



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم الاقتصادية – تخصص : الطرق الكمية في التسيير

بغنوان

شروط الوصول الى إدارة الجودة الشاملة

باستخدام التحليل العامل والتصنيف

(دراسة تطبيقية على مؤسسات جزائرية)

تحت إشراف :

الأستاذة : مولاي أمينة

إعداد الطالبة :

ماحي كلتومة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ رئيسا

الأستاذ مشرفا

الأستاذ ممتحنا

الأستاذ ممتحنا

السنة الدراسية : 2012-2013



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم الاقتصادية – تخصص : الطرق الكمية في التسيير

بغنوان

شروط الوصول الى إدارة الجودة الشاملة

باستخدام التحليل العاملي والتصنيف

(دراسة تطبيقية على مؤسسات جزائرية)

تحت إشراف :

الأستاذة : مولاي أمينة

إعداد الطالبة :

ماحي كلتومة

أعضاء لجنة المناقشة

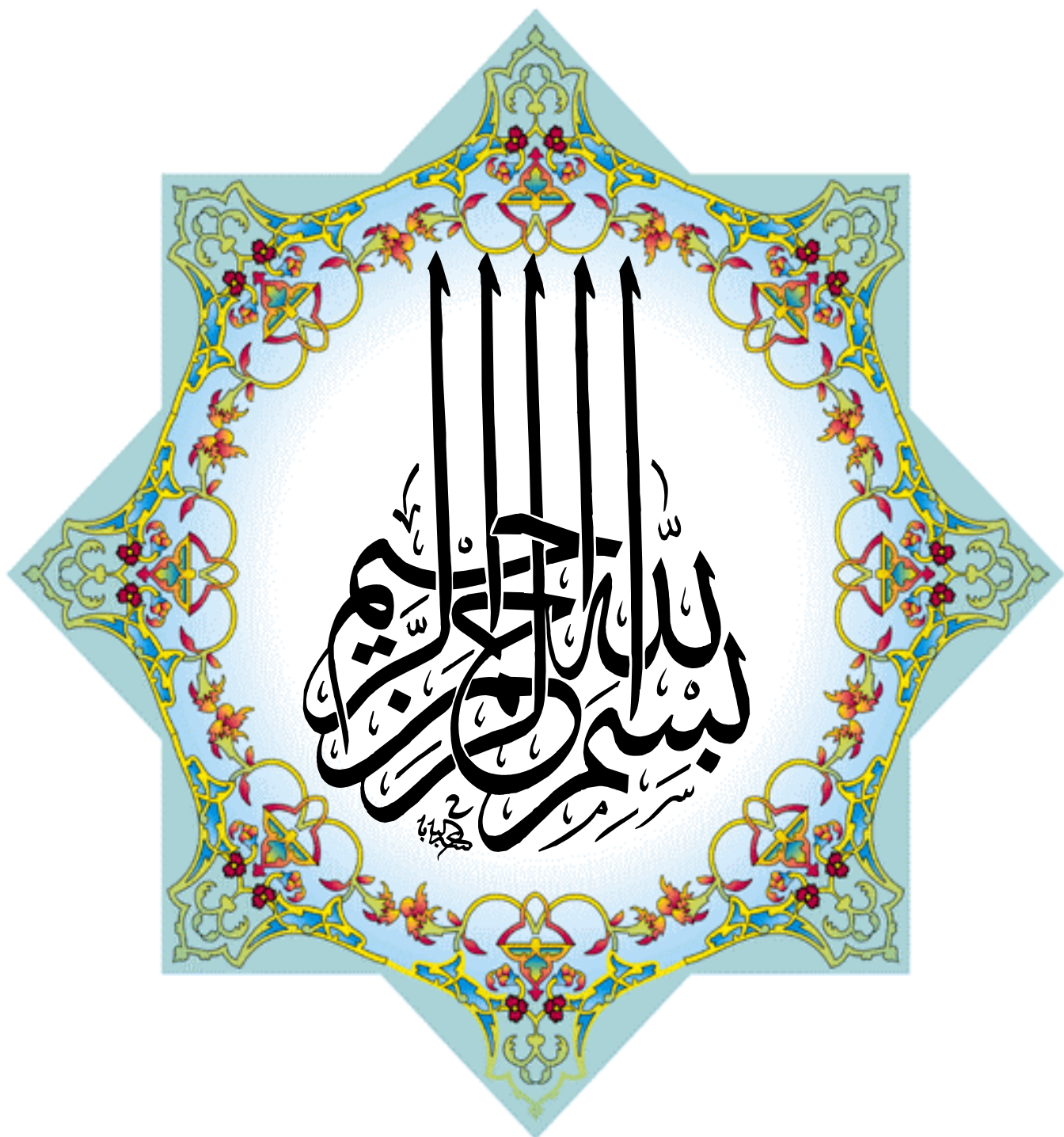
الأستاذ رئيسا

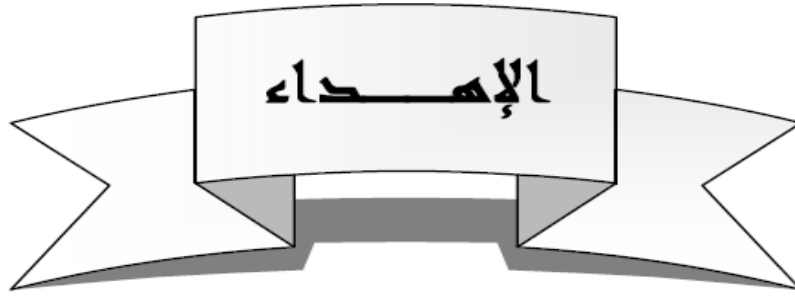
الأستاذ مشرفا

الأستاذ ممتحنا

الأستاذ ممتحنا

السنة الدراسية : 2012-2013





أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله عز وجل " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة
وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا " الأسراء (24)

إلى روح والدي العزيز الذي لطالما كان حلمه أن أتميز في العلم كما تميز هو في وضع
أسس حب العقيدة والمعرفة في نفسي وعلمي كيف أكون شغوفة في البحث عن العلم
والمعرفة وإلى من ربّني صغيرة وأزرتني كبيرة والدتي العزيزة أطال الله في عمرها
وإلى سندي في هذه الدنيا إخوتي وأخواتي خاصة المامي

إلى جميع أساتذتي وجميع حديقاتي

إلى سغار العائلة محمد ياسين وإبراهيم الخليل

إلى كل من ارتبط بي وببعض مودة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة

مامي كلثومة

شكر وتقدير:

قال الله تعالى: { وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد }

إبراهيم-7-

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك, لك الحمد على نعمك الجسيمة, وآلائك العظيمة, وعلى ما أنعمت علينا به من تمام هذا الجهد وإنجازه, فلك الحمد في الأولى والآخرة ولك الحكم وإليك الرجوع.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

ولذا فإنني أتقدم بجزيل الشكر إلى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية بجامعة مولاي الطاهر هذا الصرح العلمي الطيب ممثلة في كافة أعضاء هيئتها التدريسية جميعا دون إستثناء , الذين كان لهم علي الفضل في تحصيل العلم، جزاهم الله خيرا.

كما أتقدم بالشكر الخاص لمشرفتي الأستاذة الفاضلة مولاي أمينة التي رعت هذا البحث , وأشرفت عليه من أوله إلى آخره, وما بذلت علي بوقتها وتوجيهاتها ونصائحها النافعة, حتى تم هذا البحث بهذا الشكل.

فنسأل الله الكريم رب العرش العظيم أن يحفظها, وأن يكتب هذا في ميزان حسناتها إنه سميع مجيب.

كما وأتوجه بالشكر الخالص إلى كل الأساتذة الكرام الذين تكرموا وتفضلوا بقبولهم مناقشة هذا البحث, وتبيين أخطائه, واستكمال نقائصه.

ونسأل الله عز و جل أن يبارك في علمهم وعملهم, فبملحوظاتهم وتوجيهاتهم سيتعزز بحثنا بالنفع والنجاح-إنشاء الله-. فجزاهم الله عنا خير الجزاء, كما لا يفوتني ذكرنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساعدني وشجعني على العلم والبحث.

وإلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة في مشواري الدراسي من قريب أو من بعيد .

وصلى اللهم وبارك وأنعم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

والحمد لله رب العالمين.

الملخص :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقها على مستوى المؤسسات في الجزائر، من خلال عينة من المؤسسات والتي تم اختيارها بصفة عشوائية ليتم دراستها من خلال استمارة لمعرفة شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة بالإضافة الى محاولة تصنيف العينة محل البحث حسب مراحل الجودة الثلاث، وقد استخدم برنامج SPSS لدراسة المتغيرات من خلال تطبيق كل من التحليل المركبات الأساسية بغرض تحديد المحاور التي يتم على أساسها تصنيف العينة محل البحث ، ثم التحليل التصنيفي ، وقد تم التوصل إلى تحديد الشروط والعوامل المناسبة المؤدية إلى تحقيقها والتي تمثلت أساسا في ضرورة توافر كل من نمط التنظيم وفق إدارة العمليات والفرق ، وأسلوب تسيير حسب النظرية Z بالإضافة الى تحقيق مستوى عال من الحاجات .

الكلمات المفتاحية : الجودة ، إدارة الجودة الشاملة ، التحليل لمركبات أساسية ، التحليل التصنيفي

Résumé

L'objectif de la présente étude tente a clarifier la méthode d'application du concept du management de la qualité totale (TQM) et ses principes les plus importants ; ainsi que la détermination des conditions suivant les quelles il peut se réaliser au niveau des entreprises en Algérie, à travers un échantillon des institutions qui ont été sélectionnés dans un ordre aléatoire pour être étudié à travers le formulaire pour voir les exigences pour l'obtention d'une management de la qualité totale ainsi que pour tenter de classement de l'échantillon en question par trois stades de la qualité, logiciel SPSS a été utilisée pour étudier les variables à travers l'application de l'analyse en composantes principales afin d'identifier les facteurs de la notation de l'échantillon en question, puis l'analyse typologique, on conclusion on a déterminer les conditions et les facteurs appropriés menant à l'enquête et qui sont principalement le style d'organisation management action , le style de gestion par la théorie Z, et d'atteindre un niveau supérieurs de besoins.

Mots clés:

la qualité, le management de la qualité totale, l'analyse en composantes principales, l'analyse typologique

Abstract:

The objective of this study attempts to clarify the method of applying the concept of total quality management (TQM) and the most important principles and the determination of the conditions under which it can be done at company level Algeria, through a sample of institutions that were selected at random to be studied through the form to see the requirements to obtain a total quality management as well as to try to classify the sample questioned by three stages of quality, SPSS program was used to study the variables through the application of principal component analysis to identify factors in the rating of the sample in question, then the cluster analysis, it was concluded determine suitable conditions and factors leading to the investigation and are mainly organizational management style action, style of management theory Z, and achieve a higher level of need .

Keywords:

quality, total quality management, the principal components analysis, the cluster analysis .



قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
الملخص	IV
قائمة المحتويات	VI
فهرس الجداول	IX
فهرس الأشكال	XI
قائمة الملاحق	XII
مقدمة عامة	
تمهيد	ب
مشكلة الدراسة	ج
أهداف الدراسة	ج
أهمية الدراسة	ج
محددات الدراسة	د
الدراسات السابقة	د
1-6 الدراسات العربية	د
2-6 الدراسات الأجنبية	ح
ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة	ي
أسلوب الدراسة	ك
11- فترة الدراسة	ك
12- فرضيات الدراسة	ك
13- نموذج الدراسة	ل
14- خطة الدراسة	م
الفصل الأول : ادارة الجودة الشاملة	
تمهيد	2
المبحث الأول : ماهية الجودة	3

3	المطلب الأول : تعريف الجودة
5	المطلب الثاني : خصائص الجودة
6	المطلب الثالث : أهمية الجودة
8	المبحث الثاني : مدخل لادارة الجودة الشاملة
8	المطلب الأول : أبعاد الجودة الشاملة
9	المطلب الثاني : أهداف الجودة الشاملة
10	المطلب الثالث : مراحل تطور الجودة الشاملة
11	أولا : مرحلة الرقابة على الجودة
12	ثانيا : ضمان الجودة
14	ثالثا ادارة الجودة الشاملة
16	المبحث الثالث : ادارة الجودة الشاملة
16	المطلب الأول : مفهوم ادارة الجودة الشاملة
16	الفرع الأول : تعريف ادارة الجودة الشاملة
18	الفرع الثاني : الفرق بين ادارة الجودة وادارة الجودة لشاملة
19	المطلب الثاني : خصائص ادارة الجودة الشاملة
20	المطلب الثالث : مبادئ ادارة الجودة الشاملة
20	الفرع الأول : التركيز على العميل
21	الفرع الثاني : التركيز على العمليات
21	الفرع الثالث : التزام الادارة العليا بالجودة
21	الفرع الرابع : التحسين المستمر
26	الفرع الخامس : ادارة فرق العمل (المجموعات)
الفصل الثاني : ادارة الجودة الشاملة	
35	تمهيد
36	المبحث الأول : الشروط الخاصة بنمط التنظيم
37	المطلب الأول : الاتجاه العلمي
40	المطلب الثاني : اتجاه العلاقات الإنسانية
42	المطلب الثالث : Management action

43	المبحث الثاني :الشروط الخاصة بأسلوب التسيير
44	المطلب الأول: النظرية X
46	المطلب الثاني: النظرية y
47	المطلب الثالث :النظرية Z
50	المبحث الثالث : الشروط الخاصة بمستوى حاجات العمال
51	المطلب الأول: نظريات المضمون
57	المطلب الثاني : النظريات المعرفية
61	المطلب الثالث :نظرية التدعيم /التعزيز
64	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الفصل التطبيقي	
66	تمهيد
66	المبحث الأول الطرق والاجراءات
66	المطلب الأول : أداة البحث
66	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
67	المطلب الثالث :تقنيات الدراسة
68	المبحث الثاني: تحليل الجزء الأول والثاني من الاستبيان
68	المطلب الأول : صدق وثبات الاستبيان ووصف عينة الدراسة
76	المطلب الثاني : التحليل لمركبات أساسية بالنسبة لمنحنى الأهداف
81	المطلب الثالث: التحليل لمركبات أساسية بالنسبة لمتغيرات شروط الحصول على TQM
85	المبحث الثالث :تحليل ACPالمحصلة والجزء الثالث من الاستبيان
85	المطلب الأول:التحليل لمركبات أساسية بالنسبة للمتغيرات الناتجة من ACP1.ACP2
89	المطلب الثاني : التحليل التصنيفي ومناقشة الفرضيات
94	المطلب الثالث : تحليل الجزء الثالث من الاستبيان
98	خلاصة الفصل
100	الخاتمة العامة
103	قائمة المراجع
111	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	يوضح الفرق بين ادارة الجودة وإدارة الجودة شاملة	18
(2-1)	المقارنة بين الطريقة الأمريكية واليابانية	23
(3-1)	يوضح طريقة التصويت المرجح	32
(1-2)	يوضح نظرية العاملين	54
(2-2)	يوضح نظرية المساواة	59
(1-3)	معامل ألفا كرومباخ	68
(2-3)	توزيع المؤسسات حسب طبيعتها	68
(3-3)	توزيع المؤسسات حسب نشاطها الرئيسي	69
(4-3)	توزيع المؤسسات حسب عدد الموظفين	70
(5-3)	توزيع العينة حسب عدد الإطارات	71
(6-3)	توزيع العينة حسب عدد الموظفين الحاصلين على البكالوريا	72
(7-3)	توزيع العينة حسب عدد الموظفين الحاصلين على شهادة ليسانس	73
(8-3)	توزيع العينة حسب عدد الموظفين الحاصلين على الماجستير	74
(9-3)	شروط ACP الخاصة بمتغيرات الأهداف	76
(10-3)	تسمية المتغيرات الخاصة بنظام الأهداف	76
(11-3)	نوعية تمثيل متغيرات نظام الأهداف	77

77	Q3 و Q4 نوعية تمثيل متغيرات نظام الأهداف بعد حذف المتغيرين	(12-3)
78	التباين المشروح لمتغيرات الأهداف	(13-3)
78	مصفوفة المكونات لمتغيرات الأهداف	(14-3)
81	شروط ACP الخاصة بمتغيرات شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة	(15-3)
81	تسمية المتغيرات الخاصة بمتغيرات شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة	(16-3)
82	نوعية تمثيل متغيرات شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة	(17-3)
82	التباين المشروح لمتغيرات شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة	(18-3)
83	مصفوفة المكونات لمتغيرات شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة	(19-3)
85	نوعية تمثيل متغيرات المحصلة	(20-3)
86	التباين المشروح لمتغيرات المحصلة	(21-3)
86	مصفوفة المكونات لمتغيرات المحصلة	(22-3)
89	علاقة التصنيفات بالمتغيرات الناتجة	(23-3)
90	المجموعات المصنفة	(24-3)
91	مستوى إدارة الجودة في المؤسسة و التصنيف باستخدام التحليل التصنيفي	(25-3)
94	تعريف المتغيرات الخاصة بالجزء الرابع	(26-3)
94	الإجابة عن سؤال: مدى اعتبار عدم مشاركة كافة الموظفين قي برامج الجودة سببا في ضعف الجودة في المؤسسات الجزائرية	(27-3)
95	الإجابة عن مدى اعتبار الاعتماد على الأشخاص العاديين في المؤسسة	(28-3)

	إدارة الجودة الشاملة سببا في ضعف الجودة في المؤسسات الجزائرية	
95	الإجابة عن مدى اعتبار توقع المؤسسات لنتائج فورية (قصيرة المدى) سببا في ضعف الجودة في المؤسسات الجزائرية	(29-3)
96	يوضح الاجابة على الاقتراحات من F3 الى F9	(30-3)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ظ
(1-1)	تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية	7
(2-1)	دورة ديمنج	24
(3-1)	يوضح ثلاثية جوران	25
(4-1)	مخطط إيشيكاوا	31
(1-2)	هرم الحاجات لماسلو	52
(2-2)	نظرية التوقع	57
(3-2)	نظرية وضع الأهداف	60
(4-2)	الفرضيات المتعلقة بحاجات العمال وأثرها على كل من نمط التنظيم وأسلوب التسيير	63
(1-3)	توزيع المؤسسات حسب طبيعة المؤسسة	69
(2-3)	توزيع المؤسسات حسب نشاطها الرئيسي	70
(3-3)	توزيع المؤسسات حسب عدد الموظفين	71

72	توزيع المؤسسات حسب عدد الاطارات	(4-3)
73	توزيع العينة حسب عدد الموظفين الحاصلين على البكالوريا	(5-3)
74	توزيع العينة حسب عدد الموظفين الحاصلين على شهادة ليسانس	(6-3)
75	توزيع العينة حسب عدد الموظفين الحاصلين على الماجستير	(7-3)
75	نسبة الاجابة عن هدف الوصول الى ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات	(8-3)
79	توضع متغيرات الأهداف على المحاور	(9-3)
80	تمثيل المؤسسات باستخدام السحابة النقطية لمتغيرات الأهداف	(10-3)
84	توضع متغيرات الشروط على المحاور	(11-3)
87	منحنى توضع المتغيرات المحصلة	(12-3)
88	السحابة النقطية للمحصلة	(13-3)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	111
02	عينة البحث	114
03	الاجابات على الجزء الأول	115
04	الاجابات على الجزء الثاني	117
05	الاجابات على الجزء الثالث	118

المقدمة

- ✓ مقدمة
- ✓ مشكلة الدراسة
- ✓ أهداف الدراسة
- ✓ أهمية الدراسة
- ✓ محددات الدراسة
- ✓ الدراسات السابقة
- ✓ الدراسات العربية
- ✓ الدراسات الأجنبية
- ✓ ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
- ✓ أسلوب الدراسة
- ✓ فترة الدراسة
- ✓ فرضيات الدراسة
- ✓ نموذج الدراسة
- ✓ خطة الدراسة

مقدمة:

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي تمثل احد أهم بدائل استراتيجيات التنافس في بيئة الاعمال الداخلية والخارجية وقد تطورت مفاهيم الجودة فلم يعد التركيز فقط على المنتج والمواصفات بل اتجهت الى كونها نظام متكامل يعمل من خلال خلق جو من الانسجام والتعاون بين جميع العاملين بالمنشأة .

وتعتبر ادارة الجودة الشاملة تغييرا كبيرا في تفكير وممارسة الاداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الانتاجية والخدمية في القطاعين الخاص والعام ، فهي فلسفة ادارية تقوم على مجموعة من المبادئ التي تساعد المديرين على ادارة منظماتهم بشكل أفضل وهذه الفلسفة الجديدة تنأى بالمديرين عن الممارسات الادارية التقليدية التي تعيقهم عن استخدام الامكانيات والقدرات الهائلة الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين بالمنظمة . وتلخص توجهات ادارة الجودة الشاملة في أنها جهد تعاوني لانجاز الاعمال يعتمد على مواهب وقدرات العاملين والمديرين على حد سواء لتحقيق الجودة المحسنة والإنتاجية العالية باستخدام فرق العمل وأدوات احصائية مختلفة لقياس جوانب الجودة والعمليات الادارية المختلفة .

لقد حققت ادارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن ، نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية ، اليابانية، والأوروبية، وباتت ادارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر حديث الساعة في أوساط الأعمال ، والجامعات ومراكز البحث العلمي، والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة انحاء العالم .

وبالرغم من التوجه الى ادارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة ، نجد الاقبال محدود عليها في المنظمات الجزائية ، هذه المنظمة التي عملت خلال فترة الاقتصاد الموجه وسيادة السوق الاحتكاري على تحقيق الأهداف من الناحية الكمية وتلبية حاجة الزبون من الجانب التقني ، بينما في ظل الاصلاحات الاقتصادية المنتهجة ، والانتقال الى اقتصاد السوق تصاعد التنافس بين المنظمات على مكانة الريادة في السوق ، وتعددت التحديات التي يفرضها محيط المنظمة ، مما أدى الى ضرورة تكيف المنظمة مع تلك التحولات لضمان بقائها في السوق.

إن تطبيق الجودة بشكل عام و ادارة الجودة الشاملة بشكل خاص يستدعي وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء المؤسسة ، والقدرة على تحديد أدوارهم مع تشجيعهم على اتقان العمل والاهتمام باحتياجات الزبون والسعي لإرضائه والتركيز على التحسين المستمر وعدم التوقف عند حد أو مستوى معين وتحسيس الجميع بمسؤوليتهم عن جودة أداء المنظمة .

إننا ندرك ان تحقيق ادارة الجودة الشاملة لايمكن ان يتم بين عشية وضحاها بل يحتاج الى مسيرة تبدأ بتحقيق شروط وعوامل تساعد على تحقيقها بحيث يكون على المؤسسة توفير كل من الشروط الخاصة بنمط التنظيم والبحث عن أفضل أسلوب لتسيير العنصر البشري بالإضافة الى محاولتها الاستفادة القصوى من امكانيات العاملين الظاهرة والكامنة من خلال محاولة توفير أفضل مستوى لحاجات العمال بغرض تحفيزهم لتحقيق أهداف



المنظمة وإقناعهم بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات وتعزيز قدراتها التنافسية لضمان استمراريته وبقائها

2) مشكلة الدراسة:

إذا كانت المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة قد تجاوزت الكثير من الصعوبات فيما يخص إدارة المؤسسات بفضل ابتكار واستخدام تقنيات حديثة في الإدارة عن طريق تبني إدارة الجودة الشاملة إلا أن المؤسسات الجزائرية لاتزال تواجه الكثير من الصعوبات حول كيفية الوصول الى إدارة الجودة الشاملة بهدف مواكبة ومسايرة الدول المتطورة عن طريق خلق مؤسسات قادرة على المنافسة وضمان استمراريته في ظل المنافسة الشديدة والتطورات الحاصلة على مستوى الاقتصاد ككل وبما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر هدف استراتيجي يتطلب توافر جملة من الشروط ومن هنا تتبلور لنا الإشكالية التالية :

ما هي شروط الوصول الى الجودة الشاملة ؟

أو بصورة أخرى يمكن أن تعكس إشكالية الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

- 1) ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة وما أهم مراحل تطورها وماهي أهم مبادئها ؟
 - 2) ماهي الشروط الخاصة بنمط التنظيم ؟
 - 3) ماهي الشروط الخاصة بأسلوب التسيير ؟
 - 4) ماهي الشروط الخاصة بمستوى حاجات العمال ؟
 - 5) ماهي العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ؟
- ### 3) أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الى :

- 1- فهم معنى إدارة الجودة الشاملة وتوضيح أبرز مراحل تطورها وتحديد أهم مبادئها .
 - 2- توضيح شروط الوصول الى إدارة الجودة الشاملة الخاصة بنمط التنظيم .
 - 3- توضيح شروط الوصول الى إدارة الجودة الشاملة الخاصة بأسلوب التسيير
 - 4- توضيح شروط الوصول الى إدارة الجودة الشاملة بمستوى حاجات العمال
 - 5- تحديد أهم العوائق التي تحد توجه المؤسسات الجزائرية نحو الجودة الشاملة .
- ### 4) أهمية الدراسة :

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة والحديثة التي تضمن بقاء المؤسسات وصمودها أمام المنافسة المحلية والعالمية لما لها من أهمية بالغة في مساعدة المؤسسات الجزائرية والرقى بها الى مصاف المنظمات العصرية في مختلف الدول المتطورة ولهذا تقوم الدراسة بتحديد الشروط القائمة على حاجات الفرد في العمل والواجب توفرها للوصول الى إدارة الجودة الشاملة .

كما سنحاول في هذه الدراسة تصنيف بعض المؤسسات الجزائرية وملاحظة مدى تقدمها نحو إدارة الجودة الشاملة، وكذا إبراز أهم العوائق التي تواجهها .

5) محددات الدراسة:

1- لم يأخذ بعين الاعتبار جميع المؤسسات الموجودة في الجزائر حيث اقتصرنا على مؤسسات سعيدة وماجورها .

2- اهتمنا في دراستنا بمعرفة رأي 5 عمال فقط من كل مؤسسة.

6) الدراسات السابقة :

6-1) الدراسات العربية:

دراسة: صوار يوسف ،مولاي أمينة، اونان بومدين ، شروط ادارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها في المؤسسات الجزائرية .

هدفت هذه الدراسة الى الاجابة على اشكاليتين الأولى نظرية تتمثل في الجمع بين هدف الجودة وشروط الوصول اليها حيث عرج الباحثون الى ان النظريات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة تنطلق من تحديد الأهداف ومن ثم توفير الوسائل اللازمة لتحقيقها . أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد حاول الباحثون من خلاله الى تحديد الشروط الواجب توفرها للحصول على الجودة الشاملة وبغية الوصول الى ذلك تم اعداد استبيان شمل 20 مؤسسة وتوصل الباحثون من خلاله الى خصائص المؤسسات الحاصلة على الجودة والتي تم ادراجها في العناصر التالية :

نمط التنظيم القائم على إدارة العمليات

أسلوب التسيير وفق النظرية Z

حاجات عليا للعمال

نظام أهداف متطور قائم على التحسين المستمر

دراسة: أحمد بن عيشاوي ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر ،مذكرة دكتوراه ،جامعة الجزائر، 2008،

حاولت هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر، من خلال عينة من المؤسسات الفندقية ذات خمسة (5) نجوم في الجزائر، وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، وضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.

دراسة: خالد بن جميل مصطفى زفزوق، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة

المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى ومدى أهمية توفر هذه المبادئ وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر، ودرجة استخدام مبادئ إدارة الجودة

الشاملة في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى تعزى إلى الدرجة العلمية سنوات الخبرة، بلد التخرج.

وقد استخدم الباحث استبانة قام بتوزيعها على جميع الذين سبق لهم الاشتراك في البرامج التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر ومن أهم النتائج التي توصل إليها مايلي

١ - أن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى كانت متوسطة بينما كانت أهمية توفر هذه المبادئ عالية

2 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر لكل من الدرجة العلمية وبلد التخرج بينما كانت هناك فروق بالنسبة لمتغيرة الخبرة .

منال طه بركات ،واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مذكرة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2007

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل ، التركيز على تلبية احتياجات العاملين ، التركيز على تحسين العمليات ، و التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) ، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما و استخدمت أسلوب " الحصر الشامل " ، و تكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في فروع وإدارات البنوك العاملة في قطاع غزة ممثلة في (مدير عام ، نائب مدير عام /أو مساعد مدير عام" ، "رئيس دائرة /أو مسئول دائرة" ، مدير فرع ، "نائب مدير فرع / مراقب" ، "رئيس قسم / أو مسئول قسم") ، و م الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 166 استبيان استجاب منهم 138. استبان أي ما نسبته 83%

و خلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، و قد طبقت هذه الأبعاد بدرجات و مستويات إيجابية متفاوتة ، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة و ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال و القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة ، يليه الاهتمام بالتركيز على العميل ، ثم التركيز على تحسين العمليات ، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم و تدريبهم و تحفيزهم و يمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق.



كما و خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ترجع الى كل من المسمى الوظيفي ، العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة ، و الجنس.

د. عماد الدين شعبان على حسن, الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية في ضوء المعايير الدولية , الرياض، 2007

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي و التعرف على المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. وكذا المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة العملية التعليمية في ضوء التجارب العالمية. وقد قام الباحث بوضع تصور مقترح لإنشاء وحدة الجودة الشاملة وتطوير الأداء بكليات الجامعة في ضوء المعايير الدولية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في مايلي:

١. إن معرفة مفهوم ادارة الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي سيساهم في تحديد مدى تحقيق المؤسسات التعليمية بالجامعات لأهدافها وتحديد جوانب القوة لتعزيزها، وجوانب القصور للعمل على التغلب عليها.
 ٢. إن معرفة المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات سيساهم في التشخيص العلمي لجوانب النقص في الجامعات العربية، وبالتالي وضع الحلول المناسبة لاستكمال تلك الجوانب.
 ٣. إن إنشاء وحدة الجودة الشاملة بكليات الجامعة في ضوء المعايير الدولية من شأنه أن يساهم في تطوير الجامعات في الدول العربية، وبالتالي تطوير الكليات ورفع مستواها وإظهار مكانتها في المحافل الدولية.
- دراسة ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف – بالمسيلة ، 2009.

وقد سعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى محاولة إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الراهنة وكذا أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية. و تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز لتفادى النقائص وهذا يعطي الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات في مؤسسات أخرى.

وقد اعتمد في الجانب النظري على نظم الإدارة التي تبنت إدارة الجودة الشاملة وكذا أصحاب الأسس الفكرية الخاصة من أمثال ديمينغ واشيكاوا، كروسبي والتي ترى أن العميل هو النواة الأساسية في عمل المؤسسة، يعني أن كل جهود المؤسسة تتجه نحو العميل من خلال:

-مساهمة الموارد البشرية في المؤسسة بفعالية، فلكل فرد في المؤسسة مسؤولية في حدود مهمته يمكنها أن تدعم جهد المؤسسة في التوجه نحو العميل.

-تثبيت منهج الإلتقان التام وتلبية رغبات العميل دون تحاون مع استمرار التحسين.

-الاهتمام بمحيط المؤسسة نظرا للعلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها.
كما أثرى البحث بما قدمته بعض المؤسسات الرائدة عالميا كنماذج في إدارة
الجودة الشاملة مثل جنرال إلكتريك و ا ب م ، موتورولا والتي ربطت نجاحها بانتهاجها إدارة الجودة الشاملة
كأسلوب إداري حديث.

بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز ، جامعة بومرداس ، مجلة الباحث / عدد
2007/05

لقد تطرق الباحث في دراسته لعرض و تقديم الإطار الفكري و النظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة
إدارية من حيث النشأة و التطور والمفهوم و مجالات التطبيق و إظهار المخاطر التي تحول دون نجاح تطبيقها في
الواقع العملي ، كما حاول إيجاد صلة وثيقة بين اثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة كأحد العوامل الأكثر
تفسيرا وتحليلا للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها و بناء و تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة و بما يؤول إلى تحقيق
الاداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو.

وقد حاول إظهار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من القرارات المحورية حيث تنشأ
مشكلات و أضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة و طبيعة الخدمات
التي تقدمها و مدى انعكاس تطبيق هذه التقنيات في تحسين الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال .
ومن أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث مايلي:

1. إدارة الجودة الشاملة فلسفة قديمة تطرقت إليها أغلب الحضارات و أهمها الحضارة الإسلامية و مالها من فضل
كبير في إرساء قواعد و تطور مفاهيم الجودة ، من خلال العمل الصالح و النافع و المتقن.
2. تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل و ولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه
كما يعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها في السوق.
3. أن تطور المفهوم المرتبط بالجودة و مزامته لتطور نظريات التسيير في تحقيق الجودة بدأ منذ حوالي 1900 م بما
يعرف بعملية الإشراف ولكن يمكن القول أن الجودة قد مرت بأربعة مراحل : التفتيش ، مراقبة الجودة ، تأكيد
الجودة ، و إدارة الجودة الشاملة التي تهدف الى التطوير الشامل و المستمر لنظام الجودة
4. تشكل إدارة الجودة الشاملة إطار فلسفي وإداري متكامل أمام منظمات الأعمال من خلال جعل الجودة
هدفا استراتيجيا إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكين العاملين و ما يترتب عليها من
إيجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصولا لتحقيق الأداء المتميز.

منتهى أحمد علي الملاح ، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ، أطروحة الحصول على درجة الماجستير ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ودرجة تأثرها بكل من مجالات الدراسة التالية :

مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة، والمجال الأكاديمي، ومجال النمو المهني، ومجال علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والناطقين باللغة العربية في جامعات محافظات الضفة الغربية ، وبلغ عددهم (1084) عضو هيئة تدريس. واشتملت عينة الدراسة على (346) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بحيث تشكل هذه العينة ما نسبته (32 %) من المجموع الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية وقد قامت الباحثة بتوزيع إستبانة من (73) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الاربعة وتم تحليل البيانات بوساطة spss وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها، كانت متوسطة بنسبة (65%)

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

-لاتوجد أهمية لمتغيري النوع الاجتماعي، والعمر في درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

الفلسطينية بينما كانت هناك فروق تأثير لمتغير الكلية في المجالين الأكاديمي، وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالي النمو المهني، والدرجة الكلية، و لمتغير

الخبرة وكذا متغير الرتبة العملية في مجالات الثقافة التنظيمية ، والنمو المهني، وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي و متغير الجامعة في مجال الثقافة التنظيمية.

6-2 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة: « Hammou Azouzou » بعنوان:

«le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, mémoire de fin étude, 2007» en Maroc

لقد هدف الباحث في دراسته الى معرفة شروط الوصول للجودة الشاملة في مؤسسات المغرب بالإضافة الى شروط تسييرها حيث تطرق في الجانب النظري الى مفهوم الجودة الشاملة وتطورها التاريخي وكذا أهم مبادئها ثم خصص الفصل الثاني لدراسة شروط الجودة الشاملة وشروط تسييرها مستعينا بالعديد من النظريات في الفكر الإداري حيث القى الضوء على كل من نظريات تنظيم العمل والتسيير ثم نظريات الدافعية وحاجات العمال وبغية الوصول الى النتائج المطلوبة استعان الباحث باستمارة بهدف جمع البيانات من 72 مؤسسة بالمغرب والتي أجرى عليها كل من

تحليل الى مكونات رئيسية والتحليل التصنيفي وفي الأخير توصل الى النتائج التالية :

من بين 72 مؤسسة هناك 45 مؤسسة في مرحلة الرقابة على الجودة وهي التي تقوم على الخصائص التالية تنظيم العمل قائم على تقسيم الأنشطة ونظام تسيير اوتوقراطي أما حاجت العمال فتتمثل في الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للامان ، كما ان 9 مؤسسات في اطار التوجه نحو الجودة الشاملة وهي التي تتميز بتجميع وإثراء الأنشطة وأسلوب تسيير بالمشاركة وحاجات العمال تكون اجتماعية والحاجة للتقدير ، والصنف الباقي من المؤسسات هي التي تطبق ادارة الجودة الشاملة من خلال نظام العمل القائم على اساس ادارة العمليات والتسيير وفق النظرية Z وعمال لهم الحاجة لتحقيق الذات .

2- دراسة: « Julien DI GIULIO » بعنوان:

«Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE) , Mémoire professionnel,2011 » en France

لقد تطرقت هذه الدراسة الى إدارة الجودة والأمن والبيئة (QSE) في المنظمات فقد رأت انه من الضروري لهذه الأخيرة أن تبحث عن الربحية من خلال خفض التكاليف، في حين تقوم بتلبية توقعات عملائها الذين يشعرون بالقلق على نحو متزايد بشأن هذا النوع من الإدارة. ويرتبط أصل ظهور QSE بطلب العملاء، والتي تقع في المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وقد قد حاولت لدراسة الإجابة على السؤال الأولي الذي كان: إن تنفيذ الجودة والأمن والبيئة هو وسيلة لاكتساب ميزة تنافسية أو مجرد الامتثال من المنظمات لالتزاماتها؟ وتوصلت الى أن علينا أن ندرك أن تلبية متطلبات العملاء لإدارة الجودة الهادفة يكون بسعي المنظمة إلى وضع نظام لإدارة الجودة الشاملة للحد من تكاليف عدم الامتثال. والهدف منه هو إنتاج "الأول مرة" الجودة المطلوبة. وفيما يتعلق بإدارة السلامة، فقد توصلت الى انها تتوقف على العديد من الأنظمة التي تحكم الصحة والسلامة في العمل. وبالإضافة إلى ذلك، شهدنا تطوير الوقاية من المخاطر المحتملة للحد من عدد الحوادث في العمل، وتحقيق المنظمات الربحية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن إنشاء نظام لإدارة السلامة يحسن ظروف العمل وبالتالي يقوم بتحسين الأداء.

الإدارة البيئية، رأت أنها ترتبط أيضا بالعديد من الأنظمة وبشكل متزايد سعي بعض من العملاء الذين هم جزء من نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات. وبالإضافة إلى ذلك، انتهت الى أن المنظمات التي تنفذ نظام الإدارة البيئية يمكنها زيادة الربحية من خلال تشجيع التنمية المستدامة.

وخلصت أيضا الى ارتباط ظهور إدارة الجودة الشاملة تزامن مع الرغبة في إرضاء جميع أصحاب المصلحة والمنظمات و أصبح QSE معيارا للمؤسسات التي ترغب في وضع نفسها في السوق.

3- دراسة: « D. Mirakovski, Lj. Stefanovska, and E Ristova » بعنوان:

«TQM and Higher Education Institutions,2011 » en

New York

تطرت هذه الدراسة الى أن هناك علاقة بين جودة المناخ العمل والأداء التنظيمي. وتؤكد إدارة الجودة الشاملة (TQM) التحسين المستمر الذي يتطلب مشاركة الجميع في الشركة في تطوير مهمة مشتركة والخطط الموضوعية وفي السعي للتحسين المستمر، وقد رأت أن المؤسسات التعليمية العالية هي منظمات معقدة لها ثقافة متميزة يتم فيها تنظيم الموظفين على جميع المستويات من خلال دوافع مع المعرفة والمسؤولية على إدارة وتحسين العمليات التنظيمية. جامعات متكاملة لديها بنية تنظيمية محددة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بتنفيذ بجامعة المتكاملة يتكون من جزأين (أ) إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم (على مستوى الكلية)، (ب) إدارة الجودة الشاملة في المجالات الإدارية (الإدارة المركزية). وتوصلت هذه الدراسة الى نتيجة مفادها هي عدم وجود وعي الموظفين حول أهمية عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق ذلك من قبل مدير الجودة، وتوصل الباحثون الى أن إدارة الجودة الشاملة هي لتعزيز النظم والمحافظة على التحسين التنظيمي و المستمر للمنظمة بالإضافة الى كونها فلسفة الإدارة الجديدة والأساليب التي تستخدمها المنظمة يمكن أن تحسن من خلال تغييرات لمراقبة الجودة لإدارة الجودة مع التغييرات في طريقة التفكير في وسائل الإدارة وأساليب العمل، في الضمير. وينبغي للمنظمات الخدمية بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، والتي لديها قدر أكبر من التفاعل الموظف والعميل، والتركيز على الجوانب النوعية أكثر وأن تكون أكثر ليونة مع ثقافة العمل، وخدمة العملاء والتفاعلات الشخصية.

7) ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة فقد لوحظ ما يلي:

- 1- قلة الدراسات التي تناولت " شروط الوصول الى ادارة الجودة الشاملة " اذ تناولته فقط دراستين الدراسة باللغة العربية اهتمت بالجانب التطبيقي فقط .
- 2- اعتمدنا في هذه الدراسة على الإستبيان باستخدام كل من التحليل الى مكونات أساسية والتحليل التصنيفي وكان هذا من الأساليب الحديثة والذي اقتصر استخدامه على دراستين فقط .
- 3- من حيث مجتمع الدراسة غالب الدراسات اكتفت بمؤسسة واحدة فقط ، في حين جاءت هذه الدراسة لتغطي العديد من المؤسسات .
- 4- جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتصنيف لبعض المؤسسات الجزائرية وإلى أي مدى تقدمت نحو ادارة الجودة الشاملة وما هي العوائق التي تقف حاجزا أمام تبنيها .



8) أسلوب الدراسة:

1-8) المنهج :

لنطرح بحثنا بصورة موجزة وتقصي مختلف جوانبه رغم تشعبها اعتمادنا على المنهج التحليلي والاستقرائي، والذي من خلاله قمنا بتحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومن ثم تحليلها وتفسيرها لتتوصل إلى جملة من النتائج وهذا بالاعتماد على عدة أساليب في المعالجة كالاستنتاج والاستقراء .

2-8) مصادر البيانات :

1-2-8) مصادر أولية: قمنا بإعداد استمارة بهدف جمع البيانات الأولية من المسؤولين والموظفين العاملين في المؤسسات الموجودة على مستوى سعيدة وبعض الولايات المجاورة .

2-2-8) مصادر ثانوية: كان الاعتماد بالدرجة الأولى على الكتب والمنشورات والمجلات والمجلات والملتقيات والدراسات السابقة التي مفادها إعطاء صورة أوضح عن الموضوع محل الدراسة.

9) فترة الدراسة:

كانت الفترة التي قمنا بها بالدراسة سنة 2012 - 2013

10) الفرضيات:

H0 الفرضية الأساسية الأولى المتعلقة بنظام الجودة:

H01: المؤسسات في مرحلة الرقابة على الجودة تكون أهدافها مالية اقتصادية وتجارية.

H02: المؤسسات في مرحلة ضمان الجودة تكون أهدافها اجتماعية .

H03: المؤسسات عند وصولها للجودة تتخذ أهدافا استراتيجية .

المؤسسة خلال توجها نهو الجودة الشاملة تحافظ على هدفها في تحسين الربح وتسعى في نفس الوقت لتحقيق أهداف استراتيجية "

H1 الفرضية الأساسية الثانية المتعلقة بالوصول الى الجودة الشاملة :

H11: الفرضيات المتعلقة بنمط تنظيم العمل.

H110: المؤسسات التي في مرحلة الرقابة على الجودة تقوم على تبسيط الأنشطة .

H111: المؤسسات في مرحلة ضمان الجودة تنظيم العمل بها يكون باثراء الأنشطة.

H112: المؤسسات في إدارة الجودة الشاملة تقوم على إدارة الفرق

H12: الفرضية المتعلقة بأسلوب التسيير :

H120: أسلوب التسيير حسب النظرية X في مرحلة الرقابة على الجودة .



H121: أسلوب التسيير حسب النظرية Y في مرحلة ضمان الجودة

H122: أسلوب التسيير حسب النظرية Z في مرحلة ادارة الجودة الشاملة

H13: الفرضية المتعلقة بمستوى حاجات العمال .

H130: الحاجات الأساسية هي التي تميز العمال بالمؤسسات في مرحلة الرقابة على الجودة.

H131: العمال ذوي الاحتياجات الاجتماعية في مرحلة ضمان الجودة

H130: العمال الهادفين الى تحقيق الذات في ادارة الجودة الشاملة

" الوصول الى ادارة الجودة الشاملة يستدعي توفر الشروط التالي: نمط التنظيم القائم على ادارة العمليات

، أسلوب تسيير وفق النظرية Z ومستوى عالي لحاجات العمال"

H2: الفرضية الأساسية الثالثة المتعلقة بالعوائق التي تمنع المؤسسات الجزائرية من الوصول الى الجودة

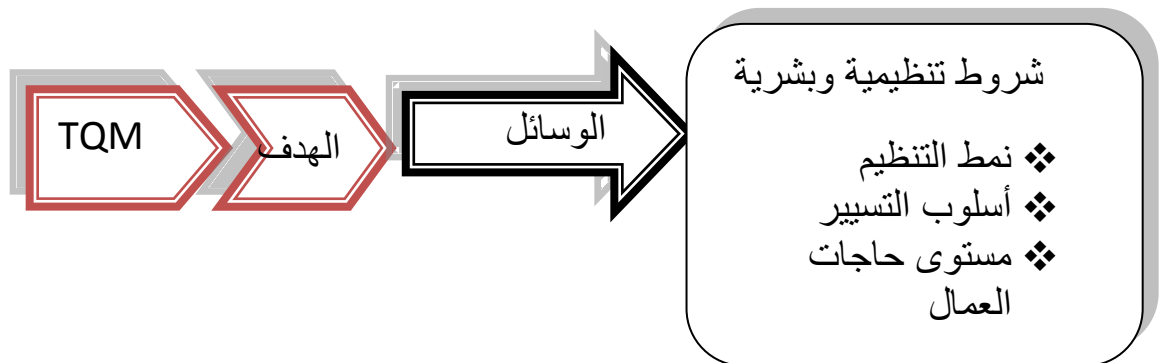
الشاملة .

H20: لا توجد عوائق تمنع المؤسسات الجزائرية من الوصول الى الجودة الشاملة

H21: هناك عوائق تمنع المؤسسات الجزائرية من الوصول الى الجودة الشاملة .

11) نموذج الدراسة:

شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة



12) خطة الدراسة:

سنحاول فيما يلي عرض خطة البحث باختصار, حيث تم تقسيمها إلى 3 فصول:
حيث تم التطرق في الفصل الأول المتمثل في الإطار التمهيدي إلى مشكلة وأهداف وأهمية الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة وكذا فرضيات مع ذكر كل من أسلوب الدراسة ومجتمع وعينة وفترة الدراسة.

أما في الفصل الثاني فقد حاولنا الإلمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة وبهدف الوصول إلى الغرض المطلوب تطرقنا إلى: مفهومها , وخصائصها, أبعادها , وأبرز مراحل تطورها التاريخي وما يميز كل مرحلة , وأهم مبادئها وكذا الطرق المستخدمة في كل منها .

وفي الفصل الثالث تطرقت إلى شروط الوصول إلى الجودة الشاملة عن طريق محاولة تجميع مختلف العوامل المساعدة على ذلك والمتمثلة في كل من الشروط الخاصة بنمط التنظيم, أسلوب التسيير , ومستوى حاجات العمال .

وفي الفصل الرابع (الإطار التطبيقي) فقد حاولنا الإجابة عن الفرضيات من خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان بشكل موسع بالاعتماد على برنامج SPSS بغية الوصول إلى النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

ادارة الجودة الشاملة

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الجودة

المطلب الأول: مفهوم الجودة

✓ تعريف الجودة

✓ خصائص الجودة

المطلب الثاني : أهمية الجودة

المطلب الثالث: أبعاد الجودة الشاملة

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول : مراحل تطور الجودة الشاملة

المطلب الثاني : تعريف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

وأهدافها

المطلب الأول: الفرق بين إدارة الجودة وإدارة

الجودة الشاملة

المطلب الثاني : أهداف ادارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

تمهيد :

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يجب على كل مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح ، و تحسين سمعتها في السوق المحلية و الخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات و المؤسسات على اختلاف مجالاتها و نشاطاتها ، و لهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات و نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً و تستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها و خدماتها.

المبحث الأول : ماهية الجودة

اختلفت المفاهيم وتغيرت تبعاً للزمن والأساليب المستخدمة في المؤسسات نتيجة للتطور التكنولوجي و المعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولى ،فأصبحت الجودة هي القيام بالأمور الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود ، وسنطرق في هذا المبحث لكل من مفهوم الجودة وخصائصها بالإضافة إلى أهميتها .

المطلب الأول : تعريف الجودة :

لقد تعددت تعريفات الجودة فهناك من يفكر في أنها هي الإمتياز والتفوق ويراهما البعض على أنها عدم وجود عيوب في الصناعة أو الخدمة كما يفكر البعض في الجودة على أنها ترتبط بسمات المنتج أو سعره ، وأنتجت إحدى الدراسات التي طلبت من مديري 86 شركة شرق الولايات المتحدة الأمريكية تعريف الجودة عشرات من الإجابات المختلفة والتي شملت مايلي : الكمال والاتساق وإلغاء الفاقد وسرعة التسليم و الإتفاق مع السياسات والإجراءات، تقديم منتج جيد قابل للاستخدام وتأدية العمل جيداً من المرة الأولى ، إدخال البهجة أو السرور على العملاء وإجمالي خدمة ورضا العميل¹

ولقد حظي مفهوم الجودة باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو منظمات الأعمال وهذا ما أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة فقد تعنى :² " قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي علي إشباع استعمال العميل ومتطلباته كذلك الجودة هي المطابقة للاحتياجات المطلوبة.

أما جوران Jauran فقد عرفها " بأنها ملائمة المنتج للمستخدم "

ويمكن القول بأن الجودة هي شيء ملموس قائم على الادراك يمكن التعبير عنها كميًا كما يلي:

$$Q = P/E$$

بحيث : Q: الجودة P: الاداء E: التوقعات كلما كان : $Q > 1$

يكون للمستهلك احساس جيد عن المنتج او الخدمة وتحديد كل من P و E يعتمد على الادراك حيث تقوم المنظمة بتحديد الأداء والمستهلك بتحديد التوقعات³

¹ سرور علي ابراهيم سرور، جيمس ايفان، جيمس دين، "الجودة الشاملة" الادارة التنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع السعودية ، 2009 ، ص31

² قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001/2000 ،دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الاردن، 2009، ص20
³ ديل بسترفيد ،كارول وجين، ماري بسترفيد ،ترجمة راشد بن محمد الجمالي ، ادارة الجودة الشاملة ،دار النشر العلمي، المملكة العربية السعودية ، ص9

ويعرفها ديمينج Deming هي " تلبية احتياجات المستهلك "

أما بالنسبة لـ Harrington فهي أن تلي أو تتجاوز توقعات العملاء¹

ويعرفها Jahson القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام على السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه².

في حين عرفها Christian Meria بأنها " قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة ".

بينما عرفها G.Taguchi بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه إلى الزبون³

ويعرفها Crosby "المطابقة مع المتطلبات " وأكد بان الجودة تنشأ من خلال الأنشطة الوقائية وليس من الأنشطة التصحيحية أي الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وقد أشار الى أن درجة تحقيق الجودة يمكن قياسها من خلال تكاليف عدم المطابقة حيث أنه كلما انخفضت هذه التكاليف كلما كانت درجة الجودة عالية والعكس⁴.

1 وقد عرف ايشيكافا Ishikawa الجودة بأنها درجة وفاء المنتج لإحتياجات المستهلك عند إستخدامه .

ويعرف جابل نسكي Jablonski الجودة بأنها تلك الصفات المميزة لسلعة أو خدمة ما التي يقرن المستفيد منها قمة هذه الصفات بالجودة⁵.

3 ويعرفها feigenbaum المجموع الكلي لخصائص المنتج التي تلي حاجات المستهلك ويرى بأن هذه الخصائص يتم التوصل إليها من خلال دمج نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة وغيرها⁶

4 ويعرف هالبرن الجودة بأنها "مدى تحقيق المنتج لرغبات المستهلك "⁷

¹ Bernard Clement, IND2501, ingénieur de la qualité, France, p5

² ختيم محمد العبد، ادارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2009، ص3

³ بومدين يوسف ،ادارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ،مجلة الباحث ، العدد5، 2007، ص2

⁴ محمد عبد الله العزاوي ،ادارة الجودة الشاملة ، الاردن ، 2005 ، ص7

⁵ لعللي بوكميش، ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، الطبعة الاولى 2010، ص16

⁶ محمود حسين الوادي وآخرون ،ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان -الاردن ،الطبعة الاولى 2010

ص20،

⁷ نفس المرجع والصفحة السابقة

ولقد عرفت المنظمة الدولية للتقيس ISO الجودة بأنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة سابقاً"⁴¹

إن معظم التعاريف السابقة تدور حول تعريف الجودة في القطاع الصناعي أما في القطاع الخدمي فمن أبرز التعاريف :

تعريف Williamson هي "قياس المستوى الحقيقي للخدمة المقدمة مع بذل الجهود اللازمة لتعديل مستوى هذه الخدمة وذلك بناء على نتائج قياس مستوى هذه الخدمة"²

هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة ، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة و إدراكاتهم للأداء الفعلي لها³

تعريف جودة الخدمة وفق (ISO9000) تنتج جودة الخدمة من تنفيذ أو أداء مجموعة من الأنشطة توجه في اتجاه مقابلة احتياجات العميل⁴.

المطلب الثاني :خصائص الجودة⁵ :

للجودة خصائص عدة تميزها وأهم هذه الخصائص هي :

فائقة : حيث الجودة تغني التفوق.

قائمة على المنتج أو الخدمة:التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها .

قائمة على المستخدم : قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن .

قائمة على التصنيع : تغني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج .

قائمة على القيمة : فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم .

ويعتبر توفر خصائص الجودة وتلبية احتياجات الزبائن أمر حيوي ليس فقط بين الشركة وغيرها بل أيضا ضمن الشركة نفسها .

¹ Julien DI GIULIO, Le management de la qualité de la sécurité et de l'environnement, Mémoire professionnel de master, Management Stratégique des Organisations, l'Université de Reims Champagne Ardenne, 2010 – 2011, p 11

² لعلي بوكميش، ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000،مرجع سابق ، ص 21

³ منال طه بركات واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2007، ص 68

⁴ محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الاولى، 2009، ص 68

⁵ محمد عبد لعالي النعيمي ادرة الجودة المعاصرة ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان- الاردن ،طبعة 2009، ص 39

المطلب الثالث: أهمية الجودة¹:

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو على مستوى الشركات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد.

1) سمعة الشركة company reputation : تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك في خلال العلاقات التي تربط الشركة مع المجهزين وخيرة العاملين ومهارتهم ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحجات زبائن الشركة

2) المسؤولية القانونية للجودة: إن كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب الفرد الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات².

3) المنافسة العالمية : في عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل شركة الى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الإقتصاد بشكل عام.

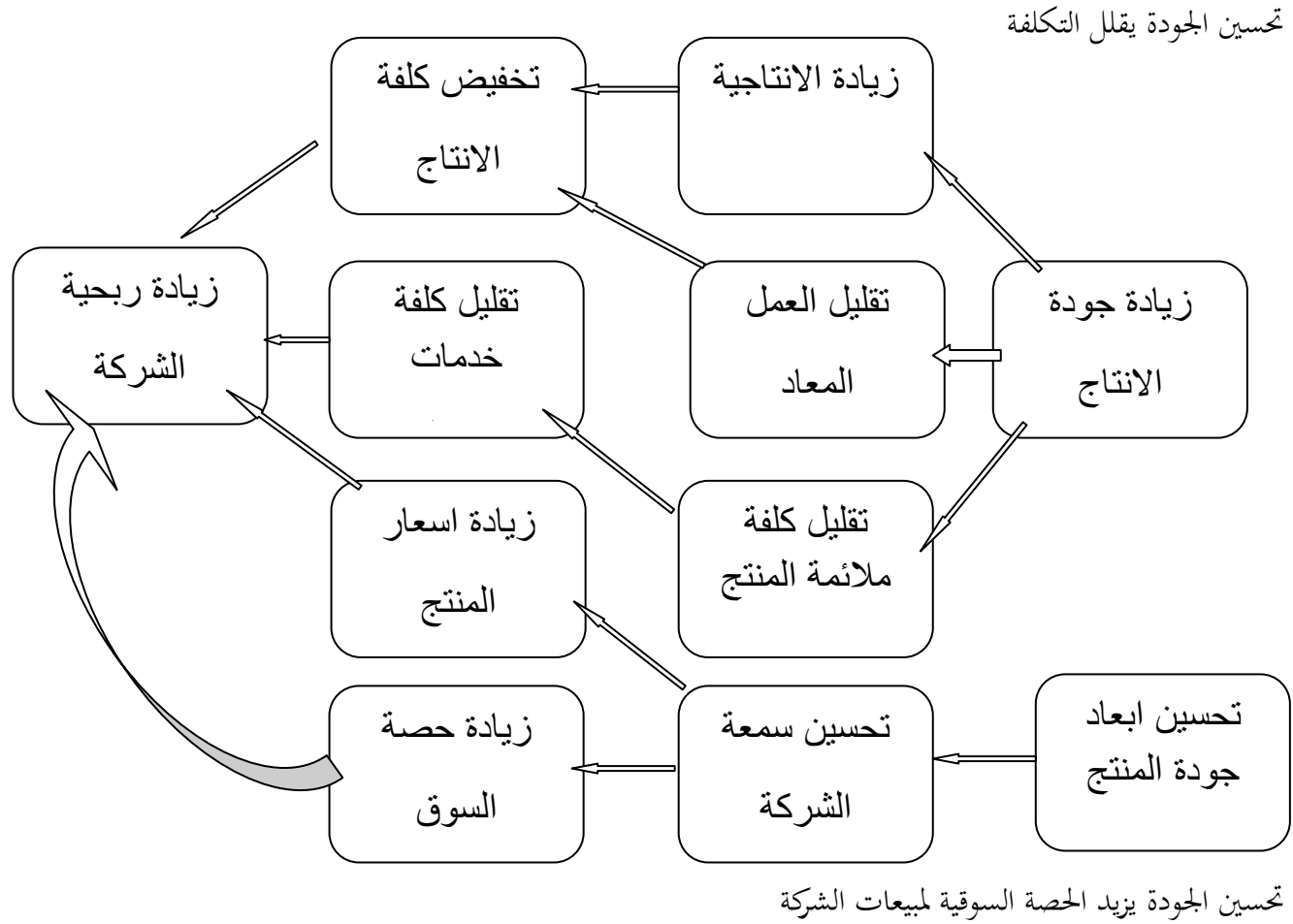
4) حماية المستهلك : تطبيق الجودة في أنشطة الشركة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات الشركة

5) التكاليف وحصة السوق : تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب تحمل كلفة اضافية والاستفادة القصوى من الموارد وتقليل الزمن العاطل في الانتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح الشركة³

والشكل التالي يوضح تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية :

¹قاسم نايف علوان ، ادارة لجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000/9001،دار الثقافة للنشر، عمان -الاردن ،طبعة2009،ص30،31
² فليسي ليندة ،واقع جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس ،2011/2012، ص11
³قاسم نايف علوان ، ادارة لجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000/9001،مرجع سابق ،ص32

الشكل رقم (1-1) تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة لجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، مرجع سابق ص 32

المبحث الثاني : مدخل لإدارة الجودة الشاملة

لقد شهدت الفترات الأخيرة تطورات عديدة في مجال الجودة واتسعت لتشمل أبعادا ومجالات جديدة تجاوزت فكرة المنتج أو الخدمة لتشمل المنظمة بجميع مفرداتها وأنشطتها وضمن هذا التحليل سنحاول التعرض الى أبعاد الجودة وأهدافها وكذا الخلفية التاريخية للجودة وتطورها عبر الزمن وصولا الى المرحلة الأخيرة التي توجت بميلاد إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : أبعاد الجودة الشاملة :

(1) أبعاد جودة السلعة:

- 1-1) **المعوية reliability**: هي احتمالية عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية محدودة ووفق المواصفات المحدودة في التصميم الأساسي للمنتج وتعتبر البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه المستهلك¹
- 2-1) **مستوي الأداء Performanance**: وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج اضافة الى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد²
- 3-1) **التطابق conformance** : وهي درجة تطابق مواصفات المنتج او الخدمة مع المواصفات المحددة في التصميم الأساسي له ويقصد بها البراعة في العمل او الصنعة .
- 4-1) **الجمالية Aesthetics**: هي المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات اي الخصائص المحسوسة كالمظهر الخارجي وهي تشكل الأساس في جذب المستهلك نحو المنتج لاسيما السلع الكمالية
- 5-1) **القدرة على الخدمة service ability**: وهي سرعة توفر الخدمات الصيانة والاصلاح اللازمة لإعادة المنتج إلى أو الإستخدام بعد عطله او فشله وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح .
- 6-1) **العمر الافتراضي للمنتج product life** :وهو عدد سنوات إستخدام المنتج في الخدمة وفقا للموصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة³

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قذادة ، ادارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق، ص37

² خليل إسماعيل عبد الحسين الخفاجي ، تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية، رسالة دكتوراه في تخصص الإدارة الصناعية ، جامعة سانت أليمنتس العالمية ، العراق ، 2010، ص90

³ قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001/2000 ، مرجع سابق، ص34، 35

7-1) الخصائص الثانوية للمنتج **Features** : وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف للمنتج حسب الرغبة أو طلب المستهلك مثلاً إضافة نظام تكييف الهواء الى السيارة¹

8-1) قدرة التحسس بالجودة **precervice quality** : وهي صورة المنتج المرسومة في تصور

المستهلك والمتولدة من خلال سمعة المنتج ومحلات الدعاية أو الإعلان أو الاتجهات السائدة عن المنتج في السوق².

2) أبعاد جودة الخدمة³:

1- الوقت:Time: كم ينتظر المستهلك .

2- دقة التسليم : Timeless: التسليم في الموعد المحدد .

3- الاتمام: Completeness: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل .

4- التعامل: Courtesy: ترحيب العاملين بكل الزبائن .

5- التناسق: Consistency: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون .

6- سهولة المنال: Convenience: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة .

7- الدقة: Accuracy: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة

8- الاستجابة: Responsiveness: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة

المطلب الثاني : أهداف الجودة الشاملة⁴

تسعى المؤسسة لتحقيق أحد الاهداف التالية :

اقتصادي :الانتاجية تخفيض تكاليف الانتاج

مالي: الربحية " تحسين الارباح"

¹ قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001/2000 ، مرجع سابق،ص،35
² خليل إسماعيل عبد الحسين الخفاجي، تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية، مرجع سابق،ص90
³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة،مرجع سابق،ص14،15
⁴ صوار يوسف وآخرون ، شروط ادارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها ، ملتقى وطني ، جامعة د.مولاي الطاهر ،سعيدة ، ص5

تجاري: رفع رقم الأعمال

اجتماعي : التكامل الاجتماعي وخلق جو ثقة داخل المؤسسة

تنظيمي: المرونة والتأقلم مع حاجات الزبائن

استراتيجي : الديمومة وضمان استمرارية المؤسسة

المطلب الثالث: مراحل تطور الجودة الشاملة :

تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام، حيث اهتم المصريون القدماء بها من خلال النقوش الفرعونية و قد ظهر ذلك من خلال الرسومات الموجودة على المعابد¹، و التي أظهرت صوراً لقاطع حجر ينفذ نقشا وفقاً لطلب إحدى العميلات، بينما يقوم مفتش الجودة بالتأكد المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعية، كما أن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية الفحص والرقابة للتأكد من مستوى الجودة².

ثم كان الاهتمام بالجودة في القرن 18 قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أول ملوكها حمورابي إذ تنص أحد قوانينه على أنه يجب على كل من يقدم مالهو غير جيد أو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة التي يتاجر بها أن يقوم بإصلاح العيب³.

وفي القرن السادس ميلادي وبعد بزوغ نور الاسلام ونزول القرآن على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم زاد التأكيد على الجودة فلقد تناولت آيات كريمة موضوع القياس والتقييس وضرورة الابتعاد عن الغش والإلتقان العمل ومن أمثلة ذلك الآية الكريمة (وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان) (الرحمن 9) والحديث الشريف (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً فليتيقنه)⁴

وفي القرن 18 ميلاد وبظهور الثورة الصناعية التي عدت حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث وإلى نتائجه ينسب جانباً من التطور في مفاهيم الجودة⁵.

¹ ليربط علي إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر باتنة، دفعة 2009، ص44

² طارق الشبلي، مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان - الأردن، 2002، ص50، 51

³ محمد عبد الله العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص3

⁴ فتحي احمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، طبعة 2010، 28

⁵ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص56

ويمكن تصنيف مراحل تطور الجودة الى ثلاث مراحل هي كالتالي ¹ :

أولاً: مرحلة الرقابة على الجودة

لقد اتسم الانتاج خلال القرن التاسع عشر باعتماده على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد ولهذا تعد هذه المرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط (الرقابة) الجودة ولقد بدأت المرحلة الثانية سنة 1900-1918 من الرقابة على الجودة وذلك بنقل مسؤولية الرقابة الى رئيس العمال حيث مع ظهور الثورة الصناعية التي جاءت بمفهوم الانتاج الواسع وأدخلت مفاهيم جديدة مثل التخصص في العمل وتقسيم العمل وعليه لم يعد العامل مسؤولاً عن الإنتاج المنتج بأكمله بل أصبح مسئولاً عن جزء واحد فقط من عمليات صنعه وعليه أصبح رئيس العمال أو المشرف مسئول عن جودة المنتج ثم شهدت الفترة ما بين 1919 : 1945 تطور جديدا في مجال الرقابة على الجودة إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيدا و إزداد عدد العاملين مما جعل من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز في كل عامل لذا استخدمت وظيفة " المفتش " الذي يقوم بفحص جودة المنتجات بعد إنهاء عمليات معينة ثم يقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير ²

ويمكن ايجاز أهم خصائص هذه المرحلة كالتالي :

1 تحديد مفهوم الجودة علي انه مطابقة المنتج للمواصفات

2 قد لا تكون المنتجات التي تم انتاجها تفي باحتياجات المستهلك لأن تصميم المنتج كان يقوده المنتجون أكثر مما يوجهه المستهلكون .

3 استدعت هذه المرحلة الى الحاجة الملحة لتحسين والتطوير في عمليات التفتيش ³

ثم جاءت المرحلة الرابعة وهي الضبط الإحصائي للجودة 1945-1960 حيث ظهرت تطبيقات جديدة لضبط الجودة بإستخدام هذه الأساليب والإستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على التصميم والتنفيذ وهذا يساهم في تقليل أو منع المنتجات غير المطابقة للمواصفات الموضوعية بما يساهم في تحسين الجودة ⁴ . وفي نهاية عام 1956 كانت المرة الأولى التي تم فيها إستخدام تعبير "الرقابة على الجودة الشاملة " من خلال احدى المقالات التي قدمها Feigebaum ونشرت في مجلة (HBR) وركز فيها على فكرة الرقابة الشاملة على الجودة في سبيل تلبية الطلبات الخاصة بالعملاء وعرف Feigebaum الرقابة على الجودة الشاملة بأنها نظام فعال لتحقيق تكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة والتي تتولى بناء الجودة والحفاظ

¹Hammou azouzou, le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, mémoire de fin étude, 2007, p 29

²عواطف ابراهيم الحداد ،ادارة الجودة الشاملة ،مرجع سابق،ص56

³قاسم نايف علوان ، ادارة لجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000/9001،مرجع سابق ،ص28

⁴عواطف ابراهيم الحداد، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص57

عليها وتحسينها بشكل يسهم في القيام بالإنتاج و تقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للعميل¹

وفي الأخير فإن مصطلح الرقابة على الجودة يضم عمليات الانتاج بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة وتميز المؤسسة في هذه الحالة بالخصائص التالية:²

مراقبة المنتج النهائي .

اختزال الجودة في الخصائص التقنية للمنتج.

اعتبار وظيفة الجودة تابعة للوظيفة التقنية.

تعتبر مصلحة الانتاج المصلحة الوحيدة المعنية بالجودة.

اعتبار الجودة وظيفة كمالية un luxe وهذا راجع لكون هدف المؤسسة في هذه الحالة هو تدنية التكاليف بالإضافة إلى استقرار الأسواق وقابلية استيعاب المنتجات التي تتميز باللاجودة.

ثانيا ضمان الجودة 1960-1985 :

وهو مصطلح يشير إلى التأكد من تنفيذ وإنجاز الضبط الكلي وبكفاءة لجميع عمليات الإنتاج ففي هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أكان الوظيفة الإدارية للمديرين ،تتطلب هذه المرحلة الإهتمام بكل مامن شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز سواء لمنتجاتها أوعملياتها³.

وفي هذه المرحلة اصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية ، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب ، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات لمبدأ التلف الصفري Zéro Defect الذي أطلقه وأستخدمه بشكل واسع Crosby⁴ .

كانت هذه المرحلة انعكاسا للضبط الشامل للجودة والذي عرفه friegenboun على انه "نظام فعال لتحقيق تكامل الجودة من خلال جهود مختلف المجاميع في المنظمة لتطوير الجودة (التخطيط) إدامتها (الضبط) وتحسين الجودة لإنتاج السلع والخدمات بالمستوى المطلوب والأكثر اقتصادية الذي يتيح الإشباع الكامل للزبائن.

¹ محمود عبد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية،دار الحامد للنشر والتوزيع عمان-الاردن،الطبعة الاولى ،2008 ص24

² صوار يوسف، مولاي امينة،اونان بومدين ، شروط ادارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها في المؤسسات الجزائرية ،ملتقى وطني ، جامعة د.مولاي الطاهر ،سعيدة ، ص2،3

³ عواطف ابراهيم الحداد ، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص59

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية، عمان-الاردن ،2005/2004، ص11

ويشير مفهوم ضمان الجودة على جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو العملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة. وقد تميزت هذه المرحلة بـ¹:

-إن الجودة تبنى في مرحلة التصميم والتي تشمل على التصميم المنتج والعمليات الانتاجية وهي مايعبر عنها بمصادر الانشطة .

امتلاك العاملين بقسم الجودة دراية كافية بموارد المؤسسة من عاملين وآلات ومواد أولية وأساليب عمل وغيرها . تؤكد هذه المرحلة على تطوير تخطيط الجودة وتحسين تصميم المنتج والعمليات وتحسين ضبط العمليات والإنتاج وتحفيز العاملين وغيرها .

كما اتسمت هذه المرحلة بعدد من المفاهيم منها ضبط الجودة الشاملة وظهور مصطلح تكلفة الجودة والتي تهتم بمايلي :

تكاليف الافلاس الداخلي :

هي التكاليف الناجمة عن انتاج اجزاء معالجة أو خدمات معالجة قبل تسليم المنتج إلى الزبون² وتحدث عند عدم مطابقة المنتوجات أو الخدمات و المواد لمواصفات الجودة المحددة وقبل تحويل ملكية المنتوج إلى الزبون³ ولا تظهر هذه التكاليف عندما لا تظهر منتوجات غير مطابقة وعند اعتماد برامج التلف الصفري⁴ وتضم هذه الكلف كل من كلف التلف والعمل المعاد وتكاليف اكتشاف الخطأ أثناء العملية الانتاجية وتكاليف إعادة إختيار المنتوج المعاد إصلاحه والملاحظ أن هذه التكاليف تتناقض مع تنفيذ أنظمة ضبط الجودة نتيجة زيادة الانفاق على تكاليف الوقاية وهذا أحد أسباب تقلص هذه الكلف بمرور الزمن⁵

¹ قاسم نايف علوان ، ادارة لجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000/9001،مرجع سابق ،ص29

² عواطف ابراهيم الحداد، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص72،73

³ فاطمة صالح مهدي الغريبان، عباس نوار كحيط الموسوي، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة(ABC)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثمانون، 2010، ص17

⁴ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد ، ادارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة 2008، عمان-الاردن،ص40

⁵ عواطف ابراهيم الحداد، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ،73

تكاليف الافلاس الخارجي: وهي الناتجة عن الأخطاء التي يتم اكتشافها بعد تسليم المنتجات أو أداء الخدمات وذلك عندما لا يؤدي المنتج وظفته بشكل مرضي بعد تحويل ملكيته للزبون وتضم التكاليف الناتجة عن شكوى وتذمر الزبون والتي تتضمن تكاليف الفحص والتعديل والإصلاح والضمان....¹ الخ

تكاليف التقييم : وهي التكاليف المرتبطة بتقييم المستوى المتحقق لجودة المطابقة وتترتب على كافة الأنشطة الخاصة بالتأكد من مطابقة المنتجات، العمليات، الأجزاء والخدمات للمعايير والمواصفات المحددة مسبقاً² وتتضمن تكاليف الفحص وتكاليف الرقابة الخاصة بالتأكد من موافقة العمل الموصوف فيما يخص الخدمة كما تتضمن كلف صيانة معدات وأجهزة القياس وكلف المواد والمنتجات في عمليات الاختيار وتحدث هذه التكاليف خلال وبعد عملية الانتاج لكن قبل وصول المنتج الى المستهلك³. وقد تميزت مرحلة ضمان الجودة بمايلي⁴:

✓ الاهتمام بدراسة كلف الجودة والقرار الاقتصادية المحدد لمستوى الجودة

✓ الاهتمام بقياس جودة السلع وخلو التصميم من العيوب

✓ ظهور مفهوم ضبط الجودة

ثالثا ادارة الجودة الشاملة :

لقد ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية بينما خسرت الشركات الامريكية والأوروبية حصص كبيرة من هذه الأسواق وفي ظل هذه الظروف قامت الشركات الامريكية بتطوير وتوسيع مفهوم ادارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدمت اساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل اساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً على الجودة حيث ان تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان يرجع الفضل للأمريكيين بعد الحرب العالمية الثانية من قبل Joseph juran et Edward Deming وهذا لضمان تمتع السلع والخدمات بالجودة وفقاً للمواصفات التي تم تصميمها مسبقاً وهذا لا يكون إلا بالالتزام المنظمة بالجودة، وتعرف طريقة ادارة الجودة على مستوى المنظمة ككل بادارة الشاملة⁵

¹ نجم عبود نجم ، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن، طبعة الاولى 2010، ص52

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص40

³ قوراري أسماء، بن عريبة فتيحة، رقراقي أمينة ادارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ليسانس في العلوم التجارية، جامعة دمولاي الطاهر ،2008/2009، ص18

⁴ نزار عبد المجيد البراروي، لحسن عبد الله باشيوه، الجودة مدخل للتميز والريادة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طبعة الاولى 2011، ص 45

⁵ فواز التميمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو 9001، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، طبعة 2008، ص27

وقد مثلت ادارة الجودة الشاملة طريقة حديثة لإدارة المنظمة وهي مبنية على تعاون كل اقسام المنظمة للتحسين والحفاظ على الجودة لإرضاء الزبون ،وهي تبنى على فلسفة تقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن ان تتبناها من اجل الوصول الى افضل أداء ممكن تهدف الى نقل المنظمات المعاصرة الى انماط التفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة المعاصرة¹.

ويركز مفهوم الجودة الشاملة على أن تحقيق الجودة هو نتيجة مباشرة للظروف وللعمليات الداخلية والهياكل التي تقوم عليها عملية الإنتاج ولهذا فمن خلال الاهتمام بخطوات هذه العمليات وتحليلها لمعرفة كيف تسهل أو تعرقل عملية الإنتاج وهل سوف تزيد أم تعيق الجودة يمكن للمؤسسة التأثير في الجودة وإضافة كلمة الشاملة لمفهوم الجودة والذي يشير للجودة بأوسع معانيها أي جودة المنتجات والخدمات بكل مكوناتها (السعر ، النوعية ، المدة) والأفراد و العمليات وأوساط العمل بكل مستويات الهيكل التنظيمي القمة، الإدارة الوسطى والتنفيذية². ويستدعي تحقيق الإنتاج بدون أخطاء استخدام الرقابة لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وتكون بمتابعة تنفيذ العمل بكل مراحله وهي ما تعرف بالرقابة الوقائية واستخدام الرقابة المرحلية أي فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى جودته، كما يستخدم نوع آخر من الرقابة وهي الرقابة البعدية أي التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل تسليمه للمستهلك وذلك لضمان خلوه من أي عيب³.

¹ علي السلمي ،ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل الى الايزو9000، دار الغريب للنشر والتوزيع، مصر، طبعة 2005، ص18

² محمد عبد لعالي النعيمي ادرة الجودة المعاصرة ،مرجع سابق ،ص44

³ سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة أوت1955، سكيكدة، 2006-2007، ص4

المبحث الثالث :ادارة الجودة الشاملة

تعتبر ادارة الجودة الشاملة من الاساليب الحديثة التي اصبحت تسيطر على أفكار وتصرفات مديري المؤسسات في أغلب المؤسسات لاسيما في اليابان والدول الغربية وباتت من معايير تقييم الادارة في تلك المؤسسات والحكم على فعاليتها وكفاءتها وضمن هذا المبدأ سنحاول التطرق الى مفهوم ادارة الجودة الشاملة وخصائصها بالإضافة الى أهم مبادئها .

المطلب الأول : مفهوم ادارة الجودة الشاملة

الفرع الأول : تعريف ادارة الجودة الشاملة : ينقسم مفهوم ادارة الجودة الشاملة الى 3 مصطلحات:¹

الادارة : فعل او فن او اسلوب التعامل أو التنظيم أو التوجيه الخ

الجودة : درجة التفوق والامتياز التي يقدمها المنتج او الخدمة .

الشاملة : تعني الكل والشمول.

كانت أول محاولة لتعريف ادارة الجودة الشاملة من قبل BQA منظمة الجودة البريطانية حيث عرفتها على انها " الفلسفة الادارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك تحقيق اهداف المشروع معا" ²

يعرفها Deming بأنها "فلسفة ادارية مبنية على اساس ارضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا"³

أما منظمة المقاييس العالمية ISO: فتعرف ادارة الجودة الشاملة " طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة او الخدمة تعطي لها اهلية اشباع الحاجات المعلنة والضمنية تركز على مساهمة جميع الافراد وتسعي للنجاح لمدة طويلة من خلال ارضاء الزبائن وتحقيق مزايا لجميع افراد المؤسسة والمجتمع ⁴.

بينما عرف العالم جون اوكلاندOakland: الجودة الشاملة "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"⁵

¹ ديل بسترفيد ،كارول وجين، ماري بسترفيد ،ترجمة راشد بن محمد الجمالي ، ادارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق، ص9

² خضير كاظم حمود،ادارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، طبعة 2007، ص74

³ خضير كاظم حمود،ادارة الجودة الشاملة ،مرجع سابق، ص75

⁴ كرسابي عبد اللطيف وآخرون ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة من خلال تحسين عمليات التعامل الوظيفي وإدارة المعرفة، جامعة تلمسان ،2010، ص4

⁵ ر عبد الله الطائي ،عيسى قدارة ،ادارة الجودة الشاملة ،مرجع سابق، ص

أما وفق Royal Mail فتعرف على انها الطريقة او الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل علي خلق قيمة مضافة لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين¹

عرفها كروسي : انها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا²

يعرفها جابلونكسي : هي اسلوب تعاوني لأداء الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل³.

ادارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي الى التفوق وتمنع الاخطاء وتؤكد ان كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات العملاء⁴

ويمكن تعريفها على أنها تفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم بعضا من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى، وفي كل وقت.⁵

الفرع الثاني : الفرق بين ادارة الجودة وإدارة الجودة لشاملة

¹ كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص75

² رياض رشاد البنا ، ادارة الجودة الشاملة مفهومها وأساليب ارسائها ،المؤتمر الحادي والعشرين للتعليم، السعودية، 2007، ص4

³ عدنان بن أحمد الورثان، مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة، فهرة مكتبة فهد الوطنية ، الرياض – السعودية ، الطبعة الثانية، 2008 ، ص19

⁴ سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو9000 و10011، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ،مصر ، طبعة 2000، ص111

⁵ فالح شجاع فالح العتيبي ،مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى اداء الموارد البشرية ،جامعة الشرق الاوسط ، رسالة ماجستير، 2010، ص14

جدول رقم (1-1) يوضح الفرق بين ادارة الجودة وإدارة الجودة لشاملة

عناصر المقارنة	إدارة الجودة	إدارة الجودة لشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي يتصف بالجمود	أفقي ومرن
التوجه	نحو الانتاج	نحو الزبون
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التعامل مع الخطأ	بعد حدوثه يبحث علاجه	التنبؤ بالخطأ قبل حدوثه والوقاية منه
كيفية علاج المشكلات	عن طريق المدير	عن طريق فريق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها السيطرة	الثقة والالتزام من الطرفين
نظرة المرؤوسين الى المدير	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المدرب
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
أسلوب العمل	أسلوب فردي	أسلوب جماعي

المصدر :محمود حسين الوادي وآخرون ،ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ،مرجع سابق ،ص44

المطلب الثاني : خصائص ادارة الجودة الشاملة¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد أهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في الآتي :

أنها فلسفة ادارية تقتضي الالتزام الجميع (ادارة وعاملين) بالجودة

أنها فلسفة ادارية تهدف الى تحقيق مستويات عالية في الجودة

أنها فلسفة ادارية تؤكد علي اداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات

أنها فلسفة ادارية تركز على اشباع حاجات الزبون الحالية و المستقبلية

أنها فلسفة ادارية تقوم على المشاركة الفعالة للجميع في العملية الإنتاجية وفي إتخاذ القرارات فالجودة مسؤولية الجميع وليست مسؤولية الإدارة وحدها.

أنها فلسفة ادارية تركز على جميع أقسام وأجزاء المنظمة وتسعى الى جمع أداء هذه الاقسام والأجزاء يتصف بالجودة وذلك انطلاقاً من أن تحسين جودة المنظمة ككل لا يأتي إلا عن طريق تحسين جودة الاقسام و الاجزاء .
أنها فلسفة ادارية لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط وإنما ترى بأن الجودة يجب مراعاتها منذ تحديد احتياجات الزبون مروراً بتصميم المنتج وحتى تسليمه له (للزبون)

أنها فلسفة لا تعتمد علي تحقيق النجاح في الاجل القصير وإنما هي استراتيجية طويلة المدى للنمو والإنتاج

أنها فلسفة تقوم على التحسين المستمر أي التحسين الذي لا ينتهي عند حد معين بل هو عملية مستمرة غير منتهية نظراً لتغير الأهداف والظروف .

المطلب الثالث: مبادئ ادارة الجودة الشاملة :

إن من أهم الأسس والمبادئ التي تركز عليها ادارة الجودة والتي يجب تبنيها والأخذ بها عند محاولة تطبيقها بنجاح هي :

الفرع الأول :التركيز على العميل

لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات أو المنتجات أن مجرد التركيز على التحقيق رضا الزبون يعتبر مسألة بالغة الأهمية لذا فإنها معظم المنظمات تسعى جاهدة إلى الفهم الكامل المفهوم الجودة ومن ثم محاولة تأسيسها وفق أحكام الزبون ،وإن المفهوم

¹ لعلي بوكيش، ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000،مرجع سابق،ص 68-69

الاستراتيجي لرضا الزبون هو ماتسعى المنظمة لتحقيقه مثل الاحتفاظ بالزبون وكذلك اختراق السوق مثل انتاج السلع التي تلبي معظم احتياجات الزبون وتقديم الخدمات وفق نظام الجودة الشاملة¹.

إن تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين في المنظمة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا لدى الزبائن وذلك بسبب الربط ما بين الأفراد العاملين في المنظمة الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي من جهة ورضا الزبون من جهة أخرى تهدف ادارة الجودة الشاملة الى الأداء الصحيح الذي يخدم العميل بنوعيه الداخلي والخارجي²

علاقة العميل بالموارد:

يقصد بعلاقة العميل بالموارد تلك الميزات التي ينبغي أن تسود وتجمع بين الأفراد والوحدات التنظيمية في المؤسسة والتي يطلق عليها إسم علاقة العميل بالموارد الداخلي ومن جهة أخرى العلاقة التي تربط المؤسسة بمورديها وعملائها الخارجيين تسمى علاقة العميل - مورد خارجي ، بحيث تعتبر المؤسسة شبكة من العلاقات التي تربط العميل والمورد وهي وسيلة تهدف الى تعزيز فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة وبمكنا تحليل هذه العلاقات وفق مايلي³:

(أ) العلاقة بين العميل والموارد الداخلي: يعتبر كل فرد عميل ومورد في آن واحد داخل المؤسسة حيث يستقبل أشياء من زميل له داخل المؤسسة تتمثل في معلومات، أفكار.... الخ ويصبح بموجب هذه الوضعية عميلا وزميله مورد داخل المؤسسة والعكس .

(ب) العلاقة بين العميل الموارد الخارجي : وفي إطار هذه العلاقة تكون المؤسسة أمام خيارين :

حالة 1: في هذه الحالة تكون المؤسسة هي المورد إتجاه عملائها الخارجيين وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية العميل على أنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع حيث تستدعي إدارة الجودة الشاملة ضرورة الوفاء بحاجات ومتطلبات العملاء الخارجيين المستهدفين بصفة مستمرة لكسب ولائهم ويتطلب ذلك من المؤسسة الحصول علي المعلومات والمعطيات اللازمة حول هؤلاء العملاء وبصفة مستمرة لتحقيق احتياجا تهم وتحقيق توقعاتهم⁴

¹ عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان-الاردن، طبعة2008، ص37

² عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص87

³ أحمد بن عيشاوي ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ، 2008،

ص28

⁴ أحمد بن عيشاوي ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، مرجع سابق، ص28

الحالة الثانية : في هذه الحالة تكون المؤسسة هي العميل لدى مورديها الخارجيين حيث أن المورد هو الذي يبيع للمؤسسة منتجاته وخدماته بحيث أن وجود علاقة وثيقة بين المؤسسة ومورديها تؤدي إلى تحقيق منافع متعددة للطرفين لذا ينبغي أن تبنى علاقات أساسها الثقة والمساعدات الفاعلة بين الطرفين ¹.

الفرع الثاني : التركيز على العمليات

مثلاً يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها ، فإننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا ، فعادة مانذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل ، وفي مفهوم ادارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها ، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات ، فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة ².

الفرع الثالث : التزام الادارة العليا بالجودة

إن الادارة العليا في بيئة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل ، ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الادارة العليا بهذا المفهوم لضمان الالتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا ³.

الفرع الرابع : التحسين المستمر

إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات الزبون ليست ذاتية بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري ⁴

¹ أحمد بن عيشاوي ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر ، مرجع سابق، ص29

² ختيم محمد العيد ، ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة ، مرجع سابق ، ص12

³ فواز التميمي ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000 ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع طبعة 2008، ص29

⁴ عبد الستار العلي ، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص64

ان عملية التحسين تتطلب توافر العديد من العناصر أهمها¹:

- (1)تحديد الهدف من إجراء التحسين
- (2) تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين على أن تكون على هيئة خطة عمل
- (3) توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا
- (4) تشكيل لجنة عليا للتنسيق بين عمليات التحسين .
- (5)تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها .
- (6) جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع العاملين في مجال التحسين
- (7) التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري

طرق التحسين المستمر :

أ) الطريقة اليابانية kaizen :

وفقا لهذه الطريقة فإن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لا ينتهي أي أسلوب مستمر في التحسينات الخاصة بالعمالة والآلات والمشتريات والإجراءات وجميع جوانب العملية الواحدة بحيث تشير كلمة kaizen إلى العملية المستمرة التحسينات².

ووفقا لهذه الطريقة فان تطوير أداء المنظمة يتسم بالصفات الآتية³:

❖ إن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد داخل المنظمة

❖ إن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وصولا إلى نتائج أفضل.

❖ تعتمد هذه الفلسفة على أهمية العميل

وتتم هذه الطريقة وفق فلسفة " عنصر بشري ذو مهارة عالية محفز بشكل جيد يستخدم تكنولوجيا مبسطة يمكنه أن يقوم بالتحسين المستمر بشكل ممتاز"⁴

¹ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، طبعة ص144

² فريد راغب النجار ،ادارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،مصر ،الطبعة الثانية،2009، ص225

³ جمال الدين لعويسات ، ادارة الجودة الشاملة ،دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ص19

⁴ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة ، مرجع سابق،ص145

ب) الطريقة الأمريكية :

ويركز هذا الأسلوب على إستحداث أشياء جديدة ومبتكرة لتحل محل القديمة فالتحسين هنا يجب أن يتم دفعة واحدة وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجية معقدة ومتطورة جدا وإمكانيات مالية كبيرة ،وهذا الاتجاه يركز أكثر على التكنولوجيا المتطورة في عملية التحسين¹ والجدول التالي يوضح المقارنة بين الطريقتين:

جدول رقم (1-2) يوضح المقارنة بين الطريقة الأمريكية واليابانية

وجه المقارنة	الطريق الأمريكية	الطريقة اليابانية
طرق التحسين	يتم التحسين على دفعات قصيرة الأجل تحقق تغييرات جذرية	يتم التحسين بصورة تدريجية ولا تحتاج إلى تغييرات جذرية
مجال التحسين	يشمل مجالا محددًا وبعد الانتهاء منه يتم اللجوء الى مجال آخر	يشمل جميع المجالات في آن واحد
أسلوب التحسين	هدم وإعادة بناء	إصلاح وهدم في آن واحد
التفكير في التحسين	تفكير فردي	تفكير جماعي
متطلبات التحسين	استثمارات مالية ضخمة وتكنولوجية متطورة ومعقدة مع التركيز على الجوانب الفنية	استثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري

المصدر :محمد الصيرفي، الجودة الشاملة، مرجع سابق،ص 146

من المناهج الاجرائية المعتمدة في تحسين الجودة مايلي :

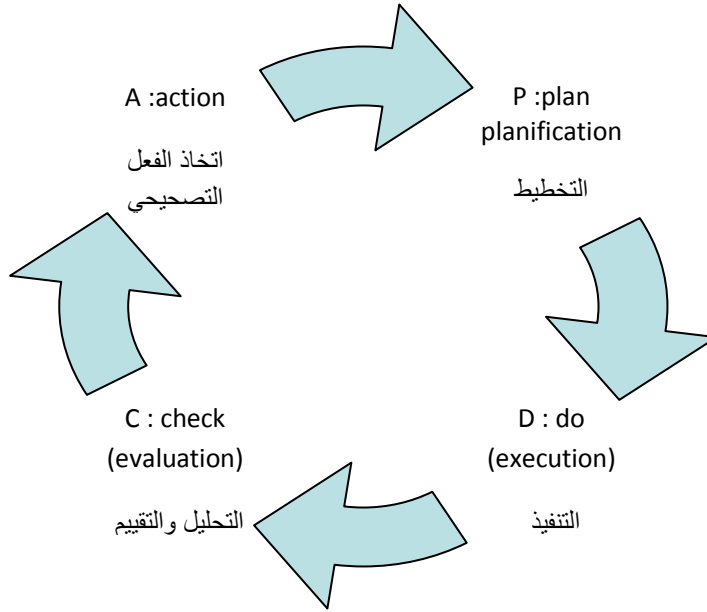
أولا: دورة ديمينج

يشار الى دائرة خطط، افعل، افحص، نفذ على أنها دائرة شهارت أو عجلة ديمينج وتعتبر الأساس المفاهيمي لأنشطة التحسين المستمر² ، وهي موضحة في الشكل التالي:

¹ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة ، مرجع سابق،ص145

² سونيا محمد البكرى ، ادارة الجودة الكلية،الدار الجامعية للنشر الاسكندرية، طبعة ،2002،ص262

الشكل رقم (1-2) يوضح دورة ديمينج



المصدر: Fredric canard, management de la qualité, l'extenso, édition, Paris,2009,p187

1) التخطيط plan¹: المرحلة الأولى تتمثل في وضع خطة التحسين ويتم ذلك من خلال :

1-1 دراسة العملية الحالية وتنميط أو تقنين العملية.

2-1 جمع البيانات والمعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم وتحويلها الى المواصفات أو الخصائص المطلوبة في المنتج او الخدمة².

3-1 جمع البيانات المراد تحسينها لتحديد المشكلة وتحليل أسبابها باستخدام أدوات الجودة .

4-1 إعداد خطة للتحسين ومعايير التقويم .

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة، ادارة الجودة الشاملة مرجع سابق، ص 204

² Introduction to CONTINUOUS QUALITY IMPROVEMENT TECHNIQUESfor Healthcare Process improvement, STATIT QUALITY CONTROL FIRST AID KIT, 2007 Statit Software,p7

2 (التنفيذ do: تنفيذ الخطة واختبار الأداء¹

ويعني تطبيق ماتم التخطيط له في المرحلة الأولى وذلك عن طريق التأكد من مقدرة العمليات على إنتاج المنتج وفق التصميم والموصفات التي وضعت له مسبقا بالإضافة إلى إمكانية إجراء التعديلات الضرورية، ثم توثيق التغييرات وجمع البيانات بأسلوب نظامي لأجل تقويم الأداء في تنفيذ الخطة².

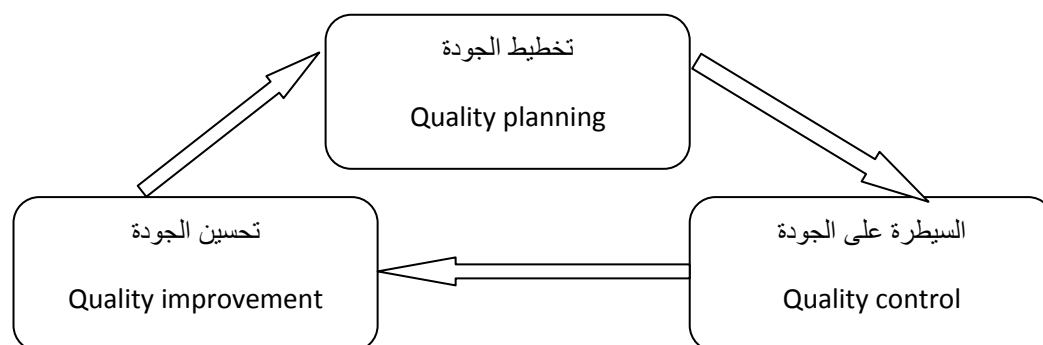
3 (التقييم cheek: التأكد من عمل الخطة أثناء التنفيذ³

وتتضمن هذه المرحلة تحليل وتقييم مخرجات العملية الإنتاجية من خلال دراسة أثر المتغيرات في العملية الإنتاجية أو الخدمة المعينة على تحسين أدائها ورفع مستوى مخرجاتها⁴ ثم الكشف عن الآثار الجانبية لخطة تحسين الجودة وقياسها وفي الأخير يتم تحديد التعديلات اللازمة على الخطة أو عملية الانتاج لتحقيق أهداف تحسين الجودة⁵

4 (اتخاذ الفعل التصحيحي act : وتعني اتخاذ كافة الاجراءات المناسبة الموجهة نحو تصحيح حالات الفشل أو الانحرافات عن المواصفات والمؤشرات المحددة لجودة المنتج⁶.

ثانيا ثلاثية جوران : يعتبر مثلث جوران من أفضل المداخل التي قدمت للتحسين المستمر ولقد ركز جوران على ان عملية التحسين تتطلب ثلاث عمليات مندمجة التخطيط والرقابة والتحسين والتي يمكن ادراجها في الشكل التالي⁷

الشكل رقم (1-3) يوضح ثلاثية جوران



المصدر : العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص12

¹ خضير كاظم حمود ، ادارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن الطبعة الثانية، 2007، ص29

² خضير كاظم حمود ، ادارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص29

³ نفس المرجع والصفحة السابقة

⁴ عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق، ص85

⁵ فتحي أحمد يحي العالم، نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ، مرجع سابق، ص44

⁶ عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق، ص85

⁷ سونيا محمد البكري ، ادارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص262

أ) تخطيط الجودة : المقصود به وفقا لفلسفة جوران هو بداية لابد من تعريف المستهلك الذي حدده على كونه أي شخص يؤثر في العملية حيث يشمل على المستهلك الداخلي أو المستهلك الخارجي وبعد الإنتهاء من حاجات المستهلك يصبح من الضروري تطوير المنتج والخدمات التي تطابق هذه الحاجات وتؤسس على ضوئها أهداف الجودة التي تشمل على الكلف الدنيا الممكنة وبعد ذلك تبدأ عملية التصميم التي تكون قادرة على صنع المنتج تحت ظروف التشغيل الفعلي وأخيرا يتوجب تحويل العملية الى المستغلين بعد تدريبهم على تنفيذها بصورة جيدة أو مرضية¹

ب) السيطرة على الجودة : حيث يجري التوجيه على العناصر الحرجة التي يجب إحكام السيطرة عليها لذا لابد من تحديد هذه العناصر مع تحديد المعايير الممكن القياس بها، والطرق المستخدمة في ذلك ولا بد من تأسيس معايير الأداء ويجري قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته مع المعيار المحدد له مسبقا وفي حالة ظهور الانحرافات يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية لذلك ،ويرى جوران أن مسؤولية السيطرة على الجودة من ضمن مسؤوليات العمال أيضا الذين يقومون بأداء الوظائف لذا لابد من تدريب هؤلاء العاملين على كيفية جمع البيانات وإجراء القراءات بالإضافة الى أساليب حل المسائل².

ج) تحسين الجودة : المقصود بتحسين الجودة هنا هو تحسين موصفات المنتج وتتم من خلال إعداد خطط أو مشاريع تهدف إلى إجراء تحسينات محددة على المنتج أو الخدمة وتتضمن عملية تحسين الجودة الخطوات التالية :

- 1) تحديد الأساس المطلوب لضمان التحسين السنوي للجودة.
- 2) تحديد الحاجات الضرورية للتحسين " خطط التحسين "
- 3) تكوين فريق عمل لكل خطة وتحديد مسؤوليته تجاه الجودة والتحسين بهدف الوصول إلى نهاية ناجحة للخطة.
- 4) تجهيز الموارد والتحفيز و التدريب المطلوب للفرق³

الفرع الخامس: ادارة فرق العمل (المجموعات):

تعرف المجموعة مثل هيكل وسيط بين الأفراد داخل المنظمة وتعني إدارة الفرق مساهمة جميع⁴ العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات بحيث يقوم الفريق بتحديد عوائق الأداء المتميز والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها ،وخلق بيئة يتمكن العاملون فيها من العمل الجماعي

¹ عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ،ص67

² عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ،ص68-69

³ عبد الخالق بن علي القحطاني،مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج التدريب، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011،ص22-23

⁴ Hamou Azouzou, le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, op cit ,p55

والتحكم بأعمالهم وتطوير أدائهم وكذا اتخاذ القرارات المناسبة إتجاهها ويعتبر مبدأ عمل الفرق من أهم المبادئ في إدارة الجودة الشاملة لأن المرؤوسين دائما أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلة التي تواجههم في أداء عملهم وإيجاد الحلول اللازمة لها¹

وتقتصر ادارة الفرق على حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة

أولا : حلقات الجودة

وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن الوظيفة ومنصبه الاداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها ولا يقتصر عملها على مجال معين²

ثانيا فرق تحسين الجودة : ويسمىها جوران مجلس الجودة وتسمى كذلك بلجان القيادة وهي المسؤولة عن تشييد سياسة الجودة الشاملة وتوجيه تنفيذها وتقويمها خلال التنظيم، ويمكن أن تجتمع فرق تحسين الجودة بإعتياد كبير عندما تبدأ جهود ادارة الجودة الشاملة وعادة ما تجتمع شهريا أو كل ربع سنة فقط بعد أن تصبح الأمور على ما يرام تتخذ هذه المجموعات قرارات رئيسية عن عمليات الجودة كيف يجب أن تقاس الجودة وما الهياكل والطرق التي يجب ان تستخدم في تحسين الجودة كما تراجع فرق تحسين الجودة حالة TQM دوريا وتدخل التعديلات اللازمة لضمان رضا العميل والتحسين المستمر وبصفة عامة تكون لجنة القيادة مسؤولة مسؤولية كاملة عن تقديم جهد TQM ونجاحه وبعد أن تصبح متكاملة في التنظيمات تختفي فكرة لجنة القيادة TQM المستقلة.

أهداف حلقات الجودة³ :

تهدف حلقات الجودة عموما الى الحفاظ علي جودة المنتجات وتحسينها ولكن في الحقيقة أهدافها أشمل من ذلك وهي:

1-أهداف مرتكزة على الجودة :وتشمل التحسين المستمر للجودة الوقاية من الأخطاء زيادة رضا العملاء الدخلين والخارجيين وزيادة الجهة السوقية .

2- أهداف مركزة على الانتاجية : وتشمل رفع الانتاجية وتخفيض التكاليف والأخذ في الاعتبار التغيرات في القطاع ،تحسين التنظيم والاتصال

¹فواز التميمي ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 30

² محمد الصيرفي ، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 186

³ سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مرجع سابق، ص 53

3- أهداف مركزة على الأفراد : وتشمل زيادة التحفيز في العمل ،الانفتاح على قدرات وحاجات الأفراد ، استعمال الإبداع والجهود الفكرية ، زيادة الرضا والثقة لدى العاملين ، تحسين العلاقات الاجتماعية، التكوين وتدريب العمال على أدوات وطرق الجودة. إن الأهداف السابقة تركز على ثلاثة أفكار أساسية لأنشطة حلقات الجودة تسمح لبعض الأفراد بإبراز طاقاتهم واستغلالها وتطويرها .

❖ احترام الفرد وخلق ظروف مشجعة على العمل .

❖ المشاركة في تطوير وتوسيع المؤسسة.

الوسائل والطرق المستعملة في حلقات الجودة :

1) العصف الذهني : يستخدم أسلوب العصف الذهني في حلقات الجودة ويعمل على تحويل بيئة الاجتماع الذي تعقده حلقة الجودة الى منتدى مفتوح يمكن للأعضاء فيه إبداء ملاحظاتهم وأدائهم وعرضها على بساط التحليل دون أي خوف من النقد أو السخرية¹ ويمكن تعريف العصف الذهني بأنه وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار من المجموعة من الأفراد في وقت قصير² وذلك من خلال قيام أعضاء حلقة الجودة باستخدام هذا الأسلوب بغية تحديد المشكلات التي تقع في نطاق عملهم وتؤثر على الجودة، بحيث يتم تحديد المشكلة والبحث عن أسبابها والحلول المناسبة لها³.

وهناك 6 قواعد تساعد على جعل اجتماع العصف الذهني يتم بفاعلية هي⁴:

- 1) مشاركة جميع اعضاء حلقة الجودة في التزويد بالأفكار
- 2) عدم توجيه نقد أو تقييم أو حكم على الأفكار المطروحة .
- 3) اطلاق العنان لملكة الإبداع والخيال لتعمل بكامل طاقتها
- 4) فكرة واحدة في وقت واحد لكل مشارك أو مساهم
- 5) الحصول على أكبر قدر من الأفكار بغض النظر عن نوعيتها والاعتماد على أفكار الآخرين لطرح أفكار جديدة

¹ محمد الصيرفي ، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص168

² جمال الدين لعويصات ، ادارة الجودة الشاملة ، ، مرجع سابق، ص137

³ Abdallah Seddiki, management de la qualité, office des public universitaires, 2004, p 273

⁴ Reger Ernoul, le grand livre de la qualité, AFNOR , Fotolia , France, 2010, p52

(6) تسجيل كافة الافكار حتى لو كانت الفكرة تبدو غير معقولة

(2) مخطط باريتو:

أجرى باريتو Alfredo Pareto (1848-1923) دراسات حول توزيع الثروة في أوروبا وتوصل الى أن هناك قلة من الناس لديهم الكثير من المال والكثير من الناس لديهم القليل من المال وقد اهتمت النظرية الاقتصادية بهذا التوزيع الغير متساوي للثروة¹ ، وذهب جوران الى أن هذا المفهوم شامل يمكن تطبيقه على مجالات عديدة واستخلص ما أطلق عليه قلة حيوية وكثرة تافهة فمثلا قلة من العملاء يتأتى منهم غالبية المبيعات² ، ويعتبر تحليل باريتو من الاساليب والادوات العلمية المستخدمة في حلقات تحسين الجودة³ لتحديد المشاكل التي يجب اعطاؤها أهمية كبيرة وألوية في المعالجة والحل قبل غيرها من المشاكل وهذا لتأثيراتها الكبيرة ، ويشير البعض لتحليل باريتو بمبدأ أو قاعدة (20/80) والتي تعني أن 80% من المشاكل ناتجة عن 20% من الأسباب وهذه القلة من الأسباب هي التي يجب معالجتها أولاً⁴ . ولاستخدام هذه الأداة نعتمد على الخطوات التالية :

1- وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة موضوع البحث

2- تحديد مقياس نمطي (التكرار، الزمن، الكلف) وتحديد فترة جمع البيانات ثم القياس

3- ترتيب الأسباب تنازليا وفقا لنتيجة القياس خلال الفترة .

4- يخصص المحور الافقي للأسباب أو الصفات مثلا العيوب والمحور العمودي لقيم القياس والمحور العمودي الأيمن للنسب المئوية المتجمعة .

5- يتم رسم مدرج تكراري للأسباب

6- إيجاد النسب المئوية للقيمة المناظرة لكل سبب ثم إيجاد المجموع التراكمي للنسب وفقا لترتيب الأسباب في الشكل البياني ثم نقوم برسم المنحنى الممثل لهذه القيم مراعين مايلي :

تحديد النقطة الأولى أعلى المستطيل الأول في المنتصف

تحديد النقطة الثانية عند تقاطع منتصف المستطيل الأول مع القيمة التراكمية للمستطيل الثاني وهكذا حتى آخر مستطيل

¹ ختيم محمد العبد ،ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مرجع سابق ، ص63

² رعد عبد الله الطائي ،عيسى قعادة ،ادارة الجودة الشاملة ،مرجع سابق، ص283

³ خضير كاظم حمود ، ادارة الجودة وخدمة العملاء ، مرجع سابق ص 183

⁴ فريد راغب النجار ،ادارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، مرجع سابق ،ص 242

7- يحلل الرسم ويتم تحديد الأسباب التي تلعب دورا أكبر في المشكلة من خلال ملاحظة نقطة انكسار واضحة في المنحنى (يبدأ المنحنى بالتسارع بعد هذه النقطة ، او ايجاد الأسباب التي تحقق نسبة تراكمية أكبر من 50%)¹

وتطبيق هذا الأسلوب يحقق فائدة كبيرة في تحليل العوامل المؤثرة على الجودة بهدف إحكام السيطرة عليها وذلك بسبب تركيزها على المسببات قليلة العدد إلا أنها ذات الأهمية القصوى التي تؤدي إلى ظهور حالات عدم المطابقة أو الوحدات و المفردات المعابة وترك المسببات الأقل أهمية في بداية الأمر ويعتمد تحليل باريتو على تنظيم البيانات وتمثيلها على هيئة مخطط يساعد ويسهل عملية الكشف عن معظم مسببات المشكلة في تباين المواصفات.²

3) مخطط المسبب والأثر:

لقد تم تطوير مخطط المسبب والأثر واستخدامه بنجاح في تحليل المشاكل المتعلقة بالجودة من قبل الياباني ايشيكاوا والذي يسمى أحيانا بمخطط هيكل العظمة، والذي يستخدم في فرق العمل والتي يقوم أعضاؤها وبالاغتماد على المعطيات والمعلومات بتشخيص المسببات التي تؤدي الى ظهور المشكلة المتعلقة بالجودة الرديئة وغير المقبولة ، ويتم ذلك بعد اجراء التحليل التفصيلي لكل واحد من هذه المسببات ثم تحديدها وبعدها يتم تمثيل مخطط السمكة³

وتتمثل خطوات مخطط السبب والأثر فيما يلي⁴ :

1) تحديد المشكلة

2) تدوين جميع الأسباب الممكنة

3) تجمع الأسباب العامة والرئيسية ثم الأسباب الثانوية وغير المباشرة

4) ادراج المخطط مع ملاحظة العلاقة بين الأسباب لكل صنف

والشكل التالي يوضح مخطط هيكل عظم السمكة :

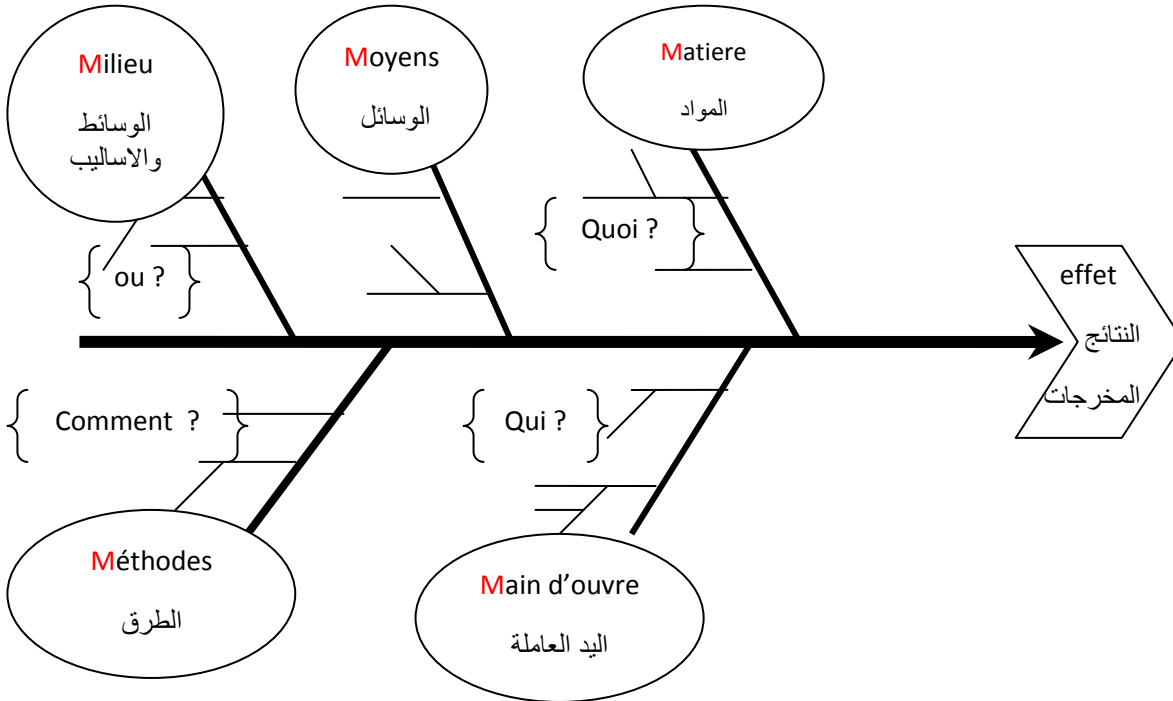
¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قنادة ، ادارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص 283، 284

² عبد الستار العلي ، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 132

³ Jean Marie Gorge, management de la qualité, economica, Paris, 4^e edition, 2005, p 85-86

⁴ Hammou azouzou, le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, op cit , p77

شكل رقم (1-4) مخطط إيشيكاوا



المصدر : Hammou Azouzou, management de la qualite dans l'entreprise : marocaine, 2007, p77

4) التصويت المرجح: le vote pondéré

في هذه الطريقة يتم الاختيار ما بين الخيارات (الحلول المفترضة) الخيار المقابل للدرجة الأكثر أهمية أي الحاصل الى أكبر النقاط

مثال: نفرض أن A, B, C, D المساهمين في حلقات الجودة و الخيارات a, b, c, d التي يتم التصويت عليها ، والشكل التالي يوضح عملية التصويت على هذه الاختيارات¹ :

¹ Hammou Azouzou, management de la qualite dans l'entreprise marocaine, OP cit, p78

جدول رقم (1-3) يوضح طريقة التصويت المرجح

الخيارات المساهمين	a	b	c	d
A	3	2	-	2
B	1	2	-	3
C	-	3	1	1
D	-	1	-	3
المجموع	4	8	1	9

المصدر: Hammou Azouzou, management de la qualite dans l'entreprise marocaine, 2007, p78

حيث لكل مشارك في هذه الطريقة الحق في إعطاء بعض الاختيارات قيمة عن طريق الأوزان (الثقل أو القيم) أكثر من غيرها، وقد تكون بإعطاء كل مشارك كمية افتراضية من النقاط لتوزيعها على البدائل بالطريقة التي يريدونها فمثلا إذا اعطي 5 نقاط فيحق له وضعها كلها على بند واحد أو أن يوزعها على أربعة بنود

او بأية طريقة أخرى يريدونها ، وتعكس هذه الطريقة القوة التي يشعرها المشارك اتجاه الاختيارات المختلفة¹ ويلاحظ من الجدول أن الخيارين الثاني والرابع قد تحصلا علي أعلى نسبة ويمكن أن تكون هذه الطريقة الأفضل للقياس والمفاضلة بين البدائل

¹ نزار عبد المجيد البراروي، لحسن عبد الله باشيوي، ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى 2011، عمان -الاردن ، ص282

خلاصة الفصل:

وفي نهاية هذا الفصل وبعد التعرف على أهم الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة فإننا نستخلص بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو من المفاهيم الحديثة في الإدارة ولم يأتي دفعة واحدة، بل استلزم وقتاً من الزمن وكان نتيجة لإسهامات وإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي لتتوج المرحلة الأخيرة بميلاد هذا المفهوم والذي يستند إلى جملة من الأسس والمرتكزات ومن بين أهمها إدارة التغيير وكيفية التعامل الإيجابي معه ومجموعة من المبادئ الأساسية الأخرى كالتحسين المستمر للسلع والخدمات والتركيز على العميل الخارجي والداخلي وتحفيز العاملين وغيره. بالإضافة إلى جملة من الأساليب الداعمة لترسيخ هذه المبادئ وتسهيل تطبيقها

الفصل الثاني : شروط الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

المبحث الأول :الشروط الخاصة بنمط التنظيم

المطلب الأول: الاتجاه العلمي

المطلب الثاني: اتجاه العلاقات الإنسانية

المطلب الثالث: **Management action**

المبحث الثاني :الشروط الخاصة بأسلوب التسيير

المطلب الأول: النظرية **X**

المطلب الثاني: النظرية **y**

المطلب الثالث :النظرية **Z**

المبحث الثالث : الشروط الخاصة بمستوى حاجات

العمال

تمهيد:

شهدت العقود الأخيرة تطورات عديدة في مجال الجودة واتسعت لتشمل أبعادا ومجالات جديدة تجاوزت فكرة جودة المنتج أو الخدمة لتشمل المنظمة بجميع مفرداتها وأنشطتها وبالنظر لأن الجودة ترتبط مع متغيرات عديدة على مستوى العمليات الداخلية والتنافس ورضا الزبون لذلك نجد منظمات اليوم تتنافس على أساسها ، ولقد أصبحت الجودة الشاملة نقطة اهتمام لكل منظمة تسعى إلى الاستمرار وكسب رهان المنافسة في السوق المحلية و العالمية والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الإبداع و التنظيم ولهذا نجد الوصول إليها يستدعي اجتماع عدد من الشروط التنظيمية والبشرية والتي يمكن إدراجها في كل من الشروط الخاصة بنمط التنظيم وأسلوب

التسيير ومستوى حاجات العمال والتي سنحاول التطرق إليها في مباحث هذا الفصل .

المبحث الأول :الشروط الخاصة بنمط التنظيم :

لقد ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بنمط التنظيم في المؤسسة خاصة في مطلع القرن العشرين ، تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي وما يميزها في كل مرحلة منها، بدءا من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية إلى ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة وأساليب جديدة في ظل إدارة الجودة الشاملة . فقد لقي العامل اهتماما كبيرا في الفكر الإداري فتعددت النظريات التي أولت له أهمية على اعتباره عاملا مؤثرا في نشاطات المنظمة ومساهما فعالا في بلوغ أهدافها خاصة الجودة الشاملة باعتبارها أسمى هدف تتطلع لتحقيقه المنظمة، بحيث كان لتغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات دورا بارزا في بلورة مجموعة من الأفكار تباينت من خلالها الأهمية المعطاة للأفراد، ولكن بالرغم من هذا التباين اتجه العنصر البشري فقد اجمع المفكرون في مجال التنظيم على ضرورة الاعتناء به وهذا اقتناعا بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة ولهذا سنحاول تحديد نمط التنظيم الملائم الذي يجب تبنيه لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. ويمكن الحديث عن أهم ثلاث مراحل لتطور الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري والمتمثلة في المرحلة التي واكبت الثورة الصناعية والتي اتسمت بظهور الفكر الكلاسيكي والذي من أبرز اتجاهاته الاتجاه العلمي ثم تلتها مدرسة العلاقات الإنسانية ثم **Management action** باعتبارها الاتجاه الخاص بالمنظمات الحديثة والعصرية.

المطلب الأول: الاتجاه العلمي:

على إثر قيام الثورة الصناعية في أوروبا في النصف الثاني من القرن 18 حدث تحول كبير في العمليات الصناعية بسبب ظهور الآلات محل الإنسان ولكن ظلت مفاهيم وعلاقات العمل بسيطة وزاد اهتمام أصحاب المصانع بتعظيم الأرباح ، وتغطية التكاليف الباهظة للآلات من خلال استغلال العمال ، ولقد حدث تطور بسيط في أساليب العمل عندما ابتكر آدم سميث عام 1886 مفهوم التخصص في العمل حيث أثبت أنه يمكن زيادة الإنتاج من خلال تقسيم العمل على العمال وتخصص كل عامل في جزء واحد فقط .

ومنذ بداية القرن 19 زاد الاهتمام نحو الاستغلال الأمثل للطاقت الإنتاجية وتنظيم المصانع وعلاقات العمل كما بدأ الاهتمام في النصف الثاني من القرن التاسع عشر يتجه نحو الإدارة وضرورة وجود أساليب علمية لمواجهة المشكلات الإدارية والإنتاجية⁵ ، ومن هنا ظهرت حركة الإدارة العلمية والتي تهتم أساسا برفع إنتاجية الأفراد ، وقد لاحظ تايلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيدان :

الأول جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمن الأعمال الإنتاجية وثانيا كسل العمال في تأدية المهام⁶ ، وقد توصل تايلور إلى ما أسماه مبادئ الإدارة العلمية والتي ندرجها في الآتي :

1- التطور الحقيقي في الإدارة: ويقصد بها أن تستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (طريقة الخطأ أو الصواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية وتقوم هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداؤها⁷

2) التركيز على التخصص الضيق : ويكون ذلك عن طريق زيادة درجة تقسيم العمل الواحد إلى جزئيات متناهية في الصغر وإسناد أداء الجزئية أو المهمة الواحد إلى عامل واحد يقوم بتكرارها باستمرار⁸

3) الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ : قصدت التaylorية من وراء هذا المبدأ عدم قيام العامل بالتخطيط لأداء عمله حيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والإشراف ويعهد للعاملين مهمة التنفيذ ، فالعامل المرغوب فيه هو عامل بسيط تفكيره محدود لديه المهارة الكافية لأداء مهمة بسيطة وسهلة⁹

⁵ محمد بكري عبد العليم ، مبادئ إدارة الأعمال ، جامعة بنها ، مركز التعليم المفتوح طبعة 2008 ، ص 57

⁶ عاطف محمد عبيد ، علي شريف ، مذكرات في نظرية التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية-مصر، 1988، ص 142

⁷ صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية-مصر، 2002، ص 22

⁸ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، 2009، ص 149

⁹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، مرجع سابق ، ص 150

4) الاختبار العلمي للأفراد وتدريبهم وفق أسس علمية¹

ويعتقد تايلور بأن الأفراد يمكن تحفيزهم للعمل والإنتاج عن طريق الحوافز المالية وتلبية بعض حاجاتهم العضوية لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه² ، ومن الأساليب التي طبقها أنصار الحركة العلمية دراسة الزمن والحركة³ كمدخل لتحديد المعيار والوسيلة المثلى الانجاز العمل⁴ ، فقد اعتمدت هذه الدراسة على الآلية المفرطة في أداء العمل من قبل العمال من أجل التخلص من حركات زائدة لالزوم لها تؤدي إلى تضییع جزء من وقت أعمالهم، بالإضافة إلى توفير مستلزمات العمل حيث سعى تايلور إلى تقليل حركة إنتقال العمال في مكان العمل أثناء مزاولتهم لأعمالهم من أجل توفير الوقت فطلب وضع كافة مستلزمات أعمالهم بجانبهم وقام بتحسين المناخ المادي (تهوية ، إضاءة.... الخ) الذي تؤدي فيه الأعمال⁵ .

وهكذا نجد أن المكونات الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية تتلخص فيما يلي⁶ :

• التنظيم الإداري الهرمي

• الإشراف الدقيق

• الضبط المركزي الشديد

كما يمكن تمييز الخصائص التالية لهذا الاتجاه :

• العقلانية والمنطقية

• الموضوعية والحياد (عدم السماح للعواطف بأن تتدخل في العمل)

• النظام والصرامة

• الشكلية والآلية

الاستخلاص : إن التركيز على الاهتمام بزيادة الإنتاج يخلق جو من القلق بين العمال وذلك خوفاً من أن يؤدي ذلك إلى تقليص فرص العمل ، وهذا ما أدى إلى زيادة الخلافات بين نقابات العمال وأصحاب العمل⁷ .

إن القواعد الموضوعية للنظريات التقليدية تكون مناسبة للتطبيق على العمال في بداية التصنيع كونهم يتمتعون بقسط ضئيل من التعليم ويتقبلون أي شيء أما بعد انتشار التعليم وخاصة بالمؤسسات التي تسعى إلى الجودة فقد

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص22

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية-مصر، 2002، ص20

³ عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص41

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص20

⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص150

⁶ فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، طبعة

2005، ص53

⁷ فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص59

الفصل الثاني : شروط الوصول الى إدارة الجودة الشاملة

أصبح العمال أكثر وعياً لحقوقهم وينبغي مراعاة الفوارق في التعامل معهم ، بحيث أن تعقيد العمل في المؤسسات الحديثة لا يناسبه أسلوب التشدد في المبادئ الإدارية مثل مبدأ تقسيم العمل وصرامة السلطة وإنما ينبغي وجود قدر أكبر من المرونة في تلقي الأوامر والتوجيهات ، والتعدد في مصادرها¹ خاصة في الوقت الذي أصبحنا نتحدث فيه عن المؤسسات الافتراضية .

إن الاتجاه العلمي توجه له العديد من الانتقادات والتي يمكن إدراجها فيما يلي²:

- ✓ إهمال روح الجماعة والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل وقصر دور الفرد على التنفيذ والإدارة على التفكير حيث قال تايلور في حديثه للعمال " انتم هنا ليس للتفكير"
 - ✓ تجريد العامل من كل إحساس بالاستقلالية.
 - ✓ اتجاه الأوامر من الأعلى إلى الأسفل
 - ✓ إجبار الأفراد على الالتزام بوظائفهم بالطريقة المحددة ، وبهذا يتم حرمانهم من القيام بأي مبادرة أو فسخ المجال للإبداع .
 - ✓ نظام الأجر بالقطعة والذي يسبب الإجهاد بسبب إغراء العمال على العمل لفترات طويلة مما ينعكس على صحتهم .
- وفي الأخير يتضح أن الاتجاه العلمي أو الإدارة التقليدية بصفة عامة تلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيها حيث كانت الأعمال بسيطة ومستقرة ومن السهل التنبؤ بالأحداث المستقبلية أما بيئة الأعمال المعاصرة فأصبحت شديدة التعقيد ومضطربة وتتميز بالمنافسة الشديدة والتحدي الكبير الذي يواجهه المدراء هو الجودة الشاملة .

¹ فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص60
قريشي محمد صالحن تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمود منتوري، قسنطينة،
² الجزائر، 2005، ص10

المطلب الثاني: اتجاه العلاقات الإنسانية les relations humaines :

لقد نشأت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل على قصور الاتجاه العلمي أو المدرسة التقليدية بصفة عامة وذلك في تناولها للعنصر الإنساني في المنظمات وعدم الاهتمام به. ويعتبر التون جورج مايو Elton G.Mayo رائد هذه الحركة¹ نتيجة دراسات ميدانية نفذها مع مجموعة من زملائه في مصانع " هوثنون" في شركة الويسترن إلكتريك في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية حيث قام بدراسة أثر المتغيرات المناخية في مكان العمل كالإضاءة والتهوية والحرارة.... الخ على أداء العمال ،وقد خرجت هذه الدراسة بأن تأثير هذه المتغيرات ليس بالكبير كما كان يعتقد ،وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن الجوانب المعنوية إذا تم توفيرها سيكون لها أثر كبير في تحفيز العمال على أداء أعمالهم بشكل فعال² ، كما أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في أداء الموظفين والعمال وأبرزت دور القيادة والتنظيمات غير الرسمية³ ، ويمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية قد أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجالات اهتمامه فأصبح يهتم ب⁴ :

- ✓ التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلتهما .
 - ✓ أثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينهما داخل وخارج العمل .
 - ✓ المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينهما .
 - ✓ الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل والمشارك على إنتاجية العامل.
- ومن أهم ما أفرزته حركة العلاقات الإنسانية مدخل إثراء (اغناء) العمل أو مدخل توسيع العمل عموديا كما أسماه بعضهم ويمكن تحديد أبعاده كما يلي⁵ :

- تعميق مهام الأعمال والوظائف عن طريق تنويعها وجعلها أكثر صعوبة من أجل خلق عنصر الإثارة والتحدي في ممارستها وإكساب شاغليها مهارات متنوعة .
- توسيع وتعميق نطاق مسؤولية الأعمال والوظائف عن طريق سحب بعض صلاحيات المشرف المباشر وإسنادها إلى شاغلي الوظائف التابعين له .
- توفير مناخ مادي واجتماعي ايجابي في مكان العمل لتمكين الأفراد من ممارسة أعمالهم بفعالية .
- توفير التعلم والتدريب والتغذية العكسية للعاملين .

¹ محمد سعيد سلطان ،السلوك الانساني في المنظمات،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية،مصر ، طبعة 2002،ص 30
² أسابع صباحن التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع،تنمية الموارد البشرية،جامعة منتوري قسنطينة،2006/2007،ص75

³ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ،ادارة الموارد البشرية في القرن 21، مرجع سابق ص41

⁴ بلقاسم سلطانية،العلاقات الإنسانية في المؤسسة،مجلة العلوم الإنسانية جامعة خيضر بسكرة،2004،ص25

⁵ عمر وصفي عقيلي،ادارة الموارد البشرية المعاصرة ،بعد استراتيجي،مرجع سابق ،ص158

الفصل الثاني : شروط الوصول الى إدارة الجودة الشاملة

ومن أجل تحقيق الأبعاد السابقة الذكر فقد تم الاعتماد على السبل التالية¹ :

- جعل التحفيز جماعيا يركز أكثر على الجانب المعنوي من أجل تلبية الحاجات النفسية والمعنوية لدى الأفراد .

✓ تجميع المهام بدلا من تفتيتها أي الاعتماد على التخصص الواسع وليس الضيق لإشعار الأفراد أنهم ينجزون شيئا له أهمية .

✓ التركيز على مسألة تفويض السلطة .

✓ تقليل عدد الوظائف الإشرافية والرقابية من أجل إعطاء الحرية في ممارسة الأعمال والوظائف وذلك من خلال تفويض السلطة .

الاستخلاص: لقد كانت العناية بالدراسات الاجتماعية والنفسية لمحاولة التأثير في سلوك العاملين في المؤسسة الهدف منها هو البحث عن وسائل أكثر فعالية لزيادة الإنتاج لكنها لم تستطع أن تحقق الأهداف المرجوة منها على المدى البعيد وانتقدها البعض بأنها كانت وسيلة للسيطرة نفسيا على العمال من حيث لا يشعرون واتهمت من ناحية أخرى بأنها أوقعت المؤسسات تحت رحمة العمال ولم تحقق الهدف المنشود وهو زيادة الإنتاج . كما أنها أهملت المؤسسات وهي الأصل ووجهت عنايتها بالعاملين² . ولقد أهمل اتجاه العلاقات الإنسانية عنصر التنظيم والبناء الرسمي للإدارة بتركيزه المبالغ فيه على علاقات العمال الخصوصية وغير الرسمية وعلى النواحي النفسية والاجتماعية للفرد وهذا كان على حساب المؤسسة وأهدافها³ ومن أهم الانتقادات كذلك⁴ :

إن اهتمام

العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم كان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية أو تطبيقها بطريقة خاطئة

❖ هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من علماء هذا الاتجاه مما دفع المديرين إلى رفضها وفي الأخير نستخلص أن حركة العلاقات الإنسانية قد اهتمت فقط بالإنسان وأغفلت جوانب مهمة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمات والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية والذي يمكن إيجاده في إدارة الجودة الشاملة .

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 159

² فاروق عبد فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 62

³ فاروق عبد فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 65

⁴ شاوي صباح، اثر الأداء التنظيمي على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، ص 41

المطلب الثالث: Management action

تركز أساسا على النتائج والأهداف وهي نظرية تعتمد على المرونة باستخدام أساليب وطرق تم التوصل إليها بالاعتماد على النظرية Z لوليام اوتشي . وتبحث Management action عن المسؤولية والعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية بالإضافة إلى محاولتها لاتخاذ القرارات بشكل رشيد فقد قام هذا الاتجاه بتطوير الخصائص والدوافع التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التوفيق بين مصالح الفرد وحاجاته وأهدافه بجانبها الاقتصادي والاجتماعي وبين أهداف المؤسسة والتي من أبرزها التوجه نحو دائرة الجودة الشاملة¹. بالإضافة إلى ما سبق فان المؤسسات التي لها نمط تنظيم العمل القائم على Management action والتي بدورها تتبنى النظرية Z هي قوية بشكل استثنائي بسبب مشاركة كافة العاملين في تطوير المؤسسة وتحسين إنتاجيتها فهذا المنهج لا يقوم بتشغيل الأفراد فقط وإنما يعتبرهم جزء لا يتجزأ من الممارسات الإدارية ، كما نجد أن هناك تقارب بين مصالح الفرد والمنظمة التي يعمل بها لأنها تسعى ببساطة لان تشعر بالعمال وتسعى لإسعادهم لأنهم مفتاح زيادة الإنتاجية².

وتتميز المؤسسات التي لها نمط التنظيم Management action بـ³ :

- إن جميع العمال لديهم رغبة وتحيز للعمل

❖ هدفهم الاستماع للعميل وتلبية رغبته

❖ أنها تعزز الاستقلالية والإبداع والابتكار

❖ العمال يصرون على مايمكن القيام به

❖ الحفاظ على بنية بسيطة وخفيفة

❖ أنها تجمع بين المرونة والصرامة

وتعد المؤسسات الذكية نموذج ومثال عن ادارة العمل وفق مدخل Management action وهذا ما يسمح لها بالتطور نحو ادارة الجودة الشاملة فالمؤسسات الذكية تسيطر على المنافسة لأن لديها فكرة حول التنبؤ وتوقع المنافسة في المستقبل ، هذه المنافسة تعرف من خلال التعلم الجماعي في اطار ادارة الفرق وإدارة العمليات⁴

الاستخلاص :

¹ Hammou Azouzou, , le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, op cit, p150,151

² Normand pepin ,culture d'entreprise, naissance portée et limites d'un concept, collection working papers, etude theorique ,2006, p16

³ Normand pepin ,loc. cit

⁴ Hammou Azouzou, ,op cit, p152

يتضح مما تقدم بان **Management action** تتقارب مفاهيمها كثيرا من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مجال نمط التنظيم من حيث تصميم الأعمال والوظائف ، ويمكن اعتبار الأولى ركنا وجزءا أساسيا من الثانية ذلك لأن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من الأولى

المبحث الثاني :الشروط الخاصة بأسلوب التسيير :

لقد أصبحت العديد من المؤسسات تنظر الى ادارة الجودة الشاملة على أنها ضرورة وهدف تحقق لها البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة ومختلف التطورات الحاصلة في الاقتصاد ولهذا نجد العديد من الفلسفات و أساليب التسيير تسعى كل منها وعلى حسب وجهة نظرها الى دفع العاملين وتوجيههم لتحقيق أقصى إنتاجية فقد اختلفت آراء الميسرين في نظرهم الى أساليب التسيير الممارسة على العمال، بحيث نجد هناك من يبقى متمسكا بالفلسفة التي تدعو الى مراقبة العاملين وتوجيههم وفي بعض الأحيان تخويفهم وإلا لن يكونوا منتجين ، وبنفس المساواة نجد آخريين يعتمدون على المقولة " اجعل العاملين سعداء وسوف يكونون منتجين " .

ونظرا لزيادة الاهتمام بكيفية تسيير العنصر البشري خاصة بالمؤسسات التي تسعى للوصول الى ادارة الجودة الشاملة فإننا نحاول معرفة ماهو أسلوب التسيير المناسب لتحقيق ذلك ، ولهذا سأحاول التطرق الى أبرز النظريات التي ظهرت بغرض تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في النظريات x,y للعالم Mac.Gregor كونهما تحاولان تقديم معظم الافتراضات التي تفسر بعض مظاهر العنصر البشري والنظرية Z لوليام أوتشي باعتبارها من النظريات الحديثة التي جاءت كتطوير للنظريتين السابقتين .

النظرية X و Y: خلال سنوات الستينات قام ماك غريغور (1960-1966) ببلورة نماذج التنظير في مجال فعالية القيادة مركزا على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وعن أهمية المظاهر الإنسانية للتنظيم واقترح النظرية X و Y حيث تأخذ كل من النظريتين طريفي النقيض بالنسبة للأخرى¹.

المطلب الأول: النظرية X : وهي النظرية التي تعتنقها الادارة التقليدية في الغالب² فهي تصف القيادة التسلطية التي تركز على الرقابة والردع والعقوبة، وتركز على الانتاج وعلى تنظيم العمل وتحديد المهام للأفراد ودفعهم بالقوة للرقى بالمنظمة، وهي تعبر عن اللافعالية التنظيمية وتفترض هذه النظرية ان للأفراد كراهية فطرية للعمل حيث تجعلهم حاجاتهم للأمن والاستقرار يميلون الى تفادي المسؤولية وهو ما يبرر ضرورة مراقبتهم ودفعهم بالقوة لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة³

ويمكن تلخيص هذه الفروض كما يلي⁴:

- ✓ معظم الافراد يكرهون العمل ويتجنبونه كلما امكن ذلك
- ✓ الافراد يجب قيادتهم عن طريق القوة والإرغام
- ✓ التهديد والرقابة المباشرة هما الوسيلة المناسبة لتحقيق اهداف المنظمة
- ✓ معظم الأفراد أو الناس كسولون بطبيعتهم⁵
- ✓ يفضل الفرد ان يتم توجيهه من طرف شخص آخر
- ✓ الفرد يكره المسؤولية ويحاول التهرب منها
- ✓ الفرد يتجنب القيادة ويفضل ان يقاد .
- ✓ الفرد لديه القليل من الطموح ويطلب الأمان فوق كل شيء⁶
- ✓ الفرد لا يحب التغيير ويفضل المهام الروتينية .
- ✓ الأجر والخوافز المادية هي أهم حوافز العمل⁷ .

ويقول ماك غريغور أن الادارة اذا تبنت هذه الافتراضات عن الانسان يكون أمامها اختياران أساسين في

أسلوب الإدارة إما أن تطبق أسلوب الإدارة الجافة Hard Magt

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، 2008، ص 49

² أحمد ابراهيم عبد الهادي، الدافعية ومستوى الأداء، الادارة والاسس والمبادئ العلمية، 2001/2000، ص 8

³ ابراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2010، ص 93

⁴ محمد بكري عبد العليم ، مبادئ ادارة الأعمال ، مرجع سابق، ص 87

⁵ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الادارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2005، ص 38

⁶ Céline Mansencal / Didier Michel, Théories des organisations, Académie de Versailles, France, p17

⁷ بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 97

والتي تعتمد على التهديد والقسوة مع العاملين او تطبيق اسلوب الإدارة الناعمة soft Magt والتي تعني ترك العاملين وشأنهم وقال ماك غريغور ان كلا الاسلوبين فاشل في تحقيق الدافع الانساني¹.

1- الإدارة القاسية أو الجافة : وتتميز بالإجبار والتهديد للحصول على السلوك من المرؤوسين وتلجأ طبقاً لهذا الأسلوب الى أساليب الرقابة المحكمة والإشراف الدقيق والتفصيلي على المرؤوسين وأنشطة المتابعة والمراقبة والاستخبارات والعقاب².

2- الادارة الناعمة والمتساهلة :

وهي تبنى على فكرة ان الادارة موجودة لتلبية رغبات الأفراد وتلجأ بالتالي الى التساهل الشديد في التعامل معهم .

وقال ماك غريغور أن كلا الأسلوبين فاشلين في تحقيق الفاعلية وخلق الدوافع لدى الأفراد حيث توصل ماك غريغور (تأسيساً على افكار ماسلو) بأن حاجات الانسان أساساً تدور حول ذاته ، أن يحصل على الإنتماء والحب في المجتمع وأكد أن الأسلوبين لا يحققان ذلك للإنسان بينما يمكن للإدارة أن تحقق ذلك إذا أثبتت افتراضات أخرى عن الانسان³.

الاستخلاص : إن النظرية X والتي تعتبر أن أداء الانسان لابد أن يخضع لجملة من الإجراءات الإدارية الصارمة ، والتي تعتمد المراقبة الدقيقة وأساليب التهديد ومن ثم تستطيع المنظمة جراء ذلك ان تحقق اهدافها الانتاجية والخدمية ولقد أثبتت حقول المعرفة الانسانية عن قصور النظرة القائمة على النظرية X في تحقيق فاعلية وكفاءة المنظمة الانساني عموماً⁴ ، فمن اهم المبادئ الجودة الشاملة الاهتمام بالعامل ومشاركته وتدعيم أفكاره من خلال ادارة الفرق .

وقد رأى الكاتب ماكجروجر أن النظريات التقليدية في الادارة قد اعتمدت على افتراضات النظرية (X) السلبية حول الانسان ،ومن هنا كانت نظرتها الى الانسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة الرقابة وسيطرة محكمة عليه، وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية، وقد رفض ماكجروجر هذه النظرة السلبية للإنسان، وكان يعتقد بأن المدير يستطيع تحقيق المزيد من الانجاز بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أناساً ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية، وبأنهم مبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك⁵.

¹ أحمد إبراهيم عبد الهادي ،الدافعية ومستوى الأداء، الادارة والأسس والمبادئ العلمية، مرجع سابق ص9

² نفس المرجع والصفحة السابقة

³ نفس المرجع والصفحة السابقة

⁴ خضير كاظم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق ،ص180

⁵ حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر، عمان-الاردن ،الطبعة الثانية، 2010، ص65

المطلب الثاني: النظرية Y : تصف النظرية Y القيادة الديمقراطية المهمة بالآخرين والتي تركز على الأفراد وتأخذ

بعين الاعتبار طبيعة العلاقات الانسانية وتسعى إلى خلق مناخ عمل يسهل تحقيق اهداف المنظمة وتفترض هذه النظرية أن الحاجة لبذل الجهد امر طبيعي لدى الافراد مثله مثل الحاجة للراحة، وأن كل فرد يمتلك نسبة من القدرة على الابداع في حل المشكلات التنظيمية¹ إن هذه النظرية الى جانب إيمانها بدوافع

العمل وحاجات العمال فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني وهي :

إن الجهد الجسدي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة من العمل في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فان الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تم الاستفادة منها بشكل جزئي²

- الالتزام بتحقيق الأهداف هو حالة طبيعية ايضا لدى جميع الافراد

- يمكن للفرد ان يتحمل المسؤولية ويسعى الى ذلك احيانا

- الفرد لديه القدرة على الابتكار والإبداع وهو طموح

- العديد من الافراد يسعون للقيادة أكثر من سعيهم للامان³

- يسعى الفرد برغبته ودون اكراه للقيام بعمله نظرا للمكافآت التي يتوقعها ، ولا داعي لإجباره أو رقابته على العمل⁴

بالإضافة إلى الفروض السابقة فهذه النظرية تشمل مايلي⁵ :

✓ يمكن للفرد ان يتعلم في ظل ظروف عمل مناسبة

✓ الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من اجل تحقيق

الاهداف التنظيمية بل يمكن للفرد ان يمارس الرقابة الذاتية ويوجه نفسه بنفسه

✓ لا يشعر الفرد بالنفور اتجاه العمل ويمكن ان يكون العمل مصدرا للرضا ولذلك سوف يتم انجازه بشكل

طوعي او مصدر للعقوبة التي ينبغي تجنبها ان امكن ذلك⁶

الاستخلاص : إن الأفراد من النمط Y يرون بأن بذل المجهود العضلي و الفكري في العمل تصرف طبيعي، و هم

قادرون على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية، و العمل و الالتفات حول الأهداف التي إلتمزوا بها، و يمتلكون القدرة

على التفكير و الإبداع و يسعون إلى تحمل المسؤوليات و قدرات الأفراد من هذا النموذج غير مستغلة، و هم

¹ ابراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، مرجع سابق، ص94

² عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص50

³ محمد بكري عبد العليم ، مبادئ ادارة الأعمال ، مرجع سابق، ص88

⁴ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص40

⁵ Chrysell Gaujard, modes et individus de l'organisation, document de travail, France, 2004, p7

⁶ Thomas Kochan, Wanda orlikowshi and Joel clucher cershimfelel, Theory y beyong Mc.Gregor, 2002, p15

يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من إستغلال الطاقات الموجودة لديهم¹، لذا فالمنظمات بصفة عامة والتي تسعى الى الجودة الشاملة بصفة خاصة يجب أن تعمل على إيجاد اسلوب التسيير الذي يضمن لها الاستغلال الأمثل لمواردها من خلال إشراك العمال في إتخاذ القرارات ، و تفويض السلطات ، و تمكين الأفراد من إشباع الحاجات الإجتماعية وتحقيق الذات ، و منح الأفراد في المنظمة الفرص الخاصة بالإعتراف و الإنجاز و تحمل المسؤولية، مما يؤدي ذلك إلى رضا الفرد عن عمله.

المطلب الثالث : النظرية Z:

أثبتت التجارب العلمية لتطبيق النظرية اليابانية في الادارة عدم فعاليتها من قبل منظمات الأعمال خارج اليابان وذلك لاختلاف البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات وخاصة بالنسبة للعنصر البشري الذي يعمل فيها ويتعامل معها الأمر الذي أدى إلى ظهور نظرية جديدة تحاول بقدر الامكان الاستفادة من ايجابيات النظرية اليابانية والاحتفاظ بايجابيات النظرية الادارية الاخرى المطبقة في الغرب فيما يخص العنصر البشري²

ظهور النظرية Z في الادارة :

لاحظ عالم الادارة وليام اوتشي أن الانتاجية في اليابان وخاصة للشركات الصناعية قد حققت أرقاماً قياسية بالنسبة لمثيلاتها في الولايات المتحدة الامريكية فقد زادت انتاجية معظم الشركات في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية الى أربعة أضعاف انتاجية الشركات الامريكية ولاحظ وليام اوتشي ان هذه الزيادة لا تعود الى السياسات النقدية أو الاستثمارية في الابحاث والتنمية أو إلى العمل الدؤوب ولكن تعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات بحيث يتمكن العمال فيها من العمل معاً بكفاءة وتعاون أكثر وتوصل إلى أن مشكلة تدني مستوى الانتاجية في الشركات الامريكية يكمن في كيفية إدارة هذه الشركات ولمعالجة هذا المشكل قام بوضع النظرية Z في الادارة عام 1981³.

فروض النظرية Z :

تركز النظرية Z على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنظمة وسبب تسميتها بالنظرية Z يعود إلى وجود النظريتين X و Y فكان الرمز الرياضي الثالث هو Z .

ومن أهم الخصائص التي تحتفظ بها النظرية Z سيطرة نهج التوظيف الدائم للعاملين وبطء عملية التقييم والترقية وتقلب الموظف أو العامل في العديد من الوظائف والأعمال ذات المستوى الإداري أو الفني الواحد لإطلاعه على جوانب العمل بما يطور مهاراته الفنية والإدارية وينمي فيه روح التعاون والتآلف في المنشأة¹ إن فلسفة الادارة في

¹ بوزن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، مرجع سابق، ص98

² صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص103

³ المرجع السابق، ص104

¹ أحمد محمد الحمد التريبي، الانماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين، 2003، ص25

الفصل الثاني : شروط الوصول الى إدارة الجودة الشاملة

نوع Z تقوم على افهام مجموعة المدراء بأن نجاحهم في تحقيق التعاون فيما بينهم خلال العمل ينطلق من قدرتهم على الاتفاق على الاهداف الأساسية المتعلقة بتفسير اعمال المنظمة .
القرارات تكون بالمشاركة والإجماع والمسؤولية النهائية فردية .
تعتمد عملية التوجه بالإضافة إلى السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك العاملين على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية.

تشبه المنظمة في نوع Z العشائر حيث تمثل تجمعات متألّفة من البشر تمارس نشاطا اقتصاديا معيناً وترتبط بين أفرادها العديد من الصلات.

المرونة في العمل²

ويمكن اجمال مميزات هذه النظرية فيما يلي³ :

- استمرار العامل في عمله مدى الحياة .
 - اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل والانتقال من مجال لآخر
 - نظم الترقية تعتمد على الأقدمية وهذا لضمان استمرار العامل في العمل.
 - التأكيد على أهمية الجماعة والعمل الجماعي والقرارات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل .
 - التأكيد على الاتصالات المفتوحة .
 - المسؤولية المشتركة لكل فرد في الجماعة بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن العمل الجماعة
 - الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية .
 - رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية .
 - الاهتمام الشامل بالعامل بما في ذلك عائلته
- تعتبر نظرية Z من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وهي بذلك تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات وتخلق الولاء لدى العاملين بالمؤسسة⁴

² نفس المرجع والصفحة سابقا

³ حسين حريم ،مبادئ الادارة الحديثة ،مرجع سابق،ص76،77

عزيون زهية،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة 20أوت

⁴ 1955، سكيكدة،2007/2006،ص75

الاستخلاص:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال ارضاء المستهلك اعتمادا على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها .

ويتوقف نجاح برامج ادارة الجودة الشاملة على مواهب وقدرات الأفراد وعلى الطريقة التي تتم بها إدارة هؤلاء الأفراد ، فالإدارة مطالبة بوضع رؤية واضحة للمنظمة وتوضيح الأهداف للعاملين وبناء قيم ثقافية تحت على الجودة ورضا المستهلك ، والتأكد من غرس هذه القيم لدى جميع الأفراد ، وتقديم كل دعم ومساندة برامج وجهود إدارة الجودة الشاملة والتي من أهم مرتكزاتها هو ثقة العامل واعتزازه بالإتقان والبراعة في العمل ، والاعتماد على الرقابة الذاتية وليس الخارجية ، ومنح الاستقلالية للعاملين والسيطرة على ظروف عملهم . وعلى الإدارة تطوير السياسات والبرامج والإجراءات التي ترسخ وتعزز هذه الاستقلالية والتمكين والإدارة الذاتية من قبل العاملين وتوفير المعرفة والتدريب والأدوات اللازمة للقيام بعملهم وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات واستمرار دعمهم ومؤازرتهم ليشعروا بالاعتزاز بأعمالهم ومنظمتهم وتقدير قرارات العاملين بتحسين الجودة وتطبيقها .

وتتوافق المرتكزات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة مع مرتكزات النظرية Z إلى حد كبير وهذا ما يؤكد ضرورة تبني الإدارة أسلوب التسيير الذي يعتمد على النظرية Z والتي تركز على الاهتمام بالعامل كعنصر بشري فعال في المنظمة وتوفير كل متطلباته لحثه على بذل أقصى جهد في عمله لتحقيق الجودة بالبراعة والإتقان اللازمين .

وعادة مايكون التحفيز في الادارة التقليدية ماثلا لنموذج النظرية X حيث يحتاج العمال إلى إشراف ومراقبة دائمين، بينما تدعم تنظيمات ادارة الجودة الشاملة منطق النظرية Z حين يكون الأفراد محفزين ذاتيا ويسعون الى المسؤولية ، ويظهرون درجة تخيل وابتكار مرتفعة في العمل . ويقدم المدير المطبق للجودة الشاملة القيادة بدلا من التداخل الصريح في عمليات مرؤوسيههم والذين ينظر إليهم على أنهم مديرو العملية بدلا من مختصين وظيفيين ، وتكون الإجابة الحقيقية للحصول على الجودة والإنتاجية بدعمها للعاملين وخلق الإحساس بأنهم جزء من المنظمة ولهم القيمة المهمة والضرورية لنجاحها .

المبحث الثالث : الشروط الخاصة بمستوى حاجات العمال

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم ما تهتم به المؤسسة ولهذا نجد الإدارة تسعى إلى وضع أسس تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة. وسنتطرق إلى نظريات حاجات العمال بغرض فهم ومعرفة العوامل المحركة التي تدفع الأفراد للقيام بعملهم ، حيث اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية والتي أهمها هو تحقيق الجودة الشاملة ونظرا للمنافسة الشديدة في الأسواق العالمية ولأن الوصول إلى الجودة الشاملة يستدعي التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين لذلك تركز المؤسسات على العنصر البشري لخلق الدافعية والرغبة في العمل من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا بهدف زيادة إنتاجهم كما ونوعا. ولهذا سأحاول في هذا المبحث الإجابة عن الأسئلة التالية : ما الذي يدفع العاملين إلى تحقيق أهداف الجودة الشاملة وكيف يتم دفعهم لذلك .

المطلب الأول: نظريات المضمون:

تدرج هذه النظريات للإجابة عن السؤال التالي : ما الذي يدفع الافراد لتحقيق هدف الجودة الشاملة ؟
وتشمل هذه النظريات نظرية الحاجات لماسلو نظرية العاملين لهانزبرج ونظرية الانجاز لماكيلاند و التي سندرجها كمايلي¹:

1- نظرية الحاجات لماسلو:

تقوم نظرية الحاجات لماسلو Abraham Maslow على تدرج الحاجات في هذه النظرية على ان هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك² وتتلخص هذه النظرية في الخطوات التالية³:

1) الانسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب توتر لدى الفرد الأخير الذي ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن اشباع الحاجة وبالتالي فان الحاجة غير المشبعة هي حاجة التي مؤثرة على السلوك والحاجة التي تم اشباعها لا تحرك ولا تدفع إلى للسلوك الإنساني.

2) تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية وتندرج في سلم من الحاجات يعكس مدى اهمية وضرورة إلحاح هذه الحاجات .

3) يتقدم الفرد في اشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الفيزيولوجية ثم يصعد سلم الاشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير وأخيرا تحقيق الذات .

4) إن الحاجات المشبعة لمدة طويلة او التي يعاني الفرد من صعوبة جمّة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد وتؤدي إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود افعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط .

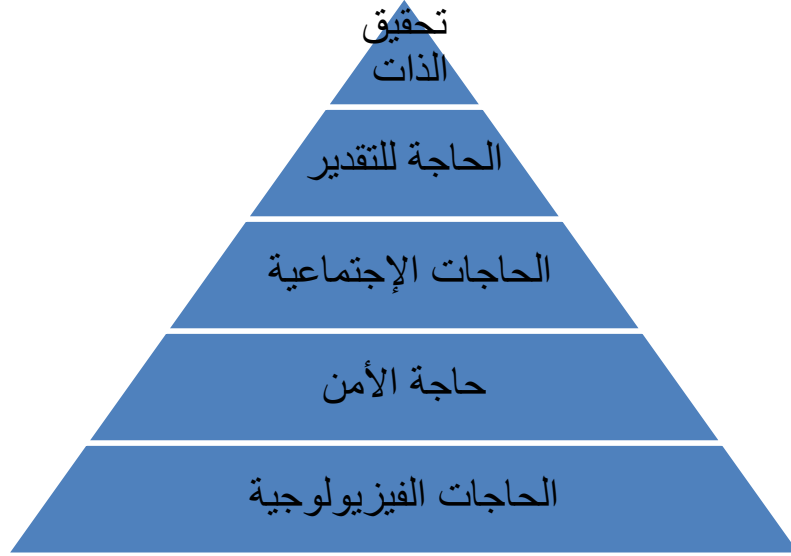
¹ Hammou Azouzou, , le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, op cit, p104,110

² محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، مرجع سابق، ص131، 129

³ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الادارة، مرجع سابق، ص45

والشكل التالي يوضح هرم ماسلو:

شكل رقم (2-1) يوضح هرم الحاجات لماسلو



المصدر : Burga Vilca, Michael Clerc, théories de besoins hirarchique, la gestion par la motivation, écol d'ingénieurs et d'architecte de fribourg, 2008, p 3

1-1 الحاجات الفيزيولوجية: physiological needs وتعمل هذه الحاجات أساسا على

الحفاظ على الفرد والمحافظة على نوعه وبالتالي فهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان ومن أمثلتها الحاجة إلى الطعام والشراب والمسكن¹، وإذا افترضنا بصورة نظرية أن هناك شخص محروم من كل شيء فإن ما يظهر من هذه الحاجات يكون الحاجات الفيزيولوجية دون غيرها من الحاجات ويمكن القول ان الافراد الذين يعانون من عدم اشباع الحاجات الفيزيولوجية تكون إنفاقاتهم تمثل إنفاقات استهلاكية بحثة وإنفاقات غير رشيدة²

2-1 الحاجة إلى الأمان: safty needs بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية فإنه ينتقل الى

حاجات الأمان والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من أي خطر أو حوادث قد تحدث بحياته ، ففي مجال العمل يمكن اشباع حاجات الامان من خلال انظمة الامن الصناعي والسلامة المهنية وأيضا من خلال ظروف عمل آمنة وأنظمة التأمينات الاجتماعية وغيرها ولهذا يمكن القول بان حاجات الأمن تدفع الأفراد إلى تطبيق القوانين والقواعد بحذافيرها³

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية ، مصر، طبعة 2002، ص445

² محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، مرجع سابق، ص45

³ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص45

3-1 الحاجات الاجتماعية social needs وتتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد في علاقات يحيطها الاعزاز والود كما تمتد الى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها وتمثل جماعات العمل والأقسام، والإدارة واللجان، والاجتماعات وسيلة يمكن من خلالها للفرد أن يشبع حاجاته الاجتماعية¹ التي تمثل تحقيق التفاعل الاجتماعي وبالتطبيق على المؤسسات فان هذا النوع من الحاجات يمكن في حاجة العمال للانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية وتكوين الصداقات وغيرها².

4-1 حاجات التقدير Estim. needs هنا يتم التركيز على حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة وان يكون مقبولا ومعترف به من قبل الغير³ وأيضا الشعور باحترام الآخرين له وبحاجة الى إحساسه بالثقة بالنفس والقوة والمقدرة والكفاءة، ويمكن أن تلعب الحوافز والترقيات دورا هاما في اشباع حاجات التقدير⁴

5-1 حاجات تحقيق الذات self actualization needs هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر من الانجازات التي تسره وتسعده شخصا⁵ إن الناس الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن يتصفوا بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لمهاراتهم و قدراتهم الإبداعية والإبتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز أعلى ما يستطيعون من خلاله أن يحققوا ذواتهم⁶، ويمكن اختصار حاجات تحقيق الذات في مقولة ماسلو " هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون"⁷

الاستخلاص:⁸ إن من أهم مبادئ إدارة الجودة شاملة مشاركة العاملين وتمكينهم بهدف الاستفادة القصوى من هؤلاء العمال واستغلال كل افكارهم وإبداعاتهم الحالية والمستقبلية ومحاولة اكتشاف الطاقات الكامنة داخلهم ولهذا نجد المنظمات التي تسعى الى الجودة تحاول بشتى الوسائل توفير مناخ عمل ملائم للعمل من خلال تلبية مختلف حاجات العامل بما فيها حاجته لتحقيق ذاته، والتي تدفعه الى توظيف امكانياته العضلية والفكرية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بما فيها الوصول الى ادارة الجودة الشاملة، فلا يمكن للعامل ان يبذل أقصى جهده وهو يفتقر الى أبسط حاجاته المتمثلة في قاعدة الهرم لماسلو وهذا ما يجعله غير قادر على توظيف ملكته الذهنية لتحسين إنتاجه كما ونوعا.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، طبعة 2007، ص 362
² بوخنان سليمة، التكوين المهني والكفاءة الانتاجية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007/2008، ص 69

³ Michel Denjean, la motivation, document de transfert, France, 2006, p8

⁴ محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 131

⁵ Michel Denjean, la motivation, op cit, p8

⁶ بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية، مرجع سابق، ص 105

⁷ بوخنان سليمة، التكوين المهني والكفاءة الانتاجية، مرجع سابق، ص 69

⁸ Hammou Azouzou, le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, op cit, p, 110

2) نظرية الدافعية – الصيانة (الوقائية) motivation maintenance théorie

يعود الفضل في تأسيس هذه النظرية الى Fredrik Herzberg وزملائه حيث توصلوا الى أن لكل انسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وإحما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة، وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة عمل في صالحه ومناسبة للعمل، كما توصل الى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما ينتج عن العمل نفسه، ويرى فيدريك ان الانسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الاشباع المختلفة¹

وقد اطلق عليها اسم نظرية العاملين يطلق على الأولى العوامل الوقائية وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى في هرم ماسلو ووظيفة هذه العوامل هي منع " عدم الرضا ولكنها لا تؤدي الى الرضا في حد ذاتها فهي تصل بالدافعية الى درجة الصفر النظري وتعتبر حد امان لمنع اي نوع من انواع الدافعية السلبية.

والمجموعة الأخرى من العوامل هي العوامل الدافعة وهي التي تزود الافراد بالدافعية وتتشابه مع حاجات المستويات العليا لما سلوا، وطبقا لهذا النظرية فان الفرد لا بد أن يكون مقتنعا بمحتويات عمله حتى يمكن دفعه لبذل أقصى جهد لديه²

والجدول التالي يوضح هذه النظرية : جدول رقم (2-1) يوضح نظرية العاملين

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
○ الانجاز او التحصيل	○ سياسات الشركة وإدارتها
○ التقدير	○ الإشراف الفني
○ العمل نفسه	○ العلاقات الشخصية
○ المسؤولية	○ الاجر والعائد
○ التقد	○ ظروف العمل

المصدر : Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, management de 2^édition, France, l'administration, département de Boeck Université, 1998,p66

¹ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2008،ص32

² محمد بن سليمان الضبعان ، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، ملتقى البحث العلمي،2008، www.RSSCRS.info، ص6،

الاستخلاص¹: تلقي هذه النظرية ضوء جديد على دوافع العمل فقد كانت الادارة تركز اهتمامها على تلك العوامل التي اطلق عليها هانزبرج العوامل الوقائية، فإذا ما واجهت الادارة مشكلة انخفاض الروح المعنوية فإنها إما تلجأ إلى رفع الأجور أو زيادة المزايا العينية ، أو الى تحسين ظروف العمل كحلول بديلة لهذه المشكلة وبالطبع فان مثل هذه الحلول لم تؤدي الى النتائج المرجوة منها ، وكثيرا ما اكتشفت الادارة انها تقدم اعلى الأجور بالإضافة الى مزايا عينية كثيرة وظروف عمل ممتازة ومع ذلك لا تكون للعاملين دافعية للعمل، وتقدم نظرية Herzberg تفسيراً وافياً لهذه الظاهرة اذ تقول ان الادارة بتركيزها على العوامل الوقائية فقط تفقد قدرتها على دفع العمال الى بذل النشاط الضروري . فالعوامل الدافعة والتي مثلها ماسلو بقمة الهرم هي التي تسمح بدفع العمال لتحقيق أهداف المنظمة والتي تمثل ادارة الجودة الشاملة أسمها .

(3) نظرية الانجاز: Achievement theory ارتبطت هذه النظرية بعالم النفس ديفيد ماكيلاند David Mc celland الذي درس ثلاثة حاجات رئيسية لدى الفرد وهي الحاجة الى القوة ، الحاجة الى الانتماء والحاجة الى الانجاز وقد توصل الى ان المحرك الاساسي لدى الفرد هو الحاجة للانجاز إذ أن إشباع هذه الحاجة يقود من جهة الى سلوك مرغوب فيه وإلى اداء جيد من جهة أخرى² وحدد ماكيلاند خصائص الانجاز العالي بما يلي³ :

الأهداف المقبولة

تحمل المسؤولية الشخصية

الاعتماد على التغذية العكسية

وفيما يلي الحاجات الرئيسية لدى الافراد وهي :

1- الحاجة الى الانجاز : وهي الحاجة الى ان يبذل الانسان جهدا وان يحقق انجازات معينة وان يتفوق فيها وذلك وفق معايير محددة⁴

2- الحاجة إلى الانتماء: وهي تمثل رغبة الفرد في العمل والتواجد مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي والتعلم من تجارب الآخرين ، وأن يشعر الفرد بالسعادة والسرور حين يكون مقبولا من الآخرين⁵

¹تم الاعتماد على المرجعين: حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة ، مرجع سابق، ص250

²خالد عبد الرحمن الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، طبعة 2003، ص262، 263

³بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى، 2009، ص164

⁴عبد الباري ابراهيم درة زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن 21، مرجع سابق، ص395

⁵وجدي أحمد محيسن، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2004، ص20

3- الحاجة الى القوة: وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة على الغير والتأثير على سلوكهم ، والوصول الى مركز قيادي¹.

الاستخلاص²: استنادا إلى هذه النظرية فان عملية التحفيز يمكن ان تنجح اذا مكنت الفرد من وضع اهدافه بشكل معقول ومنحته العمل الذي يتضمن مسؤولية مباشرة ودعمت بمعلومات عن نتائج أدائه الجيد والسيئ ، وان من أهم ما ركز عليه ماكيلاند في نظريته هو الدافع الى الانجاز بحيث اعتبره أكثر شيء يدفع العنصر البشري لتحسين ادائه من خلال بحثه عن التفوق والنجاح وتقديم أفضل ما لديه لخدمة اهداف المنظمة والرقى بها الى مصاف المنظمات المعاصرة والتي من أبرز سماتها تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الاستخلاص الإجمالي³: إن الهدف من دراسة هذه النظريات هو الاجابة عن السؤال: ماهو مستوى الحاجات المطلوب والواجب تحقيقه من قبل المنظمة للوصول الى ادارة الجودة الشاملة ؟

ومما سبق يلاحظ ان النظريات الثلاث السابقة (نظرية الحاجات لماسلو ، ونظرية العاملين لهيرزبرغ ، ونظرية الانجاز لماكيلاند) تؤكد على أهمية الانجاز كمصدر للدافعية والى دور العلاقات الاجتماعية في الدافعية ، حيث تقوم المفاهيم الادارية التقليدية على افتراض ان العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج وتحقيق أهداف المنظمة ولا يهتمهم سوى الحصول على الاجر لكن في ظل مفهوم الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو احد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم .فالعاملين لديهم معرفة هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل والتوجه نحو ادارة الجودة الشاملة وذلك لا يكون إلا بإشعار العاملين بأنهم جزء من المنظمة ، فمن المرتكزات الأساسية للتوجه نحو ادارة الجودة الشاملة مشاركة كافة الموظفين على إختلاف مستوياتهم في تطوير أدائهم وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة وهذا ما يعكسه مستوى الحاجات المتمثل في الحاجات العليا او تحقيق الذات والتي تهدف إلى محاولة الاستفادة القصوى من الفرد من خلال امكانياته وقدراته ومهاراته الحالية والمستقبلية ومحاولة تطويرها بهدف تحقيق أكبر قدر من الانجازات بحيث نجد الافراد الذين تتوفر لديهم هذه الحاجات يسعون الى تحقيق ما هو أكبر من مهاراتهم من خلال تطوير افكارهم وابداعاتهم حيث ان شعورهم باهتمام المنظمة بهم وأنهم جزء لا يتجزأ منها يدفعهم لانجاز أقصى ما يستطيعون فعله لتحقيق أهداف المؤسسة وكذا تحقيق ذاتهم .وبالتالي فان الحاجات العليا لماسلو هي التي تسمح بدفع العمال لتحقيق الأهداف المطلوب انجازها من العمل الموكل إليهم ومن أهمها التوجه نحو ادارة الجودة الشاملة .

¹ وجدي أحمد محيسن،، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، مرجع سابق، ص19

² Hammou Azouzou, , le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, op cit, p109

³ idem ,

دليل يسترفيد ، كارول وجين، ماري بسترفيد ،ترجمة راشد بن محمد الجمالي ، ادارة الجودة الشاملة ،دار النشر العلمي، مرجع سابق، ص86

المطلب الثاني : النظريات المعرفية

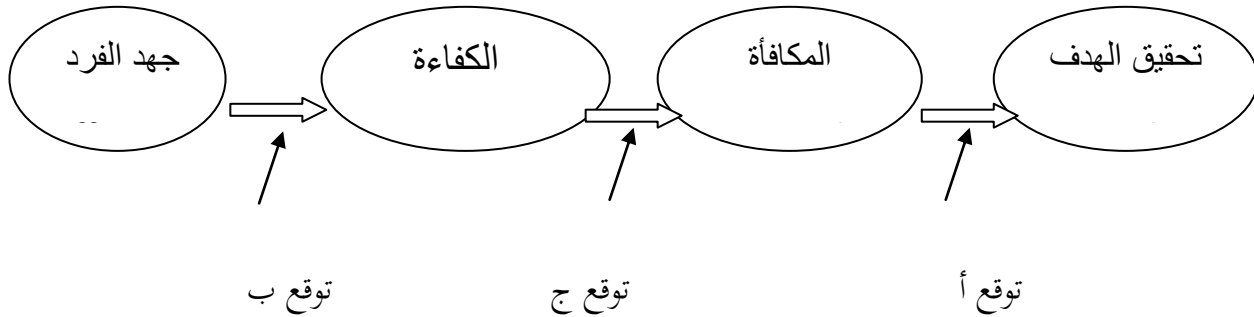
ويطلق عليها ايضا النظرية العملية **process théories** وهي تهتم بالإجابة عن الاستفهام حول كيفية دفع العامل وتحفيزه لتحقيق أهداف المنظمة¹ وتنظر هذه النظريات الى الدافعية على انها عملية عقلانية معرفية داخلية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاستنتاج في تحديد الاهداف والنتائج المرغوبة ، واختيار الطرق والوسائل لتحقيق ذلك. وتعتبر هذه النظريات ان الدافعية عملية داخلية بالنسبة للفرد وليست خارجية² ومن أهم النظريات المعرفية مايلي:

(1) **نظرية التوقع:** تعد نظرية Victor Vroom من النظريات الحديثة في الدوافع اذ تعبر عن التفاعل مابين الشركة والموظفين ،ويستخدم مفهوم التوقع للإشارة إلى مايمكن أن يتوقعه العامل والى أي مستوى يمكنه تحقيق ذلك ، وهل هو قادر على تحقيقه اما النهج الثاني فهو تحديد الوسيلة التي تستجيب لهذه الأسئلة بالإضافة إلى فهم العنصر الثالث المتعلق بالتكافؤ اي ماقيمة الفوائد المحققة مع الإشارة إلى أن هذه العناصر الثلاثة ضرورية في تحديد الدافعية وهي مفاهيم شخصية تختلف من عامل لآخر³ وبموجب هذه النظرية فان لأداء محصلة أساسية للعلاقة مابين القابلية بالانجاز والحوافز الفوائد (المتحققة لذلك نجد⁴

$$\text{الكفاءة} = \text{التحفيز} \times \text{القابلية}$$
$$\text{performance} = \text{motivation} \times \text{ability}$$

والشكل التالي يوضح العلاقة بوضوح :

الشكل رقم(2-2) يوضح نظرية التوقع



المصدر: خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، مرجع سابق، ص 133

¹ Hammou Azouzou, , le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, op cit, p110

² خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عان-الاردن ، الطبعة الأولى 2010، ص133

³ Chantal Revaldeau, la théories de la motivation, artcl present un panorama complet théorie motivation humaine au travail, France, 2003, p5

⁴ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، مرجع سابق ، ص133

إذ تشير هذه النظرية للعلاقات التالية¹:

(أ) هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه

(ب) علاقة الأداء- العوائد: مدى اعتقاد الفرد بأن تحقيق مستوى معين من الاداء سيؤدي الى الحصول على النتائج

(ج) علاقة العوائد-الاهداف : مدى جاذبية /افضلية العوائد المحتملة لدى الفرد .

الاستخلاص²: يلاحظ من محتوى هذه النظرية بأن الافراد الذين يسجلون نجاحا في عملهم ولهم اداء متميز هم الذين يتم تزويدهم بدوافع كبيرة فالتوقع يتأثر بعوامل مثل الكفاءة ، فمن خلال هذه النظرية يتضح بان الحوافز لها علاقة مباشرة مع مستوى الاداء ، فكلما توجهت المنظمة الى زيادة دوافع العمال كلما تحسن ادائهم ، أما من الناحية التطبيقية فان نظرية التوقع ذات فائدة كبيرة للمؤسسات خاصة التي تسعى للوصول الى إدارة الجودة الشاملة فهي تنبه الى ضرورة الاخذ بعين الاعتبار كل من الحاجات التي يرغب الافراد في اشباعها وأهمية العوائد والنتائج التي يعطيها الافراد الافضلية ، كما نجدها تفسر عدم وجود دافعية عالية لدى العاملين للقيام بالعمل بحيث يكتفون بالقيام بالحد الأدنى المطلوب منهم ، وتقرح النظرية كيفية دفعهم الى تحسين ادائهم وذلك عن طريق وضع اهداف ادائية للأفراد تكون قابلة للتحقيق وربط انجازها بالعوائد والنتائج المرغوبة .

2) نظرية العدالة : لقد طورت هذه النظرية من قبل المفكر Adams Stacey وقد تركزت الفكرة

الاساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع ان يحصل من عمله على عوائد تنسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في نفس اطار المستوى من الاداء المنجز ووفقا لهذه النظرية فان هذه العلاقات تتجسد في :

1- اذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فان العدالة تتحقق من خلال ذلك .

2- اذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل أو أعلى مستوى من العوائد فان العدالة لا تتحقق³.

تتكون العوائد من الراتب والعلاوات والمزايا والمنافع وغيرها أما جهد الفرد فيشمل القدرات والمهارات التي يبذلها الفرد في العمل⁴.

أما الوسائل والطرق التي يمكن للفرد أن يلجأ اليها لإعادة المساواة فيمكن ادراجها في الجدول التالي :

جدول رقم (2-2) يوضح نظرية المساواة

¹ Hammou Azouzou, , le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine,op cit, p112-113

² Hammou Azouzou, , le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine,op cit113

³ خضير كاظم حمود،منظمة المعرفة، مرجع سابق، ص134-135

⁴ حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة،مرجع سابق،ص256

الفصل الثاني : شروط الوصول الى إدارة الجودة الشاملة

عدم المساواة	
في حالة شعور الفرد بأن عوائده أقل مما يجب	في حالة شعور الفرد بأن عوائده أكبر مما يستحق
طلب زيادة في الراتب	طلب زيادة الآخرين
بذل مجهود أقل	بذل مجهود أقل
ايجاد تبرير سبب تقاضي راتب أقل من الآخرين	ايجاد تبرير لكونه يتقاضى أكثر من غيره
تغيير الموظف الذي تتم المقارنة به	تغيير الموظف الذي تتم المقارنة به

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ص 256

الاستخلاص¹: من خلال هذه النظرية يتضح بأنه كلما شعر الفرد بان الحوافز والعوائد غير مواتية ، ولا تعكس مدى مساهمته في العمل فانه ينزع إلى التقليل من مساهمته كما ونوعا ويحدث العكس عندما يشعر بأنه مهم داخل المنظمة فيسعى إلى الرفع من مستوى أدائه في العمل ، فنظرية العدالة تشير إلى أن الفرد يحاول أن يحقق توازنا بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية ، ويتحقق هذا التوازن حسب هذه النظرية عندما يشعر الفرد مردود يته تعادل مردودية الآخرين الذين يتم التعامل معهم ، وعند تحقق المساواة يكون الفرد محفز وجاهزا للعمل حيث يسخر جميع إمكانياته للخدمة أهداف المنظمة والتي يأتي في مقدمتها الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة .

(2) نظرية وضع الأهداف :

تسعى هذه النظرية ايضا للإجابة عن السؤال : كيف يتم تحفيز العمال وتقتراح الحل وهو تحديد الاهداف²، وأسست هذه النظرية من قبل العالم ادوين لوك ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الاهداف ، فان كانت للموظفين اهداف محددة وقاموا بالمشاركة في وضعها فان ذلك يحفزهم ويدفعهم للعمل اضافة الى ذلك فان وجود تغذية عكسية مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح³ وحتى تحقق الأهداف دافعية عالية وتؤدي الى أداء أفضل يجب ان تتوفر فيها الخصائص التالية⁴:

¹ Hammou Azouzou, , le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, op cit 114

² Patrice Roussel, la motivation au travail, concept et théories , LIRHE , Universiti Toulouse, France, 2000, p13

³ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية ، مرجع سابق، ص 55

⁴ عبد الباري ابراهيم درة زهير نعيم الصباغ ،، مرجع سابق، ص 406

الفصل الثاني : شروط الوصول الى إدارة الجودة الشاملة

✓ أن تكون الأهداف محددة بوضوح

✓ أن تكون الأهداف صعبة، طموحة، ولكن قابلة للتحقيق

✓ تلقي الفرد تغذية عكسية عن الأهداف .

وبالإضافة الى الخصائص السابقة فإن نجاح نظرية وضع الأهداف تعتمد على ثلاثة عوامل تؤثر على العلاقة بين الأهداف والأداء وهذه العوامل هي¹:

■ التزام الفرد بالأهداف

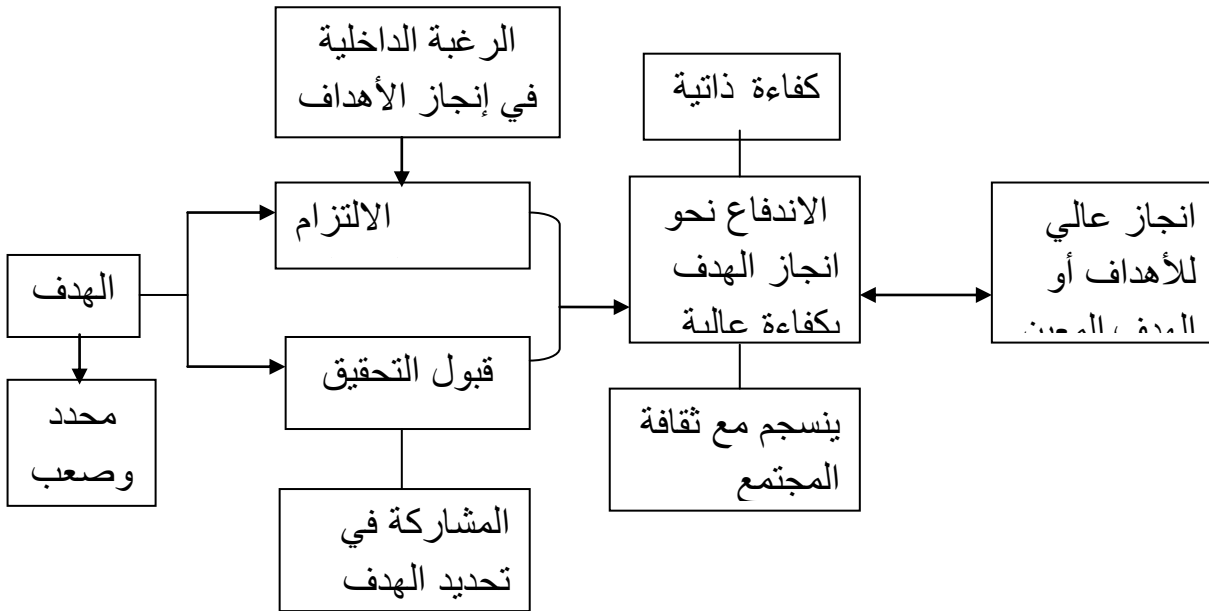
■ اعتقاد الفرد بأنه قادر على تحقيق الأهداف

■ الثقافة

وهكذا نقترح على المديرين أن يشجعوا ويساعدوا العاملين لديهم على وضع أهداف محددة وطموحة بوسعهم تحقيقها ومساعدتهم وتوجيههم وحثهم على تحقيقها لأن ذلك يزيد دافعية المرؤوسين .

والشكل التالي يوضح نظرية وضع الأهداف :

الشكل رقم (2-3) يوضح نظرية وضع الأهداف



المصدر: خضير كاظم حمود ، منظمة المعرفة، ص132

¹ Laura Mucha, la motivation des salarié et la performance dans les entreprise, mémoire de master, management strategique des organisation, universite de Reims, Ardenne, France, 2010, p13

الاستخلاص¹: تقترح هذه النظرية على مديري المنظمة ان يشجعوا ويساعدوا العاملين لديهم على وضع اهداف محددة وطموحة بوسعهم تحقيقها ، ومساعدتهم وتوجيههم وحثهم على تحقيقها لأن من شأن ذلك ان يزيد دافعية المرؤوسين، فنظرية وضع الاهداف تعتبر فعالة خصوصا مع الافراد الذين لديهم الحاجة الى الانجاز وهي اكثر اتساقا مع هدفنا والمتمثل في التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث :نظرية التدعيم /التعزيز:

أسست هذه النظرية من طرف B.F.Skinner الذي يرى بأن عوامل البيئة الخارجية هي التي تحدد السلوك وليست التفاعلات العقلية الداخلية والخارجية ولذا فإن المدعمات (المعززات) هي التي تتحكم في السلوك أي أن النتائج التي تعقب مباشرة سلوك الانسان تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك في المستقبل أو تقلله.

أي أنه وفقا لمبادئ ونتائج بحوث نظرية التدريب والتعلم المتبعة في علم النفس والمعروفة بتأثير التدعيم على الاستجابة ، فإن الفرد اذا ماتعرض لتجربة سارة أو تلقى ثوابا على عمل معين فإن احتمال استجابته يتعزز والعكس، وتتفاوت فعالية المثير على احداث السلوك المرغوب على عدة مرات التعزيز التي تصاحب السلوك ، وقوة الاثر الذي يتركه على اقتران التعزيز بالاستجابة بحيث تبدو العلاقة النمطية واضحة للفرد².

ان المعززات الايجابية (زيادة في الراتب ، شكر،...) تعتبر المؤثرات قوية على السلوك بحيث أن مايقوم به العاملون من جهد تحدده الى درجة كبيرة النتائج التي تعقب هذا السلوك، وقد تكون هذه المدعمات ايجابية او سلبية وتسمى اساليب الاشتراط الاجرائي ، ويقترح بعض الباحثين استخدام القواعد التالية في التعزيز او المدعمات التي يستخدمها المديرون:

- عدم اعطاء مكافأة متساوية لجميع العاملين
- يجب التأكد من ان عدم استجابة المدير لسلوك معين قام به موظف ماله من نتائج معززة

- على المديرين ان يعلموا العاملين بالنواحي التي لم يحسنوا فيها .

- على المديرين ان يعلموا العاملين بما عليهم القيام به.

- على المدير أن لايعاقب موظف أمام زملائه .

- على المديرين ان يجعلوا النتائج معادلة للسلوك الذي يقوم به الفرد³

¹ Hammou Azouzou, , le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, op cit117

² وجدي أحمد محيسن، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في أنظمة التعويض والخوافز، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين، 2004، ص27

³ مصطفى نجيب شوايش ،ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن، طبعة 2011، ص57

الاستخلاص¹:

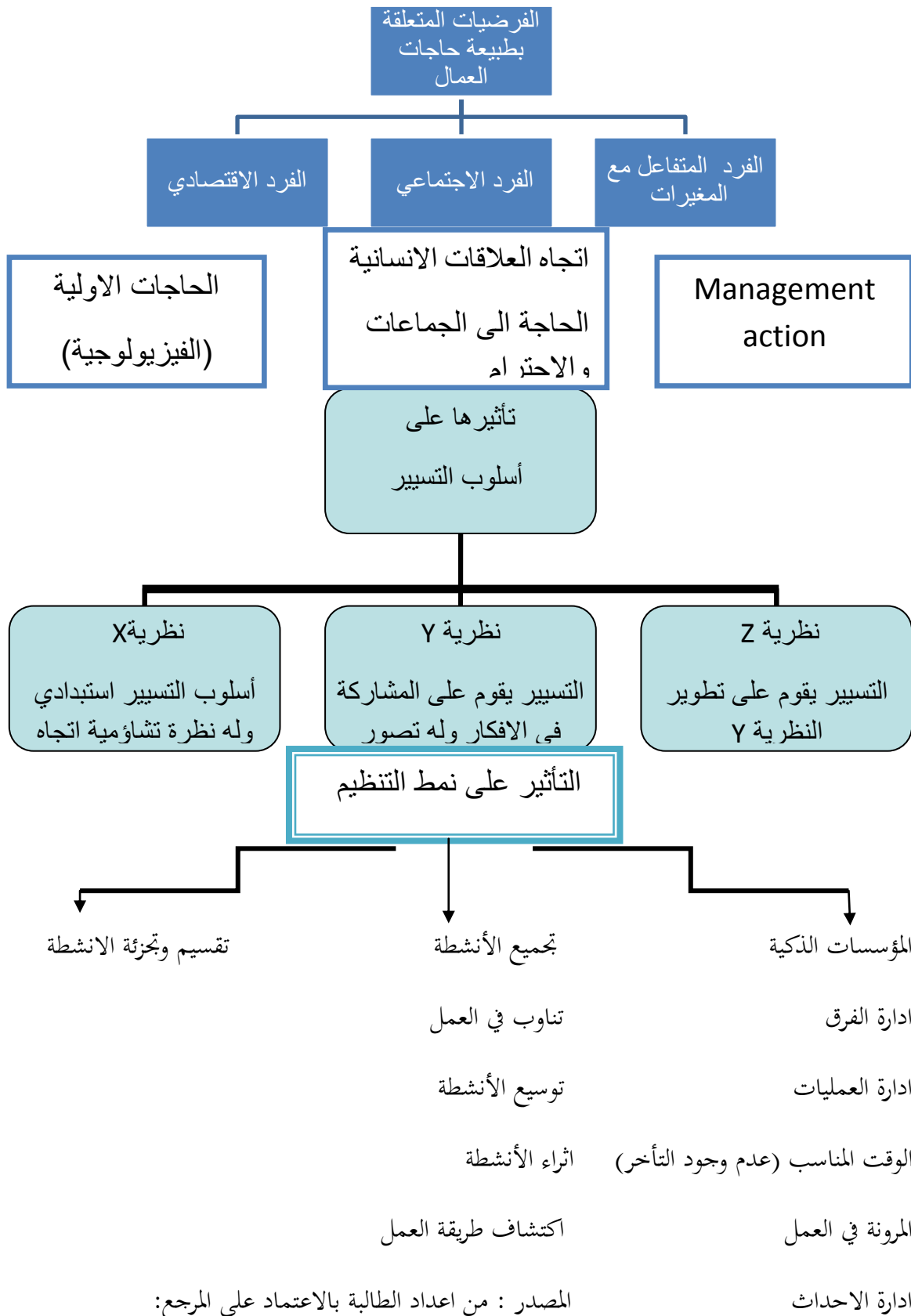
ان المعززات (المدعمات) هي مؤثرات قوية وتعتبر نقطة تحول بالنسبة للعامل بالمنظمة التي تسعى الى إدارة الجودة الشاملة تبحث جاهدة عن ارضاء عمالها من خلال التوفيق بين المكافأة المعطاة للعمال والجهود المبذولة ، بالإضافة إلى محاولة مراعاة شعورهم وجعلهم جزءا من المنظمة لمشاركة افكارهم وإبداعاتهم بغرض توظيفها في تحقيق اهداف المنظمة بفعالية والتي من اهمها التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة ، ويكون ذلك عن طريق التأكيد على المعززات الايجابية اكثر من المدعمات السلبية .

والشكل التالي يوضح الفرضيات المتعلقة بحاجات العمال وأثرها على كل من نمط التنظيم وأسلوب التسيير :

الشكل رقم(2-4) يوضح الفرضيات المتعلقة بحاجات العمال وأثرها على كل من نمط التنظيم وأسلوب التسيير

¹ Hammou Azouzou , le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine,op cit115

الفصل الثاني : شروط الوصول الى إدارة الجودة الشاملة



Hammou Azouzou, , le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, op cit156

خلاصة الفصل :

تمثل ادارة الجودة الشاملة التحدي الذي يواجه المنظمة والذي يعتبر مسؤولية الجميع وليس شخصا بعينه بحيث تستدعي تجميع جهود جميع الافراد والعمليات وكذلك المهارات والإبداعات .

فإدارة الجودة الشاملة هي هدف استراتيجي يتم تحقيقه على المدى البعيد والذي يحتاج الى العديد من المساهمات ، الطاقات الكامنة ، الحالية والمحتملة للعمال ، والتي يتم ترشيدها عن طريق المعرفة بكل اصنافها سواء كانت معرفية ، علمية او عملية .

وبالتالي هدفنا هو البحث عن الإطار النظري الذي من شأنه تحديد العوامل المساعدة على الوصول إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، ولهذا نلجأ إلى النظريات المتعلقة بالفرد أثناء العمل فإذا كانت أفكار تايلور تنظر إلى الفرد كونه مجرد آلة هدفه الوحيد الحوافز المادية ، فإن هذه الافتراضات لاتعد مقبولة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بحيث نجد هذه الأخيرة تبحث عن نظريات تنظر إلى العنصر البشري بجميع أبعاده الاقتصادية والاجتماعية تحقيق الذات ، حيث تطرقنا في الفصل الثاني لمختلف العوامل المساهمة في الوصول للجودة الشاملة (نمط التنظيم ، أسلوب التسيير ، ومستوى حاجات العمال) والتي سنحاول في الفصل التطبيقي تحديد أي منها هو الموافق لتبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية .

الفصل التطبيقي

تمهيد

المبحث الأول الطرق والإجراءات

المطلب الأول : أداة البحث

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثالث : تقنيات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل الجزء الأول والثاني من الاستبيان

المطلب الأول : صدق وثبات الاستبيان ووصف عينة

الدراسة

المطلب الثاني : التحليل لمركبات أساسية بالنسبة

لمنحنى الأهداف

المطلب الثالث: التحليل لمركبات أساسية بالنسبة

متغيرات شروط الحصول على TQM

المبحث الثالث :تحليل ACP المحصلة والجزء الثالث

من الاستبيان

مقدمة : بعدما تطرقنا في الجانب النظري الى تحديد شروط الوصول الى ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية سنحاول في هذا الفصل الاجابة عن فرضيات الدراسة المتعلقة بشروط الحصول على ادارة الجودة الشاملة ثم تصنيف المؤسسات محل الدراسة الى مستويات او مراحل الجودة من مراقبة الجودة الى ادارة الجودة الشاملة عن طريق تعريف المحاور التي يتم على اساسها تصنيف هذه العينة من خلال تقنية ACP ثم استخدام التحليل التصنيفي لمعرفة مستويات المؤسسات محل الدراسة في تطورها نحو TQM

المبحث الأول : الطرق والإجراءات

أداة البحث : لقد تم تصميم إستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للبحث بهدف اسقاط مضامين الجانب النظري على واقع المؤسسات الجزائرية تم تقسيمه الى ثلاث أجزاء :

الجزء الأول : وهو المتعلق بالدراسة الوصفية حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة مثل طبيعة المؤسسة ونشاطها بالإضافة الى عدد العمال بها من حيث المسمى الوظيفي وكذا المؤهل العلمي

الجزء الثاني : وقد طرحنا فيه الاسئلة المتعلقة بنظام الاهداف من خلال الهدف المراد تحقيقه من طرف المؤسسة ثم الأسئلة المتعلقة بشروط ادارة الجودة الشاملة من خلال أسئلة حول مستويات التسيير بالمؤسسة ونمط التنظيم ومستوى الحاجات للعمال.

وتم تخصيص **الجزء الثالث** لمعرفة أسباب ضعف الجودة في المؤسسات الجزائرية من خلال اقتراح جملة من الاسباب على المؤسسات محل الدراسة

أما **الجزء الثالث :**

1) مجتمع وعينة الدراسة

1-1) مجتمع الدراسة: بما أن الدراسة تهتم بادارة الجودة الشاملة فان جميع المؤسسات الجزائرية تمثل مجتمع الدراسة

1-2) عينة الدراسة: تم دراسة المؤسسات الموجودة في ولاية سعيدة وبعض المؤسسات الموجودة في الولايات المجاورة

التقنيات المستخدمة في البحث :

أولا :طريقة المركبات الأساسية :

تعريف: هي طريقة احصائية وصفية تهتم بالمتغيرات الكمية تهدف الى دراسة العلاقة بين المتغيرات وتلخيص مجموعة كبيرة من المتغيرات الكمية وذلك من خلال تحديد المركبات الاساسية التي تلخص المتغيرات المقاسة¹⁰ وموضوعاته العامة هي :

اختزال او تحويل البيانات Data reduction Interpretation

الشرح أو التفسير

أهداف ACP : يهدف ACP لتلخيص جميع البيانات الكمية من جدول البيانات الخام وتبسيطها من خلال بناء عدد صغير من المتغيرات الجديدة، والمكونات الرئيسية¹¹.

عرض البيانات في عدد منخفض مع المحافظة على أكبر قدر من المعلومات

تحديد العوامل التي تفسر على أفضل نحو تشتت المتغيرات

تقديم المعلومات التي يحتوي عليه الاستبيان في شكل مبسط .

يهدف هذا النوع من التحليل الى تكوين متغيرات غير مرتبطة خطيا فيما بينها انطلاقا من المتغيرات الأصلية¹²

مراحله :

من خلال ACP يتم تقليص عدد المتغيرات المدروسة الاصلية (P) الى عدد اقل من العوامل (K) لها تباين تلك المتغيرات .

المرحلة 01: ازالة المشاهدات الشاذة والناقصة¹³.

المرحلة 02: جعل البيانات متركزة ومختزلة

ثانيا : التحليل التصنيفي :

إذا كان التحليل إلى مكونات اساسية يقوم باختزال عدد المتغيرات فان التحليل التصنيفي يهدف الى تكوين مجموعات للمشاهدات من خلال تصنيفها أو تقسيمها الى مجموعات متجانسة ومختلفة بحيث تتميز عناصر المجموعة الواحدة بأنها متشابهة ومتقاربة الى حد كبير من حيث الخصائص او المكونات في حين نجد المجموعات أو التصنيفات مختلفة فيما بينها بشكل واضح¹⁴.

¹⁰د. محمد انور ابراهيم فراج ، التحليل العاملي، جامعة الملك سعود ، الاسكندرية، ص3
بالبحاري سامي ، استخدام التحليل العاملي للمتغيرات في تحليل استبيانات التسويق، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة ، ص 50

¹¹Roland Gillet , analyse des donne avec spss, Copyright© Pearson Education France, 2009, p 57

¹²بالبحاري سامي ، استخدام التحليل العاملي للمتغيرات في تحليل استبيانات التسويق، مرجع سابق ، ص 51
¹³ لقاء علي محمد ، افراح كاظم جويد، مقارنة المقدرات الحصينة في اسلوب التحليل العاملي ،المؤتمر العلمي الثاني للرياضيات-الإحصاء والمعلوماتية جامعة الموصل – كلية علوم الحاسبات والرياضيات، 2009، ص 324، 325

¹⁴ Hammou Azouzou , le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, op cit, p363

صدق وثبات الاستبيان :

نلاحظ من خلال معامل ألفا كرومباخ بأن صدق الاستمارة جيد بالنظر إلى قيمته 0.613

جدول رقم (3-1) يوضح معامل ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,613	25

المصدر : مخرجات spss

(1) وصف عينة الدراسة :

اتسمت عينة الدراسة بعدة خصائص وسمات تم أخذها بعين الاعتبار في التحليل، ويبين الجدول التالي كيفية توزيع عينة البحث من حيث العمر طبيعة المؤسسة ونشاطها الرئيسي بالإضافة إلى عدد العمال بالمؤسسة من حيث عدد الموظفين العاديين والإطارات كما سيتم وصف العينة من حيث توزيعها للعمال بالمؤهلات العلمية التالية : بكالوريا، ليسانس ،ماجستير وفي الأخير معرفة مدى اهتمام المؤسسات بهدف الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة .

1- طبيعة المؤسسة :

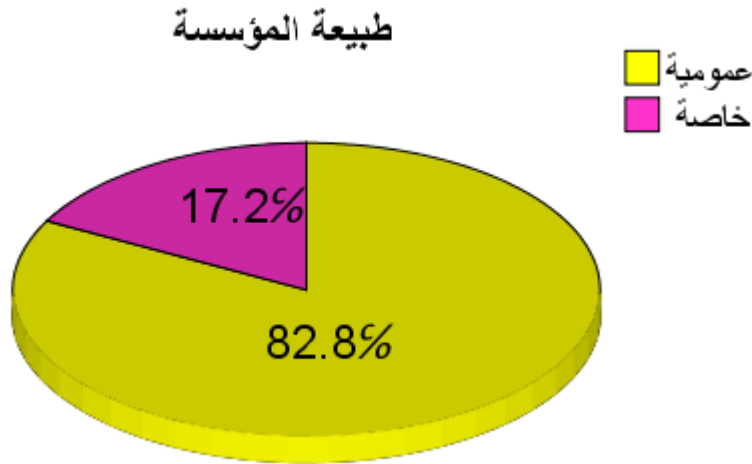
جدول رقم (3-2) يوضح توزيع المؤسسات حسب طبيعتها

عينة الدراسة		
طبيعة المؤسسة	f	%
عامة	24	82.8
خاصة	5	17.2
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن غالبية عينة الدراسة هي مؤسسات عمومية فقد شملت عينة الدراسة 24 مؤسسة عمومية من بين 29 مؤسسة أي مانسبته 82.8 % من إجمالي المؤسسات في حين مثلت المؤسسات الخاصة مانسبته 17.2 % فقط والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب طبيعة المؤسسة

الشكل رقم (3-1) يوضح توزيع المؤسسات حسب طبيعة المؤسسة



المصدر : مخرجات spss

2-النشاط الرئيسي للمؤسسة :

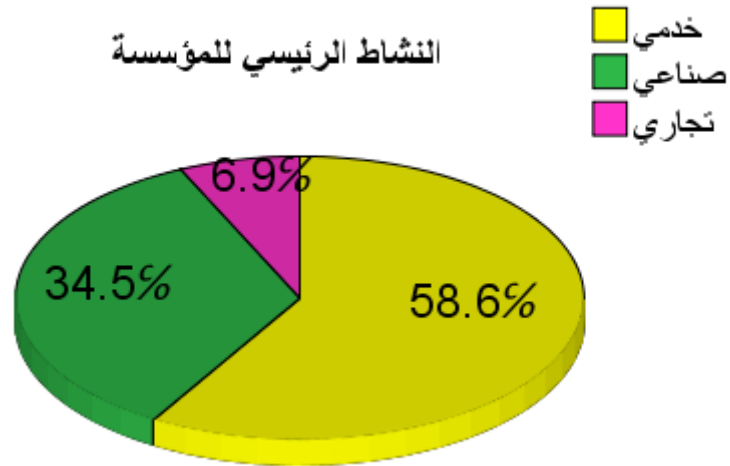
جدول رقم (3-3) يوضح توزيع المؤسسات حسب نشاطها الرئيسي

عينة الدراسة		
%	f	طبيعة المؤسسة
58.6	17	خدمي
34.5	10	صناعي
6.9	02	تجاري
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

لقد مثلت المؤسسات الخدمية معظم عينة الدراسة بنسبة 58.6% ثم تلتها المؤسسات الصناعية بنسبة 34.5% بينما اقتصرت العينة على مؤسستين فقط ذات نشاط تجاري

والشكل التالي يوضح توزيع المؤسسات حسب النشاط الرئيسي للمؤسسة
شكل رقم (3-2) يوضح توزيع المؤسسات حسب نشاطها الرئيسي



المصدر : مخرجات spss

3- عدد العمال بالمؤسسة :

أ) الموظفين : جدول رقم (3-4) يوضح توزيع المؤسسات حسب عدد الموظفين

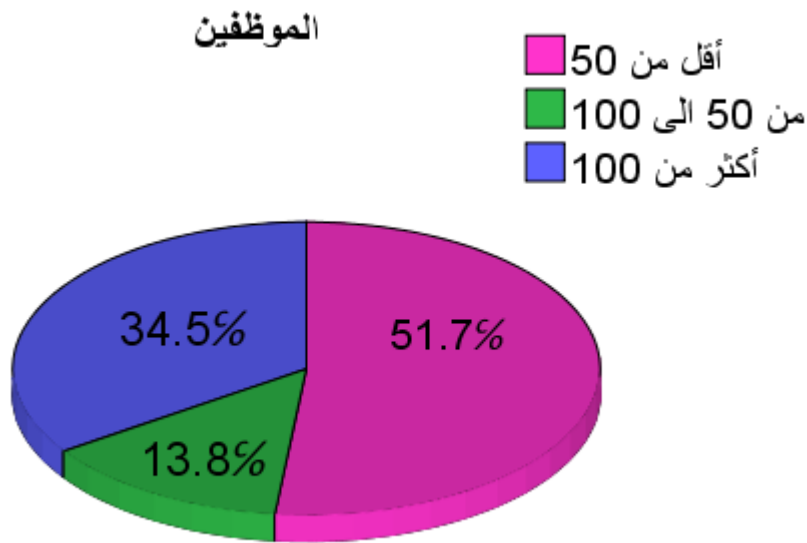
عينة الدراسة		
عدد الموظفين	f	%
أقل من 50	15	51.7
من 50 إلى 100	04	13.8
أكثر من 100	10	34.5
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ مايلي :

بلغ عدد المؤسسات التي بها عدد الموظفين أقل من 50 موظف 15 مؤسسة أي مانسبته 51.7 % ثم تلتها المؤسسات التي تضم أكثر من 100 موظف بما نسبته 34.5 % بينما نلاحظ فقط 4 مؤسسات بها عدد الموظفين ما بين 50 و 100 وهذا مايمكن ملاحظته في الشكل التالي :

الشكل رقم (3-3) يوضح توزيع المؤسسات حسب عدد الموظفين



المصدر : مخرجات spss

ب) الإطارات :

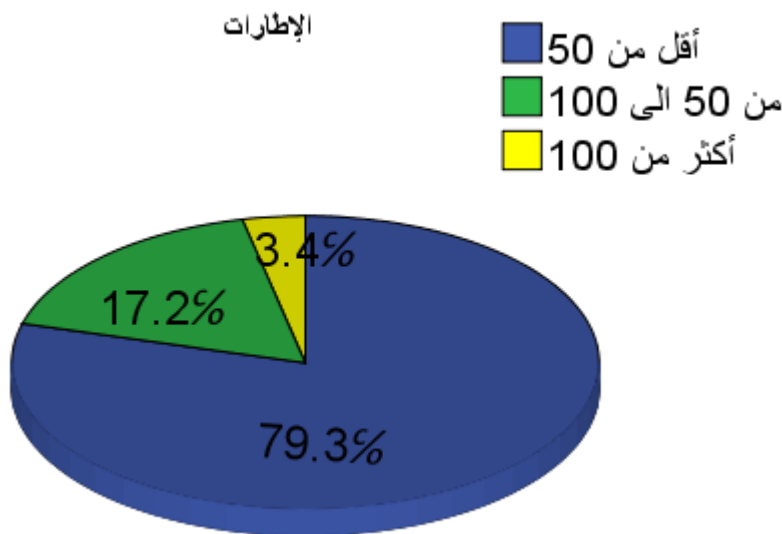
جدول رقم (3-5) توزيع العينة حسب عدد الإطارات

عينة الدراسة		
عدد الموظفين	f	%
أقل من 50	23	79.3
من 50 إلى 100	05	13.8
أكثر من 100	1	3.4
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

لقد مثلت المؤسسات التي تحوي اقل من 50 إطار معظم عينة الدراسة بنسبة 79.3 %، ثم تلتها المؤسسات التي بها عدد الإطارات ما بين 50 و100 اطار بنسبة 13.8 %، بينما ضمت العينة مؤسسة واحدة فقط توظف أكثر من 100 إطار والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (3-4) يوضح توزيع المؤسسات حسب عدد الاطارات



المصدر : مخرجات spss

(4) المؤهل العلمي :

(أ) بكالوريا :

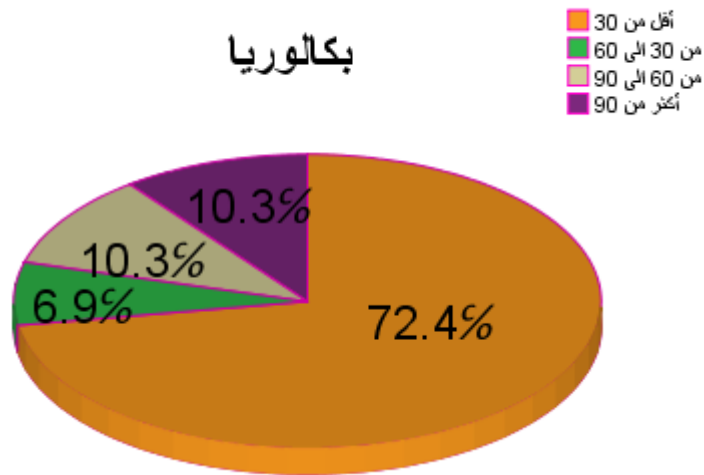
جدول رقم (3-6) يوضح توزيع العينة حسب عدد الموظفين الحاصلين على البكالوريا

عينة الدراسة		
عدد الموظفين	f	%
أقل من 30	21	72.4
من 30 إلى 60	2	6.9
من 60 إلى 90	3	10.3
أكثر من 90	3	10.3
المجموع	29	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

لقد مثلت المؤسسات التي توظف أقل من 30 شخص حاصل على شهادة البكالوريا مجمل عينة الدراسة بنسبة 72.4% من إجمالي المؤسسات في حين ضمت مؤسستين فقط ما بين 30 و60 شخص حاصل على شهادة البكالوريا ، كما شملت العينة 3 مؤسسات تحوي ما بين 60 و90 موظف حاصل على البكالوريا وبنفس عدد المؤسسات توفر لديهم أكثر من 90 موظف ذو مؤهل علمي بكالوريا وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5) يوضح توزيع المؤسسات حسب عدد الموظفين الحاصلين على البكالوريا



المصدر : مخرجات spss

ب) ليسانس:

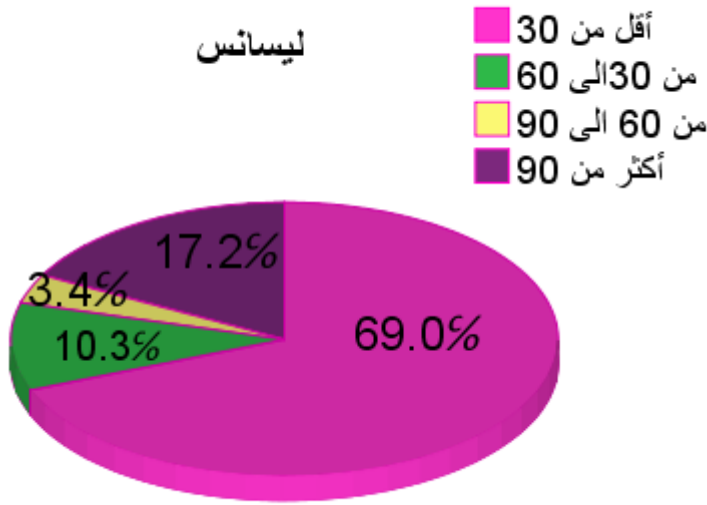
جدول رقم (3-7) يوضح توزيع العينة حسب عدد الموظفين الحاصلين على شهادة ليسانس

عينة الدراسة		
عدد الموظفين	f	%
أقل من 30	20	69
من 30 إلى 60	03	10.3
من 60 إلى 90	01	3.4
أكثر من 90	05	17.2
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

كما هو موضح في الجدول رقم (3-7) يتبين لنا بأن مجمل العينة لديها أقل من 30 موظف حاصل على شهادة ليسانس وذلك بنسبة 69% كما ضمت عينة الدراسة 10.3% من المؤسسات توظف ما بين 30 و60 موظف بدرجة ليسانس ، ومناسبتة 17.2% توظف أكثر من 90 شخص له مؤهل علمي ليسانس ، في حين شملت العينة مؤسسة واحدة فقط لها ما بين 60 و90 عامل بدرجة ليسانس والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (3-6) يوضح توزيع المؤسسات حسب عدد الموظفين الذين الحاصلين على شهادة ليسانس



(ج) ماجستير :

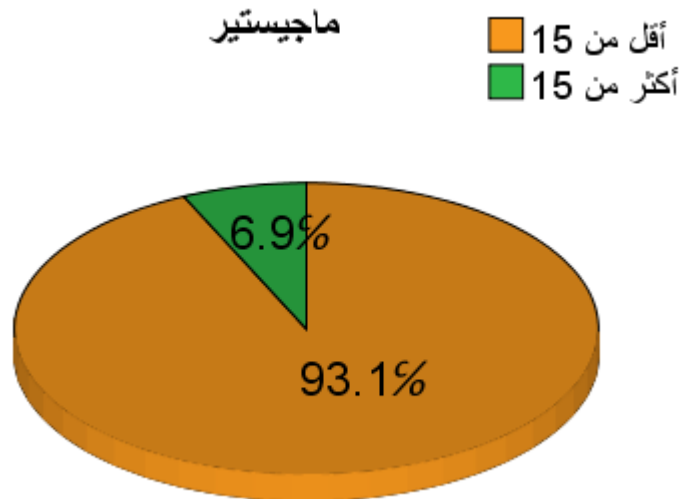
جدول رقم (3-8) يوضح توزيع العينة حسب عدد الموظفين الحاصلين على الماجستير

عينة الدراسة		
عدد الموظفين	f	%
أقل من 15	27	93.1
أكثر من 15	2	6.9
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نجد 27 مؤسسة لها أقل من 15 عامل بدرجة ماجستير والتي مثلت معظم عينة الدراسة بنسبة 93.1% في حين اقتضرت الدراسة على مؤسستين فقط توظفان أكثر من 15 عامل له مؤهل علمي بدرجة ماجستير والشكل التالي يوضح ذلك

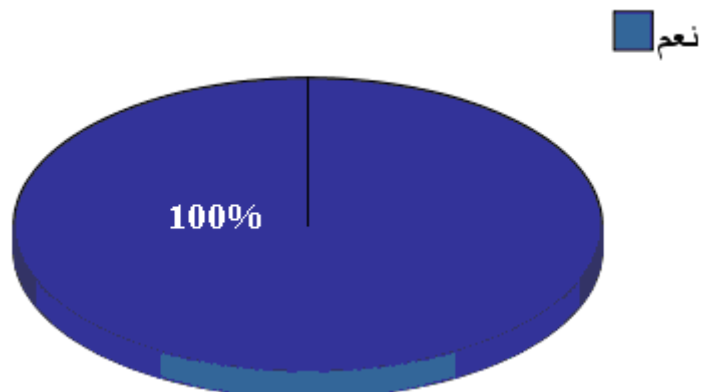
الشكل رقم (3-7) يوضح توزيع المؤسسات حسب عدد الموظفين الذين الحاصلين على الماجستير



المصدر : مخرجات spss

(5) الإجابة عن السؤال : هل تضع مؤسستكم في مخططاتها الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة ؟

شكل رقم (3-8) نسبة الاجابة عن هدف الوصول الى ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات



المصدر: مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ أن مجمل العينة تهدف إلى الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة

الجزء الثاني:

أولاً: Acp التحليل إلى مكونات أساسية بالنسبة لمنحنى الأهداف

(1) شروط تطبيق Acp : جدول رقم (3-9) يوضح شروط ACP

Matrice de corrélation^a

	Q	Q1	Q2	Q5
Corrélation Q	1,000	,835	,510	-,203
Q1	,835	1,000	,581	-,187
Q2	,510	,581	1,000	,153
Q5	-,203	-,187	,153	1,000

a. Déterminant = ,170

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,628
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé 45,773
	ddl 6
	Signification de Bartlett ,000

المصدر : مخرجات spss

من الجدولين السابقين نلاحظ مايلي :

Déterminant = ,170 يؤول إلى الصفر وهذا مؤشر جيد

KMO>0.6 وهذا مؤشر جيد

Signification de Test de sphéricité de Bartlett=0.00 مؤشر جيد

مما سبق يتضح بأن جميع شروط التحليل بالمكونات الأساسية متوفرة وبالتالي يمكننا تطبيقه على متغيرات الدراسة

(2) تعريف المتغيرات :

جدول رقم (3-10) يوضح تسمية المتغيرات الخاصة بنظام الأهداف

الرمز	اسم المتغير
Q	تحسين الأرباح
Q1	رفع رقم الأعمال
Q2	تخفيض التكاليف
Q3	خلق جو ثقة داخل المؤسسة
Q4	المرونة والتأقلم مع حاجات السوق
Q5	الديمومة وضمان استمرارية المؤسسة

المصدر : من اعداد الطالبة

(3) نوعية التمثيل : جدول رقم (3-11) نوعية تمثيل متغيرات نظام الأهداف

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Q	1,000	,849
Q1	1,000	,888
Q2	1,000	,587
Q3	1,000	,360
Q4	1,000	,380
Q5	1,000	,543

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر : مخرجات spss

من خلال مصفوفة نوعية التمثيل يتضح لنا بأن نوعية تمثيل المتغيرين Q3 و Q4 جيدة وهذا بالنظر الى أن قيمتهما

كانت Q4 أقل من 0.4 ولهذا سيتم إلغاء هذين العنصرين

ACP02 بعد إلغاء العنصرين Q3 و Q4

بعد حذف المتغيرين السابقين تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (3-12) نوعية تمثيل متغيرات نظام الأهداف بعد حذف المتغيرين Q3 و Q4

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Q	1,000	,851
Q1	1,000	,885
Q2	1,000	,766
Q5	1,000	,923

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر : مخرجات spss

ومن خلال مصفوفة نوعية التمثيل نلاحظ أن جميع المتغيرات المتبقية لها نوعية تمثيل جيدة وهي أكبر من 0.4

(3) التباين المشروح :

جدول رقم (3-13) يوضح التباين المشروح لمتغيرات الأهداف

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus
	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	2,315	57,871	57,871	2,315
2	1,111	27,764	85,635	1,111
3	,415	10,384	96,020	
4	,159	3,980	100,000	

المصدر : مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن المحور الأول يفسر ماقيمته 57.87% وهو يضم بالتقريب ثلاث متغيرات أما المحور الثاني فيفسر ماقيمته 27.76% من المعلومات وهو يحوي متغير واحد فقط، وقد تم اختزال جدول البيانات الخام في محورين بحيث أن المحوران معا يشرحان ماقيمته 85.63% من جملة المعلومات

5) مصفوفة المكونات :

جدول رقم (3-14) يوضح مصفوفة المكونات لمتغيرات الأهداف

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
Q	,916	-,113
Q1	,939	-,063
Q2	,748	,454
Q5	-,188	,942

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

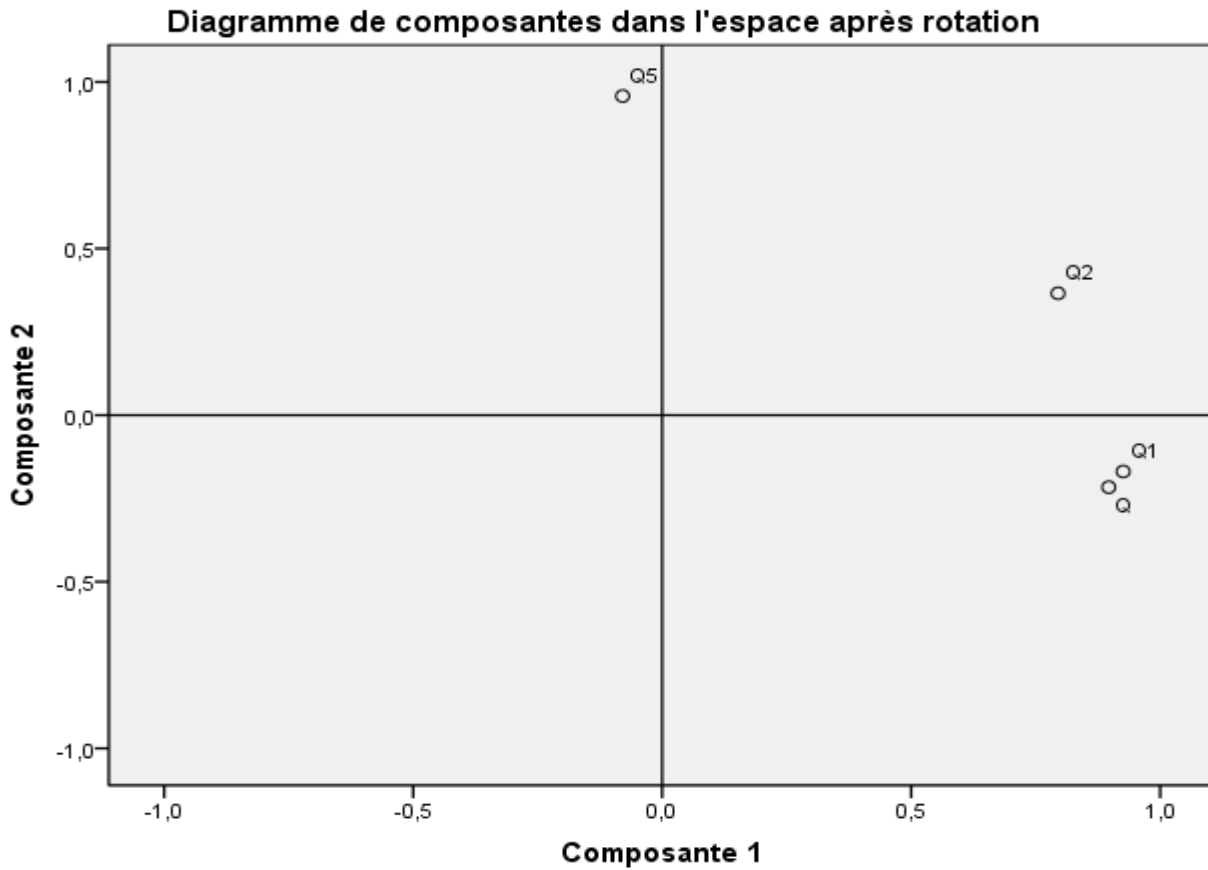
a. 2 composantes extraites.

المصدر : مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن العناصر الثلاث الأولى والمتمثلة في كل من الأهداف الاقتصادية ، التجارية و المالية تساهم في بناء المحور الأول بطريقة ايجابية بينما كانت مساهمة العنصر الخامس ايجابية بالنسبة للمحور الثاني .

في نفس الجدول يتضح لنا وجود علاقة عكسية بين الاهداف الثلاث الأولى والتي يمكن إدراجها ضمن الأهداف الأساسية مع الهدف الاستراتيجي ، هذا ماقد يمكننا من التأكد من صحة الفرضية التي تنص على أن هناك تدرج للأهداف انطلاقا من الأهداف الابتدائية وصولا إلى الأهداف الإستراتيجية .

تفسير المنحنى : الشكل رقم(3-9) يوضح توضع متغيرات الأهداف على المحاور

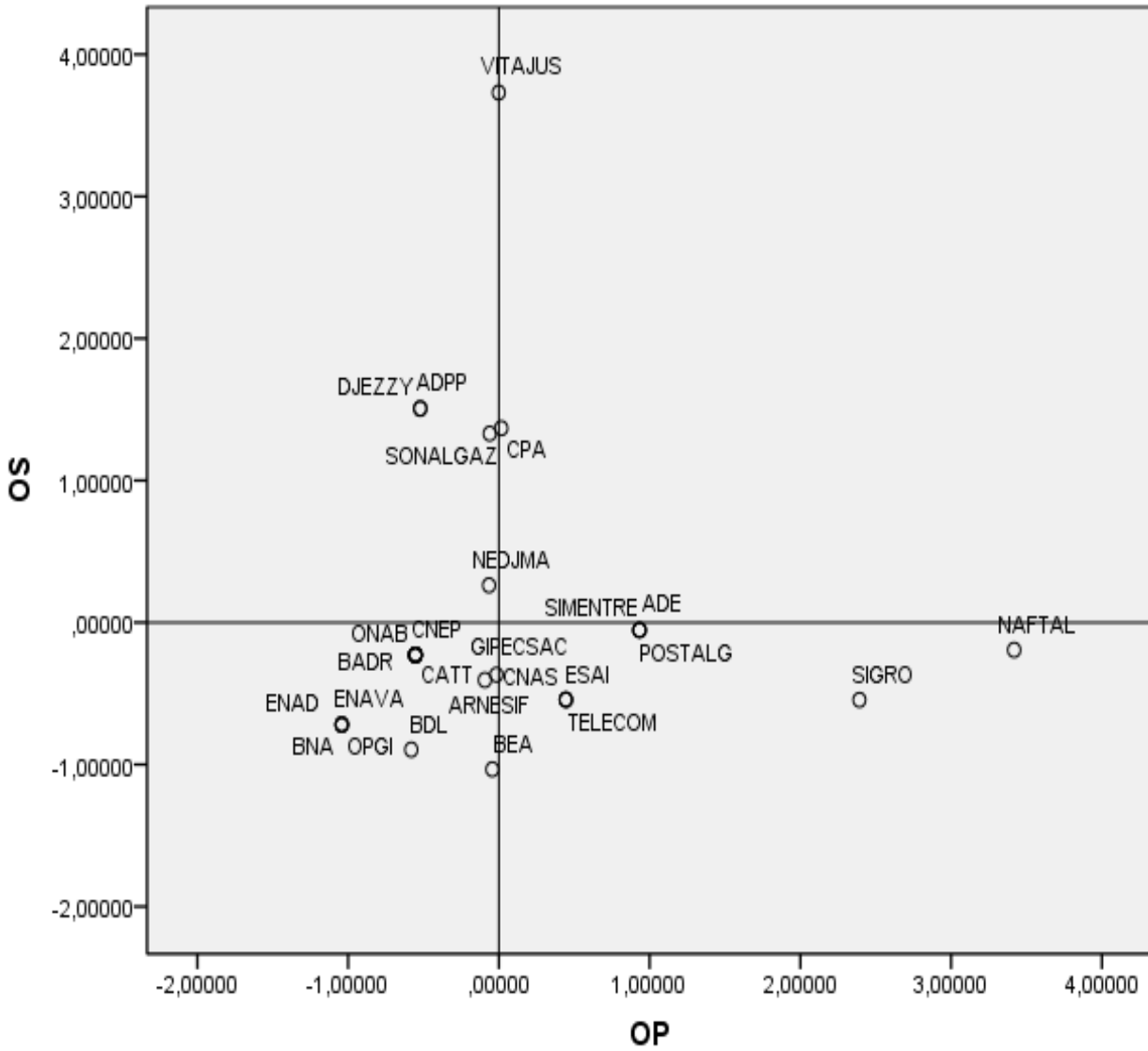


المصدر : مخرجات spss

يوضح المنحنى توزيع النقاط الخاصة بالمتغيرات بحيث نلاحظ اقتراب المتغيرات الثلاث الأولى من المحور الأول بينما نجد المتغير الخامس له علاقة ايجابية مع المحور الثاني هذا ما قد يمكننا من تعريف المحور الأول على أنه الأهداف الأساسية والمحور الثاني بالأهداف الإستراتيجية

(6) تمثيل المؤسسات باستخدام السحابة النقطية :

الشكل رقم (3-10) يوضح تمثيل المؤسسات باستخدام السحابة النقطية لمتغيرات الأهداف



المصدر : مخرجات spss

يوضح المنحنى أعلاه توزيع المؤسسات حسب الهدف المراد تحقيقه بحيث نلاحظ أن معظم المؤسسات إما لها أهداف أساسية أو أنها تتوضع في الجهة العكسية لكل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف الابتدائية وهذا ما يعكس خصائص هذه الفئة من المؤسسات والتي يلاحظ عليها بأن غالبيتها مؤسسات عمومية لكن أهدافها غير ربحية وتجارية والذي يؤكد ذلك عدم اعلان افلاسها رغم تحقيقها لنتائج سلبية لعدة سنوات .

ثانيا : تحليل إلى مكونات أساسية باستخدام متغيرات شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة :

ACP03 : شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة.

(1) شروط تطبيق ACP

جدول رقم (3-15) يوضح شروط ACP الخاصة بمتغيرات شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة

a. Déterminant = ,060

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,572
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	68,087
	ddl	36
	Signification de Bartlett	,001

المصدر : مخرجات spss

✓ Déterminant يؤول إلى 0 وهذا مؤشر جيد

✓ KMO أقل من 0.6 مؤشر غير جيد

✓ Signification de Bartlett=0.00 مؤشر جيد

النتيجة : باجتماع على الأقل شرطين من شروط ACP نستطيع القول أنه بإمكاننا تطبيقه على هذه المتغيرات

2) تعريف المتغيرات :

جدول رقم (3-16) يوضح تسمية المتغيرات الخاصة بمتغيرات شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة

الرمز	اسم المتغير
Q21	تجزئة وتبسيط الأنشطة
Q22	إثراء الأنشطة
Q23	إدارة العمليات وإدارة الفرق
Q31	الحوافز المادية
Q32	الحوافز الاجتماعية
Q33	متفاعل مع المتغيرات
Q41	حاجات ابتدائية
Q42	حاجات اجتماعية
Q43	حاجات تحقيق الذات

المصدر : من إعداد الطالبة

2) نوعية التمثيل :

من خلال مصفوفة نوعية التمثيل نلاحظ أن معظم مكونات الدراسة لها نوعية تمثيل جيدة نوعا ما وتساهم في بناء الدراسة ورغم أنه بإمكاننا حذف المتغيرات ذات نوعية التمثيل الأقل من 0.4 إلا أننا نحتفظ بها لملاحظة سلوكها ، وهذا لا يؤثر على الدراسة .

جدول رقم (3-17) نوعية تمثيل متغيرات شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Q21	1,000	,449
Q22	1,000	,695
Q23	1,000	,543
Q31	1,000	,520
Q32	1,000	,733
Q33	1,000	,657
Q41	1,000	,243
Q42	1,000	,233
Q43	1,000	,610

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر : مخرجات spss

(3) التباين المشروح :

من جدول التباين نلاحظ بأنه تم اختزال جدول البيانات الخام في محورين يفسران ما قيمته 52.04% من قيمة المعلومات كما يمكن إضافة المحور الثالث للحصول على معلومات أعلى لكننا نكتفي بمحورين لتبسيط الدراسة .

جدول رقم (3-18) يوضح التباين المشروح لمتغيرات شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus
	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	2,922	32,464	32,464	2,922
2	1,762	19,577	52,041	1,762
3	1,000	11,112	63,153	
4	,898	9,977	73,131	

5	,848	9,421	82,552
6	,669	7,430	89,981
7	,428	4,759	94,740
8	,290	3,217	97,957
9	,184	2,043	100,000

المصدر : مخرجات spss

(4) مصفوفة المكونات :

جدول رقم (3-19) يوضح مصفوفة المكونات لمتغيرات شروط الحصول على إدارة الجودة الشاملة

**Matrice des composantes
après rotation^a**

	Composante	
	1	2
Q21	-,669	-,048
Q22	,290	,782
Q23	,710	,197
Q31	-,719	,056
Q32	-,213	,830
Q33	,807	,079
Q41	-,468	-,153
Q42	,098	,473
Q43	,661	-,415

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

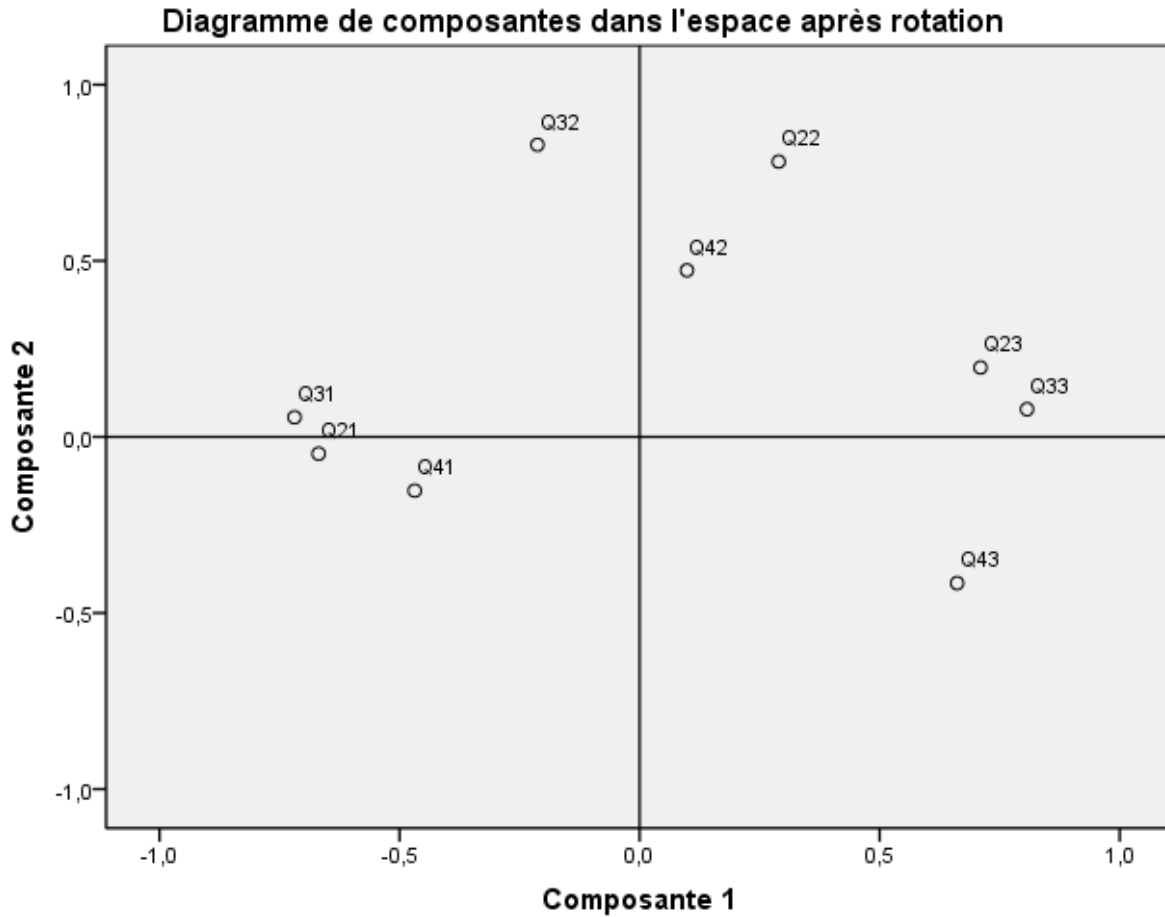
المصدر : مخرجات spss

نلجأ لمصفوفة المكونات لمعرفة مدى مساهمة العناصر أو المتغيرات في تعريف محاور الدراسة فالجدول أعلاه يبين لنا بأن المكون الأول والذي يمثل تجزئة وتبسيط الأنشطة يتعارض مع المكون الثالث والذي يعبر عن تنظيم العمل وفق إدارة العمليات وهذا ماقد يمكننا من تأكيد صحة النظرية الخاصة بتنظيم العمل بحيث نجد هناك تدرج في كيفية القيام بالعمل انطلاقاً من تنظيم العمل وفق التنظيم العلمي للعمل باستخدام طريقة تبسيط وتجزئة الأنشطة ثم الانتقال إلى إثراء وتجميع الأنشطة لتصل في الأخير إلى تنظيم العمل وفق إدارة العمليات

أما بالنسبة لأسلوب التسيير فيوضح الجدول التعارض بين التسيير وفق النظرية X (-0.719) والتسيير وفق النظرية Z (0.807) وما نلاحظه هو تدرج في الانتقال من أسلوب تسيير إلى آخر (-0.719) Q31 ثم Q32 (-0.213) وصولاً إلى (0.807) Q33 ومما سبق يمكننا التأكد من الفرضية التي تنص على أنه يوجد امتداد من النظرية X وصولاً إلى التسيير وفق النظرية Z .

أما بالنسبة لمستوى حاجات العمال فمن خلال مصفوفة المكونات نتوصل إلى صحة الفرضية التي تنص على وجود انتقال من الأهداف الابتدائية ثم الثانوية فالحاجات العليا وهذا ما يوضحه تدرج القيم من الحاجات الأساسية (-0.479) ثم الثانوية (0.134) وفي الأخير تحقيق الحاجات العليا بـ (0.628) كما نلاحظ تعارض متغير الحاجات الابتدائية مع متغير حاجات تحقيق الذات

المنحنى : الشكل رقم (3-11) يوضح توضع متغيرات الشروط على المحاور



المصدر : مخرجات spss

من المنحنى أعلاه يمكننا تمييز ثلاث مجموعات تضم المجموعة الأولى كل من Q23 Q33Q43 وتشمل المجموعة الثانية كل من المتغيرات التالية : Q21Q31Q41 والتي توضع في الاتجاه المعاكس للمجموعة الأولى في المحور الأول والذي يمكن تعريفه على أنه إدارة العمليات

كما نستطيع تمييز المجموعة الثالثة والتي تضم المتغيرات التالية Q22 Q32 Q42 في المحور الثاني والذي يمكن تعريفه بأنه الإدارة وفق العلاقات الانسانية

ثالثا: ACP المحصلة :

باستخدام المتغيرات المتحصل عليها من ACP02 و ACP 03 والتي يمكن إدراجها كالتالي :

المتغيرات المتحصل عليها من ACP02:

الرمز	اسم المتغير
OP	أهداف ابتدائية
OS	أهداف إستراتيجية

المتغيرات المتحصل عليها من ACP03:

الرمز	اسم المتغير
MA	إدارة العمليات
CRH	الإدارة وفق العلاقات الإنسانية

1) نوعية التمثيل :

جدول رقم (3-20) نوعية تمثيل متغيرات المحصلة

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
OP	1,000	,793
OS	1,000	,566
MA	1,000	,566
CRH	1,000	,793

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر : مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن نوعية تمثيل جميع المتغيرات جيدة بحيث كانت قيم جميع المتغيرات أكبر من 0.4

2) التباين المشروح :

جدول رقم (3-21) يوضح التباين المشروح لمتغيرات المحصلة

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus
	Total	% de la variance	% cumulés	Total
1	1,591	39,776	39,776	1,591
2	1,128	28,206	67,982	1,128
3	,872	21,794	89,776	
4	,409	10,224	100,000	

المصدر : مخرجات spss

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح بأن المحور الأول والثاني يفسران ما قيمته 67.98% من إجمالي المعلومات كما يمكن إضافة المحور الثالث للحصول على معلومات بنسبة 89.776% ولكن سنحتفظ بمحورين فقط لتبسيط الدراسة

3) مصفوفة المكونات :

جدول رقم (3-22) يوضح مصفوفة المكونات لمتغيرات المحصلة

Matrice des composantes
après rotation^a

	Composante	
	1	2
OP	,887	-,075
OS	,089	,747
MA	-,089	,747
CRH	,887	,075

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

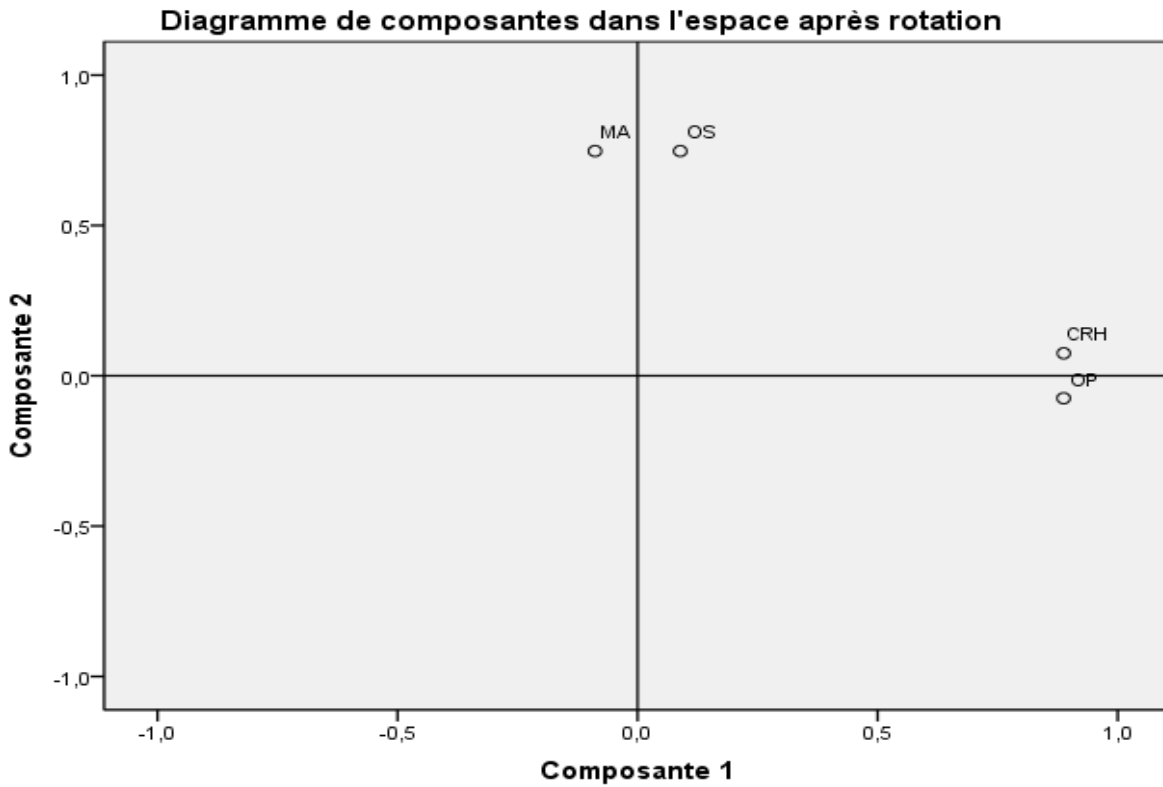
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 2 itérations.

المصدر : مخرجات spss

من خلال جدول المكونات نجد تعارض مابين العنصر الأول والذي يمثل الأهداف الابتدائية مع العنصر الثالث والذي يمثل إدارة العمليات في حين كان هناك توافق مابين متغير الأهداف الابتدائية والمتغير الرابع (الإدارة وفق العلاقات الإنسانية) من جهة وتوافق مابين OS وMA في المحور الثاني من جهة أخرى.

منحنى المتغيرات : الشكل رقم (3-12) يوضح منحنى توضع المتغيرات المحصلة

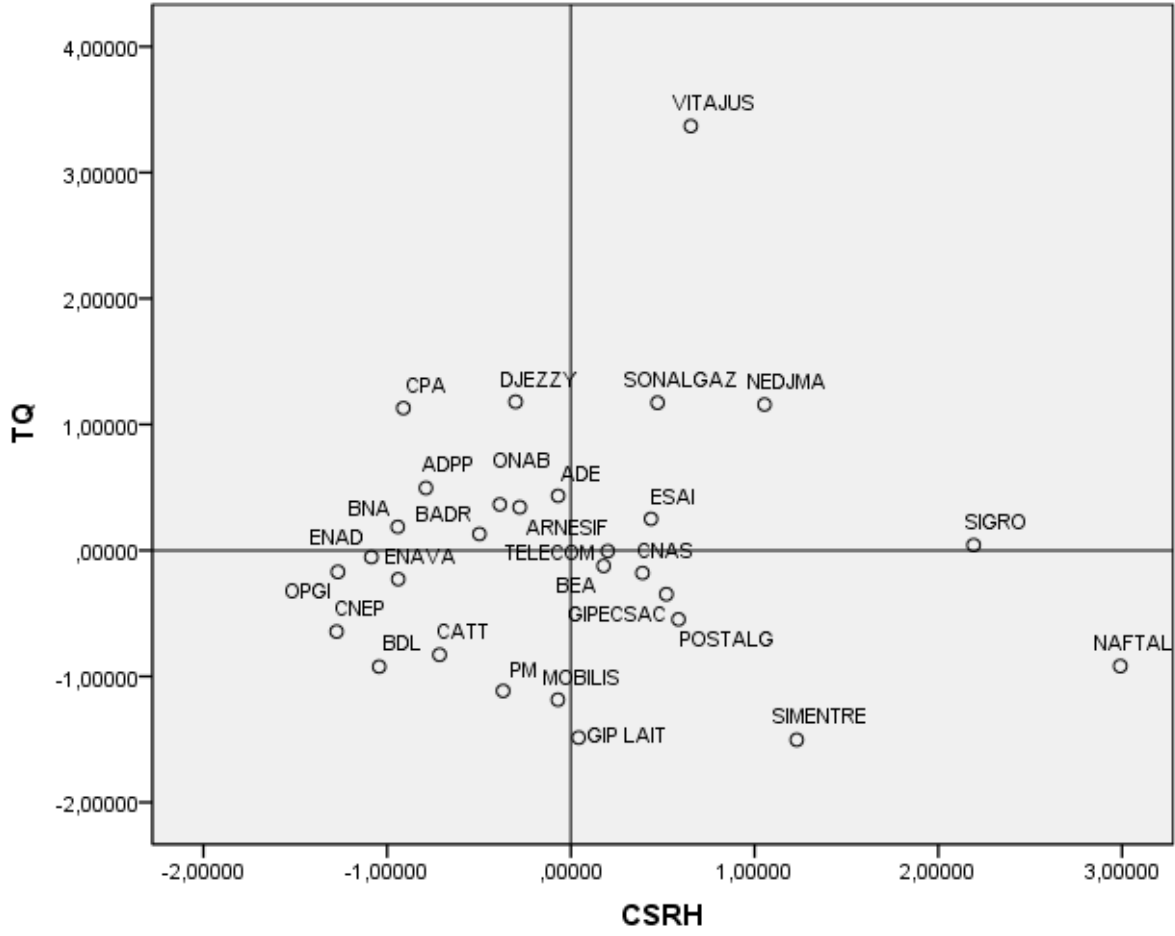


المصدر : مخرجات spss

بالنظر إلى الشكل أعلاه يمكننا تمييز مجموعتين الأولى تمثل التوافق مابين إدارة العمليات والأهداف الإستراتيجية والتي تساهم في تعريف المحور الثاني الذي يمكن تسميته شروط إدارة الجودة الشاملة

بينما تمثل المجموعة الثانية توافق مابين التنظيم وفق العلاقات الإنسانية مع الأهداف الابتدائية فبالرغم من افتراض وجود علاقة عكسية مابين المتغيرين إلا أنها كانت ايجابية هذا ماقد يعكس طبيعة عينة الدراسة والتي رغم تطورها في أساليب التسيير وتنظيم العمل إلا أنها تبقى تفضل تحقيق الأهداف قصيرة المدى والمعبر عنها هنا بالأهداف الابتدائية بالإضافة الى التوجه العام للمؤسسات والذي يندرج في البعد الاجتماعي أكثر من الاقتصادي هذا ما قد يقف عائقا أمام تقدمها نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة

السحابة النقطية للمحصلة : الشكل رقم (3-13) يوضح السحابة النقطية للمحصلة



المصدر : مخرجات spss

من خلال منحى السحابة النقطية يمكننا ملاحظة توزيع نسبة كبيرة من المؤسسات في الاتجاه العكسي لكل من محور إدارة الجودة وتنظيم وفق العلاقات الإنسانية ماقد يمكننا من وصف عينة الدراسة بان معظمها يسير وفق الأساليب التaylorية هذا بالنظر إلى أن غالبيتها مؤسسات عمومية ومحتكرة في الأسواق المحلية هذا ما يدفعها لعدم الاهتمام بترقية وتطوير أساليب الإدارة بها ما يجعلها قادرة على التطور نحو إدارة الجودة الشاملة .

التحليل التصنيفي : من خلال إجراء تقنية التصنيف غير العنقودي (classification nuées

dynamique) توصلنا الى النتائج التالية :

(1) علاقة الأصناف بالمتغيرات : جدول رقم (3-23) يوضح علاقة التصنيفات بالمتغيرات الناتجة

Centres de classes finaux

	Classe		
	1	2	3
CSRH	,46932	-,37680	2,13747
TQ	1,71983	-,20458	-,79288

المصدر : مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسات التي تنتمي إلى الصنف الأول تطبق بعض من شروط الادارة وفق العلاقات الإنسانية ولكن بشكل ضعيف بحيث كانت القيمة التي تربط مابين متغير CSRH والصنف الأول قدرها 0.46 بينما يوضح الجدول تطبيق الصنف الأول لشروط إدارة الجودة الشاملة فقد كانت القيمة مابين TQ والصنف الأول 1.71 وبالنظر الى متغير TQ المتحصل عليه من ACP المحصلة والذي يضم كل من شروط إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية يمكننا تعريف الصنف الأول على أنه المؤسسة التي تسير في طريقها نحو إدارة الجودة الشاملة.

في نفس الجدول نلاحظ بأن الصنف الثاني لم تتوفر فيه شروط إدارة الجودة الشاملة ولا شروط الإدارة وفق العلاقات الإنسانية وهذا بالنظر إلى القيم السلبية الظاهرة على الجدول والمقدرة ب 0.37- و 0.20- على التوالي هذا ما قد يمكننا من وصف الصنف الثاني بأنه مرحلة الرقابة على الجودة وهذا نظرا لكونها أدنى مستوى من مراحل التطور نحو إدارة الجودة الشاملة فعدم توفر كل من شروط TQM وشروط الإدارة وفق العلاقات الإنسانية يعني بأن هذه المؤسسات لا تزال في المرحلة الأولى من تطورها نحو TQM والمتمثلة في مرحلة الرقابة على الجودة.

أما الصنف الثالث فقد كان هناك توافق مع متغير الإدارة وفق العلاقات الإنسانية بحيث كانت القيمة التي تربط بين CSPH والصنف الثالث 2.13 وهذا يعني توافر هذا الصنف على شروط وفق العلاقات الإنسانية وهذا على غرار المتغير TQ بحيث لا يطبق هذا الصنف شروط إدارة الجودة الشاملة وهذا بالنظر إلى وجود قيمة سلبية قدرها 0.792 ومنه نستطيع القول بأن الصنف الثالث بضم المؤسسات في مرحلة ضمان الجودة .

(2) تصنيف المؤسسات :

جدول رقم (3-24) يوضح المجموعات المصنفة

Nombre d'observations dans
chaque classe

Classe	1	4,000
	2	22,000
	3	3,000
Valides		29,000
Manquantes		,000

المصدر : مخرجات spss

انطلاقاً من الجدول أعلاه يمكن تصنيف المؤسسات إلى ثلاث مجموعات تمثل المجموعة الثالثة (3) المؤسسات في

مرحلة ضمان الجودة وهي نفطال ، مطاحن الفرسان **Sigro**، مؤسسة الاسمنت **Simentrie**

كما تضم المجموعة الأولى (1) المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو وهي نجمة **Nedjma** ، دجيزي **Djezzy**

، فيتاجي **Vitajus** ، سونالغاز **Sonalgaz** والتي يمكن اعتبارها أنها تسير في طريق تحقيق شروط تطبيق إدارة

الجودة الشاملة ، في حين ضمت المجموعة الثانية (2) والتي تمثل المؤسسات في مرحلة الرقابة على الجودة باقي

المؤسسات والتي تمثل العدد الأكبر

جدول رقم (3-25) يوضح مستوى إدارة الجودة في المؤسسة و التصنيف باستخدام التحليل التصنيفي

اسم المؤسسة	مستوى إدارة الجودة في المؤسسة	التصنيف باستخدام التحليل التصنيفي
CNAS	2	2
CNEP	2	2
NEDJMA	1	1
ADPP	2	2
CATT	2	2

BNB	2	2
CPA	2	2
BDL	2	2
ADE	2	2
BEA	3	2
ENAD	2	2
BADR	2	2
ONAB	2	2
DJEZZY	1	1
ESAI	1	2
SIMENTRE	3	3
OPGI	3	2
GIP LAIT	2	2
VITAJUS	1	1
GIPECSAC	1	2
ENAVA	2	2
SIGRO	3	3
SONALGAZ	1	1
TELECOM	2	2
MOBILIS	2	2
PAICHE	2	2
NAFTAL	1	3
POSTALG	2	2
ARNESIF	2	2

مناقشة الفرضيات:

من خلال إجراء التحليل إلى مكونات أساسية للمتغيرات المتحصل عليها من ACP لمتغيرات الأهداف و ACP لمتغيرات الشروط تم التوصل إلى متغيرين شاملين يمثلان خصائص المؤسسات التي تدير في طريقها نحو إدارة الجودة الشاملة وخصائص المؤسسات في مرحلة ضمان الجودة والتي على أساسها تم تصنيف المؤسسات محل الدراسة ذات مستويات التسيير المختلفة إلى 3 مجموعات :

1/ المجموعة في مرحلة سيرها نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة والتي هي فعلا في هذه المرحلة (المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو) مثلت 4 مؤسسات من بين 7 أي ما نسبته 57% والتي من خصائصها أنها توفق ما بين شروط الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وهذا ما ضمه المتغير TQ المتحصل عليه من ACP المحصلة ومنه نستطيع تأكيد الفرضية التالية:

المؤسسة في مرحلة سيرها نحو تحقيق TQM لها أهداف استراتيجية ومنه نقبل الفرضية H03 .

أما بالنسبة لشروط إدارة الجودة الشاملة فمن خلال ACP المحصلة وكذا التحليل التصنيفي توصلنا إلى أن المؤسسات التي تنتمي إلى الصنف الأول هي التي تتوفر فيها شروط TQM وبالمقارنة بين النتائج المتحصل عليها من التحليل التصنيفي ومستوى التسيير في المؤسسات وجدنا 4 إيجابيات متوافقة من بين 7 أي ما نسبته 57% كما ذكرنا سابقا هذا ما يمكننا من تأكيد الفرضيات التالية :

المؤسسة التي تدير نحو تحقيق TQM لها نمط التنظيم وفق إدارة العمليات والفرق ومنه نقبل H 112 .

أسلوب التسيير بها يكون وفق النظرية Z وبالتالي نقبل الفرضية H122 العمال لهم حاجات عليا في المؤسسات التي تدير نحو TQM ومنه نقبل H132 .

أما فيما يخص مرحلة ضمان الجودة فكان توافق التصنيف المتحصل عليه من التحليل التصنيفي ومستوى الجودة في المؤسسات بنسبة 50% (2 مؤسسات من بين 4) ويمكن إدراج النتائج كما يلي:

بالنسبة للأهداف فقد تم حذف المتغير الخاص بالأهداف الاجتماعية ولهذا لا يمكننا رفض أو قبول الفرضية .H02

أما فيما يخص الشروط فمن خلال ACP المحصلة تحصلنا على متغير CSRH والذي يضم شروط الإدارة وفق العلاقات الإنسانية والأهداف الابتدائية وقد لاحظنا من خلال التحليل التصنيفي وطبقا لنتائج جدول (centre de class finaux) أن المجموعة الثالثة تتوافق مع الإدارة وفق العلاقات الإنسانية والتي أدرجناها ضمن مرحلة ضمان الجودة وبالنظر إلى وجود 2 مؤسسات من بين 4 تم تصنيفها في مرحلة ضمان

الجودة وهي فعلا في هذه المرحلة أي نسبة 50% معناه نقول فعلا بأن المؤسسات في هذه المرحلة هي التي تتوافر فيها شروط الإدارة وفق العلاقات الإنسانية والتي ضمها المتغير CRH المتحصل عليه من ACP الخاص بمتغيرات الشروط حيث شمل كل من إثراء الأنشطة والحوافز الإجتماعية وكذا الحاجات الاجتماعية لفرد كما احتواها المتغير CSRH وبالتالي نستطيع قبول الفرضيات التالية:

المؤسسات في مرحلة ضمان الجودة لها تنظيم العمل يقوم على إثراء الأنشطة (نقبل H111) .

أسلوب التسيير لمؤسسات هذا الصنف يكون وفق النظرية Y وبالتالي نقبل الفرضية H121 .

والعمال توفر لهم الحاجات الإجتماعية (نقبل الفرضية H131).

أما المؤسسات في مرحلة الرقابة على الجودة فقد تم استنتاج خصائصها من خلا التحليل لمركبات أساسية لمتغيرات الشروط حيث تجمعت المتغيرات تبسيط الأنشطة والحوافز المادية ومتغير Q41 الحاجات الإبتدائية في نفس المحور (المحور الأول) وتم تأكيد هذه الخصائص بعد إجراء التحليل التصنيفي حيث أظهرت نتائجه بأن الصنف أو المجموعة الثانية لا تتوافر فيها شروط TQM كما لا تتوافر فيها شروط الإدارة وفق العلاقات الإنسانية ما جعلنا نتأكد من أنها تسيير وفق الأساليب التaylorية باعتبارها أدنى مستوى للتسيير يمكن أن تطبقه المؤسسة ومن خلال المقارنة بين المؤسسات التي تم تصنيفها في مرحلة رقابة الجودة والمؤسسات التي هي فعلا في هذه المرحلة كانت النتائج متوافقة بنسبة 100% وبالتالي يمكننا التأكد من صحة الفرضيات التالية:

المؤسسات في مرحلة رقابة الجودة تنظيم العمل بها يكون وفقا لتبسيط الأنشطة فمنه نقبل H110

المؤسسة في مرحلة رقابة الجودة التسيير بها يكون وفقا للنظرية X ومنه نقبل الفرضية H120 .

العمال يتميزون بتحقيق الحاجات الأساسية نقبل الفرضية H130 أما فيما يخص الفرضية H01 والمتعلقة بالأهداف الإبتدائية فلم نجد حسما لقبول أو رفض الفرضية وذلك لأنه وبالرغم من وجود المؤسسات في مرحلة ضمان الجودة إلا أنها تظل تهدف لتحقيق أهداف أساسية وهذا ما قد يمكننا من تأكيد صحة الفرضية المتعلقة بنظام الأهداف ككل والتي توضح بأن المؤسسة خلال توجهها نحو إدارة TQ تحافظ أهدافها الأساسية وتسعى في نفس الوقت لتحقيق أهداف استراتيجية.

الجزء الثالث : أسباب ضعف الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية .

في هذا الجزء قمنا باقتراح جملة من الاسباب التي رأينا أنها تعيق تطبيق TQM ليتم التأكد منها والإجابات موضحة في الجداول التالية :

(1) تعريف المتغيرات : جدول رقم (3-26) تعريف المتغيرات الخاصة بالجزء الرابع

الرمز	اسم المتغير
F1	عدم مشاركة كافة الموظفين في برامج الجودة
F2	الاعتماد على الأشخاص العاديين في المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة
F3	شعور أفراد المؤسسة أن الآلات الجديدة هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة
F4	تخصيص قسم مسئول عن الرقابة علة الجودة
F5	مقاومة التغيير سواءا من الإدارة أو العاملين
F6	قلة الإمكانيات المالية والمادية
F7	استخدام نماذج جاهزة
F8	اعتماد برامج للجودة مباشرة دون تعديلها
F9	نقص الأدوات والتكنولوجيا التي يتم تزويدها لفرق العمل
F10	اعتبار توقع المؤسسات لنتائج فورية (قصيرة المدى)

جدول رقم (3-27) يوضح الإجابة عن مدى اعتبار عدم مشاركة كافة الموظفين في برامج الجودة سببا في ضعف الجودة في المؤسسات الجزائرية

عينة الدراسة		
الإجابة	f	%
نعم	19	65.5

100	29	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

جدول رقم (3-28) يوضح الإجابة عن مدى اعتبار الاعتماد على الأشخاص العاديين في المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة سببا في ضعف الجودة في المؤسسات الجزائرية

عينة الدراسة		
%	f	الإجابة
65.5	19	نعم
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

جدول رقم (3-29) يوضح الإجابة عن مدى اعتبار توقع المؤسسات لنتائج فورية (قصيرة المدى) سببا في ضعف الجودة في المؤسسات الجزائرية

عينة الدراسة		
%	f	الإجابة
58.6	17	نعم

100	29	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

بالاعتماد على الجداول أعلاه فقد كانت إجابات عينة الدراسة بأن من أهم أسباب ضعف الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية عدم مشاركة كافة الموظفين في برامج الجودة سببا في ضعف الجودة وهذا لكونها تتعارض مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة كما رأى العمال بأن الاعتماد على الأشخاص العاديين في المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة يعد كذلك سببا في ضعف الجودة بحيث كانت إجاباتهم بنعم تفوق 65% لكل منها .

كما رأى العمال بأن من أسباب ضعف ادارة الجودة الشاملة بمؤسساتنا هو توقعها لنتائج فورية وليست على المدى البعيد فقد كانت الإجابة بنعم بنسبة 58.6% وهذا ما ينعكس سلبا على تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الجزائرية هذه الأخيرة التي ينبغي أن تسعى إلى التركيز على الأهداف الإستراتيجية التي تضمن لها استمراريته في ظل تصاعد المنافسة على المستوى المحلي والعالمي خاصة وأن ادارة الجودة الشاملة تعد هدفا إستراتيجيا يستدعي توافر العديد من الطاقات والكفاءات والتي يتم استغلالها على المدى البعيد بهدف التفوق وضمان مركز تنافسي في المستقبل في ظل التحولات الطارئة التي تحصل في السوق .

جدول رقم (3-30) يوضح الاجابة على الاقتراحات من F3 الى F9

F3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	11	37,9	37,9	37,9
NON	18	62,1	62,1	100,0

F3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	11	37,9	37,9	37,9
	NON	18	62,1	62,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

F4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	9	31,0	31,0	31,0
	NON	20	69,0	69,0	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

F5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	14	48,3	48,3	48,3
	NON	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

F6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	10	34,5	34,5	34,5
	NON	19	65,5	65,5	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

F7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	8	27,6	27,6	27,6
	NON	21	72,4	72,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

F8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	14	48,3	48,3	48,3
NON	15	51,7	51,7	100,0
Total	29	100,0	100,0	

F9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	8	27,6	27,6	27,6
NON	21	72,4	72,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

بالرجوع إلى الجداول السابقة : فقد رأى العمال بأن كل من الأسباب التالية :

بأن شعورهم بأن الآلات الجديدة هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة وكذلك تخصيص قسم مسئول عن الرقابة على الجودة لاتعد سببا لضعف الجودة في المؤسسة فقد كانت اجاباتهم بلا بنسبة 62.1% و 69% على التوالي .

كما رأو بأن كل من مقاومة التغيير سواء من الإدارة أو العاملين, قلة الإمكانيات المالية والمادية, استخدام نماذج جاهزة واعتماد برامج للجودة مباشرة دون تعديلها بالإضافة إلى إلى نقص الأدوات والتكنولوجيا التي يتم تزويدها لفرق العمل ل تمثل حاجزا أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية فقد كانت الإجابات على هذه الاقتراحات بالنفي بالنسب التالية على التوالي: 51.7% , 65.5%, 72.4% , 51.7% , 72.4% .

خلاصة الفصل التطبيقي :

بعد دراسة 29 مؤسسة والتي تم اختيارها عشوائيا لتمثل عينة الدراسة تم التأكد من معظم الفرضيات وذلك باستخدام كل من التحليل المركبات الأساسية والذي قمنا من خلاله باختزال متغيرات الدراسة الى عنصرين يتمثلان في كل من شروط تطبيق ادارة الجودة الشاملة والإدارة وفق اساليب العلاقات الانسانية واللدان قمنا باستخدامهما لتصنيف عينة المؤسسات محل البحث الى كل من المؤسسات في مرحلة الرقابة على الجودة والتي مثلت معظم عينة الدراسة والتي من أبرز صفاتها تسييرها وفق الأساليب التaylorية ثم المؤسسات في مرحلة ضمان الجودة ومن مميزات الادارة وفق العلاقات الانسانية ثم في الاخير تم التوصل الى مجموعة المؤسسات التي في طريقها نحو تحقيق ادارة الجودة الشاملة

الخاتمة العامة

✓ النتائج النظرية

✓ النتائج التطبيقية

✓ التوصيات

الخاتمة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة تنتهجها جميع المنظمات في ظل التطورات الحاصلة باعتبارها تقوم على مجموعة من المبادئ تلتزم بها كافة الأطراف للوصول الى أفضل أداء ممكن ، و بعد أن توصلنا الى تحديد عوامل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات في الجزائر وتحديد الشروط اللازمة لإنجاح هذا التطبيق ضمن مجموعة من المؤسسات الجزائرية التي شكلت عينة الدراسة الميدانية لإنجاز هذا البحث، سوف نقدم أهم النتائج التي تم التوصل إليها على المستويين النظري والتطبيقي التي اشتمل عليهما هذا البحث

أولا النتائج النظرية :

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم لهذا التطبيق وهذا يعني تغيير ثقافة المؤسسة وقيمتها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط وأساليب التسيير بالشكل الذي يتناسب مع مستلزمات

تطبيق هذا المنهج الجديد وقد تم في الجانب النظري تأطير مجموعة من الشروط التنظيمية والتسييرية بالإضافة الى مستويات حاجات العمال الواجب توافرها من أجل الوصول الى ادرة الجودة الشاملة .

ثانيا :النتائج التطبيقية :

من خلال الدراسة الميدانية التي اجريت على عينة من المؤسسات الجزائرية والتي اخذت بصفة عشوائية تم التأكد من معظم فرضيات الدراسة بحيث توصلنا في الأخير الى النتائج التالية :

✓ المؤسسة التي تهدف الى الوصول الى إدارة الجودة الشاملة لابد لها أن تهدف الى تحقيق أهداف استراتيجية

✓ أن المؤسسات التي تسيير نحو تحقيق ادرة الجودة الشاملة هي التي تحاول تطبيق كل من الشروط التنظيمية بحيث تقوم على ادارة الفرق والعمليات وكذا الشروط المتعلقة بأساليب التسيير والمتمثلة في التسيير وفق النظرية Z مع ضرورة تحقيق مستوى عال من الحاجات .

✓ كما توصلنا من خلال الدراسة الى أن هناك بعض الأسباب التي تعيق توجه المؤسسات الجزائرية نحو ادارة الجودة الشاملة منها عدم مشاركة كافة الموظفين في برامج الجودة بالإضافة الى اعتمادها على الاشخاص العاديين لإدارة الجودة وكذلك تركيزها على الأهداف قصيرة المدى

ثالثا: التوصيات:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال بحثنا هذا نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في دفع المؤسسات نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة كما يمكن أن تساهم في إثراء الدراسات النظرية والتطبيقية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

- مشاركة كافة الموظفين في برامج الجودة
- ضرورة التنسيق والتعاون مع الدول الأجنبية الرائدة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها المفهوم الحقيقي للجودة، لاسيما التي تربطها شراكة مع الجزائر للاستفادة من تجاربها في هذا المجال.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالأفراد والكفاءات التي تتوفر عليها والعمل على تنميتها والرفع من مستوى جاهزيتها كونها مصدر وأساس كل تلك التقنيات والمهارات التسييرية التي يتطلبها بناء مشروع إدارة الجودة الشاملة

- وضمن نفس السياق ضرورة غرس وتنمية تطبيق أسلوب حلقات الجودة، لتفعيل الاتصال الهادف لإيجاد

الحلول المناسبة لمشاكل العمل في المؤسسة الجزائرية من خلال العمل الجماعي وتعزيز التعاون والتحلي بروح الفريق

- نوصي أيضا بضرورة وجود نظام معلومات فعال يستطيع إن يقدم تقارير وبيانات مفصلة عن مستوى

توافق الخدمات المقدمة مع احتياجات وتطلعات العملاء وأهم المنافسين، ومستوى جودة خدماتهم إلى غيره من المعلومات الضرورية لبلوغ ادارة الجودة الشاملة

المراجع

✓ المراجع العربية

✓ المراجع الأجنبية

المراجع

أولا المراجع باللغة العربية :

(1) الكتب :

1. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009
2. جمال الدين لعويسات ، ادارة الجودة الشاملة ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2005
3. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2010
4. خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، طبعة 2003
5. خضير كاظم حمود ، ادارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن الطبعة الثانية، 2007
6. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى 2010
7. ديل بسترفيد ، كارول وجين، ماري بسترفيد ، ترجمة راشد بن محمد الجمالي ، ادارة الجودة الشاملة ، دار النشر العلمي، المملكة العربية السعودية ،
8. رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد ، ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة 2008، عمان-الأردن
9. سرور علي ابراهيم سرور، جيمس ايفان ، جيمس دين، "الجودة الشاملة" الادارة التنظيم والإستراتيجية ، دار المريخ للنشر والتوزيع السعودية ، 2009
10. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، مصر ، طبعة 2000، ص 111
11. سونيا محمد البكرى ، ادارة الجودة الكلية ،الدار الجامعية للنشر الإسكندرية طبعة ، 2002
12. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الادارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2005، ص 385
13. صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية-مصر، 2002
14. طارق الشبلي، مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان - الأردن، 2002

15. عاطف محمد عبيد ،علي شريف ، مذكرات في نظرية التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية-مصر،1988
16. عبد الباري ابراهيم درة زهير نعيم الصباغ ،ادارة الموارد البشرية في القرن 21،دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى2008
17. عبد الستار العلي،تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان-الاردن، طبعة2008
18. عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،المكتب العربي الحديث للنشر،الإسكندرية، مصر،طبعة2007
19. عبد الغفار حنفي،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية ،مصر،طبعة 2002
20. عدنان بن أحمد الورثان، مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة، فهرة مكتبة فهد الوطنية ، الرياض - السعودية ، الطبعة الثانية ،2008
21. علي السلمي ،ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل الى الايزو9000، دار الغرب للنشر والتوزيع، مصر،طبعة 2005
22. عمر وصفي عقيلي،ادارة الموارد البشرية المعاصرة ،بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية، 2009
23. عواطف ابراهيم الحداد ،ادارة الجودة الشاملة ،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان الأردن الطبعة الأولى،2009
24. عواطف ابراهيم الحداد ،ادارة الجودة الشاملة ،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان الأردن الطبعة الأولى،2009
25. فاروق عبد فليه،السيد محمد عبد المجيد ،السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن ،طبعة 2005
26. فتحي احمد يحي العالم، نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن ،طبعة 2010
27. فريد راغب النجار ،ادارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،مصر ،الطبعة الثانية،2009، ص225
28. فواز التميمي ،ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو9001، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، طبعة 2008

29. قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001/2000، دار الثقافة للنشر، عمان - الاردن ، طبعة 2009
 30. لعلي بوكميش، ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، الطبعة الاولى 2010
 31. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، طبعة 2009
 32. محمد بكرى عبد العليم ، مبادئ ادارة الأعمال ، جامعة بنها ، مركز التعليم المفتوح طبعة 2008
 33. محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر، طبعة 2002
 34. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الاولى، 2009
 35. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الاولى، 2009
 36. محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية، عمان-الاردن ، 2004/2005،
 37. محمد عبد لعالي النعيمي ادرة الجودة المعاصرة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، طبعة 2009
 38. محمد عبد لعالي النعيمي ادرة الجودة المعاصرة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، طبعة 2009
 39. محمود حسين الوادي وآخرون ، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، الطبعة الاولى 2010
 40. محمود عبد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان-الاردن، الطبعة الاولى ، 2008
 41. نجم عبود نجم ، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن، طبعة الاولى 2010
 42. نزار عبد المجيد البراروي، لحسن عبد الله باشيوه، ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، الطبعة الأولى 2011
- الرسائل العلمية :

43. ابراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2010
44. أحمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008
45. أحمد محمد الحمد التريبي، الانماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين، 2003
46. أسابع صباحن التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007
47. بالبخاري سامي، استخدام التحليل العاملي للمتغيرات في تحليل استبيانات التسويق، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2008/2009
48. بوحنان سليمة، التكوين المهني والكفاءة الانتاجية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007/2008
49. بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007
50. ختيم محمد العيد، ادارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2009
51. خليل إسماعيل عبد الحسين الخفاجي، تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية، رسالة دكتوراه في تخصص الإدارة الصناعية، جامعة سانت آليمنتس العالمية، العراق، 2010،
52. سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007
53. شاوي صباح، اثر الأداء التنظيمي على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، 2009
54. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008
55. عبد الخالق بن علي القحطاني، مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج التدريب، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011

56. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، 2008
57. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006/2007
58. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005
59. فالخ شجاع فالخ العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير، 2010
60. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011/2012
61. قريشي محمد صالحن تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005
62. قوراري أسماء، بن عربية فتيحة، رقرقي أمينة إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ليسانس في العلوم التجارية، جامعة د. مولاي الطاهر، 2008/2009
63. كرسابي عبد اللطيف وآخرون، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة من خلال تحسين عمليات التعامل الوظيفي وإدارة المعرفة، جامعة تلمسان، 2010
64. لرقط علي امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر باتنة، دفعة 2009
65. منال طه بركات واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2007
66. وجدي أحمد محسن، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2004
- الملتقيات :
67. أحمد ابراهيم عبد الهادي، الدافعية ومستوى الأداء، الإدارة والأسس والمبادئ العلمية، 2000/2001
68. رياض رشاد البنا، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأساليب ارسائها، المؤتمر الحادي والعشرين للتعليم، السعودية، 2007

69. صوار يوسف، مولاي امينة، اونان بومدين ، شروط ادارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها في

المؤسسات الجزائرية، ملتقى وطني ، جامعة د.مولاي الطاهر ،سعيدة ،2010

70. لقاء علي محمد ، افراح كاظم جويد، مقارنة المقدرات الحصينة في اسلوب التحليل العملي

،المؤتمر العلمي الثاني للرياضيات-الإحصاء والمعلوماتية جامعة الموصل – كلية علوم الحاسبات

والرياضيات، 2009

71. محمد بن سليمان الضبعان ، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، ملتقى

البحث العلمي، 2008، www.RSSCRS.info

المجلات :

72. بلقاسم سلطانية،العلاقات الانسانية في المؤسسة،مجلة العلوم الانسانية بجامعة خيضر

بسكرة،2004

73. بومدين يوسف ،ادارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ،مجلة الباحث ، العدد5، 2007

74. فاطمة صالح مهدي الغريان، عباس نوار كحيط الموسوي، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة

وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة(ABC)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثمانون

2010،

المراجع باللغة الأجنبية :

75. Abdallah Seddiki,management de la qualité, office des public universitaires,2004
76. Bernard Clement, IND2501, ingénieur de la qualité,France
77. Burga Vilca,Michael Clerc,théories de besoins hirarchique,la gestion par la motivation, école d'ingénieurs et d'architecte de fribourg,2008
78. Céline Mansencal / Didier Michel, Théories des organisations, Académie de Versailles, France
79. Chantal Revaldeau,la théories de la motivation,articl présent un panorama complet théorie motivation humaine au travail, France,2003
80. Chrystell Gaujared,modeles et individus de l'organisation, document de travail,France,2004
81. Fredic canard, management de la qualité, l'extenso, édition, Paris,2009

82. Hammou azouzou, le management de la qualité totale dans l'entreprise marocaine, mémoire de fin étude, 2007
83. Introduction to CONTINUOUS QUALITY IMPROVEMENT TECHNIQUESfor Healthcare Process improvement, STATIT QUALITY CONTROL FIRST AID KIT, 2007 Statit Software
84. Jean Marie Gorge,management de la qualité, economica, Paris, 4edition, 2005
85. Julien DI GIULIO, Le management de la qualité de la sécurité et de l'environnement, Mémoire professionnel de master, Management Stratégique des Organisations, l'Université de Reims Champagne Ardenne, 2010 – 2011
86. Laura Mucha,la motivation des salarie et la performance dans les entreprise, mémoire de master, management stratégique des organisation, université de Reims, Ardenne, France,2010
87. Michel Amiel, Francis Bonnet,Joseph Jacobs, management de l'administration, département de Boeck Université, France, 2édition, 1998
88. Michel Denjean,la motivation,document de transfert, France,2006
89. Patrice Roussel,la motivation au travail, concept et théories ,LIRHE , Université Toulouse, France,2000
90. Reger Ernoul, le grand livre de la qualité, AFNOR , Fotolia , France, 2010
91. Roland Gillet ,analyse des donne avec spss, Copyright© Pearson Education France, 2009
92. Thomas Kochan,Wonda orlikowshi and Joel clucher cershimfelel, Theory y beyong Mc.Gregor,2002

الملاحق

✓ الاستبيان

✓ عينة البحث

✓ الاجابات على الجزء الأول

✓ الاجابات على الجزء الثاني

✓ الاجابات على الجزء الثالث



الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د.مولاي الطاهر-سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إن الجودة الشاملة هي نقطة اهتمام لكل منظمة تسعى الى الاستمرار وكسب رهان المنافسة سواء في الاسواق المحلية او العالمية ،في هذا الاطار نقوم بإعداد دراسة حول "شروط الوصول للجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية " وانطلاقا من قناعتنا بدوركم الايجابي في تنمية البحث العلمي نرجو منكم التكرم بالإجابة عن اسئلة هذه الاستمارة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، علما بأن جميع البيانات ستعامل بسرية تامة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
اشكركم على وقتكم وتعاونكم واقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لانجاز هذا البحث .

الباحثة

ماحي

الجزء الأول: المعلومات الخاصة بالمؤسسة

طبيعة المؤسسة : عمومية خاصة

ماهو النشاط الرئيسي لمؤسستكم ؟ خدمي صناعي تجاري زراعي

عدد العمال بالمؤسسة :

موظفين إطارات

عدد العمال الذين لهم المؤهل العلمي التالي:

بكالوريا ليسانس ماجستير

هل تضع مؤسستكم في مخططاتها الوصول الى الجودة الشاملة ؟

نعم
لا
الجزء الثاني :

الرقم	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1					الهدف الذي ترمي المؤسسة إلى تحقيقه هو :
					تحسين الأرباح Améliorer les bénéfices
					رفع رقم الاعمال augmenter chiffre d'affaire
					تخفيض التكاليف Réduire les coûts de production
					خلق مناخ ثقة في المؤسسة Restaurer un climat de confiance au sein de l'entreprise
					التأقلم مع حاجات الزبائن S'adapter aux besoins du marché
					ضمان استمرارية المؤسسة assurer la survie de l'entreprise
2					تقوم المؤسسة بنشاطها من خلال :
					تجزئة وتبسيط الأنشطة Parcellisation des tâches
					إثراء الأنشطة Enrichissement et élargissement des tâches
					إدارة العمليات وإدارة الفرق Management de groupe et de processus
3					يهتم الموظفون في المؤسسة بـ
					الحوافز المادية Motivation économiques
					الحوافز الاجتماعية Motivation sociales
					متفاعل مع المتغيرات L'homme qui s'actualise
4					حاجات العمال هي :
					حاجات ابتدائية besoins primaires
					حاجات اجتماعية besoins sociaux et d'estime
					حاجات تحقيق الذات besoins d'accomplissement et réalisation de soi

الجزء الثالث :

برأيك هل ضعف الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية راجع إلى :

- ☐ عدم مشاركة كافة الموظفين في برامج الجودة الشاملة
- ☐ الاعتماد على الأشخاص العاديين في المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة
- ☐ شعور أفراد المؤسسة أن الآلات الجديدة هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة
- ☐ تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة علة الجودة
- ☐ مقاومة التغيير سواءا من الإدارة أو العاملين
- ☐ قلة الإمكانيات المالية والمادية
- ☐ استخدام نماذج جاهزة
- ☐ اعتماد برامج للجودة مباشرة دون تعديلها
- ☐ نقص الأدوات والتكنولوجيا التي يتم تزويدها لفرق العمل
- ☐ توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد (التركيز على الأهداف قصيرة المدى)

الملحق رقم 02

قائمة المؤسسات محل الدراسة :

الرقم	اسم المؤسسة	الرقم	اسم المؤسسة
16	SIMENTRE	01	CNAS
17	OPGI	02	CNEP
18	GIP LAIT	03	NEDJMA
19	VITAJUS	04	ADPP
20	GIPECSAC	05	CATT
21	ENAVA	06	BNA
22	SIGRO	07	CPA
23	SONALGAZ	08	BDL
24	TELECOM	09	ADE
25	MOBILIS	10	BEA
26	PAICHE	11	ENAD
27	NAFTAL	12	BADR
28	POSTALG	13	ONAB
29	ARNESIF	14	DJEZZY
		15	ESAI