



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث
في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

بغنوان:

أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية
(دراسة حالة صناديق الضمان الاجتماعي)

الأستاذ المشرف:
أ.د بن شني عبد القادر
مساعدة المشرف:
د. حجار أسية

من إعداد الطالب:
بوبكر عبد الباقي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ. د بشني يوسف
مشرفا مقرا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ. د بن شني عبد القادر
مشرفة مساعدة	جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة (أ)	د. حجار أسية
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر (أ)	د. شرارة وليد
مناقشا	جامعة غليزان	أستاذ التعليم العالي	أ. د بديار أحمد
مناقشا	جامعة غليزان	أستاذ التعليم العالي	أ. د بشيكر عابد

السنة الجامعية: 2023-2024

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل عزيز عايشته ثم انتقل إلى الرفيق الأعلى، وأخص بالذكر جدي (أبي) الذي رباني وكان نعم القدوة لي، جدي (أمي) الحنون، عمتي، عبي عبد القادر مقدم. إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، إلى عمتي التي ربنتني وسهرت لأجلي، متعها الله بالصحة والعافية.

إلى سندي ورفيقة دربي، زوجتي الفاضلة صانها الله ورعاها، التي كانت لي دوما حصنا منيعا، ولم تبخل علي بمد يد العون في مشواري المني والدراسي.

إلى أبنائي أكرم، عبد الباسط سراج الدين، عبد الصمد أيهم حفظهم الله جميعا.

إلى أخي وأخواتي، وإلى كل أهلي وأقاربي خاصة خالي عبد القادر.

إلى أم محمد، محمد، أبو بكر، عبد الغفور، أية.

إلى كل من علمني الحرف ولقني الكلمات، إلى كل معلمي، وأساتذتي الأفاضل، إلى جميع

أصدقائي، وزملائي في العمل.

بوبكر عبد الباقي

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة، الذي بحمده تتم الصالحات، وأصلي وأسلم على سيد الخلق وحبیب الحق محمداً عليه أزكى الصلوات وأزكى التسليم وبعد:

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور "بن شني عبد القادر" الذي طالما كان لي سنداً ومعيناً وعاملني كأخ، لقبوله الإشراف على هذا العمل، وتخصيصه لجزء من وقته ومجهوده لمتابعته. إلى مساعدة المشرف الدكتورة "حجار أسية" على مد يد العون لي، إلى الأستاذ الدكتور "يوبكر محمد" الأخ الأكبر والصديق الأمين على كل وقفاتهِ وتشجيعاته لي في كل وقت وحين، إلى الأستاذ الدكتور "بشني يوسف" لتحفيزه لي كلما لقيته، إلى الأستاذة الدكتورة بسدات كريمة لمساعدتها لي رغم مسؤولياتها، إلى الدكتور "شرارة وليد" الذي لم يبخل علي بالنصح والتوجيه، إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

إلى كل السادة مسؤولي الصناديق على مساعدتهم وتسهيلاتهم للحصول على المعلومات.

إلى كل السادة والسيدات عمال الصناديق وأخص بالذكر السيدة فراح، حاييف سي حاييف، كمال قير، بوقنين، بوخمخم، أجريم، تشبون، دبيان، أيت جيدة، بوزيان، سحنون، بو عقل، بخشي، حبي ميلود، حدوش، عجيمي، سنوسي، سهلي، بلجيلالي، بن قادة، قدار، بلبشير، كوميث، مسكين، لعباسي، قوعيش، الأخت وهيبة، إبراهيم، بن مناد، مدفوني.

الشكر موصول كذلك إلى كل من السادة مديري CNAC مستغانم، CNR مستغانم، CNR غليزان، CNAS غليزان على التسهيلات المقدمة من طرفهم. وإلى كل عمال وعاملات الصناديق دون استثناء.

إلى كل أصدقائي جدو، يزيد، طيب باشا، ميلود عبد القادر، بوعلام، رحامنية، حمودي، قدار، بلعياشي، زكرياء، زياني، شنين، لول، مشيكل.

إلى كل أساتذة وموظفي جامعة مستغانم، خاصة الأساتذة والإخوة الأفاضل أ.د يوسف رشيد، أ.د محمد العيد، أ.د امحمد بلقاسم، أ.د عدالة العجال، أ.د بكرتي لخضر، أ.د بن زيدان الحاج، أ.د رمضان محمد، أ.د بن حمودة يوسف، د/مدوري، د/فضلون، د/بناصر سيد أحمد، أ/ديداوي كمال.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

المخلص:

تهتم معظم المنظمات عمومية كانت أو خاصة بعامل الجودة وإدارتها، باعتبارهما أحد السبل والعوامل لضمان بقائها، نموها واستمراريتها، وقد لا تسعى لتحقيق هذا المطلب فقط المنظمات الكبيرة، الجامعات والمعاهد ومخابر البحث المختصة، بل تسعى إليه في وقتنا الراهن حتى الإدارات، المؤسسات الاقتصادية والخدمية وغيرها. وفي سبيل ذلك تسخر كل الجهود، موارد مادية، مالية، معلوماتية وبشرية، ولا شك أن أبرز هذه الموارد وأكثرها أهمية المورد البشري باعتباره الأصل والمحرك والمتحكم في باقي الموارد.

وعليه، فالهدف من بحثنا من الناحية النظرية هو تسليط الضوء على كل ما يمت بصلة للجودة وإدارة الجودة الشاملة من جهة، وينصب كذلك على إدارة الموارد البشرية، والأداء والعلاقة بين مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى.

ومن أجل معرفة إن وجد أثر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في صناديق الضمان الاجتماعي قدمنا إلى تحليل عينة من عمال هذه الأخيرة، وقد خلصت دراستنا إلى وجود أثر لثلاث مبادئ على أداء الموارد البشرية وهي: التركيز على العميل، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات، والتعليم والتدريب، في حين باقي المبادئ الثلاث الأخرى لم يكن لها أثر.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية، الأداء، أداء الموارد البشرية.

Résumé :

La plupart des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, se préoccupent du facteur qualité et de sa gestion, car ils constituent l'un des moyens et des facteurs qui assurent sa survie et leurs croissance et leur continuité. Non seulement les grandes organisations, les universités, les instituts et les laboratoires de recherche spécialisées peuvent rechercher pour atteindre cette exigence, mais à l'heure actuelle, même les administrations, les institutions économiques et de services et d'autres le recherchent. A cette fin, tous les efforts sont exploités, ressources matérielles, financières, informationnelles et humaines, et il ne fait aucun doute que la plus importante de ces ressources est la ressource humaine, car elle est à l'origine et le moteur qui contrôle du reste des ressources.

Ainsi, l'objectif de notre recherche, d'un point de vue théorique, est de faire la lumière sur tout ce qui concerne la qualité et la gestion de la qualité totale d'une part, et de se concentrer sur la gestion des ressources humaines, la performance et la relation entre les domaines de la gestion des ressources humaines et de la gestion complète d'autre part.

Afin de savoir s'il existe un impact des principes de gestion de la qualité totale sur la performance des ressources humaines des caisses de sécurité sociales, nous avons analysé un échantillon des travailleurs de ces dernières. Et Notre étude a conclu qu'il y avait un impact de trois principes sur la performance des ressources humaines (l'orientation client, prendre des décisions basées sur des données, éducation et formation) alors que les trois autres principes n'ont eu aucun impact.

Les mots clés:

La qualité, la gestion de la qualité totale, les ressources humaines, la performance, la performance des ressources humaines.

فهرس

II-I	ملخص
III	فهرس
VI-IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ-ح	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة	
24	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة: الأسس والمفاهيم العامة
52	المبحث الثاني: ركائز إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها
63	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة: معايير تقييمها، معوقاتنا، عوامل نجاحها
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة	
73	المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
87	المبحث الثاني: الأداء: الأسس والمفاهيم
99	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
112	المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية
الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي	
125	المبحث الأول: منهج البحث وأداة الدراسة
141	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة
180	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
185	الخاتمة العامة
188	المراجع
201	الملاحق
231	جدول المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
28	المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	1.أ
31	المقارنة بين خصائص المراحل الثلاث الأولى لتطوير الجودة	2.أ
45	أهم إسهامات فلاسفة الجودة	3.أ
64	مقياس الثقافة التنظيمية لمدى ملاءمة مدخل إدارة الجودة الشاملة	4.أ
82	وظائف إدارة الموارد البشرية	1.ب
115	المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة	2.ب
128	محاور الدراسة وأرقام العبارات في كل محور	1.ج
129	سلم ليكارت الخماسي	2.ج
129	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	3.ج
132	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.ج
133	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور التركيز على العميل	5.ج
134	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور مشاركة العاملين	6.ج
134	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور التحسين المستمر	7.ج
135	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات	8.ج
136	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور التعليم والتدريب	9.ج
136	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور أداء الموارد البشرية	10.ج
137	اختبار الصدق البنائي لمتغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة	11.ج
138	اختبار الصدق البنائي لمتغير أداء الموارد البشرية	12.ج
139	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	13.ج
140	ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية	14.ج
141	توزيع مجتمع الدراسة حسب الصناديق	15.ج
143	الاستمارات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والقابلة للتحليل الإحصائي	16.ج
143	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	17.ج

144	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	18.iii
145	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	19.iii
146	توزيع أفراد العينة حسب متغير قطاع النشاط	20.iii
148	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	21.iii
149	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	22.iii
150	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد أداء الموارد البشرية	23.iii
152	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	24.iii
154	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد التركيز على العميل	25.iii
155	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد مشاركة العاملين	26.iii
157	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد التحسين المستمر	27.iii
158	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات	28.iii
160	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد التعليم والتدريب	29.iii
162	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل	30.iii
164	اختبار التوزيع الطبيعي لالتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	31.iii
166	اختبار التوزيع الطبيعي للتركيز على العميل	32.iii
167	اختبار التوزيع الطبيعي لمشاركة العاملين	33.iii
168	اختبار التوزيع الطبيعي للتحسين المستمر	34.iii
170	اختبار التوزيع الطبيعي لاتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات	35.iii
171	اختبار التوزيع الطبيعي للتعليم والتدريب	36.iii
172	اختبار التوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية	37.iii
173	اختبار التوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية	38.iii
175	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية	39.iii
175	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية	40.iii
176	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية	41.iii

177	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية	42.iii
178	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية	43.iii

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
36	عجلة ديمينج	1.1
51	أهداف إدارة الجودة الشاملة	2.1
91	أنواع الأداء في المنظمة	1.11
94	أنواع أداء الموارد البشرية	2.11
103	مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية	3.11
106	طريقة التوزيع الإجمالي (الإلزامي)	4.11
109	خطوات طريقة الإدارة بالأهداف	5.11
126	أنموذج الدراسة	1.111
144	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2.111
145	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	3.111
146	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4.111
147	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير قطاع النشاط	5.111
148	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	6.111
149	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	7.111
151	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد أداء الموارد البشرية	8.111
153	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	9.111
154	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد التركيز على العميل	10.111
156	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد مشاركة العاملين	11.111
157	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد التحسين المستمر	12.111
159	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات	13.111
161	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد التعليم والتدريب	14.111
165	المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي لالتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	15.111
166	المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي التركيز على العميل	16.111

168	المدج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي لمشاركة العاملين	17.iii
169	المدج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للتحسين المستمر	18.iii
170	المدج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي لاتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات	19.iii
171	المدج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للتعليم والتدريب	20.iii
173	المدج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية	21.iii
174	الرسم البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية	22.iii

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
201	قائمة المحكمين	01
205	الإستبيان	02
210	مخرجات برنامج SPSS	03

المقدمة العامة

تواجه المنظمات في العقد الأخير الكثير من الرهانات والتحديات، لعل من أبرز مسببات ذلك الثورة المعرفية، التقدم العلمي والتكنولوجي، فضلا على التقدم في مجال الاتصالات، وكل هذا نتج عنه تغييرات جذرية في بيئة المنظمات، وبطبيعة الحال على هذه المنظمات أن تتكيف مع هذه المستجدات لتضمن تفوقها وبقائها، ولكي تواجه هذه التحديات فقد أصبح لزاما عليها الاستعانة ببعض المداخل الإدارية، ومن أبرز هذه المداخل إدارة الجودة الشاملة التي غزت الفكر الإداري الحديث وأحدثت طفرة كبيرة في الممارسات الإدارية عموما.

إن تجسيد هذه الإدارة على أرض الواقع ونجاح تطبيقها في المنظمة يتطلب العديد من العوامل، ولا شك أن العامل الذي له الدور البارز في ذلك هو المورد البشري، إذ لا يمكن تصور نجاح أي منهج أو فكر إداري دون إسهام وتدخل هذا المورد، لذا كان من الواجب إيلاء الأهمية البالغة له، والاستمرار في بذل كل الجهود لتحسين أدائه.

ومن الثابت الذي لا شك فيه - كما أسلفنا - أن كل المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى لتحقيق التفوق، البقاء، النمو والاستمرارية، وهي في سبيل ذلك تسعى جاهدة لانتهاج أفضل الأساليب الإدارية والتسييرية، ولعل من أبرز تلك الأساليب إدارة الجودة الشاملة التي تعد منهجا من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهي تركز على الاهتمام بالجودة، وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الإدارة والعاملين بذلك التطبيق وذلك باعتباره المحرك الأساسي لعملية التغيير.

ولقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة تطبق في العديد من المنظمات نتيجة لدورها الفعال والإيجابي على الأداء عموما وأداء الموارد البشرية بشكل خاص.

1- طرح الإشكالية

بناء على ما سبق ذكره، ارتأينا أن نطرح الإشكالية التالية:

ما أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية؟

وتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء؟
- ما مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المورد البشري؟

• هل يوجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية بصناديق الضمان الاجتماعي محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات، التدريب والتعليم) على أداء الموارد البشرية بالصناديق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا على أداء الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل على أداء الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات على أداء الموارد البشرية.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعليم على أداء الموارد البشرية.

3- أهداف الدراسة

- تتلخص الأهداف التي يتطلع إليها مشروع البحث فيما يلي:
- محاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة من خلال عرض وتحليل الفرضيات؛
- معرفة ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال تسيير المورد البشري؛
- التعريف بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصناديق الضمان الاجتماعي؛
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المورد البشري بالصناديق محل الدراسة؛

- معرفة أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية بصناديق الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

4- دواعي اختيار موضوع الدراسة

توجد عدة دوافع جعلتنا نختار هذا الموضوع ويمكن تقسيمها إلى اعتبارات موضوعية وذاتية.

دواعي موضوعية:

قلة الدراسات الميدانية في هذا الموضوع والتي تساهم في الربط بين الدراسات والأبحاث النظرية وواقع المنظمات الجزائرية.

دواعي ذاتية:

- الموضوع المختار يدخل ضمن اختصاصنا ألا وهو *تسيير الموارد البشرية*
- الميول الخاص لكل ما يتعلق بأداء المورد البشري.

5 - أهمية الدراسة

إن الأهمية التي يكتسبها البحث مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ يعتبر تحقيق المورد البشري للأداء الفعال من خلال انتهاج إدارة الجودة الشاملة من بين المواضيع الحساسة وبالغلة الأهمية التي يجب على المنظمات الاهتمام بها، إذ يعتبر تحقيق الجودة في الأداء مطلباً وهدفاً تسعى إليه كل منظمة لضمان استمراريته خاصة في ظل التغيرات الراهنة المتسارعة. أما من الناحية الأكاديمية فالبحث يزود الجامعة الجزائرية بموضوع يعالج قضية من أهم القضايا التي تجهل أهميتها الكثير من منظماتنا، وما زالت البحوث فيه قليلة لكي يفتح المجال أمام الباحثين لإثراء هذا الموضوع بأكثر دقة وتخصص.

6 - حدود الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات وضعنا حدوداً للدراسة تمثلت في:

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية بصناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر المشار إليها أدناه خلال الفترة الزمنية الممتدة من: 05 جوان 2023 إلى غاية: 08 نوفمبر 2023.

- الحدود المكانية: سنركز في دراستنا هذه على قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر، كون تناوله من طرف الباحثين بالبحث والدراسة جد قليل، وعلى اعتبار أن هذا القطاع يضم

عدة صناديق، إلا أننا تناولنا منها ثلاثة فقط وهي: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، الصندوق الوطني للتقاعد (CNR)، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS).

8 - منهج البحث والأدوات المستخدمة

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناه اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم العامة لمتغيرات الدراسة. وقد تم استخدام وسائل إحصائية وتقارير لتحليل البيانات والمؤشرات الإحصائية، ومن ثم تحليل وتفسير النتائج، لنبرز في الأخير أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية.

ومن أجل إنجاز عملنا سوف نعتمد على ما يلي:

- الكتب، المداخلات في الملتقيات، المقالات، رسائل الدكتوراه ومختلف البحوث المتعلقة بالموضوع؛
- المصادر الإلكترونية.

9- الدراسات السابقة

هناك بعض الدراسات التي تناولت جوانب ذات صلة بإدارة الجودة الشاملة وإدارة وأداء الموارد البشرية من أبرزها:

الدراسة الأولى: دراسة قريشي محمد الصالح (2011)¹: وهي عبارة عن مقال سعى من خلاله الباحث إلى التأكد من مكانة أبرز ممارسات تسيير الموارد البشرية (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في تحقيق أهداف الجودة وسط الجامعة. وقد أجريت الدراسة على 51 أستاذ دائم على اختلاف درجاتهم العلمية، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- الجامعة لا تزال بعيدة عن تطبيق معايير التوظيف المعمول بها بالمؤسسات الساعية إلى تحقيق الجودة في مخرجاتها.
- غياب أنظمة الأجور والحوافز المشجعة، بمعنى أن سياسة التعويض (تقديم الأجور والحوافز للأستاذ الجامعي) وفق ما تقتضيه متطلبات إدارة الجودة الشاملة بهدف الحفاظ على الأساتذة ودفعهم وتشجيعهم للعمل تبقى غير فعالة.

¹ قريشي محمد الصالح، إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والمجتمع، الجزائر، العدد 07، 2011.

- سياسة التدريب والتطوير لا تلقى الاهتمام الكافي من طرف الإدارة، وهذا ما يجعل مستوى الأستاذ يتراجع وبالتالي تنقص مردوديته وجودة ما يقدمه من خدمة.

الدراسة الثانية: دراسة نوري منير، بن علي عائشة (2015)¹: وهي عبارة عن مقال هدف من خلاله الباحثين إلى توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وكذا العلاقة بينهما، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة في الأخير أن لإدارة الموارد البشرية دورا هاما وفاعلا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تقوم بتقديم الدعم اللازم لها من خلال العمل على تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء.

الدراسة الثالثة: دراسة ناهض زكي أبو طعيمة (2016)²: وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة لسنة 2016، واهتمت بإشكالية مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، وما سبل تعزيزها من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية؟، وقد أجريت الدراسة على 403 مسير بالمستشفيات، وتوصل الباحث إلى تطبيق هؤلاء المسيرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة، وأن سبل هذا التعزيز يتحقق من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم في مجال أعمالهم، وإخضاعهم لدورات تدريبية وورش عمل بهدف زيادة وعيهم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الرابعة: دراسة عادل أحمد الساعدي (2016)³: وهي ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية بالكويت، وقد كانت بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية. وعلى أن كل نظريات إدارة الجودة الشاملة تؤكد أن الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة ومدخل لنجاح تطبيقها، وأن إدارة هذه الموارد هي أحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، ويشكل غياب دورها أحد معوقات تطبيقها.

¹ بن علي عائشة، نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2015

² ناهض زكي أبو طعيمة، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، أطروحة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة فلسطين، سنة 2016.

³ الساعدي عادل أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة بالمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت، سنة 2016.

الدراسة الخامسة: دراسة "Hamed J.H. USROF" و "Rania Mohamed ELMORSEY" (2016):¹

وهي عبارة عن مقال بعنوان:

"Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability"

وقد استعرض الباحثان من خلاله جميع الأدبيات ذات الصلة بممارسات إدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة وتنفيذها في مختلف المجالات، وخلصا إلى وجود علاقة بينهما لها تأثير على استدامة المنظمة، ومن أبرز التوصيات المقدمة في هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- تركيز المنظمة على تعظيم الكفاءة والفعالية؛
- ضرورة الجمع بين فلسفات وممارسات كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لضمان تدنية التكاليف والفترة الزمنية؛
- يجب أن تكون مبادئ إدارة الجودة الشاملة متأصلة في أذهان العمال، وأن تطبق في كل مصالح ووحدات المنظمة.

الدراسة السادسة: دراسة فريحة محمد كريم، محمد بن علي الزهرة (2018)²: وهي عبارة عن مقال هدف من خلاله الباحثين إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المينائية بسكيكدة، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على أربع مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي: التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، ونظام المعلومات، أما بالنسبة لمتغير تنمية الموارد البشرية فشمّل التدريب الإداري، التحفيز، تقييم الأداء، والصحة والسلامة المهنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية.

الدراسة السابعة: دراسة بن عودة قصير (2018)³: وهي رسالة لنيل شهادة دكتوراه "ل.م.د." في تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا، وتم طرح إشكالية مفادها هل توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز إدارة الجودة الشاملة؟. وقد أجرى الباحث دراسته على 200 عامل من عمال مؤسسة صناعة اللوالب والبراغي المعدنية "ORSIM"، وهي فرع من فروع المؤسسة الأم "BCR" وهي تنشط بوادي ارهيو ولاية غليزان، وخلص إلى جملة من النتائج أهمها أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف، التدريب، نظام الحوافز، التأديب،

¹ Hamed J.H. USROF, Rania Mohamed ELMORSEY, "Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol.6, فريحة محمد كريم، محمد بن علي الزهرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الجزائر، العدد 16، 2018.

³ بن عودة قصير، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه ل.م.د، جامعة وهران 2، سنة 2018.

وتقييم الأداء) لها علاقة ارتباطية قوية بتعزيز إدارة الجودة الشاملة، وقد أشار إلى ضرورة تعزيز الوعي والحس لدى جميع العمال سواء كانوا إداريين أو منفذين أو مسيرين أو إطارات بأهمية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسيلة أساسية لتحقيق كل متطلبات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. الدراسة الثامنة: دراسة مختار عطية بن سعد، حليلة علي امشيرى (2018)¹: وهي ورقة بحثية قدمت في المؤتمر الأكاديمي لدراسات الاقتصاد والأعمال، وقد هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية-المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، الأجور والحوافز -على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة العربية للإسمنت (شركة ليبية)، أجريت الدراسة على عينة مقدارها 110 عاملا. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثرا طرديا موجبا ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة قيد البحث.

ومن خلال عرضنا للدراسات السابقة يتضح لنا جليا أن أصحابها ركزوا اهتمامهم إما على:

- مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية؛
 - دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
 - معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، الأجور والحوافز... إلخ) في تعزيز إدارة الجودة الشاملة.
- أما دراستنا هذه فنسعى من خلالها إلى:

- تحديد علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية؛
- معرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة.

10 - صعوبات الدراسة

- ككل دراسة وبحث علمي، وقف أمام إتمام هذه الدراسة مجموعة عوائق وصعوبات منها:
- يعتبر موضوعا واسعا يصعب حصره، وتترابط المفاهيم فيه بشكل يعقد مهمة تقسيمه؛
- قلة المراجع، وإن وجدت فإنها تعالج معايير الجودة وإدارتها وكذا أداء الموارد البشرية كلا على حدا؛
- عدم تجاوب بعض العمال معنا فيما يخص ملء الاستبيان المقدم لهم، فتجد بعضهم يملأ جزءا منه فيما يمتنع البعض الآخر.

¹ بن سعد مختار عطية، علي امشيرى حليلة، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة بالمؤتمر الأكاديمي لدراسات الاقتصاد والأعمال، ليبيا، سنة 2018.

11 - تقسيمات البحث

وللإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وهي على النحو التالي:

الفصل الأول تحت عنوان "الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة" تم في هذا الفصل معالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة من حيث الأسس والمفاهيم العامة لها، إذ أبرزنا تطورها التاريخي، أهم روادها ومفكراتها، وكذا أهميتها وأبرز أهدافها. ثم تطرقنا إلى ركائزها ومراحل تطبيقها وهنا حاولنا تحديد مبادئها، متطلباتها، أساليبها وأدواتها، وكذا خطواتها ومراحل انتهائها. وأخيرا تناولنا معايير تقييمها، معوقاتنا، وعوامل نجاحها.

أما الفصل الثاني المعنون بـ "الإطار المفاهيمي لإدارة وأداء الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة" تم التطرق من خلاله للإطار العام لإدارة الموارد البشرية وذلك بعرض مفهوم هذه الأخيرة وتطورها التاريخي، أهميتها وأهدافها، وظائفها وتحدياتها. ثم الأداء عموما من حيث إبراز مفهومه، أبعاده وأنواعه، ثم كذلك أداء الموارد البشرية من خلال تحديد مفهومه، أنواعه، عناصره وأهميته. وكذا محدداته والعوامل المؤثرة فيه كما تم تناول تقييم أداء الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهداف، العناصر والمعايير وطرق التقييم، ثم العروج إلى أسباب فشل عملية تقييم أداء الموارد البشرية وشروط نجاحها، وفي آخر هذا الفصل تم التطرق إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية.

وفي الفصل الثالث والأخير الموسوم بعنوان "دراسة تحليلية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي" تم القيام بدراسة نتائج الاستبيان الذي وزع على عمال عينة من صناديق الضمان الاجتماعي، والهدف منه هو اختبار صحة الفرضيات، مع تحديد أثر كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية.

الفصل الأول

الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد الفصل

تعد إدارة الجودة الشاملة من المناهج الإدارية الحديثة التي تبنتها العديد من المنظمات في دول العالم، وقد كانت المنظمات الأمريكية واليابانية سباقة لانتهاجها، ثم سارعت منظمات أخرى لتبنيها لما رأت ثمارها وإيجابياتها على المنظمات ككل وعلى موردها البشري على الخصوص.

من هذا المنطلق وللأهمية البالغة التي تكتسبها إدارة الجودة الشاملة منذ ظهورها إلا يومنا هذا، فقد ارتأينا أن نسلط الضوء في هذا الفصل على الأسس والمفاهيم العامة لها، تطورها التاريخي، أبرز روادها ومفكريها، ثم عرجنا إلى إبراز أهميتها وأهدافها، وكذا مبادئها ومتطلباتها. وفي ختام الفصل تطرقنا إلى معايير تقييمها، معوقاتنا والعوامل الأساسية لنجاحها.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة: الأسس والمفاهيم العامة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أكثر الأفكار والفلسفات الإدارية تداولاً في وقتنا الراهن، إذ حظيت بكثير من الاهتمام من طرف المنظمات، خاصة منها تلك التي تنشط في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، الأمر الذي دفع منظمات أخرى لتحدو حدودها وتسارع لتبنيها وتطبيق مبادئها سعياً منها للحصول على المنافع والمكتسبات من وراء تطبيقها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة، إدارة الجودة الشاملة

إن الاهتمام بالجودة ليس وليد الساعة بل يعود إلى سبعة آلاف سنة، إذ اهتم قدماء المصريون بها وظهر ذلك جلياً في نقوش الفراعنة على معابدهم القديمة، بحيث كانت تتميز بالتحقق بصفة مستمرة من سلامة التنفيذ ودقته تبعاً للمعايير المحددة مسبقاً بغية التأكد من مدى جودة ونوعية الأداء، كما اهتم الإغريق كذلك بالجودة من خلال حث العمال للحرص على الجودة وتوفير الخصائص التي تضمن ذلك، وقد كان للجودة حيز كبير من الاهتمام لدى المسلمين عامة وقادتهم خاصة، فكثيراً ما أشار القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة إلى ضرورة أداء العمل المطلوب بكل إتقان، والتحلي بالصدق وأداء الأمانة وإرجاع الحقوق وتعظيم الواجبات، وقد زاد الاهتمام بالجودة بظهور الثورة الصناعية وخاصة ما يعرف بالمصنع في منتصف القرن 18 م إلى غاية منتصف القرن 19 م، وما انجر عنها من زيادة الإنتاج وزيادة حدة المنافسة والضرورة الملحة إلى إيجاد ممارسات جديدة لتسيير المصانع، كل هذا استوجب التغيير الجذري في مفاهيم الجودة،¹ فما هي أهم التعاريف للجودة.

أولاً: الجودة

تعريف الجودة

- قاموس أوكسفورد: "درجة التميز والأفضلية"⁽²⁾
- قاموس Petit Robert: الجودة هي "ما يجعل الشيء مفضلاً إلى حد ما، وتعرف على أنها: الدرجة العليا إلى حد ما في سلم القيم العملية"⁽³⁾
- الجمعية الأمريكية للجودة: "أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية"⁽⁴⁾

¹ هارون أسماء، التعليم الجامعي بين رهانات الجودة وتحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 02، السنة الجامعية 2019-2020، ص: 134-135.

² الطائي رعد عبد الله، قداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص: 29.

³ Bénédicte Coestier et Stéphane Marette, "Economie de la qualité", Paris: Editions la Découverte, 2004, p:7.

⁴ الطائي رعد عبد الله، قداة عيسى، مرجع سابق، ص: 29.

- المنظمة الدولية للتقييس ISO عرفت الجودة على أنها: "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات"¹
- وزارة الدفاع الأمريكية عرفت الجودة على أنها: "عمل الشيء الصحيح صحيحاً من أول وهلة والتطوير المستمر مع تحقيق إرضاء العملاء دائماً"⁽²⁾

خصائص الجودة

- تعد الجودة أحد أهم جوانب العمل أو المنتج حيث يمكن أن ترتبط بالعديد من العوامل مثل الموثوقية، التسليم، سهولة الاستخدام والسعر المقبول.³
- ومن أبرز خصائص الجودة نذكر ما يلي:⁴
- الاعتمادية: يعرفها بعض المختصين بالموثوقية، ويقصد بها إمكانية أداء المنتج وظيفته معينة في ظروف تشغيل محددة ومعروفة بشكل مستمر خلال فترة زمنية معينة دون أي عطب أو فشل. وتعتبر الاعتمادية مؤشراً يتم من خلاله قياس كم الحوادث والأعطال التي تم ملاحظتها من قبل العملاء بعد اقتناء المنتج، لذلك تعتبر قياس يتسم بالموضوعية لجودة المنتج.
- المطابقة: وتعني درجة مطابقة المنتج مع المواصفات.
- القابلية للصيانة: تعني مدى قابلية المنتج لعملية الصيانة، وللعلم أن هذه القابلية تزيد من مدة حياة هذا المنتج، وتقلل من عدد مرات تعرضه للأعطال أثناء تشغيله، وبالتالي تعتبر هذه الصيانة بمثابة الوقاية من الوقوع في الأعطال.
- الصلاحية: نعني بها المدة الزمنية، أي فترة استمرار المنتج في الخدمة قبل تعرضه للتلف نتيجة التآكل أو الاهتراء، فالصلاحية إذن تعبر عن مدة حياة المنتج وفترة استعماله.
- الإتاحة: وتعني إمكانية أو فترة استمرارية نظام في العمل، إذا ما طلب منه أداء مهمة ما في زمن محدد تلقائياً، وتعني الإتاحة كذلك نسبة الوقت التي يشتغل فيها النظام بشكل عادي.
- سهولة التصنيع: نقصد بها مدى إمكانية تحويل التصميم إلى منتج قابل للاستعمال بالاعتماد على الطرق والأساليب المتاحة.

¹ Daniel Duret et Maurice Pillet, "Qualité en production : De l'ISO 9000 à Six Sigma", 3 ème Ed, Paris : Editions d'Organisation, 2005, p: 24.

² خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص:19.

³ <https://www.researchgate.net/publication/312054032>, Consulté le: 20/02/2023

⁴ حمودي مهدي، دور إدارة الجودة الشاملة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2018-2019، ص، ص: 9-11.

- السلامة: تعني مقدرة النظام في عدم حصول حوادث خطيرة وأعطال عند الاستعمال في ظروف معينة.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فن إدارة الكل لتحقيق التميز"¹
- حدد كول (Cole,1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى القصير"⁽²⁾
- عرفها تونكس (Tunks,1992) بأنها: "اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته"⁽³⁾
- عرفها أوكلاند (J.Oakland) على أنها: "منهج لتحسين القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة ككل، وهي في الأصل طريقة لتخطيط وتنظيم وفهم النشاطات، وتتحقق بتظافر جهود كل العمال على اختلاف مستوياتهم الإدارية"⁴
- عرفها جابلونسكي (Jablonski,1991) بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر"⁽⁵⁾
- يرى رويل ميل أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن: "الطريقة التي تعمل على تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق واحد مما ينعكس على العملاء أو المستهلكين"⁽⁶⁾
- عرفها وليام إدوارد ديمينج (W.Edwards Deming) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع"⁽⁷⁾

¹ Dale H. Besterfield and others, "Total Quality Management", Revised third edition, New Delhi India: Pearson, 2012, p: 01.

² فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار البداية، 2012، ص:18.

³ فداء محمود حامد، مرجع سابق، ص:18.

⁴ John S. Oakland, "Total Quality Management: Text with Cases", 3rd Ed, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003, p: 30.

⁵ علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000:9001، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013، ص:80.

⁶ عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015، ص:10.

⁷ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص:54.

- عرف تايلور جيمس (Taylor James) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين والعملاء"⁽¹⁾
- عرف خضير كاظم حمود (2002) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية"⁽²⁾
- وقد عرف جوزيف جوران (J.M.Joran) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق إشباع حاجات العملاء ويمنح سلطات للعاملين وإيرادات أعلى وتكلفة أقل للمنظمة"³
- أما معهد المقاييس البريطاني فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"⁴
- وقد عرفها معهد المقاييس البريطاني بمنحنيين متلازمين هما:⁵
الأول: "أنها فلسفة إدارية تعتنقها (تتبنها) كل أنشطة المنظمة لتحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وأن أهداف المنظمة تنفذ بأقصى كفاءة وبأسلوب تكاليفي فعال عن طريق تعظيم جهد العاملين بالدفع المستمر للتحسين".
الثاني: "أنها فلسفة إدارية تمارسها المنظمة بهدف استخدام الموارد المادية والبشرية بطريقة أكثر فعالية لتحقيق أهدافها في إنتاج سلع أو تقديم خدمات ترضي عملاءها".
- من خلال التطرق للتعريف السابقة المقدمة لإدارة الجودة الشاملة يمكن استخلاص ما يلي:⁽⁶⁾

¹ شامية بن عباس، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2014-2015، ص:3

² بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص:25.

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

⁴ يزيد قادة، عبد القادر طلحة، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2020، الجزائر، ص:47.

⁵ مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2018، ص:160.

⁶ بن يحيى إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2017، الجزائر، ص:257.

- إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة، طريقة، أسلوب.
 - تركز على كسب رضا العملاء الداخليين والخارجيين، وترتكز على مشاركة كل الموارد (المادية، المالية، المعلوماتية، البشرية وغيرها من الموارد).
 - التحسين المستمر لكل أنشطة المنظمة، ومعالجة جميع شكاوي وانشغالات الموردين والعملاء.
- سنوضح من خلال الجدول رقم (1.1) المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
- الجدول رقم (1.1): المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة	الجودة	الشاملة
الحاجة إلى التزام الإدارة العليا	التوجه نحو المستهلكين	الحاجة إلى روح الفريق وتضافر جهود العاملين والإدارة على حد سواء.
وضع الأهداف والقيم للمنظمة.	التحسين المستمر	الجودة مسؤولية كل العاملين بالمنظمة.
القيادة.	التدريب والتطوير	مساهمة كل المستويات الإدارية وتشاركتها في سبيل تحقيق الجودة بالمنظمة.
العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية.	الاهتمام بالعمال وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.	تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة.

المصدر: أبو زيادة زكي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد 04، 2011، ص: 883.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

- مرت إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن، والتي يمكن سردها على النحو التالي:⁽¹⁾
- المرحلة الأولى مرحلة الأربعينيات:

¹ خالد بني حمدان وعطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 15-18.

وهي المرحلة التي قام فيها المفكرون الأمريكيون بتشكيل اللبنة الأساسية لإدارة الجودة، وقد كانوا السباقين في ذلك مقارنة بنظرائهم من المفكرين. فقد اعتمدوا على الأساليب الإحصائية، والتحليلية في عمليات الفحص.

وإن من أبرز هؤلاء المفكرين الذين كانوا في المقدمة نذكر ديمينج، وجوران اللذان أسسا لنظام إدارة الجودة، ويرجع إليهما الفضل لتطوره فيما بعد، وقد ركز هذين العالمين وغيرهم من المفكرين الأمريكيين في هذه المرحلة، على الطرق والأساليب التي تساهم وتساعد في زيادة وتيرة الإنتاج من خلال ترميم العمليات الإنتاجية وحساب كل عملية على حدا ومعرفة مدى مساهمة ذلك في اختصار الوقت المستغرق والجهد المبذول للإنتاج.

- المرحلة الثانية مرحلة الخمسينيات:

تميزت هذه الفترة بالمنافسة بين المؤسسات، واستجابة للطلب المتزايد على المنتجات، فقد ركزت هذه المؤسسات جهودها على توفير السلع والخدمات بالكمية المطلوبة، وقد كان ذلك على حساب النوعية المرغوب فيها. ولذلك اعتبرت هذه المرحلة مرحلة ركود وتراجع لإدارة الجودة.

- المرحلة الثالثة مرحلة الستينيات:

اهتمت بريطانيا في هذه الفترة اهتماما كبيرا بإدارة الجودة، وذلك من خلال تركيزها على الجودة في العمل، وبكل ما تعلق به من إجراءات وطرق وأساليب، إلى جانب انتقائها للمواد الخام والموارد الأخرى التي تدخل في الإنتاج.

كما تم التركيز في هذه الفترة على عملية تدريب العمال والموظفين، ما نتج عنه اكتسابهم لمعارف ومهارات جديدة، سهلت من طرق العمل مقارنة بما كان. ومن هنا زاد ولاء العمال لمؤسساتهم، وزادت دافعيتهم للعمل، ما أدى في الأخير إلى زيادة الطاقة الإنتاجية.

ولعل لاهتمام بريطانيا بطرق وأساليب العمل، وبعمليات التدريب خاصة، دور كبير في إبراز أهمية الاهتمام بالجودة في المؤسسة، وهو ما أعطى دافعية لإدارة الجودة من جديد.

- المرحلة الرابعة مرحلة السبعينيات:

ركزت المؤسسات في هذه المرحلة على الأساليب الإحصائية لقياس العملية الإنتاجية من أجل ضمان جودة السلع والخدمات المقدمة.

- المرحلة الخامسة مرحلة الثمانينيات:

في هذه المرحلة زاد الاهتمام بالجودة من طرف منظمات الأعمال، ما دفعها لإنشاء أقسام ووحدات لإدارة الجودة، وأصبح لهذه الإدارة مكان في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

كما ظهر ما يعرف بمعايير الإيزو أو معايير الجودة، وهنا سعت المنظمات إلى تبني تلك المعايير أثناء عملياتها الإنتاجية، وعملت على زيادة وعي العاملين بضرورة تبنيها، ما جعل هؤلاء العاملين يسعون إلى أداء العمل المطلوب منهم وفق تلك المعايير.

ولعل من أبرز ما ميز هذه المرحلة هو السعي إلى أداء جزئيات العمل الإنتاجي وفق معايير معدة مسبقا، وهذا من شأنه ضمان التحسين المستمر للعملية الإنتاجية في المنظمة، خصوصا إن تم تدعيم هذه العملية بالتكنولوجيا الحديثة، وبالاهتمام أكثر بالبحث والتطوير.

- المرحلة السادسة مرحلة التسعينيات:

عرفت هذه الفترة بعودة المنافسة بين منظمات الأعمال، إلا أنها كانت هذه المرة أكثر حدة مقارنة بمرحلة الخمسينيات، خاصة في المجال الاقتصادي.

وقد تم الاعتماد خلال هذه المرحلة على طرق وأساليب جديدة في العملية الإنتاجية من أجل حصد أكبر قدر من الأرباح.

- المرحلة السابعة فترة الألفين:

خلال هذه الفترة تطورت المعايير الدولية المتعلقة بالجودة الشاملة، وزادت حدة المنافسة بين المنظمات من أجل تطبيقها. وهنا ظهر التنافس في عملية تطبيق معايير الجودة في العملية الإنتاجية ذاتها، لا على تطبيق تلك المعايير على السلع والخدمات فحسب.

في حين قسم العديد من الباحثين مراحل تطور مفهوم الجودة إلى أربعة مراحل، يضم المدخل التقليدي المراحل الثلاث الأولى، في حين يشمل المدخل الحديث المرحلة الرابعة والأخيرة ألا وهي مرحلة إدارة الجودة الشاملة، وهو ما سنذكره فيما يلي:¹

- المرحلة الأولى: مرحلة بداية القرن 20م: مرحلة الفحص (فترة المدرسة العلمية للإدارة بقيادة Frederik Taylor): خلال هذه المرحلة عرفت الجودة بعملية التدقيق أكثر وفحص المنتجات من أجل معرفة المعيبة منها لفرزها عن المنتج النهائي.

- المرحلة الثانية: فترة 1930-1950: مرحلة مراقبة الجودة: هدفت الجودة خلال هذه المرحلة إلى الحد والتقليل من الوحدات المعيبة، حيث اعتمد على الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، بالإضافة إلى عملية الفحص المعتمد عليها في المرحلة الأولى المشار إليها سلفا.

¹ بن أحمد سعدية، حنصال أبو بكر، قياس مستوى توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة عينة من المؤسسات-، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 01، 2020، الجزائر، ص ص: 134، 133.

- المرحلة الثالثة: فترة 1950 - مرحلة تأكيد الجودة: هنا تحول الاهتمام من طرف المنظمات من جودة المنتجات إلى جودة النظام، وأساس ذلك الحرص على عدم حدوث الأخطاء عوض محاولة اكتشافها بعد وقوعها، وهنا كان لزاما لتضافر جهود كل المستويات الإدارية للمساهمة في عمليتي التخطيط ومراقبة الجودة.

- المرحلة الرابعة: المدخل الحديث: فترة 1970 حتى الآن: مرحلة نظام إدارة الجودة الشاملة: هو نظام شامل يبني أساسا على مساهمة كل الأطراف من عاملين، وعملاء، وموردين، وغيرهم من أجل التحسين المستمر للجودة.

وفيما يلي جدول يتم من خلاله المقارنة بين خصائص المراحل الثلاث الأولى لتطوير الجودة. الجدول رقم (2.1): المقارنة بين خصائص المراحل الثلاث الأولى لتطوير الجودة

مراحل تطور مفاهيم الجودة			الخصائص
تأكيد الجودة	ضبط الجودة	التفتيش	
التنسيق بين مختلف عمليات الجودة	ضبط الجودة	تحديد الأخطاء	1- المهمة الرئيسية
تحسين الجودة وتطويرها من خلال التركيز أكثر على جميع العمليات بما فيها التصميم والعمليات الإنتاجية والعمال ومناخ عمل المنظمة.	معيارية المنتجات بضبط الإنتاج	معيارية المنتجات بالفحص	2- الهدف
النظام	العمليات	المنتج	3- التركيز
نظم وبرامج شاملة	نظم وطرق إحصائية	معايير ومقاييس	4- الأساليب
كل أقسام المنظمة بما فيها الإدارة العليا	إدارة الإنتاج والعمليات	قسم الفحص والتفتيش	5- مسؤولية الجودة

6- المدخل	تفتيش الجودة	ضبط الجودة إحصائياً	توكيد الجودة
7- وظيفة العاملين بالجودة	الفحص، التفتيش، العدد، التركيب لكشف الأخطاء	بناء واستخدام الأساليب الإحصائية لكشف الأخطاء ومنع حدوثها.	قياس الجودة وتخطيط الجودة وتصميم البرامج وتنفيذها بما يساهم في تحسين وتطوير الجودة.

المصدر: شهدان عادل عبد اللطيف الغرياي، إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي،

2020، ص13.

المطلب الثالث: رواد ومفكري إدارة الجودة الشاملة:

سنركز في سردنا لأبرز رواد ومفكري إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

1- الرواد الأمريكيين:

والتر شيوارت (Walter A. Shewart, 1891-1967):

وسنأتي هنا على إعطاء نبذة قصيرة عن حياته وعن أهم إسهاماته كما يلي:¹

يعتبر والتر شيوارت الإحصائي الأمريكي الحائز على شهادة الدكتوراه في تخصص الفيزياء من جامعة كاليفورنيا الأمريكية من الرواد الأوائل للرقابة المعاصرة على الجودة، ويعد كتابه الشهير الذي نشره سنة 1931 بعنوان "الرقابة الاقتصادية على جودة المنتجات المصنعة" من أهم الإسهامات في مجال إدارة الجودة الشاملة، وقد شمل هذا الكتاب عدة تجارب حول الرقابة على الجودة في مختبرات مصانع "بيل" الناشطة في مجال الهواتف بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد أسهمت هذه التجارب في بناء القواعد والأسس العلمية المعروفة الآن للرقابة الإحصائية على الجودة.

وللإشارة أن والتر شيوارت صنف الجودة إلى جانبين أساسيين هما:

- الجودة الموضوعية: يتم التعامل في هذا الجانب مع جودة الأشياء على أنها حقيقة موضوعية مستقلة عن الوجود البشري.
- الجودة الشخصية (الذاتية أو غير الموضوعية): يتم التعامل في هذا الجانب مع جودة الأشياء المتعلقة بفكر الفرد ومشاعره وأحاسيسه.

¹ بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، عمان، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019، صص 70-73.

كما أسهم شيوارت كذلك بالدورة التي سميت باسمه ألا وهي "دورة شيوارت لتحسين الجودة"، وقد قسمها إلى ثلاث مراحل وهي: المواصفات، الإنتاج، والمراقبة (التفتيش)، وقد عمد إلى تشبيه هذه المراحل الثلاث لتحسين الجودة في عمليات الإنتاج بمراحل وخطوات المنهج العلمي، حيث تتوافق المواصفات مع طرح الفرضية، والإنتاج مع إجراء التجربة، أما المراقبة والتفتيش فتتوافق مع اختبار الفرضية. وبالتالي تشكل هذه المراحل الثلاث خطوات علمية متناسقة لاكتساب المعرفة.

إدوارد ديمينج (Edwards Deming, 1900-1993):

سيرته وإسهاماته على النحو التالي:⁽¹⁾

يعرف إدوارد ديمينج المستشار الأمريكي والأستاذ الجامعي بجامعة نيويورك والعالم المتخصص في مجال الإحصاء على أنه أب ثورة إدارة الجودة الشاملة. تم دعوته خصيصاً من طرف الحكومة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية لتقديم يد المساعدة لمؤسساتها للرفع من إنتاجيتها، وزيادة جودة منتجاتها.

ونظير ما قدمه من أفكار خلاقة في مجال الجودة باليابان، فقد عمدت الحكومة اليابانية على تكريمه وتخليد اسمه من خلال إنشاء جائزة تحمل اسمه تسمى "جائزة ديمينج" تمنح سنوياً للمؤسسات التي تتميز بالابتكار في برامج إدارة الجودة.

إن ما قدمه ديمينج من أفكار للمؤسسات اليابانية منذ بداية 1950، أعتبر كنظام جديد للإدارة اعتمد بشكل كبير على التحليل الإحصائي، والفكرة بالنسبة له أنه لا ينبغي اعتبار أي عملية تجرى بالمؤسسة مستقلة بذاتها، بل يجب النظر إلى تلك العمليات على أنها نظام متكامل. كما أصر على أن هذا النظام لا يشمل فقط العمليات الخاصة بالمؤسسة، بل يشمل كذلك أطراف أخرى متمثلة في الموردين، والعملاء الذين تتعامل مع المؤسسة.

تركزت أفكار العالم ديمينج في محاور خمسة كانت على النحو التالي:

- 1- التركيز على نقاط الجودة الشاملة المتمثلة في أربعة عشرة نقطة والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً.
- 2- المناخ الجيد: فوجود التنسيق والتفاهم بين الإدارة والعمال، يخلق بيئة مناسبة للإبداع، لذا على المؤسسة أن توفر بيئة عمل مساعدة، وأن تنشر بين العمال ثقافة الجودة، وأن تعمل جاهدة لتوفير كل الوسائل في سبيل تحقيق ذلك.

¹ قصير بن عودة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه "ال م د" في تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا، جامعة وهران 02، السنة الجامعية، 2017-2018، صص 67-69.

3- نظام المعرفة العميق: إذ على المؤسسة الساعية لتحقيق الجودة، أن تتبنى نظاما معرفيا عميقا يعتمد على البيانات والدراسات والإحصائيات الدقيقة، حتى تكون القرارات المتخذة صائبة وصحيحة

4- الأمراض القاتلة السبعة، والتي لا يمكن للمؤسسة بوجودها -أي الأمراض- أن تحقق الجودة المطلوبة وهي:

- الفشل في توفير موارد مالية، بشرية، معلوماتية وغيرها من الموارد بغرض بلوغ هدف تحسين الجودة؛
- التركيز على الأرباح القصيرة؛
- تقييم الأفراد على أساس تقارير سنوية بناء فقط على الأحكام والملاحظات؛
- تنقل المدراء المستمر بين الإدارات، وهذا ما يخلق عجزا لدى الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف؛
- استخدام المعلومات المتاحة بسهولة من طرف الإدارة دون الاهتمام لمتطلبات عملية التحسين؛
- تكاليف العناية الصحية المرتفعة؛
- زيادة الأعباء القانونية.

5- المعوقات الست عشر لإدارة الجودة الشاملة: والتي أدرجها **ديمينج** في كتابه **الخروج من الأزمة (Out of the Crisis)** وهي كالتالي:¹

- البحث عن الحل السهل والسريع؛
- الاعتقاد بأن معالجة المشكلات تؤدي إلى التحسين والتطوير؛
- الاعتقاد بأن الميكنة تؤدي إلى التحسين والتطوير؛
- الاعتقاد بأن مشكلتنا مختلفة؛
- الاعتقاد بأن مبادئ التحسين والتطوير لا تناسبنا؛
- عدم الاستفادة من الأنماط والنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة؛
- الاعتماد على معايير ومقاييس وجداول قديمة لقبول السلعة أو الخدمة؛

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص.ص 58، 59.

- الاعتماد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة؛
- إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث مشكلة، حتى نبرئ أنفسنا؛
- بدايات خاطئة أو غير متحمسة أو غير مقتنعة؛
- التعامل مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسين مستمر؛
- عقدة الحواسيب الآلية والاعتقاد أنها تستطيع تحقيق الجودة المطلوبة؛
- الاعتقاد بأن الالتزام بالمعايير والمقاييس والجدول يكفي؛
- الاعتقاد بأن تبني مفهوم عدم الخطأ يكفي؛
- اختبارات غير كافية؛
- الاعتقاد بأن من يأتي لمساعدتنا يجب أن يفهم كل تفاصيل عملنا.

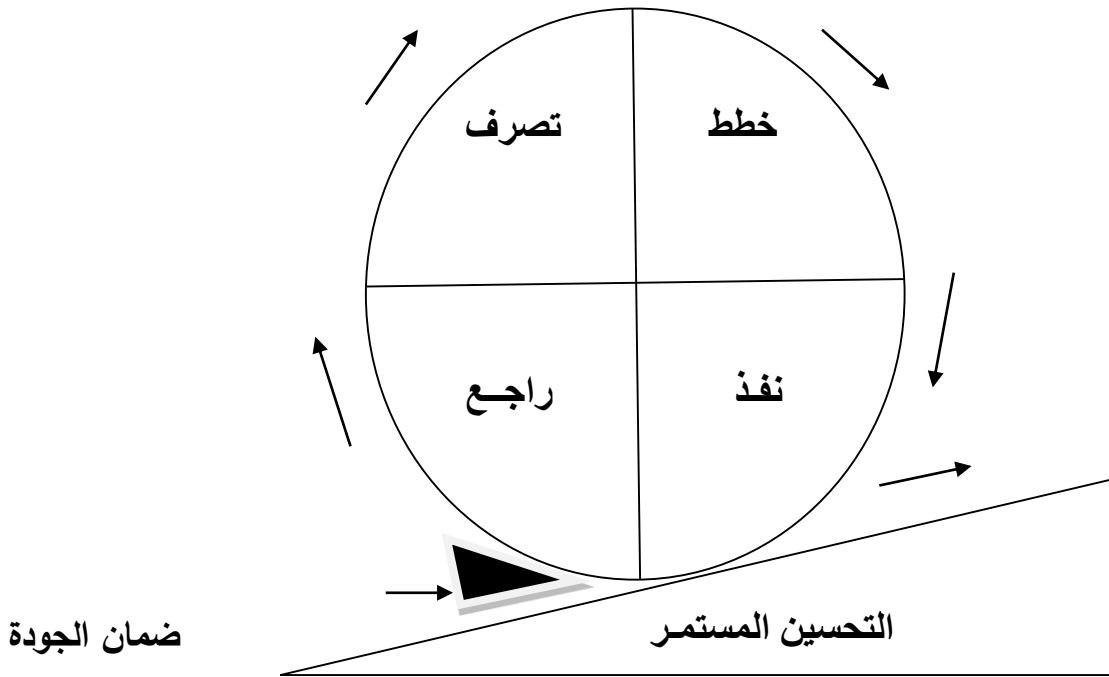
كما أن للعالم ديمينج إسهامات أخرى ولعل من أبرزها دائرة ديمينج والتي تعبر عن الخطوات الأساسية التي يجب أن تمر وفقها دورة العمل لإنجاز أي مشروع وعمليات التحسين المستمر للجودة، ويطلق عليها أيضا دائرة شيوارت نسبة إلى العالم شيوارت الذي أشار إليها أول مرة.

هذا وتعتبر عجلة أو دائرة ديمينج بمثابة إستراتيجية للتحسين المستمر، وقد عرفت كذلك بدورة PDCA للتحسين، وهي موضحة في الشكل رقم (1.1) الموالي. ويتبين لنا من الشكل أنها تضم أربع عمليات مستمرة ومتتابعة بغية الربط بين حاجات ورغبات المستهلك وبين المنتج، طبعا مع مراعاة الموارد المتاحة للمنظمة. وتشمل العمليات الأربعة لدائرة ديمينج ما يلي: (1)

- خطط (Plan) من أجل التحسين أو لإيجاد حلول للمشكلات.
- نفذ (Do) الخطة على نطاق ضيق للتجربة.
- راجع (Check) فعالية التطبيق في النطاق الضيق.
- تصرف (Act) العمل والخطة في ضوء نتائج التطبيق.

¹ عبد اللطيف مصلح محمد عايض، إدارة الجودة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2012، ص.ص 123-125.

الشكل رقم (1.أ): عجلة ديمينج



Source: Mohand Zine Alouaz, "*Démarche qualité: Outils de gestion et mise en œuvre dans les bibliothèques*", revue sciences humaines n°: 43, Algérie, juin 2015, p 55.

لقد ذكر ديمينج في كتابه الشهير "الخروج من الأزمة" أربعة عشرة نقطة لإدارة الجودة الشاملة، والتي تعتبر كمبادئ أساسية لا بد من تواجدها كلية حتى يتسنى للمنظمة تجسيد أهدافها المسطرة بكل كفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأداء الفعال والتميز. وتضم هذه النقاط ما يلي: (1)

1- **وضوح فلسفة المنظمة:** يجب على المنظمة أن تحرص على أن تكون فلسفتها واضحة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الإجابة على الأسئلة الجوهرية وهي ما هي منتجاتنا؟، ما هويتنا؟ ومن هم عملاؤنا؟.

2- **وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة:** ينبغي أن تمتلك المنظمة خطة استراتيجية دقيقة وواضحة.

3- **وضوح الأهداف الاستراتيجية:** تؤكد هذه النظرية على أهمية وضوح الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

¹ عادل أحمد الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت، 2016، ص ص، 10-11.

- 4- الإنسان يأتي أولاً (العميل الداخلي والخارجي): لا بد من التركيز والاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة من جهة والاهتمام بالزبائن والموردين من جهة أخرى.
- 5- مبدأ الإلتقان والتحسين: يجب أن تحرص المنظمة على مبدأ الإلتقان والتحسين في تنفيذ الأعمال المطلوبة على أكمل وجه وفي الوقت الصحيح ومن الوهلة الأولى وبشكل مستمر.
- 6- روح الفريق الواحد: تؤكد هذه النظرية على روح الفريق الواحد في كل مجالات العمل وذلك بإشراك جميع العاملين والتفاعل فيما بينهم، وتوعية الجميع على أن النجاح لا يتحقق إلا بتضافر كل الجهود وهذا لن يتأتى إلا بالتنسيق والتواصل الإيجابي.
- 7- معايير عالية للأداء: لا بد على المنظمة أن تتبنى معايير عالية الدقة لقياس الأداء وتقييمه، وتصحيح الانحرافات الحاصلة في الوقت المناسب.
- 8- تشجيع روح المبادرة والإبداع: لا بد من القائمين على المنظمة من تشجيع روح المبادرة وتحفيز الجميع من أجل الاجتهاد وعدم التردد والتخوف من طرح الأفكار والمقترحات، كما عليهم التأكيد على روح المغامرة شريطة أن تكون محسوبة ومن دون تهور.
- 9- مبدأ الإدارة الوقائية: تعتمد هذه النظرية على مبدأ الإدارة الوقائية أي بمعنى تجنب حصول الأخطاء والعيوب قبل وقوعها.
- 10- مبدأ تبسيط الإجراءات: ترتكز هذه النظرية على مبدأ التبسيط في الهياكل والإجراءات والاتصالات وفي النظم وفي النماذج المستخدمة. لأن التعقيد أحياناً يتولد عنه عدم الفهم وهذا ما يخلق صعوبة لدى العاملين عند أدائهم المهام المطلوبة منهم.
- 11- قيمة المعلومات: تؤكد هذه النظرية على مدى أهمية وقيمة المعلومة في المنظمة، وتدعو إلى وجوب امتلاك قاعدة متينة للمعلومات عن كل ما له صلة بعمل المنظمة، ولا بد من تسهيل الوصول وتداول هذه المعلومات من طرف مستحقيها من العمال.
- 12- القيادة الفعالة: لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة، لا بد من امتلاك قيادة فعالة تمتلك رؤية استراتيجية واضحة تسعى من خلالها إلى دفع وتوجيه وتحفيز ورفع معنويات جميع الأفراد من أجل تنفيذ الخطط المسطرة.

13- التدريب المستمر: لا بد على المنظمة من إعطاء أولوية كبرى للتدريب المستمر وفي أثناء الخدمة لجميع العمال دون استثناء من أجل إكسابهم المهارات والمعارف والقيم التي بفضلها يتحسن ويتطور أداءهم وبالتالي يتحسن أداء المنظمة ككل.

14- شمولية واستمرارية التحسين: لا بد أن يشمل التحسين كل مكونات المنظمة من مدخلات وعمليات ومخرجات. فضلا على وجوب استمراريته.

جوزيف جوران (Joseph Juran, 1904-2008):

ولد جوزيف جوران عام 1904م في رومانيا، سافر إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1912م، تخرج من كلية الهندسة بجامعة (مانيسوتا)، تقلد عدة مناصب منها أستاذا بجامعة نيويورك بالتزامن مع عمله في إدارة التفتيش والمعايينة بشركة هوثورن. وشأنه شأن ديمينج إذ تأخر اكتشافه والاعتراف به من قبل الشركات الأمريكية. وقد وجهت له الدعوة من طرف الحكومة اليابانية عام 1950م بواسطة نقابة العلماء والمهندسين. تركزت أفكاره على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واستخدام الإحصاء في السيطرة على الجودة، وكذا التحسين المستمر على كل مجالات جودة المنتج، وكان يرى أن تحقيق الجودة تقع على عاتق ومسئولية الإدارة. له عدة مؤلفات في مجال إدارة الجودة الشاملة، من أشهرها "كتاب مراقبة الجودة" كما قام أيضاً بتأسيس (معهد جوران) وهو معهد متخصص في إدارة الجودة.¹

يعتبر جوران من المساهمين في ثورة الجودة في اليابان شأنه شأن ديمينج، وقد ركز على مفهوم واسع للجودة وإتباع برامج لتحسينها، وربط تحقيق ذلك بمدى كفاءة الإدارة. ومن أبرز إسهاماته ما يلي: (2)

أولا: مساهمات جوران فيما يخص مفاهيم الجودة: وترتكز رسالته على أن:

- الجودة هي من مسؤوليات الإدارة العليا.
- تحسين الجودة هي غاية مستمرة لا تنتهي.
- تحسين الجودة يستوجب تخفيضا مستمرا للتكلفة.
- جميع مشاريع التحسين تتم في مراحل متوالية بمعنى إجراء مشروع التحسين ثم الانتقال إلى مشروع آخر.

¹ <https://hrdiscussion.com/hr61086.html> تم الاطلاع عليه بتاريخ : 2022/11/18.

² بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص.ص 53-55.

- 80% من مشاكل الجودة تقع على عاتق الإدارة باعتبارها هي المسؤولة عن وضع الخطط والاستراتيجيات.
- مشاكل الجودة تكون إما مزمنة أو عرضية (مؤقتة).
- ثانياً: **ثلاثية الجودة**: والتي تضم العناصر الأساسية التالية:
 - **تخطيط الجودة**: ويتضمن تحديد أهداف الجودة، ومعرفة العملاء (الداخليين والخارجيين)، تحسين خصائص المنتج، تحديد ضوابط العملية.
 - **ضبط الجودة**: ويشمل اختيار معايير الضبط والتحكم، واختيار وحدات القياس، تحديد الأهداف، الاعتماد على نظام المجسمات والتصاميم لكشف المعيب، وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المسطرة، والسعي من أجل تحسين الأداء من خلال نتائج المقارنة.
 - **تحسين الجودة**: ويشمل تحديد الأولويات، تحديد المشاريع، تنظيم فرق العمل، تشخيص المشكلات، إيجاد الحلول الممكنة والقابلة للتنفيذ. هذا ويشمل تحسين الجودة التحسين المستمر الذي يمس تحسين المنتجات والخدمات والعمليات.
- هذا ويرى **جوران** أن تحقيق الجودة لا يكون بالصدفة بل يتوجب التخطيط لها، ويمكن تلخيص أفكاره وفلسفته عن الجودة في النقاط التالية:¹
 - العمل على رفع درجة وعي العاملين بأهمية عملية التحسين وتحديد احتياجات هذه العملية؛
 - الاهتمام بالتنظيم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بإتباع عدة إجراءات مثل: تأسيس مجلس للجودة، وتعيين منسقين لها، معرفة المشكلات بدقة واختيار المشاريع؛
 - إيلاء أهمية بالغة لعملية التدريب؛
 - الحرص على كتابة تقارير شاملة وبصفة دورية عن وضع المنظمة؛
 - تشجيع العمال ودفعهم وتحفيزهم لتحسين الأداء من خلال الاعتراف بمجهوداتهم وخدماتهم المتميزة؛
 - إيلاء أهمية بالغة لعملية الاتصال بين أقسام المنظمة، والتركيز على التغذية العكسية في ذات العملية؛
 - الاهتمام بحفظ وتسجيل النتائج على شكل بياني؛

¹ أبوبكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2018، ص.ص. 37-38.

- الاهتمام بعملية التوسع في المنظمة من خلال الحرص على التحسين المستمر واعتباره عنصراً أساسياً من نظام المنظمة ومختلف عملياتها.

أرماند فايجنباوم (Armand Feigenbaum, 1922-2014):

أرماند فايجنباوم باحث أمريكي، اشتغل سنة 1944 بشركة جنرال إلكتريك بنيويورك الأمريكية، وعمل أستاذاً بعدها بجامعة ماساشوتس التكنولوجية، وبحكم مسيرته المهنية تلك استطاع تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة. وكان يرى بأن الجودة الشاملة هي مفهوم التمييز عوضاً عن المفهوم الذي يركز على العيوب، وقد تقاربت وجهة نظره مع العالم جوران في كون المستهلك هو الذي يحدد الجودة.¹

هذا ويعتبر فايجنباوم أول خبير من خبراء الجودة الذي أضاف كلمة "شاملة" إلى كلمة "الجودة" فأصبحت تعرف "بالجودة الشاملة"²، بمعنى أن تحقيق الجودة هي من مسؤولية جميع وحدات ومصالح المنظمة دون استثناء.

ذكر فايجنباوم عشر نقاط تسهم في رفع مستوى الجودة نوجزها على النحو التالي:³

- اعتبار الجودة عملية واسعة النقاط تتبناها المنظمة؛
- يجب أن تكون الجودة ما يطلبه ويرغب فيه الزبون ويتقبله؛
- لا يجب أن يكون هناك تضارب بين الجودة والتكلفة بل يكملان بعضهما ويشكلان وجهان لعملة واحدة؛
- لا بد من تحمس كل عمال المنظمة، وتحملهم مسؤولية تحقيق الجودة؛
- يجب أن تكون الجودة أسلوباً تنتهجه إدارة المنظمة؛
- ترتبط الجودة بالإبداع ويعتمد كلاهما على بعض، والمنفعة بينهما مشتركة؛
- يجب أن تكون الجودة عملية أخلاقية؛
- يجب أن يكون هناك تطوير للجودة بشكل دائم ومستمر؛
- ينبغي أن تكون الجودة أعلى قدراً من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية وأقل قدراً من رأس المال؛
- أن يتم تطبيق الجودة بواسطة نظام شامل يشمل الزبائن والموردين.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص، 89.

² لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 32.

³ بودية بشير، إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، السنة الجامعية، 2015-2016، ص 61.

فيليب كروسبي (Philip Crosby, 1926-2001):

سيرته وإسهاماته على النحو التالي:¹

هو مهندس أمريكي عمل في الشركة العالمية الأمريكية للهاتف والتلغراف (ITT) كمشرف على خطوط الإنتاج لإدارة الجودة الشاملة، كما شغل مناصب أخرى بها إلى أن تقلد منصب نائب مدير واستمر بشغل هذا المنصب لمدة 14 عاما، وبفضل خبرته الطويلة فقد تمكن من إصدار كتابين قيمين في مجال الجودة الأول بعنوان "الجودة الحرة" والثاني بعنوان "الجودة بدون ندم".

كما انتقل إلى شركة "مارتن ماريتا" وتقلد فيها منصب مدير للجودة، وكان عمله في مشروع "بيرشيخ" بذات الشركة كفرصة ليركز جهوده من خلالها على طرق وأساليب تطوير الجودة وتدنية تكاليفها، هذا ويعد كروسبي صاحب فكرة صناعة بدون عيوب، وقد تمكن من خلال محاولة تجسيد فكرته هاته على أرض الواقع من تحقيق نتائج مبهرة تميزت بتدنية وتقليص عيوب التصنيع، وكان كثيرا ما يؤكد على وجوب الاستمرار من أجل تحقيق الأهداف النهائية للجودة بنسبة صفر من الإلتلاف، وتتبنى خطة كروسبي فيما يخص إدارة الجودة الشاملة على التركيز على المخرجات وذلك عن طريق تقليص العيوب في الأداء، ولعل هذا ما جعله أول من أشار وألح على العيوب الصفرية، دون أن ننس تركيزه بوضع معايير تقيس التكلفة الإجمالية للجودة إلى جانب قياس الخلل.

وقد بين كروسبي أن فكرة العيوب الصفرية التي أشار إليها لا تعني فكرة بلوغ مستويات مقبولة للجودة، والتي كانت تقترح كمثال أنه بالإمكان تحديد هدف بنسبة 95 % أو 98 % بدون عيوب، وأن تكون هذه العيوب مقبولة عندما تفوق هذا المعدل، وهذا ما أيده فيه رئيس شركة "ماتسوشيت" بقوله: "من الأفضل أن نهدف إلى حد الكمال ونخفق في تحقيقه، على أن نهدف إلى عدم الكمال ويتحقق". ومن أبرز إسهاماته في مجال الجودة في برنامج العيوب الصفرية ما يلي:

1- الجودة ليست بالضرورة الحصول على الأفضل أو الممتاز، وإنما تعني توفير ما يطلبه

العميل بالنوعية المطلوبة.

2- لا تتحقق الجودة بتقييم الأداء وإنما بتقاضي الأخطاء والوقاية منها

3- معيار الجودة هو الحصول دوما على منتج بدون عيوب.

4- مقياس الجودة هو تكلفة ضعف التطابق بين الأداء الفعلي والمتطلبات.

كما قدم كروسبي ما يسمى النقاط الأربعة عشر لبرنامج تحسين الجودة والتي تتمثل فيما يلي:

¹ عبد الرزاق حميدي، إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة بومرداس، السنة الجامعية، 2013-2014، ص.ص 32-33.

- 1- ضرورة الاقتناع بالجودة من طرف الإدارة العليا والحاجة الملحة لتحسينها.
- 2- إنشاء فرق عمل لتحسين الجودة تشمل ممثلين عن جميع أقسام المنظمة.
- 3- تحديد المشاكل التي لها علاقة بالجودة.
- 4- تحديد تكلفة الجودة.
- 5- إشراك جميع العاملين وتحسيسهم بأهمية تحقيق الجودة.
- 6- اتخاذ التدابير اللازمة للمشاكل المسبق تحديدها.
- 7- تعيين فريق للسهر على تطبيق برامج العيوب الصفرية.
- 8- تدريب فرق العمل على أداء أدوارهم في برامج تحسين الجودة.
- 9- حث العمال وتوعيتهم بأهمية تحقيق برامج العيوب الصفرية.
- 10- تحسيس العمال وتشجيعهم لتحقيق أهداف التطوير.
- 11- حث العمال بالإعلام عن كل ما يعيق تحقيق أهداف التطوير
- 12- تثمين وتشجيع مشاركة العاملين.
- 13- عقد اجتماعات دورية متعلقة بالجودة.
- 14- التركيز على التحسين المستمر للجودة.

2- الرواد اليابانيين:

كاورو إيشيكاوا (Kaoru Ishikawa, 1915-1989):

سيرته وإسهاماته على النحو التالي:⁽¹⁾

ينتمي إيشيكاوا لأسرة مثقفة محسوبة على الأسر الغنية في المجتمع الياباني، ونتيجة ترأس والده لجمعيتين يابانيتين فقد ساعده ذلك كثيرا من خلال احتكاكه بتلك الجمعيات وغيرها، هذا ويعتبر إيشيكاوا أحد رواد الجودة في اليابان، وهو من خريجي جامعة طوكيو اليابانية في تخصص الكيمياء التطبيقية دفعة 1939، ونتيجة لإسهاماته العلمية والعملية في مجال الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها فقد تم تكريمه بجائزة ديمينج.

ويعتبر إيشيكاوا من الأوائل الذين اهتموا بحلقات مراقبة الجودة، وهو يرى أن تنفيذ حلقات الجودة من أبرز الأساليب التعليمية لنشر ثقافة الجودة بين العمال، ويرى كذلك أن الجودة الشاملة تبدأ فعليا بعمليتي التعليم والتدريب وتنتهي بهاتين العمليتين للعاملين.

¹ محمد بلبية، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه "ال م د" في تخصص إدارة المنظمات، جامعة تلمسان، السنة الجامعية، 2015-2016، ص. 48.

تعد حلقات الجودة فرق ومجموعات من العمال ينحصر عددهم من 03 إلى 12 عمال ينجزون ذات الأعمال أو أعمال متشابهة، يلتقون تلقائياً بصفة منتظمة للتباحث في مشكلات الجودة والعمل على طرح حلول مناسبة لها واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة، ويتم تدريب هذه الفرق على تحليل وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.

ومن أهم إسهامات إيشيكاوا في مجال تطوير أنظمة الجودة إشارته إلى وجوب زيادة حجم إشراك العاملين، وزيادة تحفيزهم وإثارة الدوافع لديهم من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة تشجعهم على العمل دائماً على حل المشكلات.

جينيشي تاغوشي (Genichi Taguchi, 1924-2012):

سيرته وإسهاماته على النحو التالي:¹

يعتبر الإحصائي والمهندس جينيشي تاغوشي من أبرز رواد وخبراء الجودة في اليابان والعالم، تحصل سنة 1962 على شهادة دكتوراه في الإحصاء من جامعة "كيوشو"، شغل مناصب عدة في كثير من المؤسسات أبرزها شركة "نيبون للهاتف والتلغراف"، تحصل سنة 1959-1960 على جائزة ديمينج للجودة، تقلد منصب عميد لأكاديمية الجودة باليابان، فضلا على عمله كمستشار لعدة شركات كبرى مثل "أي بي أم" و "فورد" لإعانتها على تحسين الرقابة الإحصائية على جودة العمليات الإنتاجية بها، وهو يرى أنه من شروط تحقيق جودة المنتجات هو التصميم الجيد لها إذ يجب أن تكون لها القدرة الكافية على تحمل الأداء الشاق مهما اختلفت خطوط الإنتاج أو مواضع الأداء. ويرى كذلك أن استمرار ضبط آلات الإنتاج في كل مرة ليس كفيلاً دائماً بتحقيق جودة مناسبة للمنتجات.

ورأى تاغوشي أنه من الضروري أن يتم التركيز على مرحلة التصميم وإيلائها الأهمية البالغة كونها المرحلة الأولى التي تبدأ عندها الجودة، وللحصول على أفضل تصميم لا بد من القيام بعدة تجارب على المتغيرات التي تساهم في أداء المنتج، والتي يتم من خلالها التوصل إلى ما يسمى بـ: "تصميم التجارب".

ويدعو تاغوشي إلى ضرورة الحصول على منتجات بأقل ما يمكن من التغيير في أداء هذه المنتجات في بيئة العمل، وقد أطلق على هذا التغيير مصطلح "الضجيج"، وأشار إلى أنواعه على النحو التالي:

- الضجيج الخارجي: ويشمل كل المتغيرات الخارجية التي تحيط بالبيئة وكذا ظروف الاستعمال التي قد تعكر وتعيق وظائف المنتج كالحرارة والرطوبة إلى غير ذلك من الظروف.

¹ بلية لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص. 101-103.

- الضجيج الداخلي: وتشمل المتغيرات التي يتعذر ظهورها بسبب التحمل والتخزين.
- الضجيج من وحدة إلى أخرى: وتشمل الاختلافات التي تكون بين السلع المصنعة بنفس المواصفات.

ويشير تاغوشي أن هناك ثلاث مفاهيم رئيسية للتعامل مع منهجه الذي يتبعه لتحسين المنتجات والعمليات وهي كالتالي:

- 1- قابلية الجودة للتكيف: وتعني الحصول على المنتجات المرغوبة بمواصفات وميزات موحدة، بالرغم من الظروف البيئية والصناعية الغير ملائمة، والفكرة الرئيسية هي التخلص من نتائج هذه الظروف عوض التخلص من الأسباب، وقد بين أن دراسة النتائج تضمن تحقيق الفعالية وتكون بتكلفة أقل في حين يكون العكس عند إزالة الأسباب، وهكذا يتم إنتاج منتجات متماثلة أو موحدة الجودة، حتى وإن حدثت تغيرات في المواد المستعملة أو العمليات الإنتاجية.
- 2- عامل خسائر اللاجودة: يبين وجود تكاليف تكون نتيجة عدم بلوغ الجودة المطلوبة، تشمل هذه التكاليف تلك المتعلقة إعادة التصنيع والفحص الداخلي، تكاليف التعويض والخدمة، تكاليف الإصلاح وتكاليف المعيب، وهذا كله يؤدي إلى عدم تحقيق رضا العملاء وبالتالي انخفاض المبيعات. وللاشارة أنه كلما تم الابتعاد عن تحقيق المستوى المطلوب من الجودة كلما زادت معدلات التكاليف والخسائر.
- 3- الجودة الموجهة للعميل (الجودة المستهدفة): وتعني فلسفة التحسين المستمر، من خلال الحصول على منتجات مطابقة للمواصفات (الأهداف) التي تطمح المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

وفيما يلي جدول يبرز أهم إسهامات علماء الجودة.

الجدول رقم (3.1): أهم إسهامات فلاسفة الجودة

فلسفة الجودة	أهم الإسهامات	الفقرات الباحثون
<p>- جودة موضوعية Objective مستقلة عن الأفراد</p> <p>- جودة ذاتية Subjective نسبية تعكس القيمة استنادا إلى إدراك الأفراد.</p>	<p>(1920-1940):</p> <p>- إنشاء خرائط الجودة (R,X)</p> <p>- تقديم دورة (PDCA)</p> <p>- تصنيف الانحرافات عن المواصفات المحددة إلى عشوائية ولاعشوائية.</p>	<p>فلاسفة الولايات المتحدة الأمريكية:</p> <p>1- والتر شيوارت</p>
<p>- فلسفة ذات توجه إحصائي.</p> <p>- الجودة هي المطابقة للمواصفات.</p> <p>- ضرورة تبني الإدارة وجهة نظر جديدة صوب العمل والجودة، مع الالتزام بتهيئة بيئة تشجع التحسين المستمر.</p>	<p>(بعد الحرب ع الثانية-1980):</p> <p>- تقديم 14 مبدأ في تحسين الجودة أهمها:</p> <p>- تحديد غرض ثابت.</p> <p>- الابتعاد عن الخوف والضغط وبناء الثقة لدى الأفراد.</p> <p>- التخلص من الأهداف الكمية والشعارات.</p> <p>- استخدام الطرائق الإحصائية في تنفيذ برامج التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.</p>	<p>2- إدوارد ديمينج</p>

	<p>- بناء الجودة في المنتج عوض الاعتماد على الفحص في تشخيص المشكلات.</p>	
<p>- فلسفة تتوجه صوب الزبون مع التأكيد على تلبية حاجات الزبون الداخلي أيضا. -تمثل الجودة المواءمة للاستخدام، بما يضمن جودة كل من التصميم والمطابقة.</p>	<p>(بعد الحرب ع الثانية- 1980): - التركيز على إدارة الجودة. - تطوير ثلاثية الجودة (تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، وتحسين الجودة). - تصنيف الجودة إلى كل من جودة التصميم وجودة المطابقة.</p>	<p>3- جوزيف جوران</p>
<p>- فلسفة تتوجه صوب الخلو من العيوب والمطابقة للمتطلبات. -تمثل كلفة عدم المطابقة جميع كلف عدم أداء العمل صحيحا من المرة الأولى. - التركيز على الربحية عن طريق تحسين الجودة.</p>	<p>(1980): تقديم البديهيات الأربعة الآتية: - نظام إدارة الجودة نظام وقائي لمنع المشكلات، وليس نظام تقويمي لمعالجتها. - اعتماد المعيب الصفري مقياسا للأداء.</p>	<p>4- فيليب كروسبي</p>

	<p>- تمثل كلفة عدم المطابقة مقياسا للجودة.</p> <p>- الجودة هي المطابقة للمتطلبات.</p>	
<p>- فلسفة تتوجه صوب الزبون والمشاركة والمسؤولية الجماعية في إطار السيطرة الشاملة على الجودة.</p> <p>- الجودة مسؤولية من يشترك بتنفيذها.</p> <p>- الجودة عند المصدر.</p>	<p>5- أرماند فايجنوم (1970-1980):</p> <p>- التأكيد على المدخل النظامي في الجودة.</p> <p>- تصنيف كلف الجودة إلى كلف وقاية، وتقويم، وفشل بنوعيه الداخلي والخارجي.</p>	<p>5- أرماند فايجنوم</p>
<p>- فلسفة قائمة على تطوير السيطرة الشاملة على الجودة تستند إلى المرتكزات الآتية:</p> <p>الجودة أولاً وليس الأرباح قصيرة الأمد.</p> <p>- زبونك هو العملية القادمة.</p> <p>- الفلسفة الإدارية تتوجه صوب احترام الفرد والمشاركة الكاملة.</p>	<p>(بعد الحرب ع الثانية- 1980):</p> <p>- استخدام الأدوات السبعة في تحسين الجودة منها مخطط السبب والتأثير.</p> <p>- تطوير استخدام حلقات الجودة.</p> <p>- اعتماد الموازنة بين وجهتي نظر الزبون والمنتج بشأن الجودة في تحديد رضا الزبون.</p>	<p>فلاسفة اليابان:</p> <p>6- كاورو إيشيكاوا</p>

<p>-التوجه صوب مدخل المعيب الصفري كهدف نهائي.</p>	<p>(بعد الحرب ع الثانية- 1980): - التأكيد على استبدال السيطرة الإحصائية على العملية بالسيطرة على الجودة عند المصدر. - اعتماد الفحص عند المصدر بدلا عن فحص العينة.</p>	<p>7- شيجيو شينجو Shigeo Shingo</p>
<p>-تقليل خسارة المجتمع عن طريق تخفيض الانحراف عن القيمة المستهدفة.</p>	<p>(1980-1960): - دالة خسارة الجودة. - استخدام تصميم التجارب.</p>	<p>8- جينيوشي تاغوشي</p>

المصدر: أبويكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 43-45.

المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة وأبرز أهدافها

أ- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون

تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:¹

تعد بلوغ مستويات عالية للجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء من أهم المسائل التي تسعى المنظمات لتحقيقها، فقد أضحى العميل في الوقت الراهن يتخذ قرار الشراء واقتناء المنتجات والخدمات بناء على جودتها، فقد يمتنع العملاء عن اقتناء المنتجات محلية الصنع بالرغم من أسعارها المنخفضة ويرغبون في الحصول على المنتجات المستوردة كونها تتمتع بمستويات عالية من الجودة مقارنة مع المنتجات المحلية. ففي أمريكا مثلا يقبل الأمريكيين على المنتجات اليابانية ويفضلونها على غيرها من المنتجات الأمريكية خاصة ما تعلق بالسيارات والإلكترونيات، ولعل ضرورة توفر الجودة في المنتجات هو السبب الرئيس لتأسيس جمعيات تهتم بحماية العملاء وإرشادهم إلى اقتناء السلع والخدمات الأكثر جودة.

¹ قميحة رابح، شرايطية امحمد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 01، 2013، الجزائر، ص.179.

ب- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمات المنتجة:

تسعى المنظمات دوماً لتحقيق الجودة لتضمن بذلك البقاء والنمو والاستمرارية خاصة في ظل ازدياد حدة المنافسة، وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمات من خلال النتائج المترتبة عنها، والتي يمكن حصرها فيما يلي:¹

- تعتبر مستويات الجودة من أبرز ما يؤثر على المزيج التسويقي، والذي من جهته له تأثير على حجم المبيعات، فبمجرد تحقيق الجودة المطلوبة في المنتجات فإن العملاء سيكررون عملية الشراء ويقنعون غيرهم بشرائها.
- زيادة الميزة التنافسية في السوق الذي تنشط فيه المنظمة إلى جانب تحقيق الربحية، إذ أن الجودة هي أهم الجوانب الرئيسية لتحقيق ميزة للسلعة في ظل تمتع المنتجات المعروضة بالجودة العالية.
- للجودة دور في تدنية تكاليف النوعية، ومن أبرز هذه التكاليف نجد: التكاليف المتعلقة بالتصليح والتكاليف المتعلقة بتوقيف الإنتاج لكي يتسنى مباشرة عملية الفحص لتحديد العيوب والأسباب التي أدت لحدوثها، وتكاليف الصيانة التي تكون على عاتق المنظمة لمدة زمنية طويلة، تكاليف متعلقة بخسارة قيمة المواد الخام، والتكاليف المتعلقة باستئناف التشغيل من جديد للوحدات الانتاجية التابعة للمنظمة، بالإضافة إلى تكاليف أخرى المتعلقة باسترجاع ثمن المنتجات أو استبدالها، وكذا التكاليف المتعلقة بتعرض المنظمة للإساءة في السوق وإضعاف قدرتها التنافسية.

ت- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين: وتكمن في:²

- توفير جو عمل مناسب يشجع على الإبداع والابتكار ورفع معدلات الإنتاجية، وعلى اقتراح الأفكار والرؤى التنموية التي من شأنها أن تحسن وتطور تدابير العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي بين الأفراد.
- الاقتصاد في مدة إنجاز الأعمال.
- تطوير وتسهيل تدابير العمل.
- سلاسة تقييم أداء العمال وفق معايير محددة وواضحة.

¹ بن عباس شامية، مرجع سبق ذكره، ص 12-13.

² بلية لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 115.

- زيادة مستوى التكامل والتظافر بين الإدارات.
- تشجيع العمال ونشر ثقافة التحلي بروح الفريق.
- إلغاء المهام والأنشطة المتكررة وعديمة الفائدة.
- زيادة مستويات الثقة ورفع الكفاءة التشغيلية بين العمال والعملاء.

أبرز أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن من أبرز أهداف إدارة الجودة الشاملة ما يلي:¹

- زيادة مستويات الأداء للمنتجات المقدمة إلى درجات أعلى من طرف المنظمة والتي تمكن من تحقيق ميولات ورغبات العملاء.
- بلوغ درجات عالية من التطابق بين المنتجات المقدمة وتطلعات العملاء قبل اقتنائهم تلك السلع أو الخدمات.
- بلوغ مستويات عالية من المصداقية في أداء المنتجات المقدمة من طرف المنظمة لعملائها.
- امتلاك صورة وسمعة حسنة لدى العملاء عن المنتجات المقدمة من طرف المنظمة.
- إلزام المنظمة على خلق البيئة الجمالية التي تمكنها من الظهور بالشكل اللائق كالأثاث الملائم وتقديم المنتج إلى جانب توفير أماكن الاستقبال المريحة والتكييف الجيد والمغاسل وأماكن المناولة وغيرها.

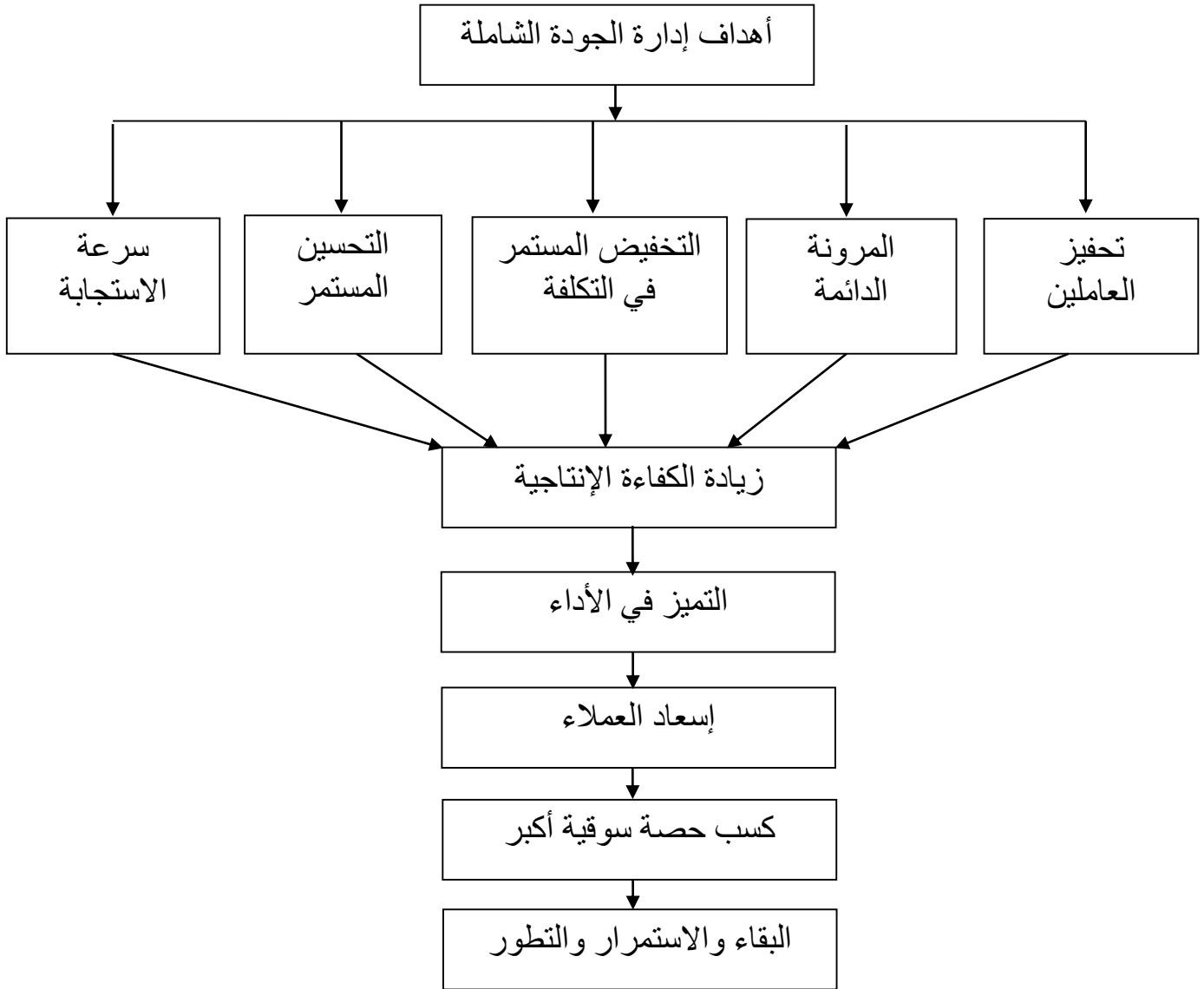
وبصفة عامة يهدف نظام إدارة الجودة الشاملة إلى:

- رفع كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء وبلوغ درجات عالية من التميز والتفرد مقارنة بالمنافسين.
- رفع الانتاجية في المنظمة.
- تحقيق الديناميكية والمرونة بالمنظمة عند تعاملها مع كافة المتغيرات (القدرة على اغتنام الفرص، والابتعاد عن المخاطر)
- تحقيق التحسين المستمر في كل أقسام ومجالات المنظمة.
- رفع قدرة المنظمة على تحقيق النمو المستمر.
- بلوغ مستويات ربحية أعلى وتحسين اقتصاديات المنظمة.

¹ بيشة حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01، العدد 03، سبتمبر 2019، الجزائر، ص ص. 49-50.

والشكل رقم (2.1) يلخص أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (2.1): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد اللطيف مصلح محمد عايش، إدارة الجودة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء،

2012، ص 115.

المبحث الثاني: ركائز إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

يتطلب تبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تطبيق مبادئها، وهذا لن يتأتى إلا من خلال أساليب وأدوات ينبغي تتبعها بدقة، وهذا ما سنبرزه في المطالب التالية:

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

اتفق جل خبراء الإدارة على حصر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في:

أ- التزام الإدارة العليا:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة مرهون بالدعم الذي تقدمه الإدارة العليا وتبنيها لفكر الجودة بكل المهام والأنشطة التي تقوم بها، وقدرتها على إقناع العمال لديها وتأثيرها عليهم، والتزام الإدارة العليا بتبني إدارة الجودة الشاملة يكون بنشر ثقافة الجودة في المنظمة وتطوير إمكانيات وقدرات العمال لأداء الوظائف والمهام المطلوبة كما يجب، مع السعي لترسيخ الرؤى الواضحة للأهداف عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. ولنجاح هذه الأخيرة فإن الإدارة العليا مطالبة بالجدية والالتزام بمبادئها، وعليها أن تلعب دورا فعالا لتجسيد استراتيجية الجودة لكي تدفع باقي العمال للالتزام بها من جهتهم، هذا ومن الضروري تحديد موارد المنظمة وتوزيعها توزيعا مدروسا يخدم استراتيجيات الجودة، كما يجب على الإدارة العليا أخذ بعين الاعتبار كل التدابير والاجراءات لحل المشاكل التي تعيق تحقيق الجودة. وجدير بالذكر أن تبني استراتيجية الجودة من طرف الإدارة العليا يظهر جليا ضمن رسالة المنظمة وغاياتها، وعلى هذه الإدارة أن تسعى جاهدة لإعداد الوثائق التي تتطلبها استراتيجية الجودة وأن تعمل على تمكين كل العمال منها. وإن من أبرز صور التزام الإدارة العليا بدعم إدارة الجودة الشاملة هو امتلاكها للقدرة التي تستطيع من خلالها نشر ثقافة جديدة في المنظمة تدعم التوجه نحو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وكل هذا بالطبع لن يتحقق إلا بوجود قيادة فعالة لها القدرة على التأثير في قيم وسلوكيات وأفكار العمال في المنظمة.¹

ب- التركيز على العميل:

تتطلب هذه العملية تلبية حاجات العميل من أجل إرضائه وتتضمن المبادئ التالية:²

- التلبية الفورية: الاستعداد لتلبية طلبات العملاء، والسرعة لتوفير هذه الطلبات.
- القدرة على تلبية الوعود: أي ضرورة اكتساب العمال للخبرات المطلوبة لأداء الخدمة.

¹ مأمون محمد حسن ثوابته، أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، السنة الجامعية 2016، ص 25.

² شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

- الدقة في التعامل: أي الدقة في الوفاء بالالتزامات اتجاه العملاء، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة.
- إبداء المودة: أي إبداء الاحترام للعملاء والتعامل معهم بجدية، وهذا ما يخلق الشعور لديهم بوجود من يسهر على راحتهم ويعمل لصالحهم.
- اللباقة في التعامل: خصوصا عند إبلاغ العملاء من طرف العمال بعدم القدرة على تلبية طلبياتهم بالصورة والمواصفات المطلوبة حتى يتفادى غضبهم وبالتالي يكسب وفاءهم للمنظمة.
- حق الاعتراض: من حق العملاء الاعتراض على منتجات المنظمة وعلى العمال الإجابة على اعتراضاتهم.

ت- مشاركة العاملين:

تعد مشاركة العاملين في التطبيق من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، لذا على المنظمة إشراك جميع العمال واستغلال طاقاتهم وقدراتهم لصالحها، وهذا ما ينجر عنه تطوير إمكانيات العمال من خلال تحميلهم المسؤولية حتى يعوا مقدار وأهمية مساهماتهم ودورهم في المنظمة. كما يتم تحفيزهم ودفعهم للبحث عن فرص لتدعيم كفاءاتهم ومعارفهم وخبراتهم وهذا بدوره يخلق اتصالا فعالا بين الإدارة والعمال حيث يشخص هؤلاء العمال ما يعترضهم من مشاكل ويتقاسمونها، وتعمل المنظمة من جهتها على معالجة هذه المشكلات واقتراح ما يناسبها من حلول، وهو ما يزيد من إقبالهم ودافعيتهم للعمل بكل جدية، فضلا على إبداء التضحية والانتماء للمنظمة، وبالتالي يمتلكون الصلاحيات المطلوبة لتقييم المهام ومراجعتها وتقديم الاقتراحات لتحسين الأداء على المدى الطويل، وهذا ما يساهم في رفع مستويات تطوير المنتجات في المنظمة.¹

وهناك العديد من المؤشرات الكيفية الواجب على إدارة المنظمة متابعتها باستمرار للتأكد من تحقيق مبدأ المشاركة والعمل الجماعي وهي:²

- مدى إحساس العمال بالانتماء؛
- درجة الإبداع والابتكار لدى العمال؛
- درجة مسؤولية كل عامل عن أدائه؛

¹ سالم يسمينة، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة-دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 20، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 251.

² Quaret. A, "les dirigeants algériens face a la performance de leurs entreprises", rôle de la direction dans un système de mangement de la qualité, GAL, Alger, 2005, p : 67

- مدى جدية العمال في تشخيص المشكلات والعمل سوياً لاقتراح حلول لها.

ث- التحسين المستمر:

تشير إدارة الجودة الشاملة إلى ضرورة ومدى أهمية التحسين المستمر لمختلف الوظائف والإجراءات الإدارية في المنظمات، ويشير هذا المبدأ إلى أن ما نتوصل إليه من جودة في آخر المطاف ما هو إلا تحصيل وتراكم لعدد الخطوات والمراحل والأنشطة المترابطة، إذ أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على جهود التحسين المستمر، ويعتقد مسؤولي إدارة الجودة الشاملة بأن فرص التحسين لا تتوقف حتى وإن تم تحقيق درجات عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء، فضلاً على أن مستويات الجودة التي تشبع رغبات العملاء وتوقعاتهم هي متغيرة باستمرار.¹

ج- اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات:

يعتبر مبدأ اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات من أبرز المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة، ولتطبيق هذا المبدأ لا بد من الاعتماد على التقنيات والموارد التي من خلالها يتم تهيئة السبل اللازمة لتمكين العمال وإيصال ما بحوزتهم من معلومات وحقائق إلى الوجهة الصحيحة لئتم الاستفادة منها من أجل تحقيق الجودة المطلوبة، ومن الممكن أن نعرف عملية اتخاذ القرارات على أنها العملية التي يتم بواسطتها اختيار بديل ما من بين البدائل المتاحة وفق توقعات محددة لمتخذ القرار. وهنا لا بد من جمع أكبر قدر من البيانات لتوفير المعلومات بالقدر الكافي التي يتسنى من خلالها تشكيل رؤية دقيقة وواضحة عن البيئة المحيطة بمتخذ القرار، وبالتالي يسهل عليه أخذ القرار الصائب. وعلى هذا الأساس تعتبر المعلومة الركيزة الأساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإن طبيعة أي عمل أو نشاط في المنظمة يتطلب المعلومات اللازمة لتمكين العمال من بناء أفكارهم وتوسيع آفاقهم وتطلعاتهم وفق ما ألقته إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم من مهام. فنظام المعلومات خاصة الذي يعتمد على الحواسيب والبرمجيات والتطبيقات يساعد متخذي القرارات وفرق العمل على أداء المهام المطلوبة منهم بجودة عالية كما يساعدهم على تشخيص المشاكل وحلها بكفاءة وفعالية.²

ح- التعليم والتدريب:

غالبا ما يتم الخلط بين التعليم والتدريب وصعب التفريق بينهما إلا أنه في الحقيقة يوجد فرق كبير بينهما يتضح مما يلي: فالتدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوكيات المبرمجة، أو بمعنى آخر هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات محددة مسبقاً وتطبيق المعرفة، وهو يساعد الأفراد على الإدراك والوعي والتحكم بالقواعد والتدابير الموجهة والمرشدة لسلوكياتهم. أما التعليم فهو

¹ مختار عطية بن سعد، حليلة علي امشيرى، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة، ورقة بحثية، المؤتمر الأكاديمي لدراسات الاقتصاد والأعمال، ديسمبر 2018، ص 74.

² أبو زيادة زكي، مرجع سبق ذكره، ص 887.

عكس ذلك إذ يعمل على إرساء وبناء طرق أو أساليب للتفكير المنطقي السليم، وليس مجرد معرفة مجموعة من الحركات أو الخطوات المتواترة والمتتابعة، فالتعليم هو فهم وإدراك المعرفة وإيجاد تفسير لها، فهو لا يمنح إجابات قطعية، ولكنه ينمي الذهن ويجعله يفكر تفكيراً منطقياً رشيداً يستطيع من خلاله تحديد العلاقات بين المتغيرات المترابطة بعضها ببعض، فيتسنى له في الأخير إدراك وفهم الظواهر المختلفة.¹

حتى يتم تجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بالشكل الصحيح، لابد من تدريب وتعليم العمال بطرق وأساليب هذه الفلسفة حتى تقوم هذه الفلسفة أساساً سليماً، وهذا ما يمكن من تحقيق النتائج المرجوة من تطبيقها. إذ أن تنفيذ هذه الفلسفة بدون إدراك ووعي لمبادئها ومتطلباتها يؤدي حتماً إلى الفشل. فالوعي الشامل بالإمكان تحقيقه من خلال البرامج التدريبية الفعالة، إذ أن الغاية من عملية التدريب هي نشر الوعي وتمكين العمال من معرفة طرق ومناهج التطوير. إذ من الضروري أن يستفيد من التدريب كل المنتمين للمنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية (الهيئة التنفيذية، المديرين، المشرفين والعمال) ويجب أن تبنى برامج التدريب حسب احتياجات كل فئة وحسب التحديات والمشاكل التي تواجهها. فتدريب الهيئة التنفيذية من الضروري أن يشمل استراتيجية التطبيق، فيما تدريب فرق العمل يجب أن يركز على الطرق الفنية لتطوير العمليات. فالغاية المرجوة من عمليات التدريب هو تمكين العمال من تحقيق أهداف المنظمة، وهذا طبعاً لن يتحقق إلا من خلال تشجيع العمال ودفعهم إلى توليد وخلق المزيد من الأفكار التي قد تكون ذات قيمة مضافة للمنظمة.²

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة توفر المتطلبات الأساسية التالية:³

أ- التغيير في رؤية الإدارة: وذلك من خلال تعهد الإدارة العليا بالتطبيق التام لبرامج الجودة الشاملة،

وهنا لابد على هذه الإدارة أن تتصف بما يلي:

- امتلاكها لقوة التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، خاصة ما تعلق بإبراز أهمية الجودة ونشر مفهومها.
- يجب أن يكون اهتمامها منصباً على التحسين الشامل والمستمر.
- تهيئة المحيط الملائم والمشجع لتجسيد برامج الجودة الشاملة.

¹ مناعي وسيلة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25، العدد 02، جوان 2019، ص 98.

² <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/144818>, Consulté le : 09/03/2022.

³ الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان، 2015، ص ص، 46-47.

- القدرة على التنظيم الجيد، والتوزيع المدروس والمنطقي للمهام والصلاحيات بين العمال.
 - الاستجابة لكل طلبات العملاء بغض النظر عن مكان تواجدهم.
 - تفعيل الاتصال مع العمال ومع كل الأطراف المتعاملة مع المنظمة (هيئات حكومية، موردين، عملاء، ... إلخ)
- ب- **الانفتاح في عملية الاتصال:** يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً:
- من أعلى إلى أسفل: بين الإدارة والعمال لتسهيل وصول المعلومات، التوجيهات والتعليمات.
 - من أسفل إلى أعلى: لنقل الاستفسارات وانشغالات وآراء العمال إلى الإدارة.
 - اتصالاً أفقياً: للتنسيق فيما بين فرق العمل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والموضوعات المشتركة.
- ت- **مراعاة العوامل الإنسانية:** من الضروري أن تبنى الثقافة السائدة في المنظمة على الاحترام المتبادل بين الأفراد وتقديم أجود الخدمات للعملاء، وعلى اتحاد كل القوى والجهود بغية تحقيق الريادة والتميز في مختلف نشاطات المنظمة وخدماتها.
- ث- **استخدام فرق العمل:** عن طريق تقسيم المنظمة إلى مجموعات وهذا من شأنه أن يحقق منفعة مشتركة بين المنظمة والعمال، الأمر الذي يحفز ويشجع العمال على العمل أكثر وبالتالي تزداد كفاءتهم وفعاليتهم ما ينعكس بالإيجاب على تحسين الإنتاجية في المنظمة ككل.
- ج- **أن يتم إدراك أنواع الجودة:** والمتمثلة في جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الأداء.
- ح- **التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة:** من خلال اعتبار أن العمال في المنظمة يمثلون أهم أصولها ومواردها، والعمل بكل جدية على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وضرورة التصرف بمهنية وبكل ما تمليه أخلاقيات المهنة عند التعامل مع العملاء.

المطلب الثالث: أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة

أ- أساليب إدارة الجودة الشاملة

تحقق إدارة الجودة الشاملة الأهداف المرجوة وخاصة ما تعلق منها بتشجيع ودعم التحسين المستمر من خلال اعتمادها على عدة طرق وأساليب جد مهمة، كثير من المنظمات المنتجة للسلع والخدمات نجحت بفضلها، ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي:¹

¹ معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السنة الجامعية 2018، ص 57-58.

- 1- أسلوب حل المشكلات: وهو أسلوب يرتكز على تشكيل فرق عمل لفترة قصيرة الأجل، دورها عقد الاجتماعات لدراسة ومناقشة مشاكل العمل، واقتراح حلول لها وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولفرق العمل هذه عدة أنواع من أهمها فرق تحسين الجودة. يتشكل أعضاؤها من قسم واحد أو عدة أقسام ومن مستويات إدارية عدة، ولكي يكون نشاط هذه الفرق فعالا يجب أن يمتلك أعضاؤها الخبرات والمهارات الكافية والمطلوبة في حل المشكلات المختلفة. وتساعد هذه الفرق في التوصل إلى أفضل القرارات، وإيجاد أنجع الحلول للمشاكل المعقدة، فضلا على أنها تعمل على تحسين مهارات وقدرات أعضائها، وترفع من درجة المشاركة وتوسيع قنوات الاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المنظمة.
- 2- المقارنة المرجعية: وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على إيجاد أفضل النشاطات والممارسات التي تقوم بها المنظمات المنافسة التي تعد سببا في تحقيق التفوق والفعالية في أدائها، وبعدها تقوم بمقارنة أدائها مع أداء منافسيها، وتتخذ الإجراءات المطلوبة لتحقيق أفضل أداء. والغرض من هذه العملية هو معرفة توقعات واحتياجات العملاء، وتساعد على تعلم أساليب جديدة لأداء العمل المطلوب، ومن ثم تحديد أهداف واضحة لتحسين الجودة.
- 3- أنظمة الاقتراحات: وهو تمكين أفراد المنظمة من المشاركة في تحسين الجودة وذلك من خلال إنشاء نظام خاص بمعالجة اقتراحات العمال، فينتقد كل عامل باقتراحاته حول أساليب تحسين العمل وإبداء حلول للمشكلات التي تعترضه في العمل، وبعدها تقوم الإدارة بتجميع كل الاقتراحات من أجل دراستها، وهنا لا بد أن نشير إلى ضرورة تحفيز العمال وتشجيعهم على المشاركة وتظافر جهودهم لتحسين الجودة، كما يجب توفير الوسائل المطلوبة لتنظيم وإنجاح هذه العملية.
- 4- أنظمة التوقيت المناسب: وهو أسلوب تنتهجه الإدارة ويساعدها على تسيير ومراقبة المخزون الفعلي للمواد وإعداد الطلبات اللازمة في الوقت المناسب، ويعد هذا الأسلوب جد مهم وضروري لتوزيع وتقديم الخدمة للعميل (المستهلك)، ويمنح للإدارة الفرصة الكافية لتجسيد الأهداف بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، كما تستعين به الإدارة لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها بأقل وقت وجهد.

5- رقابة العمليات الإحصائية: تستخدم الإدارة هذه الطريقة لمعرفة التباين والاختلاف الذي من الممكن أن يحدث في أي عملية نتيجة لأسباب خاصة والذي يتم فصله عن التباين الطبيعي بغرض التخلص من تلك الأسباب الخاصة، وبالتالي ضمان المحافظة على الاستقرار في عمليات الإنتاج وتحسين الجودة، وتسعى المنظمة من خلال عملية الرقابة على العمليات الإحصائية إلى تدعيم وتحسين جودة المنتجات وتذرية التكاليف وتحقيق رضا العملاء. ولالإشارة أن استخدام طرق تجميع البيانات وبرمجيات الحاسوب يزود فرق تحسين الجودة بأدق البيانات التي تفيد في إيجاد حلول للمشاكل في العمل وبالتالي اتخاذ القرارات الصائبة.

كما أن هناك تقنيات تعتمد على المؤسسات التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة، وقد أثبتت نجاحها في تحسين فعالية المؤسسة بمرور الزمن ونذكر منها:¹

1- تفويض السلطة: ونعني بالتفويض فسح المجال للعامل بأداء المهمة فعلا دون التدخل المباشر من طرف المسؤول، وتفويض السلطة للعامل لا ينقص من هيبية ومكانة المسؤول بل بالعكس فالمسؤوليات مشتركة، كما أن التفويض يعزز الثقة لدى العامل ويشجعه على المبادرة أكثر في العمل. ويكون تفويض السلطة مثمرا في الحالات التالية:

✓ امتلاك المسؤول (المدير) رؤية شاملة وواضحة عن أهداف المنظمة، وينقل ذلك إلى باقي المرؤوسين.

✓ ضرورة بناء علاقة متينة وفعالة بين المسؤول والمرؤوسين، تزيد من ثقتهم وتحفزهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

✓ ضرورة تقبل المدير للأخطاء التي يقع فيها المرؤوسين، ولا يتدخل مباشرة إلا لتفادي وقوع كارثة.

2- الإبداع والابتكار: إن الإبداع يعني التجديد وهو إحداث ثورة على كل ما كان يطبق من طرق وأساليب قديمة، وعلى كل المديرين والمسؤولين أن ينشروا هذا المبدأ ويجسد ذلك من خلال أفعالهم وأقوالهم. ولتنفيذ الإبداع والابتكار في المنظمة لابد من تشجيع الأفكار المختلفة ونبذ التهميش والإقصاء وقبول حتى من يتبنى التفكير والرأي المخالف وهذا القبول دليل فعلي على قدرة المنظمة على التكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

¹ سعيداني سلامي، ساعد ساعد، أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإعلامية وارتباطها بالمواصفات الدولية القياسية (ISO) مقاربات وروى، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 02، 2020، الجزائر، ص.173.

- 3- بناء الفريق: إن من إيجابيات بناء الفريق الفعال هو شعور أعضاء هذا الفريق بالانتماء للمنظمة، فهم يعتبرون أنفسهم جزء منها وشركاء فيها، ما يدفعهم إلى بذل جهود أكبر لجعل المنظمة ناجحة، فهم يتحدثون عن المنظمة قائلين: (منظمتنا)، ويستعملون دائما صيغة الجمع مرديين كلمة (نحن)، جادون ومثابرون في عملهم، هدفهم الأسمى هو تحقيق النجاح للمنظمة.
- 4- تطوير مهارات المدير: فكلما كان المدير قادرا ومتحكما في إدارة مرؤوسيه، كلما كانت الجودة في المنظمة أفضل، لذا من الضروري على كل منظمة إعداد برامج تكوينية لتحسين وتطوير مهارات المديرين. فغياب هذه البرامج التكوينية في المنظمة من شأنه أن يجعل المديرين يطورون عادات ومهارات غير فعالة قد تعتبر تهديدا يعيق تحقيق وسير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.

ب- أدوات إدارة الجودة الشاملة

من أبرز أدوات إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1- مخطط باريتو 80\20:¹

- 2- يعرف كذلك باسم قاعدة 80\20 يعتبر باريتو أن 80 % من المشكلات التي تقع في المنظمة هي مشكلات ثانوية و 20 % من هذه المشكلات هي السبب الحقيقي لوقوعها، ومن منظور تحسين الجودة، فإن أغلبية كبيرة من المشاكل (80 %) تنتج عن أسباب رئيسية قليلة (20 %)، وبالتركيز عليها نستطيع أن نشخص المشاكل بدقة ونجد حلولاً لها، وتكمن أهمية مخطط باريتو في أنه يساعد المنظمات على تخصيص مواردها بأكثر فعالية.

3- مخطط السبب/ النتيجة:²

يعرف أيضا بمخطط عظم السمكة، ويعتبر طريقة نموذجية لعرض نتائج العصف الذهني التي نتحصل عليها من مشاركة العمال (فرق العمل) بمدخلاتهم واقتراحاتهم في اجتماعات حلقات الجودة المتعلقة بتحسين جودة السلعة أو العملية أو الخدمة. ويعد المفكر الياباني Kaoru Ishikawa من مطوري هذا المخطط واعتمد عليه في تشخيص شكاوي العملاء. وللحصول على هذا المخطط يتم تحديد السبب الرئيسي للمشكلة ويسمى (برأس السمكة) والأسباب الأخرى الممكن وقوعها يطلق عليها (العظام الهيكلية) والأسباب المحددة المحتملة هي الأضلاع، ويتم إنشاء مخطط السمكة من خلال المراحل التالية:

¹ كيلاني صونية، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة 01، السنة الجامعية 2015-2016، ص 26.

² النعيمي محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص. 110.

- الخطوة الأولى: تحديد الأثر بوضوح وعرض الأسباب كتابيا؛
- الخطوة الثانية: وضع الأثر في الجهة اليمنى ضمن مثلث (رأس) ورسم العمود الفقري بخط سميك الذي يشير للأثر؛
- الخطوة الثالثة: استخدام طريقة العصف الذهني لتحديد الأسباب الممكنة الوقوع والأسباب الرئيسية وكذا الأسباب الثانوية؛
- الخطوة الرابعة: تحديد وكتابة الأسباب الرئيسية ثم يتم توصيلها بخط مع العمود الفقري السميك بزاوية 70 درجة؛
- الخطوة الخامسة: نضيف الأسباب الفرعية لكل منطقة رئيسية؛
- الخطوة السادسة: نضيف الأسباب المحتملة؛
- الخطوة الثامنة: فحص المخطط المتحصل عليه.

4- العصف الذهني (إثارة الأفكار): وهو أسلوب يتم من خلاله إثارة التفكير والمناقشات بين فئات صغيرة من العمال، بهدف الحصول على أفكار متنوعة، وبالتالي خلق وتوليد كم من الأفكار والآراء والمقترحات التي تساهم في حل المشكلات المطروحة في المنظمة، كما تساهم في الحصول على أفكار جديدة وخالقة تدعم الإبداع والابتكار¹.

وفيما يخص إدارة الجودة الشاملة فإنها تعتمد على طريقة العصف الذهني التي يتم من خلالها إشراك العمال لطرح أفكارهم واقتراحاتهم للخروج بحلول لمشاكل قد تعترض المؤسسات، وبالتالي الحصول منهم على بيانات ومعلومات يعتمد عليها في اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: خطوات ومراحل إدارة الجودة الشاملة

تتجلى قيمة إدارة الجودة الشاملة وتبرز أهميتها في العمل بها وتطبيقها على أرض الواقع، وإلا ستظل مجرد أفكار بدون معنى، فالعالم ديمينغ لما وجه له سؤال مفاده: "ما الذي يجب أن نفعله لنشارك ونشجع تبني فلسفة الجودة الشاملة؟"، كان رده: "لا شيء سوى أن ننفذها". إلا أن تجسيد إدارة الجودة الشاملة والعمل بها في المنظمات ليس بالسهل ولا باليسير بل يتطلب وقتا وجهدا كبيرين وإلا كانت كل المنظمات تتبنى هذه الفلسفة وتجنّب ثمارها².

¹ بوخاري فتحي، الأشهب عبد السلام، العصف الذهني كاستراتيجية لتتمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021، الجزائر، ص 271.

² بلية لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 191-192.

ويتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، وقد حدد جابلونسكي (Jablonski, 1991)

خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:¹

- المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد: هذه الخطوة تركز خصوصا على تحديد مدى حاجة المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، فهي تمثل مرحلة أولية وتحضيرية لتحديد وتوضيح نقاط عدة ومنها:

✓ تحديد الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة وتوضيحها.

✓ تحديد رسالة المنظمة.

✓ تحديد الموارد والوسائل الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط: بناء على ما تم تجميعه من بيانات في المرحلة السابقة (التهيئة أو الإعداد)، وفي حالة ما إذا كانت هذه البيانات مشجعة على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يتم مباشرة عملية التخطيط من طرف لجنة يتم إنشاؤها تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة دورها يتمثل فيما يلي:

✓ إعداد خطة أولية للتنفيذ.

✓ تحديد الموارد الضرورية للخطة.

✓ تحديد استراتيجية التنفيذ.

- المرحلة الثالثة: التقويم: تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع المنظمة المعنية من حيث:

✓ الدراسة الدقيقة والشاملة للوضع الراهن للمنظمة ومن تم تقويمها من أجل تحديد ومعرفة نقاط

القوة المساعدة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى حصر وتحديد نقاط الضعف

التي تكون عائقا أمام عملية التنفيذ والعمل على تقليصها وتذليلها.

✓ معالجة وتقييم اقتراحات واتجاهات العملاء بخصوص التغييرات في بيئة عمل المنظمة، أي

تقييم ما تم تطبيقه من خطط من طرف المنظمة.

- المرحلة الرابعة: التنفيذ: يعتبرها الخبراء أهم خطوات تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فيما يرى

البعض أنها البداية الفعلية لترجمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الواقع. وللإشارة أن: عملية

التنفيذ لا بد أن تكون مرفقة بعمليات المراقبة، من أجل ضمان تجسيد إدارة الجودة الشاملة كما تم

¹ علوان قاسم نايف، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-113

التخطيط لها مسبقا، وتشمل الرقابة في إدارة الجودة الشاملة الرقابة القبلية والأنية والبعديّة، ويضمن هذا النظام الرقابي معرفة الانحرافات في حينها وبالتالي التمكن من اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.¹

- المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات: في هذه المرحلة ونتيجة لما اكتسبه العمال ولجنة إدارة الجودة الشاملة من خبرات من خلال تنفيذ المراحل السابقة يتم دراسة ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال عقد جلسة نقاش يحضرها كل العمال لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ التدابير المطلوبة.

¹ لطرش وليد، العثماني مصطفى، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة شركة (NCA) رويبة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 03، 2019، الجزائر، ص 665.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة: معايير تقييمها، معوقاتهما، وعوامل نجاحها

تطبق إدارة الجودة الشاملة وفق معايير مرسومة مسبقاً، إلا أن ذلك ليس بالأمر الهين نظراً لوجود عدة تحديات وصعوبات تواجه المنظمات، فنجاح تنفيذ هذه الإدارة مرهون بعوامل لا بد من توفرها وإبداء الحرص التام من طرف جميع الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

المطلب الأول: معايير تقييم إدارة الجودة الشاملة

تختلف معايير تقييم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من منظمة إلى أخرى، وكذلك حسب النماذج المستخدمة في التقييم ومن أبرزها:¹

- نموذج مالكوم الأمريكية: يستخدم في هذا التقييم نموذج يتكون من سبعة أبعاد إدارية ويتكون كل بعد منها من عدد من العناصر المهمة، وهذه الأبعاد هي:

أ- بعد نمط القيادة

ب- بعد المعلومات

ت- بعد التخطيط للجودة

ث- بعد الموارد البشرية

ج- بعد توكيد الجودة

ح- بعد نتائج الجودة

خ- بعد رضا المستهلك.

ويمنح لكل بعد من الأبعاد المذكورة أعلاه وزن معين تحدد من خلاله عدد النقاط التي تخصص لهذا البعد ولكل عنصر فرعي مكون له، وبعد ذلك يتم تقييم المنظمة التي تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- نموذج الأكاديمية العربية للنقل البحري: وقد لقياس تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عام 1993، ويتكون من خمسة أبعاد وكل بعد يتكون من سبعة عناصر وهي موضحة في الجدول رقم (4.1).

وللإشارة أنه ليس بالإمكان تطبيق أنموذج جاهز على كل المنظمات، إذ تتنوع المداخل اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفق بيئة ومحيط كل منظمة، وبغض النظر عن حجم ونوع المقياس المستخدم فلا بد من مراعاة ما يلي:

¹ علوان قاسم نايف، مرجع سبق ذكره، ص.ص 117-119

- التوجه نحو العميل؛
- نمط القيادة الإدارية التي ينبغي أن تدعم عملية تطوير الجودة؛
- النظرة التكاملية للأنشطة التي تتكون منها المنظمة؛
- المشاركة والتفاعل بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف تطوير وتحسين جودة المنتجات.

الجدول رقم (4.1): مقياس الثقافة التنظيمية لمدى ملاءمة مدخل إدارة الجودة الشاملة

العناصر	الأبعاد	
1- إدراك الدور الذي تلعبه الإدارة 2- دور الإدارة 3- قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة 4- التحول الشامل 5- السلوك والدافعية 6- قيادة التغيير 7- المشاركة والملكية والمخاطرة	القيادة:	أولاً:
1- الاتصال 2- العمل الجماعي 3- المهام 4- التدريب 5- التعليم 6- استقرار الهدف 7- مراقبة التقدم	الهيكل والنظم:	ثانياً:
1- العملاء الخارجيون 2- العملاء الداخليون 3- الموردون 4- التغذية العكسية	التوجيه بالمستهلك	ثالثاً:

<p>5- المشاركة في تخطيط المنتج 6- حل المشاكل المشتركة 7- الإدارة كمورد ومستهلك</p>		
<p>1- تقييم العملية 2- القياس 3- تفهم النواحي غير القابلة للقياس 4- تفهم الاختلافات 5- التلاعب بالنظام 6- الفحص 7- التالف وكلفة الجودة</p>	<p>العملية والقياس</p>	<p>رابعاً:</p>
<p>1- التخطيط 2- استثمار التفكير 3- استخدام القياس 4- التحسين المستمر ودورة المراجعة 5- التعظيم 6- شهادات الجودة 7- الأرباح</p>	<p>التحسين المستمر</p>	<p>خامساً:</p>

المصدر: علوان قاسم نايف، مرجع سابق، ص ص 118-119.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه إدارة الجودة الشاملة أثناء مباشرتها لعمليات التحسين، مجموعة من الصعوبات والعراقيل الإنسانية والثقافية والفنية والتنظيمية التي يصعب معها تجسيد وتحقيق الأهداف المسطرة ما يستدعي تحديد هذه العراقيل كما يلي:¹

- ضعف التزام الإدارة العليا بأنظمة إدارة الجودة الشاملة (القيم، الرؤية، السياسات والخطط).
- عدم توافق ثقافة المنظمات مع مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم استعانة الإدارة بالمختصين بالجودة عند عقد الاجتماعات مع العمال.
- عدم برمجة دورات تكوينية (تدريبية) للعمال في مختلف المستويات الإدارية لتدريبهم على مفاهيم وأساليب الجودة.
- عدم الاعتماد على الأساليب والطرق الإحصائية عند قياس أداء المنظمات.
- اختيار العمال دون استخدام الأساليب العلمية والموضوعية، ونقص الاهتمام بتطوير أدائهم.
- نقص التنسيق بين العمال، الفردانية في العمل وغياب روح الفريق.
- عدم توفر الموارد المالية بالقدر الكافي، مما يعيق التجهيز بالشكل المطلوب.
- وقد تتعرض المؤسسة عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى عوائق أخرى من أهمها:⁽²⁾
- نقص ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى المسؤولين والعمال على حد سواء، إذ نجد قصور في وعي المسؤولين والعمال بأهمية تحسين الجودة ودورها في تحقيق الكفاءة والفعالية.
- مقاومة التغيير من طرف الإدارة والعمال على حد سواء، إذ يتطلب تحسين الجودة تغييرا جذريا في ثقافة وأساليب العمل في المنظمة، وهذا ما يجعل البعض يتخوفون ولا يلتزمون بتطبيق المعايير الجديدة لإدارة الجودة الشاملة.
- التسرع للحصول على نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوقعهم في الأخطاء، في حين تحقيق هذه الفلسفة (الإدارة) يتطلب التخطيط السليم والوقت الكافي.
- عدم إيلاء الأهمية المطلوبة بالموارد البشري، والاعتراف له بأنه من بين أهم مصادر القيمة المضافة في المنظمة مع عدم تجاهل دور التكنولوجيا في تقديم نتائج جيدة كذلك.

¹ فلاق محمد، نحو نموذج جديد لتفعيل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - أنموذج مقترح، مجلة القيمة المضافة للاقتصاديات الأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2020، الجزائر، ص 32.

² مصداق راضية، واقع وتحديات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 02، 2020، الجزائر، ص ص، 41-42.

- افتقار المنظمة لقائد له القدرة على توجيه العمال ومساعدتهم على تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

- نقص الخبرات والمهارات اللازمة لعملية التحسين المستمر، ما ينجر عنه الوقوع في الأخطاء في كل مرة وبالتالي تدني مستوى الأداء.

- عدم امتلاك أنظمة معلومات فعالة لدعم عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات.

- عدم امتلاك المنظمة رؤيا واضحة بخصوص الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة

إن من بين العوامل الأساسية لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات سواء أكانت إنتاجية أو خدمية، ما سنذكره على النحو التالي:¹

- المساندة الفعالة من طرف مسؤولي المنظمة لتحقيق التحسين المستمر؛

- التركيز على العمليات الإدارية باعتبارها هدف التحسينات.

- عزل أو إلغاء الانحرافات والتباينات غير الضرورية.

- حرص الإدارة على المراجعة الاستراتيجية بصفة دورية؛

- ضرورة اقتناع إدارة المنظمة بمدى أهمية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

- ضرورة إقناع الإدارة كل العمال على اختلاف مستوياتهم بفوائد ومزايا إدارة الجودة الشاملة؛

- العمل على تغيير في السياسات والمفاهيم والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية بما يتوافق ويخدم نظام إدارة الجودة الشاملة؛

- لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستوجب نظم فعالة ومساندة أهمها:

• وجود نظام للعلاقات الإنسانية يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي، ويزيد من وعي العمال بأهمية الجودة وأن تحقيقها هي مسؤولية الجميع؛

• الاعتماد على نظام معلومات كفاء وفعال، وعلى أساليب وطرق إحصائية دقيقة وواضحة؛

• نظم فعالة للاتصالات والتنسيق والتكامل بين مختلف الإدارات والوحدات الفرعية؛

• تنظيم دورات تدريبية مكثفة حول إدارة الجودة الشاملة، مع الاستفادة من تجارب المنظمات الرائدة في هذا المجال؛

¹ مراد إسماعيل، بن دادة فاطمة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 11، جانفي 2020، الجزائر، ص.ص، 109-110.

بالإضافة إلى العوامل المذكورة سلفاً، هناك شروط يجب توفرها لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:¹

- **المطابقة:** ويقصد بها تحقيق مطابقة المنتجات مع حاجات ورغبات العملاء، أي مطابقة هذه المنتجات للخصائص المطلوبة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.
- **الوقاية:** وتتمثل في الإجراءات والتدابير التي تكتشف الأخطاء وتمنع وقوعها؛
- **القياس:** ويقصد به قياس نسبة مطابقة المنتجات المقدمة للعملاء مع الحاجات المرغوب فيها، من أجل تحقيق التحسين المستمر.
- **الإلتقان:** ويعني السعي للتحكم الكلي في الجودة، إلى غاية تحقيق صفر خطأ، إلا أن هذا يتطلب من المنظمة وقت وجهد كبيرين؛
- **المسؤولية:** والتي توزع على جميع عمال المنظمة على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم.

المطلب الرابع: مستقبل (أفاق) إدارة الجودة الشاملة

لقد أشار Armand Feigenbaum إلى أن هناك عدة اتجاهات من شأنها أن تشكل مستقبل إدارة الجودة الشاملة وهي:²

- 1- العولمة والقوة الشرائية المتزايدة: يتمتع العملاء في الوقت الراهن بميزتين أساسيتين: أولاً أنهم يشكلون جزءاً من تحالفات تجارية إقليمية مثل أوروبا، أو آسيا. ويأملون في الحصول على منتجات ذات جودة عالية وقيمة مضافة.
- 2- ارتفاع مستوى توقعات العملاء: أصبح اهتمام العملاء ينصب على جودة المنتجات، كما ينصب كذلك على جودة المنظمات التي تنتجها، ودقة الفواتير، وخدمات التوصيل، وخدمات ما بعد البيع.
- 3- الضغوط الاقتصادية المتضادة: تمارس السوق العالمية ضغوطات كبيرة على المنظمات لتدفعها إلى تحسين درجة الجودة لديها مع المطالبة الدائمة بتخفيض الأسعار التي تتلقاها مقابل المنتجات التي تقدمها. وإن المفتاح الرئيسي لتحقيق مستوى أعلى من الجودة مع تخفيض

¹ عبد الحميد برحومة، مراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، جوان 2008، الجزائر، ص 131.

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 45.

الأسعار يكمن في تدنية التكاليف التي تصرف لإشباع رغبات الزبائن غير الراضين عن منتجات المنظمة، إذ قد تصل مثل هذه التكاليف أحيانا إلى 25% من تكلفة المبيعات.

4- المناهج الجديدة في الإدارة: المنظمات المتميزة الرائدة في الأسواق العالمية هي تلك المنظمات التي تعرف كيف تدير موازنتها وتحسن قيادة مواردها البشرية وتمكنهم من انجاز الأداء الفعال برؤية واضحة وبأهداف استراتيجية ثابتة. إذ أن الطرق التقليدية في تزويد العمال بالخطابات الحماسية دون القيام بأي تغييرات في الأساليب والطرق التي تعمل بها المنظمة لم تعد توتي ثمارها.

خلاصة الفصل

- تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتوصلنا إلى ما يلي:
- الجودة هي عمل الشيء الصحيح من أول وهلة، وفي التحسين المستمر إرضاء للعميل. ومن خصائصها الاعتمادية، المطابقة، القابلية للصيانة، الصلاحية، الإتاحة وغيرها.
 - إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة التي تهدف إلى التعاون والمشاركة من طرف العاملين بالمؤسسة بغرض تحسين المنتج (سلعة أو خدمة) التي تتحقق من خلالها كسب رضا العملاء والعمال على حد سواء.
 - من أبرز أهداف إدارة الجودة الشاملة رفع مستوى الأداء للسلع والخدمات المقدمة إلى درجات أفضل، ورسم صورة وسمعة جيدة عن المؤسسة لدى العملاء، وبالتالي تحقيق رضا العميل والتي من خلاله تضمن البقاء والنمو والاستمرارية.
 - أبرز وأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة نذكر: التزام الإدارة العليا بتبني إدارة الجودة الشاملة، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التعليم والتدريب، وغيرها من المبادئ.
- كما تطرقنا كذلك في هذا الفصل إلى معايير تقييم إدارة الجودة الشاملة، معوقاتنا وعوامل نجاحها، وختمنا الفصل بالتطرق إلى أفاقها ومستقبلها.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية في ظل

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد الفصل

تسعى كل منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها إلى تسخير مواردها المتاحة مادية، مالية، بشرية وغيرها، في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة مسبقاً، ولعل من أهم تلك الموارد التي تسعى جاهدة لاستثمارها والتفنن في إدارتها هي الموارد البشرية كونها الأصل والسر وراء بقائها واستمرارها. واهتمام الخبراء بالمورد البشري ليس وليد الساعة، بل زاد هذا الاهتمام وتواصل على مر الأزمنة منذ القدم، ولعل ما دفعهم إلى ذلك هو المكاسب المحققة، والتطور المشهود الحاصل في الأداء عموماً وأداء الموارد البشرية على وجه الخصوص الذي حققته جل المنظمات بعد عنايتها بالأفراد العاملين لديها. بل وظهر جلياً أن القائمين على هذه المنظمات لم يكتفوا بما حققوه، بل هم في سعي نحو كل فكر إداري من شأنه أن يستفاد منه ويحقق مكاسب وعوائد أكبر للفرد والمنظمة، ولا شك أن من أبرز تلك الأفكار والفلسفات الإدارية نجد إدارة الجودة الشاملة. ومن باب التوسع أكثر، تناولنا في هذا الفصل الإطار العام لإدارة الموارد البشرية بدءاً بالتطرق لمفهومها وتطورها التاريخي، إلى ذكر أهميتها وأهدافها وكذا وظائفها والتحديات التي تواجهها. ثم عرجنا إلى دراسة الأداء عموماً وأداء الموارد البشرية بالخصوص، وختمنا الفصل بالتطرق إلى إبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أبرز المؤشرات التي تظهر مدى ميزة وتنافسية المنظمات، الشيء الذي منحها بعدا رئيسيا هاما، فأصبح بذلك لإدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا تلعبه وتساهم به لتحقيق التميز في الأداء.

وللإلمام أكثر بجل المفاهيم والأسس المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، تطرقنا إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، ثم عرجنا إلى الأهمية والأهداف التي تصبو إليها، وانتقلنا بعدها للوظائف وختما المبحث بالتحديات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

مفهوم إدارة الموارد البشرية

- تشير إدارة الموارد البشرية إلى "كل تلك الأنشطة المقترنة بإدارة الأفراد في المؤسسات"¹
- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة الأفراد داخل المنظمة، وينظر إليها أيضا على أنها مجمل الجهود التي تبذلها المنظمة للاستفادة من مهارات ومواهب وإبداع الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة"²
- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وتشمل هذه العملية استقطاب هذه الموارد والإشراف على استخدامه وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"³
- يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى "اختيار وتطوير وتنمية واستقطاب وتقييم ومكافأة وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو الجماعات، وهو بهذا يتضمن تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط والاختيار وتنمية المهارات البشرية وإدارة المسارات الوظيفية وتقييم الأداء، وتعويض العاملين وتسهيل علاقات العمل"⁴
- تعرف كذلك على أنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير

¹ جاب بايو وآخرون، إدارة الموارد البشرية والأداء-التحديات والإنجازات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص 23.

² James Nwoye Obi, *Effective Human Resources Management Practices as The Key to Organizational Performance, International Journal of Educational Research, Innovations and Methods*, vol.3, no. 1, 2015, p. 03.

³ برونوطي سعاد نانف، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 17.

⁴ فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 02، 2016-2017، ص 55.

الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع"¹

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن المفهوم الراهن لإدارة الموارد البشرية جاء نتيجة التطورات التي مر بها المورد البشري والتي نذكرها على النحو التالي:

1- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** عرفت هذه المرحلة باستخدام طرق وأساليب الإنتاج اليدوية، وفي هذه المرحلة كان سعي الانسان منصبا على توفير الحد الأدنى من متطلبات العيش التي تضمن بقاءه على قيد الحياة، إذ لم يعرف نظام العمالة بعد في هذه الفترة، إذ كان يعتبر العامل آنذاك على أنه سلعة أو بضاعة تباع وتشتري شأنه شأن ممتلكات صاحب العمل يمكنه التصرف فيها كيف ما شاء. ثم ظهر بعد هذا النظام الذي عرف بنظام الرق (العبيد) نظام آخر هو نظام الصناعة المنزلية، فظهرت جماعة تمتلك الخبرات والمهارات، وحينها أصبح العامل يحصل على أجر معين يمكنه من الحياة الكريمة كمقابل للجهد المبذول من طرفه. ثم ظهر نظام آخر عرف بنظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فكان من نتائج نظام الإقطاع ظهور طبقتين ألا وهما طبقة الملاك وطبقة العبيد، أما فيما يخص نظام الطوائف فقد عرف بظهور الصناعة التي كونت جماعات وطوائف تحتكم لقوانين توضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهنين، وكان هذا النظام بمثابة احتكار للصناعة أو الحرفة.²

2- **مرحلة الثورة الصناعية:** كان أول ظهور لها في القرن الثامن عشر، وقد اتسمت ب:³

- التطور الكبير الذي عرفته وظائف الأفراد بفضل قيام الثورة الصناعية من جهة، وكنتيجة لتأسيس المصانع الكبرى والاستخدام الواسع للآلات والمعدات من جهة أخرى.
- التعامل بجدية مع مشكلات التصنيع بما فيها المشاكل النفسية والاجتماعية التي يتعرض لها العمال، فضلا على نقص العلاقات الإنسانية وضعفها جراء استبدال العامل بالآلة، وهذا ما دفع

¹ أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 62.

² أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية-إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2013، ص 27.

³ الحريري رافدة، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 27-28.

أصحاب الأعمال إلى تخصيص قسط من الرعاية والامتيازات للعمال كمنحهم قروض مالية، وتوظيف مشرفين اجتماعيين لمساعدة العمال حديثي التوظيف على التكيف مع ظروف العمل.

- إصدار تشريعات حكومية تتعلق بالاختيار والتعيين، نظام الأجور، ساعات العمل، توفير متطلبات الأمن والسلامة، تمكين العمال من الاستفادة من نظام الضمان الاجتماعي، وتعويضات حوادث العمل.

هذا وتعد مرحلة الثورة الصناعية من أهم الفترات التي شوهد خلالها عدة عوامل كانت متعلقة بالأفراد وبيئة المنظمة ما نجم عن هذه العوامل عدة تغيرات مست الموارد البشري، وهي التي دفعت الخبراء والباحثين إلى إنباء أهمية أكبر بالموارد البشري وتركيز بحوثهم ودراساتهم حوله، ولعل من أبرز هذه العوامل نذكر ما يلي:¹

- ما تميز به العصر الحديث من التوسع الكبير والتطور في مجال الصناعة؛
- التوسع الملحوظ في مجال التعليم والثقافة عموماً لدى العمال؛
- سن قوانين وتشريعات خاصة بتنظيم العمل، وهذا ما زاد من تدخل الحكومات في كل مرة لتنظيم العلاقة بين العمال وأرباب العمل؛
- تشكيل النقابات والتمثليات العمالية المدافعة عن حقوق العمال ما دفع بالحكومات للاستماع لانشغالاتهم وتلبية مطالبهم، وهذا ما كان له وقع إيجابي على المصلحة العامة للعمال والمنظمات والحكومات، ومما دفع للاهتمام أكثر بعلاقات الإدارة بممثلي العمال وبالفروع النقابية؛
- زيادة درجة تفضيل العمال للعمل؛
- تحسن وتطور مستوى المعيشة؛
- إنباء اهتمام أكبر بالكفاءة والإنتاجية؛
- وعي المصانع بالحاجات البشرية للعمال؛
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل بين العمال؛
- بناء المصانع الكبرى التي تحوي الآلات والمعدات الحديثة؛
- تجميع عديد العمال في حيز واحد ألا وهو المصنع.

¹ الجربوعة مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص 10-11.

3- مرحلة القرن العشرين: لقد تميز القرن العشرين بظهور مستجدات واسعة في إطار إدارة الموارد البشرية تمثلت في:

1-3 الإدارة العلمية:

قاد هذه الإدارة فريدريك وينسلو تايلور (Frederik Winslow Taylor) سنة 1880، أكدت من خلال تجاربها على إمكانية رفع الإنتاجية وتحسينها بواسطة التخصص وتقسيم العمل بين العمال وهذا ما بين الحاجة الملحة لتدريب العمال، وهو ما مكن الإدارة العلمية من تحقيق أقصى درجة لاستغلال الأفراد. كما حددت مدرسة الإدارة العلمية تصورا واضحا بين الإدارة والعمال من خلال تطبيق المنهج العلمي في تحديد مواصفات الوظائف، بالإضافة إلى تعيين أفضل الأشخاص وأنسبهم لشغل الوظائف، دون أن ننس اعتماد هذه المدرسة على ما عرف بدراسة الوقت والحركة.¹

2-3 حركة العلاقات الإنسانية:

اهتمت حركة العلاقات الإنسانية بالجانب الإنساني في المؤسسات على غرار الحركات السابقة، إذ حثت الإدارة بضرورة الاهتمام بالمشاكل الإنسانية والاجتماعية، كما ركزت هذه الحركة على الاهتمام بالعامل كإنسان واعتباره أهم عناصر الإنتاج، ومنه أعطت للعنصر البشري أهمية كبرى، والذي يحتم ضرورة البحث عن المشاكل التي تخص هذا العنصر والعمل على حلها، حتى يسود الترابط الإنساني في مجال العمل، ومنه زيادة الإنتاجية.²

3-3 مدرسة العلوم السلوكية: (1960-1930)

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لحركة العلاقات الإنسانية، إذ عملت الكثير من أجل تطوير ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية لكي تساهم في التطور الذي شهدته العلوم السلوكية، وبما أن إدارة الموارد البشرية لب تركيزها على الإنسان، فقد اعتمدت على علوم عدة منها علم الاجتماع، السلوك التنظيمي، نظرية المنظمة، علم النفس بفروعه: علم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي وغيرها من العلوم. وكان من أبرز ما أسهمت به هذه المدرسة تعظيم وإثراء الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي، تخطيط مراكز التقييم الإدارية، وكل هذه الإسهامات غيرت بشكل كبير ملامح وظائف إدارة الموارد البشرية.³

¹ عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 14-15.

² مرسل حليمة، العلاقات التبادلية بين حوكمة المؤسسات وتسيير الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة مستغانم، 2019-2020، ص 79.

³ مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص ص 17-18.

4- مرحلة نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين: من أبرز معالمها ما يلي:¹

عرفت العقود الأخيرة من القرن العشرين وخاصة فترة السبعينيات والثمانينيات وإلى غاية يومنا هذا تطورات كبيرة في إدارة الموارد البشرية، إذ كان للمتغيرات البيئية التي حصلت في العصر الراهن ومنها (ظهور العولمة، شدة المنافسة العالمية، التطور التكنولوجي المتسارع، حركية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... إلخ) دورا بالغ الأهمية، ما أدى إلى التغيير والتطوير الكبيرين الذين مسا إدارة الموارد البشرية ومن أبرز معالم هذا التغيير نذكر ما يلي:

- سن قوانين وتشريعات كثيرة تؤكد على ضرورة تحقيق رفاهية العمال، والدعوة إلى المساواة في العمل، والاستفادة من الضمان الاجتماعي والتقاعد؛
- تأثير التطورات والتغيرات التي حصلت في نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين في العديد من السياسات والممارسات المتعلقة بالعمال؛
- سن قوانين وتشريعات خاصة بالخدمات الصحية والأمن الصحي؛
- زيادة الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية، وتزايد الاهتمام بها أكبر من قبل؛
- التركيز على الحاجات والدوافع الداخلية للعمال؛
- الاهتمام المتزايد بالجوانب العلمية الخاصة بأداء الأفراد؛
- إيلاء الأهمية والاهتمام بجودة الحياة الخاصة بالعمال، وبداية ظهور فكر إدارة الجودة الشاملة؛
- ظهور مبدأ تمكين العاملين، والذي يعد أهم ما توصلت إليه الدراسات الفكرية والفلسفية للتعامل مع المورد البشري.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أهمية إدارة الموارد البشرية: تكسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من عدة أسباب أبرزها:²

- أسباب ترتبط بالفوائد التي تعود على المجتمعات والمنظمات نتيجة الاستثمار في مواردها البشرية؛
- أسباب تتعلق بالتربط والتداخل بين علم إدارة الموارد البشرية وباقي العلوم الأخرى المتخصصة كإدارة الأعمال، العلوم القانونية، العلوم الاجتماعية، علم النفس، الاقتصاد وغيرها من العلوم؛

¹ خضير كاظم حمود والخرشنة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة السادسة 2015، ص ص 22-23.

² عبيد الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطييف 02، 2019-2020، ص ص 65-66.

- الضرورة الملحة لتبني منهجية رفع قدرات العمال، من خلال اخضاعهم لدورات تدريبية في شتى مجالات العمل وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية؛
- تبني مبدأ الإدارة بالأهداف والعمل بها خاصة من طرف القيادات الإدارية، وهذا من شأنه الرفع من قدراتها ما يعود بالإيجاب على اتخاذ القرارات المثلى والمناسبة؛
- بذل جهود أكبر لتخفيض دوران العمل، والاحتفاظ بالعمال للاستفادة من أدائهم وانتمائهم للمنظمة، وهذا من خلال تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية والانسانية معهم؛
- تحقيق الغايات والأهداف الرئيسية للمنظمة وبالتالي ضمان نموها واستمرارها في المستقبل؛
- الاعتماد على نظام عادل للمكافآت والرواتب، دون أن ننس نظام الحوافز وقياس الأداء؛
- تبني نظام يحافظ على القوى العاملة بالمنظمة في كافة الجوانب شروط العمل، الجوانب الصحية وغيرها، فضمن الاستقرار في صفوف العمال يزيد من مردودية كل عامل وهذا ما يؤثر إيجابا على إنتاجية المنظمة ككل.

أهداف إدارة الموارد البشرية: تتجلى أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

الأهداف الاجتماعية: تتجلى هذه الأهداف في مد يد العون للأفراد بأن توفر لهم أفضل الأعمال، ذات الإنتاجية والربحية الوفيرة، مما يجعلهم يعيشون بسعادة وأريحية، يتحمسون للعمل، إلى جانب تشجيعهم على العمل والنشاط برضا وشغف، وكل هذا في سبيل تحقيق التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع ككل.

أهداف العاملين: وتتمثل فيما يلي:

- الاستفادة من التقدم والترقية في المسار المهني، والعمل في ظروف مريحة، تشجعهم وتدفعهم إلى أداء المطلوب منهم بكل تقاني وإتقان وفعالية؛
- تبني سياسات وطرق وأساليب موضوعية، تمكن من عدم استنزاف الطاقات البشرية، وتجنب اللإنسانية عند التعامل مع العمال.

أهداف المنظمة: وتشمل:

- الحصول على عمال ذوي خبرة وكفاءة، يمتلكون المهارات والمؤهلات المطلوبة، وهذا من خلال عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين وفق المعايير والمواصفات الموضوعية؛

¹ <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-928975>, consulté le : 02/06/2022

- الاستثمار في قدرات ومعارف الأفراد العاملين، من خلال عمليتي التدريب والتطوير وهذا من شأنه تحديد بدقة الخبرات والمعارف التي تتلاءم مع تطور نظام المنظمة؛
- ضرورة الرفع من رغبة العمال ودفعهم لبذل جهد أكبر والتفاني في العمل، وتوحيد أهدافها مع أهدافهم لتحقيق تعاون مشترك بين كل الأطراف، ويحصل هذا بتبني نظام عادل للمكافآت والرواتب، وتقديم كل الضمانات عند التعاقد.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

- تختلف إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وهذا حسب حجم أنشطة المنظمة، أعمالها، وكذا عدد الأفراد العاملين بها، لذا ليس هناك اتفاق بين المتخصصين على ما تشتمل عليه إدارة الموارد البشرية من أنشطة ووظائف. وما لا يختلف عليه اثنان وهو تأكيد أن الوظائف الحديثة للمنظمة يجب أن تعكس المكانة التي هي عليها الإدارة في المنظمات المعاصرة.¹
- ويمكن أن نصنف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي:
- **تخطيط الموارد البشرية:** ونعني به إحصاء احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، ولتحديد هذه الاحتياجات لابد من الدقة في تقدير طلب المنظمة من العمال وتحديد ما تمتلكه منهم، وبعدها يجب المقارنة بين الطلب والعرض لمعرفة صافي العجز أو الزيادة في عدد الأفراد العاملين.²
 - **تحليل وتوصيف الوظائف:** وفق هذه العملية تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الكافية عن كل الوظائف الممكن القيام بها في المنظمة، ومن ثم معالجتها وتحليلها وإعداد بطاقة الوصف الوظيفي التي تتضمن الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.³
 - **الاستقطاب:** وفق هذه العملية يتم جلب أكبر قدر من الموارد البشرية المالكة للمؤهلات والمهارات المطلوبة والمعروضة في سوق العمل وفقا لاحتياجات المنظمة من الأفراد من حيث الكم والنوع، فعملية الاستقطاب هي نشاط يلتقي فيه عرض العمالة والطلب عليها، وبالتالي تمكن المنظمة من شغل الوظائف الشاغرة بالعمال بالكمية والنوعية المرغوبة. وللاشارة أن عملية الاستقطاب تتأثر بعدة عوامل وتكون درجة تأثرها حسب حجم وطبيعة نشاط المنظمة، وكذا سوق العمل وبيئته.

¹ عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ الساعدي عادل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 05.

- ويمكن للمنظمة الحصول على العمالة المطلوبة مما تمتلكه من الأفراد العاملين بها (المصادر الداخلية) عن طريق شغل الوظائف الشاغرة بالموظفين بها بالترقية أو النقل، أو تقوم بتأمين احتياجاتها من العمالة من خارج المنظمة (مصادر خارجية) من خلال الإعلانات، التواصل مع مكاتب العمل سواء أكانت عمومية أو خاصة، مراكز التكوين، المعاهد والجامعات، كما تلجأ أحيانا إلى توصية موظفيها لمساعدتها في عملية البحث عن أفراد مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.¹
- وإن من أبرز الأهداف لعملية استقطاب الموارد البشرية في المنظمة هو الحصول على الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب وجعلهم يشغلون المكان المناسب، مع ضمان بقائهم واستمرار نشاطهم في المنظمة، ومن متطلبات فعالية هذه العملية ما يلي:²
- توفير الكم والنوع المطلوب من الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف، مع ضمان ذلك بأقل التكاليف؛ ما يضمن تدنية تكاليف عملية الاختيار؛
 - ضرورة تقليل عدد المرشحين الذين لا تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف بالمنظمة؛
 - المساهمة في ديمومة الاستقرار لدى الأفراد العاملين، عن طريق جلب أفضل المرشحين، والحفاظ على العمال الحاليين؛
 - ضرورة الالتزام بعمليات البحث بالطرق والأساليب الصحيحة، مع ضمان حقوق المرشحين لشغل الوظائف، وهذا ما يضمن في الأخير تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية؛
 - ضرورة جلب أفراد يمتلكون الخبرة والمهارة والكفاءة العالية، ما يضمن تدنية تكاليف بعض الأنشطة مثل التدريب على الأقل في السنوات الأولى من عملية التوظيف؛
 - **الاختيار والتعيين:** تتم هاتين العمليتين من خلال عمليات المقابلة وإجراء الاختبارات الشفهية أو الكتابية أو بكليهما معا، بغية شغل الوظيفة من الشخص المناسب، وبعدها تقديم العامل الجديد لبقية زملائه في العمل ليضمن التنسيق والانسجام في العمل.³
 - **تصميم نظام الأجور والحوافز:** يعد نظام الأجور والحوافز والتعويضات من أبرز الميكانيزمات التي تؤثر بصفة مباشرة على سلوكيات ومردودية وأداء العمال، والذي له دور في احتفاظ المنظمة بمواردها البشرية ذات الكفاءة مخافة التفريط فيها وتركها للمنظمة. وعليه يجب أن تتضمن الخطة

¹ مرسلي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² بن سعد مختار عطية وامشيري حليلة علي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- التشجيعية للأجور والحوافز مجموعة من الميزات من أبرزها البساطة والوضوح، ضمان للعامل الحد الأدنى من الأجر، مشاركة العمال في بناء الخطة الجديدة، التوازن بين قيمة الأجر وكم ونوع الأداء، تحقيق المنفعة لمجموعة كبيرة من العمال، وأن تكون المكافآت ملموسة ولها قيمة.¹
- **تقييم أداء العاملين:** وهي "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".²
- **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** تعد عمليتي التدريب وتنمية الموارد البشرية من أهم الوظائف في المنظمة وهي جد هامة وضرورية سواء للعمال الموظفين حديثاً أو للعمال القدامى، إذ من خلال هاتين العمليتين يتم تحكّم الموظفين الجدد في المهارات المختلفة التي تمكنهم من القيام بالواجبات المطلوبة منهم بطريقة صحيحة، كما يتم تطوير وتنمية معارف العمال القدامى وإكسابهم مهارات جديدة تساعدهم على أداء المهام بسهولة وأريحية.³
- **وضع نظام الترقيات والنقل:** تركز هذه العملية على تحديد الضوابط ووضع شروط ومتطلبات الترقية والنقل للعمال في المنظمة.⁴
- **صيانة الموارد البشرية:** تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بتصميم برامج الصيانة البشرية وتنفيذها، والتي تسعى إلى تطوير بيئة العمل المادية، الصحية، النفسية والاجتماعية وكذا توفير شروط الأمن والسلامة في مكان العمل.⁵

¹ بن علي عائشة، نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2015، ص 311.

² بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 15.

³ سراج وهيب، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011-2012، ص 19.

⁴ خضير كاظم حمود وباسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁵ عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 19.

وفيما يلي الجدول رقم (1.11) الذي يبرز وظائف إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 1.11: وظائف إدارة الموارد البشرية

المهام	الوظائف
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل كل عمل وحصر مكوناته من أجل تحديد متطلباته. - بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المؤسسة. - بناء وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات. - استقطاب واختيار الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لشغل الأعمال المطلوبة فيها. - تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم فعلا لشغل المناصب والمباشرة الفعلية في العمل. 	<p>توظيف الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تأهيل العاملين. - تصميم وتنفيذ برامج تنمية الأفراد وتوجيه أدائهم. - تشكيل فرق عمل ذات الكفاءة العالية. - تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء العاملين، بهدف التقليل من فجوة الأداء. 	<p>تنمية الموارد البشرية (تدريب، تعليم وتطوير)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم أنظمة الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة وتحفظ جهد كل عامل. - تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين. - توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين. 	<p>تحفيز الموارد البشرية (المكافآت والتعويضات)</p>

المصدر: مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 24-25.

المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية

إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ما يلي:¹

- تحديات السوق العالمية: تعتبر الاستجابة لرغبات العملاء من الأمور الاستراتيجية للمنظمة، فكما يجب على المديرين الاهتمام بقضايا الإدارة الداخلية يجب عليهم كذلك إيلاء الأهمية والاهتمام بتلبية رغبات العملاء المتعلقة بالجودة والتنوع وغيرها، فالاهتمام بهذه المعايير هو الذي يفصل في عالم المنافسة اليوم بين المنظمات الرابحة والخاسرة على حد سواء.
- تحديات مستوى التأهيل للوظائف: من الثابت الذي لا شك فيه أن شروط ومواصفات الوظائف اليوم تتطلب امتلاك الأفراد لدرجات تعليمية عليا، ففي الواقع الراهن أصبحت المنظمات تتطلب مستويات تعليمية أعلى من ذي قبل. بمعنى أن الأفراد محدودي المستويات التعليمية أصبحت فرص توظيفهم قليلة، وتوظيفهم مرهون برفع مؤهلاتهم العلمية. ومن هنا أصبح لزاما على المنظمات إجراء مراجعات دورية لقوائم الوظائف وتعديلها، باستبدال الوظائف القديمة بوظائف أخرى جديدة.
- تحدي نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: إن مساهمة إدارة الموارد البشرية في تجسيد أهداف المنظمة بفعالية مرهون باستعانة هذه الإدارة بنظم معلومات إدارية حديثة تضم كل البيانات والمعلومات وخطط إدارة الموارد البشرية على شكل قسم أو مديرية فرعية تقدم الاستشارات لإدارة المنظمة، لذا لزاما على المنظمة أن تمتلك قاعدة من البيانات معتمدة في ذلك على خدمات الإعلام الآلي. فالرهانات التي تواجه أغلبية المنظمات في الوقت الراهن هي قدرتها على مواكبة التطور التكنولوجي وقدرتها على الحصول على المعلومة الدقيقة حتى يتسنى لها اتخاذ القرارات الصائبة تجاه الموارد البشرية في الوقت المناسب.
- تحدي تغير القيم والاتجاهات: إن للقيم والمعتقدات والاتجاهات دور بالغ الأهمية في إدارة الموارد البشرية، إذ لا شك أن لها تأثير على سلوكيات العمال ودوافعهم على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، ولو بحثنا عن أسباب التقدم والرقى في الجانب الاقتصادي الذي توصلت إليه الكثير من الدول كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا لوجدنا أن سر تقدمها يرجع إلى استنادها على قيم

¹ الشديفات بكر إبراهيم عبد الله، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2022، ص 133-151.

معينة أبرزها تقديس العمل، تقبل المخاطر، تحمل المسؤولية وغيرها من القيم. ولإشارة أن هناك عدة سلوكيات تبدر من العمال خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام تؤثر سلبا على الأداء والإنتاجية، ومن أبرز هذه السلوكيات التهرب وعدم تحمل المسؤولية، عدم قبول التغيير والتجديد، تدني دوافع الإنجاز، عدم الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية في التفكير وحل المشكلات، تفشي ظاهرة اللامبالاة بين أوساط العمال وعدم ولائهم للمنظمة وانتمائهم للعمل، عدم احترام مواقيت العمل، حب العمل بفرديته وعدم إيلاء أهمية للمشاركة وروح الفريق. وإن كل هذه السلوكيات تعد ولا شك عائقا يواجه إدارة الموارد البشرية، وعلى الإدارة تحمل المسؤولية كاملة للتصدي لهذه المعوقات وتذليل الصعوبات والتقليل من شدتها حتى يتسنى لها في الأخير استثمار القوى العاملة والاستفادة القصوى من قدراتهم ومعارفهم.

كما أن هناك تحديات أخرى نذكرها على النحو التالي:

- التحول من عصر الصناعة إلى عصر تكنولوجيا المعلومات: إن ما توصلت إليه التكنولوجيا عموما وتكنولوجيا المعلومات على الخصوص من تطور وازدهار، فضلا على الاعتماد على الحواسيب الآلية والبرمجيات والتطبيقات شكل قيادا على إدارة الموارد البشرية، إذ كان للتقدم في التكنولوجيا الإلكترونية تأثير بالغ الأهمية إذ أدى إلى حصول تغيير كبير في أنواع الأعمال والمؤهلات التي تحتاجها المنظمة، وأضحى لزاما الاهتمام أكثر من ذي قبل ببعض الأنشطة كالترتيب والتنمية، التخطيط الوظيفي. كما لا ننس أن من مخلفات الاستخدام الواسع للتكنولوجيا هو الاستغناء عن بعض العمال، ومن هنا يجب على إدارة الموارد البشرية التكيف مع التغييرات التكنولوجية من خلال تعديل استراتيجياتها اتجاه العمال.¹

- التشريعات واللوائح الحكومية: من المعروف أن هذه التشريعات والقوانين تمثل الإطار الذي من الواجب أن تسير وفقه إدارة الموارد البشرية، إذ كانت هذه الأخيرة وبالخصوص في المؤسسات العمومية غير متمكنة من إعداد قواعد وإجراءات عمل تتواءم مع بيئتها وطبيعة نشاطها، لأن جل وأغلب سياسات العمل تخضع للتشريعات والقوانين الحكومية، فأضحت هذه الإدارة منصبة على القيام بمهام روتينية وفق ما تمليه عليها هذه القوانين في شتى المجالات مثل: التعيين، الأجور

¹ الهزام محمد، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2015-2016، ص 24.

والمكافآت، الترقيات، أنظمة التحفيز، قياس الأداء، والتعامل مع المسار المهني ككل إلى غاية التقاعد. فضلا على أن هناك بعض رجال الأعمال المالكين للسلطة والنفوذ يتدخلون في سن القوانين المتعلقة بالعمل، والتي تكون على الغالب غامضة ويصعب فهمها حتى من طرف الخبراء والمتخصصين في قوانين العمل، ما ينجر عنه عراقيل وتضارب في الآراء عند تطبيقها. هذا وتواجه عديد الإدارات في المنظمات الجزائرية الكثير من التحديات في مجال التشريعات الجديدة المتعلقة بالموارد البشرية، فضلا على تعرضها لكثير من الضغوطات من التمثيليات العمالية والنقابية ومن الجمعيات الناشطة في المجتمع المدني من أجل الحصول على حقوق أكبر وميزات مادية ومعنوية.¹

ونتيجة لكل التحديات المشار إليها أعلاه، فإن إدارة الموارد البشرية ملزمة بمواجهتها من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:²

- انتهاج مذهب جديد لتنفيذ الأنشطة، وهذا بالانتقال من فلسفة إدارة الموارد البشرية إلى فلسفة الإدارة مع وبالموارد البشرية، لكون الفرد في المنظمة أصل وشريك وليس عنصرا خارج عنها؛
- ضرورة وجود علاقة ارتباط متينة بين رسالة المنظمة وإدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة لا بد أن تخدم رسالة المنظمة من خلال المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الطرق والأساليب التي يقدر من خلالها العمال امتلاك روح المبادرة والمشاركة في تجسيد أهداف المنظمة على أرض الواقع، كما يجب أن تكون أهداف إدارة الموارد البشرية نابعة عن أهداف المنظمة والتي تشمل تحقيق الأرباح، زيادة النمو، رفع الإنتاجية، الإبداع والابتكار، تحقيق الميزة التنافسية، دون أن ننس التقييم بصفة دورية ومستمرة لأثر وظائف الموارد البشرية على العمال والمنظمة ككل، حتى يتسنى للقائمين على التسيير اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.
- الاعتماد على الثقافة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال إشراك العمال في عملية صنع القرارات، ومنحهم الحرية والاستقلالية في اختيار بعض المهام والأساليب المريحة لتنفيذها؛

¹ عرقوب محمد، حوجة يوسف عادل، التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية: أي تكلفة؟، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، الجزائر، العدد 09، الجزء 02، 2018، ص ص 142-143

² الهزام محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-27.

- ضرورة استخدام طرق وأساليب تحفيزية مشجعة، من خلال قيام المسؤولين بتصميم الطرق والأليات التي تخلق فرص للتطوير والتنمية لمعارف ومؤهلات العمال في المنظمة، وهذا بالاعتماد على برامج تدريبية فعالة، وكذا دفع العمال لإدراك مدى أهمية الحرص على التطوير الذاتي لأنفسهم؛
- الاعتماد على الإجراءات المرنة في إدارة المورد البشري من خلال تلبية حاجات ورغبات العمال في المنظمة، وهذا بالانتقال من التطبيق الحرفي للوائح والتعليمات إلى تصميم طرق تسييرية مرنة تتلاءم مع حاجات ورغبات العمال؛
- العمل على تقديم خدمة ذات جودة للعملاء الخارجيين للمنظمة دون إهمال تقديم خدمات بنفس المستوى للعملاء الداخليين (العمال)، وهذا يترجم بإشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم ليضمن في الأخير ولاءهم؛
- تبني إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري، إذ أصبحت المعرفة من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، لذا كان لزاما عليها توليد وتنمية المعارف ونشر وتبادل الأفكار والتجارب، لأن نجاح أي منظمة في الوقت الراهن مرهون بامتلاكها للمعرفة التنظيمية وتعلم تنظيمي فعال.

المبحث الثاني: الأداء: الأسس والمفاهيم

يشكل الأداء في المنظمة مسألة بالغة الأهمية وعاملا جوهريا يتم من خلاله معرفة مدى تحقيق الغايات والأهداف، فينجر عن ذلك استحثانه في حالة ما كان جيدا ومرضيا، أو نقده إذا كان ضعيفا. ولأداء مفاهيم وأنواع ومحددات سنتطرق إليها في هذا المبحث بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: مفهوم الأداء، وأبعاده

مفهوم الأداء: تعددت الدراسات التي تناولت الأداء، إلا أنها لم تتوصل إلى مفهوم موحد له ومن أبرز هذه المفاهيم ما يلي:

- الأداء "لغة يقابل الكلمة اللاتينية performer التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية performance التي تعني تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة".¹

- الأداء هو "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة، استمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة، ووفقا لمتطلبات نشاطها، على ضوء الأهداف طويلة الأمد".²

- الأداء هو "النتائج التي تحققها المؤسسة نتيجة لمزج وتفاعل مختلف مواردها المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية في إطار الخطط والبرامج الموضوعة ذات الأهداف المحددة. أي أن الأداء هو مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة".³

أبعاد الأداء: يشتمل الأداء على أربعة أبعاد وهي:⁴

- البعد الاقتصادي: نعني به البعد الذي من خلاله تستطيع المنظمة تلبية حاجات ورغبات المساهمين والعملاء والموردين وتحقيق رضاهم، ولقياس الأداء تعتمد المنظمة هنا على القوائم المالية.

- البعد التنظيمي: نعني بالبعد التنظيمي للأداء الأساليب التي تستعين بها المنظمة في الإطار التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، وبالتالي يتسنى للقائمين على المنظمة تحديد المعايير

¹ كلاش مريم، بهلول نور الدين، دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر، المجلد 11، العدد 03، أبريل 2021، ص 441

² بن شمسة أمال، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018، ص 148.

³ غجاتي ابتسام، بوقفلول الهادي، التغيير التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 14، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 1190.

⁴ مشان عبد الكريم، دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018-2019، ص ص 103-104.

التي يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المتبعة وتأثيرها على الأداء، مع العلم أن قياس الفعالية هنا يتعلق بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المحتملة.

- البعد الاجتماعي: يعبر هذا البعد عن مدى كسب رضا العاملين بالمنظمة، والعملاء، وأفراد المجتمع عموماً مهما اختلفت مستوياتهم، لأن درجة رضا العمال وكذا العملاء تعتبر عاملاً ومؤشراً يتم من خلاله معرفة درجة ولاء الأفراد لمنظمتهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمنظمة قد ينقص ويتدهور على المدى البعيد إذا ركزت المنظمة اهتمامها فقط بتحقيق البعد الاقتصادي وبالمقابل أهملت الجوانب الأخرى، فمن المعروف لدى كل الخبراء والمتخصصين أن تحقيق الجودة في التسيير مرهونة بتحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، لذا لا بد من إيلاء الأهمية البالغة لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

- البعد البيئي: يهتم البعد البيئي للأداء بدرجة تأثير نشاطات المنظمة وعملياتها على المحيط البيئي عموماً، فعلى قدر الاهتمام بالبيئة من طرف المنظمة وعدم تسببها في تلوث التربة والماء والهواء على قدر تحقيق الفعالية في الأداء.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

يقسم الأداء وفق ثلاث معايير هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، والمعيار الوظيفي، وكل من هذه المعايير يقدم عدة أنواع من الأداءات في المنظمة.

- التصنيف حسب معيار المصدر: حسب هذا المعيار بالإمكان تصنيف أداء المنظمة إلى صنفين هما أداء داخلي وأداء خارجي.¹

- الأداء الداخلي: يعرف هذا الصنف من الأداء بأداء الوحدة، فهو ناتج عما تمتلكه المنظمة من موارد ويقسم إلى:

الأداء البشري: وهو أداء العاملين في المنظمة، وهم من يشكلون المورد الهام والاستراتيجي الذي يمتلك القدرة على خلق القيمة المضافة، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال استثمار طاقاتهم ومعارفهم.

الأداء التقني: يتمثل في قدرة المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة بفعالية.

الأداء المالي: ويقصد به الفعالية في استغلال الموارد المالية المتاحة.

¹ الدفعة فراس محمد، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2015-2016، ص 164.

- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الذي يتم الحصول عليه نتيجة ما يحدث من متغيرات في البيئة الخارجية في المنظمة، فالمنظمة هنا لا تكون سببا في حصول هذا الأداء بل مصدره هو البيئة الخارجية. ومن المتغيرات البيئية التي تؤثر بالإيجاب على الأداء نذكر ما يلي: ارتفاع أسعار المبيعات، نقص حدة المنافسة، انخفاض تكلفة المواد الأولية وغيرها. وللاشارة أنه كلما تم تحديد هذه المتغيرات وسهل على المنظمة قياسها كلما تم معرفة أثرها على الأداء.
- **التصنيف حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يصنف الأداء في المنظمة إلى صنفين هما أداء كلي وأداء جزئي، والذي سنفصله كما يلي:¹
- **الأداء الكلي:** وهو ما يتم تجسيده بالإنجازات بمساهمة كل العناصر والوظائف وكذا الأنظمة الفرعية للمنظمة، دون استبعاد أي عنصر أو وظيفة. ومن خلال هذا الأداء بالإمكان التطرق إلى درجة تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة كالنمو، الربح، البقاء والاستمرارية.
- **الأداء الجزئي:** وهو ما يتم تحقيقه على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وهو يقسم إلى عدة أقسام وهذا حسب المعيار الذي يعتمد عليه لتقسيم عناصر المنظمة. فمثلا وفق المعيار الوظيفي بالإمكان أن نجد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة البحث والتطوير وغيرها. والأداء الكلي في مثل هذه الحالة هو ناتج عن تفاعل أداءات هذه الأنظمة الفرعية (أو ما تسمى بالأنظمة الجزئية)، وهذا من شأنه أن يدعم فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.
- **التصنيف حسب المعيار الوظيفي:** يمكن تصنيف الأداء في المنظمة على حسب الوظائف التي يتم ممارستها ومن أبرزها نذكر ما يلي:
- **أداء الوظيفة المالية:** ويعرف على أنه "وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي تم استخدامها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الأصول، الخصوم، وصافي الربح"²

¹ زرقون محمد، عرابية الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 125-126.

² سحنون أمال، دور أدوات التحليل المالي في قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، جوان 2021، ص 638.

- أداء وظيفة الموارد البشرية: يجزم أغلب الخبراء والمختصين على أن وظيفة الموارد البشرية من أعقد الوظائف وأهمها، وليس من السهولة بما كان إعطاء مفهوم للأداء من خلالها، كون المورد البشري عنصر متقلب ومتغير ليس من السهل تحديد بوضوح كفاءته وفعاليته، وقد يعتمد المسيرون والمهتمون بتحديد أداء الموارد البشرية على مؤشرات ومعايير المستويات العلمية والمهارات التقنية لدى العمال، إلا أن هذه المؤشرات لوحدها لا تكفي ولا تعطي تقييما كاملا، فالجوانب النفسية مثلا كالقلق والضغوطات والتوترات التي يتعرض لها العامل أثناء أداء عمله، من غير الممكن أن نخضعها للبحث والدراسة أو التحليل ويتسنى لنا من خلالها معرفة الأسباب بالدقة المطلوبة.¹
- أداء وظيفة الإنتاج: هو "مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية"²
- أداء وظيفة التسويق: "التسويق هو وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات التي تهدف إلى إنشاء وتوصيل وتقديم منتج ذو قيمة للعملاء، إلى جانب إدارة علاقات العملاء بالأسلوب الذي يمكن من خلاله أن تستفيد المنظمة وأصحاب المصالح على حد سواء. كما يعرف التسويق على أنه فن وعلم اختيار الأسواق المستهدفة، ثم جذب قاعدة العملاء والاحتفاظ بها وتطويرها من خلال إنشاء وتوفير وتوصيل أكبر قيمة لهؤلاء العملاء"³
- وفيما يخص أداء وظيفة التسويق فيعبر على مدى كفاءة وفعالية وظيفة التسويق، أي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ويتم ذلك عن طريق التركيز على المواءمة لمخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات⁴
- ويعرف على أنه: كم المخرجات والنتائج التي تعمل الإدارة التسويقية للوصول إليها خلال مدة زمنية محددة، كما يعبر على مدى استطاعة المنظمة على تلبية طلبات ورغبات العملاء، وتحقيق رضاهم وكسب ولاءهم والإقبال على كل ما تقدمه من منتجات وخدمات، فضلا على

¹ قرشي العبد، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2016-2015، ص 132.

² يحيوي إلهام، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإنتاجي في شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، مجلة المعيار، الجزائر، المجلد 10، 04 ديسمبر 2019، ص 209.

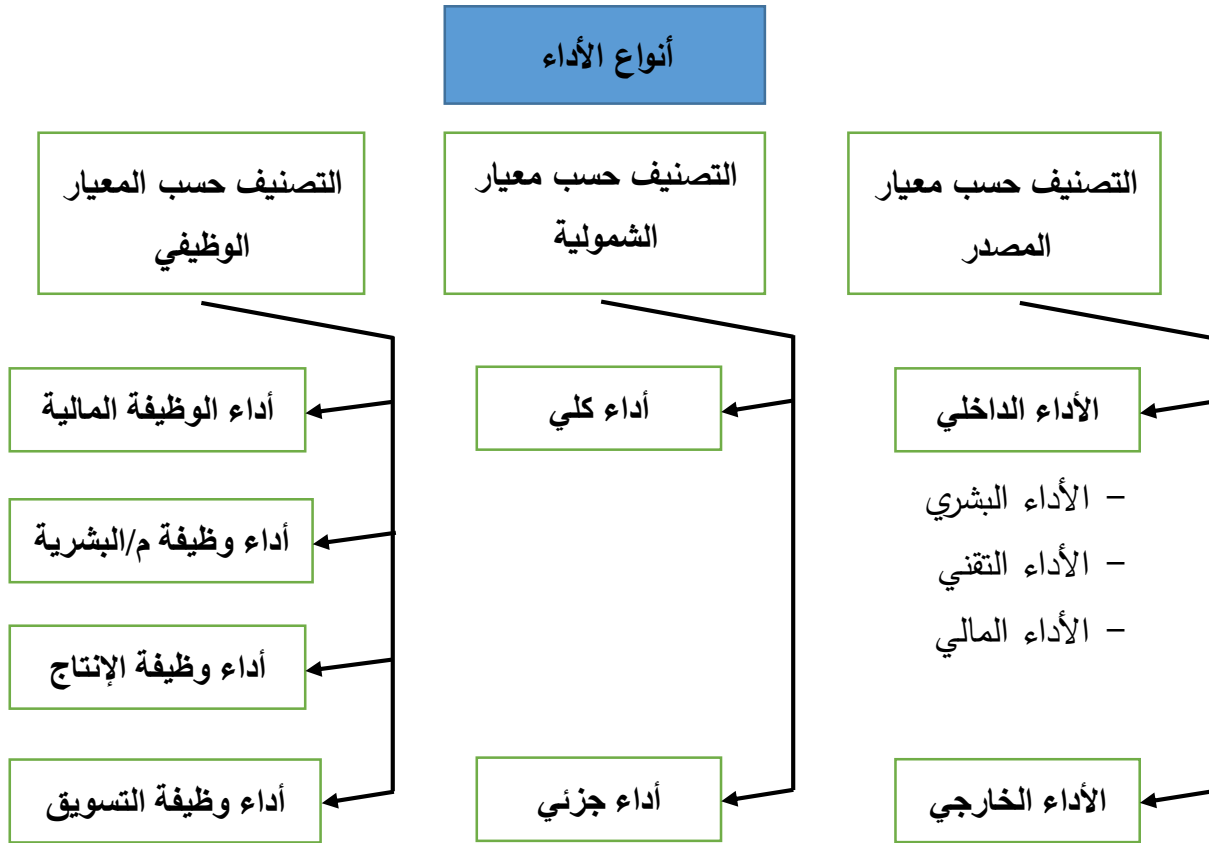
³ Philip kotler et autres, "Marketing Management", 13^{ème} édition, France : Pearson éducation France, 2009, p 38.

⁴ فريد عمر، خليل سناء، أهمية قياس الأداء التسويقي بالنسبة لمؤسسات التوزيع الدولية - دراسة كارفور نموذجاً، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 30 مارس 2023، ص 668.

ترسيخ السمعة الحسنة عن المنظمة لديهم. ويبرز هذا كله من خلال ارتفاع حجم المبيعات والحصة السوقية للمنظمة، زيادة جودة السلع والخدمات، كسب ثقة العملاء وتقوية علاقتها بهم وكذا كسب زبائن جدد. ومن خلال هذا يتم معرفة قيمة الزبائن من الميزات الأتية: ميزات خدمات/منتجات، العلاقة التي تربط المنظمة مع الزبون، سمعة المنظمة.¹

والشكل رقم (1.11) الموالي يلخص أنواع الأداء في المنظمة.

الشكل رقم (1.11): أنواع الأداء في المنظمة.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق ذكره.

المطلب الثالث: أداء الموارد البشرية: مفهومه، أنواعه، عناصره وأهميته

مفهوم أداء الموارد البشرية: تعددت التعاريف المقدمة لأداء المورد البشري، نذكر أهمها فيما يلي:

- يشير أداء الموارد البشرية إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، إذ يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"²

¹ جعفري أسماء، التدقيق الداخلي المندمج كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة سطيف 01، 2018-2019، ص 16.

² عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص 49.

- أداء الموارد البشرية هو "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه"¹

- ويعرف كذلك على أنه: "القيمة التي تتوقعها المنظمة من جميع السلوكيات التي يتبناها الموظف خلال فترة معينة"²

أنواع أداء الموارد البشرية: ينقسم أداء المورد البشري إلى نوعين:³

- **الأداء العملي (أو العمل):** إن أي أداء ينتج عنه مخرجات تقبل القياس يطلق عليه الأداء العملي، ويوجد كذلك ما يعرف بالأداء الإبداعي وهو الأداء الموسوم بالحدثة والأصالة فيكتسب بذلك قيمة عالية خاصة على الصعيد الاجتماعي. ومن الأعمال التي تصنف ضمن الأداء الإبداعي نجد الاختراعات والتقنيات الحديثة في شتى التخصصات، ولا شك أن هذا النوع من الأداء يقتضي امتلاك معارف كبيرة تتسم بالأصالة والحدثة، إلى جانب قدرات وميولات وخيال واسع ومتجدد.

- **الأداء الفكري (الذهني):** كان يصنف العمل فيما مضى إلى صنفين هما عمل يدوي يعتمد على العضلات يقوم به مجموعة من العمال اليدويين، وعمل فكري يعتمد على المجهود الذهني يقوم به مجموعة من المسيرين والمسؤولين الإداريين وهم ما يعرفون بذوي الياقات البيضاء white collar workers. غير أن هذا التصنيف في وقتنا الحالي أضحى غير دقيق بسبب التكنولوجيا الحديثة، ففي الماضي كان العمل اليدوي لا يقتضي مجهودا فكريا كبيرا، إلا أنه في أيامنا هذه أصبح حتى العمل اليدوي لا يؤدي إلا ببذل مجهود فكري وعضلي معا من طرف العامل البسيط كمعالجة البيانات والمشاركة في صنع القرارات، إلى جانب الإشراف على إدارة عمال آخرين وتوجيههم.

وقد تم تقسيم أداء العمال إلى تقسيمات عدة وفق نظام إدارة الأداء المعتمد في إحدى الجامعات الأمريكية وهي جامعة كارولينا الشمالية وهذه التصنيفات هي:⁴

- **الأداء المتميز:** وهو كل أداء فاق ما تم التنبؤ به وتحديده مقارنة بالأداء العادي، وفي الغالب ما يعود الفضل في التوصل إلى هذا الأداء راجع لمجهودات العامل وكفاءته وفعالته. ويعرف كذلك

¹ مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 208.

² Olivier Doucet et autres, "Gérer la performance des employés au travail", les éditions JFD inc, Montréal (Québec), 2020, p 32.

³ <http://dspace.univ-batna.dz/xmlui/handle/123456789/428>, consulté le : 19/09/2022

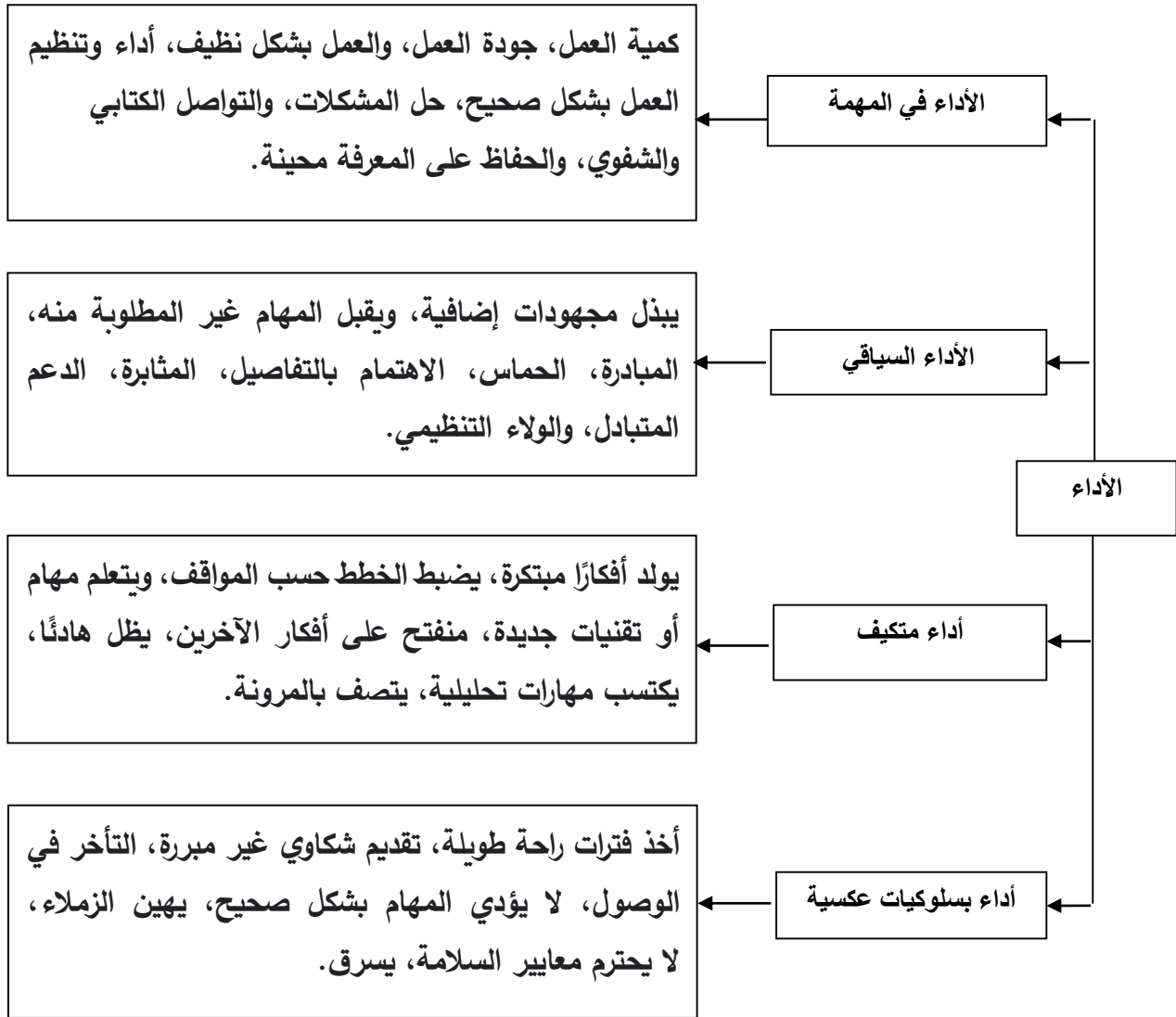
⁴ مناصرة رشيد، بن ختو فريد، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2015، ص 222.

على أنه توليفة من السلوك والقدرة والمهارة والمعرفة الدقيقة التي يكسبها العمال في المنظمات، فيمتلكون بذلك القدرة على استغلال تلك التوليفة عند أداء مهامهم المنوطة بهم، وهذا ما ينجر عنه إنجاز أعمال تفوق بكثير ما تم التخطيط له من طرف المنظمة، فضلا على تحقيق منتجات تتميز بالكم والجودة المطلوبة، إلى جانب تقديم أفكار إبداعية متميزة تتصف بالأصالة والحدثة، وبطبيعة الحال هذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء العام للمنظمة ويجعلها في مصاف ومقدمة المنظمات الأخرى.

- **الأداء الجيد جدا:** هو الأداء الذي يبلغ ما تم توقعه والتخطيط له، وقد يفوق أحيانا تلك التوقعات، ويرجع الفضل في ذلك للمجهودات المبذولة من طرف العامل.
- **الأداء الجيد:** هو ما تم التوصل إليه من إنجاز، وتطابق مع العمل المتوقع، والفضل يعود أيضا لما يبذله العامل من جهد وما يتمتع به من مهارة.
- **الأداء دون الجيد:** هو الأداء الذي يحقق جزء مما تم التخطيط له، ويعود سبب ذلك في الغالب إلى تهاون العامل في عمله، ونقص الخبرة والمهارة، كما قد يرجع سبب ذلك إلى بيئة العمل الغير محفزة.
- **الأداء الغير مرضي:** يبلغ الأداء هنا مستويات متدنية مقارنة مع التوقعات، ويكون العامل في هذه الحالة بحاجة للإشراف والمتابعة المباشرة، وقد يتطلب التمرن أكثر وإعادة العمل مرات عديدة، ويرجع سبب تدني الأداء إلى بيئة المنظمة غير المواتية، ونقص الكفاءة والمهارة لدى العمال.

كما أن هناك من قسم أداء الموارد البشرية إلى أربعة أنواع نبينها في الشكل رقم: (2.11) التالي:

شكل رقم: (2.11): أنواع أداء الموارد البشرية



Source : Olivier Doucet et autres, "Gérer la performance des employés au travail", les éditions JFD inc, Montréal (Québec), 2020, p 34.

عناصر أداء الموارد البشرية: يتكون أداء الموارد البشرية من العناصر التالية:¹

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتضم مجموع ما يمتلكه العامل من معرفة ومهارة وتقنية، إلى جانب الخلفية عن المهمة وكل ما يرتبط بها من شروط وواجبات.
- نوعية العمل: ويشمل مقدار ما يعرفه المورد البشري عن عمله الذي ينجزه، وما يكسبه من ميول، مهارة، تقنية، إبداع، واستطاعة على أداء العمل المطلوب مع تقادي ارتكاب الأخطاء.

¹ كرو شفاء، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص ص 34-35.

- كمية العمل المنجز: أي حجم العمل الذي بإمكان الفرد القيام به في الظروف والشروط العادية للعمل، إلى جانب درجة السرعة في الأداء.
- المثابرة والثوق: ونعني بهما الاجتهاد والالتزام في أداء المهام المطلوبة، وعدم التهرب من المسؤولية، والقيام بالمهام في الوقت المحدد دون تسويف.
- أهمية أداء الموارد البشرية: تتجلى أهمية أداء الموارد البشرية فيما يلي:¹
- يعد المورد البشري المتحكم الرئيس في الإجراءات، التقنيات، كما يلعب دور كبير في الاقتصاد في استعمال باقي الموارد المتاحة.
- تمتلك الموارد البشرية الأفكار، المعرفة، والقدرة المطلوبة التي يتسنى من خلالها العمل بتميز وإبداع مما يضاعف أرباح المنظمة.
- القدرة على استجابة الموارد البشرية لرغبات العملاء وتلبية حاجاتهم في الوقت المناسب.
- يمتلك المورد البشري قدرات فكرية متنوعة، فهو مرجع للمعلومة، وكلما استثمرت المنظمة فيه كلما حققت أهدافها المسطرة بكل أريحية.
- يتصف المورد البشري بالمرونة التي تمكنه من التكيف مع المستجدات مما يسمح له بالتطور بمرور الوقت.
- قدرة العمال على التحكم في الموارد المادية المتاحة يمكنها من التحكم أكثر في الوظيفة الإنتاجية. كل هذا يعكس اهتمام الكبير الذي توليه المنظمة بالأداء، حيث أن هذا الاهتمام البالغ بالمورد البشري هو الذي جعل منه قوة محفزة لها على المضي قدما نحو تحقيق الأهداف المرجوة. فالموارد البشرية ستبقى هي المحرك والمتحكم في باقي الموارد الأخرى، وهي من دونها حتما سيكون مصير المنظمة التقهقر والفسل. كيف لا وهي المسؤولة عن تحديد الغايات والسياسات، وهي من تخطط وتوجه وتنفذ وتقيم إلى أن تحقق البقاء والنمو والتميز.
- ولا شك أن الاهتمام البالغ بأداء الموارد البشرية ظهر جليا بعدما تأثرت المنظمات بالرهانات الحالية خاصة بالتطور التقني، الابتكارات والاختراعات وغيرها من الرهانات الأخرى، التي دفعت

¹ شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص ص 110-111.

بكل المنظمات على اختلاف نشاطاتها بالاهتمام أكثر مما مضى بأداء الموارد البشرية حتى يتصدى لكل هذه الرهانات.

المطلب الرابع: محددات أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه

محددات أداء الموارد البشرية:

تشكل المحددات مجموع النقاط التي تؤثر في الغالب على الأداء، وقد قسمها الخبراء إلى قسمين، القسم الأول يعرف بالمحددات الداخلية وهي التي تتعلق وترتبط مباشرة بالعامل، أما القسم الثاني وهو ما يعرف بالمحددات الخارجية وهي التي ترتبط بالبيئة التي ينشط فيها العامل. ومن أبرز هذه المحددات نذكر ما يلي:¹

المحددات الداخلية: تتكون من العناصر التالية:

أ- الجهد: ونعني به القدرات العقلية والعضلية التي يبذلها العامل للقيام بالمهام المطلوبة منه، لتحقيق معدلات أكبر من الأداء في مجال تخصصه.

ب- القدرات: وتشمل كافة الميزات والصفات الشخصية والمهارات المطلوبة لإنجاز العمل المطلوب، كالقوة وسرعة الاستجابة وهي من المقننات التي يجب أن يمتلكها كل عامل يؤدي وظيفة ما، ولها تأثير كبير على الأداء، ومن أبرز العناصر التي لها تأثير على قدرات العمال نجد التعليم، التدريب والخبرة.

ت- إدراك الدور: نعني به التوجه الذي يجزم فيه المورد البشري أنه من الواجب أن يتم بذل المجهود في العمل من خلاله، إذ يتم تحديد أداء العامل بقدرته على استيعاب الدور الذي سيلعبه أو يجيده من خلال المنصب الذي يشغله،

هذا ويعد هذا الإدراك بمثابة انعكاس للمجهودات والطاقات التي يبذلها الفرد ويسخرها للقيام بالعمل اعتمادا على هذا الإدراك. وفهم المورد البشري لدوره يرتبط ارتباطا وثيقا بعنصرين رئيسيين ألا وهما غموض وصراع الدور.

المحددات الخارجية: هي عناصر يتأثر بها الأداء، ولا يستطيع أن يتحكم فيها العامل لكونها خارج نطاق سيطرته وهي كالتالي:

¹ بن يحيى إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص ص 258-259.

أ- متطلبات العمل: يقتضي العمل عدة عناصر، وهي الطرق والوسائل والعتاد التي يتم الاعتماد عليها عند أداء العامل للعمل المطلوب منه، زد على ذلك ما يقع على عاتقه من واجبات وما يخول له من صلاحيات.

ب- البيئة التنظيمية: يعتبر بعض الخبراء البيئة التنظيمية هي البيئة الداخلية التي يمارس فيها العامل عمله في نطاقها، ويعتبرها البعض الآخر وسيطا يربط بين رضا العامل والأداء. وعليه فكلما سادت في المنظمة بيئة محفزة وإيجابية كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستوى عال من الرضا وهذا ما يحقق بدوره مستويات عالية من الأداء.

ت- البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من عدة عناصر أبرزها ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات، تدني الأجور، نقص المكافآت والحوافز، وجود فوارق كبيرة في التصنيفات والدرجات الوظيفية بين القطاعات وأبرز مثال على ذلك الفوارق التي نجدها في الجزائر بين القطاع الاقتصادي وقطاع الوظيف العمومي، فضلا على وجود عناصر بيئية عديدة يتأثر بها أداء الأفراد بالسلب أو بالإيجاب.

العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية:

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الموارد البشرية نذكر أهمها فيما يلي:¹

- غياب الأهداف المحددة: المنظمات التي لا تخطط أو التي تمتلك خطط غير واضحة ولها أهداف تتسم بالغموض، ولا تمتلك مستويات إنتاجية ترغب في تحقيقها، يصعب عليها من دون شك إخضاع ما أنتجته للقياس، كما يصعب عليها تقييم أداء مواردها البشرية لأنها لا تمتلك أصلا لمعايير ومواصفات واضحة مسبقا. فعدم امتلاك المؤشرات سواء ما تعلق منها بالإنتاج أو بالأداء، ينعكس بالسلب على نظام التقييم ككل، وحينها لا يفرق بين الأداء الجيد والضعيف للعاملين.
- عدم المشاركة في الإدارة: يؤدي تهميش العمال وعدم إشراكهم في العمليات الإدارية وبالأخص في التخطيط وصنع القرار إلى خلق هوة بين مسؤولي المنظمة وباقي العاملين بها، وهذا من شأنه إضعاف التحلي بالمسؤولية وتفشي الأنانية وتلاشي روح الفريق وبالتالي يصعب الوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذا كله يؤدي إلى نقص معدلات أداء الأفراد.

¹ الملكاوي أديب خلف، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2021، ص 78.

- **اختلاف مستويات الأداء:** إن الفوارق في معدلات أداء العاملين له تأثير سلبي على الأساليب الإدارية التي تدار بها الموارد البشرية في المنظمة، كما لها تأثير سلبي كذلك على العوائد المادية والمعنوية التي يتحصل عليها العامل. فعوامل التحفيز لوحدها أحيانا لا يكون لها تأثير كبير على العمال إذا ما تم ربط مستويات أداء الأفراد فقط بالترقيات والمكافآت، وهنا لا بد على المنظمة أن تمتلك نظاما تقييميا فعالا حتى يتسنى لها التمييز بين معدلات العمال بكل عدالة وشفافية.
 - **مشكلات الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي من العناصر التي لها تأثير بالغ الأهمية على معدل أداء الأفراد، فانعدام الرضا يتولد عنه تدني في الأداء، وهو يتأثر بعدة عوامل تنظيمية واجتماعية محيطة بالعمال، ومن أبرز العوامل الاجتماعية نجد المؤهلات التعليمية، الجنس، العادات والتقاليد.
 - **التسيب الإداري:** ويقصد به الإهمال وعدم التقيد بالضوابط ونقص الالتزام باللوائح والقوانين الإدارية، كما يعرفه البعض بتضييع أوقات العمل في أعمال ونشاطات غير منتجة، والتي لها تأثير سلبي على أداء باقي زملاء في العمل.
- ومن أبرز الأسباب التي أدت إلى تفشي ظاهرة التسيب الإداري نذكر:¹
- الآفات الاجتماعية، تدني معدلات الأجور والرواتب، ضعف الرقابة والمتابعة، والتساهل في تطبيق القوانين، بالإضافة إلى نقص الوازع الديني والأخلاقي.

¹ <https://www.academia.edu/43720926/>, consulté le : 20/02/2023

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

تلجأ كل المنظمات مهما اختلف حجمها ونشاطها إلى تقييم أداء مواردها البشرية، ساعية من وراء هذه العملية إلى تحديد كفاءة وفعالية هذا الأداء، ومعرفة مدى مساهمة الأفراد العاملين في تحقيق الأهداف. وتقييم أداء الأفراد هو ضرورة وليس خيار، فنجاح إدارة المنظمة مرهون بدقة التقييم وموضوعيته، ولما كان هذا التقييم يحظى بالأهمية بما كان، فقد ارتأينا أن نسلط عليه الضوء ونتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهومه، أهدافه، عناصره، الطرق المتبعة في التقييم، لنختتم في الأخير بعرض أسباب الفشل وشروط نجاح التقييم.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

التعريف الأول: تقييم أداء الموارد البشرية هو "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه"¹

التعريف الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية هو "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى"²

التعريف الثالث: يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه العملية التي تمكن من "الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة. وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل، هذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في تقلد مناصب مستقبلية ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات، لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقات البشرية بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف العامل"³.

¹ الجبالي حمزة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص 190.

² العثماني محمد خميس، نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى 2014، ص 337.

³ ديري زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 115.

أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

هناك من قسم أهداف تقييم أداء الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات وهي:¹

أهداف على مستوى المنظمة: وتشمل:

- خلق جو عمل تغمره الثقة والأخلاق بين كافة عمال المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال التحلي بالموضوعية والحياد عند اتخاذ القرارات وتوزيع المكافآت؛
- الرفع من مستويات العمال عن طريق استثمار طاقاتهم وشحذ همهم، من خلال خلق جو تنافسي بينهم؛
- وضع مؤشرات تتسم بالموضوعية عند تقييم أداء العاملين من خلال إجراء دراسات وتحاليل دقيقة؛
- تعديل طرق وإجراءات إدارة الموارد البشرية إن اقتضت الضرورة ذلك؛
- معرفة التكلفة الإجمالية لعمل الأفراد وإمكانية ترشيد هذه النفقات من خلال الربط بين التكاليف والعوائد من عملية التوظيف.

أهداف على مستوى المديرين: وتشمل:

- المعرفة الموضوعية لكيفية تأدية العمال للمهام المطلوبة منهم؛
- تطوير العلاقة بين العمال، وإيجاد حلول للمشاكل والأزمات التي قد تطرأ في وسط العاملين؛
- تطوير إمكانات المديرين والرفع من مستوياتهم على الإشراف والتوجيه وصنع القرارات الخاصة بالعمال.

أهداف على مستوى العاملين: وتشمل:

- رفع درجات التحلي بالمسؤولية لدى العمال، وإقناعهم بأن الجهود المبذولة من طرفهم ستؤخذ بعين الاعتبار عن طريق عمليات التقييم؛
- إيجاد الطرق والأساليب الملائمة لتنمية سلوكيات العمال وبيئة العمل وهذا بالاعتماد على الدقة والموضوعية والعدالة أثناء التقييم؛

ويمكن تلخيص أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية على النحو التالي:²

- الرفع من معنويات العمال، وذلك من خلال شعورهم بأن مجهوداتهم هي محض اهتمام من طرف القائمين على الإدارة، وهذا ما يعزز لديهم الثقة ويحفزهم أكثر لبذل المزيد؛

¹ الجبالي حمزة، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص ص 79-80.

² اللبدي نزار عوني، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص 29.

- تعريف العمال بمسئولياتهم، فبمجرد إدراك العامل أن مساره المهني مرهون بنتائج عمليات التقييم، سيعمل جاهدا ويتقانى أكثر في العمل؛
- المعرفة الدقيقة للمنصب الحالي الذي يشغله العامل، ومن تم اتخاذ قرار إبقائه في منصبه أو تحويله لمنصب آخر؛
- إعلام العاملين بمستوياتهم ودرجات كفاءتهم في إنجاز مهامهم؛
- حصر العمال الجديرين بالترقية.
- معرفة نقاط الضعف التي يعاني منها العامل، مما يمكن الإدارة من إعداد البرامج التكوينية المناسبة؛
- متابعة المشرفين على العمال ومعرفة قدراتهم على التوجيه من خلال تقييم نتائج التقارير المرسلة من طرفهم إلى الإدارة لعليا؛
- يساعد تقييم الأداء على التخطيط الجيد والدقيق لاحتياجات المنظمة لليد العاملة، فهو يعتبر وسيلة تعرف من خلالها إدارة المنظمة مدى وفرة اليد العاملة، ومن تم اقتراح استمرار عملها أو استبدالها بيد عاملة أخرى؛
- تزويد الإدارة بالمعلومات والمؤشرات التي من شأنها تسهيل عملية التنبؤ بحجم العمالة المطلوبة؛
- يعتبر وسيلة اتصال بين العمال ومسؤوليهم.

المطلب الثاني: عناصر، ومراحل ومعايير عملية تقييم أداء الموارد البشرية

عناصر (مكونات) عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر عملية تقييم الأداء نظاما قائما بذاته، فهو يتشكل من عناصر تتجسد من خلالها الممارسة الدقيقة للتقييم، إذ يتم تحديد الغرض من التقييم أولا، ثم تعيين المسؤول القائم على عملية التقييم، عدد مرات إجراء التقييم (التوقيت)، وبعدها يتم تحديد معايير وطرق التقييم، وفي الختام يتم إعلام العمال بنتائج تقييم أدائهم. وفيما يلي سنفصل نوعا ما على النحو التالي:¹

أ- تحديد الغرض من التقييم:

وهو الغاية التي تصبو إليها الإدارة من عملية التقييم، والتي بالإمكان استخدامها لأغراض عدة

أبرزها:

¹ اللبدي نزار عوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

- تزويد العمال بمعلومات دقيقة عن جودة وكفاءة إنجازهم للمهام، وبالتالي يتسنى لهم إدراك نقاط ضعفهم وقوتهم.
 - تحديد الأجور والرواتب والمكافآت التي بالإمكان أن يستفيد منها العامل مقابل عمله المؤدى؛
 - معرفة المنصب المناسب للعامل، والحالات الملائمة التي تراعي المصلحة العامة للمنظمة، سواء إبقاء العامل في منصب عمله، تحويله، أو تسريحه واستقطاب غيره؛
 - تحديد حجم ونوعية المهام التي بالإمكان أن توكل إلى العامل؛
 - حصر نقاط الضعف التي يعاني منها العامل، ومدى احتياجاته للتدريب؛
 - إشعار العمال بضرورة ربط سلوكياتهم بمخرجات العمل وقيمه.
- ب- **تحديد المسؤول عن التقييم:** يقع تقييم الموارد البشرية على عاتق الرئيس، المرؤوس، أعضاء اللجنة المشرفة على التقييم، باقي العمال (الزملاء).¹
- ث- **تحديد وقت التقييم:** وهنا يتم تحديد عدد مرات القيام بعملية التقييم، ومتى بالضبط تتم العملية. وللعلم أن غالبية المنظمات تباشر عملية تقييم عمالها في ختام السنة.²
- ج- **معايير تقييم الأداء:** يطلق عليها كذلك بمؤشرات تقييم الأداء، وتعتبر من أسس التقييم وتضم مؤشرات نواتج الأداء، مؤشرات سلوك الأداء، ومؤشرات صفات شخصية.³ والتي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل لاحقا.
- مراحل (خطوات) عملية تقييم أداء الموارد البشرية:**
- إن عملية تقييم الأداء تمر بالمراحل التالية:⁴
- **وضع توقعات الأداء:** وتعتبر أول مراحل عملية تقييم أداء العاملين، ويتم تحديد هذه التوقعات بالتنسيق بين الإدارة والعمال، بحيث يتفق كل منهما على وصف المهام المنوطة بكل عامل، والنتائج المرغوب التوصل إليها.

¹ بوعلالة عائشة، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 536.

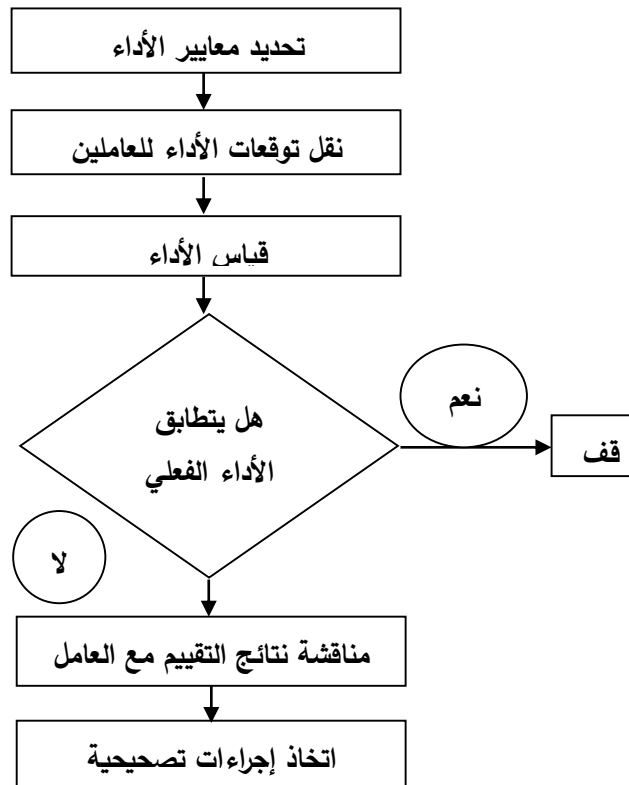
² بوعلالة عائشة، المرجع السابق، ص 536.

³ https://books.google.dz/books?id=YGfJDwAAQBAJ&pg=PA15&hl=fr&source=gbs_toc_r&cad=1#v=onepage&q&f=false, consulté le : 12/08/2022

⁴ <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/68538>, consulté le : 12/08/2022.

- مراقبة التقدم في الأداء: وتتم هذه الخطوة بمعرفة الأسلوب والطريقة التي يشتغل بها العامل قياساً إلى المواصفات المحددة سابقاً، إذ يتم تحصيل المعلومات الضرورية عن كيفية أداء العمل وعن إنجازاته بطريقة أمثل، وبناء على ذلك تتخذ التدابير التصحيحية في الأخير.
 - تقييم الأداء: في هذه الخطوة يجري تقييم أداء كل عمال المنظمة ومعرفة معدلات أدائهم، وبالإمكان من خلال ذلك أخذ القرارات الصحيحة.
 - التغذية العكسية: هي جد ضرورية كون الفرد من خلالها يمكنه تدارك النقائص التي تميز بها أدائه، فهي بمثابة فرصة للتصحيح والتعديل، لذا على الفرد أن يعي قيمة المعلومات التي يستمدّها من هذه التغذية.
 - اتخاذ القرارات الإدارية: هي عديدة وتكون كتحصيل ونتيجة لعملية التقييم ككل، وقد تخص الترقية، النقل، التعيين، التسريح... إلخ.
- وللزيادة في التفصيل حول مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية، سنلخصها في الشكل رقم: (3.11) الموالي:

شكل رقم (3.11): مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص

- معايير عملية تقييم أداء الموارد البشرية: تعتبر هذه المعايير كأسس للتقييم ومن أبرزها ما يلي:¹
- **معايير نواتج الأداء:** تعد النتائج المتحصل عليها في الأخير أولى الغايات التي تصبو إليها عملية التقييم، وفي الغالب ما تكون سهلة القياس وتشمل أحجام وكميات الإنتاج، جودته، الوقت المستغرق للإنتاج، الحوادث، تكاليف التوصل إلى النتائج....إلخ.
 - **معايير سلوك الأداء:** حتى يتسنى للمسؤولين تقييم سلوك الأفراد فإنهم يتطرقون إلى الأفعال، التصرفات، والعادات التي يقوم بها هؤلاء العمال عند القيام بالأعمال المطلوبة منهم، وعليه بالإمكان تحديد سلوك كل فرد تبعاً لاحترام أوقات العمل، التعامل مع شكاوي الزبائن واقتراحاتهم، تسيير الاجتماعات، تدوين التقارير، المداومة على العمل، التحلي بمؤازرة الزملاء، المبادرة بطرح الحلول للمشكلات....إلخ.
 - **معايير صفات شخصية:** تشكل مجموع الميزات الإيجابية التي يتصف بها العامل خلال إنجاز العمل المطلوب منه والتي يستطيع من خلالها تأديته بتفوق ونجاح، ومن أمثلتها الفهم، المبادرة، التركيز، الأمانة، الرغبة في العمل وغيرها.
- المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية**
- هناك عدة طرق لتقييم أداء الموارد البشرية، منها الطرق التقليدية وأخرى حديثة نذكرها على النحو التالي:
- الطرق التقليدية:**
- طريقة الترتيب البسيط:²**
- تعد من أقدم الأساليب التي تم الاعتماد عليها لتقييم الأفراد، إذ يقوم المشرف على عملية التقييم بترتيب العمال المزمع تقييمهم تنازلياً من الجيد إلى السيئ وفق كفاءة كل منهم، ويجري ذلك على الأغلب بعد مقارنة أداء عامل بأداء عمال آخرين بشرط أن يكون التقييم خاص بصفة واحدة. من مزايا هذه الطريقة:
- تطبيق بسهولة؛
 - يمكن من خلالها أن نفرق بوضوح بين العامل الكفء ومن دونه؛
- ومن عيوبها:

¹ رجم خالد وآخرون، تحليل العلاقة بين تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2018، ص 12.

² عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42.

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
- قد نتحصل من خلال هذه الطريقة على نتائج لا تتسم بالموضوعية بحكم أن هذه النتائج تتأثر بشخصية وتفكير واحتياجات المسؤول عن عملية التقييم؛
- يتعذر الاعتماد على هذه الطريقة عندما يكون العمال كثر؛
- لا تمكنا من إظهار نقاط الضعف في أداء العامل بخصوص كل مجال على حدة.

طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:¹

من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة أداء كل فرد مع أداء الزملاء الآخرين، إذ يتم تقسيم الأفراد في المنظمة إلى أزواج، فعلى سبيل المثال لو أردنا أن نطبق هذه الطريقة على فئة مكونة من خمسة أفراد (أ، ب، ج، د، هـ) فإن عملية التقييم تتم من خلال المقارنة التالية:

أ مع ب ،	ب مع ج ،	د مع هـ
أ مع ج ،	ب مع د ،	
أ مع د ،	ب مع هـ ،	
أ مع هـ		

من مميزاتها أنها تتسم بقدر كبير من الموضوعية مقارنة بباقي الطرق، إلا أنها تتسم بالتعقيد وغير عملية خاصة إن كان الأفراد المزمع تقييم أدائهم كثر، كما أنها لا تترجم بوضوح كفاءة الفرد، فهي تبرز فقط أن أداء فرد ما أكثر كفاءة من فرد آخر، فضلا على أنها لا تعطينا جوانب القصور في الأداء.

طريقة التوزيع الإجباري (الإلزامي):²

من خلال هذه الطريقة يقيم الأفراد وفق المنحنى الطبيعي، والذي يوضح أن كثير من العمال يقتربون من الوسط الحسابي، أي أن كفاءتهم متوسطة، فيما باقي العمال ينقسمون إلى عمال متفوقين وآخرين ضعيفي الكفاءة، وهذا ما سنوضحه في الشكل رقم: (4.ii).

والذي يوضح لنا أن المسؤول على التقييم ملزم بتوزيع العمال وفق النموذج المقدم من الإدارة، بحيث يوزع العمال على مستويات ممتاز، جيد أو متوسط، على أن تكون النسبة الكبيرة من العمال في الوسط. وتعد هذه الطريقة سهلة التطبيق إلا أن:

- المسؤول على تقييم الأداء يكون ملزما على توزيع العمال على الفئات بشكل دقيق؛

¹ أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 352.

² العبيدي عمارة، محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقاربة إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2014-2015، ص ص 123-124.

- قد لا يميل بعض المشرفين على التقييم نحو درجة الوسط؛
 - تعذر الاعتماد عليها في حالة كان العمال أكثر؛
 - عدم إبراز نقاط الضعف والقصور في أداء العمال.
- وفيما يلي الشكل رقم (4.11) الذي يوضح طريقة التوزيع الإجباري.

شكل رقم (4.11): طريقة التوزيع الإجباري (الإلزامي)

أقل من المتوسط	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
10 %	20 %	40 %	20 %	10 %

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 301.

طريقة القوائم:

ترتكز هذه الطريقة على تشكيل قائمة تضم جمل وصفية تنتهي كل جملة منها بمربعان، يكتب على أحدهما كلمة (نعم)، وعلى المربع الآخر كلمة (لا). ثم يؤشر المسؤول على التقييم على أحد المربعين وفق ما يراه مناسباً في الحكم على سلوك العامل وتصرفه وكفاءته، وعندما ينتهي من التأشير على كل العبارات، تحدد الإدارة وزن كل إجابة مثلاً تعطي للإجابة بنعم درجة واحدة وللإجابة (لا) الدرجة صفر. وفي الختام يحتسب مجموع درجات الأداء لكل العبارات.¹

الطرق الحديثة:

طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة:²

يقصد بالوقائع الحرجة مجموعة الوقائع التي ينجر عنها فشل أو نجاح العمل المنجز، ويتمثل دور المسؤول عن التقييم بمتابعة أداء الفرد وتحديد كل الوقائع والتصرفات التي بدرت منه عند أداء عمله. وفي الختام يقيم أداء كل عامل حسب ما بدر منه من وقائع وما أحدثته من تأثير على العمل سلباً أو إيجاباً، وما يميز طريقة الوقائع الحرجة كونها:

¹ فاضل فايزة، سعدون سمية، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، الجزائر، العدد 01، جوان 2017، ص 233.
² سي أحمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2012-2013، ص ص 129-130.

- تزيد من حيادية المسؤول عن التقييم، فهو هنا لا يركز على الصفات الشخصية كالانضباط، والمواظبة، والولاء للمنظمة، بل يوجه تركيزه على سلوك محدد؛
 - تبين نقاط القوة والضعف في أداء المسؤول على التقييم؛
 - تبرز جدية المسؤول عن التقييم حتى يتسنى له الإشراف على تقييم الأداء بدقة وموضوعية.
- من أبرز سلبيات هذه الطريقة أنها تحتاج بدل مجهودات كبيرة لحصر الحوادث التي تؤثر في الأداء، كما أنها تستغرق وقت طويل، وتستوجب من المشرف على التقييم امتلاك مؤهلات كبيرة كالقدرة على التحليل، دقة الملاحظة، المداومة في تسجيل الوقائع، ما ينعكس بالسلب على المشرف في حد ذاته فيصيبه الملل والضجر ويضعف لديه الابتكار.

طريقة المقالة¹:

- تستوجب طريقة المقالة من المشرف على التقييم تدوين وصف شامل لأداء العامل عن طريق الاستعانة بنموذج تم إعداده مسبقاً لهذا الغرض، وفي الغالب ما يقدم تعليمات للمكلف بالتقييم عن النقاط الواجب التطرق إليها، ومن بين النقاط التي تشملها عملية التقييم ما يلي:
- كم ونوع الأداء المنجز.
 - المعارف الخاصة بالمنصب.
 - مقدرة العامل على التأقلم مع العمل المطلوب.
 - علاقة العامل مع غيره من العمال.
 - حصر نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بأداء العامل، وغيرها.

من بين السلبيات التي تعرف بها هذه الطريقة في عملية التقييم هي متعلقة خصوصاً بشكل ومضمون التقرير المعد من طرف المكلف بالتقييم، فهو يعتمد على مقدرة ورغبة المقيم في كتابة المقال، لذلك من الصعوبة بما كان إجراء مقارنة بين التقييم المعتمد على طريقة المقالة مع تقييم آخر. وترجع هذه الصعوبة للاختلافات بين المشرفين على التقييم من حيث المؤهلات والمعارف التي يتطلبها المقيم في حد ذاته في مجال كتابة المقالة.

طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

من خلال هذه الطريقة يعمل المسؤول عن التقييم بتدوين كافة السلوكيات التي تدر من الأفراد بصفة متكررة خلال أزمنة مختلفة، وهنا يقاس السلوك الفعلي عوض السلوك المتوقع، أي يتم تتبع

¹ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

ومعاينة وتدوين سلوكيات الأفراد عوض معاينة السلوكيات المتوقعة من خلال إدراك المقيم لسلوكيات العمال.¹

طريقة الإدارة بالأهداف:²

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها فلسفة إدارية تسعى المنظمات بواسطتها إلى الرفع من مشاركة الأفراد العاملين في رسم الأهداف المطلوب منهم تجسيدها، وكذا اتخاذ القرارات الملائمة، ويستعان بهذه الطريقة في المنظمات لقياس أداء العاملين بواسطة إتباع برامج معينة، ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها تعزز العلاقة بين المسؤولين والعمال، وتخلق بيئة عمل مواتية، وهي تتم من خلال:

- عقد اجتماعات يحضره العمال والمسؤولين لدراسة وتباحث الأهداف والنتائج الواجب تجسيدها.

- يتم رسم الأهداف الممكن تجسيدها مع الحرص على توفير الشروط التي تضمن الواقعية وسهولة القياس.

- يلتقي المسؤول مع العمال التابعين له بعد انقضاء الزمن الكافي للإنجاز، ويتم من خلال هذا اللقاء معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة وتقييمها، إلى جانب تحديد العراقيل التي واجهت العمال أثناء تأديتهم للمهام المطلوبة منهم، وتوضيح أليات تجاوز هذه العراقيل.

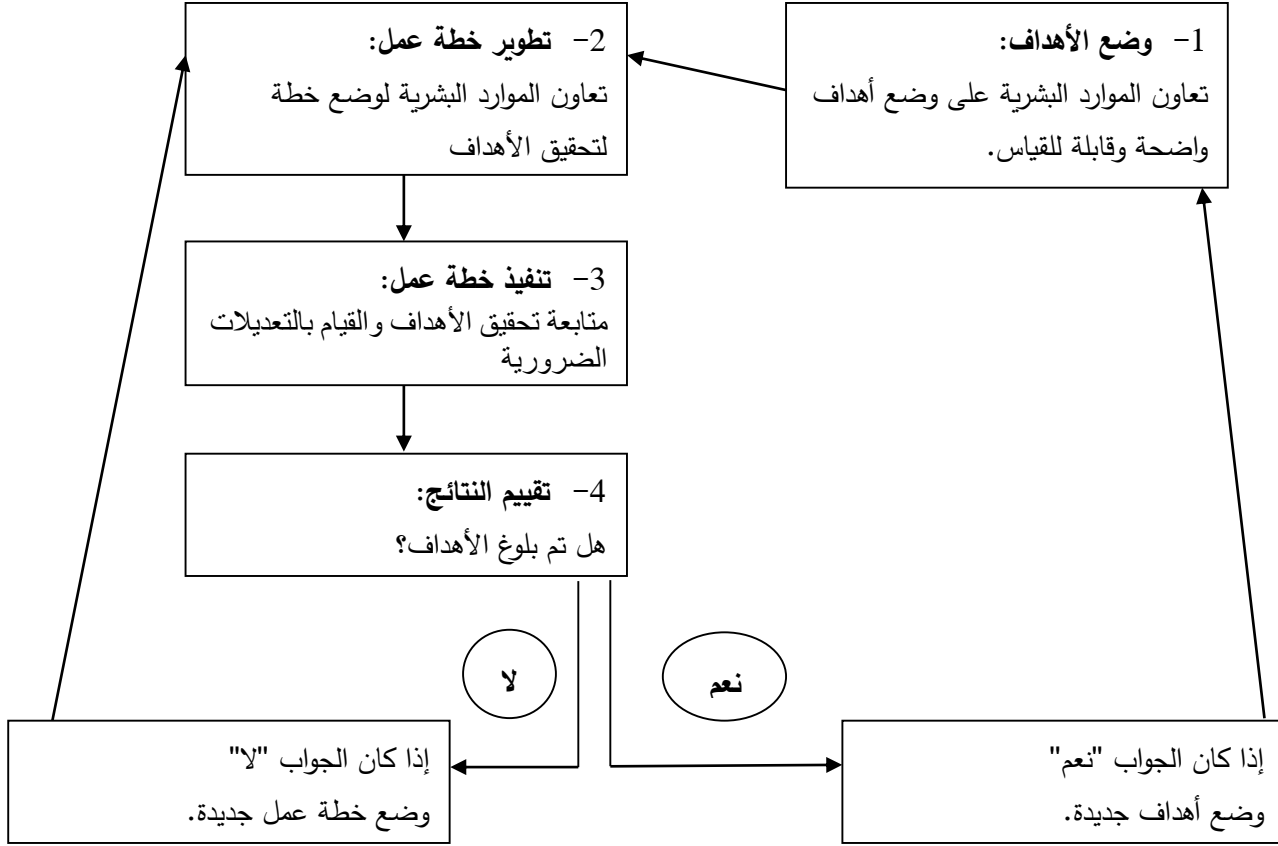
- دراسة مخرجات عملية تقييم الأداء، واستغلالها لتجسيد الأهداف المرجوة من طرف المنظمة، كتنمية أداء العمال ومعرفة قدرات الموارد البشرية الحالية، وتحديد استراتيجيات جديدة تتلاءم مع مستقبل المنظمة.

¹ غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، 2017-2018، ص 58

² علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2012-2013، ص 142.

وفيما يلي الشكل رقم: (5.11) الذي يوضح خطوات طريقة الإدارة بالأهداف.

شكل رقم (5.11): خطوات طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، 2017-2018، ص 120.

المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية: أسباب الفشل وشروط النجاح

أسباب فشل تقييم أداء الموارد البشرية

من أبرز العراقيل التي تصادف عملية تقييم أداء الموارد البشرية، والتي تؤدي دون شك إلى فشل العملية ما يلي:¹

- غموض الهدف المرجو من تقييم أداء الموارد البشرية ينجر عنه العشوائية في التقييم.
- افتقار المكلف بالتقييم للموضوعية والسرية.
- تأثير عدم الاهتمام بالعامل من حيث الجانب النفسي والاجتماعي.

¹ رجم خالد، مناصرة رشيد، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، 2018، ص ص 416-417.

- استغرق زمن طويل في عملية التقييم.
- النظر للتقييم على أنه جزء من عملية الانضباط.
- تهميش العمال وعدم إشراكهم في تحديد معايير التقييم.
- نقص التعليمات والتوجيهات أثناء إجراء عملية التقييم.
- الاعتماد على التغذية العكسية بشكل غير كافي في التقييم.
- نقص دقة علامات القياس للمفاضلة بين الأفراد.

شروط نجاح تقييم أداء الموارد البشرية

- بالإمكان نقادي كل العقبات التي تقف في وجه عملية تقييم أداء الأفراد العاملين، إذا تم اعتماد الدقة والموضوعية والفعالية، وتم تحاشي الآراء والأفكار الشخصية والاستعانة بالقواعد العلمية، وبطبيعة الحال هذا لن يتحقق إلا بتوفر جملة من الشروط نذكر أبرزها:¹
- يجب أن تكون أهداف المنظمة وكل الوحدات التابعة لها واضحة.
 - ضرورة إيلاء أهمية بالغة لعملية التقييم من طرف الإدارة العليا للمنظمة، وإدراك مدى أهميتها والعمل على التخطيط المحكم للعملية وتحسيس جميع العمال بأهمية التقييم بالنسبة لهم وللمنظمة على حد سواء.
 - طمأنة العاملين بعدالة عملية التقييم ما يجعل المنظمة تكسب ثقتهم وتظافر جهودهم، إلى جانب ضمان مشاركة من ينوب عن العمال في برمجة عمليات التقييم ومناقشة النتائج، وتمكينهم من رفع شكاويهم وتظلماتهم وانشغالاتهم في حالة عدم رضاهم وشعورهم بإجحاف وهضم لحقوقهم.
 - إلزامية التناسب بين الأهداف المرسومة ومعايير الأداء، فكلما كانت نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف والمعايير كلما كان الأداء مناسباً وفعالاً.
 - يجب أن تكون أهداف عملية التقييم متسمة بالوضوح يتم من خلال اعتماد الطرق والأساليب المواتية للتقييم.

¹ رجم خالد، وآخرون، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021، ص ص 99-100.

- ضرورة تحديد أوصاف مكتوبة عن وظائف العاملين، تكون بمتناول المسؤولين تشمل بيانات دقيقة وغير مغلوبة عن المهام والواجبات المطلوبة من العمال، وهذا من شأنه أن يضمن المعرفة الدقيقة عن مهام الأفراد من طرف رؤسائهم وبالتالي تقييم أدائهم وفق هذه المعرفة.
- يجب أن تشمل نماذج عملية التقييم كل المعطيات الضرورية لقياس مستويات أداء العاملين، بما يتناسب مع نوعية وطبيعة مهمة العامل، أو المجموعة التي يشتغل معها هذا العامل.
- ضرورة برمجة دورات تدريبية لفائدة كل المسؤولين يتعلمون من خلالها كيفية إعداد عملية التقييم وكذا المقابلات الخاصة بذات العملية، إلى جانب معرفة سلوك العمال وتحديد الغاية من التقييم ومعايير الرقابة، وهنا يمكن الاستعانة بالمختبرات في الحصول على التدريب الفعال والمناسب.
- بناء نظام اتصال فعال يسهل نقل وتحيين المعلومات بين الرئيس والمرؤوس وإدارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية

اتفق عديد الأكاديميين والخبراء على وجود علاقة وطيدة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، وتظهر جليا هذه العلاقة بصفة واضحة في مجالات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التدريب، تقييم الأداء وكذا أنظمة الحوافز والمكافآت، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في المطالب التالية:

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة والتوظيف

يعد التوظيف من أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية إذ بفضلها يتم تلبية متطلبات المنظمة الكمية والنوعية من اليد العاملة، كما يعتبر وسيلة للتمييز بين العمال ومعرفة مؤهلاتهم وخبراتهم تبعا لمواصفات علمية في كل من الاستقطاب والاختيار والتعيين.

فالتوظيف الفعال يوفر للمنظمة الكفاءات والخبرات المطلوبة التي تتحقق الأهداف بواسطتها، فضلا عن ضمان الاستقرار التنظيمي، وما ينجم عنه من الاستثمار الحقيقي في المورد البشري، فامتلاك المنظمة للتقنيات المتطورة والموارد المالية الضخمة وحده لا ينفع ما لم تمتلك المنظمة لكفاءات بشرية التي هي السر في تحقيق التميز والريادة.¹

هذا ويعرف التوظيف على أنه "النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة أو المركز، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية".² وقد يتم اقتناء اليد العاملة من خارج المنظمة وهو ما يعرف بالتوظيف الخارجي، وقد يتم فتح باب الترشح للأفراد العاملين بالمنظمة والذين لهم الرغبة في تغيير مناصبهم والالتحاق بالمناصب المععلن عنها وهو ما يعرف بالتوظيف الداخلي.³

تعد عملية التوظيف الوظيفة الرئيسية التي يتم من خلالها نشر ثقافة الجودة الشاملة، فبرامج هذه الأخيرة تركز في الأساس على طبيعة وتدريب الأفراد المكلفين بتقديم الجودة لكافة العملاء. إذ من الضروري على المنظمة الراغبة في تحقيق أهدافها أن تنتقي العمال الذين يملكون المؤهلات والخبرات والقدرة على اكتساب المهارات المطلوبة، وفي هذا الصدد يبرز الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية للحصول على هؤلاء الأفراد بالمرور على كافة المراحل والإجراءات المتبعة في عملية التوظيف. كما يسعى التوظيف الجاد والسليم في إطار إدارة الجودة الشاملة إلى عرض شامل لكل الوظائف الشاغرة، والذين يعين من جهته المترشحين لتلك الوظائف، كما يهدف التوظيف إلى

¹ رحمانى يوسف زكرياء، لبرق محمد رياض، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، مارس 2021، ص 584.

² وشنان حكيم، التوظيف آلية لنجاح المؤسسة وتميزها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد 36، العدد 02، 2007، ص 229.

³ الحاج بلفاسم، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021، ص 07.

رسم صورة تتصف بالوضوح عن طبيعة المهام والواجبات المطلوبة من المترشحين ومقارنتها بما يمتلكونه من قدرات وطاقات فكرية وجسدية، ومنه معرفة مدى تمكنهم من القيام بهذه المهام.¹

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة والتدريب

يعد التدريب من العمليات التي تم التخطيط لها مسبقاً، وهو يسعى لإجراء تغييرات في الأفراد والمجموعات، من خلال تحيين المعلومات لديهم، واكتسابهم خبرات ومهارات وسلوكيات فعالة، وبصفة عامة فإن هذا التدريب يمكن الأفراد من امتلاك القدرة على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية. وقد أشار الكثير من الخبراء إلى أن التدريب في المنظمة يهدف إلى:²

- الرفع من رغبة المسؤولين وأصحاب القرار في المنظمة لإحداث التغيير، وزيادة دافعيتهم وقناعتهم بضرورة تنمية العنصر البشري بالمنظمة.

- اكتساب خبرات جديدة من طرف الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، وفسح المجال أمامهم لتحسين قدراتهم ومستوياتهم وتهيئتهم لشغل مناصب أعلى من المناصب التي يشغلونها حالياً.

- تمكين العمال من الاطلاع على الأسس والمناهج الإدارية والفنية لجميع الوظائف، وإبراز الدور المنوط بهم لتجسيد أهداف المنظمة.

- الرفع من وتيرة الإنتاج من حيث الكم والنوع عن طريق تدريب العمال عن أساليب وطرق أداء واجباتهم بتقاني واتقان.

- عدم إهدار الجهد والمال، إذ أن العملية التدريبية تسمح بخلق مردودية عالية أكثر من المصاريف التي صرفت على ذات العملية، وهذا من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العمال، إلى جانب الاختصار في الوقت الناتج عن تعلم طرق وأساليب جديدة في الأداء.

- زيادة درجة الرضا لدى العمال، فالعامل من خلال استفادته من التدريب يشعر بأهميته ومكانته واهتمام المنظمة به، وهذا ما يرفع من معنوياته فتزداد بذلك درجة ولائه وانتمائه للمنظمة فيسعى جاهداً لتقديم أفضل أداء.

- إتاحة يد عاملة احتياطية في المنظمة، إذ يعتبر التدريب مصدراً هاماً لتلبية الاحتياجات الضرورية من اليد العاملة، فمن خلاله يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

¹ <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/158915>, consulté le : 21/09/2022

² محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2014، ص ص 45-43.

- الحد من التبذير، إذ أن تدريب العمال ينجم عنه زيادة التحكم في المهام وأساليب تأديتها، وهو ما يزيد من كفاءة ومهارة المتدربين ما يجعلهم في غنى عن الإشراف والمراقبة اللصيقة والمباشرة من طرف مسؤوليهم.
- التقليل من الحوادث في أماكن العمل، ويرجع الفضل في ذلك لعمليات التدريب التي تزيد من درجة وعي العمال بالطرق المثلى لتشغيل الآلات، وتوفير ونقل المواد، إلى جانب معرفة العمال لمعايير السلامة والأمن في المنظمة.
- فسح المجال أمام العمال لتنمية مهاراتهم وتحصيل الخبرات.
- تأكيد الرؤية وتوضيحها لدى العمال.
- الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لتأدية العمل.
- إمكانية تحديد نقاط الضعف والقوة من خلال عملية التدريب.
- التمكن من معرفة خبرات وقدرات العمال.
- تطوير الكفاءة والفعالية لدى العمال.
- دفع العمال وتحفيزهم وتوجيههم لتجسيد أهداف المنظمة.
- زيادة درجة الكفاية الإنتاجية.
- تقويم سلوك العمال والمجموعات في المنظمة.

أما فيما يخص تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة فقد أصبح التدريب ضرورة ملحة في حق كل الأفراد العاملين بالمنظمة، ولا يجب أن يقتصر فقط على التقنيين المتخصصين والمسؤولين، فضلا على أن مناهج وطرق التدريب أضحت تولي أهمية بالغة بتطوير أساليب الإنتاج بالإضافة إلى تنمية المهارات المطلوبة لتأدية العمل، أما فيما يخص إدارة الجودة الشاملة فهي تستدعي تدريب الموارد البشرية عن كيفية تجديد معارفهم، والتحكم أكثر في طرق حلحلة أي مشكل دون أن ننس التحكم في التطبيقات الإحصائية والبرمجيات الضرورية للتمكن من الرقابة على الجودة.¹

¹ غراز الطاهر، سوامية نورية، إدارة الموارد البشرية في ظل تبني مفهوم الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية (عرض نظري)، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص 19.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء

لا يتم تقييم أداء الموارد البشرية في ظل اعتماد إدارة الجودة الشاملة فقط من طرف المسؤول وإنما يتعدد هذا التقييم ليشمل تقييم أداء المسؤول من طرف العمال، وكذا تقييم الزبائن والموردون للمجموعات وفرق العمل إلى جانب تقييم العمال لبعضهم البعض.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستوجب عدم الاعتماد على الأساليب التقليدية في تقييم أداء الأفراد، لأنه لا يتوافق مع أسس هذا الفكر الإداري، وهنا يجب اعتماد نظام تقييم دقيق وفعال يتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة، وهو ما سنظهره في الجدول رقم (2.11) الموالي:

جدول رقم (2.11): المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة.

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	نظام تقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة
رسم الأهداف	يحددها المسؤولون ويتم قياس أداء العاملين وفقها، ولا يمدهم بالتغذية العكسية.	يشارك في رسمها العمال مع المديرين ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلاً.
أداء العمل الجماعي	يتم التركيز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات	يتم التركيز على فرق العمل وليس على الأشخاص
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم	التقييم من جانب جهات متعددة، بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في رسم الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم

من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هم المسؤولون عن تقييم أداء العاملين.	يقوم بالتقييم المشرفون، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي والزملاء.
------------------	--	---

المصدر: صدقاوي كمال، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية (قراءة نظرية وطرح أكاديمي)، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 21، العدد 01، 2021، ص 471.

ومن خلال الجدول نستنتج ما يلي:¹

- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى كسب رضا عملاء المنظمة، ودرجة هذا الرضا يمكن اعتبارها كمقياس تستطيع المنظمة من خلاله معرفة مستوى الأداء، وهذا ما دعا إلى وجود عدة جهات تشرف على عملية التقييم باعتبار أن العملاء هم العمال والمسؤولين، أما من خارج المنظمة فيشملون الزبائن والموردون.
- تعتبر مشاركة العمال في عملية صنع القرار فرصة سانحة لكل العاملين لتقييم ذاتهم وزملائهم، كما تمنح هذه المشاركة الفرصة للعمال لبناء نظام يتم من خلاله تقييم الأداء، وكذا المساهمة في تحديد الأهداف التي من خلال تجسيدها سيتم تقييم أداء العمال.
- العمل الجماعي: تهدف طريقة العمل الجماعية إلى تقييم العمال جماعيا وليس إلى تقييم كل فرد على حدا عكس ما كان التقييم عليه في الطريقة التقليدية.
- وعلى هذا الأساس يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة في عملية تقييم أداء العاملين أكثر نجاعة وفعالية وموضوعية لكون عملية التقييم تشرف عليها عدة جهات.

المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة وأنظمة التحفيز والمكافآت والتعويضات

إدارة الجودة الشاملة وأنظمة التحفيز:

يعرف التحفيز على أنه: "دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول عن طريق بث الحماس فيهم وتشجيعهم بالوسائل المختلفة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة".²

¹ قرشي محمد الصالح، إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والمجتمع، الجزائر، العدد 07، 2011، ص 87-88.

² زرقون محمد، مناصرة رشيد، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات وأبحاث، الجزائر، المجلد 05، العدد 12، سبتمبر 2013، ص 311.

وتتجلى أهمية التحفيز في النقاط التالية:¹

- يعد التحفيز في الوقت الحالي من أهم الرهانات والعقبات التي تسعى كل المنظمات لتخطيها.
- يجزم بعض الخبراء أنه بالإمكان أن تؤثر على عملية التحفيز عن طريق مؤثرات خارجية عديدة منها الأجر، المنصب وغيرها، فتهيئة جو عمل ملائم يرفع من دافعية العمال، ويزيد رغبتهم في في تأدية المهام بجودة وإتقان وبالتالي تجسيد الأهداف المرجوة.
- يقدم العمال أفضل ما عندهم عندما يعملون في بيئة عمل مادية محفزة.
- هناك ضرورة ملحة وبصفة مستمرة إلى تحفيز أكبر قدر من العمال بغية ضمان البقاء والنمو والاستمرارية، وهذا ما أكدته كل دراسات وأراء الخبراء والمختصين في مجال الإدارة إذ أجمعوا كلهم على وجود علاقة طردية قوية بين درجة التحفيز وإنتاجية العامل في المنظمة.
- يعتبر التحفيز في المنظمة من أولى وأهم الوظائف التي يستلزم القيام بها من طرف مديري المنظمات إلى جانب وظائف أخرى لا تقل أهمية، وللإشارة أنه لا يوجد طريقة واحدة أو نموذجية للتحفيز وإنما يوجد عدة طرق وبطبيعة الحال لكل مدير لمستته ورؤيته، وكلما كان التحفيز مدروسا وموضوعيا وبدون أي انحياز كلما عمت المصلحة وتحققت المنفعة للمنظمة ولكافة العملاء.
- ولهذا اهتم خبراء السلوك الإنساني اهتماما بالغا بالحوافز كونها تؤثر إيجابا على الكفاءة الإنتاجية، وعلى مخرجات العملية الإدارية، هذا وتجذر بنا الإشارة إلا أن تحفيز الأفراد ضرورة حتمية لتحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم بما يضمن في الأخير تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فكل المنظمات التي تنتهج فكر إدارة الجودة الشاملة تسعى جاهدة إلى تحديد واعتماد طرق وأساليب تحفيز فعالة لتحقيق غاياتها المرجوة. وفيما يخص إدارة الجودة الشاملة فهي تنظر لأفراد المنظمة نظرة إيجابية وهي ترى أنهم أذكاء ولهم القدرة على الإبداع تخالف بذلك للنظرة التقليدية للأفراد والتي تصفهم بالغباء همهم الوحيد الحصول على الأموال.

ترى إدارة الجودة الشاملة أن التحفيز المادي من بين الطرق التي يتم من خلالها تعويض العمال عن جهودهم في مجال الجودة، وقد أشار المختصون أن للعمال غايات وأهداف متعددة عدا الحوافز المالية التي من شأنها أن تزيد ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة فهو يسعون إلى تحقيق الذات

¹ ونوعي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، السنة الجامعية 2014-2015، ص 81.

وكسب مكانة في المجتمع والتي لا تتحقق إلا من خلال العمل. فالأفراد العاملون في المنظمة يأملون في نيل التقدير والاحترام من طرف مسؤوليهم ويرون أن هذا التقدير يجب أن يترجم في أحقيتهم في التدريب والترقية وفسح المجال لهم في التعبير عن آراءهم وإشراكهم في صنع القرارات، وتمكينهم من الحصول على المعلومات بالكم المطلوب وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لهم أداء العمل بكل سهولة وأريحية. وفي الوقت ذاته لا يجب أن ننس أن هؤلاء العمال يشكلون مصدرا بالغ الأهمية للمعلومات والمهارات والخبرات التي في حالة استغلالها يمكن ومن دون أي شك رفع الإنتاجية، وتدنية التكاليف وزيادة الأرباح، وبالتالي تحقيق الريادة والتميز.¹

يعمل التحفيز على زيادة دافعية العمال ورفع الروح المعنوية لديهم ما ينعكس إيجابا على إدارة الجودة الشاملة ويؤدي إلى إنجاحها وفعاليتها، لذا من الضروري تثمين مجهودات الموارد البشرية وتقدير الأعمال التي يقومون بها، فهذا بدوره يعد بمثابة اعتراف وتشجيع وتحفيز لهم، ما يجعلهم يبذلون جهدا أكبر وكل هذا يساهم في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وتطورها من خلال الاعتماد على نظام حوافز فعال يثمن الأداء المتميز بكل موضوعية.²

إدارة الجودة الشاملة وأنظمة المكافآت والتعويضات:

تعتبر استراتيجية التعويضات من أهم النشاطات التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية والتي تسعى لتحديد كل أشكال المدفوعات التي تهدف لاستقطاب الموارد البشرية، وتحفيزها والحفاظ عليها، وتمثل هذه المدفوعات الرواتب والأجور المدفوعة للعاملين لقاء ما يقدمونه من عمل، والتي تمنح حسب طبيعة الوظيفة وخصائصها، كما تشمل هذه التعويضات منافع وامتيازات كالتزامات الاجتماعية وغيرها. وهي غير متعلقة بأداء العمل، بل تساهم في الحفاظ على وتيرة الأداء، ومن بين هذه التعويضات العطل الرسمية، التأمينات الاجتماعية، الخدمات الصحية كالفحوصات الطبية، اقتناء الأدوية، الهبات، القروض الممنوحة عند الأحداث العائلية كالزواج أو الإنجاب، فضلا على خدمات اجتماعية عديدة تقدم للعاملين، كالنقل من وإلى المنظمة، إلى جانب مختلف الحوافز التي تسعى المنظمة من خلالها إلى دفع العمال لبذل جهد أكبر ورفع الإنتاجية كما ونوعا. وتبرز أهمية

¹ سبخاوي حنان، دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 05، العدد 09، أفريل 2017، ص ص 222-224.

² بوغزرة رضا، عبد الرحمان ياسر، إدارة الموارد البشرية في ظل تبني الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، جوان 2019، ص 185.

أنظمة التعويضات في كونها تقدم المكافآت المطلوبة للعاملين، وهي تعد محفزاً لأداء العمل خاصة إذا ما تم ربط هذه المكافآت بالمهام التي يقدمها العامل، فهي تزيد بذلك من درجة الكفاءة في المنظمة، وبالتالي المساهمة في جودة أعمالها، فضلاً على أن أنظمة التعويضات تدعم ثقافة المنظمة وتزيد من انتشارها.¹

لقد تنوعت أشكال التعويضات والمكافآت من خلال انتهاج المنظمة لإدارة الجودة الشاملة، فأصبح لا تقتصر فقط على الأجر أو الراتب بل أصبح للعمال الحق في امتلاك أسهم في المنظمة، الحصول على جزء من الأرباح، مكافآت الترقية، الحصول على مكافآت جراء ما يقدمه العامل من مساهمات واقتراحات تؤدي إلى تطوير الأداء، الاستفادة من دورات تكوينية، ضمه إلى فرق عمل.² ويجب على نظام التعويض في ظل إدارة الجودة الشاملة أن يركز على ما يلي:³

- ينبغي أن تقدم التعويضات لكل العمال المهرة لقاء ما يقدمونه من مهام ذات جودة تهم عملاء المنظمة، وبطبيعة الحال هذه الجودة في الخدمات لن تتحقق إلى من خلال الإدراك الدقيق لرغبات وميولات الزبائن من طرف العمال.

- ينبغي أن يحصل العامل على تعويض لقاء مشاركته في العمل الجماعي.

- يجب أن يشرك العمال عند إعداد نظام التعويض في المنظمة.

وللإشارة أنه وكما ذكرنا سلفاً بوجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية، فإن هذه الأخيرة تلعب دوراً بالغ الأهمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، ما ينجر عنه تحسين الجودة في المنظمة ككل، ويتأتى ذلك ويتحقق من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وحثه وتدريبه على الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتأكيد على أن كل فرق العمل تعمل وفق السياسة الموضوعية، إلى جانب تمكين الأفراد من كسب المهارات اللازمة لتحليل وحل المشكلات، والتشجيع الدائم لهم.

ولتبيان الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة نتطرق إلى أبرز

الدروس المستفادة من شركة فلوريدا لإنتاج الكهرباء والطاقة وهي على النحو التالي:⁴

¹ بخوش مديحة، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 12، 2013، ص 150.

² غراز الطاهر، تريمة إيمان، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2022، ص 139.

³ قريشي محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁴ جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص ص 308-309.

1- التزام نشاط فرق العمل مع السياسة المرسومة، وهذا لضمان تطابق جهودات العمال وتوافقها مع أهداف المنظمة.

2- لا ينبغي تشكيل فرق عمل مستقلة عن بعضها لتطوير الجودة، وإنما يجب أن يكون تنسيق وانسجام بين هذه الفرق.

3- لا ينبغي اعتبار برنامج تطوير الجودة هدفا تسعى لتحقيقه المنظمة، وإنما ينبغي اعتباره على أنه أداة لتأدية المهام بالجودة والفعالية المطلوبة.

4- إيلاء أهمية بالغة للتدريب في المنظمة، واعتباره عملية اجبارية وليست اختيارية، وإدراك أن تحقيق النجاح مرهون بفعالية التدريب واستمراريته، هذا وتبرز حاجة العمال للتدريب لكونه يرفع من درجة المهارة التحليلية للأفراد، ويعكس رغبة المنظمة الحقيقية في التمسك بالتحسين المستمر وبالتالي تحقيق الجودة.

5- تعليم العمال المهارات الضرورية للتعامل مع المشكلات.

6- إلزامية استقطاب عمال جدد تتوافق قيمهم وتوجهاتهم مع مستلزمات تجسيد إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

7- لا ينبغي التركيز دوماً على رفع الإنتاجية، بل يجب الاهتمام بالجودة، فنشاطي الجودة والإنتاجية متلازمين، وقد أثبتت تجارب الشركات المعروفة بانتهاج إدارة الجودة الشاملة بوجود علاقة وطيدة بين الجودة والإنتاجية، وأن زيادة الجودة سينجم عنه حتماً الزيادة في الإنتاجية.

8- تحفيز العمال بشكل مستمر، من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم، ولا ينبغي الاقتصار على تلبية الحاجات المادية فحسب، وإنما لا بد من الاهتمام للحاجات المعنوية للعمال والعمل بجدية على تلبيتها كالاستماع للعمال ولانشغالهم، والأخذ باقتراحاتهم، وتثمين جهوداتهم وتقديرها وفسح لهم الفرصة لتحقيق ذواتهم.

9- إدراك الإدارة العليا وأخذها في الحسبان بضرورة التزامها بالخطوات التالية:

- إجراء تعديلات على المبادئ التي تبنى عليها الطرق التقليدية للجودة.
- فحص ومراقبة العمليات المنفذة في المنظمة.
- الاستعانة بالأمثلة التي من خلالها يتم توضيح وتوجيه العمال.

- ضرورة استمرارية تقديم الدعم والمرافقة لكل العمال لضمان التحسين المستمر.
- تخصيص جزء كبير من الميزانيات تضمن من خلالها الاهتمام أكثر بالجودة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى ما يمت بصلة لإدارة الموارد البشرية وإلى ما يربطها بإدارة الجودة الشاملة وتوصلنا إلى ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية هي كل تلك المهام والأنشطة المقرونة بإدارة العاملين في المنظمة، والتي تسعى هذه الأخيرة من ورائها للاستفادة من كفاءات وخبرات ومؤهلات الأفراد بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

- تطور إدارة الموارد البشرية مر بمراحل، بدءا بالحقبة التي كان يعتبر الفرد فيها سلعة تباع وتشتري وكان يعامل معاملة العبيد، إلا أن وصلنا لمرحلة الثورة الصناعية والتي عرفت بالتطور الملحوظ في وظائف الأفراد نتيجة ظهور المصانع والورشات الكبرى، والاعتماد الواسع على الآلات والمعدات. وفي القرن العشرين الذي عرف مستجدات كثيرة مست إدارة الموارد البشرية وتجلي ذلك في الإدارة العلمية، حركة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية. وفي نهاية هذا القرن وبداية القرن الواحد والعشرين فقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورا كبيرا لا نظير له ومن أبرز ذلك الاهتمام الواسع بالنواحي العلمية المتعلقة بأداء الأفراد، ظهور ما يعرف بجودة الحياة الخاصة بالعمال، وبداية ظهور فكر إدارة الجودة الشاملة.

- وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة وكل وظيفة من هذه الوظائف لها وزنها وأهميتها ولا يمكن بأي حال الاكتفاء بأحدها دون أخرى فهي كل متكامل.

- أداء المورد البشري هو الذي يعكس درجة الإنجاز والعمل، ولكي يثمن لا بد من تقييمه بكل دقة وموضوعية.

- هناك علاقة وطيدة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية، فكل منهما تؤثر في الأخرى، ودرجة هذا التأثير تتفاوت من منظمة لأخرى ومن قطاع لأخر.

الفصل الثالث

دراسة تحليلية لأثر إدارة الجودة الشاملة
على أداء الموارد البشرية على عينة
من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة

2023

تمهيد الفصل

بعد أن أنهينا الجانب النظري الذي تم التطرق فيه لعدد المفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة، وإدارة وأداء الموارد البشرية. سنتطرق في هذا الفصل للدراسة الميدانية والتي مست بالتحديد قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر، والذي شمل ثلاث صناديق وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، الصندوق الوطني للتقاعد، والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

وعلى هذا الأساس ولإجراء الدراسة الميدانية، فقد شرعنا في أول خطوة أساسية ألا وهي تجميع البيانات من خلال إجراء عديد المقابلات مع عمال الصناديق، إلى جانب توزيع استمارات الاستبيان عليهم بغية ملئها. وبعد التجميع تمت عملية فرز هذه الاستمارات واختيار الأصلح منها للدراسة وبعدها تم إفراغها في برنامج SPSS.

وحتى تكون الدراسة منهجية فقد عمدنا في المبحث الأول من الفصل، إلى تقديم منهجية البحث وخصائص العينة، لنمر فيما بعد في المبحث الثاني إلى تحليل مختلف البيانات، أما في المبحث الأخير فقد قمنا بعرض أهم نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهج البحث وأداة الدراسة

إن نجاح أي بحث علمي مرهون باختيار المنهج المناسب للدراسة الذي يتواءم مع طبيعة الموضوع المختار، والقدرة على تحصيل البيانات المطلوبة.

المطلب الأول: منهج البحث

المنهج العلمي هو: "مجموع الخطوات التي يتبعها الباحث لتفسير ظاهرة ما، كما أنها مجموعة المناهج والمقاربات والمفاهيم والأدوات التي تتضافر فيما بينها، حيث تقدم للباحث أو الطالب أو المحلل دليلاً إرشادياً يتبعه لإدراك الظواهر المختلفة وكيفية التعامل معها"¹. هذا وبعد اطلاعنا على الدراسات السابقة تبين لنا أن المنهج الملائم لدراستنا هذه هو المنهج الوصفي والتحليلي والذي وقفنا من خلاله عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها من أجل الكشف عن حثياتها وتأكيد درجة وجودها ومدى الارتباط بين متغيراتها.

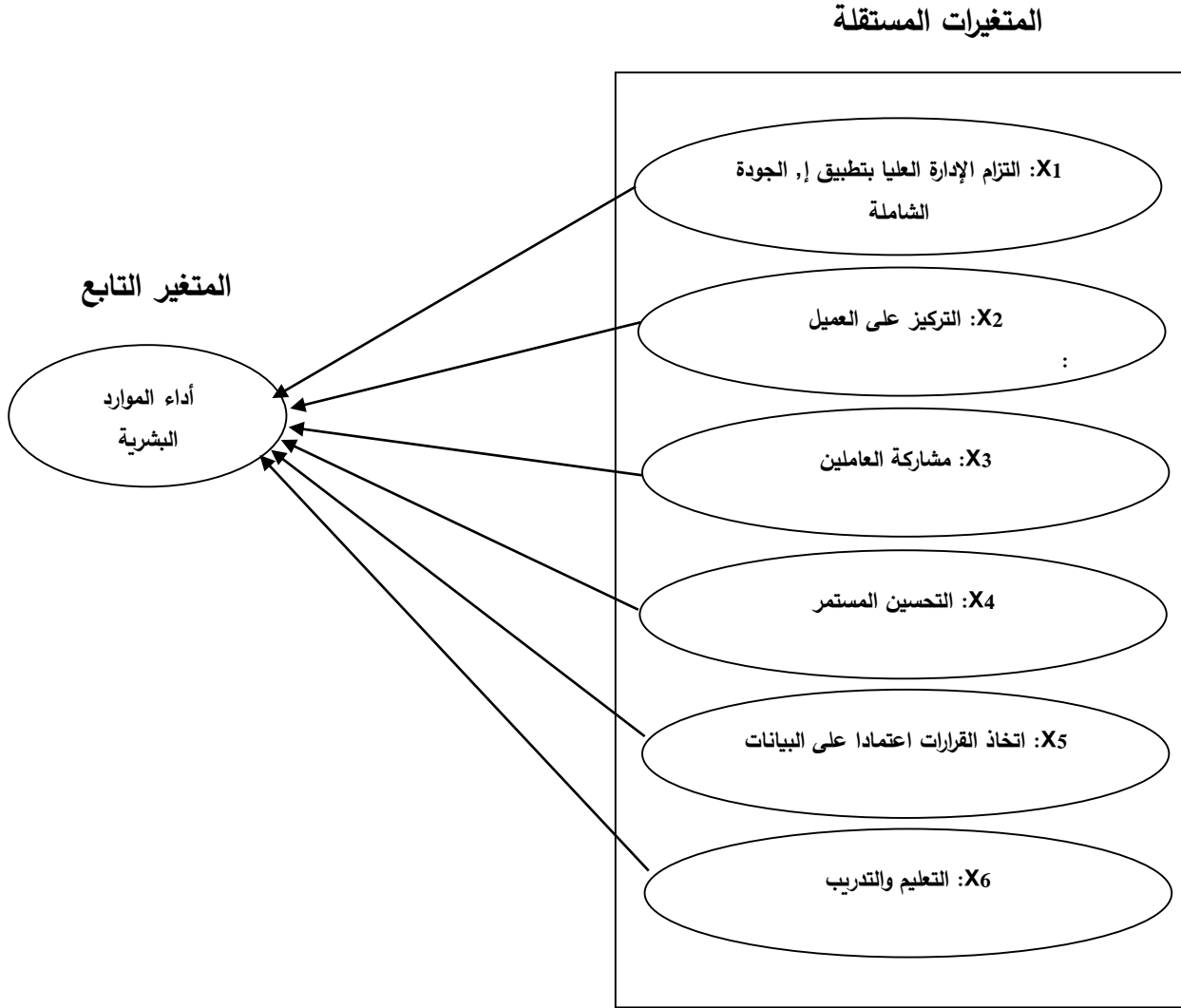
فالمنهج الوصفي والتحليلي، كما هو معلوم أنه يساعد على التحليل العميق والواسع للمشكلة المراد دراستها، فهو يتميز بالتفصيل الجذوق للمعلومات ذات العلاقة كما وكيفا. فمن جانب دراستنا الوصفية، قمنا بالاطلاع على المراجع والبحوث النظرية والميدانية من أجل الإلمام بالجانب النظري للدراسة. أما من جانب بحثنا الميداني التحليلي، فقد تم إجراء دراسة ميدانية، من خلال جمع أكبر قدر من البيانات وتحليلها واستخدام الطرق الإحصائية الملائمة لمعالجتها.

المطلب الثاني: أنموذج وأداة الدراسة**1.2 أنموذج الدراسة**

يوضح الشكل رقم (1.111) أنموذج الدراسة والذي يدرس أثر المتغيرات المستقلة (التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات، التعليم والتدريب) مجتمعة على المتغير التابع ألا وهو أداء الموارد البشرية.

¹ لطاد ليندة وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، برلين ألمانيا، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019، ص.12.

الشكل رقم (1.iii): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

2.2 تقديم أداة الدراسة

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في قطاع الضمان الاجتماعي في الجزائر. وقد اعتمد في الدراسة الميدانية على الأدوات التالية:

أ- **المقابلات:** أجرينا مقابلات مع مدراء فرعيين ورؤساء أقسام ورؤساء مصالح، إلى جانب إجراء بعض المقابلات مع بعض العمال من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ للحصول على معلومات مختلفة بشأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات، مدى تمكينهم من طرف الإدارة من المعلومات اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم، إلى جانب الاستماع لشكاويهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وتلبية رغباتهم.

ب- **الاستبيان:** بحكم صعوبة استقصاء كل أفراد مجتمع الدراسة من خلال المقابلة المباشرة، اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة، لكونها الأداة الأنسب التي يسهل من خلالها جمع البيانات ومعالجتها. هذا

- ويعرف الاستبيان على أنه: "استمارة بحث تضم أسئلة عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة، تسلم إلى المبحوثين وتتم الإجابة عنها من طرفهم دون حضور الباحث"¹.
- قد تم تقسيم الاستبيان في دراستنا هذه إلى جزئين على النحو التالي:
- الجزء الأول شمل بيانات شخصية ووظيفية متعلقة بأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).
 - الجزء الثاني: شمل محورين أساسيين هما:
 - **المحور الأول:** تطرقنا فيه إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والذي شمل بدوره ما يلي:
 - التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (دعم ومساندة الإدارة العليا)، اشتمل على أربع عبارات خاصة بمدى قناعة الإدارة العليا بتحقيق الجودة، والعمل على تشخيص المشاكل وإيجاد حلول لها.
 - التركيز على العميل (الزبون)، اشتمل على أربع عبارات خاصة بتحديد مدى الاهتمام بالمتعاملين والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم، وتقديم حلول لشكاويهم، والعمل بحرص على تحقيق رضاهم وكسب ثقتهم.
 - مشاركة العاملين: اشتمل على أربع عبارات خاصة بمدى إشراك العاملين في تحقيق الجودة، وإتاحة الفرص لهم لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم في العمل، إلى جانب التحوار معهم والاستماع لشكاويهم وتلبية مطالبهم، وخلق جو مناسب يشجعهم على العمل.
 - التحسين المستمر: اشتمل على أربع عبارات خاصة بمدى الحرص على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وكذا السعي لامتلاك التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين الخدمات، ومدى الاهتمام والسعي إلى توجيه العمال إلى طرق وأساليب تحسين الجودة.
 - اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات: اشتمل على أربع عبارات خاصة بمدى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لمعالجتها وتحليلها، وامتلاك نظام معلومات يساعد على اتخاذ القرارات، ومدى تمكين العمال من المعلومات الضرورية التي تساعدهم على أداء مهامهم.
 - التعليم والتدريب: اشتمل على خمس عبارات خاصة بمدى السعي إلى تدريب العمال من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة، ومدى تمكينهم من التقنيات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل، إلى جانب معرفة درجة مساهمة التدريب في التقليل من أخطاء العمال.

¹فضيل دليو وعلي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، 1999، ص 192.

• **المحور الثاني:** تطرقنا فيه إلى أداء الموارد البشرية، والذي شمل ثمان عبارات خاصة بمدى امتلاك العمال للقدرات والمعارف والمهارات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب، مدى إنجاز المهام بالدقة والجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد، درجة المواظبة وعدم التغيب، مدى أداء المهام بكفاءة وفعالية، درجة إنتاجية العمال ومدى تحسنها.

وعليه فأداة الدراسة شملت محورين، قسم كل محور إلى مجموعة من العبارات مرقمة من 01 إلى 33، نبرزها من خلال الجدول رقم (1.iii) الموالي:

الجدول رقم (1.iii): محاور الدراسة وأرقام العبارات في كل محور

الرقم	المحور	أرقام العبارات
	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	
01	التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	01 - 04
	التركيز على العميل (الزبون)	05 - 08
	مشاركة العاملين	09 - 12
	التحسين المستمر	13 - 16
	اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات	17 - 20
	التعليم والتدريب	21 - 25
02	أداء الموارد البشرية	26 - 33

المصدر: من إعداد الباحث

وللإجابة على عبارات القسم الأول من الاستبيان المتعلقة بالبيانات الشخصية، أتاحت للمبحوث مجموعة من الخيارات يختار خيارا واحدا فقط من بينها. أما القسم الثاني من الاستبيان والذي تضمن محورين،

فقد تم استخدام سلم ليكارت (Likert) الخماسي، والذي يعتبر من طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، وهو يعبر عن وجود خمسة خيارات للإجابة عن الأسئلة المطروحة وهي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). هذا ويعتبر سلم ليكارت الخماسي من أكثر المقاييس التي يعتمد عليها الباحثين في دراساتهم لكونه يمنح أكبر قدر من الحرية عند الإجابة. والجدول رقم (2.iii) يوضح هذا المقياس.

الجدول رقم (2.iii): سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحث

ولحساب طول فئات سلم ليكارت الدنيا والعليا تم حساب المدى على النحو التالي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات}$$

إذ أن تشكيل الفئات بداية من الرقم الأقل.

في حالة استخدامنا لسلم ليكارت الخماسي فإن أكبر قيمة هي 5 وأقل قيمة هي 1.

وعليه فإن:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = 4 / 5 = 0,80$$

يتم إضافة هذه القيمة (0,80) إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الفئة الأولى، والجدول رقم

(3.iii) يوضح الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (3.iii): الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

المستوى	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	من 1 إلى 1,79	غير موافق بشدة
	من 1,80 إلى 2,59	غير موافق
متوسط	من 2,60 إلى 3,39	محايد
مرتفع	من 3,40 إلى 4,19	موافق
	من 4,20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث

3.2 أدوات التحليل الاحصائي

لبلوغ أهداف الدراسة وبحكم طبيعتها وحجم العينة المدروسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 22، الذي يساعد على تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

تحديد مقاييس الإحصاء الوصفي التي تشمل مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت، التكرارات، حساب

النسب المئوية إلى غير ذلك، وقد عمد الباحث إلى الاستعانة بطرق التحليل الإحصائي الموالية:¹

• **معامل الارتباط:** هو علاقة بين متغيرين، وما إذا كان أحدهما مرتبطا بتغير الآخر. كما يعرف أيضا على أنه أسلوب إحصائي يستخدم لتقدير قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

• **معامل الثبات:** الذي يترجم الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير إذا ما تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس أفراد العينة مرات عدة في حالة تشابه الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة. حيث تم الاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وطريقة التجزئة النصفية.

• **التكرارات:** لتحديد تكرار اختيار كل خيار من خيارات أجوبة الاستبيان.

• **النسب المئوية:** لتحديد نسبة اختيار كل خيار من خيارات أجوبة الاستبيان.

• **مخطط الأعمدة البيانية:** للتعبير عن النتائج المحصل عليها بيانيا.

• **المتوسط الحسابي:** لتحديد متوسط إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان، أي تحديد القيمة التي تختارها عينة البحث لكل عبارة أو عبارات الاستبيان.

• **المتوسط الحسابي النظري:** بحكم أننا استخدمنا سلم ليكارت الخماسي، فإن المتوسط الحسابي النظري للخيارات المتاحة هو: $(1+2+3+4+5)/5=3$ ، وعليه فإن المتوسط الحسابي النظري يساوي (3).

• **الانحراف المعياري:** الذي نحدد من خلاله مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية.

• **اختبار التوزيع الطبيعي:** استخدم الباحث اختبار كولمجروف- سمرنوف (One sample kolomgrov-sminov test) لمعرفة إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تقربنا من نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي لإيداع طلبنا المتعلق بإجراء الدراسة الميدانية ببعض صناديق الضمان الاجتماعي، وبعد الحصول على وثيقة الزيارة العلمية، توجهنا بطلبنا إلى كل من المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة المتواجدة بالجزائر العاصمة، ووكالتي الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) بولاية مستغانم وغيليزان، كما توجهنا بنفس الطلب لوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) بولاية غيليزان.

¹ مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 307.

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

ومن بين أسباب اختيار قيام الدراسة الميدانية بصناديق الضمان الاجتماعي المشار إليها أعلاه نذكر ما يلي:

- كوننا نشغل منصب إطار سامي بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، فنحن نسعى ونأمل لأن يكون صندوقنا هذا الذي نعمل به في الريادة إلى جانب الصناديق الأخرى، وهذا طبعاً لن يتأتى إلا من خلال القيام بدراسات ميدانية بهذه الصناديق، خاصة حول المورد البشري باعتباره المحرك الرئيس والسر وراء نجاح أي مؤسسة.
- رأينا أن الكثير ممن اهتموا بإدارة الجودة الشاملة، ركزوا عند قيامهم بالدراسات الميدانية على المؤسسات الإنتاجية والصناعية، وحتى أن منهم من درس هذا الجانب على الجامعات ومعاهد التعليم العالي. فارتأينا من جهتنا أن نخص الصناديق الثلاث بالدراسة لعلنا بذلك نفتح آفاقاً لنا ولباحثين آخرين بتناول قطاع الضمان الاجتماعي بالدراسة فقد ينجر عن ذلك توصيات لهذا القطاع من شأنها تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء من خلال إيجاد حلول لمشاكل وأزمات مثل التي نسمع بها في كل مرة عن عجز الصندوق الوطني للتقاعد.

ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، شرعنا في دراسة أولية للتمكن من بناء استبيان أولي، بحيث اطلعنا على دروس نظرية متعلقة بكيفية صياغة الاستبيانات، كما اطلعنا على دراسات سابقة تمكننا من التحكم أكثر من صياغة استبيان يخدم البحث.

1.3 صدق أداة الدراسة

بعد تمام صياغة الاستبيان الأولي، عمدنا إلى التأكد من صدق هذا الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين ساعين لإبراز ما يعرف بالصدق الظاهري، ومن تم عمدنا إلى توزيع هذا الاستبيان على عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (30) مفردة من المجتمع الكلي للدراسة، وكان الغرض من هذا التوزيع هو اختبار صدق الاتساق الداخلي وبعدها تم اختبار الصدق البنائي للاستبيان. وكل هذا سنوضحه فيما يلي:

1.1.3 صدق الاتساق الظاهري لأداة الدراسة

يعرف الصدق الظاهري على أنه: "الإشارة إلى مدى قياس الاختبار أو المقياس، الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين على درجة قياس الاختبار. والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاختبار أو المقياس، من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، كما يتناول تعليمات الاختبار أو المقياس ودقتها، وموضوعيتها، ومدى مناسبة المقياس للغرض الذي وضع لأجله".

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

من خلال نموذج الدراسة، وكمرحلة مبدئية قمنا بصياغة استبيان مكون من (39) سؤالاً، ولتحديد الصدق الظاهري للاستبيان، قمنا باستشارة مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (الملحق رقم 01) لإبداء آراءهم ومقترحاتهم فيما يخص التحقق من مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ووضوحها، ومدى شمول الاستبيان لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وعلى ضوء مقترحات الأساتذة المحكمين تم إضافة أو حذف فقرات، وتعديل أخرى. وبعد الأخذ بتوجيهاتهم توصلنا إلى استبيان نهائي يتضمن (33) سؤالاً (الملحق رقم 02).

2.1.3 صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التوصل إلى صياغة نهائية للاستبيان من خلال الأخذ بمقترحات وتوجيهات الأساتذة المحكمين، قمنا بتوزيع (30) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، قصد معرفة مدى قبولهم لفقرات الاستبيان، ومدى وضوح عبارات هذا الأخير لديهم، بالإضافة إلى التأكد من عدم بذل مجهود كبير من طرف المبحوثين للإجابة، وعدم استغراق وقت طويل لذلك، وهذا فقط لضمان سير عملية ملأ الاستبيان بكل سلاسة وأريحية. وكما أشرنا سلفاً وبغرض التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، عمدنا إلى حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على العينة الاستطلاعية، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول رقم (4.iii) التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (4.iii): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1ع	0,856 **	0,000
2ع	0,790 **	0,000
3ع	0,788 **	0,000
4ع	0,650 **	0,000

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)...

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

من نتائج الجدول رقم (4.iii) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,650 فيما كان الحد الأعلى 0,856. وعليه فإن جميع فقرات محور التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور، وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

يوضح الجدول رقم (5.iii) التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التركيز على العميل والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (5.iii): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التركيز على العميل.

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
5ع	0,695 **	0,000
6ع	0,613 **	0,000
7ع	0,727 **	0,000
8ع	0,828 **	0,000

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)..

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من نتائج الجدول رقم (5.iii) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور التركيز على العميل والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,613 فيما كان الحد الأعلى 0,828. وعليه فإن جميع فقرات محور التركيز على العميل متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور، وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

يوضح الجدول رقم (6.iii) التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مشاركة العاملين والدرجة الكلية للمحور .

جدول رقم (6.iii): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور مشاركة العاملين.

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
ع9	0,714 **	0,000
ع10	0,880 **	0,000
ع11	0,789 **	0,000
ع12	0,889 **	0,000

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من نتائج الجدول رقم (6.iii) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور مشاركة العاملين والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,714 فيما كان الحد الأعلى 0,889.

وعليه فإن جميع فقرات محور مشاركة العاملين متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور، وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

يوضح الجدول رقم (7.iii) التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التحسين المستمر والدرجة الكلية للمحور .

جدول رقم (7.iii): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التحسين المستمر.

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
ع13	0,603 **	0,000
ع14	0,672 **	0,000
ع15	0,843 **	0,000
ع16	0,834 **	0,000

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

من نتائج الجدول رقم (7.iii) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور التحسين المستمر والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,603 فيما كان الحد الأعلى 0,843.

وعليه فإن جميع فقرات محور التحسين المستمر متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور، وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

يوضح الجدول رقم (8.iii) التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (8.iii): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات.

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
ع17	0,775 **	0,000
ع18	0,516 **	0,000
ع19	0,831 **	0,000
ع20	0,798 **	0,000

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من نتائج الجدول رقم (8.iii) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,516 فيما كان الحد الأعلى 0,831.

وعليه فإن جميع فقرات محور اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور، وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

يوضح الجدول رقم (9.iii) التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التعليم والتدريب والدرجة الكلية للمحور.

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

جدول رقم (9.iii): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التعليم والتدريب.

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
ع21	0,835 **	0,000
ع22	0,871 **	0,000
ع23	0,934 **	0,000
ع24	0,814 **	0,000
ع25	0,567 **	0,000

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من نتائج الجدول رقم (9.iii) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور التعليم والتدريب والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,567 فيما كان الحد الأعلى 0,934.

وعليه فإن جميع فقرات محور التعليم والتدريب متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور، وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

يوضح الجدول رقم (10.iii) التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (10.iii): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور أداء الموارد البشرية.

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
ع26	0,738 **	0,000
ع27	0,605 **	0,000
ع28	0,777 **	0,000
ع29	0,513 **	0,000
ع30	0,760 **	0,000
ع31	0,874 **	0,000
ع32	0,867 **	0,000

0,000	0,849 **	33ع
-------	----------	-----

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من نتائج الجدول رقم (10.iii) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,513 فيما كان الحد الأعلى 0,874. وعليه فإن جميع فقرات محور أداء الموارد البشرية متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور، وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

3.1.3 الصدق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدولين التاليين يوضحان ذلك.

جدول رقم (11.iii): اختبار الصدق البنائي لمتغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مستوى الدلالة	معامل ارتباط (Pearson)	علاقة الارتباط	
0,000	0,726 **	بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
0,001	0,583 **	بعد التركيز على العميل	
0,000	0,812 **	بعد مشاركة العاملين	
0,001	0,587 **	بعد التحسين المستمر	
0,000	0,716 **	بعد اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات	
0,000	0,734 **	بعد التعليم والتدريب	

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

يتضح من الجدول رقم (11.iii) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وتراوح قيمها بين 0,583 و 0,812 مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأبعاد (التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات، التعليم والتدريب) ومتغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وبالتالي يتمتع المتغير بالصدق وهو بالفعل مناسب لقياس ما وضع لقياسه في الأصل.

جدول رقم (12.iii): اختبار الصدق البنائي لمتغير أداء الموارد البشرية.

مستوى الدلالة	معامل ارتباط (Pearson)	علاقة الارتباط	
0,000	0,738 **	26ع	أداء الموارد البشرية
0,001	0,605 **	27ع	
0,000	0,777 **	28ع	
0,001	0,513 **	29ع	
0,000	0,760 **	30ع	
0,000	0,874 **	31ع	
0,000	0,867 **	32ع	
0,000	0,849 **	33ع	

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يتضح من الجدول رقم (12.iii) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وتراوح قيمها بين 0,513 و 0,874 مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة بين عبارات متغير أداء الموارد البشرية والمتغير نفسه. وبالتالي يتمتع المتغير بالصدق وهو بالفعل مناسب لقياس ما وضع لقياسه في الأصل.

2.3 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان، الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيع نفس أسئلة الاستبيان على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة. وبعد تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة عن طريق حساب معامل الارتباط (بيرسون)، كان لزاماً التأكد من الثبات، حيث تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split Half) على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 مجوحت.

1.2.3 الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ يتم من خلاله قياس ثبات الاستبيان، وتتراوح قيمته ما بين 0 و 1، وأصغر قيمة مقبولة هي 0,6. والجدول رقم (13.iii) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (13.iii): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور
0,772	04	التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
0,672	04	التركيز على العميل
0,838	04	مشاركة العاملين
0,731	04	التحسين المستمر
0,702	04	اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات
0,802	05	التعليم والتدريب
0,891	08	أداء الموارد البشرية
0,894	33	الثبات العام للاستبيان

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يتضح من الجدول رقم (13.iii) أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ 0,894 لإجمالي عبارات الاستبيان الثلاثة والثلاثون (33)، وهي أكبر من القيمة المقبولة 0,6، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0,672 كحد أدنى و 0,891 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

1.2.3 الثبات بطريقة التجزئة النصفية

لقياس مدى ثبات الاستبيان استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية، أي تجزئة الاستبيان إلى نصفين ومن تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار بطريقة (بيرسون r)، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية والجدول رقم (14.iii) يوضح ذلك.

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

جدول رقم (14.iii): ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية.

معامل الارتباط	تصحیح الارتباط بمعادلة جثمان للتجزئة النصفية	حجم العينة N
0,902	0,947	30

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يتضح من الجدول رقم (14.iii) أن معامل الارتباط بلغ 0,902، كما قام الباحث بتصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل جثمان للتجزئة النصفية، وذلك لأن التباين ومعامل ألفا كرونباخ غير متساوي للمجموعتين، حيث بلغ معامل جثمان 0,947، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1.3 مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي على أنه: "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن توزيعها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة"¹.

ويشمل مجتمع دراستنا هذه عمال وكالات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، عمال وكالات الصندوق الوطني للتقاعد لولايي مستغانم وغيلزان، عمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لوكالة غليزان. وفيما يلي الجدول رقم (15.iii) الذي يبين ويصف مجتمع الدراسة.

جدول رقم (15.iii): توزيع مجتمع الدراسة حسب الصناديق

عدد العمال	الصندوق
2777	وكالات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
74	وكالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية مستغانم
53	وكالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية غليزان
168	وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية غليزان
3072	عدد أفراد مجتمع أفراد الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات المقدمة من مصالح الصناديق.

2.3 عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة على أنها: "جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا ... ويلجأ الباحث إلى الاعتماد على العينة عندما يمتلك بعض المعلومات عن المجتمع تساعده على اختيار العينة المناسبة التي تمثل ذلك المجتمع تمثيلا جيدا وكذلك في حالة تعذر أو استحالة الحصر الشامل لأسباب مختلفة"².

¹ السعدي رحال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 13.
² رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2008، ص ص 161-162.

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

نظرا للحجم الكبير لمجتمع الدراسة الذي يمثل عمال وكالات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة البالغ عددهم 2777 عامل، عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية مستغانم البالغ عددهم 74 عامل، عمال وكالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية غليزان البالغ عددهم 53 عامل، عمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية غليزان البالغ عددهم 168 عامل. أي بمجموع كلي بلغ 3072 عامل. فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية تم تحديد حجمها بالاستعانة بمعادلة ستيفن تومبسون (Steven K. Thompson) المبينة أدناه:

$$n = [N \times P(1 - P)] / [[(N - 1) (d^2 / z^2)] + p (1 - P)]$$

n: تمثل حجم العينة

N: تمثل حجم المجتمع

P: تمثل القيمة الاحتمالية وهي تساوي 0,50

d: تمثل نسبة الخطأ المقبول في العينة وهي تساوي:

إذا كان مستوى الثقة 95 % = 0,05

إذا كان مستوى الثقة 99 % = 0,01

z: تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة:

إذا كان مستوى الثقة 95 % = 1,96

إذا كان مستوى الثقة 99 % = 2,58

وبالتعويض في المعادلة نجد أن حجم العينة مقدر بـ: **341 مفردة.**

وعليه ولبلوغ حجم العينة التي تعبر عن المجتمع قام الباحث بتوزيع 530 استمارة، واسترجع منها 473 استمارة، بنسبة استرجاع تقدر بـ: 89,24 %، بعدها تم استبعاد 63 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي لعدم استكمال ملئها من طرف المبحوثين، وبالتالي توصل الباحث إلى جمع 410 استمارة قابلة للدراسة والتحليل ما يمثل نسبة 77,36 % من الاستمارات الموزعة ككل. أي بنسبة 13,53 % من مجتمع الدراسة البالغ 3072 مفردة، وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي، وتمثل المجتمع وهي سانحة لتعميم النتائج. وفيما يلي الجدول رقم (16.iii) يصف لنا عينة الدراسة:

جدول رقم (16.iii): الاستثمارات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والقابلة للتحليل الإحصائي

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات غير المسترجعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	
410	63	57	473	530	عمال صناديق الضمان الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الاستبيانات المجمعة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

شملت المتغيرات الديموغرافية للدراسة كلا من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب

الوظيفي، وسنوات الخبرة المهنية. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

• توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول رقم (17.iii) التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

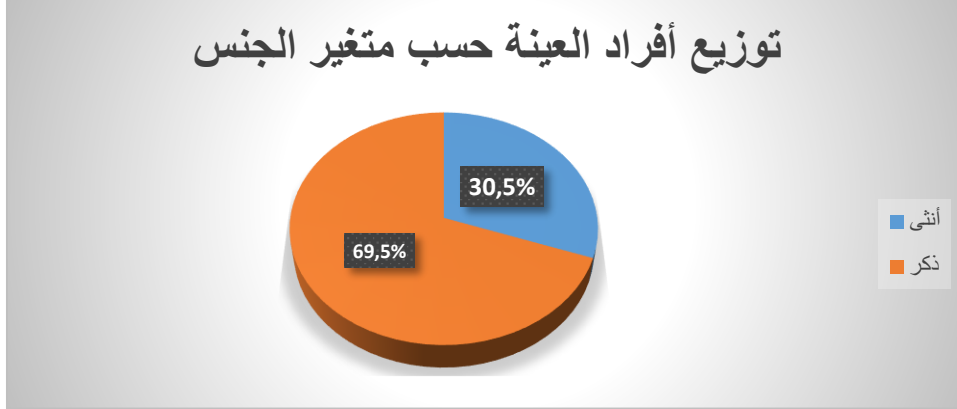
جدول رقم (17.iii): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
69,5 %	285	ذكر	الجنس
30,5 %	125	أنثى	
100 %	410	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS V22

يوضح الشكل رقم (2.111) الموالى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

شكل رقم (2.111): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات Excel 2010

نلاحظ من الجدول والشكل السابق أن أغلبية العينة ذكور بنسبة 69,5 %، في حين بلغت نسبة الإناث 30,5 %، وهذا ما يدل على التنوع في أفراد عينة الدراسة.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

يوضح الجدول رقم (18.111) التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

جدول رقم (18.111): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

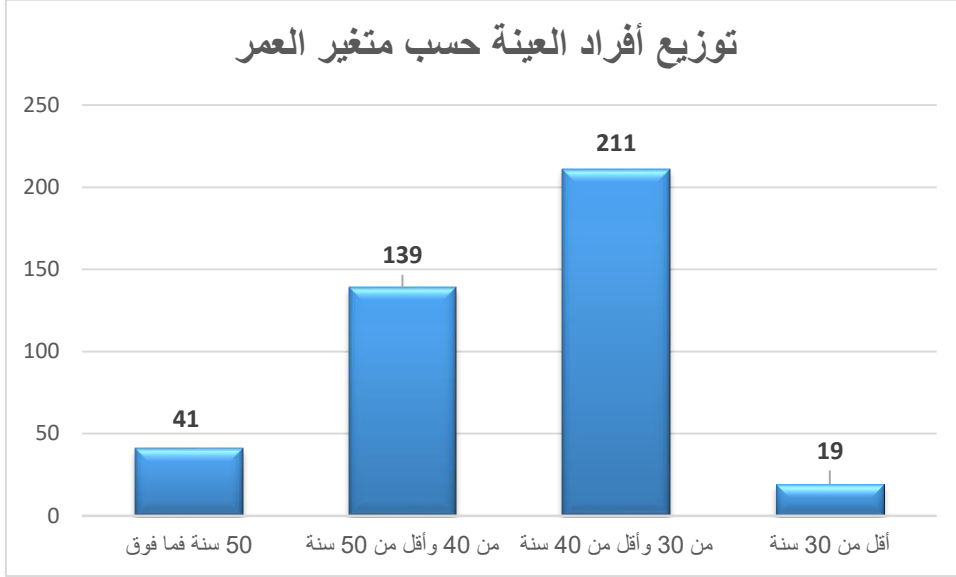
النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
4,6 %	19	أقل من 30 سنة	العمر
51,5 %	211	من 30 وأقل من 40 سنة	
33,9 %	139	من 40 وأقل من 50 سنة	
10 %	41	50 سنة فما فوق	
100 %	410	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

دراسة تحليلية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية
على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

يوضح الشكل رقم (3.iii) الموالى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر .

شكل رقم (3.iii): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات Excel 2010

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة يبلغ سنهم من 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 51,5 %، تليها الفئة من 40 وأقل من 50 سنة بنسبة 33,9 %، ثم الفئة 50 سنة فما فوق بنسبة 10 %، والفئة أقل من 30 سنة بنسبة 4,6 %، وهو ما يدل على أن أغلب عمال الصناديق شباب كما يؤكد على سعي هذه الصناديق لتدعيم قدراتها بإطارات شابة قادرة على مواكبة تحولات المحيط بجميع تطوراته وتغييراته، واكتساب مهارات وخبرات بسرعة أكبر.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (19.iii) التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .

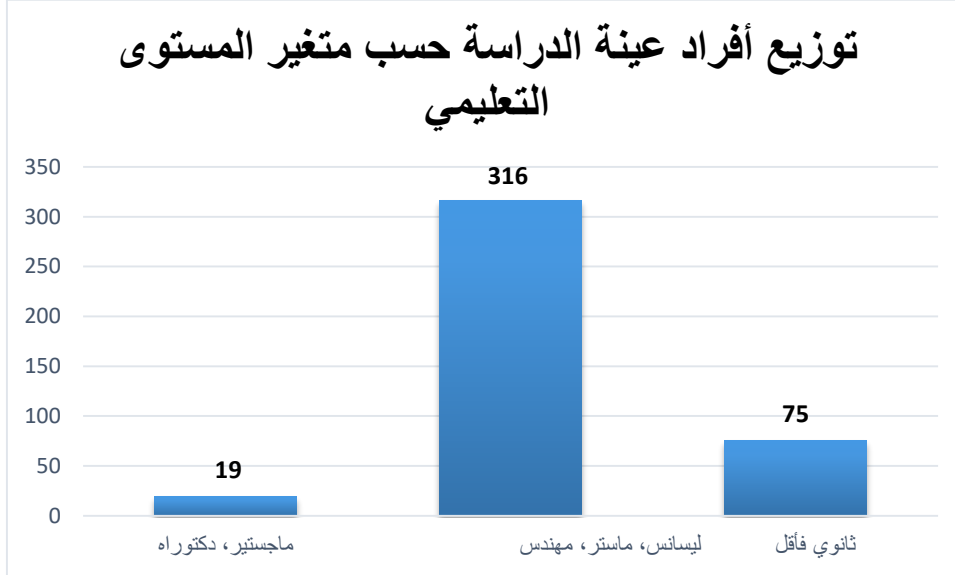
جدول رقم (19.iii): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	75	18,3 %
	ليسانس، ماستر، مهندس	316	77,1 %
	ماجستير، دكتوراه	19	4,6 %
	المجموع	410	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يوضح الشكل رقم (4.iii) الموالى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

شكل رقم (4.iii): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات Excel 2010

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة أصحاب شهادات جامعية من فئة ليسانس، ماستر ومهندس بنسبة 77,1 %، تليها فئة ذوي المستوى الثانوي وأقل بنسبة 18,3 %، أما الفئة الأقل فهو أصحاب المستوى الجامعي ما بعد التدرج حاملي شهادات الماجستير والدكتوراه بنسبة 4,6 %، وهو ما يدل على أن أغلب عمال الصناديق هم أصحاب مستوى تعليمي عالي نظرا لطبيعة العمل والمهام الموكلة لهؤلاء العمال والتي تتطلب الإلمام بقوانين الضمان الاجتماعي، الإحصاء، تكنولوجيا الإعلام الآلي وغيرها من التخصصات.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير قطاع النشاط

يوضح الجدول رقم (20.iii) التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير قطاع النشاط.

جدول رقم (20.iii): توزيع أفراد العينة حسب متغير قطاع النشاط

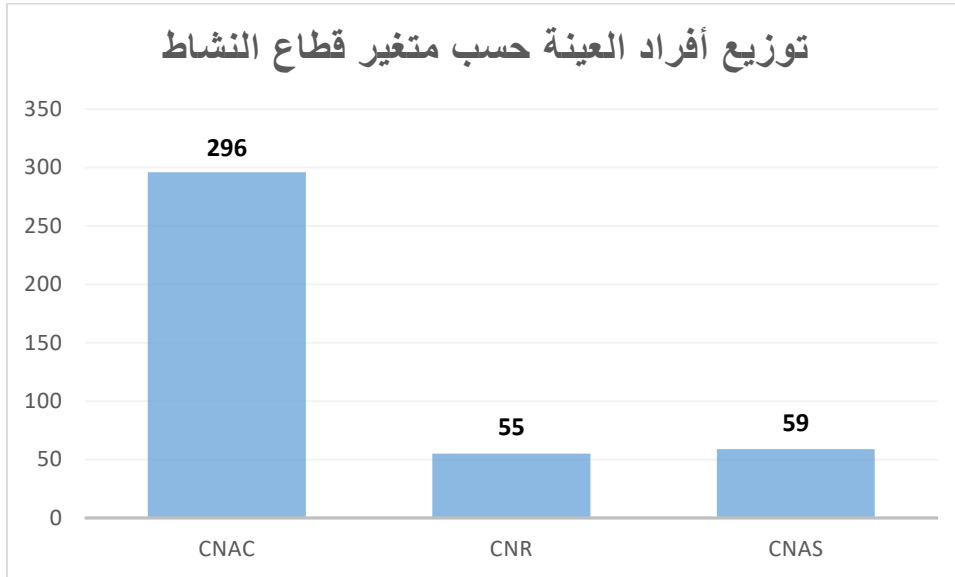
النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
14,4 %	59	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	قطاع النشاط
13,4 %	55	الصندوق الوطني للتقاعد	
72,2 %	296	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	

المجموع	410	100 %
---------	-----	-------

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يوضح الشكل رقم (5.iii) الموالى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير قطاع النشاط.

شكل رقم (5.iii): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير قطاع النشاط



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات Excel 2010

نلاحظ من الجدول والشكل السابق أن أغلبية أفراد العينة هم من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إذ بلغ عددهم 296 مبحوث بنسبة 72,2 %، في حين جاء أفراد العينة المحصل عليها من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في المرتبة الثانية بـ 59 مبحوث بنسبة 14,4 %، أما الصندوق الوطني للتقاعد فقد كانت العينة المحصل عليها 55 مبحوث بنسبة 13,4 %. وتعود هذه النسب لكون الباحث استهدف جل الوكالات الولائية على مستوى الوطن التابعة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، أما فيما يخص تقارب العينتين من حيث العدد لكل من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والصندوق الوطني للتقاعد لكون الباحث استهدف كل من وكالتي الصندوق الوطني للتقاعد بولايتي مستغانم وغيلزان، ووكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لهذه الولاية الأخيرة، في حين رفضت وكالة مستغانم لهذا الصندوق الأخير قبول إجراء الدراسة الميدانية بمصالحها.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (21.iii) التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

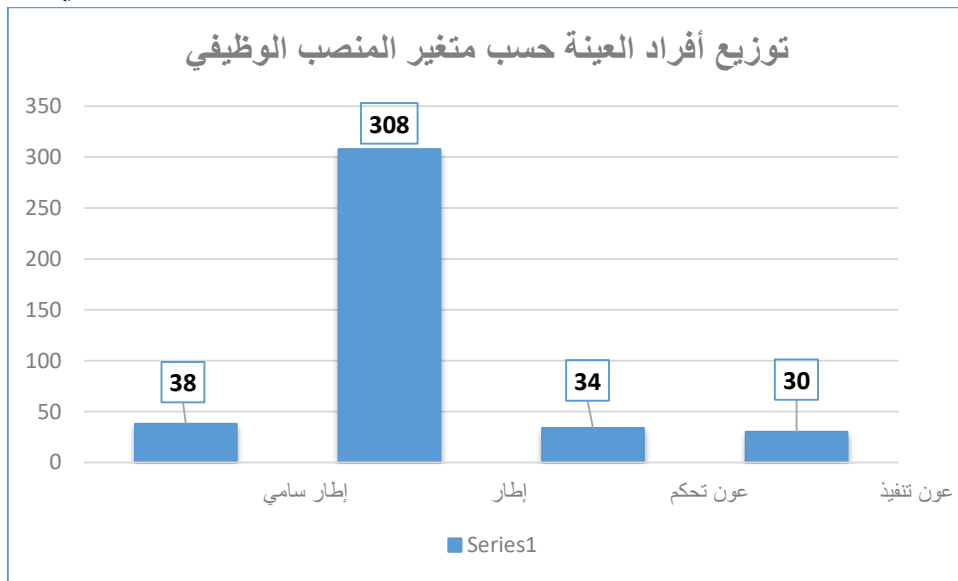
جدول رقم (21.iii): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
7,4 %	30	عون تنفيذ	المنصب الوظيفي
8,3 %	34	عون تحكم	
75,1 %	308	إطار	
9,2 %	38	إطار سامي	
100 %	410	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يوضح الشكل رقم (6.iii) الموالى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

شكل رقم (6.iii): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات Excel 2010

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة مكونة من الإطارات بنسبة 75,1 %، تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 9,2 %، أما أعوان التحكم فقد بلغوا نسبة 8,3 %، أما الفئة الأقل كانت من نصيب أعوان التنفيذ بنسبة 7,4 %، وهو ما يدل على أن أغلب عمال الصناديق هم إطارات بحكم أن هذه الصناديق أخذت على عاتقها تشغيل أصحاب الشهادات الجامعية، وما يثبت ذلك هو عينتنا هذه والتي أغلب أفرادها من فئة ذوي شهادات ليسانس، ماستر، مهندس، ماجستير ودكتوراه بنسبة 81,7 %.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول رقم (22.iii) التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

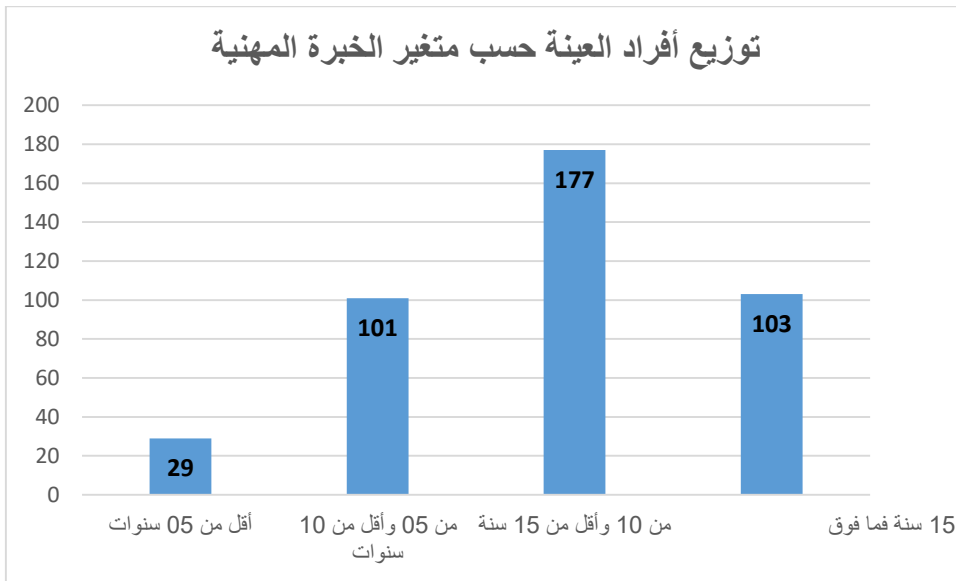
الجدول رقم (22.iii): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	البيان
7,1 %	29	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
24,6 %	101	من 05 وأقل من 10 سنوات	
43,2 %	177	من 10 وأقل من 15 سنة	
25,1 %	103	15 سنة فما فوق	
100 %	410	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يوضح الشكل رقم (7.iii) الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

شكل رقم (7.iii): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات Excel 2010

نلاحظ من الجدول والشكل السابق أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة المهنية، حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات، فقد جاءت الفئة من 10 وأقل من 15 سنة في المرتبة الأولى، حيث بلغ أفراد هذه الفئة 177 عامل وبنسبة مئوية بلغت 43,2 %، ثم تلتها الفئة 15 سنة فما فوق حيث بلغ عدد العمال ضمنها 103 عامل بنسبة مئوية مقدرة بـ 25,1 %، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت من 05 وأقل من 10 سنوات حيث بلغ عدد العمال ضمن هذه الفئة 101 عاملا بنسبة مئوية 24,6 %، وبنسبة لفئة أقل

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

من 05 سنوات فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بـ 29 عامل بنسبة مئوية بلغت 7,1%. ومن خلال ما سبق الإشارة إليه يظهر لنا جليا أن العينة المدروسة تتمتع بالخبرة المهنية ما يجعلها قادرة على التعبير عن آراءها بكل دقة وموضوعية اتجاه بحثنا هذا، وهذا ما يعزز الثقة في نتائج الدراسة.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنتطرق في هذا العنصر لردود أفراد عينة الدراسة، اتجاه فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة.

1.3 المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

شمل بعد أداء الموارد البشرية ثمان فقرات كما يبرزها الجدول رقم (23.iii) التالي:

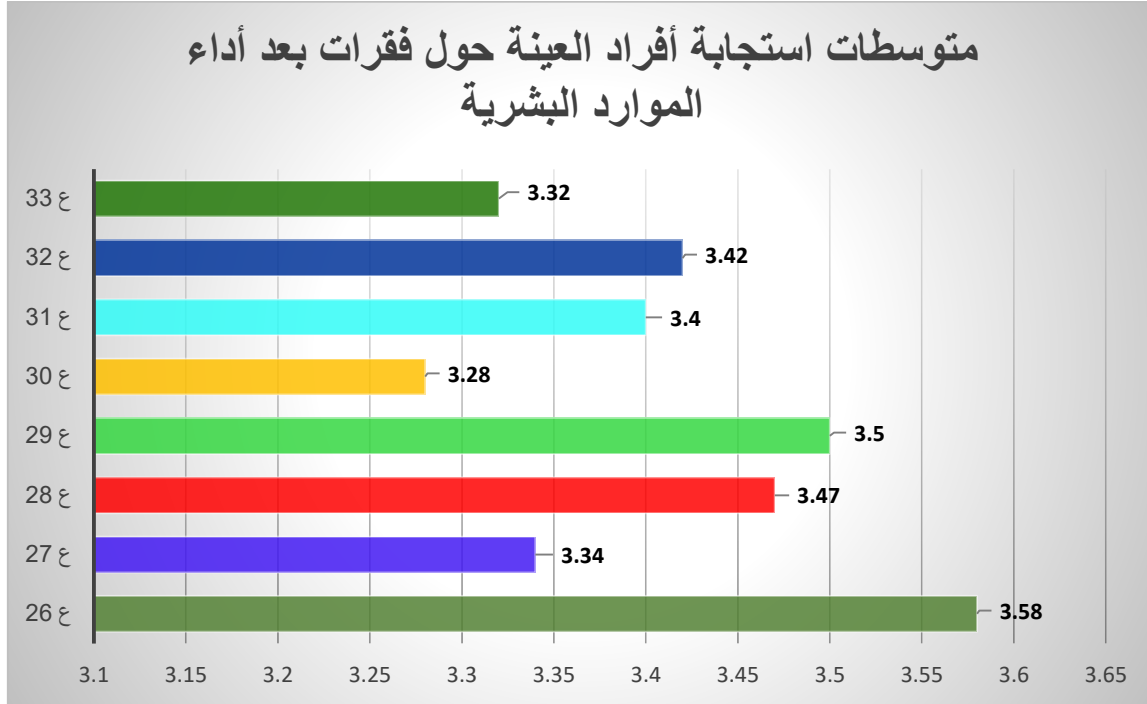
جدول رقم (23.iii): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد أداء الموارد البشرية.

رقم الفقرة	أداء الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
26	يملك العمال القدرات والمعارف والمهارات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب	3,58	0,93	موافق	1	مرتفع
27	يقوم العمال بمهامهم بكل دقة وبالجودة المطلوبة	3,34	0,97	محايد	6	متوسط
28	يقوم العمال بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد	3,47	0,98	موافق	3	مرتفع
29	يملك العمال القدرة على الإبداع وتطوير أدائهم	3,50	0,96	موافق	2	مرتفع
30	يحترم العمال مواقيت العمل ولا يتغيبون إلا للضرورة القصوى	3,28	1,10	محايد	8	متوسط
31	ينجز العمال عملهم مع الحرص على عدم التبذير وعدم الوقوع في الأخطاء (أي أداء العمل بكفاءة)	3,40	1,00	موافق	5	مرتفع
32	يملك العمال القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الصندوق (أي أداء العمل بفعالية)	3,42	0,97	موافق	4	مرتفع

متوسط	7	محايد	1,00	3,32	تزيد إنتاجية العمال وتحسن باستمرار	33
مرتفع	-	موافق	0,75	3,41	متوسط بعد أداء الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

شكل رقم (8.iii): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد أداء الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel 2010

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 26 "يملك العمال القدرات والمعارف والمهارات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,58 وانحراف معياري 0,93 واتجاه "موافق"، ثم عبارة "يملك العمال القدرة على الإبداع وتطوير أدائهم" بمتوسط حسابي قدره 3,50 وانحراف معياري 0,96 واتجاه "موافق"، بعدها العبارة "يقوم العمال بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي قدره 3,47 وانحراف معياري 0,98 واتجاه "موافق"، فيما حلت العبارة "يملك العمال القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الصندوق (أي أداء العمل بفعالية)" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,42 وانحراف معياري 0,97 واتجاه "موافق"، وحلت في المرتبتين الأخيرتين كل من العبارة "يقوم العمال بمهامهم بكل دقة وبالجودة المطلوبة" والعبارة "تزيد إنتاجية العمال وتحسن باستمرار" بمتوسطين حسابيين قدرهما على التوالي 3,34 و 3,32 وانحرافين معياريين قدرهما على التوالي 0,97 و 1,00 واتجاه "محايد" لكل منهما. وعموما سجل بعد أداء الموارد البشرية متوسط حسابي قدره 3,41 وانحراف معياري قدره 0,75 واتجاه "موافق"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديها شبه إجماع على

أداء الموارد البشرية لما هو مطلوب منها في الصناديق محل الدراسة، حيث لدى العمال القدرات والمعارف والمهارات اللازمة لإنجاز العمل بالجودة والكفاءة والفعالية المطلوبة.

2.3 المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

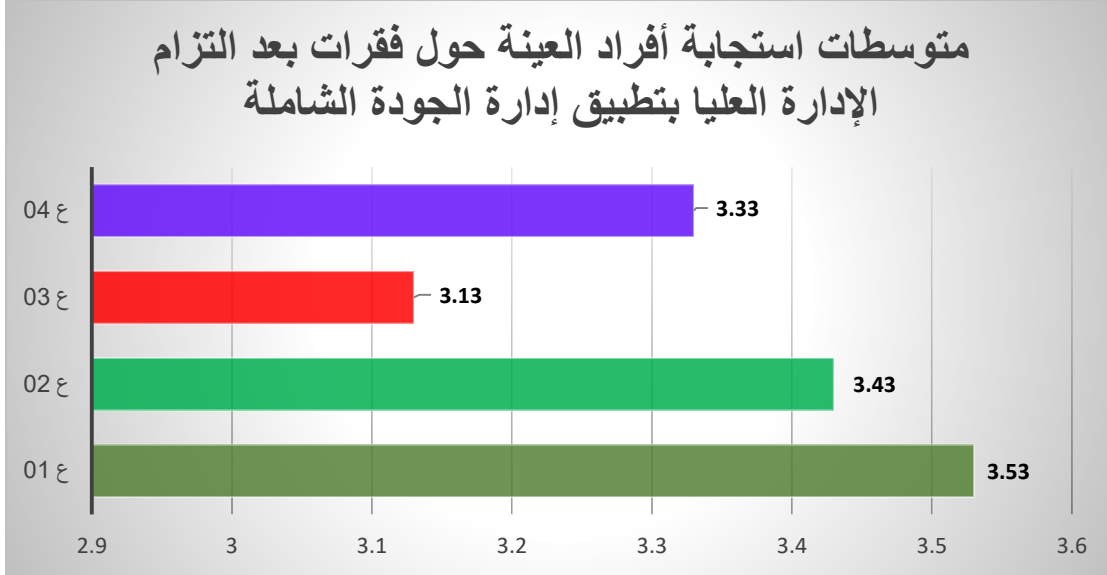
شمل المتغير المستقل المتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة ست (06) أبعاد، وكل بعد يتكون من فقرات وهذا ما تبرزه الجداول التالية:

جدول رقم (24.iii): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رقم الفقرة	التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	للإدارة العليا قناعة بأهمية تحقيق الجودة في الصندوق	3,53	1,06	موافق	1	مرتفع
2	تضع الإدارة العليا خطة مستقبلية لتحقيق الجودة في جميع نشاطات (مجالات) الصندوق	3,43	1,05	موافق	2	مرتفع
3	تلتزم الإدارة العليا بشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكل العمال بالصندوق	3,13	1,15	محايد	4	متوسط
4	تقوم الإدارة العليا للصندوق بتشخيص المشاكل وتحليلها وإبداء الحلول المناسبة لها	3,33	1,09	محايد	3	متوسط
	متوسط بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3,35	0,92	محايد	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

شكل رقم (9.iii): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel 2010

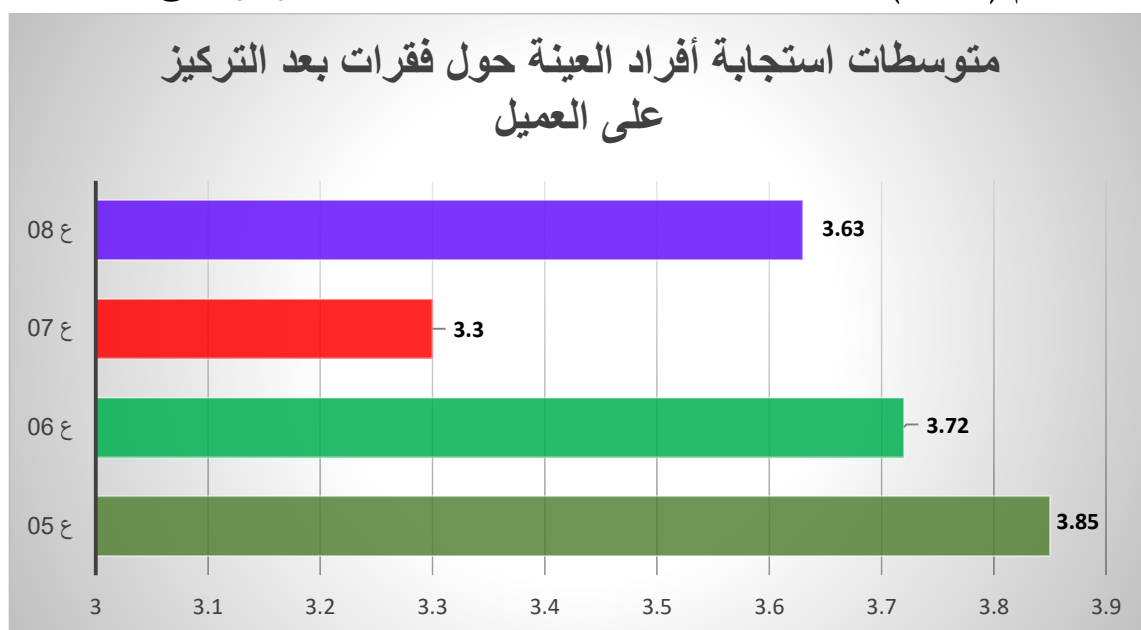
نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 01 "للإدارة العليا قناعة بأهمية تحقيق الجودة في الصندوق" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,53 وانحراف معياري 1,06 واتجاه "موافق"، ثم عبارة "تضع الإدارة العليا خطة مستقبلية لتحقيق الجودة في جميع نشاطات (مجالات) الصندوق" بمتوسط حسابي قدره 3,43 وانحراف معياري 1,05 واتجاه "موافق"، بعدها العبارة "تقوم الإدارة العليا للصندوق بتشخيص المشاكل وتحليلها وإبداء الحلول المناسبة لها" بمتوسط حسابي قدره 3,33 وانحراف معياري 1,09 واتجاه "محايد"، فيما حلت العبارة "تلتزم الإدارة العليا بشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكل العمال بالصندوق" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,13 وانحراف معياري 1,15 واتجاه "محايد"، وعموما سجل بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسط حسابي قدره 3,35 وانحراف معياري قدره 0,92 واتجاه "محايد"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لم تكن إيجابتها قاطعة عن التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناديق محل الدراسة، حيث رأت أن للإدارة العليا قناعة بأهمية تحقيق الجودة ولها خطة مستقبلية لتحقيق ذلك، إلا أن التزامها بشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكل العمال، وتشخيص المشاكل وإعطاء حلول لها هو بدرجة متوسطة.

جدول رقم (25.iii): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد التركيز على العميل.

رقم الفقرة	التركيز على العميل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
05	يحرص الصندوق دوما على تلبية رغبات المتعاملين معه (المواطنين/المؤسسات)	3,85	0,82	موافق	1	مرتفع
06	يستمع الصندوق لشكاوي المتعاملين معه ويقدم لهم الحلول	3,72	0,93	موافق	2	مرتفع
07	يعتمد الصندوق على آراء المتعاملين معه لتحسين خدماته	3,30	1,01	محايد	4	متوسط
08	يحرص الصندوق باستمرار على تحقيق رضا العملاء وكسب ثقتهم	3,63	0,95	موافق	3	مرتفع
	متوسط بعد التركيز على العميل	3,63	0,77	موافق	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

شكل رقم (10.iii): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد التركيز على العميل.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel 2010

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

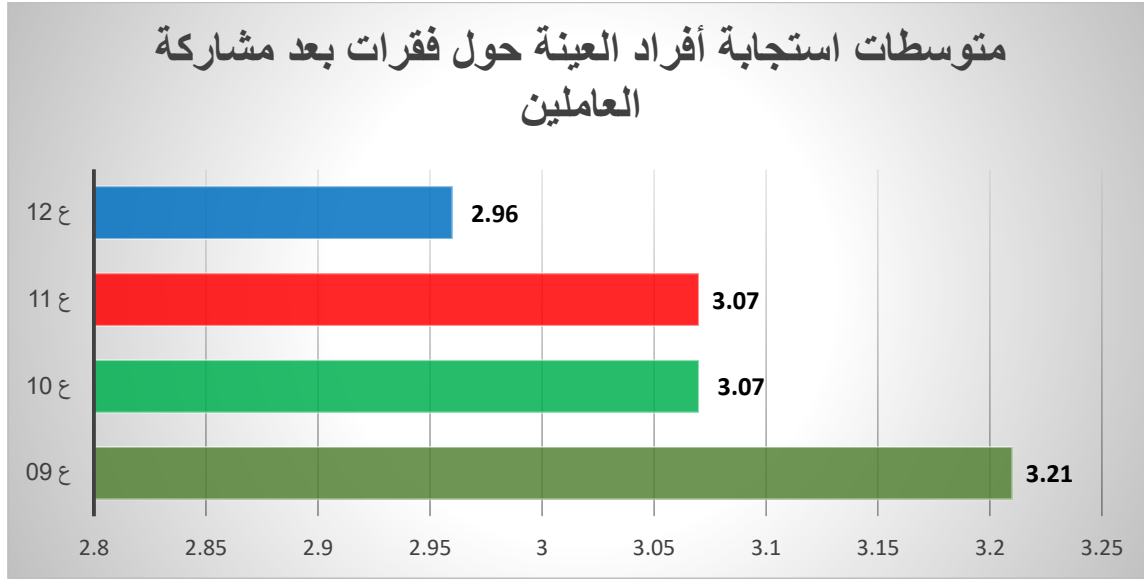
نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 05 "يحرص الصندوق دوماً على تلبية رغبات المتعاملين معه (المواطنين/المؤسسات)" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,85 وانحراف معياري 0,82 واتجاه "موافق"، ثم عبارة "يستمتع الصندوق لشكاوي المتعاملين معه ويقدم لهم الحلول" بمتوسط حسابي قدره 3,72 وانحراف معياري 0,93 واتجاه "موافق"، بعدها العبارة "يحرص الصندوق باستمرار على تحقيق رضا العملاء وكسب ثقتهم" بمتوسط حسابي قدره 3,63 وانحراف معياري 0,95 واتجاه "موافق"، فيما حلت العبارة "يعتمد الصندوق على آراء المتعاملين معه لتحسين خدماته" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,30 وانحراف معياري 1,01 واتجاه "محايد"، وعموماً سجل بعد التركيز على العميل متوسط حسابي قدره 3,63 وانحراف معياري قدره 0,77 واتجاه "موافق"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة كان لها شبه إجماع على أن الصناديق تهتم وتركز على العملاء، حيث رأت أن الإدارة تحرص على تلبية رغبات المتعاملين معها، وتعمل جاهدة للاستماع إليهم وتقديم حلول لانشغالاتهم، لتحقق رضاهم وتكسب ثقتهم في الأخير.

جدول رقم (26.iii): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد مشاركة العاملين.

رقم الفقرة	مشاركة العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
09	يحرص الصندوق على نشر ثقافة الجودة وإشراك جميع العمال لتحقيقها	3,21	1,15	محايد	1	متوسط
10	تمنح الإدارة فرصة للعمال لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم في العمل	3,07	1,22	محايد	3	متوسط
11	تتداول الإدارة مع العمال وتستمع لشكاويهم وتلبي مطالبهم	3,07	1,20	محايد	2	متوسط
12	يوفر الصندوق للعمال جو عمل مناسب يشجعهم على الإبداع والابتكار	2,96	1,25	محايد	4	متوسط
	متوسط بعد مشاركة العاملين	3,08	1,05	محايد	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

شكل رقم (11.111): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد مشاركة العاملين.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel 2010

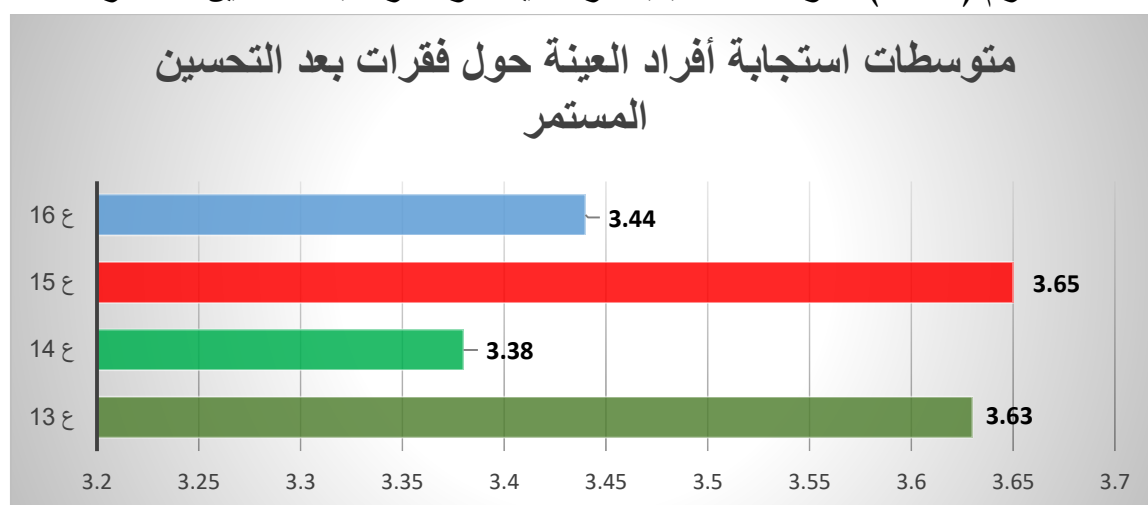
نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 09 "يحرص الصندوق على نشر ثقافة الجودة وإشراك جميع العمال لتحقيقها" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,21 وانحراف معياري 1,15 واتجاه "محايد"، ثم عبارة تتحاور الإدارة مع العمال وتستمع لشكاويهم وتلبي مطالبهم" بمتوسط حسابي قدره 3,07 وانحراف معياري 1,20 واتجاه "محايد"، بعدها العبارة "تمنح الإدارة فرصة للعمال لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3,07 وانحراف معياري 1,22 واتجاه "محايد"، فيما حلت العبارة يوفر الصندوق للعمال جو عمل مناسب يشجعهم على الإبداع والابتكار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,96 وانحراف معياري 1,25 واتجاه "محايد"، وعموما سجل بعد مشاركة العاملين متوسط حسابي قدره 3,08 وانحراف معياري قدره 1,05 واتجاه "محايد"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة حكمت على أن درجة مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ قرارات التسيير متوسطة، حيث رأت أن الإدارة أن الإدارة لا تحرص بالدرجة الكافية على نشر ثقافة الجودة وإشراك جميع العمال لتحقيقها، كما أنها تتيح مجال ضيق للعمال لطرح أفكارهم واقتراحاتهم في العمل، وهذا من شأنه إضعاف سبل الحوار مع العمال وبالتالي عدم تشجيعهم على الإبداع والابتكار.

جدول رقم (27.iii): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد التحسين المستمر.

رقم الفقرة	التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
13	يحرص الصندوق باستمرار على تحسين جودة الخدمات التي يقدمها للمتعاملين معه	3,63	0,90	موافق	2	مرتفع
14	يسعى الصندوق باستمرار إلى توجيه العمال إلى طرق وأساليب تحسين الجودة	3,38	1,01	محايد	4	متوسط
15	يسعى الصندوق باستمرار إلى امتلاك التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين خدماته	3,65	1,02	موافق	1	مرتفع
16	تستخدم إدارة الصندوق أساليب وأدوات علمية متطورة لغرض تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر	3,44	1,05	موافق	3	مرتفع
	متوسط بعد التحسين المستمر	3,52	0,82	موافق	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

شكل رقم (12.iii): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد التحسين المستمر.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel 2010

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

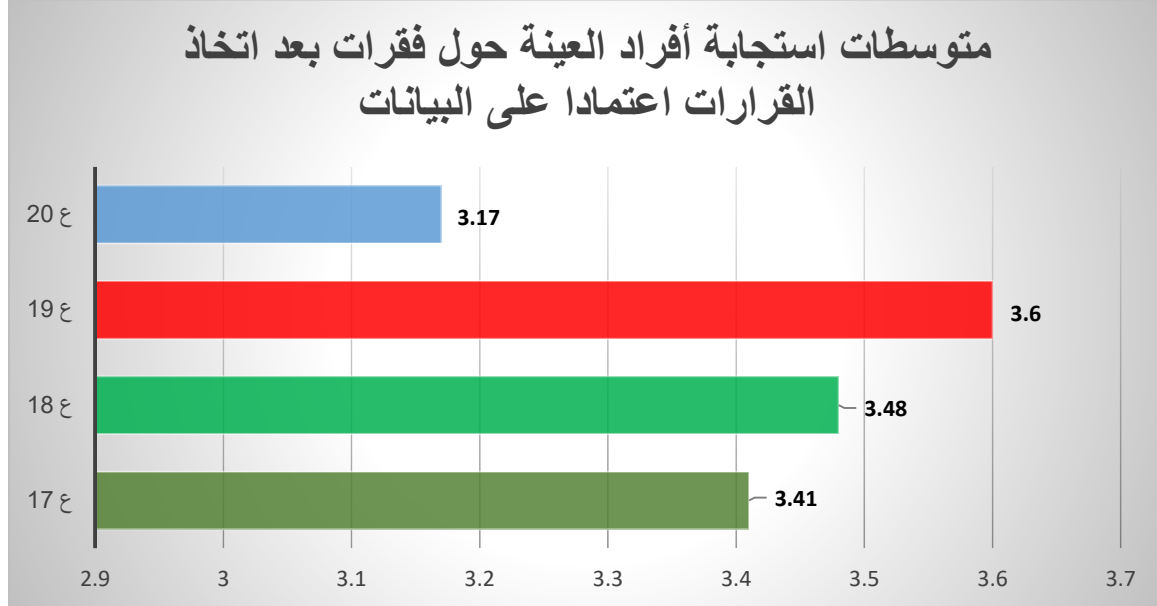
نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 15 "يسعى الصندوق باستمرار إلى امتلاك التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين خدماته" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,65 وانحراف معياري 1,02 واتجاه "موافق"، ثم عبارة "يحرص الصندوق باستمرار على تحسين جودة الخدمات التي يقدمها للمتعاملين معه" بمتوسط حسابي قدره 3,63 وانحراف معياري 0,90 واتجاه "موافق"، بعدها العبارة "تستخدم إدارة الصندوق أساليب وأدوات علمية متطورة لغرض تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر" بمتوسط حسابي قدره 3,44 وانحراف معياري 1,05 واتجاه "موافق"، فيما حلت العبارة "يسعى الصندوق باستمرار إلى توجيه العمال إلى طرق وأساليب تحسين الجودة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,38 وانحراف معياري 1,01 واتجاه "محايد"، وعموما سجل بعد التحسين المستمر متوسط حسابي قدره 3,52 وانحراف معياري قدره 0,82 واتجاه "موافق"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة أجمعت على سعي الصناديق للتحسين المستمر لخدماتها المقدمة، حيث رأت أن الإدارة تحرص باستمرار إلى توجيه العمال إلى طرق وأساليب تحسين الجودة، وهي تسعى دوما لامتلاك التكنولوجيا الحديثة، واستخدام أساليب وأدوات علمية متطورة لغرض تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر.

جدول رقم (28.iii): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات.

رقم الفقرة	اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
17	يحرص الصندوق باستمرار على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لمعالجتها وتحليلها	3,41	0,96	موافق	3	مرتفع
18	يملك الصندوق نظام معلومات يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات	3,48	0,98	موافق	2	مرتفع
19	يسعى الصندوق لتقديم المعلومات الضرورية للعمال التي يحتاجونها لأداء مهامهم	3,60	0,99	موافق	1	مرتفع
20	يبحث الصندوق باستمرار عن أسباب نقص الجودة	3,17	1,05	محايد	4	متوسط
	متوسط بعد اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات	3,41	0,81	موافق	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

شكل رقم (13.iii): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel 2010

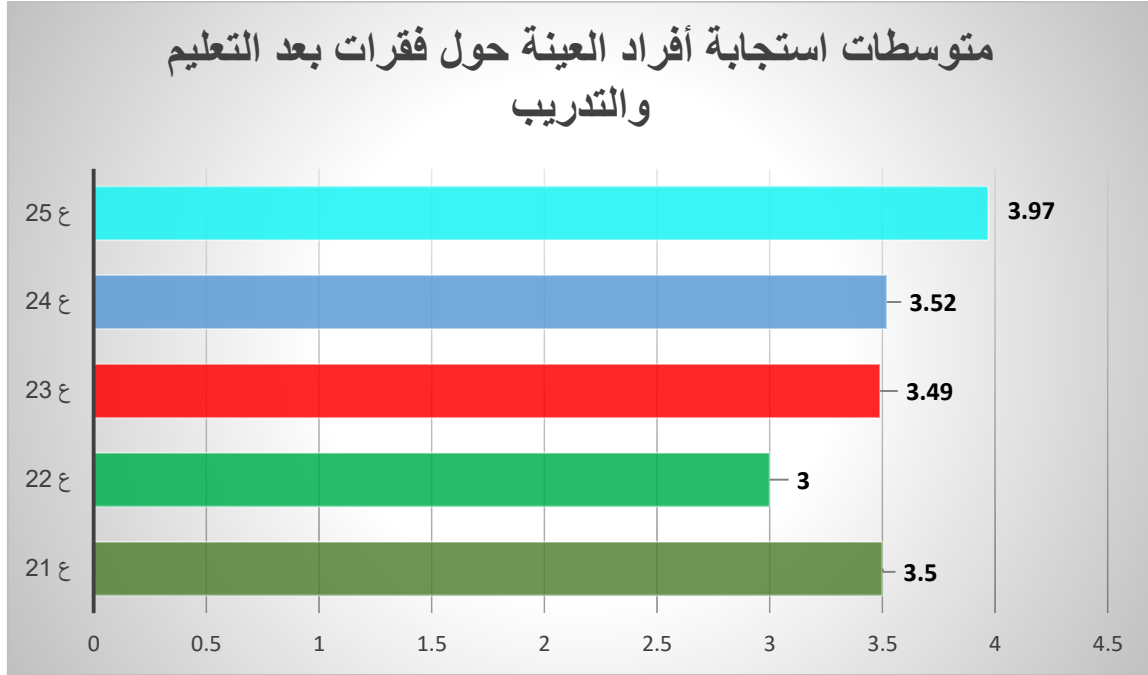
نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 19 "يسعى الصندوق لتقديم المعلومات الضرورية للعمال التي يحتاجونها لأداء مهامهم" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,60 وانحراف معياري 0,99 واتجاه "موافق"، ثم عبارة "يملك الصندوق نظام معلومات يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي قدره 3,48 وانحراف معياري 0,98 واتجاه "موافق"، بعدها العبارة "يحرص الصندوق باستمرار على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لمعالجتها وتحليلها" بمتوسط حسابي قدره 3,41 وانحراف معياري 0,96 واتجاه "موافق"، فيما حلت العبارة "يبحث الصندوق باستمرار عن أسباب نقص الجودة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,17 وانحراف معياري 1,05 واتجاه "محايد"، وعموما سجل بعد اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات متوسط حسابي قدره 3,41 وانحراف معياري 0,81 واتجاه "موافق"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة أجمعت على أن القائمين على الصناديق يتخذون القرارات بعد جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها، حيث رأت هذه العينة أن الصناديق تمتلك نظام معلومات يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، وأنها تسعى لتقديم المعلومات الضرورية للعمال التي يحتاجونها لأداء مهامهم، وهي دوما في عملية بحث عن الأسباب التي تحول بينها وبين تحقيق الجودة المطلوبة.

جدول رقم (29.iii): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد التعليم والتدريب.

رقم الفقرة	التعليم والتدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
21	يسعى الصندوق إلى تدريب (تكوين) العمال من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة	3,50	1,07	موافق	3	مرتفع
22	يستفيد معظم العمال من التدريب (التكوين)	3,00	1,26	محايد	5	متوسط
23	يتم تدريب العمال عن كيفية استخدام التقنيات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل	3,49	1,04	موافق	4	مرتفع
24	يسعى الصندوق إلى تدريب العمال على التطبيقات والأساليب الحديثة التي تساعد على تقديم خدمة جيدة للمتعاملين معها	3,52	0,97	موافق	2	مرتفع
25	يساهم التدريب (التكوين) في التقليل من الأخطاء التي يقع فيها العمال عند أداء عملهم	3,97	0,82	موافق	1	مرتفع
	متوسط بعد التعليم والتدريب	3,49	0,83	موافق	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

شكل رقم (14.111): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات بعد التعليم والتدريب.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel 2010

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 25 "يساهم التدريب (التكوين) في التقليل من الأخطاء التي يقع فيها العمال عند أداء عملهم" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,97 وانحراف معياري 0,82 واتجاه "موافق"، ثم عبارة "يسعى الصندوق إلى تدريب العمال على التطبيقات والأساليب الحديثة التي تساعد على تقديم خدمة جيدة للمتعاملين معها" بمتوسط حسابي قدره 3,52 وانحراف معياري 0,97 واتجاه "موافق"، بعدها العبارة "يسعى الصندوق إلى تدريب (تكوين) العمال من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة" بمتوسط حسابي قدره 3,50 وانحراف معياري 1,07 واتجاه "موافق"، وحلت في المرتبتين الأخيرتين كل من العبارة "يتم تدريب العمال عن كيفية استخدام التقنيات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل" والعبارة "يستفيد معظم العمال من التدريب (التكوين)" بمتوسطين حسابيين قدرهما على التوالي 3,49 و 3,00 وانحرافين معياريين قدرهما على التوالي 1,04 و 1,26 واتجاه "موافق" و "محايد" لكل منهما على التوالي. وعموما سجل بعد التعليم والتدريب متوسط حسابي قدره 3,49 وانحراف معياري قدره 0,83 واتجاه "موافق"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديها شبه إجماع على أن الصناديق محل الدراسة أولت اهتماما بتعليم وتدريب العمال، حيث رأت أنها تسعى إلى تدريب العمال على التطبيقات والأساليب الحديثة التي تساعد على تقديم خدمة جيدة للمتعاملين معها، وأن للتدريب إيجابيات كثيرة منها التقليل من الأخطاء التي يقع فيها العمال عند أداء عملهم، وهذا من شأنه رفع كفاءتهم ومهاراتهم، ما يعود بالإيجاب على الصناديق وعلى المتعاملين معهم من مواطنين ومؤسسات.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

1.4 اختبار اعتدالية البيانات

قبل البدء في اختبار الفرضيات، سنقوم باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي).
التوزيع الطبيعي للبيانات هو الذي تتشابه فيه غالبية نقاط البيانات نسبياً، حيث يحدث ضمن نطاق صغير من القيم، بينما يوجد عدد أقل من القيم المتطرفة على الأطراف العليا والدنيا من نطاق البيانات. ولإشارة أن اختبار اعتدالية التوزيع للبيانات محل الدراسة الغرض منه التأكد من مدى تحقق شرط الاعتدالية وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي الأمر الذي يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية، لأن هذه الأخيرة تشترط أن تكون بيانات المتغيرات موضوع الدراسة تتبع التوزيع الاعتدالي الذي يأخذ شكل الجرس. لذا قمنا بإخضاع متغيرات الدراسة لاختبار كولمجروف سمرنوف (One sample kolmogrov – sminov test) بالإضافة إلى اختبار شبيرو ويلك (Shapiro – wilk) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت مستوى المعنوي Sig لكل محاور الدراسة أكبر من 0,05. وذلك على أساس الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التالية:

الفرضية الصفرية (H0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من 0,05).

الفرضية البديلة (H1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من 0,05).

1.1.4 اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

قمنا باختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)، حيث تم حساب "كولمجروف سمرنوف" و "شبيرو ويلك" كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (30.III): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

Shapiro – wilk			kolmogrov – sminov			التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0,000	410	0,956	0,000	410	0,134	

الجودة الشاملة						
التركيز على العميل	0,141	410	0,000	0,941	410	0,000
مشاركة العاملين	0,104	410	0,000	0,971	410	0,000
التحسين المستمر	0,137	410	0,000	0,966	410	0,000
اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات	0,121	410	0,000	0,966	410	0,000
التعليم والتدريب	0,134	410	0,000	0,960	410	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

من الجدول رقم (30.III) أعلاه، الذي يظهر لنا اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)، وجد الباحث عند استخدام اختبائي "كولمجروف سمرنوف" و "شبيرو ويلك" أن قيم مستوى المعنوية معدومة ($Sig = 0$) وهي أقل من 0,05، وبالتالي لا نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير المستقل لا تتبع التوزيع الطبيعي. وعلى هذا الأساس سنقوم بمعالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وجعلها تتبع التوزيع الطبيعي.

يبين لنا الجدول رقم (31.iii) أدناه، اختبار التوزيع الطبيعي لالتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (31.iii): اختبار التوزيع الطبيعي لالتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

Shapiro – wilk			kolmogrov – sminov ^a			التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0,469	410	0,996	0,200*	410	0,026	

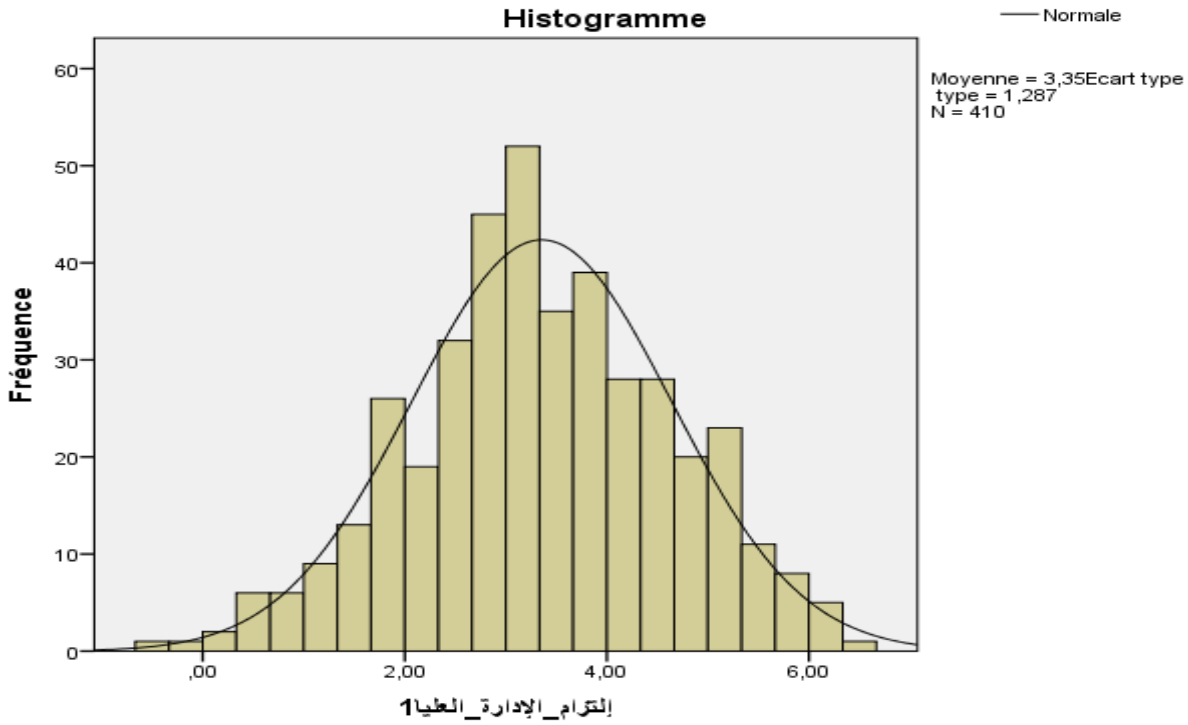
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de lilliefors.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يتضح من الشكل رقم (15.iii) وهو الرسم البياني للمدرجات التكرارية يتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (15.iii): المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي لالتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

من الجدول والشكل السابقين أعلاه يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف لمتغير التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثل 0,026 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0,200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0,996 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0,469 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات متغير التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (32.iii) أدناه، يبين لنا اختبار التوزيع الطبيعي للتركيز على العميل.

جدول رقم (32.iii): اختبار التوزيع الطبيعي للتركيز على العميل.

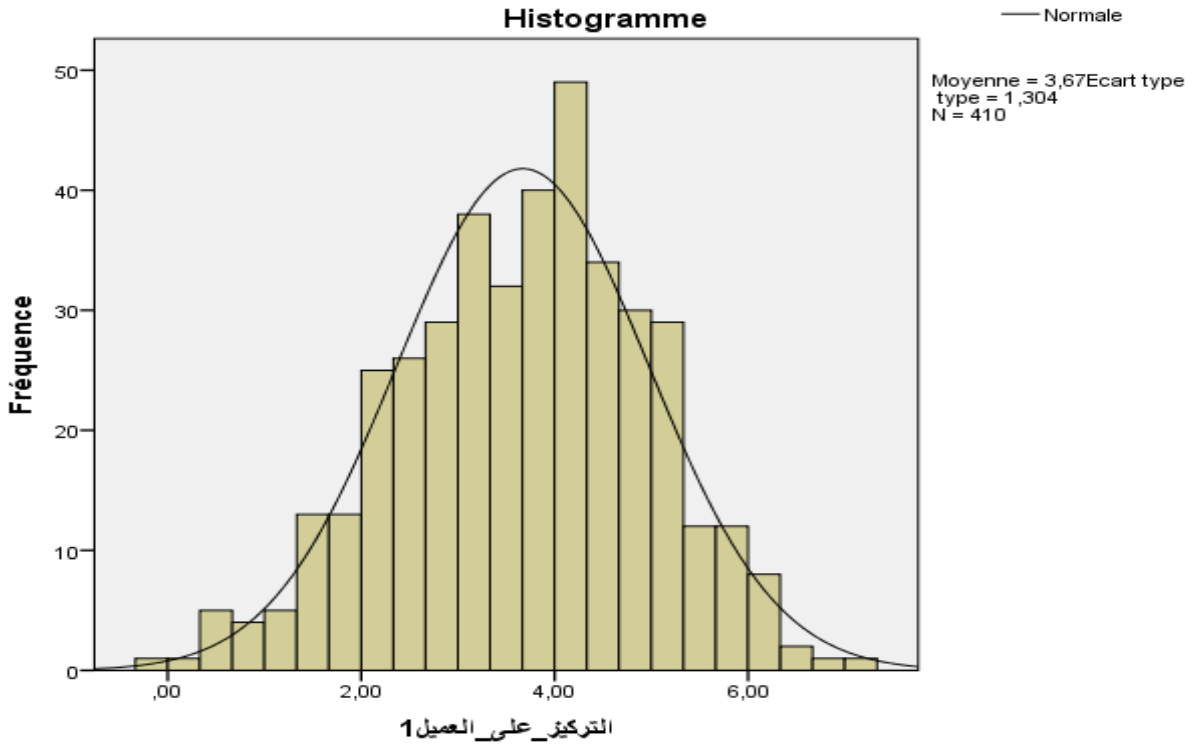
Shapiro – wilk			kolmogrov – sminov ^a			التركيز على العميل
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0,195	410	0,995	0,068	410	0,043	

a. Correction de signification de lilliefors.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يتضح من الشكل رقم (16.iii) وهو الرسم البياني للمدرجات التكرارية يتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (16.iii): المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للتركيز على العميل



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

من الجدول والشكل السابقين أعلاه يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف لمتغير التركيز على العميل تمثل 0,043 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0,068 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0,995 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0,195 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات متغير التركيز على العميل تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (33.III) أدناه، يبين لنا اختبار التوزيع الطبيعي لمشاركة العاملين.

جدول رقم (33.III): اختبار التوزيع الطبيعي لمشاركة العاملين.

Shapiro – wilk			kolmogrov – sminov ^a			مشاركة العاملين
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0,031	410	0,992	0,200 *	410	0,028	

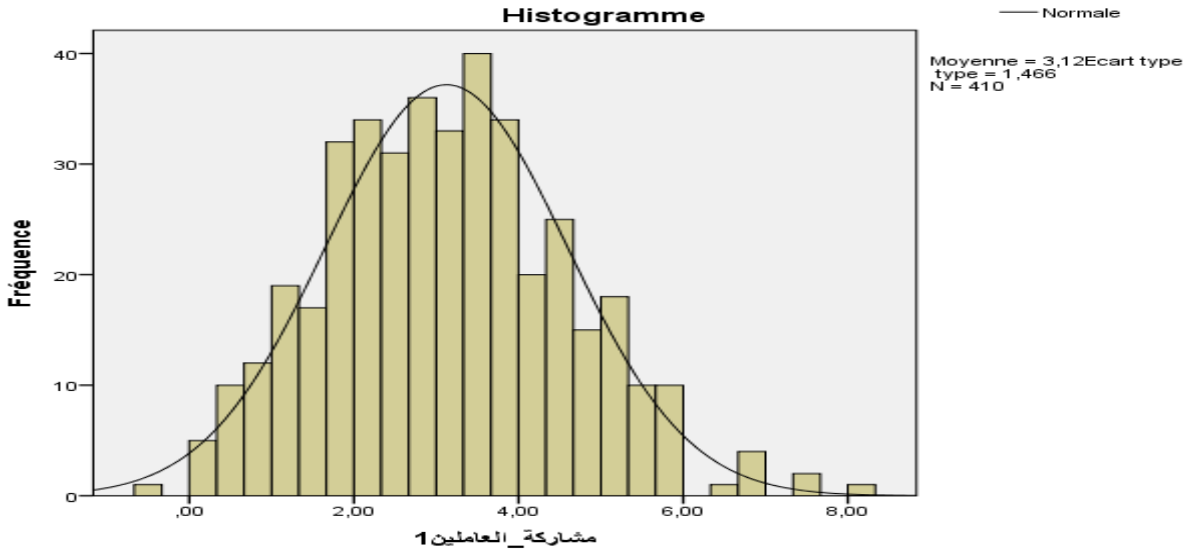
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de lilliefors.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يتضح من الشكل رقم (17.iii) وهو الرسم البياني للمدرجات التكرارية أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (17.iii): المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي لمشاركة العاملين



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

من الجدول والشكل السابقين أعلاه يتبين بأن قيمة كولموجروف سمرنوف لمتغير مشاركة العاملين تمثل 0,028 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0,200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات متغير مشاركة العاملين تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (34.iii) أدناه، يبين لنا اختبار التوزيع الطبيعي للتحسين المستمر.

جدول رقم (34.iii): اختبار التوزيع الطبيعي للتحسين المستمر.

Shapiro – wilk			kolmogrov – sminov ^a			
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	
Sig	ddl	Statistique	Sig	Ddl	Statistique	
0,643	410	0,997	0,200*	410	0,031	التحسين المستمر

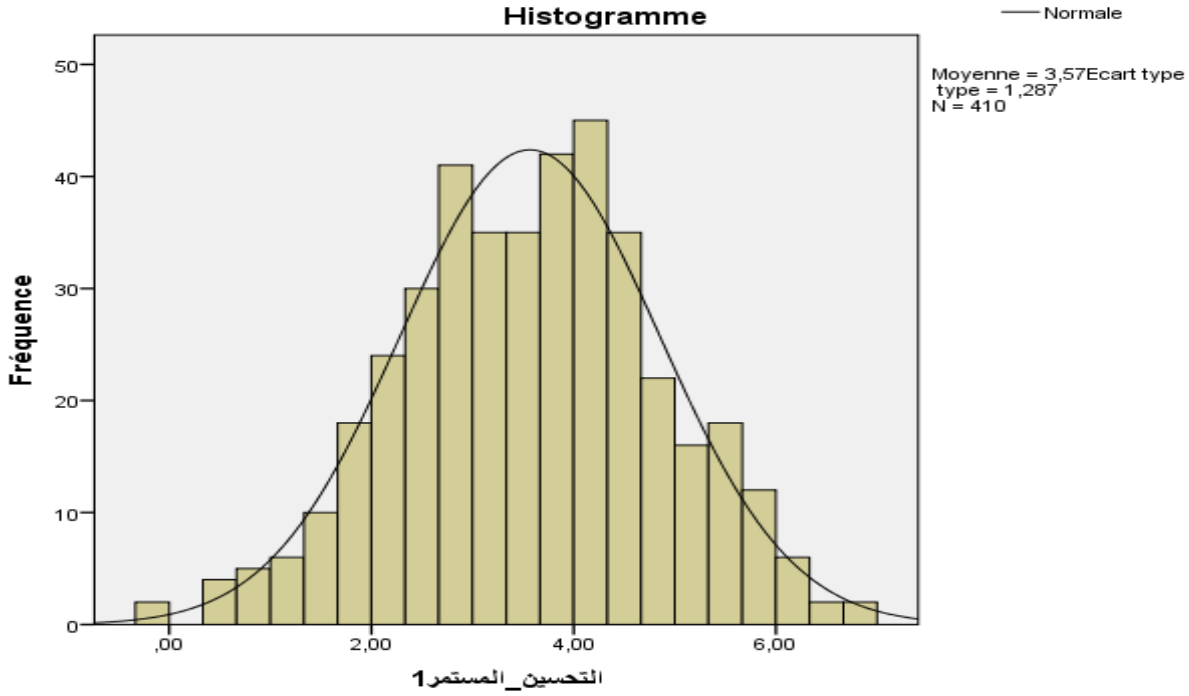
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de lilliefors.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يتضح من الشكل رقم (18.iii) وهو الرسم البياني للمدرجات التكرارية يتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (18.iii): المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للتحسين المستمر.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يتبين لنا من الجدول والشكل السابقين أعلاه بأن قيمة كولمجراف سمرنوف لمتغير التحسين المستمر تمثل 0,031 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0,200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويليك بلغت 0,997 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0,643 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات متغير التحسين المستمر تتبع التوزيع الطبيعي.

دراسة تحليلية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية
على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

الجدول رقم (35.iii) أدناه، يبين لنا اختبار التوزيع الطبيعي لاتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات.
جدول رقم (35.iii): اختبار التوزيع الطبيعي لاتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات.

Shapiro – wilk			kolmogrov – sminov ^a			اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0,852	410	0,998	0,200*	410	0,025	

*.Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

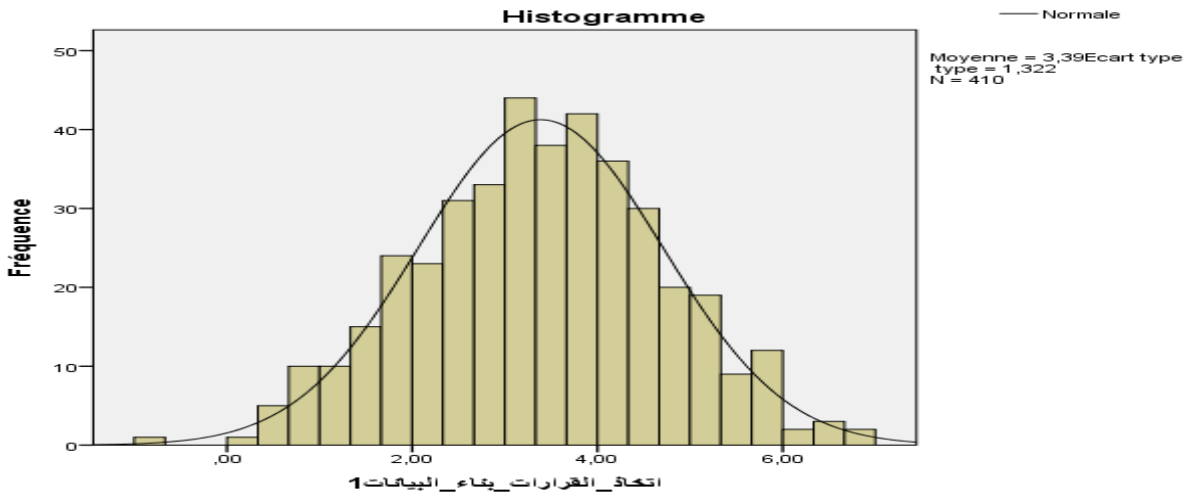
a. Correction de signification de lilliefors.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يتضح من الشكل رقم (19.iii) وهو الرسم البياني للمدرجات التكرارية يتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (19.iii): المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي لاتخاذ القرارات اعتمادا على

البيانات.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

يتبين لنا من الجدول والشكل السابقين أعلاه بأن قيمة كولمجروف سمرنوف لمتغير اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات تمثل 0,025 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0,200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0,998 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0,852 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات متغير اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (36.III) أدناه، يبين لنا اختبار التوزيع الطبيعي للتعليم والتدريب.

جدول رقم (36.III): اختبار التوزيع الطبيعي للتعليم والتدريب.

Shapiro – wilk			kolmogrov – sminov ^a			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0,215	410	0,995	0,200*	410	0,033	التعليم والتدريب

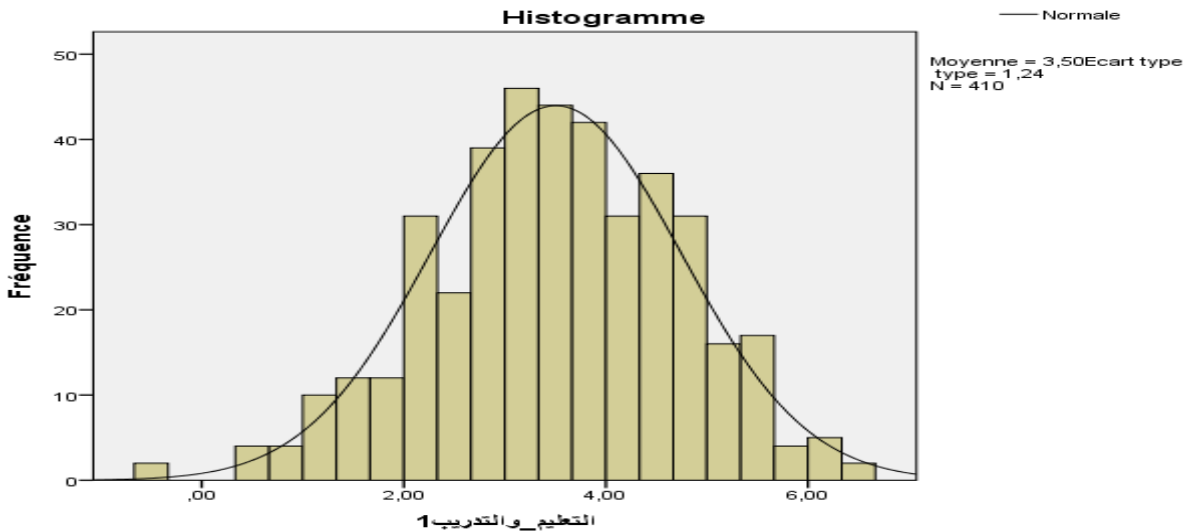
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de lilliefors.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يتضح لنا من الشكل رقم (20.III) وهو الرسم البياني للمدرجات التكرارية أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (20.III): المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للتعليم والتدريب.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يتبين لنا من الجدول والشكل السابقين أعلاه بأن قيمة كولمجروف سمرنوف لمتغير التعليم والتدريب تمثل 0,033 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0,200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0,995 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0,215 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات متغير التعليم والتدريب تتبع التوزيع الطبيعي.

2.1.4 اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

قمنا باختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، حيث تم حساب "كولمجروف سمرنوف" و "شبيرو ويلك" كما هو مبين في الجدول (37.iii) أدناه:

جدول رقم (37.iii): اختبار التوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية

Shapiro – wilk			kolmogrov – sminov			أداء الموارد البشرية
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0,000	410	0,976	0,000	410	0,096	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يظهر لنا الجدول رقم (37.iii) أعلاه اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، وقد وجدنا عند استخدام اختبائي "كولمجروف سمرنوف" و "شبيرو ويلك" أن قيم مستوى المعنوية معدومة (Sig = 0) وهي أقل من 0,05، وبالتالي لا نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير التابع لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وعلى هذا الأساس سنقوم بمعالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وجعلها تتبع التوزيع الطبيعي.

يبين لنا الجدول رقم (38.iii) التالي، اختبار التوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية.

جدول رقم (38.iii): اختبار التوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية.

Shapiro – wilk			kolmogrov – sminov ^a			أداء الموارد البشرية
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0,791	410	0,997	0,200*	410	0,032	

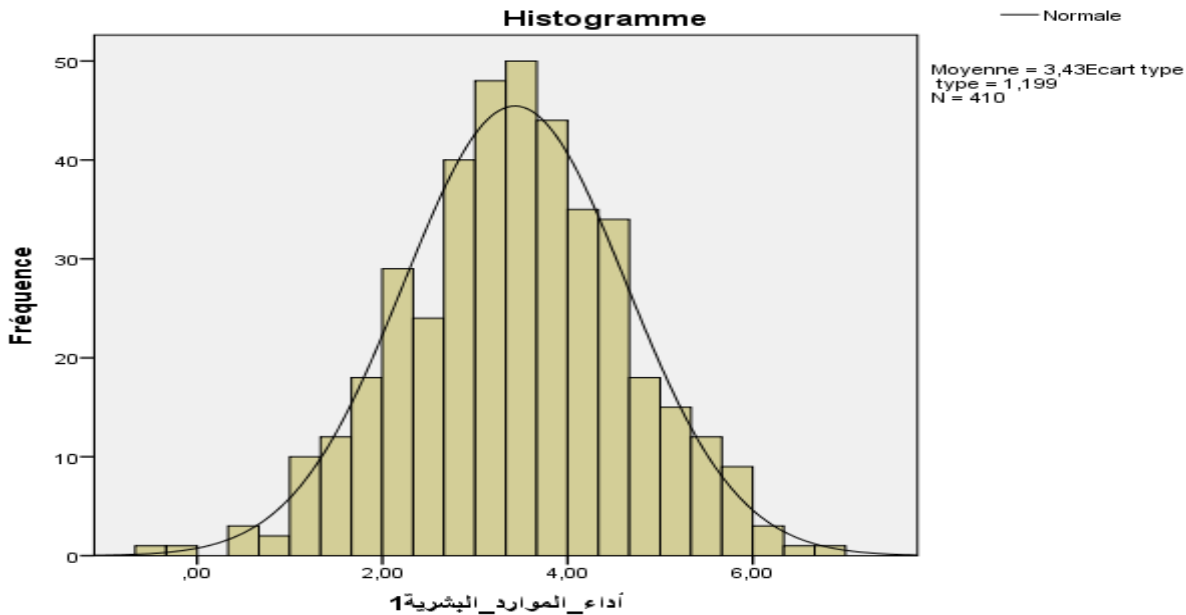
*.Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de lilliefors.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يتضح لنا من الشكل رقم (21.iii) وهو الرسم البياني للمدرجات التكرارية أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (21.iii): المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية

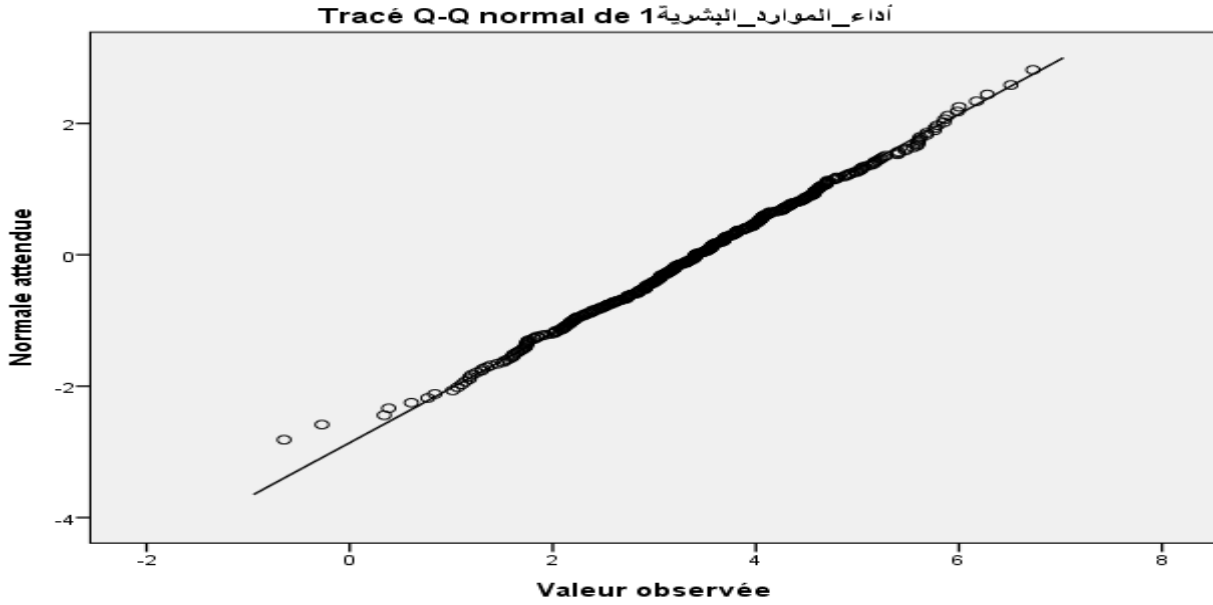


المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يتبين لنا من الجدول والشكل السابقين أعلاه بأن قيمة كولمجروف سمرنوف للمتغير التابع (أداء الموارد البشرية) تمثل 0,032 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0,200 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0,997 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0,791 وهي أكبر

من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) تتبع التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (22.iii): الرسم البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

يوضح الشكل رقم (22.iii) أعلاه أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو شرط من شروط اختبار الانحدار.

اعتماداً على ما سبق، وبعد التأكد من أن بيانات الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة. وعليه يمكن الآن اختبار أثر المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على أداء الموارد البشرية.

2.4 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات، التدريب والتعليم) على أداء الموارد البشرية بالصناديق محل الدراسة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث سنختبر كل الأبعاد مجتمعة مع بعضها البعض، والنتائج موضحة في الجدولين أدناه:

على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي لسنة 2023

جدول رقم (39.iii): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء

الموارد البشرية.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة				
قيمة Sig	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	أداء الموارد البشرية
0,000	6,942	0,094	0,306	
$Y = 0,066 X1 + 0,066 X2 + 0,040 X3 + 0,056 X4 + 0,083 X5 + 0,122 X6 + 1,938$				
Sig 0,199 0,178 0,369 0,278 0,099 0,017				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

جدول رقم (40.iii): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء

الموارد البشرية.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار
التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	أداء الموارد البشرية	1,288	0,199	قبول H0
التركيز على العميل	أداء الموارد البشرية	1,351	0,178	قبول H0
مشاركة العاملين	أداء الموارد البشرية	0,899	0,369	قبول H0
التحسين المستمر	أداء الموارد البشرية	1,086	0,278	قبول H0
اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات	أداء الموارد البشرية	1,653	0,099	قبول H0
التعليم والتدريب	أداء الموارد البشرية	2,387	0,017	رفض H0

قبول H0	0,000	F = 6,942	أداء الموارد البشرية	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
---------	-------	-----------	----------------------	----------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

نلاحظ من الجدول (40.iii) السابق أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0,306، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وأداء الموارد البشرية، كما بلغ معامل التحديد 0,094 وهو يدل على أن 9,4 % من التغيرات التي تطرأ على أداء الموارد البشرية كانت نتيجة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة أما النسبة الباقية 90,6 % فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 6,942 بمستوى دلالة 0,000 حيث أنها أقل من 0,05 ما يؤكد معنوية الأثر.

كما يتضح من خلال الجدول (40.iii) أن مستويات الدلالة لكل من التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات، هي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أنها غير قادرة على التأثير على أداء الموارد البشرية بصفة مجتمعة. غير أن مستوى الدلالة لبعد التعليم والتدريب بلغ 0,017 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، مما يدل على أنه قادر على التأثير على أداء الموارد البشرية.

ونتيجة لما سبق ذكره، عمدنا إلى اختبار الفرضية من جديد باستخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، حيث تم اختبار كل الأبعاد مجتمعة مع بعضها البعض. وبعد التدرج في الاختبارات تم اعتماد النموذج 3 المتحصل عليه في الجدول رقم (41.iii) أدناه:

جدول رقم (41.iii): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة				النموذج	أداء الموارد البشرية
قيمة Sig	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط		
0,000	20,262	0,047	0,218	1	
0,000	15,489	0,071	0,266	2	
0,000	12,238	0,083	0,288	3	
$Y = 0,105 X2 + 0,121 X5 + 0,157 X6 + 2,086$					
Sig 0,021 0,010 0,001					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية بشكل عام، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، لثلاث متغيرات مستقلة والمتمثلة في (التركيز على العميل، اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات، التعليم والتدريب) على أداء الموارد البشرية. حيث كان المتغير المستقل المتمثل في (التعليم والتدريب) أكثر تأثيراً على أداء الموارد البشرية مقارنة مع كل من (التركيز على العميل، اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات) على أداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الانحدار (a) له بـ (0,157). وبناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، يكون النموذج المقرر كالاتي:

$$Y = 0,105 X2 + 0,121 X5 + 0,157 X6 + 2,086$$

حيث أن:

Y: أداء الموارد البشرية.

X2: التركيز على العميل.

X5: اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات.

X6: التعليم والتدريب.

3.4 اختبار الفرضيات الفرعية

هنا يتم اختبار أثر كل من المتغيرات المستقلة منفرداً ضمن نتائج الانحدار المتعدد التدريجي على المتغير التابع، وهو ما تم توضيحه في الجدول رقم (42.iii) والجدول رقم (43.iii) أدناه:
جدول رقم (42.iii): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار
التركيز على العميل	أداء الموارد البشرية	2,324	0,021	رفض H0
اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات	أداء الموارد البشرية	2,602	0,010	رفض H0

التعليم والتدريب	أداء الموارد البشرية	3,235	0,001	رفض H0
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	أداء الموارد البشرية	F = 12,238	0,000	رفض H0

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

بينما استبعد اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي متغيرات أبعاد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر. وهذا ما تم توضيحه في الجدول رقم (43.iii) الموالي:

جدول رقم (43.iii): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار
التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	أداء الموارد البشرية	1,538	0,125	قبول H0
مشاركة العاملين	أداء الموارد البشرية	1,343	0,180	قبول H0
التحسين المستمر	أداء الموارد البشرية	1,373	0,171	قبول H0

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS V22

نلاحظ من الجدول (41.iii) السابق أعلاه في النموذج 3 أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0,288، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وأداء الموارد البشرية، كما بلغ معامل التحديد 0,083 وهو يدل على أن 8,3 % من التغيرات التي تطرأ على أداء الموارد البشرية كانت نتيجة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة أما النسبة الباقية 91,7 % فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 12,238 بمستوى دلالة 0,000 حيث أنها أقل من 0,05 ما يؤكد معنوية الأثر.

كما يتضح من خلال الجدول (42.iii) أن مستويات الدلالة لكل من التركيز على العميل، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات، التعليم والتدريب، بلغت على التوالي: 0,021، 0,010، 0,001 وهي كلها أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أنها قادرة على التأثير على أداء الموارد البشرية بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى.

وبالمقابل وكما أشرنا سلفاً، فقد تم استبعاد متغيرات أبعاد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر بحكم أن مستويات الدلالة لكل واحدة منها كانت أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يدل على أنها لم تؤثر على أداء الموارد البشرية بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى.

ومنه ومن خلال كل ما سبق تؤكد النتائج ما يلي:

- رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يخص التركيز على العميل، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل على أداء الموارد البشرية.
- رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يخص اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات على أداء الموارد البشرية.
- رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يخص التعليم والتدريب، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم والتدريب على أداء الموارد البشرية.
- قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة فيما يخص التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية.
- قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة فيما يخص مشاركة العاملين، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء الموارد البشرية.
- قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة فيما يخص التحسين المستمر، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بإخضاع الاستبيان للتحليل الإحصائي والذي شمل المتغيرات المستقلة (التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة/ التركيز على العميل /مشاركة العاملين/التحسين المستمر/اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات/التعليم والتدريب) مجتمعة على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) في صناديق الضمان الاجتماعي، وقمنا بإيجاد العلاقة بينهم وأثر هذه العلاقة توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

أولاً: نتائج اهتمام القائمين على الصناديق محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة:

- أظهرت النتائج أن للمسؤولين القائمين على الصناديق الثلاث محل الدراسة رغبة بتجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، والعمل على إرساء مبادئ هذه الإدارة، إلا أن التزامهم بالتطبيق ضعيف، وحرصهم على الاستمرار في هذا النهج يتناقص بمرور الزمن. ولعل خير دليل على ذلك هو عدم أخذ إدارات هذه الصناديق على عاتقها شرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعمال ولا حتى تبيان لهم مدى أهميتها وفوائدها وما سيعود بالإيجاب سواء على الإدارة والعمال في حالة تبنيها وانتهاجها.

- فيما يخص التركيز على المتعاملين (المواطنين/المؤسسات)، فقد حرصت الصناديق محل الدراسة دوماً على تلبية رغباتهم، وعمدت إلى تشكيل خلايا الإصغاء والتوجيه للاستماع لشكاويهم وتقديم الحلول لهم، وفي حالة تعذر حل مشاكلهم تعمل على رفع انشغالاتهم إلى مديري الوكالات وهم بدورهم يرفعونها إلى مستوى أعلى بالمديريات العامة للصناديق. وهي بذلك تسعى وتحرص باستمرار على تحقيق رضا المواطنين والمؤسسات وكسب ثقتهم، ومما يجدر الإشارة إليه هو اهتمام هذه الصناديق بمجال الرقمنة لتقريب الإدارة من المتعاملين سواء أكانوا مواطنين أو مؤسسات وتسهيل وصول الخدمة إليهم، وقد قطعت في هذا المجال شوطاً كبيراً.

- فيما يخص إشراك العمال من قبل الإدارات العليا في القرارات المتخذة، وإتاحة الفرصة لهم وفسح المجال لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم في طرق وأساليب التسيير ناقص إلى حد كبير. أما فيما يخص إشراك العمال أو بالأحرى من يمثلهم من الفروع النقابية ولجان المشاركة في القرارات المتعلقة بالحقوق والامتيازات سواء المادية والمعنوية فهو في صالح العمال على الأغلب. وهذا ما تجسد ويلاحظ جلياً واضحاً في الاتفاقيات الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي خاصة في اتفاقيتي سنتي 2013 و 2019 على التوالي والذي لاقا استحساناً كبيراً لدى العمال لما وجدوه من امتيازات تصب في مصلحتهم على اختلاف مستوياتهم في هياكل الصناديق.

- فيما يخص التحسين المستمر للخدمات المقدمة للمتعاملين مع الصناديق، بالإضافة إلى سعي هذه الأخيرة باستمرار إلى توجيه العمال إلى طرق وأساليب تحسين الجودة، وكذا السعي لامتلاك التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين الخدمات، لا شك أن هذه الصناديق استثمرت كثيرا في سبيل تحقيق ذلك، إلا أن ذلك غير كافي. خاصة وأن بعض المتعاملين مع هذه الصناديق وبحكم أنهم يقطنون بمناطق نائية أو بعيدة، فإنهم يتكبدون عناء التنقل إلى هذه الصناديق أو المراكز التابعة لها وفي بعض الأحيان - ولو أنها قليلة - فإنهم لا يحصلون على مبتغاهم فيضطرون إلى العودة من جديد.

- فيما يخص اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات فإن الصناديق تحرص باستمرار على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لمعالجتها وتحليلها وتقديمها للعمال التي يحتاجونها لأداء مهامهم، فضلا على امتلاك لأنظمة معلومات تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات وتصويبها.

- فيما يخص التعليم والتدريب فإن كل الصناديق محل الدراسة تخصص جزءا من ميزانياتها سنويا لتدريب وتكوين العمال حسب احتياجاتهم، ويستفيد أغلب العمال من الدورات التكوينية على اختلاف مستوياتهم في هياكل الصندوق من العون البسيط إلى أعلى المستويات الإدارية، فضلا على أنه تم إنشاء المدرسة العليا للضمان الاجتماعي والتي يستفيد من التكوين بها عديد العمال بالصناديق بعد اجتيازهم اختبارات القبول بنجاح. ولا شك أن كل الدورات التكوينية والتدريبية ترفع من مهارات وقدرات ومعارف العمال ما يعود بالإيجاب على العمال والصناديق والمتعاملين ككل.

ثانيا: أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، لثلاث متغيرات مستقلة والمتمثلة في (التركيز على العميل، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات، التعليم والتدريب) على أداء الموارد البشرية. حيث كان المتغير المستقل المتمثل في (التعليم والتدريب) أكثر تأثيرا على أداء الموارد البشرية مقارنة مع كل من (التركيز على العميل، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات) على أداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الانحدار (a) له ب (0,157).

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أن عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يؤثر على أداء الموارد البشرية العاملة بالصناديق الثلاث محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام والتركيز على العميل (المواطنين/ المؤسسات) كل زادت فعالية أداء الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أن عدم إشراك الإدارة للعاملين لم يؤثر على أدائهم في الصناديق العاملين بها.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، بمعنى عدم الحرص على التحسين المستمر لم يؤثر على أداء العمال عند تأدية مهامهم.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات اعتماد على البيانات على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أنه كلما تم الاعتماد على جمع البيانات ومعالجتها قبل عملية اتخاذ القرارات كلما تم الرفع من أداء الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم والتدريب على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي بمقدار زيادة الاهتمام بتدريب وتعليم العمال يزداد ويتحسن أدائهم.

خلاصة الفصل

خلصت الدراسة إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تختلف في نظر العمال من حيث التأثير على أدائهم عند تأديتهم للمهام المنوطة بهم بالصناديق العاملين بها، إذ استنتجنا من خلال المبحوثين أن كل من التركيز على العميل، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات، والتعليم والتدريب يؤثران على أداء العمال. في حين أن كل من التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر لم يؤثر على أداء عمال الصناديق الثلاثة محل الدراسة.

كما أكدت الدراسة على أن الاهتمام أكثر بتجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، خاصة تلك التي كان لها تأثير على أداء العمال من شأنه أن يزيد من جودة وكفاءة وفعالية الأداء بالصناديق.

الخاتمة العامة

تناولت الدراسة العلاقة التي تربط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية، وتأثير هذه المبادئ على أداء الموارد البشرية في قطاع الضمان الاجتماعي وبالتحديد في كل من الصندوق الوطني للتأمينات عن البطالة (CNAC)، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، والصندوق الوطني للتقاعد (CNR).

حيث قمنا باختبار نموذج يضم مجموعة من المتغيرات المستقلة مجتمعة، ومتغير أداء الموارد البشرية كمتغير تابع، إذ كان الهدف منه معرفة أثر كل متغير (التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة/التركيز على العميل/مشاركة العاملين/التحسين المستمر/اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات/التعليم والتدريب) على أداء الموارد البشرية في هيئات الضمان الاجتماعي المشار إليهم أعلاه.

فقد أكدت الدراسة عدم إيلاء الأهمية بالقدر الكافي لانتهاج إدارة الجودة الشاملة، كما لوحظ عدم الوعي الكبير بثقافة هذه الإدارة لا من طرف مسؤولي الصناديق ولا من طرف العمال. وهذا من شأنه ضياع كثير من الجهد والوقت كانت هذه الصناديق في غنى عن إهدارهما وضياعهما في سبيل تحقيق جودة الخدمة المقدمة وكسب ثقة ورضا المتعاملين، وبالتالي تضيق دائرة المنفعة والمكاسب التي كانت ستشمل كل الأطراف في حالة تبني إدارة الجودة الشاملة منهاجاً وأسلوباً في التعامل والتسيير.

كما بينت الدراسة أن فقط التركيز على العميل، اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات، والتعليم والتدريب كان لها أثر ذو دلالة على أداء الموارد البشرية.

حدود الدراسة:

صادفنا خلال دراستنا بعض القيود نذكرها على النحو التالي:

- نقص المراجع المكتبية، وهي حتى إن وجدت فقد تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة بشكل مستقل عما تعلق بأداء الموارد البشرية.
- تمثل القيد الثاني في عدم تجاوب الباحثين مع موضوع الدراسة، وهذا ما دفعهم إلى عدم ملء عديد الاستمارات بشكل كامل، والامتناع عن ملئها وتقديمها في حالات أخرى، ما دعانا إلى استبعاد هذه الاستمارات والاكتفاء بما تحصلنا عليه وإخضاعه للمعالجة والتحليل.

التوصيات:

- على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج، يمكن أن ندلي ببعض التوصيات نذكرها على النحو التالي:
- يتعين على الصناديق محل الدراسة إيلاء أهمية قصوى لوظائف إدارة الموارد البشرية بدءاً من جلب واستقطاب الموارد البشرية، إلى تنميتها وتطويرها، فضلاً على المحافظة عليها، وهذا من دون شك سيسهل الطريق أمام تجسيد إدارة الجودة الشاملة بها.
- العمل على رفع الحس والوعي بأهمية تبني فكر إدارة الجودة الشاملة، ونشر هذه الثقافة بين جميع فئات العمال من أعلى هرم بالصناديق إلى القاعدة.

- ضرورة الالتزام والجدية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا الالتزام يقتضي الاستمرارية، فنجاح هذه الإدارة مرهون بالمدامومة وليس فقط الاقتصار على فترة محددة.
- توفير بيئة العمل الملائمة التي تشجع العمال على بذل جهود أكبر لإنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة.
- تعزيز الاتصال بما في ذلك سهولة تحصيل المعلومة، والاحتكاك الإيجابي بين كافة العمال على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم الإدارية. وهنا لا بد أن نشير إلى ضرورة توسيع دائرة ومجال الاتصال في الصناديق ككل من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، فضلا على الاتصال الأفقي الذي يحصل من خلاله التنسيق وتبادل الأفكار والآراء بين الجميع.
- الزيادة من تفعيل الاتصال مع كل المتعاملين مع الصناديق من مواطنين ومؤسسات، ومحاولة تسهيل ذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.
- تخصيص دورات تكوينية على ألا تقتصر فقط على إطارات الإدارة العليا للصناديق بل تتعداها إلى مستويات أدنى يتم التطرق فيها إلى مفاهيم وطرق تحقيق الجودة.
- الاستعانة بصفة دورية بأكاديميين ومتخصصين في مجال إدارة الجودة لتقديم توصياتهم واستشاراتهم في هذا المجال.
- نشر ثقافة العمل الجماعي، واستحضار روح الفريق في أوساط العمال.
- إشراك العمال في التسيير واتخاذ القرارات، لأن ذلك من شأنه تحسيسهم بأهميتهم وقيمتهم، ما يدفعهم إلى التفاني أكثر في العمل، وتنمية روح المبادرة لديهم وبالتالي تشجيعهم على الإبداع والابتكار، هذا من جهة ومن جهة أخرى إشراكهم في اتخاذ القرار سيشعرهم حتما بضرورة تحمل المسؤولية وتحمل تبعات أفكارهم وآراءهم. ولعل هذا كله سينقص من درجة مقاومة التغيير التي في الغالب تكون من العمال، ولا شك أن هذه المقاومة تعد حاجزا معيقا لنجاح أي إدارة بما فيها إدارة الجودة الشاملة.

آفاق البحث

- اختبار الفرضيات وأنموذجها على عينة أخرى من باقي الصناديق التابعة لقطاع الضمان الاجتماعي وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء (CASNOS)، الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري (CACOBATPH)، الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية (FNPOS).

الدراسات المقترحة

- دور الذكاء الاصطناعي في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
- استخدامات الذكاء الاصطناعي في تنمية أداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. مؤلفات

- 1 أبو النصر مدحت محمد، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- 2 أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 3 أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية-إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2013.
- 4 بايو جاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية والأداء-التحديات والإنجازات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
- 5 برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
- 6 بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم -الأساسيات - شروط التطبيق، عمان، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019.
- 7 بن شمسة أمال، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018.
- 8 بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 9 بني حمدان خالد وعطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 10 بوكميش لعلی، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 11 جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.
- 12 الجبالي حمزة، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2016.

- 13 الجبالي حمزة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2016.
- 14 الجربوعة مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 15 حامد فداء محمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار البداية، 2012.
- 16 خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة السادسة 2015.
- 17 خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 18 خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 19 الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان، 2015.
- 20 دليو فضيل وعلي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، 1999.
- 21 راضي بهجت، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016.
- 22 رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 23 رضوان محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2014.
- 24 زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011.
- 25 الزبون عطا الله علي، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015.
- 26 السعدي رحال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
- 27 الشديفات بكر إبراهيم عبد الله، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2022.

- 28 شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2020.
- 29 الطائي رعد عبد الله، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 30 عايض عبد اللطيف مصلح محمد، إدارة الجودة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2012.
- 31 العثماني محمد خميس، نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى 2014.
- 32 عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019.
- 33 العزاوي رحيم يونس كرو، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2008.
- 34 عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 35 علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013.
- 36 كافي مصطفى يوسف، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2018.
- 37 اللبدي نزار عوني، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2015.
- 38 لطاد ليندة وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، برلين ألمانيا، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019.
- 39 ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 40 الملكاوي أديب خلف، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2021.
- 41 النعيمي محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

42 الهوش أبوبكر محمود، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2018.

2. أطروحات

1 بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه "ل م د" في تخصص إدارة المنظمات، جامعة تلمسان، السنة الجامعية، 2015-2016.

2 بن عباس شامية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2014-2015.

3 بودية بشير، إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، السنة الجامعية، 2015-2016.

4 جعفري أسماء، التدقيق الداخلي المندمج كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة سطيف 01، 2018-2019.

5 حميدي عبد الرزاق، إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، جامعة بومرداس، السنة الجامعية، 2013-2014.

6 حيمر حمود، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، 2017-2018.

7 الدعجة فراس محمد، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2015-2016.

8 سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011-2012.

9 سي أحمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2012-2013.

- 10 شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015
- 11 العبيدي عمارة، محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقاربة إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2014-2015
- 12 علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2012-2013
- 13 عبيود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 02، 2019-2020
- 14 غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، 2017-2018
- 15 فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 02، 2016-2017
- 16 قريشي العيد، علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015-2016
- 17 قصير بن عودة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه "ل م د" في تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا، جامعة وهران 02، السنة الجامعية، 2017-2018.
- 18 كرو شفاء، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- 19 كيلاني صونية، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة 01، السنة الجامعية 2015-2016.

- 20 مأمون محمد حسن ثوابته، أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، السنة الجامعية 2016.
- 21 مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- 22 مرسلي حليلة، العلاقات التبادلية بين حوكمة المؤسسات وتسيير الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة مستغانم، 2019-2020.
- 23 مشان عبد الكريم، دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018-2019.
- 24 معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السنة الجامعية 2017-2018.
- 25 مهداوي حمودي، دور إدارة الجودة الشاملة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2018-2019.
- 26 ناهض زكي أبو طعيمة، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، أطروحة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة فلسطين، سنة 2016.
- 27 هارون أسماء، التعليم الجامعي بين رهانات الجودة وتحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 02، السنة الجامعية 2019-2020.
- 28 الهزام محمد، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2015-2016
- 29 ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، السنة الجامعية 2014-2015.

3. مقالات

- 1 أبو زيادة زكي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 25، العدد 04، 2011.
- 2 إسماعيل مراد، بن دادة فاطمة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 11، جانفي 2020، الجزائر.
- 3 بخوش مديحة، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 12، 2013.
- 4 برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، الجزائر، جوان 2008.
- 5 بشته حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01، العدد 03، الجزائر، سبتمبر 2019.
- 6 بن أحمد سعدية، حنصال أبوبكر، قياس مستوى توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة -دراسة عينة من المؤسسات-، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2020.
- 7 بن علي عائشة، نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2015.
- 8 بن يحيى إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، العدد 12، جوان 2017.
- 9 بوخاري فتحي، الأشهب عبد السلام، العصف الذهني كاستراتيجية لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021.
- 10 بوعلالة عائشة، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، ديسمبر 2021

- 11 بوغرزة رضا، عبد الرحمان ياسر، إدارة الموارد البشرية في ظل تبني الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، جوان 2019.
- 12 الحاج بلقاسم، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021.
- 13 رجم خالد وآخرون، تحليل العلاقة بين تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2018.
- 14 رجم خالد، مناصرية رشيد، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، مجلة الباحث، الجزائر، المجلد 18، العدد 01، 2018.
- 15 رجم خالد، وآخرون، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021
- 16 رحمانى يوسف زكرياء، لبرق محمد رياض، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، مارس 2021.
- 17 زرقون محمد، عرابة الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014.
- 18 زرقون محمد، مناصرية رشيد، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات وأبحاث، الجزائر، المجلد 05، العدد 12، سبتمبر 2013.
- 19 سالم يسمينة، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 20، العدد 01، ديسمبر 2020.
- 20 سبخاوي حنان، دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 05، العدد 09، أبريل 2017.
- 21 سحنون أمال، دور أدوات التحليل المالي في قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، جوان 2021.

- 22 سعيداني سلامي، ساعد ساعد، أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإعلامية وارتباطها بالمواصفات الدولية القياسية (ISO) مقاربات ورؤى، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2020.
- 23 صدقاوي كمال، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية (قراءة نظرية وطرح أكاديمي)، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 21، العدد 01، 2021.
- 24 عرقوب محمد، يوسف خوجة عادل، التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية: أي تكلفة؟، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، الجزائر، العدد 09، الجزء 02، 2018.
- 25 غجاتي ابتسام، بوقلقول الهادي، التغيير التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 14، العدد 03، ديسمبر 2021.
- 26 غراز الطاهر، تريمة إيمان، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2022.
- 27 غراز الطاهر، سوالمية نورية، إدارة الموارد البشرية في ظل تبني مفهوم الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية (عرض نظري)، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2020.
- 28 فاضل فايزة، سعدون سمية، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، جوان 2017.
- 29 فريحة محمد كريم، محمد بن علي الزهرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الجزائر، العدد 16، 2018.
- 30 فلاق محمد، نحو نموذج جديد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - أنموذج مقترح، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2020.
- 31 قريد عمر، خليل سناء، أهمية قياس الأداء التسويقي بالنسبة لمؤسسات التوزيع الدولية - دراسة كارفور نموذجا، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 30 مارس 2023.

- 32 قريشي محمد الصالح، إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والمجتمع، الجزائر، العدد 07، 2011.
- 33 قميحة رابح، شرايطية امحمد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2013.
- 34 كلاش مريم، بهلول نور الدين، دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الجزائر، المجلد 11، العدد 03، أبريل 2021.
- 35 لطرش وليد، العثماني مصطفى، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة شركة (NCA) روية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2019.
- 36 مصداع راضية، واقع وتحديات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، الجزائر المجلد 09، العدد 02، 2020.
- 37 مناصرية رشيد، بن ختو فريد، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2015.
- 38 مناعي وسيلة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25، العدد 02، جوان 2019.
- 39 وشنان حكيم، التوظيف آلية لنجاح المؤسسة وتميزها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد 36، العدد 02، 2007.
- 40 يحياوي إلهام، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الإنتاجي في شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، مجلة المعيار، الجزائر، المجلد 10، 04 ديسمبر 2019.
- 41 يزيد قادة، عبد القادر طلحة، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020.
4. المداخلات في الملتقيات

عادل أحمد الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت، 1
2016.

عطية بن سعد مختار، علي امشيرى حليمة، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت 2
المساهمة، ورقة بحثية، المؤتمر الأكاديمي لدراسات الاقتصاد والأعمال، ليبيا،
ديسمبر 2018.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ouvrages

- 1 Bénédicte Coestier et Stéphane Marette, "*Economie de la qualité*", Paris: Editions la Découverte, 2004.
- 2 Dale H. Besterfield and others, "*Total Quality Management*", Revised third edition, New Delhi India: Pearson, 2012.
- 3 Daniel Duret et Maurice Pillet, "*Qualité en production : De l'ISO 9000 à Six Sigma*", 3 ème Ed, Paris : Editions d'Organisation, 2005.
- 4 John S. Oakland, "*Total Quality Management: Text with Cases*", 3rd Ed, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
- 5 Olivier Doucet et autres, "*Gérer la performance des employés au travail*", les éditions JFD inc, Montréal (Québec), 2020.
- 6 Philip kotler et autres, "*Marketing Management*", 13 ème édition, France : Pearson éducation France, 2009.
- 7 Quaret. A, "*les dirigeant algériens face à la performance de leurs entreprises*", rôle de la direction dans un système de mangement de la qualité, GAL, Alger, 2005.

2. Articles

- 1 Hamed J.H. USROF, Rania Mohamed ELMORSEY, "*Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability*", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol.6, No.2, April 2016.

James Nwoye Obi, "*Effective Human Resources Management Practices as The Key to Organizational Performance*", International Journal of Educational Research, Innovations and Methods, vol.3, no. 1, 2015.

Mohand Zine Alouaz, "*Démarche qualité : Outils de gestion et mise en œuvre dans les bibliothèques*", revue sciences humaines n°: 43, Algérie, juin 2015.

مواقع أنترنت

- 1 <https://www.academia.edu/43720926/>
- 2 <https://hrdiscussion.com/hr61086.html>
- 3 <https://www.researchgate.net/publication/312054032>
- 4 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/144818>
- 5 <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-928975>
- 6 https://books.google.dz/books?id=YGfJDwAAQBAJ&pg=PA15&hl=fr&source=gbs_toc_r&cad=1#v=onepage&q&f=false
- 7 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/68538>
- 8 <http://dspace.univ-batna.dz/xmlui/handle/123456789/428>
- 9 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/158915>

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة المحكمين

الجامعة التابعين لها	أسماء الأساتذة المحكمين
جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم	أ.د بن شني عبد القادر
المركز الجامعي نور البشير، البيض	أ.د بوبكر محمد
جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم	أ.د امحمد بلقاسم
جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم	أ.د رمضان محمد
جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم	أ.د بن حمودة يوسف
جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم	د شرارة وليد

الملحق رقم 02: الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان البحث

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لإعداد بحث علمي بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية"، وهذا استكمالا لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير-تخصص: تسيير الموارد البشرية.

وإدراكا منا لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم، فإننا نلتمس منكم التفضل علينا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية للتوصل إلى النتائج العلمية المطلوبة. علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا خالص عبارات التقدير والاحترام.

طالب الدكتوراه

بوبكر عبد الباقي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان البحث

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لإعداد بحث علمي بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية"، وهذا استكمالا لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير-تخصص: تسيير الموارد البشرية.

وإدراكا منا لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم، فإننا نلتمس منكم التفضل علينا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية للتوصل إلى النتائج العلمية المطلوبة. علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
تقبلوا منا خالص عبارات التقدير والاحترام.

طالب الدكتوراه

بوبكر عبد الباقي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان البحث

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد.

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لإعداد بحث علمي بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية"، وهذا استكمالا لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير-تخصص: تسيير الموارد البشرية.

وإدراكا منا لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم، فإننا نلتمس منكم التفضل علينا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية للتوصل إلى النتائج العلمية المطلوبة. علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
تقبلوا منا خالص عبارات التقدير والاحترام.

طالب الدكتوراه

بوبكر عبد الباقي

ملاحظة: يرجى وضع علامة "X" في الخانة التي تراها مناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر

أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 وأقل من 40 سنة

من 40 وأقل من 50 سنة

50 سنة فما فوق.

المستوى العلمي:

ثانوي فأقل

ليسانس، ماستر، مهندس

ماجستير، دكتوراه

قطاع النشاط:

الصندوق الذي تعملون به:

CNAC

CNAS

CNR

المنصب الوظيفي:

إطار

عون تنفيذ

إطار سامي

عون تحكم

سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات

من 05 وأقل من 10 سنوات

من 10 وأقل من 15 سنة

15 سنة فما فوق.

المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1- التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (دعم ومساندة الإدارة العليا)

الرقم	البيان	التقديرات				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	للإدارة العليا قناعة بأهمية تحقيق الجودة في الصندوق					
02	تضع الإدارة العليا خطة مستقبلية لتحقيق الجودة في جميع نشاطات (مجالات) الصندوق					
03	تلتزم الإدارة العليا بشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكل العمال بالصندوق					
04	تقوم الإدارة العليا للصندوق بتشخيص المشاكل وتحليلها وإبداء الحلول المناسبة لها					

2- التركيز على العميل (الزبون)

الرقم	البيان	التقديرات				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
05	يحرص الصندوق دوماً على تلبية رغبات المتعاملين معه (المواطنين/المؤسسات)					
06	يستمع الصندوق لشكاوي المتعاملين معه ويقدم لهم الحلول					
07	يعتمد الصندوق على آراء المتعاملين معه لتحسين خدماته					
08	يحرص الصندوق باستمرار على تحقيق رضا العملاء وكسب ثقتهم					

3- مشاركة العاملين

التقديرات					البيان	الرقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					يحرص الصندوق على نشر ثقافة الجودة وإشراك جميع العمال لتحقيقها	09
					تمنح الإدارة فرصة للعمال لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم في العمل	10
					تتجاوز الإدارة مع العمال وتستمع لشكاويهم وتلبي مطالبهم	11
					يوفر الصندوق للعمال جو عمل مناسب يشجعهم على الإبداع والابتكار	12

4- التحسين المستمر

التقديرات					البيان	الرقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					يحرص الصندوق باستمرار على تحسين جودة الخدمات التي يقدمها للمتعاملين معه	13
					يسعى الصندوق باستمرار إلى توجيه العمال إلى طرق وأساليب تحسين الجودة	14
					يسعى الصندوق باستمرار إلى امتلاك التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين خدماته	15
					تستخدم إدارة الصندوق أساليب وأدوات علمية متطورة لغرض تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر	16

5- اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات

الرقم	البيان	التقديرات			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
17	يحرص الصندوق باستمرار على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لمعالجتها وتحليلها				
18	يملك الصندوق نظام معلومات يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات				
19	يسعى الصندوق لتقديم المعلومات الضرورية للعمال التي يحتاجونها لأداء مهامهم				
20	يبحث الصندوق باستمرار عن أسباب نقص الجودة				

6- التعليم والتدريب

الرقم	البيان	التقديرات			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
21	يسعى الصندوق إلى تدريب (تكوين) العمال من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة				
22	يستفيد معظم العمال من التدريب (التكوين)				
23	يتم تدريب العمال عن كيفية استخدام التقنيات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل				
24	يسعى الصندوق إلى تدريب العمال على التطبيقات والأساليب الحديثة التي تساعد على تقديم خدمة جيدة للمتعاملين معه				
25	يساهم التدريب (التكوين) في التقليل من الأخطاء التي يقع فيها العمال عند أداء عملهم				

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية

التقديرات					البيان	الرقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					يملك العمال القدرات والمعارف والمهارات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب	26
					يقوم العمال بمهامهم بكل دقة وبالجودة المطلوبة	27
					يقوم العمال بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد	28
					يملك العمال القدرة على الإبداع وتطوير أدائهم	29
					يحترم العمال مواقيت العمل ولا يتغيبون إلا للضرورة القصوى	30
					ينجز العمال عملهم مع الحرص على عدم التبذير وعدم الوقوع في الأخطاء (أي أداء العمل بكفاءة)	31
					يملك العمال القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الصندوق (أي أداء العمل بفعالية)	32
					تزيد إنتاجية العمال وتتحسن باستمرار	33

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

- محور التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

Corrélations

		ع1	ع2	ع3	ع4	العليا_الإدارة_التزام
ع1	Corrélation de Pearson	1	,715**	,536**	,377*	,856**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,040	,000
	N	30	30	30	30	30
ع2	Corrélation de Pearson	,715**	1	,447*	,211	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000		,013	,264	,000
	N	30	30	30	30	30
ع3	Corrélation de Pearson	,536**	,447*	1	,476**	,788**
	Sig. (bilatérale)	,002	,013		,008	,000
	N	30	30	30	30	30
ع4	Corrélation de Pearson	,377*	,211	,476**	1	,650**
	Sig. (bilatérale)	,040	,264	,008		,000
	N	30	30	30	30	30
العليا_الإدارة_التزام	Corrélation de Pearson	,856**	,790**	,788**	,650**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

- محور التركيز على العميل:

Corrélations

		ع5	ع6	ع7	ع8	العميل_على_التركيز
ع5	Corrélation de Pearson	1	,333	,317	,510**	,695**
	Sig. (bilatérale)		,072	,088	,004	,000
	N	30	30	30	30	30
ع6	Corrélation de Pearson	,333	1	,242	,385*	,613**
	Sig. (bilatérale)	,072		,198	,036	,000
	N	30	30	30	30	30
ع7	Corrélation de Pearson	,317	,242	1	,385*	,727**
	Sig. (bilatérale)	,088	,198		,036	,000
	N	30	30	30	30	30
ع8	Corrélation de Pearson	,510**	,385*	,385*	1	,828**
	Sig. (bilatérale)	,004	,036	,036		,000
	N	30	30	30	30	30
العميل_على_التركيز	Corrélation de Pearson	,695**	,613**	,727**	,828**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

N	30	30	30	30	30
---	----	----	----	----	----

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

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

- محور مشاركة العاملين:

Corrélations

		ع9	ع10	ع11	ع12	العاملين_مشاركة
ع9	Corrélation de Pearson	1	,502**	,279	,565**	,714**
	Sig. (bilatérale)		,005	,136	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
ع10	Corrélation de Pearson	,502**	1	,669**	,686**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,005		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
ع11	Corrélation de Pearson	,279	,669**	1	,658**	,789**
	Sig. (bilatérale)	,136	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
ع12	Corrélation de Pearson	,565**	,686**	,658**	1	,889**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
العاملين_مشاركة	Corrélation de Pearson	,714**	,880**	,789**	,889**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

- محور التحسين المستمر:

Corrélations

		ع13	ع14	ع15	ع16	المستمر_التحسين
ع13	Corrélation de Pearson	1	,437*	,263	,333	,603**
	Sig. (bilatérale)		,016	,160	,072	,000
	N	30	30	30	30	30
ع14	Corrélation de Pearson	,437*	1	,351	,303	,672**
	Sig. (bilatérale)	,016		,057	,104	,000
	N	30	30	30	30	30
ع15	Corrélation de Pearson	,263	,351	1	,730**	,843**
	Sig. (bilatérale)	,160	,057		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
ع16	Corrélation de Pearson	,333	,303	,730**	1	,834**
	Sig. (bilatérale)	,072	,104	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
المستمر_التحسين	Corrélation de Pearson	,603**	,672**	,843**	,834**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

- محور اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات:

Corrélations

		ع17	ع18	ع19	ع20	القرارات_اتخاذ
ع17	Corrélation de Pearson	1	,046	,618**	,588**	,775**
	Sig. (bilatérale)		,811	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30
ع18	Corrélation de Pearson	,046	1	,221	,226	,516**
	Sig. (bilatérale)	,811		,242	,230	,004
	N	30	30	30	30	30
ع19	Corrélation de Pearson	,618**	,221	1	,566**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000	,242		,001	,000
	N	30	30	30	30	30
ع20	Corrélation de Pearson	,588**	,226	,566**	1	,798**
	Sig. (bilatérale)	,001	,230	,001		,000
	N	30	30	30	30	30
القرارات_اتخاذ	Corrélation de Pearson	,775**	,516**	,831**	,798**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

- محور التعليم والتدريب:

Corrélations

		ع21	ع22	ع23	ع24	ع25	والتدريب_التعليم
ع21	Corrélation de Pearson	1	,678**	,744**	,526**	-,023	,835**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003	,902	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ع22	Corrélation de Pearson	,678**	1	,734**	,664**	-,079	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,677	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ع23	Corrélation de Pearson	,744**	,734**	1	,849**	-,015	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,936	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ع24	Corrélation de Pearson	,526**	,664**	,849**	1	-,165	,814**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000		,382	,000
	N	30	30	30	30	30	30
ع25	Corrélation de Pearson	-,023	-,079	-,015	-,165	1	,109
	Sig. (bilatérale)	,902	,677	,936	,382		,567
	N	30	30	30	30	30	30

التعليم	Corrélation de Pearson	,835**	,871**	,934**	,814**	,109	1
والتدري	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,567	
ب	N	30	30	30	30	30	30

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

الصدق البنائي لأداة الدراسة:

- الصدق البنائي لمتغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

Corrélations

		الإدارة_التزام العليا_	_على_التركيز العمل	العام_مشاركة لين	المس_التحسين تمر	القرار_اتخاذ ت	والتدري_التعليم يب	إدارة_مبادئ الشامل_الجودة ة
الإد_التزام العليا_إدارة	Corrélation de Pearson	1	,488**	,452*	,587**	,310	,303	,726**
	Sig. (bilatérale)		,006	,012	,001	,095	,103	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ع_التركيز العمل_لى	Corrélation de Pearson	,488**	1	,293	,363*	,444*	,154	,583**
	Sig. (bilatérale)	,006		,116	,049	,014	,417	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
ا_مشاركة لعمالين	Corrélation de Pearson	,452*	,293	1	,315	,499**	,652**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,012	,116		,090	,005	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ا_التحسين لمستمر	Corrélation de Pearson	,587**	,363*	,315	1	,235	,150	,587**
	Sig. (bilatérale)	,001	,049	,090		,212	,430	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
القرار_اتخاذ رات	Corrélation de Pearson	,310	,444*	,499**	,235	1	,522**	,716**
	Sig. (bilatérale)	,095	,014	,005	,212		,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
والتعليم لتدري	Corrélation de Pearson	,303	,154	,652**	,150	,522**	1	,734**
	Sig. (bilatérale)	,103	,417	,000	,430	,003		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations

		ع26	ع27	ع28	ع29	ع30	ع31	ع32	ع33	الموارد_أداء البشرية
ع26	Corrélation de Pearson	1	,637**	,549**	,125	,386*	,542**	,563**	,686**	,738**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,509	,035	,002	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع27	Corrélation de Pearson	,637**	1	,458*	,283	,392*	,271	,383*	,352	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000		,011	,130	,032	,147	,037	,057	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع28	Corrélation de Pearson	,549**	,458*	1	,392*	,547**	,598**	,537**	,593**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,002	,011		,032	,002	,000	,002	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع29	Corrélation de Pearson	,125	,283	,392*	1	,355	,342	,334	,329	,513**
	Sig. (bilatérale)	,509	,130	,032		,054	,065	,071	,075	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع30	Corrélation de Pearson	,386*	,392*	,547**	,355	1	,627**	,630**	,546**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,035	,032	,002	,054		,000	,000	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع31	Corrélation de Pearson	,542**	,271	,598**	,342	,627**	1	,940**	,812**	,874**
	Sig. (bilatérale)	,002	,147	,000	,065	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع32	Corrélation de Pearson	,563**	,383*	,537**	,334	,630**	,940**	1	,725**	,867**
	Sig. (bilatérale)	,001	,037	,002	,071	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع33	Corrélation de Pearson	,686**	,352	,593**	,329	,546**	,812**	,725**	1	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000	,057	,001	,075	,002	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الموارد_أداء البشرية	Corrélation de Pearson	,738**	,605**	,777**	,513**	,760**	,874**	,867**	,849**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

إدائيات	Corrélation de	,726**	,583**	,812**	,587**	,716**	,734**	1
الجودة	Pearson							
الشاملة	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,001	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

- اختبار الصدق البنائي لمتغير أداء الموارد البشرية:

Corrélations

		ع26	ع27	ع28	ع29	ع30	ع31	ع32	ع33	الموارد أداء البشرية
ع26	Corrélation de Pearson	1	,637**	,549**	,125	,386*	,542**	,563**	,686**	,738**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,509	,035	,002	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع27	Corrélation de Pearson	,637**	1	,458*	,283	,392*	,271	,383*	,352	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000		,011	,130	,032	,147	,037	,057	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع28	Corrélation de Pearson	,549**	,458*	1	,392*	,547**	,598**	,537**	,593**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,002	,011		,032	,002	,000	,002	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع29	Corrélation de Pearson	,125	,283	,392*	1	,355	,342	,334	,329	,513**
	Sig. (bilatérale)	,509	,130	,032		,054	,065	,071	,075	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع30	Corrélation de Pearson	,386*	,392*	,547**	,355	1	,627**	,630**	,546**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,035	,032	,002	,054		,000	,000	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع31	Corrélation de Pearson	,542**	,271	,598**	,342	,627**	1	,940**	,812**	,874**
	Sig. (bilatérale)	,002	,147	,000	,065	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ع32	Corrélation de Pearson	,563**	,383*	,537**	,334	,630**	,940**	1	,725**	,867**
	Sig. (bilatérale)	,001	,037	,002	,071	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

ع33	Corrélation de Pearson	,686**	,352	,593**	,329	,546**	,812**	,725**	1	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000	,057	,001	,075	,002	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الموَأداء البارد شربة	Corrélation de Pearson	,738**	,605**	,777**	,513**	,760**	,874**	,867**	,849**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

ثبات أداة الدراسة:

- الثبات العام للاستبيان بطريقة معامل ألفا كرونباخ:

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	33

- الثبات العام للاستبيان بطريقة التجزئة النصفية:

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,776
		Nombre d'éléments	17 ^a
	Partie 2	Valeur	,811
		Nombre d'éléments	16 ^b
Nombre total d'éléments			33
Corrélation entre les sous-échelles			,902
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,949
	Longueur inégale		,949
	Coefficient de Guttman		,947

a. Les éléments sont : ع1, ع3, ع5, ع7, ع9, ع11, ع13, ع15, ع17, ع19, ع21, ع23, ع25, ع27, ع29, ع31, ع33.

b. Les éléments sont : ع33, ع2, ع4, ع6, ع8, ع10, ع12, ع14, ع16, ع18, ع20, ع22, ع24, ع26, ع28, ع30, ع32.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	56,83	54,695	7,396	17 ^a
Partie 2	51,40	63,145	7,946	16 ^b
Deux parties	108,23	223,909	14,964	33

a. Les éléments sont : ع1, ع3, ع5, ع7, ع9, ع11, ع13, ع15, ع17, ع19, ع21, ع23, ع25, ع27, ع29, ع31, ع33.

b. Les éléments sont : ع2, ع4, ع6, ع8, ع10, ع12, ع14, ع16, ع18, ع20, ع22, ع24, ع26, ع28, ع30, ع32.

عرض وتحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

Table de fréquences

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	285	69,2	69,5	69,5
	أنثى	125	30,3	30,5	100,0
	Total	410	99,5	100,0	
Manquant	Système	2	,5		
Total		412	100,0		

- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	19	4,6	4,6	4,6
	سنة 40 من وأقل 30 من	211	51,2	51,5	56,1
	سنة 50 من وأقل 40 من	139	33,7	33,9	90,0
	فوق فما سنة 50	41	10,0	10,0	100,0
	Total	410	99,5	100,0	
Manquant	Système	2	,5		
Total		412	100,0		

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط ابتدائي،	3	,7	,7	,7
	ثانوي	72	17,5	17,6	18,3
	ماستر ليسانس،	306	74,3	74,6	92,9
	مهندس	10	2,4	2,4	95,4
	ماجستير	7	1,7	1,7	97,1
	دكتوراه	12	2,9	2,9	100,0
	Total	410	99,5	100,0	
Manquant	Système	2	,5		
Total		412	100,0		

- توزيع أفراد العينة حسب متغير قطاع النشاط:

به_تعملون_الذي_الصندوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CNAS	59	14,3	14,4	14,4
	CNR	55	13,3	13,4	27,8
	CNAC	296	71,8	72,2	100,0
	Total	410	99,5	100,0	
Manquant	Système	2	,5		
Total		412	100,0		

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي:

الوظيفي_المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	تنفيذ عون	30	7,3	7,3	7,3
	تحكم عون	34	8,3	8,3	15,6
	إطار	308	74,8	75,1	90,7
	سامي إطار	38	9,2	9,3	100,0
	Total	410	99,5	100,0	
Manquant	Système	2	,5		
Total		412	100,0		

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

		المهنية_الخبرة_سنوات			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	29	7,0	7,1	7,1
	سنوات 10 من وأقل 05 من	101	24,5	24,6	31,7
	سنة 15 من وأقل 10 من	177	43,0	43,2	74,9
	فوق فما سنة 15	103	25,0	25,1	100,0
	Total	410	99,5	100,0	
Manquant	Système	2	,5		
Total		412	100,0		

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

- المتغير التابع (أداء الموارد البشرية):

Fréquences

Statistiques

		ع26	ع27	ع28	ع29	ع30	ع31	ع32	ع33	ال_الموارد_أداء بشرية
N	Valide	410	410	410	410	410	410	410	410	410
	Manquant	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Moyenne		3,58	3,34	3,47	3,50	3,28	3,40	3,42	3,32	3,4128
Ecart type		,927	,975	,979	,957	1,102	,997	,966	1,000	,75484

- المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة):

بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

Fréquences

Statistiques

		ع1	ع2	ع3	ع4	العليا_الإدارة_التزام
N	Valide	410	410	410	410	410
	Manquant	2	2	2	2	2
	Moyenne	3,53	3,43	3,13	3,33	3,3549
	Ecart type	1,058	1,052	1,151	1,091	,92340

بعد التركيز على العميل:

Fréquences

Statistiques

		ع5	ع6	ع7	ع8	العميل_على_التركيز
N	Valide	410	410	410	410	410
	Manquant	2	2	2	2	2
	Moyenne	3,85	3,72	3,30	3,63	3,6280
	Ecart type	,820	,933	1,012	,953	,76945

بعد مشاركة العاملين:

Fréquences

Statistiques

		ع9	ع10	ع11	ع12	العاملين_مشاركة
N	Valide	410	410	410	410	410
	Manquant	2	2	2	2	2
	Moyenne	3,21	3,07	3,07	2,96	3,0774
	Ecart type	1,150	1,223	1,204	1,249	1,05471

بعد التحسين المستمر:

Fréquences

Statistiques

		ع13	ع14	ع15	ع16	المستمر_التحسين
N	Valide	410	410	410	410	410
	Manquant	2	2	2	2	2
	Moyenne	3,63	3,38	3,65	3,44	3,5256
	Ecart type	,905	1,014	1,017	1,050	,82571

بعد اتخاذ القرارات اعتماد على البيانات:

Fréquences

Statistiques

		ع17	ع18	ع19	ع20	اعتماد_القرارات_اتخاذ البيانات_على_د
N	Valide	410	410	410	410	410
	Manquant	2	2	2	2	2
	Moyenne	3,41	3,48	3,60	3,17	3,4122
	Ecart type	,958	,984	,987	1,050	,81544

بعد التعليم والتدريب:

Fréquences

Statistiques

		ع21	ع22	ع23	ع24	ع25	والتدريب_التعليم
N	Valide	410	410	410	410	410	410
	Manquant	2	2	2	2	2	2
	Moyenne	3,50	3,00	3,49	3,52	3,97	3,4966
	Ecart type	1,075	1,260	1,038	,967	,819	,82636

1.4 اختبار اعتدالية البيانات:

1.1.4 اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
العليا_الإدارة_التزام	,134	410	,000	,956	410	,000
العمل_على_التركيز	,141	410	,000	,941	410	,000
العاملين_مشاركة	,104	410	,000	,971	410	,000
المستمر_التحسين	,137	410	,000	,966	410	,000
البيانات_على_اعتماد_القرارات_اتخاذ	,121	410	,000	,966	410	,000
والتدريب_التعليم	,134	410	,000	,960	410	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

1.1.1.4 اختبار التوزيع الطبيعي المعدل للمتغير المستقل:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
1العليا_الإدارة_التزام	,026	410	,200*	,996	410	,469
1العمل_على_التركيز	,043	410	,068	,995	410	,195
1العاملين_مشاركة	,028	410	,200*	,992	410	,031
1المستمر_التحسين	,031	410	,200*	,997	410	,643

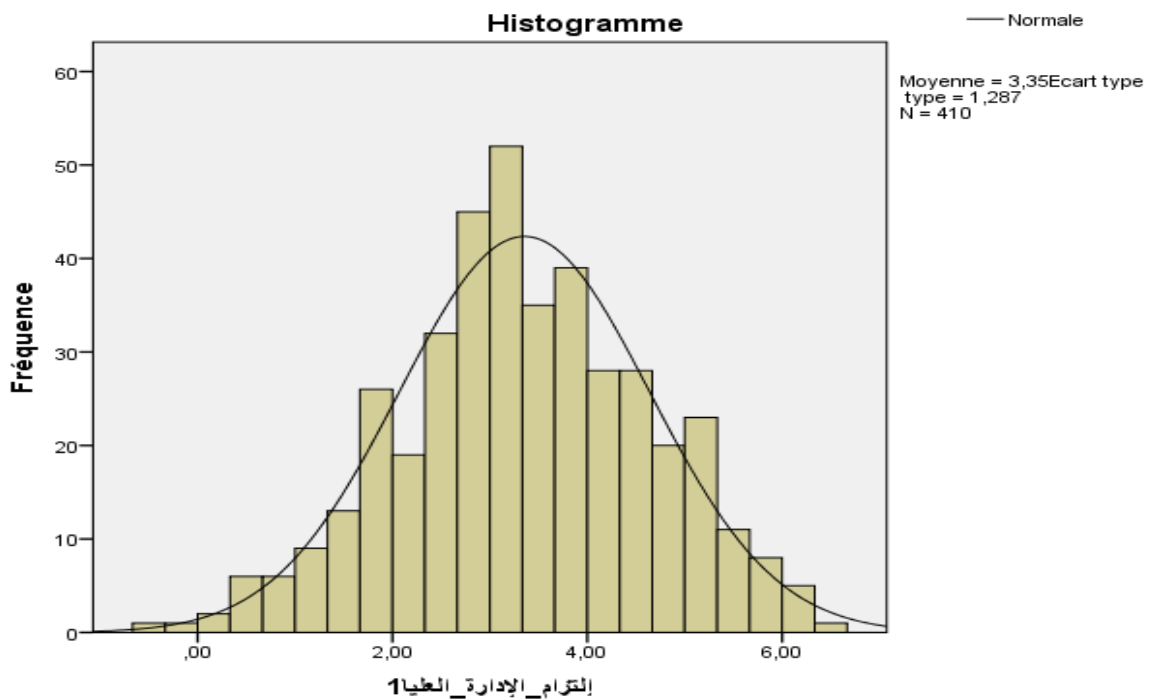
1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ	,025	410	,200*	,998	410	,852
1والتدريب_التعليم	,033	410	,200*	,995	410	,215

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

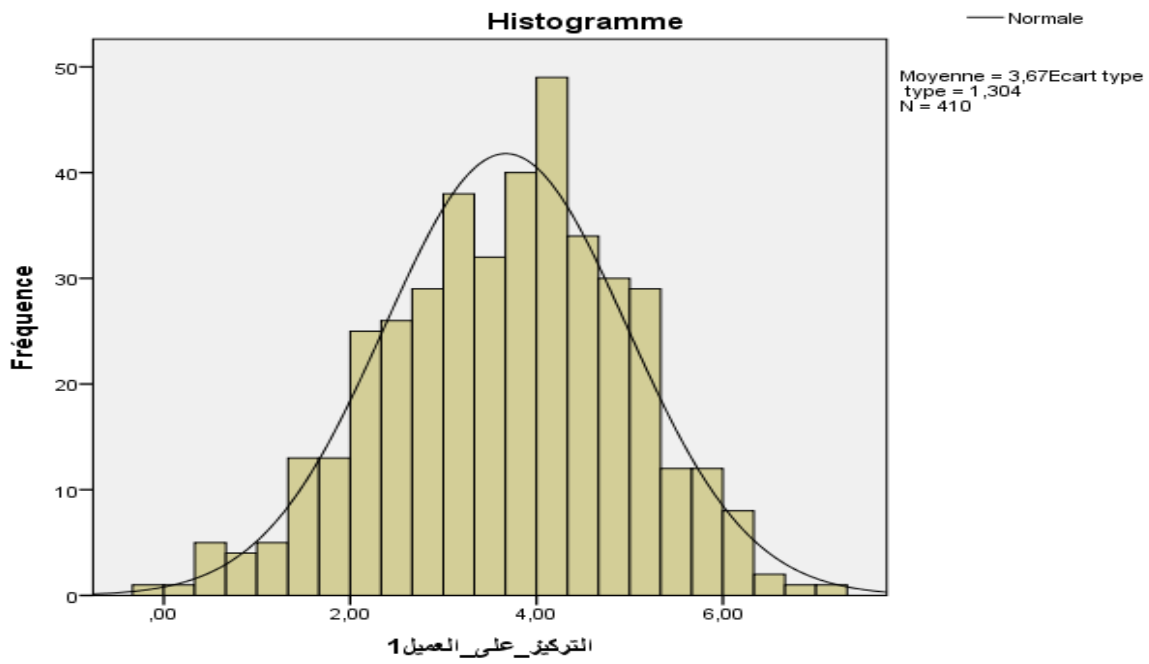
a. Correction de signification de Lilliefors

Histogramme :

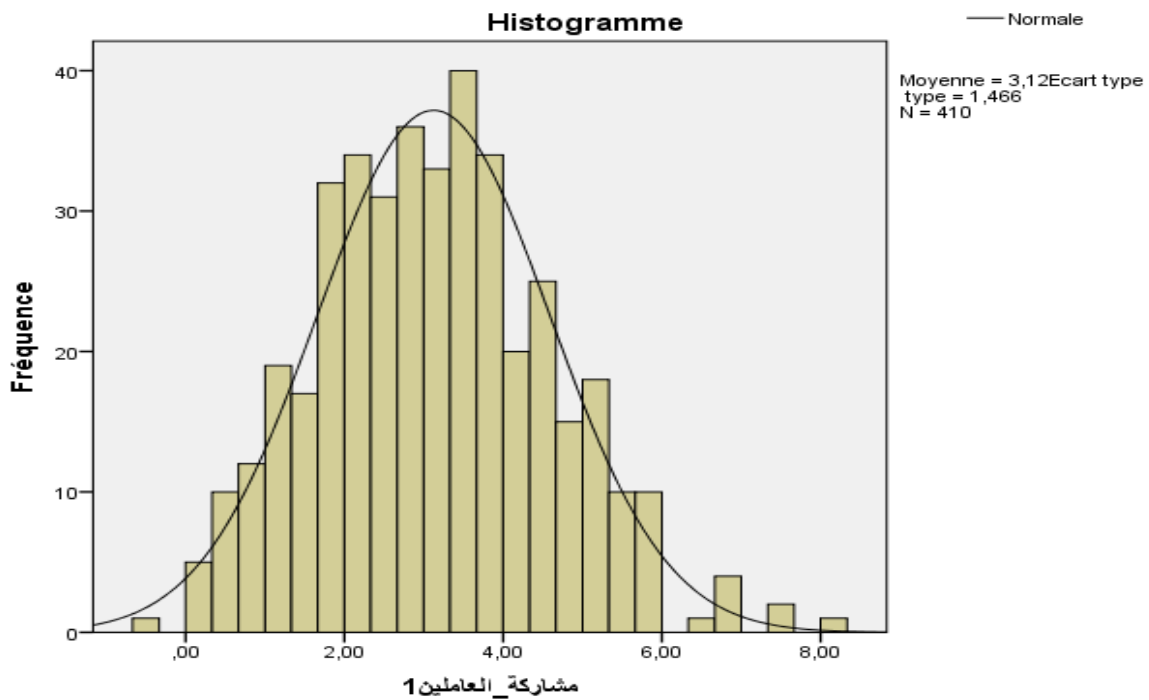
- المدج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي لالتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:



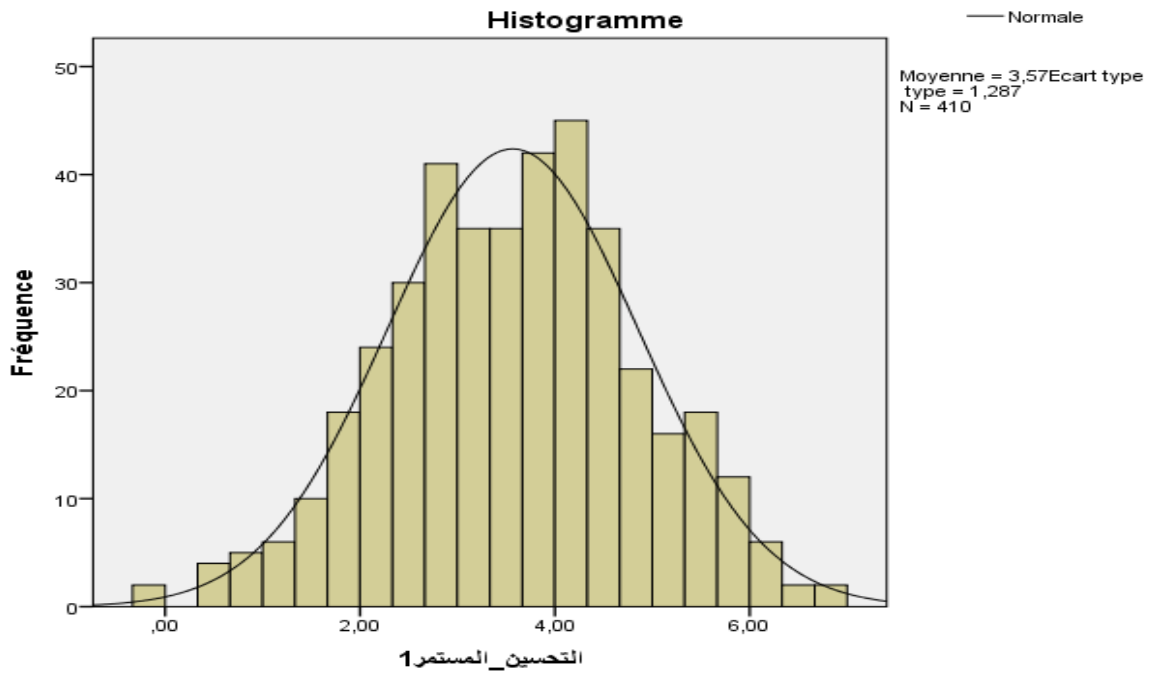
- المدج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي التركيز على العميل:



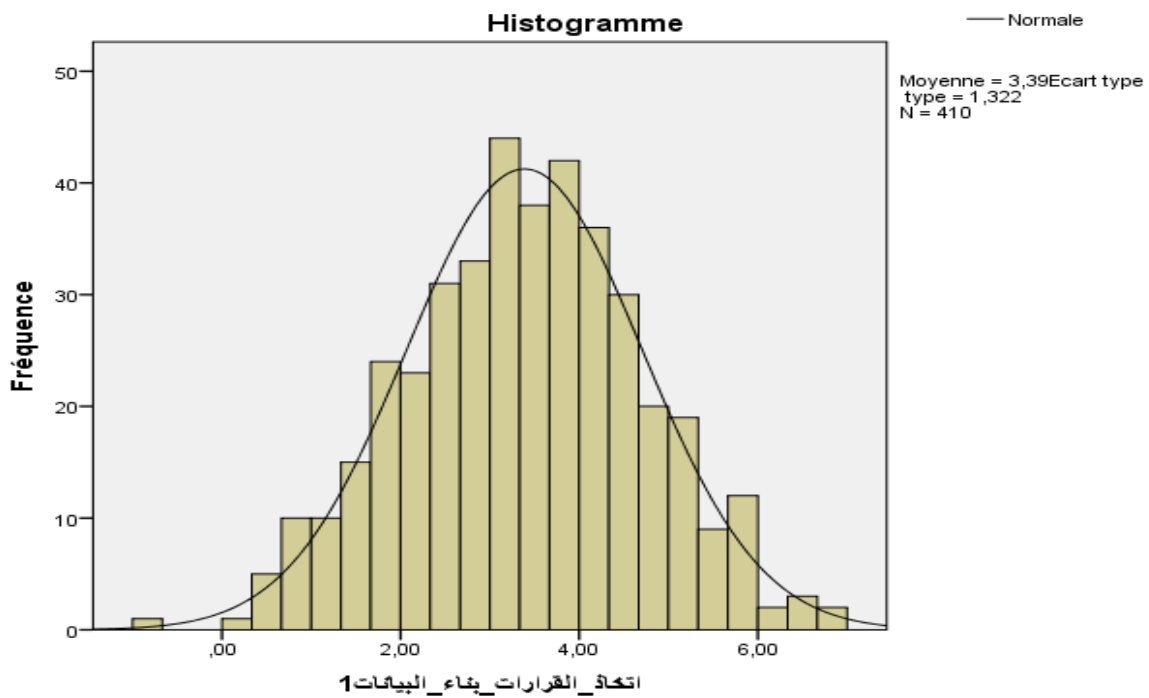
- المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي لمشاركة العاملين:



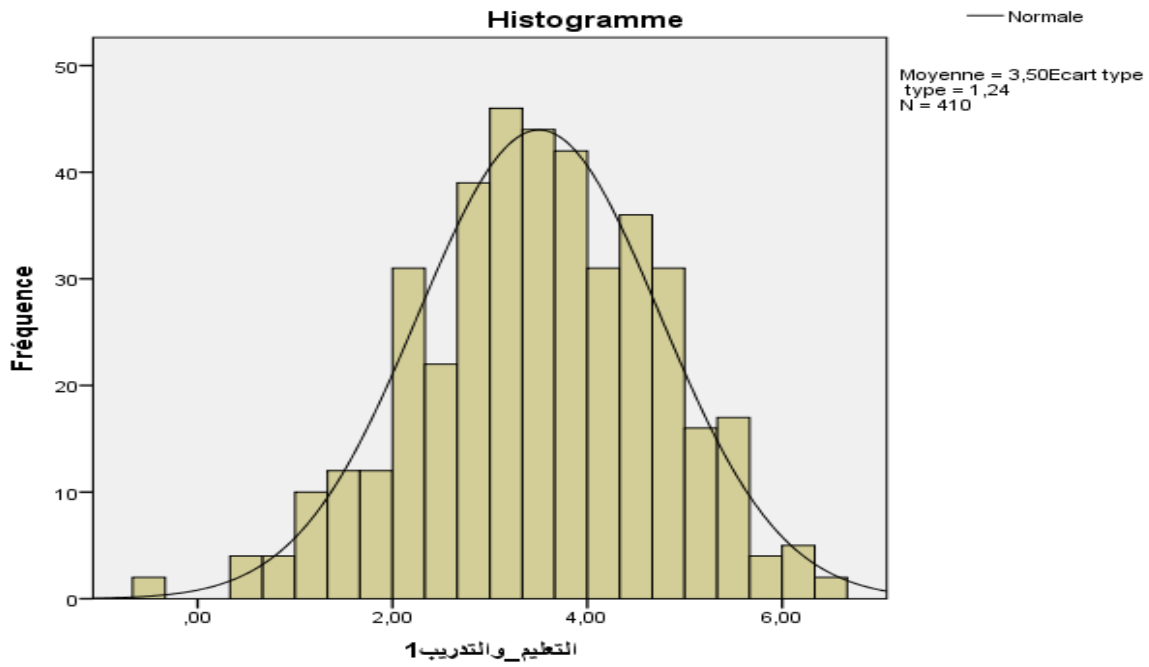
- المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للتحسين المستمر:



- المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي لاتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات:



- المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للتعليم والتدريب:



2.1.4 اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
البشرية الموارد أداء	,096	410	,000	,976	410	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

1.2.1.4 اختبار التوزيع الطبيعي المعدل للمتغير التابع:

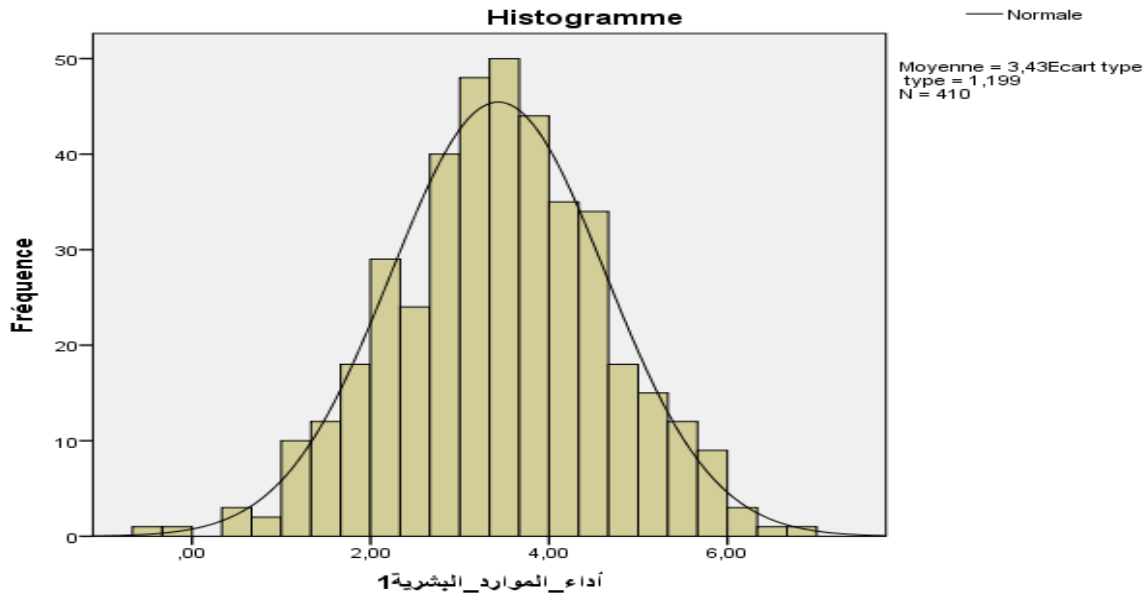
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
1البشرية الموارد أداء	,032	410	,200*	,997	410	,791

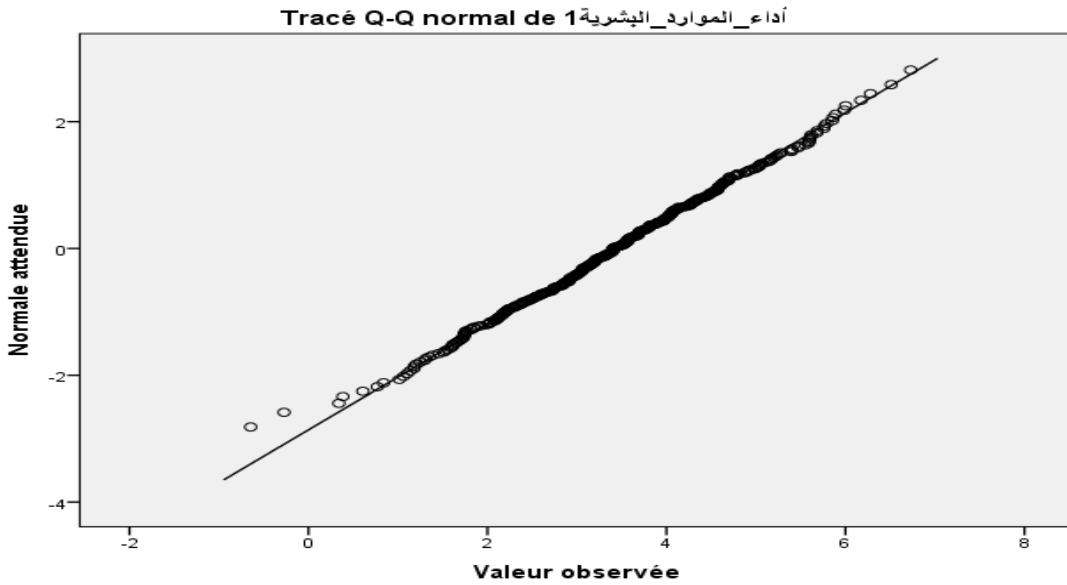
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

- المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية:



- الرسم البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لأداء الموارد البشرية:



2.4 اختبار الفرضية الرئيسية

1.2.4 تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,306 ^a	,094	,080	1,15035

a. Prédicteurs : (Constante), 1_العمليل_على_التركيز, 1_والتدريب_التعليم,

1_المستمر_التحسين, 1_العليا_الإدارة_التزام, 1_البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ, 1_العاملين_مشاركة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	55,115	6	9,186	6,942	,000 ^b
	Résidus	533,293	403	1,323		
	Total	588,408	409			

a. Variable dépendante : 1البشرية_الموارد_أداء

b. Prédicteurs : (Constante), 1العمليل_على_التركيز, 1والتدريب_التعليم, 1العاملين_مشاركة, 1العليا_الإدارة_التزام, 1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ, 1المستمر_التحسين

2.2.4 تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	55,115	6	9,186	6,942	,000 ^b
	Résidus	533,293	403	1,323		
	Total	588,408	409			

a. Variable dépendante : 1البشرية_الموارد_أداء

b. Prédicteurs : (Constante), 1العمليل_على_التركيز, 1والتدريب_التعليم, 1العاملين_مشاركة, 1العليا_الإدارة_التزام, 1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ, 1المستمر_التحسين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,938	,243		7,969	,000
	1العليا_الإدارة_التزام	,066	,051	,070	1,288	,199
	1العمليل_على_التركيز	,066	,049	,071	1,351	,178
	1العاملين_مشاركة	,040	,045	,049	,899	,369
	1المستمر_التحسين	,056	,052	,060	1,086	,278
	1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ	,083	,050	,091	1,653	,099
	1والتدريب_التعليم	,122	,051	,126	2,387	,017

a. Variable dépendante : 1البشرية_الموارد_أداء

3.2.4 تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد

البشرية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,218 ^a	,047	,045	1,17215
2	,266 ^b	,071	,066	1,15908
3	,288 ^c	,083	,076	1,15286

a. Prédictors : (Constante), والتدريب_التعليم

b. Prédictors : (Constante), والتدريب_التعليم, 1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ

c. Prédictors : (Constante), والتدريب_التعليم, 1العميل_على_التركيز, 1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,839	1	27,839	20,262	,000 ^b
	Résidus	560,569	408	1,374		
	Total	588,408	409			
2	Régression	41,618	2	20,809	15,489	,000 ^c
	Résidus	546,790	407	1,343		
	Total	588,408	409			
3	Régression	48,796	3	16,265	12,238	,000 ^d
	Résidus	539,612	406	1,329		
	Total	588,408	409			

a. Variable dépendante : 1البشرية_الموارد_أداء

b. Prédictors : (Constante), والتدريب_التعليم

c. Prédictors : (Constante), والتدريب_التعليم, 1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ

d. Prédictors : (Constante), والتدريب_التعليم, 1العميل_على_التركيز, 1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,695	,174		15,515	,000
	1والتدريب_التعليم	,210	,047	,218	4,501	,000
2	(Constante)	2,369	,200		11,871	,000
	1والتدريب_التعليم	,162	,049	,168	3,335	,001
	1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ	,146	,046	,161	3,203	,001
3	(Constante)	2,086	,233		8,962	,000
	1والتدريب_التعليم	,157	,048	,162	3,235	,001

1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ	,121	,047	,134	2,602	,010
1العميل_على_التركيز	,105	,045	,114	2,324	,021

a. Variable dépendante : 1البشرية_الموارد_أداء

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	1العليا_الإدارة_التزام	,144 ^b	2,841	,005	,139	,896
	1العميل_على_التركيز	,144 ^b	2,979	,003	,146	,985
	1العاملين_مشاركة	,137 ^b	2,760	,006	,136	,932
	1المستمر_التحسين	,141 ^b	2,785	,006	,137	,900
	1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ	,161 ^b	3,203	,001	,157	,904
2	1العليا_الإدارة_التزام	,110 ^c	2,126	,034	,105	,840
	1العميل_على_التركيز	,114 ^c	2,324	,021	,115	,933
	1العاملين_مشاركة	,094 ^c	1,799	,073	,089	,826
	1المستمر_التحسين	,101 ^c	1,910	,057	,094	,815
3	1العليا_الإدارة_التزام	,083 ^d	1,538	,125	,076	,774
	1العاملين_مشاركة	,072 ^d	1,343	,180	,067	,789
	1المستمر_التحسين	,075 ^d	1,373	,171	,068	,763

a. Variable dépendante : 1البشرية_الموارد_أداء

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), 1والتدريب_التعليم

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), 1والتدريب_التعليم, 1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ

d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), 1والتدريب_التعليم, 1البيانات_بناء_القرارات_اتخاذ, 1العميل_على_التركيز

جدول المحتويات

جدول المحتويات

II-I	ملخص
III	فهرس
VI-IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ - ح	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة
23	تمهيد الفصل
24	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة: الأسس والمفاهيم العامة
24	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة، إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
32	المطلب الثالث: رواد ومفكري إدارة الجودة الشاملة
48	المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة وأبرز أهدافها
52	المبحث الثاني: ركائز إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها
52	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
55	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
56	المطلب الثالث: أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة
60	المطلب الرابع: خطوات ومراحل إدارة الجودة الشاملة
63	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة: معايير تقييمها، معوقاتنا، عوامل نجاحها
63	المطلب الأول: معايير تقييم إدارة الجودة الشاملة
66	المطلب الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
67	المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة
68	المطلب الرابع: مستقبل (أفاق) إدارة الجودة الشاملة
70	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة
72	تمهيد الفصل

73	المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
73	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
77	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
79	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
83	المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية
87	المبحث الثاني: الأداء: الأسس والمفاهيم
87	المطلب الأول: مفهوم الأداء، وأبعاده
88	المطلب الثاني: أنواع الأداء
91	المطلب الثالث: أداء الموارد البشرية: مفهومه، أنواعه، عناصره وأهميته
96	المطلب الرابع: محددات أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه
99	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
99	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية
101	المطلب الثاني: عناصر، ومراحل ومعايير عملية تقييم أداء الموارد البشرية
104	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
109	المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية: أسباب الفشل وشروط النجاح
112	المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية
112	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة والتوظيف
113	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة والتدريب
115	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء
116	المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة وأنظمة التحفيز والمكافآت والتعويضات
122	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية على عينة من صناديق الضمان الاجتماعي
124	تمهيد الفصل
125	المبحث الأول: منهج البحث وأداة الدراسة
125	المطلب الأول: منهج البحث

125	المطلب الثاني: أنموذج وأداة الدراسة
125	1.2 أنموذج الدراسة
126	2.2 تقديم أداة الدراسة
129	3.2 أدوات التحليل الاحصائي
130	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
131	1.3 صدق أداة الدراسة
138	2.3 ثبات أداة الدراسة
141	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة
141	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
141	1.3 مجتمع الدراسة
141	2.3 عينة الدراسة
143	المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
150	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
150	1.3 المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)
152	2.3 المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)
162	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
162	1.4 اختبار اعتدالية البيانات
174	2.4 اختبار الفرضية الرئيسية
177	3.4 اختبار الفرضيات الفرعية
180	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
183	خلاصة الفصل
185	الخاتمة العامة
188	المراجع
201	الملاحق
231	جدول المحتويات

الملخص:

تهتم معظم المنظمات عمومية كانت أو خاصة بعامل الجودة وإدارتها، باعتبارهما أحد السبل والعوامل لضمان بقائها، نموها واستمراريتها، وقد لا تسعى لتحقيق هذا المطلب فقط المنظمات الكبيرة، الجامعات والمعاهد ومخابر البحث المختصة، بل تسعى إليه في وقتنا الراهن حتى الإدارات، المؤسسات الاقتصادية والخدمية وغيرها. وفي سبيل ذلك تسخر كل الجهود موارد مادية، مالية، معلوماتية وبشرية، ولا شك أن أبرز هذه الموارد وأكثرها أهمية المورد البشري باعتباره الأصل والمحرك والمتحكم في باقي الموارد.

وعليه، فالهدف من بحثنا من الناحية النظرية هو تسليط الضوء على كل ما يمت بصلة للجودة وإدارة الجودة الشاملة من جهة وينصب كذلك على إدارة الموارد البشرية، والأداء والعلاقة بين مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى.

ومن أجل معرفة إن وجد أثر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في صناديق الضمان الاجتماعي قدمنا إلى تحليل عينة من عمال هذه الأخيرة، وقد خلصت دراستنا إلى وجود أثر لثلاث مبادئ على أداء الموارد البشرية، في حين باقي المبادئ الثلاث الأخرى لم يكن لها أثر.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية، الأداء، أداء الموارد البشرية.

Résumé :

La plupart des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, se préoccupent du facteur qualité et de sa gestion, car ils constituent l'un des moyens et des facteurs qui assurent sa survie et leurs croissance et leur continuité. Non seulement les grandes organisations, les universités, les instituts et les laboratoires de recherche spécialisées peuvent rechercher pour atteindre cette exigence, mais à l'heure actuelle, même les administrations, les institutions économiques et de services et d'autres le recherchent. A cette fin, tous les efforts sont exploités, ressources matérielles, financières, informationnelles et humaines, et il ne fait aucun doute que la plus importante de ces ressources est la ressource humaine, car elle est à l'origine et le moteur qui contrôle du reste des ressources.

Ainsi, l'objectif de notre recherche, d'un point de vue théorique, est de faire la lumière sur tout ce qui concerne la qualité et la gestion de la qualité

complète d'une part, et de se concentrer sur la gestion des ressources humaines, la performance et la relation entre les domaines de la gestion des ressources humaines et de la gestion complète d'autre part.

Afin de savoir s'il existe un impact des principes de gestion de la qualité complète sur la performance des ressources humaines des caisses de sécurité sociales, nous avons analysé un échantillon des travailleurs de ces dernières. Et Notre étude a conclu qu'il y avait un impact de trois principes sur la performance des ressources humaines, alors que les trois autres principes n'ont eu aucun impact.

Les mots clés:

La qualité, la gestion de la qualité totale, les ressources humaines, la performance, la performance des ressources humaines.