذلك عن طريق وضع النظم والعمليات التي تؤدي للنمو ومنع الأخطاء وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات والثقافات بمشاركة الجميع باعتبارها مسؤولية تضامنية لكافة المستويات الإدارية و فرق العمل والأفراد".¹

كل هذه العوامل تؤدي إلى الدافعية نحو العمل وتساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية، هذه الأخيرة التي تكمن أهميتها في كونها تعتبر الميزة الرئيسية للتنظيم الحركي المستمر والمتجدد والمحقق للأهداف فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود النظام، وهي أيضا تعتبر بمثابة مقياس إداري يستعمل لمعرفة مدى نجاح المؤسسة، " وهناك من يعتبرها أساس المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية".²

¹ بهجة عطية راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، شركة الروابط لنشر وتقنية المعلومات، ط1، القاهرة، 2016، ص18.

² سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجائر (دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد7، 2009، ص293.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث يركز على مجموعة من المبادئ التي تمكن المؤسسات التي تطبقها من التحسين المستمر في أدائها، فلم يعد اهتمامها منصبا على السلع فقط بل أيضا على جودة الخدمات وكل الأنشطة الداخلية للمؤسسة، وهذا من أجل تحسين قدرتها التنافسية، فقد عملت الكثير من الدول على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها من أجل التحسين والوصول إلى التميز، فأوجدت عدة معايير تلبي هذا الاهتمام من بينها معايير ISO 9000، و " التي تهدف إلى خلق الاستقرار في بيئة الأعمال الداخلية للمنظمة والمساهمة في تحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها واستخدامها كأداة للوصول إلى بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة"¹، والتي تركز على عدة مبادئ تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في الفعالية التنظيمية.

تملك الجزائر العديد من المؤسسات الاقتصادية حيث عملت الكثير منها على الحصول على شهادة الجودة من بين هذه المؤسسات الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لولاية قالمة وهي مؤسسة عمومية تاريخية في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية، والتي تعتبر من بين المؤسسات الأساسية والاستراتيجية التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني، والتي أسندت إليها الكثير من الأهداف سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية.

وقد عملت خلال السنوات الأخيرة على تطوير نشاطها الداخلي والخارجي لإرضاء عملائها وكذا أعمالها، لذلك فإن موضوع الاهتمام بالجودة الشاملة أصبح ضروريا وهذا ما جعلنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

✓ كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل شركة الجزائرية للكهرباء والغاز؟

وللتوضيح أكثر قمنا بطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ هل تؤدي إدارة الجودة إلى تحسين أداء العاملين؟
- ✓ هل تساهم إدارة الجودة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة؟
- ✓ هل تساهم إدارة الجودة إلى زيادة فاعلية الاتصال داخل المؤسسة؟
- ✓ هل تساهم إدارة الجودة إلى تحقيق أهداف المؤسسة؟

¹ زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز للمعرفة، ط1، عمان، 2006، ص 146.

وللإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بوضع جملة من الافتراضات وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية: تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل شركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

- 1- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
- 2- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- 3- تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة فاعلية الاتصال داخل شركة الجزائرية للكهرباء والغاز.
- 4- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

أسباب اختيار الدراسة:

تكمن أسباب الدراسة في الآتي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة كل ما له علاقة بالجانب الاقتصادي وكذلك كل ما له علاقة بتطوير الإنتاج الوطني وتنمية قدرات العنصر البشري في المؤسسة، وتعتبر إدارة الجودة عنصر مهم تسعى كل مؤسسة على تطوير نموها وتعزيز قدراتها التنافسية ومن ثم تحقق فعاليتها التنظيمية.
- المساهمة في تحسين جودة الإدارة لماله من أهمية في تحقيق الفعالية والتميز.
- حاجة المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق إدارة الجودة من أجل تحقيق النجاح والتميز لضمان بقائها من خلال التحسين المستمر.
- الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات.
- محاولة معرفة كيفية سعي الإدارة الجزائرية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

أهداف الدراسة:

من الأهداف التي نطمح الوصول إليها من خلال هذه الدراسة هي:

- ✓ التعرف على دور إدارة الجودة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.
- ✓ التعرف على أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- ✓ تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

- ✓ الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- ✓ محاولة معرفة أسباب تدهور المؤسسات وتحديد نقاط الضعف والخلل.
- ✓ التوصل إلى بعض النتائج التي من شأنها المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- تتناول أحدث مداخل التطوير وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في المؤسسة.
- المساهمة في إعطاء صورة توضيحية للفعالية التنظيمية على المستوى العام في المؤسسة موضوع الدراسة.
- التعرف على مدى تطبيق مؤشرات الفعالية التنظيمية في المؤسسة.
- التعرف على مدى احترام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

تحديد المفاهيم:

- الإدارة لغة: هي فعل أدار بمعنى حرك، أي احتوت على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة.¹
- الإدارة اصطلاحاً: هي صناعة واتخاذ القرارات التي تتعلق بكيفية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المخطط لها ورضا عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين عن طريق تطبيق استحداث مجموعة من النظم المتقدمة فنياً، وإدارياً، ومالياً، وتكنولوجياً، واجتماعياً، وبيئياً، وقانونياً في إطار دولي مقارن.²
- هي عملية تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لعناصر العملية الإنتاجية والعمليات داخل المنظمة.³
- الإدارة تعني علم وفن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتحسين الجودة، والحفاظة على موارد المنظمة للمساهمة في جهود تحسين الجودة.⁴

¹ بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2013، ص11.

² إبراهيم بن محمد الحجى: الإدارة بالقيم، أكاديمية القيم، د.ط، د.س، ص03.

³ فاطمة بدر، معاذ الصباغ: أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 02.

⁴ علي جبلاق: إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، د.ط، سوريا، 2021، ص09.

-هي وحدة من وحدات المنشأة يقوم العاملون بها بوظائف معينة لتسيير شؤون المبيعات في المنشأة أو تسيير شؤون العاملين فيها وكذلك الحال في الوحدات والإدارة الأخرى التي تتألف منها المنشأة مثل إدارة الإنتاج والمخزن.¹

-يعرف " دراكر " الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال.²

-التعريف الإجرائي الإدارة: الإدارة هي عملية تتشكل من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وتؤكد من كون العمال يؤدون أعمالهم بفاعلية عالية وبتكلفة أقل.

-الجودة لغة: جودة الفهم في اصلاح أهل النظر صحة الانتقال من الملزومات إلى اللوازم.³

-الجودة اصطلاحاً: تعني المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة وهذا يتضح من عرض بعض المفاهيم:

-يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير american national standards بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة.

-عرفها " إدورد ديمنج": بأنها دقة متوقعة تتناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات.

-عرفها " فيليب كروسبي" بأنها المطابقة للمواصفات وأنها مسؤولية الجميع. وأن رغبات المستهلك هي أساس التصميم.⁴

-عرفها الترتوي بأنها: تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد بل وتجاوزها وهي تلاقي العيوب منذ المرحلة الأولى للعملية بما يرضي المستفيد.

عرفها " علوان" بأنها: قدرة المنتج المطلوب تقديمه للزبون على إشباع متطلبات الزبون ورغباته.⁵

التعريف الإجرائي للجودة:

يمكن تعريف الجودة على أنها الفلسفة التي تتضمن العمليات والأدوات للتطبيق العملي الذي يهدف إلى تحقيق ثقافة التحسين المستمر التي يساهم فيها كل العاملين داخل المنظمة بهدف إشباع حاجات العملاء.

¹ رضا صاحب أحمد، مؤيد عبد الحسين: أساسيات اقتصاديات الأعمال، دار المناهج، ط2، عمان، 2015، ص28.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2018، ص09.

³ المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية وإحياء التراث، مكتبة الشروق الدولية، ط4، مصر، 2004، ص 146.

⁴ مجدي صلاح طه المهدي: اقتصاديات الجودة التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص 21.

⁵ عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة (معايير اليزو)، دار المعتر، ط1، 2015، ص 22-23.

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني british standards institute إدارة الجودة الشاملة. بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ طرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.¹

- **عرفها جان ريلاي janes rilay**: أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العمل.²

- **عرفها اودجر odjers** بأنها: هي أكثر من مجرد عمليات الإدارة، إنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغيرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين في الأداء والتصرف السليم في المنظمة.

- **عرفها جانبلوسكي jablonski** بأنها: هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب، والقدرات لكل من العاملين والإدارة، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل، من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في أي منظمة وهي: تشاركية، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل.³

التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها أحد وأبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي أفلستها وأهدافها. بهدف القيام بتحسينات شاملة على كافة مراحل العمل وبإتقان مع رغبات العملاء من أجل الوصول إلى إرضائهم.

- مفهوم الفعالية التنظيمية: Organizational Enffectiveness

تعني قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.⁴

¹ إبراهيم علي العمرو: إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البداية، ط1، عمان، 2013، ص 14.

² سليمان مأمون الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار العملاء، ط2، عمان، 2015، ص18.

³ قويدر عياش: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتمييز والتنافس على المستقبل، مجلة الحقيقية، العدد 11، جامعة الأغواط، 2008، ص 149.

⁴ علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 169.

يعرف زماتو الفعالية التنظيمية بأنها قدرة التنظيم على إشباع الرغبات المتغيرة للقوة المؤثرة عليه عبر الوقت، وبالتالي فإن "زماتو" يرى أن رغبات القوى أو الفئات المؤثرة في التنظيم مختلفة ومتباينة بل أن الفئة الواحدة قد تختلف رغباتها بمرور الوقت، أي أن السمة الديناميكية تمثل محور مفهوم الفعالية عند "زماتو".¹

-يعرفها إيتزيوني **etzioni**: على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

-يعرفها روزنتسفايج شفانواو **rosenswei-kast**: على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.

-يعرفها **good man-deming**: على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذ كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق بمجموعة المعايير المحددة لأهداف المنشودة.²

-يعرفها كل من نارايانان وناث **nath,narayanan** بأنها عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية.³

-يعرف محمد القاسم القريوتي الفعالية التنظيمية: بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتنسجم مع مرحلة النمو أو تطوير التي يمر بها التنظيم.

-ويرى **مليز miles**: على أنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.⁴

¹ علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء، ط1، عمان، الإسكندرية، 2011، ص 458.

² داودي أحمد: الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، د.ط، الجزائر، ص ص 10-12.

³ عبد القادر بن برطال، بعاج الهاشمي: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2017، ص 200.

⁴ حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني: الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2170، جامعة ورقلة، 2020، ص 548.

التعريف الاجرائي للفعالية التنظيمية: يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على توفير مناخ عمل ملائم لمختلف الفاعلين بها من خلال توفير أكبر قدر من الحرية في حدود الصلاحيات الممنوحة والظروف الملائمة التي تسمح بالتحكم الفعلي في أداء العمل.

الدراسات السابقة:

-الدراسة الأولى: دراسة مازري منيرة 2017-2018، بعنوان " أثر التكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية)، ولاية بسكرة".¹

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

1-تسليط الضوء على مفاهيم إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأهميتها للمنظمات من أجل مواجهة منافسيها.

2-تحديد أوجه الشبه بين المدخلين داخل المنظمة.

3-الوقوف على طبيعة العلاقة النظرية بين مدخلي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

4-التدقيق من المصادقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة اعتمادا على مشكلة الدراسة وفرضياتها وفق الإمكانيات المتاحة.

5-بناء نموذج فرضي يتم من خلاله تقديم تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والفعالية التنظيمية.

-إدارة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية

-الجمع بين المتغيرين " إدارة الجودة الشاملة" و "إدارة المعرفة" وتأثيرهما مجتمعين على الفعالية التنظيمية.

6-الوقوف على واقع أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة إطارات البنوك محل الدراسة لأهميته.

7-توظيف كيف يمكن الاستفادة من هذا التكامل.

¹ مازري منيرة: أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

8- تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

قامت الباحثة بوضع الفرضيات الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) في مستوى البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية $a=0.05$.

وتنتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة ن الفرضيات الفرعية وهي:¹

الفرضية 01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأفراد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $a=0.05$

الفرضية 02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $a=0.05$

الفرضية 03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $a=0.05$

الفرضية 04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخرن المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $a=0.05$

الفرضية 05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $a=0.05$

الفرضية 06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $a=0.05$

طبقت الدراسة على ست (06) بنوك من مجتمع الدراسة موزعة عبر شرق التراب الوطني، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، بتطبيق الاستبيان بالمقابلة كأداة وأسلوب رئيسي، وقد أختير مجتمع الدراسة لتوفره على مجموعة من الخصائص حيث توصلت الباحثة إلى بعض النتائج أهمها:

¹ مازري منيرة: مرجع سابق، ص ص 2-36.

✓ أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعاده الفرعية (أفراد المعرفة تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) على الفعالية التنظيمية بأبعادها (البعد المالي، بعد العمليات، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو).

✓ ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع النظريات الأدبية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي بدورها تدعم نموذج هذه الدراسة وتدعم هذه النتائج المتعلقة بأثر إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية وذلك كالآتي:

✓ أن تطبيق إدارة المعرفة يؤثر وبشكل كبير على فعالية المنظمة فalcائد من تطبيق المعرفة أهم من المعرفة في حد ذاتها، وأن عملية اكتساب المعرفة ل يكون له أهمية إذ لم يحقق للبنك نتيجة من خلال التطبيق الفعلي للمعرفة.

التعليق:

تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في نقاط كثيرة كعنوان الأطروحة الذي تم ذكر فيها المتغيرين إدارة الجودة والفعالية التنظيمية، ولكن تختلف عن دراسة في إضافة متغير إدارة المعرفة، أما من حيث الأهداف فقد تشابهت حيث ركزت على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة أو الإدارة، كما من ناحية المنهج المتبع فقد اتفقت حيث اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت كذلك الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

- الدراسة الثانية: دراسة عبد القادر هامي سنة 2016-2017 بعنوان " أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، بولاية تلمسان "

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف الآتية:

- 1- بلورة مجموعة من الأفكار التي تهتم بمصطلح إدارة الجودة الشاملة.
- 2- معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.
- 3- التعرف على أهم الأدوات والتقنيات سواء التقليدية أو الحديثة المستعملة في تحسين أداء المؤسسات في ظل غيرة الجودة الشاملة، وأهم النماذج المعتمدة في ذلك.
- 4- تسليط الضوء على مفهوم الأداء في المؤسسة وما هي المداخل التقليدية والحديثة المستعملة لقياسه.
- 5- إبراز أهمية الجودة الشاملة ودورها الكبير لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية.

6- إبراز حالة المؤسسات الجزائرية ووضعها. والتعرف على الطرق والتقنيات التي تستخدمها هذه المؤسسات لقياس أدائها.

7- تعزيز الرصيد المعرفي والمكتبي في هذا النوع من البحوث.

8- محاولة معرفة أسباب تدهور المؤسسات الجزائرية وتحديد نقاط الضعف والخلل.

9- محاولة معرفة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بأداء الكلي للمؤسسة.

وتتمحور هذه الدراسة على التساؤل المركزي التالي:

- إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة TQM في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية؟¹

ولإجابة عن هذه الإشكالية قام الباحث بوضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء الكلي للمؤسسة.

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسة.

-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة.

-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن للمؤسسة.

-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو للمؤسسة.

¹ عبد القادر هاملي: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017، ص08.

طبقت الدراسة على 55 مؤسسة اقتصادية حاصلة على شهادة الايو في الغرب الجزائري، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي لاختبار صحة الفرضيات، وأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي عن طريق برنامج SPSS، وبرنامج المعالجة المعروف XL-STAT¹.

وقد توصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها:

- بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة، مع العلم أن هذا التأثير لم يكن قويا، ضف إلى ذلك أن بعد التخطيط الاستراتيجي ليس له تأثير على هذا الأداء.

- من خلال لدراسة أيضا استنتج أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية والذي بدوره لم يكن تأثيرا قويا، ولكن أيضا لم يكن هناك تأثير هذه المرة من جانب القيادة الفعالة على هذا الأداء.

- كان هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء الزبائن، ولكن ضعيف نوعا ما خاصة أن كلا من القيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي لم يكن لها أي تأثير على هذا الأداء.

- هناك تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء التعلم والنمو ضعيف نوعا ما ولكن مرة أخرى التخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبائن وعلى الموردين لم يكن له تأثير على هذا الأداء.

- من خلال الدراسة تبين أن هناك عدم وجود اهتمام من طرف المدراء والمسيرين بهذه الفلسفة أو هذا المدخل، والدليل على ذلك عدم وجود تأثير إيجابي للقيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي على الأداء بل إن مصطلح الجودة أصلا مفروض من طرف الغدارات المركزية أو الوزارة أي من العاصمة خاصة في ظل تكفل الدولة بحوالي 70% من تكاليف المطابقة.²

التعليق:

تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في نقاط منها، عنوان الأطروحة الذي اشتركوا في المتغير الأول وهو إدارة الجودة الشاملة، واختلفت عن دراستنا في المتغير الثاني، أما بالنسبة للأهداف فقد تشابهت حيث ركزت

¹ عبد القادر هامللي: مرجع سابق، ص.ب.

² عبد القادر هامللي: مرجع سابق، ص 349.

على أهمية الجودة الشاملة ودورها الكبير تحسين أداء المؤسسة، وكذلك التعرف على الطرق والتقنيات التي تستخدمها المؤسسة لقياس الأداء.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة زبيدة مستير، سنة 2008/2007، بعنوان البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي.

- حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- الاطلاع على مختلف الظروف التي يجري فيها التعليم.
- التعرف على مختلف المشاكل التي تواجهها مؤسسات هذا القطاع وخاصة التنظيمية منها.
- إبراز أهمية القطاع وضرورة العناية به أكثر لأنه منبع انتاج الموارد البشرية وكذلك لأنه يعمل على نقل القيم.
- وتتمحور هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:
- ما هو واقع البيئة المدرسية؟ وما هي انعكاساته على الفعالية التنظيمية؟¹

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بوضع الفرضيات التالية:

1-تعدد الأطراف الفاعلة في اتخاذ القرار التربوي يؤثر على السلطة التنظيمية الداخلية للمؤسسة.

2-كلما تمتع الفاعلون التربويون للمؤسسة بسلطة أوسع كلما زادت فعالية التنظيم التربوي.

3-تؤثر ضغوط البيئة المدرسية على الفعالية التنظيمية للمؤسسة التربوية.

4-تختلف الفعالية التنظيمية باختلاف البيئة المحلية.

5-تختلف الفعالية التنظيمية باختلاف حجم التنظيم المدرسي.

اعتمدت الباحثة بتطبيق المنهج الوصفي والمنهج المقارن ومن أدوات جمع البيانات الملاحظة العلمية والاستبيان والمقابلة، ولقد شملت الدراسة 4 ثانويات من مجتمع الدراسة موزعة على مجالين جغرافيين، بمعدل ثانويتين لكل منطقة جغرافية، وقد تكونت عينة البحث من ثلاث فئات، فئة القادة الإداريين، والأساتذة وفئة الإداريين.

¹ زبيدة مشير: البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص02.

وقد توصلت الباحثة إلى بعض النتائج أهمها:

- أن هناك مركزية في اتخاذ القرار التربوي، فالوزارة هي المسؤول الأول عن صنع القرار كما تبين أن السلطات العليا مع وجود منح الصلاحيات، لكنها مقيدة بقرارات وقوانين العمل، وبالضغوط الداخلية والخارجية¹ الناجمة عن البيئة المحيطة بالمؤسسة.

- الكشف عن وجود سلبية في منع مختلف هذه الصلاحيات حيث تبين أن هناك ضعف كبير في المشاركة والاستقلالية في ممارسة المهام والذي أدى إلى عدم القدرة على التحكم في سلوك الطلاب سواء بالنسبة للأساتذة والاداريين، كما تبين أن علاقات العمل غير مشجعة على وجود حوار وتفاهم بين المديرين ومختلف العاملين وهذا ما يؤدي إلى ضعف التنسيق، مما يقلل من الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

- تبين أن هناك ضغوط على المدرسة من بيئتها والتي عملت على إضعاف فعاليتها التنظيمية، والتي ركز فيها على ضغوط العمل الفيزيائية والمهنية والتي وجدنا أنها تميل إلى عد الملائمة، وكذا الضغوط الاجتماعية والتي وجدنا أنها تميل إلى عد الملائمة، وكذا الضغوط الاجتماعية والتي ركزنا فيها على الأجر، النقل، السكن، كذلك حوافز العمل. التي وجدنا أنها غير مشجعة على العمل بفعالية، كما حاولنا الإشارة إلى دور الشركاء الاجتماعيين (أولياء، جمعية أولياء، مجتمع محلي) في دعم هذه المؤسسات و الذي يبين أنه هو الآخر يميل إلى السلبية مما ينعكس سلبا على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اسجابات المبحوثين على أغلب المؤشرات التي اعتمدها، وهذا يشير إلى أن الفعالية التنظيمية 8 ترتبط بحجم أو بيئة المؤسسة فقط، وإنما هي وليدة عوامل متعددة.²

- تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في نقاط تقاطع كالاتي من حيث عنوان الأطروحة كلاهما ذكر المتغير الفعالية التنظيمية، واختلفت في مجتمع الدراسة حيث أن دراستنا في شركة توزيع الغاز والكهرباء لولاية قالمة أما الدراسة الأخرى في مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر.

- **الدراسة الرابعة:** دراسة يزيد قادة سنة 2011-2012 بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة.

¹ زبيدة مشير: مرجع سابق، ص 5-6-7-8-9-172.

² زبيدة، مرجع سابق، ص 172-173.

-سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- 1-تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
 - 2-التعرف على أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
 - 3-الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية.
 - 4-التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة التعليمية المنشودة.
- وتتمحور هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:¹
- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة؟
- وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء.

تتفرع هذه الفرضية الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة تتفرع على هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ يزيد قادة: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات سعيدة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص ث-ج-ح.

- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير لجودة المنهج الدراسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: هناك تأثير لجودة المناخ التعليمي وملائمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من تطور التلاميذ تنفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير لجودة التلميذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹
 - الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير لجودة الأستاذ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير لجودة المناخ التعليمي وملائمته على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ولقد طبقت الدراسة على عينة من متوسطات ولاية سعيدة واشتملت الدراسة على عينة من مديري وأساتذة وتلاميذ متوسطات ولاية سعيدة ولقد اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة والمقابلة.
- وقد توصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها:
- 1-تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من متطور المدراء.
 - 2-لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من متطور الأساتذة والتلاميذ.
 - 3-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود كل من الإدارة المدرسية، الأستاذ، التلميذ، المنهج الدراسي والمناخ التعليمي وملائمته.
 - 4-عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية.²

¹ يزيد قادة: مرجع سابق، ص ج

² يزيد قادة، المرجع نفسه، ص ج-175.

التعقيب:

تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في عنوان الأطروحة المتغير الأول إدارة الجودة الشاملة واختلف في مجتمع الدراسة حيث دراستنا في شركة توزيع الغاز والكهرباء لولاية قالمة أما الدراسة الأخرى فهي في متوسطات ولاية سعيدة.

-الدراسة الخامسة : دراسة فتر فيصل الجربا، 2011، " أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.¹

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- 1-التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
- 2-التعرف على مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
- 3-بيان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية، والقدرات التكنولوجية العالية، وزيادة فاعلية العمليات المنجزة، وتحسين معايير الجودة الشاملة) على الفعالية التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
- 4-تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بما ينعكس إيجابا على الفاعلية التنظيمية لهذه المستشفيات.

وتتمحور هذه الدراسة حول التساؤلات التالية:

- ✓ ما واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
- ✓ ما مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
- ✓ إلى أي مدى تؤثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بناء الهياكل التنظيمية، والقدرات التكنولوجية العالية، وزيادة فاعلية العمليات المنجزة، وتحسين معايير الجودة الشاملة) على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟

¹ فتر فيصل الجربا: أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011، ص4-5.

ولإجابة عن التساؤلات قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

-**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (إعادة بنا الهياكل التنظيمية، والقدرات التكنولوجية العالية، وزيادة فعالية العمليات المنجزة، وتحسين معايير الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05) ويشترك منها الفرضيات الفرعية التالية:

-**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05)

-**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05)

-**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لزيادة العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05)¹

-**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

-لقد طبقت الدراسة على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان والأفراد العاملين فيها والبالغ عددهم بما يقارب 500، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي عن طريق جمع البيانات وتحليل محتويات.

وقد توصل جمع الباحث على بعض النتائج أهمها:

1-بينت النتائج أن مستوى تطبيق إعادة بناء الهياكل التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

2-تبين أن مستوى تطبيق عامل القدرات التكنولوجية العالية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

3-أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن المستشفيات الخاصة في مدينة عمان تعمل على تطبيق زيادة فاعلية العمليات المنجزة بشكل مرتفع.

¹ فنر فيصل الجريا: مرجع سابق، ص 4-6-7.

4- وكان مستوى تطبيق عامل تحسين معايير الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا.

5- وأن مستوى الفاعلية التنظيمية الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

6- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى $(a \leq 0.05)$.¹

التعقيب:

تلقت هذه الدراسة مع دراستنا في نقاط تقاطع منها عنوان الأطروحة كلاهما تحدث عن الفاعلية التنظيمية كما أنه يوجد نقاط اختلاف بين الدراستين وتتمثل في مجتمع دراستنا على الشركة توزيع الغاز والكهرباء لولاية قالمه، أما الأخرى فمجتمع الدراسة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

-الدراسة السادسة: دراسة فاطمة عيسى أبو عبده، 2015 بعنوان "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

-حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

1- التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس التعليمية من وجهة نظر المديرين فيها.

2- التعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبر في الإدارة، والسلطة المشرفة) في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس.

وتتمحور هذه الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:

✓ ما درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها؟

وللإجابة عن التساؤل المركزي قامت الباحثة بطرح التساؤل التالي:

¹ فنر فيصل الجريا: مرجع سابق، ص 7-52.

✓ هل توجد فروق في متوسطات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في الإدارة، والسلطة المشرفة؟¹

وللإجابة عن هذه التساؤلات قامت الباحثة بوضع الفرضيات التالية:

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها وفق المستوى المقبول تربوياً (المعيار=3.5)

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، تعزى لمتغير الجنس.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. تعزى لمتغير التخصص.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.²

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، تعزى لمتغير السلطة المشرفة.

-طبقت الدراسة على المدارس الأساسية التابعة لمحافظة نابلس التعليمية فقط وتشمل مدارس السلطتين المشرفتين: وزارة التربية والتعليم، ووكالة الخوث الدولية وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات في

¹ فاطمة عيسى أبو عبده: درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2011، ص 8-9.

² فاطمة عيسى أبو عبده: مرجع نفسه، ص 8-9.

محافظة نابلس وقد بلغ عددهم 227 مديرا ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لأغراض الدراسة.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن نسب التطبيق للمجالات المختلفة للاستبانة والتي تمثل المجالات المختلفة للعمل المدرسي جاءت متفاوتة بدرجة طفيفة، حيث أن الكفة ترجح نحو تطبيق متوسط في معظم المجالات باستثناء مجالين وهما مجال معايير الجودة أهداف التعليم، ومجال معايير جودة التقويم والامتحانات.

وتعتمد الباحثة أن الإرتفاع في نسبة الاستجابة لهذين المجالين يرجع لطبيعتها التي تتسم بالثبات وشبه التقنين، وتضيف الباحثة أن المدارس عامة تفتقر إلى معايير الجودة وتقويم الأداء، فلا يوجد لجان للجودة في أي مدرسة حكومية أو حتى مديرية تربية وتعليم.

كما تفسر الباحثة الدرجة المتوسطة من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال تخطيط المناهج والموارد التعليمية. أما عن هذا التخطيط يتم بعيدا عن متطلبات سوق العمل وحاجاته المتغيرة، وعن اسهامات العاملين في الميدان¹ مما يقلل من اكتساب المتعلمين لمهارات أدائية عصرية.

أما عن العلاقة بين المناهج وطرق التدريس، فطرق التدريس ما زالت تقليدية، وتركز على تلقين، ولا تعطي فرصة للطلاب للتعبير عن أفكاره، أو المشاركة في الحصول على المعلومة.

وتفتقد المدارس عامة إلى وجود أنظمة وآليات للمتابعة لمختلف أنواع الطلبة، فالتعليم لا زال موجها نحو الطلبة المتوسطين، وذلك يهمل الطلبة المبدعين ذوي المواهب المختلفة، وكذلك الطلبة ضعيفي التحصيل.²

تعقيب:

تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في نقاط تقاطع كالاتي: من حيث عنوان الأطروحة تشابهت في نفس المتغير إدارة الجودة الشاملة، واختلفت في مجتمع الدراسة حيث دراستنا في شركة توزيع الغاز والكهرباء لولاية قالمة أما هذه الدراسة في مدارس محافظة نابلس التعليمية.

¹ فاطمة عيسى أبو عبده: مرجع نفسه، ص 9-93-126-127.

² فاطمة عيسى أبو عبده: مرجع سابق، 127-128.

الدراسة الأجنبية :

الدراسة السابعة:

هو دراسة مورين نيورا نيجرد "بمعنوان العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة واداء الموظفين في الجامعات الحكومية" اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة كيرينياغا للزراعة و التكنولوجيا، كينيا 2016.

حيث سعت هذه الدراسة لبلوغ الاهداف التالية :

- تحقيق العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة واداء الموظف في الجامعات الحكومية بكينيا.
- دراسة العلاقة بين التدريب وأداء الموظف في الكلية.
- تقييم العلاقة بين القيادة وأداء الموظف في كلية جامعة.

وتمحورت هذه الدراسة حول التساؤلات التالية¹:

- هل توجد علاقة بين مشاركة الموظف و أداء الموظف في جامعة كيرينياغا ؟
- هل توجد علاقة بين القيادة و أداء الموظف في جامعة كيرينياغا ؟
- هل توجد علاقة بين الانظمة ادارة الجودة و أداء الموظف في جامعة كيرينياغا ؟
- هل توجد علاقة بين تدريب الموظف وأداءه؟

اعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة حالة الذي يعتبر مجموعة من الخطوات التي يتمكن من خلالها الباحث من الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب التي ترتبط بالظاهرة، وعولجت هذه البيانات احصائيا باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، كما استعان بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، كما استهدفت الدراسة 215 موظف تم اختيار منهم عينة مكونة من 108 فرد.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- استخدمت المنظمة اساليب مختلفة مثل برنامج تدريب دراستنا لتجهيزهم لتحسين الاداء.
- اتفق العاملون على أن هناك برنامج تدريب رسمي في المنظمة.

¹ Maureen yawira njeru, Dr maryomondi.phd : relationship between total quality management and employee performance in public université in kinya, a case study of kirinyagé université college, 2016.

- اتفاق على أن القيادة تقوم على تحفيز أداء الموظفين أدت الى تحقيق اهداف وغايات الجامعة.
- اتفاق الموظفين في هذه المنظمة على أن اعتماد ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحقيق وتحسين صورة الشركة والتميز في الأعمال لتحسين الانتاجية في المنظمة.

التعليق:

تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في نقاط التالية:

- تسخا بها في المتغير الاول وهو ادارة الجودة الشاملة.
- كما يوجد نقاط إختلاف بين الدراستين تتمثل في دراستنا كان مجتمع الدراسة هو موظفي شركة الكهرباء والغاز كينيا اما الجامعات الحكومية في هذه الدراسة .

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد.

المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الخامس: أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث السادس: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث السابع: رواد نظرية إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثامن: العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة ISO 9000، وإدارة الجودة الشاملة TQM.

المبحث التاسع: عقبات وعراقيل إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة.

تمهيد:

تعد إدارة الجودة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات، وقد بدأ تطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها وكذلك من أجل تحقيق رضا زبائنهم، وفي هذا السياق ستعرض هذا الفصل لموضوع إدارة الجودة بشيء من التوضيح من خلال مباحثه، حيث تناول المبحث الأول التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة، والمبحث الثاني أهمية وأهداف إدارة الجودة أما المبحث الثالث فقد تعرض إلى خصائص إدارة الجودة، والمبحث الرابع إلى أسس ومبادئ إدارة الجودة ، وقد تعرضنا في المبحث الخامس إلى أساليب وأدوات إدارة الجودة، وفي المبحث السادس إلى مراحل تطبيق إدارة الجودة، لنتعرض في المبحث السابع لرواد نظرية إدارة الجودة الشاملة، ثم المبحث الثامن علاقة نظام الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة، وأخيرا المبحث التاسع عقبات وعراقيل إدارة الجودة.

المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، بداية من الجودة كمفهوم ثم الرقابة على الجودة، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام (7000)، حيث اهتم المصريون القدماء بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد، والتي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعية، والجودة بوصفها فكرة موجودة منذ آلاف السنين ولكنها مهنة وعملا إداريا. فبعد الحرب العالمية الثانية وضع " W. Edward Deming " مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسية التي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها، بحيث يصبح المنتج سواء سلعة أو خدمة أمرا طبيعيا ناتجا عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل.¹

ولقد تبلورت بدايات مفهوم الجودة الشاملة منذ دراسات الوقت والحركة التي قام بها "فريدريك تايلور Fredrik Taylor" في العشرينات من القرن الماضي، والتي تبدأ من أيام مؤسس الإدارة العلمية. ومن أهم الأفكار التي جاءت بها هذه المدرسة كانت فصل التخطيط عن التنظيم وتقسيم العمل، الذي أدى إلى قفزات نوعية في مجال تحسين الإنتاجية، وقامت بإلغاء الممارسات التي كانت تقضي بوجود عامل ماهر واحد يؤدي جميع المهمات المطلوبة لإنتاج بضاعة ذات جودة.²

ولعبت الإدارة اليابانية دورا في هذا المجال، لا سيما في أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن الماضي، من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية بتكاليف منخفضة وهذا ما أفرز النجاح المحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي زاد في استخدامها بشكل واسع في شتى ميادين الإنتاج السلعية والخدمية.³

وفي العشرينات من القرن الماضي تم تحويل العاملين في قسم الفحص إلى مختبر الرقابة على الجودة وأطلق عليه "Bell Telephon Laboratories" والذي يعتبر من الرواد في مجال الرقابة على

¹ بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة)، روابط لنشر وتقنية المعلومات، ط1، القاهرة، 2016، ص 28، 29.

² خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، ط1، عمان، 2010، ص 26.

³ بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي: مرجع نفسه، ص 26.

الجودة في العصر الحديث، ويمكن القول، أن عام (1944) قد شهد بداية النشوء مجال الرقابة على الجودة في الصناعة.

وفي الخمسينات من القرن العشرين تقديم فكرة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة للصناعة اليابانية، وفي عام (1970) شهد تحولاً في مجال الجودة من مجرد التركيز فقط على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة والنواحي الفنية المرتبطة بها إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المشروع، ولقد كان لليابانيين الأسبقية في وضع تلك الفلسفة موضع التنفيذ، وقد طور اليابانيون في عام (1981) مواصفات لإدارة الجودة الشاملة التي عرضت باسم المعيار الصناعي، فقد أوضحت بعض الدراسات خلال عام (1987) التفوق الواضح بجودة السيارات اليابانية على مثيلتها الأمريكية والألمانية.

وبدأت في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة العديد من المؤسسات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة وكسب رضى الجمهور، وقد حققت هذه المؤسسات نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول مثل الو. م. أ، اليابان، فرنسا، وبريطانيا.¹

يمكننا القول أنه بالرغم من حداثة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية، إلا أن مبدأ الجودة في العمل عرفه الإنسان وعمل به منذ زمن قديم، فالإنسان يتطلع دائماً نحو التطور والتغيير وراغب في التقديم والتنوع.

وفي الأربعينات من القرن العشرين ظهرت الجودة الشاملة في اليابان على يد "Deming" حيث قدم العديد من الإسهامات الهادفة إلى التطوير وقد ركز على ضرورة قيام المؤسسة بتقليص الانحرافات أثناء العمل.

وفيما يلي جدول يوضح التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة وفقاً لتسلسل الزمني الذي مر به:

¹ إبراهيم علي العمرو: مرجع سبق ذكره، ص. ص 19-21.

الجدول رقم (01): التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة.

السنة	الحدث
1911	قام Fredrik Taylor بنشر كتابه مبادئ الإدارة العلمية والذي ظهرت فيه بدايات دراسات الحركة والزمن.
1931	قدم Walter Shewhart بعض التقنيات الإحصائية في الرقابة على الجودة.
1940	قام Edward Deming بتطبيق تقنيات تحديد العينات الإحصائية في مسوحات السكان.
1941	انضم Deming لوزارة الدفاع الأمريكية ليعلم تقنيات الرقابة على الجودة.
1950	توجه Deming نحو الشركات اليابانية والعلماء والمهندسين اليابانيين فيما يخص موضوع الجودة.
1951	نشر Joseph Juran كتابه بعنوان الرقابة على الجودة.
1970	قام Philip Crosby بطرح مفهوم الخلو من العيوب.
1979	نشر Philip Crosby كتابه بعنوان الجودة مجانية.
1982	نشر Edward Deming كتابه بعنوان الجودة، الإنتاجية، والوضع التنافسي.
1987	قامت شركة Motorola بابتكار وتطبيق مفهوم Six. Sigma
1993	بدأ تدريس مفهوم الجودة الشاملة بشكل واسع وكبير في الكليات والجامعات.
2000	تم إعادة صياغة ISO 9000 لتشمل مفهوم الجودة الشاملة.

المصدر: (خضير كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص 26).

يوضح لنا الجدول رقم (01) خطأ زمنيا لأهم أحداث تطور الجودة الشاملة بدء من أيام "Taylor" وبداية من الدراسات التي قام بها في مجال الرقابة على الجودة، ثم الأعمال التي قام بها رواد مفهوم إدارة الجودة (Philip Crosby)، Joseph Juran، (Deming)، الذين ساهموا بشكل فعال في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

يتم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها عبارة عن قاطرة للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين مختلف المنظمات أو الشركات، كما تكتسب كذلك أهمية كبيرة من حيث كونها فلسفة تعمل على تحفيز القدرات لأفراد المنظمة وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر.

1. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

بدأ الباحثون بسعي لهدم الأفكار المتمثلة بأن الجودة العلية للمنتجات المنظمة يترتب عليها مصاريف مرتفعة، وقد استنتج المفكرون ورواد التجربة اليابانية، أن التوجهات اليابانية أكدت على أن النوعية التنافسية العالية يمكن أن تحقق بتكاليف إنتاجية منخفضة، وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني والعقلي للقوى البشرية في مختلف ميادين التشغيل الإنتاجي، وذلك باعتماد صور التشغيل الجماعي والمشاركة التعاونية للمعطيات البشرية والمادية في حقول العملية الإنتاجية، حيث أن هذه التطلعات من الناحية العملية تسلمهم بما لا يقبل الشك بتصعيد و تأثر النهوض في العمليات الإنتاجية بصورة هادفة بغية تحقيق الإشباع الأمتل للمستهلك الأخير.¹

وقد أبرزت التجارب المبنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من آفاق النجاح التي نذكر منها:

- انحسار شكاوى الزبائن وتقليصها.
- تقليص التكاليف النوعية، وذلك من خلا العمل وفق مداخل متعددة مركزية مثل تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي وتحديد العلاقة المتداخلة بين مصنع السلعة أو مقدم الخدمة ومستهلكها، وتبسيط النظام الوقائي للسيطرة على العمليات الإنتاجية، وتقديم العمليات المصرفية بوضوح أكبر.
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- تدعيم الترابط والتنسيق بين الإدارات الموجودة في المنظمة.
- زيادة ارتباط العاملين في المنظمة.
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.²

¹ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2005، ص 78.

² مصطفى يوسف كافي: إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة، ط1، عمان، 2016، ص 42.

- التغلب على العقبات التي تحول دون أن يقوم الموظف بأداء واجباته في تقديم منتج ذي جودة عالية.
- إحراز معدلات أعلى في التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.
- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
- المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال.¹

مما سبق تبرز أهمية إدارة الجودة من خلال التنسيق والتعاون داخل المنظمة وخارجها وتفعيل دور العلاقات الإنسانية والاجتماعية والمساواة بين العاملين، وتشجع على الاتصال المستمر بحدثة والتدريب وتحسين جودة العمل، وذلك من خلال العمل بروح الفريق والوقوف على نقاط القوة ودعمها ومعالجة نقاط الضعف والتقليل من الأخطاء داخل المنظمة عن طريق التقييم المستمر.

2. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

مما لا شك فيه أن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هو تحسين مستويات الجودة وتطوير الخدمات، سواء كانت خاصة أو عامة، ويمكن إجمال أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

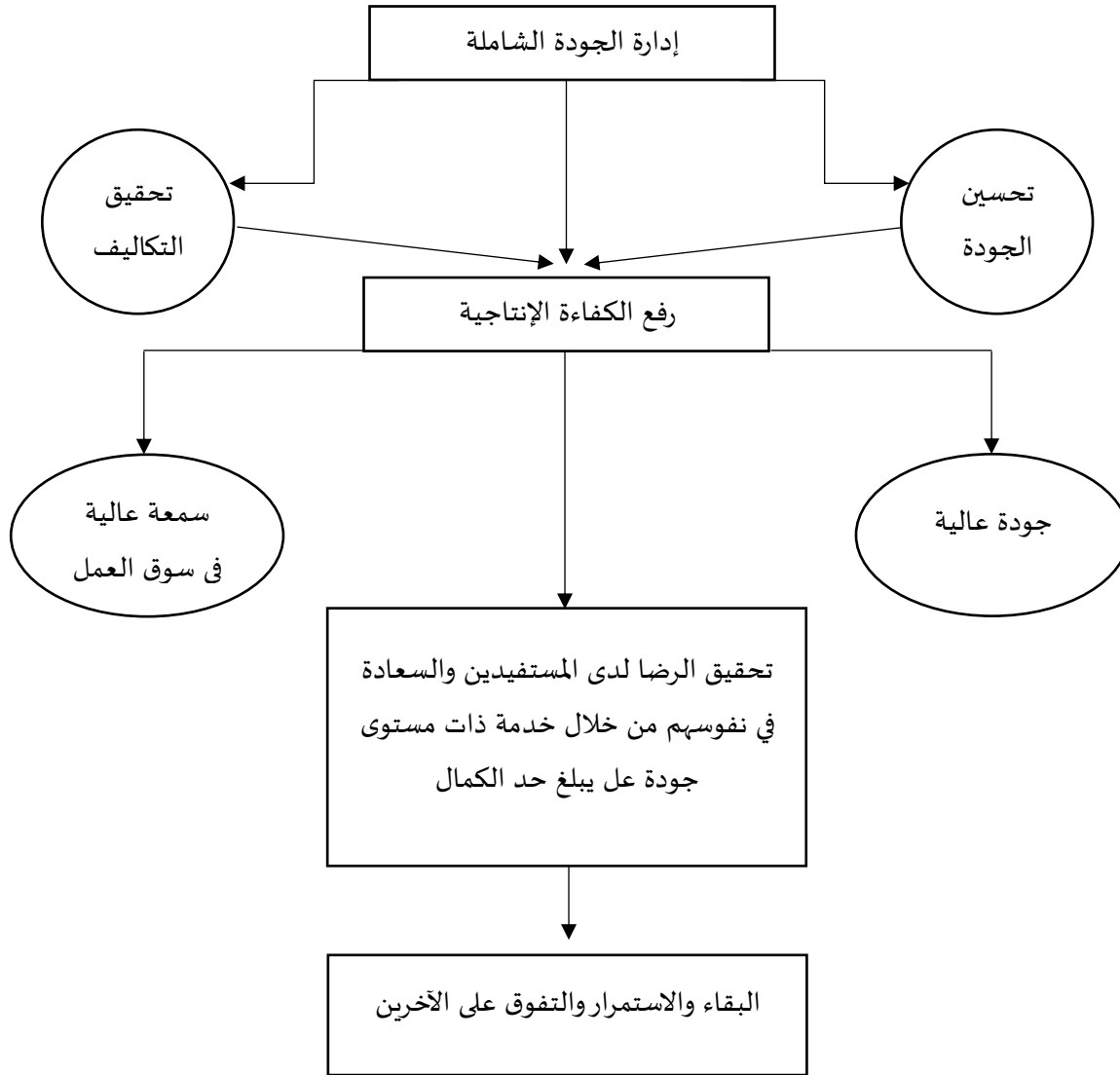
حدد "ريتشارد فرمان R. Ferman" أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

- ✓ التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى قرارات مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
- ✓ تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- ✓ وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- ✓ عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
- ✓ ابتكار مقاييس الأداء.
- ✓ إدراك المنافسة وتطوير = إستراتيجية المنافسة، ووضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.²

¹ مصطفى يوسف كافي: مرجع سبق ذكره، ص 43.

² مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، 2015، ص 56.

وبصفة أخرى تكمن أهداف إدارة الجودة الشاملة في السعي إلى إرضاء المستفيدين وتحقيق متطلباتهم ورغباتهم بدرجة عالية وبشكل مستمر، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إستراتيجية متكاملة تضع نصب أعينها هدفا أساسيا وهو تحقيق مستوى جودة عالية في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى المستفيدين لضمان البقاء والاستمرار والتطور. ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل الآتي:¹



الشكل رقم (01): الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة.

¹ محمد عبد الرزاق إبراهيم: منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر، ط2، عمان، 2007، ص

من الشكل السابق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى:

- توفير الخدمة وفق متطلبات المستفيدين من حيث الجودة والتكلفة والوقت والإستمرارية.
- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- جلب المزيد من المستفيدين والمحافظة على المستفيدين الحاليين.
- التمييز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة.¹

وهناك أهداف أخرى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي:

- تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم.
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
- التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة .
- تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة.
- تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.
- ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز.²

وفي الأخير نستنتج أن أهداف إدارة الجودة الشاملة كانت تسعى لتحقيقها في أية منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارساتها وآلياتها.

¹ محمد عبد الرزاق إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص. ص 156-157.

² علي سلمي: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د. ط، 2002، ص. ص 131-132.

المبحث الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة.

لقد اختلف الكثير من الباحثين في مجال الجودة حول كيفية معالجة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، حيث ركز البعض على الأساليب الإحصائية المستخدمة في العملية الرقابة على الجودة، وهناك من ركز على عمليات القياس العملية الفنية للمنتجات محل الرقابة، وآخرون ركزوا على النواحي الإستراتيجية في تحديد المستوى المرغوب من الجودة لهذه المنتجات.

وبشكل عام هناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل وهي:

1. إن النظام المتكامل لإدارة الجودة يشكل الأنشطة التالية:
 - أ. اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج.
 - ب. الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.
 - ج. تدخل كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.
2. إن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.
3. إن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث أي أخطاء أو العمل على التقليل منها.
4. إن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستواها هو قرار استراتيجي، بحيث يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام، ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن ذلك.
5. إن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب تعتبر من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد التنظيم.¹

كما تتميز إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

6. تقلل من الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة.
7. تختصر الوقت اللازم للمهام والمسؤوليات.
8. تؤدي إلى الاستفادة من الموارد الموجودة في المؤسسة.²

¹ زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص. ص 56-57.

² مجيد كرخي: إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 26.

9. تقلل من عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى.
 10. تزيد من رضا المستفيدين.
 11. تزيد من رضا العاملين من إداريين وفنيين في المؤسسة.
 12. تخفض من عدد الاجتماعات واللجان غير الضرورية.
 13. تؤدي إلى تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين.
 14. تعزز من تقوية الولاء للمؤسسة.
 15. تؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة والمجتمع.
 16. تؤدي إلى تحسين بيئة العمل، وذلك من خلال توفيرها كافة الخدمات.
 17. تشجع على إرساء نظام معلومات دقيق وشامل للجودة الشاملة.¹
- كما تتبلور خصائص الجودة الشاملة فيما يلي:
18. إقامة نظام متكامل للسيطرة على كافة العناصر التي تؤثر في جودة مخرجات المنظمة من السلع أو الخدمات.
 19. تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات نشاط المنظمة والتي تتوجه بها لتحقيق احتياجات ورغبات المستفيدين.
 20. الأخذ بعين الاعتبار ثلاث أمور إستراتيجية:
 - مصادر الخطر التي تهدد بخفض الجودة في أي مجال بالمنظمة.
 - تكاليف المحافظة على الجودة بالمقارنة بتكلفة وعبيء الخسائر الناجمة عن انخفاضها.
 - العائد المترتب على دعم الجودة أو الناشئ عن إلغاء الخسائر الناتجة عن انخفاض الجودة.²
 21. تحقيق تميز المنظمات من خلال تطوير المقومات الإدارية التالية:
 - نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها ومواصفاتها والمسؤولية عن تحقيقها.
 - أهداف محددة للجودة يمكن قياسها ومتابعة تحقيقها.
 22. تكامل دورة تحقيق الجودة من خلال العمليات المساندة التالية:
 - تخطيط الجودة.
 - تنظيم الجودة.
 - تأكيد الجودة.

¹ مجيد كرخي: مرجع سبق ذكره، ص 27.

² علي سلمي: مرجع سبق ذكره، ص 144.

23. تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة. الاقتصادية للمنظمة من خلال:

- تخفيض أخطاء وتكاليف إعادة التشغيل.
- تحسين استخدام الموارد ورفع كفاءتها الإنتاجية.
- زيادة رضا العملاء عن خدمات المنظمة.¹

ومن خلال ما تقدم، يتضح أن دراسة إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يعني التركيز على جانبين هامين

هما:

- أهمية الجانب الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة.
 - أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة الشاملة.
- إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لكل الأطراف ذات الصلة من عملاء ومنظمات وعاملين.

المبحث الرابع: أسس ومبادئ الجودة الشاملة.

يعتبر "Deming" من أهم رواد وواضعي أسس وفلسفة ومبادئ إدارة الجودة، وهي من أكثر المبادئ تطبيقاً وشيوعاً، ولكن أدبيات الفكر الإداري المعاصر شملت تطوراً لهذه المبادئ وهي تشمل الإجراءات الآتية:

1. التركيز على العميل Focus on Customer:

يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات.

2. القيادة Leadership:

تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة.

¹ مرجع نفسه، ص. ص 144-145.

3. مشاركة العاملين People involvement:

التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين في التعليم من القاعدة إلى القمة دون تفرقة، كل حسب موقعه، وبنفس الأهمية، مما سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة.

4. التركيز على الوسيلة Focus on Means:

وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تتبدى أولاً بأول.¹

5. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق Make Decisions based on Facts:

إن القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات، بل تحليلها ووضع استنتاجات في خدمة متخذي القرار.

6. التحسين المستمر Continuou slmprovment:

يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمؤسسات وثابتا ومستمرا.

7. الاستقلالية Independence:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية.²

تحدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في:

- ❖ تحديد أهداف واضحة لتحسين الإنتاج أو الخدمة.
- ❖ تبني فلسفة جديدة (T. Q. M).³
- ❖ التوقف عن الاعتماد عن التفتيش، لتحقيق الجودة والاستمرارية في التحسين.
- ❖ الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الكلية.
- ❖ الاستمرار في تحسين العمليات كافة على نحو مستمر.

¹ رشدي أحمد طعمية: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)، دار المسيرة، ط1، 2006، ص 28.

² سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة الفلسفة والمداخل العمل، دار المناهج، د. ط، عمان، 2010، ص 29.

³ نبيل محمود صالح: إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في المجال التربوي)، الجنادرية للنشر، ط1، 2013، ص 60.

- ❖ ضرورة ممارسة التدريب لمن هم على رأس المال.
 - ❖ تبني القيادة الإدارية، واعتبارها وظيفة إدارية أساسية.¹
 - ❖ كل وظائف المنظمة يجب أن تركز على تحسين الجودة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 - ❖ مشكلات الجودة يجب أن تحل من خلال التعاون ما بين الموظفين والإدارة.
 - ❖ لحل المشكلات وتحسين الجودة تستخدم طرق ضبط الجودة الإحصائية.
 - ❖ التدريب والتعليم لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمر.²
- يمكن القول أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة ولكنها موجودة وتستعمل منذ عقود، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية معاً، لتكوين إطار عمل مشجع ومحفز، فهي متركزات إدارية تدعم آليات تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المنظمة هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج وتحقق مستوى متميز من الجودة.

المبحث الخامس: أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر، لا بد أن تستعين بمجموعة من الأساليب المهمة لذلك وهي كالآتي:

1. أسلوب حل المشكلات Problem Solving Technique:

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين. ولهذه الفرق أنواع عديدة، ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

2. المقارنة المرجعية Benchmarking:

وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة، والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها،

¹ مرجع نفسه، ص 60.

² ساجد رفعت حسين صالح السعدي: الجودة الشاملة وتطبيقاتها على العمل الأمني، مطبعة الكتاب، ط1، بغداد، 2022، ص 76.

وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما. وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

3. أنظمة الاقتراحات Suggestion Systems:

وهو اشتراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طريق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحوافز لدى الموظفين، وذلك للالتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة، ولا بد أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات.¹

4. أنظمة التوقيت المناسب Just-intime Systems:

وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما ويساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.²

5. رقابة العمليات الإحصائية Statistical Process Control:

وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين.

كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما.³

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، ط1، ص. ص 42-43.

² شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي: إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر، د. ط، 2020، ص 30.

³ محمد عوض الترتوري: مرجع سبق ذكره، ص 43.

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد عدد من العناصر والمتطلبات والعمليات داخل التنظيم، وإنما هي شبكة متفاعلة من العناصر المتداخلة والمعتمدة بعضها على بعض، حقيقة ضرورية لدعم وتطوير عملية التحسين، كما يمكن أيضا الاستفادة من بعض هذه الأدوات أو إضافة أو تجاهل بعض الأدوات الأخرى (حسب حاجة وطبيعة عمل المنظمة)، فهي أساليب كمية تستهدف حل المشكلات أو توليد الأفكار.

المبحث السادس: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة T.Q. M .Stage of Applying

لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بمجموعة من المراحل، وبإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة، حيث تتلخص المراحل فيما يلي:

1. مرحلة الإعداد:

في هذه المرحلة تحاول المنظمة تبني ثقافة تطبيقية جديدة وهذا من أجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن التغيير يتطلب جهود كبيرة من طرف المسيرين من أجل جعل الأفراد يثبتون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وتتوافق أيضا مع المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وهذا يتطلب وضع خطة للتسيير، وتتطلب كذلك استعداد العاملين إلى التغيير، وهذا يتوقف على المجموعة التي تقود عملية التغيير، ويشترط أن تكون للمنظمة القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينهم، وتشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹

2. مرحلة التخطيط:

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج PDCA، كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق.²

وتتلخص ملامح هذه المرحلة فيما يلي:

- بناء وتأسيس فرق التحسين والتطوير المستمر.

¹ زاهد محمد زيدي: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة الوطنية، ط1، عمان، 2016، ص 34.

² يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- إيجاد نظام لمتابعة وتنسيق عمل فرق التحسين.
- تحديد خطوات معيارية تستخدمها الفرق في تطبيق مشروعات التحسين.
- التوسع في برنامج التدريب داخل المؤسسة.¹

3. مرحلة التقييم والتقدير:

تتضمن تبادل المعلومات اللازمة لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، كما تشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقييم والاستبيانات وإجراءات المقابلات الشخصية على مستوى المنظمة وعلى جميع المستويات، فضلاً عن التقييم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة عن أوجه القوة وأوجه القصور في المنظمة.² وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

1.3. التقييم الذاتي: والهدف منه تقييم مدى معرفة وقدرة وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

2.3. التقييم التنظيمي: يتم فيها تقييم التركيبة البشرية، فمجموعات العمل تتكون من مزيج من الأفكار والمعتقدات التي قد تكون متباينة. لذلك يجب فهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ويتم ذلك عن طريق المقابلة أو الاستقصاء.

3.3. تقييم الزبائن: لمعرفة درجة رضا زبائن المنظمة، وتحديد ما ينتظره الزبون منها.³

4. مرحلة التطبيق:

ضمن هذه المرحلة تبدأ عملية تدريب جادة مبرمجة للمدربين والعاملين في فرق العمل، وبدعم وإسناد من قبل المجلس الاستشاري للجودة، وتستهدف برامج التدريب إلى إيجاد الإدراك الواعي بالجودة الشاملة وتنمية المهارات، ويشمل التدريب إكساب العاملين مهارات في المجالات الآتية:

- كيفية جمع المعلومات وعرض النتائج.
- أدوات ضبط الجودة وتقنياتها (لوحات ضبط الجودة والارتباط والمدرج التكراري ورقابة العمليات).
- أساليب حل المشكلات (عظمة السمكة وتحليل باريتو وخريطة التدفق والعصف الذهني... إلى غير ذلك).⁴

¹ محمد بن فوزي الغامدي: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، 2021، ص. ص 51-52.

² لمياء محمد جاسم المشهداتي: واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، الجامعة التقنية الشمالية، م 9، ع 2، 2019، ص 35.

³ مازدي منيرة: مرجع سبق ذكره، ص 146.

⁴ لمياء محمد جاسم المشهداتي: مرجع سبق ذكره، ص 36.

ويمكن القول أنه تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها لهاته المراحل في المنظمة، لأن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة التي تهدف إلى تحسين وتطوير جودة المنتج. ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة غالبا ما توصف على أنها رحلة، وليست هدف ينبغي الوصول إليه، ذلك أنها عبارة عن جودة شاملة هي مجموعة لا تنتهي من عمليات التحسين التي تطبق داخل المنظمة.

المبحث السابع: رواد نظرية إدارة الجودة الشاملة.

هناك مجموعة من العلماء والمفكرين الذين كان لهم الفضل في إرساء النظرية على أسس متينة قابلة للتطبيق ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية، وتأثيرا واضحا على تطور مفهوم الجودة في كل مكان من الو. م. أ. أو اليابان والدول الأخرى، ووفقا لهذا سنتطرق لأبرز الرواد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة، ومن هؤلاء الرواد:

أولا. ادوارد ديمينغ Edward Deming (1900-1993):

حاز على مكانة تاريخية في إدارة الجودة لأنه عمل في اليابان في فترة الخمسينات من القرن العشرين، طلبته اليابان لمساعدتها في تحسين جودة الإنتاجية بعد الحرب العالمية الثانية، كما أنه ركز على المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا والتي تقود إلى التغير، كما أكد على تقييم متطلبات العملاء.¹

كان نشاطه في مجال الجودة لذلك لقب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة، كان من اللذين تميزوا في مجال الضبط الإحصائي للعمليات، وبنيت فلسفته على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر والتي نلخصها فيما يلي:

1. تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة.
2. تبني الفلسفة الجديدة.
3. عدم الاعتماد على الفحص الكلي.
4. الاعتماد على جودة المواد المشتريات وليس على السعر الأقل.
5. تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار.
6. الاهتمام بالتدريب.
7. إيجاد القيادة الفعالة.

¹ أديب خلف مفلح المكاوي: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج، ط1، عمان، 2021، ص. ص 44-45.

8. القضاء على الخوف.

9. تفعيل فرق العمل.

10. دعم اعتزاز العاملين بعملهم.

11. تجنب النصائح والشعارات الجوفاء.

12. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي.

13. تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين.

14. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل.¹

يعد ديمينج أول من وضع المبادئ الأساسية للجودة، واتجه كذلك إلى وضع الجودة في إطار إنساني ورأى التزام جميع الأفراد العاملين في المؤسسة بكامل إرادتهم بإتقان العمل على أحسن حال، وعندما تكون تلك المؤسسة عملية إدارية سليمة ستكون الجودة نتيجة طبيعية لذلك الالتزام وتلك العملية.

ثانياً. جوزيف جوران Joseph Juran :

قدم مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية، وقد ركز "juran" على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)، وكذلك على الوقت الضائع Lost Time أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم، مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص، ولذا فإن Juran يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

1. تحديد من هم المستهلكين.

2. تحديد احتياجاتهم.

3. تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.

4. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.

5. نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية، فإن juran يرى بأن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، وكذلك الحد من العيوب Defects، وكذلك المشاكل الأخرى التي يتم الرقابة منها وتجنبها قبل حدوثها، ولذلك فهي تتضمن خطوات هي:

¹ شهدان عادل عبد اللطيف الغريابوي: إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية، دار الفكر، د. ط، الإسكندرية، 2020، ص. ص 20-21.

- تقييم الأداء الفعلي للعمل.
- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعية.
- معالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.¹

ثالثاً. فيليب كروسبي Philip Crosby:

بدأ "فيليب" مشرفاً للجودة والفحص على أحد خطوط الإنتاج، تدرج في المناصب حتى احتل منصب نائب رئيس شركة ITT الأمريكية، قدم كتابين مشهورين في الجودة أحدهما موسوم بـ **Quality is Free**، بينما الثاني عنونه بـ **Quality Without Tears**، وتبنى "كروسبي" لتحسين الجودة مفهومين أساسيين يتمثل الأول في: عناصر التطوير الأساسية للجودة، أما خطواته في برنامج تحسين الجودة، فيمكن تسليط الضوء على أبرزها فيما يلي:

1. أن يكون هناك التزام واضحاً في الإدارة نحو تحسين الجودة.
 2. إيجاد فرق لتحسين الجودة من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.²
 3. زيادة مستوى معرفة كل الموظفين والعاملين والطلبة في المؤسسة واهتمام كل منهم بتحسينها.
 4. تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.
 5. تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لتحسين الجودة.
 6. تشكيل مجالس للجودة تلتقي بشكل دوري.
- وبالنسبة للمسلمات العامة التي وضعها "كروسبي" لإدارة الجودة تتمثل في:
1. يقصد بالجودة المطابقة للمواصفات، ويعتبر القائمون على إدارة المؤسسات مسؤولين مسؤولية كاملة عن هذه المواصفات، كما أنه لا بد من احترام هذه المواصفات بشكل صارم.
 2. يعتبر منع حدوث الخطأ الأسلوب الوحيد لتحقيق الجودة المطلوبة، وبناء على ذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة دراسة وتحليل وفهم طبيعة كل المراحل بالمؤسسة، كما يتطلب أيضاً دراسة وتحليل واكتشاف كل احتمالات الخطأ المتوقعة ثم العمل على منع حدوثه.
 3. يمثل معيار الأداء المطلوب في جودة الخدمة أو المنتج بلا عيوب وهو ما يتم تسميه بالعيوب الصفرية، وهو بطبيعة الحال يختلف عن فكرة وجود مستويات مقبولة للجودة.³

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص. 32-33.

² راضية بوزيان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، د. س، ص 180.

³ راضية بوزيان: مرجع سبق ذكره، ص. 181-182.

يمكن القول أن "كروسبي" هو من الرواد البارزين في إدارة الجودة، حيث ركز على أساليب تطويرها وتخفيض تكاليفها، وكانت اهتماماته بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخل فقط، بل وتقيس التكلفة الإجمالية للجودة، ويرى أن الجودة هي التوافق مع متطلبات المنظمة، والتي تم تأسيسها بناء على احتياجات العميل.

رابعاً. أرماند فيغنباوم Armand Feignbaum :

يعد "فيغنباوم" أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة (T Q C) في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، وهو طالب دكتوراه في معهد **Massachusetts** للتكنولوجيا، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان إنتاج نصف قرن من التطوير عبر المرور بخمس مراحل أخذت كل منها (20 سنة) من بدايتها ولحين تحققها وإدراكها وهي:

1. ما قبل القرن (20) مرحلة مسؤولية الحفي عند الصنع.
2. من (1900-1918) مرحلة مسؤولية رئيس لعمال عن الجودة.
3. من (1919-1937) مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص.
4. من (1938-1960) مرحلة الجودة إحصائياً.¹
5. من (1961) بدأت الرقابة على الجودة الشاملة وأوضح أن 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 بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون.

ومن إسهاماته في نوعية المعرفة ما يلي:

- مجموع مراقبة الجودة هو نظام فعال لدمج التنمية بالجودة، وصيانة الجودة، وجهود تحسين مختلف المجموعات في المؤسسة وذلك لتمكين الإنتاج والخدمات على المستويين الأكثر اقتصاداً والتي تسمح برضا العملاء التام.
- هناك محطة مخفية داخل مصنع تستنزف تنفيذ عمل إضافي كثيراً في تصحيح الأخطاء.
- المساءلة عن الجودة عي وظيفة المجتمع، إن الجودة يجب أن تدار بنشاط لها رؤية على أعلى المستويات.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص. ص 46-47.

- مفهوم تكاليف الجودة: عرف الجودة على أنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسية والتصنيع والصيانة، والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.¹

وخلص "فيغنهاوم" إلى وضع عشر نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة، وهي تمثل معايير نجاح إدارة الجودة الشاملة وهي:

1. أن الجودة عملية واسعة على مستوى المنظمة.
2. أن الجودة هي ما يقوله العميل.
3. أن الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينهما اختلاف.
4. أن الجودة تتطلب الحماس لدى الأفراد ومجموعات العمل في الوقت ذاته.
5. أن الجودة أسلوب إدارة.
6. أن الجودة عملية أخلاقية.
7. أن الجودة والإبداع يعتمد كل منهما على الآخر.
8. أن الجودة تتطلب التحسين المستمر.
9. أن الجودة هي الطريق الأكثر مردودية والأقل تكلفة في طريق الإنتاجية.
10. أن الجودة تنفذ من خلا نظام شامل يرتبط بالعملاء والموردين.²

وفي الأخير يمكن القول أن "فيغنهاوم" أوضح بأن إدارة الجودة الشاملة قادرة على تحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف ذات العلاقة داخل المنظمة، والتي تأخذ على عاتقها تطوير الجودة وتحسينها بالصورة التي تمكن من الوصول لمستوى مرموق من النتائج وتقديم الخدمة بكفاءة السبل وأكثرها فعالية، مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

خامسا. توم. ج. بيترز Tom Peters:

حيث قام "بيترز" مع زميل له يدعى "ووترمان waterman" بدراسة وتحليل الوضع التنظيمي وفيما يتعلق بالنماذج التي تطبقها في مجال إدارة الجودة الشاملة، وهذه الخصائص هي:

1. التركيز الأساسي يجب أن يكون على العملاء.

¹ محمد كرخي: مرجع سبق ذكره، ص 90.

² بلية الحبيب: إدارة الجودة الشاملة (المفهوم-الأساسيات، شروط التطبيق)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، د. ط، القاهرة، 2019، ص 94.

2. القرب من العملاء أمر ضروري.
 3. تعليم جميع العاملين بأن يسعوا إلى خدمة العملاء.
 4. توفير المرونة في العمل، وذلك يستوجب تفويض السلطة.
 5. تطوير العمل بشكل مستمر.
 6. إيجاد معايير الأداء وضبط الأمور في مجال العمل لرقابي.
 7. عدم القيام بأية نشاط إلا بعد التعرف عليه من كافة جوانبه، وذلك كوسيلة للمحافظة على استمرارية النجاح.
 8. التعليم والتدريب المستمر ركن هام من أركان إدارة الجودة الشاملة.
 9. المشاركة على كافة المستويات مطلباً أساسياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وعلى ضوء دراسة "بيترز" لتجارب الشركات الأمريكية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة، قام بوضع نموذج الذي اشتمل على المرتكزات الرئيسة التالية:
1. أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة جذرية على شكل شيء قديم من أجل تحقيق مستوى الجودة المطلوب.
 2. أن إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية عامة تقع على جميع المستويات الإدارية من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته.
 3. إرضاء العميل هي غاية المنظمة الأساسية، ويجب أن تنصب كافة الجهود نحو تحقيقها.¹
 4. تعليم وتدريب العاملين على خدمة العملاء وإرضائهم هو هدفهم الأساسي.
 5. التعليم والتدريب المستمر هو استثمار له عائد، وبناء عليه، يجب تقديم كافة أشكال الدعم والمساندة لجميع العاملين لمعالجة أخطائهم، وجعل أداءهم في حالة تطوير وتحسين مستمرين.
 6. تفويض السلطة مطلب أساسي لتحقيق المرونة في العمل، وتبسيط الأمور.
 7. إيجاد سياسة تعتمد على المشاركة والإصغاء للعاملين، وبحث أمورهم واحتياجاتهم للعمل على تلبيتها.

¹ زيد منير عيوي: مرجع سبق ذكره، ص 97.

8. تقييم أداء المنظمة مسألة مهمة وتحتاج إلى وجود معايير واضحة ومفهومة وموضوعية، وهذه

لا تكون من قبل إدارة المنظمة نفسها، بل من قبل الموردين وكل من يتعامل مع المنظمة، وعلى

رأسهم العملاء، إذ أن المهم هو رأي الآخرين وليس رأينا (المنظمة) بأنفسنا.¹

يمكن القول أن "بيترز" أفاد في أن نموذج يحتاج إلى إعادة النظر في كل فترة زمنية، من أجل تعديله

بما يتماشى مع المتغيرات البيئية، وذلك بهدف تحقيق النجاح.

وفي الأخير نستنتج أنه يتضح من خلال استعراض إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة أنهم قدموا

حلولاً لإحداث التحسين والجودة في المنظمات، كما تبين ما يلي:

- أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى إحداث تغيير فكري سلوكي في الأفراد العاملين.
- يعد العملاء الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة.
- التأكيد على تحسين الجودة من خلال عمليات التقويم وحل المشكلات قبل وقوعها، بدلا من البحث عن الأخطاء، وكذلك تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تفهم ومشاركة كل فرد في المنظمة بأن الجودة مسؤولية الجميع، مع التأكيد على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار.

المبحث الثامن: العلاقة بين نظام ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM.

إن البحث في العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة المعروفة باسم ISO 9000، وإدارة الجودة الشاملة TQM تبدأ من دراسة ما توصلت إليه اللجنة الفنية ISO/TC/176 التحليل المعمق والمتكامل لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث اختارت اللجنة المذكورة ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة TQM تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، حيث أصبحت هذه المبادئ فيما بعد أساسا مهما تم الاستناد عليها عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000، وهذه المبادئ هي:

1. التأكيد على المستهلك:

ويقصد بذلك أن المنشأة الإنتاجية أو الخدمية تعتمد على المستهلك في استمرارها ونجاحها.

2. التأكيد على القيادة:

¹ المرجع نفسه، ص 98.

ويقصد بذلك أن قيادة المنشأة أو المنظمة ستتحمل مسؤولية خلق وحدة الفرص والتوجه الكلي لذلك، والعمل على خلق نوع من البيئة الداخلية التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف.

3. مشاركة العاملين:

ويقصد بذلك أن العاملين على جميع المستويات الإدارية ما هم إلا أساس استمرارية العمل في المنظمة.

4. مدخل العملية:

ويقصد بذلك أن الوصول للأهداف المحددة يتحقق بشكل أكثر كفاءة عمد إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

5. اعتماد مدخل النظم في الإدارة:

بمعنى أن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة في إطار مدخل التنظيم يساعد إدارة المنشأة على تحقيق أهدافها.

6. اعتماد مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:

ويقصد بذلك ن عملية اتخاذ القرارات الرائدة والفعالة ينبغي أن تكون مستندة على تحليل البيانات والمعلومات، وذلك بهدف الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات بعيدا عن المدى والتخمين.

7. اعتماد مبدأ التحسين المستمر:

حيث أن التحسين المستمر لأداء المهام في المنشأة ينبغي أن يظل هدفا ثابتا ومستمر في تصور الإدارة المسؤولة في المنشأة.¹

8. اعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:

حيث من المتعارف عليه أن من بين إدارة المنشأة والمجهزين على اختلافهم علاقات وتعاقدات مختلفة، الغرض منها هو تأمين المتطلبات اللازمة للمنشأة وتحقيق غايات المجهزين و توحيد هذه العلاقة بشكل صحيح وكفؤ يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لكليهما.²

والعلاقة التي تربط ISO 9001 بإدارة الجودة الشاملة استند أغلب الباحثين في بناء تحليلهم وإعطاء جوهر العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين على اللجنة الفنية ISO/TC/176 المكلفة بإصدار مواصفة

¹ زيد منير عيوي : مرجع سبق ذكره، ص 145.

² المرجع نفسه، ص 145.

إدارة الجودة ISO 9001 في المنظمة الدولية للتقييس، والتي قامت بتحليل معمق ومتكامل لأساليب ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة لاختيار أفضل الممارسة الإدارية الواجب تنفيذها، لتصبح مبادئ هذه الأخيرة هي الأساسيات والمرتكزات المعتمدة عند إجراء التعديلات والتغييرات في سلسلة مواصفات إدارة الجودة ISO 9001 وتفصح عن التقارب النسبي مع متطلبات الإصدارين الأخيرين (2000) و (2008).¹

ولقد حدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الإيزو 9000، واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل تسمح في بعض الأحيان من يتحدث عن الإيزو، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من تباعد المسافة بينهما.

والجدول رقم (2) يوضح سمات وخصائص المفهومين

الجدول رقم (2): الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة TQM	معايير نظام الإيزو 9000
- التركيز المطلق على العميل. - تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة. - موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة. - تمثل الرحلة بلا نهاية، فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة. - تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية. - يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة، وليس إدارة أو قسم محدد. - تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل. - التأكيد على مشاركة وحساس العاملين.	- ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء. - قد لا تمثل جزء متكامل من الإستراتيجية. - موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني. - التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل. - يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل. - يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة. - قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية. - مشاركة العاملين ليس ضروريا.

المصدر: جمال العيفة، ليلي فقيري: مرجع سبق ذكره، ص 170.

يوضح هذا الجدول أهم الاختلافات وخصائص إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو ISO 9000 ، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة أنها أعم وأشمل من مواصفات ISO 9000 ، وهناك أوجه اختلاف بين النظامين إلا أن هذا لا يعني أنهما مختلفين عن بعضهما البعض بشكل جذري ،ومن هنا نلخص نقطة مفادها أن طبيعة العلاقة بينهما تتميز بالتكامل والانسجام وأن هناك علاقة وثيقة بينهما ،بحيث أن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتم من خلال الجودة ولذلك ترى بأن تطبيق نظام ISO 90001 بشكل سليم ومدرّس سيؤدي حتما لتمهيد الطريق وتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ،وفي الأخير يمكننا

¹ شرف الدين قديرة: دورة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 42.

القول بأن نظام 90001 مكمل لإدارة الجودة الشاملة وليس بديلاً عنه وأنه الخطوة الأولى لتحقيقها وأن الهدف منها هو التحسين المستمر في تقديم الخدمة والسعي إلى تحقيق الجودة في كل المجالات،

المبحث التاسع: معوقات وعراقيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تواجه إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها في المؤسسة عدداً من الصعوبات والمعوقات التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

يرى ستيفن كوفي Stephen. R. Covey أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسية التي تعرقل الجودة في أية منظمة هي:

1. فقدان الثقة في المدير.
2. الاتصالات الرديئة.
3. ضيق الوقت.
4. الانفراد في الرأي.
5. الموظفون غير المنضبطين.
6. سوء نظام المكافآت والحوافز.¹
7. عجز الإدارة العليا عن توضيح التزاماتها بإدارة الجودة الشاملة.
8. التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيس للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين.
9. التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.
10. مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.
11. كبر حجم المستفيدين وتنوع مطالبهم وتغاربهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة.

¹ مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، ط1، د. س، ص 43.

12. ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي.¹

كما توجد معوقات أخرى ألا وهي:

1. قصور التخطيط للتدريب.

2. الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى.

3. وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي.

4. تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها.

5. غموض أهداف وأدوار أعضاء الفريق.

6. تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.²

كل هذه المعوقات عرقلت سير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، مما أدت إلى فشلها، لذا يجب على المؤسسات تجنب هذه العراقيل من أجل سلامة تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

¹ أبو بكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميد، ط1، طرابلس، 2018، ص. 268-276.

² فاروق عزون: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص. 50-51.

خلاصة:

و كخلاصة لكل ما سبق ذكره فمفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، والتي تساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة لتحقيق أفضل أداء وتطويره بصورة دائمة، من خلال استجابة المؤسسة لمتطلبات العميل وتلبية رغبات جميع المستفيدين منها.

كما تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة من حيث أنها فلسفة تعمل تحفيز القدرات لأفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج.

و من أجل التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر بعض المتطلبات، مثل ضرورة وضع إستراتيجية واضحة موجهة نحو الجودة، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة. وكتحيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن سلسلة من المواصفات يطلق عليها سلسلة مواصفات الإيزو وهي بمثابة تمهيد للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية

تمهيد.

المبحث الأول: الفعالية التنظيمية ومحدداتها.

المبحث الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

المبحث الثالث: أهمية الفعالية للتنظيمية.

المبحث الرابع: خصائص المنظمة الفعالة.

المبحث الخامس: مقاييس ومؤشرات الفعالية التنظيمية.

المبحث السادس: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

المبحث السابع: نظريات الفعالية التنظيمية.

المبحث الثامن: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير وزيادة فعالية المنظمة.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية أمر مهم في حياة المنظمات، وذلك نتيجة التطور الكبير الذي شهده عالم الأعمال، والمنافسة الشديدة من أجل الاستمرار، فالفعالية التنظيمية موضوع صعب ومعقد، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتنا وقياسها. وقد يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر والمتغيرات التي تخطط بفعالية المنظمات.

ففي هذا الفصل الثالث الذي سيتم التطرق فيه للفعالية التنظيمية ومحدداتها. و كذلك مداخل دراسته الفعالية التنظيمية وخصائص المنظمة الفعالة، ومقاييس ومؤشرات الفعالية التنظيمية مع ذكر أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، وأهم نظريات الفعالية التنظيمية، وتعرضنا كذلك لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير وزيادة فعالية المنظمة.

المبحث الأول: الفعالية التنظيمية ومحدداتها.

على الرغم من الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، منذ ما يقارب من نصف قرن لوضع أو التعرف على مفهوم الفعالية التنظيمية وعلى أهم محدداتها، والتي تحددت في ثلاثة اعتبارات أساسية:

1. تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة:

فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وهي غالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.

2. مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي:

فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي، كلما كانت مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.

3. الظروف البيئية:

فغالبا المنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما إذا كانت البيئة متغيرة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.¹

إن مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال من لمفاهيم الغامضة في مجال الإدارة والتنظيم، مما دفع بالبعض إلى استخدام مفاهيم أخرى منها الكفاءة كمرادف لها. ولإزالة هذا الغموض والإبهام يجب أن نوضح الفرق بين هذه المفاهيم.

فالفعالية Effectiveness : تعني تحقق درجة الأهداف المعلنة لأي برنامج أو عمل أو خدمة، تقوم بها المؤسسة أو تقدمها للمستفيدين، فعندما تكون درجة تحقق الأهداف عالية يقال أن الخدمة عالية، وفي حالة تدني تحقيقها يقال أن البرنامج غير فعال، فهي تعني درجة الإنجاز أو أثر المخرجات، وليس من أهداف الجودة قياس الإنجاز، أو المخرجات فقط، إنما تتعداها إلى قياس الأهداف ذاتها بوصفها

¹ بلقاسم سلاطينية وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 38.

مدخلات في العملية الإنتاجية، ومن بين وظائف الجودة الحكم على أهداف العملية وتحديد ما إذا كانت هذه الأهداف تتسم بالجودة أم لا، وفق متطلبات المستفيد أو المستهلك.¹

يمكننا القول إن الفعالية معيار هام ومن المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما وتناسقا مع البيئة التي تعمل بها.

أما **الكفاءة Efficiency**: تشير إلى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها، والموارد تشير إلى الأموال والأفراد والمباني والأراضي والآلات، فحسن استخدام الأموال يشير إلى استثمارها فيما له عائد كبير، وحينما تكون هناك أموال عاطلة وغير مستخدمة، فمن الأفضل وضعها في البنك للحصول على فائدها لحين وجود إنفاق لهذه الأموال، وبنفس المنطق يجب أن تكون الموارد البشرية مستخدمة بالشكل الأمثل، ويسري الأمر على بقية الموارد، وقد عبر "Peter Drucker" أحد علماء الإدارة بأن الكفاءة هي استخدام الأشياء بالطريقة الصحيحة.²

إن الكفاءة ترتبط بمستوى استخدام الموارد والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، فالفعالية أشمل من الكفاءة وشرط لازم لها، والجودة تعني الكمال والخلو من العيوب والأخطاء، وتعني كذلك جودة القرار والتنفيذ فهي التميز، ويقصد به تحقيق الأهداف بشكل مميز بما يجعله متفوقا على غيره من الأداءات المنافسة لها.

¹ محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، ط1، 2007، ص. ص 24-25.

² أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، ط3، الاسكندرية، 2004، ص 22.

المبحث الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

تعددت مداخل الفعالية التنظيمية واختلف الباحثين في تحديدها، ويمكن فصلها إلى مدخلين (المدخل التقليدي، والمدخل المعاصرة)، وفيما يلي سنتوسع أكثر فيها ونتطرق إلى أهم تفاصيل كل من المدخلين:

1. المداخل التقليدية لدراسة الفعالية التنظيمية:

لقد اختلفت المداخل التقليدية في حد ذاتها لدراسة الفعالية التنظيمية، فلا يوجد مدخل وحيد يلائم كل المنظمات، ومن أهمها: مدخل الهدف، ومدخل البيئة، ومدخل العمليات، ومدخل موارد النظام.

1.1. مدخل الهدف:

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة هذا المفهوم، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الأهداف مثل: تحقيق أقصى ربح ممكن، والقدرة على التغلب على المنافسين، التوسع والانتشار...¹

كما يرتبط هذا المدخل باسم (Etzioni) فإن قياس فعالية المنظمة حسب هذا النموذج يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها، إلا أن التعرف على تلك الأهداف يعترضه العديد من المشكلات لعل أهمها:

- هل تتعامل مع الأهداف الرسمية، أي المعلن عنها أم مع الأهداف العلمية أي الواقعية.
- هل يتم قياس فعالية المنظمة على أساس تحقيق أهم الأهداف (أي الهدف السائد)، أم على أساس تحقيق أكثر من هذه الأهداف (أي تعدد الأهداف).²

2.1. مدخل موارد النظام:

يركز هذا المدخل على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد، وتحدد الفعالية في هذا المدخل بقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتوفرة لها في بيئتها لاقتناء الموارد التي تحتاجها، في هذا المدخل تحل المدخلات محل الأهداف.

ويعتمد هذا النموذج على العلاقة القائمة بين المكونات المختلفة داخل وخارج المنظمة، حيث أن ارتباطها أو عدم ارتباطها يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة، ويركز هذا النموذج على مدخل الموارد أو

¹ بلقاسم سلاطينية: مرجع سبق ذكره، ص 24.

² سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 294.

المدخلات، وفعالية المنظمة وفقا لهذا النموذج تتوقف على مدى قدرة المنظمة على حسن استغلال البيئة المحيطة للحصول على الموارد اللازمة لممارسة أنشطتها وضمان استقرارها ونموها.¹

3.1. مدخل العمليات الداخلية:

تعني الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل تكامل المنظمة والموارد البشرية التي يقود إلى انسيابها العمليات وكفاءتها، أو جودة العمليات الداخلية، فهذا المدخل لا يأخذ البيئة الخارجية بنظر الاعتبار، وإنما يركز على الآليات الداخلية للمنظمة، وفعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية.²

يمكننا القول أن مدخل العمليات يركز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل: تخفيض الضغط على الأفراد، وكذلك تقليل الصراع، وتدفق المعلومات بسلامة ويسر، والرضا والالتزام الوظيفي، ويبدو أن هذا المدخل يناسب دراسة الفعالية التنظيمية ذات العمليات المحدودة وغير معقدة، والتي تكون جودة مخرجاتها معتمدة على دقة هذه العمليات.

4.1. مدخل البيئة:

ينظر هنا للفعالية التنظيمية من خلال هذا المدخل على أنها تحقيق التنظيم لأهداف بيئته الداخلية والخارجية، وما تحتوي من متغيرات مختلفة منها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتتم دراسة الفعالية من مجالات مختلفة نظرا لتعدد متطلبات البيئة (كالإدارة والعاملين).

وتبرز فائدة هذا المدخل عند دراسة فعالية التنظيمات التي لا تهدف للربح مثلا: الأنظمة الصحية والتعليمية والتي تعتمد في استقرارها وعملياتها وبقائها على درجة تفاعلها مع البيئة، وإشباعها لحاجات المستفيدين من خدماتها، رغم اتساع هذا المدخل لشموله بيئة التنظيم، إلا أن تركيزه على البيئة الداخلية (العاملين، الإدارة)، والخارجية (العملاء، مؤسسات أخرى... الخ)، جعله يهمل الجوانب التنظيمية الأخرى كالمدخلات، العمليات... الخ.³

يمكن القول أن دراسة الفعالية التنظيمية في أي منظمة، تتطلب توحيد مداخل دراسة الفعالية السابقة للخروج بمدخل يأخذ بعين الاعتبار جميع أبعاد الفعالية التنظيمية (المدخلات، المخرجات، العمليات) ومدى

¹ حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني: مرجع سبق ذكره، ص. ص 550-551.

² سعد علي محمود الغنزي: الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2013، ص 103.

³ بلقاسم سلاطينية وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص. ص 30-31.

تفاعل المنظمة مع البيئة، كما يمكن أن تتوحد هذه المداخل في مدخل النظام والذي بدوره يركز على دراسات التنظيمات.

2. المداخل المعاصرة لدراسة الفعالية التنظيمية:

اعترفت هذه المداخل بتعدد أهدافها المنظمات وعملياتها وتعدد أطراف التعامل معها، ومن أهم هذه المداخل نذكر منها:

1.2. مدخل أطراف التعامل:

يركز مدخل أطراف التعامل في قياس فعالية المنظمات على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة. ومن أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة هم:

1.1.2. الموردون:

وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.

2.1.2. المستهلكون:

هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل تكلفة.

3.1.2. العمال:

هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.¹

4.1.2. الملاك:

هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائدة على استثماراتهم.

5.1.2. المدبرون:

هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنقود.

6.1.2. الحكومة:

هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح.

¹ علي عبد الهادي مسلم: مرجع سبق ذكره، ص 178.

7.1.2. المجتمع:

هدفه مشاركة المنظمة في عملياتها للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.¹

و المشكلة الأساسية في هذا المجال هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة، مما يصعب عملية قياس الفعالية، ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها على النحو التالي:

أ. النموذج النسبي:

ويرى ضرورة أن تغطي المنظمة أوزاناً متساوية نسبياً للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر.

ب. نموذج القوة:

ويرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل، ثم يحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته.

ج. نموذج العدالة الاجتماعية:

وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه المختلفة.

د. النموذج التطوري:

و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ومن أهم ما يميز مرحلة أطراف التعامل ما يلي:

➤ ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية وأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.

➤ كما أن النموذج يأخذ في الحسبان أيضاً مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.²

¹ زاهر عبد الحليم عاطف، هندسة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، د. ط، 2009، ص. 103-104.

² المرجع نفسه، ص. ص. 104-105.

2.2. مدخل القيم المتنافسة:

من أجل تطبيق هذا المدخل أخذ المهتمون بالموضوع يعلنون على المواضيع المشتركة، التي تطرحها معايير الفعالية التنظيمية، و ثم تشخيص ثلاث مجاميع أساسية من القيم التنافسية:

1.2.2. المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة:

وتؤثر هذه المجموعة بهاذين المتنافسين من القيم الهيكل التنظيمي فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغير بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات والنظام وإمكانية التنبؤ.¹

2.2.2. المجموعة الثانية: الأفراد ضد هذه المنظمة:

وتتعامل هذه المجموعة مع إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم أو يهتم بالمنظمة.

3.2.2. المجموعة الثالثة: الوسائل والغايات:

حيث الوسائل تركز على العمليات الداخلية في المدى الطويل، بينما تؤكد الغايات على النتائج في المدى القصير.²

كذلك قدم "كويت ورورياف" مدخلا معاصرا لقياس فعالية المنظمات، يأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة التي قدمتها المداخل السابقة للفعالية، فقام بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات ويمكنها التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

أ. التوجه الداخلي (جزئي):

ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

ب. التوجه الخارجي (الكلي):

ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في معاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

ويمكن شرح مدخل القيم المتنافسة في أربعة نماذج هي:

¹ مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 47.

² المرجع نفسه، ص 48.

❖ نموذج العلاقات الإنسانية:

يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين.

❖ نموذج النظام المفتوح:

ويعكس التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية.¹

❖ نموذج الهدف الرشيد:

ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، وتهدف المنظمة وفقاً لهذا النموذج لزيادة الإنتاجية والكفاءة الربحية، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف، من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيقها.

❖ نموذج العمليات الداخلية:

و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، وتهدف المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات ووضع القرارات.²

حيث تعكس هذه النماذج التعارف في القيم التنظيمية، كما توضح أيضاً خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط، حيث أنه قد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة.

يمكن القول أن تنوع مداخل قياس الفعالية التنظيمية نابع من الاختلافات في مفهوم الفعالية التنظيمية، بالرغم من أن جميع المداخل لها هدف أساسي، وهو تحقيق النجاح والتميز في المنظمة، حيث أن لهذه المداخل مزايا وعيوب، لذلك فليس هناك مدخل مثالي يقيس الأبعاد التنظيمية ويصلح لكل المنظمات، لهذا يمكن الجمع بين المداخل بصورة تتوافق مع طبيعة المنظمة.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سبق ذكره، ص. ص 105-106.

² راوية حسن إبراهيم أبو الخير: مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، 2016، ص 83.

المبحث الثالث: أهمية الفعالية التنظيمية.

تعتبر الفعالية التنظيمية هي المحرك الأساسي للمنظمة، حيث تعطي المؤشرات حول أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها، كما تعد الميزة الأساسية لوجود المنظمة، فالفعالية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي معيار للحكم على نجاح التنظيم.¹

تساعد دراسة فعالية المنظمة في التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، مقاسة بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها.

تساعد دراسة فعالية المنظمات في تطوير تلك الخدمات التي تقدمها، من خلال الاطلاع على آراء المستفيدين من تلك الخدمات.

تساعد كذلك في مجال تخطيط العاملين للخدمات وأوجه الرعاية المستقبلية، واتخاذ القرارات السليمة وتطوير وتحسين تلك الخدمات مستقبلاً.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية في:

- تعتبر بمثابة دليل للإدارة وموظفيها كنموذج للسلوك والعلاقات، التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تمثل الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، والذي ينظم أعمالهم وعلاقاتهم.
- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى الموظفين تمكنهم من الإبداع والابتكار، مما يؤثر على كفاءتهم وأدائهم.²

يمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر هام في حياة المنظمات، نتيجة التطور والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار والنمو، فهي المعيار الذي يحدد مدى نجاح أو فشل المنظمة، وتساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة، وتطوير وتحسين كل الخدمات.

¹ حسين عبد الله خلف: أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، العراق، 2020، ص 34.

² حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني: مرجع سبق ذكره، ص 558.

المبحث الرابع: خصائص المنظمة الفعالة.

لقد اختلفت معظم الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية التنظيمية، والتي تهدف إلى تحقيق الفعالية المطلوبة، وأن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة، يمكن أن تعمم منها على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفاعلية، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

1. وجود هدف محدد ومتفق عليه يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذا الهدف.
2. تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.
3. توجه مراكز اتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.¹
4. زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
5. تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
6. وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
7. بساطة الهيكل التنظيمي و انخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
8. اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.²

يمكن القول أن هناك اختلافات بدرجة متفاوتة بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة، فيمكن أن تكون المنظمة تستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة مستعملة التنسيق المطلوب بين مختلف الإدارات، فتصل هنا إلى الفعالية، كما تكون خطة العمل في المنظمة أخرى غير مدروسة وغير واضحة، هنا تتحدد درجة فعاليتها، فكلما كانت المهارات القيادية متخصصة كلما أدى إلى نجاح المنظمة.

¹ سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، 1998، ص 227.

² بلقاسم سلاطينية، وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 39.

المبحث الخامس: مقاييس ومؤشرات الفعالية التنظيمية.

إن التطور الكبير في عدد المنظمات وحجمها واتساع أهدافها، يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسية تواجه الدارسين وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المنظمة، فهناك بعض المؤشرات التي توصل إليها "كامبل Kambel" استخدمت لقياس الفعالية التنظيمية وهي كالآتي:

1. الإنتاجية:

و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة.

2. الربحية:

وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

3. الجودة:

وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

4. حوادث العمل:

وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل، وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.

5. الرقابة:

والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.¹

6. معدل التغيب:

والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

7. التحفيز والدافعية:

وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.²

¹ عبد القادر بن برطال، بعاج الهاشمي وآخرون: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)، مجله العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمى لخضر، م1، ع1، الوادي، الجزائر، 2017، ص 101.

² بوشلاغم حنان: واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة، جامعة محمد صديق بن يحيى، جيجل، د. س. ص. ص 205-206.

8. الرضا الوظيفي:

ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي.

9. الروح المعنوية:

ترتبط بالجماعة عكس التحفيز وترتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة ومدى شعورهم بالانتماء.

10. الاستقرار:

ويتمثل في الاستعداد الدائم للمنظمة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية مستلزماتها، خاصة في فترة الأزمات، مخزون أمان لمواجهة الطوارئ.¹

وفي الأخير يمكن القول أن مفهوم الفعالية التنظيمية متعدد المعايير والمؤشرات، حيث أنها تختلف في طبيعتها ومضمونها وعلى الرغم من تباين دقة كل منهما إلى أنه يجب التركيز عليها جميعا عند قياس الفعالية التنظيمية، لأنه كل واحد منها يركز على جوانب معينة وبالتالي فإن استخدام هذه المؤشرات يعطي صورة شاملة ورؤية بعيدة المدى عن فعالية التنظيم.

المبحث السادس: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

يتوفر للمنظمة العديد من الموارد المادية والتقنية والبشرية، ولكن الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد، وأساليب استيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها، وعلى كل هذا فهناك متطلبات عدة يجب توفرها من أجل زيادة التنظيمية منها:

1. اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، وأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

2. توسيع العمل:

رواده هما شركتي (أي. بي. أم. I. B. M) و (ديترويت إديسون)، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.²

¹ بوشلاغم حنان: مرجع سبق ذكره، ص 206.

² مازري منيره: مرجع سبق ذكره، ص. ص 197-198.

3. الإدارة بالاستشارة والمشاركة:

توفر الإدارة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم.

4. التقييم التنظيمي وتقييم الأداء:

التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية، وكذا النفسية الاجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء، التي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم، على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة (جنرال ميلزو)، حيث تتبع المناهج وتشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة.¹

5. تسطير الأهداف وصناعة القرار:

يقوم بتسطير الأهداف الأفراد والجماعات داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغيير من وقت لآخر، مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف منها التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري، من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي إلى تغيير الأهداف.²

يمكن القول في الأخير إلى أن متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، يعتبر من الأهداف التي تود المنظمة تحقيقها لكشف كيف يمكن تطبيق المعرفة الجديدة لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، مع تكوين علاقات واضحة وصريحة بين أفرادها، عن طريق تنمية هذه القيم. وفي الأخير يجب التأكيد على العمل الجماعي كأسلوب من أساليب الأداء العضوي لوظائف المنظمة.

¹ نور الدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2006، ص 166.

² سمية سعال: الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ع 35، 2018، ص 87.

المبحث السابع: نظريات الفعالية التنظيمية.

اختلفت وتعددت النظريات التي تناولت مفهوم الفعالية التنظيمية واختلفت في مبادئها، ومن بين هذه النظريات، نظرية الإدارة العلمية، و النظرية العملية لإدارية ، والنظرية الموقفية، والنظرية اتخاذ القرارات، والنظرية .

أولاً. نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" (1915-1956):

يعد فريدريك تايلور أب الإدارة العلمية، حيث كان يسعى إلى تحسين الكفاءة الصناعية، حيث تعتمد هذه النظرية على أسلوب وخطوات الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية.

ركز تايلور ومعاونوه على ضرورة تطوير منهجية ومبادئ لتصميم الوظائف، بحيث يتم تدريسها تحت اسم الإدارة الصناعية لتوفير أفراد قادرين على مساعدة الإدارات العليا، هذه الفئة التي أشار لها رواد المدرسة، أو ما يعرف باسم الصناعيين أو المهندسين الصناعيين، هم ما يطلق عليهم فئة المنظمين، الذين يؤكد علماء التنمية أن معظم دول العالم تقتقر إلى مثل فئاتهم.¹

ويمكن تحديد خصائص وأركان ومبادئ النظرية على النحو التالي:

1. العمل هو الوحدة الأساسية للتنظيم، ويرتكز هذا الركن الأساسي في النظرية التaylorية على ثلاثة محاور هي:

- الاستمرار ← القيام بالالتزامات المسندة، لكل فرد بطريقة منظمة، خلال فترة معينة.
- الإنتاج ← سعة العمل المنتج.
- الأجر ← ما يحصل عليه العامل مقابل الجهد الذي يقدمه.

2. السلوك التنظيمي هو سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة.

3. استخدام الخبراء والمختصين لتحديد الطرق وإجراءات العمل.

4. التركيز على الحوافز الفيزيولوجية واعتبار العامل تابع للآلة .

5. يحكم الرشد والمنطق للعلاقات بين أجزاء التنظيم.

6. مركزية اتخاذ القرارات وتوحيد إجراءات العمل.²

¹ موسى لوزي: التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 2000، ص 52.

² بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 114.

لذلك نجد مما سبق أن النظرية العلمية ركزت تطلعاتها ومطالبها على ضرورة الاهتمام بمشكلات تحديث الإدارة، وتحديث وظائفها من خلال جهود الأفراد المنظمين.

ثانياً. نظرية العملية الإدارية: (مبادئ الإدارة).

العملية الإدارية هي مفهوم شامل لما تقدمه الإدارة كعلم لكافة الأنشطة الحياتية، التي يقوم بها العامل لتحقيق أهداف المجموعة في مختلف نشاطاتها ومواقفها في المجتمع، وتشمل مجموعة مهام مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض لتجنيب وتوظيف الإمكانيات المتاحة لإنجاز المهام المحددة لها ضمن جدول زمني محدد، ومن خلال مراعاة العوامل الآتية:

1. التوازن الحيوي للنشط:

إن العملية الإدارية لا تدور في بيئة ساكنة جامدة، بل في بيئة نشطة متحركة تخضع للتغيير والتحول، وهذا ما يفرض على الإدارة في المنظمة مراعاة عناصر بيئتها الداخلية والخارجية المتحركة، والعمل على إيجاد التوازن المطلوب بين هذه العناصر بشكل متواصل ومستمر لتأمين التفاعل المنشود بين هذه العناصر، بما يخدم أهداف المنظمة.

2. الفاعلية المنشودة لتحقيق الأهداف:

و تعني الفاعلية هنا توفير الإمكانيات والعناصر الضرورية للقيام بالنشاط المؤدي إلى تحقيق المهام بالكمية والنوعية المطلوبتين، وفق مبدأ التوازن النشط الذي تدور فيه هذه العملية الإدارية.

3. الكفاية الإنتاجية:

وتعني تفعيل الإمكانيات والعناصر المتاحة، والتي تم توفيرها ضمن عامل الفاعلية وحسن توظيفها لكي تعطي أفضل النتائج في تحقيق المهام المنشودة.¹

سعت هذه النظرية للوصول إلى مجموعة مبادئ إدارية عالمية، يمكن تطبيقها في جميع الأوقات والأماكن، ومن المبادئ الأساسية التي قدمتها هذه النظرية تقسيم العمل حسب التخصص مما يؤدي للزيادة الإنتاجية، التوازن بين السلع والمسؤولية، الطاعة والاحترام للنظم واللوائح، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، إخضاع الأهداف الشخصية للمصلحة العامة، تعويض العاملين بشكل عادل لتحفيزهم، المركزية، التدرج

¹ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط1، عمان، 2005، ص. ص 137-138.

الهرمي، النظام أي تحديد مكان معين لكل موظف، المساواة والعدالة، استقرار العمل وثبات العاملين، المبادرة، روح الفريق، كما حددت الوظائف الإدارية بالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة¹.

يمكن القول أن "fayol" قد تزعم المدرسة العلمية للإدارة، التي تقوم على تحليل العملية الإدارية، وتحديد وظائف المديرين لكي تتبع منها المبادئ الأساسية للتطبيق المعقد للإدارة، أي بناء نظرية للإدارة من واقع حصيلة المبادئ الإدارية.

ثالثاً. النظرية الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظم، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح وتسعى إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية... الخ.

تقر هذه النظرية بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت به من أفكار ومبادئ ومفاهيم، ولكنها ترى أنه ليست هنالك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب، ومن هنا كان اهتمام أنصار هذه النظرية وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية، التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد هي بيئة المنظمة، وحجمها ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة، واستراتيجيات المنظمة، ونوع العاملين في المنظمة وطبيعة العمل في المنظمة، وغيرها.²

ولقد برزت هذه النظرية لدى "فيدلر" منذ أواخر الستينات، حيث بنى نظريته على أساس افتراض رتبي مفاده أن فعالية القيادة تتفاوت حسب توافق شخصية القائد مع خصائص الموقف، وقد ركز خصائص شخصية القائد حول محورين هما: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بالعمل والإنتاج، أما خصائص الموقف فركزها فيما يلي:

1. درجة السلطة الرسمية التي تمنح للقائد، ومدى قدرة هذه السلطة على منحه القوة والقدرة اللازمتين

للقياد.

¹ رسلان علاء الدين: التطور التنظيمي (آلياته، استراتيجياته وسائله، تطبيقاته) دار مؤسسة رسلان للطباعة، ط1، سوريا، 2012، ص 17.

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، دار الحامد، ط1، عمان، 2006، ص 72.

2. وضوح الأعمال والواجبات في المنظمة التي يكلف بقيادتها، بحيث يسهل على الجميع معرفتها وفهماها والعمل على تنفيذها.

3. قبول المرؤوسين وإخلاصهم للعمل، وكذلك وفرت الإمكانيات التي تتاح للقائد.¹

يمكن القول أن جوهر النظرية الموقفية هو عدم وجود طريقة واحدة مثلى للإدارة تناسب كل الظروف والمواقف لتحقيق الكفاءة والفعالية، حيث أن النمط الإداري الذي يصلح لموقف معين، ربما لا يصلح في موقف آخر، أي أن النجاح يعتمد على تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية، وتتطلب الفكرة الجوهرية للنظرية الموقفية في التعامل مع التوترات المتناقضة، من تساؤل أساسي مفاده تحت أي ظرف يتم اختيار بديل معين، أي أنه لا توجد طريقة أفضل في التنظيم، وإنما يعتمد ذلك على الموقف.

رابعاً. نظرية اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر عملية الإدارة، وإن هناك من يستعمل التسميتين كمترادفتين، وأن اتخاذ القرارات ليس وظيفة إدارية مستقلة مثل التنظيم، والتخطيط، والرقابة، بل أن كل وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على اتخاذ القرارات، لأنها تضمن الاختيار من بين عدة تصرفات بديلة.

ويؤكد هذا "هاربرت سيمون" وهو من تلاميذ "ماكس ويبر" يرى أن التنظيمات الإدارية قائمة على أساس عملية اتخاذ القرار، والبيانات المتاحة لصانع القرار وقت اتخاذ القرار، لأن ذلك يحدد درجة تأكيده من المتغيرات التي يتعامل معها، غير أن هذه البيانات ليست دائماً سهلة في الحصول عليها، وبمعنى آخر لا بد له أن يقارن بين التكلفة التي يتحملها في الحصول على البيانات، والفائدة التي يحققها توافر البيانات له.²

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تعمل على تهيئة الجو المناسب والموقف الملائم، للوصول إلى أكثر ثبات بما يضمن عدم إغائه أو تعديله، وتلاقي ما قد يترتب من آثار سلبية، وتساعد على تقبل المرؤوسين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفف من العقبات التي تعترض التنفيذ، وخير مثال

¹ عبد المعطي محمد عساف، مازن عبد العزيز مسوده: أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة، دار وائل، ط1، عمان، 2018، ص. ص 210-211.

² هناء محمود القيسي: الإدارة التربوية (مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثه، دار المناهج، ط1، الأردن، 2010، ص. ص 63-64.

على القرارات الفعالة، النموذج الياباني الذي يقوم على إشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية .

خامسا. نظرية (Z):

هذه النظرية هي نظرية إدارية متميزة أدت إلى تطور كبير للاقتصاد الياباني، وقامت على مجموعة من الأسس، إلى أن ظروف تطبيقها قد لا تتوفر في أغلب البلدان، حيث أن للمجتمع الياباني طابع خاص، وتطبيق هذه النظرية في مجتمعات أخرى يحتاج إلى تعديل ليتواءم مع ظروف المجتمع الجديد.

لقد كان رائد هذا النموذج "ويليام أوشي" الذي قدم لنا نظرية (Z)، وركزت هذه النظرية على عدة قضايا إدارية منها ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأداء الوظيفي، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل، والاهتمام بالجودة، وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين، والتحكم في المعلومات، وإظهار المزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية، و القضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.¹

استفاد "ويليام أوشي" من اتجاهات المدرسة الإنسانية، ومن خلفيته اليابانية فطرح نظريته التي تعرض بعض الحلول للمشكلات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث أرجع "أوشي" سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري المتباعد، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري، من خلال خلق العامل السعيد في عمله، وذلك يركز على ثلاثة أعمدة أساسية هي: الثقة، الألفة، والمودة و الحقد، والمهارة.²

و تعتبر نظرية (Z) إحدى نظريات السلوك الإداري، وتستخدمها الشركات لتطوير الاتصالات التنظيمية، تركز على العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية، والتي اتسم نظامها بالاستقلالية والمخاطرة والابتعاد عن الإدارة الجزئية، ويعتمد على زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق الأمان والرضا الوظيفي.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، ط1، عمان، 2016، ص 62.

² نسيم أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2008، ص 40.

المبحث الثامن: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير وزيادة فاعلية المنظمة.

يعتبر التطوير التنظيمي جهود شاملة مخططة، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء الاستمرار، كما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق الأهداف، الساعية نحو التطوير من خلال مفهوم الرضا، وتتمحور العلاقة بين المفهومين من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاث اتجاهات تشمل المالكين، والعملاء والموظفين، فتتطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوفرة، من بشرية ومادية، وتكنولوجية، تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة وتطورها، ويترتب عن ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا الوظيفي.

وهذا الرضا يترتب عنه الحصول على الولاء اتجاه المنظمة الإدارية، وكذلك فهو الأمر الذي يترتب عنه زيادة المبيعات والأرباح، وهذا يعني زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب العمل الجديدة، وتنمية قدرات الأفراد العاملين.¹

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة، وبالنظر للجودة كونها عملية دمج المنظمة، ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وتبنى إدارة الجودة الشاملة على مدخل النظم الذي يأخذ في نظره التداخل بين جميع عناصر التنظيم، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة، والأمر الأساس لإدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر، والتوجه بالضيف والهدف هو إرضاءه.

إن مفهوم إدارة الجودة ارتبط فكريا وعمليا بالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أرباحها وتعزيز مركزها التنافسي، من خلال تحسين نوعيه إنتاجها بما يتناسب مع احتياجات زبائنهم، ونشأت إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري في اليابان، وبعد النجاح الذي حققته حاولت العديد من المنظمات تطبيقها سعيا منها إلى تطوير وتحسين الأداء، وزيادة فاعليتها بصفة مستمرة، كما يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل خدمة ممكنة، ويعد تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن، من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها اليوم برامج تحديث و عصنة الإدارة العمومية، لذلك إن هذا الهدف يعد ضمانة

¹بطاهر بختة: مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات، مجلة الدفاتر الاقتصادية، م10، ع2، 2018، ص 30.

أساسية لتحسين علاقة الإدارة بالمواطن، من خلال تحسين أساليب الاستقبال وتبسيط الإجراءات الإدارية، والارتقاء بأساليب التواصل والاستماع للشكاوى من أجل توفير الجو الذي يعزز ثقة وإرضاء الزبون بالإدارة¹.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية التنظيمية، ووسيلة مهمة لمواجهة التنافس الذي تواجهه المنظمات، فهو الأسلوب لمنع حدوث المشكلات، وذلك من خلال تشجيع وتحفيز العمل الإداري والتنظيمي للأداء، واستخدام مختلف أو جميع الموارد بفعالية، أي التركيز على مدى مشاركة العاملين في كل الجوانب، في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء، وهنا تستطيع المنظمة الإدارية المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية ومن ثم النجاح.

¹ رايح قمحية، محمد الشرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، ع1، 2013.

خلاصة:

مما سبق نستنتج بأن الفعالية التنظيمية خاصة من حيث تعدد التعاريف، تعتبر من أبرز الغايات التي تشدها المنظمات، لترتبط مفهوم الفعالية تقريبا بكل ظاهرة إدارية، سعيا وراء فهم ماهية النجاح التنظيمي ومحاولة تحقيقه. ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات المعاصرة، فقد أصبحت حاجة المنظمة إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، من خلال الاستجابة وفهم وتنفيذ القرار. كما توجد مجموعة من المؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية والنظريات المتعلقة بدراسة التنظيمات، أي أن الكل يصب في اهتمام واحد وهو تحقيق الأهداف، كما أن هناك عدة مداخل تناولت موضوع الفعالية التنظيمية بالدراسة، كمدخل الأهداف والنظم، ومدخل القيم المتنافسة، كلها مداخل تتباين في نظرتها لمفهوم الفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع

الجانِب التطبيقِي

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

تمهيد

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المبحث الثاني: عينة ومنهج الدراسة

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات

المبحث الرابع: عرض وتحليل البيانات

المبحث الخامس: نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة :

المبحث السادس: مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

المبحث السابع: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

المبحث الثامن: الاقتراحات والتوصيات

الخاتمة

تمهيد:

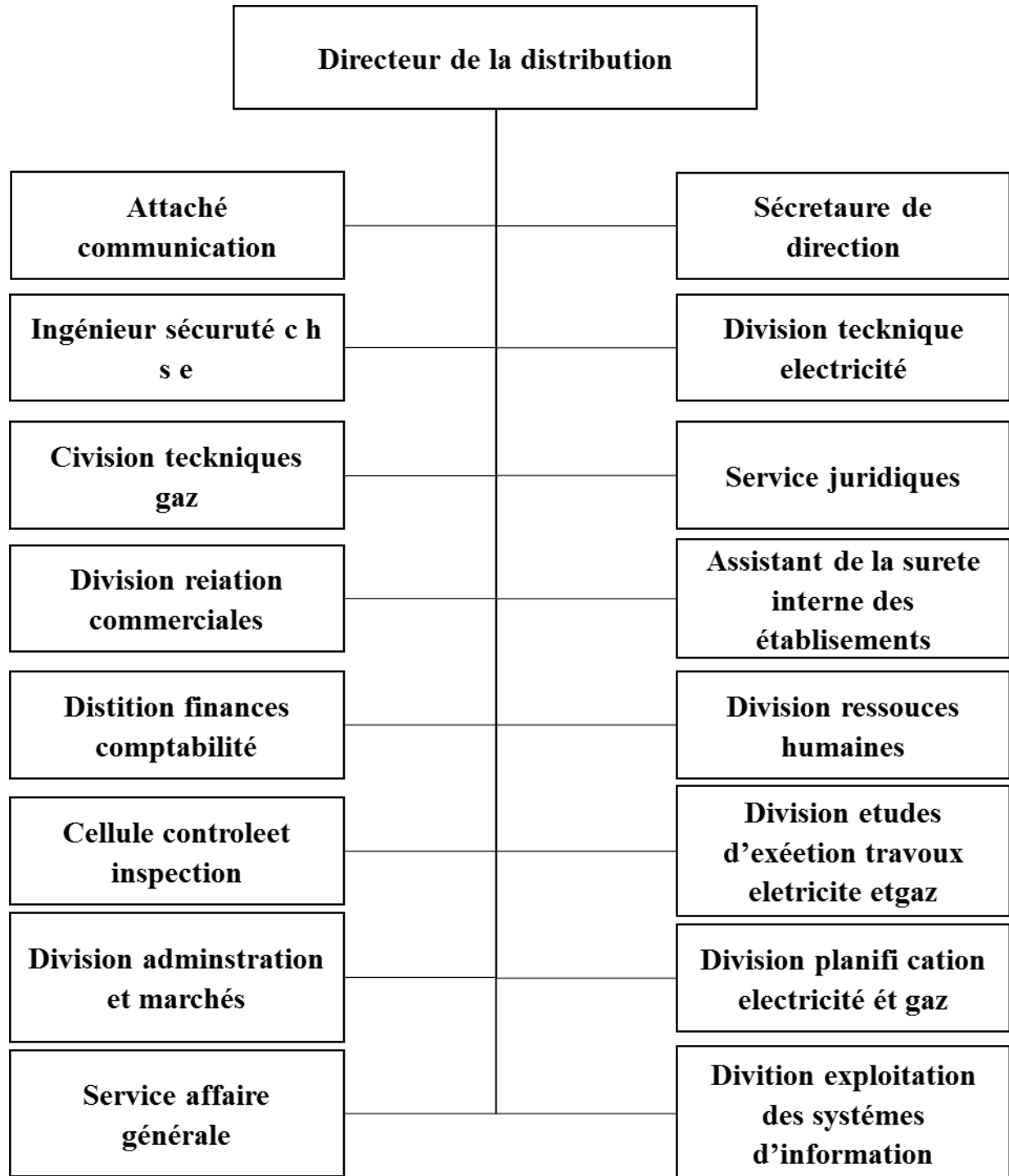
بعد الدراسة النظرية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال الدراسة الميدانية سيتم بعدها إسقاط هذا الجانب النظري على الواقع، ويتناول هذا الفصل كل من: مجالات الدراسة، عينة الدراسة، منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وكذلك تحليل التباين أو الكشف عن الفروق بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، طبيعة الشهادة المتحصل عليها، سنوات الخبرة، الوضعية المهنية)، وكذلك سيتناول هذا الفصل على عرض وتحليل البيانات والنتائج والتي ستكون مدعمة بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

المبحث الأول: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني: ويقصد به المكان الذي أقيمت فيه الدراسة الميدانية حيث أجريت هذه الدراسة بشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لولاية قالمة.

وقد تم إنشاء هذه الشركة بالوسط مدينة قالمة بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 01/02 والمؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق لـ 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات ومن مهام شركة الجزائرية للكهرباء والغاز ما يلي:

- ضمان توزيع الكهرباء وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية.
- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع أهدافها.
- تكيف الشبكات الحالية مع التكنولوجيا الحديثة من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.



2- المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية التي تم استغراقها لتحضير هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني وقد أجريت هذه الدراسة على عدة مراحل:

-**المرحلة الأولى:** حيث بدأت دراستنا مع بداية السنة الدراسية 2023/2022 بعد قبول المواضيع من قبل إدارة قسم علم الاجتماع بموافقة المشرف على الدراسة، وكان ذلك بجمع المعلومات والبحث عن المادة العلمية المتعلقة بالدراسة لتكوين الجانب النظري.

-**المرحلة الثانية:** فيما شرعنا في التحضير للدراسة الميدانية انطلاقا من 27 جانفي 2023 حيث قمنا بمقابلة مع مدير شركة الجزائرية للكهرباء والغاز لولاية قالم، لطلب ترخيص إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم قبول الطلب بعد الإمضاء عليه، وبعد الاتفاق على يوم المقابلة قمنا بجمع المعلومات المهنة حول دراستنا وتحضير أسئلة الاستمارة التي قمنا بتطبيقها في شكلها النهائي بعد إجراء التعديلات عليها والتحكيم من طرف الأستاذة المشرفة والأساتذة، وقمنا بتوزيعها في 3 أفريل 2023 وتم استرجاعها في نفس اليوم.

-**المرحلة الثالثة:** بعد توزيع الاستمارة بشكلها النهائي واسترجاعها قمنا بتفريغ الأسئلة في جداول والقيام بعملية التحليل وتفسيرها في ضوء الفرضيات وفي ضوء النظريات والدراسات السابقة وأخيرا كتابة النتائج النهائية والتوصيات والاقتراحات.

3-المجال البشري: وهو المجال الذي يقوم الباحث من خلاله بتحديد مجتمع الدراسة الخاص بموضوع بحثه، حيث أنجزت هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لولاية قالم، ولقد تمثل مجتمع بحثنا في عمال شركة الكهرباء والغاز والذين يبلغ عددهم 519 عامل.

المبحث الثاني: عينة ومنهج الدراسة

1-العينة:

حيث تعرف أنها جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة فرعية أو جزئية من عناصره، وله خصائص مشتركة وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء.¹

$$\frac{519 \times 20}{100} = 103.8$$

$$\approx 104$$

¹ عيسى يونس، سامية شيناز وآخرون: العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 02، المجلد 07، 2021، ص 530.

وقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية لهذه الدراسة، حيث اخترنا أفراد من كل طبقة بشكل عشوائي، وتعرف العينة العشوائية الطبقية تعني تقسيم أفراد مجتمع البحث لفئات طبقاً لخصائص معينة شريطة أن يكون هناك فرق فعلي بين الفئات.¹

2-المنهج:

إن دراسة أي ظاهرة اجتماعية تتطلب استخدام أساليب وقواعد علمية، تساعد الباحث في الإجابة على تساؤلات الدراسة، وهذا ما يشكل في جوهره ما يعرف بالمنهج ويعرف بأنه " وسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف والحقائق والقوانين التي يسعيان إلى إبرازها وتحقيقها، وكثيرا ما يتوقف حكمنا على أي بحث بالصحة وسلامة النتائج على مدى صحة وسلامة المنهج الذي أتبع في هذه البحث".²

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، " فهو المنهج الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بطبيعة جماعة من الناس أو وضعهم أو عدد من الأشياء أو قطاعات من الظروف أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا أو الموضوعات التي يمكن أن يرغب الباحث في دراستها".³

والذي يمكننا من الكشف عن الطرق الواجب اتباعها من أجل إدارة تلك القوى العامة بالمؤسسة، وعليه يمكن اعتبار المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر تلاعما مع هذه الدراسة والكفيل بوصفها.

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات

تم في الدراسة الاعتماد على مجموعة من الأدوات في جمع البيانات والمعطيات هي:

¹ رواية بنت أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الصحيان: النمطية في الرسائل الجامعية (دراسة مطبقة على عينة من رسائل الدكتوراه بجامعة الملك سعود والامام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 20، ص 445.

² نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل لنشر، د.ط، الجزائر، 2017، ص 211.

³ عزيز داوود: مناهج البحث العلمي، دار أسامة، ط1، عمان، 2006، ص07.

أ- الملاحظة:

تعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج، والحصول على أدق المعلومات.¹

ولقد استخدمنا الملاحظة في نقاط الآتية:

- ✓ استكشاف ميدان الدراسة وذلك قصد التقرب من واقع الظاهرة.
- ✓ التعرف على طبيعة وظروف العمل.
- ✓ البحث في تجسيد مؤشرات متغيرات الدراسة في الميدان.

ب- المقابلة:

يقصد بالمقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص وعلاج.² ولقد أجرينا مع رئيس مصلحة المستخدمين الذي وقع لنا طلب إجراء التربص على مستوى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، والذي بدوره حدد لنا مقابلة مباشرة مع مدير الشركة.

ج- الاستمارة:

تعرف الاستمارة (الاستبيان) بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص عن طريق البريد أو تسلم عن طريق اليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.³

لقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية"، والتي سلمت إلى المبحوثين ثم استرجاعها، وقد قسمت إلى خمس محاور هي:

¹ محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019، ص149.

² عمار بوحوش، محمد محمود الذبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007، ص 76.

³ نوال مجدوب، خيرة مجدوب: مزايا طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى استخدم كل منها، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 1، الجزائر، 2017، ص83.

-المحور الأول: الجزء الأول عبارة عن مجموعة أسئلة عددها (06) تدور حول البيانات الشخصية للمبحوث وتتمثل في: السن، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الشهادة المتحصل عليها، سنوات الخبرة في العمل.

-المحور الثاني: يخص إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة.

-المحور الثالث: يخص إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

-المحور الرابع: يخص إدارة الجودة الشاملة وزيادة فاعلية الاتصال في المؤسسة.

-المحور الخامس: يخص إدارة الجودة الشاملة وأهداف المؤسسة.

د- الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق من الأدوات الهامة التي تساعد على جمع المعلومات، حيث تمكنا من الإطلاع على بعض الوثائق الخاصة بشركة الكهرباء والغاز منها:

✓ الجانب التاريخي للمؤسسة.

✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الرابع: عرض وتحليل البيانات

جدول رقم 03: توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
62.5%	65	ذكر
37.5%	39	أنثى
100%	104	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث نجد نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث، وذلك بنسبة 62.5% أي 65 مفرد مقابل نسبة الاناث بنسبة 37.5% أي 39 مفردة.

وهنا نستخلص أن العنصر الذكوري في شركة الكهرباء والغاز هو الذي يبين لنا الاتجاه الإيجابي في المجتمع الجزائري والذي كان مقسم ما بين إطارات وأعوان تحكم وتنفيذ، وهذا راجع إلى ثقافة وطبيعة العمل إذ تكون نسبة مناصب الشغل للذكور أكثر من الاناث.

جدول رقم 04: توزيع العينة حسب السن

السن / العينة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	62.5%
من 31 إلى 40 سنة	36	37.5%
من 41 إلى 50 سنة	41	39.42%
أكثر من 50 سنة	14	13.46%
المجموع	104	100%

يبين الجدول أعلاه الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة وهي الأكثر تمثيلا لعينة البحث وتقدر بنسبة 39.42%، ثم تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة والتي تقدر بنسبة 34.61%، ثم الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة والتي قدرت نسبتها 13.46%، ثم الفئة العمرية الأقل من 30 سنة والتي قدرت نسبتها 12.5%

ونستخلص من بيانات الجدول أن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فيها فئة من 41 إلى 50 سنة موظفين ذو خبرة طويلة في هذا المجال ويسعون لتقديم الأفضل ورضا الزبون وهذا سيكون له تأثير على فعالية الأداء في الشركة لما تتمتع به هذه الفئة من قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 05: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

العينة	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي		0	0%
متوسط		2	1.92%
ثانوي		21	20.19%
جامعي		74	71.15%
دراسات عليا		9	8.65%
المجموع		104	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي ونلاحظ أن أعلى نسبة هي 71.15% سجلت لدى مستوى التعليم الجامعي، ثم تليها نسبة 20.19% لدى التعليم الثانوي، ثم تليها نسبة 8.65% لدى فئة الدراسات العليا وأخيرا نسبة 1.92% لدى مستوى التعليم المتوسط.

تمثل فئة الجامعيين ودراسات العليا فئة الإطارات وأعوان التحكم، وهذا راجع لشرط الالتحاق بالمؤسسة في إعطاء الأولوية لتوظيف الحاصلين على الشهادات الجامعية.

أما بالنسبة للمستويات الأخرى (ثانوي، متوسط، ابتدائي)، فهي تتمركز أغلبها في أعوان تنفيذ، وهذا يدل على أن شركة الكهرباء والغاز تستقطب موارد بشرية من حاملي الشهادات الجامعية، وهي الفئة التي تتميز بمستوى علمي عالي يمكن استثمار والاستفادة منهم.

الجدول رقم 06: توزيع العينة حسب طبيعة الشهادة المتحصل عليها التي يعمل بها.

العينة	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة جامعية		85	81.73%
شهادة تكوين مهني		19	18.26%
المجموع		104	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يوضح طبيعة الشهادة التي يعمل بها الموظفون أن أغلبية المبحوثين ذو شهادة جامعية بحيث أن النسبة 85% تليها شهادة التكوين المهني بنسبة 18.26%

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على توفير عمال ذو خبرة من أجل تحقيق الريادة وهذا ما يساعدها على تطوير أساليب العمل ضمن إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم 07: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
9.61%	85	أقل من 5 سنوات
57.69%	19	من 5 إلى 10 سنوات
28.84%	30	من 10 إلى 15 سنة
3.84%	04	15 سنة فما أكثر
%100	104	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 07 الذي يوضح سنوات الخبرة أن الفئة الغالبة من حيث سنوات الخبرة هي الفئة من 5 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 57.69% من عينة الدراسة، ثم فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 28.84%، ثم من فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 9.61%، وأخيرا الفئة من 15 سنة فأكثر بنسبة 3.84% ومن هنا نستنتج أن أفراد هذه الدراسة هم فئة شباب لديهم خبرة مهنية في ميدان العمل مم يسهل من طبيعة العمل وتأثيره على تدريب العامل. وكذلك تجعل المؤسسة تعمل على تطوير عملياتها الخدمائية لأنها تهتم بجلب يد العاملة.

الجدول رقم 08: توزيع العينة حسب الوضعية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	
86.53%	90	إطار
13.46%	14	عون تحكم
0	0	عون مقيد
%100	104	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن معظم أفراد العينة هم ذو مستوى مهني عالي في مرتبة إطار بنسبة 86.53% تليها عون تحكم بنسبة 13.46%، ثم عون مقيد بنسبة 0%.

نستنتج أن هذه الشركة لها كفاءات عالية وذو تكوين جيد تضم عدد كبير من الإطارات وهذا ما يساهم في رفع مستوى العمل وتحسين جودة الإنتاج.

المحول الأول: إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين داخل المؤسسة

الجدول رقم 09: التكوين الخاص بمجال عملك عند التعاقد بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
96.15%	100	نعم
3.84%	04	لا
%100	104	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن نسبة 96.15% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنظم أي أن أغلبية الموظفين تلقوا تكوين خاص بمجال العمل عند التعاقد مع المؤسسة، ويمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة إلى أن رفع مستوى كفاءة وفعالية للعامل وغرس القيم المهنية وتحضير الموظفين للعمل الذي يقومون به وتمكنهم من مجاورة الصعوبات داخل المؤسسة، مما يساهم التكوين في تطوير ورفع أداء العمال وبالتالي المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومنه تحسن صورتها في المحيط الخارجي، أما نسبة 3.84% من عينة مجتمع الدراسة أجابوا بلا وهذا راجع إلى لعدم اهتمام المؤسسة بالتعليم الداخلي والتنسيق لدورات تكوينية لتحسين مستوى العمال بشكل دوري.

الجدول رقم 10: التكوين الذي تلقته كان

النسبة المئوية	التكرار	
94.23%	98	داخل المؤسسة
5.76%	06	خارج المؤسسة
%100	104	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 بنسبة 94.23% من أفراد مجتمع الدراسة تلقوا تكوين داخل المؤسسة حيث تفسر هذا إلى أن المراحل التي تقوم عليها المؤسسة من أجل تطوير قدرات الموظفين وتحسينها وتقليل التكاليف نظرا لأن التكوين الداخلي أقل تكلفة، إضافة إلى ربح الوقت من أجل إبقاء الموظف مكان العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وإكسابها صفة إثبات وحسن السمعة وتحسين أداء الفرد حيث ينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد والتقليل من معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التأقلم، ومعنى ذلك أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تكوين عمالها داخل المؤسسة، حتى يتمكن العامل من التكيف مع التقنيات الجديدة للمؤسسة، بينما تقدر نسبة المبحوثين الذين تلقوا تكوين خارج المؤسسة بينما تقدر نسبة 5.76% وهي نسبة صغيرة نوعا ما مقارنة مع الذين تلقوا تكوين داخل المؤسسة وهذا راجع بسبب أن عملية التكوين يمكن الاستفادة منها من طرف خدمات الموظفين المعنيين خلال فترة التكوين، وذلك إجراء دورات تكوينية حسب احتياجاتها وأهدافها المستقبلية.

وعليه فإن المؤسسة تهتم بالتكوين الداخلي المؤسسة حتى تضمن استقرارهم.

الجدول رقم 11: توافق نوعية التكوين تساعد في التحكم في الأداء

النسبة المئوية	التكرار	
85.5%	89	نعم
14.42%	15	لا
%100	104	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أعلى نسبة 85.57% وافقوا على فكرة نوعية التكوين تساعد في التحكم في الأداء بنسبة 14.42% أجابوا بلا.

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن التكوين يساعد في التحكم في الأداء وهذا راجع إلى أن نوعية التكوين تساعد العامل على رفع مستوى أدائه من الناحية الكمية والنوعية ويهدف إلى تنمية القدرات في العمل لتحقيق استراتيجية المؤسسة ويسعى إلى تحسين أداء العامل وإكسابه المهارات اللازمة التي تمكنه من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أما باقي المبحوثين فأجابوا بلا بنسبة 14.42%، أي لم يوافقوا على فكرة نوعية التكوين أنها تساعد في التحكم في الأداء وذلك بسبب لأن الأداء إذا كان لا يرقى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين أثناء الخدمة، وعدم ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

الجدول رقم 12: تسعى شركة الكهرباء والغاز إلى التحسين والتطور

النسبة المئوية	التكرار	
92.30%	96	نعم
7.69%	08	لا
%100	104	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم 92.30% أي تسعى شركة الكهرباء والغاز إلى التحسين والتطور ثم تأتي نسبة 7.69% أجابوا بلا أي أن شركة الكهرباء والغاز لا تسعى إلى التحسين والتطور.

نستخلص من ذلك أن النسبة الأولى راجعة إلى أن شركة الكهرباء والغاز تعمل على ضمان التوزيع هي للغاز يأخذ عين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر وتقديم الطاقة للزبائن مع تحسين نوعية الخدمة، كذلك تحقيق الهدف العام المتمثل في التحسين المستوى المعيشي وتحقيق الربح للشركة وتوسيع نشاطاتها وضمان استمرار جودة الخدمة مع المحافظة على سلامة الأشخاص والممتلكات حيث أن باقي المبحوثين أقرروا بأن الشركة لا تسعى للتحسين والتطور وهذا راجع إلى النقص الكبير في الأدوات مما أدى إلى سوء الخدمة.

الجدول رقم 13: توفير المؤسسة الوسائل والأدوات التي تساهم في تحسين أداء العامل

النسبة المئوية	التكرار	
18.26%	19	نعم
81.73%	85	لا
%100	104	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن نسبة 81% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بلا، أي أن المؤسسة لا توفر الأدوات والوسائل التي تساهم في تحسين أداء العامل وذلك بسبب عدم توفير التكنولوجيا سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، ونقص الفادح للسيارات الخاصة بالعمل وسوء نوعية القفازات، والكراسي والمكاتب غير مناسبة للعمل، أما باقي المبحوثين الذين أجابوا بنعم بنسبة 18.26% أي أن المؤسسة توفر الوسائل والأدوات التي تساهم في تحسين أداء العامل، وهذا راجع إلى تطور في وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة وتوفير الوسائل الخاصة بالعمال سواء كانت سيارات، أدوات العمل...

وهذا ما يساهم في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 14: ساهمت المؤسسة في تحسين أدائك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	90	86.53%
التكوين	100	96.15%
اكتساب خبرة جديدة	10	9.61%

3.84%	04	لا
%100	104	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 96.15% للاحتمال القائل بأن المؤسسة ساهمت في تحسين أداك وذلك بالنسبة للاحتمالات التكوين نسبة 86.53% ثم تأتي نسبة 9.61% للذين أجابوا بأن المؤسسة ساهمت في تحسين الأداء عن طريق اكتساب خبرة جديدة في حين قدرت نسبة الذين أجابوا بلا ب 3.84% بأن المؤسسة لا تساهم في تحسين الأداء.

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تساهم في تحسين الأداء من خلال التكوين واكتساب خبرة جديدة وذلك راجع إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتكوين كونه عامل أساسي في تزويد العاملين باكتساب خبرات جديدة، أما باقي المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تساهم في تحسين الأداء لعدم وضع برامج تكوينية تحسن من مستوى الأداء وعدم فتح المجال للمبادرة في العمل.

الجدول رقم 15: تعمل المؤسسة على تحسين خدماتها

النسبة المئوية		التكرار		الاحتمالات	
91.34%	67.30%	95	70	ادخال تكنولوجيا حديثة	نعم
	19.23%		20	التقرب من المواطن وتلبية حاجياته	
	4.80%		05	القيام بحس المواطن من خلال دورات تحسيسية	
8.65%		09		لا	
100%		104		المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 91.34% للاحتمال القائل بأن المؤسسة تعمل على تحسين خدماتها، وذلك بالنسبة للاحتمالات بأن المؤسسة تعمل على تحسين خدماتها عن طريق ادخال التكنولوجيا الحديثة بنسبة 67.30% ثم تأتي التقرب من المواطن وتلبية حاجياته بنسبة 19.23%، بعدها القيام بتحسيس المواطن من خلال دورات تحسيسية للكهرباء والغاز بنسبة 4.80% في حين قدرت نسبة الذين أجابوا بلا ب 8.65% بأن المؤسسة لا تعمل على تحسين خدماتها.

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تعمل على تحسين خدماتها خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة مما ساهمت في زيادة كفاءة تقديم الخدمة وتنظيم العمل وتخفيف الضغط على العمال، أما باقي المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تعمل على تحسين خدماتها وذلك لعدم تطوير

برامج خاصة بالزيائن وعدم توفير الإمكانيات اللازمة للعمال هذا ما يؤدي إلى عدم تحسين خدمات المؤسسة.

الجدول رقم 16: توفر المؤسسة للعامل الظروف المعنوية المساعدة على تحسين أداؤه

الاحتمالات		التكرارات		النسبة المئوية
نعم	تكريمات وعلاوات العمل	85	90	81.73%
	تحسين مناخ العمل	05		4.80%
لا		14		13.46%
المجموع		104		100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 86.53% للاحتفال القائل بأن المؤسسة توفر للعامل الظروف المعنوية المساعدة على تحسين أداؤه وذلك بالنسبة للاحتتمالات التالية: تكريمات وعلاوات العمل بنسبة 85%، ثم بنسبة 4.80% لتحسين مناخ العمل، في حين قدرت نسبة الذين أقرروا بأن المؤسسة لا توفر للعامل الظروف المعنوية المساعدة على تحسين أداؤه بـ 13.46%.

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة توفر للعامل الظروف المعنوية وذلك راجع إلى أن تلك الاحتمالات تساعد العامل على تحقيق إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وبالتالي شعور العامل بالرضى الوظيفي وولاءه له والتعاون بين زملاءه، في حين باقي المبحوثين الذين أقرروا أن المؤسسة لا توفر للعامل الظروف المعنوية وذلك بسبب الإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات.

الجدول رقم 17: توفر المؤسسة للعامل الظروف المادية المساعدة على تحسين أداؤه.

الاحتمالات		التكرارات		النسبة المئوية
نعم	تحفيزات مالية	65	79	62.50%
	وسائل الأداء العمل الجيد سيارات، حواسيب	14		13.46%
لا		25		24.03%
المجموع		104		100%

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت 75.96% للاحتمال القائل بأن المؤسسة توفر للعامل الظروف المادية المساعدة على تحسين أداءه وذلك بالنسبة للاحتمالات الفائلة بأن التحفيزات المالية تساعد على تحسين الأداء بنسبة 62.50% ثم تأتي وسائل الأداء العمل الجيد (سيارات، حواسيب، كراسي، مكاتب...) في حين قدرت نسبة 24.03% للذين أقرروا بأن المؤسسة لا توفر للعامل الظروف المادية المساعدة على تحسين أداءه.

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة توفر للعامل الظروف المادية وهذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين والمحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل على تطويره أما باقي المبحوثين الذين أكدوا على أن المؤسسة لا توفر للعامل الظروف المادية وذلك راجع بسبب عدم رفع الكفاءة وتحسين الأداء.

الجدول رقم 18: شعر بالقلق في وجود رقابة مستمرة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	10.57%
لا	93	89.42%
المجموع	104	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن أعلى نسبة 89.42% أجابوا بلا أي أنهم لا يشعرون بقلق في وجود رقابة مستمرة أما نسبة 10.57% أجابوا بنعم أي أنهم يشعرون بقلق في وجود رقابة مستمرة.

نستخلص من ذلك أن النسبة الأولى تقصر أن العمال لا يشعرون بقلق في وجود رقابة مستمرة أي أن الرقابة لا تشكل مشكلة ولا تسبب قلق بالنسبة للعاملين هذه الشركة، لأنها تشعرهم كموظفين وتجعلهم يبذلون كل جهودهم في القيام بعملهم. وقد يعود هذا النوع من الوظيفة الغالب في المؤسسة والتي تستدعي الدقة في العمل وتحتاج إلى رقابة فالرقابة المستمرة للعامل الهدف منها هو رفع كفاءة الأفراد والكشف عن الجوانب الإبداعية وتحفيزها والتأكد من حسن سير العمل وتنظيمه وتخلق الانضباط والأداء الجيد العمل.

أما باقي المبحوثين الذين أقرروا بأن شعر بالقلق في وجود رقابة مستمرة تفسر ذلك بأن إذا كانت العلاقة بين الموظف والمسؤول غير جيدة فإن الموظف يشعر بالقلق فأى اضطراب في هذه العلاقات تجعل الموظف مرتبك نتيجة خوفه من ارتكاب الأخطاء والمراقبة المستمرة له تسبب نقص التركيز في العمل وتقلل من روحهم المعنوية وتشكل لهم الضغط والتوتر والشعور بعدم الثقة.

الجدول رقم 19: تهتم بالمشكلات التي تتعرض إليها أثناء عملك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	54	51.92%
لا	50	48.07%
المجموع	104	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن نسبة 51.92% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم أي أنهم يهتمون بالمشاكل التي يتعرضوا إليها أثناء العمل. وهذا راجع إلى عدم الاعتراف بهم كشركاء في العمل وعدم وجود بيئة عمل مناسبة كنقص في الإمكانيات المادية والتقنية الموجودة مكان العمل، وانخفاض جودة المنتوجات وارتفاع معدلات تغيب العمال. ومشكلة ضغوط العمل التي تبعث التعب في نفوس العمال مما يؤثر سلباً على الأداء الذي يقدمه العامل، وهذا ما يعتبر حاجز يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها، أما باقي المبحوثين الذين أجابوا بلا بنسبة 48.07% أي أنهم لا يهتمون بالمشكلات التي يتعرض لها أثناء العمل، وهذا بسبب توفر المناخ الجيد وسليم وخالي من التعقيدات وهذا لتسهيل مهمة العمل وبالتالي ينعكس هذا على أداء العامل داخل المؤسسة مما يجعلهم غير مهتمين للمشاكل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 20: ترى أن خدماتك تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	98	94.23%
لا	06	5.76%
المجموع	104	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 94.23% أي أن خدمات العامل تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة وهذا راجع إلى السرعة والدقة وبذل الجهد في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة والدافعية في العمل التي تجعل العامل يسعى إلى تطوير وتنمية قدراته داخل المؤسسة، وهذا ما يساهم في تحقيق وتحسين مستوى أداء المؤسسة، أما باقي المبحوثين الذين قدرت نسبتهم 5.76% أجابوا بلا وذلك راجع إلى الضغوطات العملية وأن المؤسسة لم توفر الظروف المادية الجيدة التي تتناسب مع العمل والعلاقات بها خلل مما يؤثر على الإنتاجية والأداء وهذا ما يؤدي إلى عدم بذل المجهودات والإهمال والتعاون مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة والرضى الوظيفي داخل المؤسسة

الجدول رقم 21: تقدم لك الإدارة مكافأة وحوافز مقابل جهدك الإضافي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	99	95.19%
لا	5	4.80%
المجموع	104	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 أن معظم الإجابات والمقدرة بنسبة 95.19% تدل على أن الإدارة تقدم مكافأة وحوافز مقابل الجهد الإضافي، في حين نجد نسبة 4.80% أقرروا بأن الإدارة لا تقدم مكافأة وحوافز مقابل الجهد الإضافي.

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم وذلك من خلال التميز والإبداع في العمل الذي يأتي بأفكار جديدة تساهم في تطوير المؤسسة وقد تزيد من الجودة والإنتاج، وأن المؤسسة تهتم بشكل كبير بالعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على الاستقرار الوظيفي، أما باقي المبحوثين الذين أجابوا بلا، أي أن الإدارة لا تقدم مكافأة وحوافز مقابل الجهد الإضافي. أي الإدارة لا تهتم بشكل كبير بالعمال وعدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز بما يتناسب مع ما يقدمه العامل من إنجاز في العمل.

الجدول رقم 22: تصنع الإدارة استراتيجية لحل مشكلات العمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
------------	-----------	----------------

96.15%	100	نعم
3.84%	04	لا
%100	104	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم 22 أن نسبة 96.15% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم على أن الإدارة تضع استراتيجية لحل مشكلات العمال إلى أن الإدارة تقوم على تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة تساعد على اتخاذ القرارات، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل وتحفيز العاملين على التعاون وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، أما باقي المبحوثين الذين أجابوا بلا بنسبة 3.84% أي أن الإدارة لا تضع استراتيجية لحل مشكلات العمال بسبب عدم المحافظة على حقوق العمال وعدم تهيئة الظروف المناسبة للعمل وعدم إتاحة الفرصة للتقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلون.

الجدول رقم 23: ظروف العمل الأمنية بالشركة مناسبة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
95.19%	99	نعم
4.80%	05	لا
%100	104	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن نسبة 95.19% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم. أي أن ظروف العمل الأمنية بالشركة مناسبة، وذلك من خلال توفر المناخ المناسب للعمل وتوفير متطلبات العمل اللازمة والنظام والالتزام داخل الشركة.

فمن خلال هذه الظروف تساعد العاملين على الاستقرار الوظيفي وهذا ما يساعده على مضاعفة وبذل المجهودات في تأدية عمله، وكذلك توفر العوامل الميئافيزيقية في بيئة العمل، أما باقي المبحوثين أجابوا بلا بنسبة 4.80% أي أن ظروف العمل الأمنية بالشركة غير مناسبة كالظروف الفيزيقية السيئة وارتفاع الضوضاء وسوء الإضاءة كلها عوامل تؤدي إلى عدم الارتياح لدى العامل مما يؤدي إلى نقص الإنتاج.

الجدول رقم 24: التفاعل بين فريق العمل يحقق الرضا الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
66.34%	69	نعم
33.65%	35	لا

المجموع	104	%100
---------	-----	------

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 أن نسبة 66.34% من أفراد مجتمع الدراسة أقرروا بأن التفاعل بين فريق يحقق الرضا الوظيفي، ثم تأتي نسبة 33.65% أجابوا بلا، أي أن التفاعل بين فريق العمل لا يحقق الرضا الوظيفي.

نستخلص من ذلك أن النسبة الأولى نفسر ذلك إلى أن هناك تعاون متبادل بين الأفراد في العمل فهي علاقة إيجابية مما ينعكس إيجابيا على نفسيتهم بحيث يكونوا سندا لبعضهم البعض عند الحاجة أو الإرشاد في كيفية أداءهم للعمل وتقديم الدعم المعنوي والتشجيع اللازم هذا ما يحقق رضا وظيفي بين العمال. أما الذين أقرروا عكس ذلك، أي أن التفاعل بين فريق العمل لا يحقق رضا وظيفي، بسبب أنهم لا يقدمون الدعم للمساعدة المهنية وهذا ما يؤثر عليهم ومنه حدوث توتر في العلاقات أي لا يكون هناك عمل روح الفريق الواحد، وهذا ما يؤدي إلى صراعات شخصية بين العمال وبالتالي عدم تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 25: أنت راض على راتبك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	55	52.88%
لا	49	47.11%
المجموع	104	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن نسبة 52.88% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم أي أنهم راضون عن الراتب ثم تأتي نسبة 47.11% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بلا أي أنهم غير راضون عن الراتب.

نستخلص من ذلك أن النسبة الأولى راضون عن الراتب وذلك راجع إلى أن النسبة الأولى راضون عن الراتب وذلك راجع إلى أن الراتب الذي يتقاضوه يتناسب مع نوع العمل داخل المؤسسة ومتوافقا مع الجهد المبذول سواء الفكري أو بدني، حيث أن الراتب بالنسبة للعامل يشعره بالرضا الوظيفي والاستقرار ويستطيع العامل أن يرضى به لأنه يستطيع من خلاله أن يشتري مستلزماته ويسدد ما عليه من ديون، وهذا ما يشجعهم ويحفزهم عن العمل.

أما باقي المبحوثين فهم غير راضون عن الراتب وهذا راجع إلى أعباء الخدمة والتعب والارهاق والأقدمية في العمل، وأن الراتب لا يتناسب مع القدرة الشرائية وعدم اشباع حاجاته لأن الراتب غير كاف

مما يؤدي إلى تأثير سلبي على حالته النفسية مما تخلق لهم مشاكل في محيط العمل والتفاني في الخدمة والشعور بعدم الرضى الوظيفي.

الجدول رقم 26: تشعر بوجود عدالة في الأجر مع طبيعة عملك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	77	74.03%
لا	27	25.96%
المجموع	104	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 أن النسبة 74.03% من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بنعم أي نشعر بوجود عدالة في الأجر مع طبيعة عمل. تليها نسبة 25.96% أجابوا بلا أي لا تشعر بوجود عدالة في الأجر مع طبيعة عمل.

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا على وجود عدالة في الأجر ونفسر ذلك وهذا يدل على الرضا وأن المؤسسة عادلة في توزيع الأجر على العمال وذلك حسب الجهود المبذولة والخبرة والشهادة في العمل وهذا ما يساهم في الاستقرار الوظيفي وتحسين أداء العاملين، في حين أن باقي المبحوثين أقرروا بعدم وجود عدالة في الأجر فهم يعتبرون أنهم يؤدون ساعات عمل أكبر من الأجر الذي يتقاضون الآخريين، والظروف الفيزيائية الصعبة لذا يتوجب على المؤسسة التفاوض مع هذه الفئة ومعرفة الرغبات المطلوبة منهم لعدم خسارتهم واستغلالهم أحسن استغلال، لأن العامل إذا كان غير راضي على الأجر سيؤثر سلبا على المؤسسة لأنه يرى أنه مسلوب العديد من الحقوق.

الجدول رقم 27: فرص الترقية تمكنك من تحسين وضعك وتزيد رفع كفاءتك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	104	100%
لا	0	0%
المجموع	104	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 أن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة 100% أجابوا بنعم على أن فرص الترقية تمكن من تحسين الوضع وتزيد رفع الكفاءة في حين نجد نسبة 0% نسبة منعدمه أي لا يوجد.

نستخلص من ذلك أن النسبة الأولى أي أن أغلبية المبحوثين أقرروا بأن فرص الترقية تمكن من تحسين الوضع نفس ذلك أن الترقية تلعب دور كبير بالنسبة للموظف داخل المؤسسة التي يعمل فيها مما تجعل العامل يتقن عمله ويحسن أدائه إلى الأفضل، وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة وزيادة الروح التنافسية. وتحقق الترقية للعامل الاندماج في المؤسسة وتلبي له حاجات إثبات الذات ورفع مستوى رضاه، وكذلك تلبي حاجات التقدير والاعتراف من خلال زيادة المسؤولية والسلطة والتشجيع على الإبداع والابتكار والتجديد والجودة في الأداء، لهذا فإن فرص الترقية تساعد على تطوير وتسريع وتيرة الانتاج وتضمن استقرار العامل في المؤسسة، أما الاحتمال القائل بلا لا يوجد أحد من المبحوثين أجاب عليها وذلك أنهم كلهم موافقون على أن الترقية تمكن من تحسين الوضع ورفع الكفاءة.

الجدول رقم 28: ظروف العمل (مكان، أدوات العمل) مناسبة لك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	52	50%
لا	52	50%
المجموع	104	100%

يتبين من خلال الجدول رقم 28 أن ظروف العمل (مكان، أدوات العمل) مناسبة للموظف حيث نرى أن 52 مفردة من المبحوثين والتي تمثل نسبة 50% من إجمالي العينة أنهم أقرروا بأن ظروف العمل مناسبة لهم، بينما هناك 52 مفردة من المبحوثين والتي تمثل نسبة 50% من إجمالي العينة أفادوا بأن ظروف العمل ليست مناسبة لهم، وهذا راجع إلى أن العمال الذين تعرضوا لحوادث لم يتلقوا أي اهتمام من طرف المسؤولين وكذلك نوعية الأدوات المستعملة في العمل سهلة التلف.

وبالنظر إلى بيانات الجدول نلاحظ أن النسب متساوية، وهذا راجع إلى أن فئة الإطارات وأعوان التحكم الموجودة داخل المؤسسة أقرروا بأن ظروف العمل (مكان، أدوات العمل) مناسبة لهم، بينما الفئة المتبقية فهي تمثل أعوان التنفيذ الذين يعملون على الإصلاح وتغيير المكان في كل مرة وفي ظروف عمل قاسية أقرروا بأن ظروف العمل ليست مناسبة لهم.

الجدول رقم 29: أنت راضي بنوعية الأدوات (قفاز، أسلاك) التي تستعملها في عملك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	48.07%
لا	54	51.92%
المجموع	104	%100

يبين الجدول رقم 29 مدة قبول ومرضية الموظف بنوعية الأدوات (قفاز ، أسلاك) التي يستعملها في عمله، أقر 54 مفردة بنسبة 51.92% أن نوعية الأدوات التي يستعملها في عمله ليست جيدة وسهلة التلف وبالتالي فهو غير راضي بها، وأقر 50 مفردة بنسبة 48.07% بأنه راضي بنوعية الأدوات، وهذا راجع أن معظم المبحوثين الذين ليسوا راضيين بهذه الأدوات كونهم لا يستعملونها ولا يعملون بها، كونهم من فئة الإطارات وأجابوا بصفة عامة، أما أعوان التنفيذ فصرحوا على أن نوعيتها بسيطة وسريعة التلف وعدم شعوره بالارتياح عند استعمال هذه الأدوات.

الجدول رقم 30: يبين التفاعل والاتصال المستمر بين الإدارة والموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	76	73.07%
لا	28	26.92%
المجموع	104	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أن أعلى نسبة 73.07% من 76 مفردة أقروا بأن هناك تفاعل واتصال مستمر بين الإدارة والموظفين، في حين تقدر أدنى نسبة 26.92% من 28 مفردة الذين أقروا بأنه لا يوجد تفاعل واتصال مستمر بين الإدارة والموظفين.

نستخلص من بيانات الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا على وجود تفاعل واتصال مستمر بين الإدارة والموظفين وهذا ربما راجع إلى وجود رقابة مستمرة لأداء ومهام الموظفين، وكذلك التواصل بشكل أكثر فعالية مع موظفيها والاهتمام بأرائهم وهذا يحقق المزيد من الرضا والولاء والإنتاج، في حين أجاب أقلية من المبحوثين بعدم وجود اتصال وتفاعل مستمر بين الإدارة والموظفين وهذا ربما راجع إلى الإهمال واللامبالاة من طرف المسؤول وعدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسة مما يؤدي إلى غموض الأدوار وتداخل الاختصاصات وازدواجية العمل، فكلما كان الاتصال والتفاعل بين الإدارة والموظفين بشكل مستمر ومتجدد كلما كان العمل منظم ومحدد.

الجدول رقم 31: يبين العلاقات الرسمية في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاحترام والانضباط	56	53.84%
سرعة انجاز العمل	43	41.34%
شعور بالمسؤولية	3	2.88%
التقليل من المشاكل	2	1.92%
المجموع	104	100%

يتضح من الجدول رقم 31 أن أعلى نسبة تقدر بـ 53.84% للاحتمال القائل بأن العلاقات الرسمية في العمل تؤدي إلى زيادة الاحترام والانضباط، ثم تليها نسبة 41.34% الذين أجابوا بأن العلاقات الرسمية في العمل تؤدي إلى سرعة انجاز العمل، ثم تليها نسبة 2.88% الذين أجابوا بأن العلاقات الرسمية في العمل تؤدي إلى الشعور بالمسؤولية، في حين تقدر أدنى نسبة 1.92% للذين أجابوا بأن العلاقات الرسمية في العمل تؤدي إلى التقليل من المشاكل.

ونستخلص من بيانات الجدول أعلاه أن العلاقات الرسمية في العمل تعود بالنفع على كل من التنظيم وعلى العامل وأدائه، فكثير من المبحوثين أشاروا إلى ضرورة وجود احترام وانضباط بين الموظفين وهذا م يساهم في خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة بين الأفراد داخل المؤسسة، وقد يرجع ذلك إلى احترام الوقت والمواعيد، ويعمل الانضباط على احترام وتحسين الروابط الاجتماعية بين العمال وبالتالي يسود التعاون والتكافل فيما بين الأفراد داخل المؤسسة، في حين أشار آخرون إلى أن العلاقات الرسمية في العمل تؤدي إلى سرعة انجاز العمل، وقد يرجع ذلك إلى العلاقة الجيدة بين العمال التي تجعلهم يمارسون الأعمال بالمشاركة والتعاون وهذا ما يولد لدى الموظف الشعور بالمسؤولية اتجاه عمله والثقة اتجاه زميله، في حين أجاب آخرون أن العلاقات الرسمية في العمل تؤدي إلى التقليل من المشاكل وهذا ربما يرجع إلى نسبة التفاهم والاحترام بين جميع مستويات العمل.

الجدول رقم 32: طبيعة علاقتك بمسؤولك داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
علاقة رسمية	90	86.53%
علاقة غير رسمية	14	13.46%
المجموع	104	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة مقدرة بـ 86.53% من 90 مفردة قد أجابوا بأن طبيعة العلاقة بين الموظف والمسؤول داخل المؤسسة هي علاقة رسمية، في حين تقدر النسبة 13.46% للمبحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة العلاقة مع المسؤول هي علاقة غير رسمية.

ونستخلص من ذلك أن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي علاقة رسمية وهذا راجع أن شركة الكهرباء والغاز تحرص على التعامل بالطابع الرسمي مع العمال من أجل تحقيق الانضباط، وتقادي حدوث المشاكل والصراعات، في حين أكد باقي أفراد العينة على العلاقة الغير رسمية مع المسؤول داخل المؤسسة.

الجدول رقم 33: يتابع مسؤولك المباشر عملك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	94	90.30%
لا	10	9.61%
المجموع	104	100%

يتضح من الجدول أعلاه رقم 33 مدى متابعة المسؤول المباشر للعمل، حيث أقر 94 مفردة بنسبة 90.38% بأن المسؤول المباشر يتابعهم في العمل، في حين أقر 10 أفراد بنسبة 9.61% بعدم متابعة المسؤول المباشر لعملهم.

نستخلص من ذلك أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لمتابعة الموظفين أثناء أداء مهامهم، ونستنتج من هذا أن هناك اتصال مستمر بين المسؤول والموظفين وهذا من أجل تسهيل عملية الرقابة ومتابعة العمال في المنظمة بشكل دائم ومستمر ومتكرر.

الجدول رقم 34: تتم عملية الاتصال بينك وبين مسؤولك المباشر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
اتباع تسلسل إداري	82	78.84%
تقديم طلب	11	10.57%
في كل لحظة	3	2.88%
اتصال مباشر مرئي دون حواجز	6	5.76%
تقنية التنسيق	2	1.92%

المجموع	104	%100
---------	-----	------

يوضح الجدول رقم 32 كيف تتم عملية الاتصال بين الموظف والمسؤول المباشر، حيث أقر 82 مفردة بنسبة 78.84% أن عملية الاتصال بينه وبين مسؤوله المباشر تتم عن طريق اتباع تسلسل إداري، في حين أقر 11 مفردة بنسبة 10.57% بأن عملية الاتصال بينه وبين مسؤوله المباشر تتم عن طريق تقديم طلب، وأقر 6 أفراد بنسبة 5.76% بأن عملية الاتصال تكون مباشرة ومرئية دون حواجز، وأقر آخرون بنسبة 2.88% أن عملية الاتصال تكون في كل لحظة أي مستمرة، وأقر كذلك آخرون بنسبة 1.92% أن عملية الاتصال مع المسؤول المباشر تكون عن طريق تقنية التنسيق.

نستخلص من بيانات الجدول أن معظم الموظفين يتبعون تسلسل إداري داخل المؤسسة لتواصل مع المسؤول، فهو عملية للتحكم في العملية الإدارية العامة ويمثل الأساس الإداري للأساس المنتظم العام لممارسة الأعمال من حيث التنظيم والتخطيط والتطوير، فهو يعكس في المؤسسة سلطة ومسؤوليات كل وظيفة ولكل شخص في المؤسسة وهذا ما يخلق نوع من الاتصال والتواصل بين الأقسام ومصالح الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم 35: يبين العلاقة الموجودة بين العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
حسنة	71	68.26%
مقبولة	30	28.84%
سيئة	3	2.88%
المجموع	104	%100

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة 68.26% من 71 مفردة تشير للاحتمال القائل بأن العلاقة الموجودة بين العمال هي علاقة حسنة، في حين تقدر نسبة 28.84% للاحتمال القائل بأن العلاقة الموجودة بين العمال هي مقبولة في حين تقدر كذلك نسبة 2.88% للاحتمال القائل بأن العلاقة بين العمال هي سيئة.

نستخلص من بيانات الجدول أن أغلبية المبحوثين تربطهم علاقة حسنة، وهذا راجع إلى الالتزام والاندماج والتواصل بين معظم العمال بأمور العمل، وكذلك التعامل برسمية في إطار قواعد العمل، وقد يكون نتيجة للأقدمية في العمل. أما فيما يخص العلاقة المقبولة ربما يرجع ذلك إلى وجود مصالح شخصية تجمعهم أو وجود معرفة مسبقة تجعلهم يعملون في جو يسوده الهدوء والاحترام والانضباط، أما

فيما يخص العلاقة لسيئة، ربما يرجع ذلك إلى أسباب شخصية تدفع بالموظف عدم التقرب من العاملين، وربما ناتج عن تمسك العامل بأرائه ومبادئه وعدم مشاركتها مع الآخرين.

الجدول رقم 36: يبين تبادل المعلومات الوظيفية بين العمال

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
83.65%	50.96%	87	53	تشجيع التعاون بين العمال	نعم
	19.23%		20	المساهمة في اتخاذ القرار	
	13.46%		14	تكوين علاقة جيدة	
16.34%		17		لا	
100%		104		المجموع	

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة 83.65% للاحتمال القائل بأن هناك تبادل للمعلومات الوظيفية بين العمال وذلك بالنسبة للاحتمالات التي تؤدي إلى تشجيع التعاون بين العمال ونسبتها تقدر بـ 50.96%، ثم تأتي النسبة 19.23% للذين أجابوا بأن تبادل المعلومات الوظيفية بين العمال يؤدي إلى المساهمة في اتخاذ القرار، ثم تأتي النسبة 13.46% للذين أجابوا بأن تبادل المعلومات الوظيفية بين العمال يؤدي إلى تكوين علاقة جيدة، في حين تقدر النسبة 16.34% للاحتمال القائل بأنه لا يتبادل العمال فيما بينهم المعلومات الوظيفية.

نستخلص من ذلك أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن هناك تبادل للمعلومات الوظيفية بين العمال وهذا يؤدي إلى تسهيل المهام لكل من له إبهام أو خلل في عمله، كما يعمل على الارتياح النفس والشعور بالثقة بين العمال، حيث أن تبادل المعلومات بينهم يخلق نوع من الاستقرار والتفاهم في التعامل مع بعضهم البعض، ف حين أن باقي المبحوثين أقرروا بعدم وجود تبادل للمعلومات الوظيفية وهذا ربما راجع إلى تمسك وانفراد كل عامل بأرائه وعدم مشاركتها مع الغير.

الجدول رقم 37: اقتراح بينهم في تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
17.30%	18	اتصال مستمر بين العمال
11.53%	12	الاهتمام بظروف العمل
18.26%	19	الاحترام والانضباط والثقة بين الأطراف
9.61%	10	تحديد المسؤوليات
7.69%	8	استعمال وسائل نشر المعلومات الخاصة بالمصلحة وحل المشكلات

عقد اجتماعات والحوار الجماعي	13	12.5%
التكوين الجيد ومواكبة التطور التكنولوجي	15	14.42%
قبول الاقتراحات المقترحة من طرف الاطارات	5	4.80%
المجموع	104	100%

يبين الجدول رقم 37 اقتراحات من طرف المبحوثين والتي تساهم في تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة والذين اعتبروا أن الاحترام والانضباط والثقة بين الأطراف عامل مهم يساعد على تحسين الاتصال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 18.26% في حين أقترح آخرون بأن الاتصال المستمر بين العمال يساهم في تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 17.30%، في حين اقترح آخرون بأن التكوين الجيد ومواكبة التطور التكنولوجي يساهم ف تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 14.42%، في حين أقر آخرون بأن عقد اجتماعات والحوار الاجتماعي يساعد على تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة وكان بنسبة 12.5%، في حين اقترح آخرون [أن الاهتمام بظروف العمل يساعد في تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 11.53%، في حين اقترح آخرون بأن تحديد المسؤوليات تساعد على تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 9.61%، واقترح آخرون بأن استعمال وسائل نشر المعلومات الخاصة بالمصلحة وحل المشكلات يساعد على تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 7.69%، وأخيرا اقترح آخرون على ضرورة قبول الاقتراحات المقترحة من طرف الإطارات لأنه يساهم في تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة وبنسبة 4.80%.

من خلال بيانات الجدول نستنتج أن أغلبية المبحوثين كانت اجاباتهم تتمحور حول النقص الذي يواجهونه في العمل محاولين الفصح باقتراح يساهم في تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة، وهذا ربما راجع إلى كون الموظف عنصر مهم وأساسي من العناصر التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 38: تقوم الإدارة بوضع أهداف واستراتيجية لتحقيق الجودة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	94	90.30%
لا	10	9.61%
المجموع	104	100%

من خلال الجدول رقم 38 نلاحظ أن أعلى نسبة 90.38% من 94 مفردة تشير للاحتمال القائل بأن الإدارة تقوم بوضع أهداف واستراتيجية لتحقيق الجودة، ثم تأتي أدنى نسبة 9.61% من اجمالي العينة الذين أقرروا بأن الإدارة لا تقوم بوضع أهداف واستراتيجية لتحقيق الجودة.

ونستنتج من بيانات الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن الإدارة تقوم بوضع أهداف واستراتيجية لتحقيق الجودة، وهذا ما يدل على اتفاق المبحوثين على وجود إدارة فعالة تسعى دائما إلى إحداث تغييرات وتجديدات في عملها، وكذلك تسعى لتقديم الأفضل والبحث عن السبل لتقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي بها زبائنهم، وذلك بوضع خطة واستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالاتها بهدف التحسين المستمر.

الجدول رقم 39: تساهم عملية وصول المعلومة بين مختلف المصالح إلى تحقيق أهداف المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	93	89.42%
لا	11	10.57%
المجموع	104	100%

يبين الجدول رقم 39 أن أعلى نسبة 89.42% من اجمالي العينة والتي تشير للاحتمال القائل بأن عملية وصول المعلومة بين مختلف المصالح تساهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة، في حين تقدر أدنى نسبة 10.57% من اجمالي العينة والتي تشير إلى الاحتمال القائل بأن عملية وصول المعلومة بين مختلف المصالح لا تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

يتضح من خلال بيانات الجدول أن معظم المبحوثين أكدوا بأن عملية وصول المعلومة بين مختلف المصالح تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يدل على درجة الارتباط والصلة والآثار المتبادلة بين مختلف المصالح، وهذا ينمي الشعور لدى العاملين بالانتماء إلى المؤسسة وكسب تأييده ولأنهم لها وبالتالي يعمل الجميع على تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر شركة الكهرباء والغاز نسق يعمل على تحقيق أهدافه وأداء وظائفه على أكمل وجه وهذا من خلال اعتمادها على وحدتها كأساس لقيامها وتحقيق هدفها.

الجدول رقم 40: نظام الحوافز الذي تطبقه الشركة يساهم في تحقيق أهدافها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	82	78.84%
لا	22	21.15%
المجموع	104	100%

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة 78.84% من 82 مفردة تشير إلى الاحتمال القائل بنعم نظام الحوافز الذي تطبقه الشركة يساهم في تحقيق أهدافها، في حين تقدر أدنى نسبة 21.15% من 22 مفردة والتي تشير لاحتمال القائل بأن نظام الحوافز الذي تطبقه الشركة لا يساهم في تحقيق أهدافها.

ونستخلص من بيانات الجدول أن المؤسسة تقدم حوافز للعاملين والذي بدوره يؤثر في سلوك العامل نحو تحقيق هدف معين، كما يعمل على إثارة حماس فريق العمل وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين الجميع وكذلك يعمل نظام الحوافز على تنمية روح المشاركة والتعاون بين الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها. حيث تم التأكيد على أهمية أن يكون أصحاب العمل كرماء وأسخياء عند مكافأة العمال الذين يحرصون على الإنتاج وجودته.

الجدول رقم 41: يساهم فريق العمل على تحديد أهداف المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	85	81.73%
لا	19	18.26%
المجموع	104	100%

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة 81.73% من 85 مفردة تشير إلى الاحتمال القائل بنعم يساهم فريق العمل على تحديد أهداف المؤسسة، في حين تقدر أدنى نسبة 18.26% من 19 مفردة والتي تشير لاحتمال القائل بأن فريق العمل لا يساهمون في تحديد أهداف المؤسسة.

نستخلص من بيانات الجدول أن المؤسسة تقوم بمشاركة عمالها في تحديد أهدافها، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحاول كسب رضا عمالها وولائهم وكذلك تهتم براحتهم وشعورهم بالاطمئنان داخل المؤسسة، وكذلك تعمل على أخذ آرائهم واقتراحاتهم الساعية نحو تحقيق الأهداف المرجوة أو المرغوب فيها، حيث أكدت الكثير من الدراسات على أهمية التعاون العمال وتقييم المسؤوليات وعلى أنه لا بد أن تكون الاتصالات رسمية ومخططة وهدفها تسيير العمل وتنظيمه وزيادة الإنتاجية.

الجدول رقم 42: يبين مشاركة العامل في بعض القرارات المتعلقة بالعمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الشعور بالتقدير	44	42.30%
	74	

71.15%	17.30%	18	ارتفاع الروح المعنوية	نعم
	11.53%	12	الشعور بالرضا والاستقرار	
28.84%		30	لا	
%100		104	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول أن نسبة 71.15% من عينة البحث أكدوا على مشاركتهم في بعض القرارات المتعلقة بالعمل وذلك بالنسبة للاحتمالات التي تشعر بالتقدير عند مشاركتها في صياغة القرارات وذلك بنسبة 42.30%، كما نجدو نسبة 17.30% للذين أجابوا بأن عند المشاركة في صياغة بعض القرارات المتعلقة بالعمل يتولد لهم ارتفاع الروح المعنوية، ثم تأتي النسبة 11.53% للاحتمالات التي لها شعور بالرضا والتقدير، كما نجدو نسبة 28.84% من إجمالي العينة أكدوا على عدم مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالعمل.

ونستخلص أن أكبر نسبة من المبحوثين يتم مشاركتهم في بعض القرارات وهذا ربما راجع إلى طبيعة المنصب وكذلك مدى وعي العمال، وقد يكون أيضا راجع إلى مدى الثقة بالموظف ومدى طول خبرته في مجال العمل، ويعتبر المستوى التعليمي له دور فعال في نمو فكر وثقافة الموظف مما يجعله يقدم الأفضل للمؤسسة بأفكاره واقتراحاته التي قد تكون قرار ناجح وفعال للمؤسسة، بينما نجد بعض المبحوثين الذين أقروا بعدم مشاركتهم في بعض القرارات المتعلقة بالعمل وربما قد يرجع ذلك بأنه غير قادر وغير مؤهل باتخاذ قرار يخص أداء الأعمال من أجل تحقيق الأهداف، حيث تم التأكيد على أن المؤسسة هي نظام مفتوح يتبادل في إطاره الأفراد المعلومات وضرورة توفر الأفراد القادرين والمؤهلين للمساهمة في أداء الأعمال من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

الجدول رقم 43: سبق لك أن عملت ساعات إضافية لتدارك تأخرك في انجاز مهامك

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	85	81.73%
لا	19	18.26%
المجموع	104	%100

يبين الجدول رقم 43 الساعات الإضافية التي يؤديها الموظف لتدارك تأخره عن مهامه، حيث نرى أن 85 مفردة من المبحوثين والتي تمثل نسبة 81.73% من إجمالي العينة أنهم أقروا بأنهم عملوا

ساعات إضافية لتدارك تأخرهم عن العمل بينما هناك 19 مفردة من المبحوثين الذين تمثل نسبتهم بـ 18.26% من إجمالي العينة أقرروا بأنهم لا يعملون ساعات إضافية لتدارك تأخرهم عن المهام.

نستخلص من بيانات الجدول أن أغلبية الموظفين يقومون بالعمل الإضافي من أجل تدارك التأخر عن العمل، وذلك ربما راجع إلى وجود نظام صارم يحدد وقت لإنهاء المهام والذي يجعل الموظف مجبر على العمل لساعات إضافية تمكنه من تدارك تأخره عن العمل.

الجدول رقم 44: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الانفراد باتخاذ القرار	11	10.57%
عدم الاتصال بين العمال	5	4.80%
نقص التكوين	3	2.88%
نقص وعدم توفير الوسائل والأجهزة	14	13.46%
عدم المساواة بين الموظفين واستعمال المحسوبية	35	33.65%
عدم تحمل المسؤوليات	13	12.5%
غياب العدالة في توزيع المهام	3	2.88%
سوء النظام والتسيير	20	19.23%
المجموع	104	100%

يتضح من الجدول رقم 44 أن أعلى نسبة 33.65% والتي تشير إلى إجابة بعض المبحوثين بأن المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسة هي عدم المساواة بين الموظفين واستعمال المحسوبية، في حين أجاب آخرون أن المعوقات التي تواجه إدارة الجودة بالمؤسسة هي سوء النظام والتسيير وذلك بنسبة 19.23%، في حين أجاب آخرون بأن المعوقات التي تواجه إدارة الجودة بالمؤسسة هي نقص وعدم توفير الوسائل والأجهزة وذلك بنسبة 13.46%، وأجاب آخرون بأن المعوقات التي تواجه إدارة الجودة بالمؤسسة هي عدم تحمل المسؤوليات وذلك بنسبة 12.5%، وكذلك الانفراد باتخاذ القرار بنسبة 10.57%، وعدم وجود اتصال بين العمال بنسبة 4.80%، وأخيرا نقص التكوين وغياب العدالة في توزيع المهام كانوا بنفس النسبة والتي تقدر بـ 2.88% .

ونستخلص من بيانات الجدول ومن أغلبية إجابات المبحوثين على وجود معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة وهذا راجع إلى عدم التزام الإدارة باتخاذ الإجراءات المناسبة للعمل،

وضعف وعدم توفير الأجهزة التي تساعد في أداء المهام، وعدم الاهتمام بالموظف ورضاه بالرغم من كونه معيار أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الخامس: نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة:

بعد عملية تحليل البيانات تظهر لنا النتائج التالية:

الفرضية الأولى: تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، حيث تبين أنه تم تلقي تكوين خاص بمجال العمل عند التعاقد بالمؤسسة وذلك بنسبة 76.15%

-أكد أغلبية المبحوثين بنسبة 94.23% على أنهم تلقوا التكوين داخل المؤسسة، وهذا راجع لزيادة معرفة العامل بالمعلومات الخاصة بمنصبه بهدف زيادة مهاراته ومعلوماته عن الوظيفة التي يشغلها.

-تساعد نوعية التكوين في التحكم في الأداء وهذا ما أكدته بنسبة 85.5% من العينة، وذلك راجع إلى أن المؤسسة تعتبر أن التحكم في الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية التكوين.

-تسعى شركة الكهرباء والغاز إلى تحسين والتطوير وذلك بنسبة 92.30% من العينة، وذلك من خلال التطوير في العمل بكفاءة عالية والرغبة في العمل والتحسين من مستوياته بصفة مستمرة.

-أكد أغلبية المبحوثين بنسبة 89.42% على أن المؤسسة لا توفر لهم الوسائل والأدوات التي تساهم في تحسين أداء العامل، لأن هذه الوسائل تشكل عامل مهم بالنسبة لرضا العامل من جهة والتخلص من الشكاوى من جهة أخرى.

-96.15% من إجمالي العينة أكدوا على أن المؤسسة تساهم في تحسين أداء العامل، وذلك من خلال تلقي التكوين لعمالها وذلك بنسبة 86.53%، وكذلك من خلال اكتساب خبرة جديدة وبنسبة 9.61%، وهذا يدل على أن المؤسسة تساهم بشكل كبير في التحكم في أداء العامل وكفاءة داخل المؤسسة.

-91.34% من إجمالي العينة أكدوا أن المؤسسة تعمل على تحسين خدماتها، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تقديم الأفضل لها للموظفين ولزبائنهم وكل ما يحقق أهدافها.

-أثبت 86.53% من إجمالي العينة على أن المؤسسة توفر للعامل الظروف المعنوية التي تساعد على تحسين أدائه، وذلك من خلال الترقيات والتي كانت نسبتها 62.52%، والتكريمات بنسبة 19.23%، وتحسين مناخ العمل بنسبة 4.80%، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة براحة ورضا العامل.

-أثبت 75.96% من أفراد العينة على أن المؤسسة توفر للعامل الظروف المادية والتي تساعد على تحسين أدائه، وذلك من خلال تقديم تحفيزات مالية وهذا كان بنسبة 52.88%.

- أكد أغلبية المبحوثين بنسبة 89.42% بعدم شعورهم بالقلق في حالة وجود رقابة مستمرة، لأن هذا يساهم في تعديل سلوك العمال والتزام كل عامل بعمله وانضباطه.
- تهتم المؤسسة بالمشكلات التي يتعرض اليها العامل أثناء العمل وذلك بنسبة 51.92% من أفراد العينة.
- يرى أغلبية المبحوثين بنسبة 94.23% أن خدمات تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة.
- وعلى ضوء هذه المعطيات والبيانات تؤكد تحقق الفرضية الأولى والتي مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
- الفرضية الثانية: تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- أثبت 95.19% من إجمالي العينة أن الإدارة تقوم بتقديم مكافأة وحوافز مقابل الجهد الإضافي، وذلك من أجل تشجيع الموظف ومكافئة على مجهوداته.
- أثبت 96.15% من أفراد العينة على أن الإدارة تضع استراتيجية لحل مشكلات العمال، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير جو ملائم للعمل يسوده الاستقرار وكذلك تهتم بمدى راحة العامل ورضاه داخل المؤسسة.
- ظروف العمل الأمنية مناسبة وذلك بنسبة 95.19%.
- أثبت 66.34% من أفراد العينة على أن التفاعل بين فريق العمل يحقق الرضا الوظيفي، وهذا يدل الاحتكاك بين الموظفين والثقة بينهم وهذا ما يعود بالنفع على التنظيم.
- أثبت 52.88% من أفراد العينة على أنهم راضين براتب عملهم.
- تمكن فرص الترقية من تحسين وضعية العامل وتزيد من رفع كفاءته.
- أثبت 74.03% من إجمالي العينة على أن هناك عدالة في الأجر مع طبيعة عمل العامل.
- أثبت 50% من المبحوثين على أن ظروف العمل مناسبة لهم، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالعامل وراحته أثناء العمل.
- أثبت 51.92% من المبحوثين على عدم مرضيتهم بنوعية الأدوات التي يستعملها في عمله.

الفرضية الثالثة: تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة فاعلية الاتصال داخل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

-73.07% من اجمالي العينة أكدوا على وجود تفاعل واتصال مستمر بين الإدارة والموظفين، أي أن هناك اتصال شامل وفي كل الأوقات وبصفة متكررة.

-53.84% من اجمالي العينة أكدوا أن العلاقات الرسمية تؤدي إلى الاحترام والانضباط وسرعة انجاز العمل وكذلك الشعور بالمسؤولية.

-86.53% من اجمالي العينة أكدوا على أن طبيعة العلاقة بين العامل والمسؤول داخل المؤسسة هي علاقة رسمية تحرص على المعاملة الرسمية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

90.38% من اجمالي العينة أكدوا على أن المسؤول المباشر يتابع العمل بشكل مستمر، وهذا يجعل م كل موظف الالتزام والقيام بمهامه على أكمل وجه.

-تتم عملية الاتصال بين العمال والمسؤول المباشر باتباع تسلسل إداري وذلك 78.84%، في حين أكد آخرون أنها تتم عن طريق تقديم طلب وذلك بنسبة 10.57%، في حين أقر آخرون بأنها تتم عن طريق اتصال مباشر وذلك بنسبة 5.88%، وهذا يعمل على تسهيل عملية المراقبة والمتابعة داخل الشركة.

-68.26% أكدوا على أن العلاقة التي تجمع بين العمال هي علاقة حسنة، وهذا يدل على طول عملهم في المؤسسة والثقة المتبادلة بينهم وهذا يدل على مدى أهمية العلاقات في سير العمل.

-83.65% أكدوا على أن العمال يتبادلون المعلومات الوظيفية بينهم وهذا يؤدي إلى تشجيع التعاون بين العمال والمساهمة في اتخاذ القرار وتكوين علاقة جيدة.

على ضوء هذه المعطيات نؤكد الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على زيادة فاعلية الاتصال داخل المؤسسة.

الفرضية الرابعة: تعلم إدارة الجودة الشاملة على تحقيق أهداف المؤسسة.

-أثبت 90.38% من أفراد العينة على أن الإدارة تقوم بوضع أهداف واستراتيجية لتحقيق الجودة، وهذا يدل على وجود إدارة عليا تقوم بوضع خطة وأهداف لإحداث تغييرات في عملها وكذلك من أجل تقديم خدمة ذات جودة عالية ترضي بها زبائنهم.

- أثبت 89.42% من أفراد العينة أن عملية وصول المعلومة بين مختلف المصالح تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بإعلام عمالها بكافة المعلومات والتواصل مع كافة المستويات، وهذا ما يؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة.

- أثبت 78.84% من اجمالي العينة أن نظام الحوافز الذي تطبقه الشركة يساهم في تحقيق أهدافها، فكل عامل يحتاج إلى حافز وعامل يشجعه للقيام بمهامه ولكي يندفع للعمل والابداع والسعي لتدقيق أهداف المؤسسة.

- 81.73% أكدوا على وجود فريق عمل يساهم في تحديد أهداف المؤسسة، وهذا يدل على وجود ثقة واحترام واستقرار ساعدهم على الشعور بالانتماء للمؤسسة وهذا يجعلهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحديدها.

- 71.15% من اجمالي العينة أكدوا على أن مشاركة العامل في بعض القرارات المتعلقة بالعمل تؤدي إلى الشعور بالتقدير وارتفاع الروح المعنوية والشعور بالرضا والاستقرار، وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بالعامل وراحته داخل المؤسسة.

- 81.73% من أفراد العينة أكدوا على ضرورة العمل الإضافي لتدارك التأخر في انجاز المهام، وهذا دليل على وجود تحديد وقت انتهاء المهام وعلى وجود نظام رسمي داخل المؤسسة.

- أكد أغلبية المبحوثين على وجود معوقات تواجه إدارة الجودة بالمؤسسة وهذا ما يدل على سوء النظام والتسيير والذي كان بنسبة 19.23%، وكذلك استعمال المحسوبية وعدم المساواة بين الموظفين وذلك بنسبة 33.65%، ونقص وعدم توفير الوسائل اللازمة وكان ذلك بنسبة 13.46%.

على ضوء هذه المعطيات نؤكد نجاح الفرضية الجزئية الرابعة والتي مفادها عمل المؤسسة على تحقيق أهدافها.

المبحث السادس: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

بعد ما تم عرض مجموعة من النظريات في الفصل الثالث من الجانب النظري، وبناء على النتائج المتوصل إليها من خلال فرضيات الدراسة، ثم التطرق إلى مناقشة نتائج في ضوء النظريات كآآتي:

من خلال الجدول رقم 19 يتضح أن الإدارة تقدم مكافآت وحوافز مقابل الجهد الإضافي للعمال، وهذا ما جاء في نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي اعتبر أن العامل يتجاوب مع الحافز المادي بصورة إيجابية فإن كل فرد يتقاضى أجرا معينا لكل وحدة إنتاجية تم إنجازها حتى يصل في الإنتاج إلى وحدات قياسية التي قررت من جراء دراسة العمل نفسه، وإذا ما تمكن العامل من انتاج وحدات أكثر من الحد القياسي فإنه يتقاضى أجرا أعلى من الأجر الذي يتقاضاه والاعتماد على الأجر والحوافز المادية لدفع العامل على مضاعفة جهده مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

من خلال الجدول رقم 27 الذي يوضح أن الإدارة تقوم بوضع أهداف استراتيجية لتحقيق الجودة وهذا ما جاء في نظرية الإدارة بالأهداف حيث اعتبرت أن المنطقة تمتاز بالوعي قاصدا بذلك أنها ذات أهداف واعية تسعى لتحقيق رضا الأعضاء، فبدون ذلك لا يمكنها بلوغ أهدافها فعدم تحقيق رضا الأعضاء في المنظمة يسبب الحياء عن الأهداف، لأن الموارد البشرية هي الوسيلة الأهم لبلوغ تلك الأهداف.

من خلال الجدول رقم 26 الذي يوضح ظروف العمل (مكان، أدوات العمل مناسبة لك) هذا ما جاء في نظرية الموقفية لأنها تأثر كثيرا على القرار الذي يتخذه القائد كونها تركز على المواقف وظروف العمل، أي أن هناك متغيرات تتوقف عليها القرار الذي يتخذه المسؤول وتتمثل في:

العلاقة بين القائد والعاملين، حيث أنه إذا كانت ظروف العمل جيدة نتيجة لحسن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فإن العاملين يمثلون لقائدهم ويطيعون أوامره. ومدى وضوح المهام والواجبات بحيث إذا تمكن القائد من تحديد مهام كل عامل وأقنعه بأداء واجباته حسب قواعد مقبولة، فإن هذا الأخير يتأثر بمناخ العمل الجيد ويكون مطيعا لقائده.

المبحث السابع: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

لقد تبين لنا في الجانب النظري من الدراسة بعض الدراسات والتي تناولت موضوع ادارة الجودة الشاملة، وكذلك الفعالية التنظيمية، وسوف نحاول في هذه الدراسة ومن خلال نتائج التحقيق الميداني، ان نقارب ما تم التوصل اليه في دراستنا بنتائج بعض الدراسات السابقة.

اول دراسة نعرضها هي دراسة عبد القادر هامللي حول أثر ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فتبين ان هناك تأثير ايجابي لأبعاد ادارة الجودة الشاملة على اداء العمليات الداخلية والذي بدوره لم يكن تأثيرا قويا، ولكن لم يكن هناك تأثير هذه المرة من جانب القيادة الفعالة على هذا الاداء.

وقد توصلنا الى نفس النتيجة في الدراسة الراهنة.

- واذا رجعنا الى دراسة زبيدة مستير والتي كانت حول بيئة المدرسة وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، والتي توصلت الى ان هناك مركزية في اتخاذ القرار التربوي، فالوزارة هي المسؤول الاول عن صنع القرار، كما تبين ان السلطات العليا مع وجود منح الصلاحيات، لكنها مقيدة بقرارات وقوانين العمل، والضغط الداخلية والخارجية الناجمة عن البيئة المحيطة بالمؤسسة.

- وقد توصلنا الى نفس النتيجة تقريبا في الدراسة الراهنة.

وايضا دراسة مورين نيورا نيجرد حول العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة واداء الموظفين في الجامعات الحكومية والتي توصل من خلالها اتقان العاملين على ان هناك برنامج تدريبي رسمي في المنظمة، وان القيادة تقوم على تحفيز اداء الموظفين ادت الى تحقيق اهداف وغايات الجامعة، وان اعتماد ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحقيق وتحسين صورة الشركة والتميز في الاعمال لتحسين الانتاجية في المنظمة.

- وقد توصلنا الى نفس النتيجة في الدراسة الراهنة، فقد عبر افراد العينة بنسبة كبيرة على ان المؤسسة تساهم في تحسين اداء العامل وذلك من خلال تلقي التكوين الجيد لعمالها

المبحث الثامن: الاقتراحات والتوصيات

تبعاً للنتائج المتوصل اليها يمكن لنا الاسهام ببعض الاقتراحات التي نراها مناسبة مع وضعية شركة الكهرباء والغاز لولاية قالمة، والتي يمكن ايجازها فيما يلي:

✓ التحديد المفصل والدقيق لنقاط الضعف والقوة داخل المؤسسة، من أجل الاستفادة أكثر من نقاط القوة وتبسيط الضوء على تحسين نقاط الضعف.

✓ الاعتماد على نظم حديثة كالمقاييس المقارن، أي مقارنة مع مؤسسة خارجية رائدة كنموذج يمثل المؤسسة.

✓ الاهتمام أكثر بالعاملين ذوي خبرة، وفسح المجال لهم باتخاذ القرارات المختلفة والمتعلقة بالعمل.

✓ تنظيم دورات واستطلاعات مستمرة ومتكررة للمواطنين، من أجل معرفة احتياجاتهم ورغباتهم.

- ✓ تعميم عملية التكوين على كل الموظفين وكل حسب تخصصه ومهامه.
- ✓ اقتراح توفير أدوات ووسائل متطورة وذات جودة ونوعية عالية تساعد العمال في تحسين أدائهم.
- ✓ الاتصال والتفاعل المستمر مع الموظفين والتقرب منهم مما يساعد المرؤوسين على دفع العاملين إلى التحسين في أدائهم والتغيير من سلوكياتهم.
- ✓ ترك أساليب والإجراءات العمل التقليدية، واستخدام أساليب جديدة، من أجل تقليص الجهد ومدة الإنجاز.
- ✓ اقتراح نحو سعي الإدارة إلى وضع إدارة الجودة الشاملة ضمن أولوياتها.

خاتمة

خاتمة:

لقد تبين لنا من خلال دراسة موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية، بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم القضايا التنظيمية الحديثة، التي تهدف إلى تحسين جودة إنتاج المؤسسة وتطويرها بصورة دائمة من خلال استجابة المنظمة لمتطلبات المستهلك، كما تعتبر أداة مهمة لقيادة المنظمة، وأهم ما يميزها أنها تقوم على تحسين مستويات الجودة في المؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة. وأن إدارة الجودة الشاملة تكون أكثر أهمية وفعالية في تحقيق مستويات عالية لها علاقة بالأساليب التي تمارسها المؤسسة.

فالفعالية التنظيمية سمة تتميز بها المنظمة التي تمكنت من تحقيق مستوى عال من النجاح التنظيمي وتحقيق أهدافها وكانت على درجة عالية في توظيف إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية، لذلك فعلى المؤسسة تسييرها بطريقة جيدة من خلال تفعيلها وتنشيطها لتحقيق قدر كبير من الإنتاجية والتفوق والتميز، فالحاجة إلى النمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات.

فقد تبين لنا أنه توجد علاقة بين نتائج التحسين الجودة وتحسين الربحية وإنتاجية المنظمة مما يعني أن تطبيق برامج الجودة يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وأهداف المنظمة، ويساهم في تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاته ورغباته ما يؤدي إلى تحقيق الإبداع التنظيمي.

كما أن إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية ووسيلة لمواجهة التنافس التي تعمل بها المنظمة لتطور فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل، فتساهم الجودة في رفع من مردودية نشاطات المنظمة وزيادة إنتاجيتها. وفي الأخير تؤكد على أهمية ودور تطبيق المؤسسة الجزائرية لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا فعالا لتحقيق المردودية والنجاح في التوسع.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ- الكتب

1. إبراهيم بن محمد الحجى: الإدارة بالقيم، أكاديمية القيم، د ط، د س.
2. إبراهيم علي العمرو: إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البداية، ط1، عمان، 2013.
3. أبو بكر محمود الهوش: إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميد، ط1، طرابلس، 2018.
4. أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، ط3، الاسكندرية، 2004.
5. أديب خلف مفلح الملكاوي: إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج، ط1، عمان، 2021.
6. بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2013.
7. بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، بسكرة، الجزائر، 2008.
8. بلية الحبيب: إدارة الجودة الشاملة (المفهوم-الأساسيات، شروط التطبيق)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، د ط، القاهرة، 2019.
9. بهجة عطية راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، شركة الروابط لنشر وتقنية المعلومات، ط1، القاهرة، 2016.
10. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة)، روابط لنشر وتقنية المعلومات، ط1، القاهرة، 2016.
11. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، دار الحامد، ط1، عمان، 2006.
12. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2005.
13. خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، ط1، عمان، 2010.
14. داودي أحمد: الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، د ط، الجزائر.
15. راضية بوزيان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، د. س.
16. رسلان علاء الدين: التطور التنظيمي (آلياته، استراتيجياته وسائله، تطبيقاته) دار مؤسسة رسلان للطباعة، ط1، سوريا، 2012.

17. رشدي أحمد طعمية: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)، دار المسيرة، ط1، 2006.
18. رضا صاحب أحمد، مؤيد عبد الحسين: أساسيات اقتصاديات الأعمال، دار المناهج، ط2، عمان، 2015.
19. زاهد محمد زبيدي: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة الوطنية، ط1، عمان، 2016.
20. زاهر عبد الحليم عاطف، هندسة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، د. ط، 2009.
21. .
22. زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز للمعرفة، ط1، عمان، 2006.
23. ساجد رفعت حسين صالح السعدي: الجودة الشاملة وتطبيقاتها على العمل الأمني، مطبعة الكتاب، ط1، بغداد، 2022.
24. سعد علي محمود العنزي: الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2013.
25. سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، 1998.
26. سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة الفلسفة والمداخل العمل، دار المناهج، د. ط، عمان، 2010.
27. سليمان مأمون الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار العملاء، ط2، عمان، 2015.
28. شهدان عادل عبد اللطيف الغرياوي: إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر، د. ط، الإسكندرية، 2020.
29. شهدان عادل عبد اللطيف الغرياوي: إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر، د. ط، 2020.
30. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط1، عمان، 2005.
31. عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة (معايير اليزو)، دار المعتر، ط1، 2015.
32. عبد المعطي محمد عساف، مازن عبد العزيز مسوده: أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة، دار وائل، ط1، عمان، 2018.
33. عزيز داوود: مناهج البحث العلمي، دار أسامة، ط1، عمان، 2006.
34. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء، ط1، عمان، الإسكندرية، 2011.
35. علي جبلاق: إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، د ط، سوريا، 2021.

36. علي سلمي: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د. ط، 2002.
37. علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
38. عمار بوحوش، محمد محمود الذبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر.
39. فاطمة بدر، معاذ الصباغ: أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
40. مجدي صلاح طه المهدي: اقتصاديات الجودة التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013.
41. مجيد كرخي: إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
42. محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، ط1، 2007.
43. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2018.
44. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، ط1، عمان، 2016.
45. محمد بن فوزي الغامدي: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، 2021.
46. محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019.
47. محمد عبد الرزاق إبراهيم: منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر، ط2، عمان، 2007.
48. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
49. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، ط1.
50. مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، 2015.
51. مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، ط1، د. س.
52. مصطفى يوسف كافي: إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة، ط1، عمان، 2016.

53. المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية وإحياء التراث، مكتبة الشروق الدولية، ط4، مصر، 2004.
54. موسى لوزي: التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، الأردن.
55. مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
56. نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل لنشر، د.ط، الجزائر، 2017.
57. نبيل محمود صالح: إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في المجال التربوي)، الجنادرية للنشر، ط1، 2013.
58. هناء محمود القيسي: الإدارة التربوية (مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة)، دار المناهج، ط1، الأردن، 2010.

ب-المقالات والمجلات العلمية

1. بطاهر بختة: مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات، مجلة الدفاتر الاقتصادية، م10، ع2، 2018.
2. حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني: الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2170، جامعة ورقلة، 2020.
3. رابع قمحية، محمد الشرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، ع1، 2013.
4. رواية بنت أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الصحيان: النمطية في الرسائل الجامعية (دراسة مطبقة على عينة من رسائل الدكتوراه بجامعة الملك سعود والامام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 20.
5. بوشلاغم حنان: واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة، جامعة محمد صديق بن يحيى، جيجل، د. س.
6. سمية سعال: الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ع35، 2018.
7. سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجائر (دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد7، 2009.

8. سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7، 2009
 9. عبد القادر بن برطال، بعاج الهاشمي وآخرون: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمى لخضر، م1، ع1، الوادي، الجزائر، 2017.
 10. عبد القادر بن برطال، بعاج الهاشمي: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2017.
 11. عيسى يونس، سامية شيناز وآخرون: العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 02، المجلد 07، 2021.
 12. قويدر عياش: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتميز والتنافس على المستقبل، مجلة الحقيقية، العدد 11، جامعة الأغواط، 2008.
 13. لمياء محمد جاسم المشهداتي: واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادي، الجامعة التقنية الشمالية، م 9، ع 2، 2019.
 14. نوال مجدوب، خيرة مجدوب: مزايا طرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى استخدام كل منها، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 1، الجزائر، 2017.
- ج- الرسائل الجامعية**
1. حسين عبد الله خلف: أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، العراق، 2020.
 2. راوية حسن إبراهيم أبو الخير: مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة، 2016.
 3. زبيدة مشير: البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008.
 4. شرف الدين قديرة: دورة إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

5. عبد القادر هامللي: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017.
6. فاروق عزون: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.
7. فاطمة عيسى أبو عبده: درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2011.
8. قنر فيصل الجريا: أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفعالية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011.
9. مازري منيرة: أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
10. نسيم أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2008.
11. نور الدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2006.
12. يزيد قادة: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات سعيدة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012.

المراجع الأجنبية:

1. Maureen yawira njeru, Dr maryomondi.phd: relationship between total quality management and employee performance in public university in kinya, a case study of kirinyagé université college, 2016.

الملحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



استمارة استبيان لإنجاز بحث لمذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق
الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والغاز - ولاية قالمة -

تحت اشراف الأستاذة

اعداد الطلبة:

- بن فرحات غزالة

• صاولي نسيمة

• سعيدي ياسمين

ملاحظة: ان المعلومات التي يدلي بها المبحوث سوف تستخدم لأغراض علمية

الرجاء وضع علامة (x) امام الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية 2023/2022

البيانات الأولية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. السن:

3. المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي

☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4. طبيعة لشهادة المتحصل عليها التي تعمل بها

- ☐ شهادة جامعية
- ☐ شهادة تكوين مهني

5. سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى 15 سنة
- ☐ 15 سنة فما أكثر

6. الوضعية المهنية

- ☐ إطار
- ☐ عون تحكم
- ☐ عون مقيد

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين داخل المؤسسة

7. هل تلقيت تكوين خاص بمجال عملك عند التعاقد بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

8. هل التكوين الذي تلقيته كان:

داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐

9. هل توافق أن نوعية التكوين تساعد في التحكم في الاداء؟

نعم ☐ لا ☐

10. هل تسعى شركة الكهرباء والغاز الى تحسين والتطور؟

نعم ☐ لا ☐

11. هل توفر المؤسسة الوسائل والأدوات التي تساهم في تحسين أداء العامل؟

نعم ☐ لا ☐

12. هل ساهمت المؤسسة في تحسين أدائك؟

نعم ☐ لا ☐

13. هل تعمل المؤسسة على تحسين خدماتها؟

نعم ☐ لا ☐

14. هل توفر المؤسسة للعامل الظروف المعنوية المساعدة على تحسين أدائه؟

نعم ☐ لا ☐

15. هل توفر المؤسسة للعامل الظروف المادية المساعدة على تحسين أدائه؟

نعم ☐ لا ☐

16. هل تشعر بالقلق في وجود رقابة مستمرة؟

نعم ☐ لا ☐

17. هل تهتم بالمشكلات التي تتعرض إليها أثناء عملك؟

نعم ☐ لا ☐

18. هل ترى أن خدماتك تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي داخل المؤسسة؟

19. هل تقدم لك الإدارة مكافأة وحوافز مقابل جهدك الإضافي؟

☐

لا

☐

نعم

20. هل تصنع الإدارة استراتيجية لحل مشكلات العمال؟

☐

لا

☐

نعم

21. هل ظروف العمل الأمنية بالشركة مناسبة؟

☐

لا

☐

نعم

22. هل التفاعل بين فريق العمل يحقق الرضا الوظيفي؟

☐

لا

☐

نعم

23. هل أنت راضي على راتبك؟

☐

لا

☐

نعم

24. هل تشعر بوجود عدالة في الاجر مع طبيعة عملك؟

☐

لا

☐

نعم

25. هل فرص الترقية تمكنك من تحسين وضعك وتزيد من رفع كفاءتك؟

☐

لا

☐

نعم

26. هل ترى أن ظروف العمل (مكان، أدوات العمل) مناسبة لك؟

☐

لا

☐

نعم

27. هل أنت راضي بنوعية الأدوات (قفاز، أسلاك،) التي تستعملها في عملك؟

☐

لا

☐

نعم

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة وزيادة فاعلية الاتصال داخل المؤسسة

28. هل يوجد تفاعل واتصال مستمر بين الإدارة والموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

29. هل تعتقد أن العلاقات الرسمية في العمل تؤدي إلى:

- ☐ الاحترام والانضباط
- ☐ سيرة إنجاز العمل
- ☐ أخرى تذكر

30. ما طبيعة علاقتك بمسؤولك داخل المؤسسة؟

- ☐ علاقة رسمية
- ☐ علاقة غير رسمية

31. هل يتابع مسؤولك المباشر عملك؟

نعم ☐ لا ☐

32. كيف تتم عملية الاتصال بينك وبين مسؤولك المباشر؟

- ☐ اتباع تسلسل إداري
- ☐ تقديم طلب
- ☐ أخرى تذكر.....

33. كيف تقيم علاقتك بزملائك في العمل؟

- ☐ حسنة
- ☐ مقبولة
- ☐ سيئة

34. هل يتم تبادل المعلومات الوظيفية بين العمال؟

نعم ☐ لا ☐

35. في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى؟

- ☐ تشجيع التعاون بين العمال
- ☐ المساهمة في اتخاذ القرار
- ☐ تكوين علاقة جيدة

36. هل لديك اقتراح يساهم في تمسي فعالية الاتصال داخل المؤسسة؟

.....

المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة وأهداف المؤسسة

37. حسب رأيك هل تقوم الإدارة بوضع اهداف واستراتيجية لتحقيق الجودة؟

نعم ☐ لا ☐

38. هل تساهم عملية تسهيل وصول المعلومة بين مختلف المصالح الى تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

39. هل نظام الحوافز الذي تطبقه الشركة يساهم في تحقيق أهدافها؟

نعم ☐ لا ☐

40. هل يساهم فريق العمل على تحديد اهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

41. هل يتم مشاركتك في صياغة بعض القرارات المتعلقة بالعمل؟

- الشعور بالتقدير ☐
- ارتفاع الروح المعنوية ☐
- الشعور بالرضا والإسقرار ☐

42. إذا كانت الإجابة بنعم ماهي المشاركة في صياغة هذه القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

43. هل سبق لك وأن عملت ساعات إضافية لتدارك تأخرك في انجاز مهامك؟

نعم ☐ لا ☐

44. حسب رأيك ماهي المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسة؟

.....
.....

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في قالمة. تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على العاملين في الشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليل العاملي.

تبين أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً مهماً في تحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة. فقد تم تحسين جودة الخدمة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، كما تم تحقيق زيادة في الإنتاجية وتحسين العلاقات مع العملاء والموردين. وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة.

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثون بضرورة تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين في هذا المجال. ويوصيون أيضاً بتعزيز التعاون مع العملاء والموردين لتحسين العلاقات وتحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، الفعالية التنظيمية، جودة الخدمة، مستوى الأداء الوظيفي، الإنتاجية، العلاقات مع العملاء والموردين، التدريب والتطوير المستمر.

Summary:

This study aims to determine the role of Total Quality Management (TQM) in achieving organizational effectiveness in the National Company for Electricity and Gas Distribution in Guelma. The descriptive and analytical methodology was used, where data was collected through a questionnaire distributed to employees in the company, and data was analyzed using descriptive statistics and factor analysis.

The study found that TQM plays an important role in achieving organizational effectiveness in the company. Service quality and employee performance levels were improved, as well as an increase in productivity and better relationships with customers and suppliers. The study also showed a positive relationship between TQM implementation and achieving organizational effectiveness in the company.

Based on the study's results, the researchers recommend the need to enhance TQM implementation in the company and provide continuous training and development for employees in this field. They also recommend enhancing cooperation with customers and suppliers to improve relationships and achieve company goals more effectively.

Keywords:

Total Quality Management, organizational effectiveness, service quality, employee performance level, productivity, relationships with customers and suppliers, continuous training and development.