



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات

تخصص حوكمة الشركات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

**واقع تمكين العاملين  
بالمؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة  
دراسة حالة :  
مؤسسة نضال فرع GPL بشار**

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد:

د. بوشيشي عائشة

ملياني زعيمة

أعضاء لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بلمقدم مصطفى
مشرفة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د.بوشيشي عائشة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د.شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. يحيى برويقات عبد الكريم

السنة الجامعية: 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

الحمد لله نشكره على أن أعاننا ووفقنا لهذا الإنجاز الذي أهديه إلى:

... أمي ...

... أبي ...

... إخوتي ...

... كافة الأهل والأقارب ....

... كل من ساروا معي في درب العلم ...

... إلى كل طلبة العلم ...

# تشكر

نحمد الله ونشكره على أن هدانا لهذا العمل المتواضع  
ونتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة

"بوشيخي عائشة"

التي قدمت لنا يد العون الكبير والعطاء الوفير

في إنجاز وإتمام هذه المذكرة

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة

الذين رافقونا في مشوارنا الجامعي

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب

أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

قائمة الجداول والأشكال

المقدمة العامة

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

- 1..... مقدمة الفصل
- 2..... المبحث الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها
- 2..... المطلب الأول: مفهوم الجودة
- 6..... المطلب الثاني: مسيرة الجودة وتطورها
- 10..... المطلب الثالث: أبعاد الجودة وأهميتها
- 14..... المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الجودة
- 16..... المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
- 16..... المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة الجودة الشاملة
- 22..... المطلب الثاني: تطور إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها
- 37..... المطلب الثالث: مرتكزات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة
- 41..... المطلب الرابع: مراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 45..... المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والأيزو
- 45..... المطلب الأول: تعريف الأيزو نشأته وتطوره
- 48..... المطلب الثاني: سلسلة معايير الأيزو
- 50..... المطلب الثالث: مزايا الأيزو والصعوبات التي تواجه تطبيقه
- 52..... المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة والأيزو الفرق والعلاقة
- 56..... خاتمة الفصل

الفصل الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية

- 57..... مقدمة الفصل
- 58..... المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
- 58..... المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها
- 64..... المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- 67..... المطلب الثالث: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية
- 70..... المطلب الرابع: المتغيرات البيئية المؤثرة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 73..... المبحث الثاني: تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية
- 73..... المطلب الأول: إدراك أهمية إدارة الجودة الشاملة من منظور إدارة الموارد البشرية

74.....	المطلب الثاني: إهتمامات إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية.....
82.....	المطلب الثالث:التغيرات التي طرأت على الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.....
87.....	المطلب الرابع: متطلبات ومبادئ تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.....
91.....	المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية والإيزو.....
91.....	المطلب الأول:مكانة الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة ومعايير مراجعة الجودة.....
97.....	المطلب الثاني: شهادات الإيزو لتأكيد جودة المستخدمين.....
100.....	المطلب الثالث: التدريب والإيزو.....
102.....	المطلب الرابع:تطوير الكفاءات والإيزو.....
103.....	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: تمكين العاملين
104.....	مقدمة الفصل
105.....	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين.....
105.....	المطلب الأول : مفهوم التمكين وأهميته.....
109.....	المطلب الثاني: الاتجاهات الفكرية للتمكين.....
112.....	المطلب الثالث: أبعاد وأهداف التمكين.....
117.....	المطلب الرابع: أساليب التمكين.....
120.....	المبحث الثاني: متطلبات ومراحل تنفيذ تمكين العاملين.....
120.....	المطلب الأول: دوافع استراتيجية التمكين.....
122.....	المطلب الثاني: مرتكزات التمكين.....
131.....	المطلب الثالث: مراحل تنفيذ تمكين العاملين.....
136.....	المطلب الرابع: عوامل النجاح وال فشل في عملية تمكين العاملين.....
138.....	المبحث الثالث: الآثار المترتبة والفوائد الناجمة عن تطبيق مفهوم التمكين.....
138.....	المطلب الأول: نتائج خاصة بالموظف.....
141.....	المطلب الثاني: نتائج خاصة بالمنظمة.....
142.....	المطلب الثالث: نتائج خاصة بالزبون.....
145.....	المطلب الرابع: مؤشرات قياس تمكين العاملين.....
148.....	خاتمة الفصل
	الفصل الرابع: واقع تمكين العاملين بمؤسسة نفضال فرع GPL بشار
149.....	مقدمة الفصل

150.....	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفعال
150.....	المطلب الأول : نشأة مؤسسة نفعال ومهامها
151.....	المطلب الثاني: تطور مؤسسة نفعال
153.....	المطلب الثالث: منتجات نفعال وإمكانياتها
156.....	المبحث الثاني: وحدة نفعال بشار
156 .....	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي
160.....	المطلب الثاني: دائرة المستخدمين ومهامها
163.....	المطلب الثالث: الموارد البشرية في مؤسسة نفعال فرع GPL بشار
165.....	المبحث الثالث: دراسة وتقييم نتائج الاستبيان
165.....	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
168.....	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة
175.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج محاور الاستبيان
191.....	المطلب الرابع: نتائج الدراسة
195.....	خاتمة الفصل
197.....	الخاتمة العامة
200.....	قائمة المراجع
206.....	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	المراحل التاريخية لتطور الجودة	1.1
14	عناصر إدارة الجودة الشاملة	2.1
21	أهداف إدارة الجودة الشاملة	3.1
26	مثلث ديمينج	4.1
28	ثلاثية عمليات الإدارة	5.1
48	نشأة الإيزو 9000	6.1
54	العلاقة بين TQM و ISO 9000	7.1
66	تحديات إدارة الموارد البشرية	1.2
68	وظائف إدارة الموارد البشرية	2.2
75	خطوات التحفيز	3.2
119	تسلسل التمكين	1.3
126	العلاقة بين التمكين والمعرفة	2.3
130	تطور مدى المهمات الموكلة للفريق	3.3
135	التتابع المرحلي للتمكين	4.3
157	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال وحدة GPL بشار	1.4
161	الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين	2.4
170	متغير الجنس في عينة الدراسة	3.4
171	متغير السن في عينة الدراسة	4.4
172	الوضعية العائلية في العينة المدروسة	5.4
173	المستوى الدراسي في العينة المدروسة	6.4
173	نوع عقد التشغيل في العينة المدروسة	7.4
174	الوظيفة في العينة المدروسة	8.4
175	الأقدمية في العينة المدروسة	9.4



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	الفرق بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة	19
2.1	العلاقة بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة	53
3.1	أوجه الاختلاف بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة	55
1.2	تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة	86
1.3	أهداف التمكين بالنسبة للفرد والمنظمة	116
1.4	عدد العمال حسب إحصائيات أكتوبر 2011	164
2.4	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	169
3.4	مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور الأول	176
4.4	مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور الثاني	178
5.4	مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور الثالث	180
6.4	مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور الرابع	182
7.4	مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور الخامس	183
8.4	مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور السادس	185
9.4	مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور السابع	186
10.4	مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور الثامن	187
11.4	مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور التاسع	189
12.4	مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور العاشر	190

الفقدهة

العامه

## المقدمة العامة

تواجه المؤسسات في عصرنا الحاضر تحديات كبرى نتيجة للنمو الكبير في حجمها، تنوع أنشطتها و تعقدها خصوصا مع التغيرات التي طرأت على البيئة التنافسية، مما نتج عنه منافسة حادة بين المؤسسات التي حاولت التماشي معها لضمان البقاء و الاستمرارية ومحاولة التأقلم مع هذه التحديات، كالعولمة التي أصبحت بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، و ما أفرزته من تطورات تكنولوجية سريعة ومتلاحقة، والانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة العوائق والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، وكذا التطور التكنولوجي السريع وتعدد المنتجات المعروضة كما ونوعاً. و غيرها، مما جعلها تلجأ إلى تبني مفهوم الجودة وإدارة الجودة.

فالجودة تعتبر من اهتمامات الإنسان، فالزبون اليوم أصبح يختار المنتجات ليس على أساس السعر كما كان عليه في السابق وإنما على أساس الجودة العالية للمنتجات، مما استوجب على المؤسسات الاهتمام أكثر بجانب الجودة في السلع والخدمات أي البحث عن أساليب إدارية تهتم بالجودة وإدارة الجودة، ويمكن القول بأن المشكلة لم تعد تقتصر فقط على الحصول على جودة المنتجات أو الخدمات بل أصبحت المؤسسات اليوم تسعى للحصول على شهادة الجودة.

وبما أن معظم مشاكل الجودة يقوم بحلها الأفراد العاملين وبما أنهم الأكثر فهما لجوانب الخلل في المنظمة والأداة التي تنفذ كل الأفكار والخطط التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة فعلى المنظمة خلق مناخ مناسب لهم يسمح لهم بتفعيل طاقاتهم وقدراتهم في عملية التحسين المستمر في المنظمة.

فإذا أردنا معرفة حقيقة إدارة الجودة الشاملة فعلينا التأمل في الإدارة التقليدية، حيث نجد القائد الإداري في الإدارة التقليدية يعتمد على العمل الفردي البيروقراطي، وعلى أفكاره، وتوجيهاته الشخصية والالتزام حرفيا بتطبيق القوانين والسعي لإرضاء رؤسائه في العمل بأية صفة. فقد جاءت إدارة الجودة الشاملة للتخلص من هذه الأساليب في الإدارة حيث ارتأى العلماء والمفكرون أن عصر العولمة والإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة تتطلب تغيير في قواعد العمل، ولهذا جاءت إدارة الجودة الشاملة لتملأ الفراغ الموجود في التسيير وتدعو القائد الإداري إلى غرس وتحفيز وزرع الثقة في العاملين، والاعتماد على المعلومات الصحيحة وعلى منهج العمل الجماعي والنظرة إلى الأمور بنظرة مستقبلية بعيدة المدى.

كما أن التحدي الذي تواجهه المؤسسات اليوم هو حدة المنافسة على الموارد الذكية أي الموارد البشرية المخلصة والمنتجة والمبتكرة، وكيفية استقطابها للكفاءات وتلبية احتياجاتها وكيفية ترسيخ ثقافة المسؤولية والإنجاز والتميز لديهم، وكيفية صيانتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ليصبحوا قادة في مواقعهم، لذا أدركت المؤسسات في العصر الحديث أن العامل الوحيد الذي يصنع أهدافها

## المقدمة العامة

وإستراتيجيتها، والذي يرقى بها إلى مستويات التنافس، ويصنع لها مستقبلها هي مواردها البشرية بلا نزاع. وعلى هذا الأساس فإن مستلزمات جودة إدارة المؤسسة تستدعي استقطاب وجذب تلك النواة من الموارد البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق جودة الإدارة وتحسين هذه الجودة خلال حياة المؤسسة ومراحل بناءها.

رغم أن القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية معروفة ومتطرق إليها في كتب الإدارة بأشكال كثيرة ومتعددة، تجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وإلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية. إلا أنه يبرز من بين هذه القضايا موضوع لازالت الإدارات العالمية في شركات العالم تتناوله بحذر وشكوك أحيانا وباهتمام ورعاية أحيانا أخرى وهو موضوع تمكين العاملين

### «L'empoworment des employés»

#### أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية ما هو واقع تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية؟

وللإحاطة بمختلف جوانب هذه الإشكالية تم يجب طرح الأسئلة تم تناولها في الجانب النظري وكانت مساعدة على طرح الجانب التطبيقي:

☞ ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

☞ ما هي تأثيرات إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية؟

☞ ما هي أهمية التمكين وما هي فلسفته في ظل إدارة الجودة الشاملة؟

☞ ما هو واقعه في المؤسسة الجزائرية؟

#### ثانياً: فرضيات الدراسة

وقد حاولنا الإجابة على التساؤلات السابقة من خلال وضع الفرضية الآتية:

☞ هناك عوامل تمكين معتبرة للعاملين بمؤسسة نפטال فرع GPL بشار.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

☞ التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وأهم مرتكزاتها.

☞ الوقوف على مفهوم وأهمية تمكين العاملين.

☞ تسليط الضوء على أهم الآثار المترتبة والفوائد الناجمة من تطبيق تمكين العاملين.

✍ معرفة نسبة توافر عوامل تمكين العاملين بمؤسسة نפטال فرع GPL بشار.

### رابعاً: أهمية الدراسة

✍ تمثل أهمية البحث أولاً في تقديم المفاهيم حول بعض الأساليب الإدارية الحديثة والمهمة وفي إبراز أهمية الموارد البشرية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

✍ كما تتمثل أيضاً أهميته لارتباطه بمجموعة من القضايا المهمة على رأسها الجودة الشاملة واللامركزية الإدارية وعمل الفريق وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، أين تواجه المنظمات صعوبات وتعقيدات شديدة.

### خامساً : منهج الدراسة

ارتكزت إجراءات إعداد هذا البحث على تجميع المعلومات المرتبطة مباشرة بالموضوع من مصادر متنوعة و حديثة، ونظراً لكون موضوع هذا البحث يركز في جانب منه على الدراسة و التحليل، كانت المنهجية التي اتبعناها تستند على المنهج الوصفي لتشخيص ما هو قائم من دراسات ومراجع، وأيضاً على المنهج التحليلي لتقييم نتائج الدراسات بغية إمكانية استخدامها وتطبيقها بما يتناسب مع واقع مؤسساتنا.

إضافة إلى إضفاء اللمحة الشخصية من خلال توضيح بعض المتطلبات والمتغيرات واستنتاج التعاريف وتحليلها وذلك بما يخدم موضوع بحثنا.

### سادساً: صعوبة الدراسة

كأي موضوع من موضوعات البحث العلمي التي لا تخلو من العراقيل، واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذا البحث والتي كان أهمها ما يلي:

✍ حداثة الموضوع بالنسبة لجامعتنا حيث لم نجد أي دراسة تناولت تمكين العاملين.

✍ قلة المراجع خاصة التي تتعلق بالموضوع.

### سابعاً: مخطط الدراسة

لتحقيق ما تقدم، قدمنا بحثنا من خلال أربعة فصول رئيسية سنعالج في أولها مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، الذي عالجنا من خلاله تطورات إدارة الجودة الشاملة وأهم مرتكزاتها، ثم انتقلنا إلى الفصل الثاني والذي قدمنا فيه علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة، أما في الفصل الثالث فتعرضنا إلى تمكين العاملين الذي ناقشنا من خلاله أهمية تمكين العاملين والآثار المترتبة عنه، وأدرجنا الفصل الرابع المتمثل في دراسة حالة والذي درسنا فيه أهم عوامل تمكين العاملين وما مدى توافرها في مؤسسة نפטال.

# الفصل الأول:

مدخل إلى

إدارة الجودة الشاملة

## مقدمة الفصل :

في عالم اليوم يتغير كل شيء حيث تتحول الأسواق وتتطور التقنية ويتضاعف المنافسون وتظهر منتجات جديدة وتتقدم منتجات أخرى، فالسوق أصبحت عالمية إنتاجاً واستهلاكاً، وأصبح من الصعب التخلص من السلع والخدمات وهذا مقارنة مع السنوات الماضية، حيث أن رغبات ومتطلبات المستهلكين بدأت تأخذ أبعاداً جديدة بعيدة كل البعد عن المفاهيم التقليدية، وبدأت المنظمات في اعتماد الجودة والإنتاج المفصل الذي يخدم حاجات ونوعيات مختلفة من المستهلكين في ظل سياسات اقتصاد السوق حيث أصبحت المنافسة عالمية.

لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً لكونها الوظيفة الأولى وفلسفة إدارية، وأسلوب حياة لأي منظمة، حتى تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وظهور الأسواق العالمية، وتزايد طلبات المستهلكين على الجودة، وزيادة حدة المنافسة.

فلمواجهة النظام العالمي الجديد والصمود في سوق المنافسة العالمي يتطلب من المنظمات والحكومات أن تكون الجودة هي الأساس في سلعتها وخدماتها، وأن تستخدمها كسلاح للحصول على ميزة تنافسية بدليل أن المؤسسات اليابانية غزت معظم دول العالم بمنتجاتها، لتبنيها مفهوم الجودة وإدارة الجودة.

وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذا الفصل بداية بالتعرف على مفهوم الجودة ومراحل تطورها، ومن ثم التعرض إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة، وفي الأخير إلى مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها

إن عبارة إدارة الجودة الشاملة أصبحت من المصطلحات الشائعة في يومنا هذا، وهو مصطلح مبني على أساس الجودة ولأن الفروع لاتعرف إلا من أصولها، فقد اخترنا قبل الولوج إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن نقف عند مفهوم الجودة.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة، إلا أن هناك بعض التعاريف التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم ووفق حاجة موضوعنا مع توضيح النقاط التي ارتكز عليها كل تعريف محاولين الوصول لمفهوم عام من خلال محصلة هذه التعاريف.

#### الفرع الأول: تعريف الجودة حسب القاموس<sup>1</sup>

فالجودة لغة أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء أما اصطلاحاً فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية qualities ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه.

وعرفها القاموس الأمريكي "أكسفورد" بأنها درجة ومستوى التفوق في الجودة. وقصد بالجودة أيضاً التدرج في مستويات المنتج أو الخدمة وأحياناً سلامة أو تجانس المنتج أو الخدمة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: تعريف الجودة حسب بعض روادها

أ. حسب جوران: "الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال"<sup>3</sup>.

حسب هذا التعريف يوضح أن:

✍ الجودة تقاس على أساس الاستعمال إذا كان ملائم أو غير ملائم أي التركيز على المنتج؛

✍ غض النظر عن وضع وحالة المنتج ؛

✍ تجاهل حاجات ورغبات العملاء والمنافسين في السوق .

ب. حسب فيجنباوم: "هي ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته"<sup>4</sup>.

يبرز هذا التعريف:

<sup>1</sup> مهدي السمراني: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الطبعة الأولى 2007، ص 27

<sup>2</sup> ناظم حسن عبد السيد: محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 18.

<sup>3</sup> فواز التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص 14.

<sup>4</sup> John S.Okland: Okland on duality management, Elsevier Butterworth-Heinemann, First published 2004, p5,

<http://library.nu>



الشاملة

☞ أن المنتج لا يتمتع بجودة إلا إذا كان يلبي حاجات ورغبات العميل أي التركيز على العميل؛

☞ التركيز على العمليات والأنشطة المصاحبة للإنتاج؛

ج. حسب كروسبي: عرفها على أنها "مدى المطابقة مع المتطلبات"<sup>1</sup>.  
فحسب هذا التعريف:

☞ الجودة تقاس بمدى تطابق مواصفات المنتج مع متطلبات العميل أي التركيز على العميل؛

☞ ربط بين خصائص متطلبات العميل مع خصائص المنتج، فكلما كانت المواصفات تتطابق مع مواصفات العميل يكون المنتج ذي جودة؛

☞ تجاهل المنافسون في السوق رغم اهتمامه بمتطلبات العميل؛

د. حسب ديمينج: عبر ديمينج عن الجودة على أنها "الدرجة المتوقعة من التنافس والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة"<sup>2</sup>.

يوضح هذا التعريف مايلي:

☞ التركيز على المنافسة؛

☞ التركيز على أن التكلفة تناسب السوق؛

☞ إهمال حاجات ورغبات العميل.

الفرع الثالث: تعريف الجودة حسب المعاهد والمنظمات:

أ. حسب المعهد الأمريكي للمعايير ANSI : يعرف المعهد الأمريكي للمعايير الجودة على أنها "جملة من السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة"<sup>3</sup>.

يبرز هذا التعريف:

☞ الجودة عبارة عن مجموعة من الخصائص وسمات لا بد من توافرها في المنتج؛

☞ ضرورة إشباع احتياجات العميل؛

ب. حسب المواصفة الدولية ISO 9000/2000 : فقد عرفت الجودة بأنها "درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص19

<sup>2</sup> بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص 28.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة وستة سيجما، دار الفكر العربي، 2006، ص13.

الشاملة

نخلص من هذا التعريف:

☞ ضرورة تلبية خصائص المنتج لمتطلبات العميل؛

☞ تقوم الجودة بالتركيز على متطلبات العميل (حاجاته ورغباته).

ت. حسب المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا **NEDO**: فهو يعرفها بأنها "الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع"<sup>2</sup>.

حسب هذا التعريف:

☞ التركيز على متطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد؛

☞ القيام بخدمات ما بعد البيع؛

تعددت التعاريف التي أوردها المهتمون بموضوع الجودة، نظرا لأبعادها المختلفة وتعدد جوانبها وقد حددها "جارفين" بخمسة مداخل ويمكن تناولها كما يأتي:<sup>3</sup>

أ. **مدخل التفوق**: ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملاءمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك، وهذا المدخل يتفق مع تعريف "فيجنوم" للجودة على أنها تحقيق رغبة المستهلك.

ب. **مدخل يعتمد على المنتج**: بموجب هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في قياس المفردات أو الخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك، هذا المفهوم يتطابق مع مفهوم مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعية.

ج. **مدخل يعتمد على المستخدم**: ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك، وهذا المدخل يتفق مع ما ذهب إليه الباحث "جوران" بأن الجودة هي ملائمة المنتج للاستخدام.

د. **مدخل يعتمد على التصنيع**: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في

<sup>1</sup> Barrie G.Dale: Managing quality, fourth edition, blackwell publishing, UK, 2003, p4, <http://library.nu>.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن: مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، ص 21

الشاملة

اليابان: اعمل الشيء من أول مرة، وكذلك مع مفهوم التلف الصفري "Zero defect" الذي نادى به "كروسبي"، ويمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل كلف للجودة المطلوبة.

هـ. **مدخل يعتمد على القيمة:** يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملائمتها لحاجته مع سعر شراؤه، ومتى تحقق ذلك للزبون فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالكلفة المقبولة.

من خلال التعاريف السابقة للجودة نستخلص ما يلي:

- √ ضرورة تلبية المنتج لحاجات ورغبات العميل ومدى قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة استثنائية لعملائها من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم؛
- √ أن تكون التكلفة مناسبة في السوق وذلك بقيام المؤسسة بإجراء تغييرات في إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق؛
- √ أن تكون حالة ووضعية المنتج مناسبة للسوق أي خلوها من الأخطاء والعيوب ؛
- √ التركيز على أن تكون الجودة مصاحبة للأنشطة وعمليات الإنتاج حتى تتمكن من الحصول على خدمة أو سلعة ذات أداء متميز ومتقن وتقديمها في الوقت الذي يرغبه الزبون.

نلاحظ أنه يوجد اختلافات في تعريف الجودة ومن الصعب تحديد مفهوم الجودة بصفة شاملة ودقيقة وهذا يعود إلى أنه لايمكننا قياس الجودة وهي تختلف من وجهة نظر المنتج ووجهة نظر الزبون فبالنسبة للمنتج تقوم على أساس التصنيع أي المطابقة للمعايير والمواصفات أما من وجهة نظر الزبون فهي مدى ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي أنتجت من أجله أي أداء أفضل.

فالجودة هي عبارة عن ترجمة لحاجات ورغبات الزبون وتوقعاته من أجل إرضاءه وكسب ثقته وبتكلفة تناسب السوق ووفق معايير ومواصفات تم تحديدها من قبل المصنع.

بعد إبراز مفهوم الجودة سيتم الآن التعرف على مسيرة الجودة وتطورها وهذا ما يتضمنه المطلب الثاني.

### المطلب الثاني: مسيرة الجودة وتطورها

إن الجودة في السلع والخدمات تعتبر من اهتمامات الإنسان فهو دوماً يبحث عنها في كل حاجاته، مما يستدعي إرجاع موضوع الجودة إلى العصور القديمة، غير أن طرق الحصول على الجودة هي التي تتطور عبر الزمن وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: الجودة في العصر القديم

أ. **الجودة في عصور ما قبل التاريخ:**<sup>1</sup> إن خير دليل على وجود الجودة في عصور ما قبل الميلاد هو ما برز من مواد قانونية في شريعة حمورابي والتي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، ففي التعامل التجاري ألزم التاجر أن يقدم سلعة جيدة وإلا عليه أن يتحمل النقص الحاصل فيها ويصلح عيوبها كما أن المادة 229 وهي تختص بتنظيم الأعمال فتتص "إذا كان بناء قد بنى بيتاً لرجل لم يحسن عمله بحيث انهيار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء".

كما توجد دلائل أخرى من الآثار التي ظلت شاخصة إلى يومنا هذا رغم مرور الزمن عليها وما تمتاز به من جودة في العمل وإتقانه مثل أهرامات مصر وسور الصين العظيم، وقصور ومساجد وقلاع والكنائس في عموم الأقطار الإسلامية والمسيحية وغيرها.

ب. **الجودة في الإسلام:** ففي الحضارة الإسلامية، فقد حثنا ديننا الحنيف على جودة المنتج واتقان العمل واعطاء الحقوق للعاملين، حيث نجد الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة: كقوله تعالى: "صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ" (سورة النمل: 88).

والآية الكريمة "الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ" (سورة السجدة: 7).

وقوله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواه مسلم).

والتي تبين لنا أن الإسلام قد أرسى الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي متماسك، كما أن الإدارة الإسلامية طبقت العديد من المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مهدي السمرائي: مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> فواز التميمي، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2007، ص 18.

الشاملة

1. **مبدأ الشورى:** حيث يدعو الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الافراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لكون المشورة تؤدي إلى عمل متقن وذي جودة عالية، وهذا يظهر في قوله تعالى: "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران: 159).
  2. **مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع:** يؤكد الإسلام على ضرورة التعاون وأهميته في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته وتعليماته، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ" (المائدة: 2).
  3. **مبدأ إتقان العمل واحترامه والإخلاص فيه:** فالإسلام يحث العامل المسلم على إتقان عمله والإخلاص فيه، وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب، لقوله تعالى: "إِنَّا لَأَنْضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" (الكهف: 30). وقوله تعالى: "وَلَسْئَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ" (النحل: 93).
  4. **مبدأ الرقابة:** وهي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت علوية أم ذاتية، إدارية أم رقابة خارجية، فهي تسعى جميعها إلى التأكد من أن الأهداف المرسومة والمعايير الموضوعية قد تم تنفيذها وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية. ويظهر هذا في قوله تعالى: " وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ" (النمل: 93).
- كما أن الحضار الإسلامية مليئة بالشواهد على اهتمام المسلمين باتقان العمل والمنتجات والخدمات ومن أمثلتها دمشق التي اشتهرت في أيام الأمويين بنسيجها المسمى (بالدمشقي) والتي كانت مطلوبة بشدة خارج أقطارها. فقد حرص أصحاب الحرف والمهن اليدوية على أداء عملهم وصنع منتجاتهم بدرجة عالية من الجودة والمتانة والاتقان بحيث أنها أكسبتهم شهرة ومكانة في أوساط العمل والتي كانت بالنسبة لهم عبارة عن تحفيز لمواصلة الجودة والتحسين المستمر فيها وجذب الزبائن محوهم.
- إلا أن ظهور الثورة الصناعية التي عمت أوروبا في القرن الثامن عشر. أدى إلى انقراض المهن الفردية وأصحاب الورش الصغيرة، إذ أنهم لا يستطيعوا مجاراة الآلة في كم الإنتاج وسرعة إنجازها.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: الجودة في العصر الحديث

حسب أغلب الكتاب والباحثون أن الجودة مرت بمراحل تبعا للتقسيم التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي السمرائي: مرجع سبق ذكره، ص 41.

## الشاملة

**1.2. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** حيث لم يكن قبل الثورة الصناعية هناك أي مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة، إذ أن المصنع كان عبارة عن ورشة تتكون من رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه، وبالتالي العمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجهات صاحب العمل<sup>2</sup>. وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالانجاز والفخر موجود لدى العامل الذي يخلق حافزا للعمل لديه<sup>3</sup>.

**2.2. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:** ضبط رئيس العمال للجودة، وبدأت هذه المرحلة منذ بداية القرن العشرين وحتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل، وتتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.

**3.2. مرحلة الإدارة العلمية:** مرحلة ضبط الجودة والتفتيش ظهرت مطلع القرن العشرين بزيادة "فريدريك تاييلور" الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها، بقصد زيادة الإنتاج ومن خلال سبل تخفيض تكلفة الإنتاج بالحد من الهدر والضياع وقد خيمت الحرب العالمية الأولى بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولا عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش، وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش، وقد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع ومورست عمليات تفتيش صارمة وسميت بالرقابة البوليسية.

**4.2. مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:** أو مرحلة الفحص يؤرخ لهذه المرحلة من 1430 إلى 1970، وتتميز هذه المرحلة بزيادة في الإنتاج بشكل كبير الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص المنتج الكلي جميعه، مما أدى إلى اتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط، ويعد العالم "ولتر شيوارت" من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائيا حيث ان نمطية المنتج على وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، ولعل أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة العالم "دمينج" ويراد من عملية الفحص ضمان مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعه، أي منع وصول منتجات

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص45.

<sup>2</sup> زيد منير عيوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص19

<sup>3</sup> مهدي السمراي، مرجع سبق ذكره، ص45.

الشاملة

أو تقديم خدمات معينة للعملاء تشوبها العيوب ولكن لا يمنع هذا حدوث عيوب أو أخطاء، لذا فهو مفهوم عد قاصرا.

**5.2. مرحلة ضمان الجودة:** بدأ التفكير بمفهوم ضمان الجودة عام 1957، وتدعى لدى البعض بمرحلة مراقبة الجودة، وهي مرحلة جاءت بعد تحقيق اليابانيون لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة حلقات الجودة، التي ضمنت لهم انتاجات خالية من العيوب، وهذا تطلب رقابة شاملة على العمليات، وجهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل، وتم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقائية، المرحلية، البعدية)، وقد أصبح ضمان الجودة إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة، وهو الجسر الذي تعبر المؤسسة من خلاله إلى تحقيق رضى الزبون، والمراقبة تضمن الجودة لأنها رقابة للأنشطة والعمليات.

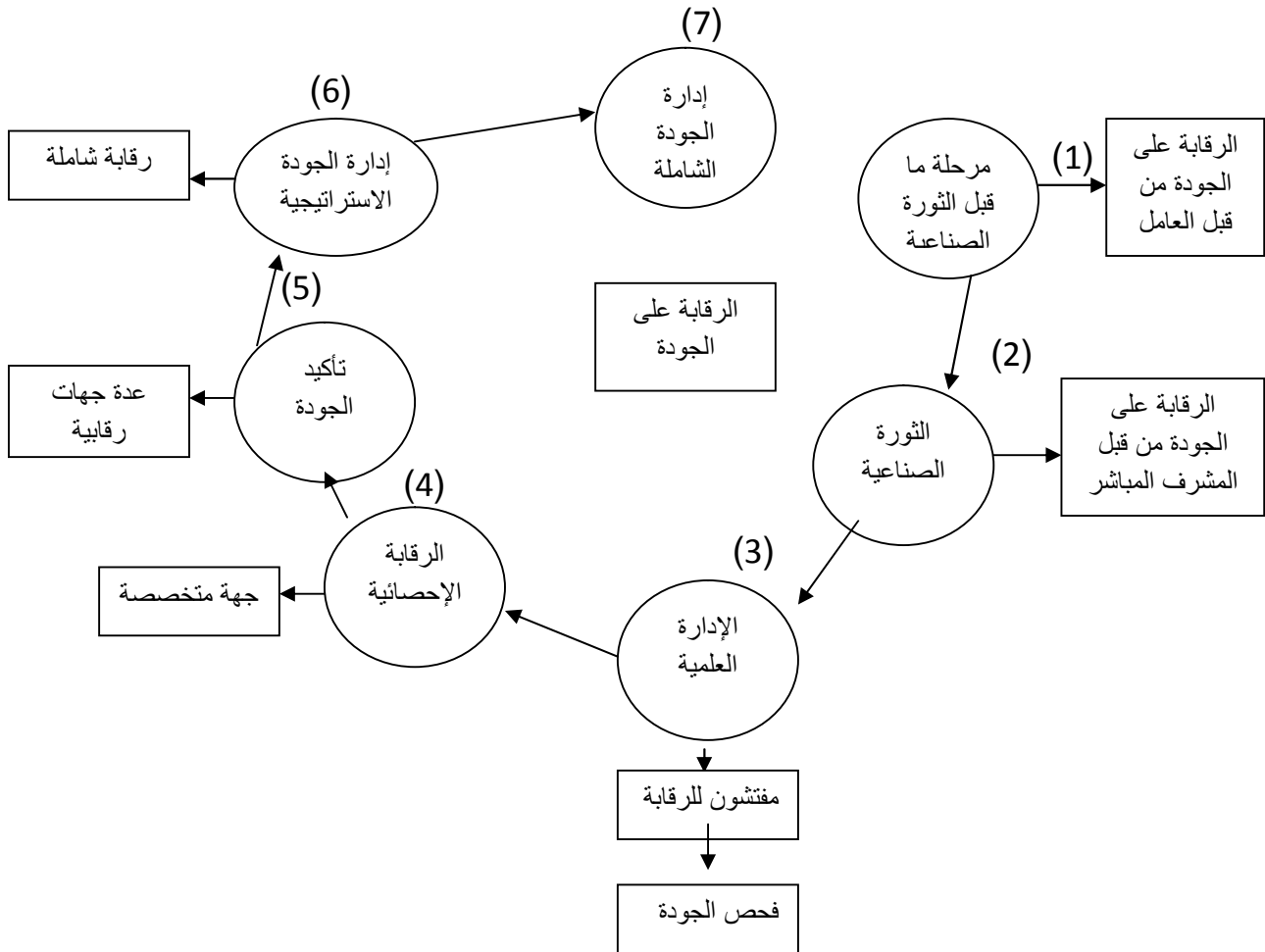
**6.2. مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:** وقد ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970 و1980 وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق، ولأسيما الشركات اليابانية التي اكتسحت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة<sup>1</sup>. إن إدارة الجودة الإستراتيجية تركز على أن الجودة وإرضاء المستهلك هي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.

**7.2. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:**<sup>2</sup> في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج وجودة العملية التي يتم من خلالها. ويتضمن هذا المدخل مبادئ وأسس لإدارة الجودة التي تطبق في كل فرع، أو في كل مستوى من المنظمة، وهي بمثابة فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية لإدارة المنظمة.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> زيد منير عوي، مرجع سبق ذكره، ص23.  
<sup>2</sup> فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص19.

شكل (1.1): المراحل التاريخية لتطور مفهوم الجودة



المصدر: عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 21.



الشاملة

بعد عرضنا لمسيرة الجودة وتطورها، سنتطرق لأبعاد الجودة وأهميتها في مطلب الموالي.

**المطلب الثالث: أبعاد الجودة وأهميتها**

**الفرع الأول: أبعاد الجودة**

للجودة معاني كثيرة فهي نسبية وليست ملموسة وقياسها ليس بالمهمة السهلة، ولذلك فإن مجمل احتياجات ورغبات المستهلك ساهمت في تحديد معالم وأبعاد الجودة والتي حددها "جارفين" في ثمانية أبعاد كما يلي:<sup>1</sup>

1. **المعولية:** وهي احتمالية عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية محددة ووفق المواصفات المحددة في التصميم الأساسي للمنتج، وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه المستهلك وخاصة السلع المعمرة.
2. **مستوى الأداء:** وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.
3. **التطابق:** وهي درجة القياس التي تعبر عن قياس تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع المواصفات المحددة في التصميم الأساسي له. والبعض يعتبر المطابقة هي التطابق مع المتطلبات المسموح بها حيث تعتبر الجودة عالية إذا تحقق 97% أو أكثر ضمن الحدود المسموح به للفتاوت.
4. **الجمالية:** ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي أو المذاق أو الرائحة أو الصوت أو التحسس. وهي تشكل الأساس في جذب المستهلك نحو المنتج لاسيما السلع الكمالية والملابس وغيرها.
5. **القدرة على الخدمة:** وهي سرعة توفر خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لاعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله. وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات مابعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.
6. **العمر الافتراضي للمنتج:** وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة.
7. **الخصائص الثانوية للمنتج:** وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف للمنتج وحسب الرغبة أو طلب المستهلك مثلا اضافة نظام تكييف الهواء للسيارة.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره ص 34

الشاملة

8. قدرة التحسس بالجودة: وهي صورة المنتج المرسومة في تصور المستهلك، والمتولدة من خلال سمعة المنتج ومحلات الدعاية والاعلان أو الاتجاهات السائدة عن المنتج في السوق.

الفرع الثاني: أهمية الجودة

تكمن أهمية الجودة في كونها تحقق أهداف المؤسسة والفرد معاً، فالمؤسسة أصبحت تعتمد على الجودة كأداة استراتيجية ومصدراً لقدرتها التنافسية في حين يراها الفرد على أنها تحقق رغباته في الوقت الذي يرغبه إذ أن قرار الشراء بالنسبة له يعتمد على مدى توفر الجودة في السلع والخدمات ويمكن تناول أهمية الجودة كما يلي:

1. بالنسبة للمؤسسة: تظهر أهمية جودة سلع وخدمات المنظمة من خلال:<sup>1</sup>

أ. سمعة المنظمة:

تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط الشركة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة. فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه الشركة.

ب. المنافسة العالمية:

إن التغييرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من الشركة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات الشركة أدى ذلك إلى الحاق الضرر بأرباح الشركة، ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد.

ج. تقليل التكاليف وزيادة حصة السوق:

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:200، مرجع سبق ذكره ص 30.

الشاملة

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والألات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الانتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة الربح.

**2. بالنسبة للعميل :** تتوقف عملية شراء المنتج أو الخدمة بالنسبة للزبون على مستوى أو درجة الجودة وتتضح أهمية الجودة من خلال:

**أ. مستوى الجودة:<sup>1</sup>**

يعتبر مستوى الجودة في السلع والخدمات المقدمة للعملاء من الأمور الهامة بالنسبة لهم، إذ أن قرار الشراء بالنسبة لهم يعتمد على مدى توفر الجودة في السلع والخدمات، فقد يرغبون في شراء السلع الأجنبية برغم ارتفاع أسعارها ويرفضون السلع المحلية لانخفاض مستوى الجودة فيها وارتفاعها في السلع الأجنبية.

**ب. حماية المستهلك:**

تطبق الجودة في أنشطة الشركة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من العش التجاري ويعزز الثقة في منتجات الشركة. عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات الشركة. إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشراءه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

**3. بالنسبة للعمال<sup>2</sup>:** إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك

من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية . فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات . وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية:

**أ. دعم نشاط كل فرد:**

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 61.  
<sup>2</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية علوم التسيير، 2005، ص 7.

الشاملة

إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاماً لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

ب. المساهمة في تنسيق عملية التسيير:

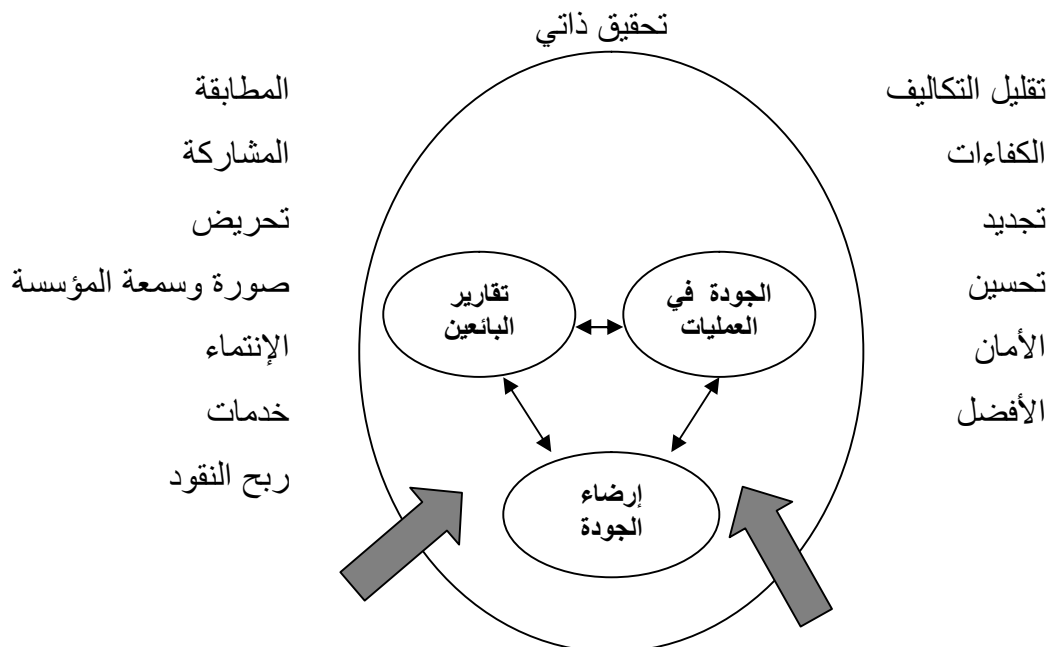
فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد، عمليات وأقسام المنظمة.

ج. التناسق والترابط:

إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة المورد / العميل داخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

والشكل الموالي يلخص لنا أهمية وعناصر إدارة الجودة الشاملة

الشكل (2.1): عناصر إدارة الجودة الشاملة



المصدر: Jean-Jacques DAUDIN, Charles S.TAPIERO : Les outils et le contrôle de la qualité, Ed Economica, Paris,1996, p13

إن الحديث عن أهمية الجودة يدفعنا إلى الحديث عن العوامل المؤثرة فيها لبلوغ هذه الأهمية في المنظمات الحديثة وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه العوامل.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الجودة:

من المناسب أن نتطرق إلى الحديث عن أهم العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر في الجودة والتي يمكن تصنيفها إلى قسمين عوامل داخلية وعوامل خارجية كما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: عوامل داخلية

1. العامل: لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.

2. رأس المال: قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين، وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

3. الإدارة: لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واع لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة وأصبحت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.

#### الفرع الثاني: عوامل خارجية

1. المواد الأولية: نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، كما أنه أصبح من الممكن من الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر، الأردن، 2006، ص45.

## الشاملة

2. الآلات والوسائل الفنية الحديثة: لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه الماكينات الآلات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.

3. الأسواق: من البديهي إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها. وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق، ولكي يمكن لمنتج ما ان يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم. بعد إبراز مفهوم الجودة ومراحل تطورها وكذا أهدافها وأهميتها وأهم العوامل المؤثرة فيها، سيتم الآن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يتضمنه المبحث الثاني.

## المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المنظمات حتى تتمكن من مواجهة التحديات التي ظهرت من ثورة تكنولوجيا المعلومات، وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا المبحث تكوين تصور واضح حول إدارة الجودة الشاملة من خلال التعريف بها وبمبادئها وكذا بمتطلبات ومعوقات تطبيقها.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

## الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والإداريين المهتمين بتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات وقد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المجال خاصة في أوائل الثمانينات وذلك بتقديمها سلع وخدمات ذات جودة عالية من خلال استخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

### الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل معاني متعددة وعلى الرغم من تعدد وتنوع التعاريف التي وصفت بها، إلا أن بعضها ظهر وفرض نفسه على الفكر الإداري لما يتصف به من موضوعية وشمول وسنستعرض أهمها بما يخدم أهداف البحث كما يلي:

#### 1. حسب بعض الرواد:

قد عرف "جوران" إدارة الجودة على أنها "مجموعة من الوسائل الموضوعية لتحديد معايير للجودة وتحقيقها"<sup>1</sup>

نستنج من هذا التعريف أن:

✍ إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من المعايير؛

✍ إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع وسائل المنظمة؛

✍ ضرورة تحقيق المنظمة للمعايير الموضوعية.

أما حسب "فيجنبوم" فإدارة الجودة الشاملة "هي نظام فعال متكامل بين جميع أقسام المنظمة مختص لتحسين والحفاظ على جودة المنتجات في المستوى المطلوب ويكون في آن واحد مرضي بالنسبة للمستهلك وإقتصادي بالنسبة للمنتج"<sup>2</sup>.

ونخلص من هذا التعريف ب :

✍ ضرورة تفاعل وتكامل جميع أقسام المنظمة؛

✍ أن تكون الجودة بمستوى يرضي الزبون ويكون اقتصادي بالنسبة للمستهلك؛

✍ العمل على الحفاظ وتحسين جودة المنتجات.

#### 2. حسب بعض الباحثين والكتاب:

<sup>1</sup> ISHIHARA Katsuyoshi: Maitriser la qualité méthodologie de gestion, éditions MARE NOSTRUM,1996, p10.

<sup>2</sup> Epid, p10

الشاملة

عرف "بسترفيلد" إدارة الجودة الشاملة على أنها "تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للطرائق الكمية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات، ودرجة الوفاء، وتلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية"<sup>1</sup>.

نستخلص من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة هي :

☞ عبارة عن فلسفة إدارية؛

☞ هي مجموعة من المبادئ تدعم التحسين المستمر؛

☞ تطبيق الطرق الكمية وإدراج إدارة الموارد البشرية لتحسين كل العمليات بغية تلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية.

وعرفها "بيريجور" périgord " أن الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة على شكل استراتيجية عامة، وذلك من أجل تحريك كل المنظمة للحصول على أحسن إرضاء للزبون بأقل التكاليف"<sup>2</sup>

يتبين لنا من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة:

☞ تكون ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة؛

☞ تشمل كل أنشطة وعمليات المنظمة؛

☞ تهتم بالزبون وتسعى لإرضاءه؛

أما "دينهارت" فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة "عن خلق ثقافة متميزة من الأداء حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ودعوب لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن"<sup>3</sup>

يوضح لنا هذا التعريف مايلي:

☞ التركيز على أن يقوم المديرين والموظفين بدورهم وبشكل مستمر؛

☞ أداء العمل من أول مرة بالشكل الصحيح؛

☞ العمل على تحقيق توقعات العملاء؛

☞ تحقيق الجودة بطرق فعالة وفي مدة زمنية قصيرة.

<sup>1</sup> فواز التميمي، أحمد الخطيب: مرجع سبق ذكره ص 21.

<sup>2</sup> Michel Weil : le management de la qualité, éditions La Découverte, paris, 2001, p51.

<sup>3</sup> محمد بن عبد العزيز العميره: علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص28. <http://www.iraqiforum.org/books/1/thesis/sa/11.pdf>



الشاملة

ويعرفها (Jablonski) " على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب، والقدرات لكل من العاملين، والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي : الاشتراك في الإدارة ، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل"<sup>1</sup>

ونخلص من هذا التعريف ب:

✍ إدارة الجودة الشاملة عبارة عن تعاون جميع أفراد المنظمة لتحريك القدرات والمواهب؛  
 ✍ ضرورة استمرارية الجودة؛  
 ✍ تعتمد إدارة الجودة الشاملة لنجاحها على ثلاثة مقومات: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل.

أما معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فيعرفها على أنها " أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"<sup>2</sup>  
 ونخلص من هذا التعريف ب :

✍ إدارة الجودة الشاملة تحرص على القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى؛  
 ✍ الأخذ بعين الاعتبار تقييم المستفيد ؛  
 ✍ الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء.  
 من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنها اتفقت في مجملها على أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أنها:

- ✓ عبارة عن فلسفة ومجموعة من المبادئ؛
- ✓ القيام بالعمل الصحيح ومن أول مرة والحفاظ على الأداء الجيد وتحسينه؛
- ✓ تكون ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- ✓ تشمل جميع أقسام المنظمة وجميع هياكلها؛
- ✓ فهي مسؤولة جميع موارد المنظمة البشرية من مديرين وعاملين.

<sup>1</sup> أحمد بن عشاوي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 4، 2006، ص10.  
<sup>2</sup> مصطفى محمد السايح، الجودة، جودة التعليم، إدارة الجودة الشاملة، رؤية حول المفهوم والأهمية، مجلة عالم الجودة، العدد 1، أوت 2010، ص28.

الشاملة

نلاحظ أنه يوجد اختلافات في تعريف إدارة الجودة الشاملة ومن الصعب تحديد مفهوم لها بصفة شاملة ودقيقة وهذا يعود إلى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية؛ ويمكن تعريفها على أنها عبارة عن إستراتيجية من ضمن إستراتيجيات المنظمة والتي تعمل من خلال تكاتف جميع الأفراد العاملين فيها من أجل القيام بالعمل الصحيح ومن أول مرة والحفاظ عليه وتحسينه، من أجل إرضاء جميع عملائها. والجدول الموالي يبين لنا الفرق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

جدول (1.1): الفرق بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة

التحويلات في إدارة الجودة (مدخل الجودة الشاملة)	ماكانت عليه إدارة الجودة (المفاهيم السابقة للجودة)
التخطيط للجودة منذ البداية	التأكد من الجودة من خلال مطابقة المواصفات
الجودة مسئولية كل فرد في المؤسسة (المسئولية الجماعية)	الجودة مسئولية مجموعة ضبط الجودة
يعني ضبط الجودة منع حدوث أخطاء	يعني ضبط الجودة التأكد من عدم حدوث أخطاء
الجودة هي ممارسة عملية لأهداف محددة ومن خلال إجراءات وسياسات أيضا.	الجودة هي اتباع مجموعة سياسات وإجراءات محددة
العملاء هم الذين يقبلون الجودة	الانتاج مسؤول عن قياس الجودة
يجب عمل كل شيء صحيحا من أول مرة	التأكد من أن كل شيء صحيح قبل عبوره
الجودة هي عمل إداري وفني ومالي	الجودة هي عمل فني بحت
الجودة غير المقبولة فقط تحتاج إلى تكلفة عالية	الجودة نشاط مكلف
تحقيق الجودة هي توفير متطلبات العملاء	تحقيق الجودة هي التنفيذ الدقيق
الجميع حلقات متصلة في سلسلة الجودة	الجودة مسئولية كذا
ضبط الجودة هي منع تكرار حدوث منتجات معيبة أساسا	ضبط الجودة هي منع وصول المنتجات المعيبة إلى العملاء
تكاليف الجودة توجه إلى محاولة انتاج منتجات غير معيبة	تكاليف الجودة توجه إلى أخذ عينات وفرز المنتجات وتصنيفها إلى جيدة وورديئة
مواقع ضبط الجودة يجب أن تكون في وقت مناسب بحيث يمكنها منع حدوث أي وحدات معيبة	مواقع ضبط الجودة يجب أن تكون في موقع مناسب بحيث يمكنها علاج المعيب
ضبط الجودة يجب أن يبدأ من مواقع العملاء بالسوق وتنتهي إليهم	ضبط الجودة تبدأ من الفحص والتفتيش في مراحل التنفيذ المختلفة

المصدر: محمد محمد إبراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار

الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 118

من خلال تعريف إدارة الجودة الشاملة يتضح لنا أن لإدارة الجودة الشاملة أهداف واضحة

وهذا ما سنوضحه فيما يلي.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات وتحسينها مع تخفيض التكاليف، وتتلخص هذه الأهداف في:<sup>1</sup>

**1. تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق:** إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة "أعمل الشيء الصحيح من أول مرة" معيارا ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة لكي يتم في ضوء تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

**2. تحقيق الرضا لدى المستهلكين:** تقوم مهمة إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم ويجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين ابتداءً من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المزمع تقديمه ومرورا بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة والنصح والصيانة والتصليح وذلك من أجل:

أ. الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين؛

ب. جذب مستهلكين مرتقبين؛

ج. تصميم منتجات تتسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم.

ولذا فإنه يتضح بأن الهدف الأسمى الذي تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة تحقيق رضا المستهلك والاحتفاظ به وتطوير قدرتها التنافسية من خلال التحسن المستمر بالجودة.

**3. زيادة الفاعلية التنظيمية:** نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق تحسينا مستمرا بالاتصالات وإشراكا أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين وهكذا.

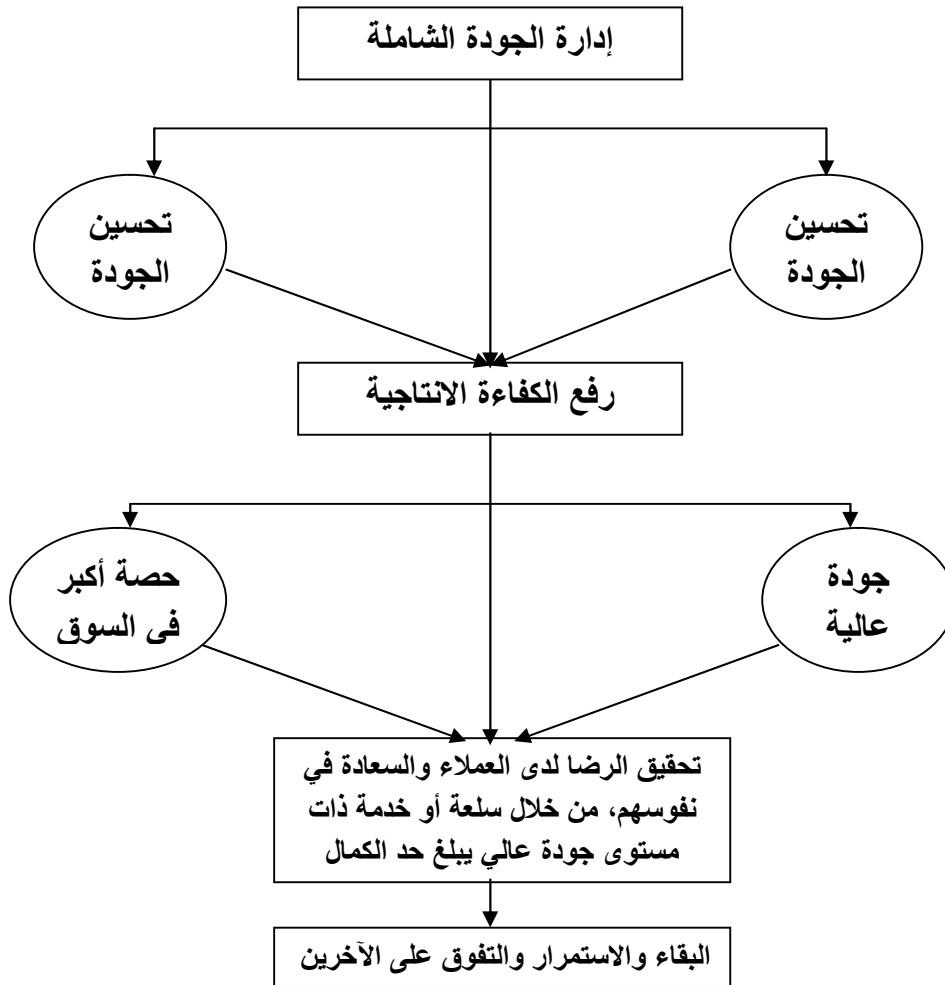
وفي الأخير يمكننا القول أن هدف إدارة الجودة الشاملة لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تهدف إلى تحقيق مستوى جودة عالي، من أجل تحقيق رضا وسعادة ومستوى

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص 83 - 84.

الشاملة

أداء عالٍ للعملاء، لضمان البقاء والاستمرار والتطور، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

شكل (3.1): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

بعد تطرقنا لتعريف إدارة الجودة الشاملة والأهداف التي تسعى لتحقيقها سنتطرق الآن إلى تطورها وأهم الرواد المساهمين في تطوير إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سنحدده في المطلب الموالي.

## المطلب الثاني: تطور إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها

### الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومر بالعديد من التغيرات عبر سنوات طويلة يمكن تحديدها كالآتي:

في عام 1940 قام العالم الأمريكي "إدوارد ديمينج" باستخدام وتطبيق الأساليب الإحصائية والعينات في مكتب الإحصاءات في الولايات المتحدة. وبعد سنة من ذلك التاريخ، انظم إلى وزارة الحرب الأمريكية وقام بتدريس أساليب الرقابة النوعية فيها.

وفي عام 1950 انتشرت مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقام رجال الأعمال اليابانيين ومنظماتهم العلمية بتوجيه الدعوة إلى المفكر "إدوارد ديمينج" بإلقاء محاضرات في اليابان وتكوينهم لتطبيق أساليب السيطرة على النوعية.

وفي عام 1961 تدعمت إدارة الجودة الشاملة بنشر كتاب "السيطرة النوعية" 1961 للعالم الأمريكي "جوزيف جوران".

ثم تدعمت إدارة الجودة الشاملة في عام 1965 بالإنتاج الفكري للعالم "فيليب كروسبي" المسمى (Zero Detect). كما قام نفس الكاتب سنة 1979 بنشر كتابه "القيم النوعية" مجاناً . (Quality is Free)

وفي عام 1980 أظهرت أجهزة الإعلام الأمريكية اهتمامها الكبير بإدارة الجودة الشاملة حيث لاحظت أن اليابانيين بدءوا يتفوقون على الأمريكيين في مجال تصدير بضائعهم، وأداء المؤسسات الأمريكية بدأ يتراجع، مقارنة مع أداء المؤسسات اليابانية. ولهذا بدأ الأمريكيون بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وفي عام 1987 اتخذ الكونجرس الأمريكي قراراً باعتماد جائزة "مالكوم بالدريج" للنوعية على المستوى الوطني في الولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>1</sup> عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص 100-101

الشاملة

ثم توالى الاعترافات بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وخاصة عندما قررت وزارة الدفاع الأمريكية في سنة 1988 أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة وتوظفها في مشاريعها التي تشرف عليها. وفي الوقت الذي كان فيه العالم "إدوارد ديمينج" ينتقل بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، والعروض تنهال عليه لإلقاء المحاضرات في الجامعات اليابانية والأمريكية، سنة 1993، وهو العام الذي توفي فيه، قررت معظم الجامعات الأمريكية تدريس موضوع إدارة الجودة الشاملة ومنح شهادات علمية في الموضوع.

بعد تحدينا لتطور إدارة الجودة الشاملة سنتطرق الآن إلى أهم الرواد المساهمين في نشأتها.

**الفرع الثاني: أهم المفكرين المساهمين في إدارة الجودة**

إن نظام إدارة الجودة الشاملة قد أسهم في بلورتها وصياغة مبادئها والمداخل الأساسية لها مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه الفلسفة أو النظرية على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المنظمات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية.

**1. رواد الجودة الأمريكيون:**

**أ. والتر شيوارت Walter Shewhart:**

يعد "شيوارت" الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الاحصائية على جودة السلع المصنعة" وقد قدم في كتابه هذا مفهوم خرائط مراقبة الجودة، التي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في معظم المنشآت الصناعية<sup>1</sup>.

لقد ميز "شيوارت" بين نوعين من الجودة هما<sup>2</sup>:

1. **الجودة الموضوعية:** يقصد بهذا النوع من الجودة: جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود الإنساني.
2. **الجودة الشخصية:** يقصد بها جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر وإحساس الانسان كنتيجة للحقيقة الموضوعية.

<sup>1</sup> مهدي السامرائي:مرجع سبق ذكره، ص81.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان علوان محياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات،مرجع سبق ذكره، ص115.

الشاملة

ولقد أكد "شيوارت" بأنه من غير الممكن لشيء من الأشياء أن يكون له جودة مستقلة بدون الرغبات الإنسانية. وهو ربط لجانبي الجودة (الموضوعية والشخصية) ضرورة وجودهما في المنتج.

يؤكد "شيوارت" بأنه هناك حالة موضوعية للرقابة يمكن من خلالها تقدير جودة المنتج ضمن حدود معينة يحدد من خلالها أسباب قابلية التغيير غير المعروفة والتي يمكن تحديدها من خلال حالة الرقابة فإذا حققنا ذلك، يمكن أن نحصل على الفوائد التالية:<sup>1</sup>

- تخفيض تكلفة معاينة فحص المنتج.
- تخفيض تكلفة المنتجات المعيبة.
- ضمان الحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن الانتاج الواسع.
- الاحتفاظ بجودة موحدة لاختبارات المعاينة.
- تقليل الحدود المسموح بها لقياس المنتجات.

ب. وليام إدوارد ديمينج William Deming:

هو مستشار أمريكي حيث يعتبر بمثابة الاب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة ولقد التقى عام 1927 بالباحث "شيوارت" الذي تعلم منه المفاهيم الأساسية للرقابة الإحصائية على الجودة التي حاول تطبيقها على الصناعات الأمريكية في تلك الفترة إلا أنه لم يلقى أي تجاوب الامر الذي أدى به إلى الانتقال إلى اليابان كي يطبق نظريته تلك في المصانع اليابانية وبذلك يعتبر "ديمنج" الأمريكي الاول الذي قدم مبادئ الجودة إلى اليابان بصورة واسعة إذ أنه عند وصوله إلى هناك في بداية الخمسينات فقد وجدها بلادا فقيرة ترغب في سماع أفكاره وفلسفته بخصوص الجودة كما كان "لديمنج" الرغبة الكبيرة في مساعدة اليابانيين، حيث قرر تقديم محاضراته بدون مقابل مادي او مالي وبالتالي فإن اليابانيون هم أول من اعترفوا بدور "ديمنج" في نجاحهم وتفوقهم وعليه قامت الاتحادية اليابانية للعلماء والمهندسين "JUSE" بتأسيس جائزة سنة 1951 عرفت بجائزة "ديمنج للجودة" وفي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 116.

الشاملة

عام 1960 تم تكريمه بوسام الامبراطور "هيروهييتو" عرفانا له لما أسهم به لتحقيق النهضة اليابانية<sup>1</sup>.

وخلال سنوات عمله في اليابان، قام بتأسيس فلسفته حول الجودة التي يركز على 14 نقطة والتي أصبحت فيما بعد المبادئ التي اعتمدها الإدارة العليا ليس فقط في اليابان وإنما في معظم البلدان الصناعية، حيث تدرج هذه المبادئ فيما يلي<sup>2</sup>:

1. إيجاد هدف دائم ومستقر لغرض تحسين المنتجات بغية القدرة على المنافسة والبقاء وخلق فرص عمل؛
2. تعلم الفلسفة الجديدة التي تؤكد على أن الأخطاء المتوالية والعيوب غير مقبولة؛
3. الاعتماد على الإجراءات العملية المبنية على استخدام الأساليب الإحصائية بدلا من الرقابة والتفتيش العشوائي؛
4. تكوين علاقة دائمة مع الموردين مبنية على الجودة والنوعية العالية للمواد المستخدمة وليس على السعر؛
5. العمل على التطوير المستمر في الطرق الإحصائية لاختيار الجودة ومحاولة التفهم أكثر لاحتياجات المستهلك النهائي وكيفية استخدامه للمنتج؛
6. إدخال المساعدة الحديثة لعملية التدريب وذلك بإنشاء مراكز تدريب في موقع العمل؛
7. تأسيس طرق جديدة للإشراف وذلك لتحفيز العاملين على المثابرة الدائمة على الجودة وتوجيههم؛
8. القضاء على حالة الخوف لدى العاملين؛
9. رفع الحواجز ما بين أقسام العمل المختلفة؛
10. تجنب الأهداف المتعددة التي تطالب بمستويات إنتاجية جديدة دون توفير طرق ووسائل تحقيقها، وحث العاملين على الوصول إلى العيوب الصفرية؛
11. مراجعة معايير العمل المستخدمة في حساب الجودة؛

<sup>1</sup> بوعلامي عائشة: إشكالية إدارة الجودة، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE ، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2002-2003 ، ص 19.

<sup>2</sup> مهدي السامرائي: مرجع سبق ذكره، ص 83.



الشاملة

12. رفع الحواجز التي تقيد الأفراد على تحقيق مهارة عالية؛

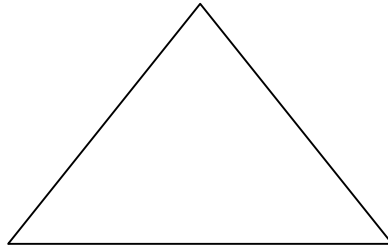
13. إنشاء برنامج نجاح لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة؛

14. إنشاء الهيكل التنظيمي اللازم في الإدارة العليا الذي سوف يدعم النقاط الثلاثة عشر أعلاه يوميا.

لقد وضع "ديمينج" نقاطه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه le triangle de deming "مثلث ديمينج" ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة "ديمينج" في تحسين الجودة والانتاجية خلال إدارة الجودة الشاملة، الموضحة في الشكل التالي:

شكل (4.1): مثلث ديمينج

دعم الإدارة للتحسين (2،14،1)



تحسين العلاقات الداخلية

(9 ، 8 ، 10 ، 11 ، 12 ، 7 ، 4)

تطبيق المنهج الإحصائي

(6 ، 13 ، 5 ، 3)

المصدر: بوعلاي عائشة، مرجع سبق ذكره ص 21.

وقد أكد ديمينج بعد أن أشار إلى أهمية النقاط الأربعة عشر أعلاه إلى ضرورة التركيز على العوامل الفاتلة في إدارة الجودة الشاملة وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 93،94.

الشاملة

1. **عدم ثبات الأهداف:** حيث أن عدم ثبات الأهداف أو الأغراض المتعلقة بالمنظمة من شأنها أن تخلق عدم رضا المستهلك الداخلي (العاملين في المنظمة) وذلك لإيقاعه في اضطراب وعدم استقراره نتيجة للتغيرات المستمرة في الأهداف، إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة سيما على المدى الطويل في وضع الخطط.
2. **التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل:** والمتمثلة في تحقيق الأرباح السريعة حيث أن التأكيد على هذه الحالة من شأنه أن يغفل الآفاق الحقيقية للمنظمة وإهمال العاملين والموردين والمستهلكين.
3. **تقييم الأداء وإعداد التقييم السنوي:** إذ لا يجوز إغفال دور العاملين وأنشطتهم المتعلقة بالأداء سيما وأن الأداء المتحقق من الأفراد يمثل أحد معطيات البيئة التي يعملون بها ونظرا لكونها لا تتسم بالثبات مما يجعل الأداء المتحقق فعلا يختلف عن الأداء المخطط لذا فإن "ديمينج" ركز على ضرورة فهم الأسباب الكافية وراء الانحراف عن طريق التقييم المستمر للأداء.
4. **عدم ثبات الإدارة:** وخصوصا المدير العام الذي يعكس أثر هام على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير.
5. **اعتماد الإدارة على الأرقام التي نشاهدها فقط:** إن اعتماد الإدارة على الأرقام التي يمكن إدارتها فقط وإغفال الأرقام التي لا نشاهدها وتشكل في الوقت ذاته أهمية كبيرة. وقد أعطى ديمينج مثال لهذه النقطة إذ يقول أنه من الممكن أن نأخذ أرقام مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بعدم الرضا عن السلع التي اشتروها.

ج. جوزيف جوران Joseph Juran:

"جوران" عالم أمريكي، يعد المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وقد تقلد وسام إمبراطور اليابان اعترافا بفضلته في الرقابة الإحصائية للجودة، وقد تقلد وسام إمبراطور اليابان اعترافا بفضلته في الرقابة الإحصائية للجودة الذي أمكنه التوصل إليها، وفي عام 1951 تمكن من صياغة مجموعة أفكار متماسكة وغير متحيزة حول إدارة الجودة في كتابه "السيطرة على الجودة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم عمليات تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 122.

الشاملة

ومن أهم إسهاماته نموذج للجودة أطلقت عليه اسم "ثلاثية جوران" للجودة ويشمل هذا النموذج ثلاث مراحل مختلفة تبدأ بمرحلة تخطيط الجودة ثم مرحلة مراقبة الجودة وأخيراً مرحلة تحسين الجودة وهذه المراحل هي<sup>1</sup>:

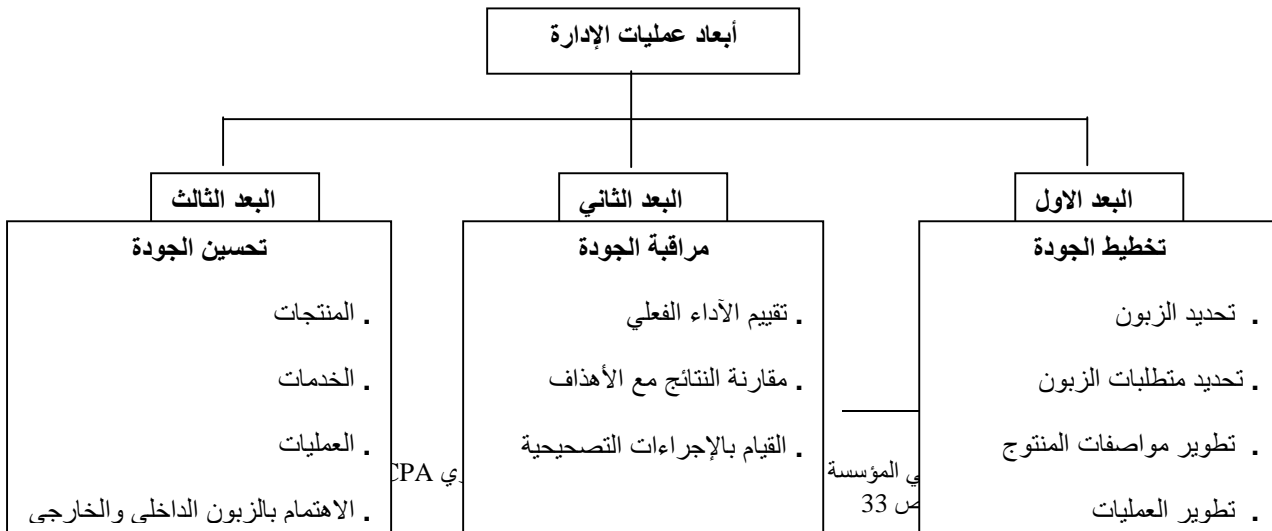
**المرحلة الأولى تخطيط الجودة:** تشمل عملية التخطيط كل من تحديد المستهلكين، تحديد احتياجاتهم، تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجات، وضع العمليات التي تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة، ونقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.

**المرحلة الثانية الرقابة على الجودة:** تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذا الحد من العيوب، حيث تظم الخطوات التالية: تقييم الأداء الفعلي، مفرارته بالأهداف الموضوعية لاستخراج الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

**المرحلة الثالثة تحسين الجودة:** تعد الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة، حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق تغيرات جوهرية في الأداء بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر.

هذه الأفكار التي قدمها "جوران" لعبت دوراً هاماً في تنمية وتطوير مداخل الجودة خاصة عند الوفاء باحتياجات الزبون ، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل(5.1): ثلاثية عمليات الادارة



المصدر: عيسى نبوية، مرجع سبق ذكره، ص 34

وقد وضع "جوران" عشر خطوات هامة يتعين على المنظمة أن تتبعها كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

- 1) زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية فرص عملية التحسين وتحديد احتياجاتها؛
- 2) تحديد أهداف خاصة بعملية التحسين؛
- 3) الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال عدد من الإجراءات، على سبيل المثال: تكوين مجلس الجودة وتحديد المشكلات واختيار المشاريع وتعيين أعضاء فريق العمل، وتعيين منسقين الجودة؛
- 4) الاهتمام بعملية التدريب؛
- 5) الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المنشأة في حل مشكلاتها؛
- 6) الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنشأة؛
- 7) تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء، وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة؛
- 8) الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام المنشأة والتركيز على أهمية التغذية العكسية، كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية؛
- 9) الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها في شكل بياني؛
- 10) الاهتمام بعملية التوسع، وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءاً لا يتجزأ من نظم المنشأة وعملياتها المختلفة.

<sup>1</sup> يحيى برويقات عبد الكريم: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2002-2003، ص 30.

## الشاملة

ويعتبر "جوران" مسؤولاً عن تقديم مفهوم إدارة الجودة وهو أسلوب يعتمد على تنفيذ البرامج لتحسين الجودة عبر الأجزاء المختلفة في المنظمة، ويمكن اعتبار مساهمة "جوران" أكثر أهمية من مساهمة "ديمنج" لأنه اعتمد على مفهوم واسع للجودة، بينما اهتم "ديمنج" بالسيطرة الإحصائية على الجودة<sup>1</sup>.

## د. فيليب كروسبي Crosby :

"فيليب كروسبي" يعد من أشهر رواد الجودة الأمريكيين، وهو مولود في عام 1926 في مدينة "ويلنج" غرب ولاية "فرجينيا"، في عام 1952 كانت البداية العملية "لكروسبي" عندما التحق بشركة (كروزبي) الأمريكية وتنقل بين عدد من الوظائف إلى أن أصبح مديراً للجودة لمشروع صواريخ (بيرشيج) في شركة (مارتن مارينا) في الفترة من 1975 - 1979 وفي عام 1979 صدر له كتاب "حرية الجودة" Quality is free الذي لاق رواجاً كبيراً حتى أصبح من أكثر الكتب مبيعاً في ذلك الوقت، وقام "كروسبي" أيضاً بتأسيس كلية للجودة ويرى "فيليب كروسبي" أن الجودة الرديئة تبلغ تكلفتها 20% من العائد ومن الممكن تجنب هذه التكلفة إذا تم ممارسة جودة سليمة، وقد ركز في برنامجه إدارة الجودة على التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء حيث أتى بمفهوم المعيب Zero defect أي إخراج المنتج بلا عيوب، وهو ما يعني عدم القبول بالعيوب مطلقاً وهو يرى أن الجودة الملائمة مع المتطلبات، كما أنه يساوي بين إدارة الجودة وبين إتخاذ الإجراءات الوقائية وكذلك فإن "كروسبي" ركز على الدوافع والتخطيط أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة أو أساليب حل المشاكل، وقد أكد أن الجودة غير مكلفة لأن التكاليف الرقابية أو التي تمنع حدوث الأخطاء سوف تكون أقل من تكلفة الفحص والتوقيف والتصحيح والقتل<sup>2</sup>.

لقد اقترح "كروسبي" برنامج عمل لتحسين الجودة يشتمل على أربعة عشر مبدأ كما هو الحال لمنهج ديمنج، ويمكن تناولها كما يأتي<sup>3</sup>:

- (1) اقتناع الإدارة العليا بالجودة، وأن تحسينها يمثل حاجة ملحة .
- (2) تكوين فريق تحسين الجودة يشمل ممثلين عن كل أجزاء المنظمة .

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان المحياوي: مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>2</sup>عيسى نبوية: مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>3</sup>قاسم نايف علوان المحياوي: مرجع سبق ذكره ص 125.

الشاملة

- (3) تأسيس منظمة متخصصة بوضع مقاييس للجودة.
  - (4) تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة.
  - (5) تقييم تكلفة الجودة وتوضيح كيفية استخدامها للرقابة .
  - (6) زيادة الوعي بالجودة وتوضيح كيفية استخدامها للرقابة .
  - (7) اتخاذ الاجراءات التصحيحية الهادفة لحل المشاكل التي تؤدي الى تحسين الجودة .
  - (8) التخطيط السليم لازالة العيوب في المنتج، وتحديد فريق تنفيذ برنامج المعيب الصفري .
  - (9) تعليم جميع العاملين لكي يتحمل كل منهم جزءا من برنامج تحسين الجودة.
  - (10)تشجيع العاملين على تحقيق اهداف التطوير .
  - (11)القضاء على المعوقات التي تمنع العاملين من تحقيق اهدافهم، وذلك من خلال تشجيعهم على اعلام الادارة عن ذلك.
  - (12)تشجيع وتقدير المشاركة في برنامج تحسين الجودة.
  - (13)تكوين مجالس للجودة تكون مهمتها التنسيق والاتصال باعضاء فرق تطوير الجودة .
  - (14)التركيز على التطوير المستمر للجودة من خلال تكرار العمليات السابقة تشجيعا للعاملين على ازالة معوقات الجودة باستمرار.
- لقد ركز "كروسبي" على أربعة محاور أساسية، والتي تستخلص فيما يلي<sup>1</sup>:

الأساس الأول: تعرف الجودة على اساس التوافق مع متطلبات العميل .

الأساس الثاني: نظام تحقيق الجودة عن طريق الوقاية وليس التقييم أي عن طريق وضع مجموعة من المعايير والتي لا تقيس الخلل فقط وانما تقيس التكلفة الإجمالية للجودة .

الأساس الثالث: تقاس الجودة من خلال تكلفة عدم المطابقة ،وليس من خلال المؤشرات .

الأساس الرابع : معيار انجاز الجودة هو العيوب الصفرية .

<sup>1</sup> عيسى نبوية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الشاملة

لقد كان "كروسبي" صاحب مفهوم المعيب الصفري Zero defect الذي يختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة والتي تضع هدفاً أن تكون الجودة 95 % أو 97 % بدون عيوب في التوريد وتقبل المعدلات التي تزيد عن ذلك المستوى .

لقد اختلف كل من "ديمنج" و "جوران" مع "كروسبي" حول مفهوم المعيب الصفري، حيث يرى "جوران" بأن المعيب الصفري يتعارض مع قانون تناقص الغلة، بمعنى أن إجراء التحسينات على جانب أو نقطة معينة أكثر من مرة، سيؤدي ذلك إلى تحمل تكلفة أكثر لمستوى الفشل أما "ديمنج" فلا يؤيد استخدام المعيب الصفري لقوة العمل، لأنه يرى ان العامل له سيطرة محدودة على العوامل التي تكون سببا في تدهور الجودة، ويؤكد ضرورة تحمل ادارة المنظمة المسؤولية في بناء الجودة للنظم والأدوات والمواد التي يستخدمها الفرد العامل في المنظمة .

إن "كروسبي" في حقيقة الأمر لم يختلف مع "ديمنج" حول مسؤولية الإدارة، والدليل على ذلك انه نسب اكثر مشاكل الجودة للإدارة، حيث تسهل ما نسبته 80% من المشاكل ويرجع ايضا علاجها الى الإدارة، بهذا الصدد يؤكد "كروسبي" ان طرق تحسين الجودة هي<sup>1</sup>:

1. الايمان والافتناع الراسخ من جانب الادارة العليا بأهمية مشكلة الجودة .
2. إلتزام الإدارة بفهم وتطبيق سبل الكمال وأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك.
3. القناعة بان تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أسس دائمة.

هـ. أرماند فيجانبوم Armand Feigenbaum :

هو احد فلاسفة الجودة الامريكيين ولد عام 1922، ويعد من أهم فلاسفة الجودة الذين أسهموا في فكر الجودة المعاصر. عمل في شركة جنرال الكتريك عام 1944 وبعدها عمل استاذاً في جامعة ماساتشوتس التكنولوجية (MIT) حيث استطاع في عمله هذا تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة Total Quality Control عام 1950<sup>2</sup> حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدي كل عمل وحيث يشار لهذا بمفهوم "الجودة من المنبع"، ويعني أن كل عامل أو موظف أو سكريتير أو مهندس أو بائع، يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة كاملة وهي السيطرة الشاملة

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي: مرجع سبق ذكره ص 128  
<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي: مرجع سبق ذكره ص 130

الشاملة

على الجودة، تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، ويكون للعاملين حق إيقاف الانتاج وقت حدوث أي مشكلة في الجودة . ومن أهم الأفكار التي جاء بها "فيجانبوم" ما يلي<sup>1</sup> :

1. أن العملية الإنتاجية نظام متكامل، يبدأ بالعميل(احتياجاته) وينتهي بالعميل(درجة رضاه عن المنتج)؛

2. إعادة النظر في المفاهيم التقليدية الخاصة بإدارة الجودة، والمتمثلة في:

- الدور التقليدي لوظيفة الفحص، إذ لا تشمل الرقابة كل مراحل العملية الإنتاجية.

- الاعتقاد بأن عمال الإنتاج هم فقط المسؤولون عن الجودة في المؤسسة.

- ان تحقيق الجودة يكلف أموالاً طائلة.

3. ضرورة بناء جودة المنتج في مرحلة التصميم، من خلال ترجمة احتياجات العميل إلى مواصفات محددة.

4. تطبيق برنامج المورد الشريك الذي يلتزم من خلاله المورد بتوريد مواد ذات جودة متميزة.

5. أن كل عامل مسؤول عن أداء عمله بجودة متميزة، أي مفهوم "الجودة عند المنبع" .

لقد عرف "فيجانبوم" الجودة الشاملة على أنها المفهوم الذي يركز على التميز بدلا من كونه مفهوم يركز على العيوب فقط ومن وجهة نظره فان المستهلك يحدد الجودة وهو بهذا يتفق مع "جوران" كما وقد احس أيضا بان فلسفة الجودة تمتد الى ما بعد ( اي خارج) حدود المعمل او المصنع لكي تشمل على جميع الوظائف بداخل المنظمة، وهنا يتطابق "فيجانبوم" مع وجهة نظر "كروسبي" المتعلقة بحدود ادارة الجودة الشاملة، ولغرض اقناع الادارة باعتماد استراتيجية محددة للجودة، فقد استخدم أيضا نهج تكلفة الجودة وقد جمع الباحثان Bocka and Bocka وصفة "فيجانبوم" في مجموعة خطوات بلغت 19 خطوة لتحسين الجودة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عيسى نبوية، مرجع سبق ذكره، ص 38

<sup>2</sup> عبد الستار علي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 72.



الشاملة

و. مالكوم بالدريج Malcom Balridge<sup>1</sup>:

وهو أحد الإداريين البارزين لإدارة الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية، وتقديراً لجهوده في تحسين كفاءة وفاعلية الوزارة التجارية سميت جائزة باسمه، وتم إقرار الجائزة بشكل قانوني في عهد الرئيس الأمريكي "رونالد ريغان" في عام 1987، ويشرف عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية .

ونظراً لمتانة نموجه فإن العديد من الشركات البريطانية استخدمته لتحقيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

وقد وصف "بالدريج" إدارة الجودة الشاملة بأنها ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المنظمة لكي تهدف من ورائه تحسين مستوى الجودة لديها في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية ونهجها الإداري القائم الذي تسيّر عليه، بل أنها ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المنظمة، وأنها فلسفة إدارية جديدة.

ويهدف نموذج "بالدريج" إلى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له بشكل مستمر، ووفقاً لما يريده ويتوقعه، وتقديم المنفعة والخير للبيئة، والابتعاد عن أي تصرف يضر بها كما انه يهدف إلى:

- إيجاد منافسة شريفة بين المؤسسات في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع؛
- تحديد سياسات المؤسسات من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها؛
- تحديد سبل تحقيق الجودة؛
- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها؛
- الرعاية للمؤسسات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة؛
- تطوير فهم الإدارة لبيئة العمل والعمليات الاحصائية التي بإمكانها أن تؤدي الى تطوير الكلفة والنوعية والجودة للمنتجات.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 73.

## الشاملة

## 2. رواد الجودة اليابانيين

## أ. كايروا إيشيكواو Kaori Ishikawa :

هو ياباني عرف بأنه الأب الحقيقي لحلقات الجودة (Quality cycles)، واعتبر التدريب والتعليم للعاملين كبداية ونهاية للجودة الشاملة، وأكد ضرورة استثمار الإدارة العليا في ذلك<sup>1</sup>. وأصدر هذا العالم الياباني كتاباً أسماه "مرشداً إلى السيطرة على الجودة"، كما اقترح أيضاً مخططات تحليل عظمة السمكة والتي تشبه هيكل عظمياً لسمكة وحيث تمثل العظام أو الأشواك مسببات محتملة لمشكلة معينة فتستخدم لتتبع لاشكاوى العملاء عن الجودة وتحديد مصدراً أو مصادر الخطأ أو القصور.

كما ركز على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع، ومشاركة العاملين بكافة مستوياتهم في عملية مراقبة الجودة، من خلال قيامه بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى مجموعات وربط كل مجموعة بمستوى معين من العاملين كما يلي<sup>2</sup>:

1 - المجموعة الأولى: الأدوات التي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في الشركة من أجل تقييم مشاكل الجودة، ومن هذه الأدوات (السبب والأثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت وأدوات الفحص)؛

2 - المجموعة الثانية: الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات؛

3 - المجموعة الثالثة: الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

إن أبرز مراحل الجودة الشاملة التي اقترحها إيشيكواو هي<sup>3</sup>:

(1) العمل على إشراك العاملين بالمنظمة في طرح المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها قدر الإمكان؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 130.

<sup>2</sup> عيسى نبوية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، نفس المرجع السابق، ص 130

الشاملة

- (2) التركيز على تعليم العاملين لرفع كفاءة أدائهم في حل المشاكل التي يواجهونها أثناء عملهم في المنظمة؛
- (3) بناء حلقات السيطرة على الجودة؛
- (4) مراجعة السيطرة الشاملة على الجودة،
- (5) التركيز على استخدام الأدوات الإحصائية للسيطرة على الجودة؛
- (6) العمل على تشجيع برنامج حلقات الجودة على مستوى الاقتصاد الكلي.

ب. وليام كونوي William Connway<sup>1</sup>:

يعتبر "كونوي" إنساناً محدثاً في حقل إدارة الجودة الشاملة، ظهر في تسعينات القرن الماضي، فهو لم يبدأ إستشاراته في الجودة إلا في السنوات الأخيرة من القرن الماضي.

يعرف "كونوي" الجودة بأنها إنتاج إدارة الجودة التي تتمثل في تطوير وصناعة وإدارة وتوزيع المنتجات (سلع وخدمات). يدعو كونوي إلى نظام جديد في الإدارة يتم من خلاله النهوض بعملية التحسين المستمر مستخدمين الأدوات الستة وهي كما يأتي:

- أ. توظيف المهارات في العلاقات الإنسانية في تحفيز وتدريب العاملين في المنظمة؛
  - ب. القيام بمسوحات إحصائية لجميع البيانات حول الزبون؛
  - ج. تمثيل البيانات التي جمعت بأشكال إحصائية بسيطة؛
  - د. استخدام الخيال لحل المشاكل التي تواجه العاملين؛
  - هـ. استخدام السيطرة الإحصائية على جميع عمليات المنظمة؛
  - و. استخدام الهندسة الصناعية في عمليات التحسين المستمر.
- كل ذلك يساعد المنظمة على تحديد ما يجب القيام به، وكذلك تمكينها من وضع مؤشرات لقياس عملية التحسين المستمر.

<sup>1</sup> أقاسم نايف علوان المحياوي، نفس المرجع السابق، ص 130.

### ج. جينيكي تاجوكي Genichi Taguchi<sup>1</sup>:

مهندس ياباني عمل مستشارا لعدة شركات كبرى مثل شركة فورد وشركة IBM حيث ساعدها على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة عملياتها الإنتاجية، أكد على الجانب الهندسي للجودة، من خلال عمله في شركة "نيبون" للهاتف والتلغراف Nippon Telephone حيث أدخل تصميم التجارب كوسيلة للسيطرة الإحصائية على جودة المنتج، مما جعله يحصل على جائزة "ديمينج" للجودة في عام 1960، وحاز عليها لثلاث مرات في فترات متتالية.

وقد كان ينظر "تاجوكي" للجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل، وقد نظر للجودة بنفس منظار "كروسبي" على أنها تمثل المطابقة للمواصفات المطلوبة، بالرغم من أن مدخل "تاجوكي" في الجودة يعتبر أكثر المداخل تعقيدا إلا أنه قد أثبت بأنه ذو فاعلية وقوة كبيرتين في تقييم تصميم المنتج الجديد والعمليات الجديدة للمنظمة.

ويركز "تاجوكي" على تصميم الجودة من خلال ثلاث جوانب أساسية للتصميم وهي:

- أ. **تصميم النظام:** وهو التصميم الفني لوظائف المنظمة بحيث يتطابق مع متطلبات الزبون؛
- ب. **تصميم المؤشرات:** وهي الأدوات التي تساهم في تخفيض تكاليف الجودة، واستخدام لذلك تصميم التجارب الإحصائية لغرض تحديد هذه المؤشرات (المعلومات عن العملية)؛
- ت. **تصميم التفاوت المسموح به:** وهي الوسائل التي تخفض التغيير بدون رفع تكاليف الجودة، إن الهدف من ذلك هو تحديد المكونات والأجزاء الأكثر تأثيرا ومن تم حصر هذه التفاوتات للأجزاء الداخلة في المنتج.

ويعكس الباحث "كاشار" فلسفة "تاجوكي" في الجودة من خلال ثلاثة مفاهيم:

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي: نفس المرجع السابق، ص 131.

الشاملة

1. **متانة الجودة للمنتج:** ويقصد بها إنتاج المنتجات في ظل ظروف بيئية معاكسة فإن فكرة "تاجوكي" هنا هي إزالة الظروف المعاكسة بدلا من إزالة المسببات؛
2. **دالة خسارة الجودة:** حدد "تاجوكي" ما أطلق عليه دالة خسارة الجودة بموجب ذلك يتم تحديد جميع التكاليف المرتبطة بالجودة الرديئة، وهذه تتضمن تكاليف عدم رضا الزبون، تكاليف الخدمة، والفحص وغيرها؛
3. **الجودة الموجهة بالهدف (الجودة المستهدفة):** وهذه فلسفة لاستمرارية التحسين لكي يكون المنتج ضمن الهدف المطلوب.  
بعد تطرقنا لتطور إدارة الجودة الشاملة إسهامات أهم روادها، سنتطرق لمرتكزاتها ومتطلباتها.

**المطلب الثالث: مرتكزات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة:**

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من بينها إرضاء الزبون وبأقل تكلفة ، وفي هذا المطلب سنقوم بتحديد أهم مرتكزات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

**الفرع الأول: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة**

من خلال تعريفنا لإدارة الجودة الشاملة تبين لنا أنها تقوم على مجموعة من المبادئ والبنى الفكرية والفلسفية والتي اختلف الباحثون في تحديد عددها دون الاختلاف في محتواها واعتمادا عليها يمكن تحديدها كالتالي<sup>1</sup>:

1. **التركيز على العميل:** يعتبر العميل المحور الأساسي للأنشطة التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة، وليس المقصود بالعميل فقط العميل الخارجي الذي توجه له السلعة أو الخدمة، وإنما تشمل أيضا العميل الداخلي والذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة وذلك باعتباره المستهلك الأول للمواد الأولية. ولهذا على المنظمة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن ترضي كل عملائها سواء الداخليين أم الخارجيين وأن تعمل على كسب رضاهم وولاءهم بحيث بدونهم تزول أنشطتها.
2. **التركيز على إدارة الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأنشطة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها يعتبر من أهم

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 100.

الشاملة

- الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها، لذا على المنظمة أن تعطي إهتمام كاف للأفراد بدءا من عملية الإختيار والتعيين وتقييم الاداء وغيرها لغرض تحقيق التحسين المستمر.
3. **العلاقة بالموردين:** إن تزويد المنظمة بالمواد ذات الجودة العالية تعتبر من أهم الركائز لنجاح إدارة الجودة الشاملة، فاختيار المورد للمواد الأولية ذات جودة وتلتزم بمعايير الجودة العالمية له دور فعال في تحقيق المنتجات ذات جودة عالية.
4. **تصميم المنتج:** إن تصميم المنتج يعتبر من العوامل الاساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، لذا فلا بد أن يكون المنتج النهائي مطابقا للمواصفات المصممة، ومنه فلا بد أن يكون التصميم قابلا للتنفيذ.
5. **الوقاية من الأخطاء:** إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الاداء المنسجم مع المواصفات والمعايير ولذا فإن توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والاطفاء التي يمكن ان تحصل اثناء الأداء ولذا فإن هذا الاتجاه في التعامل من شأنه ان يعزز إمكانية وفاعلية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.
6. **المشاركة وتفويض الصلاحية<sup>1</sup>:** يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين : الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة افضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة. أما تفويض الصلاحية ، فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة.
7. **نظام المعلومات والتغذية العكسية<sup>2</sup>:** يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر ذلك من اكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وإن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 59 - 62  
<sup>2</sup> خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 100.

الشاملة

بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما ان استمرارية التحسين والتطور المستمرين يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

**8. التحسين المستمر:**<sup>1</sup> يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الاضافي والتحسين المعرفي الابداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة. إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون ، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

1. تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.
  2. تقليل الأخطاء ، والوحدات المعيبة ، والضياع.
  3. تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.
  4. تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.
- وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات افضل ، بل أن تكون المنظمة اكثر استجابة.

9. **الاسناد والدعم :** إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات ، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

10. **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق :** يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئه القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال مايمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

بعد التطرق لأهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة سنتطرق إلى أهم متطلبات تطبيقها.

الفرع الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 101.

## الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، إذ اختلف الباحثون في تحديدها غير أن هذا الاختلاف كان من حيث عدد عناصرها وليس في المحتوى الكلي لها والتي يمكن تحديدها كما يلي:<sup>1</sup>

**1. دعم وتأييد الإدارة العليا:** إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن تم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع والتزام الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وانشاء مايمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لاحداث التغيير الناجح.

**2. التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:** العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة.

فالمستهلك هو محور كل الجهودات بدءا من تصميم المنتجات وانتهاءا بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المنظمة.

**3. تهينة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:** إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المنظمة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف ابعاد وبيئة تنظيم العمل، وأسلوب العمل وأسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، مرجع سبق ذكره ص 104.



الشاملة

**4. التدريب والتحسين المستمر:** إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في الشركة وبدون توقف، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه.

**5. فرق العمل:** تتوقف فاعلية نجاح إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة وغيرها. وأخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة وإعادة توزيع الأدوار، وأنظمة تقييم الأداء والأجور والحوافز والترقية وغيرها.

**6. وضع معايير للأداء:** إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المنظمة ومقارنتها مع شركة أخرى رائدة في الصناعة أو المجال الذي تزاوله المنظمة والهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة أعلى للأداء ويقاس عليها الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين. ووضع معايير مبتكرة لتصميم المنتج وتصميم العملية والشراء والتخزين وغيرها.

**7. بناء نظام معلومات:** لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة. فلذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تطبيق أساليب حديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني وأسلوب استقصاء الاتجاهات وخرائط تدفق المعلومات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المنظمة، لان هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**8. توثيق العلاقة مع الموردين:** يعتبر الموردون المغذي الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يغذيها بالمدخلات الملائمة بالجودة والكمية والسعر والوقت، وجعل معيار اختيار الموردين يستند إلى عملية تقييم موضوعية لهم من حيث مدى مساهمتهم في انجاح وتطوير عمليات ومجهودات إدارة الجودة الشاملة والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

**9.2. المراجعة الشاملة للتنظيم:** إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على تكنولوجيا وقاعدة بيانات متطورة يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بمراجعة شاملة لتنظيمها وقد يدعوها

## الشاملة

ذلك إلى إعادة النظر بصورة شاملة للهيكل التنظيمي للمنظمة، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تنظيم جديد، له سمات تختلف عن التنظيم التقليدي. بعد تطرقنا لأهم مرتكزات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة سنتطرق فيما يلي إلى مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها.

### المطلب الرابع: مراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة عدة مراحل يمكن تحديدها بخمس مراحل كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها:

- توضيح الرؤيا الاستراتيجية؛

- تحديد رسالة المنظمة؛

- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

#### 2. المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد الآتي:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ؛

- تحديد الموارد المطلوبة للخطة؛

- تحديد استراتيجية التنفيذ.

#### 3. المرحلة الثالثة: التقييم

تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المنظمة المعنية من حيث :

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، مرجع سبق ذكره، ص 110.

الشاملة

- دراسة الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة أو ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ ومحاولة تذليلها.
- دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل الشركة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط في هذا المجال.

**4. المرحلة الرابعة: التنفيذ**

وهي تعتبر من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية وهي:

أ. **خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** أي خلق بيئة ثقافية مناسبة للعمل حيث يتم تدريب العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك بتعليم المديرين، انشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المنظمة نحو الجودة الشاملة وتطوير وتوظيف جميع موارد الشركة بما يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب. **أدوات حل المشاكل:** في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه ثقافة تتماشى مع ثقافة حل المشاكل.

ت. **الضبط الإحصائي للعمليات:** تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة أعلاه، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

ث. **تصميم التجارب:** يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

**5. المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات**

وفي هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المنظمة لتقييم النتائج التطبيق الأولى واتخاذ الاجراءات اللازمة بصدد ذلك.

**الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

الشاملة

يمكن أن تعوق جهود التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذا ما واجهت الإدارة إحدى المعوقات التالية:<sup>1</sup>

- أ. قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها؛
  - ب. تواضع قدرة المديرين على تطبيق أدوات الجودة الشاملة لاسيما التحسين المستمر؛
  - ج. محدودية أو غياب إدارة التغيير؛
  - د. الخلط بين مفهوم جودة المنتج وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
  - هـ. غياب ثقافة تنظيمية فاعلة. والمقصود بهذه الثقافة، القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وقطاعاتها بشكل شامل. ويتوجب أن تتضمن ثقافة المنظمة ثقافة إدارة الجودة الشاملة، أي اتجاه العاملين نحو توقعات ورغبات العملاء والاهتمام بتلبيتها عند تصميم المنتج أو العمليات أو أداء هذه العمليات؛
  - و. غياب روح الفريق لاسيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.
  - ز. غياب علاقة فعالة بين المورد والعميل على مستوى المنظمة ككل وغياب مفهوم العميل الداخلي؛
  - ح. غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة، وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة؛
  - ط. قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية؛
  - ي. قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات الجودة الشاملة؛
  - ك. سيادة ثقافة الأشخاص على ثقافة النظم؛
  - ل. عدم توثيق المعارف والخبرات التي تراكمت لدى القادة والعاملين في برنامج الجودة الشامل؛
  - م. السعي لتحسين العمليات المؤداة وسياسات التشغيل قبل تصميم أهداف برنامج الجودة الشاملة وتصميم الاستراتيجيات والسياسات الكفيلة بالتطبيق، وتشكيل فرق العمل على أسس فاعلة.
- لقد تطرقنا فيما سبق إلى العناصر الأساسية للوصول إلى أفضل جودة وهذا لتحقيق رضا العميل سواء الداخلي أو الخارجي من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وفي المبحث الموالي سنتطرق إلى النظام آخر من نظم الجودة ألا وهو الإيزو.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، الإسكندرية، 2005، ص 97.

### المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة و الأيزو

الإيزو وإدارة الجودة الشاملة كلاهما مصطلحان يعنيان الجودة، فقد يخلط البعض بين مفهوميهما، فكل منهما أصله وأبعاده ومتطلباته وأهدافه الخاصة به، غير أنه مثلما توجد أوجه اختلاف بينهما توجد أوجه تشابه وهذا ما يصبو إليه هذا المبحث.

**المطلب الأول: التعريف بالأيزو ونشأته وتطوره**

الشاملة

الأيزو ISO هو اختصار ل International Standardization Organisation أي المنظمة العالمية لمعايير، والتي ماهي إلا نتيجة من نتائج الإهتمام بالجودة وفيمايلي سنتطرق إلى التعريف بها ونشأتها وتطورها.

الفرع الأول: التعريف بالأيزو

√ الأيزو هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية حيث استمد هذا التعريف من الكلمة اليونانية أيزوس والتي تعني تعادل أو تساوي وتستعمل كلمة أيزوس كجزء من العديد من الكلمات التي لها علاقة بالمساواة ككلمة Isometric وتعني مقاسات متساوية، وكلمة Isonomy وتعني مساواة الناس في القانون. وإن التفكير من التساوي إلى القياس قاد لاختيار الأيزو كاسم للمنظمة.<sup>1</sup>

√ الأيزو هي أكبر مؤسسة للتقييس في العالم، عملها الأساسي هو إعداد معايير تقنية إلا أن هذه الأخير مهمة بالنسبة للهيئات الاقتصادية والاجتماعية؛ معايير الأيزو لها تأثير إيجابي ليس فقط بالنسبة للمهندسين والمنتجين، بل تعطي حلول لمشاكل أساسية في الإنتاج والتوزيع وللمنظمة ككل.<sup>2</sup>

√ هو إتحاد دولي يتكون من هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية لدول العالم المختلفة إذ يضم هذا الاتحاد الدولي عضوا واحدا من كل دولة، مقرها في جنيف في سويسرا، كما يمكن اعتبار مواصفات ISO بمثابة الهوية التي شرعت مختلف دول العالم باعتمادها كوسيلة هادفة لتمكينها للدخول للأسواق العالمية في ظل التطورات التي شهدتها العالم في إطار العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات.<sup>3</sup>

√ أيزو 9000 هي مواصفات الجودة القياسية العالمية الأكثر شمولا التي أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس عام 1987 وهي تمثل وثيقة رسمية ذات طابع شمولي لكل ما أقرته هذه المنظمة في مجال الجودة، كما تعتبر استجابة فعالة وعلى نحو عالمي للاتجاهات الجديدة التي تضع الجودة في مركز الإهتمام الاستراتيجي للأعمال في العالم كله.<sup>4</sup>

√ تم اشتقاق سلسلة ISO 9000 من ثلاثة أنواع من المواصفات على النحو الآتي:

<sup>1</sup> فوزان التميمي، أحمد الخطيب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2007، ص 49.

<sup>2</sup> A.OUARET : Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, ed G.A.L , Algerie, 2005, p15.

<sup>3</sup> زيد منير عيوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 129،

<sup>4</sup> نجم عبود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 66.

الشاملة

- مواصفات الدفاع البريطانية (Defence Standard) في عام 1959؛

- مواصفات الحلفاء (حلف الناتو) AQAP في عام 1986؛

- المواصفات البريطانية Bs 5750 في عام 1979.

واستجابة للطلب العالمي تم في عام 1987 إصدار المواصفة الدولية لنظام الجودة ISO 9000 واجريت عليها تعديلات عام 1994 ولكن لم يكن هذا التعديل أساسيا ولم يمس الهيكل الرئيسي للمواصفة إلا في عام 2000 في نهاية الربع الأخير منه فقد تم اصدار المواصفة الجديدة.

√ الإيزو هو مؤسسة ليست حكومية التي توحد مؤسسات وطنية للتقييس، لهدف تطوير معايير عالمية وهذا في جميع الميادين ماعدا القطاع الإلكتروني والإلكترونتقني اللذان ينتميان لمؤسسة خاصة (Comission électronique international) CEI الهيئة الإلكترونية العالمية؛ الإيزو يجمع أيضا حوالي 35000 خبير الذين يعملون على تطوير التقييس.<sup>1</sup>

√ وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المنظمات المختلفة أكانت إنتاجية أم خدمية، وتشتمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم خاص بها وهي: 9001، 9002، 9003، وكل منها يناسب نوعا معينا من المنظمات كما قامت هذه المنظمة باصدار دليل إرشادي لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة واعطته رقم 9004.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: نشأة وتطور الإيزو

إن الحاجة إلى التقييس ليست وليدة عصرنا الحاضر، وإنما هي حاجة رافقت الإنسان في حياته اليومية، منذ القدم فقد حاول الإنسان منذ آلاف السنين إيجاد وسائل تساعد على التعامل مع

<sup>1</sup> Michel Weill : opcit ; p 31.

<sup>2</sup> فواز التميمي، أحمد الخطيب: مرجع يبق ذكره ص 49.

الشاملة

الآخرين لتلبية إحتياجاته، ومع مرور الزمن وتقدم الحضارات تطورت هذه الوسائل إلى مواصفات ومقاييس.

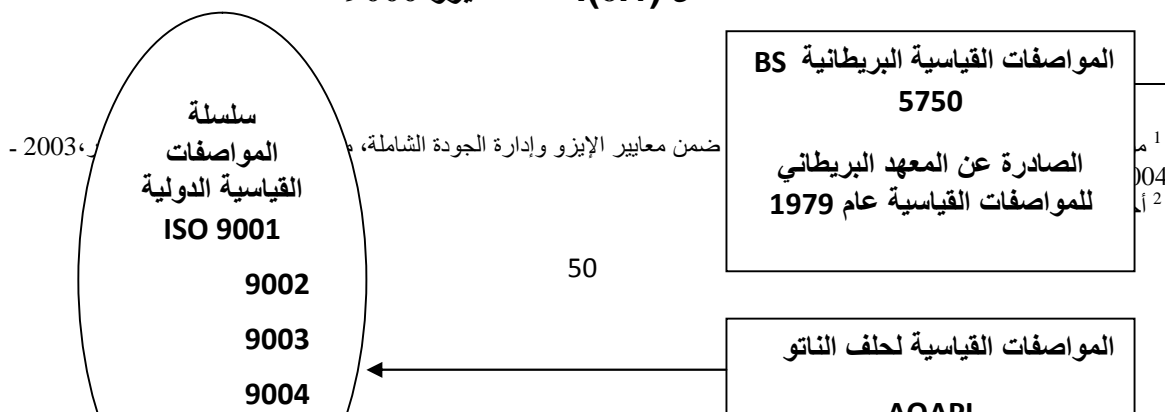
إن فكرة وجود نظام للجودة أو معايير دولية تعود إلى وزارة الدفاع البريطانية التي كانت بحاجة إلى نظام للتأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها عن طريق الشركات المنتجة، وبالتالي بدأ العمل بما يسمى مواصفات الدفاع وهي إجراءات للجودة ينبغي الالتزام بها وإثباتها من طرف المصممين والموردين للمعدات الحربية. وتم إدماج هذه الأخيرة فيما يسمى مواصفات الحلفاء للجودة، والتي لا تزال مستخدمة من طرف الحلف الأطلسي للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلف.

ولقد حققت هذه المواصفات فوائد كثيرة، غير أنها خاصة بقطاع واحد وهو قطاع الأسلحة والمعدات الحربية، لذا اشتدت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في مختلف الصناعات.<sup>1</sup> وكان ظهور الأيزو كهيكل عالمي للمواصفات نتيجة لتزواج بين نظام المواصفات البريطاني BS5750، من طرف المعهد البريطاني للمعايير British Standard Institut ونظام المواصفات الكندي CSAZ 299 ، ثم أدمجت هذه المواصفات مع تلك التي يستخدمها حلف شمال الأطلسي وسميت مواصفات الحلفاء للجودة AQAP وهي تمثل نظاماً لإدارة وضمان الجودة والذي يؤكد على وجود إجراءات رسمية مكتوبة وتعليمات مرشدة للعاملين من أجل التأكد من أنهم يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة دون وجود إجراءات تصحيحية أثناء الأداء.<sup>2</sup>

أما في سنة 1987 ظهرت لأول مرة مواصفات من سلسلة ISO 9000 وهي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير لتحديد ووصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء.

والشكل الموالي يوضح جذور نشأة مواصفات الأيزو 9000.

شكل (6.1): نشأة الأيزو 9000





المصدر: أحمد سيد مصطفى: دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO 9000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 15.

### المطلب الثاني: سلسلة معايير الأيزو

تتضمن سلسلة معايير الأيزو 9000 المعالم الإرشادية والمخططات الأساسية التي تحقق الجودة، والتي يمكن تطبيقها على نطاق عالمي، ويمكن توضيح هذه المعايير فيما يلي:<sup>1</sup>

√ الأيزو 9001: وهي أكثر المعايير شمولاً، وتحتوي على عشرين عنصراً من عناصر الجودة المطلوبة، ابتداءً من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة مابعد البيع، وكذلك مراحل تحسين المنتج وتجديده، أي أنها تخص المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

√ الأيزو 9002: تعتبر نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، دون أن تشمل على مراحل التصميم والخدمة مابعد البيع، أي أنها تخص المؤسسات التي تنتج وتبيع فقط، وتضم هذه المواصفة 18 عنصراً من العناصر المتضمنة للأيزو 9001.

√ الأيزو 9003: وهي نموذج لضمان الجودة للساعة المنتجة واختبار جودتها، وتخص المؤسسات التي تباع المنتجات فقط وتتضمن هذه المواصفة 12 عنصراً فقط من العناصر التي تقدمها الأيزو 9001.

<sup>1</sup> جباري فادية: تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة ماجستير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010-2011، ص 40

الشاملة

√ الأيزو 9004: تتضمن هذه المواصفات التعليمات الإرشادية التي يجب اتباعها من قبل المؤسسات للحصول على إحدى شهادات الأيزو السابقة الذكر، حيث أنها تلقي الضوء على عناصر الجودة بشكل تفصيلي لجميع المؤسسات التي ترغب في تطوير نظام جودتها. يمكن التمييز بين أربع ملحقات أو إرشادات تتضمنها المواصفة أيزو 9004 هي:

- ايزو 9004-1 : دليل لنظام الجودة وعناصره
- ايزو 9004-2 : دليل لنظام الجودة وعناصره للنشاطات الخدمية.
- ايزو 9004-3 : دليل للمنتجات المشغلة
- ايزو 9004-4 : دليل لتطوير الجودة

ولكن تجدر الإشارة إلى أنه في سنة 2000 تمت تعديلات للأيزو لسنة 1994، تم خلالها إلغاء مقاييس الأيزو 9002 والأيزو 9003، بالإضافة إلى إحداث تعديلات جذرية على مستوى الأيزو 9001 والأيزو 9004، حيث أصبحت هذه المعايير تشجع على تبني مدخل العمليات في إدارة الجودة لإرضاء العميل.

أيزو 9001 حتى 9003 هي شهادات تمنح لمن يوفر شروط منحها من المنظمات، وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة إلتزام المنظمات المنتجة اتجاه المستهلك، في أن توفر في منتجها المواصفات المحددة في شهادة الأيزو. أما الأيزو 9004 فهي مرشد المنظمات لتطبيق نظام الأيزو فيها.<sup>1</sup>

وقد تم اصدار التعديل الجديد للأيزو في عام 2000 والذي من خلاله تم اعتماد ثمانية ابعاد معتمدة في ادارة الجودة الشاملة بحيث أن هذه المواصفة الحديثة اعتمدت من حيث التوجهات الهادفة في ترصين اهمية الجودة التي تعتمد عليها من خلال اقترانها بالابعاد التي تركز عليها ادارة الجودة الشاملة . إذ أن التعديل الجديد اكد على الاهمية التي تمارسها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية على اثر المرتكزات الفكرية والفلسفية في ادارة الجودة الشاملة والتي تعد اليوم بمثابة المتطلب الرئيسي الذي يمكن المنظمات المعاصرة في تحقيق مرتكزات الاستمرار والبقاء في ظل المنافسة العالمية التي تعتبر الجودة السلاح التنافسي الذي يحقق فاعلية وكفاءة النجاح وبلوغ الأهداف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 65

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود: المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الأيزو، دار صفاء للنشر، الاردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 58

### المطلب الثالث: مزايا الأيزو والصعوبات التي تواجه تطبيقه

#### الفرع الأول: مزايا الأيزو

يؤدي تطبيق الأيزو في المنظمة إلى تهيئة انسجام في الأداء، وعلاقات داخلية وخارجية فعالة، ويحسن صنع القرار الإداري، كما يهيئ تحسنا مستمرا وخفضا للتكلفة، ويحسن الأداء في كافة المجالات. وعموما يمكن إجمال مزايا الأيزو فيما يلي:<sup>1</sup>

- أ. أداء منسجم على مستوى المنظمة: يؤدي تصميم وتنفيذ نظام الجودة إلى استخدام طرق عمل منسجمة، ومراقبة فعالة للجودة على مستوى المنظمة. ويكتسب ذلك أهمية خاصة للمنظمات كبيرة الحجم أو متعددة المواقع والتي تعد قطاعاتها موردة لبعضها البعض.
- ب. علاقة واثق بين المورد والعملاء: يهيئ نظام الجودة مجال أوسع لمناقشة قضايا الجودة ذات الاهتمام المشترك بين المورد والعملاء، سواء داخل المنظمة بين إدارات يعد بعضها موردا لوحدات عمل مرحلية للبعض الآخر أو خارجها بينها كمورد وبين عملائها.
- ج. ثقة أقوى لدى العميل: يحتاج العملاء لأن يثقوا بقدرات المنظمة على الارتقاء لمستوى التزامها بالجودة. وتزداد درجة هذه الثقة عندما تكون المنظمة حاصلة على شهادة الأيزو.
- د. أداء أفضل في عملية صنع القرار: يعد نظام الجودة نظاما للمعلومات، فالمراجعات الداخلية ومراجعات الأداء الإداري، وتوثيق السليم للبيانات ومراقبتها تعد مقومات للأيزو، تمد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات الصحيحة.
- هـ. تحسن مستمر: تحدد الإجراءات التصحيحية والمانعة المحددة في مواصفة الأيزو اتجاها لمنع حدوث الأخطاء بدلا من الاتجاه لاكتشافها بعد حدوثها. ولاشك أن هذا يسهم في تحسن مستمر للجودة ولعمليات المنظمة ككل.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص183

الشاملة

- و. اعتماد أقل على العاملين: إن ماتتطلبه مواصفة الأيزو من التطوير الاجرائي والتوثيق وحفظ السجلات والتدريب، يؤكد أن الأساليب والمهارات اللازمة للجودة ستمارس حتى وان اختلفت شخصيات العاملين او العاملات.
- ز. زيادة القيمة المضافة: يؤدي نظام الجودة الذي يمنع الأخطاء ويتعقبها إن حدثت، من خلال مراقبة محكمة إلى زيادة القيمة المضافة المولدة من إدارة العمليات.
- ح. وجود واسع وأقوى بالأسواق: إن التسويق بأسواق دول الأتحاد الأوروبي يتطلب التوافق مع مواصفة الأيزو وكذا الاستحواد على شهادة اعتماد المنتج، فمن المتوقع أن تنزايد الأسواق التي تتجه لعدم التعامل مع المنظمات التي لا تتوافق نظمها الإدارية مع الأيزو.
- ط. ميزة تنافسية مؤثرة: وذلك من خلال عرض المنظمة هيكلًا مصغرا لشهادة بجانب شعارها، هذا زيادة على ظهور اسم المنظمة في قائمة المنظمات الحاصلة على الأيزو.

**الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الجودة أيزو**

أوردت العديد من الدراسات بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق بنود مواصفة الأيزو، يعود بعضها إلى عدم الفهم لبعض جوانب الأيزو، والبعض الآخر إلى تكاليف التحضير لعملية التسجيل والحصول على الشهادة التي تصدره المنظمة الدولية للتقييس أو احد وكلائها. أما ابرز الصعوبات التي تواجه المنظمات أثناء سعيها لتطبيق مقاييس الأيزو 9000 فهي كما يلي:<sup>1</sup>

- أ. صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمنظمة واقناع جميع العاملين فيها بفائدة التغييرات، وهذا يتطلب جهدا كبيرا من الإدارة.
- ب. زيادة كبيرة في حجم العمل وخاصة في بداية التطبيق، وهذا يتطلب جهدا كبيرا وعملا جماعيا لتطوير نظام الجودة؛
- ج. عدم التزام العاملين بتوثيق العمليات التي يعرفونها ويجدونها مرهقة لهم أو غير ملائمة؛
- د. ظهور الخلافات بين العاملين أثناء اكتشاف الأخطاء في العمل والمتسببين فيها، وهذه من الأخطاء في سياسة المنظمة يجب تجنبها من خلال البحث عن الكيفية التي يتم فيها تجنب تلك الأخطاء وعدم تكرارها؛
- ه. النقص الحاصل في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب في كثير من دول العالم وخاصة النامي منها؛

<sup>1</sup>فواز التميمي، أحمد الخطيب مرجع سبق ذكره ص 57.

الشاملة

- و. ارتفاع الكلفة المالية لتطوير وبناء نظام الجودة في المنظمة؛
- ز. زيادة حجم الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية لدى جميع العاملين؛
- ح. قد تواجه بعض العاملين صعوبة في فهم وتفسير المقاييس المستخدمة في العمل؛
- ط. التكرار الممل في كثير من النماذج المستعملة في تنفيذ العمل.
- بعد استعراضنا للصعوبات والمشاكل التي تواجه تطبيق نظام الأيزو في المنظمات لابد من معرفة الأسباب المؤدية إلى فشل عملية تطبيق الأيزو وهي:
- أ. غياب دعم الإدارة العليا، وهذا يمثل السبب الرئيسي لفشل العديد من برامج الأيزو؛
- ب. تنظر العديد من الشركات إلى شهادة الأيزو على أنها الهدف النهائي، وتهمل أهميتها على المدى الطويل في تطوير نظام توكيد الجودة وتحسينه باستمرار؛
- ت. قيام بعض المنظمات بتوثيق النشاطات والاجراءات القائمة دون تفحصها لمعرفة جوانب القصور والخلل، الأمر الذي سوف يؤدي إلى حصولها على نظام ضعيف للجودة وليس بالمستوى المطلوب.

**المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة والأيزو الفرق والعلاقة**

قبل أن نخوض في التفريق بين الأيزو و إدارة الجودة الشاملة فإنه يتوجب معرفة العلاقة التي بينهما.

**الفرع الأول: العلاقة بين نظام ادارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة**

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

- أ. التأكيد على المستهلك: ويقصد بذلك أن المنظمة الانتاجية أو الخدمية تعتمد على المستهلك في استمرارها ونجاحها، وذلك من خلال استيعاب متطلباتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها، سواء أكان ذلك قبل عملية الانتاج أو بعدها.
- ب. التأكيد على القيادة: ويقصد بذلك أن المنشأة أو المنظمة ستتحمل مسؤولية خلق وحدة الفرص والوجه الكلي لذلك والعمل على خلق نوع من البيئة الداخلية التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

الشاملة

- ت. مشاركة العاملين: ويقصد بذلك أن العاملين على جميع المستويات الإدارية ماهم إلا أساس استمرارية العمل في المنظم، لذلك فإن السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار ستمكنهم من اضهار قدراتهم ومواهبهم بما فيه مصلحة المنظمة.
- ث. مدخل العملية: ويقصد بذلك أن الوصول للاهداف المحددة يتحقق بشكل أكثر كفاءة عند إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
- ج. اعتماد مدخل النظم في الإدارة: بمعنى ان تحديد وفهم ادلرة العمليات المترابطة والمتفاعلة في إطار مدخل التنظيم يساعد إدارة المنشأة على تحقيق أهدافها.
- ح. اعتماد مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: ويقصد بذلك أن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة ينبغي أن تكون مستندة على تحليل البيانات والمعلومات وذلك بهدف الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات بعيدا عن المدى والتخمين
- خ. اعتماد مبدأ التحسين المستمر: حيث ان التحسين المستمر لأداء المهام في المنشأة ينبغي أن يظل هدافا ثابتا ومستمر في تصور الإدارة المسؤولة في المنشأة المذكورة.
- د. اعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين: حيث من المتعارف عليه بين إدارة المنشأة والمجهزين على اختلافهم علاقات وتعاقبات مختلفة الفرض منها هو تأمين المتطلبات اللازمة للمنشأة وتحقيق غايات المجهزين ، وتوحيد هذه العلاقات بشكل صحيح وكفؤ يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لكليهما.
- ويمكن تلخيص مما سبق في الجدول التالي:

الجدول (2.1): العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة

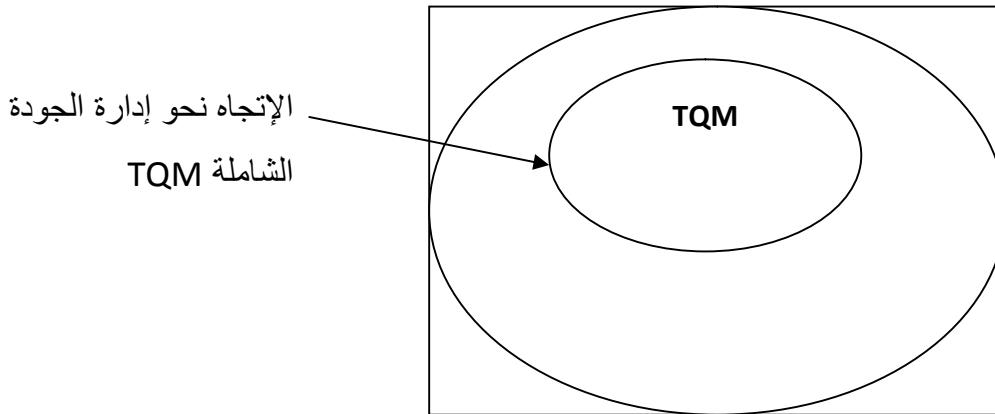
إدارة الجودة الشاملة	إيزو 9000
نظام شامل لكافة أنشطة المنظمة في مجال التحسين المستمر التي تتضمن سياسة الإدارة وحلقات الجودة والعاملين ونظام إدارة الجودة.	نظام لتأكيد جودة المنتج تلتزم به المؤسسة أمام زبائنها طبقا لمواصفات عالمية موثقة.
تشمل كافة القطاعات.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات والأقسام.
تهتم بالبعد الإنساني وبروح العمل الجماعية.	تهتم بطرق التشغيل وإجراءاته.
ترتبط باستراتيجية موحدة للمنظمة.	ترتبط بسياسة الجودة
تهتم بمسؤولية كل الأنشطة التنظيمية للمنظمة.	تهتم بمسؤولية قسم أو إدارة الجودة

المصدر: جباري فادية، مرجع سبق ذكره، ص 50

الشاملة

وانطلاقاً مما اقدم نلاحظ ان هناك علاقة وثيقة بين الإثنين بحيث الوصول إلى إدارة الجودة ينبغي ان يتم خلال أنظمة الجودة والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل (7.1): العلاقة بين TQM و ISO 9000



المصدر: جباري فادية: مرجع سبق ذكره، ص 51.

الفرع الثاني: الفرق بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

يمكن القول بأن نظام الايزو يختلف عن نظام إدارة الجودة الشاملة في الجوانب والأبعاد التالي:

1. أن العميل لا يأخذ الاهتمام الكافي بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على اشباع حاجاته ورغباته المختلفة؛
2. إن جودة المنتج أو الخدمة ليس من الصور التي تعطي الاهتمام المناسب كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة؛

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة: مرجع سبق ذكره ص 257.

الشاملة

3. عدم التركيز على مبادئ التحسين المستمر، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على التطور والتحسين المستمر في إطار العمليات التشغيلية والإنتاجية كأحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة؛
4. يتضمن نظام الأيزو معايير دولية للجودة متفق عليها وذات طابع عمومي وعالمي ولا تخص منظمة بعينها، أما إدارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من أن مرتكزاتها ذات طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، فلكل منظمة نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى، وهذا بعكس نظام الأيزو إذ أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة؛
5. تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، وذلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على توفيرها.
6. تقوم المنظمة الدولية للمواصفات بإجراء مراجعة دورية للمنظمات الحاصلة على شهادة الأيزو للتأكد من التزامها بمواصفات هذه الشهادة، وتلزم هذه المنظمة الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو بإجراء التغييرات وفقا للتعديلات التي تقررها، بينما هناك استقلالية أكبر لدى المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ولها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها؛
7. شهادة الأيزو مهمة للمنظمات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي، أما الشركات العالمية الكبيرة فقد تخطت هذه المرحلة، وأصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة الشديدة محليا وعالميا؛
8. لا يعطي نظام الأيزو مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة الاهتمام الكافي والمطلوب، في حين تعتبر هذه الأمور من المرتكزات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة؛
9. تعتبر التكلفة معيار آخر للتفرقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة فحصول المؤسسة على الأيزو يكلفها الكثير، بينما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل التكاليف.



الشاملة

ويمكن تلخيص مما سبق في الجدول التالي:

**الجدول (3.1): أوجه الاختلاف بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة**

إدارة الجودة الشاملة	إيزو 9000
موجهة بالعملاء.	ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء
تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المنشأة .	قد لا تمثل جزءاً متكاملًا في الاستراتيجية
موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة.	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.
تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسين، والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة.	التحسين، والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة.
تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية.	يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل.
يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة، وليس إدارة أو قسم محدد.	يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة
تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.	قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.

المصدر: فواز التميمي، أحمد الخطيب: مرجع سبق ذكره ص 63.

### خاتمة الفصل:

نخلص بالقول مما تقدم تعد إدارة الجودة الشاملة احد المداخل الادارية الفلسفية في ميدان ادارة الاعمال التي تسعى الى ارشاد المنظمة لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين من خلال الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .

وأن نظام إدارة الجودة الشاملة والأيزو يتشابهان في كونهما أسلوبان لتحسين جودة المنتجات؛ إلا أن هناك إختلاف بينهما فالأيزو عبارة عن مجموعة من المعايير تضعها المنظمة العالمية للمعايير وتطبق في جميع المؤسسات مع الخضوع للمراجعة باستمرار. أما إدارة الجودة الشاملة فهي منهج يعتمد على مبادئ ووسائل وأدوات تطبيقها المنظمة بأسلوبها الخاص.

فالمنظمة الحاصلة على الأيزو لا يعني بالضرورة أنها تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، على عكس أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها ومفاهيمها يؤدي إلى إمكانية الحصول على الأيزو، كما أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالجودة في كل شيء وتهتم بالعمل، سواء كان هذا العمل خارجي (الزبون) أو داخلي (العامل) وتعتبره بمثابة المحرك الأساسي للجودة.

الشاملة

في ضوء أهمية العميل في إدارة الجودة حيث أصبح بمثابة أصول وموجودات للمنظمة له قيمة تفوق قيمة الأصول الأخرى، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في الفصل الموالي لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية واهم التغيرات التي طرأت للموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

# الفصل الثاني:

لائحة إدارة الجودة الشاملة

إدارة الموارد البشرية

## مقدمة الفصل :

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الإبتكارية والمهارات الفنية المتخصصة كما أن الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين يتطلب استثمار موارد بشرية ومادية ومالية، والمزيد من التعاون، كما يتطلب مشاركة قوية فاعلة من طرف العاملين والتزاما كاملا من قبل المنظمة وثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة كما يتطلب تكييف مهارات العاملين وتحفيزهم نحو المزيد من التعاون وتوفير مناخ مشجع للتجديد والإبداع للوفاء بمتطلبات وتوقعات المجتمع.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن عملية تطوير وتحسين مستمر لكافة جوانب المنظمة فيعتبر العنصر البشري أو الموارد البشرية من أهم الجوانب التي ينبغي أن تخضع للتحسين المستمر من خلال التدريب والتنمية والحوافز، ولاسيما وأن معالم الاهتمام بالعنصر البشري تبلورت بشكل واضح مع ظهور معالم إدارة الجودة الشاملة.

كما أن الجودة المنشودة لا تقتصر على نوعية السلع والخدمات، وإنما تمتد إلى أداء الأفراد والجماعات والعلاقات السائدة ضمن المنظمة، ومن أهم عوامل الحصول على جودة عالية هو وجود الرغبة والقناعة لدى العاملين في خطوط الإنتاج (صانعي الجودة) لإنتاج منتجات ذي جودة فبدونها فإنه من الصعب الحصول على ذلك.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في العاملين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الأداة الأساسية لنجاح أي منظمة، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية للمنظمة مهمة إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، فهم مصدر الفكر والتطوير والابتكار وهم الذين يوظفون ويشغلون باقي الموارد الأخرى المتاحة في المنظمة، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة، فبدون وجود موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء مهام المنظمة بكفاءة ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها، وفيما يلي سنتطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها وكذا التحديات التي تواجهها ومن تم أهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها

لقد تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية ومرت بعدة مراحل حتى وصلت لما هي عليه الآن وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

#### الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية وحسب حاجة موضوعنا نذكر البعض منها كما يلي:

✓ "تعد إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والإستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية، تتمثل في وضع أهداف الشركة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، والتي تشمل بالطبع الأشخاص وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم كما يجب أن تتكامل بشكل تام عمليات الإدارة الأخرى."<sup>1</sup>

نخلص من هذا التعريف ب:

☞ إدارة الموارد البشرية هي السبيل لتحقيق أهداف المنظمة؛

☞ ضرورة تناسق تكامل إدارة الموارد البشرية مع عمليات الإدارة الأخرى للمنظمة؛

<sup>1</sup> باري كشوان: "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006، ص10.

☞ تعد الموارد البشرية الوحيدة القادرة على وضع أهداف المنظمة وتطويرها إلى خطط فعلية.

✓ "إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع الإستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما"<sup>1</sup>  
نخلص من هذا التعريف ب:

☞ إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المنظمات؛

☞ العمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها؛

☞ أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة ورسالتها.

✓ "إدارة الموارد البشرية هو عملية التقريب بين الفرد والمنظمة معا بحيث يتم تحقيق أهداف لكل منهما. وهو جزء من عملية الإدارة التي تعنى بإدارة الموارد البشرية في المنظمة. انه يحاول الحصول على أفضل الأفراد عن طريق كسب تعاونهم المخلص. وباختصار، يمكن تعريفها بأنها فن تدبير، وتطوير والحفاظ على القوى العاملة المختصة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة فعالة وكفؤة."<sup>2</sup>  
من هذا التعريف نخلص ب:

☞ من خلال إدارة الموارد البشرية يتم تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة معا؛

☞ تعمل إدارة الموارد البشرية للحصول على أفضل الأفراد وكسب تعاونهم؛

☞ أن إدارة الموارد البشرية تعمل على الحفاظ على القوى العاملة المختصة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 14  
<sup>2</sup> B.B.MAHAPATRO : "Human resource management", new age international publishers, New Dalhi, 2010, p3, <http://library.nu>

✓ "إن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي إحدى وظائف المنظمة التي تتأثر مختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي، وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد. وتتطوي عملية إدارة الموارد البشرية على تحليل وإدارة الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة، وذلك بهدف ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضى. وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها، وتعيينه وترقيته وتقييم أدائه في ضوء الأهداف المحددة."<sup>1</sup>

نستخلص من هذا التعريف:

✍ أن إدارة الموارد البشرية وظيفة تهتم بكافة شؤون الموظفين في إطار أهداف المنظمة؛

✍ أن إدارة الموارد البشرية تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

✍ العمل على تحليل وإدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين وغيرها.

✓ "هو الطريقة التي تسير بها المنظمات أفرادها وذلك بجعلهم مصدرا لميزة تنافسية مستمرة للمنظمة"<sup>2</sup>

نستخلص من هذا التعريف:

✍ أن إدارة الموارد البشرية هي الطريقة التي تسير بها الأفراد في المنظمات؛

✍ العمل على جعل الأفراد العاملين بالمنظمة كميزة تنافسية مستمرة بالحفاظ عليهم.

✓ من خلال التعاريف السابقة للإدارة الموارد البشرية نستخلص مايلي:

❖ تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة؛

❖ تهتم إدارة الموارد البشرية بكافة شؤون الموظفين؛

❖ تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا؛

❖ تتناسق وتتكامل إدارة الموارد البشرية مع عمليات الإدارة الأخرى؛

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد: "وظائف المنظمات مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص70.

<sup>2</sup> DAVID D.Dubois & WILLIAM J.ROTHWELL,"Competency based human resource management",Davie black publishig, California, first edition, 2004, P33, <http://library.nu>

- ❖ تعمل إدارة الموارد البشرية للحصول على أفضل الموارد البشرية والحفاظ عليها؛
- ❖ إدارة الموارد البشرية هي الوحيدة القادرة على تحقيق إستراتيجية المنظمة ورسالتها وذلك بتطويرها إلى خطط فعلية.

من خلال ما سبق نلاحظ أنه تم تعريف إدارة الموارد البشرية بطرق مختلفة غير أنها ركزت في معظمها على أنها تعتبر من أهم وظائف المنظمة والتي من خلاله يتم الحصول وانتقاء أفضل الموارد البشرية والعمل على الحفاظ عليها من أجل تحقيق إستراتيجية المنظمة ورسالتها وذلك بالتنسيق والتكامل مع باقي أنشطة المنظمة الأخرى.

بعد تطرقنا لمفهوم إدارة الموارد البشرية سنتطرق الآن إلى أهم مراحل تطورها.

### الفرع الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تأثرت خلال تطورها بالعديد من التحديات والتي اختلفت باختلاف القواعد الفكرية والفلسفية للعاملين، وتمثلت هذه التطورات فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات انجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين. وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل آنذاك.

**2. مرحلة الثورة الصناعية:** اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 21



ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة... إلخ من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة.

**3. مرحلة القرن العشرين:** لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" والذي كرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة "تايلور" آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة "ماكس ويبر" الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفاء للعاملين والمعيارية (النموذجية) في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كم أن مدرسة التقسيمات الإدارية لـ "هنري فيول" دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي.

وقد ظهرت تاريخياً مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها آنذاك "التون مايو" من خلال فريق عمل من جامعة "هارفارد" للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفري للتطوير من خلال دراسات مصانع "هوثرن" الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

**4. نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين:** لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة

الموارد البشرية ، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي:

1. ظهور العولمة؛
2. شدة المنافسة العالمية؛
3. الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء؛
4. تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة؛
5. تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية كواقع ملموس؛
6. الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والاسعار؛
7. ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...إلخ

إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل تحديدها كالتالي:<sup>1</sup>

1. ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي؛
2. اثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والاجراءات المرتبطة بالعاملين؛
3. بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي؛
4. زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و إيلاءها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل؛
5. التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل؛
6. زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء؛
7. التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
8. بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 22.

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية...الخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوة البشرية.

بعد أنت تطرقنا لمفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها سنتطرق إلى أهم التحديات التي تواجهها وهذا ما سنتطرق له في المطلب الثاني.

### المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة والتي فرضتها خصائص وسمات هذا القرن كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، والتي أثرت على طبيعة العلاقة التي سادت في العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين، ومن هنا يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه التحديات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجازها فيما يلي:

**1. التحديات البيئية:**<sup>1</sup> إن التغيير السريع يمكن أن يضع الموظفين تحت قدر كبير من التوتر ما لم تملك المنظمة آليات للحفاظ على الموظفين، فقد تضطر لمواجهة أن تدفع ثمنًا باهظًا، فنمو الانترنت في السنوات الأخيرة يمثل أهم عامل المؤثر على المنظمة وعلى مواردها البشرية، إذ زرع الاستقرار في سوق العمل الفعال من جانب فقدان المنظمة لمواردها البشرية الفعالة للمنافسين. فعلى المنظمات أن تتحلّى بالمرونة الشاملة الاستجابة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

**2. تحديات إدارة الجودة الشاملة:**<sup>2</sup> لقد أسهم تحدي إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة من خلال التركيز على الجوانب التالية: مساهمة العاملين، التمكين، تحقيق رضا المستهلكين، الوقاية بدل من العلاج، الإدارة بالحقائق، التركيز على العمليات، التحسين المستمر.

<sup>1</sup> B.B.Mahapatro , opcit, p 21

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 24

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقبلياته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وإن هذه المنطلقات جعلت المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير وحول آثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

**3. تحديات تميز الأداء:** <sup>1</sup> إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:

- . التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة؛
- . التركيز على تنمية فرق العمل؛
- . تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

**4. تحديات الأفراد:** <sup>2</sup> باتباع المنظمة لإستراتيجية الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية والتمكين والأمن الوظيفي يمكنها الحفاظ وجذب موظفيها الحاليين والمحتملين، كما ينبغي أن تكون إستراتيجية المنظمة متناسب وتوقعات موظفيها، وتوفير لهم جو وظيفي وحياة عمل ملائمة وتشجيع الموظفين من خلال عملية التمكين والذي يشجع الموظفين على أن يكونوا المخاطرة الإبداعية، مما يخلق القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة سريعة التغيير.

**5. تحديات التكنولوجيا:** <sup>3</sup> لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

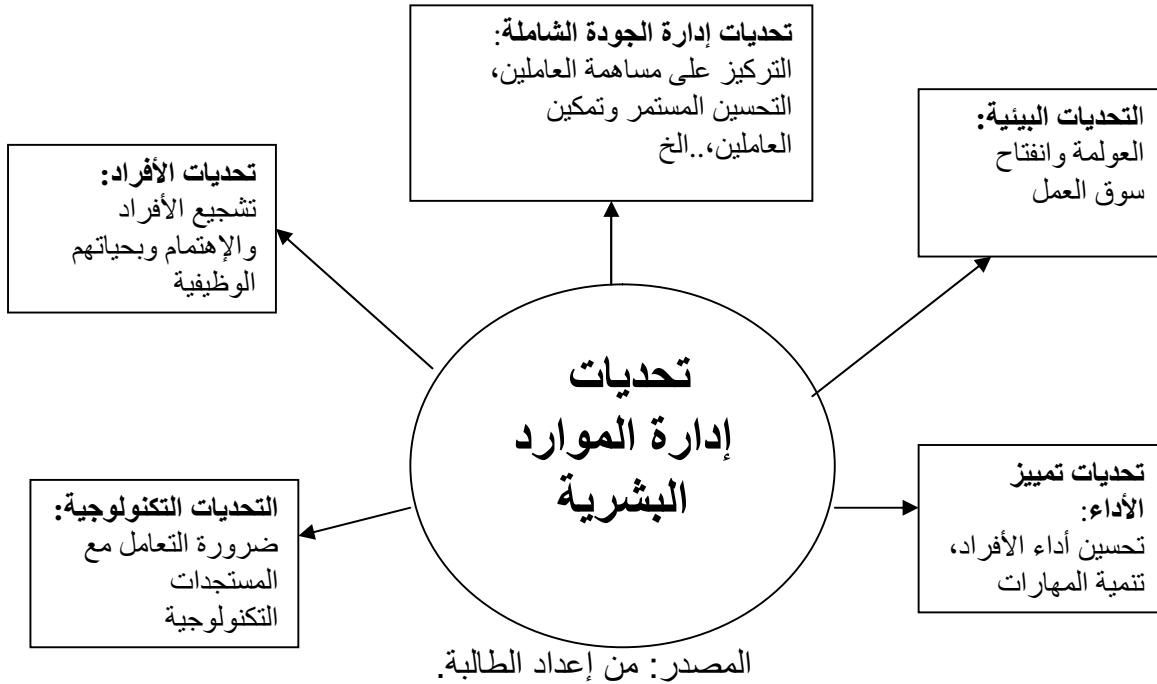
<sup>1</sup> عادل محمد زايد: "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، القاهرة، 2002، www. Kotobarabia.com

<sup>2</sup> B.B.Mahapatro , opcit, p 22

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، نفس المرجع السابق، ص 25

ويمكن تلخيص مما سبق في الشكل الموالي:

الشكل 1.2: تحديات إدارة الموارد البشرية



بعد تطرقنا لأهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لا بد من التعرف على أهم وظائفها وأهدافها وهذا ما سنقدمه في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

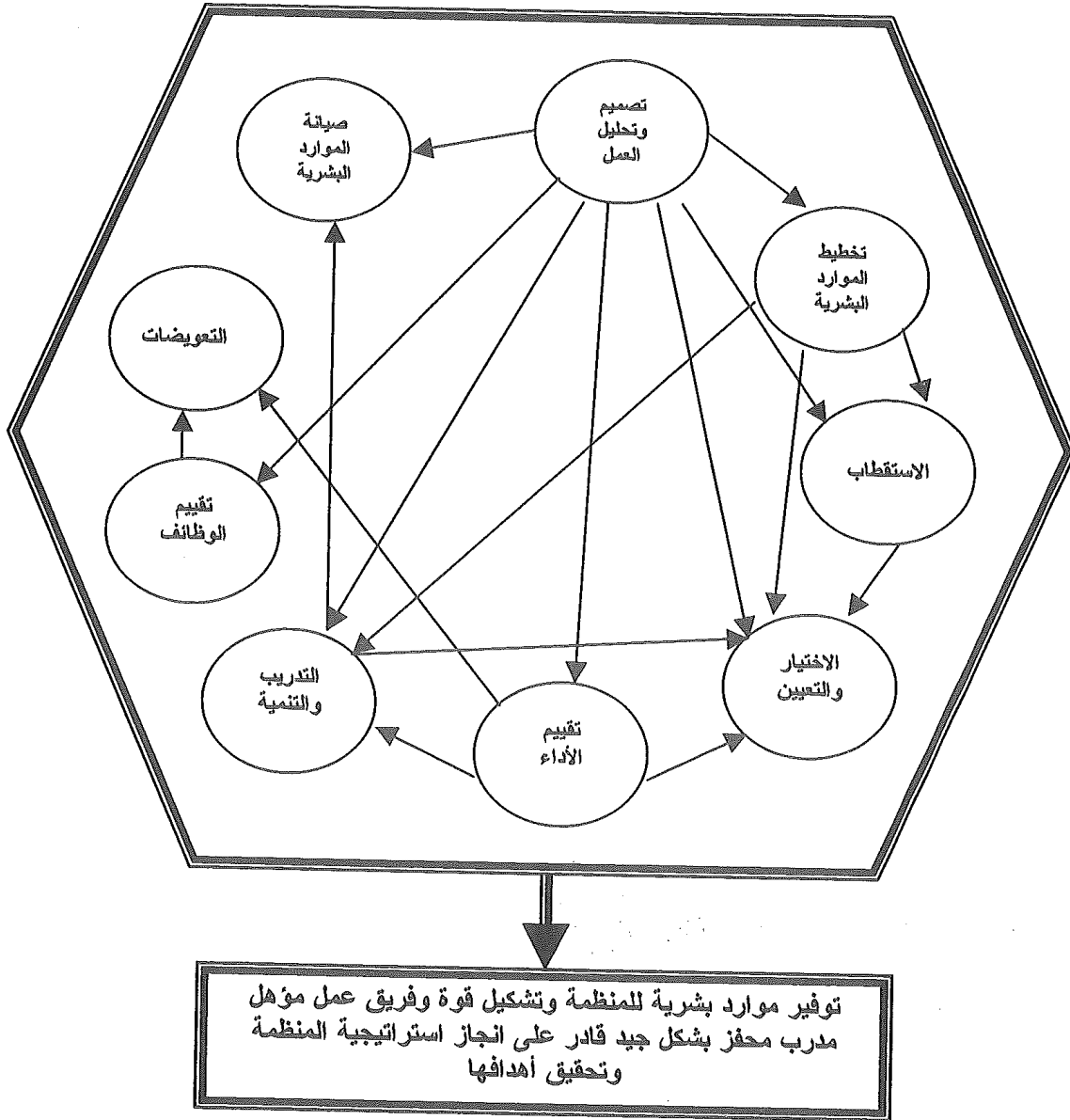
ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية على العديد من الوظائف والنشاطات وقد لا تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية عن باقي وظائف المنظمة الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتهيئة والتنظيم وغيرهما ، وذلك من أجل تحقيق الغرض من وجودها وتحقيق أهداف المنظمة.

#### الفرع الأول: وظائف الموارد البشرية

ينحصر إطار عمل إدارة الموارد البشرية على عدد من الوظائف يشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة، إذ يركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفيما يلي ملخص لهذه الوظائف.

1. **تخطيط الموارد البشرية:** وتقوم هذه الوظيفة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث عددها ونوعيتها لتليها عملية الاستقطاب.
  2. **الاستقطاب:** ويتضمن جذب وترغيب والبحث عن الأفراد المؤهلين من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف لشغل المناصب الشاغرة في المنظمة ويتم ذلك بعد تحديد المنظمة لحاجياتها من الموارد البشرية.
  3. **الاختيار والتعيين:** وتتمثل في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة بأكبر قدر من النجاح من مجموع المرشحين المؤهلين الذين تم استقطابهم.
  4. **تقييم الأداء:** وهو مجموعة من الأسس والقواعد التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، والتي من خلالها يتم مكافأة المجددين.
  5. **التدريب والتنمية:** وتشتمل هذه الوظيفة على التكوين والتدريب وذلك من أجل تحسين وتطوير أداء العاملين وذلك ضمن برامج تدريبية وتطويرية لهم.
  6. **تقييم الوظائف:** وذلك من أجل تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة وذلك حسب مسؤوليات وصعوبة كل وظيفة ومواصفات شاغلها وعلى أساس التقييم يتم تحديد أجر الذي تستحقه كل وظيفة ويتقاضاه شاغلها.
  7. **التعويضات:** وهيكل الأجور والتعويضات الذي تقدمه المنظمة لمواردها البشرية ويتم وفق معايير يتم على أساسها دفع الرواتب والأجور ويجري وفق ما توصلت إليه تقييم الوظائف.
  8. **صيانة الموارد البشرية:** وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.
- من خلال ما سبق نستخلص أنه يوجد ترابط وتكامل فيما بين هذه الوظائف ويمكن تلخيصه في الشكل الموالي والذي يوضح لنا العلاقات فيما بينها.

الشكل 2.2 : وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره ص 23  
 من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يمكننا الآن استنتاج الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

**الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية**

تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، لذا فهي كثيرة ومتنوعة ويمكن

تحديدها كالتالي:<sup>1</sup>

- الضمان للمنظمة قوى عاملة ذات مستوى عال من الكفاءة والعمل على تحفيزها، وتكييفها مع التغيير بالإضافة إلى مراعاتها بالتزامها القانوني الخاص بالعمل؛
- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ومساعدة المنظمة في تطوير الإستراتيجية العامة للمنظمة وخاصة ما يتعلق بالموارد البشرية ؛
- تأمين التكامل للفرد أو الجماعة داخل المنظمة عن طريق التنسيق بين الأهداف الفردية والجماعية للمنظمة وتحديد وتلبية الاحتياجات الفردية والجماعية من خلال تقديم أجور كافية وعادلة والحوافز واستحقاقات الموظفين والضمان الاجتماعي والتدابير اللازمة للأعمال الصعبة وتوفير الأمن الصناعي و العمل على الحفاظ المعنويات العالية للموظفين والعلاقات الإنسانية السليمة وتحسين مختلف الظروف والتسهيلات؛
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى تضمن ألا تعيق مثل هذه الأشياء في تحقيق المنظمة لأهدافها.

كما يوجد أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية يمكن تحديدها كالتالي:<sup>2</sup>

➤ **أهداف اجتماعية:** هي الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية لاحتياجات وتحديات

المجتمع، فعند قيامها بذلك ستحد من الأثر السلبي لمثل هذه المطالب على المنظمة، وفشل المنظمة في استخدامها للموارد في المجتمع يمكن أن يحد من مواردها البشرية وقرارات القوانين التي تحجز الموارد البشرية والقوانين التي تعالج التمييز والسلامة وغيرها من القوانين التي تهتم المجتمع.

➤ **أهداف تنظيمية:** وذلك بالاعتراف بدور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية

التنظيمية، فإدارة الموارد البشرية ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة فقط من أجل مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> باري كشوان: مرجع سبق ذكره، ص 12

<sup>2</sup> B.B.Mahapatro , opcit,P23



- **أهداف وظيفية:** وذلك بالمحاولة للحفاظ على مساهمات الإدارة بالمستوى المطلوب للاحتياجات المنظمة، فالموارد البشرية يمكن أن تتكيف مع متطلبات المنظمة فمستوى الخدمات التي تقدمها يجب أن تتناسب مع متطلبات المنظمة التي تقدمها.
- **أهداف شخصية:** وذلك بمساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية على الأقل فيما يخص هدف تعزيز مساهمة الأفراد في المنظمة، فالأهداف الشخصية للموظفين يجب أن تتحقق إذا أردنا أن نحتفظ بها و نحفزها إضافة إلى ذلك ارتياح الموظفين من أجل خفض معدل دوران الموظفين.

بعد تطرقنا إلى أهم وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية لابد من التطرق إلى أهم المتغيرات التي تؤثر في استراتيجيتها وهذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

### المطلب الرابع: المتغيرات البيئية المؤثرة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يقوم على أساس دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط المنظمة وإدارة مواردها البشرية ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة ما يلي:

#### الفرع الأول: متغيرات البيئة الداخلية

وهي المتغيرات التي تنبع من داخل المنظمة وتنعكس على إستراتيجية الموارد البشرية<sup>1</sup>، كما أن دراسة البيئة الداخلية يهدف إلى معرفة جوانب القوة المحتمل أن تتميز بها المنظمة على منافسيها، وجوانب الضعف التي تعاني منها وفي دراستنا لهذه البيئة سنتطرق إلى أهم المتغيرات المؤثرة في إستراتيجية الموارد البشرية.

(1) **رسالة المنظمة:** رسالة أية منظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلاً، وبالتالي فإن نقطة الإطلاق في إعداد أية إستراتيجية كانت إنما يبدأ وينطلق ويخدم متطلبات تحقيق الرسالة، لأن تحقيقها يعني بقاء المنظمة واستمرارها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، 'الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات'، الدار الجامعية القاهرة 2001، ص 67  
<sup>2</sup> الصديق بخوش: "التسيير الإستراتيجي للأفراد"، مجلة علوم إنسانية <http://www.ulum.nl> السنة الرابعة: العدد 31: (نوفمبر) 2006

(2) **تصميم المنظمة:** يتأثر وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المنظمة الذي يوضح فيما إذا كان تصميم أعمالها فردياً أم جماعياً إلى جانب ذلك يلعب نمط الهيكل التنظيمي فيما إذا كان عمودياً أم أفقياً وعدد المستويات الإدارية في كل نمط في تحديد عدد ونوعيات الوظائف<sup>1</sup>.

(3) **ثقافة المنظمة التنظيمية:** وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها، لذلك تعتبر الثقافة شيء أساسي وجوهري في جميع المنظمات المعاصرة اليوم ذلك لأنها تساعد على تنميط السلوك التنظيمي فيها وتوجهه نحو أهدافها مما يسهل من عملية التدريب وتنمية العاملين فيها من قبل إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

(4) **اختلافات في تركيب الموارد البشرية:** يضم مكان العمل أو المنظمة موارد بشرية تتباين من حيث العمر، والجنس، والثقافة، ومستوى التعليم، البيئة، والتخصص... الخ هذه الاختلافات تحدث تبايناً في حاجات ورغبات برامج التعلم والتدريب المناسبة لتأهيل وتمكين المديرين من التعامل بنجاح مع هذه الاختلافات واعتبار ذلك جزء من إستراتيجيتها<sup>3</sup>.

(5) **النقابة:** تأثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وما تشمل عليه من أنظمة وبرامج وسياسات إلى حد كبير بالإنفاقات التي تبرمها مع النقابة عند وضعها لإستراتيجيتها وقيامها بممارستها<sup>4</sup>.

#### الفرع الثاني: متغيرات البيئة الخارجية

وهي العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة وبالتالي إدارة الموارد البشرية كما أنه من خلال دراسة هذه البيئة تتكشف فرص الاستثمار المتاحة فيها، والمخاطر المحتملة التي تشكل خطراً على نشاطها وبقائها ومن أهم متغيرات هذه البيئة<sup>5</sup>:

(1) **المتغير الاقتصادي:** الاقتصاد الداخلي لأي بلد بمجمل قطاعاته المختلفة والمتنوعة والاقتصاد العالمي بشكل خاص، هما من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط منظمات الأعمال بوجه عام وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك من خلال الحالة الاقتصادية السائدة، الطلب، العولمة، وتحرير التجارة الخارجية وهذا ما يفرض واقع غير مستقر على إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 98، 97

<sup>2</sup> راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 19

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 61

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 103

<sup>5</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 67

- (2) المتغير التقني:** يلعب مستوى التقنية المراد استخدامه في العمل تأثيراً مباشراً في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالآلات والتجهيزات والمعدات ذات التقنية العالية المحوسبة، ستحتاج إلى إعادة تصميم الأعمال والوظائف في المنظمة من جديد لتتماشى معها.
- (3) المتغير القانوني:** تعتبر القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومات تدخلاً في ميادين منظمات الأعمال، ولها تأثير كبير ومباشر في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها، فهذا المتغير يعد قوة خارجية إلزامية بإمكانها تغيير إستراتيجيتها وممارستها.
- (4) المتغير السكاني:** تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية (مجتمع فتي، هرم) ونسبة الذكور، والإناث، ونسبة المتزوجين، دوراً مؤثراً في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارستها، هذا الأمر يستوجب بالتالي تنويع إدارة الموارد البشرية لبرامجها التعليمية والتنموية. كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ زيادة السكان في اعتبارها عند تخطيط عملياتها.
- (5) المتغير الاجتماعي:** وذلك من خلال ممارسات المجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد التي تؤثر في نشاط المنظمات عامة وفي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة.
- بعد إبرازنا لمفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي وكذا التحديات التي تواجهها وأهم وظائفها وأهدافها والمتغيرات البيئية المؤثرة في بناء إستراتيجيتها سنتطرق الآن إلى التغيرات التي طرأت على وظائفها في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يتضمنه المبحث الثاني.

### المبحث الثاني: تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة، ف نجاحها أو فشلها يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من طرف العاملين في كل المستويات وخلال العمليات الوظيفية وهذا ما يعني التحسين المستمر، لدى يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة.

ومن الواضح أن هناك حاجة إلى تغيير بعض الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية وكل وظيفة تمثل دعم لإدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: إدراك أهمية الجودة الشاملة من منظور إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

هناك اتجاه قوي يرى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مفهوما أساسيا يهتم بخلق وإيجاد الدوافع الحقيقية للأفراد، فهو يساعد ويدعم عملية صنع واتخاذ القرار، كما أنه يستخدم لدعم وتأمين نتائج الأداء، وتشير كلمة "كايزن" اليابانية للتحسين المستمر، وقد تجاهل المديرون الأمريكيون هذا المفهوم لفترة ليست قصيرة على أساس أنه غير ممكن تطبيقه وغير ملائم للمنظمات والمؤسسات الأمريكية في ذلك الحين، إلا أن الدلائل أكدت بعد ذلك أن هذا المفهوم صحيحا ومناسبا للقيم الأمريكية وبالتالي يكون قابلا للتطبيق، ويقدم منهج التحسين المستمر في الأداء أساسا حقيقيا وجوهريا للتقدم والنجاح وذلك إذا ما لازمه وصاحبه مجهودا مناسباً لإدارة الموارد البشرية.

إن هذا المفهوم أصبح يعظم جودة الإدارة التي تعطي اهتماما أكبر لبعض العوامل والموارد البشرية وأثرها في تحقيق جودة الانتاج، وما من شك في أن الأفراد هم الذين يحدثون ويحققون الجودة.

وقد أدرك كثير من المديرين في الدول الأوروبية وأمريكا خاصة أهمية الجودة لتحقيق وإنجاز الأهداف والنجاح المستمر للمنظمة، وذلك يتم من خلال استخدام ودعم الموظفين (التمكين) على جميع المستويات الإدارية حتى أنهم قالوا أن تمكين العاملين يعتبر بمثابة الثورة التي تحرك المنظمات من أسفل إلى أعلى من خلال مواقع العمل وبالأساليب الديمقراطية، وعندما نسترجع النقاط التي قدمها "إدوارد ديمينج" فإننا نلاحظ أن أساس فلسفته تتضمن المبادئ الأساسية التالية:

1. التدريب المؤسسي "التعليمي" أثناء الوظيفة؛
2. تخفيض المعوقات والحدود بين الأقسام الوظيفية لبناء فريق العمل؛
3. خلق إيجاد الظروف التي تسمح للموظفين بأن يكون لهم كبرياتهم في صنعهم وأعمالهم الفنية؛
4. إلغاء الانتقادات التي توجه للعمال بصفة دورية أو سنوية بعد تقارير الأداء، ويستبدل بها تقارير توضح القدرات والمهارات المفضلة التي يتميز بها العمال؛
5. وضع برنامج تعليمي أو مؤسسي للتعليم والتحسين الذاتي للعمال.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب: مرجع سبق ذكره، ص 391

ويتضح مما سبق أن لإدارة الجودة الشاملة أبعاد وعوامل ظاهرية وضمنية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وأنها تؤكد على الرقابة الذاتية والاستقلالية والابداع بين الموظفين كما تؤدي إلى حجم أكبر للتعاون افضل من الاخضاع للأوامر والتعليمات. بعد إدراكنا لأهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية سنتطرق الآن إلى ما اهتمت به إدارة الجودة الشاملة من ناحية إدارة الموارد البشرية.

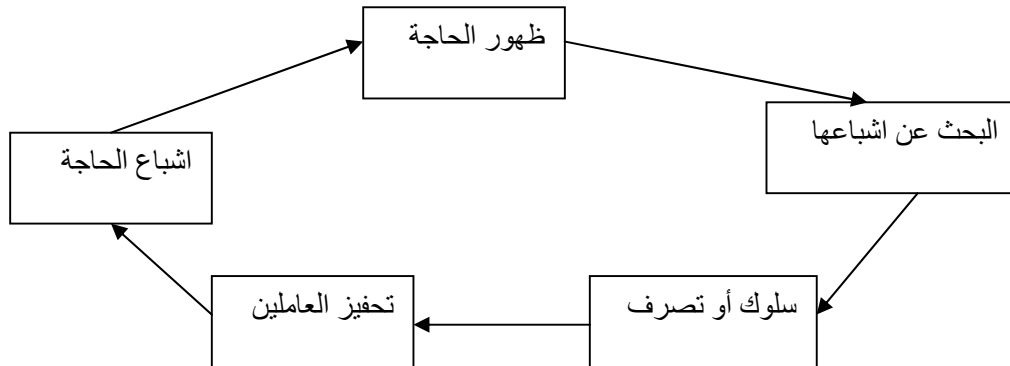
### المطلب الثاني: إهتمامات إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب أهمها وما يمثل ميزة خاصة بها هو خاصية الشمولية، فسنحاول اكتشاف مدى اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية وإدارتها.

#### الفرع الأول: الحوافز

هو شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة وقد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. فقد تكون لديه القدرة على العمل لكن تنقصه الرغبة في أدائه<sup>1</sup> فتحفيز العاملين يبدأ عادة من ظهور الحاجة لدى الفرد فيسعى للبحث عن إشباعها وذلك بقيامه بسلوك أو تصرف فنقوم بتحفيزه وبالتالي يشبع الرغبة التي كانت بداخله وبالتالي يمكن تمثيله في الشكل الموالي:

الشكل 3.2: خطوات التحفيز



المصدر: محمد فالح صالح: مرجع سبق ذكره، ص 114.

<sup>1</sup> محمد فالح صالح: "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 113.

- ❖ **الحوافز و إدارة الجودة الشاملة:**<sup>1</sup> يتم النظر إلى الحوافز بطريقة معينة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وبالتالي ينبغي أن تتوفر في الحوافز الاعتبارات التالية :
- مكافآت عادلة بحيث يشعر العاملون بأن نظام المكافآت قائم على أسس موضوعية وليس على أسس شخصية.
  - توقيت دفع الحوافز المادية بحيث يكون وقت الدفع قريباً من الوقت الذي تم فيه العمل وذلك حتى يربط العامل بين الأداء وبين الحوافز.
  - ضرورة منع الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين، وذلك لأجل زيادة فعالية تأثير هذه الحوافز.
  - منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة.
  - استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية، وبالذات للعاملين الذين لديهم جهود مميزة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق.
- ويمكن تمييز نوعين من الحوافز كما يلي:<sup>2</sup>
- أ. التحفيز المادي:** وذلك بالإيمان بحق العمال في دخل إضافي مقابل جهودهم المميزة التي يقومون بها، وخاصة إذا كان لها انعكاس إيجابي على نتائج المنظمة المالية، بحيث تقدم حوافز نقدية مقابل تحسن في الأداء، الذي قد يكون تحسن في الانتاجية والجودة، أو تراجع في هدر الموارد أو تدني الكلف.
- ب. التحفيز المعنوي:** وهو تشجيع وحث ورفع معنويات العاملين، لدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم بهمة أعلى، وذلك من خلال التعامل مع الأسباب المحبطة الوهمية منها والفعلية، وكذلك التعامل مع أعراض الكسل والخمول التي قد تكون اعترت بعض العاملين في خط الانتاج.

### الفرع الثاني: اندماج العاملين

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة : "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، 2009، ص 134.

<sup>2</sup> نديم أكرم أسعد: "ثقافة الجودة الشاملة مدخل لنظام جودة بمضامين محلية"، إربد، الطبعة الأولى، 2006، ص 80

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:<sup>1</sup>

1. تزيد من امكانية تصميم خطة أفضل؛

2. تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة وهنا يجب أن نوضح بأن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل وليس العاملين جميعهم في المنظمة، أما تفويض الصلاحية فإنها لاتعني فقط مشاركة الأفراد وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً وذلك عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تتم بتحسين العمل وكل أقسامهم الخاصة.

و حتى يؤثر العاملين في المنظمة بقراراتهم وأفعالهم المتعلقة بوظائفهم لا بد من التوفير لهم مناخ مناسب، قد جاءت إدارة الجودة الشاملة بمصطلح اندماج العاملين بدلا من مشاركة العاملين وذلك حيث أن كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة، وتشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المنظمة ويعتبر اندماج العاملين بهذا المعنى إحدى أساليب حفز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين الذين يدركون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لآرائهم، مما يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام لدى العاملين بالإضافة إلى تعزيز شعور الملكية النفسية داخلهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المنظمة<sup>2</sup>. و يجدر الإشارة إلى أنه هناك ثلاثة عناصر أساسية في مفهوم الاندماج هي:

\* التأثير في اتخاذ القرار؛

\*التفاعل؛

\*التشارك في المعلومات.

كما أن هناك عدة جوانب تتعلق بالاندماج هي:<sup>3</sup>

√ درجة الاندماج أي ومدى تأثير العاملين في القرار النهائي؛

√ مستوى الاندماج أي هل هو على مستوى الوظيفة أو القسم أو المنظمة؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم طائي: "نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية"، اليازوري، عمان، 2009، ص 200.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة: مرجع سبق ذكره، ص 135.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2008، ص 239.

- √ أشكال الاندماج وهو إما مباشر أو غير مباشر؛  
√ ونطاق الاندماج وهو الشأن أو المجال الذي ينصب عليه التأثير.

### الفرع الثالث: تمكين العاملين

التمكين هو إيجاد طرق جديدة لتركيز السلطة في أيدي الأفراد الذين هم بحاجة ماسة إليها لانجاز المهمة ووضع السلطة والمسؤولية والموارد والحقوق على المستوى الأكثر ملائمة لهذه المهمة. والتمكين هو جزء من مجموعة التقنيات التحفيزية التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال زيادة مستويات المشاركة، ويتحدد التمكين في أربعة عناصر كالتالي:<sup>1</sup>

1. الاختيار: وليس فقط إختيار العاملين مع المتطلبات الوظيفية بل توفير فرص حقيقية للاستماع لصوتهم وأيضاً إعطاءهم قوة حقيقية للسيطرة وتنفيذ عمليات العمل؛
2. الكفاءة: جعل الأفراد واثقين من قدرتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم لاتخاذ القرارات والوقوف بها؛
3. المغزى: تقييم العمل الذي قام به الأفراد؛
4. أثر: إعطاء الحرية للأفراد له تأثير على ما يجري في المنظمة، وضمان أن قراراتهم مختلفة.

عملياً هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في إدارة الموارد البشرية وهي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوماً وإنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.<sup>2</sup>

غير أن هذا لا يغير من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم

<sup>1</sup> YEHUDA BRUCH: "managing creers", prentice Hall, London ,first edition, 2004, p 129, <http://library.nu>  
<sup>2</sup> صلاح محمد عبد الباقي: "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 145.



ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية.

#### الفرع الرابع: الاتصالات بين العاملين

يعرف الاتصال على أنه عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى. وبالتالي فإن الاتصال يحتوي على المرسل والمستقبل والرسالة والتغذية العكسية وذلك لتلقى المرسل معلومات مرتدة عما حدث لرسالته وهل فهم المستقبل ماقصده منها، فإذا فهم المستقبل الرسالة المستلمة فذلك يعني إكمال عملية الاتصال، وهناك أربعة مستويات في الاتصال:

1. الاتصالات الفردية، أي تلك التي تكون بين فرد وآخر؛

2. الاتصالات داخل الفريق والتي تجري بين أعضاء الفريق الواحد؛

3. الاتصالات بين الفرق المختلفة داخل المنظمة؛

4. الاتصالات الخارجية والتي تحدث بين داخل المنظمة وخارجها.

ويجدر الإشارة هنا أن كثيراً من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الاتصالات الفعالة. فالتركيز على العميل كأحد أهم هذه المرتكزات أساسه الاتصالات الفعالة مع العميل، وكذلك الأمر بالنسبة إلى اندماج العاملين أو تمكينهم والذي يعتبر أيضاً من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup> فكافة المنظمات تحتاج إلى نظم اتصال كي تمارس وظائفها. وقد تزايدت أهمية الاهتمام بالاتصالات بعد إدراك دورها المتزايد في نجاح المنظمات.<sup>2</sup>

وفي إطار إدارة الجودة الشاملة تكتسب الاتصالات أهمية أكبر ويجب أن تكون بمختلف الاتجاهات : من الأعلى إلى الأسفل (من الرؤساء إلى المرؤوسين)، ومن الأسفل إلى الأعلى (من المرؤوسين إلى الرؤساء)، والاتصالات الأفقية عبر كل المنظمة، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة والأطراف ذات الصلة في بيئتها الخارجية.

ويجدر الإشارة إلى أن الكثير من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الاتصالات الفعالة، فالتركيز على العميل كأحد أهم هذه المرتكزات أساسه الاتصالات الفعالة مع العميل وكذلك الأمر بالنسبة إلى اندماج العاملين أو تمكينهم والذي يعتبر أيضاً من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة: مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>2</sup> الدكتور رعد عبد الله الطائي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 249.

الفرع الخامس: تدريب الجودة

ان قوى التغيير التي ظهرت في القرن العشرين ( الانترنت، الهندرة، العولمة، التخصص، الاندماج...) اثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة. لذلك فإن اداء هذه الوظيفة يتطلب التصدي لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الاساس الى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الافراد ومتابعة الافكار والاساليب الحديثة التي اصبحت سمة من سمات هذا القرن<sup>1</sup>.  
 إذ أن التحول إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب تنظيم سلسلة من الدورات التدريبية للمراتب الإدارية المختلفة، ويعتبر النجاح في هذا الجهد من أهم عوامل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن المعروف أن التدريب ضروري لنشر مفاهيم الجودة وتعميقها وكذلك التعريف بنظم الجودة المختلفة ورفع المهارة المتعلقة باستخدام أدوات الجودة. هناك أربعة أنواع من التدريب التي ينصح بتنظيمها في المنظمة المقبلة لتطبيق نظام الجودة الشاملة:<sup>2</sup>

√ مفاهيم الجودة: والذي يهدف إلى جعل المتدربين يفكرون بالجودة بصورة مختلفة وبإدارة منظماتهم بصورة مغايرة وخلق بيئة جديدة؛

√ أدوات الجودة: وذلك بتدريبهم على أهمية أدوات الجودة وكيفية استخدامها والتعامل معها مع اقترانها بالممارسة العملية؛

√ مواضيع ذات علاقة: مثل التدريب على إيرو أو على كيفية الحصول على جوائز عالمية ومحلية التي تعتنى بالجودة.

√ مهارة القيادة: وذلك بتعليم الإداريين كيف يلهمون ويحثون العاملين حولهم وإعطائهم المزيد من الصلاحيات وإزالة الحواجز التي تقف دون تحقيق الأهداف.

و يجدر بنا الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تأخذ في عين الاعتبار أوقات للتدريب: قبل عملية التدريب خلالها وبعدها وذلك كما يلي:<sup>3</sup>

**قبل عملية التدريب:** باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، ينبغي

توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة

<sup>1</sup> آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد العاني: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير، 2002، جامعة الموصل، ص 54.

<sup>2</sup> نديم أكرم أسعد، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>3</sup> محمد احمد اسماعيل: "التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة"، 2009/10/12. <http://www.hrdiscussion.com/hr6938.html>

إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلاً، وبهذا يصبح خبر إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لأمنية لا على شكل فرض أو أمر. وفي نفس الوقت يكون العامل شريكاً في اتخاذ هذا القرار.

**خلال عملية التدريب:** إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة.

وتشمل عملية المراقبة محتوى التدريب، المدرب، الظروف المادية، التنظيم المطبق، وما تم تحصيله من جانب المتدربين.

**بعد عملية التدريب:** عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضعف كل تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وإنما هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية.

كما يشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى

إلى الإدارة الإشرافية، كما انه يشمل باقي العاملين كآتي:<sup>1</sup>

**1- تدريب الإدارة العليا:** فالإدارة العليا هي بمثابة الربان الذي يقود السفينة (منظمة) التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فعليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها، وإن توفر لذلك الوقت الكافي. لا بد أن تقوم المنظمة بالتدريب وتنمية القدرات والمهارات من الإدارة العليا حيث أي فشل يكون ناتج عن عدم التدريب والتعليم. وعن إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون أفراد الإدارة العليا ملمين بمبادئها وكذلك بعملية تطويرها حتى يتسنى لها نقلها إلى الإدارة الوسطى والدنيا.

**2- تدريب الإدارة التنفيذية:** يتضمن هذا النوع التدريب على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد مناصب الإدارة الدنيا الإشرافية أو الوسطى أو العليا ولا تكن موجهة

<sup>1</sup> بن عيشي عمار: "مدى فاعلية التدريب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، شتاء 2009،

فقط للأساليب والطرق التقنية ولكن أيضا يركز على التدريب على كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتوصيات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**3-تدريب باقي العاملين:** يجب على كل العاملين أن ينقلوا التدريب المناسب عن طبيعة عملهم وكيفية القيام به إذ ثبت انه يؤدي إلى تطوير يجب على العاملين تحقيقه وكذلك العاملين معرفة أهمية العمل الذي يقومون به حتى ولو كان صغيرا أو مدى ارتباطه بعمل الآخرين.

بعد تطرقنا لاهتمامات إدارة الجودة الشاملة بالعنصر البشري سنتطرق الآن إلى أهم التغييرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث: التغييرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

#### الفرع الأول: التغييرات التي طرأت على أدوار العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة

إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية:<sup>1</sup>

أ- **الوظائف والمهام:** في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

ب- **فرق العمل:** إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة ، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة.

<sup>1</sup> منتديات المسيلة، "إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة"، 2011/06/05 http://stars28.yoo7.com/t1068-topic .

وهناك نوعاً آخر من فرق العمل ، وهو فريق تدفق العمل ، وهو فريق يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها. مثل خلايا العمل التي توجد بالمصنع أو وحدة الرعاية الصحية التي تهتم بالمريض في المستشفى ، هذه الوحدة تحتوى على معمل للتحاليل ، صيدلية ، بعض الخدمات المساعدة ، ولذلك فهي تشمل كافة المهارات المتنوعة لإتمام عمليات التشخيص والعلاج.

ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها أما فريقاً لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ثالثاً ذا كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه، وبالتالي تحقق ولائهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتردة التي تساعد على تحسين جودة الأداء.

**ج- مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين):** في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين ، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين ، كما أن الرؤساء يصبحوا مسهلين.

كما أنه في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها ، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها.

وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معاً ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالاً، ولذلك فإن بيئة العمل التفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات والمتعلقة بدورهم في تكوين فرق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة ، وقائد الفريق في هذه الحالة هو الأكثر تعليماً وخبرة ، وكذلك فإن القائد الجديد لفريق العمل يجب أن تتوفر فيه صفات متعددة منها: مدى توافر المعرفة لديه ، مهارات الاتصال ، رؤية واسعة عن العمل ، درجة العاطفة والألفة في التعامل مع الآخرين.

كما أن المديرين في كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين ومدرّبين لبقية العاملين ، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة، المشتريات ، الجدولة ، اختيار العاملين وإدارة الجودة.

### الفرع الثاني: التغييرات التي طرأت على أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة

في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن هناك تغييرات حدثت في أداء العاملين ، وهذه التغييرات تمثلت في:<sup>1</sup>

أ- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، إن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية ، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات ، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

ب- المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله ، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة ، وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة هي:

1. مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج ، انخفاض نسبة مردودات المبيعات ، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج ، زيادة معدل الاستجابة للعملاء ، كما قد تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية) مثل: عدد المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات ، جودة العمليات الإنتاجية ، جودة عملية التوريد ، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.

2. المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية ، شهرية ، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.

3. مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد ، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

<sup>1</sup> منتديات المسيلة: "إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة"، 2011/06/05 http://stars28.yoo7.com/t1068-topic

ج- التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

د- تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين ، وإنما يوحد تقييم أداء الرئيس من قبل المرؤوسين ، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة ، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

هـ- الأجور والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز. والأجور والحوافز هذه منها ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي.

قديمًا وطبقاً لنظرية العدالة ، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل ، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجر منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال.

أما الآن فإن المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها ، فالعاملين يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها ، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت. ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة ، فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز.

ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب ، وقديمًا كان الاعتقاد السائد لدى العامل هو الأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة ، أما الآن فإن الأمان الوظيفي يتمثل في تدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات.

ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضاً العمل في فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها ، وجود أماكن انتظار لسيارات العاملين بالمنظمة ، تقديم وجبات لهم ، تقديم تذاكر للسينما أو المسرح للتسلية.

أي أنه في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجور والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل مثل: الأجر ، الحوافز ، تملك أسهم بالمنظمة ، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقيّة، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء

ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل ، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد ، العمل في فريق عمل.  
والجدول الموالي يمثل تلخيص لأهم ما سبق:

**الجدول 1.2: تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة**

خصائص الموارد البشرية	النموذج التقليدي	نموذج إدارة الجودة الشاملة
الاتصالات	صاعدة / هابطة	صاعدة / هابطة / أفقية في جميع الاتجاهات
الاختيار والتعيين والترقية	- ضيق نطاق المهارات الوظيفية؛ - اعتماد الترقية على الانجاز؛ - الاعتماد على المسار الخطي.	- امتداد نطاق المهارات وتنوعها لحل كافة مشكلات الوظيفة؛ - اعتماد الترقية على تسهيلات الجماعة؛ - الاعتماد على المسار الأفقي.
تصميم الوظائف	- الكفاءة - الإنتاجية - الإجراءات المعيارية - ضيق امتداد الرقابة - الوصف التفصيلي للوظيفة	- الجودة؛ - الاهتمام بالعملاء؛ - الابداع؛ - اتساع المدى الرقابي؛ - الاعتماد على فرق العمل؛ - التفويض والتوكيل.
التدريب	- المهارات المرتبطة بالعمل من النواحي الوظيفية والتكنولوجية	- المدى الواسع من المهارات؛ - المعارف الوظيفية المتعددة المتداخلة؛ - حل المشكلات ابتكاريا؛ - الجودة والانتاجية.
تقييم الأداء	- الأهداف الشخصية ؛ - مراجعة المديرين وتقييمهم؛ - التأكد على التقييم الحالي.	- الربط بين الأهداف الجماعية؛ - مراجعة وتقييم المديرين والزملاء والعملاء، - التأكيد على الجودة والخدمة.
العوائد	- المنافسة لتحقيق الفوائد وزيادة المزايا الفردية	- اعتماد العوائد على العمل الجماعي للتشجيع على تحقيق العوائد المالية وغير المالية.
الصحة والسلامة	- التفاوض حول تقديم هذه الخدمات وعلاجها،	- إعداد سبل الوقاية اللازمة؛ - برامج السلامة؛ - برامج الأمن؛ - برامج التحسين والتطوير للعاملين.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007، ص 406  
 بعد تطرقنا إلى أهم التغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة سنتطرق الآن إلى مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.  
**المطلب الرابع: متطلبات ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية يتطلب وجود قواعد وإجراءات وبعض المبادئ وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية

إن تحقيق مستوى جودة عال للموارد البشرية يتطلب وجود قواعد إدارة الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني هذه المجموعة من القواعد أو الإجراءات:<sup>1</sup>

- ✓ وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة؛
- ✓ الاستماع لشكاوى وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار؛
- ✓ جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها؛
- ✓ اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل؛
- ✓ منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها؛

بالإضافة إلى قواعد الإدارة فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب ما يلي:<sup>2</sup>

- التغيير الثقافي: يعتبر التغيير الثقافي عامل أساسي ومساعد لنجاح إدارة الجودة الشاملة فهو يجنبها الاصطدام بالسلوكيات السلبية للأفراد والمتمثلة في ارتفاع معدّل دوران العمل، الغيابات والتأخير إلى غير ذلك وكل هذه السلوكيات تدرج في إطار ما يسمى مقاومة الأفراد

<sup>1</sup> JEAN BRUNET-LE COMPTE ET DOMINIQUE FAUCONNIERS: "Oser la qualité en ressources humaines", les éditions d'organisation, Paris, 1997, P 20, 21.

<sup>2</sup> عبد الرحمان توفيق، "استراتيجيات الاستثمار البشري"، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 1996، ص 120.

- وهي أهم العراقيل التي تواجهها برامج إدارة التغيير بما فيها إدارة الجودة الشاملة.
- ويساهم التغيير الثقافي في تجنب المقاومة من خلال تغير اتجاهات وقيم وإدراك الأفراد وفهمهم للمستجدات الطارئة في المنظمة، إذ أنه على المسؤولين توضيح كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة للعاملين من مفاهيم ومبادئ وخصوصاً الأهداف والنتائج الإيجابية التي ستعود على المنظمة وعليهم أيضاً، فهذه العملية سوف تقلل من درجة تخوفهم وتساعد على تقبلهم للمنهجية الجديدة، كما سيخلق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جواً آخرًا في المنظمة يسوده ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وروح التعاون والعمل الجماعي والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. وهذا الوضع هو نتيجة لاهتمام إدارة الجودة الشاملة بالأفراد ولنلمس ذلك من خلال مبادئها التي تركز على ما يلي:
- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وهذا سيشعرهم بالاهتمام وبأنهم جزء أساسي في المنظمة وأن مصالحهم مشتركة.
  - العمل في فريق أو العمل الجماعي وهذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد ويساهم في تنويع الأفكار وظهور أفكار جديدة.
  - التدريب والذي ترمي من خلاله إلى بلوغ نتائج عديدة هي:<sup>1</sup>
    - يعتبر التدريب وسيلة من الوسائل الإدارية لتغيير سلوكيات وقيم الأفراد وبالتالي فهو يساهم في التغيير الثقافي.
    - تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.
    - يساهم التدريب في تحقيق مبدأ آخر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو التحسين المستمر.
  - الإبداع: تحرص إدارة الجودة الشاملة على الانتقال من التفكير العادي البسيط إلى التفكير الابتكاري والإبداعي، حيث أن الجودة والإبداع يمثلان قطبين هامين لتحقيق رضا العملاء وخصوصاً العملاء الخارجيين وكسبهم والاحتفاظ بهم للتمكن من النجاح والاستمرار وسط الظروف الصعبة واشتداد المنافسة.
  - والإبداع هو نتيجة أفكار ومجهودات وقدرات الأفراد ولهذا تركز إدارة الجودة الشاملة على تحفيز الأفراد ومساعدتهم على الابتكار والإبداع وذلك من خلال تزويدهم بالتدريبات اللازمة

<sup>1</sup> موزاوي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

وكذلك توفير الجو المناسب لذلك، يمنحهم فرصاً للقيام بالتجارب وتجسيد أفكارهم وتوفير الإمكانيات اللازمة.

- تبني منظومة حوافز تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد تساهم في تخفيض حدة المقاومة وتقبل المنهجية الجديدة، بالإضافة إلى مساهمتها في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن وخصوصاً تحفيزهم على الابتكار والإبداع.

- أما فيما يخص عملية الاختيار والتعيين فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على تعيين الفرد المناسب في المنصب الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميولاته وهذا يعني أن اختيار الفرد يتم حسب هذه الخصائص التي تجمع بين المقدرة والرغبة.

النتيجة هي أن الجودة الشاملة تنبع من الأفراد. ومن الأمور الهامة جدا في إدارة الجودة الشاملة نجد: الإبداع، المرونة، فريق العمل، المشاركة، التحسينات المستمرة والقيادة، وبدون عاملين أكفاء، ومهارات وأنماط إدارة وقيم مشتركة لن تحقق الجودة الشاملة الفوائد المرجوة منها.

#### الفرع الثاني: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

لقد واجه المديرون التنفيذيون للموارد البشرية تحديات كثيرة في مختلف المجالات وفي مختلف المنظمات، ذلك لأن مديري إدارة الموارد البشرية يقع عليهم عبء كبير في عملية التغيير والتطوير والتعديل التنظيمي، إلا أن قسم إدارة الموارد البشرية قد أصبح عقيماً وكخصم مهزوم بالنسبة للجودة الشاملة. ويمكن لهذا القسم أن يؤدي دوراً رئيسياً في دعم وتوفير بيئة مناسبة للجودة الشاملة في استراتيجية أولية، ولتنفيذ هذا فإن تصميم الوظائف يجب أن يتم بحيث يكون قابلاً للتحسين والتطوير المستمر أثناء العمل، أي استمرار التحسين كطريقة لحياة واستمرارية قسم الموارد البشرية. وقد وضع كل من (Bowen & lawer) المبادئ التالية لإدارة الجودة الشاملة من خلال قسم

إدارة الموارد البشرية أثناء العمل والتنفيذ، وهذه المبادئ هي:

- جودة العمل منذ البداية؛
- منهج قديسية استراتيجية التحسين؛
- التحسين المستمر كطريقة للحياة؛
- العلاقات التبادلية وفريق العمل.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب: "إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة"، مطبعة العشري، 2005/2004، ص 416

وفي ظل هذه المبادئ أصبح واضحاً أن هناك بعض التغيرات في استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية التقليدية يجب أن تتم، خاصة إذا كانت الوظيفة المطلوبة من هذه الإدارة هي دعم برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. والتخطيط للموارد البشرية هو أولى الخطوات المطلوبة لذلك. ويجب أن يشمل الآتي:

1. تحديد آليات أو أدوات تعزيز وتقوية التنسيق مع المنظمة مثل المستهلك الداخلي والمورد؛
2. إيجاد المبادرات اللازمة لتقوية العمل والتنسيق بين الإدارة والعمال، والتعاون مع النقابات العمالية؛
3. خلق وإيجاد الأهمية المناسبة للنظم وليس التركيز على الأفراد؛
4. آليات زيادة وتوسيع مسؤوليات الموظف؛
5. خلق الفرص للموظفين للتعلم واستخدام المهارات التي تؤدي إلى إعادة تصميم العمليات التشغيلية والواجبات الوظيفية أثناء تأدية العمليات والمهام.
6. خلق الأداء العالي لعمل الفريق؛
7. إيجاد فرص التدريب والتعليم.

ويمكن أن تشمل الخطط شكل من أشكال المشاركة مع المعاهد التعليمية لتطوير الموظفين ولتأمين احتياجاتهم المستقبلية ولكي يكونوا مهنيين أو مجهزين بطريقة أفضل.

**المبحث الثالث: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو**

تتضمن معايير الإيزو مجموعة من الشروط يتوجب على المنظمة تطبيقها كاملة حتى تتحصل على الشهادة. وتتعلق هذه الشروط بمختلف الوظائف القائمة في المنظمة والتي من بينها وظيفة تسيير الموارد البشرية. وفيما يلي سوف نحاول اكتشاف من بين شروط الإيزو تلك التي تخص تسيير الموارد البشرية، واقتصرت الدراسة على معايير تأكيد الجودة أي سلسلة الإيزو 9000 ومعايير مراجعة الجودة أي سلسلة الإيزو 10011 ثم نتعرف على شهادات الإيزو لتأكيد جودة العاملين وما تتطلبه من شروط.

### المطلب الأول: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة ومعايير مراجعة الجودة

تتمثل معايير الجودة في كل من الإيزو 9001، الإيزو 9002 والإيزو 9003، وكل معيار خاص بنوع معين من المنظمات، فبالنسبة للإيزو 9001 فهو موجه للمنظمات التي تقوم بكل الوظائف التالية: التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب وكل الخدمات المرفقة للمنتج. والإيزو 9002 هو نموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب والخدمات المرفقة فقط. أما الإيزو 9003 فهو خاص بالمنظمات التي تقوم بالمراقبة والاختبار النهائي.

ولهذا نجد معيار الإيزو 9001 يحتوي على عشرين شرطا بينما المعايير الأخرى فتتضمن نفس الشروط ولكن ليست جميعها، إذ تنقص منها الشروط المتعلقة بالوظائف التي يشملها معيار إيزو 9001 والغير موجودة في معياري إيزو 9002 وإيزو 9003، وفيما يلي شروط المواصفة إيزو 9001 حسب الطبعة الأولى لها:<sup>1</sup>

1. مسؤولية الإدارة.
2. نظام الجودة.
3. مراجعة العقود.
4. التحكم في التصميم.
5. التحكم في الوثائق والمعطيات.

<sup>1</sup> محمد احمد اسماعيل: "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة ومعايير مراجعة الجودة"، 2011/04/19، <http://www.hrdiscussion.com/hr29026.html>

6. المشتريات.
7. التحكم ورقابة المنتجات الموردة من طرف الزبون.
8. تعريف المنتجات وتتبعها.
9. التحكم في العمليات.
10. المراقبة والاختبار.
11. مراقبة معدات القياس، الفحص والاختبار.
12. موقف عمليات المراقبة والاختبار.
13. التحكم ومراقبة المنتجات غير المطابقة.
14. العمليات التصحيحية والوقائية.
15. المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم.
16. التحكم في سجلات الجودة.
17. المراجعة الداخلية للجودة.
18. التدريب.
19. الخدمات المرفقة.
20. التقنيات الإحصائية.

يتضح من هذه الشروط أن معيار إيزو 9001 اهتم بوظائف وأنشطة مختلفة بما فيها وظيفة إدارة الموارد البشرية، غير أن هذه الأخيرة معنية إلا بشرط واحد وهو الشرط الثامن عشر والمتمثل في التدريب وينص هذا الشرط على ما يلي:<sup>1</sup>

"إن عنصراً أساسياً في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلاً لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات ويشمل التدريب

<sup>1</sup> محمد احمد اسماعيل: نفس المرجع السابق، <http://www.hrdiscussion.com/hr29026.html>

المقصود كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة". مع العلم أن هذا الشرط الخاص بالتدريب موجود في المعايير الأخرى أي الإيزو 9002 والإيزو 9003.

كانت هذه الطبعة الأولى لمعايير الإيزو 9001، 9002، 9003 التي ظهرت بها لأول مرة، ومنذ ذلك الوقت كانت تطرأ تعديلات وتحسينات على معايير الإيزو ولا زالت لحد الآن. إذ تقوم المنظمة العالمية للمعايير بإصدار مواصفات إيزو جديدة وهي عبارة عن تحسين وتطوير للمواصفات السابقة ويتم ذلك كلما استدعت الحاجة إلى ذلك، ومن أهم ما أصدرت مؤخراً وما نال نجاحاً وانتشاراً واسعاً على الساحة الدولية هما معياري الإيزو 9000 والإيزو 9001 اللذان صدرا سنة 2000. ويقوم كل منهما على مجموعة من المبادئ وفي نفس الوقت هي عبارة عن شروط على المنظمة تحقيقها إذا ما أرادت الحصول على إحدى الشهادتين. فبالنسبة لمبادئ المعيار ISO 9000:2000 فهي تتمثل في:<sup>1</sup>

1. **الاستماع للزبون:** للتعرف على احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية وفهمها محاولة لتحقيقها. إذ أن مصير المنظمة مرتبط بمدى رضا زبائنها.
  2. **القيادة:** إن ما يضمن تحقيق غاية، سياسة وأهداف المنظمة هو القيادة الجيدة والتي تعتبر من مهام الإدارة، إذ أنها المسؤولة عن تقديم التوجيهات والنصائح وتوحيد الهدف لدى كل العاملين في المنظمة وتوفير الظروف المساعدة لبلوغه.
  3. **مشاركة العاملين:** يرتبط نجاح المنظمة بشكل كبير بالعاملين بها وبإمكانياتهم ومؤهلاتهم.
  4. **مدخل العمليات:** *Approche processus*
- تكون النتائج المتوصل إليها أكثر فعالية والإيرادات جيدة لما تكون الموارد والنشاطات مسيرة حسب مدخل العمليات.
5. **مدخل الأنظمة:** تتزايد فعالية وإيرادات أي تنظيم بفضل تحديد، فهم وإدارة نظام العمليات المتفاعلة فيما بينها واللازمة لتحقيق الأهداف.
  6. **التحسين المستمر:** وهو هدف ثابت لكل نظام.
  7. **التفكير المنطقي والواقعي:** إذ يجب أن تتخذ القرارات انطلاقاً من تحليل منطقي للمعلومات والمعطيات أو بالتنبؤ بها.

<sup>1</sup>موزاوي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 76

8. إقامة علاقات مع الموردين مربحة للطرفين: إن علاقة المنظمة بالموردين هي ارتباط متبادل، كما أن إقامة العلاقات الناجحة والمربحة بينهما تزيد من قدرتهما على خلق القيمة.

أما عن شروط المعيار ISO 9001:2000 فتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. مجال التطبيق.

2. مرجعية المعيار.

3. مصطلحات ومفاهيم.

4. نظام إدارة الجودة.

5. مسؤولية الإدارة.

6. إدارة الموارد: ويتجزأ هذا العنصر إلى أربع نقاط:

1.6- توفير الموارد.

2.6- الموارد البشرية.

1.2.6- عموميات:

يجب أن يكون العمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج ذوي كفاءات ومؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية ومن الخبرة.

2.2.6- المؤهلات: التحسيس والتدريب: على المنظمة القيام بـ:

- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج.

- القيام بالتدريبات اللازمة أو الاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الاحتياجات.

- تقييم فعالية نشاطات المنظمة.

- التأكد من أن كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم ولديهم وعي بأهمية نشاطاتهم

وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.

- الاحتفاظ بسجلات التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة.

3.6- الهياكل القاعدية.

4.6- محيط العمل.

7- إعداد المنتج.

<sup>1</sup> محمد احمد اسماعيل: نفس المرجع السابق، <http://www.hrdiscussion.com/hr29026.html>



8- القياس، التحليل والتحسين.

انطلاقاً من هذه المبادئ والشروط نسجل الاستنتاجات التالية:<sup>1</sup>

- هناك اختلاف واضح وتحسينات مقارنة بالمعايير السابقة، كما يمكن اعتبار معياري ISO 9000 و ISO 9001 لسنة 2000 على أنهما خطوة نحو إدارة الجودة الشاملة والدليل على ذلك بعض مبادئ هذه المعايير مثل: القيادة الإدارية، التحسين المستمر ومشاركة العاملين هي من بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- الاستنتاج الثاني وهو الهدف من هذه الدراسة يكمن في مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن هذه المعايير، فبالنسبة للطبعة الأولى لمعايير ISO 9001، ISO 9002 و ISO 9003 فلم يكن الاهتمام سوى بالتدريب، أما في المواصفة ISO 9000:2000 فقد اهتمت بمشاركة العاملين ومساهماتهم في عملية اتخاذ القرارات كما كلفت الإدارة بتقديم التوجيهات والنصائح وتوحيد الهدف لدى كل العاملين في المنظمة وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، ولهذه المهام آثار إيجابية على نفسية العاملين إذ أن هذا يشعرهم بالانتماء والاهتمام من جانب المسؤولين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من ولائهم للمنظمة مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

أما بالنسبة لمعيار ISO 9001:2000 فهو يركز خصوصاً على التدريب، المعرفة الأدائية والخبرة والمؤهلات المكتسبة من خلالها، بالإضافة إلى أنه يشترط توفر محيط عمل مناسب للعاملين لتحقيق مستوى الجودة المطلوب.

#### ❖ مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير مراجعة الجودة:<sup>2</sup>

مراجعة الجودة هي عملية دراسة وتقييم فاعلية الجودة في شركة ما للتأكد من فعاليته ومطابقته للمعايير ومدى النتائج المحققة عن تطبيقه وذلك بفرض الفحص والتطوير. هناك سلسلة من معايير مراجعة الجودة:

**1. ISO 10011-1 :** هذا المعيار خاص بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، كما يقوم أيضاً

الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات الجودة.

<sup>1</sup> موزاوي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 78

<sup>2</sup> <http://grh-management.blogspot.com/2011/02/human-resources-management-within-iso.html>  
2011/02/06

**2. ISO 10011-2 :** خاص بمعايير مؤهلات مراجعوا الجودة (التعليم، التدريب، الخبرة،

الخصائص، الشخصية، إمكانات الإدارة، الحفاظ على الأهلية، اللغة، اختيار كبير المراجعين).

**3. ISO 10011-3 :** إدارة برامج الجودة.

المراجعة في التدريب: تتم المراجعة في التدريب بطرح الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تدريبا مناسباً؟
  - هل تم تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التدريبية؟
  - ما هو أساس اختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟
  - هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب ؟
  - هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟
  - هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟
- بعد تعرفنا على مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير تأكيد الجودة ومعايير مراجعة الجودة سنتعرض إلى شهادات الإيزو لتأكيد جودة المستخدمين.

## المطلب الثاني: شهادات الإيزو لتأكيد جودة المستخدمين<sup>2</sup>

تصنف شهادات أو معايير الجودة إلى ثلاث مجموعات: شهادات عن جودة النظام، شهادات عن جودة المنتجات وشهادات عن جودة المستخدمين.

ففيما يخص معايير جودة المستخدمين فيمكن لجميع المنظمات بنوعها الإنتاجية والخدمية أن تتقدم بطلب الحصول على هذه الشهادة، فمثلا المنظمات التربوية يمكنها تأكيد جودة أساتذتها وكذلك منظمات قطاع الصحة (هذا القطاع الحساس) أين تصبح هذه المعايير ذات أهمية أكبر لتأكيد جودة عمال الصحة. وهذا لا يقلل من أهمية شهادة جودة المستخدمين بالنسبة للمنظمات الإنتاجية، والهدف

<sup>1</sup> القلم الجاد، "تسيير الموارد البشرية ومعايير مراجعة الجودة"، مارس 2011،

<http://www.startimes.com/f.aspx?t=29468602>

<sup>2</sup> محمد احمد اسماعيل: "تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة"، 2010/05/01.

<http://www.hrdiscussion.com/hr8488.html>

منها هو التأكد وإثبات كفاءات ومؤهلات الأفراد، مدى فعالية برامج التدريب، مدى فهم ودراية الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم، وهل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية في المحيط الخارجي.

من بين معايير أو شهادات تأكيد جودة المستخدمين وأولها هناك المواصفة الأوروبية (EN 45013) والتي أصدرت سنة 1989 من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير (CEN)، ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المواصفة ISO17024 والتي تعتبر تعديلا وتحسينا للمواصفة EN 45013. وتحتوي المواصفة EN 45013 على تسعة عشر نقطة هي:<sup>1</sup>

- 1- **هدف ومجال التطبيق:** يضم المعيار الأوروبي 45013 الشروط العامة الواجب توفرها في المستخدمين حتى تتمكن المنظمة من الحصول على الشهادة والتي تثبت جودة هؤلاء المستخدمين.
- 2- **تعريف:**

- نظام تأكيد الجودة: هو نظام يتضمن قواعد وإجراءات خاصة للتسيير والموجهة للشروع في إجراءات الحصول على شهادة المطابقة والمواءمة.
- شهادة المؤهلات: هي وثيقة تمنح حسب قواعد نظام تأكيد الجودة والتي تشير إلى أن الشخص حامل الشهادة مؤهل للقيام بالخدمات الخاصة.

- 3- **تعليمات عامة:** كل الأشخاص لديهم الحق في الحصول على الشهادة، بشرط أن يكونوا مرتبطين بالوظائف التي يسعون للحصول على الشهادة فيها بانتظام، فلا تمييز بين الأشخاص.

- 4- **الهيكل الإداري:** يجب أن يسمح هيكل المنظمة بمشاركة كل الأجزاء المعنية، كما يجب أيضا وجود مسؤول يشرف على المنظمة.

- 5- **المهمة الموكلة للجنة الإدارة:** على لجنة إدارة المنظمة أن تشرف وتتحمّل مسؤولية التأكد من تنفيذ شروط الشهادة مثلما جاءت في الوثيقة.

- 6- **الهيكل التنظيمي:** يجب على المنظمة وضع وإنشاء هيكل خاص بها، وأن تقوم بتوزيع المسؤوليات وتحديد العلاقات الهرمية، كما أنه عليها تقديم نظام تأكيد الجودة كتابيا بما فيه القواعد والإجراءات المتبعة للحصول على الشهادة.

<sup>1</sup> محمد احمد اسماعيل: "تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة"، نفس المرجع السابق.

- 7- **العمال المكلفون بالتحضير للشهادة:** يشترط أن تتوفر معلومات حول كفاءات ومؤهلات وخبرة العمال المكلفون بالتحضير للشهادة، وأيضاً ما تلقوه من تدريبات، كما يجب أن تقدم لهم تعليمات موثقة. وأما إذا تكلفت بالتحضير للشهادة مصلحة خارجية، يجب أن يلبي المستخدمون كل تعليماتها.
- 8- **التحكم في الوثائق وفي التغييرات ومراقبتها:** يجب أن تتوفر المنظمة على نظام يسمح لها بمتابعة كل الوثائق المتعلقة بنظام التحضير للشهادة وفي حالة حدوث أي تغيير يستوجب على المنظمة إعلام كل المستعملين.
- 9- **التسجيل:** يجب تسجيل كل الظروف التي نفذت فيها إجراءات التحضير للشهادة، كما يجب أن تحفظ بأمان.
- 10- **إجراءات الحصول على الشهادة:** يتطلب توفر الوسائل اللازمة والإجراءات الموثقة التي تسمح بالحصول على الشهادة كما يجب مراقبة المستخدمين بعد حصولهم عليها وفقاً لقواعد محددة.
- 11- **وسائل التحضير للشهادة والمراقبة اللازمة:** يشترط توفر الوسائل اللازمة من خبراء وتجهيزات والتي تسمح بالحصول على الشهادة للعاملين والتي تؤكد أن العمال ذوي الشهادات يطابقون دوماً القواعد والإجراءات المعلنة.
- 12- **دفتر الجودة Manuel qualité:** يجب أن تجمع المنظمة كل المعلومات المتعلقة بالظروف التي استجابت فيها لشروط هذه المواصفة. هذه المعلومات تتمثل في سياسة الجودة، وصف للهيئة القانونية والتنظيم المتبع في المنظمة بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمستخدمين المرشحين للحصول على هذه الشهادة.
- 13- **السرية:** يجب ضمان سرية المعلومات.
- 14- **النشر أو الإعلان:** يجب أن تنشر قائمة العمال أو الموظفين المتحصلين على الشهادة للجمهور العام.
- 15- **الطعون:** يجب أن تكون بالمنظمة إجراءات تأخذ في الاعتبار الطعون ضد القرارات.
- 16- **المراجعة الداخلية والعرض الدوري:** تجري بالمنظمة مراجعات داخلية وعروض دورية تسمح بالحكم على شروط هذه المواصفة.
- 17- **الاستعمال الغير شرعي لشهادة المؤهلات:** على المنظمة القيام بمراقبة استعمالات

شهادات المؤهلات وكل استعمال غير صحيح يجب أن يعالج بإجراءات خاصة.

**18- الشكاوى:** كل الشكاوى الصادرة عن الأشخاص المتحصلين على الشهادة تؤخذ بالاعتبار من جانب المنظمة ويجب تسجيلها في قائمة.

**19- سحب وإبطال الشهادة:** يجب توفر إجراءات موثقة بالمنظمة خاصة بسحب وإبطال شهادة المؤهلات.

نلاحظ من هذه الشروط أنها تصف الطريقة التي يتم بها التحضير للحصول على الشهادة ولكن لا تصف إطلاقاً ما يجب أن تطبقه المنظمة على المستخدمين حتى يصبحوا مؤهلين للحصول على هذه الشهادة.

### ❖ معيار ISO 17024:

هو معيار دولي لتأكيد جودة المستخدمين، كما يعتبر تعديلاً وتحسيناً للمواصفة EN45013. الاستنتاج الشامل للمكانة التي يحضى بها تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو هي أنها أبعد وأقل مما يجب أن تكون عليه باعتبار أن العنصر البشري هو المولد الأساسي للجودة إلا أننا نلاحظ أن معايير الإيزو تتعامل معه كباقي موارد المنظمة. بعد تطرقنا إلى شهادات الإيزو لتأكيد جودة المستخدمين سنتطرق فيما يلي إلى أهم ما جاء به الإيزو حول التدريب.

### المطلب الثالث: التدريب والإيزو<sup>1</sup>

في منتصف التسعينات من القرن العشرين تم إدراك الحاجة لدليل محدد القطاع لضمان الجودة في التدريب فبادرت المنظمة الدولية للمعايير والمقاييس (ISO) بتشكيل جماعة عمل لوضع مسودة دليل لمواصفة جودة مختصة بالتدريب، وفي عام 1999 تم تبني المواصفة الدولية للتدريب (ISO 10015) والتصديق عليها من قبل المنظمة الدولية للمعايير والمقاييس (ISO) وإعلان المعيار الرسمي النهائي.

وفيما يلي سنتعرض لتعريف المواصفة ومجالها وأهم أهدافها ومميزاتها.

#### 1. تعريف المواصفة (ISO 10015) ومجالها:

<sup>1</sup> نجم العزاوي: "جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015"، اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 220.

هي مواصفة تأكيد الجودة للتعليم والتدريب وتعتبر مواصفة فنية منفصلة لمساعدة الشركات على التحكم وإدارة برامج وأنظمة التدريب وأداة للإدارة الاستراتيجية لتطوير الموارد البشرية. إن المواصفة (ISO 10015) تغطي جميع الأمور المتعلقة بتطوير وتطبيق وصيانة وتحسين استراتيجيات وأنظمة التدريب التي تؤثر على جودة المنتجات/الخدمات التي تزودها الشركة للمستهلك.

## 2. أهداف المواصفة الدولية (ISO 10015): هناك أكثر من هدف للمواصفة وأهمها مايلي:

1. مساعدة الشركات في متابعة وإدارة برامج وتعميم التدريب بما فيها:

أ. برامج التدريب التي لا تركز على تطوير إدارة الشركة؛

ب. المدراء الذين غير مشمولين في وضع خطط التدريب؛

ج. المعايير الضعيفة في تطوير المدربين؛

د. طرق انتقاء البرامج التدريبية؛

هـ. المعايير الضعيفة في تقييم فعالية أداء البرامج التدريبية الموضوعة.

2. التأكد من أن أنظمة وبرامج التدريب الموجودة في الشركات تحقق نتائج واضحة تعود

على الشركة بالفوائد المرجوة من الاستثمار في التدريب؛

3. مساعدة الإدارة على التدريب وتطبيق ما يتم معرفته للموظفين من خلال برامج تدريبية.

## 3. مميزات المواصفة الدولية (ISO 10015): للمواصفة مميزات أساسيتين هما:

1. الربط بين الاستثمار التدريبي وأداء المنظمة: أي هل أداء موظفي المنظمة مناسب، وإذا كان

الجواب بالنفي من الضروري معرفة الأسباب من خلال تحليل أداء العاملين في المنظمة ومعرفة نقاط

الضعف في الأداء وأسبابها وهل أن:

أ. كفاءة الموظفين لا تتناسب مع متطلبات العمل؛

ب. افتقار الموظفين إلى مهارات مناسبة للعمل.

عندما يكون التدريب هو الحل الأنسب ومواصفة (ISO 10015) توفر خارطة طريق

واضحة تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الاستثمار ببرامج تدريب محددة عن

طريق اختيار البرامج التدريبية الملائمة لتحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة، ورفع وتحسين تطوير

أداء الأفراد.

2. تنظيم وإعداد البرامج التدريبية على أسس ومبادئ علمية تربوية بعد أن تقرر المنظمة أن تدريب الموظفين هو الحل الأنسب والمنهج الملائم لتطوير أداء العاملين ومن تم أداء المنظمة.

يأتي القرار بإعداد وتطوير وتصميم منهج تدريبي ملائم وفعال من خلال مواصفة ( ISO 10015 ) التي تنطلق من تنظيم وإعداد برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية للعاملين بالشركة بجهود بشرية وموارد مالية ووقت محدد من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للشركة وهو تحسين الأداء للعاملين والمنظمة.

بعد أن تعرضنا إلى أهم ما جاء به الإيزو عن تدريب العاملين سنتطرق الآن إلى ماجاء به الإيزو عن تطوير الكفاءات.

### المطلب الرابع: تطوير الكفاءات والإيزو

إن الإيزو 9001 : 2000 يدعو إلى تحديد المهارات المطلوبة في العاملين لأداء العمل التي تؤثر على جودة المنتج، وأيضا المهارات اللازمة لتحقيق النشاط المتوقع أنه سيلقي الناتج المتوقع من قبل الزبون. ولتحديد المهارات في إطار عملية هو استخدام جميع وسائل الإعلام والمعلومات المذكورة لتحديد الاحتياجات ومن تم تحديد قائمة من المهارات المطلوبة<sup>1</sup>

كما يجب التفرقة بين إدارة الكفاءات والإدارة بالكفاءات فالأولى تخص العمليات التي تؤثر على جودة المنتج والثانية تشمل جميع عمليات المنظمة.

### √ ISO 9001 : إدارة الكفاءات<sup>2</sup>

ويستند هذا المعيار في تحديد العمليات التي لها تأثير على جودة المنتج وأخذا في الاعتبار متطلبات العملاء. في سياق الموارد البشرية تركز المواصفة على كفاءة العمليات الإدارية من منظور العملاء : الهدف هو جعل المنتج يلبي متطلبات العملاء ، لكسب رضاهم. وهكذا تتحدد الكفاءة والخبرة والتجربة من الموظفين المعينين في المهام التي تؤثر على نوعية المنتج ، من حيث التعيين والتي

<sup>1</sup> GENEVIEVE KREBS : "ressources humaines nouvelles pratique selon l'iso 9001", AFNOR 2007, France, P 19

<sup>2</sup> SINI KHADIDJA : "le role de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité", mémoire de magistère, université Abou-Bekr Belkaid Tlemcen, algerie,2007 \_ 2008, p189.

تسيطر عليها الجهود التعليمية أو وسائل أخرى (كالتوجيه ، والتناوب على الوظائف ...) المصممة لضمان جودة المنتج، وليس على وجه التحديد لتطوير الكفاءات.

### √ ISO 9004 : الإدارة بالكفاءات: <sup>1</sup>

وكذلك الايزو 9004 هو دليل للشركات للوصول إلى نظام إدارة الجودة ، وفي سياق الموارد البشرية ، ايزو 9004 تنصح بتطوير الكفاءات لتحسين الكفاءة الاقتصادية والاجتماعية والأعمال البيئية. كما أنها تشمل جميع عمليات المنظمة وليس فقط تلك التي تؤثر على عمليات المنتج المسلم الى العميل. عملية إدارة الجودة وفقا للايزو 9004 : 2000 يحدد الاسس التي من شأنها تحفيز الموظفين من خلال رصد رضاهم والاستماع الى توقعاتهم.

## خاتمة الفصل :

استنتجا لما تم التعرض إليه ضمن هذا الفصل يمكن القول بأن ادارة الموارد البشرية تعد ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة، اذ ان نجاح أي منظمة يعتمد على اداء العاملين فيها في جميع المستويات، وذلك بالمشاركة والتعاون في اظهار المشكلات وايجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.

كما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتحد ويتوافق مع نظم أخرى لإدارة الموارد البشرية كالتدريب وتقييم الأداء والاختيار وغيرها.

كما أن تحسين وتطوير الأداء على مستوى الأفراد، فرق العمل، الجماعات والمنظمة ككل هو سبب ونتيجة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

نجد أن معايير الإيزو منذ ظهورها حتى نهاية القرن العشرين لم تكن تهتم سوى بتدريب العاملين ثم تحسنت و توسّع اهتمامها بالعنصر البشري فقد تضمنت شروطاً من بينها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، توحيد الهدف لديهم وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، كما اهتمت أيضا بالتدريب، المعرفة الأدائية، الخبرة والمؤهلات. كما خصّصت المنظمة العالمية للمعايير الموارد البشرية بشهادة يطلق عليها شهادة جودة المستخدمين تقدّم لنوعي الكفاءات والمؤهلات العالية.

<sup>1</sup> Epid, p 192.







# الفصل الثالث:



## مقدمة الفصل :

يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المستمر في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة.

وذلك يعود إلى أن الإدارة العليا لايمكنها إحداث هذا التحسين لكل مجالات المنظمة بمفردها لدى فلا بد على الجميع من أن يساهم في هذه المسؤولية، وكذا تشجيعهم ودعمهم من أجل القيام بكل مايستطيعون فعله من أجل إرضاء الزبون وتحقيق هدف المنظمة.

وعلى هذا الأساس ظهر مفهوم تمكين العاملين الذي يمكن أن يتساوى مع وظائف إدارة الموارد البشرية أو مع مدخل المرونة التنظيمية. فهو مفهوم ظهر وبدأ ينتشر في الفترات الأخيرة لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المنظمات؛ ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التمكين ومراحل تنفيذه بالمنظمات.

## المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

إن الحديث عن موضوع تمكين العاملين في المنظمات العربية وخاصة الدول النامية يعتبر موضوعاً سابقاً لأوانه، إلا أن التفكير به يعد ضرورة لاغنى عنها من أجل وضع الأطر النظرية لتطبيقه في المستقبل القريب ولهذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التمكين وأهميته وأساليبه.

### المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين وأهميته

هناك تعريفات كثيرة ومتنوعة لتمكين العاملين، وهذا راجع إلى عدم وجود اتفاق على تعريف محدد بين الباحثين والكتاب، وفيما يلي سنعرض أهمها وذلك وفق حاجة موضوعنا من أجل الوصول لمفهوم من خلال محصلة التعاريف.

#### الفرع الأول: تعريف التمكين

##### أ. تعريف التمكين لغة:<sup>1</sup>

يمكن تعريف التمكين لغة حسب ماورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو "لسان العرب" لابن منظور(1995). إن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، وأما المعجم الوسيط (2001) فإن (مَكَّن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً، (أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه. وورد تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها في معجم محيط المحيط (1997)، حيث أن (مَكَّن) الشيء أي قوى ومتن ورسخ، استمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه. كما يعرف القاموس "إكسفورد" التمكين على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن.

فهو مصطلح جديد ظهر في لغة إدارة الأعمال الأمريكية "empowerment" ويستخدم أيضاً في اللغة الفرنسية بدلاً من استخدام الجملة "mise en pouvoir".<sup>2</sup>

##### ب. تعريف التمكين حسب بعض الباحثين والكتاب:

✓ "هو مجموعة متكاملة من المبادئ لتوضيح التحفيز الضروري لرؤية العمل"<sup>3</sup>

نخلص من هذا التعريف ب:

☞ التمكين عبارة عن مجموعة من المبادئ المتكاملة؛

☞ عبارة عن تحفيز لتوضيح رؤية العمل.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: "الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص 29.

<sup>2</sup> JEAN BRILMAN : "les meilleures pratique de management", édition d'organosation, France, 2003,P374

<sup>3</sup>BOUCHRA ESSLIMANI & JACQUES IGLENS : "role de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle", revue de gestion des ressources humaines, n°68, avril- mai-juin, édition ESKA, 2008, p19.

✓ "التمكين هو تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة، الاتجاه الجديد في التحفيز من خلال التمكين هو زيادة قوة العاملين بشكل كبير لإنجاز المهام لأن الشخص يطور كفاءته ويختار طرق لإنجاز المهمة واستخدام ابداعهم وابتكارهم"<sup>1</sup>  
نخلص من هذا التعريف ب:

- ✍ التمكين نوع من تفويض السلطة للمرؤوسين؛
- ✍ زيادة قوة العاملين بشكل كبير لانجاز المهام الموكلة إليهم؛
- ✍ حرية الأفراد في طرق انجاز المهمة واستخدام ابداعهم وابتكارهم.

✓ "التمكين هو عملية تفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين في المنظمة، مما يعني تشجيع الناس على أخذ المبادرة وتوسيع نطاقها وبالتالي فهي تعني أيضا دعم المجموعات المبدعة التي تخطأ و استخدام أكثر من الأعمال المخولة لهم ، والشعور بالملكية والمسؤولية"<sup>2</sup>  
من هذا التعريف نخلص ب:

- ✍ هو عملية تفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين؛
- ✍ العمل أكثر من المخول لهم ودعم المبدعين ولو أخطئوا؛
- ✍ شعور الفرد بالملكية والمسؤولية.

✓ "التمكين هو أداة لإدارة التغيير والتي تساعد المؤسسات على إنشاء بيئة حيث كل فرد يمكن استخدام الطاقات له أو لها والقدرة على إرضاء العميل"<sup>3</sup>  
نستخلص من هذا التعريف:

- ✍ التمكين أداة للتغيير؛
- ✍ إنشاء بيئة تسمح للأفراد باستخدام طاقاتهم ؛
- ✍ القدرة على إرضاء الزبون.

<sup>1</sup> JOSEPH M.JURAN : "Juran's quality handbook", McGraw-Hill, New York, fifth edition, 1998, p 22.55

<sup>2</sup> هيثم العاني: "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 138.

<sup>3</sup> IAN BEARDWELL, LEN HOLDEN, TIM CLAYDON: "Human Resource Management A Contemporary Approach", Prentice Hall, England, 2004, fourth edition, P 557, <http://library.nu>

✓ "ويشير مصطلح تمكين العاملين (ويطلق عليه أيضا الإدارة التشاركية) إلى الدرجة التي يتقاسم (يتبادل) فيها العاملون المعلومات، المعرفة، المكافآت والسلطة في المؤسسة. ذلك ان العاملين في في مثل هذه الحالة يشاركون في عملية صنع القرارات بشكل أوسع مما كانوا يفعلونه سابقا"<sup>1</sup> نستخلص من هذا التعريف:

- ✍ تبادل المعلومات والمعرفة فيما بين العاملين في المنظمة ؛
- ✍ المشاركة في عملية صنع القرار؛
- ✍ تقاسم المكافآت والسلطة في المنظمة .

✓ من خلال التعاريف السابقة للتمكين نستخلص مايلي:

- ❖ التمكين هو مجموعة من المبادئ المتكاملة ؛
- ❖ التمكين نوع من تفويض السلطة للمرؤوسين ؛
- ❖ التمكين نوع من التحفيز وأداة للتغيير؛
- ❖ القدرة على إرضاء الزبون ؛
- ❖ حرية الأفراد في طرق انجاز المهمة واستخدام ابداعهم وابتكارهم ؛
- ❖ تبادل المعرفة والمعلومات فيما بين العاملين.

وفي الأخير يمكن تعريف التمكين على انه أداة للتغيير يحتوي على مجموعة من المبادئ كتفويض السلطة وتبادل المعلومات والمعرفة فيما بين العاملين وإعطاءهم الحرية التامة في طرق إنجاز مهامهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وذلك بهدف إرضاء الزبون.

بعد أنت تطرقنا لمفهوم التمكين سنتطرق الآن إلى أهميته.

#### الفرع الثاني: أهمية تمكين العاملين

في ظل المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة أصبح من الضروري الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتمكينها وذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: مرجع سبق ذكره، ص 32.

أ. أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة: أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من 50% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا؛ وأن معظم هذا الضياع يكمن بسببه في دوافع الأفراد للعمل، وبالتالي في اسهاماتهم والتزامهم. إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعمل على خلق الظروف التي تمكن من رفع مساهمات الأفراد لتصل إلى 100% من طاقاتهم الإبداعية الكامنة التي أودعها الله في الإنسان. إن الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وليست الموارد المادية هي ما يجب أن يكون له الأولوية في اهتمام الإدارة.

ب. الاهتمام بجودة حياة العمل الوظيفية: كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، ومن ثم يجب ألا يعامل كعنصر من عناصر الإنتاج، يشتري ويستعمل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له، إن حياة العمل لكثير من الرجال أطول من حياتهم الخاصة، قياساً بعدد الساعات التي يقضيها في العمل إلى عدد الساعات التي يقضيها في منزله.

إن الاهتمام بجودة حياة العمل، يجب أن يكون الشغل الشاغل لأي إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمه، وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل:

1. أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار؛
2. ظروف عمل صحية وتوفر الأمن؛
3. فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة؛
4. فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان؛
5. تكامل اجتماعي يظهر في مساندة المجموعة التي يعمل معها، في الدعم العاطفي الاجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمه كإنسان؛
6. توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله مثل العدالة والحرية المسؤولة؛
7. العمل المتوازن الملائم، من حيث كمية العمل وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي؛

3. الاختلافات الفردية تحتم الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ضرورية، لوجود اختلافات فردية بين البشر، ووجود اختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، 2007، ص ص 90-91.



فمن المعروف أنه توجد اختلافات فردية بين البشر تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه الاختلافات، فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائماً لفرد آخر. بعد تطرقنا لمفهوم التمكين وأهميته سنتطرق الآن إلى الاتجاهات الفكرية للتمكين في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: الإتجاهات الفكرية للتمكين

لقد اختلفت الآراء حول النظرة إلى تمكين العاملين بحيث يشير إليه البعض على أنه فلسفة تنظيمية جديدة والبعض الآخر يشير إليه على أنه إستراتيجية إدارية في حين هناك من يشير إليه على أنه إيديولوجية إدارية ولغرض التفريق فيما بينها سنتناول وصف كل منها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: التمكين بوصفه فلسفة تنظيمية جديدة

إذا كان التمكين فلسفة تنظيمية جديدة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، وأشار "cunningham" إلى فلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعاً، لإنجاز الغايات المنظمة، وقد أشارت دراسة "Duvall" إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي. الفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة. إن هذه الفلسفة كما أشار "Pope" تعتمد التحديد المسبق للمهام المستقبلية وللقرارات المنظمة، والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة.

أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس تكامل الموارد، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساساً، ورأى "Horsfalt" أن الأخطاء على وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغيير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة. إذ أن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والإبداع إن هذه الفلسفة كما وصفها "Duvall" تعمل على تكامل الموارد لاسيما رأس المال الفكري، وتقتنع أن الأفراد يدخلون المنظمات باحثين

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري، الأردن عمان، 2009، ص 67.

فيها عن فرص النجاح وتحقيق الذات والشهرة حاملين معهم الأفكار والتطلعات والقوة للمنظمات، لذا تلجأ المنظمات التي تعتمد هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع إذ أشار "cunningham" إلى أن المدراء الموجهين بالتمكين يلجأون إلى مراقبة النتائج بدلا من رقابة السلوك الفردي وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج ويكون دورهم إزالة كل ما يعيق الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفاعل، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة المنظمة الملائمة للتمكين.

#### الفرع الثاني: التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية

الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية. وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيميا وإداريا باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

إن التغييرات البيئية بعد ثورة الاتصالات ولاسيما في عقدي الثمانينيات والتسعينيات قد أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين وبذلك رأى "Collins" التمكين واحد من هذه الأيديولوجيات التي اعتمدها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك، وتكمن الأسباب في حاجة المنظمات للتغيير أثر المنافسة والضغوط البيئية الخارجية التي تعد من أهم التحديات التي واجهت المنظمات، وظهور الحاجة للعاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية. كما شكلت تقانة المعلومات دافعا رئيسيا لما تقدمه من معطيات جديدة لحركة التنافس واختراق السوق وتخفيف العوائق وتقليص مدة تطوير المنتجات فضلا عن التحدي العالمي إذ أن التباين الموجود في اقتصاديات الدول حفز الاقتصاديات الوطنية على البحث عن طرق جديدة في التعامل مع المتغيرات العالمية.

إن الإدارة أصبح لزاما عليها أن تنسحب من الطرق التقليدية في التنظيم واساليب العمل، وتتقدم بطرق بديلة فاعلة تسهم في جذب الكفاءة للمنظمة.

#### الفرع الثالث: التمكين بوصفه استراتيجية إدارية

وصف "Nixon" التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من

القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم. إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها. وعلى أساس هذا الوصف لـ "Nixon" جاءت دراسة "Estrad" لتؤشر فقرات هذه الاستراتيجية بما يأتي:

1. وضع الرؤية أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع؛
2. وضع الأسبقيات؛
3. تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل؛
4. توسيع شبكة الأعمال ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة؛
5. الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية، وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.

كما دعمت دراسات أخرى كون التمكين إستراتيجية إدارية من خلال تحديد أبعاد هذه الإستراتيجية كدراسة "Cook" التي لخصت استراتيجية التمكين بتحديد الرؤية وتحديد القيم واعتماد العمل الفرقي واعتماد الإدارة لدور المسهل لضمان التنسيق والتكامل والدعم التجريبي وتحسين العمليات.

في حين أشارت دراسة "Long" إلى ثلاثة مفاهيم رئيسية في استراتيجية التمكين هي:

1. خطة إستراتيجية سنوية؛

2. تقييمات إدارية سنوية؛

3. التدريب والتطوير.

إن البعد الاستراتيجي للتمكين كما أشار إليه "Long" يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهداف معينة وآفاق زمنية بعيدة كما أن التمكين يمكن أن يكون استراتيجية لو تم اعتماده كبعد رئيسي من أبعاد نظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لأثره التراكمي للجودة والتحسين أو يأخذان دلالات استراتيجية. بعد تطرقنا للاتجاهات الفكرية للتمكين سنتطرق الآن إلى أبعاد التمكين في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: أبعاد وأهداف التمكين

من خلال التعريفات السابقة للتمكين يلاحظ بروز عدة أهداف وأبعاد وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: أبعاد التمكين

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد أبعاد التمكين وهذا يعود لاختلاف وجهات النظر حول التمكين.

✓ فقد وضع العالمان (Thomas & Velthouse) نموذجا للتمكين يتكون من أربعة أبعاد كما يتفق عليها العديد من الباحثين وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**1. حرية الاختيار:** وهي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أداءه للمهام التي توكل إليه وهي تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل التنظيم إذ أن حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي زيادة المرونة التنظيمية وانتهاج الابداع في العمل وكذلك توفير روح المبادرة الخلاقة ومقاومة ضغوط العمل وضبط النفس وتوفير المشاعر الإيجابية وأن إدراك الفرد للقيود التي تحيط به تقيد من اختياره وتؤثر سلبا على أداءه وانخفاض احترامه لذاته.

إن بعد حرية الاختيار من الأبعاد الهامة في تفسير مفهوم التمكين ولتأثيره المحفز خصوصا للأفراد ذوي الاستعداد للمشاركة وتحمل مسؤولية الاختيارات، وكذلك فمن الضروري التأكد من توافر الرغبة من جانب الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات تبعاً للاختيار مثل البدء في تنفيذ أي برنامج للمشاركة بصفة عامة وللمتمكين بصفة خاصة.

**2. الفعالية الذاتية:** وهي قدرة الفرد على أداء وانجاز المهام الموكولة إليه بكفاءة واقتدار تمتعه بخبرات ومهارات ومعرفة عن طريق المشاركة في المعلومات والتي تؤدي إلى الثقة بين الأفراد وتجعلهم على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة والوضع الذي توجد عليه المنظمة ولا بد من أن تكون المعلومات سليمة ومتوفرة بالوقت المناسب.

ويعتبر هذا البعد من أهم دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعتبر الفرد تمكينا إلا إذا كان واثقا من قدرته على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف وتحويل الأفراد من مجرد أدوات يحركها المديرون طبقا للقواعد والسياسات التنظيمية التي تعتمد على المدير الذي يعطي الأوامر والمرؤوسين الذين ينفذونها وكذلك فإن تطوير سياسات التحفيز التقليدية التي تعتمد على الثواب والعقاب يعد أمرا حتميا ويحتاج إلى فترة طويلة من التدريب المكثف لتزويد العاملين وكذلك المديرون بالمهارات في الخبرات والمعرفة اللازمة لضمان نجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة قبل التمكين.

<sup>1</sup> الراحلة عبد الرزاق سالم: "نظرية المنظمة"، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 101.

إن تنمية الفرد بنفسه تعود إلى مدى تمكن الفرد من عمله أي مدى مهارته في الانجاز وأيضا مدى توفر المعلومات الأساسية في وقتها حول المهام إلا أن طبيعة التغيير في وسائل وأساليب إنجاز الأعمال يتطلب التدريب المستمر للأفراد حيث يزيد التدريب الموجه بالأداء من قدرات الأفراد في إنجاز مهامهم ليس بالشكل الأفضل والتميز فقط إنما يعطيهم الثقة والمقدرة الذهنية على إبداع وتطوير وإيواء العمل وبالتالي تحمل المسؤولية ويزداد شعور الفرد بذاته وفي المقابل فإن الفرد يتوجه إلى السلوك الانسحابي في حالة عدم قدرته على أداء الأعمال لأي سبب كان وتتنخفض فعالية الفرد الذاتية، ويكون هناك التخوف من تحمل المسؤوليات والتهرب منها.

**3. معنى العمل:** هي عمليات إدراك الفرد للمعاني والقيم للمهام التي يؤديها سواء بالنسبة له ذاتيا أو للآخرين أو للتنظيم ويتأثر المعنى المدرك للعمل لدى الفرد بالعوامل التالية:

- ❖ مدى تنوع المهارات التي تتطلبها الوظيفة؛
- ❖ مدى قدرة الفرد على إكمال العمل المنوط به؛
- ❖ الأهمية النسبية للوظيفة.

يعتمد إدراك معنى العمل على الأهمية التي تتمتع بها الوظيفة التي يشغلها الفرد ومدى تأثيرها على الوظائف الأخرى في التنظيم وكذلك أهميتها بالنسبة للأنظمة في مدى دورها في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة وهنا يلعب الدور الاجتماعي أهمية كبيرة في إدراك الفرد لعمله من خلال مدة التأثير والحاجة المجتمعية للمنظمة والوظيفية، من ناحية ومن ناحية أخرى مدى توفر وتنوع المهارات التي يمتلكها الفرد في إنجاز مهام وظيفية كلما زادت هذه العوامل كلما أدرك الفرد معنى وقيمة وظيفته وبالتالي عمله وأدى ذلك إلى رغبة الفرد في الإنجاز والمشاركة مما يثري الوظيفة وينجح الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

**4. التأثير:** وهو تيقن وإدراك الفرد واعتقاده بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها التنظيم وخاصة تلك التي تتعلق بعمله، ويمكن عزو فاعلية الفرد ونشاطه داخل المنظمة إلى مدى إدراكه على التأثير في الأمور ذات الأهمية ولايعني ذلك السيطرة كون أن الثقافة التمكينية لأمجال للسيطرة فيها وإنما العمل التشاركي التفاعلي ويبرز التأثير هنا بمدى مساهمة الوظيفة بالمعلومات المتعلقة بإنجاز أعمال الآخرين ومدى اعتمادهم على هذه المعلومات ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، وعندما تكن الأهمية النسبية للوظيفة عالية وذات اعتمادية (أي تعتمد عليها وظائف أخرى) يكون الفرد يشعر ويملك الدافعية نحو الإنجاز.

وعلى عكس ذلك فإن عدم وجود تأثير للوظيفة فإن الفرد يشعر بعدم أهميته وأهمية وظيفته فتحدث الأمراض التنظيمية (الاغتراب، الصراعات، الشعور بالاحباط) ويصبح الفرد عنصرا هداما من خلال توجيه مهامه لأمر خارج نطاق تحقيق أهداف المنظمة.

فالتأثير في حالة التمكين يعني مدى تفاعل الفرد مع أكثر من نشاط في المنظمة وأن وجوده في فعالية تنظيمية ذات أهمية وهذا بالطبع يشعر كافة أفراد التنظيم، كون أن التنظيم هو أجزاء متفاعلة وتحتاج هذه الأجزاء إلى تفاعل عناصرها مع بعضها البعض.

√ وحدد (Lashely & McGoldrick) خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة. وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد باختصار:<sup>1</sup>

1. **المهمة:** يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، إلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

2. **تحديد المهمة:** يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، إلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن تم تترك أن الموظفين يقومون بانجاز المهام؟ إلى أي مدى يوجد تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

3. **القوة:** يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ إلى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

4. **الالتزام:** يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والتنظيم لأسلوب محدد للتمكين.

5. **الثقافة:** يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين؟ إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، والأدوار، أو التحكم؟

√ وقد اقترح (Handy) أن الافتراضات التي تستند إليها المنظمات التمكينية هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد العطار: "كيف تقود الموظفين نحو النجاح؟" مفكرة الإسلام، 2011/07/27، <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2011/07/27/130676.html>

1. الأهلية: الاعتقاد بأن الموظفين يمكن أن يؤديوا ويعملوا في نطاق أهليتهم مع حد أدنى من الإشراف.
2. الثقة: ليس من الضروري الاعتقاد بأهلية الأفراد وحسب بل وبالثقة بأن يؤديوا وظائفهم.
3. عمل الفريق: إن المشاكل التنظيمية القليلة يمكن أن تحل من خلال شخص يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر، فإن الأفراد يجب أن يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز المكانة لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المنظمة.

### الفرع الثاني: أهداف التمكين

يمكن تحديد أهداف التمكين كالآتي:<sup>2</sup>

1. إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
  2. الاستفادة الفعالة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة؛
  3. زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو؛
  4. جعل العاملين يتمتعون برضاء أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء؛
  5. تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها ؛
  6. البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار؛
- والجدول الموالي يلخص لنا الأهداف الخاصة بالمنظمة والأهداف الخاصة بالفرد

#### الجدول 1.3: أهداف التمكين بالنسبة للفرد والمنظمة

الأهداف الخاصة بالمنظمة	الأهداف الخاصة بالفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة الوعي بين العاملين و باحتياجات الأعمال</li> <li>• تخفيض التكلفة من خلال الاستفادة من أفكار الموظف؛</li> <li>• تحسين الجودة والربحية والإنتاجية؛</li> <li>• قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة أكبر للسوق؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة الرضا الوظيفي؛</li> <li>• زيادة في السيطرة في المهام أكثر يوما بعد يوم؛</li> <li>• ملكية العمل؛</li> <li>• زيادة الثقة بالنفس؛</li> <li>• إنشاء فريق عمل.</li> </ul>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 45.  
<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: مرجع سبق ذكره، ص 93.

- تعزيز الولاء والالتزام؛
- التقليل من معدل دوران الموظفين؛
- زيادة فعالية الاتصال.

المصدر: IAN BEARDWELL, LEN HOLDEN, TIM CLAYDON: «**Human Resource Management A Contemporary Approach**», Prentice Hall, England, 2004, fourth edition, P 559, <http://library.nu>

فالهدف الأساسي للتمكين يكمن في تطوير أداء العاملين واستنهاض جهدهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة واستمراريتها. ولاشك أن هذه الأهداف تسيير بذات الاتجاه الذي تسيير به أهداف إدارة الجودة الشاملة.

بعض تعرضنا إلى أبعاد وأهداف التمكين سنتطرق الآن إلى أساليبه في المطلب الموالي.

### المطلب الرابع: أساليب التمكين

إن الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:<sup>1</sup>

**1. أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة. وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم: "التمكين مفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة اليرموك، الأردن، 2006، ص 40.

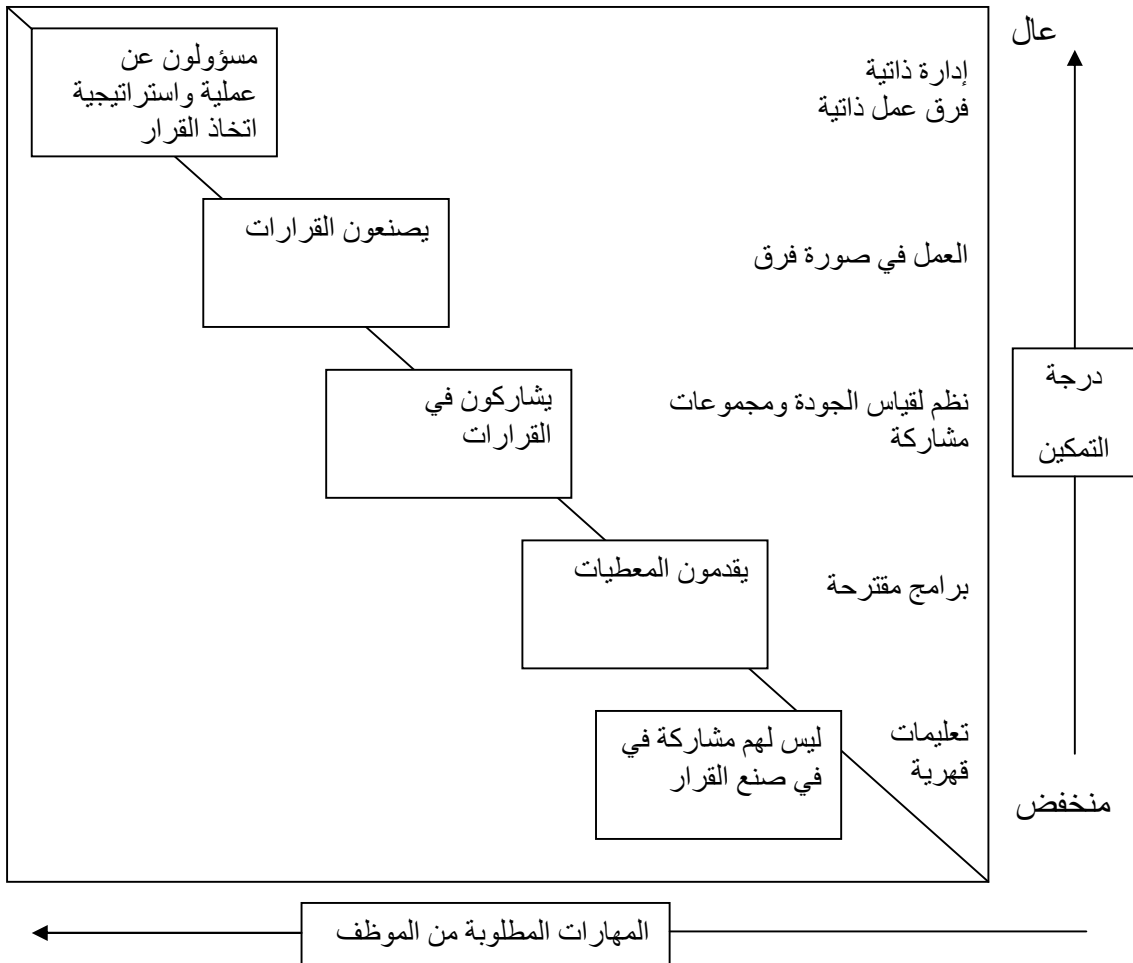


**2. أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت (Spreitzer 1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

**3. أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً. يؤكد Torrington أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الإعتدالية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

فتمكين العاملين يطبق على العاملين بدرجات متفاوتة، وأساليب التمكين تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل الموالي:

الشكل 1.3: تسلسل التمكين



قليلة

كثيرة ومعقدة

المصدر: عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص38

فهذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة مثالا على ذلك التمكين المطلق الذي هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة أي تمنح لها سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة وهنا يمكن القول أن القليل من المنظمات التي بلغت ذلك المستوى من التمكين.

بعد ابرازنا لمفهوم التمكين وأهميته وكذا إتجاهاته الفكرية وأهم أبعاده أهدافه وأساليبه سنتطرق الآن إلى متطلبات ومراحل تنفيذ تمكين العاملين وهذا مايتضمنه المبحث الثاني.

### المبحث الثاني: متطلبات ومراحل تنفيذ تمكين العاملين

من المناسب أن نتطرق إلى الحديث بشكل موجز عن دوافع وأهم مرتكزات تمكين العاملين قبل التطرق إلى مراحل تنفيذ تمكين العاملين.

#### المطلب الأول: دوافع إستراتيجية التمكين<sup>1</sup>

إن التمكين يشكل رؤية جديدة معاصرة وشاملة للتعامل مع الموارد البشرية. لأن التمكين كإستراتيجية تتضمن مجموعة آليات تحفيزية مصممة لتطوير أداء الأفراد العاملين وتعزيز اندفاعهم نحو العامل عن طريق زيادة مستويات مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمات والإسهام الفاعل في تقديم الحلول الناجحة لها، فضلا عن منح العاملين مساحات واسعة من حرية التصرف والرقابة الذاتية عند التعامل مع القرارات في مراحل وضعها واتخاذها. لذا فإن الدوافع التي تدفع المنظمة لتبني استراتيجية التمكين تعود إلى التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها فهي تشكل دافعا رئيسيا لدفع المنظمة صوب تطبيق استراتيجية التمكين، وتنشأ التحديات الخارجية كنتيجة منطقية للمستويات العالية من المنافسة التي تشهدها بيئة الصناعة كما ان التغيرات في تركيبة القوى العاملة والتطلعات المتباينة للزبائن، أما التحديات الداخلية فتتركز في رغبة المنظمة في تحقيق قدر من الإندفاع الذاتي من خلال الاحتفاظ بالأفراد ذوي

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: مرجع سبق ذكره، ص 102.

المهارات العالية. فهذه التحديات فرضت على المنظمة التغيير من المنطق التقليدي في الإدارة المتحكمة إلى منطق الإدارة بأعلى مستويات المشاركة والتي قد تصل أحيانا إلى المشاركة بالملكية.

فدراسة "Eccles" قدمت عددا من المؤشرات الدافعة صوب استراتيجية التمكين منها:

1. يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لاهدافها؛
  2. يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقنياتها مع توفره من امكانات كبيرة من اتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مع مرونة الوجود في المكان المناسبة بسبب ثورة الاتصالات وتقنياتها؛
  3. توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- وتلتها دراسة الباحثين "Rafuq & Ahmed" والتي اشارا فيها إلى العوامل المؤدية لاعتماد استراتيجية التمكين يمكن ايجازها بالآتي:

1. ثورة التسويق وما ينتج عنها من حاجات ورغبات متنوعة للزبائن والصعوبات التي تواجه المنظمات في المحافظة على حصتها السوقية تجعل اعتماد المنظمات لمدخل الإرضاء الواسع لطلبات الزبائن أسبقية تنافسية تستخدمها بفاعلية؛
2. تنامي حركة الخدمات وصناعتها وتقديمتها يتطلب موارد مؤهلة للتعامل مع طلبات الزبائن وجها لوجه من خلال أفراد يمتلكون قدرات إبداعية ومؤهلات فنية ومعرفية لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة؛

كما أن دراسة "Dafy" أشارت إلى الدوافع التالية:

1. التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة؛
  2. يعد التمكين خطوة مهمة في تحقيق التعلم المنظمي.
- ودراسة "الملوك" فأشارت إلى الدوافع الآتية:

1. يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم؛

2. يعكس نجاح التمكين في أي منظمة إلى توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات، وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين؛

3. ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعا مهما، لتبني أكثر المنظمات لاستراتيجية التمكين.

بعد تطرقنا إلى الدوافع المؤدية إلى اتباع استراتيجية التمكين سنتطرق الآن إلى أهم مرتكزاته.

### المطلب الثاني: مرتكزات التمكين

إن مرتكزات التمكين عبارة عن مجموعة العناصر الواجب توافرها لتحقيق التمكين ونجاحه ويمكن تجميع هذه المرتكزات في كل من : القيادة والإشراف، الاتصالات، بناء المعارف والمهارات، التحفيز، فرق العمل (العمل الجماعي). وسنتناول فيما يلي كل من هذه المرتكزات بالإيضاح.

#### الفرع الأول: القيادة والإشراف

إن توجهات ونمط القيادة والإشراف يعتبر أحد العوامل الأساسية والحاسمة في تمكين العاملين.

وهناك أبعاد وعناصر عديدة تدرج ضمن هذا العامل تلعب دورها في التمكين ومنها:<sup>1</sup>

**1. مدى إيمان القائد أو المدير أو المشرف بالتمكين وأهميته في المنظمة:** فعندما لا يتوفر الإيمان بالتمكين ولا يدعم في توجهات المدراء والمشرفين فلا يمكن القول بوجود التمكين، مهما كانت الإجراءات والممارسات الأخرى في المنظمة التي تجري لتحقيق التمكين للعاملين. والإيمان بالتمكين أمرًا يتعلق بمختلف المدراء والمشرفين في المنظمة، وإيمان الإدارة العليا بالتمكين جزء من فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يجب تبنيها والتزام الإدارة العليا لها. أما إيمان الإدارات الدنيا (المشرفين) فضروري للقيام بالدور التنفيذي في تمكين العاملين، حيث أن المشرف هو من يمارس التعامل اليومي مع الموظف أو العامل ومن خلاله يمكن تفعيل التمكين أو إحباطه.

**2. نمط القيادة والإشراف:** إن النوايا لا تكفي بحد ذاتها لتحقيق الإنجازات، لذلك فإن توفر الإيمان بالتمكين لدى المدير أو المشرف لا يكفي لتحقيقه ما لم يكن نمط القيادة والإشراف مناسبًا. فالمشرف المتسلط لا يمكن أن يقوم بتمكين العاملين معه. وعليه لا بد من توفر نمط القيادة الملائم لعملية التمكين. إن الاتجاهات الحديثة في وظيفة المدير يجب أن تكون وظيفة تنسيقية، وهو ما يتيح الفرصة

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد: مرجع سبق ذكره، ص 247.

لتمكين العاملين دون فرض التسلط والمركزية التي تتعارض مع التمكين. ومن أنماط القيادة الحديثة الملائمة للتمكين هي:

1. الإدارة بالتجوال

2. الإدارة الشفافة

3. **التحويل والتفويض لصلاحيات اتخاذ القرار إلى المنفذين:** لتمكينهم من اتخاذ القرارات واختيار الحلول التي يروها ملائمة للحصول على رضا العملاء (الداخليين أو الخارجيين) من خلال تلبية رغباتهم وتوقعاتهم أو ما يفوقها. إن الإدارة تمارس السيطرة (أو التحكم) على المرؤوسين بأسلوبين رئيسيين هما:

1. السيطرة (أو التحكم) المباشر في سلوك العاملين من خلال: القواعد، والأنظمة، وتنظيم العمل، والتكنولوجيا. وهذا الأسلوب هو الذي دعت إليه مدرسة الإدارة العلمية التي من روادها فريدريك تايلر.

2. السيطرة غير المباشرة من خلال المسؤولية المستقلة التي تعطي العامل (أو فريق العمل) درجة من السيطرة (أو التحكم) بالوظيفة أو العمل المكلف به. ولأغراض التمكين يجري التحويل والتفويض للصلاحيات وبالشكل الذي يؤمن تحقيق السيطرة غير المباشرة من خلال المسؤولية المستقلة.

4. **الثقة بين المدير والمرؤوسين:** تتمثل الثقة باستعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع الإساءة منهم. والثقة في مجال التمكين لا بد أن تتحقق بين الطرفين الرئيس والمرؤوس (والزملاء أيضا في حالة العمل الجماعي أو الفريق). وهناك مجموعة من العوامل التي تلعب دورا في ترسيخ الثقة ومنها:

1. الاهتمام والصدق والصراحة مع الآخرين؛

2. الكفاءة التي تعطي مصداقية للفرد (رئيس أو مرؤوس) في العمل؛

3. الإلتزام الذي يتم تلمسه من خلال الوقوف خلف أهداف المنظمة والمثابرة والسعي

لتحقيقها؛

4. الاتصال: الذي يعزز الثقة من خلال تبادل المعلومات والاستشارة والنصح؛

5. الثقة بالنفس؛

6. الثقة بالآخرين؛

7. نجسيد الأقوال بالأفعال.

5. تجنب كل ما من شأنه إثارة مشاعر الخوف وعدم الاستقرار لدى المرؤوسين.

### الفرع الثاني: الاتصالات

تحتاج كافة المنظمات إلى نظم اتصال كي تمارس وظائفها. مع مطلع التسعينات من القرن الماضي تزايدت أهمية والاهتمام بالاتصالات بعد إدراك دورها المتزايد في نجاح المنظمات. وفي إطار إدارة الجودة الشاملة تكتسب الاتصالات أهمية أكبر ويجب أن تكون بمختلف الاتجاهات: من الأعلى إلى الأسفل (من الرؤساء إلى المرؤوسين)، ومن الأسفل إلى الأعلى (من المرؤوسين إلى الرؤساء)، والاتصالات الأفقية عبر كل المنظمة، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة والأطراف ذات الصلة في بيئتها الخارجية. وتأخذ الاتصالات أشكال عدة الأساسية منها هي:

1. اللفظي: ويجري في صورة تقارير، قوائم المعلومات، الملاحظات المكتوبة، الرسائل وغيرها.
2. المرئي: ويتم من خلال الأفلام، والفيديو، والأنترنيت والأنترانيت، والعروض المرئية. وبعضها قد تندرج في الاتصالات اللفظية أو الكتابية.
3. التعبيري: ويتم من خلال الطريقة التي يعبر بها الفرد عن نفسه بإيماءة أو كلمة أو حركة رمزية لها مدلولها.

والاتصالات في إطار التمكين تشكل جانبا من الاتصالات في إطار إدارة الجودة الشاملة وتبرز خصوصيتها وأهميتها من خلال الآتي:

1. ضرورة إيضاح الرؤيا والرسالة وأهداف المنظمة بصورة واسعة في المنظمة. بالإضافة إلى إشاعة مضامين الثقافة المنظمة لدى مختلف العاملين كي يمكن توجيه الانتماء والولاء باتجاهات واضحة.
2. إن تلبية رغبات وتوقعات العملاء (الداخليين والخارجين)، الذي يمثل الغاية من التمكين، يتطلب تبادل المعلومات المكثف والمستمر بين الموردين والعملاء في سلسلة الجودة. وهذه الاتصالات من شأنها أن تعزز وتدعم التحسين المستمر أيضا.

3. إن التحسين المستمر في ذاته يتطلب فتح الاتصال بمختلف الاتجاهات لتبادل المعلومات والأفكار وتقديم المقترحات وتأمين التغذية الراجعة.
  4. إن تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات يتطلب توفير البيانات والمعلومات للمرؤوسين لاتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل بصورة صحيحة. وفي غياب الاتصالات الفعالة قد يحصل التردد وعدم القدرة على اتخاذ القرارات وهو الأمر الذي قد يحبط عملية التمكين.
  5. أن الاتصالات وتبادل المعلومات تلعب دورا في تمكين الذات لدى العاملين وخلق الاستجابة لديهم اتجاه تحمل المسؤولية. فالمعلومات وتداولها تزيد ثقة الفرد بنفسه وتعزز النجاحات لديه وتدفعه للنمو والتطور، ناهيك عن تأثيرات الاتصال في مشاعر الفرد وإدراكاته.
- إن الاتصالات المعززة لعملية التمكين لا بد أن تتسم بالآتي:

1. أن تكون مستمرة ودائمة؛
2. أن تكون مكثفة؛
3. أن تكون بكافة الاتجاهات؛
4. أن تعتمد الاتصالات غير الرسمية بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية.

#### الفرع الثالث: بناء المعارف والمهارات وتدريب الجودة

إن تمكين العاملين يتطلب توفير القدرات لديهم لاتخاذ القرارات وحل المشاكل. وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة. وقد يحتاج الفرد لزيادة مستوى كفاءته في العمل من خلال زيادة معارفه أو مهاراته فيه. من هنا فإن بناء المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد يصبح جزءا من عملية تمكينه وأساسا مهما من أسس التمكين.

وفي ظل التطورات الحديثة وظهور ما يعرف بإدارة المعرفة ظهرت اتجاهات وأساليب تعزز تمكين العاملين. وفي ظل هذه المفاهيم الحديثة هناك من يصنف العاملين إلى: مستخدم المعرفة ومبدع المعرفة. والنوع الأول هم من يستخدم المعرفة بعد ابتكارها، أما النوع الثاني فهم من يخلق الأفكار والأساليب الإبداعية الجديدة ويعمل على توظيفها في المنظمة. والنظرة التقليدية في المنظمات تتجه إلى دعم فئة محدودة من العاملين في المنظمة لابتكارها المعرفة، بينما جل العاملين في المنظمة ينظر إليهم كمستخدمين للمعرفة ولا يمكنهم تقديم أفكار إبداعية. والإتجاه الحديث هو تشجيع مختلف العاملين وتحفيزهم للابتكار والإبداع ويتم ذلك من خلال تمكين العاملين.

يلاحظ مما سبق وجود دورة تربط التمكين بالمعرفة وكما يوضحه الشكل الموالي.



الشكل 2.3: العلاقة بين التمكين والمعرفة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة: مرجع سبق ذكره ص 253.

حيث أن التمكين يتطلب بناء المعارف والمهارات لدى الفرد وبذلك يصبح مستخدماً للمعرفة. وإن ما يتمتع به الفرد في ظل التمكين من استقلالية ودافعية قد تجعله مولداً للمعرفة من خلال الابتكارات والإبداعات التي يقدمها. وتساهم المعرفة الجديدة في التمكين من خلال التطوير والنمو في الفرد ذاته وفي معارفه، ومن خلال الفخر بالإنجاز واحترام الذات وزيادة الثقة بالنفس. وقد يحفز ذلك على مزيد من الإبداع والابتكار.

إن بناء المعارف والمهارات لدى الفرد في المنظمة يتطلب ابتداءً تشخيص احتياجاته. وللقيام بذلك لا بد من معرفة وتحديد ما يتوقع منه القيام به، وما يستطيع القيام به بقدراته الحالية. وتشخيص الفجوة التي يقوم التدريب بربطها من خلال اكتسابه ما يحتاج من المعارف والمهارات الخاصة بالتخطيط واتخاذ القرارات لحل المشاكل والتحسين المستمر. وهناك نوع آخر من التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة هو تدريب الجودة الذي يهدف إلى تطوير المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد لغرض تحسين الجودة.

#### الفرع الرابع: التحفيز

هناك العديد من النظريات التي اهتمت بدوافع الفرد في العمل. إلا أنه لا يمكن الحكم بالأرجحية المطلقة لأي من تلك النظريات أو لنموذج محدد ضمن أي منها. إن المهم للقائد أو المدير هو كيفية التأثير في سلوك المرؤوسين لجعله منسجماً مع السلوك المرغوب به في المنظمة. ومن هنا كان الاهتمام بمعرفة الدوافع الداخلية التي تحكم سلوك الفرد، والحوافز الخارجية التي توجهها المنظمة للتأثير في دوافع الفرد ثم

سلوكه. ولا يمكن الإنكار في ظل مختلف نظريات الدافعية بأن الحاجات هي التي تخلق الدوافع. وبالتالي فإن الحوافز بصورة عامة تنصب على اشباع حاجات العاملين.

هناك العديد من التصنيفات للحاجات المؤثرة في دوافع الفرد في العمل. من هذه ماورد في سلم ماسلو للحاجات، وتتمثل في الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات العاطفية (الصدقة، الحب، التملك)، حاجات الاحترام (تقدير الذات، الشعور بالإنجاز، التميز عن الآخرين)، حاجات تأكيد الذات (النمو والتطور، إدراك الذات). وهناك تصنيفات أخرى للحاجات المؤثرة في دوافع العاملين من أمثلتها: الحاجة للإتناء، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى السلطة.

أثبتت الدراسات أن الحوافز المادية يمكن ان تشكل حوافز للأمد القصير وليس للأمد الطويل. وأن الحوافز ذات الأهمية التي تنصدر الحوافز في إدارة الجودة الشاملة هي: التغذية الراجعة والتميز، خلق الإحساس بالإنجاز، امتلاك التأثير أو السيطرة. والتميز هنا يأخذ شكل من أشكال الثناء الرسمي (الإعلان عن المتميزين في لوحة إعلانات الشركة، أو في مطبوعات معينة، أو رسائل الشكر، أو دعوات الاحتفال، أو شهادات تقدير) أو غير الرسمي (كلمات الشكر، أو التقريب من موقع معين أو فرد أو مجموعة معينة). أما المكافئات فتتمثل بالمنافع المالية المرتبطة بالأداء. ويقترح الخطوط المرشدة التالية لذلك النظام:

1. التأكيد على تدعيم السلوك الإيجابي بدلا من التأكيد على السلوك السلبي ونقل الفشل؛
2. التأكيد على التحفيز بطريقة علنية لتعظيم التأثير والفاعلية؛
3. ضرورة وجود مدى واسع (تنوع) في الحوافز المتاحة استخدامها، لاختيار ما هو مناسب منها لكل حالة؛
4. الاهتمام بالتوقيت الزمني لتقديم الحوافز. ومنح الحوافز متزامنة مع الفعل الممنوحة لأجله لخلق الأثر والاستمرارية؛
5. إيضاح مبررات منح الحوافز وتبليغها للأفراد والمجموعات وعد الغموض فيها.

من الاتجاهات الحديثة في نظم الدفع للرواتب والأجور تضيق الفجوة بين الرواتب الأساسية لمختلف العاملين في المنظمة، مع إتاحة فرص الزيادة فيها على أساس الأداء. كما وتلجأ بعض المنظمات إلى اعتماد أسلوب مشاركة العاملين بالأرباح، أو تعزيز شعور العاملين بالملكية من خلال المشاركة في الأسهم.

#### الفرع الخامس: فرق العمل

إن التعقيد في العمليات الصناعية أو التجارية أو الخدمية جعلها خارج قدرات اي شخص بمفرده. والطريق الوحيد الفعال للتعامل مع المشاكل أو التحسين في الأعمال الحالية هو من خلال الاعتماد على المجموعة أو الفريق. إن اعتماد أسلوب الفريق في حل المشاكل أو التحسين يتميز عن أسلوب الفرد الواحد في الآتي:

1. القدرة على التعامل مع أنواع عديدة من المشاكل المعقدة (التي هي خارج قدرة فرد واحد وحتى قسم معين واحد) من خلال تحشيد ذوي الاختصاص والموارد اللازمة؛
2. توفير التنوع في المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشكلة وحلها بكفاءة أكبر؛
3. إمكانية حل المشاكل التي لها أبعاد تتعلق بعدة أقسام أو وظائف في المنظمة؛
4. إن فرص تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجموعة أكبر من فرص تنفيذ التوصيات أو المقترحات أو وجهات النظر الفردية،
5. يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالملكية من خلال المشاركة في حل المشكلة واتخاذ القرار.

يعرف الفريق بأنه مجموعة ممكنة تنظيمياً للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافها. ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات، والتشارك في المعلومات، وتحسين عملية التنسيق بين المجالات الوظيفية العديدة، وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية. ومع الاتجاه إلى تمكين غير الإداريين للقيام بمهام إدارية مختلفة، البعض منها بمشاركة الإداريين، ظهر العديد من أنواع فرق العمل. ويمكن تصنيف فرق العمل إلى ثلاثة أصناف رئيسية هي:

1. **فريق حل المشاكل:** هو مجموعة من العاملين من مجالات مختلفة في القسم، تتراوح بين 5-12 عضواً، تشكل بصورة رسمية، غالباً على أساس تطوعي، تعقد اجتماعات لمناقشة طرق تحسين الجودة، الإنتاجية، وبيئة العمل. وصلاحيات هذا النوع من الفرق لتنفيذ أفكارها ومقترحاتها محدودة وقد لا تملك أية صلاحية. وقد نشأ هذا النوع من فرق العمل في الغرب أواخر السبعينات من القرن الماضي.
2. **فريق الغرض المحدد:** وهو مجموعة من العاملين من أقسام مختلفة، وربما من مستويات إدارية متعددة، تتراوح بين 5-30 عضواً، تشكل بصورة رسمية. يتم تمكينها بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للتعامل مع أي من المواقف المحتملة التي تواجهها. وتتضمن مهماتها تصميم وإدخال التكنولوجيا الجديدة، مقابلة العملاء والموردين لتحسين المخرجات أو

المدخلات، تحقيق الصلة والارتباط بين الوظائف المستقلة (التسويق، المالية، الإنتاج والعمليات، الموارد البشرية) لخلق وتحفيز الابتكار للسلع أو الخدمات، تحسين الروابط بين القرارات والخطط التكتيكية والاستراتيجية. وقد نشأ هذا النوع من فرق العمل في أوائل الثمانينات من القرن الماضي.

**3. فريق الإدارة الذاتية:** وهو مجموعة من العاملين تشكل بصورة رسمية، تتراوح بين 5-15 عضوا يعملون سوية بشكل يومي لإنتاج السلعة أو الخدمة بصورة كاملة أو إنتاج المكون الرئيسي فيها. وينجز هذا الفريق مهام إدارية متنوعة من بينها: جدول العمل والإجازات، تبادل المهام الوظيفية وتحديدها بين الأعضاء، طلب المواد الأولية، وضع أهداف الفريق، اختيار قائد الفريق. وأعضاء الفريق الممكّنين للسيطرة على كيفية إنجاز وظائفهم. وكل فرد في الفريق غالبا ما يمتلك مهارات متعددة تمكنه من القيام بأي من الوظائف أو المهام التي يتولاها الفريق. وقد بدأ هذا النوع من الفرق بالانتشار في أواخر الثمانينات.

ويبدو من الشكل الموالي أن المنظمة كلما تحركت باتجاه فرق العمل المتمكنة جدا يصبح نجاح المنظمة أكثر اندماجا مع تأثير عمل الفريق. إذ أن المنظمة التي تستثمر مصادرها لتدريب الفرق ممكن أن تزيد تأثير كلا من الفريق والمنظمة.

شكل 3.3: تطور مدى المهمات الموكلة للفريق

عالي	<p>طرد أعضاء الفريق نظام الرواتب تخصيص الرواتب والحوافز تقييم أفراد الفريق الروتين القيادي اختيار أفراد جدد تحويلات الإنتاج والمعدات الموازنة المعدات ومجهزي الشراء</p>
------	---

---

المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 43.

بحيث يبدو من الشكل أن المنظمة كلما تحركت باتجاه فرق العمل المتمكنة جدا يصبح نجاح المنظمة أكثر اندماجا مع تأثير عمل الفريق. وأن المنظمة التي تستثمر مصادرها لتدريب الفرق ممكن أن تزيد تأثير كلا الفريق والمنظمة.

بعد تطرقنا لمرتكزات التمكين سنتطرق الآن إلى مراحل تنفيذ تمكين العاملين.

### المطلب الثالث: مراحل تنفيذ تمكين العاملين

يقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي: "جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، 17-18 أبريل 2005، ص 34-40 <http://www.hrdiscussion.com/hr18801.html>

### 1. الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبني التمكين أسباب مختلفة:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

### 2. الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار "Kizilos" أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين. فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرّب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم. فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي "Jones". بالإضافة لذلك يشكل المدرّب قيمة

مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو "Phillips". فالمدرّب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالأخرين. فالمدرّب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق "Brown". أحد أدوار المدير الرئيسية التأكد أن الأفراد الممكّنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار. وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. أن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

### 3. الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدرّاء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

### 4. الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

### 5. الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم

كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

#### 6. الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

#### 7. الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

#### 8. الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

#### 9. الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

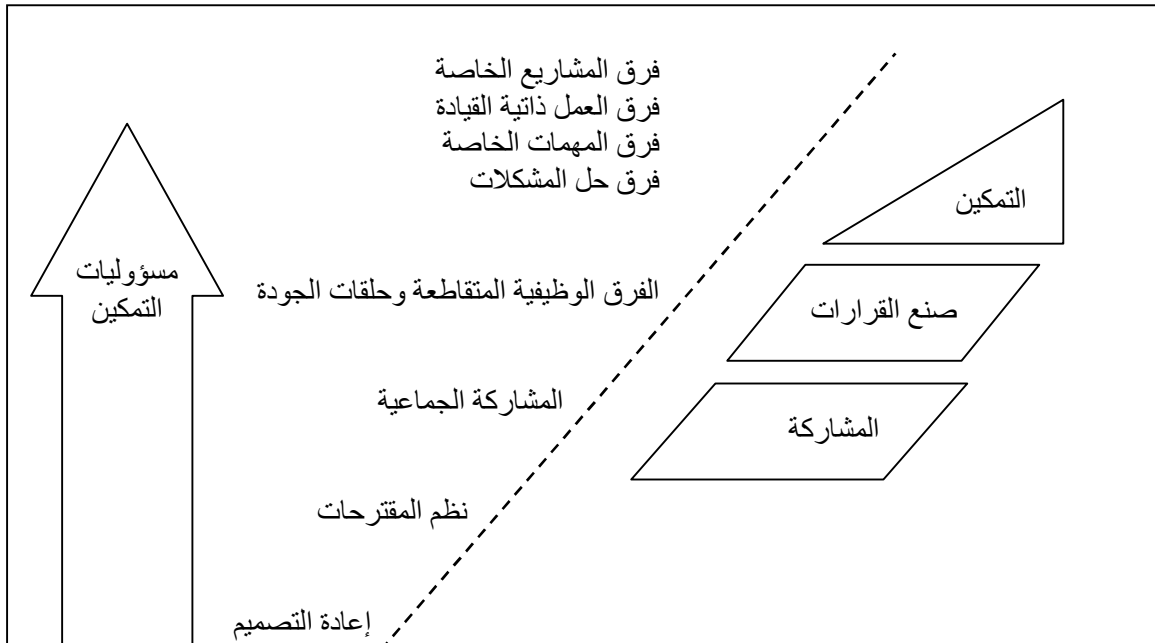


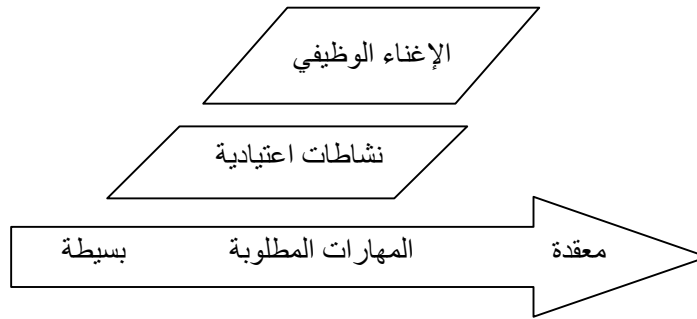
10. الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

إن تمكين العاملين يبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية الروتينية لتتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين حتى تصل نهايتي الشكل الموالي:

الشكل 4.3: التتابع المرحلي للتمكين





المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 97.

بعد تطرقنا إلى أهم مراحل تنفيذ تمكين العاملين في المنظمة سنتطرق الآن إلى عوامل النجاح وال فشل في عملية التمكين.

### المطلب الرابع: عوامل النجاح والفشل في عملية تمكين العاملين

بالإضافة إلى ماسبق، يورد بعض الباحثين بعض عوامل النجاح التي يجب التركيز عليها، وبعض العوامل المسببة للفشل والتي يجب تجنبها والبعد عنها وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: عوامل النجاح

وتتمثل في:

1. فهم التمكين وكيفية الوصول إليه من خلال الاتصال بالعاملين والسماع الجيد لهم، والنظر إلى العاملين بجدية واحترام وتقدير؛

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب: "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص ص 265 -

2. فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة : حيث أن المنظمة التي تتبنى التمكين تدعم عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات على المستويات التنظيمية الأدنى، ولكي يتم ذلك فنحن في حاجة لفهم رؤية رسالة وقيم المنظمة ومعتقداتها، والتعامل في إطار ثقافة المنظمة ومن أجل تحقيق أهدافها.
3. التعرف على أهداف المنظمة وربطها بأهداف الأفراد والجماعات وفرق العمل، وانسياب التغذية المرتدة على كل مستوى من الرؤساء إلى العاملين عن نجاحهم في التمكين وبما يدعم العاملين نحو الأداء والممارسة الأفضل وباستمرار؛
4. التمكين ضمن التصميم الوظيفي: إن التمكين يجب أن يبنى داخل تصميم الوظيفة، حيث الإثراء الوظيفي والذي يستثير حماس الأفراد وقدراتهم ومعارفهم نحو اداء أعمال ذات قيمة ومغزى، وهذا يسبب استمرار النجاح الفردي والجماعي والتنظيمي، وفي إطار عملية التمكين فإن إدارة الأفراد الذين تم تمكينهم يكون لديهم الوقت والمعرفة والموارد لتحقيق النجاح؛
5. التواصل المستمر: وهو جزء أساسي لنجاح عملية التمكين، ويتم ذلك من خلال الاتصالات المفتوحة وذات الاتجاهات المتعددة، وتبني مفهوم التحسين المستمر، وضمان الجودة، التواصل بين أعضاء الفريق الواحد أو بين الفرق وبعضها أو بين الرؤساء والمرؤوسين، الدعم بالمعلومات وتوفيرها ونشرها، الاجتماعات والندوات والمناقشات مع العاملين على مختلف المستويات، وذلك بهدف التقييم والمتابعة والتحسين المستمر لعملية التمكين؛
6. تصميم نظم للمكافآت والحوافز والتميز تتناسب والمفهوم الجديد (التمكين)، فالأفراد المتمكنين يميلون إلى الفخر والإعزاز بنشاطاتهم وإنجازاتهم، لذا فنظم للمكافآت المادية والمعنوية هي أمر ضروري، مع اتجاه الأجور ونظم الدفع إلى فريق العمل ككل، أي الدفع المبني على فرق العمل، وأيضا الأجور ( الدفع) المبني على المهارات والمعارف.

#### الفرع الثاني: عوامل الفشل

ومن أهمها:

1. الفشل في إيجاد الظروف والبيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية؛
2. التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط؛
3. التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين؛
4. إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية، أي لا ينظر له كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة؛

5. الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات والمعارف والتدريب اللازم لانجاح التمكين؛
6. الفشل في تقييم وقياس نتائج التمكين؛
7. عدم الاقتناع بمزايا التمكين، وتطبيقه تقليداً أو مجرداً للشركات الأخرى وحسب.

### المبحث الثالث: الآثار المترتبة والفوائد الناجمة عن تطبيق مفهوم التمكين

يحقق التمكين عدة نتائج سواء بالنسبة للموظف أو المنظمة أو الزبائن كما قد تكون هذه النتائج مؤثرة بالإيجاب أو السلب بالنسبة لهم وهذا ما سنتعرض له من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: نتائج خاصة بالموظف

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والأعباء التي تنجم عن تمكين الموظفين.

#### الفرع الأول: مزايا التمكين

نذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يحيى ملحم مرجع سبق ذكره، ص ص 120.

1. **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل. وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.
2. **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.
3. **تطوير مستوى أداء العاملين:** فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعدّ عاملاً من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.
4. **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.
5. **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛ لأنها قدمت كل ما

تم ذكره من مقدمات تدلل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون حتما من أكبر الأخطاء.

6. شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

7. تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

وعلى الرغم من ما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة ومقبولة لأي إنسان إلا أن هنالك أعباء تترتب على تمكين العاملين لا بد من الإشارة إليها.

### الفرع الثاني: أعباء التمكين

مثلا يحقق التمكين منافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للموظف، فهو قد يتضمن أعباء ومسؤوليات ليست بذات السهولة واليسر فلا بد من أن يتحمل العامل مزيداً من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيد من المسؤولية والمساءلة معاً. فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية عن النتائج ومحاسبة عليها، فلا يقتصر تمكين الموظف على حصوله على منافع ومكاسب فحسب بل هنالك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطرة سواء أكانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابياً أم سلبياً فلا بد من المشاركة في الجانبين. لأن التمكين يشبه إلى حد ما ملكية الموظف للوظيفة التي يقوم بها، والمالك عادة يتحمل المخاطرة ونتائج تلك المخاطرة. لذلك قد لا يكون مشروع التمكين مناسباً لكل الناس لأن بعض الناس لا يحبون تحمل المساءلة وعواقب الأمور ويقاومون المخاطرة وتحمل نتائج المخاطرة. أما الجانب المهم في الأمر هنا أن المشاركة في المخاطرة وتحمل تبعات المسؤولية بالنسبة للموظف تؤدي إلى زيادة حرص الموظف على: تجنب الأخطاء،

وتجنب التكاليف، وتجنب النتائج التي قد يكون لها أثر سيء بالنسبة للمنظمة. فمثلما أنه سيكافأ على النتائج الجيدة فلا بد أن يسأل عن النتائج السلبية، مما يؤدي إلى أن يبذل كل جهد ممكن لتجنب تلك النتائج. من هنا نجد بأن بعض الموظفين يتهرب من التمكين خوفا من المساءلة في حالة النتائج غير المرضية. فيرغب بأن تحدد له كل الأمور وكل المهام دون أن يكون له أي دور في تحديد النتائج أو سير العمل؛ خوفا من تحمل المسؤولية والمساءلة ورغبة في الأمان واستقرار النتائج. إلا أنه يبدو مما سبق أن مزايا التمكين أكبر من أعبائه عند البعض إذا توافرت المقدمات المناسبة للتمكين وخاصة وجود الموظف صاحب القدرة والاستعداد المسبق، ومن يتحلى بروح المبادرة والاستقلالية.

بعد تحديدنا للنتائج المرغوب منها من التمكين والأعباء التي ترتب عنه على عاتق الموظفين سنتطرق الآن إلى النتائج الخاصة بالمنظمة.

### المطلب الثاني: نتائج خاصة بالنسبة للمنظمة

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع سوية ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى والقصيرة المدى، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

فإذا تبين بأن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات، فإنه يكون أمرا حتميا على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها. وهناك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثراء العمل ( إثراء العمل مظهر من مظاهر التمكين) من ناحية، وجودة الخدمات (المصداقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من الأدبيات علاقة واضحة بين الفرد الممكن من ناحية ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للزبائن من ناحية أخرى.

وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية. أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منه.

ومما سبق يتبين لنا أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي:<sup>1</sup>

1. **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
2. **تحسين في مستوى إنتاجية العامل كمّاً ونوعاً.**
3. **زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.**
4. **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدد أقل مقاومة للتغيير. هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
5. **تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.**
6. **تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعدّ من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.**

### المطلب الثالث: نتائج خاصة بالزبائن<sup>2</sup>

هناك دراسات لأمثال "**Bowen and Scneider**" تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين. فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية

<sup>1</sup> يحيى ملحم، نفس المرجع السابق، ص ص 124.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 130 - 226.



كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات وتجدر الإشارة هنا إلى موضوع هام ومعاصر في العلاقات التسويقية وهو ما يسمى التسويق بالعلاقات<sup>1</sup> وينبثق عن هذا الموضوع بشكل خاص مفهوم معاصر أيضا وهو إدارة العلاقات مع الزبائن.

فالنظرة التقليدية للزبائن، لا تترك أمام الموظف أو المنظمة سوى التعامل مع الزبائن بطريقة تبادلية ومادية مجردة، وبالتالي تصبح سلوكيات البائع أو المنظمة جامدة ومقيدة بقيود الأسلوب التبادلي المجرد (سلعة مقابل الثمن و ثمن مقابل السلعة) المحكوم بالعلاقة المادية الاقتصادية الجامدة الخالية من الجانب العلاقتي الذي هو في حقيقته من فطرة وكيونة الإنسان.

فالتمكن بمفهومه المعاصر يساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن والعلاقة بين الموظف والزبائن يمكن استيعابها من خلال منهج تسويق العلاقات. وقد عرّف "Berry" تسويق العلاقات أنها العملية التي يتم بواسطتها تكوين وتعزيز علاقات المنظمة مع الزبائن، وصيانة تلك العلاقة والمحافظة عليها.

يقودنا ما سبق إلى تأكيد ما توصل إليه "Bateson" أن الموظف المباشر هو أفضل من بمقدوره أن يلبي رغبات الزبائن عندما تتوافر له السيطرة والتحكم في زمام الأمور، وعندما تتوافر له الثقة بالنفس والقدرة على التصرف وحل مشاكل الزبائن بنوع من الحرية والاستقلالية. ونتيجة لذلك فإن رضا الزبائن سيتزايد عندما يمتلك الموظف قدرة وكفاءة واستعدادا لحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم بمرونة وبسر.

وعلى أي حال فإن الموظف الممكن هو من يحافظ على علاقات طيبة مع الزبائن أكثر من الموظف الذي لا حول له ولا قوة في أمور وظيفته، وخاصة عندما تكون عملية التمكين مناسبة في ذلك السياق وعندما يحسن الموظف استخدامها.

حتى الآن فإن دور مزود الخدمة أو السلعة لم يتم بحثه بشكل كافٍ من حيث دور التمكين وحرية التصرف من قبل الموظف في التأثير سلبا أم إيجابا على العلاقة بين المنظمة متمثلة بالموظف والزبائن من

<sup>1</sup> يعد مفهوم التسويق بالعلاقات من المفاهيم المعاصرة في التسويق وفي إدارة الأعمال بشكل عام وهو يقوم على مبدأ العلاقات بين البشر في داخل المؤسسة كإدارة وعاملين وخارج المؤسسة كزبائن وموردين.

جهة أخرى. وهنا يمكن طرح فرضية قابلة للاختبار من ناحية بحثية مفادها أن مستوى التمكين المتاح للعاملين وخاصة في المنظمات الخدمية من الممكن أن يؤثر على نوعية وجودة العلاقة بين الزبائن والمنظمة.

من ناحية أخرى فإن الموظف المباشر وعلاقاته مع الزبائن هي أيضا ذات أهمية في التأثير على درجة التمكين لدى هؤلاء الموظفين. فعندما تنهج المنظمة نهج تسويق العلاقات فهي تمنح هؤلاء الموظفين نوعا من التمكين للتصرف بحرية ومرونة مع رغبات الزبائن واستجابة لرغباتهم الخاصة التي ربما تختلف في بعض الأحيان من شخص لآخر. وتزداد أهمية التمكين كلما كانت رغبات الزبائن متفاوتة؛ لأن هذا التفاوت في رغباتهم وحاجاتهم ومشاكلهم يتطلب موظفا يتمتع بالمرونة الكافية للتجاوب مع هذه الاختلافات. ودون هذا التمكين سيطبق الموظف قاعدة ثابتة مع جميع الزبائن متجاهلا أن لديهم هموما وربما قضايا مختلفة، وهذا يكاد يكون واضحا جدا عند المنظمات التي تقدم مثلا خدمات استشارية أو قانونية أو خدمات طبية. ففي الخدمات القانونية سيواجه رجل القانون، بصفته مقدم خدمة، قضية مختلفة وربما فريدة من نوعها لدى كل مواطن متقدم بشكوى.

كما يمكننا أن نعدّ احترام الزبائن عاملا مشجعا وليس هو العامل الحاسم في تمكين العاملين الذين يعملون بشكل مباشر على خدمة الزبائن إضافة إلى قدرة الموظف الأصلية على ممارسة التمكين. لذلك يمكننا أن نخلص إلى القول بأنه من الأمر المتوقع أن يمارس الموظف القادر والمؤهل علاقات جيدة وإيجابية مع الزبائن ضمن مفهوم تسويق العلاقات والعلاقات مع الزبائن، ويمكن لهؤلاء الموظفين استثمار تلك العلاقات من أجل تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل. وأنهم الأقدر على الإيفاء بوعودهم والتزاماتهم للزبائن. وقد تبين أيضا من خلال أدبيات التسويق والتمكين ما يأتي:

1. رغبة الزبائن في التعامل مع الموظف الذي يتمتع باستقلالية وقدرة أكبر على التصرف دون الرجوع بشكل متكرر للتعليمات أو لرأي المسؤول.
2. حصول الزبائن على معلومات وخبرات جيدة: فالموظف الممكن لديه من المهارة والمعرفة ما يمكنه من توفير كامل المعلومات التي يحتاجها الزبائن حول السلعة أو الخدمة. وبمقدور الموظف الممكن حل مشاكل الزبائن بشكل أفضل.
3. المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن دون الحاجة إلى الرجوع للمدير أو للتعليمات أو للمركز.

4. حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب لقدرة الموظف المتمكن من مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن وتقديم ما يلبي احتياجاتهم حسب الطلب.  
بعض تعرضنا لنتائج التمكين الخاصة بكل من المنظمة والفرد والزبون على حدى سنتطرق الآن إلى مؤشرات قياس تمكين العاملين في المنظمة.

### المطلب الرابع: مؤشرات قياس تمكين العاملين

لقد تناول البعض التمكين اعتمادا على مدخل العلاقات، وتناوله آخريين اعتمادا على مدخل الدافعية، كما أوضح بعض الباحثين أن التمكين في التطبيقات العملية يأخذ العديد من الصور، تتمثل فيما يلي:

1. المشاركة في المعلومات.

2. توجيه العاملين نحو حل المشكلات.

3. إستقلال المهام.

4. الشكل التكليفي.

5. الإدارة الذاتية.

وهناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعية، القصيرة والطويلة الأجل، لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل وقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويغطي هذا القياس الأبعاد التي يجب أن يستشعرها ويدركها العاملين، والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **وضوح الغرض:** ويقصد به ما إذا كانت أهداف المنظمة واضحة للعاملين وأيضا معرفة العامل

ما له وما عليه من مهام ومسؤوليات ويمكن معرفة ذلك من خلال الإجابة على مايلي:

✍ أعرف جيدا أين نحن الآن.

✍ أعرف بوضوح المطلوب والمتوقع مني.

<sup>1</sup> عبد الحميد المفتاح المغربي: "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 93.

- ☞ لقد حددت المهام والمسؤوليات لكل منا بدقة ووضوح.
  - ☞ النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
  - ☞ أعرف تماما الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.
- 2. الأخلاقيات:** ويقصد به معرفة مدى رضا العاملين سياسات المنظمة اتجاههم لاشباع حاجاتهم ومدى حبهم لعملهم وارتياحهم به ويمكن قياس ذلك من خلال المؤشرات التالية:
- ☞ الأفراد العاملين محل ثقة المسؤولين.
  - ☞ السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.
  - ☞ أشعر باحترام وتقدير الآخرين.
  - ☞ الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسؤولين بالمنظمة.
  - ☞ أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.
  - ☞ يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.
  - ☞ إذا واجهتني مشكلة أجد المسؤولين بالشركة (الإدارة) بجانبني حتى تحل.
- 3. العدالة والإنصاف والحيادية:** ويقصد به مدى موافقة العاملين على ممارسات المنظمة وثقته في القرارات المتخذة ويتم قياس ذلك من خلال المؤشرات التالية:
- ☞ أوافق على ما يجري في الشركة من أحداث وممارسات.
  - ☞ يتسم الأفراد في الشركة بالعدالة والحيادية.
  - ☞ أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.
- 4. الإعراف والتقدير:** وهو ما إذا كانت المنظمة تقدر مجهودات الأفراد العاملين وتشجعهم على ما يبذرونه من آراء ومعارف ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:
- ☞ الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر.
  - ☞ عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره.
  - ☞ تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذرونه من آراء ومعارف.
  - ☞ تنتوقع الشركة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.
- 5. العمل الجماعي:** وهو معرفة إذا ما كان الأفراد العاملين يعملون بروح الفريق الواحد ويهتمون ببعضهم البعض وحلون المشاكل التي تواجههم من خلال المؤشرات التالية:
- ☞ يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.

- ☞ يعمل الأفراد معا لحل المشكلات التي تواجههم.
  - ☞ يعتني الأفراد و يهتمون ببعضهم بعضا.
  - ☞ يهتم الأفراد ببعضهم لجماعة واحدة وليس كأفراد.
- 6. المشاركة:** وذلك بمشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات وحصولهم على ما يريدون من موارد لممارسة أنشطتهم ومهامهم ويمكن قياس ذلك من خلال المؤشرات التالية:
- ☞ يسهم الأفراد بآرائهم عند اتخاذ القرارات.
  - ☞ يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.
  - ☞ يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.
- 7. الإتصالات الفعالة:** وهو معرفة ما إذا كان اتصالات فعالة بين الأفراد الرؤساء والمرؤوسين وانه هناك اتصالات واضحة فيما بينهم ويتم قياس ذلك من خلال المؤشرات التالية:
- ☞ أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعملا تريد الشركة أن تصل إليه.
  - ☞ الإتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.
  - ☞ أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهي الدقة والسرعة.
- 8. البيئة الصحية:** وهو معرفة ما إذا كان هناك ضغوط في بيئة العمل ومدى قدرة العاملين على تحملها من خلال المؤشرات التالية:
- ☞ يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.
  - ☞ أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيدا عن التوتر الذي يربك العمل.
  - ☞ غالبا ما يتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.
  - ☞ تتم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي.
  - ☞ تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة.

## خاتمة الفصل :

و ختامنا لهذا الفصل يمكن القول بأن التمكين هو المفهوم الذي بمقتضاه يعطى العاملون السلطة لحل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء العمل بحيث يشعرون بأن لديهم السلطة، وفي الوقت ذاته يتحملون مسؤولية الاشتراك في صنع القرارات.

كما أن تطبيق التمكين في المنظمات يتم وفق مراحل كما يتم وفق مرتكزات غير أن تطبيقه في المنظمات قد يعطي نتائج وفوائد تشمل كلا من الموظف، المنظمة والزبون.

فالموظف تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له، أما من ناحية المنظمة فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد، لأن الموظف الممكن أكثر استعدادا للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي.

و من ناحية أخرى، فإن التمكين له نتائج إيجابية بالنسبة للزبائن الذين يتمنون التعامل مع موظف يتمتع بقدرات خلاقة واستقلالية وصلاحيات تمكنه من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى رئيسه.

كما توجد بعض المؤشرات لقياس التمكين والتي سيتم توظيفها في الفصل الموالي الذي عبارة عن دراسة حالة في إحدى المؤسسات الجزائرية.



# الفصل الرابع:

واقع تمكين العاميين بهتروسا

نفتال فرغ GPL بهتار



**مقدمة الفصل :**

تعد مؤسسة نפטال من المؤسسات ذات الجودة العالية فيما يخص منتجاتها وبالأخص في قطاع المحروقات، وسوف نقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط الجانب النظري على فرع من فروع هذه المؤسسة وهو فرع غاز البترول المميع GPL بشار .

كما أن إعداد أي بحث علمي يتطلب من الباحث اختيار منهج ملائم لدراسة موضوع بحثه والاستعانة بمجموعة من القواعد والإجراءات قصد الوصول إلى نتائج عملية، والوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة بما فيها العينة المدروسة وكيفية اختيارها وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل، كما سيتم التطرق إلى تحليل محاور الاستبيان وتفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث، للخروج بنتائج عامة للبحث وتقديم مجموعة من المقترحات.

**المبحث الأول : التعريف بمؤسسة نפטال**

إن بيع المواد البترولية في الجزائر كان تحت إشراف المؤسسات الأجنبية والتي كانت بدورها تحتكر السوق الداخلية والخارجية للمواد البترولية المصدرة، لكن بعد استرجاع السيادة الوطنية بدأت

الجزائر تعمل على وضع قاعدة اقتصادية قوية خاصة وأنها تمتلك احتياطي هام من المحروقات، وذلك بإنشاء مؤسسة سوناطراك.

وسوف نقوم في هذا المبحث بالتعريف بمؤسسة نפטال وتطورها ومهامها الرئيسية الموكلة لها ومختلف المواد التي تقوم بتسويقها وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة نפטال ومهامها

إن قطاع المحروقات يعتبر من القطاعات المهمة والحساسة، ومن أجل ضمان السير الحسن وبأفضل الشروط كلفت مهمة تسيير قطاع المحروقات في الجزائر إلى مؤسسة سوناطراك بموجب المرسوم رقم 101/80 من 06 أبريل 1981 والتي بدأت عملياتها في 1 جانفي 1982 والتي أسندت إليها المهام التالية: البحث، الاستكشاف، التنقيب، الإنتاج، الاستغلال، النقل، التكرير والتوزيع الداخلي والخارجي للمشتقات البترولية. آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة. ومن أجل تخفيض الضغط المتزايد على سوناطراك، تم توزيع المهام على مؤسسات أخرى منها نפטال.

### الفرع الأول: نشأة مؤسسة نפטال

في سنة 1987 تم توزيع مهام مؤسسة سوناطراك وذلك من أجل ضمان السير الحسن للعمل حيث تم إنشاء مؤسسة نفتاك (NAFTEC) ومهمتها تكرير المواد البترولية، ومؤسسة نפטال (NAFTAL) المسؤولة فقط عن تسويق وتوزيع المواد البترولية.

و تماشيا مع المتطلبات و الظروف التي تفرضها التحولات الاقتصادية و العالمية خضعت

مؤسسة نפטال سنة 2001 إلى إعادة تنظيم (Réorganisation) حيث تحولت من مؤسسة إلى شركة ذات أسهم تابعة لمجموعة سوناطراك برأس مال يقدر بـ 15.65 مليار دينار، متخصصة في توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة على مستوى كامل التراب الوطني، تقع مديرتها العامة بالشراكة ولاية الجزائر، أما عن التسمية نפטال NAFTAL فهي تنقسم إلى شقين:

\*NAFT: مصطلح عالمي يقصد به البترول فهي تعني النشاط المخصص لهذه الوحدة.

\* AL : الحرفين الأولين من كلمة ALGERIE. ويقصد بها ان الوحدة تابعة للجمهورية

الجزائرية وتحت تسييرها بصفة كلية.

الفرع الثاني: مهام مؤسسة نפטال

تتولى شركة نפטال مهمة تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة ، من خلال تنظيم وتسيير شبكات التوزيع عبر كامل التراب الوطني ، و بناءا على هذا فان مهامها تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته؛
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل الوطن؛
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية؛
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني؛
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛
- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية؛
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية؛
- الحرص على ادخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية؛
- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر؛
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

بعد تعرضنا لنشأة مؤسسة ومهامها سنتطرق في الطلب الموالي إلى أهم التطورات التي حصلت عليها.

المطلب الثاني: تطور مؤسسة نפטال

- لقد عرفت المؤسسة مجموعة من التطورات نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>
- 1989 : تم إلغاء مركزية أشغال مؤسسة نפטال الاجتماعية والثقافية؛
- 1990 : تم إلغاء مركزية النشاط بالنسبة (للمخزونات، المبيعات، الزبائن) ، وتعزز بنظام معلومات .
- 1992: تم الربط بين وحدات التوزيع للمؤسسة تبعا للدراسات الخاصة بالتدفق و المنتج.
- 1996: في هذه السنة :

- ألغيت مركزية النشاط (للتكاليف والأسعار)؛
- تم حل مديرية التجارة الخارجية؛
- إنشاء مديرية حماية الأملاك؛
- إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات؛

<sup>1</sup> سالمى ياسين: "الطرق الحديثة لحساب التكاليف وإتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نפטال فرع GPL البلدية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 170

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 164.

- حل وحدات المؤسسة للموائى ؛
  - إنشاء خلية الأمن الصناعي؛
  - إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها؛
  - إنشاء وحدة المطبعة؛
  - فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، المطاط، الزفت، ومديرية غاز البترول المميع، ومديرية الطيران والملاحة البحرية؛
- 1999: تم في هذه السنة:
- إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلفة بالاتصال؛
  - إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية؛
  - حل ثلاث مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات؛
  - حل مشروع وحدة نפטال لغاز البترول المميع للجزائر العاصمة؛
- 2000: تم في هذه السنة :
- حل وحدة الإعلام الآلي، وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية؛
  - إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود وزيوت التشحيم؛
  - إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية؛
  - إنشاء قسم الزفت وإعادة المخطط التنظيمي الخاص به؛
  - إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة؛
- 2001: في هذا العام تم :
- إنشاء منصب مساعد مسؤول عن الاتصال؛
  - التنظيم المفصل لقطاع CLP (تسويق وتوزيع المنتجات البترولية) و GPL (غاز البترول المميع)؛
  - تعديل تنظيم المقر لقطاع CLP و GPL؛
  - تعديل الهيكل التنظيمي لوحدة المطبعة؛
  - مشروع مركزي لتسيير تدفقات الخزينة؛
  - التنظيم المفصل لمديرية الصيانة والإنجاز؛
  - إعادة تنظيم مركز التكوين بالشرق؛
  - إنشاء مديرية التكوين؛
- 2002: كما تم في هذه السنة :
- إعادة تنظيم مديرية الإدارة والمالية لفرع الزفت؛
  - إعادة تنظيم مقر فرع GPL ؛

- تنظيم النشاط الجبائي على مستوى فرع ومديرية المقر؛
  - إعادة تنظيم الهيكل الكلي لمؤسسة نפטال؛
  - إنشاء مخبر لمراقبة الجودة؛
  - تنظيم عام لفرع الطيران والبحرية؛
  - تسمية مناطق GPL و CLP بالوحدات " DISTRICT "
- بعد تطرقنا إلى أهم التطورات التي حصلت على مؤسسة نפטال سنتطرق الآن إلى أهم منتجاتها وإمكانياتها.

### المطلب الثالث: منتجات نפטال وإمكانياتها

لدى مؤسسة نפטال عدة منتجات تقوم بتسويقها وكما أنها تحتوي على عدة إمكانيات بشرية ومادية كبيرة وهذا ما سنتعرض له في المطلب الموالي:

#### الفرع الأول: منتجات مؤسسة نפטال

تقوم مؤسسة نפטال بتسويق عدة منتجات من مشتقات البترول والغاز الطبيعي وأهمها<sup>1</sup> غاز البترول المميع GPL: وهو خليط البيتان (C4) البروبان (C3)، فغاز البترول المميع يمكن الحصول عليه من مصادر مختلفة من خلال المعالجة الهيدروكربونية لكل من:

☞ معالجة الغاز الطبيعي أو الغازات المرتبطة به؛

☞ تكرير البترول؛

☞ تسييل الغاز الطبيعي.

في مجموعة منتجات غاز البترول المميع نפטال تسوق ثلاثة منتجات أساسية:

#### 1. البوتان التجاري: le butane commercial

وهو خليط من المواد الهيدروكربونية وتتكون أساسا من البوتان والبيوتين ونسبة صغيرة من البروبان والبروبين (أقل من 19 % من حجم الخليط)، ويتم تسويق غاز البوتان في إثنين من أشكال التعبئة والتغليف:

• قارورة 13 كغ (B13)

• قارورة 03 كغ (B03)

#### 2. البروبان التجاري: le propane commercial

<sup>1</sup> <http://www.naftal.dz/produits.php?pageID=GPL>

هو خليط من المواد الهيدروكربونية يتألف من ما لا يقل عن 93% من البروبان والبروبين والباقي من الإيثان والإيثيلين والبوتان والبيوتين.  
يعبئ البروبان ويبيع في قارورات من 35 كغ فقط.<sup>1</sup>

### 3. غاز البترول المميع الطبيعي "سيرغاز" : "le GPL carburant"

بعد مجموعة من التجارب والدراسات التي جرت في سنة 1977، تم اتخاذ قرار إنتاج غاز البترول المميع الطبيعي "le GPL carburant" في سنة 1983 مع وضع لائحة متعلقة بشروط الاستخدام والتوزيع. فهو يتركب من خليط من البروبان والبوتان وهي تختلف حسب الموسم والمنطقة.<sup>2</sup>

وعدم وجود الرصاص والكبريت بمكوناته يجعل منه أقل تلويثا للطبيعة بالإضافة إلى أنه عند دخوله لمحرك السيارة يطيل من عمره.

### الفرع الثاني: إمكانيات مؤسسة نפטال

تحتوي مؤسسة نפטال على إمكانيات بشرية ومالية كبيرة، وسوف نقوم بعرضها فيما يلي:  
الطاقات البشرية تقدر ب 30.000 عامل موزعة على كامل التراب الوطني، تعتبر من بين المؤسسات الاستراتيجية في اقتصاد البلد إذ تحتوي على:<sup>3</sup>

- ✓ 49 مركز و مخزن للتوزيع وتخزين الوقود، زيوت التشحيم والعجلات.
- ✓ 29 مركز و مخزن لقسم الطيران، و06 مراكز لقسم البحرية.
- ✓ 49 مستودع وسيطي لتخزين GPL.
- ✓ 41 مركز ملء GPL لها الطاقة لملء 1.2 مليون طن/السنة.
- ✓ 03 مراكز GPL بالجملة.

<sup>1</sup> أنظر خصائص البروبان والبوتان في الملحق رقم 01  
<sup>2</sup> أنظر المكونات حسب الموسم والمنطقة بالملحق رقم 02

<sup>3</sup> <http://www.naftal.dz/presentation.php?pageID=EN-CHIFFRE>

✓ 15 وحدة زفت ذات طاقة التصنيع 360.000 طن/السنة.

✓ 3000 ناقلة توزيع و 800 آلة نقل وتفريغ وتثبيت.

✓ 730 كم من خطوط الأنابيب.

وتغطي شبكة التوزيع:

☞ 952 محطة خدمات منها 671 محطة ذات ملكية خاصة؛

☞ 7925 مركز بيع غاز البترول المميع GPL.

بعد تطرقنا لتعريف مؤسسة نפטال بشكل عام وأهم التطورات التي حصلت بها وكذا منتجاتها وإمكانياتها سنتخصص الآن في فرع GPL بشار في المبحث الموالي .

### المبحث الثاني: وحدة نפטال بشار

وحدة نפטال بشار كغيرها من الوحدات المتواجدة عبر الوطن لتسويق وتوزيع المواد البترولية أنشئت بموجب المرسوم الصادر في 1984/11/24 عن وزارة المناجم.

فهي تعرف بمقاطعة غاز البترول المميع ويخضع لها مركز ملء القارورات، مستودع بني عباس، مستودع تندوف بالإضافة إلى مستودع أدرار وتيميمون ويمكن تلخيص مهام GPL فيما يلي:<sup>1</sup>

- ملء القارورات وتوزيعها إلى المناطق المعنية بها.

- تسيير وتنظيم وترقية وتطوير نشاط توزيع كل من غاز البروبان والبيتان.

- تحقيق الإكتفاء الذاتي في الجنوب الغربي.

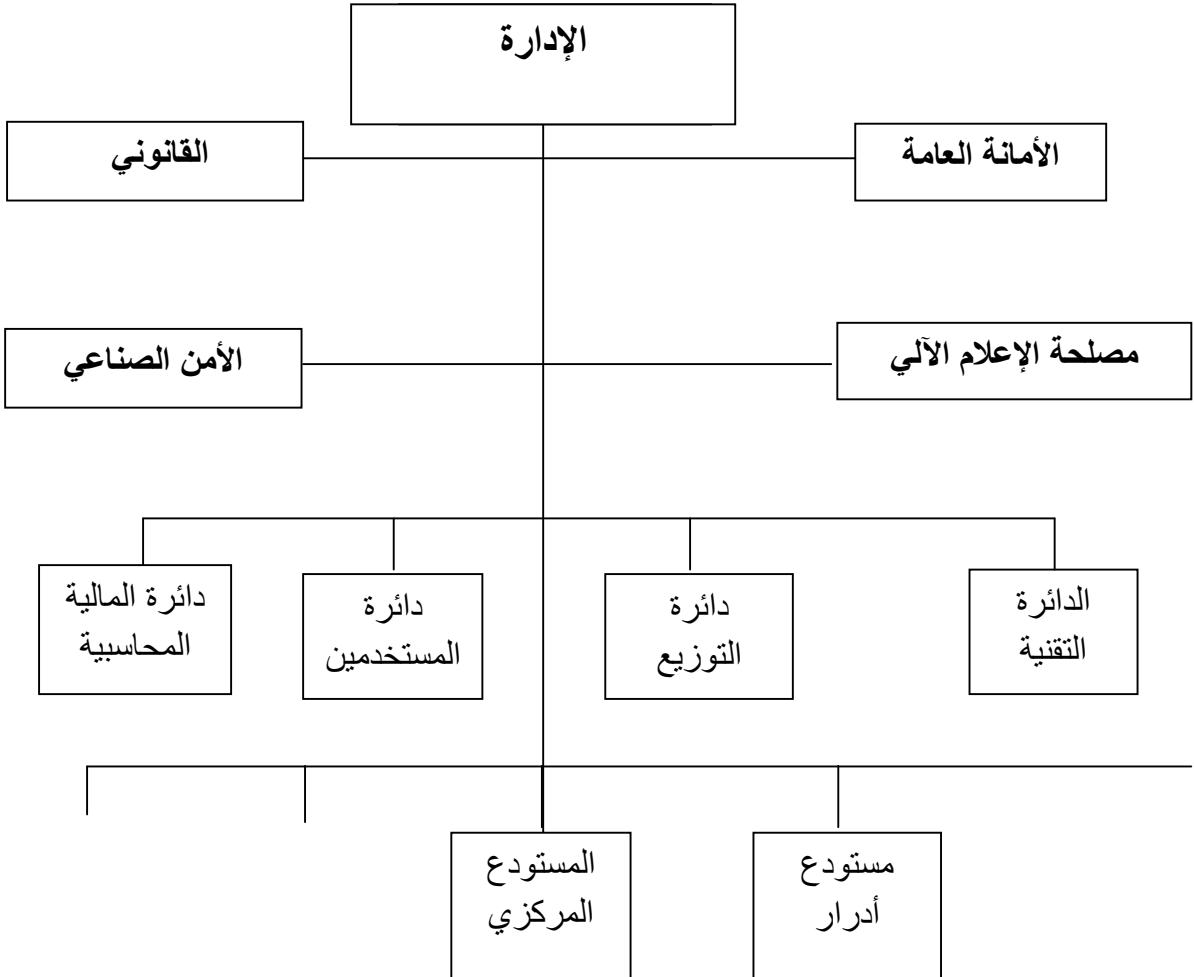
- ضبط المحاسبة العامة للوحدة.

<sup>1</sup> مؤسسة نפטال

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

لتحديد وظيفة وحدود السلطة والصلاحيات في المؤسسة فلا بد من شرح وتحليل الهيكل التنظيمي لها لأنه يوضح التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالمهام والأنشطة الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة، فهو يحدد العلاقة بين مختلف المصالح ومراكز التنفيذ ومصمم حسب نشاطاتها الفرعية. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال فرع GPL بشار:

الشكل (1.4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال وحدة GPL بشار





مستودع  
تندوف

مستودع  
تيميون

مستودع  
بني عباس

### المصدر: مصلحة المستخدمين لمؤسسة نفضال بشار

كل مصلحة من مصالح الإدارة توكل إليها مهام تقوم بها وذلك من التسيير الحسن والدقيق لأهداف الإدارة وهذه المهام هي كالتالي:<sup>1</sup>

1. الإدارة: هي الجهاز الأول والأعلى المسؤول عن التسيير والإشراف على جميع الدوائر والمستودعات والمصالح التابعة للمؤسسة.

2. القانوني: وهو يعمل على:

\* تقديم المساعدة القانونية في التعاقدات والمنازعات؛

\* تسيير وضمان الذات الخاصة بمتلكات المؤسسة (polices d'assurances)؛

\* يهتم بكل ما يخص التشريعات والتنظيمات الجبائية والقضائية؛

\* تمثيل المؤسسة في المجالس القضائية وفق طلب هذا الأخير.

3. الأمن الصناعي: يتكفل بالأمن الداخلي للوحدات وكل أماكن العمل وتجمعات العمال بما في ذلك ورشات العمل إلى جانب التوعية عن طريق التجمعات والملصقات.

4. الأمانة العامة: هي الهيئة التي تأتي مباشرة بعد المدير وهي مكلفة بالمهام التالية:

\* تسجيل البريد الصادر من وإلى المدير؛

\* لها دور الوساطة بين مقاطعات المديرية؛

\* استقبال وتنظيم المواعيد؛

\* إيداع المراسيم والتعليمات الإدارية لمختلف المصالح؛

<sup>1</sup> مؤسسة نفضال

5. مصلحة الإعلام الآلي: تعمل على:

- \* تأمين تواجد واستغلال كل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة ومراقبة مصداقية المعلومات الخاصة بالتسيير؛
- \* وضع نظام معلوماتي بين المؤسسة ومختلف المقاطعات ومتابعة تقارير الأنشطة؛
- \* مواكبة التطور التكنولوجي لتحديث النظام المعلوماتي للمؤسسة؛
- \* متابعة تطبيق وتحليل الميزانية وإخراج الفروقات التوضيحية؛
- \* تجميع تقارير النشاطات الشهرية والسنوية الموضوعة من طرف المؤسسة وتضمن إيصالها إلى مقاطعة GPL في مواقيتها المحددة.

6. دائرة التوزيع: تقوم بالأنشطة التالية:

- \* ربط استعمال الوسائل من اجل أن يتم التموين، التخزين، التزويد والتوزيع بأحسن الظروف؛
- \* متابعة حركة المنتج سواء كان معلبا أو بدون تعليب لمعرفة مستوى التخزين؛
- \* متابعة ومراقبة الحسابات الدائنة.

7. دائرة المالية: تهتم بـ:

- \* تأمين أعمال التحليل المالي والمحاسبي؛
- \* ربط العروض المرحلية والسنوية الخاصة بالوضعية المالية؛
- \* تسهر على تقريب الحسابات بين مختلف الوحدات؛
- \* تضمن إدخال المعلومات لمختلف القوائم التحليلية للمقاطعة؛
- \* وضع الميزانية المحاسبية للمقاطعة؛
- \* تسيير خزينة المقاطعة ومتابعة تطبيق التشريعات الجبائية؛
- \* تضمن أرشيف جيد لملفات المحاسبة بحفظها في أقراص مضغوطة؛

8. دائرة التقنية: تسهر على

\* ربط وتوجيه نشاطات المصالح التابعة له؛

\* دراسة الاحتمالات الممكنة والموافقة على الاستثمارات الصادرة من مراكز ملء القارورات والمواد الغير المعلبة الخاصة بالمقاطعة؛

\* السهر على احترام خطوات العملية من اجل الصيانة وترشيد الاستهلاك بالوحدة المستبدلة وتخفيض تكاليف الصيانة؛

\* تجميع ووضع التقارير والميزانيات السنوية لنشاط الصيانة الخاص بالمقاطعة.

**9. مركز ملء القارورات GPL:** التكفل بملئ القارورات الخاصة بالغاز المميع بمختلف أحجامها الكبيرة والصغيرة المخصصة للإستهلاك الفردي والصناعي. حيث أن المنطقة الجهوية بشار تابع لها مركزين لملئ القارورات هما:

\* مركز ملء بشار؛

\* مركز ملء أدرار (مركز خاص تقوم المؤسسة بملء قارورات الغاز عن طريقه).

**10. دائرة المستخدمين والوسائل العامة:** تعمل على

\* مراقبة ومتابعة تسيير العمال بكل ما هو متعلق بالمشوار الإداري، التكوين، العقوبات، التوظيف والترقيات؛

\* مراقبة وتسيير الأجور، منح المردودية (الجماعية والفردية)، الغيابات وملف نهاية الخدمة؛

\* مراقبة ومتابعة الخدمات الاجتماعية الخاصة بالعمال في كل ما يتعلق بالمنح العائلية، المصاريف الصحية وتصريحات الضمان الاجتماعي؛

\* تسهر على تطبيق النظام الداخلي؛

\* مراقبة ومتابعة الوسائل العامة من اتصال، نقل ونظافة.

**11. المستودعات:** لدى المؤسسة عدة مستودعات مكلفة بتوزيع وتسويق المحروقات وهي:

\* مستودع بشار (مركز ملئ)؛

\* مستودع أدرار (مركز ملئ)؛

\* مستودع بني عباس؛

\* مستودع تيندوف؛

\* مستودع تيميمون.

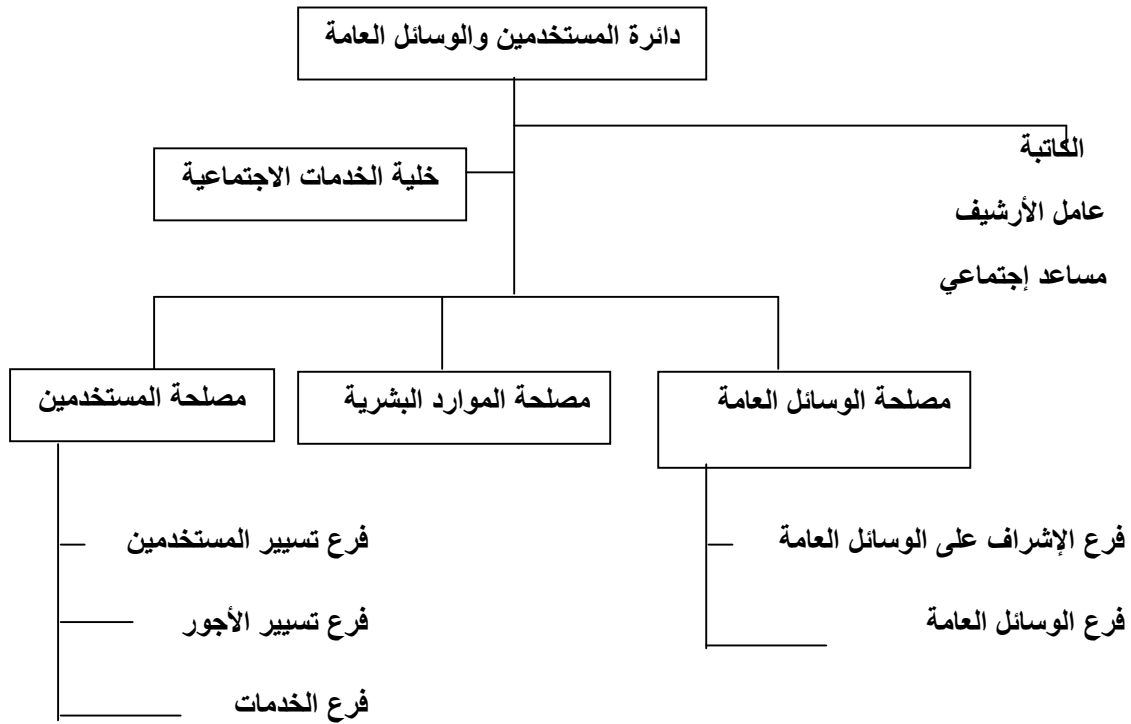
### المطلب الثاني: دائرة المستخدمين ومهامها

بعد تطرقنا للهيكل التنظيمي للمنظمة ككل ومهام كل دائرة فيه سنتخصص الآن في دائرة المستخدمين أهم مهام كل مصلحة فيها لأنها تعتبر الوحيدة المشرفة على العاملين فيها والأكثر دراية لأوضاعهم.

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين

تتكون دائرة المستخدمين من عدة مصالح وذلك وفق التالي:

### الشكل (2.4): الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين



المصدر: مصلحة المستخدمين لمؤسسة نفضال بشار

كل مصلحة من مصالح إدارة المستخدمين توكل إليها مهام تقوم بها وذلك ومن هذه المهام هي كالتالي:<sup>1</sup>

1. دائرة المستخدمين والوسائل العامة: تقوم ب:

\* السهر على الأداء الجيد للوسائل العامة؛

\* تطوير الطرق والتقنيات المتعلقة بمختلف التكوينات والتنبأ بجميع الوسائل الضرورية للتكوين وتوفيرها؛

\* تحديد جميع الاحتياجات السنوية من موارد بشرية للمقاطعة وذلك بالتنسيق مع باقي المصالح؛

\* تحرير مخططات قصيرة ومتوسطة الأجل المتعلقة بمجال عمله.

2. خلية الخدمات الاجتماعية: تسهر على:

\* القيام بكل ما يخص من اجراءات الضمان الاجتماعي من تصريح بالعمال والتعويضات والنفقة العائلية وغيرها؛

\* القيام بتحقيقات حول كل أفراد العائلة في حالة طلب المساعدة الاجتماعية أو حادث عمل أو مرض؛

\* مراقبة عمال المقاطعة في كل ما يخص مشاكلهم الاجتماعية.

3. مصلحة الوسائل العامة: تقوم ب:

\* ضمان تسيير الوسائل العامة فيما يخص الاتصالات مركبات الربط بكل أنواعها؛

\* صيانة ونظافة أماكن العمل؛

\* توفر وسائل الإنتاج من أوراق ، طابعات، حواسب آلية...؛

4. مصلحة الموارد البشرية: تعمل على:

\* الأخذ بعين الاعتبار أولوية الأهداف وخدمة المصلحة عند تقييم احتياجات المؤسسة من تكوين وتدريب الملائمة ؛

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين لمؤسسة نفطال

\* تساهم في تحديد مخططات التكوين وإجراءاتها وتقييم النتائج المحصل عليها؛

\* مساعدة مصلحة المستخدمين والوسائل العامة في اختيار الأفراد اللازمين لتحقيق الأهداف المرجوة؛

\*التأقلم مع طرق التسيير الحالية فيما يخص التسيير الحديث للموارد البشرية.

#### 5. مصلحة المستخدمين: تهتم ب:

\* تسيير الأفراد وتوجيههم حسب الأولوية، وتحدد لهم المهام والأهداف ؛

\* تنضم وتعلن مرفقات التوظيف وتضمن المراقبة وتقييم النتائج؛

\* تعمل على تسيير أجور العاملين منذ دخولهم لغاية تقاعدهم؛

\* اقتراح تقييمات وتغييرات في الهيكل وتضمن بأن والوظائف والمسؤوليات واضحة.

#### المطلب الثالث: الموارد البشرية في مؤسسة نفضال فرع GPL بشار

تحتوي المنظمة على يد عاملة مؤهلة. عملية التوظيف تتم وفق المراحل التالية: بحيث تطرح المؤسسة طلباتها وشروطها لدى وكالة التشغيل ومن تم تعمل على إجراء اختبارات ومقابلات قد تنتهي أحيانا بالنسبة للبعض بالقبول المؤقت، خلال فترة تجربة مدتها سنة، إذا اثبت العامل كفاءته يتم توظيفه بصفة نهائية.

كما تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية وفق حاجياتها إما في مراكز تكوين تابعة لمؤسسة نفضال وإما من خلال عقد مع مؤسسات خاصة. أما من ناحية الأجر فأغلب العمال راضين على الأجر الممنوح لهم حسب تصريح رئيسة مصلحة الموارد البشرية. كما تتكفل مصلحة الأمن الصناعي بالأمن الداخلي للوحدات وكل أماكن العمل وتجمعات العمال بما في ذلك ورشات العمل إلى جانب التوعية عن طريق التجمعات والملصقات.

تصنف مؤسسة نفضال عمالها إلى أربعة فئات:

- فئة الإطار العاليا cadres supérieurs؛

- فئة الإطارات cadres؛

- فئة العمال المهرة Maîtrise ؛

- فئة العمال التنفيذيون Exécutions.

وهم يتوزعون مثل ما يوضحه الجدول الموالي حسب المقاطعة ونوعية عقد التشغيل وذلك حسب إحصائيات أكتوبر 2011.

**الجدول (1.4): عدد العمال حسب إحصائيات أكتوبر 2011**

المجموع	أفراد مؤقتين				أفراد دائمين				إطار أعلى	
	المجموع 2	التنفيذيون	المهرة	إطار	المجموع 1	التنفيذيون	المهرة	إطار		
75	18	14	3	1	57	5	19	32	1	مقر المقاطعة
115	33	25	8		82	32	43	7		مركز الملء بشار
10	4	4			6	4	1	1		مستودع بني عباس
17	6	6			11	5	5	1		مستودع تندوف
23	9	9			14	12	0	2		مستودع تيميمون
24	11	10	1		13	9	2	2		مستودع أدرار
264	81	68	12	1	183	67	70	45	1	المجموع

المصدر: دائرة المستخدمين لمؤسسة نفطال فرع GPL بشار

كما يتم في فصل الشتاء توظيف عمال مؤقتين نظرا لازدياد الطلب على قارورات الغاز كما توجد خاانة خاصة بأعوان الأمن "ASI" (أنظر الجدول في الملحق رقم 03).

### المبحث الثالث: دراسة وتقييم نتائج الاستبيان

بعد تحديد وتعريف ميدان الدراسة، وبعض خصائص العاملين فيها سنتطرق الآن إلى معرفة الأدوات التي استخدمت في الدراسة ومعرفة مدى توافر عوامل تمكين العاملين فيها.

#### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

تتحدد الأدوات المنهجية لأي دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذا المنهج أو المناهج المستخدمة، وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضيات ، وهذا ما تم تبنيه في هذه الدراسة، أين تم الإعتماد على ثلاثة أدوات لجمع البيانات. فقد استخدم الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات، و تم تدعيمه بمقابلة مع عاملين بدائرة المستخدمين وتم تدعيمه بمقابلة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية وذلك لتدعيم بعض البيانات المتحصل عليها كما استخدمت الملاحظة بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكملة، وذلك بالشكل التالي:

#### الفرع الأول: الاستبيان

تعتبر الاستمارة في هذه الدراسة أداة رئيسية، ولذلك تطلب إعدادها وتحديد بنودها ومحاورها مراحل وتقنيات هامة بوصفها تحتوي على العديد من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي مناسب، وتوزع على الأشخاص المعنيين لتعبئتها.

#### أ. تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في مؤسسة نفطال فرع GPL بشار. سواءا كانوا من الإدارة العليا مدير الوحدة ورؤساء المصالح والعمال التنفيذيون وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع استثناء وحدات التوزيع التي لم يشملها توزيع الاستمارة نظرا لبعدها الجغرافي، ولقصر الوقت وغياب



وسائل إتصال ناجعة لطرح الاستمارة والإجابة عليها كما أن أغلبية العاملين يتركزون في وحدة بشار وذلك بنسبة 91.83% ، إضافة إلى اعتراض بعض العاملين عن الإجابة على أسئلة الاستبيان.

أما عينة الدراسة فقد شملت مجتمع الدراسة في حد ذاته باعتبار المستويات الإدارية الثلاثة التي شملتها الدراسة هي المسؤولة الوحيدة عن الجودة والموارد البشرية التي يمكن قياس مدى توافر عوامل تمكين العاملين من خلالها.

### ب. منهجية تطوير الإستبيان:

قبل البدء بصياغة أسئلة الاستبيان تم الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو بمواضيع قريبة منه، كما تم الاتصال ببعض المختصين في علوم التسيير للاسترشاد بخبرتهم في وضع الأسئلة وصياغتها، والتأكد من أنها تغطي موضوع الدراسة وتسهل عملية تفرغ الإجابات المتحصل عليها، وقد مرت عملية صياغة الأسئلة بمجموعة خطوات أهمها:

- تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات وأسئلة الدراسة.
- صياغة مجموعة من الأسئلة التي تعكس الأبعاد التي تم تحديدها.
- تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى واللغة الفرنسية مع مراعاة استخدام العبارات الواضحة والمتداولة بحيث تكون سهلة الفهم وفي متناول المستجوبين.
- تم وضع الأسئلة في غالبيتها مغلقة، تحدد إجابة البحوث في نطاق البدائل المقترحة أمامه، مثل غير موافق، موافق، محايد،... وذلك لتسهيل الإجابة على المستجوبين وكذا لتسهيل تفرغ الإجابات وتصنيفها.

### ج. تحديد أبعاد الاستبيان ومحاوره:

تكون الإستبيان من 10 محاور و 43 سؤال، بالإضافة إلى الأسئلة التي توضح خصائص عينة الدراسة من: سن، جنس، الوضعية العائلية، المستوى الدراسي، نوع عقد التشغيل والأقدمية، وقد تمت صياغة الإستبيان على أساس المحاور التالية : (أنظر الملحق رقم 04 )

☞ المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية "TQM & GRH"

☞ المحور الثاني: وضوح الغرض "la clarté de but"

☞ المحور الثالث: الأخلاقيات "l'éthique"

المحور الرابع: الإعراف والتقدير "reconnaissance et appréciation"

المحور الخامس: العمل الجماعي " le travail d'équipe "

المحور السادس: المشاركة " participation "

المحور السابع: الإتصالات الفعالة "les communications efficace"

المحور الثامن: الكفاءة الذاتية " auto efficacité "

المحور التاسع: الاختيار " le choix "

المحور العاشر: الأثر " l'impact "

د. استغلال نتائج الاستبيان:

استخدمنا الحاسوب الآلي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج ونظرا لتعدد متغيرات الدراسة وكبر العينة 90 عامل تطلب ذلك منا ترتيب البيانات وتفريغها وفق نظام الحاسوب وقمنا بترميز المتغيرات الأساسية، وبعدها أدخلت جميع الدرجات المتحصل عليها في ذاكرة الحاسوب ثم تم احتساب النتائج ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية " Statistical Package for Social Siences " الإصدار 14 (SPSS 14).

الفرع الثاني: المقابلة

تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، فهي "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"<sup>1</sup>. فبواسطة هذه الأداة يستطيع الباحث استخدام مهاراته الشخصية وقدراته الذاتية للتأكد من صحة المعلومات التي تحصل عليها سابقا، أو لمعرفة تفاصيل وتفسيرات لظواهر وحقائق معينة. وتختلف المقابلة عن الاستبيان كونها طريقة مباشرة للاتصال مع المبحوث يمكن من خلالها للباحث تغيير أو تعديل أسئلته والتأقلم مع المبحوث بأسلوب مرن يكفل له الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم أهدافه ومجالات بحثه.

فقد تطلبت منا عملية جمع البيانات العديد من المقابلات والتي كانت من بين المصادر الأساسية التي اعتمدنا عليها في الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة، وخدمة لأغراض البحث تم إجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم: "مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 102.

## الفرع الثالث: الملاحظة

تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات، فهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات<sup>1</sup> والواقع أن كل من أسلوب الاستبيان والمقابلة السابقين يتضمنان قدرا معينا من الملاحظة، ومن تم يمكن القول بأن الملاحظة تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب المعتمد في جمع البيانات. وفي هذا الصدد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة مع الاستبيان والمقابلة، وكذا بصفة منفردة بإبداء ملاحظات تخص الموضوع محل الدراسة وتخدم أهدافه. فقد كانت الملاحظة هي ثالث أداة من أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة.

## المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة

لقد تم توزيع الاستبيان على عدد من عمال مؤسسة نفعال GPL بشار أي 98 استبيان إلا أن المسترجع منها كان 90 فقط أي ما نسبته 91.83% وهي نسبة استرجاع عالية يمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى أهداف الدراسة. والجدول الموالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين المستجوبين.

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 112.

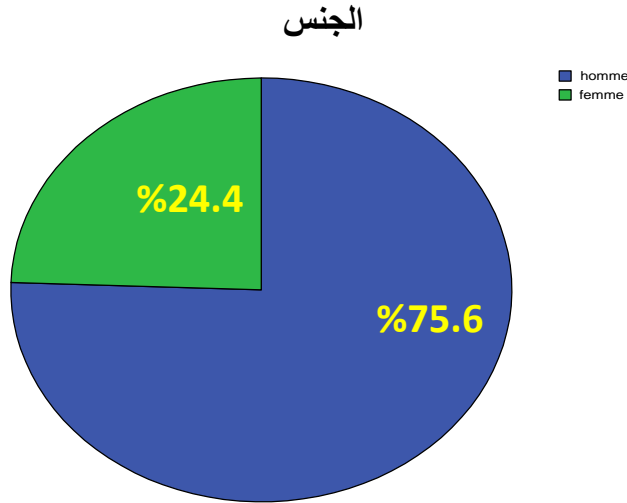
الجدول (2.4): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المتغير	
75.6	68	ذكر	الجنس
24.4	22	أنثى	
34.4	31	من 20 - 35	السن
58.9	53	من 36 - 45	
06.7	06	أكثر من 45	
27.8	25	عازب	الوضعية العائلية
70.0	63	متزوج	
02.2	02	مطلق	
00	00	أرمل	
34.4	31	جامعي	المستوى الدراسي
38.9	34	ثانوي	
26.7	25	متوسط وإبتدائي	
18.9	17	مؤقت	نوع عقد التشغيل
81.1	73	دائم	
30.0	27	عامل مهني	الوظيفة
35.6	32	أقل من متصرف إداري	
27.8	25	أقل من رئيس مصلحة	
6.7	06	وظيفة عليا	
15.6	14	أقل من سنتين	الأقدمية
17.8	16	من 2 - 5 سنوات	
21.1	19	من 6 - 10 سنوات	
45.6	41	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

الملاحظ من الجدول هو أن (75.6%) من عينة الدراسة ذكور، والباقي إناث، أي ما نسبته (24.4%)، وهذا ما يبين أن نسبة الإناث متدنية مقارنة مع نسبة الذكور أنظر الشكل (3.4)، وقد يرجع ذلك إل طبيعة المؤسسة بوصفها صناعية أين يتم اللجوء في غالب الأحيان إلى توظيف الذكور.

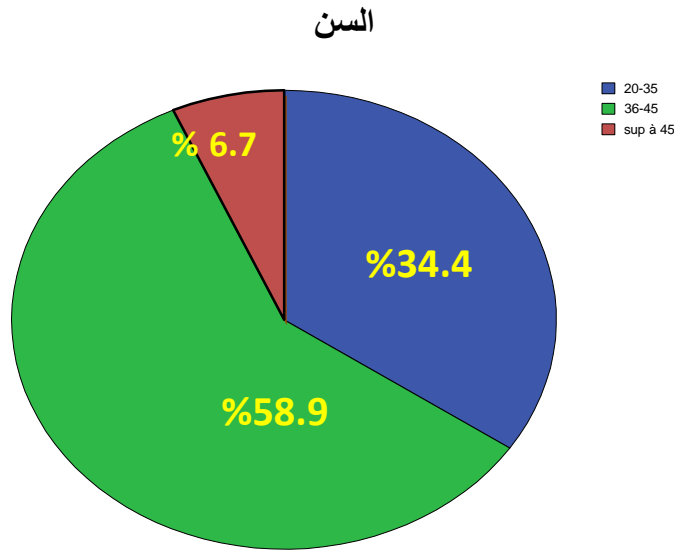
الشكل (3.4) متغير العمر في عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

أما بالنسبة للسن فقد أشارت النتائج أن (34.4%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 35 سنة في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة (58.9%)، أما الذين تفوق أعمارهم 45 سنة فشكّلوا (6.70%) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن متوسط العمر يميل لفئات العمر متوسطة السن (من 36 إلى 45 سنة)، وذلك تبعا للشكل (4.4).

الشكل (4.4): متغير السن في عينة الدراسة

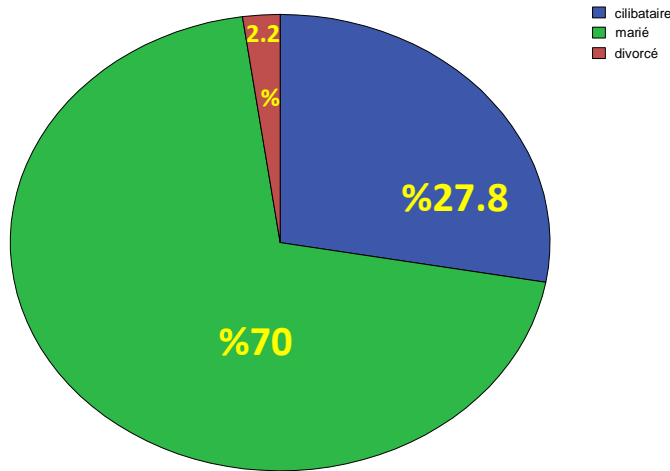


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

أما بالنسبة للوضع العائلي فتشير النتائج إلى أن نسبة الفئة العازبة بلغت (27.8%) فقط من أفراد العينة وما نسبته (70%) متزوجين أما المطلقين فبلغت (2.2%) من العينة المدروسة في حين لم نسجل أية حالة من الفئة الأرملة، وهذا ما يدل على أن أغلبية العاملين متزوجين وهذا وفق الشكل (5.4).

الشكل (5.4) : الوضع العائلي في العينة المدروسة

## الوضعية العائلية

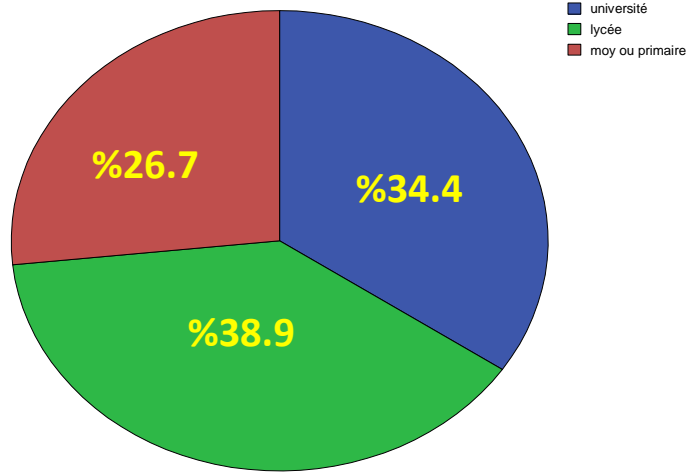


**المصدر:** من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

أما عن توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي فتشير النتائج إلى أن نسبة الجامعيين بينهم قد بلغت (34.4%)، أما نسبة ذوي المستوى المتوسط والإبتدائي فقد بلغت (26.7%) أما النسبة الغالبة من العاملين فليدهم مستوى ثانوي أي ما نسبته (38.9%) من العينة المدروسة والشكل (6.4) يوضح ذلك.

الشكل (6.4): المستوى الدراسي في العينة المدروسة

المستوى الدراسي

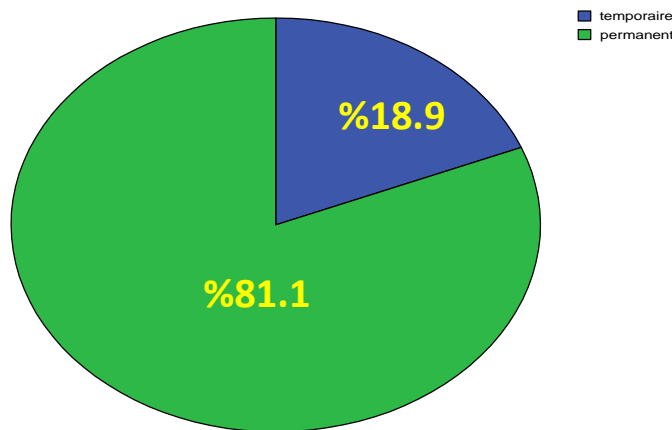


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

أما عن توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد التشغيل فتشير النتائج إلى أن ما نسبته (18.9%) ذوي عقد مؤقت، النسبة الغالبة ذوي العقد الدائم والتي بلغت نسبتها (81.1%) من العينة المدروسة والشكل (7.4) يوضح ذلك.

الشكل (7.4): نوع عقد التشغيل في العينة المدروسة

نوع عقد التشغيل



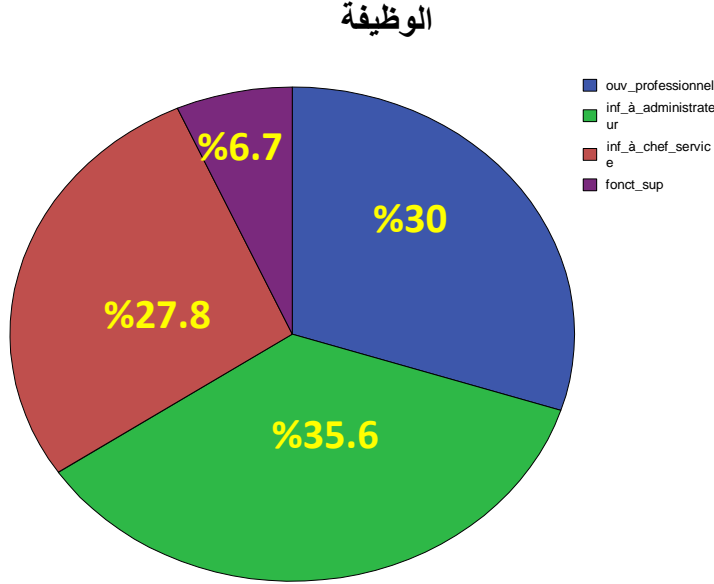
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

أما فيما يتعلق بالوظيفة فقد كان أغلب أفراد العينة بنسبة (35.6%) وظيفته تقل عن متصرف إداري فيما شملت نسبة (30%) من العينة عمال مهنيين أما الفئة التي تشغل وظائف أقل من رئيس مصلحة فكانت



بنسبة (27.8%) ونسبة تتراوح ب (6.7%) فقط من العينة المدروسة يشغلون وظائف عليا وهذا حسب الشكل (8.4)

الشكل (8.4): الوظيفة في العينة المدروسة

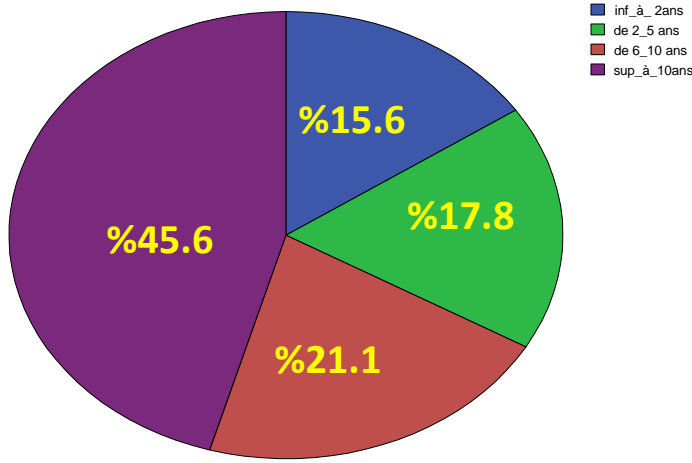


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

وفيما يتعلق بالأقدمية يتضح لنا أن ما نسبته (15.6%) تقل خبرتهم عن سنتين في حين بلغت ما نسبته (17.8%) من عينة المدروسة ذوي أقدمية تتراوح ما بين (2 و 5 سنوات) ونسبة (21.1%) تتراوح أقدميتهم ما بين (6 و 10 سنوات) أما أغلبية العاملين من العينة المدروسة فتتفوق أقدميتهم عن 10 سنوات وذلك بنسبة (45.6%) وفق الشكل (9.4).

الشكل (9.4): الأقدمية في العينة المدروسة

الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

كنتيجة يمكن القول بأن العينة المدروسة تتكون من مجموعة من العاملين غالبيتهم العظمى من الذكور، ومتوسط العمر يميل لفئات العمر المتوسطة (من 36 إلى 45 سنة) ووضعيتهم العائلية من الفئة المتزوجة، ويمكن اعتبارهم من الفئة المتعلمة والواعية من حيث مؤهلهم العلمي يسمح لهم بالتجاوب مع أسئلة الاستبيان كما شملت الدراسة العاملين من مختلف المستويات وغالبيتهم ذوي أقدمية تفوق 10 سنوات مما يمثل مؤشرا إيجابيا حول مصداقية الإجابات.

المطلب الثالث: تحليل نتائج محاور الاستبيان

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور في مجملها حول وضوح مفهوم إدارة الجودة بالنسبة للعاملين، وما إن كان للمنظمة كل الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيقها. والنتائج يوضحها الجدول التالي

:

الجدول (3.4): مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور الأول

الإجابة					رقم السؤال	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
3	30	22	23	12	التكرار	1
3.3	33.3	24.4	25.6	13.3	النسبة %	
4	35	22	18	11	التكرار	2
4.4	38.9	24.4	20	12.2	النسبة %	
10	34	22	16	8	التكرار	3
11.1	37.8	24.4	17.8	8.9	النسبة %	
13	34	17	19	7	التكرار	4
14.4	37.8	18.9	21.1	7.8	النسبة %	
16	32	20	18	4	التكرار	5
17.8	35.6	22.2	20	4.4	النسبة %	
13	33	21	15	8	التكرار	6
14.4	36.7	23.3	16.7	8.9	النسبة %	
16	33	21	14	6	التكرار	7
17.8	36.7	23.3	15.6	6.7	النسبة %	
48.57		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما %				
0.768		نسبة الموثوقية فيما بين اسئلة				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

يلاحظ من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه ان ما نسبته 36.7% من حجم العينة كانوا موافقين على أن لديهم تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في حين لم يوافق ما نسبته 38.9% من حجم العينة والباقي كانوا محايدين، وبالتالي يمكن القول أن أغلبية العاملين ليس لهم تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أما فيما يخص ما إذا كانت المنظمة تضع برامج معينة في إدارة الجودة كالتحسين المستمر و فرق العمل فكانت نسبة الموافقة ب 43.3% من حجم العينة وما نسبته 32.2% لم يكونوا موافقين في حين كانت نسبة 24.4% محايدين ومنه يمكن القول بأن مؤسسة نفطال تستخدم بعض أساليب الجودة.

وفيما يخص ما إذا كانت المنظمة تضع برامج للتدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين بإدارة الجودة الشاملة فكانت نسبة الموافق بـ 48.9% وعدم الموافقة كانت بنسبة 26.7% أما المحايدون فبلغوا 24.4% من حجم العينة ومنه نستخلص بأن المؤسسة تقوم ببرامج تدريبية لعمالها من أجل توعيتهم وتعريفهم بإدارة الجودة الشاملة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 52.2% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تمتلك المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو ما يمثل الأغلبية، في حين عارض على ذلك ما نسبته 28.9% و 18.9% من العينة المدروسة كانوا محايدين، ومنه نستنتج بأن المؤسسة تمتلك كل المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب رأي موظفيها.

أما فيما يخص سؤال ما إذا كانت المؤسسة تعمل بشعار الجودة مسؤولية الجميع فكانت نسبة الموافقة 53.4% من حجم العينة المدروسة و 24.4% كانوا غير موافقين وما نسبته 22.2% كانوا محايدين، وبالتالي يمكن القول بأن مؤسسة نفطال تعمل بشعار الجودة مسؤولية الجميع.

أما فيما يخص ما إذا كان دعم الإدارة العليا دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فكانت نسبة الموافقة بـ 51.1% من حجم العينة أما ما نسبته 25.6% لم يكونوا موافقين في حين كانت نسبة 23.3% محايدين ومنه يمكن القول بأن للإدارة العليا دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و فيما يخص ما إذا كان التزام العاملين يلعب دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فكانت نسبة الموافقة بـ 54.5% من حجم العينة وما نسبته 22.3% لم يكونوا موافقين في حين كانت نسبة المحايدين 23.3% ومنه يمكن القول بأن التزام العاملين يلعب دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما نسبة الموثوقية فيما بين أسئلة هذا المحور فكانت 0.768، وهذا أن يعني أن درجة الاتساق الداخلي لأسئلة هذا المحور قوية.

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بوضوح الغرض

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور في مجملها حول وضوح الغرض بالنسبة للعاملين، وما إن كان العمال يعرفون ماهو متوقع منهم وما إن كانوا على دراية بالأهداف والنتائج الواجب تحقيقها. والنتائج كما هي موضحة في الجدول (4.4).

الجدول (4.4): مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور الثاني

الإجابة					رقم السؤال	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
17	37	20	9	7	التكرار	8
18.9	41.1	22.2	10	7.8	النسبة %	
11	35	23	14	7	التكرار	9
12.2	38.9	25.6	15.6	7.8	النسبة %	
14	33	27	11	5	التكرار	10
15.6	36.7	30	12.2	5.6	النسبة %	
13	36	24	12	5	التكرار	11
13	40	26.7	13.3	5.6	النسبة %	
54.45		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما %				
0.626		نسبة الموثوقية فيما بين اسئلة				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 17.8% فقط من حجم العينة من لا يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم في حين كان ما نسبته 60% يعرفون ما المطلوب والمتوقع منهم والباقي كانوا محايدين وذلك ما يعادل 22.2%، و بالتالي يمكن القول أن أغلبية العاملين لهم تصور واضح حول المطلوب والمتوقع منهم.

كما يلاحظ كذلك أن ما نسبته 51.1% من العينة المدروسة موافقين على أن المهام والمسؤوليات قد حددت لهم بدقة في حين عارض ما نسبته 23.4% من العينة المدروسة في حين كانت نسبة الأفراد المحايدين 25.6% من حجم عينة الدراسة. ومنه نستنتج المهام والمسؤوليات محددة بدقة.

ان نسبة النتائج المتحصل عليها من ما إذا كانت النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة، فنلاحظ ان 17.8% لا يوافقون اي لا يرون انها كافية لتحقيق أهداف المنظمة في حين 52.3% يرونها كافية لتحقيق أهداف المنظمة في حين كانت نسبة 30% محايدون. وبالتالي النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.

إن نسبة العاملين الذين صرحوا بأنهم يعرفون الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها بلغت 54.4% من حجم عينة المدروسة، ونسبة 27.7% كانوا محايديين، أما الباقي والمقدر بـ 18.9% تعتبر الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها غير واضحة بالنسبة لهم.

أما نسبة الموثوقية فيما بين أسئلة هذا المحور فكانت 0.626 وبم أنها أكبر من 0.5 فهذا أن يعني أن درجة الاتساق الداخلي لأسئلة هذا المحور قوية.

#### الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالأخلاقيات

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور في مجملها حول الأخلاقيات، وما إن كان العمال يشعرون بأنهم محل ثقة المسؤولين، ويشعرون باحترام وتقدير الآخرين، وما إن كانوا يحبون العمل في مكانهم الحالي ويقومون بأداءه بروح عالية ومعنويات مرتفعة. وذلك من خلال نتائج الجدول (5.4).

الجدول (5.4): مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور الثالث

الإجابة					رقم السؤال	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
12	36	25	12	5	التكرار	12
13.3	40	27.8	13.3	5.6	النسبة %	
18	36	18	9	9	التكرار	13

20	40	20	10	10	النسبة %	
17	33	20	12	8	التكرار	14
18.9	36.7	22.2	13.3	8.9	النسبة %	
6	39	26	13	6	التكرار	15
6.7	43.3	28.9	14.4	6.7	النسبة %	
14	40	17	12	7	التكرار	16
15.6	44.4	18.9	13.3	7.8	النسبة %	
55.78		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما %				
0.70		نسبة الموثوقية فيما بين اسئلة				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن 53.3% يشعرون بأنهم محل ثقة مسؤوليهم، في حين أن 18.9% من العينة المدروسة لا يشعرون بذلك، وكانت 27.8% من حجم العينة فئة محايدة. وبالتالي العمال هم محل ثقة مسؤوليهم.

أما بالنسبة لشعورهم باحترام وتقدير الآخرين فأجاب 60% بأنهم يشعرون بذلك، أما ما نسبته 20% من حجم العينة لا يشعرون باحترام الآخرين، وهي نفس نسبة المحايدين، ومنه العمال يشعرون باحترام وتقدير الآخرين.

يتضح من نتائج الجدول أن 55.6% من حجم العينة قد أجابوا بأنهم يحبون العمل في مكانهم الحالي، في حين أجاب 22.2% من حجم العينة بأنهم لا يشعرون بذلك وهي النسبة نفسها بالنسبة للمحايدين. ومنه نستخلص أن أغلبية العاملين يحبون العمل في مكانهم الحالي.

و بالنسبة لممارستهم لعملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة 50% وافقوا على ذلك، أما ما نسبته 28.9% من حجم العينة لم يوافقوا، أما نسبة المحايدين فكانت 28.9%. فالعمال يمارسون عملهم بروح عالية.

أما نسبة العاملين الذين صرحوا بأنهم لا يجدون المسؤولين بجانبهم إذا واجهتهم مشكلة 21.1% ، ونسبة 18.9% كانوا محايدين، أما الباقي ويمثلون الأغلبية بنسبة 60% فصرحوا بأنهم إذا ما واجهتهم مشكلة يجدون المسؤولين بجانبهم.

أما نسبة الموثوقية فيما بين أسئلة هذا المحور فكانت 0.70، وهذا يعني أن درجة الاتساق الداخلي لأسئلة هذا المحور قوية.

**الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالاعتراف والتقدير**

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور في مجملها حول تقدير المنظمة لجهود الأفراد وملاحظتها وتقديرها، وما إن كان المنظمة تقدر معارفهم وما يبذونه من آراء. و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي.

**الجدول (6.4): مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور الرابع**

الإجابة					رقم السؤال	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
11	34	22	14	9	التكرار	17
12.2	37.8	24.4	15.6	10	النسبة %	
12	38	16	18	6	التكرار	18
13.3	42.2	17.8	20	6.7	النسبة %	
9	32	26	15	8	التكرار	19
10	35.6	28.9	16.7	8.9	النسبة %	
17	45	13	13	2	التكرار	20



18.9	50	14.4	14.4	2.2	النسبة %	
55		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما %				
0.657		نسبة الموثوقية فيما بين اسئلة				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

يلاحظ من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه ان ما نسبته 50% من حجم العينة كانوا موافقين على أنه يتم مكافأة الجهد الفردي بأجر مباشر في حين لم يوافق ما نسبته 25.6% من حجم العينة والباقي كانوا محايدين 24.4%، وبالتالي يمكن القول أن بعض العاملين ليس لهم تصور واضح حول الأجور.

أما فيما يخص ما إذا كان يتم ملاحظة عمل الأفراد وتقديره فكانت نسبة الموافقة ب 55.5% من حجم العينة وما نسبته 26.6% لم يكونوا موافقين في حين كانت نسبة 17.8% محايدين ومنه يمكن القول بأنه عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره.

وفيما يخص ما إذا كانت المنظمة تقدر ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذونه من آراء ومعارف فكانت نسبة الموافقة ب 45.6% وعدم الموافقة كانت بنسبة 25.6% أما المحايدين فبلغوا 28.9% من حجم العينة .

كما نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 68.9% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تتوقع من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة وهو ما يمثل الأغلبية، في حين عارض على ذلك ما نسبته 16.6% و 14.4% من العينة المدروسة كانوا محايدين.

أما نسبة الموثوقية فيما بين أسئلة هذا المحور فكانت 0.657، وهذا يعني أن درجة الاتساق الداخلي لأسئلة هذا المحور قوية.

#### الفرع الخامس: عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالعمل الجماعي

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور في مجملها حول العمل بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي لحل المشاكل التي تواجههم، ومن ناحية ما إذا كان الأفراد يهتمون ويعتنون ببعضهم البعض. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (7.4).

#### الجدول (7.4): مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور الخامس

الإجابة	رقم السؤال
---------	------------

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
17	36	20	12	5	التكرار	21
18.9	40	22.2	13.3	5.6	النسبة %	
18	37	17	13	5	التكرار	22
20	41.1	18.9	14.4	5.6	النسبة %	
16	35	21	11	7	التكرار	23
17.8	28.9	23.3	12.2	7.8	النسبة %	
12	35	23	15	5	التكرار	24
13.3	38.9	25.6	16.7	5.6	النسبة %	
54.72		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما %				
0.685		نسبة الموثوقية فيما بين اسئلة				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن 48.9% يعملون بروح الفريق الواحد، في حين أن 18.9% من العينة المدروسة لا يقومون بذلك، وكانت 22.2% من حجم العينة فئة محايدة. وبالتالي يمكن القول بأن العمال يعملون بروح الفريق الواحد.

أما بالنسبة لعمل الأفراد معا لحل المشكلات التي تواجههم فأجاب 61.1% بأنهم يقومون بذلك، أما ما نسبته 20% من حجم العينة لا يقومون بحل المشكلات التي تواجههم معا، ونسبة المحايدون فكانت 18.9%.

كما يتضح من نتائج الجدول أن 56.7% من حجم العينة قد أجابوا بأنهم يهتمون ويعتنون ببعضهم البعض، في حين أجاب 20% من حجم العينة بأنهم لا يقومون بذلك ونسبة المحايدون كانت 23.3%.

أما نسبة العاملين الذين صرحوا بأنهم لا يهتمون ببعضهم البعض لجماعة واحدة كانت 22.3%، ونسبة 25.6% كانوا محايدون، أما الباقي ويمثلون الأغلبية بنسبة 52.2% فصرحوا بأنهم يهتمون ببعضهم البعض لجماعة واحدة.

أما نسبة الموثوقية فيما بين أسئلة هذا المحور فكانت 0.685، وهذا يعني أن درجة الاتساق الداخلي لأسئلة هذا المحور قوية.

الفرع السادس: عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالمشاركة

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور في مجملها حول مشاركة العاملين بأرائهم عند اتخاذ القرارات وما إن كانوا يتحملون المشكلات فيما بينهم، وما إن كانوا يحصلون على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (8.4).

الجدول (8.4): مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور السادس

الإجابة					رقم السؤال	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
9	29	28	13	11	التكرار	25
10	32.2	31.1	14.4	12.2	النسبة %	
12	33	27	14	4	التكرار	26
13.3	36.7	30	15.6	4.4	النسبة %	
11	28	26	14	11	التكرار	27
12.2	31.1	28.9	15.6	12.2	النسبة %	
45.16		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما %				
0.684		نسبة الموثوقية فيما بين اسئلة				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن 26.6% من العينة المدروسة لا يسهمون بأرائهم عند اتخاذ القرار في حين كانت نسبة الذين يسهمون بأرائهم عند اتخاذ القرار 42.2% ، أما نسبة 31.1% فكانت محايدة.

أما بالنسبة لمشاركة الأفراد وتحملهم للمشكلات فيما بينهم فقد وافق ما نسبته 50% من حجم العينة فيما عارض ما نسبته، 20% والباقي كانوا محايدين بنسبة 30%.

كما يتضح من نتائج الجدول أن 43.3% من حجم العينة قد أجابوا بأنهم يحصلون على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم، ولم يوافق على ذلك ما نسبته 27.8% من حجم العينة، أما 28.9% فهي نسبة المحايدين.

أما نسبة الموثوقية فيما بين أسئلة هذا المحور فكانت 0.684، وهذا يعني أن درجة الاتساق الداخلي لأسئلة هذا المحور قوية.

#### الفرع السابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالاتصالات الفعالة

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور في مجملها حول ما إذا كانت الاتصالات فعالة في المنظمة، وذلك من خلال ما إذا كانت واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمال والمصالح الإدارية، وما إن كان العاملين يوفرون البيانات والمعلومات المطلوبة للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة. وأن العمال يحتفظون بمعلومات وافية عن عملهم وما تريد المنظمة أن تصل إليه والنتائج كانت كما هي موضحة في الجدول (9.4).

الجدول (9.4): مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور السابع

الإجابة					رقم السؤال	
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
9	37	19	16	9	التكرار	28
10	41.1	21.1	17.8	10	النسبة %	
9	33	23	10	15	التكرار	29
10	36.7	25.6	11.1	16.7	النسبة %	
16	43	17	8	6	التكرار	30
17.8	47.8	18.9	8.9	6.7	النسبة %	

54.46	المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما %
0.62	نسبة الموثوقية فيما بين اسئلة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أنه فيما يخص سؤال ما إذا كان العمال يحتفظون بمعلومات وافية عن عملهم و عما تريد المؤسسة الوصول إليه نسبة 51.1% من حجم العينة المدروسة وافقوا على ذلك و 27.8% كانوا غير موافقين و ما نسبته 21.1% كانوا محايدين.

أما فيما يخص ما إذا ما كانت الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمال والمصالح الإدارية فكانت نسبة الموافقة 46.7% من حجم العينة أما ما نسبته 27.8% لم يكونوا موافقين في حين كانت نسبة 25.6% محايدين.

وكانت نسبة الموافقة على أن العمال يفهمون طبيعة عملهم ويوفرون البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة 65.6% من حجم العينة و ما نسبته 15.6% لم يكونوا موافقين في حين كانت نسبة المحايدين 18.9% محايدين.

أما نسبة الموثوقية فيما بين أسئلة هذا المحور فكانت 0.62، وهذا يعني أن درجة الاتساق الداخلي لأسئلة هذا المحور قوية.

#### الفرع الثامن: عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالكفاءة الذاتية

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور في مجملها حول الكفاءة الذاتية وذلك من خلال إذا ما كان الأفراد يشعرون بأنهم قادرين على تحقيق النتائج المتوقعة، وما إذا كانوا متأكدين من كفاءتهم لتحقيق نتائج جيدة وأن لهم قدرات على أداء عملهم بشكل صحيح، وتتوفر لديهم كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق أداء جيد في عملهم. والجدول (10.4) يوضح هذه النتائج.

الجدول (10.4): مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور الثامن

الإجابة					رقم السؤال	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
15	39	19	13	4	التكرار	31
16.7	43.3	21.1	14.4	4.4	النسبة %	
16	41	20	6	7	التكرار	32

17.8	45.6	22.2	6.7	7.8	النسبة %	
17	42	20	9	2	التكرار	33
18.9	46.7	22.2	10	2.2	النسبة %	
17	44	16	6	7	التكرار	34
18.9	48.9	17.8	6.7	7.8	النسبة %	
15	32	21	13	9	التكرار	35
16.7	35.6	23.3	14.4	10	النسبة %	
61.82	المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما %					
0.776	نسبة الموثوقية فيما بين اسئلة					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن 60% يشعرون بأنهم قادرين على تحقيق نتائج جيدة في عملهم، في حين أن 18.9% من العينة المدروسة لا يشعرون بذلك، وكانت 21.1% من حجم العينة فئة محايدة.

أما بالنسبة إذا ما كانوا متأكدين من كفاءتهم لتحقيق نتائج جيدة في العمل فأجاب 63.4% بأنهم متأكدين من ذلك، أما ما نسبته 14.5% من حجم العينة فأجابوا بالرفض، نسبة المحايدون كانت 22.2% من حجم العينة المدروسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن 65.6% من حجم العينة قد أجابوا بأنهم قادرين تماما على تحقيق ما هو متوقع منهم في عملهم ، في حين أجاب 12.2% من حجم العينة بأنهم غير قادرين أما نسبة المحايدون فكانت 22.2% من حجم العينة المدروسة.

و بالنسبة لوثوقهم من قدرتهم على أداء عملهم بشكل صحيح فكانت بنسبة 67.8% من حجم العينة المدروسة، أما ما نسبته 14.5% من حجم العينة ليسوا كذلك، أما نسبة المحايدون فكانت 17.8%.

في حين كانت نسبة العاملين الذين صرحوا بأنهم لهم كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق أداء جيد في عملهم 52.3% ، ونسبة 24.4% رفضوا ذلك، أما الباقي ويمثلون 23.3% فكانوا محايدين.

أما نسبة الموثوقية فيما بين أسئلة هذا المحور فكانت 0.776، وهذا يعني أن درجة الاتساق الداخلي لأسئلة هذا المحور قوية.

الفرع التاسع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالاختيار

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور في مجملها حول ما إذا كان للعمال الحرية في اختيار كيفية أداء العمل وتنظيمه، وإذا ما كان العمل يعطيه فرصا جيدة للاستقلالية وحرية العمل. و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي (11.4).

الجدول (11.4): مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور التاسع

الإجابة					رقم السؤال	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
11	35	30	8	6	التكرار	36
12.2	38.9	33.3	8.9	6.7	النسبة %	
14	33	29	10	4	التكرار	37
15.6	36.7	32.2	11.1	4.4	النسبة %	
11	34	26	11	8	التكرار	38
12.2	37.8	28.9	12.2	8.9	النسبة %	
10	29	26	18	7	التكرار	39
11.1	32.2	28.9	20	7.8	النسبة %	
12	34	29	11	4	التكرار	40
13.3	37.8	32.2	12.2	4.4	النسبة %	
61.95					المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما %	
0.724					نسبة الموثوقية فيما بين اسئلة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

يلاحظ من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه ان ما نسبته 51.1% من حجم العينة كانوا موافقين على أن لديهم المسؤولية لتقرير كيف ينبغي القيام بالعمل في حين لم يوافق ما نسبته 15.6% من حجم العينة والباقي كانوا محايدين بنسبة 33.3%.

أما فيما يخص ما إذا كان من الممكن أن يقرر الأفراد بأنفسهم كيفية تنظيم عملهم فكانت نسبة الموافقة ب 52.3% من حجم العينة وما نسبته 15.5% لم يكونوا موافقين في حين كانت نسبة 32.2% محايدين.

وفيما يخص ما إذا كان العمل يعطي فرصا جيدة للاستقلالية وحرية العمل فكانت نسبة الموافقة ب50% وعدم الموافقة كانت بنسبة 21.1% أما المحايدون فبلغوا 28.9% من حجم العينة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 43.3% من أفراد العينة أقرروا بأنهم أحرار ومستقلين في تنفيذ عملهم، في حين عارض على ذلك ما نسبته 27.8% أما ما نسبته 28.9% من العينة المدروسة كانوا محايدين.

أما فيما يخص سؤال ما إذا كان باستطاعة العمال اتخاذ قرارات بشكل مستقل في عملهم فكانت نسبة الموافقة 51.1% من حجم العينة المدروسة و16.6% كانوا غير موافقين وما نسبته 32.2% كانوا محايدين.

أما نسبة الموثوقية فيما بين أسئلة هذا المحور فكانت 0.724، وهذا يعني أن درجة الاتساق الداخلي لأسئلة هذا المحور قوية.

#### الفرع العاشر: عرض وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالأثر

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتمحور في مجملها حول ما إذا كان للعمال أثر في خدمة المصلحة التي يعمل بها وإن كان باستطاعته التأثير على القرارات، وما إن كانوا رؤسائهم يأخذون في عين الاعتبار وجهات نظرهم. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي (12.4).

الجدول (12.4): مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة المحور العاشر

الإجابة					رقم السؤال	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
13	29	30	12	6	التكرار	41
14.4	32.2	33.3	13.3	6.7	النسبة %	



11	37	28	11	3	التكرار	42
12.2	41.1	31.1	12.2	3.3	النسبة %	
16	30	26	9	9	التكرار	43
17.8	33.3	28.9	10	10	النسبة %	
50.33		المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما %				
0.654		نسبة الموثوقية فيما بين اسئلة				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن 20% من العينة المدروسة ليس لهم نفوذ كبير في خدمة المصلحة التي يعملون بها في حين كانت نسبة الذين لهم نفوذ 46.6% ، أما نسبة 33.3% فكانت محايدة.

أما بالنسبة مدى استطاعة العمال التأثير على القرارات في خدمة مصالحهم فكانت بنسبة 53.3% من حجم العينة فيما عارض مانسبته، 15.6% والباقي كانوا محايدين بنسبة 31.1%.

كما يتضح لنا أيضا من خلال نتائج الجدول أن 51.1% من حجم العينة قد أكدوا بأن رؤسائهم يأخذون في عين الإعتبار وجهات نظرهم فيما يخص المصلحة، ولم يوافق على ذلك ما نسبته 20% من حجم العينة، أما 28.9% فهي نسبة المحايدين.

أما نسبة الموثوقية فيما بين أسئلة هذا المحور فكانت 0.654، وهذا يعني أن درجة الاتساق الداخلي لأسئلة هذا المحور قوية.

أما فيما يخص نسبة الموثوقية ما بين المحاور فقد بلغت 0.906 مما يعني أن درجة الاتساق ما بين المحاور قوية أما العلاقة ما بين المحاور فكانت قوية وهي ما يوضحه جدول الملحق الخامس.

بعد تحليلنا لنتائج الإجابة على محاور الاستبيان سنتطرق الآن إلى النتائج التي توصلنا إليها ومحاولة تفسيرها وفق فرضيات البحث .

### المطلب الرابع: نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض نتائج الدراسة للكشف عن مدى توافر عوامل تمكين العاملين بمؤسسة نפטال فرع GPL بشار وذلك من خلال التحليل السابق لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان وذلك بتقسيم نتائج هذه الدراسة حسب المحاور تسهيلا لتفسيرها وفق فرضية الدراسة.

الفرع الأول : عرض نتائج الدراسة

1. من خلال نتائج المحور الأول نستنتج أن أغلبية العاملين ليس لهم تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة رغم أنهم صرحوا بأن منظماتهم تستخدم بعض أساليب الجودة و تقوم ببرامج تدريبية لعمالها من أجل توعيتهم وتعريفهم بإدارة الجودة الشاملة. وأن المنظمة تمتلك كل المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعمل بشعار الجودة مسؤولية الجميع وأن التزام الإدارة العليا والعاملين لهم دور مهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما كان المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما 48.57% .

2. أما المحور الثاني فنستنتج منه أن أغلبية العاملين لهم تصور واضح حول المطلوب والمتوقع منهم وأن المهام والمسؤوليات محددة بدقة كما أن النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة، وأن العاملين يعرفون الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها. و المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما بلغ 54.45% .

3. ومن نتائج المحور الثالث نستخلص أن العمال هم محل ثقة مسؤوليهم. ويشعرون باحترام وتقدير الآخرين. وأن أغلبية العاملين يحبون العمل في مكانهم الحالي ويمارسونه بروح عالية وإذا ما واجهتهم مشكلة يجدون المسؤولين بجانبهم. و كان المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما 55.78% .

4. أما المحور الرابع فنستخلص من خلال نتائجه أن مؤسسة نفطال تقوم بمكافأة الجهد الفردي بأجر مباشر، وعندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره كما أنها تقدر ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذونه من آراء ومعارف و تتوقع من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة. كما كان المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما 55% .

5. ومن خلال نتائج المحور الخامس نستنتج أن العمال يعملون بروح الفريق الواحد، ويعملون معا لحل المشكلات التي تواجههم ويهتمون ويعتنون ببعضهم البعض لجماعة واحدة وليس كأفراد. كما كان المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما 54.72% .

6. ومن نتائج المحور السادس نخلص بأن الأفراد العاملين يسهمون بأرائهم عند اتخاذ القرار ويشاركون في تحمل المشكلات فيما بينهم و إذا ما واجهتهم مشكلة يجدون المسؤولين بجانبهم. و المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما فكان 45.16% .

7. يمكن القول بأن عمال مؤسسة نفطال يحتفظون بمعلومات وافية عن عملهم وعما تريد المؤسسة الوصول والاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمال والمصالح الإدارية. والعمال

يفهمون طبيعة عملهم ويوفرون البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة وذلك اعتمادا على نتائج المحور السابع. وكان المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما 54.46%.

8. ومن خلال نتائج المحور الثامن نستنتج أن العمال يشعرون بأنهم قادرين على تحقيق نتائج جيدة في عملهم، ومتأكدين من كفاءتهم لتحقيق نتائج جيدة في العمل و قادرون تماما على تحقيق ما هو متوقع منهم في عملهم، و واثقون من قدرتهم على أداء عملهم بشكل صحيح ولديهم كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق أداء جيد في عملهم. و بلغ معدل عام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما 61.82%.

9. أما المحور التاسع فنستنتج منه أن للأفراد العاملين المسؤولية لتقرير كيف ينبغي القيام بالعمل ويمكنهم أن يقرروا كيفية تنظيم عملهم ، كما أن عملهم يعطيهم فرصا جيدة للاستقلالية وحرية العمل، ويشعرون بأنهم أحرار ومستقلين في تنفيذ عملهم وباستطاعتهم اتخاذ القرارات بشكل مستقل. و بلغ معدل عام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما 61.95%.

10. و من خلال نتائج المحور العاشر نستنتج أن للعمال نفوذ في خدمة المصلحة التي يعملون بها، وباستطاعتهم التأثير على القرارات في خدمة مصلحتهم ورؤسائهم يأخذون في عين الاعتبار وجهات نظرهم فيما يخص المصلحة . و بلغ المعدل العام لنسبة الذين أجابوا بموافق أو موافق تماما 50.33%.

#### الفرع الثاني: تفسير النتائج وفق فرضيات البحث

يمكننا اظهار ترتيب عوامل التمكين في عينة البحث بالنسبة للذين أجابوا بموافق وموافق جدا حول أسئلة الدراسة كما يلي:

1. المشاركة بنسبة 45.16%؛
2. إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية بنسبة 48.57%؛
3. الاختيار بنسبة 49.56%.
4. الأثر بنسبة 50.33%؛
5. وضوح الغرض بنسبة 54.45%؛
6. الاتصالات الفعالة بنسبة 54.46%؛
7. العمل الجماعي بنسبة 54.72%؛
8. الاعتراف والتقدير بنسبة 55%؛

9. الأخلاقيات بنسبة 55.78%؛

10. الكفاءة الذاتية بنسبة 61.82%؛

من خلال ترتيب عوامل تمكين العاملين حسب معدل إجابات موافقة عينة البحث بخصوص أسئلة الاستبيان المتعلقة بهذه المجالات يمكننا القول بأن المعدل العام لتلك الإجابات قد بلغ 54.22% وهو معدل يعكس واقع التمكين في مؤسسة نفطال فرع GPL فقد كان في مستوى مقبول، باستثناء المشاركة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية اللذان كانت نتائجهما من أسوء النتائج فهي لم تبلغ المعدل ويفسر ذلك بجملة من النقائص ومواطن متعددة من الضعف والقصور منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة خال من مصلحة خاصة بالجودة، كما يوجد نقص في التدريب على الجودة وغياب التحفيز المتعلق بالجودة، كما أن العمال لا يشاركون بأرائهم عند اتخاذ القرار. وبالتالي عامل المشاركة ضعيف رغم أنه يعد من أهم عوامل التمكين. كما أن أثر العاملين ضعيف حيث أن الأفراد العاملين ليس لهم نفوذ كبير في خدمة المصلحة التي يعملون بها. ونفس الشيء بالنسبة للاختيار فالعمال ليس لديهم مسؤولية لتقرير كيف ينبغي أداء العمل ولا يقررون بنفسهم كيفية تنظيم عملهم، فهم يقومون به حسب ما يمليه عليهم رؤوسهم.

أما بالنسبة لوضوح الغرض فقد كان واضحا وهذا ما يتضح لنا من خلال النتائج، فالأفراد يعرفون بوضوح المطلوب والمتوقع منهم فقد حددت لهم مهامهم ومسؤولياتهم بدقة، كما كانت الاتصالات فعالة وذلك بنفس نسبة وضوح الغرض. وكانت نسبة العمل الجماعي والاعتراف والتقدير والأخلاقيات بنسب متقاربة مما يدل على وجود علاقة فيما بينهم والجدول بالملحق رقم 5 يوضح ذلك فالأفراد العاملين يشعرون باحترام وتقدير الآخرين وإذا ما واجهتهم مشكلة يجدون المسؤولين بجانبهم فهم يعتنون ويهتمون ببعضهم البعض حتى تحل كما تتوقع المنظمة النتائج والأعمال الجيدة منهم.

أما بالنسبة للكفاءة الذاتية فيعتبر عمال مؤسسة نفطال فرع GPL بشار ذوي كفاءات فهم متأكدين من انهم قادرين على تحقيق النتائج المتوقعة منهم والنتائج الجيدة وواثقين من قدرتهم على أداء عملهم بشكل جيد ويمكن إرجاع ذلك كونهم ذوي خبرة وأن التكوينات التي تقوم بها المنظمة ذات فعالية.

## خاتمة الفصل :

قصد معرفة واقع تمكين العاملين في مؤسسات ذات جودة ومعرفة مدى توافر عوامله بالمؤسسة الجزائرية تم اختيار مؤسسة نفطال فرع GPL بشار وهي مؤسسة ذات طابع استراتيجي في الاقتصاد الوطني؛ إذ أنها المؤسسة الوطنية الوحيدة المختصة في إنتاج و توزيع البترول معتمدة في ذلك على مجموعة من الهياكل؛ ولمعرفة مدى توافر عوامل التمكين بها تم الاستعانة باستبيان الذي أجاب عليه أغلب العاملين بها، والملاحظة الشخصية والمقابلة مع أحد المسؤولين. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

☞ تدني نسبة تولي المرأة لمناصب العمل في مؤسسة نفطال ؛ و يرجع ذلك طبيعة المؤسسة

بوصفها صناعية أين يتم عادة توظيف الرجال؛

☞ يميل متوسط عمر متخذي القرار في المؤسسة إلى فئات العمر المتوسطة من 36 إلى 45

سنة ووضعيتهم العائلية من الفئة المتزوجة؛

☞ يملك العاملين بالمؤسسة مستوى تعليمي مقبول يسمح لهم بالتجاوب مع أسئلة الاستبيان؛

☞ شملت الدراسة العاملين من مختلف المستويات وغالبيتهم ذوي أقدمية تفوق 10 سنوات مما

يمثل مؤشرا إيجابيا حول مصداقية الإجابات.

☞ خلو الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مصلحة خاصة بالجودة؛

☞ العمال ليس لديهم تصور واضح حول إدارة الجودة الشاملة؛

☞ نقص في التدريب على الجودة وغياب التحفيز المتعلق بالجودة؛

☞ المنظمة تعمل بشعار الجودة مسؤولية الجميع؛

☞ يلعب دعم الإدارة العليا والتزام العاملين دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

☞ لا يسهم الأفراد بآرائهم عند اتخاذ القرارات؛ فالمشاركة شبه معدومة؛

☞ أثر العاملين ضعيف حيث أن الأفراد العاملين ليس لهم نفوذ كبير في خدمة المصلحة التي يعملون بها. ونفس الشيء بالنسبة للاختيار فالعمال ليس لديهم مسؤولية لتقرير كيف ينبغي أداء العمل ولا يقررون بنفسهم كيفية تنظيم عملهم، فهم يقومون به حسب ما يمليه عليهم مرؤوسيههم؛

☞ وضوح الغرض للعاملين، فالأفراد يعرفون بوضوح المطلوب والمتوقع منهم فقد حددت لهم مهامهم ومسؤولياتهم بدقة؛

☞ تعتبر الاتصالات فعالة فالعمال يوفرون البيانات والمعلومات المطلوبة فيما بينهم ؛

☞ الأفراد العاملين يشعرون باحترام وتقدير الآخرين وإذا ما واجهتهم مشكلة يجدون المسؤولين بجانبهم فهم يعتنون ويهتمون ببعضهم البعض حتى تحل كما تتوقع المنظمة النتائج والأعمال الجيدة منهم؛

☞ المؤسسة لا تقدر ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذونه من آراء ومعارف، فالجهد الفردي لا يتم مكافأته بأجر مباشر مما يستدعي إعادة النظر فيه وربطه بالجودة؛

☞ العمال متأكدين من انهم قادرين على تحقيق النتائج المتوقعة منهم والنتائج الجيدة وواثقين من قدرتهم على أداء عملهم بشكل جيد فهم ذو كفاءة؛

☞ من بين عوامل التمكين لا يتوفر لدى المنظمة عاملي المشاركة والاختيار.

# الخطمة العمامة

### الخاتمة العامة

لقد بدأنا بفكرة وأنهينا بجملة من الأفكار، فهو حال الباحث هكذا يبدأ في بحثه من تساؤل أو اثنين أو مجموعة تساؤلات وينتهي إلى جملة تساؤلات أخرى يسوغها في شكل مقترحات لبحوث أخرى. لقد انطلقنا من فكرة عامة مضمونها أن إدارة الجودة الشاملة بوصفها فلسفة إدارية تؤثر إيجاباً و سلباً على أداء الأفراد في المؤسسة وعلى تصرفاتهم من أجل تحقيق التطوير والتحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها ومفاهيمها يؤدي إلى إمكانية الحصول على الأيزو على عكس المنظمة الحاصلة على الأيزو لا يعني بالضرورة أنها تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد البشري بمثابة المحرك الأساسي للجودة. و أن نجاحها يعتمد على أداء العاملين فيها في جميع المستويات، وذلك بالمشاركة والتعاون في اظهار المشكلات وايجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر، فالعنصر البشري أصبح مصدر كل تفوق ونجاح وتغيير والاهتمام به وإدارته وتحفيزه أصبح من الأمور التي تكاد أهميتها تفوق القضايا الأخرى المتعلقة بالأمور الملموسة.

كما نجد أن معايير الإيزو منذ ظهورها لم تكن تهتم سوى بتدريب العاملين ثم تحسنت و توسّع اهتمامها بالعنصر البشري فقد تضمنت شروطاً من بينها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وأن المنظمة العالمية للمعايير خصت الموارد البشرية بشهادة يطلق عليها شهادة جودة المستخدمين تقدّم لذوي الكفاءات والمؤهلات العالية.

والتمكن هو المفهوم الذي بمقتضاه يعطى العاملون السلطة لحل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء العمل بحيث يشعرون بأن لديهم السلطة، وفي الوقت ذاته يتحملون مسؤولية الاشتراك في صنع القرارات، فهو يعني إعادة توزيع السلطة وحقوق التصرف واتخاذ القرار. كما أن تطبيقه في المنظمات قد يعطي نتائج وفوائد تشمل كلا من الموظف، المنظمة والزبون.

فالموظف تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له، أما من ناحية المنظمة فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة المستجدات والتغيرات البيئية المتسارعة، لأن الموظف الممكن أكثر استعداداً للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي. اما فيما يخص



الزبائن فهم يتمنون التعامل مع موظف يتمتع بقدرات خلاقية واستقلالية وصلاحيات تمكنه من الإجابة على استفساراتهم دون الرجوع إلى رئيسه.

كما توجد بعض المؤشرات لقياس التمكين والتي تم توظيفها في الفصل التطبيقي من أجل معرفة واقع تمكين العاملين لدى مؤسساتنا الجزائرية ذات جودة وأخذنا مؤسسة نפטال فرع GPL بشار كنموذج وذلك لما تعرفه منتجاتها من جودة. ولمعرفة مدى توافر عوامل التمكين بها تم الاستعانة باستبيان الذي أجاب عليه أغلب العاملين بها، والملاحظة الشخصية والمقابلة مع أحد المسؤولين. وقد تم التوصل إلى أن رغم أن المنظمة تعمل بشعار الجودة مسؤولية الجميع إلا أن العمال ليس لديهم تصور واضح حول إدارة الجودة الشاملة يوجد هناك نقص في التدريب على الجودة وغياب التحفيز المتعلق بالجودة في المؤسسة محل الدراسة وأن دعم الإدارة العليا والتزام العاملين يلعب دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أشارت نتائج الدراسة على أن المشاركة في اتخاذ القرار شبع معدومة فالأفراد لا يساهمون بأرائهم عند اتخاذ القرارات وذلك يعود لكون المنظمة حكومية وتتميز القرارات المركزية وبالتالي فالعمال لا يؤثرون في المصلحة التي يعملون بها فهم لا يقررون بنفسهم كيفية تنظيم عملهم، فهم يقومون به حسب ما يمليه عليهم مرؤوسيتهم؛ كما أسفرت نتائج الدراسة على أن الأفراد يعرفون بوضوح المطلوب والمتوقع منهم فقد حددت لهم مهامهم ومسؤولياتهم بدقة، وأن الاتصالات فيما بينهم تعتبر فعالة فالعمال يوفرون البيانات والمعلومات المطلوبة فيما بينهم.

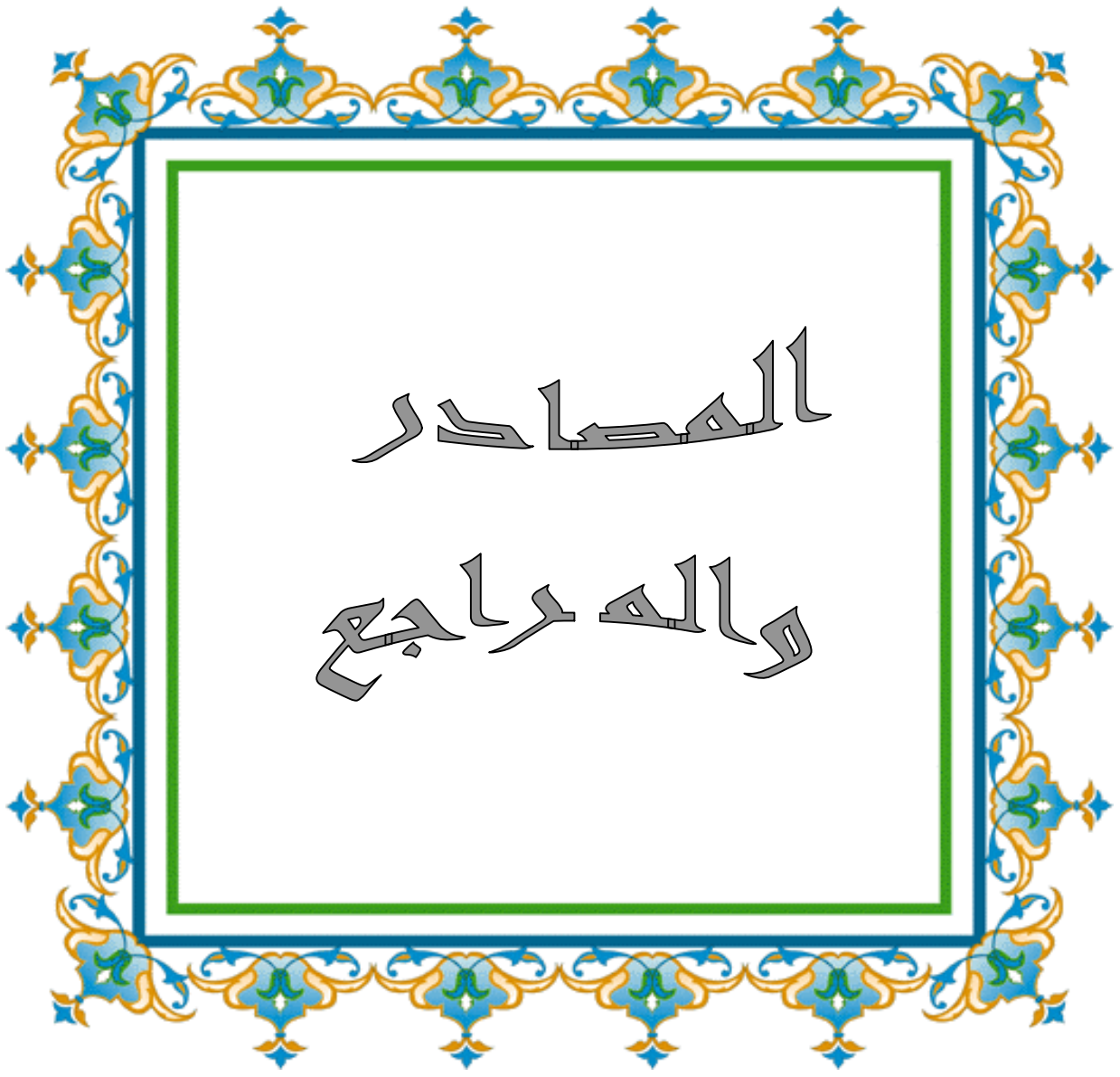
كما أن الأفراد العاملين يشعرون باحترام وتقدير الآخرين وإذا ما واجهتهم مشكلة يجدون المسؤولين بجانبهم فهم يعتنون ويهتمون ببعضهم البعض حتى تحل كما تتوقع المنظمة النتائج والأعمال الجيدة منهم، ويثق العمال بقدرتهم على تحقيق النتائج المتوقعة منهم والنتائج الجيدة وعلى أداء عملهم بشكل جيد وذلك لأنهم ذوي كفاءة؛ غير أن المؤسسة لا تقدر ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذونه من آراء ومعارف، فالجهد الفردي لا يتم مكافأته بأجر مباشر مما يستدعي إعادة النظر فيه وربطه بالجودة، وبالتالي فمن بين عوامل التمكين لا يتوفر لدى مؤسسة نפטال فرع GPL بشار عاملي المشاركة والاختيار.

وبعد الانتهاء من هذا البحث تم طرح بعض التوصيات كما يلي:

- ☞ ضرورة تخصيص مصلحة خاصة بالجودة وإدارة الجودة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال يتكفل بمسائل الجودة؛
- ☞ تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية بصفة دورية من أجل توضيح صورة إدارة الجودة الشاملة للعاملين ولزيادة كفاءتهم فيما يخص لجودة ؛
- ☞ القيام بحملات تحسيسية وتوعوية، وأيام دراسية لتعريف العاملين بأهمية الجودة في الزيادة من تنافسية المؤسسة؛

## الخاتمة العامة

- ☞ تقديم حوافز وأجور مباشرة متعلقة بالجودة؛
- ☞ ترك الحرية للعاملين في أداء العمل، بعد صياغة المرؤوسين للقيم الرئيسية للمنظمة و تنمية عوامل الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين؛
- ☞ تدريب المسؤولين على المناهج والأساليب المدعمة للتمكين ومنها فرق العمل القوية، والمشاركة، وتنمية مهارات حل المشكلات بالشكل الإبداعي، وتحقيق التعاون والتنسيق.
- ☞ نلفت الطلبة في التخصصات التي تعنى بالمؤسسة خاصة طلبة العلوم التجارية وطلبة علوم التسيير لأهمية هذا الجانب من البحث، وهو على صعوبته لا يزال جديدا في بلادنا .
- فإثرائه مسؤولية جميع الباحثين والطلبة؛
- ☞ نوصي الأساتذة الكرام في التخصصات المعنية أيضا إلى أهمية البحث في تمكين العاملين وتشجيع الطلبة على ذلك، بل واقتراح المواضيع عليهم في هذا الخصوص.
- كما حاولنا في نهاية هذا البحث طرح بعض المواضيع التي بدت لنا مهمة من أجل مواصلة وتعميق مسألة تمكين العاملين بالمؤسسة وهي كما يلي:
- دراسة أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمة؛
  - دراسة العلاقة بين تمكين العاملين والإنتاجية؛
  - دراسة مقارنة لتمكين العاملين بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية.



المصادر  
والله مراجع

### أولاً: المراجع والمصادر باللغة العربية:

#### أ- الكتب:

1. الرحاحلة عبد الرزاق سالم: "نظرية المنظمة"، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
2. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: "الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
2. أحمد سيد مصطفى: "إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000"، الإسكندرية، 2005.
3. أحمد سيد مصطفى: "دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO 9000"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
4. باري كشوان: "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006.
5. توفيق محمد عبد المحسن: "اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة وستة سيجما"، دار الفكر العربي، 2006.
6. خضير كاظم حمود: "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
7. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
8. خضير كاظم حمود: "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو"، دار صفاء للنشر، الاردن، الطبعة الأولى، 2010.
9. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
10. ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم: "مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
11. رعد عبد الله الطائي: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2008.
12. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري، الأردن عمان، 2009.
13. زيد منير عبوي: "إدارة الجودة الشاملة"، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
14. سيد محمد جاد الرب: "إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة"، مطبعة العشري، 2005/2004.
15. سيد محمد جاد الرب: "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، مطبعة العشري، مصر، 2009.

## المصادر والمراجع

16. صلاح الدين محمد عبد الباقي: "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية القاهرة، 2001.
17. صلاح محمد عبد الباقي: "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
18. عادل محمد زايد: "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، القاهرة، 2002،
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشري"، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007 .
20. عبد الرحمان توفيق، "استراتيجيات الاستثمار البشري"، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 1996.
21. عبد الستار علي: "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
22. عمار بوحوش: "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006.
23. عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
24. عمر وصفي عقيلي: "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
25. فواز التميمي، أحمد الخطيب: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو"، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2007.
26. فواز التميمي، أحمد الخطيب: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)"، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2007.
27. فواز التميمي: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو(9001)"، عالم الكتب الحديث، الأردن.
28. قاسم نايف علوان: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى.
29. قاسم نايف علوان المحياوي: "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق للنشر، الأردن، 2006.
30. مأمون سليمان الدرادكة: "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
31. محفوظ أحمد جودة: "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006.

## المصادر والمراجع

32. محفوظ احمد جودة : "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، 2009.
33. محمد فالح صالح: "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
34. محمد محمد إبراهيم: "إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
35. محمد عبد الوهاب العزاوي: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
36. مهدي السمراي: "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير، عمان، الطبعة الأولى 2007.
37. ناظم حسن عبد السيد: "محاسبة الجودة مدخل تحليلي"، دار الثقافة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
38. نجم العزاوي: "جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015"، اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
39. نديم أكرم أسعد: "ثقافة الجودة الشاملة مدخل لنظام جودة بمضامين محلية"، إربد، الطبعة الأولى، 2006.
40. هيثم العاني: "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
41. هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد: "وظائف المنظمات مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
42. يوسف حجيم طائي: "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، اليازوري، عمان، 2009.

### ب- المذكرات:

1. العيهار فلة: " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية علوم التسيير، 2005.
2. أحمد بن عيشاوي: "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 4، 2006.

## المصادر والمراجع

4. آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد العاني: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، 2002، جامعة الموصل.
5. بوعلائي عائشة: "إشكالية إدارة الجودة، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE"، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2002\_2003.
6. بومدين يوسف: "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 5، 2007.
7. جباري فادية: "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل"، مذكرة ماجستير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان كلية علوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2010-2011.
8. سالمى ياسين: "الطرق الحديثة لحساب التكاليف وإتخاذ القرار في المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة نפטال فرع GPL البلدية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009-2010.
9. عيسى نبوية: "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA" تلمسان، مذكرة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2008 - 2009.
10. محمد بن عبد العزيز العميره: "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2003.
11. موزاوي سامية: "مكانة تسيير إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003 - 2004.
12. يحيى برويقات عبد الكريم: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE"، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2002-2003.

### ج- الأبحاث:

1. الصديق بخوش: "التسيير الإستراتيجي للأفراد"، مجلة علوم إنسانية <http://www.ulum.nl> السنة الرابعة: العدد 31: (نوفمبر) 2006
2. بن عيشي عمار: "مدى فاعلية التدريب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، شتاء 2009، [WWW.ULUM.NL](http://WWW.ULUM.NL)
3. سعد بن مرزوق العتيبي: "جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، 17-18 أبريل 2005.
4. مصطفى محمد السايح: "الجودة، جودة التعليم، إدارة الجودة الشاملة، رؤية حول المفهوم والأهمية"، مجلة عالم الجودة، العدد 1، أوت 2010.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

**a. Les ouvrages :**

1. BARRIE G. DALE: **“Managing quality”**, fourth edition, blackwell publishing, UK, 2003.
2. DAVID D. Dubois & WILLIAM J. ROTHWELL, **“Competency based human resource management”**, Davie black publishig, california, first edition, 2004.
3. GENEVIEVE KREBS : **« ressources humaines nouvelles pratique selon l’iso 9001 »**, AFNOR 2007, France.
4. IAN BEARDWELL, LEN HOLDEN, TIM CLAYDON: **“Human Resource Management A Contemporary Approach”**, Prentice Hall, England, 2004, fourth edition.
5. ISHIHARA KATSUYOSHI: **« Maitriser la qualité méthodologie de gestion »**, éditions MARE NOSTRUM, 1996.
6. JEAN BRUNET-LE COMPTE ET DOMINIQUE FAUCONNIERS, **« Oser la qualité en ressources humaines »**, les éditions d'organisation, Paris, 1997
7. JEAN-JACQUES DAUDIN, CHARLES S. TAPIERO : **« Les outils et le contrôle de la qualité »**, Ed Economica, Paris, 1996.
8. JEAN BRILMAN : **« les meilleures pratique de management »**, édition d'organisation, France, 2003.
9. JOHN S. OKLAND: **“Okland on quality management”**, Elsevier Butterworth-Heinemann, First published 2004.
10. JOSEPH M. JURAN : **“Juran’s quality handbook”**, McGraw-Hill, New york, fifth edition, 1998.
11. MAHAPATRO. B. B : **“Human resource management”**, new age international publishers, New Dalhi, 2010.
12. Michel Weil : le management de la qualité, éditions La Découverte, paris, 2001.
13. OUARET : **« Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation »**, édition G.A.L , Algérie, 2005.
14. YEHUDA BRUCH: **“managing careers”**, prentice Hall, London, first edition, 2004.

**B. les memoires:**

2. SINI KHADIDJA : **« le role de la gestion des ressources humaines dans l’amélioration de la qualité »**, mémoire de magistère, université Abou-Bekr Belkaid Tlemcen, algerie, 2007 \_ 2008.

**c. les revues:**

1. BOUCHRA ESSLIMANI & JACQUES IGLENS : **« role de l’empowerment dans le développement d’un comportement orienté client chez le personnel en contact »**



## المصادر والمراجع

---

**avec la clientèle** », revue de gestion des ressources humaines, n°68, avril- mai-juin, édition ESKA, 2008.

### ثالثاً: مواقع الإنترنت:

1. محمد احمد اسماعيل: التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة، 2009/10/12.  
<http://www.hrdiscussion.com/hr6938.html>
2. منتديات المسيلة، إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، 2011/06/05  
[.http://stars28.yoo7.com/t1068-topic](http://stars28.yoo7.com/t1068-topic)
3. <http://grh-management.blogspot.com/2011/02/human-resources-management-within-iso.html>.3  
2011./02/06
4. موقع مؤسسة نפטال، <http://www.naftal.dz/produits.php?pageID=GPL>
5. موقع مؤسسة نפטال، <http://www.naftal.dz/presentation.php?pageID=EN-CHIFFRE>

الملاحق

<b>CARACTERISTIQUES</b>	<b>BUTANE</b>	<b>PROPANE</b>
<b>Densité 15/4 (NA565)</b>	<b>0,559 min</b>	<b>0,502 min</b>
<b>Tension de vapeur Relative (NA565)</b>	<b>6,9 max bar à 50°C</b>	<b>11,5 à 19,3 max bar à 50°C</b>
<b>Evaporation en % vol NA8144°</b>	<b>95 min à 1°C</b>	<b>95 min à 15°C</b>

**Caractéristiques  
Butane & Propane**

<http://www.naftal.dz/produits.php?pageID=GPL>

**Le GPL carburant "SIRGHAZ"**

<b>Composition</b>	<b>NORD</b>	<b>Été (Mai à Août)</b>	<b>80% propane</b>
			<b>20% Butane</b>
		<b>Hiver (Sept à avril)</b>	<b>100% Propane</b>
	<b>SUD</b>	<b>Été (Mai à Août)</b>	<b>60% propane</b>
			<b>40% Butane</b>
		<b>Hiver (Sept à avril)</b>	<b>80% propane</b>
		<b>20% Butane</b>	

<http://www.naftal.dz/produits.php?pageID=GPL>

Nafal Branche GPL  
DRH/Dépt PGC

situation des Effectifs au octobre 2011

District GPL BECHAR

Structures	Effectif Permanent				Effectif Temporaire				Total "1+2"	Camp Hiv	ASI	Autres	
	Cadres sup.	Cadres	Maitrise	Exécution	Total *1*	Cadres	Maitrise	Exécution					Total *2*
SIEGE	1	32	19	5	57	1	3	14	18	75		15	3
CE BECHAR		7	43	32	82		8	25	33	115		23	10
DR B'ABBES		1	1	4	6			4	4	10		1	3
DR TINDOUF		1	5	5	11			6	6	17		1	5
DR TIMIMOUN		2	0	12	14			9	9	23		6	3
DR ADRAR		2	2	9	13		1	10	11	24		5	6
Total	1	45	70	67	183	1	12	68	81	264	0	51	30

نحاول القيام بسبر لآراء حول موضوع جد مهم، يتمثل في مدى توافر عوامل تمكين العاملين في مؤسسة نفضال، فمن فضلكم نرجوا الإجابة على الأسئلة المعروضة أمامكم. ولعلمكم الإجابة لا تلزمكم ذكر أسمائكم قبل كل شيء نحن نشكركم على منحنا بعضا من وقتكم في الإجابة عن أسئلتنا فشكرا جزيلا لكم

- معلومات عامة:

1. الجنس:

1- ذكر  2- أنثى

2. السن:

1- من 20 - 35  2- من 36 - 45  3- أكثر من 45

3. الوضعية العائلية:

1- عازب  2- متزوج  3- مطلق  4- أرمل

4. المستوى الدراسي:

1- جامعي  2- ثانوي  3- متوسط وإبتدائي

5. نوع عقد التشغيل:

1- مؤقت  2- دائم

6. الوظيفة:

1- عامل مهني  2- أقل من متصرف إداري  3- أقل من رئيس مصلحة  4- وظيفة عليا

7. الأقدمية:

1- أقل من سنتين  2- من 2-5 سنوات  3- من 6-10 سنوات  4- أكثر من 10 سنوات



## الملاحق

5	4	3	2	1	- je me sens le respect et l'estime des autres. 14. أحب العمل في مكاني الحالي بالمنظمة.
5	4	3	2	1	- j'aime travailler dans mon organisation actuelle 15. يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.
5	4	3	2	1	- les individus exerce leur travaille avec esprit et moral élevé 16. إذا واجهتني مشكلة أجد المسؤولين بالمنظمة بجانبني حتى تحل
5	4	3	2	1	- si j'ai un problème je trouve mes responsables a coté de moi jusqu'à se qu'elle soit résolue. <b>الإعتراف والتقدير: reconnaissance et appréciation</b>
5	4	3	2	1	17. يتم مكافأة الجهد الفردي بأجر مباشر. - L'effort individuel sera récompensé par un salaire direct.
5	4	3	2	1	18. عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره. - lorsque les individus font un travail elle sera appréciable et apprécie
5	4	3	2	1	19. تقدر المنظمة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذونه من آراء ومعارف. - l'entreprise estime que les efforts des individus, leurs opinions, leurs vues et leurs connaissances.
5	4	3	2	1	20. تتوقع الشركة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة. - la société s'attend à de bons résultats et un bon travail d'individus.
5	4	3	2	1	<b>العمل الجماعي: le travail d'équipe</b>
5	4	3	2	1	21. يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد. - les individus travail comme une seul équipe.
5	4	3	2	1	22. يعمل الأفراد معا لحل المشكلات التي تواجههم. - les individus travail en ensemble pour résoudre les problèmes auxquelles ils sont confrontés.
5	4	3	2	1	23. يعتني الأفراد و يهتمون ببعضهم بعضا. - les individus prend soins les un des autres
5	4	3	2	1	24. يهتم الأفراد ببعضهم لجماعة واحدة وليس كأفراد. - les individus prend soins les un des autres dans uns groupe te non en tant que individus.
5	4	3	2	1	<b>المشاركة participation</b>
5	4	3	2	1	25. يسهم الأفراد بأرائهم عند اتخاذ القرارات. - les individus apportent leurs opinions lorsqu'on prend des décisions.
5	4	3	2	1	26. يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم. - les individus implique dans la réalisation des problèmes entre eux.
5	4	3	2	1	27. يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم - les individus à obtenir les ressources n écessaires à l'exercice de leurs activités et leurs fonctions
5	4	3	2	1	<b>الإتصالات الفعالة: les communications efficace</b>
5	4	3	2	1	28. أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعملا تريد الشركة أن تصل إليه. -je suis pleinement informés au sujet de mon travail et ce que l'entreprise veut rejoindre.
5	4	3	2	1	29. الإتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمال والمصالح الإدارية. - la communication est claire et rapide entre les groupes des travailleurs et des services administratifs.



5	4	3	2	1	30. أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهي الدقة والسرعة. - je comprends la nature de mon travail et je fournis les données et les informations nécessaires pour les autres avec plus de précision et de rapidité.
5	4	3	2	1	<b>الكفاءة الذاتية : auto efficacité</b> 31. أشعر أنني قادر تماما على تحقيق النتائج المتوقعة في عملي. - Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus dans mon travail.
5	4	3	2	1	32. أنا متأكد من كفاءتي لتحقيق نتائج جيدة في العمل. - Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bon résultats au travail.
5	4	3	2	1	33. أنا قادرة تماما على تحقيق ما هو متوقع مني في عملي. - Je suis tout à fait capable de réaliser ce que l'on attend de moi dans mon travail.
5	4	3	2	1	34. وأنا واثق في قدرتي على أداء عملي بشكل صحيح. - Je suis confiant dans mes capacités à bien réaliser mon travail.
5	4	3	2	1	35. لدي كل الامكانيات اللازمة لتحقيق أداء جيد في عملي. - J'ai toutes les capacités nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail
5	4	3	2	1	<b>الاختيار le choix</b> 36. لدي مسؤولية لتقرير كيف ينبغي القيام بالعمل. - J'ai la responsabilité de décider comment le travail doit être fait.
5	4	3	2	1	37. يمكن أن أقرر بنفسى كيفية تنظيم عملي. - Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail.
5	4	3	2	1	38. هذا العمل يعطينى فرصا جيدة للاستقلالية وحرية العمل. - Ce travail me donne de bonnes possibilités d'indépendance et de liberté d'action pour m'organiser.
5	4	3	2	1	39. أنا حر ومستقل في تنفيذ عملي. - Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail.
5	4	3	2	1	40. لا أستطيع اتخاذ قرارات بشكل مستقل في عملي. - Je peux prendre des décisions concernant mon travail de manière autonome
5	4	3	2	1	<b>الأثر : l'impact</b> 41. لدي نفوذ كبير في خدمة المصلحة التي أعمل بها. - J'ai beaucoup d'influence dans mon service
5	4	3	2	1	42. أستطيع التأثير على القرارات في خدمة مصلحتي. - Je peux influencer les décisions au sein de mon service.
5	4	3	2	1	43. رؤسائي يأخذون في عين الاعتبار وجهات نظري فيما يخص المصلحة. - Mes supérieurs tiennent compte de mon point de vue en ce qui concerne le service.
5	4	3	2	1	

## الملاحق

		axe1	axe2	axe3	axe4	axe5	axe6	axe7	axe8	axe9	axe10
axe1	Pearson Correlation	1	.537(**)	.552(**)	.548(**)	.467(**)	.289(**)	.511(**)	.450(**)	.515(**)	.335(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.001
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
axe2	Pearson Correlation	.537(**)	1	.688(**)	.527(**)	.512(**)	.455(**)	.589(**)	.496(**)	.657(**)	.394(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
axe3	Pearson Correlation	.552(**)	.688(**)	1	.631(**)	.723(**)	.589(**)	.622(**)	.505(**)	.544(**)	.279(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
axe4	Pearson Correlation	.548(**)	.527(**)	.631(**)	1	.661(**)	.676(**)	.480(**)	.339(**)	.423(**)	.329(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.001	.000	.002
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
axe5	Pearson Correlation	.467(**)	.512(**)	.723(**)	.661(**)	1	.598(**)	.520(**)	.368(**)	.438(**)	.343(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.001
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
axe6	Pearson Correlation	.289(**)	.455(**)	.589(**)	.676(**)	.598(**)	1	.402(**)	.246(*)	.450(**)	.372(**)
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	.000	.	.000	.020	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
axe7	Pearson Correlation	.511(**)	.589(**)	.622(**)	.480(**)	.520(**)	.402(**)	1	.693(**)	.596(**)	.459(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
axe8	Pearson Correlation	.450(**)	.496(**)	.505(**)	.339(**)	.368(**)	.246(*)	.693(**)	1	.493(**)	.444(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.020	.000	.	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
axe9	Pearson Correlation	.515(**)	.657(**)	.544(**)	.423(**)	.438(**)	.450(**)	.596(**)	.493(**)	1	.681(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
axe10	Pearson Correlation	.335(**)	.394(**)	.279(**)	.329(**)	.343(**)	.372(**)	.459(**)	.444(**)	.681(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.008	.002	.001	.000	.000	.000	.000	.
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## ملخص:

تمكين العاملين يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة كما يسمح التمكين من خلق علاقة مرنة ما بين الإدارة والعاملين، وعلى هذا الأساس يعتبر التمكين مبدأ أساسياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

**الكلمات المفاتيح:** إدارة الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية، تمكين العاملين.

## Résumé:

L'empowerment des employés s'explique par l'octroi aux employés des prérogatives et des responsabilités qui leur permettent de prendre des décisions en toute liberté et en toute confiance en soi. De même, il permet de créer une souplesse relationnelle entre l'administration et l'employés. Ainsi donc, l'empowerment des employés est considéré comme un principe de base à la réussite du TQM.

**Mots clés:** Management de la qualité total, Gestion des ressources humaines, l'empowerment des employés.

## Abstract

Employees empowerment gives employees the authorities and responsibilities, and encourage their participation to make appropriate decisions and give them the freedom and confidence to do the work in their own way, without direct intervention of the administration. the principle of empowerment of employees is essential to the success of TQM.

**Keywords:** Total Quality Management, Human resource Management, empowerment of employees.