



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

الميدان: علوم اقتصادية، وعلوم تجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات.

إدارة التمكين في خدمة جودة المنتج

دراسة حالة شركة المواد الكاشطة والزجاج سعيدة ABRAS

تحت إشراف الأستاذ:

د. بوصولح عبد اللطيف

إعداد الطالبتين:

حميدات سمية

هيدور مامة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 22-10-2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

بوصولح عبد اللطيف..... مشرفا

دردقاوي نور الدين..... رئيسا

شيريفي جلول..... ممتحنا

السنة الجامعية 2020/2019



شكر و عرفان

لك الحمد والشكر ربي على عظيم فضلك وكثير عطاءك

فسبحانك لم تبخل علي بأي شيء سألتك فيه فكنت انت المستجيب

فالحمد لله الذي هدانا لإتمام هذا العمل المتواضع وما كنا لنهتدي لو لا هديه

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور

"بوصلاح عبد اللطيف"

على رحابة صدره، وعلى ما أولاه لنا من عناية ونصح وإرشاد وتقويم متواصل لهذا

العمل.

إهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه عينا سهرت ويذا
تعبت، زرعت وحق لك الحصاد..... أبي الحبيب؛

إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان إلى ضياء
قلبي ونور حياتي..... أمي الغالية؛

إلى زوجي الغالي زين الديــــن؛

إلى سندي وقوتي، إلى من آثرني على نفسهأخي العزيز ياسين

إلى من هم أقرب إلي من روعي إلى من شاركني حزن الأم أخواتي و أعز
صديقاتي أسماء و نور الهدى؛

إلى من أتشرف ب صداقتهم زميلتي و أنيستينـجـاة ؛

سمية حميدات

إهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

- أبي العزيز..
 - أمي الغالية..
 - العائلة الصغيرة.. إخوتي حفظهم الله..
 - العائلة الكبيرة.. كل واحد باسمه..
 - كل الأصدقاء أقرب المقربين و رفقاء الدرب و كل الأعزة...
- إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبيإليكم جميعا

مامة هيدور

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التمكين في خدمة جودة المنتج ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من التمكين بأبعاده و المتمثلة في: (تفويض السلطة, الاستقلالية, التدريب, التحفيز و الاتصال) و خدمة جودة المنتج .

وقد حاولت الدراسة الإجابة عن تساؤلات المشكلة ومن أهمها: ما هو مدى فعالية التمكين في المنظمة المبحوثة؟ ما هو مستوى جودة خدمة المنتج في المنظمة المبحوثة؟ هل هناك علاقة بين التمكين وجودة خدمة المنتج؟ وقد أجريت الدراسة في الشركة الوطنية للزجاج والمواد ب سعيدة, وتم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات اللازمة IENAVA الكاشطة لاستطلاع آراء العاملين في المؤسسة وكذلك المقابلات الشخصية حيث تم تحليل آراء 50 عاملا في الشركة.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين, الجودة, جودة المنتج ..

Abstract:

This study aims to determine the effect of empowerment in serving product quality. To achieve this, the study relied on each of empowerment in its dimensions which are: (delegation of authority, independence, training, motivation and communication) and product quality service. The study tried to answer the questions of the problem, the most important of which are: What is the effectiveness of empowerment in the researched organization? What is the level of

product service quality in the research organization? Is there a relationship between empowerment and product quality of service? The study was conducted in the National Company for Glass and Abrasives (ENAVA) **Saida**, and the questionnaire was relied on to obtain the necessary data to survey the opinions of the employees of the institution, as well as personal interviews where the opinions of 50 workers in the company were analyzed.

Key words: employee empowerment, quality, product quality

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	الفهرس
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التمكين
3	المطلب الأول: مفهوم التمكين
4	المطلب الثاني: النظريات الخاصة بالتمكين
5	المطلب الثالث: أهداف التمكين
6	المطلب الرابع: خصائص التمكين
6	المبحث الثاني: أساسيات عن التمكين
6	المطلب الأول: أبعاد التمكين
9	المطلب الثاني: مراحل تطبيق التمكين وتقنياته
12	المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين
13	المطلب الرابع: عوامل نجاح التمكين وفوائد تطبيقه
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة	

18	تمهيد
19	المبحث الأول: الجودة
19	المطلب الأول: مفهوم الجودة
20	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة
22	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة
25	المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة
33	المبحث الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
33	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
44	المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها
47	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
48	المبحث الثالث: مواصفات العالمية ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة
48	المطلب الأول: ماهية مواصفات ISO 9000
49	المطلب الثاني: عائلة الـ ISO 9000 وأمرحله تطبيقه
51	المطلب الثالث: مراحل تطبيق ISO 9000
52	المطلب الرابع: فوائد تطبيق ISO9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة المواد الكاشطة والزجاج سعيدة ABRAS	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة
58	المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة
63	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة
71	المطلب الثالث :المكانة الاقتصادية للمؤسسة
74	المبحث الثاني: منهجية البحث والدراسة

74	المطلب الأول: الطرق والاساليب الاحصائية المستخدمة
75	المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات
85	الخلاصة العامة
87	خاتمة عامة
89	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملامحها الأساسية	01
50	شروط (متطلبات) ISO 9000	02
72	تطور انتاج الرئيسي للمؤسسة	03
72	رقم اعمال المؤسسة	04
75	توزيع افراد العينة حسب الجنس	05
76	توزيع افراد العينة حسب العمر	06
77	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
78	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	08
79	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	09
80	معامل الثبات (ألفاكرونباخ) للاستبيان	10
80	وصف إجابات مفردات الدراسة	11
83	علاقات الارتباط ما بين المتغيرات	12

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	أهمية إدارة الجودة الشاملة	01
26	نموذج شيورات لإدارة الجودة الشاملة	02
29	عجلة ديمنج	03
31	أفكار كروسبي	04
33	ثلاثية جوران	05
36	شكل يوضح متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة	06
39	شجرة الأخطاء	07
40	هيكل السمكة	08
41	منحنى باريتو للتكاليف	09
42	المدرج التكراري	10
43	خرائط الرقابة	11
60	مختلف وحدات « ENAVA »	12
62	موقع المؤسسة	13
64	الهيكل التنظيمية العامة لمؤسسة المواد الكاشطة	14
65	هيكل الشؤون الإدارية والمالية	15
66	هيكل الدائرة التجارية	16
67	هيكل دائرة المراقبة	17
68	هيكل دائرة الصيانة	18
69	هيكل دائرة الإنتاج	19
70	هيكل دائرة العمليات	20
75	توزيع لأفراد العينة حسب الجنس	21
76	توزيع لأفراد العينة حسب العمر	22

77	توزيع لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	23
78	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	24
79	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	25

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان	01

مقدمة عامة

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية. فمنذ بداية 1980م ومفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية. وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تلجأ العديد من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين.

ومفهوم التمكين يهتم بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين ، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن". فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في العالم العربي خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. وفقاً لذلك فإن قطاع الأعمال في العالم العربي في حاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ولعل من أبرز الإستراتيجيات التي تساهم في خدمة جودة المنتج هو موضوع التمكين الذي يسعى إلى توجيه الإهتمام الكافي للمشكلات المتعلقة بالأفراد العاملين و علاقتهم بمحيط عملهم و طبيعة العلاقات بينهم و كل ماله صلة بتشجيعهم و تحفيزهم على العمل و ذلك بتوفير أفضل الظروف البيئية و الإجتماعية و الفنية لهم، و كذلك توفر هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض السلطة للعاملين لضمان مشاركتهم الفعالة في مواجهة المشكلات و العقبات التي تعترض و تدفق المعلومات اللازمة إليهم و تنظيم إقامة دورات تدريبية بشكل دوري بما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

الإشكالية الرئيسية:

إن تحسين أداء المنظمات يشكل اهتماماً عالمياً بالغاً، و قدرة أي مجتمع على إدارة منظمته الخاصة تعد من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، أما المورد البشري بما يمتلكه من طاقات و مهارات وقدرات فيعتبر الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة فإذا توفرت له البيئة الملائمة لتحمل

المسؤولية الكاملة و أخذ فرصته في المشاركة على اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا المنظمة فسيؤثر ذلك على مردودية المنظمة بشكل أفضل. وهذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال محاولتنا الإجابة على السؤال المحوري التالي:

- ما علاقة التمكين بخدمة جودة المنتج؟

الأسئلة الفرعية:

و يندرج تحت السؤال المحوري الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتمكين؟ و ماهي أبعاده و النظريات الخاصة به؟

- ماهي معوقات التمكين؟ وعوامل نجاحه و فوائد تطبيق؟

- ما المقصود بجودة المنتج؟ و ماهي معاييرها؟

الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين و خدمة جودة المنتج.

الفرضيات الفرعية:

H1: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و خدمة جودة المنتج.

H2: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإستقلالية و خدمة جودة المنتج.

H3: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و خدمة جودة المنتج.

H4: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و خدمة جودة المنتج.

H5: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال و خدمة جودة المنتج.

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول فتطرقنا في الفصل الأول و الثاني إلى الجانب النظري حيث قسمنا الفصل الأول إلى ثلاث مباحث و هي:

المبحث الأول: الإطار النظري للتمكين.

المبحث الثاني: أساسيات عن التمكين

أما الفصل الثاني فقسمناه أيضا إلى ثلاث مباحث و هي:

المبحث الأول: الإطار النظري للجودة.

المبحث الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: المواصفات العالمية لل ISO 9000 و إدارة الجودة.

أما الفصل الثالث فنهدف من خلاله إلى معرفة مدى تأثير أبعاد التمكين على خدمة جودة المنتج من خلال تحليل النتائج و تقديم التوصيات كما ختمنا موضوعنا بتلخيص هذه الدراسة العلمية بمختلف جوانبها في الإستنتاجات العامة التي تم التوصل إليها.

أهمية الدراسة:

• إن موضوع التمكين من الموضوعات التي تعاني من قلة الأبحاث و الدراسات و كذلك الحال في الممارسة و التطبيق، و لم يلق هذا الموضوع في بلادنا اهتماما من جانب الباحثين و الممارسين.

أهمية المتغيرات المبحوثة "التمكين و جودة المنتج" لأنهما من المواضيع الهامة في مجال إدارة الأعمال، و ما يزيد من أهمية الدراسة هو معرفة مدى فعالية إدارة التمكين في خدمة جودة المنتج

حدود الدراسة:

و تشمل الحدود الزمانية و المكانية، والتي تتلخص في الآتي:

الحدود الزمانية: ابتداء من 20 سبتمبر إلى غاية 10 أكتوبر.

الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني بالدراسة الميدانية على الشركة الوطنية للزجاج و المواد الكاشطة
(ENAVA) .Entreprise national des verres et abrasif.

منهجية الدراسة:

المنهج المستخدم هو منهج تحليل وصفي و تطبيقي, ويظهر هذا بوضوح من الخطة المنتهجة في البحث فهو نظري و تطبيقي في نفس الوقت خصصنا فيه جزءا لدراسة الإطار النظري للتمكين بمختلف جوانبه و جزء لجودة المنتج بمختلف جوانبه.

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع المتخصصة بصلب الموضوع لأن موضوع التمكين يعتبر مدخل جديد في الإدارة و وجود اختلاف في المصطلحات المستخدمة.
- عدم إظهار التعاون الكافي من قبل أفراد المؤسسة التي شملتها عينة الدراسة و رفض عدد منها القيام بتوزيع أي استبيانات لجمع البيانات اللازمة للقيام بالدراسة و الحصول على النتائج المرجوة.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين

تمهيد:

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية. فمنذ بداية 1980م ومفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية. وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوطات المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تلجأ العديد من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين.

ومفهوم التمكين يهتم بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين ، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن". فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

المبحث الأول: ماهية التمكين

المطلب الأول: مفهوم التمكين

التمكين لغة: هو التقوية أو التعزيز ، و وردت كلمة مكن (مكّنه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال استمكن الرجل من الشيء أي صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى مثقفاً بالعلم أو بالمهنة.

اصطلاحاً: من المعلوم أن وحدة المصطلح أمر صعب التحقيق في ظل تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث واختلاف النظريات التي تناولته لكن لا بد من تناول مجمل تعريفات المصطلح بهدف تغطية أغلب جوانبه والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول و الموضوعية وأعلي درجة من الإجماع.

فقد ذكر BROWN أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القدرة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم وأن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد إشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.

من و أهم تعريفات التمكين و أوضحها ماجاء عند BOWEN and LOWLER 1992-1995

"" التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عيشة وضحاها ,التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني ولكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلكه من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

تعريف التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات, ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذو معنى , مع امتلاك القدرة و المسؤولية في بيئة العمل.

مفهوم التمكين :

يعني منح سلطة قانونية أو تشريعية أو يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما والتمكين مفهوم صعب ترجمته فهو سلطة تمنح للعامل بقدر العمل ويكون للفرد القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية في المنظمة.¹

المعنى العلمي للتمكين هو إيجاد قبول الممارسة وبالتالي حسب هذا هو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.²

المطلب الثاني: النظريات الخاصة بالتمكين

- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل (الظروف العمل ومستوى المعيشة) على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

-نظرية الحاجات لماسلو: حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسع العمل X .نظرية مالكريجو لدوجلاس: حيث افترضت أن المديرين نوعان Y و X

X المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد مجموعة من المبادر وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط.
Y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحسب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف ومبادرين Yأماو مشاركين فاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

¹ حسين موسى قاسم إلينا ،نعمة عباس المقاجي استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة الطبعة العربية عمان دار الايتام 2015 ص10

² مازن ،عبد العزيز ،التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ،الأردن ،عمان ، 2006

- الشخصية البالغة لدى كريس ارجريس: حيث ينظر الإنسان على انه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤوليات وليس طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسع النطاق صلاحيتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

- نظرية النظم: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل مما يتطلب التعاون والتحسين والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

- النظرية الظرفية: التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئة التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب واجب للتفكير الخلاق وعدم الشرع.

- الجودة الشاملة : التي تعني تحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة الأداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى الوظائف Z- نظرية اعلي في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.

المطلب الثالث: أهداف التمكين

يهدف التمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقدير لدعم الابتكار كذلك يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمة (أعارف 2004).

كما يهدف التمكين الوظيفي إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع كما انه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.¹

¹ العربي وفاء دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية دار ميدانية بمؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية أطروحة دكتوراه بسكرة 75-77ص 2014/2015

المطلب الرابع: خصائص التمكين

التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى الوقت لتطبيقها و يأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها تفويض السلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلا من الراسية ويقوم على أساس فرق العمل المدارة ويركز على ذكر الالتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري والإبداع كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم ويركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءة التي تمكن داخل استغلالا كاملا وأيضا يجعل الأفراد اقل اعتماد على الإدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل وأخيرا يجعل الأفراد هم من يتحمل مسؤولية عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.¹

المبحث الثاني: أساسيات عن التمكين

المطلب الأول: أبعاد التمكين

1- تفويض السلطة Delegation of authority :

إن أبسط وأشمل تعريف للتفويض هو عدة نقط للسلطة من أجل اتخاذ القرارات وانجاز المهام المحددة ويعد بعض الباحثين تفويض السلطة أهم مجالات التمكين وهو أحد أهم الأدوات التي يمتلكها المديرين والقادة، فهي ترتبط بقضايا مهمة واستراتيجية مثل (وضع السياسات واتخاذ القرارات، كما يمكن أن يساعد امتلاك مهارة التفويض المديرين في توفير الوقت، ويحفز ويدرب عاملهم و يساعد المديرين على تحمل اعباء المهام الجديدة والتفرغ للقيام بمسؤوليات أكبر وأكثر تخصصا بالتالي يمكن اعتبار التفويض مهارة تساعد المديرين في انجاز العمل الكثير من دون انهاك انفسهم، أضف إلى ذلك أن التفويض يعتبر خطوة نحو انتخاب خليفة من خلال التعلم التدريجي لتفاصيل المهنة، ومن ثم تطوير قادة بمهارات عالية ويمكن المديرين من الحصول على فرصة الترقية الى مناصب اعلى. باختصار يمكن التفويض المديرين من تدريب وتطوير

¹ سعد بن مرزوق العتيبي جوه تمكين العاملين الملتقى الشوي العاشر لادارة الجودة الخبر (17/18 افريل 2005) كلية العلوم

العاملين ويجعل منهم مفيدین بشكل أكبر للمنظمة. ومن ناحية أخرى، يعتبر التفويض احد اكبر التحديات التي تواجه الإدارة والمديرين، ويكمن التحدي في ايجاد الشخص المناسب لتحمل اعباء المهنة الموكلة (المفوضة) اليه، الى جانب ايجاد الوقت الكافي لكي يتم تدريب الشخص على كيفية القيام بالعمل.¹

2- التدريب Training :

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لإنجاح عملية التمكين الإداري الهادفة إلى تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه كفاءتهم الحالية والمستقبلية وتزويدهم بالمعلومات اللازمة، فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتحسين برامج التدريب والتطوير بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يفسح المجال أمام العاملين لاكتساب المهارات والخبرات. ويرى بعضهم أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير البرامج التدريبية للعاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات التواصل والعمل مع فرق العمل.²

وتتمثل إحدى طرق تطوير وتحسين جودة العاملين في تزويدهم ببرامج التدريب والتطوير الحديثة. ويرجع ذلك إلى أن القدرات والمعرفة والمهارات لدى العاملين الموهوبين، أثبتت أنها الميزة الرئيسة في تحديد المزايا التنافسية في الأسواق العالمية.³

وأشارا (Hafeez and Akbar 2015) الى أنه كلما ازداد عدد العاملين الذين يتلقون التدريب، كان مستوى أداء المنظمة أفضل.⁴

¹ Aburuman, Nassem M, "The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute", International Journal of Business and Social Science Vol. 7, No. 1; January, 2016, p184-185

² الهيتي محمود اسماعي كردي الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء بحث ميداني في مستشفى الرمادي التعليمي مقدم كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة، بغداد، 2014، ص 10

³ Becker, W., Bose, A., & Freeman, "V. An executive take on the top business trends: A McKinsey Global Survey", 2006, p60

⁴ Hafeez, U., & Akbar, W. "Impact of training on employees performance" (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). Business Management and Strategy, 6(1), 49-64., 2015

3- الاتصال الفعال Effective Communication :

يمكن تعريف الاتصال والتواصل بأنها تلك العملية التي يتم فيها نقل المعلومات والفهم المشترك من شخص الى اخر وبشكل عام فان الاتصال والتواصل هو عملية تنتقل بها المعلومات بين الأشخاص ويتم من خلالها التوصل الى الفهم المشترك بينهم، حيث يمكن تحقيق الاتصال والتواصل الفعال من خلال عملية ذات اتجاهين والتي تتمثل بجهد ومهارة كل من المرسل والمستقبل.¹

4 - التحفيز Motivation :

وهو يعني اثاره اهتمامات العاملين داخل المنظمة لتحقيق اهدافها، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل يتعداه الى استخدام المحفزات المعنوية والتعرف إلى دوافع وحاجات العاملين واستعداداتهم وكل ما من شأنه زيادة انتاجيتهم وتطوير كفاءتهم وممارسة السلوكيات الإيجابية المرغوب فيها والعمل على تعزيزها.²

أما (John W2007) فيرى أن الحوافز المادية والمعنوية أثرا كثيرا على دافعية العاملين وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها، ويؤيد ذلك من الشعور بالرضا وتحقيق الذات، ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية يمكنهم من معالجة المشاكل اينما تظهر.³

¹ Keyton, J. "Case studies for organizational communication: Understanding communication processes". Master Thesis, New York, NY: Oxford University Press, 2011, p63

مصطفى شيرين إبراهيم سلامة درجة التمكن الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية (دراسة تحليلية لآراء عينة من معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم) رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية 2016، ص 19²

³ John W, Newstrom, "Organizational Behavior, Human Behavior At Work", 12thed., Tata Mc Graw-Hill publishing company Limited, New Delhi, 2007, p85

المطلب الثاني: مراحل تطبيق التمكين وتقنياته

أولاً: مراحل تطبيق عملية التمكين:

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد و سياسات المنظمة، و تمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة (Step By Step،)حيث يصفها كل من Goetsch & Davi,1997 بالتسلسل التالي:¹

1- مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي في دور المنسق الذي يستمع للجميع و يقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة و يحللها و يوفر الإرشاد و التوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة و المشاكل التي تواجهها و محاولة حلها.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4- مرحلة التطوير:

ويتم فيه هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق و التقييم و الضبط و التطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها و تقوم بتدعيم وتوجيه جهود و مهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

¹ أبو بكر بوسلام، "أثر تمكين العاملين الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة آل البيت كلية إدارة المال و الأعمال، 2010ص.

و عندما تتوي أي منظمة تطبيق عملية تمكين العاملين فمن المتوقع أن تمر بالمراحل التي حددها ويليس (Willis, 1999) بما يأتي:¹

1- المرحلة الأولى: مرحلة الرفض: أي رفض فكرة التمكين و تطبيقه، و للتغلب على الرفض لابد من التنقيب الوافر، و توفير المعلومات، و البحث عن اهتماماتهم.

2- المرحلة الثانية: مرحلة الاختبار: و لمعالجة هذه المرحلة لابد للمنظمات من تحديد حدود و فترة للممارسات العملية و بناء أدلة و أولويات و ضمان فهم للمسؤوليات و درجات الحرية.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة المشاركة: لابد من توفير دعم للإدارة الانتقالية عن طريق التزويد بأوراق عمل وعمليات حل المشكلات التي تساعد على تخفيض القلق.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة إظهار المسؤولية: و لتعزيز ذلك على المنظمة أن تسأل أسئلة مثيرة للتفكير، لفتح آفاق جديدة، و لجعل المرؤوسين يتصورون الاحتمالات.

5. المرحلة الخامسة: مرحلة المرؤوسين متمكنون: يقيس المرؤوسون أدائهم لأفضل الممارسات ويتم تشجيعهم للبحث عن طرق و تكنولوجيا جديدة.

و ذكر كل من موريل و ميرديث (Murrel & Meredith, 2000) أن التمكين يتحقق من خلال مرور السلطة التنظيمية بالمستويات الآتية:

1. تشاطر القوة: ويتضمن هذا المستوى إعطاء القوة، بمعنى أن القوة الآخذ تزيد، و قوة المعطي تقل بالمقدار نفسه.

2. بناء القوة: ويتضمن بناء قوة جديدة عن طريق التشارك في معلومات و السلطات والمسؤوليات وتكون النتيجة أن قوة الطرفين تزيد بالمقدار نفسه.

3. توزيع القوة بطريقة مثلى: ويؤكد هذا المستوى أن الطرفين المتشاركين في المعلومة يتأثران إيجابيا ببعضهما البعض، و يؤثران في الآخرين.

¹ إخليف يوسف الطراونة، "تمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجود - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008، ص.

ثانياً: تقنيات التمكين:

تتمثل تقنيات التمكين المستخدمة فيمكن إجمالها بأربع تقنيات هي:¹

1. قد تعتمد المنظمات فريق العمل بأنواعها المتعددة (فرق المهام الخاصة و فرق حل المشكلات و فرق الإدارة الذاتية) و قد أشار Robbins, 1999 إلى أن الإدارة تلجأ لدعم هذه الفرق و تمكينها لأداء عمليات التخطيط و التنسيق و الرقابة على الأعمال المكلفة بها من دون ضغوط تقليدية من الإدارة. بحيث تتجاوز القيادات التي تناط بها مسؤولية قيادة هذه الفرق الأدوار التقليدية إلى أدوار جديدة تحت تسميات جديدة هي القائد الموجه و القائد المسهل و قائد المدرب.

2. كما أن هناك تقنية النمط المنظمي إذ أشار Nicholl 1995 إن تطبيق التمكين يستوجب نمطا عضويا قادرا على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة و المعقدة في آن واحد.

3. أشار Collins 1997 إلى أن هناك تقنية ثالثة و هي التصميم الهيكلي التي تعتمد عليها إستراتيجية التمكين. إذ يستوجب التمكين اعتماد الهيكل المسطح القليل المستويات الذي يكون تشكيل فرق العمل فيه الأساس في بنائه مع تبني مبادئ اللامركزية المستندة على التفويض الواسع للسلطة و المسؤولية.

4. و أخيرا حدد Simon, 1995 الرقابة كنمط آخر، إذ يمكن الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة (أي التشخيصية) إلى الأسلوب غير المباشر (الرقابة الذاتية) بوصفها التقنية الرابعة التي تلائم تطبيق إستراتيجية التمكين.

إذن فإنه لا يوجد فصل بين هذه التقنيات بشكل يجعل المنظمة تعتمد تقنية دون أخرى، بل قد تتداخل هذه التقنيات إذ من خلال العرض النظري تبين لنا أن إستراتيجية التمكين لا تتناسب مع الهياكل التقليدية، و بذلك فإنها تلائم تقنية فرق العمل الذاتية و هذه تتسجم مع الهياكل المسطح أساسا، كما أن Simon أشار أن هذه الفرق تكون محكومة بأكثر من أنواع الرقابة و بذلك فالتداخل تحصل بين التقنيات جميعا.

¹ أ.د. زكريا مطلق الدوري، و آخرون، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة"، دار النشر اليازوري، 2016، ص 73-74.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن تفحص خصائص المنظمة أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- عدم الرغبة في التغيير.
- 4- خوف الإدارة العليا فقدان السلطة.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطور الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية.

13- عدم ملائمة نظام المكافآت.¹

المطلب الرابع: عوامل نجاح التمكين وفوائد تطبيقه

أولاً: عوامل نجاح التمكين:

حيث وردت عدة عوامل و إجراءات لتخفيف الصعوبات و المعوقات و إنجاز تطبيق التمكين و منها² :

1. مساعدة العاملين على التسيد في العمل.
2. منحهم حرية التصرف في أداء و إدارة أعمالهم و تتم محاسبتهم على النتائج، و يسمح لهم بالسيطرة أكبر على أعمالهم.
3. تزويدهم بنتائج نجاح أعمالهم و يسمح لهم ملاحظة نجاحهم من قبل زملاءهم في العمل.
4. استخدام التعزيز الاجتماعي و الإقناع، و إعطاء جوائز و مكافئات و التشجيع و التغذية الرجعية، و زيادة الثقة و إثبات الذات.
5. منحهم دعم عاطفي، و العمل على تخفيف الضغوط و القلق و عدم الاستقرار الوظيفي.

ثانياً: فوائد تطبيق التمكين:

تتاول العديد من الباحثين و الدارسين أهمية القيام بتمكين الموظفين، و أن فوائد التمكين لا تنعكس فقط على الموظف، بل تمتد ليشمل تأثيرها المنظمة ككل من خلال المديرين و الزبائن أو متلقي الخدمة بالنسبة للمنظمة. كما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، و كذلك فعالية استثمار الموارد البشرية على

¹ رامي جمال اندوروس وآخرون "الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث اريد ص136-137

² الدكتور صفاء جواد عبد الحسين، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد الثاني و الثالثون، 2012، ص8.

أفضل وجه، كما يؤدي على جعل العمل أكثر قيمة و معنى و أكثر تحفيزاً، و يشير "الحراشة و الهيبة" إلى أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للعاملين هي:¹

1. تحسين نوعية الخدمات و جودتها.
2. ضمان فعالية المنظمة.
3. الانفتاح المباشر و الثقة بين العاملين و الزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن و آرائهم حول مستوى السلعة و الخدمة المقدمة.
4. زيادة فعالية الاتصالات و إيجاد العلاقة المتينة و المستدامة بين المنظمة و زبائنها.
5. السرعة في إنجاز المهام و الإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
6. تحسين دافعية و التزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
7. تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين و المتميزين و كذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت بالشؤون الإدارية الهامة.
8. يعزز التمكين الإيجابي لدى العاملين و يزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي و المهني، و يمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل و الطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

عندما تتبنى الإدارة العليا تطبيق التمكين يكون فاعلاً في منح أوسع للأفراد العاملين على أدائهم وفق مهارات و قدراتهم و تعزيز الثقة بالنفس و منحهم مساحة أكبر لاستخدام ذكائهم و خبرتهم مما يهل عملية اتخاذ القرارات و حل المشكلات التي تواجههم في العمل . ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين بالآتي:²

¹ منار حسن مصطفى حسنين، "درجة التمكين الإداري و المناخ التنظيمي و العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015، ص 11-12.

² الدكتور صفاء جواد عبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص.

1. تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.
2. تطلق العنان للقابليات الإبداعية و الابتكار.
3. تحقيق الرضا الوظيفي، و الدافعية و التزام وظيفي أكبر.
4. يساعد العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم.

خلاصة الفصل:

أوضحنا في مقدمة الفصل الإهتمام المتزايد للمنشآت و المؤسسات بمفهوم تمكين العاملين، وبيننا أن هذا الإتجاه عائد للضغوطات التي تتعرض لها المنشآت للإهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

والواقع يظهر أن مصطلح تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية، لأن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق. حيث أظهرت الدراسات أن نجاح استراتيجية يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين. والاعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى.

وأخيراً، يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة

تمهيد:

إن هذه التغيرات التي شهدتها المجتمعات في شتى المجالات أدت إلى بروز ما يعرف بإدارة التغيير و التي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة و المتغيرات الخارجية لها و ذلك كي تساعد المنظمة على التأقلم و مسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي و الخارجي حتى تحافظ على وجودها و تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية، و أمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة و تبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا و استعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة و تطوير أدائها و خدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة و بأفضل الطرق و بأقل جهد و كلفة ممكنين كي تحقق الجودة و التميز فيما تنتجه من سلع و ما تقدمه من خدمات ، حيث وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب و أن هذا العصر هو عصر الجودة الشاملة.

فجل المؤسسات العالمية و المحلية سواء كانت صناعية أو خدمية تسعى اليوم إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما لديها من منتجات و خدمات تجعلها تحقق رضا العميل و توقعاته و بالتالي التقدم و التميز على منافسيها و ذلك لأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بالسرعة في التغيير في أساليب و أنماط العمل وبالمنافسة الشديدة و الشرسة .

المبحث الأول: الجودة

إن الجودة تعد القاعدة و المحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واهم نقطة فيه، ولهذا لا بد لنا من تعرف على مفهومها و تطورها التاريخي، وأيضاً التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

هناك العديد من الباحثين عرفو الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

_عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.¹

_ عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء."²

- ولقد عرفها Joseph juran على أنها: "ملائمة للغرض أو الاستعمال"³

- عرفها Edward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل

- عرفتها أيضاً معايير ISO 8402 على أنها: "مجموعة الخصائص و السمات سلعة أو خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة"⁴

- عرفها كذلك Feign baum على أنها: "النتاج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويق و الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون"⁵

¹ راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى، ص31.

² مهدي صالح السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص28.

³ احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد 04/2006 ص9.

⁴ Catherine demeng. comment reussirne demarche qualité .A' hôpital .p 12

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: جامعة السراء الخاصة 2004/2005 ص ص 7, 8,

- جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:¹

1/الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك.

2/الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.

3/الملائمة في الاستخدام.

وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج ،تلبي حاجات و رغبات الضمنية و الصريحة الحالية و مستقبلية لزبون.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

لقد مرة الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:²

1/ مرحلة التفتيش أو الفحص:

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكتشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2/مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:

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

¹ صلاح صالح درويش معمار،"مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية،دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"،رسالة دكتوراه،غير منشورة،السعودية،جامعة كولومبس الامريكية،كلية ادارة الاعمال،سنة1429/1430هـ ص46.

² منتهى احمد علي ملاح،"درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالةماجستير،غير منشورة،فلسطين،جامعة النجاح الوطنية،كلية الدراسات العليا،ص18.

3/ مرحلة تأكيد الجودة:

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساساً على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

4/ مرحلة إدارة الجودة الشاملة: 1986 إلى يومنا هذا

تتركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضاً تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.

الجدول (01): التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملامحها الأساسية

مراحل الاهتمام بالجودة	الملامح الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية	+العشرينيات +فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية
مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج	+ثلاثينيات /الأربعينات +أهم الأساليب: العينات الإحصائية خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية.
مرحلة التأكد من الجودة وضمانها	+منذ منتصف الخمسينات +بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة +القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة

الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب	
+اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة +الربط بين الربحية و الجودة في المنظمات +إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية +إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي	مرحلة إدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة العدد 06/2008 ص 178.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة¹

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية:

الإدارة: نقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

الجودة: نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

¹ مهدي صالح السامرائي ، المرجع السابق، ص 27.

الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:¹

- عرفها johblonski على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال و بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".

- عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة و العاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها."²

- عرفها (Robbins & Coulter) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون."³

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

1/زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.⁴

2/تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.

¹ احمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص10.

² عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص31.

³ فالح عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن: مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1492، ص150.

⁴ عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" ترسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، 2006، ص54.

3/تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد

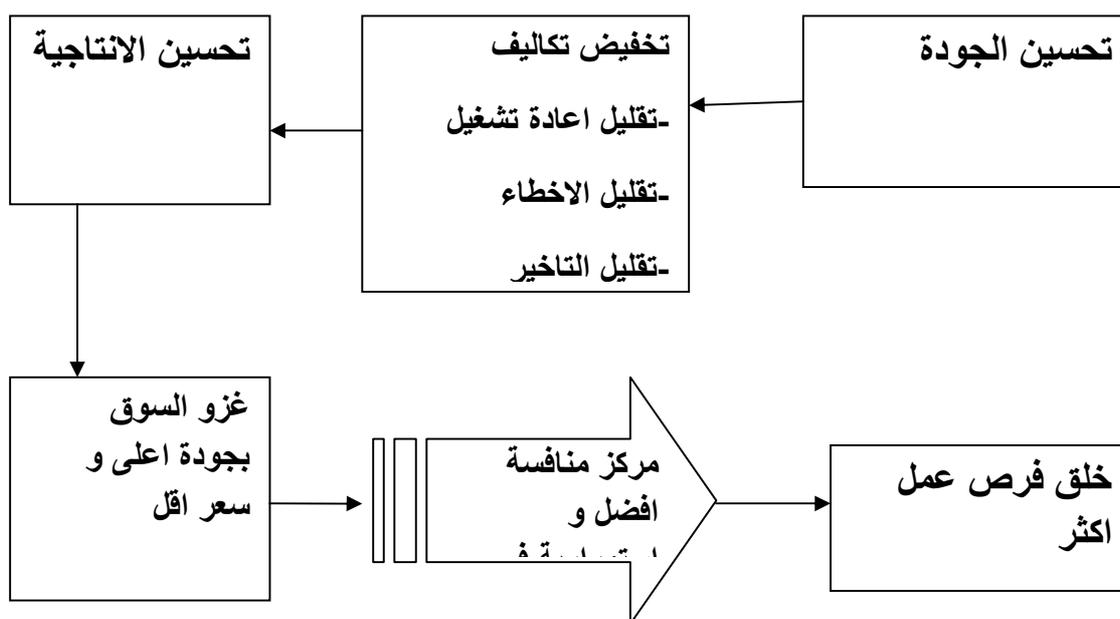
4/تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.¹

5/تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.

6/تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

7/منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

الشكل (01):أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر:بن عنتر عبد الرحمن، المرجع السابق،ص179.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، المرجع السابق،ص 178.

الفرع ثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة¹

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين، إلى أنهم اتفقوا جميعاً على نفس المبادئ، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وان هذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

- 1/ الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي رضاه عن المنتج.
- 2/ اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
- 3/ الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
- 4/ الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة إستراتيجية.
- 5/ يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية.
- 6/ لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم لكافة الموظفين باستمرار.
- 7/ تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.
- 8/ إن تحسين الجودة و حل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة

1/ والترشيورات

يعد والترشيورات أول رائد لرقابة المعاصرة للجودة، وله كتاب بعنوان: الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة².

¹ راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، المرجع السابق، ص 53، 54.

² مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص 81-82.

ويرى والترشيورات بأن التطوير المستمر هو احد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة و وضع تصميمًا يتمثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر و أطلق عليه اسم (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ).

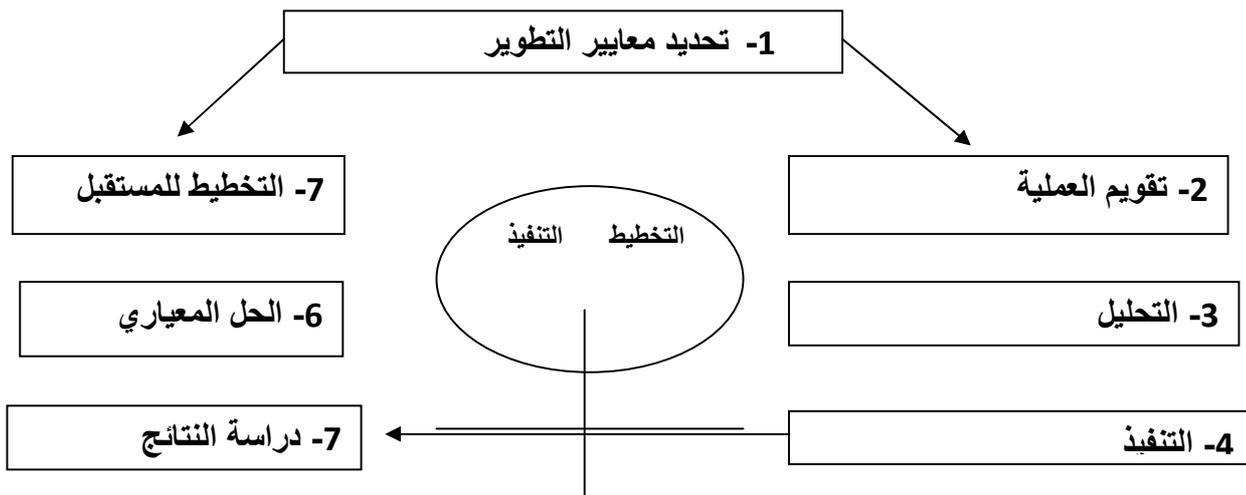
***الخطة:** في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟ وكيف نقيس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم نحلل العمليات من أجل معرفة وتحديد الأسباب المحتملة، ومن بعد ذلك يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لتطوير.

* **العمل:** يتم تجريب التطوير المقترح، على النطاق محدود في بيئة، يستطيع التحكم فيها ومراقبة عليها.

***المراجعة أو التدقيق:** في هذه المرحلة يتم جمع و تحليل البيانات، لتحديد ما إذا كان التطوير يحضاً برضا العميل أو لا.

* **التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا عن طريق ربطها بالنظام التجاري.

الشكل رقم (02) : نموذج شيوورات لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص 82.

2/ ادوارد ديمينج¹

هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، ولقد أقتنع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة، و قدم ديمينج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحققت نجاحا، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة " ديمينج" وتمنح سنويا لشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من اجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته وأيضا من اجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5 سنوات.

وان فلسفة ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدا كمايلي:

1/تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة.

2/السعي دائما نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.

3/الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار، وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت... الخ.

4/التعليم و التدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات و الطرق الحديثة كالكومبيوتر.

5/التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات .

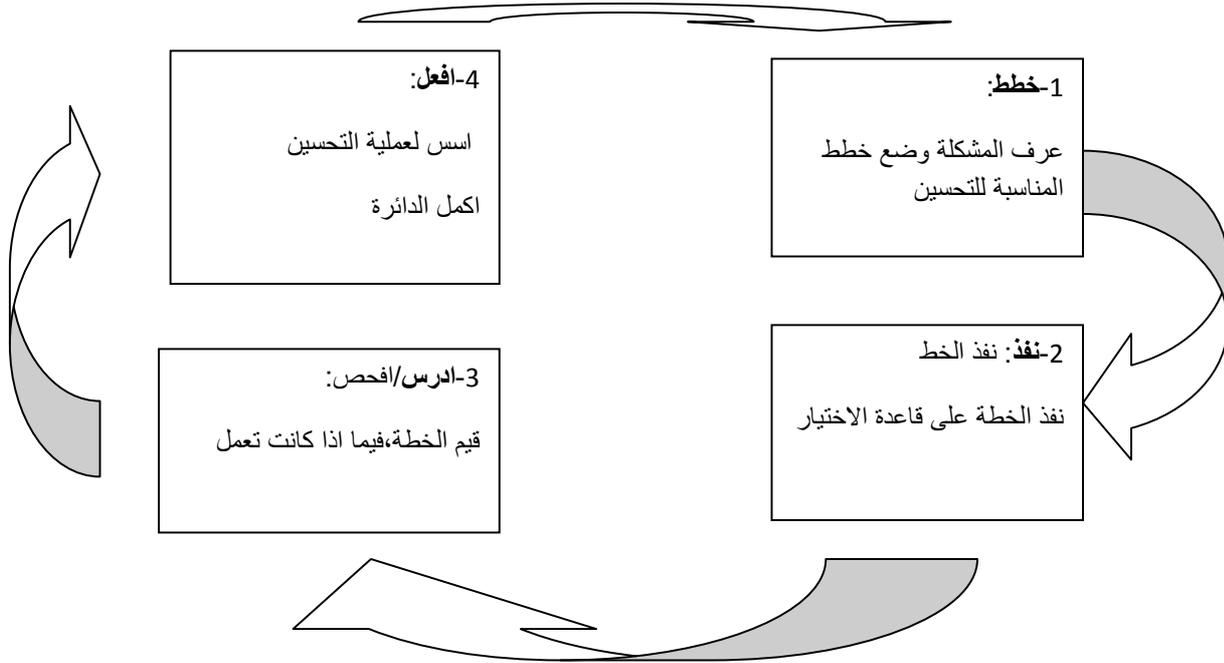
6/التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و الاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة و بعض خصائص المرتبطة باستخدام المنتج.

¹ محمد بن عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة بالاداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير (الرياض، نايف للعلوم الامنية، كلية دراسات العليا)، ص33.

- 7/ شعور بالأمان و الطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفون بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.
- 8/ تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام و الإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.
- 9/ تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.
- 10/ إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بانجازاتهم و أعمالهم.
- 11/ تنظيم البرامج التعليمية و التدريبية و بعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين.
- 12/ تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية و الإنتاجية المراد تحسينها.
- 13/ التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج و التخلص من المعايير العمل العددية للعامل المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين و كفاءاتهم.
- 14/ الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم و العمل مع العملاء من اجل تحسين صورة المؤسسة و الحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين.
- بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة ولترشيوارت وسماها بـ "عجلة ديمنج" وتمر بمرحلة أربعة مراحل (خطط، نفذ، ادرس أو افحص، افعَل تصرف وفق النتائج)، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:
- 1- افعَل: في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل و تخطيط كيفية حل هذه المشاكل.
 - 2- نفذ: يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين وتوثيق النتائج.
 - 3- ادرس/افحص: يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة وتؤكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.

4-افعل:يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من اجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها.

الشكل رقم(03): عجلة ديمنج



المصدر: راتب جليل الصويص،غالب جليل صويص ،و آخرون، المرجع السابق ،ص104.

3/فليب كروسبي¹

هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ،ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل،ويجب على كل واحد منهم معرفة،ماهو مطلوب منهم؟ولقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة.و أسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم و المساعدة على تطبيق إدارة الشاملة.

ولقد وضع كروسبي الربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كمايلي:

¹ محمد بن عبد العزيز العميرة، المرجع السابق،ص ص 36-37.

*تعرف الجودة على أنها توائم و تطابق المتطلبات.

*تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.

*تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.

*معايير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب.

وان منهج كروسبي يتكون من أربعة عشر مبدأ وهما:

1 /التزام الإدارة العليا بالجودة.

2/إنشاء فريق لتحسين الجودة.

3 /استعمال القياس كأداة موضوعية.

4/تحديد تكلفة الجودة الشاملة.

5/زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

6/اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

7/التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.

8/الاهتمام بتدريب وتعليم المشرفين و العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة الشاملة.

9/إنشاء يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة اللاعيوب".

10/تشجيع الابتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم.

11/التخلص من أسباب الأخطاء، و إزالة معوقات الاتصال الفعال.

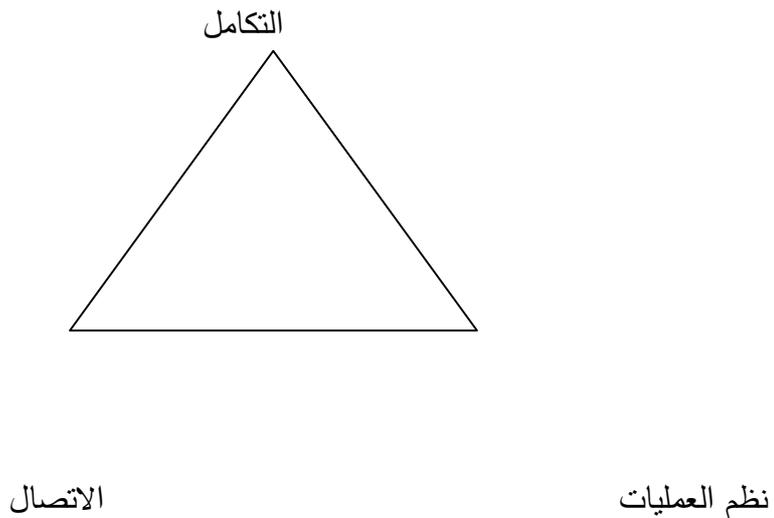
12/التعرف على أهمية عملية التحسين ومكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة.

13/إنشاء مجالس للجودة الشاملة، هدفها القيام بعملية التنسيق و الاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.

14/استمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة، وهذا بتكرار العمليات السابقة، من أجل إعطاء الموظفين تشجيع مستمر لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.

ويصور LOGTHEIS أفكار كروسبي بشكل ثلاثية في الشكل التالي

الشكل رقم (04): أفكار كروسبي



المصدر: مهدي سامرائي، المرجع سابق، ص 100

4/جوزيف جوران¹

عالم أمريكي ولد في البلقان يدير معهد جوران للجودة، ولديه كتاب مشهور في "الرقابة عن الجودة"، و يعد مرجع عالمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في كل إدارة وكل قسم على حدٍ واحد ولقد أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل، وكذلك إرضاء العملاء.

ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة وهي تشمل مايلي:

¹ محمد بن عبد العزيز العميرة، المرجع السابق، ص 37 .

*** تخطيط الجودة:**

تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها، واحتياجاتهم، وأيضاً يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأيضاً يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة، وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة، ومن ثمة تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة، وهذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية والحصول على النتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

*** مراقبة الجودة:**

هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس، ويؤكد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة، من أجل إشباع متطلبات العميل، وإنشاء جدول للمراقبة، وهذا من أجل تسهيل مراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهدت السيطرة على العملية نفسها، ومن خلال هذه المرحلة يتم فحص و التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع المتطلبات العميل.

*** تحسين الجودة:**

هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من أجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد و تكليف الأفراد، وأيضاً على تشكيل فريق دائم، يتولى متابعة الجودة و المحافظة على المكاسب المحققة، ويمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية و الوسائل الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة والرسم البياني لباريتو و المدرجات التكرارية.

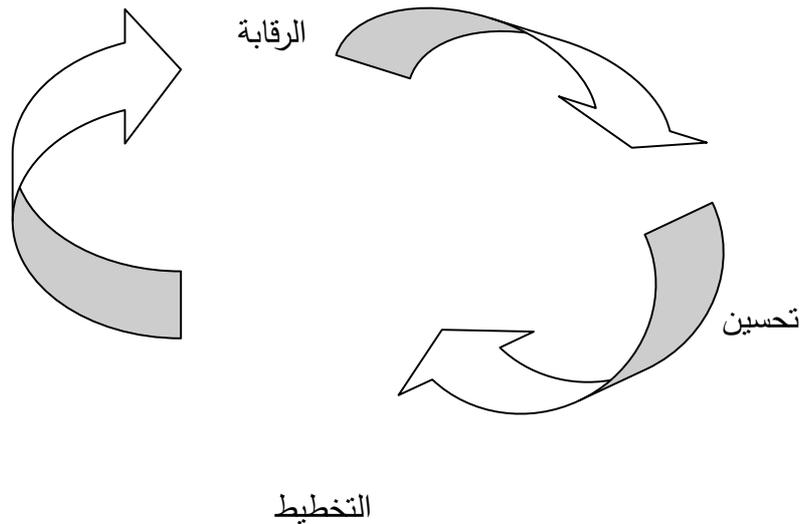
وان أفكار جوران تتلخص في 10 نقط كما يلي:

1/ رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية تحسين و تحديد الاحتياجات.

2/ تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين.

- 3/الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق أهداف المرجوة ،وهذا من خلال عدد من الإجراءات كإنشاء مجلس للجودة النوعية.
- 4/الاهتمام بعملية التدريب لموظفين.
- 5/الاهتمام بانجاز مشاريع تساعد المنظمة في حل مشاكلها.
- 6/الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة.
- 7/تشجيع وتحفيز العاملين وحثهم على تحسين الأداء،وهذا من خلال الاعتراف بانجازاتهم.
- 8/الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام المنشأة،والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج الأقسام معينة.
- 9/الاهتمام بتوثيق البيانات وتسجيلها على شكل البيانات.
- 10/الاهتمام بعملية التوسيع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزا لا يتجزأ من نظم منظمة وعملياتها المختلف.

شكل رقم (05): ثلاثية جوران



المصدر: مهدي صالح السامرائي، المرجع السابق، ص 96.

المبحث الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن أي منظمة تريد أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر على عدة متطلبات لازمة و ضرورية، و إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بخمسة مراحل، تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة و التي تتلخص في:

*ثقافة المنظمة:¹

إن المنظمة الراضية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين و الانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.

*مشاركة وتحفيز العاملين:

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لان هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، ان تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

*التدريب:

لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقاً لمبدأ الذي يقوم عليه.

¹ عزة بنت محمد الغامدي، المرجع السابق، ص55.

***التزام الإدارة العليا بالجودة:**

لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة، تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وأن تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

***التركيز على العملاء:**

إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات و هكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

***التحسين المستمر**

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين و التطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة و الخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقاً للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

***التخطيط الاستراتيجي للجودة:**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقاً ، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقاً لما في الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

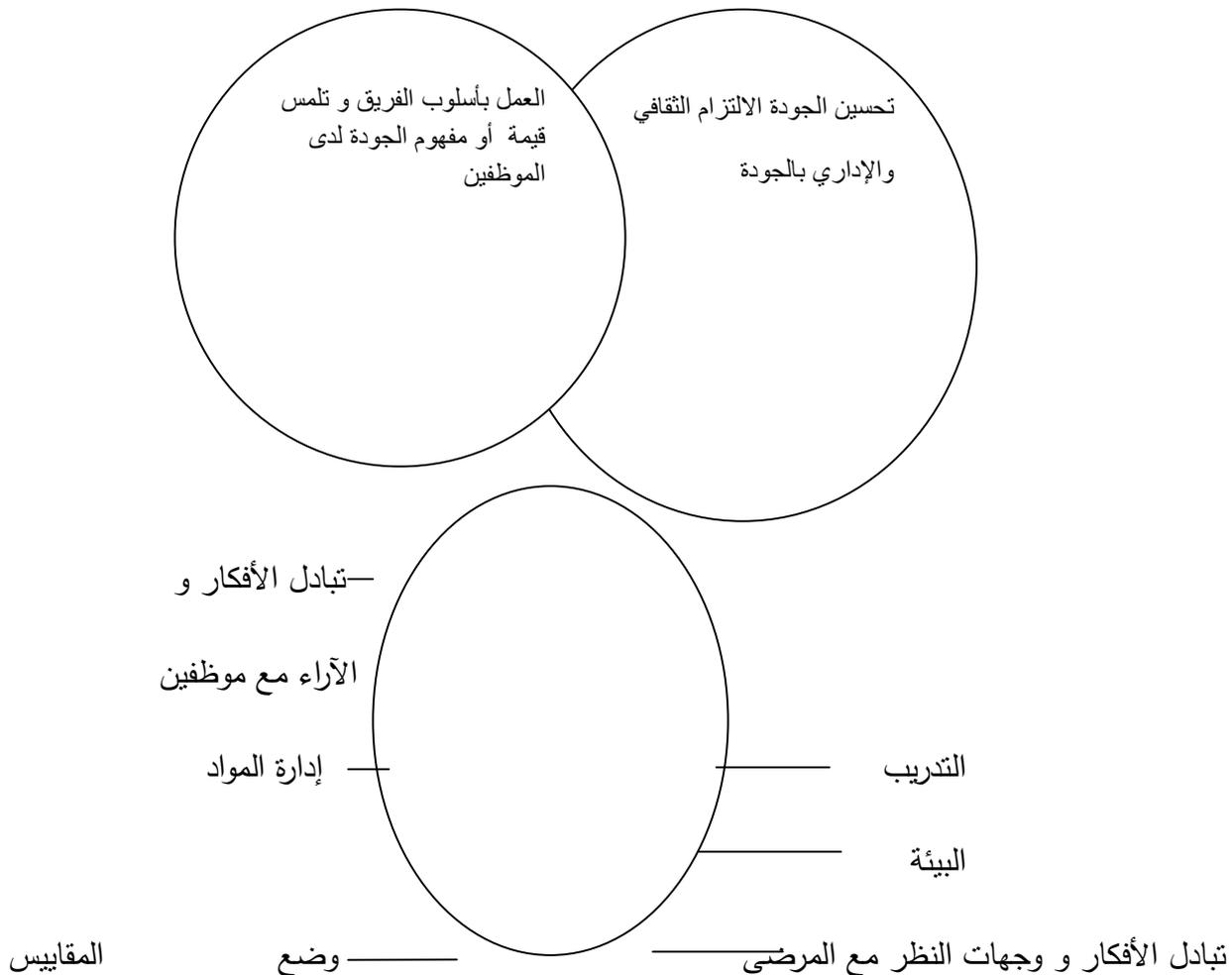
*** القياس و التحليل:**

إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق و الأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

* منح الأخطاء قبل وقوعها

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص و المراجعة و التحسين المستمر من اجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة و البدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

الشكل رقم (06): شكل يوضح متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الرزاق بشير دنفير، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الرعاية الصحية، مؤتمر الجودة تحت شعار من اجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة 2005، خلال 10-11/05/2005، افر نجي ص 03.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بأربعة مراحل وإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة، حيث تتخلص هذه المراحل فيما يلي:

1/ المرحلة الأولى¹

في هذه المرحلة تحاول المنظمة تبني ثقافة تنظيمية جديدة وهذا من أجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وان التغيير يتطلب جهودا كبيرة من طرف المسيرين من أجل جعل الأفراد يتبنون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وتكون تتوافق مع المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة وهذا يتطلب وضع خطة لتسير، وتتطلب كذلك مدى استعداد العاملين إلى التغيير، وكل هذا يتوقف على مجموعة القيادة التي تقود عملية التغيير، ويشترط أن تكون للمنظمة القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينهم، وتشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2/ المرحلة الثانية

مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، حيث يتم في هذه المرحلة البدا بالتجسيد الفعلي لها، أي يتم وضع الأهداف على مدى الطويل، والخطوات اللازمة لتحقيقها، من أجل الحصول إلى الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة، وهذا يتطلب تحليل لمختلف عمليات التي تحتاج إلى تحسين كالقيادة و المعلومات والعمليات التجارية و الصناعية والنتائج وربطها مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون و الموظفين و المسيرين على حد سواء، وهذا من أجل وضع خطة إستراتيجية، وتتم هذه الأخيرة بعدة خطوات كما يلي:

* تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى، حيث تمس هذه التغييرات ثقافة المؤسسة.

¹ علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة" شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية) سنة 2004، 2003، ص 32-33.

*تحليل البيئة الداخلية: يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من أجل اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف.

*تحليل البيئة الخارجية: يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة و تحليل بيئة التنافس، من أجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.

*يتم وضع الخطة الإستراتيجية يجب أن تتكون من أهداف موضوعية، وتكون ملائمة لظروف البيئة لتسيير المنظمة وفقها.

3/ المرحلة الثالثة:¹

في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملزم من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال ما يلي:

*تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة من هيكل تنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل تنظيمي أفقي ويتميز بالترابط و التناسب بين هياكل.

*إعادة تصميم وهندسة العمليات و الوظائف: يتم إجراء تغييرات أساسية وجذرية في الأساليب و الإجراءات بطريقة تتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية.

*توزيع جميع السلطات و المسؤوليات الجديدة على الأفراد.

*تشكيل فريق دو مهارات وقدرات على جميع مستويات من الأفراد.

*إنشاء مجلس الجودة من الأفراد لهم الخبرة الكافية.

*توفير الموارد و الوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

*تدريب المسيرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها و أساليبها ونذكر منها:

1/تحليل العمليات: هنا نقوم بتحليل طرق العمل، وهذا بتجزئة العملية و مراحلها، وهذا من أجل معرفة المشكل وإيجاد الحلول المناسبة له ومناقشتها قبل تنفيذها واختبارها.

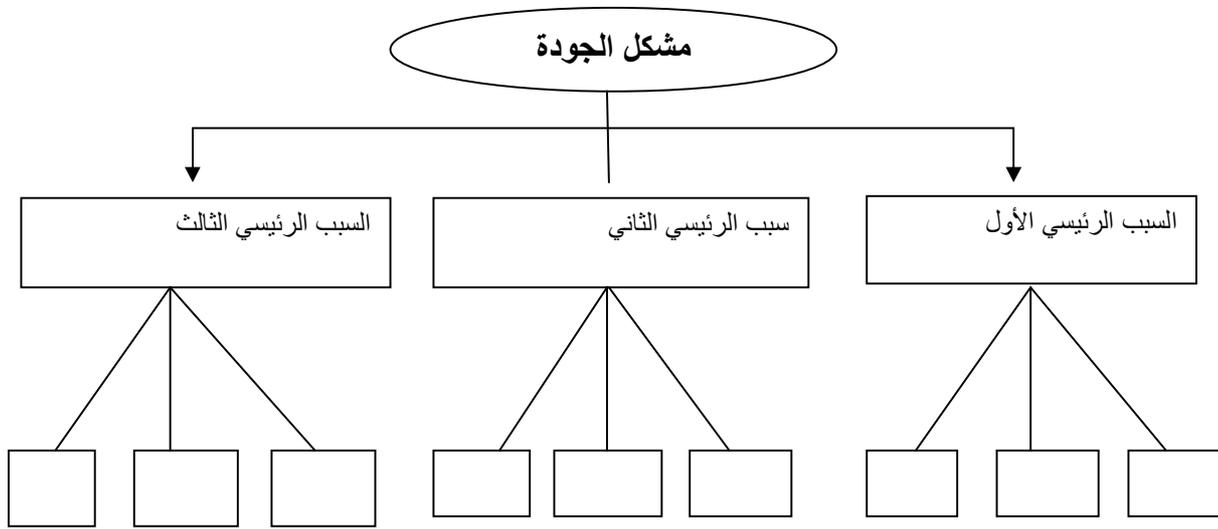
¹ علالي مليكة، المرجع السابق، ص 33.

ب/خرائط السبب و النتيجة:تقوم بتحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، وهذا بتحديد الأسباب الأكثر أهمية على العظام الرئيسية و الأقل أهمية على العظام الفرعية.

و المخططات تأخذ عدة أشكال منها:

ج/ خرائط المخاطرة:توضح المشكل الرئيسي وتتفرع منه أسباب رئيسية، ومن الأسباب الرئيسية وتتفرع منه أسباب ثانوية

شكل رقم (07):شجرة الأخطاء

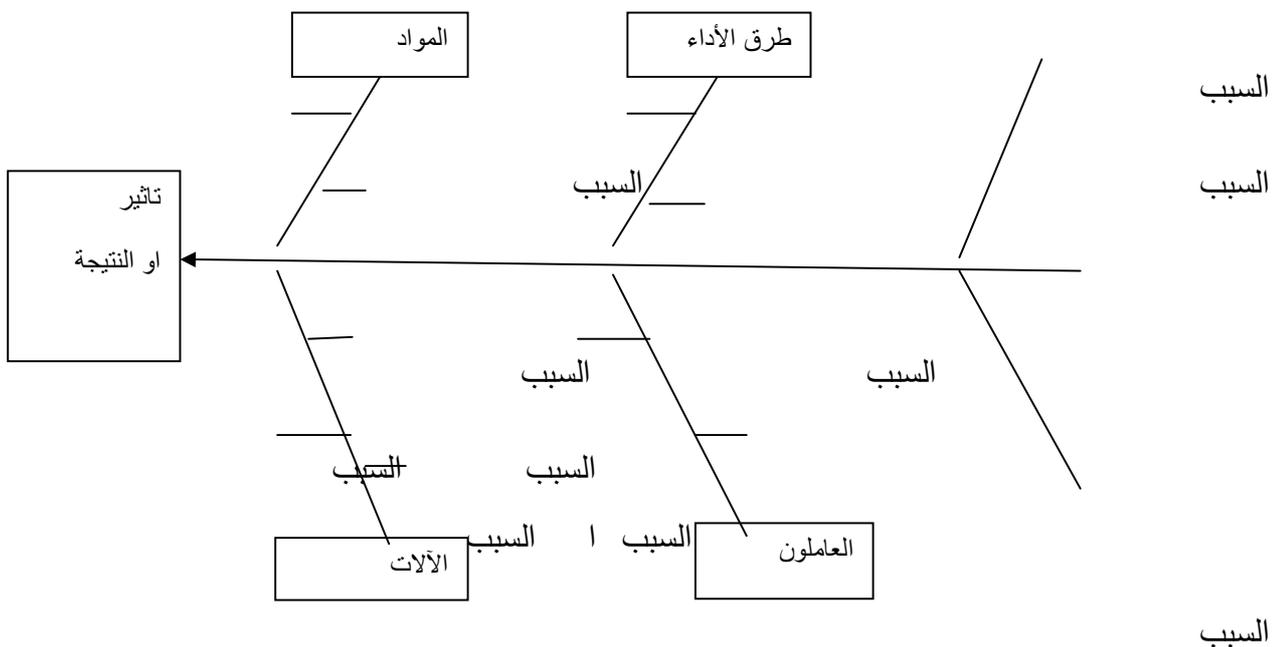


المصدر: علالي مليكة، المرجع السابق، ص 34.

¹ علالي مليكة، المرجع السابق، ص 34

-خرائط السمكة:¹تأخذ شكل سمكة ،حيث في مكان الرأس توضح المشكل الرئيسي و الأسباب توضع على العمود الفقري،بحيث الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية،و إن الأسباب الفرعية توضع على العظام الفرعية، إن هذا النموذج يستعان به لدراسة مسببات المشكل حسب مستوياتهم ودرجة أهميتها في المشكل من اجل البحث عن الحلول حسب الأولوية.

شكل رقم(08):هيكل السمكة



المصدر: علالي مليكة،المرجع السابق ص 34

ج/تحليل باريتو:²

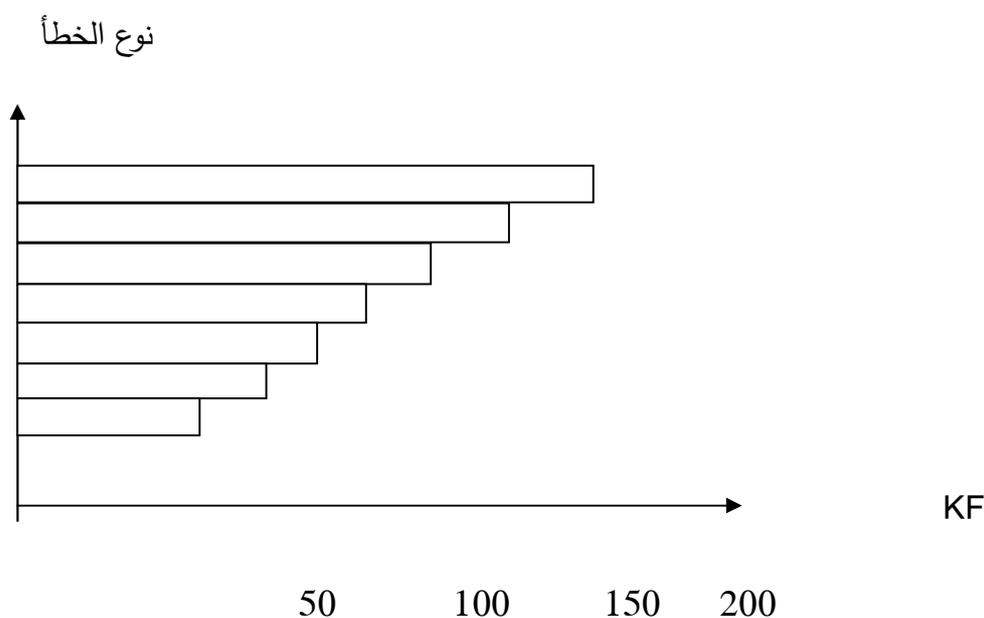
تحليل باريتو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات، وهذا من اجل مساعدة فريق العمل تحديد المشاكل التي لها أهمية وأولوية بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنحنى البياني يوضح محور العمودي له فئة موضوع دراسة مثلا نوع قطع معينة...الخ، وتكون مرتبة من الأكثر أهمية إلى اقل أهمية، و المحور الأفقي سعة الفئات مثلا

¹ مليكة علالي ، المرجع السابق،ص34

² مليكة علالي، المرجع السابق،ص 35

نسبة الوحدات المعيبة... الخ، وتكون متلاصقة مشكلة مستطيلات وفي اغلب الأحيان ما يكمل المنحنى خط، ويوضح تراكم السعة بدءاً من الفئات الأعلى إلى أدنى فئة وهذا من أجل تكملة النسبة مئة بالمئة.

شكل رقم (09): منحنى باريتو للتكاليف



المصدر: علالي مليكة، المرجع السابق، ص 35.

وبعد وضع المنحنى نقوم بوضع قائمة لكل الأسباب المحتملة ثم نقوم بمراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث السبب، ثم بعد ذلك نقوم بترتيب الأسباب تنازلياً وهذا من أجل معرفة المشاكل ذات أهمية، والتي تحتاج إلى حل أسرع.

4/ مرحلة التنفيذ و التطبيق:¹

في هذه المرحلة نقوم بتطبيق الخطة الإستراتيجية، وهذا من اجل تجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتم بالمجهود كل من المسيرين و العمال.

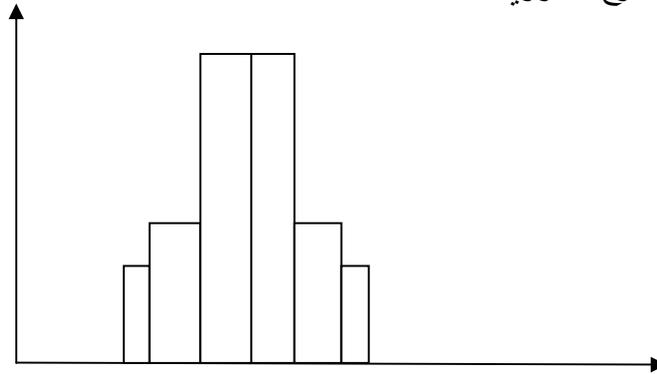
5/ مرحلة مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة

في هذه المرحلة نقوم باستخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية، وهذا من اجل التأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط لها، و تحقيق الأهداف المخطط لها، وان استخدام هذه الأدوات و الوسائل يتطلب تدريب العمال على كيفية استعمالها.

1/ الأدوات الإحصائية نذكر منها:

*المدرج التكراري: عبارة عن أعمدة توضح لنا التوزيع التكراري، ويستعان به لأجل تقدير الانحرافات.

شكل رقم(10):المدرج التكراري



الأبعاد

المصدر:علالي مليكة ، المرجع السابق،ص 36

*الارتباط: يستعمل لقياس العلاقة بين متغيرين.

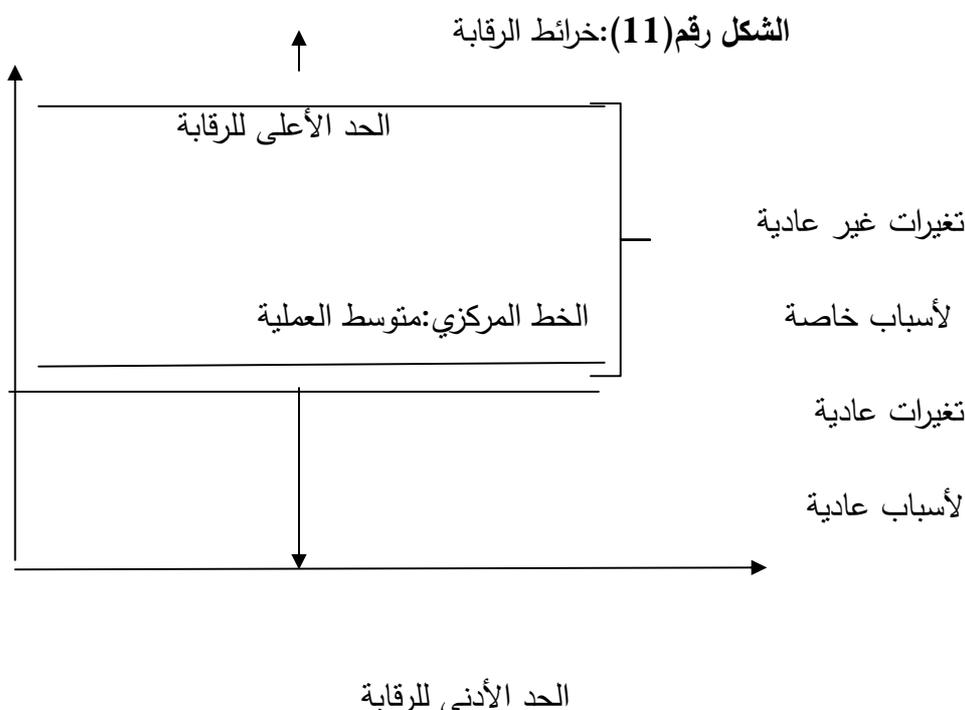
*المتوسط، و المدى و الانحراف المعياري: تساعدنا على توضيح الانحرافات.

¹ مليكة علالي، المرجع السابق،ص36.

2/ الانحرافات العادية و غير عادية:¹

عندما تظهر لنا الانحرافات فان هذا يدل على أن العمل في حدود الرقابة الموضوعية، وفي حالة العكس تدل على أن العملية خارجة عن مجال التحكم و يجب إعادة النظر فيها.

3/ خرائط الرقابة: وهي عبارة عن وسيلة لمعرفة ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما ، ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية، وتتكون هذه الخرائط من ثلاثة خطوط، الخط الأعلى و الأدنى خاص بالرقابة و الخط المركزي يمثل متوسط العملية، وان أي نقطة تقع خارج الرقابة تعني أن العملية مرفوضة، و النقط التي تقع داخل الحدود الرقابة مقبولة.



المصدر: علالي مليكة، نفس المرجع سابق، ص 37

¹ مليكة علالي، نفس المرجع السابق، ص 37.

وان هذه الأدوات تستعمل من اجل تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، بحيث نتمكن من تقييم الأداء الفعلي و مقارنه بما توصلنا إليه مع أهداف الموضوعه، وهذا من اجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، ويجب أن تكون عملية الرقابة مترامنة مع تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة من اجل ضمان أفضل تطبيق لها.

المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها¹

إن أدوات إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين و القادة في أداء عملهم، فان من الصعب على أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأدوات وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر، وهذه الأدوات لا تساهم في حل المشاكل الجودة فحسب، بل تمكن من إنشاء حافز للجودة في أي عمل، وتوجد هذه الأدوات داخل أي عملية وهذت من خلال أفعال تصحيحية و علاجية، وتعتبر هذه الأدوات جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنه وهذا من خلال الأدوات التالية:

1/ أسلوب حل المشاكل: انه من أشهر الأساليب، حيث أن المنظمة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من اجل مناقشة مشكلات المنظمة، من كل الأبعاد و العمل من اجل حل هذه المشاكل، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:

-دوائر الجودة:

تكون عبارة على مجموعة من الأفراد، ويكونون من نفس القسم، وتتراوح أعضائها من (5-8)، و أن العضوية تكون اختيارية، ويعملون الاجتماعات بشكل دوري، و الغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل و تحليلها، ومن ثم تقديم الحلول.

-فرق المشروع:

هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا، وان هذا الأخيرة هيا من تقوم بتشكيل فريق العمل، وبشكل مؤقت، وان أعضائها يتكونون من مختلف الأقسام المنظمة، ويجب أن يكونون ذو كفاءة ومهارة ولديهم قدرات

¹ منتهى احمد علي ملاح، نفس المرجع السابق، ص 22-23.

المناسبة للعمل في هذا المشروع ، وان في اغلب الأحيان تكون المشاركة إجبارية،وهذا لان الإدارة العليا من تقوم باختيار الأعضاء.

-فرق تحسين الجودة:

يتم تشكل عضوية الفريق بشكل اختياريًا،و الأعضاء يكونون من عدة أقسام،أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية،ويجب أن تكون لديهم الخبرة ،و الكفاءة المرجوة،من اجل حل المشاكل،إن الفريق لديه الحق في اتخاذ إجراء يراه مناسب لحل المشاكل.

-العصف الذهني:

نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من اجل استنباط الآراء.

-خريطة التدقيق:

عبارة عن تمثيل بياني، لعملية تحسين الجودة و تسلسلها، وتستعمل أيضا لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.

-مبدأ باريتو:

إن مبدأ باريتو ،يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي، للمشكلات ،و أسبابها،ورسمها في مخططات بيانية،وفقا لخطوات متسلسلة.

-أسلوب السبب و الأثر:

عبارة عن رسوم، تتكون من خطوط و رموز، وتصمم لتوضح العلاقة المفيدة بين الأثر و المسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها، وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط.

2/ أنظمة الاقتراحات:

تمكننا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدة، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.

3/ أنظمة التوقيت المناسبة:¹

تعطي هذه الأنظمة إلى الإدارة فرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة و بزمن محدد وبدون أي تأخير، وأيضاً تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

4 /رقابة العمليات الإحصائية

تستخدم في التعرف على التباين، الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية مهما جدا لتعزيز جودة السلعة المنتجة، وتقليل التكاليف، و زيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق.

5/المقارنة المرجعية:²

هي عملية تجديدية، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة، وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة، و تتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال و الجهد لانجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد متاحة.

¹ منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 23.

² منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 23.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹

إن هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات (مؤسسات) الخدمية ونذكر منها ما يلي:

-موضوع إدارة الجودة الشاملة الحديث وخاص في دول نامية.

-نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

-تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

-الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجاتهم للتدريب.

-انتهاج الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي، في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

-عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

-مقاومة بعض العاملين لتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم من التغيرات، أو من عدة أسباب

أخرى.

-عدم توفر نظام فعال للاتصالات و التغذية العكسية.

-عدم وجود انسجام وتالف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم.

-تأخير وصول المعلومات، حول انجازات التي يحققونها العاملون، و فرق العمل في الوقت المناسب.

¹ خالد بن جميل مصطفى زقزوق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوي، وكلية التربية، سنة 2008، ص ص 47-48.

المبحث الثالث: مواصفات العالمية ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة

تعد الايزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية، تسمى معايير الايزو وهي عبارة عن مواصفات التقنية المعترف بها دولياً، وذلك لتشغيل عملية الإنتاج و السلع ونماذجها وأدائها و إدارتها، وتأسست عام 1964 بجنيف بسويسرا، وان المنظمات التي تطبق معايير الايزو تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: ماهية مواصفات ISO 9000

إن شدة المنافسة العالمية أدت إلى تبني المؤسسات الإستراتيجية للجودة وهذا ما يجعلها تحصل على شهادة الايزو، ولقد نشأت عام 1974م ولقد تناولت عدة مواضيع ومجالات.

-تعريف¹ ISO 9000

إن ISO9000 هي مشتقة من المنظمة العالمية للتقييس

(INTERNATIONAL ORGANISATION OF STANDARDIEATIO)

هي منظمة غير حكومية وغير تابعة للأمم المتحدة، و تقوم بتوحيد مواصفات وتوحيدها من اجل تسهيل عملية التبادل الدولي في مختلف المجالات، وتتكون من 150 عضو كل عضو من دولة مختلفة. وتهدف هذه المواصفات إلى:

-تسهيل عملية التبادل الدولي للمنتجات وتطوير التعاون في مجال تنمية وتكنولوجيا

-تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في عدة مجالات ووضع معايير لمنح شهادة المتعلقة بها.

-تنظيم وتنسيق وتوحيد مواصفات دولية من اجل تحقيق هذا أصدرت مواصفات iso 9000.

¹ بوغان نوالدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، (الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و تجارة)، سنة 2006/2007، ص39.

تعريفها

- يعرف ISO 9000: "سلسلة من المواصفات المكتوبة، صادرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987، تحدد وتصف العناصر المطلوب توفرها في نظام الذي يجب أن تتبناه إدارة المنظمة لتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم"
- و يعرف كذلك بأنه: "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة و الخدمات، والتي تنقسم إلى مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها".¹

المطلب الثاني: عائلة الـ ISO 9000 وأمراحل تطبيقه

1/ مواصفات ISO 9000²

وتعد مواصفات ISO 9000 الإرشادية من أجل مساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الايزو الفنية (9001، 9002، 9003)، ويشمل ISO 9000 أربعة مستويات:

- **ISO 9001**: نظام الجودة-نموذج لضمان الجودة في تصميم و التطوير و الإنتاج و التركيب، وان هذه المواصفات تنطبق على المنظمات التي تتعامل مع المنتج ما منذ تصميمه إلى غاية الخدمات ما بعد البيع .

- **ISO 9002**: هذه المواصفة تغطي جميع مجالات سابقة الذكر ماعدا التصميم و التطوير وخدمات ما بعد البيع، وتنطبق على المنظمات التي تعمل في الإنتاج و الفحص و الاختبار و التركيب فقط.

- **ISO 9003**: هذه المواصفة تغطي عملية الفحص النهائي و الاختبار، وهي لا تعد نظام للرقابة على الجودة وإنما تتضمن متطلبات عملية اكتشاف المشاكل التي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص و التفتيش.

¹ علالي مليكة، مرجع سابق، ص 41.

² بوعنان نور الدين، مرجع سابق، ص 27.

-ISO9004: هذه المواصفات تقدم توجيهات و إرشادات، وتستعمل في تطوير عناصر نظم الجودة، وتحديد مدة و إمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة.

و الجدول التالي يوضح متطلبات ISO 9003 الذي يقتصر على اثنا عشر عنصر كما هو موضح في الشكل أدناه.

جدول (02): شروط (متطلبات) ISO 9000

رقم الشروط أو المواصفة			الشروط
9003	9002	9001	
¼	¼	¼	1. مسؤولية الإدارة
4/2	4/2	4/2	2. نظام الجودة
-	¾	¾	3. مراجعة العقود
-	-	4/4	4. رقابة التصميم
¾	4/4	4/5	5. رقابة المستندات
-	4/5	4/6	6. المشتريات
-	4/6	4/7	7. المنتجات الموردة بمعرفة المشتري
4/4	4/7	4/8	8. تعريف المنتجات وتتبعها
-	4/8	4/9	9. رقابة العمليات
4/5	4/9	4/10	10. الفحص والاختبار
4/6	4/10	4/11	11. معدات القياس والاختبار
4/7	4/11	4/12	12. موقف الفحص والاختبار
4/8	4/12	4/13	13. رقابة المنتجات غير المطابقة
-	4/13	4/14	14. الإجراءات التصحيحية
4/9	4/14	4/15	15. المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم
-	4/15	4/16	16. سجلات الجودة
4/10	4/16	4/17	17. مراجعة الجودة داخليا
4/11	4/17	4/18	18. التدريب
-	-	4/19	19. الخدمات
4/12	4/18	4/20	20. الأساليب الإحصائية

المصدر: علالي مليكة، المرجع سابق، ص 46

المطلب الثالث: مراحل تطبيق ISO 9000

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

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير لشروع في تطبيق نظام ISO 9000

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

المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتنفيذ

- تحديد جهة الاعتماد من اجل الحصول على شهادة
- مناقشة مبدئية واستفتاء الاستبيان، حيث تقوم جهة الاعتماد بمعرفة نشاط المؤسسة، ودافعها من طلب التسجيل، وتقدم للمنظمة استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة مثلا طبيعة نشاط المنظمة؟ تحديد الإدارات و الأقسام التي سيطبق فيها نظام إدارة الجودة؟ أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟....الخ.
- تقدم بطلب تسجيل وبعد الموافقة عليه تسدد حقوق التسجيل.

- اعتماد نظام إدارة الجودة.

المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة و التحسين المستمر

بعد الحصول على شهادة تقوم الجهة المانحة بمتابعة المنظمة بشكل دوري (كل ستة أشهر-كل تسعة أشهر كل سنة)، من أجل التأكد من متابعة المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة، وفي حالة وجود انحراف تنبيه المنظمة، أو بتعديل أو سحب منها الشهادة.

المطلب الرابع: فوائد تطبيق ISO9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة¹

-رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.

-كسب رضا العملاء وبناء علاقة قوية ومتينة معهم.

-تعليم العمال في المنظمة لأساليب المراجعة وتقييم الذاتي.

-منح ثقة للعاملين ورفع روحهم المعنوية.

-تحسين عمليا الاتصال الداخلي و الخارجي.

-تقوية القدرات التنافسية للمؤسسة.

-زيادة الأرباح.

-تحقيق رقابة على كل النشاطات الداخلية.

-فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات و السلع.

-استمرارية في تحقيق الجودة العالية لسلع و الخدمات.

¹ موسى اللوزي، "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد، مصر، 27-29 نوفمبر 2004 ص391.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة ISO9000

قبل التطرق إلى أوجه الاختلاف و التشابه بين إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة ISO9000 يمكن الإشارة إلى النقاط التالية :

- 1- لقد بنت المنظمة العالمية للتقييس إصداراتها الأخيرة على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هذا لدفع المنظمات من البداية نحو إدارة الجودة الشاملة .
- 2- قد تحصل المنظمة على شهادة المطابقة (ISO9001) دون أن تطبق TQM كما أنها قد تطبق TQM دون الحاجة إلى الحصول على ISO9001 .
- 3- يمكن إعتبار نظام الإيزو كخطوة أولية نحو تطبيق TQM
- 4- المؤسسات التي تطبق TQM مطالبة بالحصول على شهادة المطابقة ISO9001 لإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها و إعطائها طابعا عالميا .
- 1- العلاقة بين TQM ونظام إدارة الجودة ISO9000 هي علاقة تكامل و انسجام كما أنه لا يمكن أن يكون أحدهما بديلا للآخر .

من هنا يمكننا توضيح أوجه التشابه و الاختلاف بين TQM و ISO9000

(1)- أوجه التشابه : بوكميش(2011، 123-130)

- 1- إلتزام الإدارة العليا بتطبيق النظامين
- 2- الإهتمام بمنهج العمليات
- 3- التحسين المستمر و إرضاء العملاء و تحسين العلاقة مع جميع أصحاب المصالح
- 4- ضرورة وجود نظام معلومات فعال و الاعتماد على التغذية العكسية
- 5- يهدفان إلى تحسين جودة المنتجات (سلع أو خدمات) .

(2)- أوجه الاختلاف : بوكميش(2011، 123-130)

- 1- لا يوجد إتفاق بين رواد الجودة حول نموذج موحد لإدارة الجودة الشاملة بينما نظام ISO9000 يعبر عن نموذج موحد متفق عليه عالميا .
- 2- TQM تهتم بالبعد الإنساني و الإجتماعي و الأخلاقي و تؤلف بينهم و بين النظام التقني بينما نظام الإيزو يركز على إجراءات و طرق التشغيل أي البعد التقني أساسا .
- 3- TQM تعتبر أكثر شمولا بينما الإيزو تركز على عناصر المواصفة و متطلبات تطبيقها .

- 4- تطبيق مفاهيم TQM يختلف من منظمة إلى أخرى بينما تطبيق الإيزو يعتمد على قواعد و متطلبات متماثلة لكل المنظمات من أجل الحصول على الشهادة .
- 5- المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو تخضع للمراجعة الدورية كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات التي تقوم بها المنظمة بينما المنظمات التي تطبق TQM لا تخضع للمراجعة من أي جهة .
- 6- لا تشترط الإيزو التوسع في استخدام الأدوات الإحصائية بينما تشترط TQM ضرورة معرفة و إلمام الجميع بالطرق و الأساليب الإحصائية لرصد المشكلات و معالجتها
- 7-تطبيق نظام الإيزو مكلف (التسجيل و المراجعة) بينما تطبيق TQM يهتم بتدنية التكاليف .¹

¹ يزيد قادة مطبوعة في إدارة الجودة الشاملة (TQM) قسم علوم التسيير جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة 2016-2017

خلاصة الفصل:

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية و تضمن لها التفوق و التميز و النجاح على منافسيها و بالتالي تكسبها ثقة العملاء و المجتمع ككل .

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر و مشاركة العاملين و مُتبعاً لمجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق كما يحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها تفهم و التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، هذا المفهوم الإداري الحديث ساهم في بلورته و تطويره نخبة من المفكرين و الرواد وذلك من خلال إسهاماتهم المختلفة في هذا المجال.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على الدراسة والتحليل لمتطلبات ورغبات الزبون المتغيرة بصورة مستمرة وذلك من أجل اختيار التصميم المناسب للمنتج الذي يتوافق مع المواصفات القياسية وفي حدود إمكانيات المنظمة وتماشياً مع التطورات المتسارعة من أجل تقديم منتج منافس خال من العيوب و النقائص أي ذو جودة عالية وتكلفة أقل .

لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قد حققت تفوقاً و تميزاً على منافسيها و هذا ما انعكس إيجاباً على انتشار هذا المفهوم في معظم المؤسسات الصناعية و الخدمية ، و دفعها إلى السعي للحصول على شهادات الجودة العالمية من أجل إضفاء الشرعية على جودة منتجاتها و بالتالي تمكينها من كسب رضا وثقة عملائها و الحصول على تأشيرة ولوج الأسواق العالمية .

الفصل الثالث: دراسة حالة
شركة المواد الكاشطة والزجاج
سعيدة ABRAS

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين للأدبيات النظرية وكذلك العديد من الأدبيات التطبيقية والتي لها علاقة بموضوع بحثنا بصفة مباشرة سنحاول في هذا الفصل معرفة آراء ووجهات نظر المهنيين حول تسيير الكفاءات في ظل حوكمة الشركات و ذلك من خلال توزيع استمارة .

وبغية تحقيق ذلك واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة سنقوم بتقسيم فصل الدراسة الميدانية إلى مبحثين بحيث يهتم المبحث الأول بتقديم نظرة شاملة عن شركة المواد الكاشطة و الزجاج سعيدة أما المبحث الثاني يتمثل في تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة

من أجل الوقوف أكثر على ما تم عرضه في الجزء النظري كمنطلق لدراستنا هذه و التي توخينا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة صناعة المواد الكاشطة ENAVA بسعيدة كعينة من المؤسسات الوطنية عمومية كانت أو خاصة.

المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة

أولا :تاريخ المؤسسة

وفي هذا البند سوف نركز على تاريخ المؤسسة، و ذلك في عنصرين هامين حيث العنصر الأول سيتناول لمحة تاريخية حول المؤسسة بصفة عامة أما العنصر الثاني يتطرق إلى نشأة المؤسسة.

1-لمحة تاريخية حول المؤسسة

تأسست شركة المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم :418/82 الصادر بتاريخ 09/12/1982 و قد فتحت أبوابها سنة 1983 تحت اسم الشركة الوطنية للزجاج و مواد الكاشطة.

(ENAVA) "Entreprise national des verres et abrasif" و هي صناعة جد معقدة و تعتبر عنصرا فعالا و محرك لعدد كبير من المؤسسات الصناعية ، و لها مكانة بالغة الأهمية في السوق الوطنية من حيث المنتجات التي تعرضها في السوق، و التي تلقى إقبالا من طرف المستهلكين و للعلم فهي الأولى على المستوى الإفريقي و الوطن العربي.

ثانيا: نشأة المؤسسة

إن نشأة مؤسسة المواد الكاشطة تميزت بفرعين هامين في تاريخ المؤسسة فترة قبل الهيكلة و فترة إعادة الهيكلة، و سنتطرق لهما بالتفصيل.

1 -قبل الهيكلة :

أنشأت شركة المواد الكاشطة المعروفة ب ENAVA في إطار المخطط الرباعي الثاني لتنمية و تطور الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) لعدة عوامل:

-قربها من مصنع تيارت المختص بصناعة السيارات

- المناخ الجاف الذي يساعد على امتداد صلاحية بعض المواد، حيث أنها لا تتحمل الرطوبة مما

يؤدي إلى فسادها

-وجود في السوق الجزائري مجموعة بالغة الأهمية من الشركات المصنعة تحتاج في عملية تصنيعها المواد الكاشطة بنوعها les liées et appliqué بكميات ضخمة و هائلة.

-العامل المناخي للمنطقة يعتبر عامل أساسي في نجاح المشروع، حيث أن مختلف المواد الأولية يجب ان تحفظ في أماكن جافة خالية من الرطوبة حتى يكون المنتج مطابق للمكونات الدولية.
- محاولة المؤسسة لمواكبة مختلف التطورات الاقتصادية في الجزائر و المحافظة على ديمومتها في السوق، تقوم المؤسسة بعدة عمليات تسيير الأشغال و تطوير نشاط الزجاج و المواد الكاشطة حتى تتمكن من تغطية الاحتياجات الوطنية، و إمكانية التصدير و خلق علامة منافسة في الأسواق الخارجية، تقوم كذلك باستغلال عام لكل قدراتها على جميع الوحدات.

فوحدة المواد الكاشطة أعطيت في سنة 1974 إلى المجموعة الانجليزية chemsyste للقيام بالدراسات اللازمة قبل الإنجاز، و في سنة 1975 تم إعطاء إشارة الانطلاق لاختيار المنجز للمشروع و كان لصالح الشركة النمساوية autrichienne .

ففي السادس الثاني 1982 كان من أجل التجريب التقني و تشغيل التجهيزات و كان عدد المناصب المقترحة 300 منصب بقدرة انتاج تقديرية 3020 طن في السنة، ارتفع عدد المناصب إلى 312 منصب و ذلك حسب متطلبات الأسواق الوطنية و الخارجية و كان القرار النهائي في 23 نوفمبر 1983. و انطلاق الأشغال يصادف مع إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للمواد الكيمائية SNIC و أصبحت المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ووزعت إلى مقرات عديدة من بينها :

- في جيجل africa - jizel وحدة إنتاج الزجاج و زجاج السيارات.

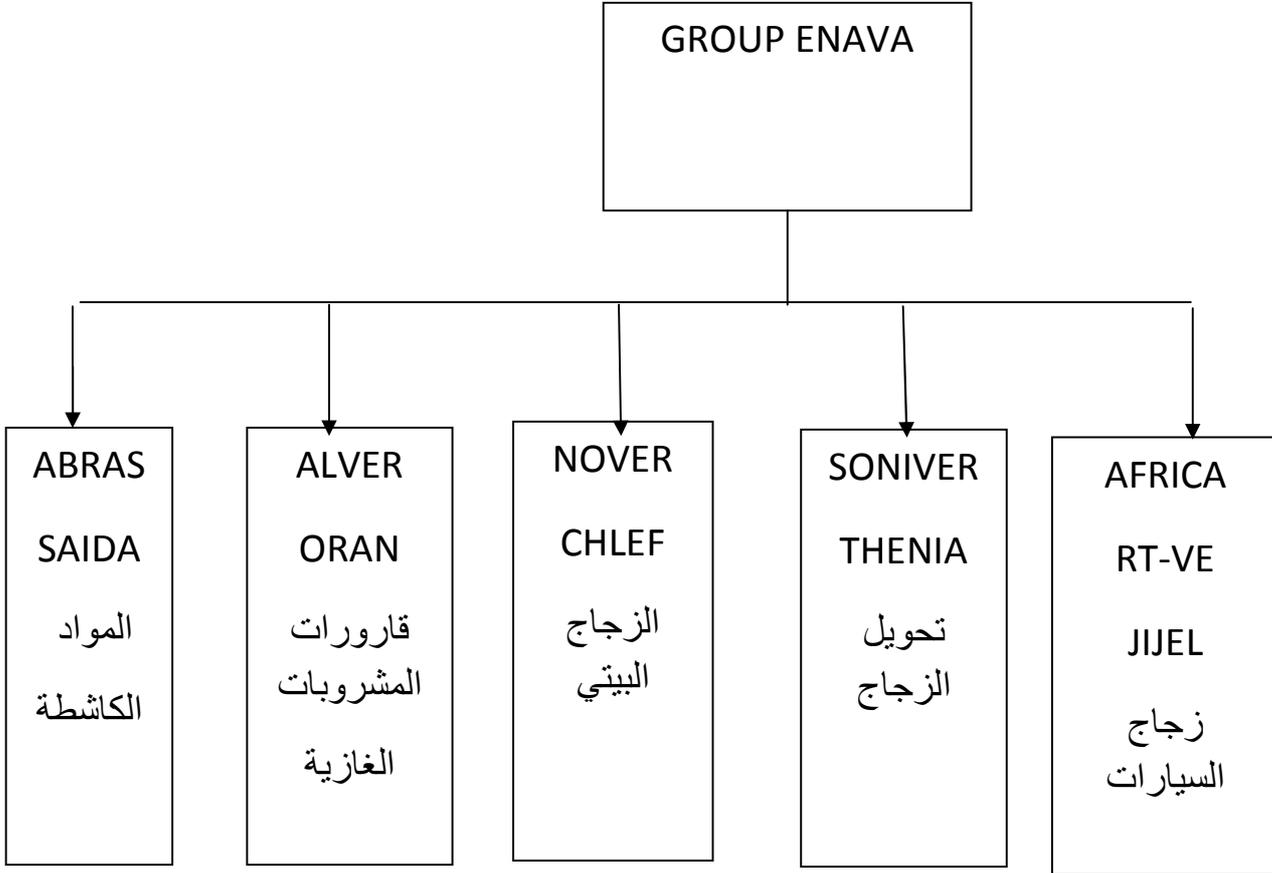
-في بومرداس (ثنية) thenia - soniver وحدة إنتاج المرايا و تحويل الزجاج .

- في الشلف chelef - nover وحدة إنتاج الزجاج البيتي.

-في وهران oran - nover وحدة إنتاج الزجاج المعجون و قارورات المشروبات الغازية.

- في سعيدة abras - saida وحدة إنتاج المواد الكاشطة و هي محل دراستنا، الشكل الموالي الذي يوضح مختلف وحدات " enava "

الشكل رقم(12):مختلف وحدات « ENAVA »



المصدر: من إعداد الطالبتين

2- إعادة الهيكلة :

بعد انطلاق تسيير الوحدة تعرضت إعادة الهيكلة العضوية و المالية، و قد أثرت اللامركزية على المسؤوليات و تقسيمها إلى هياكل، و قد عرفت باسم المؤسسة الوطنية للزجاج و الكشط ENAVA و هي مكلفة بتسيير و استغلال و تنمية نشاط الزجاج و الكشط و هي توظف حاليا 101 عامل، منهم 22 إطار و 30 في الإدارة و ما تبقى من العمال في الورشات و قد أصبحت لها أهمية بالغة في مطلع 05 فيفري 1997 و هو تاريخ الشركة (abras/spa) مع الترابط بين الوحدات الأخرى لمجموعة ENAVA، و قد عرفت الوحدة في أواخر 2001 نقل المديرية العامة عن الموقع الاجتماعي من ولاية وهران إلى وحدة الإنتاج بولاية سعيدة، و ذلك لكي تكون هناك سرعة في الانتقال من أجل تدعيم السياسية المنتهجة للتنمية بهدف اتخاذ

القرارات لمختلف المشاكل و التقريب بين المديرية و العمال، دون ان يمنعها ذلك من التأكيد في علاقاتها التجارية مع باقي العلاقات لتضافر الجهود و تبقى المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة تحت لواء المجمع الصناعي للزجاج و المواد الكاشطة.

ثالثا: تعريف بالمؤسسة

جاء هذا البند لوضع كل من تعريف بالمؤسسة المواد الكاشطة، و موقع و مساحة هذه المؤسسة أي المكان الذي تزاول نشاطها فيه.

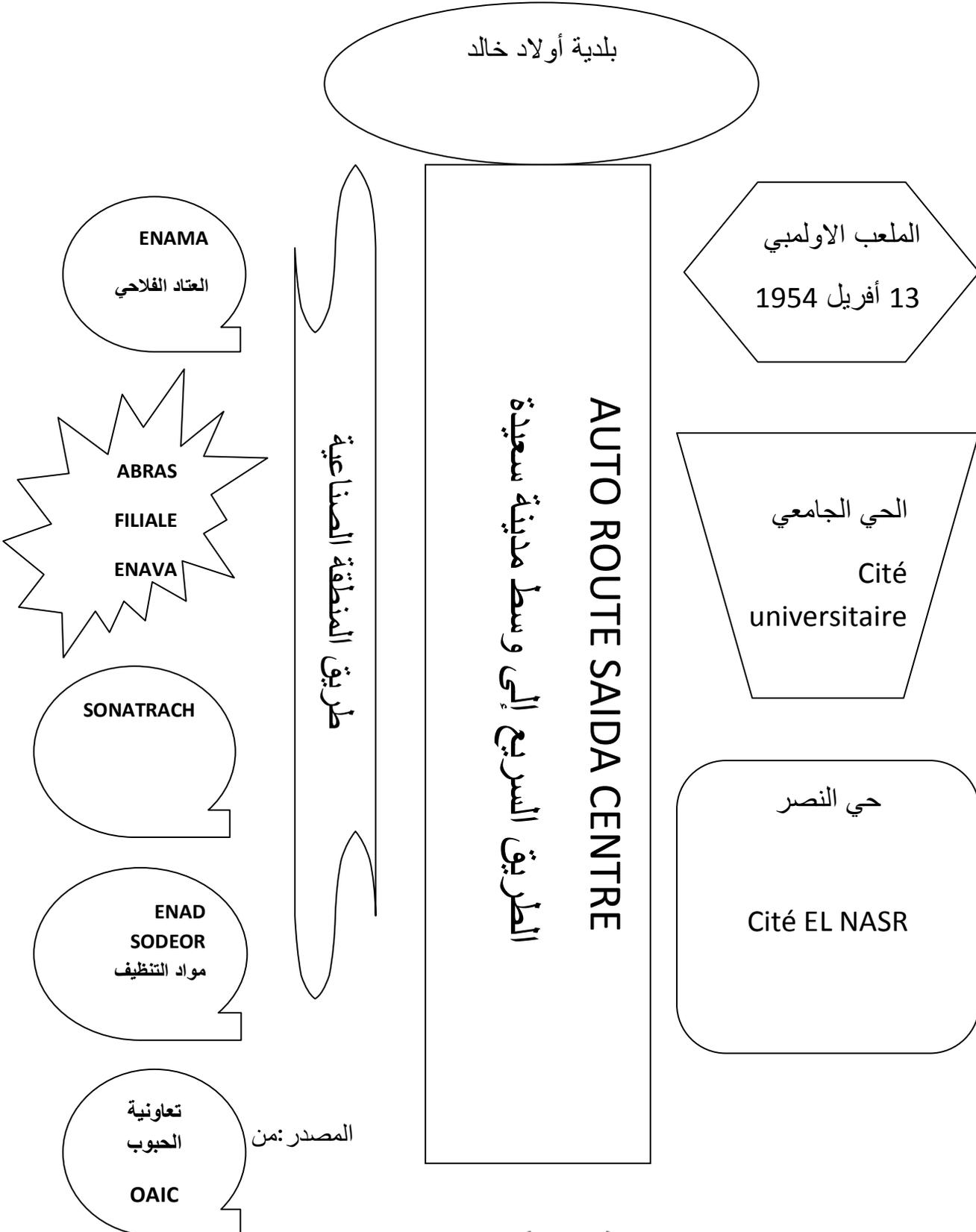
1 - تعريف المؤسسة :

تعتبر مؤسسة ABRAS فرع من فروع ENAVA وضعت تحت الأشغال سنة 1983 و قد بينت و جهزت من طرف universel -Bea Autriche تحت رخصة tyrolit من نفس البلد في المنطقة الصناعية بسعيدة، حيث و يقدر رأس مال المؤسسة ب174.500.000.00 دج

2-موقع و مساحة المؤسسة :

تقع المؤسسة على الطريق الوطني رقم 06 الرابط بين ولاية سعيدة و ولاية معسكر يحدها من اليمين شركة NAFTAL و من اليسار وكالة CASAP سعيدة، و تتربع على مساحة تقدر ب 550000 متر مربع (5 هكتار) و مستغل منها 4 هكتارات و هي تعمل بطاقة إنتاجية تصل إلى 1930 طن /سنويا. و الشكل الموالي يبين لنا موقع المؤسسة .

الشكل رقم (13) : موقع المؤسسة



الصورة رقم (1) : توضح لنا منظر علوي لموقع ENAVA بالساتلايت



المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية للمؤسسة

تعتبر الهياكل التنظيمية لأية مؤسسة البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام المكونة للمصالح، و لا شك ان سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهياكل التنظيمية التي توافق مختلف نشاطاتها و تحقق أهدافها المسطرة كونها تعتبر المرجع الحقيقي للعاملين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم و يوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة، كما يمكن من خلاله كشف أخطاء التنظيمية كوجود وظيفة شاغرة أو ازدواجية القرار .

أولاً : الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة .

الشكل رقم(14) : الهياكل التنظيمية العامة لمؤسسة المواد الكاشطة



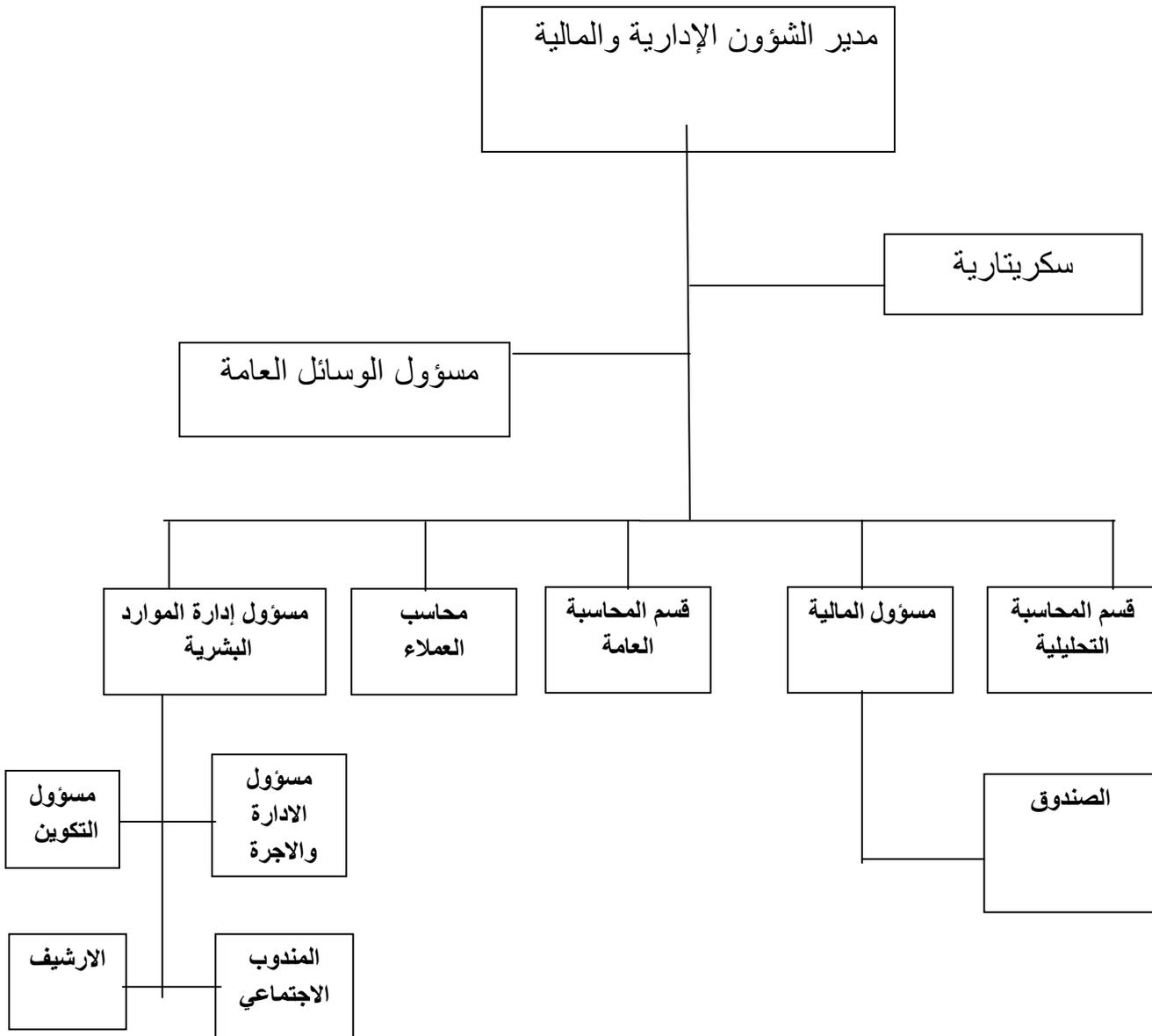
المصدر : من إعداد الطالبتين وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة .

ثانياً: هيكل دوائر المؤسسة

جاء هذا البند ليعبر لنا هيكل دوائر الرأسية للمؤسسة ، والمتمثلة في مديرية الشؤون الادارية والمالية والمديرية التجارية ودائرة مراقبة الجودة ودائرة الصيانة ودائرة الانتاج وكذلك دائرة العمليات .

1-هيكل الشؤون الادارية والمالية :

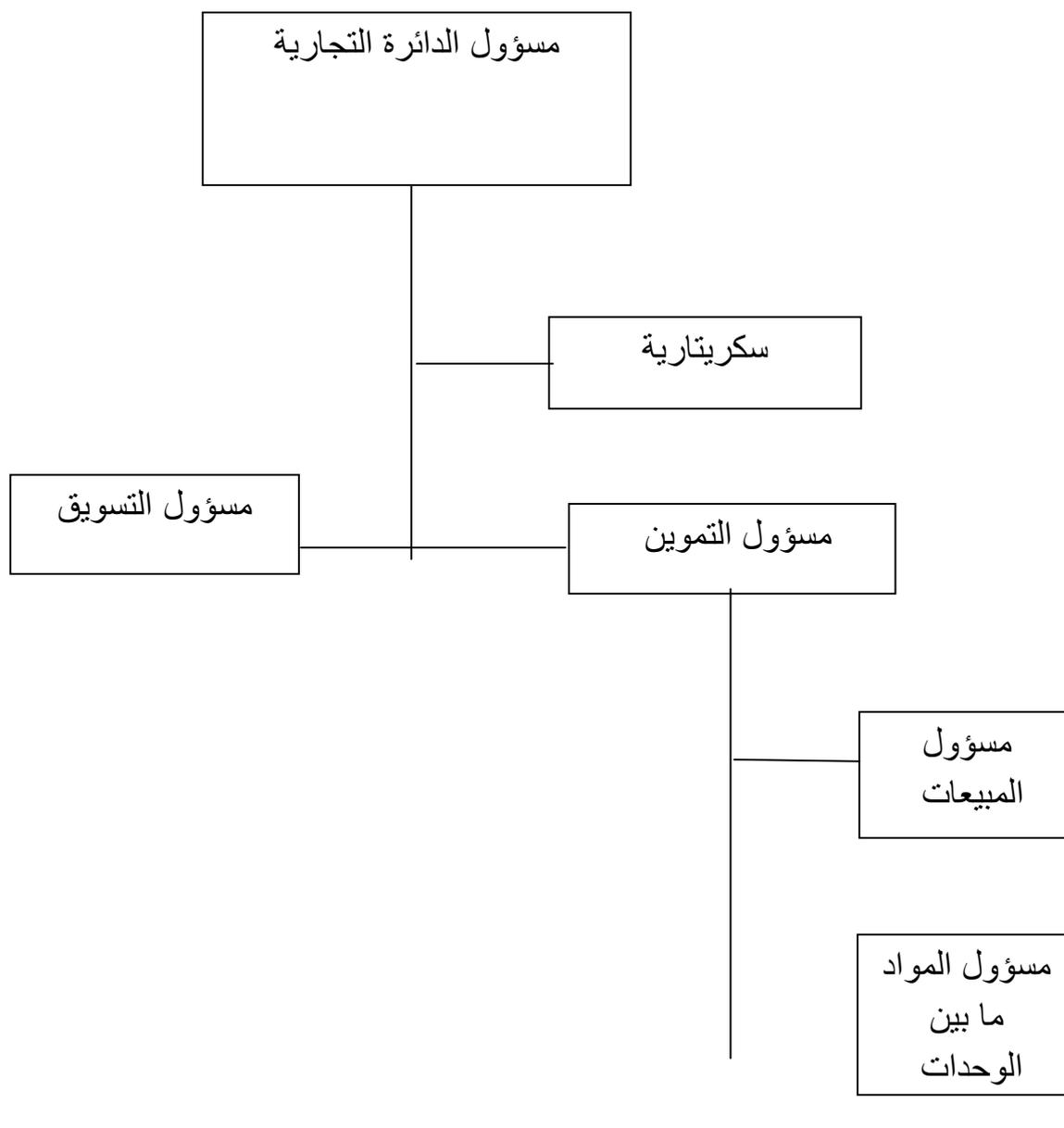
الشكل رقم(15): هيكل الشؤون الإدارية والمالية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

2- هيكل الدائرة التجارية :

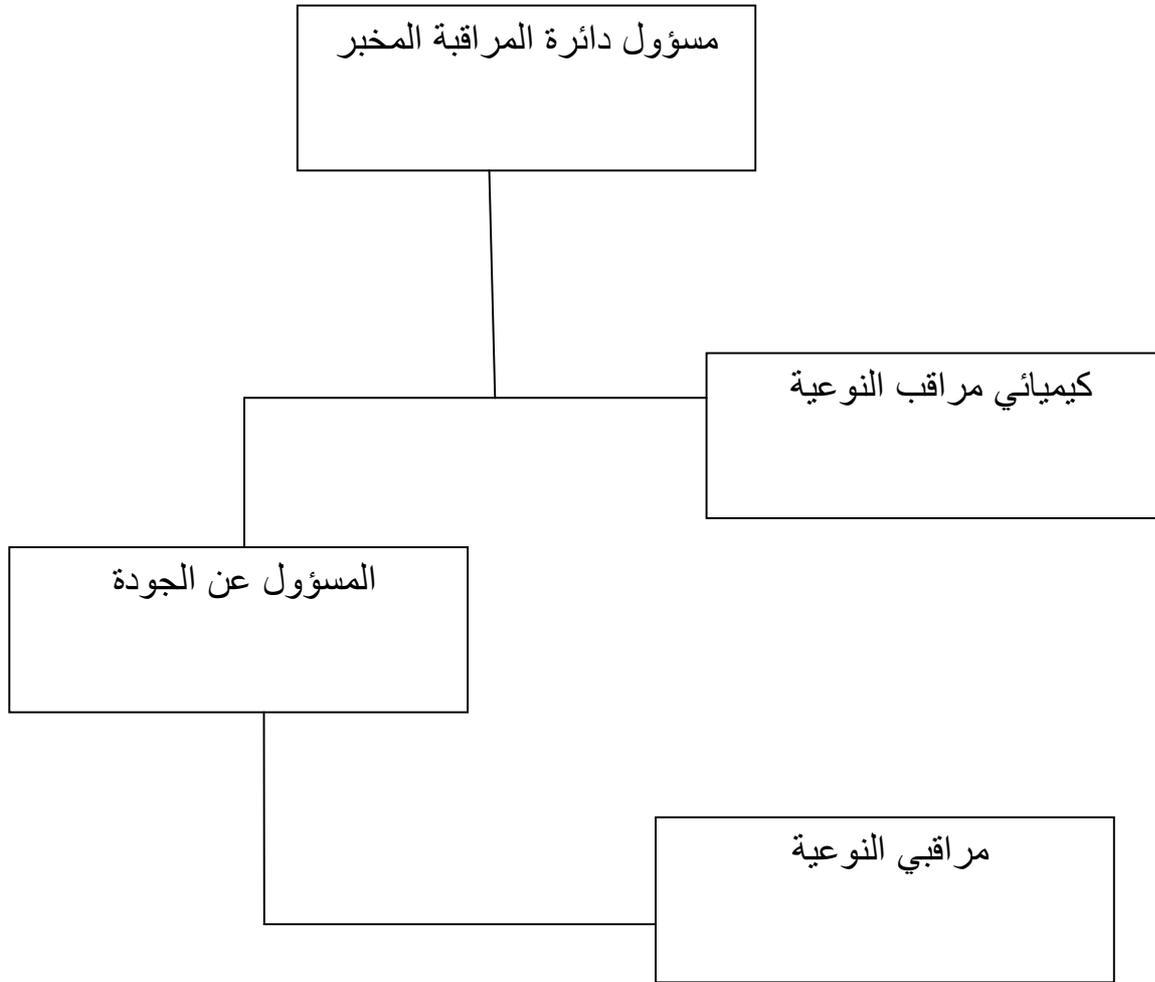
الشكل رقم (16): هيكل الدائرة التجارية



المصدر: من إعداد الطالبتين وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة .

3- هيكل دائرة المراقبة

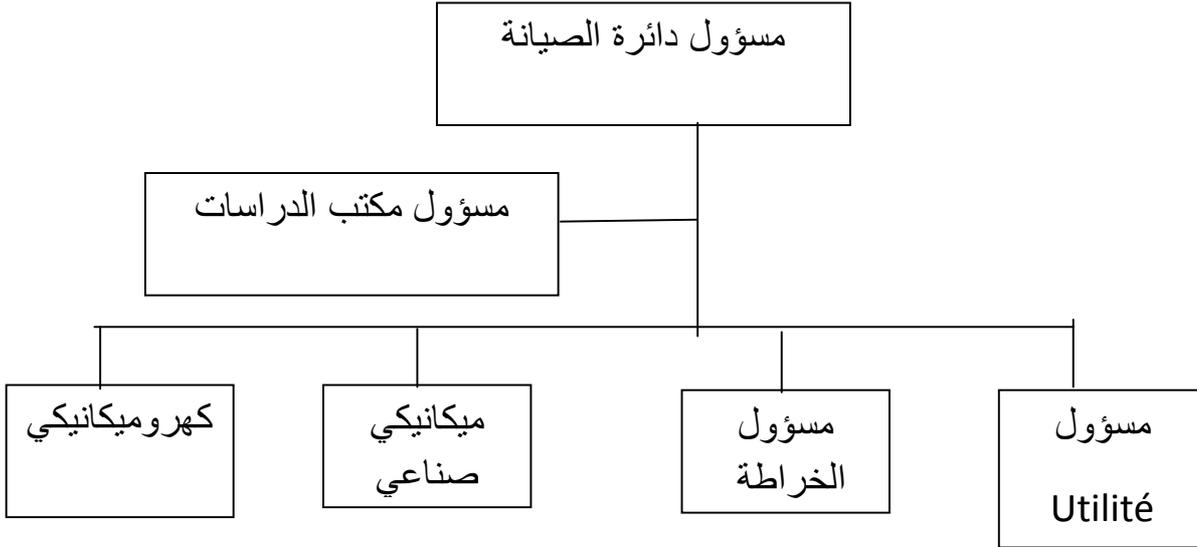
الشكل رقم (17): هيكل دائرة المراقبة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

4- هيكل دائرة الصيانة

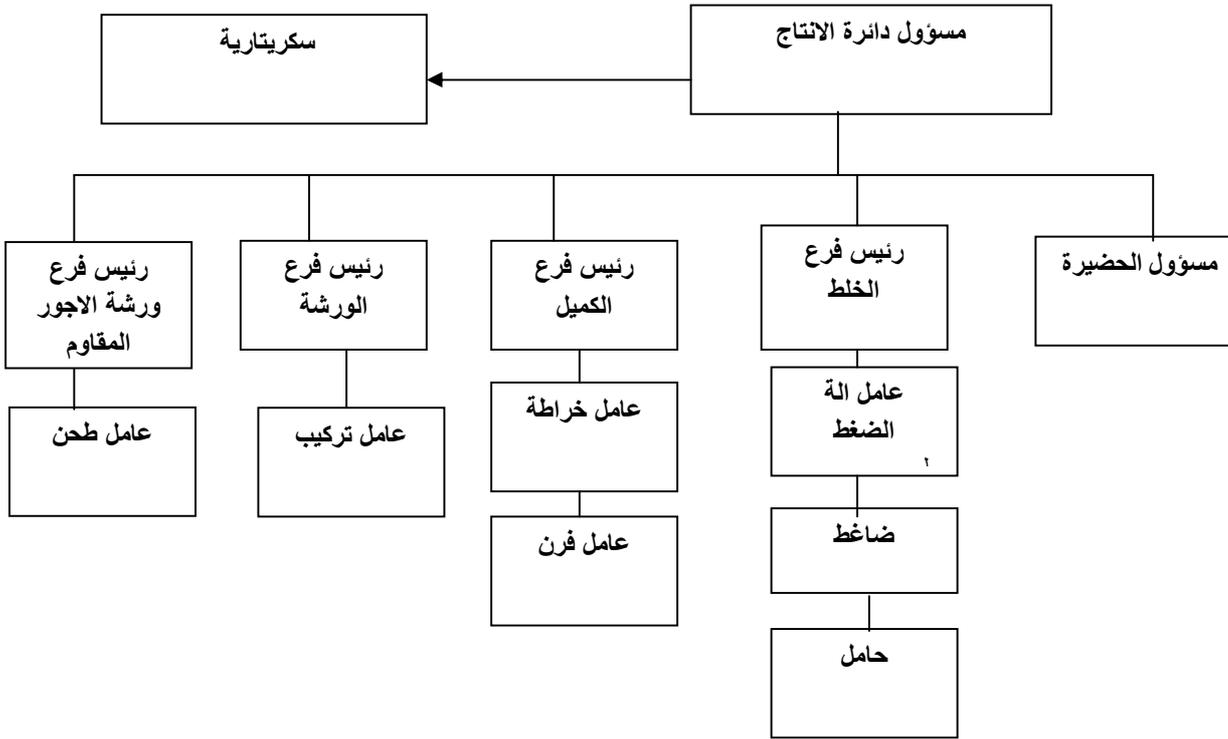
الشكل رقم (18): هيكل دائرة الصيانة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

5- هيكل دائرة الإنتاج :

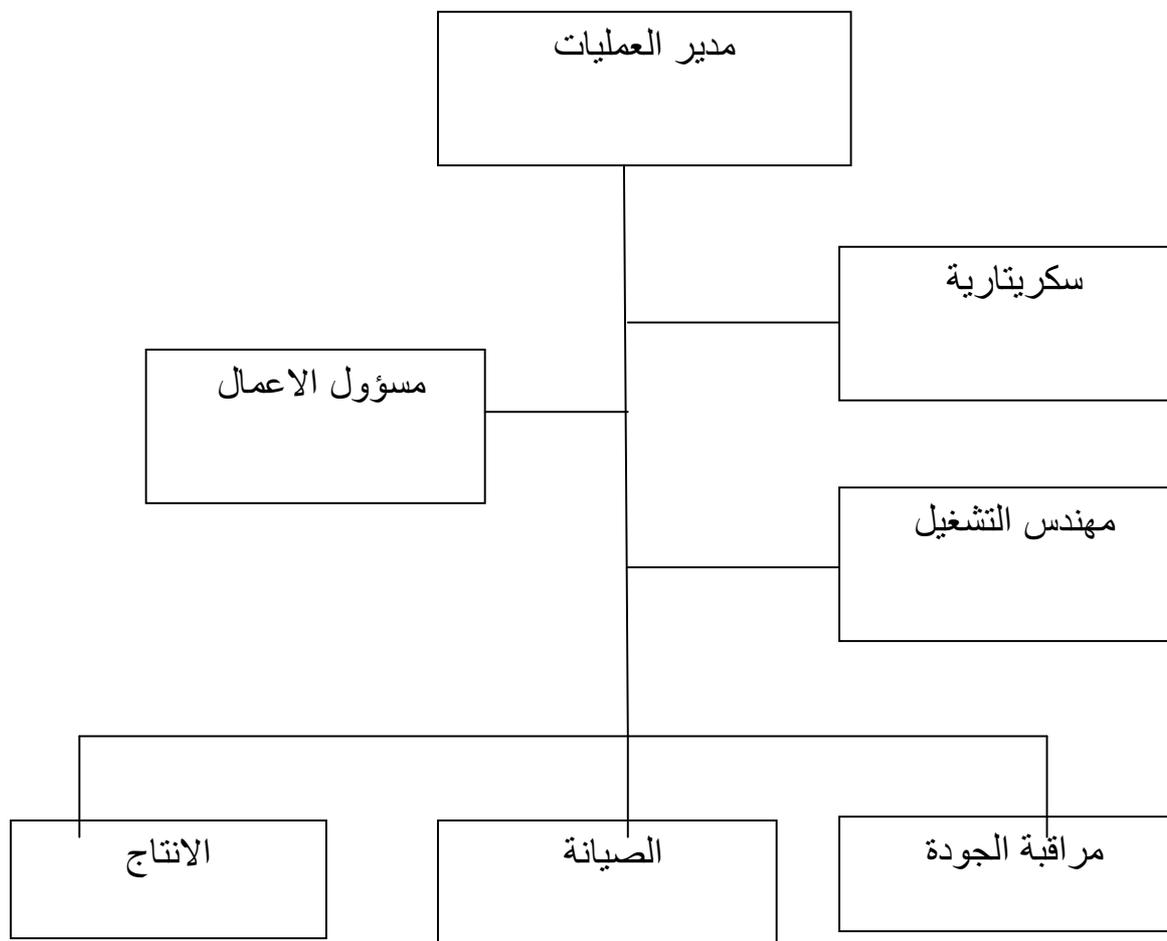
الشكل رقم (19): هيكل دائرة الإنتاج



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

6- هيكل دائرة العمليات :

الشكل رقم (20): هيكل دائرة العمليات



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

المطلب الثالث: المكانة الاقتصادية للمؤسسة

إن المكانة الاقتصادية لمؤسسة المواد الكاشطة من خلال التعرف على نشاط المؤسسة و التطورات التي شهدتها المؤسسة و كذلك معرفة نقاط الضعف والقوة للمؤسسة و من ثم استنتاج أهميتها الاقتصادية.

أولاً: نشاط و أهم التطورات الرئيسية للمؤسسة نشاط المؤسسة :

إن نشاط المؤسسة الوطنية لصنع الزجاج و المواد الكاشطة ذات نشاط واسع و محدد و يتمثل النشاط الأساسي في :

-تحويل المواد المستوردة من الخارج(المواد الأولية)إلى مواد مصنعة و بالتالي فهي مؤسسة تصنيعية.

-تقوم بتوزيع المنتجات بالبيع داخل المؤسسة كما لديها وكلاء في مختلف ولايات الوطن و هي لا تقوم بعملية التصدير.

-تتعامل المؤسسة الوطنية مع مؤسسات اجنبية تتواجد في ثلاث دول (الصين، ألمانيا، إيطاليا) و تتعامل مع شركات وطنية و الخواص.

نعني بالمواد الكاشطة تراكم حبيبات كشط مجموعة بمادة رابطة (غراء) و هي نوعان من المواد الكاشطة المربوبة و الكاشطة المطبقة .

أ -المواد الكاشطة المربوبة : "abrasif liées"

ب-المواد الكاشطة المطبقة : "abrasif appliqués"

أما المنتوجات الثانوية للمؤسسة تتمثل في صنع الأجور المقاوم للحرارة و الذي يستعمل في صنع الأفران.

أهم التطورات و التغيرات الرئيسية في المؤسسة:

شهدت مؤسسة المواد الكاشطة عدة تطورات في مختلف المجالات أهمها تطور الإنتاج خاصة في

السنوات الأخيرة و ذلك من خلال دراستها و تمثيل مكانتها في السوق الوطني.

أهم التطورات والتغيرات الرئيسية للمؤسسة :

-تطور إنتاج المؤسسة ENAVA :

جدول رقم (03):تطور انتاج الرئيسي للمؤسسة

ABRAS				
Les produits	2013		2014	
	V	Q	V	Q
Les liées	43999234	80510	53320665	94661
Les appliqués	6093617	7225	9583613	9355
TGP AB	50092851	87735	62904278	104016

المصدر :مصلحة المحاسبة في المؤسسة محل الدراسة

رقم أعمال مؤسسة ENAVA :

جدول رقم (04):رقم اعمال المؤسسة

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
CA/KDA	77506	77552	80375	91756	107000

المصدر :مصلحة المحاسبة في المؤسسة محل الدراسة

ثانيا : نقاط القوة و الضعف للمؤسسة

نقاط القوة :

- يوجد آلات متميزة .
- كفاءة مهنية.
- سمعة المنتج .
- استعمال مقاييس دولية.
- تحقيق ربح صناعي.

نقاط الضعف :

- منافسة غير مشروعة.
- ديون بنكية متراكمة على التقييم.
- ديون شبه جباية

ثالثا : الأهمية الاقتصادية

إن مؤسسة ENAVA تعتبر واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها، و يتضح ذلك من خلال الأهداف التي أنشئت من أجلها، فإثناء مؤسسة ENAVA جاء لتحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتجاتها.
 - القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال.
 - إدخال التكنولوجيا الحديثة و المتطورة في صناعة المواد الكاشطة.
 - تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني .
 - تخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية، و القضاء على التبعية الاقتصادية.
 - تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
 - تزويد الدول الإفريقية و خاصة الدول العربية باحتياجاتها من منتجاتها.
- إن هذه الأهداف جعلت المؤسسة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الوطنية الأخرى، لاسيما بعد حصولها على شهادة الايزو (9001:2000 iso) التي تعتبر شرط الدخول إلى الأسواق العالمية، و كذا تؤهلها لتعزيز قدرتها و مكانتها التنافسية في السوق الوطنية.

المبحث الثاني: منهجية البحث و الدراسة

المطلب الأول: الطرق والاساليب الاحصائية المستخدمة

عينة الدراسة: تتكون عينة عمال مؤسسة المواد الكاشطة (ABRAS) حيث تم توزيع 50 استبيان بهاته المؤسسة.

لقد تم القيام بتفريغ البيانات وتحليل الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS V26، وقد تم استخدام الاختبارات الاحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ حيث سيستخدم هذا العامل للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة.
- التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف أفراد مجتمع الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية.
- الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية وذلك للحكم على اتجاه إجابات أفرادالعينة على متغيرات الدراسة.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد.

تم الاعتماد على سلم ليكارت (Likert) ويمثل هذا المقياس خمسة إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمسة نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول بأن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

أولاً - القسم الأول:

والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويتكون من 06 فقرات متمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة).

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
88%	44	ذكر
12%	6	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات V26SPSS
الشكل البياني رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطلبةبناء على مخرجات V26SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه والذي يمثل توزيع العينة وفقا للجنس والذيلغ عددهم (50) مبحوثا، يتضح أن الغالبية العظمى من مفردات عينة الدراسة هم الذكور بحيث بلغت نسبة الإناث 88% بينما بلغت نسبة الاناث 12%، مما يدل على أن أغلبية الموظفين هم الذكور لدى عينة الدراسة.

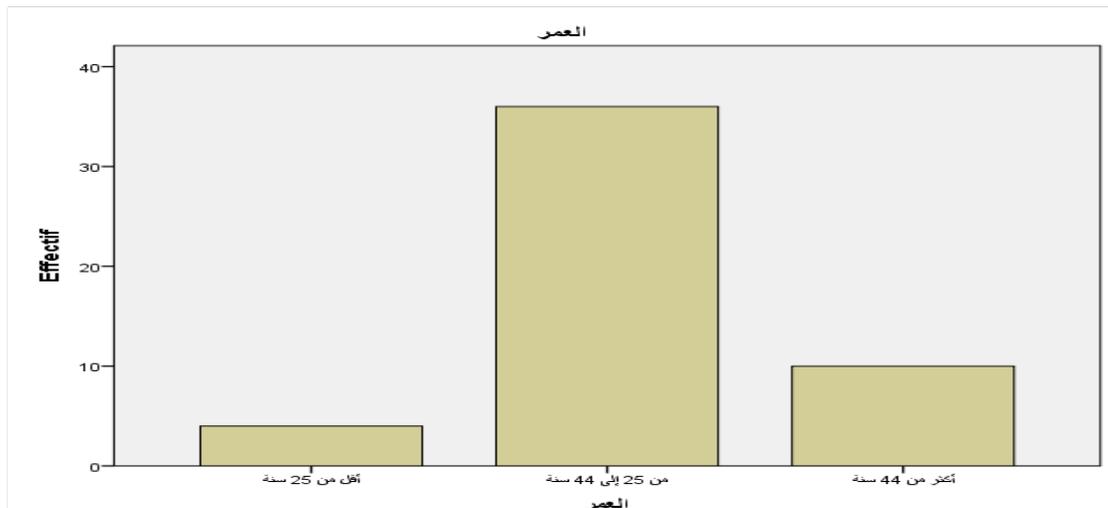
ب- توزيع افراد العينة حسب العمر

جدول رقم (06): توزيع افراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	البيان
08%	04	اقل من 25
72%	36	من 25 الى 44
20%	10	أكثر 44
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات V26SPSS

الشكل البياني رقم (22): توزيع لأفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطلبةبناء على مخرجات V26SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه والذي يخص توزيع أفراد العينة وفقا للعمر والذي بلغ عددهم (50) مبحوثا، يتضح أن الغالبية العظمى من مفردات عينة الدراسة هم الفئة العمرية ما بين (25 و44 سنة) بنسبة 72%، تليها الفئة العمرية (44 سنة فأكثر) بنسبة 20% وأخيرا الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 08%، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة جلها من فئة الشباب والكهول.

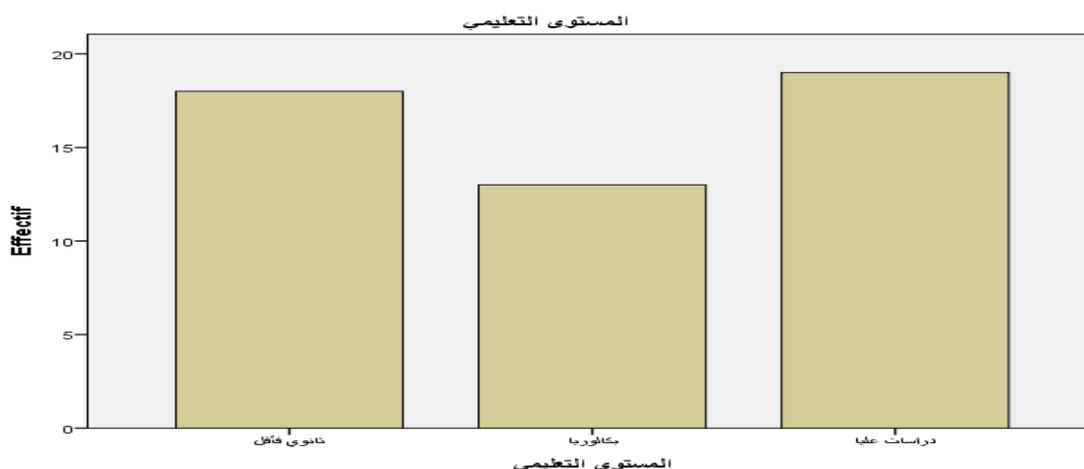
ت- توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (07): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	البيان
36%	18	ثانوي فأقل
26%	13	بكالوريا
38%	19	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS v26

الشكل البياني رقم (23): توزيع لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات V26SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أكثر مفردات الدراسة من مستوى الأفراد المتحصلين شهادات عليا بنسبة 38%، وتليها مفردات من مستوى ثانوي فأقل بنسبة 36% فيما بلغت مفردات مستوى البكالوريا نسبة 26%.

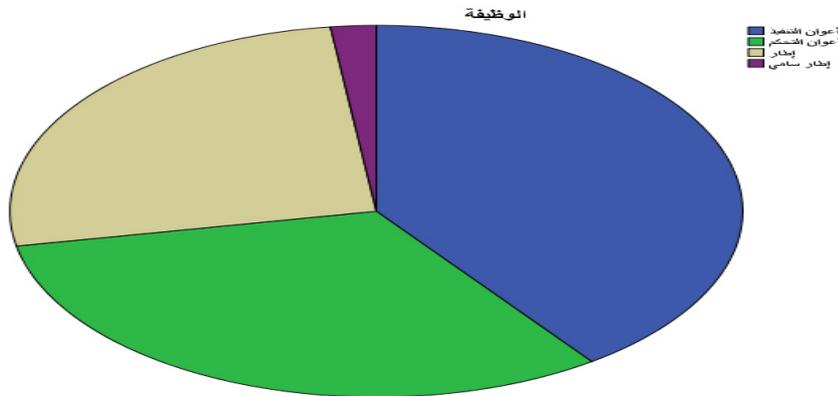
ث - توزيع افراد العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم (08): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	البيان
40%	20	أعوان التنفيذ
32%	16	أعوان التحكم
26%	13	إطار
01%	1	إطار سامي
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات V26SPSS

الشكل البياني رقم (24): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات V26SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة كان كالتالي: 40% أعوان التنفيذ، 32% أعوان التحكم، 26% إطارات وأخيرا 01% إطار سامي.

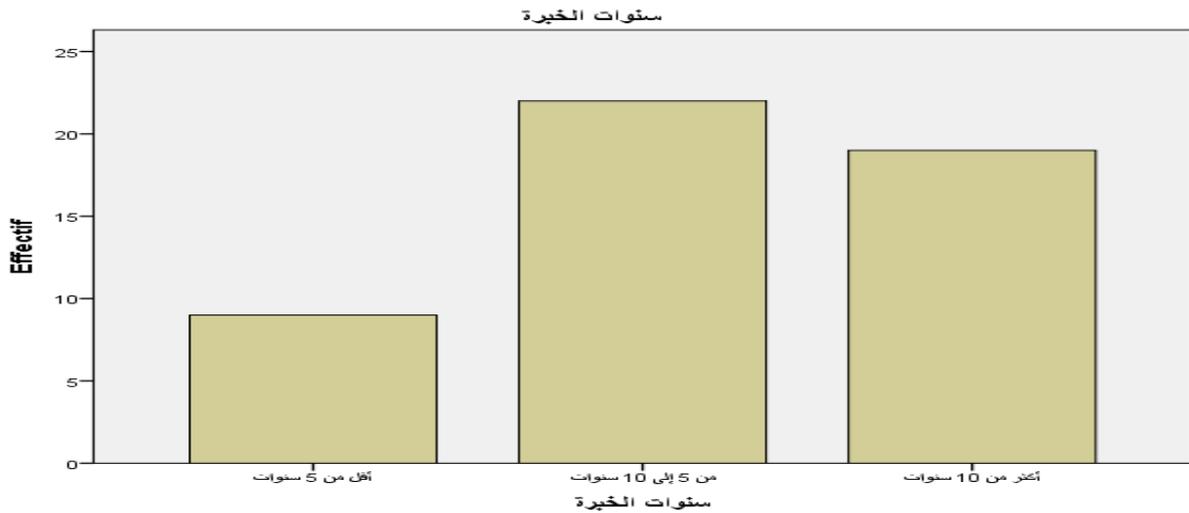
ج- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (09): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
18%	09	أقل من 5 سنوات
44%	22	من 5 إلى 10 سنوات
38%	19	10 سنوات فما فوق
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS v 26

الشكل البياني رقم (25): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن 38 % من أفراد عينة الدراسة لهم خبرة تزيد عن 10 سنوات و 44% لهم خبرة ما بين 5 سنوات و 10 سنوات وأخيرا 18% لهم خبرة أقل من 5 سنوات. دراسة صدق وثبات الاستمارة: لمعرفة صدق وثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ فوجدناه يساوي (0.873)، وهذا يعني أن معامل الثبات جيد، ولمعرفة صدق الاستمارة قمنا بإدخال الجدر التريعي على معامل ألفا كرونباخ بحيث وجد أنه يساوي 0,93 والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان

عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ
40	0.873

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

- اتجاه إجابات أفراد العينة:

جدول رقم (11): وصف إجابات مفردات الدراسة

الإتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
موافق	.88	3.60	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لكل انجاز مهامك
موافق	1.07	3.56	أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلى دون الرجوع إلى رئيسي المباشر
موافق	1.01	3.54	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين
موافق	1.01	3.84	ألتزم بتحمل مسؤولية منحي السلطة واتخاذ القرارات
محايد	.95	3.30	يملك العاملون رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها
محايد	1.07	3.30	تمنح الإدارة الفرصة الكاملة للعاملين لتنفيذ أعمالهم بقدر من الحرية والاستقلالية

محايد	1.06	3.26	تسعى الإدارة إلى التقليل من الإشراف المباشر على المرؤوسين
محايد	1.14	3.2	للعاملين سلطات واسعة لمراقبة أعمالهم بأنفسهم دون تدخل مباشر من الإدارة
محايد	1.32	3.14	توفر الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين
موافق	1.03	4	يساعد التدريب على رفع الروح المعنوية وتحسين مهاراتك
محايد	1.20	3.22	الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملون كانت مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية
موافق	1.04	3.96	يساعد التدريب في أداء العمل بإتقان وبأقل جهد
محايد	1.15	3.26	نظام العمل المتبع في إدارة المؤسسة يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات
غير موافق	1.28	2.3	يتناسب الراتب والمكافآت التي يتحصل عليها العامل مع الجهود التي يبذلها في العمل
محايد	1.34	3.22	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقية
محايد	1.33	2.62	يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين
محايد	1.15	3.38	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب
موافق	1.07	3.52	يستطيع العاملون التواصل بسهولة فيما بينهم ومع رؤسائهم في العمل
موافق	1	3.62	يتواصل الرئيس مع العاملين ويعمل باقتراحاتهم لحل مشكلات العمل
محايد	1.13	2.94	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة
محايد	1.08	3.26	يتم تشجيعنا على معرفة وتحديد المشاكل/القضايا
محايد	1.06	3.18	يتم تقديم المساعدة التقنية لنا لحل المشاكل
محايد	1.18	3.22	يوجد تشجيع على تقديم اقتراحات
محايد	1.18	3.24	لا توجد حواجز للاتصال بين أقسام الإدارة

محايد	1.13	3.32	عملية الاتصال ليست فقط "من الأعلى إلى الأسفل" ولكن "من الأسفل إلى الأعلى" كذلك
موافق	1.18	3.68	تأخذ الإدارة المسؤولية عن جودة الأداء
موافق	.82	3.92	تعتبر الإدارة التحسينات في الجودة طريقة لزيادة الأرباح
محايد	1.14	3.22	تقدم الإدارة التحفيزات لتحقيق أهداف الجودة
محايد	1.14	3.3	تستخدم الإدارة جودة الأداء كحافز للتوظيف والمحافظة على موظفيها
محايد	1.02	3.12	يحاول المشرفون كسب ثقة الموظفين
موافق	.961	3.88	يرج المشرفون لرضا الزبون
موافق	1.06	4.12	ضمان رضا الزبون هو أكبر مسؤولية لدينا
موافق	.94	3.82	يتم تحديد رضا زبائننا بالنسبة لرضا زبائن منافسينا
موافق	.88	3.86	نربط رضا الزبائن مع مؤشرات الأداء الداخلي لدينا
موافق بشدة	7.26	5	نستخدم شكاوى الزبائن لتحسين الأداء
موافق	.969	3.86	يتم إبلاغ متطلبات الزبائن لنا
موافق	.93	4.06	نستخدم أساليب مختلفة لبناء علاقات مع الزبائن لزيادة تكرار المعاملات بشكل إيجابي
موافق	.96	3.82	نؤكد على التحسين المستمر للجودة في جميع إجراءات العمليات
موافق	.81	3.7	يتم إعطاء تعليمات ومعايير العمل موحدة وواضحة لنا جميعا
موافق	.82	3.98	نجتهد لمنع الأخطاء أثناء مرحلة تخطيط العمليات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه إجابات أفراد العينة كانت نحو " موافق " و " محايد "، فيما يخص درجة تطبيق أبعاد التمكين في خدمة جودة المنتج لدى المؤسسة محل الدراسة.

- دراسة علاقة الارتباط ما بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (12): علاقات الارتباط ما بين المتغيرات

		Corrélations					
		تفويض السلطة	الاستقلالية	التدريب	التحفيز	الاتصال	جودة خدمة المنتج
تفويض السلطة	Corrélacion de Pearson	1	.674**	.251	.571**	.634**	.300*
	Sig. (bilatérale)		.000	.079	.000	.000	.034
	N	50	50	50	50	50	50
الاستقلالية	Corrélacion de Pearson	.674**	1	.346*	.469**	.667**	.375**
	Sig. (bilatérale)	.000		.014	.001	.000	.007
	N	50	50	50	50	50	50
التدريب	Corrélacion de Pearson	.251	.346*	1	.482**	.440**	.256
	Sig. (bilatérale)	.079	.014		.000	.001	.073
	N	50	50	50	50	50	50
التحفيز	Corrélacion de Pearson	.571**	.469**	.482**	1	.716**	.539**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
الاتصال	Corrélacion de Pearson	.634**	.667**	.440**	.716**	1	.730**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
جودة خدمة المنتج	Corrélacion de Pearson	.300*	.375**	.256	.539**	.730**	1
	Sig. (bilatérale)	.034	.007	.073	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين تفويض السلطة والاستقلالية تقدر ب (0.674**)، كما لها علاقة موجبة مع التحفيز تقدر ب 0.571** . ولها كذلك علاقة مع الاتصال تقدر ب 0.634** . كما لها علاقة معنوية مع جودة المنتج تقدر ب (0.3) عند مستوى معنوية 5% وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H1 .

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1 % بين الاستقلالية و التدريب تقدر ب (0.346^{**})، كما لها علاقة موجبة مع التحفيز تقدر ب (0.469^{**}) ولها كذلك علاقة مع الإتصال تقدر ب (0.667^{**}). كما لها علاقة مع معنوية خدمة جودة المنتج تقدر ب (0.375^{**}) عند مستوى معنوية 1 % . وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H2 .

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1 % بين التدريب و التحفيز تقدر ب (0.482^{**})، كما لها علاقة موجبة مع التحفيز تقدر ب (0.469^{**}) و لها كذلك علاقة مع الإتصال تقدر ب (0.440^{**})، لكن ليس له علاقة معنوية مع خدمة جودة المنتج والتي تقدر ب (0.256). وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية H3 .

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1 % بين التحفيز و الإتصال تقدر ب (0.716^{**})، كما لها علاقة معنوية مع خدمة جودة المنتج تقدر ب (0.539^{**}) مستوى معنوية 1 % . وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H4 .

- هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1 % بين الإتصال و خدمة جودة المنتج تقدر ب (0.716^{**}) . وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H5 .

الخلاصة العامة:

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية تبين لنا أن كل أبعاد التمكين ألا و هي: تفويض السلطة, الإستقلالية, التحفيز و الإتصال لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع خدمة جودة المنتج باستثناء بعد التدريب و الذي اتضح أن ليس له علاقة معنوية مع خدمة جودة المنتج.

اقتراحات:

- يتعين على المؤسسة محل الدراسة الإهتمام ببعث التدريب و إعطائه مزيدا من الأهمية مما يعزز من التمكين لدى المؤسسة و كذا خدمة جودة المنتج. و هذا ما تبين من خلال إجابات أفراد العينة على الإستبيان .

آفاق البحث:

- دراسة أثر التمكين على خدمة جودة المنتج.
- دراسة مقارنة لهذا الموضوع لعينة متكونة من عدة مؤسسات عامة و خاصة

خاتمة عامة:

لقد تم القيام من خلال هذه الدراسة بتوضيح مدى الإهتمام المتزايد للمنشآت و المؤسسات بمفهوم تمكين العاملين من أجل خدمة جودة المنتج، وبيننا أن هذا الإتجاه عائد للضغوطات التي تتعرض لها المنشآت للإهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

و يمكن استخلاص النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها فهو المتغير الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المؤسسة, و عليه فتمكين العاملين هو الحجر الأساسي لأي منظمة.
- إن فكرة التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ و إنما ظهر نتيجة تراكمه و تطويره عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام, و بالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية و إدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة .
- أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين و خدمة جودة المنتج في المنظمة المبحوثة.
- يوجد مستوى جيد من الإهتمام بموضوع تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة الأمر الذي ينعكس إيجابيا على خدمة جودة المنتج.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1) حسين موسى قاسم إلينا ،نعمة عباس المقاجي استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة الطبعة العربية عمان دار الايتام 2015
- 2) راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى
- 3) رامي جمال اندورلوس وآخرون، "الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث اريد
- 4) زكريا مطلق الدوري، و آخرون، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة"، دار النشر اليازوري، 2016،
- 5) مازن ،عبد العزيز ،التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الأردن، عمان ، 2006
- 6) مهدي صالح السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى

ثانياً: الرسائل والاطروحات الجامعية

- 1) أبو بكر بوسلام، "أثر تمكين العاملين الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة آل البيت كلية إدارة المال و الأعمال، 2010،
- 2) إخليف يوسف الطراونة، "تمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوج ٥-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008،
- 3) بوغان نوالدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في مؤسسة المينائية بسكيكدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، (الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و تجارة)، سنة 2007/2006
- 4) خالد بن جميل مصطفى زقروق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القرى، وكلية التربية، سنة 2008
- 5) صلاح صالح درويش معمار، "مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الامريكية، كلية ادارة الاعمال، سنة 1429/1430هـ

- (6) العربي وفاء، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربية، أطروحة دكتوراه بسكرة 2014/2015
- (7) عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، 2006
- (8) علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)، سنة 2004، 2003
- (9) عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007
- (10) فالح عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن: مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1492
- (11) محمد بن عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة بالاداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير (الرياض، نايف للعلوم الامنية، كلية دراسات العليا)
- (12) مصطفى شيرين إبراهيم سلامة، درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية (دراسة تحليلية لآراء عينة من معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم)، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2016
- (13) منار حسن مصطفى حسنين، "درجة التمكين الإداري و المناخ التنظيمي و العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015
- (14) منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا
- (15) الهيتي محمود اسماعي كردي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء، بحث ميداني في مستشفى الرمادي التعليمي مقدم كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة، بغداد، 2014
- (16) ثالثا، المؤتمرات والملتقيات

- 17) سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين الملتقى الشوي العاشر لإدارة الجودة الخبر (17/18 افريل 2005) كلية العلوم الادارية الرياض
- 18) موسى اللوزي، "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد، مصر، 27-29 نوفمبر 2004

رابعاً: مقالات

- 1) احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد 04/2006
- 2) صفاء جواد عبد الحسين، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد الثاني و الثلاثون، 2012

خامساً: محاضرات

- 1) محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: جامعة السراء الخاصة 2004/2005
- 2) يزيد قادة، مطبوعة في إدارة الجودة الشاملة (TOM)، قسم علوم التسيير، جامعة الدكتور مولاوي الطاهر، سعيدة 2016-2017

المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Aburuman, Nassem M, "The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute", International Journal of Business and Social Science Vol. 7, No. 1; January, 2016
- 2) Becker, W., Bose, A., & Freeman, "V. An executive take on the top business trends: A McKinsey Global Survey" , 2006
- 3) Catherine demeng. **comment reussirne demarche qualité .A' hôpital**
- 4) Hafeez, U., & Akbar, W. "Impact of training on employees performance" (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). Business Management and Strategy, 6(1)., 2015
- 5) John W, Newstrom, "Organizational Behavior, Human Behavior At Work", 12thed., Tata Mc Graw-Hill publishing company Limited, New Delhi, 2007
- 6) Keyton, J. "Case studies for organizational communication: Understanding communication processes". Master Thesis, New York, NY: Oxford University Press, 2011

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د الطاهر مولاي سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

أخي الموظف/ أختي الموظفة...

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة التمكين في خدمة جودة المنتج، نرجوا منكم اللطف بتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية. علما أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغاية البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1 الجنس: ذكر () أنثى ()

2 العمر: أقل من 25 سنة () من 25 إلى 44 سنة () 44 سنة فما فوق ()

3 المستوى التعليمي: ثانوي فأقل () بكالوريا () دراسات عليا ()

4 الوظيفة: أعوان التنفيذ () أعوان التحكم () إطار () إطار سامي ()

5 سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () 10 سنوات فما فوق ()

القسم الثاني: محاور الاستمارة.

1 المحور الأول: التمكين

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ تفويض السلطة						
1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لك لإنجاز مهامك					
2	أعتمد على نفسي في أداء المهام المفوضة إلي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر					
3	تشجع المؤسسة على المشاركة والتشاور بين الرؤساء والعاملين					
4	ألتزم بتحمل مسؤولية منحي السلطة واتخاذ القرارات					
ب الاستقلالية						
5	يملك العاملون رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها					
6	تمنح الإدارة الفرصة الكاملة للعاملين لتنفيذ أعمالهم					

					بقدر من الحرية والاستقلالية	
					تسعى الإدارة إلى التقليل من الإشراف المباشر على المرؤوسين	7
					للعاملين سلطات واسعة لمراقبة أعمالهم بأنفسهم دون تدخل مباشر من الإدارة	8
ج التدريب						
					توفر الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين	9
					يساعد التدريب على رفع الروح المعنوية وتحسين مهاراتك	10
					الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملين كانت مناسبة لاحتياجاتهم الوظيفية	11
					يساعد التدريب في أداء العمل باتقان وبأقل جهد	12
د التحفيز						
					نظام العمل المتبع في إدارة المؤسسة يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	13
					يتناسب الراتب والمكافآت التي يتحل عليها العامل مع الجهود التي يبذلها في العمل	14
					تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	15

					16	يتم التركيز في المؤسسة على تشجيع الناجحين أكثر من التركيز على معاقبة المقصرين
هـ الاتصال						
					17	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب
					18	يستطيع العاملون التواصل بسهولة فيما بينهم ومع رؤسائهم في العمل
					19	يتواصل الرئيس مع العاملين ويعمل باقتراحاتهم لحل مشكلات العمل
					20	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة

2 المحور الثاني: جودة المنتج

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
أ العلاقات بين الموظفين						
					يتم السماح لنا بتفقد العمل الخاص بنا	21
					يتم تشجيعنا على معرفة وتحديد المشاكل/القضايا	22
					يتم تقديم المساعدة التقنية لنا لحل المشاكل	23

					24	يتم الاعتراف بمجهوداتنا ومكافآتنا على جودة الأداء المتفوق
					25	يوجد تشجيع على تقديم اقتراحات
					26	لا توجد حواجز للاتصال بين أقسام الإدارة
					27	عملية الاتصال ليست فقط "من الأعلى إلى الأسفل" ولكن "من الأسفل إلى الأعلى" كذلك
					28	نستفيد من تدريبات ذات جودة
ب القيادة						
					29	تأخذ الإدارة المسؤولية عن جودة الأداء
					30	تعتبر الإدارة التحسينات في الجودة طريقة لزيادة الأرباح
					31	تقدم الإدارة التحفيزات لتحقيق أهداف الجودة
					32	يتم ضمان أي منتج جديد من قبل الإدارة لتلبية توقعات الزبون
					33	تستخدم الإدارة جودة الأداء كحافز للتوظيف والمحافظة على موظفيها
					34	يحاول المشرفون كسب ثقة الموظفين
					35	يروج المشرفون لرضا الزبون

ج العلاقات مع العملاء

					36	ضمان رضا الزبون هو أكبر مسؤولية لدينا
					37	يتم تحديد رضا زبائننا بالنسبة لرضا زبائن منافسينا
					38	نربط رضا الزبائن مع مؤشرات الأداء الداخلي لدينا
					39	نستخدم شكاوى الزبائن لتحسين الأداء
					40	يتم إبلاغ متطلبات الزبائن لنا
					41	نستخدم أساليب مختلفة لبناء علاقات مع الزبائن لزيادة تكرار المعاملات بشكل إيجابي
					42	يتم إعادة المعايير كلما تغيرت احتياجات وتوقعات الزبائن

د إدارة المنتج/ العمليات

					43	نؤكد على التحسين المستمر للجودة في جميع إجراءات العمليات
					44	مواصفات منتجاتنا واضحة
					45	يتم إعطاء تعليمات ومعايير العمل موحدة وواضحة لنا جميعا
					46	نجتهد لمنع الأخطاء أثناء مرحلة تخطيط العمليات

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التمكين في خدمة جودة المنتج ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على كل من التمكين بأبعاده و المتمثلة في: (تفويض السلطة, الاستقلالية, التدريب, التحفيز و الاتصال) و خدمة جودة المنتج .

وقد حاولت الدراسة الإجابة عن تساؤلات المشكلة ومن أهمها: ما هو مدى فعالية التمكين في المنظمة المبحوثة؟ ما هو مستوى جودة خدمة المنتج في المنظمة المبحوثة؟ هل هناك علاقة بين التمكين وجودة خدمة المنتج؟ وقد أجريت الدراسة في الشركة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة ENAVA ب سعيدة, وتم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات اللازمة لاستطلاع آراء العاملين في المؤسسة وكذلك المقابلات الشخصية حيث تم تحليل آراء 50 عاملا في الشركة.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين, الجودة, جودة المنتج ..

Abstract:

This study aims to determine the effect of empowerment in serving product quality. To achieve this, the study relied on each of empowerment in its dimensions which are: (delegation of authority, independence, training, motivation and communication) and product quality service. The study tried to answer the questions of the problem, the most important of which are: What is the effectiveness of empowerment in the researched organization? What is the level of product service quality in the research organization? Is there a relationship between empowerment and product quality of service? The study was conducted in the National Company for Glass and Abrasives (ENAVA) **Saida**, and the questionnaire was relied on to obtain the necessary data to survey the opinions of the employees of the institution, as well as personal interviews where the opinions of 50 workers in the company were analyzed.

Key words: employee empowerment, quality, product quality