



ج.امعة محمد خيضر - بسكرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء
الموارد البشرية في الإدارة المحلية
دراسة حالة - ولاية ادرار

مذكرة مقدمة لنيل شهادة المهجستير في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- د. بن صغير عبد العظيم

إعداد الطالب:

- العابد هواري

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د محمد لمين لعجال أعجال	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر - بسكرة	رئيسا
أ.د بن صغير عبد العظيم	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر - بسكرة	مشرفا ومقررا
أ.د بوحنية قوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة	ممتحنا
أ.د غالم عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر - بسكرة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2014 - 2015

بسم الله الرحمان الرحيم

{ اقرأ باسم ربك الذي خلق (01) خلق الإنسان من
علق (02) اقرأ وربك الأكرم (03) الذي علم بالقلم
(04) علم الإنسان ما لم يعلم (05) }

صدق الله العظيم

سورة العلق الآيات: 01، 02، 03، 04، 05.

الإهداء

إلى اللذان قال فيهما سبحانه وتعالى:

﴿وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا﴾

إلى من علمتني الصبر والثبات، إلى من لقنتني الفهم صغيرا، والأدب كبيرا، إلى من لم تبخل علي

بالغالي والنفيس، إلى من تحملت أعباء الزمن التعيس، أمي الغالية.

إلى سندي وعونني ودعامتي، الذي كان علي جوادا وأعطاني دون أن يبخل، إلى من تعب لأدرس

وتحمل المشاق لأتفوق، إلى الذي يدفع بي دوما إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة أبي.

حفظهما الله ورعاهما وأبقاهما لي عوناً وسندا إن شاء الله

إلى إخواني: عبد الحكيم _ مبروكة _ عبد الله _ ابراهيم.

إلى جميع الأهل والأقارب جميعا.

إلى جميع أساتذتي وزملاء الدراسة في دفعة الماجستير: إدارة الموارد البشرية.

إلى كل الأصدقاء والرفقاء.

وكل شخص دعا لي بالتوفيق أهدي ثمرة جهدي.

العابد هواري

شكر و امتنان

من باب قول الرسول صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

إني شاكر ومقر للجميل لكل هؤلاء:

+ الأستاذ الدكتور بن صغير عبد العظيم على تفضله بقبول الإشراف على هذا العمل وعلى

دقة الاستشارات العلمية والنصائح والتوجيهات التي قدمها لي طول مدة هذا العمل وعلى

حرصه الشديد على انجازه بالشكل المرغوب.

+ الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل وعلى جهودهم لتقييمه.

+ كافة أساتذة العلوم السياسية بجامعة: أبوبكر بلقايد بتلمسان ومحمد خيضر ببسكرة.

+ إلى كل الذين قدموا لي يد العون في انجاز هذا العمل من بدايته الأولى إلى غاية كتابة هذه

الأحرف.

فجزا الله الجميع خير جزاء

العابد هواري

مقدمة

لقد شككت القيم والمفاهيم والمبادئ التي صاحبت قيام الثورة الصناعية أساسا لتحول المجتمعات إلى مجتمع صناعي، وما المنظمات والمؤسسات الحالية إلا مفاهيم كانت ضرورية حينها وانطلقت منها المنظمات في بناء وتطوير هياكل ووضع أسس لتطوير أدائها. فالتغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية، تجاوزت قدرات هذه المنظمات على التكيف مع الواقع وجعلتها عاجزة عن مواصلة الأداء. هذا الأمر أدى إلى محاولة التفكير بتطوير أساليب إدارية تعتمد على المؤسسات الصناعية لتأخذ بالمستحدث منها، ومع الاستعمال ثبتت فاعليتها في الارتقاء بأداء المؤسسات، ولعل أحدث هذه الاتجاهات التي فرضت نفسها بالقوة ولاققت قبول في معظم دول العالم هو ذلك المدخل الذي أطلق عليه مصطلح إدارة الجودة الشاملة.

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لاقى رواجاً كبيراً وتاماً لتطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل فهي أسلوب للتحسين والتطوير التنظيمي. لذلك فهناك من يرى إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل كل فرد في مؤسسة يعلم إن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها وإن العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير يتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي للمؤسسة.

إن الإدارات المحلية لسير مصالحها لا بد من وجود هيئة إدارية تضم مجموعة من الموارد البشرية تقوم بتسيير مصالح هذه الأجهزة التي تلعب وتقوم بدور رئيسي في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكفل بحاجات المواطنين. فمن هنا تظهر الحاجة إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهو يعتبر مدخل من بين أكثر مداخل التغيير الأكثر اهتماماً بالموارد البشرية مقارنة بالمداخل الأخرى باعتبار إن المورد البشري هو الركيزة الأساسية من أجل تطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة.

وعلى الرغم من أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه وثبتت فاعليته في العديد من المؤسسات سواء الصناعية أو الخدمية في العديد من دول العالم مثل اليابان، أمريكا، ومعظم

الدول الأوروبية، ألا انه وحتى الآن في الجزائر لم يأخذ طريقه بالتطبيق في المؤسسات والإدارات العمومية ولم يتم إدراجه بعد في قائمة أولوياتها واهتماماتها إذ أن هذا المدخل مازال مثار نقاش في ندوات وملتقيات تعقد هنا وهناك، ولم يظهر حتى الآن من البوادر ما يشير إلى الاهتمام الكافي بهذا الأسلوب الحديث . من هنا تظهر انه بات واضحا للمؤسسات والأجهزة ذات الطابع الإداري ومنها الإدارة المحلية الأخذ بالأسلوب الفعال ألا وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل إحداث وتغيير في فلسفة وأسلوب إدارة العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستعمالها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها الذي لن يحصل إلا عن طريق تحسين أداء الموارد البشرية.

إشكالية الموضوع:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع الحديثة التي تعنى بتحسين الأداء والارتقاء بالمنظمات والمؤسسات إلى مصاف المؤسسات التي تقدم خدمة أو سلعة ذو جودة عالية وبالتالي الحصول على رضا زبائنهم. وفي ظل الوضع المتردي الذي تعيشه الإدارة المحلية في الجزائر التي تعنى بتقديم الخدمة للمواطن والسهر على صلاحياته، فإن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المورد البشري قد يكون الانطلاقة الحقيقية نحو التغيير الايجابي والوصول إلى أداء يستجيب ومتطلبات الوضع السريع والمتغير وبالتالي التكفل بحاجات المواطنين باستمرار.

وانطلاقا من الأهمية البالغة لمدخل إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الأداء يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية ؟

ولتوضيح الإشكالية صيغت العديد من التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما مدى أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المورد البشري؟

3. ما هي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز للعنصر البشري؟
4. ما مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة في الإدارة المحلية لولاية أدرار؟
5. ما هي المعوقات التي تحول دون تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في الإدارة المحلية لولاية أدرار؟

فرضيات البحث:

1. تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل المديرون والموظفين بشكل متكامل لتحقيق توقعات المستفيدين الحاليين والمرتق بين في إطار تحقيق هدف المؤسسة.
2. تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية مما ينعكس على الأداء العام للخدمة.
3. توفر إدارة الجودة الشاملة مناخا تنظيميا يسمح للموارد البشرية بتحسين أدائهم وتطوير مهارات الإبداع والابتكار.
4. يرتبط ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية بمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
5. توجد مجموعة من المشاكل والأخطاء التي تقع فيها الإدارات والتي تؤدي إلى فشل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الدراسات السابقة:

لقد نالت الدراسات السابقة قسطا وافرا فيما يتعلق بموضوع إدارة الجودة الشاملة في جانبها النظري والتطبيقي في المؤسسات ككل إنتاجية أو خدمية، لكن الدراسات التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المورد البشري نجدها قليلة جدا، فلكل منها مجال اهتمام ونقطة ارتكاز.

فنتشارك مع دراستي من حيث أنهم تناولوا موضوع من أحدث الأساليب الإدارية حيث كان هناك اتفاق في تقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة من حيث النشأة والتطور ومجالات التطبيق، فدراستي تختلف عن الدراسات السابقة من حيث تركيزها على توضيح وإبراز العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العنصر البشري، وكذلك الأخذ بوجهات نظر الإدارة العليا والموارد البشرية محل الدراسة الميدانية من أهمية انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائهم، وكذلك معرفة المعوقات التي تحول دون تبني منهج إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأداء المتميز.

من بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

الدراسة الأولى:

فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - لإنتاج

الأدوية"، رسالة دكتوراة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، 2007.

الزاوية التي تناولت الباحثة منه موضوع إدارة الجودة الشاملة هو توضيح عناصر

الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي الدراسة الميدانية حاولت إيجاد

توافق بين عناصر الثقافة التنظيمية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وعناصر الثقافة

التنظيمية السائدة في الوحدة محل البحث.

وتوصلت الباحثة إلى انه هناك عدم ملائمة عنصر القيادة ودور الإدارة العليا في الوحدة

مع نمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم ملائمة سياسة التوجه بالعمل

السائد في الوحدة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم توفر دراسات بحثية عن

رغبات العمال وآراءهم.

الدراسة الثانية:

حاتيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة

سونلغاز (مجمع إنتاج الكهرباء بالمسيلة)" ، مذكرة ماجيستر ، جامعة محمد بوضياف

المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009.

الجانب الذي تناول منه الباحث موضوع إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمراحل التي تمر بها تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأدوات المستعملة في تطبيقها وذلك عن طريق الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة. وتوصل الباحث في الدراسة الميدانية انه توجد إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية. مع عدم الإنكار بأن هناك نقائص متعددة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز.

الدراسة الثالثة:

رفيقة شامي، " تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة: شركة اميانت اسمنت بمفتاح وحدة شركة المواد المشتقة للوسط - مجمع ERCC -"، رسالة ماجيستر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2007.

المرتكز الذي انطلقت منه الباحثة لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة هو تقييم فرص تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة الميدانية، ومعرفة وضع الموارد البشرية ومدى تهيئتهم وتفعيلهم ضمن إدارة الجودة الشاملة.

وخلصت الباحثة في الدراسة الميدانية على أن الشركة محل الدراسة تتبع طرق علمية حديثة في توظيف الموارد البشرية من اجل الحصول على أفضل المهارات والكفاءات المهنية بغية الاستفادة من قدراتهم وكفاءاتهم لتحقيق أهدافهم مما يساعد على تطبيق المفاهيم الحديثة للجودة لأن جودة الموارد البشرية تعني جودة النظام وبالتالي جودة مخرجات هذا النظام.

الدراسة الرابعة:

موزاوي سامية، " مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجيستر، جامعة الجزائر، تخصص إدارة الأعمال، 2004/2003. خلص الباحث إلى إن إمكانية تسيير الموارد البشرية تحظى بمكان اكبر مما هو عليه ضمن معايير الإيزو.

الدراسة الخامسة:

كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصحية - مستشفى محمد الصديق بن يحيى. مذكرة ماجيستر، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009/2008.

تناولت الباحثة موضوع الجودة الصحية من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها في مستشفى محمد الصديق بن يحيى، من خلال التركيز على ممارسي مهنة التمريض لمدى إدراكهم لمحاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمزايا التي تحققها.

الدراسة السادسة:

لولوة محمد الكبيسي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بدولة قطر ، مذكرة ماجيستر ، الجامعة البريطانية العربية: 2011.

ركزت هذه الدراسة في معرفة أو قياس مدى توافر جودة التعليم في الرياض بدولة قطر سواء الحكومية أو الخاصة من منظور القائمت على العمليات التربوية في هذه المرحلة، وذلك في ضوء عدد من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم في العالم وخاصة التعليم للمرحلة العمرية المبكرة.

أهمية الموضوع:

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة يتسم بالحدائثة، حيث يعتقد الباحث إن هناك محدودية في شيوع ثقافة إدارة الجودة الشاملة بسبب وجود فجوة معرفية في تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن استخدامه من طرف المسيرين ومدراء المؤسسات الجزائرية. فسوف نحاول لفت انتباه أنظار القائمين على المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من الإفرازات الحديثة الهادفة على تطوير أداء المنظمات الذي لن يتحقق إلا عن طريق أداء مواردها البشرية.

أهداف الدراسة:

بصفة عامة يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدفه الرئيسي المتمثل في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين وتطوير أداء المورد البشري في الإدارات المحلية وبالتحديد في ولاية أدرار من خلال تحقيق الأهداف الفرعية:

- عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة من حيث النشأة والتطور والمفهوم ومجالات تطبيقها في الواقع العملي، في محاولة للتقليل من الفجوة المعرفية والعلمية في تبني هذا الفلسفة بهدف استخلاص الأساليب المناسبة لتحقيق الأداء المتميز.

- كشف مدى أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية.

- تحديد وتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين وتحقيق الأداء المتميز للمورد البشرية.

- معرفة مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة في الإدارة المحلية لولاية أدرار.

- معرفة المعوقات التي تحول دون تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المورد البشرية في الإدارة المحلية في ولاية أدرار.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار الموضوع لعدة مبررات وأسباب يذكر منها ما يلي:

- بحكم الدراسة لمواضيع إدارة الموارد البشرية بصفة عامة خلال العام النظري، ثم القيام

باختيار موضوع إدارة الجودة الشاملة كنوع من أنواع أساليب التطوير الإداري ودراسة

كل جوانبه ومدى تأثيره على أداء العامل داخل المؤسسة.

- الرغبة في معرفة حيثيات موضوع إدارة الجودة الشاملة لما له من أهمية بالغة وفوائد

تعود على المؤسسة والعامل والزبون.

- محاولة التقرب ومعرفة آراء ووجهة نظر الإدارة العليا والموارد البشرية من إمكانية تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائهم، بإتباع الدراسة الميدانية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا.
- الرغبة في تشجيع هذا الأسلوب لتكون هناك إرادة حقيقية للقائمين على المنظمات الحكومية لانتهاج هذا الأسلوب.
- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبة لهذا النوع من الجوانب النظرية والميدانية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

منهج البحث:

تعد هذه الدراسات من الدراسات التي تهدف للإلمام بظاهرة ما لتكوين صورة أكثر دقة عن الظاهرة، وسنستعين بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول استنتاجات عامة تسهم في تحقيق الواقع وتطويره.

ولما كانت الدراسة الاستكشافية تتطلب مراجعة أدبيات الفكر الإداري ذات الصلة بالظاهرة المدروسة والقيام بدراسة ميدانية لتوفير السياسات المتعلقة بمدى إمكانية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المورد البشري في الإدارة المحلية (ولاية أدرار)، وسيتم استخدام مدخلين من مداخل المنهج الوصفي:

أولهما مدخل الدراسات من خلال مراجعة الكتب والدوريات والتقارير والرسائل الجامعية وغيرها بالإضافة إلى المواقع المتخصصة بالشبكة الدولية للمعلومات من أجل توفير خلفية نظرية عن البحث مما يسهم بربط عناصر ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها. وثانيهما مدخل دراسة الحالة ذلك من خلال جمع البيانات عن طريق المقابلة و الاستبانة الموجهة لأفراد عينة البحث ثم القيام بتحليلها والتعليق عليها.

المقاربات النظرية

وتستدعي مقتضيات الدراسة الميدانية الاستعانة بالاقتراب النسقي النظمي لتحديد طبيعة تفاعل مدخلات إدارة الجودة الشاملة من خلال تبنيها كآلية لتحسين أداء المورد البشري، والتي تبدأ بالمدخلات من خلال الحاجة الداعية التحسين أداء المورد البشري، والعملية تتمثل في أسلوب إدارة الجودة الشاملة والمخرجات من خلال الأداء الراقى والمتميز للمورد البشري مع متابعة عملية التغذية العكسية الاستراتيجية المتمثلة في تداعيات تلك المبادئ والمتطلبات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

من حيث هيكل البحث فقد قسم الباحث الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، خصص الفصل الأول منها لتوضيح الإطار النظري وتحديد أهم المفاهيم المرتبطة من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم أهدافها وأهم تطبيقات برنامج إدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثاني خصص لتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المورد البشري من خلال التعرف على مفهوم الموارد البشرية وأهم الوظائف المنوطة بها مع توضيح كيفية مساعدة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.

والفصل الثالث كان عبارة عن دراسة ميدانية قام من خلالها الباحث بإسقاط الجانب النظري على ميدان البحث المتمثل في ولاية ادرار من خلال المديرية المستعان بها لمعرفة مدى الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال توضيح الهيكل التنظيمي لمديريات البحث، مع التعريف بأهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع المعلومات والبيانات مع تحليل بنود الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ليختم دراسته بالإجابة على الفرضيات والأسئلة لتأكيد صدقها من عدمها.

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري والتحديد المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد الفصل الأول

المبحث الأول: أسس الجودة ومراحل تطورها

المطلب الأول: مفهوم الجودة

المطلب الثاني: تطور مفهوم الجودة

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

المطلب الرابع: أهداف الجودة

المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: الأساس التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها

المطلب الأول: نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية

تمهيد الفصل الثاني

المبحث الأول: أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

المطلب الثاني: عناصر الأداء

المطلب الثالث: محددات الأداء

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

المطلب الثاني: مسؤوليات تقييم الأداء

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الرابع: أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء

المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة

المطلب الثالث: تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: تحسين الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمدى التزام الإدارة المحلية (حالة ولاية أدرار) بتطبيق إدارة

الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية

تمهيد الفصل الثالث

المبحث الأول: ماهية الإدارة المحلية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

المطلب الثاني: مؤسسات الإدارة المحلية

المطلب الثالث: تقديم ولاية أدرار

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: مجال الدراسة

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

المطلب الأول: وصف أفراد العينة

المطلب الثاني: تحليل بنود الاستبيان

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل الثالث

الخاتمة

**الفصل الأول: الإطار النظري
والتحديد المفاهيمي لإدارة
الجودة الشاملة**

تمهيد

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاضا، إذ أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغيير وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى أن أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أسس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة ، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المنظمة.

فسننظر بالتفصيل في هذا الفصل الموسوم بالإطار النظري والتحديد المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة كل ما يتعلق بالجودة وإدارة الجودة الشاملة، حيث قسم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تمت عنونة المبحث الأول أسس الجودة ومراحل تطورها، والمبحث الثاني بالأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثالث بعنوان نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.

المبحث الأول: أسس الجودة ومراحل تطورها

كان للنتائج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية جانب كبير من التطور الذي حدث في مفهوم الجودة وفلسفتها وأدواتها، وكان لإسهام الرواد اثر كبير في بلورة هذه الفلسفة وتشكيلها. وخلال السنوات الماضية تطورت الجودة بمعدل كبير حيث انعكست على المراحل التي مرت بها إدارة الجودة التي بدأت بالملاحظة والمراقبة والمباشرة في الموقع، ثم انتقلت إلى ضبط الجودة في ميدان الإنتاج ثم ضمان الجودة وأخيراً إدارة الجودة الشاملة. وسوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الجودة وتطوره خلال الزمن وأبعاد الجودة ثم أهدافها.

المطلب الأول : مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (qualitas) التي تعني " طبيعة الشخص ، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان".¹ وقد عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها " درجة الامتياز".² وكانت الجودة في بداية القرن العشرين تعني العناية وتصحيح الأخطاء ، ثم تطور مفهومها تطوراً كبيراً وأصبحت له أبعاد جديدة تتلاءم مع هذا التطور، وفي ما يلي نورد بعض التعاريف التي أوردها مختصون عالميون في الجودة التطورات التي مر بها المفهوم.

1- تعريف Juran

عرف جوران في الجودة في كتابه *quality Control Book* الذي نشر عام 1981 بأنها " القابلية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال".³

¹ - مأمون درادكة، طارق شلبي، *الجودة في المنظمات الحديثة*، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2008، ص 15.

² دسيمان فيصل محجوب، *إدارة الجامعات العربية بضوء المواصفات العالمية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003، ص 103.

³ - قاسم نايف علوان المحياوي، *إدارة الجودة الخدمات مفاهيم . عمليات . تطبيقات*، ط1، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص، 28.

2- تعريف ديمينج

يعرف ديمينج الأب الروحي للإدارة الجودة بان الجودة تعني " البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر".¹

3- تعريف كروسي فيليب

عرف كروسي الجودة في كتابه qualite is préé عام 1979 بأنها " المطابقة للمواصفات".²

4- تعريف كلوروا ابشيكوا

عرف كلوروا - ابشيكوا في كتابه Total qualite Manajment الجودة بأنها " القابلية على إشباع العميل ".³

5- تعريف كونل Conell

عرف كونل الجودة بأنها " المتانة والأداء المتميز".⁴
والجدول رقم (1) يوضح مختلف وجهات النظر لمفهوم الجودة وفق لبعض روادها
الأوائل:

¹ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة ، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 9.

² - chantol bussmantt, martin pretet, **Organization et gestion lintepri**,paris: vuibent. 1997, p 20.

³ - philippe detre , **conduire unedèmarche qualite. Edition dorganisation. 4^{ems}**.paris edition, p 7.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية، 1995، ص 13.

جدول (01): مفاهيم الجودة حسب روادها.

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران	الملائمة للاستخدام	الزبون
يمنج	الملائمة للعرض	الزبون
كروسبي	المطابقة للمواصفات	المورد
ابشيكواوا	حسب خصوصية الزبائن	المورد
فينجاوم	رضى الزبون عند اقل تكلفة	المورد
تاجوكي	حسب خصوصية الزبائن	المورد

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم - عمليات - تطبيقات ، ط 1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع 2006. ص 28.

ويعرف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI الجودة بأنها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.¹

وقد أوردت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية التعريفين الآتيين:²

- 1 - **التعريف الأول:** تعريف المواصفة القياسية العالمية (ISO 8402) الصادر عام 1994 الجودة مجموع الصفات لكيان معين التي تكسبه القدرة على إشباع الحاجات الظاهرة والمحتملة.
- 2 - **التعريف الثاني:** المواصفة القياسية العالمية (ISO 9000 .2000) الصادر عام 2000.

الجودة هي قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية (الأصلية) على إشباع المتطلبات. وعلى ضوء مما سبق يمكن تصنيف تعاريف الجودة من ثلاث جهات مختلفة:

¹ . توفيق محمد المحسن ، المرجع سابق ، ص 14 .

² . جمال الدين لعويسات ، المرجع سابق ، ص 15 .

1- من وجهة نظر المنتج:

الجودة تعني المطابقة للمواصفات والمعايير المحددة للمنتج أو الخدمة والتي يجب أن تنتج خالية من العيوب من أول مرة والجودة هنا داخلية.

2- من وجهة نظر البائع

تعني الجودة الأداء الأفضل ، إي قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق الاستخدام النهائي منها. كما تعني انخفاض شكاوي العميل ، والجودة هنا خارجية .

3- من وجهة نظر العميل

تعني الجودة قابلية المنتج أو الخدمة على إشباع الاحتياجات مع اقتراح شروط الأمان للمستهلك واحترام البيئة بالنسبة للمجتمع والجودة هنا خارجية.

نلاحظ من التعاريف السابقة إن الجودة هي الملائمة والقابلية للاستخدام وهي المطابقة للمواصفات وتحسين الأداء والإسراع بإشباع احتياجات العميل.

المطلب الثاني: تطور مفهوم الجودة

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج، فستطيع القول إن تطور الجودة خضع ومازال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر.

وهناك أربع مراحل تاريخية يقترحها (جارفين) كمقياس لمراحل تطور الجودة بأي منظمة:¹

- المرحلة الأولى

امتدت هذه المرحلة من القرن 19 عشر وحتى أوائل القرن 20 في الغرب، في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات الإنتاج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة فالنظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة كان البحث عن المشكلة والعمل حلها لضمان تماثل المنتجات.

- المرحلة الثانية

تسمى مرحلة ضبط الجودة وامتدت من العشرينات من القرة العشرين حتى الخمسينات منه ، فقيم التركيز على حاجات الزبون وتحديدها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة، ولتحقيق ذلك يتم التركيز على عمليات الفحص والوقاية لتحسين الجودة والوصول إلى المنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغب الزبون به مع مراعاة التكلفة التي تناسب الزبون.

- المرحلة الثالثة

تسمى هذا المرحلة بمرحلة لتأكيد الجودة وامتدت من الخمسينات حتى الستينات حيث أصبحت مسؤولية الجودة لا تقتصر على إدارة واحدة ، فالمنظمات أدركت أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة ككل. وأصبحت في هذه المرحلة الجودة جزء لا يتجزأ من خطط المنظمة وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والمجموعات المختلفة على رأس الأوليات.

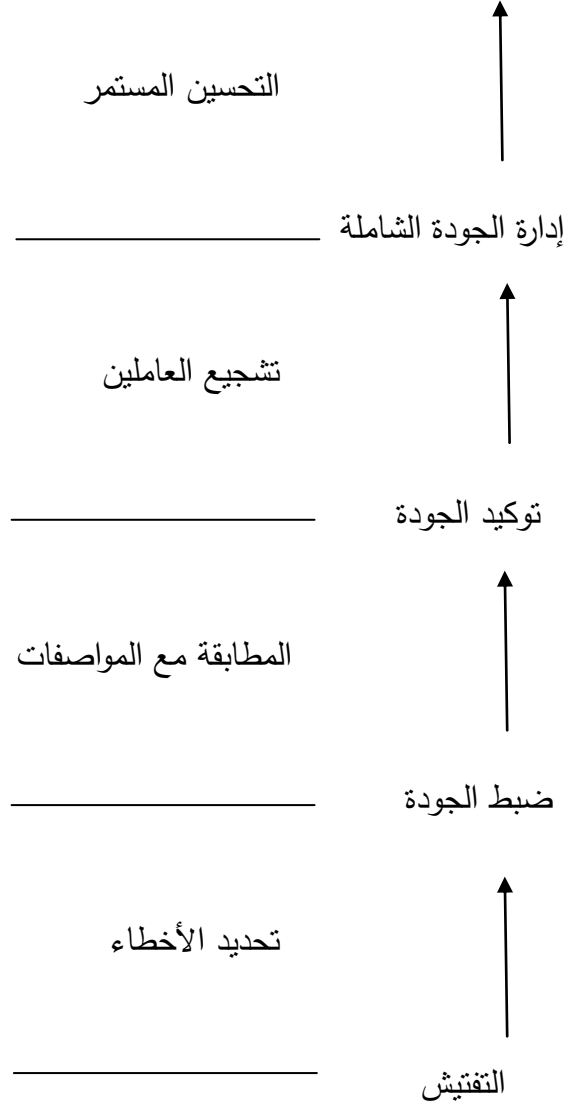
¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ، 9001 : 2000، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع،(ص .ص) 27- 30.

- المرحلة الرابعة

وهي ملائمة المنتج للمتطلبات المتكاملة وتسمى بالإدارة الإستراتيجية للجودة وتمتد حتى وقتنا الراهن. فيتم التركيز على حاجات ورغبات الزبون الذي لم يدركها بعد التي تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا لديه، ويدعو التوجه في هذه المرحلة إلى النظر للجودة ليس فقط من جهة نظر المنظمة لكن أولاً وأخيراً من منظورا الزبون المتلقي الخدمة.

والشكل رقم (01) يوضح التطورات التي حصلت على مفهوم الجودة:

الشكل (01): المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي. إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم _ علميات _ تطبيقات، مرجع سابق، ص 30.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة.

إن قياس الجودة لم يكن أبدا بالأمر السهل ، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط وإنما هناك أبعاد غير كمية وأبعاد نوعية تتمثل:¹

1 - احتمالية الفشل:

هذا البعد بعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي لل منتج فكلما كانت درجة الموثوقية والمتانة عالية، كلما قلت احتمالية الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج. وتعتبر البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون وخاصة السلع المعمرة.

2 - التشغيل ومستوى الأداء:

هذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها ، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.

3 - المتطابق:

يعنى تطابق الجودة مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة سابقا حيث يمكن قياسه نسبة الفشل في مواجهة المعايير المحددة ، ومن تم يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح.

4 - الجمالية :

ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمطهر الخارجي الذي يعكس مدى تضرر الأفراد تجاه منتج معين أو شكلية من المنتجات ويتضمن متغيرات مثل: النظر، اللمس، الصوت، الذوق، الرائحة.

5 - العمر الافتراضي للمنتج:

وهو عدد سنوات استخراج المنتج في الخدمة وفق للمواصفات التشغيلية قبل الضعف أدائه وفقدانه الخواص المطلوبة.

¹ – jean Dahlgard , kai kristensen , **Fundamentals of total quality managment.** Taylor & francis, 2007, P 13.

6- تقديم الخدمة:

هذا البعد يعكس مدى سرعة توفر الخدمة فمثلا: سيارة مرسيديس في بعض الدول تقدم خدماتها لمدة 24 ساعة وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطاع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفلائها ومتوسط زمن الصيانة والإصلاح.

7- الخصائص الثانوية للمنتج :

وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج وحسب الرغبة أو طلب الزبون كإضافة نظام التكيف إلى السيارة.

8- قدرة التحسس بالجودة :

وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون ، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها إي الماركة أو العلامات الخاصة بكل منتج.

المطلب الربع: أهداف الجودة:

هناك نوعان من أهداف الجودة هما:¹

أ - أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.

ب أهداف تحسين الجودة: هي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضى الزبائن بفاعلية اكبر.

ويمكن التصنيف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:²

1 - أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

2 - أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.

3 - أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها لضبط.

4 - أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط

العمل

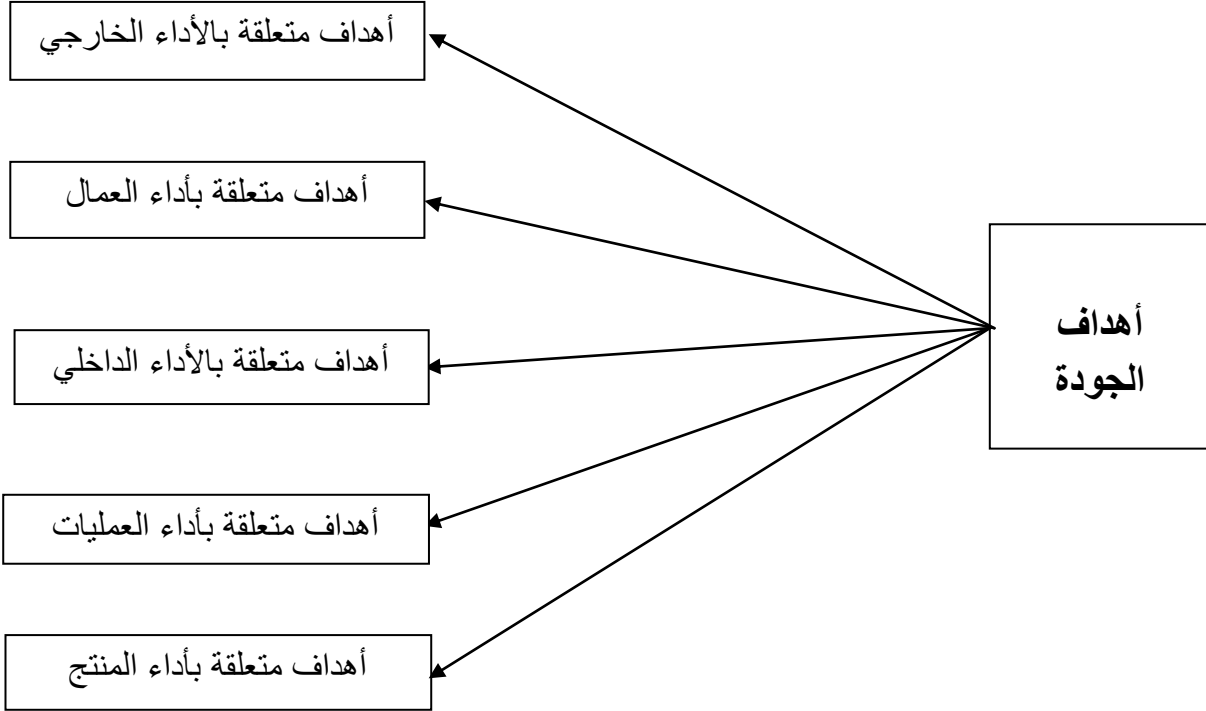
5 - أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتجهيز وتطوير العاملين.

والشكل رقم (02) يوضح أهداف الجودة:

¹ مأمون السلطي، سهيل إلياس، دليل علمي لتطبيق الجودة ISO 9000، بيروت: دار الفكر المعاصر، ص 103 .

² قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 38.

الشكل (02): أهداف الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم _ عمليات _ تطبيقات، مرجع سابق ص 39.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمرين. لقد بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها لتحسين وتطوير جودة خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة وكسب رضا الزبون، وقد حققت المنظمات الخاصة والعامة نجاحا كبيرا اثر تطبيق هذا المفهوم ، حيث أصبح أسلوب إداريا مهما في الإدارات والمنظمات الحديثة خلال ما حققه هذا المدخل الجديد من نجاحات كبيرة في الإدارة.

وسوف نتناول في هذا المبحث الأساس التاريخي لإدارة الجودة الشاملة تم نتطرق إلى مفهومه ثم المنطلقات والارتكازات التي يقوم عليها ثم أهمية هذا المفهوم.

المطلب الأول : الأساس التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

برزت أهمية التنظيم الصناعي كعامل محدد للإنتاجية مع بداية القرن العشرين على يد فريدريك تايلور، رائد المدرسة الإدارة العلمية، ومن ضمن ما اهتم به فصل عملية التخطيط لتنفيذ باعتبار الأولى من مهام المهندسين والصناعيين والثانية منوطة بالعمال. وقد ظلت الجودة في هذه الفترة متعلقة بالصناعة إذ تم إنشاء وحدة تقوم بعملية التفيتش والفحص للفصل بين المنتجات الجيدة والرديئة وقد بقي إحساس العامل بالجودة غائبا لانعدام العلاقة بينه وبين المحلات والحصر دوري مدير الإنتاج في تسليم المنتجات بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المحددة لعدة أسباب ، تتلخص في إدراكهم فقدان مناصبهم أن لم يتمكنوا من تلبية متطلبات الإنتاج ، وان ضعف جودة المنتجات سيكون أثره اقل ويتمحور في اللوم فقط.¹

¹ نادية حمدي، إدارة الجودة الشاملة في متطلبات القطاع العام ، مصر: إصدارات مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، 1995، ص 22.

وبعد الحرب العلمية الثانية بدا اهتمام المنظمات الأمريكية بالجودة يتزايد ويتنامى حيث كان الإنتاج الياباني بعد خروجها من الحرب مهزومة يتصف بالرداءة ، وهو ما جعلهم يستدعون عدد من علماء الجودة الأمريكية ، أبرزهم ديمينج، الذي فشل في إقناع المنظمات الأمريكية بتبني أفكاره ولكنه اقنع اليابانيين بتبنيها وكانت النتائج الأمريكية أدت إلى تحسين الجودة والإنتاجية وتقوية المركز التنافسي للمنتجات اليابانية ، حيث قامت هذه المنظمات بمراقبة الجودة وإتقانها وتحسينها ، حتى ظهرت مخرجات الجودة بأفضل منتج في السوق سواء كان في مجال الصناعة أو الخدمة.¹

وبصفة عامة يمكن القول أن هناك ثلاث موجات لإدارة الجودة الشاملة بدأت أولها عندما ادخل ديمينج مفهوم الجودة في اليابان في الخمسينات وظهرت الموجة الثانية عند ما بدأت الأعمال والصناعات الأمريكية بتطبيق أفكار إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات وألان نشهد الموجة الثالثة من موجات إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمة حيث بدأ تنفيذها في الثمانينات ولكن بشكل محدود للغاية لذا أصبح في الوقت الحاضر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة لتغيير النمط الإداري القائم في المنظمات التي تتطلب قيادة إدارية رشيدة تقوم على الثقة بينها وبين جميع العاملين وطرد الخوف من داخل المنظمة ومن ينتمي إليها لنشر ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق هذه الفلسفة الجديدة وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

¹ محمد فالح، الجودة الشاملة رفضها الأمريكيون ثم استوردها من اليابان ، مجلة المعرفة العدد 108، ماي، 2004، ص

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من إحداث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة في إي منظمة للأخذ بها من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم إدارة الجودة الشاملة واختلاف الكتاب حول إبراز تعريف محدد لها، لكون الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حال إلى حال ومن شخص إلى آخر، إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية للإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز التعاريف الإدارة الجودة الشاملة .

(1)- **تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA)**: " إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة ، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية ، والمادية المتاحة ، بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة ".¹

يركز هذا التعريف على الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة ويقود إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك، الذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها دون أن تكون هناك ازدواجية في العمل، ودون أن يكون هناك هدر في الموارد والجهود.

(2)- **تعريف " جون أوكلاند John Oakland "** " أنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية ، والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط، التنظيم والفهم لكل نشاط ، واشتراك كل فرد في إي مستوى تنظيمي في المنظمة ".²

نلاحظ أن التعريف يركز على الفاعلية والمرونة والوضع التنافسي ، وعلى الشمولية في العمل.

(3)- **تعريف معهد الجودة الفيدرالي** : " إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل بهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم الاستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة ".¹

¹ خصيري كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة ، 2000، ص 74.

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 75.

هذا التعريف يشير إلى المنهج الشمولي للإدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الجودة منذ التعرف على رغبات وحاجات العملاء إلى غاية تقديم المنتج أو الخدمة إلى العميل، مع ضرورة الرضا والسعادة له.

(4)- **تعريف James Rialy** : "إدارة الجودة الشاملة هي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمات على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل فالجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل"².

يركز هذا التعريف على مهم من جوانب حركة الجودة الشاملة ، وهو التحسين المستمر في كل العمليات والوظائف.

(5)- **تعريف (Shucter)** : " إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفون بشكل مستمر ودؤوب ، لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل صحيحا منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية وفي اقصر وقت"³.
يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وفلسفة جديدة ، هدفها التميز في الأداء وأداء العمل صحيحا منذ البداية، وذلك ضمن عمل تعاوني بين المدراء والموظفين.

(6)- **تعريف اودجرز** : " إدارة الجودة الشاملة أكثر مجرد عمليات الإدارة وإنها ثقافة ، طريقة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمة إلى أحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، المديرين ، كل الموظفين ، في الأداء والتصرف السليم في المنظمة "⁴.
يركز هذا التعريف على أحداث تغيير هام في ثقافة المنظمة وطرق الأداء.

¹ محمد محمد إبراهيم، المدير و الاتجاهات الإدارية الحديثة ، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1997، ص 555.

² ، المرجع السابق، ص 554.

³ .فريد زين الدين ، المنهج العلمي التطبيقي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية .القاهرة: دون دار نشر ، 1996، ص 24.

⁴ . المرجع السابق، ص 24.

(7)- **تعريف كروسبي:** " إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة ، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيم الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية ".¹

يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية منظمة قائمة على التخطيط المسبق للعمليات، لتجنب ومنع حدوث المشكلات، وإتباع تحفيز العمل الإداري والتنظيمي على الأداء الجيد والاستخراج الأفضل للموارد المختلفة .

بالاعتماد على التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام متكامل يركز على ثقافة وفلسفة إدارية متميزة، تشتمل على مجموعة من الأفكار المتكاملة والأدوات والإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل، والموظف على حد سواء.

¹ – Ansell Tony, **managing for quality in the financial service industry**, champman and hall, london,1993, p 19.

المطلب الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

أن المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة مهمة جدا في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الإنسانية، حيث أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقا في مختلف المنظمات، إذ انه يشير إلى البناءات الفكرية والفلسفة التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق ، ويمكن الإشارة إلى هذه المرتكزات كما يلي "

1 التركيز على إدارة الموارد البشرية.

أن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات وهذا الأمر يتطلب أن يكونوا محل اهتمام والعناية في جميع النواحي الخاصة بهم بدء من عملية الاستقطاب و الاختبار و التعيين وشغل الوظائف وتقسيم الأداء وبرامج التدريب وأسلوب التحفيز وبناء فوق عمل ذاتية الإدارة وانتهاء بالمشاركة والتعاون وإيجاد الحلول للمشاكل.¹

وتعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة وثاني أهميتها من حيث أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة وان الانجاز الجيد يحتاج إلى قيام هذه الأخيرة بتدريب وتنقيف وتعليم موظفيها، لكي نتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه.²

وينقسم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:³

- أ - التدريب والتعليم المتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة .
- ب - التدريب والتعليم المتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ت - التدريب والتعليم المتعلق بتنمية المهارات.

¹ . علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع ، 1995 ، ص 25.

² - DalleBarrie , Cooper Garay. **Total Quality and Human Resources** .Au Execulive guide,UK. Blackwell Publishe, 1992, P52.

³ جابلوسكي جوزيف، تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، نظرة عامة ، القاهرة : مركز الخبرات المهمة ، 1996، ص 62.

2- التركيز على العميل

حيث يعد هذا العميل احد الركائز الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة، وقد اجتمع العديد من الباحثين على أهمية هذه الركيزة ، حيث أكدوا أن معاملة العميل الداخلي يجب أن يكون كمعاملة العامل الخارجي لتحقيق النجاح في المنظمات، ويقصد بالعميل الخارجي هو تلك المستهلك الذي تسعى المنظمة من اجل تحقيق رضاه، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الرهان التنظيمية المختلفة في المنظمة.

وهناك ثلاث جوانب مهمة في مجال التركيز على العميل وهي كالآتي:¹

أ - الجودة المتوقعة: وهي الخصائص التي يتوقعها العميل، أن ظهرت الرضا، لكن إذا فقدت فأنها تؤدي إلى عدم إرضاء العميل بشكل كبير.

ب الجودة المحققة لرضا: وهي الخصائص التي يطلبها العميل، أن ظهرت فأنها تسبب رضاه، وان فقدت تؤدي إلى خلق عدم الرضا لدى العميل.

ت الجودة المحققة لإسعاد العميل : وهي الخصائص التي يطلبها العميل، لأنه لا يعلم بها، وعند ظهور هذه الخصائص فأنها تؤدي إلى إسعاده وفي الوقت نفسه فأنها عند غيابها لا يكون العميل راضيا حيث أن هذا النوع من الجودة فيه تجاوز لتوقعات العميل .

3- المشاركة والتحفيز

استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والحافزية إذا أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتي والفريق الواحد تعد من الأمور الأساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.²

¹ الحفطي زين العابدين، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، الرياض: العبيكان، 1991، ص 62.

² الصرن رعد حسن ، معجزة الجودة الشاملة ، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة ، ط1. دار علاء للنشر والتوزيع ، 2001، ص 50.

ومشاركة العاملين لتحقيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ضرورية ، حيث أنها تخلق مناخا من القبول وعدم مقاومة التغيير ، إضافة إلى أنها تجعلهم قادرين على فهم البرنامج بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه، والحصول على التغذية العكسية التي تساعد على تحقيق جودة الأداء.¹

4 نظام المعلومات والتغذية العكسية

أح أن توفر نظام معلومات وتغذية عكسية يعد من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجح المنظمة سيما وان توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات اثر بالغ في تحقيق الأهداف حيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف.

كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين تقترن بشكل فاعل بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.²

5 العلاقة بالموردين

يعد دور الموردين ذوي الكفاءة في توريد احتياجات المنظمة من المواد الخام وبالجودة المطلوبة من الركائز الأساسية في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.³

6 التحسين المستمر:

أن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج ، وان التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية

¹ - الصرن رعد حسن، المرجع السابق، ص 52.

² .خصير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 102.

³ .،المرجع السابق ، ص 104.

أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة لتطوير الإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد إي تغيير أو تطوير مستهدف.¹

7 -الالتزام الإدارة العليا

أن وجود قيادة فاعلة وملتزمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة وذات مقدرة على تحديد رؤيا مستقبلية، تضع كل فرد في الطريق الصحيح وتوفر قياديين لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تطبيق هذا البرنامج بنجاح وبالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة منه.²

وان الالتزام الشخصي أمر لا مناص منه في إنجاح آلية الجودة. وأيضا يجب على الإدارة العليا أن تشارك في عملية تطبيق الجودة الشاملة كونها السبيل الأكثر فاعلية في إقناع المستخدمين في تطبيقها، حيث أن قناعة الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتم على شكل توفير الموارد التي تعمل على تدريب وتعليم الموظفين وتقديم الأمور المهمة لهم، إضافة إلى إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي كلما تطلب ذلك مثل أنظمة الرقابة والاتصال وغيرها.³

8 -القرارات المبنية على الحقائق:

أن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقا دون ألجوء لاعتماد الحقائق الواقعية ، سيما وان ذلك من أكثر الأنشطة لتعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة ، وان هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة ، واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة في أدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.⁴

¹ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة، فرمال، الإنتاج الأدوية.رسالة دكتوراة ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية، 2007، ص 147.

² . حسن محمد ابوليلي، إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى طبق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الهموك ، الأردن ، 1998 ، ص 72.

³ . علي السلمي، مرجع سابق، ص 25.

⁴ . خصير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 104.

9 الوقاية من الأخطاء:

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير، لان توفيرها ينتج لمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والإخطار التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.¹

10 الإدارة العملية:

أن الإدارة العملية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها ، على تخطيط وتحسين الجودة بدءاً من عمليات التعميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز وصولاً إلى جدولة كافة الإجراءات التشغيلية وأيضاً تشمل هذه الركيزة الإثراء الوظيفي والبحث عن المشاكل في النظام ككل وإيجاد الحلول لها واستخدام الأدوات الأزمات للسيطرة والوقاية.²

11 إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر:

وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.³

12 الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص:

إي أن أتم المراقبة لكل سلعة أو خدمة والتأكد من أنها تلبى الجودة المقبولة والمنتبأ بها، حيث أن هذا المبدأ يوجد الاهتمام نحو منع المنتجات والخدمات المعينة بدلاً من اكتشاف العيوب والإحصاء بعد إنفاق الموارد.⁴

13 التميز

وذلك من خلال قبول المنافس كواقع ضروري والسعي لتحقيق سبق على المنافسين من خلال خلق التميز.⁵

14 قبول التغيير

¹ . خصير كاظم حمود ، المرجع سابق، ص 105.

² . المرجع سابق، ص 105.

³ مأمون الدرادكة، طارق شلبي، مرجع سابق، ص 62.

⁴ خصير كاظم حمود، المرجع سابق، ص 164.

⁵ مأمون الدرادكة، طارق شلبي، المرجع السابق، ص 62.

وذلك بقبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل من المتغيرات الايجابية بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها ، إي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير.¹

¹ حبيب آل رحمة، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية في إمارة دبي، رسالة ماجستير غير منشورة ، اليمن جامعة عدن: 1999.، ص74.

المطلب الرابع : أهمية إدارة الجودة الشاملة.

تشكل الجودة منذ أن تم استخدامها أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الإنتاجية أو للعاملين في المنظمة، كما أنها تشكل أهمية خاصة للمستخدمين من خدمات هذه المنشآت ولقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد ايجابية نتيجة مباشرة لتطبيقها إدارة الجودة الشاملة.

ف نجد أن شركات مثل زيروكس، شركة الخطوط الجوية البريطانية وشركة إي بي ام وشركة بول رفير للتأمين قد حققت فوائد من تطبيق الجودة الشاملة وبالإمكان رصد الأهمية والقائدة المحققة من تجارب تلك الشركات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي.¹

- انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء وجودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- تخفيض تكاليف الجودة بمعنى انه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.
- زيادة حصة السوق وتخفيض التكاليف.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العميل.
- زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأخير التسليم.
- زيادة الابتكارات والتحسين.

وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد ايجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة

الشاملة ومن أهم هذه الفوائد:²

- انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.
- انخفاض نسبة الغياب.
- انخفاض نسبة الإجازات المرضية ، وانخفاض نسبة الإصابات أثناء العمل.
- تحسين العلاقات والإنسانية ورفع الروح المعنوية.

¹ . محمد رياض ، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار

2000، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005، ص 4.

² عبد الله مومن الخلق، ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، 1997، معهد الإدارة، الرياض، ص 147.

- تحسين الاتصال والتعاون بين الوحدات .
- زيادة العائد على الاستثمار .
- زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف وخفض زمن دورة الإنتاج .
- زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية.

المبحث الثالث: نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.

أن تطبيق إدارة الجودة في المنظمات الحكومية أو الخاصة تبدأ بالإدارة العليا للمنظمة، لان ذلك يعبر عن مدى التزام الإدارة العليا واقتناعها ببرامج التطبيق . أن الدور الذي تلعبه الإدارة ضروري لكل مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وان عدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا قد يكون سببا أساسيا في فشل جهود تحسين الجودة وتطويرها. أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمة بشكل عام وفي البيئة العربية بشكل خاص يواجه تحديات وصعوبات كبيرة ، إلا أن هناك ما يدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سنركز عليه في هذا المبحث حيث نتناول فيه أهم النماذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها ثم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها.

المطلب الأول: نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

تتطلب عملية وضع نموذج إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العلمي عددا من المرحل والخطوات التي ستسهم في تهيئة ثقافة المنظمة من اجل بناء ثقافة ملائمة لتقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

ولقد تعددت النماذج المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهناك بعض نواحي الالتقاء فيما بينها وهذا الاختلاف يمثل عنصر ايجابيا للمنظمة لكي يتيح لها أن تحتار ما يلائمها من هذه النماذج.

وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى النماذج التالية

- نموذج ادوار ديمنج.
- نموذج جوزيف جوران.
- نموذج همبر.
- نموذج معهد الإدارة للتحسين المستمر للعملية .

أ - نموذج ادوارد ديمينج:

- يشمل هذا النموذج على أربعة عشر مبدأ شكل في مجموعها إطار عام يمكن للمنظمات الاستعانة بها من أجل وضع نموذج خاص وهذي المبادئ هي:¹
- 1 - تبني المنظمة لفلسفة جديدة على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها.
 - 2 - شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها وخدماتها.
 - 3 - تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الأخطاء.
 - 4 - توطيد العلاقة مع المودين.
 - 5 - التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين.
 - 6 - التوجيه إلى سياسية التقييم على أساس الجودة الصناعية.
 - 7 - تنمية صفة القيادة لدى المديرين.
 - 8 - الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت.
 - 9 - إزالة العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم.
 - 10 - السعي نحو جميع الصراعات القائمة بين العاملين .
 - 11 - التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين
 - 12 - توفير عنصر الاستقرار الوظيفي.
 - 13 - إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - 14 - ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة السابقة لدى العاملين وحثهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر .

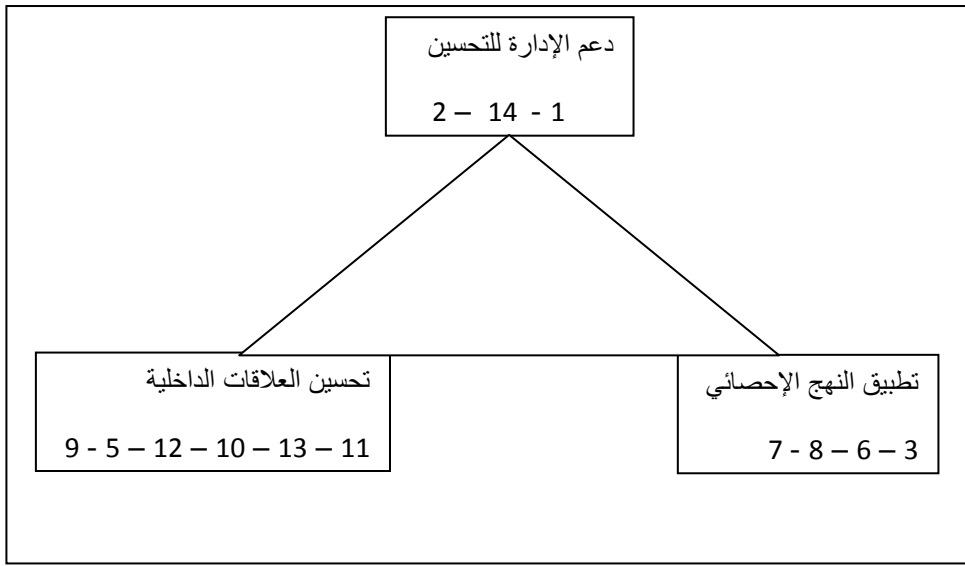
¹ محمد رياض، مرجع سابق، ص 105.

ولقد وضع ديمينج نقاط ه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه اسم مثلث ديمينج ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي وهو بمثل الأبعاد الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمينج والمتمثلة في:¹

- دعم الإدارة للتحسين - تطبيق النهج الإحصائي - تحسين العلاقات الداخلية.

والشكل رقم (03) يمثل مثلث ديمينج:

شكل (03): مثلث ديمينج



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مناهج _ عمليات _ تطبيقات، مرجع سابق، ص 120.

ب نموذج جوزيف جوران

لقد كان اهتمام تفكيره حول إدارة الجودة ، وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ولقد قدم جوزيف جوران أفكاره في شكل ثلاثية وهي كما يلي.²

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات ، مرجع سابق ، ص 119.

² محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة ، عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع ،2005، ص 105.

1. تخطيط الجودة :

يقصد بها جوران تحديد الزبون الذي يؤثر في العمل يتي حيث يتضمن ذلك الزبون الداخلي والخارجي ويمكن تحديد الخطوات التي تضمنها بعد تخطيط الجودة كما يلي:

- تحديد الزبون.
- تحديد احتياجات الزبون.
- تطوير مواصفات المنتج للإبقاء بحاجات الزبون.
- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك المتطلبات.
- تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذ.

2. ضبط الجودة:

ويضمن هذا البعد عدة خطوات وهي:

- تقييم الأداء.
- مقارنة النتائج مع الأهداف المخططة.
- القيام بالإجراءات التصحيحية.

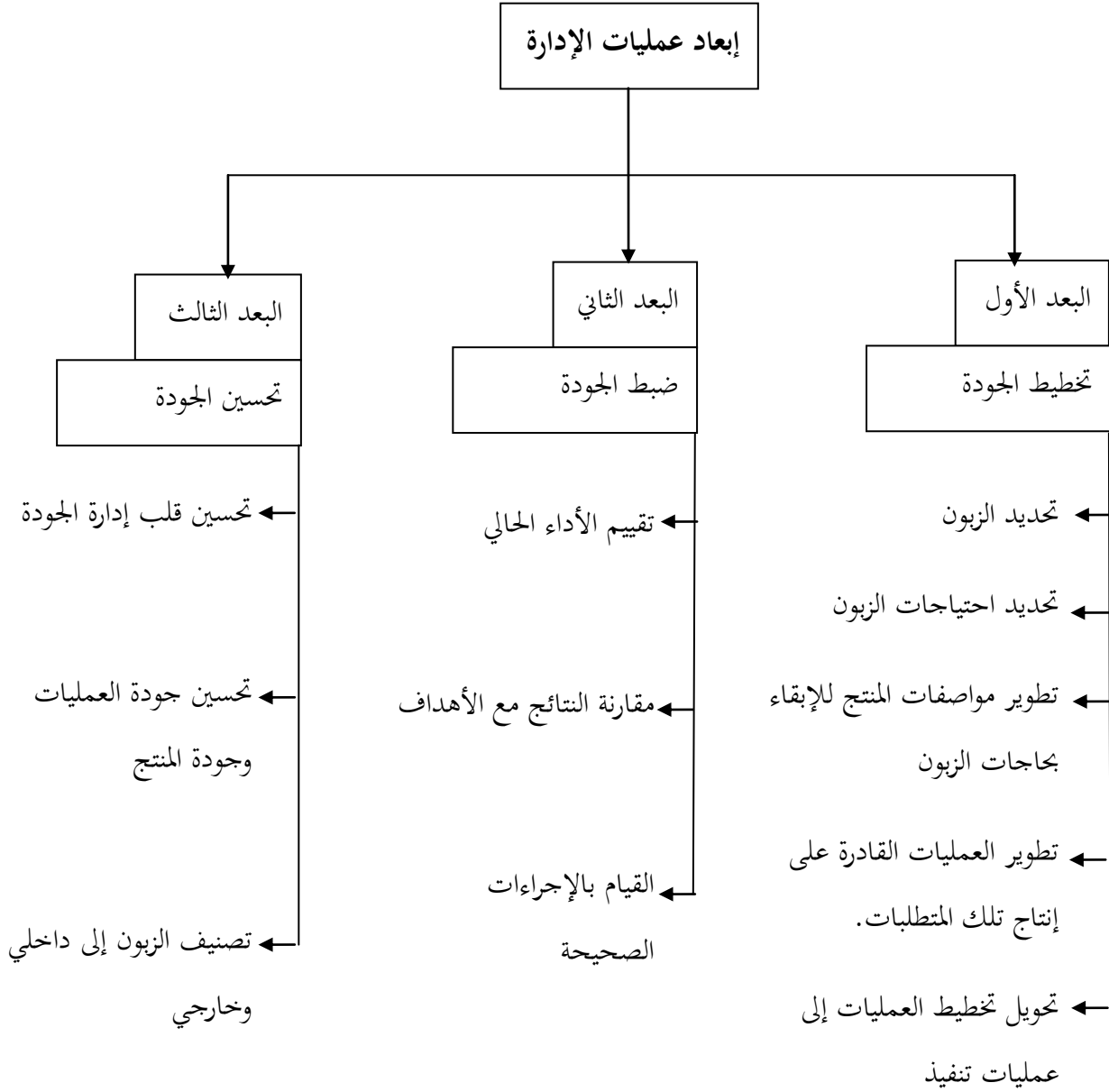
7 تحسين الجودة

لقد اهتم جوران كثيرا بالبعد لأنه يشل القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة ويتضمن هذا

البعد:

- اعتبار التحسين قلب إدارة الجودة الشاملة
 - تعدي التحسينات إلى جودة العمليات وليس فقط جودة المنتج.
 - تصنيف الزبائن إلى نوعين داخلي وخارجي بالنسبة للمنظمة.
- والشكل رقم (04) يوضح الإبعاد الثلاثية لجوران:

الشكل (04): ثلاثية عمليات الإدارة لجوران.



المصدر: محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة ، عمان : دار ال طيزوري للنشر والتوزيع ، 2005، ص

ج - نموذج همبر:

يقوم نموذج همبر بتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر على ستة مراحل متتابعة في معظمها يضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال وناجح للجودة الشاملة وهذه المراحل هي:¹

1 القيادة:

ويقصد بها أن تتعهد الإدارة العليا للمنظمة بالدعم والتأييد لجميع برامج الجودة الشاملة حيث في غياب هذا الدعم والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يكتب لها النجاح في المنظمة

2 التخطيط والتنسيق:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يكون هناك تخطيط استراتيجي وان تكون هناك جهة مشرقة تقوم بمتابعة عمليات التنسيق والمتابعة بين الوحدات بهدف تسهيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .

3 التعليم والتدريب.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توعية وثقافة العاملين في المنظمة بمبادئ فلسفة TQM ومراحل تطبيقها وهذا يتم من خلال برامج التعليم والتدريب التي تعد لهذا الغرض.

4 تشكيل فوق العمل.

أن المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين في التطبيق، من خلال فرق عمل متخصصة تساهم في تشخيص المشاكل التي تواجه عملية التطبيق ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها.

¹ فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع، 2002، (ص ص) 116 - 119.

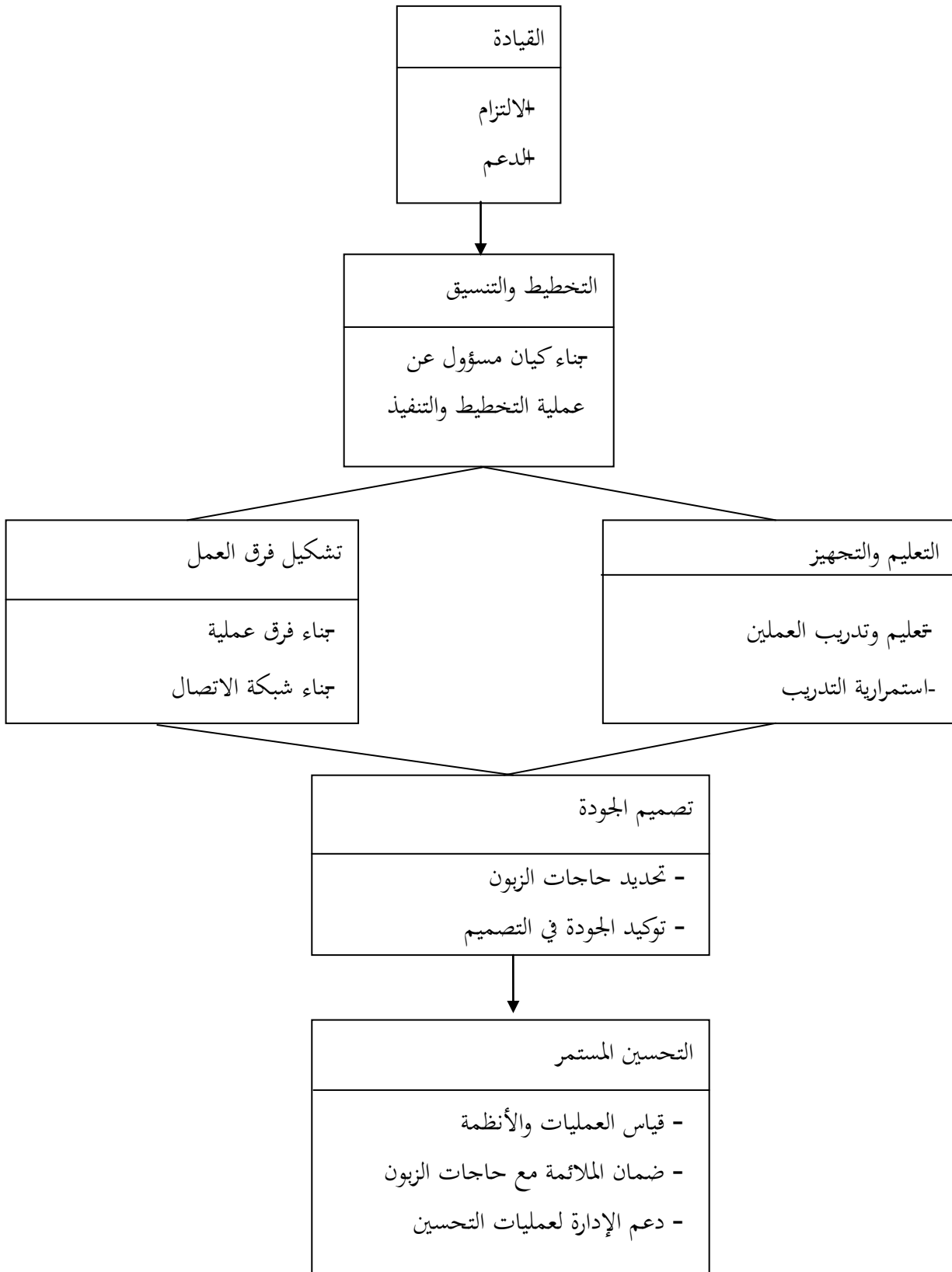
5 تصميم الجودة

يتطلب تحديد حاجات ورغبات الزبون بشكل مستمر أن يكون تصميم الجودة الخدمة مبنيا على هذا الأساس، ويتضمن ذلك ما يؤكد تصميم الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة.

6 التحسين المستمر:

في هذه المرحلة يتطلب تهيئة المقاييس التي يمكن من خلالها قياس جودة العمليات والأنظمة المصممة لضمان توافقها مع حاجات وتوقعات الزبون، ويجب الاهتمام بتوفير الحوافز لدى المسؤولين عن التحسين المستمر للجودة لبذل المزيد من الجهد واستمراره. و الشكل رقم (05) يمثل نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الشكل (05) : نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، القاهرة : اي نزاك للنشر والتوزيع ، 2002، ص

د- نموذج معهد الإدارة للتحسين المستمر

يركز هذا النموذج على التغييرات التنظيمية والسلوكية المطلوب بالقيام بها لإيجاد ثقافة للتحسين المستمر بالمنظمة.

يتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية تشكل في مجموعها إطارا للتحسين المستمر وفي ما يلي الأبعاد المكونة للنموذج.¹

1 توضيح الرؤية

تمثل الرؤية طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشدا محددًا لاستراتيجيات المنظمة نظرًا لعمومية التوجهات التي تحتويها وهي الأساس الذي تبنى عليه رسالة المنظمة وهذا البعد لابد أن يحتوي على العناصر التالية:

- تطوير الرؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- بناء وعي لدى الرؤوساء العاملين في المنظمة.

- تحديد وتوثيق رسالة المنظمة.

2 التمكين:

يقصد بهذا العنصر توفير الموارد التي تمكن المنظمة من تنفيذ وتطبيق مبادئ وفلسفة

إدارة الجودة الشاملة وهذا البعد بدوره يتضمن القيام بمجموعة من الخطوات هي:

- قيام الإدارة العليا بخلق بيئة تتجلى فيها الرؤية لتطبيق الجودة الشاملة في جميع أنشطة المنظمة.

- توفير الموارد الأزمنة لتوفير التدريب وجعله متاحًا لجميع العاملين.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب والملائم لتلك الموارد.

¹ فريد زين الدين، مرجع سابق، (ص - ص) 87 - 95.

3 التركيز

- تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة الانتقال من العموميات والأهداف العريضة إلى أهداف محددة وضيقة وهذا التطبيق يتطلب القيام بالخطوات التالية:
- تحديد الأهداف من خلال التركيز على احتياجات الزبون.
 - نشر الأهداف من خلال ترجمتها إلى ممارسة وأفعال.
 - اشتراك الزبون المورد في جهود التحسين من خلال فهم الاحتياجات وتبادل الخبرات بين جميع الأطراف المعنية لعملية التحسين والتطوير.

4 التحسين

- يمثل التحسين هدف رئيسنا للمنظمة ، تركز عليه لتحقيق الأداء المتميز في الجودة الشاملة ويمثل هذا العنصر الأعمال التي تتخذها المنظمة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ومردودها بهدف تزويد المنظمة بفوائد إضافية ولزبائنها ويتم ذلك من خلال:
- تحديد وتخطيط وتوثيق العمليات الحالية لكي يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي للعاملين والمنظمة ومقارنته بالأهداف المطلوبة.
 - تقييم أداء العملية ثم محاولة تطويرها بما يحقق رضا الزبون .
 - تحسين العمليات من خلال تجنب الأخطاء قبل وقوعها مع تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لعلاجها.
 - قياس التقدم من خلال مقارنته بالأهداف ورضا الزبون وتوثيقه ومن ثم تضيق دورة التحسين المستمر للجودة الشاملة.

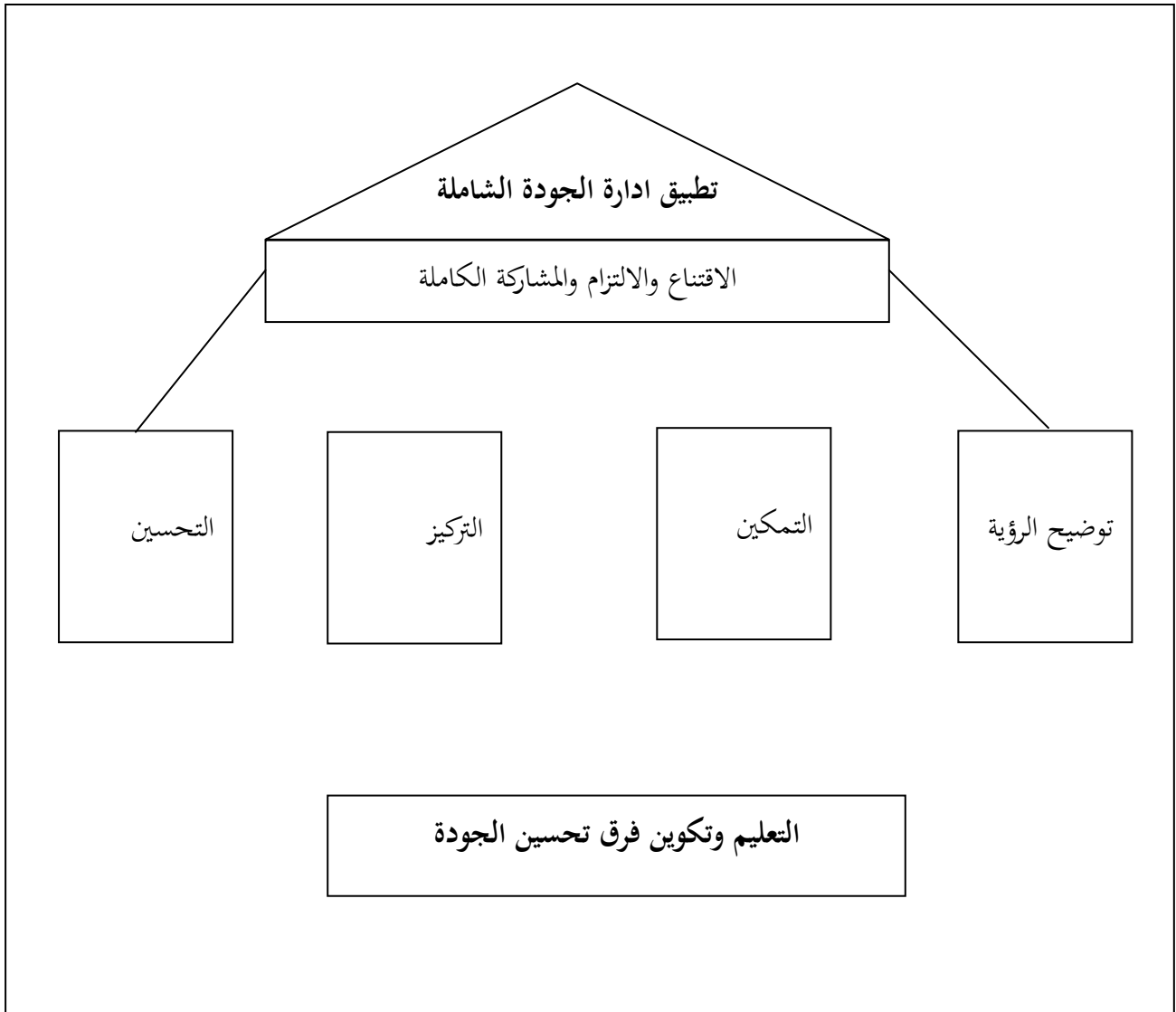
5 التعليم

- من العناصر الأساسية لضمان نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة أن يكون معتمدا على العمل والتدريب، لأنه يضمن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعرفة وهذا العنصر ي تضمن القيام بما يلي:

- تحديد احتياجات التعليم عن طريق تحديد أهداف الجودة الشاملة

- تقييم مواد التعليم ومصادر الحصول عليها ومحاولة تطويرها.
 - تحقيق التكامل بين مجموعات العمل من خلال التدريب والأساليب الأخرى.
 - تطوير المهارة الجديدة وخلق فرص التطوير وغيرها.
- والشكل رقم (06) يوضح أبعاد هذا النموذج:

الشكل (06): نموذج معهد الإدارة للتحسين المستمر



المصدر: فريد زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، القاهرة، د،د،ن 1995 ص 97.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

أن ما يجب أن نفعله المنظمة عموماً للتأكيد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واستمرارية تحسين الجودة في الأمد الطويل وكيفية قياس هذا التحسين بشكل متكامل، وذلك من الانطلاق أن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو تحسين وتطوير الجودة المستمر لكل من المنظمة وخدمة الزبون.

ومن هذا المنطلق حاول العدي من الباحثين من تجميع وحصر أهم المتغيرات والعناصر التي يمكن الاعتماد عليها كمتطلبات لقياس الجودة ضمن برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي يساعد المنظمة على التميز في أدائها وهذا المتطلبات هي:¹

أ بناء إستراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة وتصم العناصر التالية:

1 رؤية: تصورات مستقبلية للإدارة العليا للمنظمة، ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل من حيث نوع الخدمات التي ستقدمها.

2 الرسالة: تتضمن الاتجاهات الواسعة للمنظمة، من حيث مبررات وجودها والخدمات التي ستقدمها.

3 الأهداف: تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة والتي على ضوءها يتم تهيئة الموارد اللازمة لانجازها.

4 الإجراءات: تمثل النظم التي تتبعها المنظمة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها في عملية التطوير والتحسين.

ب نظام متطور لتوكيد الجودة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات واليات ضبط الجودة وأسلوب تحديد الانحراف وكيفية معالجته.

ت تنمية اتجاهات ايجابية لدى جميع العاملين بأهمية التطور والتحسين المستمرين لجودة الخدمة المقدمة للزبون لكسب رضاه وولائه.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، (ص، ص) 190 - 192.

ث للتعليم والتدريب المستمران لجميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

ج قيادة فاعلة نتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ح نظام لإدارة الأداء : يتضمن قواعد و آليات تنفيذ الأعمال والوظائف وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتقويم النتائج والانجازات .

خ -التوجيه باحتياجات الزبون الداخلي والخارجي للمنظمة.

د -تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة للمنظمة تكون ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للجودة.

لو نظرنا إلى هذه المتطلبات السابقة لوجدنا أنها تتمحور حول تبني مفهوم إدارة الجودة

الشاملة، في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، واعتبار الزبون هو الأساس في تفكير

الإدارة العليا للمنظمة وان رغباتهم واحتياجاتهم هي المحرك الأساسي لجهودها المبذولة أو التي ستبذلها في المستقبل.

وقبل التفكير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من اخذ الأمور الآتية بعين الاعتبار:¹

1 -تقويم الوضع الحالي للمنظمة كي يتم التأكيد من الحاج إلى التغيير واضحة وان إدارة

الجودة إستراتيجية مناسبة ، كما يجب أن تتطابق أنماط القيادة وبيئة المنظمة مع إدارة الجودة

الشاملة ، وإذا لم يحصل ذلك يجب أن يتم العمل عليها (التطابق) أو تأجيل أو تجنب

تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى حصول ظروف مناسبة.

2 -عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكون صعبة وعليه يحتاج القادة أن يستمروا بالتزامهم

ويبقوا العملية جميلة للعيان ويزودها بالدعم اللازم، ويحملوا الأفراد مسؤولية والنتائج.

3 -توضيح أن الجودة الشاملة موجهة بالغرض فيما يتعلق بتصور المنظمة للمستقبل، عن

طريق تشجيع التشارك بين جميع العاملين من أعلى مدير إلى أصغر عامل بالمنظمة.

¹ -قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات ، المرجع سابق، ص 195.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يتطلب التحول إلى الجودة الشاملة إتباع عدة مراحل ينبغي إتباعها من قبل المنظمة لكي تكون عملية التحول ناجحة وتحقق الأهداف الموجودة منها.

ويمكن تحديد خمس مراحل أساسية ينبغي الأخذ بها وهي:¹

1 مرحلة الإعداد:

يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المنظمة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة ، وينبغي والقيام بالإجراءات التالية.

أ - تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العلمي للمشاكل المنظمة ، وبيان التحديات التي تواجهها.

ب - تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم واعتبارها أساساً من أسس أهداف المنظمة.

ت - التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة ف ضلاً عن مساندة تطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر.

2 مرحلة التخطيط:

تهدف المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أ - تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.

ب - تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمنظمة، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية.

ت - إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين الاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزاماتهم ، وكسب رضاهم.

¹ عبد الرحمن توفيق ، المناهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة ، ط2، مصر: مركز الخبرات المهنية، للإدارة، 2004، (ص. ص) 104-109.

ث وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.

3 مرحلة التقييم:

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها وتتضمن الخطوات التالية:

أ - تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، وهذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة.

ب تشخص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.

ت مراجعة ثقافة المنظمة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

4 مرحلة التطوير:

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه

القصور التي أفرزها المرجعة السابقة وتتضمن القيام بالخطوات التالية:

أ - تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.

ب تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدوره في عملية التغيير .

ج -المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة من التجارب المماثلة.

5 مرحلة التحسين المستمر:

تستهدف هذه المرحلة التعريف على افضل الممارسات وأفضل الأداء من اجل استثمارها

مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

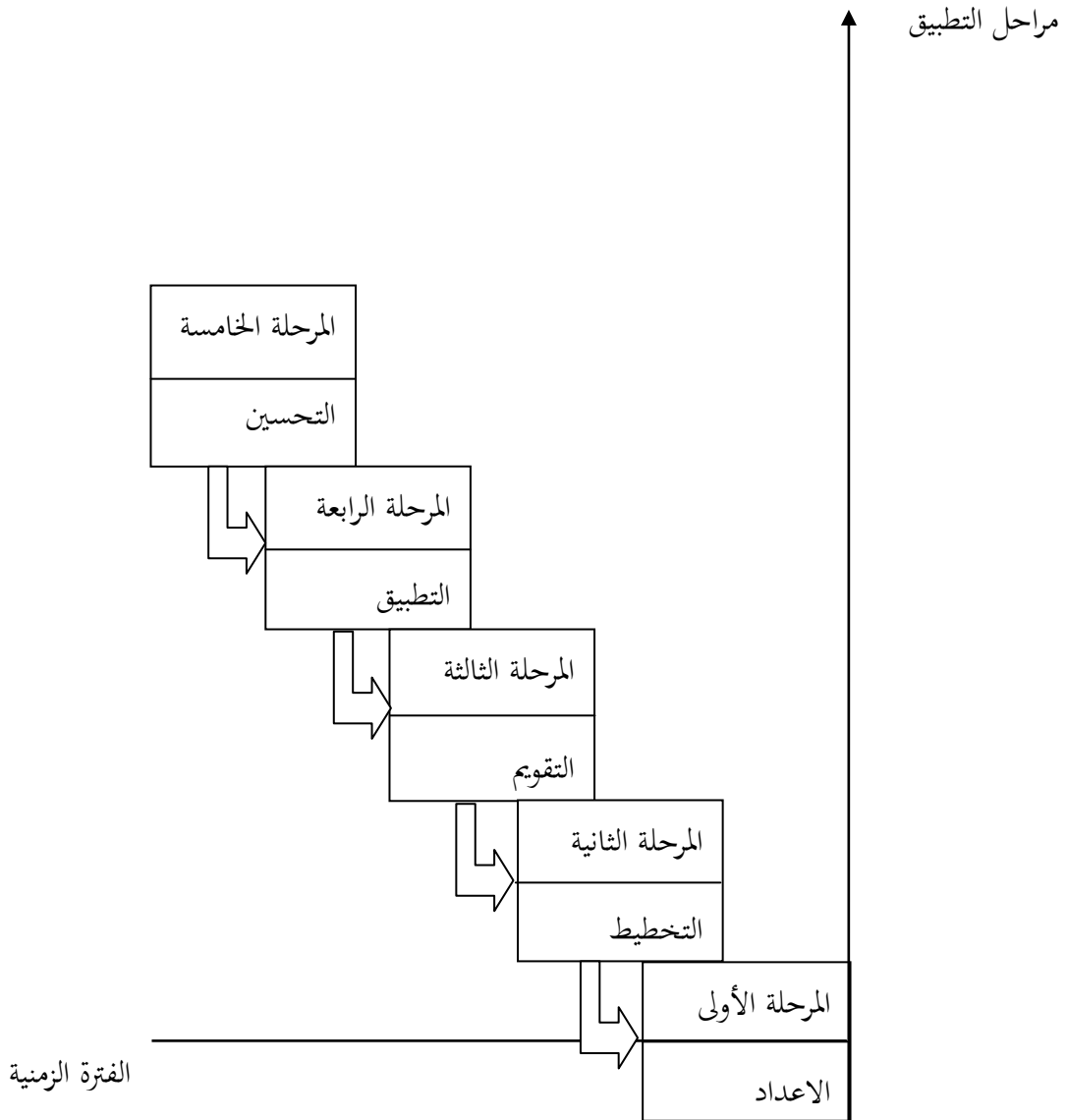
أ -الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقديم برنامج التطبيق.

ب دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق.

ت تزويد العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة.

والشكل رقم (07) يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

شكل (07): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة الخدمات، مفاهيم _ عمليات_ تطبيقات، مرجع سابق، ص 195.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تتجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل بعضها لأخر فهناك مجموعة من المشاكل والأخطاء التي تقع فيها المنظمات والتي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة والتي تقف حائلا دون التطبيق القائم لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه الأخطاء ما يلي:¹

- 1 -الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية أكثر من رعاية وتشجيع ومكافأة الانجازات الجماعية والانجازات التنظيمية
- 2 -التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة
- 3 -الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.
- 4 -الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة . فمن المعلوم أن المنظمة لا تستطيع أن نتحدث عن الجودة أو تقويمها ما لم يكن لديها فكرة محددة عن الذي يفعله ومن تحاول المنظمة أن تخدمهم وهذا يتضمن :

 - أ -معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز.
 - ب -قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة.
 - ت -إتباع وتنوع خدمات بعض منظمات الخدمة مثل التعليم العالي كالصحة وغيرها.
 - ث فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، (ص ، ص) (123 ، 129).

5 مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذين يحثون أن يفقدوا امتيازاتهم أو منطقة الراحة لديهم كما هو الحال لنظائرهم في الصناعة .

6 عدم وجود إدارة قوية فأي تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمنظمة وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها، وان يكونا صبورين لانتظار نضج عملية تغيير البيئة قبل الحصول على النتائج .

7 +الإرث الاجتماعي والثقافي هو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المنظمات أو من قبل الزبون ، وعدم تقبل أساليب التطوير و التحسين في عمليات تقديم الخدمة.

8 عدم توفر التمويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

9 عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار اللذان يعدان من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجهود مما ينعكس بشكل سلبي على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة.

10 عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية بحيث يعتقد بعضهم أن أهمية التكنولوجيا تفوق

أهمية الموارد البشرية وهذا الكلام بعيد كل البعد عن الصحة فبالرغم من الأهمية الكبيرة

للتكنولوجيا في إحراز التقدم إلا أن القدرة على استخدامها لا تأتي إلا من خلال تنمية وتطوير

الموارد البشرية القادرة على استخدامها بشكل جيد لتحقيق النتائج . لذلك يجب الاهتمام بالموارد

البشرية خاصة من حيث أنظمة المكافآت وتقييم الأداء والتدريب وتصميم العمل لا تمام ملية

تطبيق الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تبين من خلال عرض موضوعات الفصل المتعلقة بالجودة أو إدارة الجودة الشاملة أن الجودة قديمة قدم الحضارات الإنسانية ، حيث كان مفهوم الجودة في البداية ينحصر في الدقة والإتقان وقد بدأت تشغل فكر الإنسان المعاصر بازدياد الإنتاج وتوسع الأسواق خلال القرن العشرين وهو ما ظهر جليا في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وفي بداية عقد الخمسينيات ، حيث قلبت جميع موازين القوى الاقتصادية في العالم وعلى رأسها أمريكا وأوروبا، وهذا ما اتضح من خلال المراحل التاريخية لتطور مفهوم الجودة من الفحص والتفتيش إلى مرحلة طبق الجودة وتوكيد الجودة ثم إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت بشكل فلسفة شاملة في ثمانينات القرن العشرين وأصبحت الجودة هي التحدي الذي سيواجه المنظمات في العقود القادمة ، وان مفهوم الجودة خضع ومازال يخضع لسلسلة من التطورات المستمرة بالمنتج.

في المبحث الثاني المتعلق الأسس النظرية الإدارة الجودة الشاملة تم توضيح الدور الذي أصبحت تلعبه إدارة الجودة الشاملة من خلال ما حققه هذا الأسلوب من نجاحات في الإدارة، حيث يشتمل هذا الأسلوب على وصف عمليات تقديم الخدمات وإجراء التعديلات والمقترحات التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر.

وبالرغم من تعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومما كانت المفاهيم فالجميع يتفق على إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري متكامل يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها وفي ظل ظروف ملائمة.

كذلك من بين المرتكزات الأساسية الإدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح أهمية تطبيق هذه الفلسفة ومنها، تحقيق مستوى عال من الجودة ، والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون ، انخفاض نسبة التسرب الوظيفي ونسبة الغياب.

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود قيادة قوية على أن تبدأ بتطبيقها الإدارة العليا، من خلال اختيارها احد النماذج التي تم التطرق إليها مع تهيئة بيئة مناسبة لتطبيقها

ويجب النظر إلى العاملين على أنهم مصادر يمكن تطويرها وعليه يجب دعم كل العاملين في المنظمة واستشاراتهم كي يكونوا ناشطين فاعلين في عملهم.

لكن بالرغم مما تحقّقه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من فوائد للمنظمات فنّها تواجه مصاعب إثناء عمليات التطبيق منها، عدم استقرار القيادة الإدارية للمنظمة ، بالإضافة إلى فقدان الوعي بمفاهيم وفلسفة الجودة الشاملة.

**الفصل الثاني: علاقة إدارة
الجودة الشاملة بأداء الموارد
البشرية**

تمهيد

أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لان تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الموارد البشرية بها.

ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة الموارد البشرية بالمنظمة العمل على تنمية قدرات ومواهب الأفراد، وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، وهذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم وقدراتهم ومهارتهم والتدعيم هذه العملية يتطلب الاعتماد على أسلوب إداري يتميز بالشمولية بتمثل في مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة، جميع المدخلات وجميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات.

وباعتبار أن العنصر البشر أهم مورد في المنظمة ومهمة إدارته وتسييره وتحسين أدائه من أهم المهام في المنظمة وأصعبها فسوف نتطرق في هذا الفصل الثاني الموسوم بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية بكل ما يتعلق بأداء الموارد البشرية وتحسينه بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث قسم الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تمت عنونة المبحث الأول بماهية أداء الموارد البشرية، والمبحث الثاني بتقييم أداء الموارد البشرية والمبحث الثالث بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: أداء الموارد البشرية.

حظي موضوع أداء الموارد البشرية باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي إذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. فلقد باتت المنظمات تنتظر إلى تحسين الأداء على انه من أهم واجبات الإدارة وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعيا لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه وذلك بغية تحقيق الأداء المطلوبة ، نظرا لان أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

وفي هذا المبحث سنتناول مفهوم أداء الموارد البشرية، ثم عناصره ومحدداته واهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.

يشير المفهوم اللغوي لكلمة أداء " Performance " كلمة انكليزية مشتقة من الكلمة القديمة Performance المأخوذة كلمة Performer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى.¹ فيمكن تعريف الأداء بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

أما المفهوم الاصطلاحي التنظيمي فيشير إلى الأداء بأنه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.²

¹ .دسمان فيصل محجوب، مرجع سابق، ص 198.

² .زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة: دار فضاء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001، ص 35.

فيمكن تعريف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹

ويعرفه نيكولاس F.W.Nicolas الأداء: بأنه نتاج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك.²

كما يعرف أداء الموارد البشرية أيضا بأنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفية بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.³

ويرى آخرون أن الأداء أيضا هو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وان وجد بينها عامل مشترك.⁴

وقد عرف أيضا بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.⁵

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، فمن الكتاب والباحثين من يرى انه سلوك ، ومنهم من يرى انه حصيلة، ومنهم من يرى انه انجاز عمل وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو دراسات ميدانية.

ويستخلص الباحث أن أداء الموارد البشرية هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لانجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل ،فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيد أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية كمناح العمل

1. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 215.

2. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003، ص 15.

3. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للنشر والتوزيع، 2011، ص 83.

4. رواية محمد حسن، المرجع السابق، ص 216.

5. عبد الباري إبراهيم درة، المرجع السابق، ص 17.

والعلاقة بالزملاء وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ، ونوع التعليم والخبرات المكتسبة.

المطلب الثاني: عناصر الأداء.

إن هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية أداء الموارد البشرية في المنظمات فيتضمن الأداء الوظيفي عدة عناصر يمكن حصرها في مايلي:¹

1 -المعرفة بمتطلبات الوظيفة.

وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2 -خوعية العمل.

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3 -كمية العمل المنجز.

إي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4 -المتابعة والوثوق.

وتمثل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمال وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقديم نتائج عمله.

¹ .حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1990، ص 52.

المطلب الثالث: محددات الأداء.

أداء الموارد البشرية هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وأدراك الدور (المهام) فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات، وإدراك الدور، أو المهمات المنوطة به.¹

فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها الأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود تكامل وحد ادني من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فان مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا انه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم واللازم للدور الذي يقوم به إلا انه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فان مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا انه يصطدم ببعض العوامل والخارجية والخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه.

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم أداء الموارد البشرية، لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وان تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمر سهلا نظرا للأسباب التالية:²

¹ .رواية محمد حسن، مرجع سابق، (ص ص) 216 - 220.

² . محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2006، ص 51.

- 1 - إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- 2 - إن محددات أداء أفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- 3 - إن العوامل البيئية الخارجة لها اثر سلبي أو ايجابي في تحديد محددات الأداء.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية.

إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفاعلية هو بحد ذاته للنظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للدولة، وان نسبة عالية من نجاح المنظمات في هذا الشأن تعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر احد مقومات الإنتاج الأساسية لذا كان لزاما على الإدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة موظفيها أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري وان تعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على أدائهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة. وفي ما يلي تستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستوى أداء الموارد البشرية.

1 غياب الأهداف المحددة

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة فأنها لا تستطيع أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فان المنظمة لا تستطيع أن يكون معايير للأداء، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الموظف الذي يكون أدائه محدودا، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فان الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشا عن ذلك صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين ، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء ، حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن ثم تدني مستوى الأداء.¹

2 عدم المشاركة في الإدارة.

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا. وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث

¹ - رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص216.

يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أوفي تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحل المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ.¹

3 - اختلاف مستويات الأداء.

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذين يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج، والموظف المتوسط الإنتاج، والموظف غير المنتج.²

4 - مشكلات الرضا الوظيفي.

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء. فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال - العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل بيئة العمل - كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها.³

5 - التسبب الإداري

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به.

وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والأشراف، فإذا كانت القيادات الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 142.

² - المرجع السابق، ص 143.

³ - رواية محمد حسن، المرجع السابق، ص 218.

للعمل مع أداء دورهم في المتابعة والأشراف فان ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهود لانجازه.¹

6 مشكلات التطوير التنظيمي.

تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها اثر على انخفاض

معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسن آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.²

7 ضعف نطاق الأشراف.

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فان عبء المسؤولية

التي تتحملها المنظمات تزايد، ونظرا لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والمعاملين والرؤساء فان لنطاق الأشراف دورا في التأثير على الأداء الوظيفي فيترتب على عدم وجود الأشراف دورا في التأثير على الأداء الوظيفي فيترتب على عدم وجود الأشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك اثر على أداء العاملين وإنتاجهم.³

¹ . سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 144.

² . محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنبطي، مرجع سابق، ص 54.

³ . المرجع السابق، ص 56.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

يعد موضوع تقييم الأداء من أكثر المواضيع الحيوية التي تناولتها الدراسات والبحوث والاستراتيجيات المعاصرة في المنظمات والإدارات الحديثة التي تنشأ التطوير والتنمية بما تشمله من معايير سلوكية مادية وإنسانية معقدة، واختيار الأفراد الأكفاء لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وفي هذا المبحث نستعرض في المطلب الأول مفهوم تقييم الأداء ثم في المطلب الثاني مسؤوليات تقييم الأداء أما المطلب الثالث سيعنى بطرق تقييم الأداء أما المطلب الرابع فنستعرض لأهم استخدامات نتائج تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

لقد حظي تقييم الأداء باهتمام العديد من الكتاب والباحثين والمتخصصين وأعطوا العديد من التعاريف له، منها:

أن تقييم الأداء هو " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءاتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية ، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءاتهم في تحقيق الأهداف " ¹.

وقد عرف أيضا بأنه عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الموظف ومصيره الوظيفي. ² كما يعني تقييم الأداء الحصول على الحقائق أو البيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلته الحاضر والمستقبل. ³

¹ . مصطفى محمود ابوبكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 207.

² . Christian Batal, **la gestion des résous Humaines dans la secteur public** , 2 edition paris echitiom dogmatisation, 2000, P7.

³ . بابا ولداسين، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة، البنك الموريتاني للتجارة الدولية | B M C ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان: ابي بكر بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، 2009-2010، ص 97.

ويعرف تقييم الأداء أيضا على انه النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون التقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية.¹

ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.²

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف تقييم الأداء على انه عملية إدارية تهتم بالقياس والمراجعة المستمرة والمنظمة الأداء العاملين مقارنة بالأهداف أو المعايير الموضوعة لفترة زمنية معينة وهذا بغية اتخاذ الإجراءات الملائمة وتحديد مستوى كفاءة أدائهم في محاولة الوصول إلى الأداء المطلوب وتحديد مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموكلة إليهم والمحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، ومنه يمكن تبيان أهداف تقييم الأداء والتي نوجزها في ما يلي:

- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة.
- معرفة الفرد بمستوى أدائه.
- تفعيل نشاطات المنظمة (مهام إدارة الموارد البشرية)
- اكتشاف مواطن الضعف والقوة والنتائج وتحديد مسبباتها فعلى مستوى الأفراد معرفة الكفاءات العالية وتدعيمها، ومعرفة الأفراد ذوي الأداء المحدود وعلاجه، وعلى مستوى المنظمة التعرف على مسببات القوة والضعف (التدعيم والعلاج).

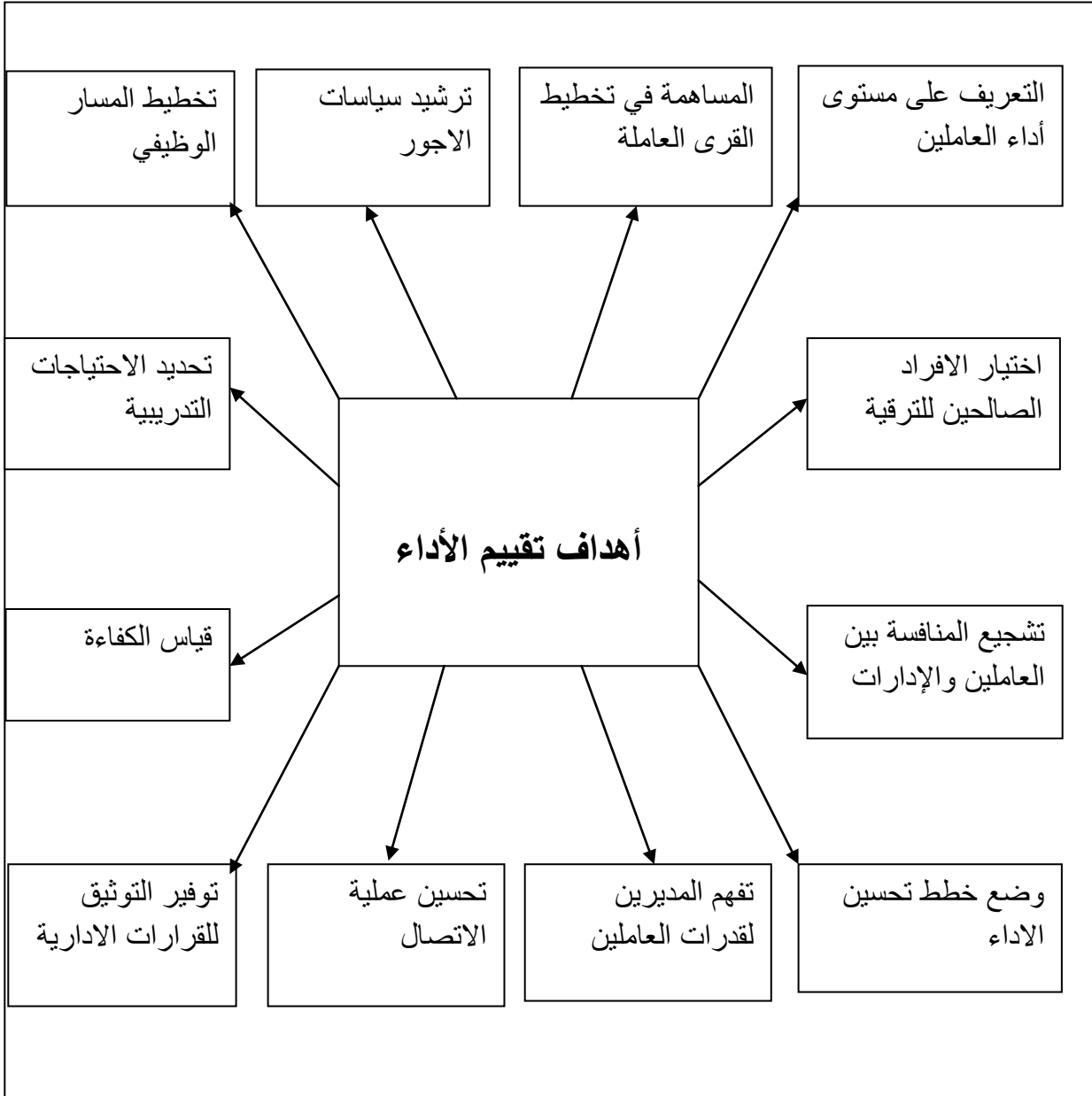
1. Actouf, (Omar), **les sciences de la gestion les ressources humaines, une analyse critique**, Alger:OPU, ENAI, 1986.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 257.

- الوصول إلى العدالة بالمعيار والقياس، فلكل حسب أدائه.

والشكل رقم (08) يوضح أهداف تقييم الأداء

الشكل (08) : أهداف تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات، القاهرة: دار فياء للنشر والتوزيع، 2001، ص 90.

المطلب الثاني: مسؤوليات تقييم الأداء.

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة إي طرق من الأطراف التالية.

1-الرئيس المباشر:

لقد أشارت الدراسات على أن 98 % من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على أساس أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة والماما بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثرهم قربا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة في التقييم ممن سواه كما أن الرئيس المشرف أو الرئيس المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه من الآخرين.¹ ومن عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية يقل حينما يدخل عامل التحيز والشخصية في التقييم.

2-المرؤوسون يقيمون رؤساءهم:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوفر لديهم الفرص للتعبير عن كفاءة الرئيس في قياداتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات... الخ،² حيث توجهت العديد من المنظمات في أوروبا واليابان والو م أ إلى إشراك المرؤوسين في تقييم أداء رئيسهم واعتبرته مصدرا للمعلومات يساعد في الوصول إلى تقييم الرئيس المباشر بشكل جيد ودقيق فمن خلال الاتصال المستمر واليومي للمرؤوسين برئيسه ومن خلال توجهات العمل الصادرة من قبله له، يتوفر لدى المرؤوس قدرا كبيرا من المعلومات عن أداء رئيسه الإشرافي بشكل يمكنه من تقييمه وتحديد نقاط الضعف والقوة لديه.

¹ . خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ،ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع ، 2007، ص 167.

² . جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية المنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 445.

ولا شك أن هذا التوجه جيد ومفيد لكنه مشروط بما يلي:¹

- توفر القدرة على الملاحظة واستخلاص النتائج لدى المرؤوس.
- توفر الموضوعية لدى المرؤوس وعدم التحيز الايجابي أو السلبي في المعلومات التي يقدمها عن رئسه فحسن العلاقة بينهما تؤدي إلى تحيز ايجابي والعكس من ذلك صحيح.
- عدم خوف المرؤوس من رئسه وتوفر الجرأة لديه ليقدم أداء رئسه.

3 -التقييم الذاتي.

ثبت من خلال الممارسة الفعلية انه من الصعوبة يمكن جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية، وذلك بسبب معرفته المسبقة بان نتائج تقييمه لأدائه الذاتي سيترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية ، الحوافز....الخ لذلك ومن اجل عدم خسارة هذه المصدر الهام من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء ، ظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية وتحسين الأداء، الذي حصر استخدام نتائج هذا التقييم في تحسين الأداء فقط، دون استخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية، وذلك من اجل توفير الموضوعية في تقييم أدائها الذاتي.²

4 -الزملاء

يمثل زملاء الموظف احد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم، أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات

¹ . عمر وصفي عقلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 398.

² . المرجع السابق، ص، ص (393 - 394).

أداء الوظيفة ، كما تتوفر لهم فرصة متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.¹

5 -المقيمون من الخارج:

تلجأ المنظمات إلى الطلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصص من جهات محترفة، ألا أن هذا الأسلوب له سلبياته من حيث أن مكلف في الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على المشرفين من كفاءتهم أو الثقة بهم.²

¹ . جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 144.

² . نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 184.

المطلب الثالث : طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض والمقيم يختار من بين هذه الطرق الطريقة أو الأسلوب الملائم والذي يختلف باختلاف حجم المنظمة وباختلاف طبيعة العمل ويمكن حصر هذه الطرق في ما يلي:

1 طريقة الميزان المتدرج.

بعد هذا الأسلوب في تقييم أداء الموارد البشرية من أقدم الأساليب والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1- 5 أو من 1 إلى 7....الخ، وقد يحتوي المقياس التدرج على عبارات تصف الأداء مثل ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف...الخ ويطبق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم بحث يتم وضع إشارة ما على الدرجة التي يتواجد بها المعيار في أداء الأفراد ويجمع الدرجات تحصل على الدرجة الكلية التي تعتبر عن مستوى الأداء.¹

والجدول رقم (02) يوضح نموذج لجدول تقييم الأداء وفق لطريقة الميزان المتدرج:

جدول (02) : تقييم الأداء وفق لطريقة الميزان المتدرج

المعيار	ممتاز 5	جيد جدا 4	جيد 3	متوسط 2	ضعيف 1
حجم العمل					
العلاقة مع الغير					
نوعية العمل					
المبادرة					
المواظبة					

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية ، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع، 2001، ص 185.

¹ - عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، (ص،ص) 183 - 184.

2 طريقة الترتيب العام.

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ انه غالبا ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم ، ومن أهم عيوبها أن تقييم الموظف يتم بشكل عام وقد يكون هناك تحيز.¹

3 طريقة المقارنات الثنائية.

في ظل هذه الطريقة فان مقارنة الأفراد ببعضهم البعض لا تتم على أساس عوامل تقييم معينة، بل على أساس مستوى أدائهم العام، واستناد إلى هذه المقارنة نحصل على ثنائيات ويتم تعيين الفرد الأفضل في كل ثنائية ويرتب الأفراد استناد إلى نتيجة المقارنة. أن تطبيق هذه المقارنة يكون مناسباً أكثر إذا كان عدد الأفراد الذي يخضع للتقييم محدوداً، أما إذا كان العدد كبيراً فان تطبيقها يصبح عملية مستحيلة لارتفاع عدد الثنائيات ويحسب عدد المقارنات على أساس العلاقة التالية

حيث n عدد المرؤوسين و R عدد الثنائيات وهذه الطريقة رغم بساطتها وسهولة تطبيقها فانها تفتح مجال واسع للتحيز.²

4 طريقة التوزيع الإجباري.

تتم هذه الطريقة لقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على تشكل منحنى طبيعي حيث تقع النسبة العلية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات نسب اقل بالتساوي على طرفي المنحنى وهكذا تطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه أن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة وحين تكون نسبة قليلة منهم من

1 - بابا ولد ياسين، مرجع سابق، ص 111.

2 - عبد الفتاح بوخمخ، المرجع السابق، ص 186.

ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين.¹

5 طريقة الإدارة بالأهداف

تعني الإدارة بالأهداف بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، ويكون ذلك في

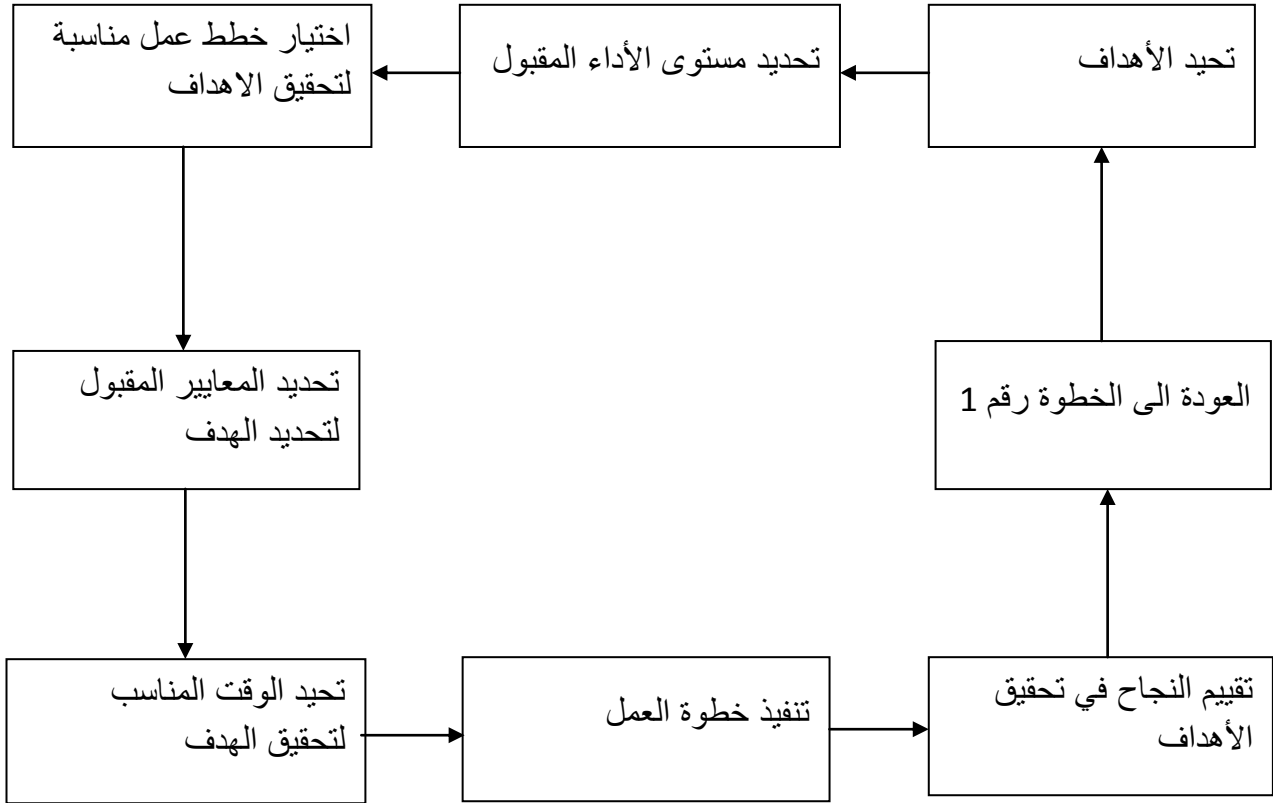
مختلف المجالات الإدارية، أي أن الرئيس لا يتولى تصميم الأهداف بمفرده ويطلب من التابعين تنفيذها، بل يشركهم في إرساء الأهداف وفي وصف الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تتجز خلالها وتقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها، فالإدارة بالأهداف أسلوب حديث في التقييم يدفع الفرد إلى تحقيق الأهداف التي التزم بها، الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء.²

والشكل رقم (09) يوضح المراحل التي تمر بها تقييم الأداء وفق طريقة الإدارة بالأهداف:

¹ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 152.

² - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 99.

شكل (09) : مراحل التقييم بطريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر: دار الأمة، 2011، ص 100.

المطلب الرابع: أهم استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

- تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكن أن تستخدم المعلومات لعدة أغراض، فيتم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في ما يلي.¹
- 1 تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة بالموارد البشرية (الترقية والنقل ومنح العلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية وغيرها من القرارات التي تؤثر على شعور العاملين بالعدالة وتقوية علاقتهم بالإدارة وانتمائهم للمنظمة).
 - 2 تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي.
 - 3 تقديم العديد من المعلومات لعملية تخطيط القوى العاملة (تقدير المعروض من القوى العاملة والمطلوب منها وخطط سدا الفجوة بين الطلب والعرض).
 - 4 تقديم المعلومات اللازمة للتأكد من دقة وموضوعية أساليب الاختيار والتعيين المتبعة، ذلك لاختيار الموضوعي لمدى جودة أساليب الاختيار هو مدى نجاحها في التنبؤ بأداء الفرد المهام وظيفته كما تحكمه نتائج تقييم الأداء.
 - 5 تفيد معلومات تقييم الأداء في معرفة المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير الأنظمة الإدارية أو قد تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها ومنع حدوثها مستقبلا.
 - 6 توفير معلومات التغذية المرتدة على مستوى أدائهم لمهام وظائفهم ونقاط القوة والضعف في هذا الأداء، الأمر الذي يعد ضروريا لنجاح مقابلات التقييم الأغراض تنمية مهارات الأفراد.
 - 7 يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصي عند التقييم.
 - 8 يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقى، وحيث انه من المنطقي توقع ضرورة توافر بعض القدرات فيمن يتم ترقيته، ذلك فان اختيار اسبب المرشحين للترقية لابد وان يعتمد على ضرورة وجود نظام موضوعي لتقييم أدائه.

¹ . احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية . الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة: دار الفكر العربي، (ص - ص)

9 يرتبط التقييم الموضوعي للأداء ليس فقط بالأداء الفردي، ولكن بأداء المنظمة الإجمالي

وذلك أن الأداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع جميع مستويات أداء العاملين بها.

إن المنظمات قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة ، وانه عند تركيزها على احد الأغراض فان ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء ، فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم ، فان ذلك يؤكد أهمية الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيضاحها وتوصليها إلى العاملين محل التقييم ، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم.

أما إذا كان الغرض من التقييم هو معرفة جوانب الضعف في الأداء المرؤوسين وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب فان معايير تقييم الأداء لابد أن تركز على مهارات يجب توافرها في أداء المرؤوسين ، وإذا كان غرض التقييم هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت التي ستمنح العاملين، معايير التقييم لا بد أن تركز على إنجازات محددة مثل كمية الإنتاج أو الجودة. ولزيادة فعالية تقييم الأداء ودعمه ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة، وذلك عن طريق تقييم خطوات العمل على ضوء الأهداف الرئيسية، ووضع النماذج الخاصة بالتقييم في كل خطوة، على أن يتم التقييم النهائي بعد الانتهاء من العمل ويتميز أسلوب التقييم المستمر في التعرف على الصعوبات والمشاكل في كل مرحلة من المراحل المختلفة.¹

¹ . جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ، (ص . ص) 408 . 410.

المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية:

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخرًا واحتل المكانة التي ينبغي أن يكون عليها فقد تم الاعتراف به بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتمامًا أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الجودة الشاملة. فقد أكدت الأدبيات والدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز للمورد البشري وأهميتها في تحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز لأداء المنظمة على جميع المستويات.

ففي هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية ثم في المطلب الثاني سنتعرض لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة ثم المطلب الثالث سنتطرق لتقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة أما المطلب الرابع سيتطرق لتحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

لا يخفى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحظى باهتمام متزايد نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الموارد البشرية وتعزيزها وإسناد الميزة التنافسية للمنظمة. وقد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري والتطبيقي للبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة ، فكلاهما يستخدم ذات النماذج والافتراضات مثل القيادة، المشاركة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي ورضا الزبون بالإضافة إلى ذلك فإن دور إدارة الجودة الشاملة يركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات

قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة، تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، والثقة والاحترام.¹

وهناك وجهات نظر رأت أن إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية وأدوات الرقابة إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام اقل في النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة.

وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة فهي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تقع ضمن اهتمام إدارة الموارد البشرية كزيادة معدل دون العمل والتغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين وكثرة اللجان وغيرها.²

أما على الصعيد النظري فلم تحلو المبادئ التي حددها رواد الجودة من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية ، فقد ضمت مبادئ ديمينج الأربعة عشر من الجودة ستة مبادئ عن الموارد البشرية ، وأولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية خاصة لقضايا الموارد البشرية، إذ خصصت جائزة Baldriage 150 نقطة لإدارة الموارد البشرية من مجموع 1000 نقطة، فيما خصصت جائزة أوروبا للجودة 90 نقطة لأداء الفرد و 90 نقطة لرضا العاملين من مجموع 1000 نقطة.³

¹ نجمة عباس ، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية ، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 22 - 23 فيفري 2012، ص 13.

² . فريد زين الدين ، مرجع سابق، ص 250.

³ . الحفظي زين العابدين ، مرجع سابق، ص 194.

وقد برزت أهمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية من خلال سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة والايزو (ISO) إذ نصت المواصفات الإرشادية (ISO-900) التي تتضمن دليل حول اختيار واستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة الشاملة. أما المواصفات العالمية (ISO 900) والتي تمنح بموجبها الشهادة فقد أفردت الفقرة (2-6) لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية أدت نصت على انه يجب " يجب على الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج أن يكونوا ذوي المقدرة على التعليم المناسب، والتدريب والمهارات والخبرة ، وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة، من خلال إشراك ودعم الأفراد وكإسناد لأهداف تحسين الأداء.¹

غير أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية واجهت التحديات، مثلما لاقت الفرص، فأدبيات إدارة الجودة لديها تركيز حول العملية أكثر من المحتوى وربما ذهب البعض إلى من ذلك وعد الجودة على أنها مجرد مسالة تصنيع ، وان دور الفرد يمكن في ضمان الجودة فضمن قطاع الخدمة يبدو اقل وضوحا، وربما تكون نقطة الخلاف الرئيسية والمشكلة الأكثر أهمية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية هي أن تطبيقات الموارد البشرية تركز على الفرد بدلا من الأنظمة، لذا فان تغيير تركيز الموارد البشرية الجديد هو في تبني الأنظمة بدلا من الاتجاهات الفردية الذي ولد صعوبات واجهت متخصصي الموارد البشرية، لاسيما على صعيد إعادة تعريف العلاقة بين الفرد والمنظمة.²

ويتجلى لنا مما تقدم ، بان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية ينبغي أن تكون قائمة على أساس التبادل والتكامل بينها، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنظمتها السابقة بأنظمة جديدة فانه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة

¹ . نجمة عباس، المرجع السابق، ص ص (15 - 16).

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، ط2 القاهرة،:مصر الجديدة للنشر التوزيع، 2000، ص 154.

الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة لكونها الإدارة المتخصصة والقادرة على أحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد الشرط الأساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة.

أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة ، وهذا ما يتطلب على المنظمات أن تعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات التنظيمية وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية التوظيف التي تضمن الاختيار والتعيين و شغل الوظائف وبرنامج التدريب وصولاً إلى أنظمة التعويضات التي تتضمن أسلوب التحفيز وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.

1- التوظيف.

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة ، حيث أن برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة وتكوين الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين ، حيث يجب على المنظمات وفي سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه اختيار الأفراد الذين لديهم معرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة ، وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في سبيل الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها في عملية التوظيف.¹

كما يهدف قسم إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى توظيف الأفراد الذين لديهم مرونة عالية في أداء العمل ولديهم القدرة على إشباع رغبات العملاء وعدم التركيز على مستوى المؤهلات لدى هؤلاء الأفراد.

ويلعب قسم إدارة الموارد البشرية دور مهما في عملية التوظيف بدءاً من الإعلان عن الحاجة للتوظيف وحتى عملية التعيين، حيث يتطلب التوظيف الفعال اختيار وسيلة الإعلان

¹ . نجمة عباس، مرجع سابق، ص 16.

الجيدة والتي تتناسب مع الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التركيز على محتوى الدعاية أو الرسالة الإعلانية.

كما يهدف التوظيف الفعال في ظل الجودة الشاملة إلى تقديم صورة عن العمل المراد ملئه، والذي يساعد بدوره المتقدمين لملء الشواغر الموجودة إلى إيجاد صورة واضحة لديهم عن طبيعة العمل ومقارنتها بالقدرات الموجودة لديهم، وبالتالي تحديد إذا كان بإمكانه القيام بهذا العمل.¹

ويظهر دور قسم إدارة الموارد البشرية واضحاً في الأساليب المستخدمة في توظيف الموظفين مثل الاختبارات، بحيث تكشف أهلية الأفراد لملء الشواغر المطلوبة مثل اختبارات الذكاء والاختبارات التي تهدف إلى كشف إمكانيات الفرد العضلية للقيام بالعمل، وكما يجب أن تركز هذه الاختبارات على كشف قدرة الفرد على حل المشاكل وبناء فرق العمل.² وكذلك يعتبر قسم الموارد البشرية هم المسؤول عن تدريب العاملين حيث أن الجهة المسؤولة في المنظمة عن تقديم برامج التدريب والتطوير لا بد وان تتناسب برامجها التدريبية مع ثقافة الجودة وفلسفتها.

وفي إدارة الجودة الشاملة يحتاجوا مصممو البرامج التدريبية إلى التركيز على 03 جوانب أساسية في برامج التدريب والتطوير.³

أ - التركيز على تعليمات ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب - التركيز على مهارات محددة مثل المهارات التقنية كتدريب العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية مثل خرائط الجودة ، حلقات ودوائر الجودة ، ومخططات السبب والنتيجة غيرها ، لان في ذلك ضمان للوصول إلى تقديرات كمية ودقيقة للمشكلات.

¹ . محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، ص 172.

² . الحفظي زين العابدين، مرجع سابق، ص 210.

³ . نجمة عباس، المرجع السابق، ص 17.

ج- التركيز على تدريب العاملين من خلال بناء المهارات الشخصية لديهم وتطوير قدراتهم مثل تدريبهم على حل المشاكل مهارات العصف الذهني، مهارات الاتصال مع العملاء.

2- أنظمة التعويضات:

بينت أنظمة التعويضات تاريخيا على أساسين وهما: الأجر على أساس الأداء، والأجر على أساس المسؤولية، اللذان يستندان على أداء الفرد، الأمر الذي جعل المنافسة قائمة بين العاملين، حيث تعطي أنظمة التعويضات والمكافآت في المنظمة صورة دقيقة لأهدافها الإستراتيجية فإذا كانت معايير التعويضات مركزة بشكل اكبر على الأداء الفردي فان جهود تعزيز العمل الجماعي ربما ستفشل، وبهدف دعم الجودة بفاعلية فان المنظمات تحتاج أن يكون لديها أنظمة تعويضات تتسم مع التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحفيز العاملين بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب وان تبتعد هذه الأنظمة عن اعتماد الأسس التقليدية كالأقدمية وان تتبنى الجدارة بدلا منها.¹

وعلى الرغم من أن أدبيات إدارة الجودة الشاملة تفترض أن العاملين يكونوا مهيين للمشاركة في ملاحقة تحسينات الجودة عند الاهتمام بمكافأتهم، إلا أن بعض الإدارات تعتقد أن التحسين هو جزء من روتين العمل، لذا يرون بأنه ينبغي ألا أن تكون مكافأة للعاملين عنها بصورة مباشرة، وهذا التوجه قد ينسجم مع آراء بعض رواد الجودة، إذ يرى ديمنج بأنه من المحرج اعتماد الأجر كمحاولات لتغيير الاتجاهات، غير أن كتاب السلوك التنظيمي يرون أن الأجر هو محرك للتغيير ويمثل إشارات في الطريق إلى الاتجاهات الجديدة في الإستراتيجية التنظيمية.²

ومع ما يبدو من اختلاف في وجهات النظر في شأن كيفية استخدام الأجر أو الحوافز الآلية، إلا أن ما يتفق عليه أن أنظمة التعويضات في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تتغير، وتكون متسقة مع جهود التحسين الجودة فتحاول المنظمات التي تطبق

¹ . محمد عبد الغني حسن هلال، المرجع السابق، ص ص (175-176).

² . الحفظي زني العابدين ، المرجع السابق، ص 211.

إدارة الجودة الشاملة أن تعتمد أنظمة التعويضات على أساس المهارة ، أو المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالمكسب.¹

وفي ضوء ما تقدم فإن المسألة ليست في وضع نظام تعويضات جديد بقدر ما هي الأنظمة القائمة لتلاءم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر محاولة إيجاد آليات تربط بين أهداف تحقيق الجودة كإكتساب مهارات جديدة، درجة الانسجام والتفاعل في العمل الجماعي مع أنظمة التعويضات التي ينبغي أن لا تكون منفصلة عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

¹. نجمة عباس، المرجع سابق، ص 18.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم أداء العاملين بطريقة تقليدية لأنه لا يتماشى مع مبادئها واعتماد نظام آخر يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

والجدول رقم (03) يمثل مقارنة بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة:

الجدول (3): مقارنة بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم تقييم أداء الأفراد حسبها، ولا يمدهم بالتغذية العكسية	يشرك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلاً.
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص.
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم.
من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هو المسؤول على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم المشرفين، المدير العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء.

المصدر: محمد عبد الغني حس هلال، مهارات إدارات الجودة الشاملة في التدريب، ط 2 القاهرة: مصر الجديدة للنشر والتوزيع، 2000، ص 165.

ويظهر اثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين في ما يلي:¹

¹. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، مفاهيم، عمليات تطبيقات، مرجع سابق، ص 293.

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة، لان العملاء هم من كل من العاملين، المسؤولين ومن الخارج الزبائن والموردين.

- بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حق تقييم زملائهم وكذلك حق التقييم الذاتي كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك والمشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.

- العمل الجماعي : يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعيا وليس فرد مثل كان عليه في الطريقة التقليدية.

ويتميز نظام تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من الأخرى فان تقييمه سيكون متحيز أو لا يعطي نتائج صحيحة. أما بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة.

المطلب الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر تحسين الأداء من أهم مفاهيم العصر الحالي لان المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأشخاص، الموظفون، العاملون وأصبح يحكم على نجاح إي مؤسسة بمدى اهتماماتها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لإعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري. فتحسين الأداء يعبر عن طريقة عمل منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي المؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.¹

وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي ترى أن تحسين الأداء يمر عبر التدريب الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن للتعريف منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك أما للتعريف على المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو الغرض التحسين التطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب قبل عملية التدريب وخلالها وبعدها وذلك كما يلي:²

أ - قبل عملية التدريب

باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرت وخبرات سابقة ، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلا، وبهذا يصبح خبر إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لرغبة لا على شكل فرض أو أمر، وفي نفس الوقت يكون العامل شريكا في اتخاذ هذا القرار.

¹ قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات ، مفاهيم، عمليات، تطبيقات ، المرجع السابق، ص 296.

² نجمة عباس، مرجع سابق ،ص ص 18.19.

ب - خلال عملية التدريب.

إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فان 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.

ج - 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 تضع كل تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وأنها هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية.

أن التحضير والتخطيط لعمليات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يمر بالمراحل التالية:¹

■ دراسة تحليل المناخ الخارجي

يهتم مخطو التدريب بدراسة عناصر المناخ المحيط للتعرف على الفرص لاستثمارها لصالح البرنامج التدريبي وكذا اكتشاف التهديدات لتجنبها وتتمثل هذه العناصر في ما يلي:
- الظروف الاقتصادية، والاجتماعية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة ومن ثم على فعالية التدريب بها.

- السوق الذي تتعامل فيه المنظمة والمرحلة التي يمر بها.

¹ . محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سابق، (ص - ص) 164-169.

- العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة من أفراد ، شركات ، هيئات والتعرف على خصائصهم ومستويات الرضا لديهم وانتقاداتهم أن وجدت.

- المنافسون وماذا يعرضون وطبيعة العملاء المتعاملين معهم والمزايا التي تتوفر لديهم وتفقدتها المنظمة.

- الفكر الإداري السائد والمفاهيم والأساليب والبدائل التدريبية الموجودة في المحيط.

■ دراسة وتحليل المناخ الداخلي

يسمح تشخيص المناخ الداخلي للمنظمة باكتشاف نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لاستئصالها أو معالجتها من خلال التدريب أن أمكن.

■ تحديد إستراتيجية التدريب

تحدد الإدارة العليا الإستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب إستراتيجيتها.

■ تحديد أهداف التدريب

تتمثل أهداف التدريب بصفة عامة في الأهداف الاقتصادية، التقنية والإنسانية التالية.

- اقتصاديا: زيادة الإنتاج ، تحسين الإنتاج، زيادة المبيعات، زيادة معدلات النمو وتأكيد المركز التنافسي.

- تقنيا: تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة وعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في المنظمة.

- إنسانيا: تعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

■ تحديد سياسة التدريب

السياسة هي مجموعة التوجهات، الرؤى، القواعد والضوابط التي تترجم أهداف الإدارة،

وتحقق السياسات وطبقتين مهمتين في الإدارة العامة وفي التدريب بشكل خاص إذ توفر مرشد

لاتخاذ القرارات وهي أيضا معيار لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء ومن أهم سياسات التدريب سياسة

تحديد قواعد ترشح واختيار المتدربين، سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور كل معني بالعملية

التدريبية، سياسة تخطيط التدريب، سياسة تنفيذ التدريب وسياسة تقييم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم.

■ تحديد العملاء:

العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو الفرد المتدرب، ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط المتدرب، بل أيضا أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، ومنهم الرؤساء المباشرين وزملاء العمل وهؤلاء عملاء داخليين، ثم يأتي أيضا في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وهم العملاء الخارجيين.

■ تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية تقنية أساسية في التدريب، ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح القضية أكثر تعقيدا ولكن أكثر فعالية. وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات اذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا ولذلك فمن الأحسن إشراكه في عملية تحديدها حتى تتم هذه العملية بنجاح، ثم القيام بترجمة هذه الاحتياجات بلغة المدربين، وتتخذ الترجمة شكلين: ترجمة الاحتياج إلى خطوات عمل يتم تدريب الفرد على كيفية أدائها، وكذلك تترجم الاحتياجات إلى تحسين في الأداء وفق نتائج يمكن قياسها.

■ داسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء:

تتم مراجعة الموارد والإمكانيات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها. وفي حالة القصور تتم الاستعانة بموارد خارجية أو إتباع أسلوب الإسناد للغير (Out sourcing).

■ تخطيط التدريب

تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب وتبدير المداخلات اللازمة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب، وفي المواعيد وبالمعدلات المحققة للأهداف.

■ تصميم التدريب

عملية تصميم التدريب هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي مما يجعله قادرا عند تنفيذه على تحقيق رضا العميل وأهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منهاجا تتابعياً حيث تبدأ مرحلة المختلفة بمداخلات هي مخرجات المرحلة السابقة تتم عليها عمليات وأنشطة.

■ تطوير العمليات التدريبية

تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات، وتطبيقاً لمفهوم إدارة الجهود الشاملة ، فان هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر، ويتخذ أشكال متعددة منها: تخفيض الوقت المستغرق، تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة، ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة وترشيد التكاليف.

■ تخطيط الموارد التدريبية

يمثل المورد البشري أهم مورد في العمليات التدريبية وهو ممثل في : مديري التدريب، المخططين، المصممين للبرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين والمدرسين.

ومن جانب آخر، تشمل عملية تخطيط الموارد التدريبية تحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن ، وسائل الإيضاح وما يترتب على ذلك من مطالب تمويلية والعمل على تدبيرها لتحقيق العمل التدريبي.

■ تصميم التقنيات التدريبية

في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي كله، وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسب الآلي من جهة وابتكار وتطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسب الآلي. كما يجب عند تصميم التقنيات التدريبية السماح بمشاركة المتدرب والتفاعل المستمر بينه وبين باقي عناصر العمل التدريبي.

■ توقيت الفعاليات التدريبية

يتبلور كل ما سبق في إطار زمني يحدد المراحل المختلفة وتوقيت كل منها، والفترة التي يستغرقها إنجاز كل مرحلة، مع بيان علاقات التابع أو التزامن بينها. ثم تشرع إدارة التدريب في تنفيذ ما تم تخطيطه وتصميمه بإتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي نفس الوقت تتم عمليات المتابعة والتقييم حسب الخطة المحددة. النتيجة هي أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التدريب كما أن نجاح وفعالية العمليات التدريبية يتطلب الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تبين من خلال عرض موضوعات الفصل الثاني أن العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة أو أي إدارة، هذا لأن تحقيق أهدافها أصبح مرتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية فيها، حيث بات يتطلب على القائمين في إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومواهب الأفراد بها بالاعتماد على أسلوب إداري يتميز بالشمولية يتمثل في مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وفي المبحث الأول المتعلق بأداء الموارد البشرية تم التوضيح فيه أهمية الأداء حيث باتت المنظمات تنظر إلى تحسين الأداء على أنه أهم واجبات الإدارة مركزة على محالة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تؤثر فيه لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

أن أداء الموارد البشرية يعبر عن سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لانجاز العمل المكلف به، وقد يتأثر بمجموعة من العوامل التي غلى المنظمة السعي لإزالتها وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة.

في المبحث الثاني المتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية أوضح الباحث فيه أهمية تقييم الأداء باعتباره الركيزة الأساسية للحكم على أداء المنظمات والإدارات الحديثة التي تنشأ التطوير والتنمية بما تشمله من معايير سلوكية ومادية وإنسانية معقدة لاختيار الأفراد الأكفاء لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

فتقييم الأداء يعبر عن عملية إدارية تهتم بالقياس والمراجعة المستمرة والمنظمة لأداء العاملين مقارنة بالأهداف الموضوعية لفترة زمنية معينة وذلك باختيار أسلوب من أساليب تقييم الأداء وحسب ما يتلاءم وحجم المنظمة مثل: طريقة الميزان المتدرج، طريقة الترتيب العام، طريقة المقارنة الثنائية، طريقة التوزيع الإجمالي، طريقة الإدارة بالأهداف. ومن تم على المنظمة الأخذ بنتائج تقييم الأداء لأنها توفر معلومات مفيدة للمنظمة وبالأخص الإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية.

في المبحث الثالث المعنون بأثر إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية، حيث ينبغي أن تكون العلاقة قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنظمتها السابقة بأنظمة جديدة فانه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فتحقيق مستوى عال من الجودة يتطلب من المنظمات أن تعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات التنظيمية بحيث يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية التوظيف وما تتضمنه وصولاً إلى أنظمة التعويضات والتحفيزات....الخ.

وإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى التدريب على انه الركيزة الأساسية لتحسين الأداء الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة بغية تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ليتمكنوا من الوصول إلى الأداء الفعال.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لمدى
التزام الإدارة المحلية (ولاية
أدرار) بتطبيق إدارة الجودة
الشاملة كمدخل لتحسين أداء
الموارد البشرية

تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري، و التحديد المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، وفي الفصل الثاني إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية، سيتم في هذا الفصل محاولة القيام بإسقاط هذه المفاهيم على إحدى مؤسسات الإدارة المحلية، و ترجمة الجانب النظري إلى معطيات و حقائق ملموسة و التعرف على إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة مجال التطبيق، و لهذا الغرض تم إجراء البحث الميداني بولاية أدرار (مديرية الإدارة المحلية، مديرية النقل، مديرية التشغيل) إذ تعتبر الإدارة المحلية همزة وصل بين الإدارات المركزية للدولة و الشعب.

و قد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث: تطرق في الفصل الأول إلى ماهية الإدارة المحلية من حيث المفهوم، ومؤسساتها الأساسية، مع تقديم ولاية أدرار. في حين تضمن المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث مجال و منهجية الدراسة، و أدوات جمع البيانات. أما المبحث الثالث تطرقنا فيه وصف أفراد العينة وتحليل بنود الاستبيان واختبار الفرضيات مع استخلاص النتائج ووضع مجموعة من التوصيات.

المبحث الأول: الإدارة المحلية

أنه ولما كان من الصعوبة بمكان على السلطات المركزية للدولة أن تمارس كل مسؤولياتها و تبسط كل سلطتها على تراب الدولة بأكمله بنفس الأداء المطلوب، و مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين ، فإنها اضطرت إلى الاستعانة بسلطات لامركزية، و إدارات تسهل أولاً من مهام السلطة المركزية في الاتصال بالمواطنين على المستوى المحلي فتنقل انشغالاتهم و تؤطرها وتعمل على تقديمها للسلطات المركزية، و هذه الأخيرة تسند في خطتها الوطنية الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية أمر تنفيذ هذه الخطة إلى سلطات و إدارات محلية، كل على مستواه، لكن ضمن إطار هذه السياسة أولاً، ثم ضمن إطار الاحتياجات المحلية و الأولويات الملحة، و بالنظر كذلك لطبيعة الحياة الاجتماعية على المستوى المحلي و الثقافة السائدة .

فستتناول في هذا المبحث مفهوم الإدارة المحلية و مؤسساتها الأساسية ، ثم تقديم نموذج للإدارة المحلية المتمثلة بولاية ادرار من خلال التعريف بها وهيكلها التنظيمي مع التعريف أيضاً بالمديريات المعنية بالدراسة الميدانية والهيكل الخاصة بهم.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية

يعبر مصطلح الإدارة المحلية عن ذلك التنظيم عن ذلك التنظيم الإداري التنفيذي البحث الذي لا صلة له بسيادة الدولة، و إنما يحقق في الواقع ما يسمى باللامركزية الإدارية.¹ و نظام الإدارة المحلية بهذا المعنى هو نظام في الإدارة و ليس نظاماً سياسياً، كالحكم المحلي.

ويقصد كذلك بالإدارة المحلية ذلك الاستقلال المقصور على الجانب الإداري و التنفيذي دون أن نعطي أية سلطات تشريعية، أو وظائف قضائية، أو تخطيطية. فهي تخضع للنظام

¹ قيارى محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، الإسكندرية: منشأة المعارف، ص 422.

الإداري للدولة و القانون الإداري الذي تفرضه. كما يقوم نظام الإدارة المحلية على مبدأ الانتخاب للجان المحلية الشعبية مباشرة و تدار من قبل مجالس إدارة شعبية مفوضة انتخابيا.¹ وتكلف مؤسسات الإدارة المحلية، كالمؤسسات الإدارية الأخرى للدولة بتطبيق القوانين، و تقديم الخدمات الضرورية للمواطنين في إطار من القواعد و القوانين المحددة عموما لهذه الوظيفة، و كذلك في إطار من الأهداف الموضوعية من قبل القيادة السياسية في خططها الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية عموماً.²

بناء على كل هذا يمكن أن نقول بأن مؤسسات الإدارة المحلية تشكل في الواقع ذلك النسق التنظيمي الفرعي أو الوحدة التنظيمية الإدارية الفرعية للنظام العام للدولة، تعمل مباشرة مع المواطن، و من خلاله، ولفائدته و لفائدة الدولة و النظام الاجتماعي ككل. و مدام أنها تقدم الخدمة، فإنها تستمر في احتكاك مباشر مع المواطنين تأثيرا و تأثرا بكل نواحي حياته اليومية مستعينة في ذلك بكل إمكانياتها المتاحة، البشرية منها خاصة، مما يفرض عليها أن تهتم بهؤلاء من حيث التكوين و تغطية اهتماماتهم و احتياجاتهم المختلفة النفسية و الاجتماعية بما يحسن أدائهم و طريقة عملهم و تعاملهم مع المواطنين، هذا من الناحية النظرية. أما من الناحية الواقعية فإن لكل مؤسسة واقعا تنظيمي اجتماعي الخاص الذي يميزها نسبياً عن المؤسسات الأخرى بناءً على ظروفها الاجتماعية و الاقتصادية والإدارية الخاصة، أي تلك البيئة التي تزول في إطار نشاطاتها .

و تحقق مؤسسات الإدارة في الواقع الميزات التنظيمية التالية بالنسبة للدولة و الإدارة المركزية:³
- إدارة المرافق المحلية بفعالية، والتخفيف من الأعباء المترتبة عن انشغال السلطات المركزية بالأمور الإدارية البحتة التي في الإمكان إسنادها إلى مؤسسات إدارية محلية بهدف التفرغ للمهام القومية المستعصية و الخطيرة ، كالدفاع و السياسة الخارجية و السياسة العامة.

¹ قهاري محمد إسماعيل ، المرجع السابق، ص 422.

² سرياك لحسن، المهام التقليدية للإدارة المحلية، الجزائر: موقم للنشر ، الجزائر، 1998، ص 10.

³ جعفر قاسم أنس، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1978، (ص

- إشراك المواطن في تسيير شؤونه المحلية بهدف تربيته تربية سياسية و زيادة وعيه السياسي و تحضيره للمناصب السياسة الوطنية ، و كذا بهدف التوسع في الأخذ بالمبادئ الديمقراطية .

- التوسع في مجال الخدمات الاجتماعية و ضمان فعاليتها فيما يخص استفادة كل المواطنين دون استثناء الفقير منهم، والغني، وتحقيق مطلب العدالة الاجتماعية في جانب توزيع الدخل المترتبة عن الضرائب و غيرها، التي يتحصل عليها المواطن بصفة أساسية.

- ضمان تعاون المواطن مع الجهود التي تبذلها الدولة، و أشراكه في هذا المجهود من ناحية تسيير و تطوير عمل المرافق و المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الازدهار لكل المواطنين.

- تحسين أسلوب الإدارة العامة، و تفعيله من خلال تبني التجارب المحلية التي تعرفها بعض المناطق فيما يخص التنظيم والنجاح الإداري و الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي.

فالإدارة المحلية تغني المواطن عن كثير من التعقيدات الإدارية في نظام المركزية، فهي الأقرب إلى المواطن والإداري بشؤونه و الأقدر على فهمها و استيعابها، بالإضافة إلى أنها الأقدر على حل المشاكل المحلية بنجاعة في الوقت المناسب و بالطريقة المناسبة.

المطلب الثاني: المؤسسات الأساسية للإدارة المحلية

تعمل الإدارة المحلية و تستمر في تحقيق أهدافها الرسمية من خلال جملة ترتيبات و قواعد تنظيمية و بناءات اجتماعية مكونة من جماعات عمل و أفراد و أقسام و مصالح و غيرها، و لكن كذلك من خلال مستويات تنظيمية محددة بوضوح في مراكز و ادوار و رتب و مسؤوليات فهناك مستوى أعلى، كما أن هناك مستوى أدنى. و هناك الرئيس كما أن هناك المدراء و المشرفون و رؤساء الأقسام، و صولاً إلى العمال البسطاء في آخر السلم. و تقوم بمهام الإدارة المحلية مؤسستين اثنتين جد هامتين، هما و قبل كل شيء تنظيمين اجتماعيين يتميزان بالاعتماد المتبادل بينهما أولاً، ثم كذلك بينهما و بين محيطهما الاجتماعي.¹

1 - الولاية:

تقوم الولاية كمؤسسة و كتنظيم اجتماعي أساساً على عدة علاقات اجتماعية بين الأدوار و الوظائف المختلفة، المرتبة بشكل تصاعدي، من أسفل الى أعلى، أو العكس من أعلى سلطة إلى أدنى عنصر في التنظيم أو أدنى فئة عمالية، و يكون هذا الترتيب كالتالي:

- الوالي:

و يشكل أعلى سلطة تنفيذية في الولاية في حد ذاتها كمؤسسة، وكذلك في الولاية كلها كإقليم جغرافي و سكاني محدد و يساعده في عمله كل من المجلس الشعبي للولاية و كذلك الهيئة التنفيذية، أي أولئك الأفراد الموزعون على كل أقسام و مصالح و مكاتب المؤسسة كأدوار.

- المجلس الشعبي الولائي:

يعمل على المساهمة في بناء سياسة الولاية الإدارية، و يشرف ويراقب عملها، و هو يمثل أساساً الإرادة الشعبية بوصفه منتخباً من طرف السكان المحليين.

¹ سرياك لحسن، مرجع سابق، (ص. ص) 52 - 57.

- الهيئة التنفيذية:

هم أولئك الذين توكل إليهم مهمة تطبيق القوانين التنظيمية و القواعد و ما يأمر به الوالي، كما أنهم مكلفون بالسهر على السير الحسن للتنظيم بمختلف أبعاده و أهدافه.

و تشترك كل هذه المستويات في تبنيها نظرياً لأهداف المؤسسة و تحقيقها بتفعيل كل إمكانياتها ووسائلها لتقديم أكبر قدر ممكن من الخدمة الاجتماعية و أفضلها في إطار السياسة الوطنية ككل و الأهداف التقليدية الخاصة بها.

2_ البلدية:

تعتبر هذه المؤسسة الإدارية من أهم المؤسسات التي يبني عليها النظام الاجتماعي ككل. فمن ناحية تمثل سياسة الدولة و سياسة الولاية و تعبر عنهما و تعكس برامجهما، و تتوسط مباشرة بينهما و بين المواطن على مستواه الإقليمي. و من ناحية أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي و تطلعاته و آماله و احتياجاته.

البلدية كالولاية و كأى إدارة عمومية، هي تنظيم اجتماعي ، ذو علاقات اجتماعية معينة تتسم بالتنظيم و التسلسل عن طريق الانتخاب، و تستجيب البلدية إلى بعدين اثنين و ما يتبعهما و هما :

أولاً: لكونها تعبر عن سلطة و امتداد لدولة من خلال تسيير المصالح العامة.

ثانياً: لكونها تعبر عن مجموعة منظمة لتسيير المصالح و الأعمال و النشاطات المحلية.

و فيما يخص مهامها التقليدية المتعلقة بالمصلحة العامة للدولة:¹

_ الحماية المدنية

_ تعميم القوانين و النظام

_ تنظيم الانتخابات

_ الإحصاء لفائدة واجب الخدمة الوطنية

_ المصادقة على الوثائق

¹ جعفر قاسم أنس، مرجع سابق، (ص ص) ، 76-81

- _ السهر على الأمن و النظام العام و الهدوء على المستوى الإقليمي
- _ ضمان سيرورة الإدارة المحلية للمصالح و الخدمات المقدمة للمواطنين ساكني البلدية.
- وما دام أن البلدية تملك الشخصية المعنوية و القانونية التي تخولها حق التصرف في تنظيمها الداخلي، و في علاقتها بالمؤسسات و التنظيمات الأخرى إلى حد ما، فأنها تعتبر تنظيماً اجتماعياً مستقلاً نسبياً يقوم بتحقيق الوظائف و المهام التنظيمية التالية:
- الإدارة المالية لمصالح البلدية كتنظيم مصالح المواطنين .
 - إدارة الأملاك البلدية المتحركة وغير المتحركة كالعلاقات بمختلف أنواعها.
 - التعمير وتهيئة للمحيط وكل العماليات الاقتصادية.
 - السلطات التربوية والتعليمية والاجتماعية والثقافية.
 - تسير الإمكانيات العامة من اجل توظيف أحسن المشاريع الموكلة للبلدية.

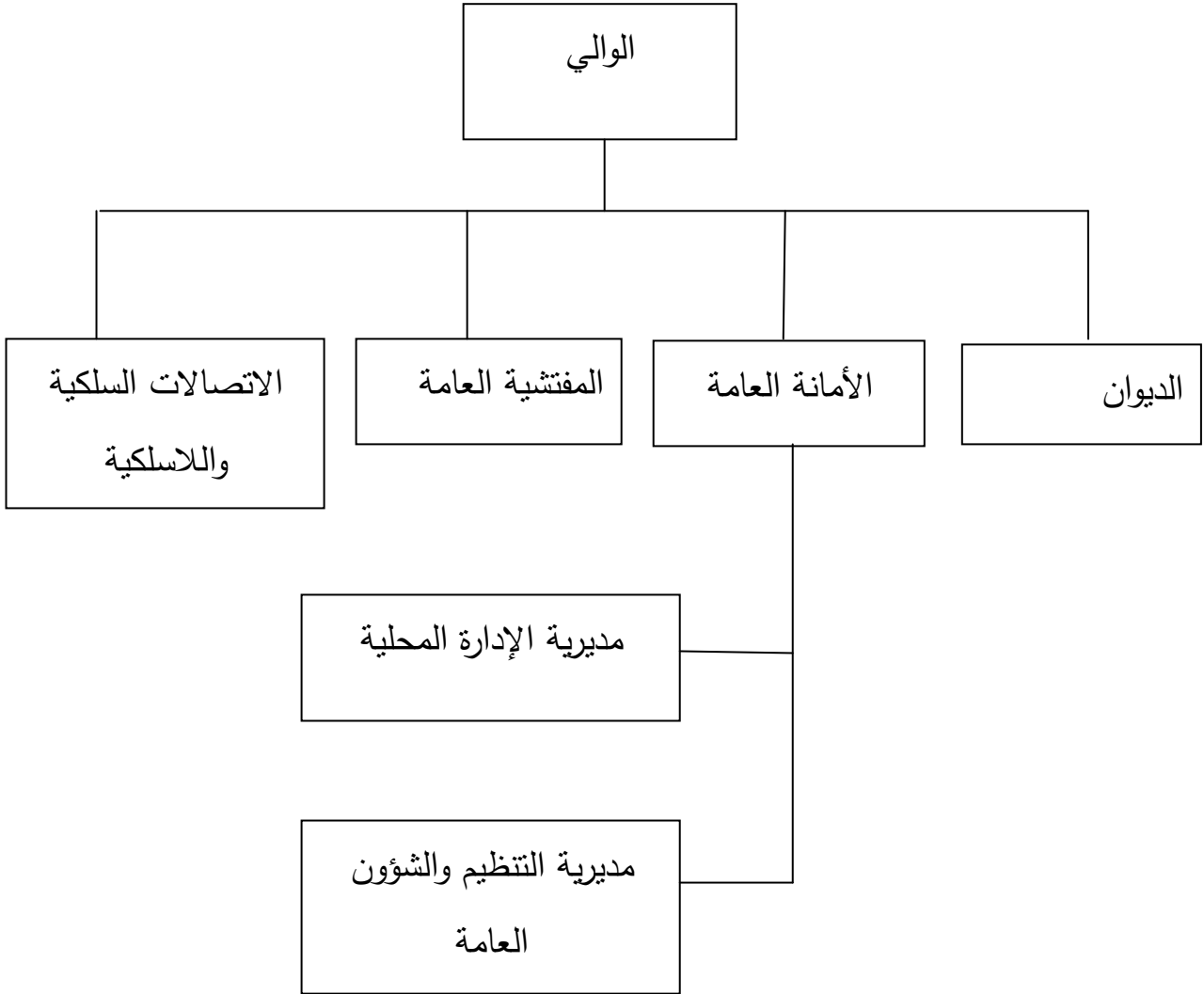
المطلب الثالث: تقديم ولاية أدرار

يقع ولاية أدرار في الجنوب الغربي من الوطن أنشئت أثناء التقسيم الإداري الذي تم في سنة 1974، وتقدر المساحة الإجمالية : 427.791 كلم² أي 18% من مجموع مساحة الوطن بينما بلغ عدد السكان : 389.898 نسمة حسب إحصاء سنة 2008.

إن الميزة الأساسية للولاية تكمن في العدد الهائل من القصور المبعثرة في إقليمها الشاسع وعدد قصورها 294 قصرا و من الناحية الجغرافية تحتوي الولاية على ثلاثة (03) مناطق هي: قرارة (تيميمون) توات (منطقة أدرار ورقان) تيديكلت (أولف) ولاية أدرار يحدها من الشمال ولاية البيض و من الشمال الغربي ولاية بشار من الشمال الشرقي ولاية غرداية و من الغرب ولاية تندوف، من الجنوب جمهورية مالي ومن الجنوب الغربي جمهورية موريتانيا ،من الجنوب الشرقي ولاية تمنراست . وتتكون ولاية ادرار من 28 بلدية تتضمنها 11 دائرة:

- _ دائرة تيميمون : بلدية أولاد سعيد ، تيميمون
 - _ دائرة تينركوك :بلدية تينركوك ، قصر قدور
 - _ دائرة شروين : بلدية أولاد عيسى ، ظلمين ، شروين .
 - _ دائرة اوقروت : بلدية مطارفة، اوقروت، دلدول .
 - _ دائرة تسابيت : بلدية سبع، تسابيت .
 - _ دائرة ادرار : بودة، أولاد أحمد، تيمي، ادرار .
 - _ دائرة فنوغيل : تامست، تمنطيط ، فنوغيل .
 - _ دائرة زاوية كنتة : زاوية كنتة ، أنجزمير .
 - _ دائرة رقان: رقان، سالي.
 - _ دائرة أولف ببلدياتها الأربع: أولف، تيط، أقبلي، توات .
 - _ دائرة برج باجي مختار ببلدياتها : برج باجي مختار، تيمياوين .
- والشكل رقم (10) يمثل الهيكل التنظيمي لولاية ادرار:

الشكل (10) : الهيكل التنظيمي لولاية ادرار



المصدر: مديرية الإدارة المحلية

وبعد أن تم التعريف بولاية ادرار وهيكلها التنظيمي، سنتطرق إلى التعريف بالمديريات المعنية بالدراسة الميدانية والمتمثلة في:

- مديرية الإدارة المحلية لولاية ادرار
- مديرية النقل لولاية ادرار
- مديرية التشغيل لولاية ادرار

أولاً: مديرية الإدارة المحلية:

تتكون مديرية الإدارة المحلية من مصلحتين هما.

1- مصلحة المستخدمين في الولاية.

هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر، و الموظفين التابعين لوزارة

الداخلية على مستوى المحلي: تتكون بدورها من مكنتين:

أ- مكتب تكوين و تسيير موظفي الولاية:

و هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، و متابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، و تقديمها للتأشيرة، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين و الترقية في الدرجة و في الرتبة، و هذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

ب- مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات:

تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية و الرقابة عن طرق توجيهات و

تعليمات، توجه لمسيرى الموظفين على مستوى البلديات، و كذلك تبلغ لهم كل النصوص و التعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

2_ مصلحة التنشيط المحلي:

تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر و البلديات التابعة للولاية و الإشراف

على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها و أموالها، ودراسة الميزانية و مراقبتها

إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسيير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي و جانب الأملاك (العقارية، المنقولة).

بالإضافة إلى مراقبة و متابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بالقطاعات الداخلية و

الجماعات المحلية و الاتفاقيات المبرمة من طرف البلديات مثلا: الإنجاز و التزويد، وتتكون

المصلحة بدورها من مكنتين:

أ- مكتب ميزانية و ممتلكات البلديات:

و هي خاصة بكل ما يتعلق بالميزانية و الممتلكات العقارية و المنقولة للبلدية.

ب- مكتب الصفقات و البرامج:

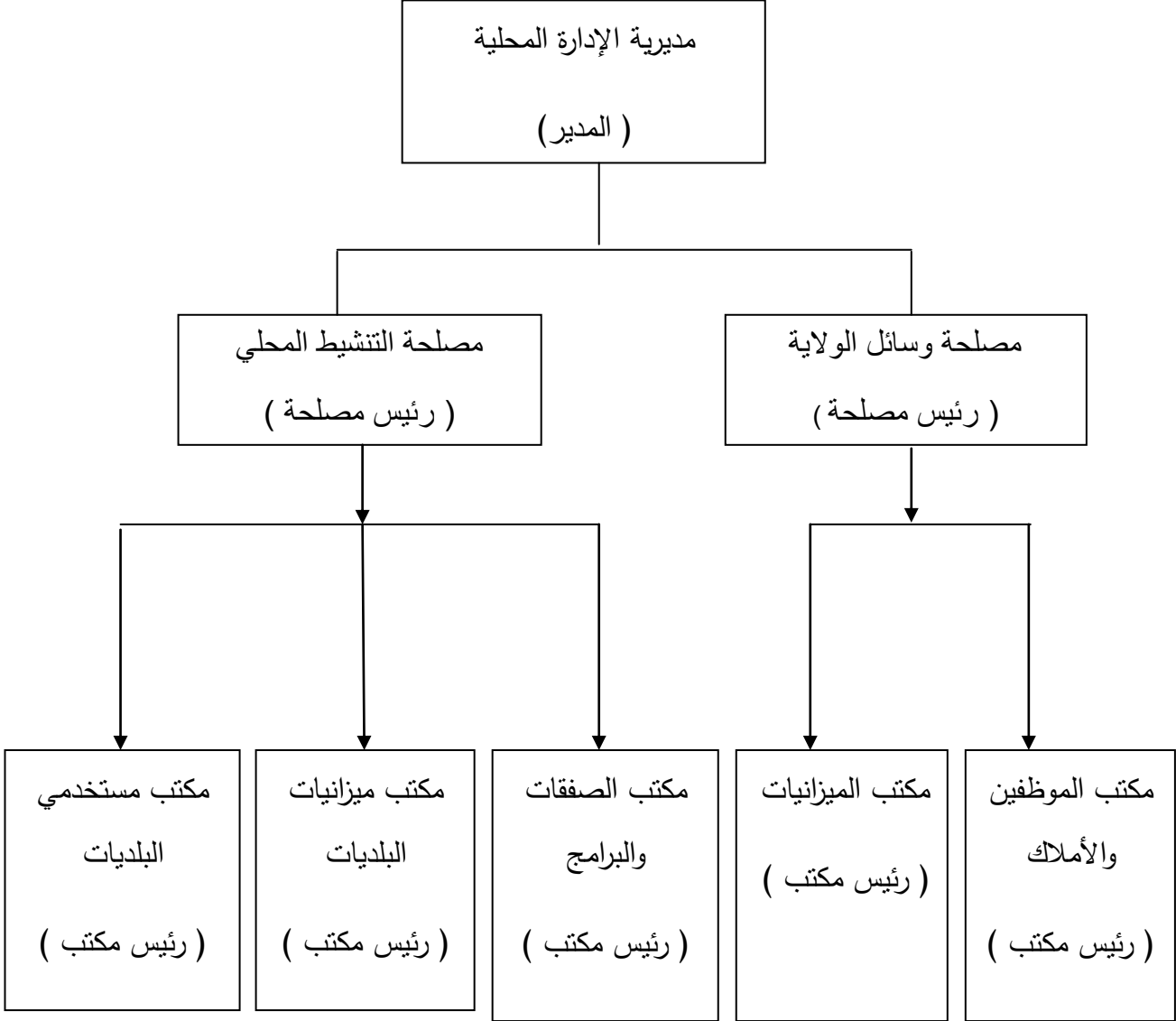
و ينقسم إلى قسمين:

- صفقات تابعة للولاية (أي مسجلة في قطاع الداخلية أو ميزانية الولاية).

- مراقبة الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها.

والشكل رقم (11) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية ادرار:

الشكل (11) : الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية ادرار



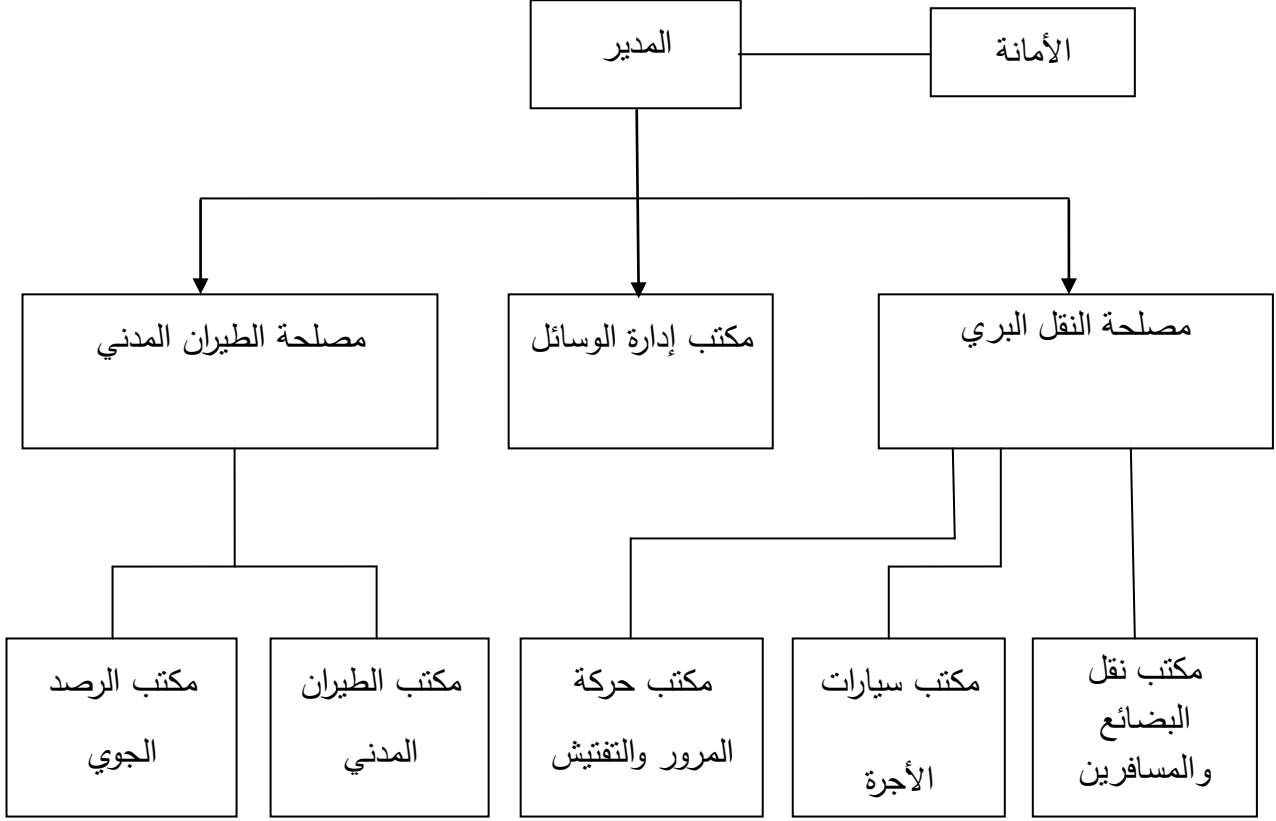
المصدر: مكتب الموظفين والأموال

ثانيا: مديرية النقل لولاية ادرار

تنظم مديرية النقل لولاية عبر مصلحتين متمثلتين في مصلحة النقل البري ومصلحة الطيران المدني، وهذه المصالح منتظمة في مكاتب، وتتمثل مهام مديرية النقل في ما يلي:

- تسهر على تطبيق التنظيم المتعلق بمختلف أنماط النقل وبالأرصاد الجوية.
 - تنسق تنظيم مختلف أنماط النقل وتنفيذه وتراقبه.
 - تطبق تدابير الوقاية والسلامة في الطريق.
 - تعد فهرس أنشطة النقل البري وتضبطه باستمرار.
 - تسلم مستندات النقل ورخصة وشهادات الكفاءة المهنية.
 - تطبق التدابير الخاصة بمتابعة نشاط تعليم قيادة السيارات ومراقبته.
 - تنشط وتنظم أشغال الأجهزة المكلفة بالعقوبات في مجال النقل البري والأجهزة المكلفة برخص سيارات الأجرة.
 - تنظم امتحان رخص القيادة.
 - تسلم رخص كل عملية تتعلق بالعمل الجوي ومستندات الملاحة الجوية.
 - تنشط الأعمال المرتبطة بالتكوين التمهيدي في مجال الطيران.
 - تسهر على حسن سير شبكة الأرصاد الجوية المقامة في الولاية.
 - تجمع الإحصاءات المتعلقة بمجال النقل وحوادث المرور وتستغلها.
- والشكل رقم (12) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية النقل:

الشكل (12) : الهيكل التنظيمي لمديرية النقل لولاية ادرار



المصدر : مكتب إدارة الوسائل

ثالثا: مديرية التشغيل لولاية ادرار :

تنظم مديرية ولاية التشغيل في ولاية ادرار في ثلاث مصالح.

1. مصلحة الإدارة العامة والميزانية وتتكفل بما يأتي:

- ضمان تسيير الوسائل البشرية والمادية لمصالح المديرية الولائية.
- تقييم الاحتياجات المالية واستعمال القروض الممنوحة والحرص على تسييرها بطريقة ناجعة.

وتتكون من مكنتين :

أ - مكتب إدارة المستخدمين والوسائل.

ب - مكتب الميزانية والمحاسبة.

2. مصلحة ترقية التشغيل وتسيير سوق العمل.

وتتكفل بما يأتي :

- تطبيق برامج ترقية الشغل على المستوى المحلي ودراسة جميع كفايات تطويرها حسب خصوصيات الولاية.

- تطوير كفاءات التشغيل ووضع بنوك معطيات محلية، تساعد على تنمية الشغل وضمان تقييمها.

- وضع آليات تنظيم ومتابعة سوق العمل وتحديد المهن الجديدة والتأمينات التي يتطلبها سوق العمل.

- تنسيق الأعمال المتعلقة بتطبيق برامج التشغيل وضمان تقييمها.

وتتكون من 03 مكاتب :

أ - مكتب برامج ترقية الشغل.

ب - مكتب تسيير سوق العمل.

ت - مكتب التنسيق، الإحصائيات والتقييم.

3. مصلحة المحافظة على التشغيل وحركة اليد العاملة.

وتتكفل بما يأتي :

- تطبيق الأعمال الرامية إلى الحفاظ على الشغل المتوفر وتشجيع إعادة الإدماج المهني للعمال.

- جمع المعطيات المتعلقة بتدفق اليد العاملة المهاجرة والحرص على تطبيق التشريع والتنظيم الخاص بتشغيل اليد العاملة الأجنبية.

- وضع نظام رصد سوق العمل .

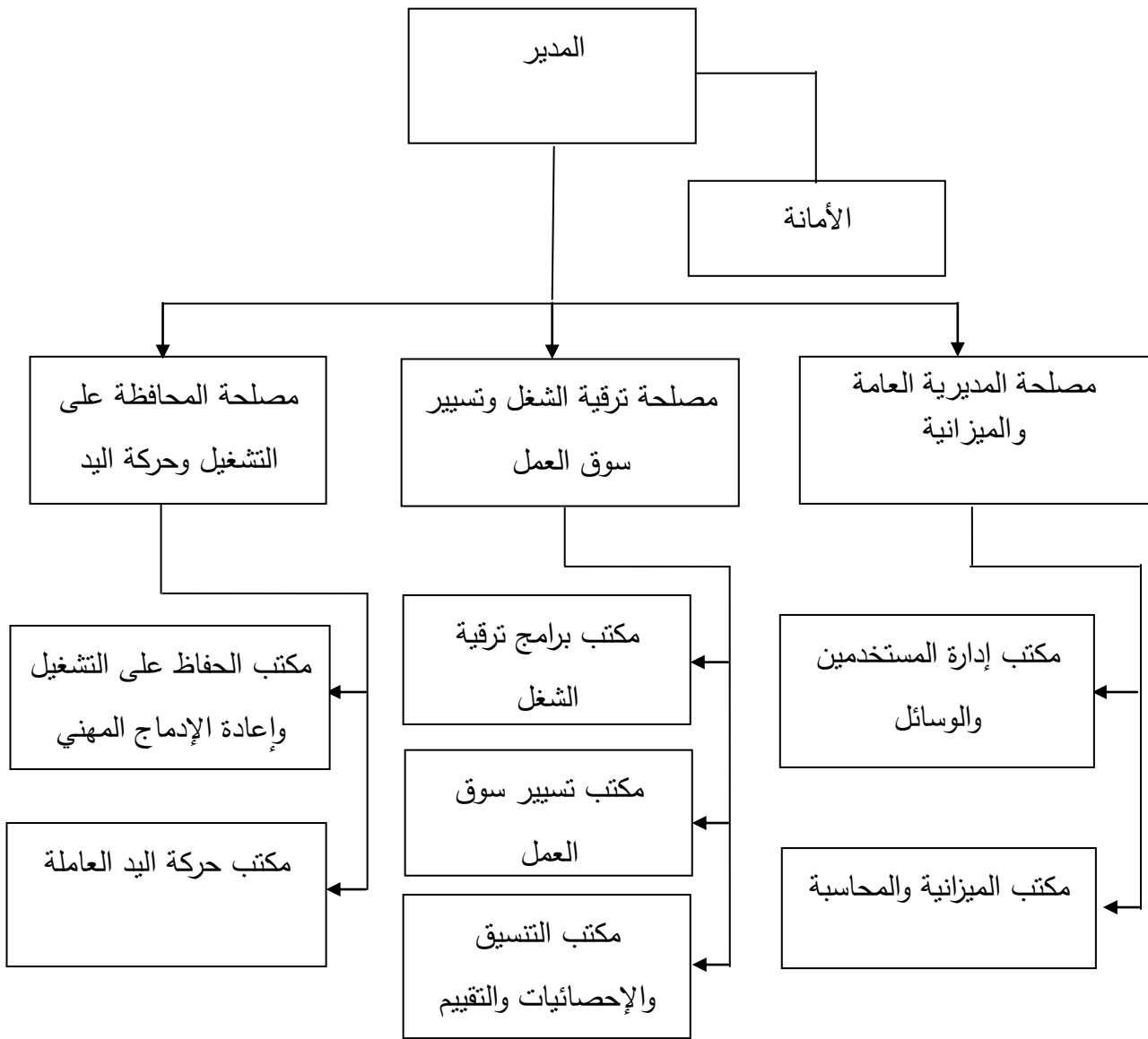
وتتكون من مكتبين :

أ - مكتب الحفاظ على التشغيل وإعادة الإدماج المهني.

ب - مكتب حركة اليد العاملة وتسيير اليد العاملة الأجنبية

والشكل رقم (13) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التشغيل لولاية أدرار :

الشكل (13) : الهيكل التنظيمي لمديرية التشغيل لولاية ادرار



المصدر: مكتب إدارة المستخدمين والوسائل

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

تحاول الدراسة معرفة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية ، ومن هذا المنطلق فان الإجراءات المنهجية التي ستوظف في الدراسة يجب أن تتسق مع الأهداف العامة للدراسة وأهدافها الفرعية سواء من حيث اختيار نوع الدراسة أو منهجها أو وحدات الدراسة أو أسلوب المعاينة وأدوات جمع البيانات.

فسوف نتطرق في هذه الدراسة إلى المجال الدراسة ومنهجيتها ثم أدوات جمع البيانات والمعلومات.

المطلب الأول: مجال الدراسة:

ليس هناك مجال أو حد فاصل بشكل قطعي للمشكلات البحثية في العلوم السلوكية، فقد تكون المشكلة الواحدة ذات امتداد موضوعي أو زمني أو مكاني بالمشكلات الأخرى وحدود هذا البحث هي:

- الحدود الموضوعية.

اقتصر البحث على مدى إسهام إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية للرفع من مستوى الأداء العام للإدارة.

- الحدود الزمنية

يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي على مدار ثلاث سنوات من 05 فيفري 2013 تاريخ بداية جمع المادة النظرية حول الموضوع إلى غاية 18 ديسمبر 2013، أما البحث الميداني فكان بداية من 09 جانفي 2014 أين تم الاتصال بالإدارات المعنية والحصول على الموافقة لإجراء الجانب الميداني للبحث بالإدارات المعنية . وبتاريخ 15 جانفي 2015 تم الانتهاء من الشق الميداني والخروج بالنتائج المتعلقة بالدراسة.

- الحدود المكانية

أجري هذا البحث الميداني في ولاية ادرار فمن مقر الولاية تم الأخذ بمديرية المحلية ، كما تم الاستعانة بمديرية النقل لولاية ادرار ، والمديرية الولائية للتشغيل بادرار، لما لهذا المؤسسات

الثلاث من دور هام في تشغيل الموارد البشرية ودور هذه الموارد في تقييم الخدمة العامة للمواطنين.

المطلب الثاني: منهج الدراسة

لكل ظاهرة من الظواهر منهج خاص يتلاءم مع طبيعتها تركيبها، وقد تفرض ظاهرة أو مشكلة ما على الباحث أن يطبق منها دون سواه، فالمنهج بصفة عامة هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في الدراسة للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها الموضوع،¹ لكن ارتبط البحث العلمي بإبعاد زمنية ومكانية متعددة وسعة لتحقيق أهداف مختلفة يتطلب تعدد أساليب تطبيقه.

وبما أننا نقوم بدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسينه، فقد تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر ملائمة لمعالجة هذه المواضيع حيث يهدف هذا المنهج إلى الحصول على البيانات والحقائق الكافية لتشخيص الظاهرة في الحاضر ووصفها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة وتحليلها وتفسيرها تفسيراً دقيقاً مع استخلاص النتائج الهامة كأخر مرحلة تستعمل فيها وظيفة المنهج الوصفي التحليلي. كما تم الاعتماد على الاقتراب النسقي النظامي، إذ أن الإدارة (المنظمة المؤسسة) عبارة عن نظم مفتوح Sys ton Open من المدخلات Inputs والمخرجات Outputs يولد عائداً Return ، ثم يتحول هذا العائد إلى قوة منشطة للنظام تمكن من الاستمرار والتوسع. ومعنى النظام المفتوح هو أن مدخلات الطاقة والمخرجات التي تم تصديرها من النظام تمثل عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والبيئة التي توجد ضمنها وتعبير آخر فإن المنظمة ليست نظاماً مستقلاً بذاتها بل هي مرتبطة بالبيئة وتتكيف معها والهدف من توظيف الاقتراب الشقي النظامي هو معرفة مدى تأثير الالتزام بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.

¹ محمد شفيق، البحث العلمي، ط1 الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 86.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

أن الأدوات المنهجية هي تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها جمع البيانات والمعلومات عن معايير البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلات البحث. ولما كان هدف البحث هو معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1 - الملاحظة:

هي من أقدم الطرق وأهمها والتي تستخدم في جمع المعلومات حيث يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية والحقائق من حقل البحث، حيث تعني الملاحظة في معناها العام الانتباه التلقائي والمقصود إلى ظاهرة معينة لغرض اكتساب المعلومات عنها، أما في البحث العلمي فتعني الانتباه والرصد المقصود والنظم والمضبوط للظواهر والأحداث لغرض تحديد العوامل والأسباب التي تفسر حدوثها.¹

والملاحظة كوسيلة بحثية أساسية تتمتع بفوائد كثيرة لا تتمتع بها الوسائل الأخرى لجمع المعلومات، فهي تفسح المجال لباحث لاستكشاف ميدان البحث والتعرف على الفروع والهيكل والمصالح والدوائر..... الخ، من خلال الزيارات المتكررة والتنقل بمختلف إلا ما كن بميدان البحث، كما أنها تستهدف التعرف على واقع وطبيعة ظروف العمل إضافة إلى أنها تمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعل المبحوثين والاطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم والمشكلات العملية التي يتعرضون لها .

2 - المقابلة.

إضافة إلى الملاحظة فقد استخدمت المقابلة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات ، حيث تعرف المقابلة بأنها التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم وبالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين حيث تساعد هذه الأداة في الحصول على البيانات المتعلقة

¹ عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مصر: مكتبة القاهرة، 1982، ص 331.

بمشاعر الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم ومحاولة تجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين من خلال التدخل لشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم ومساعدتهم بتوضيح موضوع البحث (إدارة الجودة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية) وشرحه الأفراد العينة حتى يطمئنوا بان هذه الأسئلة الأهداف البحث العلمي وليس الأهداف أخرى، وكذلك من اجل أن يحسن الأفراد العاملين بأهميته مشاركتهم ويتمكنوا من الإجابة على الأسئلة الاستثمارية بكل صدق وموضوعية.¹

3 - الوثائق والسجلات:

أن أهمية هذه الوثائق والسجلات تكمن في مونها توفر الباحث الكثير من الوقت والجهود فالبيانات التي تتوفر في سجلات الإدارة تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها وعرضها بالأسلوب المناسب كما أنها تساعد في كشف بعض القضايا التي يصعب الكشف عنها بواسطة استمارة الاستبيان وباقي الأدوات الأخرى.

4 - الاستثمار

تعد الاستثمار من بين الوسائل الأساسية المستخدمة في جميع البيانات اللازمة والضرورية عن موضوع البحث وهي عبارة عن نموذج يشمل أسئلة موجهة للأفراد (مبحوثين) من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف.²

وقد تم تصميم استمارة استبيان مغلقة للحصول على معلومات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية إذا تم الالتزام بمعاييرها ، وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى خمس بنود.

- محور البيانات الشخصية: واشتمل على البيانات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى المهني، عدد سنوات الخبرة.

¹ - عمارة الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية: ط1 عمان، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص 189.

² - محمد علي محمد ، مقدمة في البحث الاجتماعي، بيروت: دار النهضة العربية، 1993، ص 343.

- محور بيانات متعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة: وتضم 10 أسئلة تتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- محور بيانات متعلقة بأهمية إدارة الجودة الشاملة: وتضم أيضا 10 أسئلة تتعلق بأهمية انتهاج إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية.

- محور بيانات متعلقة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية، وتضم 13 سؤال تتعلق بعلاقة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في تحسن الأداء العام في الإدارة.

- محور بيانات متعلقة بمدى التزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة، وتضم 10 أسئلة تعبير عن مدى التزام الإدارة بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة.

- محور بيانات متعلقة بمعارف تطبيق إدارة الجودة الشاملة: وتضم 10 أسئلة تتعلق بالمعارف التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الحلية لتحسين أداء الموارد البشرية.

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

ثم عرض أداة الدراسة بعد إعدادها في صورتها الأولية على أربعة من المحكمين للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها في جمع المعلومات، وتم إجراء التعديلات اللازمة استنادا للتوجيهات والملاحظات التي أبدوها، بهدف جعلها قابلة لفهم والتداول في ميدان الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل الفاكرونباخ

استعان الباحث بطريقة الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وكانت النتائج كما هي مبنية في

الجدول (04):

جدول (04) : معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفاكرونباخ	عدد جميع عبارات الاستبيان
88.3%	53

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من جدول السابق أن معامل الفاكرونباخ الكلي لجميع عبارات الاستبانة بلغ 88.5% وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لتطمئن إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة

وللتأكد من الاتساق الداخلي لاستبانة الاستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي ينتمي إليه وكذلك بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة .

والجدول رقم (05) يوضح معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع

الدرجة الكلية للمحور الأول والمتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (05) : معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تهتم إدارة الجودة الشاملة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.	0.615**	0.000
2	مغزى إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي.	0.778**	0.000
3	تمثل إدارة الجودة مدخلا لتطوير شامل لكافة مراحل العمل.	0.515**	0.000

0.000	0.687**	جوهر إدارة الجودة الشاملة هو عملية التحسين المستمر .	4
0.000	0.814**	تقوم إدارة الجودة على مبدأ الإلتقان في العمل والابتعاد عن الفردية	5
0.000	0.748**	تحتاج إدارة الجودة إلى تضافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز .	6
0.000	0.883**	تعبر إدارة الجودة الشاملة عن أسلوب إداري لتحقيق النجاح الطويل الأمد خلال إرضاء المستفيدين والموظفين .	7
0.000	0.899**	أساس إدارة الجودة الشاملة هي القيام بالوظائف بالطريقة الصحيحة .	8
0.000	0.771**	يساعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة في منع وحدوث المشكلات .	9
0.000	0.632**	إدارة الجودة الشاملة هي تغيير جذري في ثقافة وفلسفة الإدارة .	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الأول كانت موجبة وقد تراوحت بين (0.899) في حدها الأعلى للعبارة بين رقم 8 ، وبين (0.515) في حدها الأدنى للعبارة رقم 3. ويتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مما يشير للاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول.

والجدول رقم (06) يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني المتعلق بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (06): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	التعاون الجماعي بدلا من الاجتهادات الفردية.	0.559**	0.000
2	كتابة وتطوير أنظمة العمل.	0.503**	0.000
3	الرضا التزايد للمستفيدين.	0.788**	0.000
4	ارتفاع معدل رض الموظفين.	0.804**	0.000
5	تحسين مستوى الأداء.	0.740**	0.000
6	التركيز على المشاكل الأكثر أهمية.	0.773**	0.000
7	الانتماء والولاء للإدارة.	0.781**	0.000
8	انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.	0.784**	0.000
9	تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.	0.510**	0.000
10	تحسين الاتصال بين الوحدات الإدارية.	0.575**	0.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثاني كانت موجبة وقد تراوحت بين (0.804) في حدها الأعلى للعبارة رقم 4 وبين (0.503) في حدها الأدنى للعبارة رقم 2. ويتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 مما يشير للاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني.

والجدول رقم (07) يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثالث والمتعلق ب علاقة إدارة ج شق بأداء الموارد البشرية.

الجدول (07): معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	مشاركة الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية له دور في تحقيق الأداء المتميز	0.531**	0.000
2	توجيه الجهود نحو بناء الخطط المستقبلية للموارد البشرية له علاقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.469**	0.000
3	تحديد المواصفات الوظيفية لكل مهنة أو وظيفة وفق إدارة الجودة الشاملة لد دور في تحقيق الأداء المتميز .	0.563**	0.000
4	اختيار وتعيين الموظفين يكون على أساس الخبرة والكفاءة من مصادر خارجية له علاقة بتحقيق الأداء المتميز	0.549**	0.000
5	أن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في إدارتك الحالية والمستقبلية له تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية	0.574**	0.000
6	أن الأخذ بنظام الحوافز والمكافآت والتعويضات وفق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية.	0.542**	0.000

0.000	0.561**	نظام الترقية وفق معايير عادلة، ووفقا لمواصفات إدارة الجودة الشاملة يؤدي حتما إلى الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية	7
0.000	0.728**	التقييم الدوري لأداء الموظف وفق إدارة الجودة الشاملة له دور في تحقيق الأداء المتميز.	8
0.000	0.718**	إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء له دور في تحقيق الأداء المتميز.	9
0.000	0.698**	ربط نتائج تقييمات الأداء مع التقدم الوظيفي له دور في الرفع من مستوى الأداء.	10
0.000	0.755**	وضع برنامج تدريبي وفق إدارة الجودة الشاملة نظر للمتغيرات في البيئة الخارجية لاحتياجات مستقبلية له دور في تحسين الأداء.	11
0.000	0.652**	وضع برامج تدريبية للموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور مباشرة له دور في تحسين الأداء.	12
0.000	0.769**	وضع برنامج تدريبي للمدراء في المستويات الإدارية المختلفة له دور في تحسين الأداء.	13

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور الثالث كانت موجبة وقد تراوحت بين (0.769) في حدها الأعلى وللعبارة رقم 13،

وبين (0.469) في حدها الأدنى للعبارة رقم 2، وتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة لهذه مما يشير لاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث. والجدول رقم (08) يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الرابع والتعلق بمدى التزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة.

جدول (08) : معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائجها المحققة	0.687**	0.000
2	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التشغيل والخدمات	0.784**	0.000
3	تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها.	0.766**	0.000
4	تقوم الإدارة بتوفير المعدات والدعم المادي اللازم لتنفيذ الأنشطة والبرامج.	0.814**	0.000
5	تقوم الإدارة العليا بشر وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات	0.727**	0.000
6	تخطط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر في كافة المجالات	0.693**	0.000
7	يتم تدريب العاملين على التقنيات والجاهزة والمعدات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل	0.775**	0.000
8	يبتعد رؤساء المكاتب عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين	0.602**	0.000
9	تحرص الإدارة العليا على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين من الخدمة.	0.596**	0.000

0.000	0.682**	في حالة حدوث إي خلل على مستوى تقديم الخدمة العامة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيد	10
-------	---------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور الرابع كانت موجبة، وقد تراوحت بين (0.814) في حدها الأعلى للعبارة رقم 04 وبين (0.596) في حدها الأدنى للعبارة رقم 09 وتبين ان جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مما يشير للاتساق الداخلي بين عبارات المحور الرابع. والجدول رقم (09) يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الخامس والمتعلق بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول (09): معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة.	0.701**	0.000
2	عدم وجود معايير دقيقة لقياس جودة الخدمة.	0.757**	0.000
3	الإمكانات المادية غير مستغلة بشكل جيد.	0.675**	0.000
4	عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة.	0.831**	0.000
5	عدم وجود دورات تدريبية كافية لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	0.791**	0.000

0.000	0.309**	النظرة السلبية للقيادة العليا في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.	6
0.000	0.326**	نظرة العاملين للجودة الشاملة على أنها خدمة كمالية ترفيحية.	7
0.000	0.743**	عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل في الإدارة بما ويتلاءم وتطبيق الجودة الشاملة.	8
0.000	0.630**	التوظيف الفائض عن الاحتياج الفعلي.	9
0.000	0.771**	عدم الاقتناع بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الخدمات العامة، والرفع من مستوى الأداء.	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور الخامس كانت موجبة وقد تراوحت بين (0.831) في حدها الأعلى للعبارة رقم 04، وبين (0.309) في حدها الأدنى للعبارة رقم 06 ويتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

وبناء على ذلك فقد تمكن الباحث من التأكد للاتساق الداخلي لأستمارته وصلاحيته لقياس مدى إمكانية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

بعد التعريف بمنهج الدراسة المستعمل في هذا البحث، وبعد التطرق أيضا إلى المجال الزمني والمكاني المتمثل في ميدان الدراسة وبعد أيضا التعرف على أهم الأدوات المستعملة في جمع المعطيات والمعلومات. سنتطرق في هذا المبحث إلى وصف أفراد العينة ثم تحليل محاور الاستبيان وأخيرا اختبار الفرضيات والأسئلة للتأكد من صدقها

المطلب الأول: وصف أفراد العينة

كان اختيار عينة البحث من ولاية أدرار وبالضبط من مديرية الإدارة المحلية بمقر الولاية ومديرية النقل والمديرية الولائية للتشغيل لما لهم من دور مباشر في تقديم الخدمة العامة للمواطنين، بالإضافة إلى تقاربهما مما يسهل على الباحث عملية التحرك وجمع المعلومات والبيانات.

يتوفر مجتمع البحث المدروس على طاقة استيعاب قدرها 160 موظف موزعة على مختلف الإدارات والمصالح وبالتحديد:

-مديرية الإدارة المحلية ب: 76 موظف

-مديرية النقل ب: 24 موظف

-مديرية التشغيل ب: 60 موظف

وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث الكلي تساوي 75%، أي حوالي 120 موظف موجودين في مختلف المستويات الوظيفية المتمثلة في الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

وقام الباحث بتوزيع 120 استمارة استبيان على عينة البحث بتاريخ 05 أفريل 2014 على

مستوى مديرية الإدارة المحلية ومديرية النقل، وبتاريخ 07 أفريل 2014 على مستوى مديرية

التشغيل، وتم استرجاعها بتاريخ 25 أفريل 2014 بالنسبة لعينة البحث من مديرية الإدارة

المحلية ومديرية النقل، وبتاريخ 30 أفريل 2014 بالنسبة لعينة البحث من مديرية التشغيل،

وبالتالي تم استرجاع ما مجموعة 114 استمارة استبيان أي 06 استمارات استبيان لم ترجع، وبعد الاطلاع والفحص على أجوبة المبحوثين تم إلغاء 09 استمارات بسبب النقص الواضح في اكتمال الإجابات المحورية، وبالتالي بقيت 105 استمارات استبيان مكتملة تمت الإجابة عليها وتفرغها وتبويبها في جداول إحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.

والجدول رقم (10) يمثل وصف عينة البحث

الرقم	البيانات الشخصية	التكرار	النسبة %
01	الجنس	ذكر	72.40
		أنثى	27.60
02	السن	أقل من 30 سنة	11.40
		من 30 - 35 سنة	24.80
		من 36 - 40 سنة	32.40
		41 - 45 سنة	20
		46 - 50 سنة	9.50
		أكثر من 50 سنة	1.91
03	المستوى التعليمي	متوسط	10.50
		ثانوي	61
		جامعي	26.70
		دراسات عليا	1.91

6.70	07	إطار	المستوى المهني	04
24.80	26	عون تحكم		
58.60	72	عون تنفيذ		
16.20	17	أقل من 05 سنوات	عدد سنوات الخبرة	05
26.70	28	من 05 - 10 سنوات		
19	20	من 11 - 15 سنة		
20	21	من 16 - 20 سنة		
18.10	19	أكثر من 20 سنة		
%100	105	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من المحور الخاص بالبيانات الشخصية

_ حسب الجنس : شكلت نسبة الذكور حسب الجدول أعلاه غالبية أفراد عينة البحث حيث تشير النسبة إلى 72.40% والمقدر عددهم ب 76 فرد وقد سيطروا على مجتمع البحث، في حين نرى نسبة 27.60% تمثل نسبة الإناث بمعدل 29 فرداً، وهذا معلوم بسبب توجه نسبة كثيرة من الإناث العاملات للعمل في القطاع الصحي والتعليمي.

_ حسب السن: إن الملاحظ للجدول يتبين له أن غالبية الأفراد ينتمون للفئة العمرية بين [36 - 40 سنة] إذ تضم 34 فرداً بنسبة 32.40%، ثم تليها الفئة [من 30 - 35 سنة] إذ تضم 26 فرداً بنسبة 24.80%، ثم تأتي الفئة [من 41 - 45 سنة] إذ تضم 21 فرداً بنسبة 20%، ثم تليها الفئة [أقل من 30 سنة] إذ تضم 12 فرداً بنسبة 11.40%، ثم تأتي بعدها الفئة من [46 - 50 سنة] إذ تضم 10 أفراد بنسبة 9.50%، وأخيراً نجد الفئة [أكثر من 50 سنة] والتي تشتمل على 02 أفراد أي ما نسبته 1.90%، وهذا ما يدل على الاستقرار الوظيفي الذي تشهده الإدارات مما يجعل الموظف يبقى فيها إلى سن متقدمة ، وتفسر الفئة من

[36 - 40 سنة] الأغلبية حيث يتميز الإنسان في هذه لفترة بالنضج الفكري والخبرة المهنية تمكنه من مباشرة أعماله بشكل سهل ، أما الفئة العمرية الأخيرة [أكثر من 50 سنة] فهي قليلة التمثيل لان في هذه المرحلة يكون فيها الموظف مقبل على التقاعد وبالتالي لن يكون سلوكه الوظيفي حيوي ومنتج بالشكل المطلوب.

_ حسب المستوى التعليمي: يتضح لنا من خلال اطلاعنا لنسب حالة المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث أن الفئة الأكثر هي فئة ذوو المستوى الثانوي بواقع 64 فردا وبنسبة 61%، تليها فئة ذوو المستوى الجامعي الذين يمثلون 28 فردا وبنسبة 26.70%، أما فئة ذوو المستوى المتوسط فعددهم 11 أفراد وبنسبة 10.50%، بينما أصحاب الدراسات العليا فهم اقل تواجدا ب 02 أفراد وبنسبة 1.90%، ولعل ذلك نجد له تفسيراً كون المؤسسات الإدارية نجد فيها نسبة الأعوان الإداريين تمثل الأغلبية والتي تحتاج إلى مستوى ثانوي فقط.

_ حسب المستوى المهني : بالنظر إلى النتائج المحصل عليها من الاستمارة نرى أن اكبر شريحة هي شريحة أعوان التنفيذ، حيث إن عددها 72 فردا بنسبة 68.60%، وتليها شريحة أعوان التحكم بواقع 26 فردا وبنسبة 24.80%، أما شريحة الإطارات فهي الأقل بواقع 07 أفراد وبنسبة 6.70%، وهذا طبيعي ففي إدارة أو مؤسسة نجد أعوان التنفيذ وعمال مستويات الدنيا بنسبة كبيرة وكلما اتجهنا أعلى الهرم الإداري يقل عدد الأفراد.

_ حسب سنوات الخبرة: يرى الباحث إن النسبة الأكبر من الموظفين هم الذين تتراوح اقدميتهم بين [5 - 10 سنوات] حيث يمثلون 28 فردا وبنسبة 26.70%، تليها فئة [16 - 20 سنة] بواقع 21 فردا وبنسبة 20%، ثم تأتي فئة [11 - 15 سنة] وعددها 20 أفراد بنسبة 19%، تليها فئة [أكثر من 20 سنة] بواقع 19 فردا وبنسبة 18.10%، وأخيرا تأتي فئة [اقل من 05 سنوات] ب 17 فردا وبنسبة 16.20%، حيث يلاحظ إن الغالبية العظمى من عينة الدراسة من الفئة [05 - 10 سنوات] وبنسب متقاربة من الفئات الأخرى وهو ما يعكس الاستقرار الكبير في العمالة بالإدارات الذي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

بعد جمع المعلومات والبيانات عن طريق استمارات البحث تم تفرغها وتبويبها وتحويلها إلى بيانات رقمية تعبر عن قيم كمية، فقد اعتمد الباحث على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** وهي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم: **Statistical Package for Social Sciences** وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها قصد معالجة بيانات ونتائج الاستمارة في إطار قيم إحصائية كمية، وتستخدم عادة في جمع البحوث العلمية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية. إن هذا البرنامج يحتوي على عدة ملفات أهمها¹ : **ملفات البيانات data files**: وهي الملفات التي تحتوي على البيانات التي نقوم بإدخالها عن طريق نافذة محرر البيانات **data editor** لنجري عليها فيما بعد التحليل الإحصائي المطلوب. وامتداد أسماء هذا النوع من الملفات هو **sav** (- - -).

ملفات المخرجات الإحصائية output files: هذا النوع من الملفات يحتوي على نتائج التحليل الإحصائي، وامتداد أسماء هذا النوع من الملفات هو **spv** (- - -). **ملفات التعليمات syntax files**: وهي ملفات تحتوي على الإجراءات أو الأوامر المكتوبة بلغة برمجة خاصة تمكّنك من تنفيذ العمليات الإحصائية.

ملفات برمجة خطوات البرنامج script files: وهي الملفات التي تحتوي على الإجراءات أو الأوامر المكتوبة بلغة برمجة تدعى **sax basic**.

كما يتيح هذا البرنامج العديد من الاختبارات لتسهيل عملية إدخال البيانات والتأكد من صحتها أهمها:²

التكرارات Frequencies: ويعطي تكرارات الإجابات لكل متغير على حده.

¹ - رعد جعفر حسين، محاضرات في البرنامج الإحصائي **SPSS** ، لطلبة السنة الثالثة، الكلية الزراعية، 2012-2013، ص2.

² - أحمد حسين بتال، مقدمة في البرنامج الإحصائي **SPSS 11.0**، العراق: جامعة الانبار كلية الادارة والاقتصاد، 2005، ص 18.

وصف المتغيرات Descriptive: ويمكن للباحث من إعطاء وصف للمتغيرات من حيث

تكراراتها ومتوسطاتها الحسابية، أقل قيمة وأكبر قيمة لها.

المتوسطات الحسابية: الهدف منها تحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة، كما تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" وتوزيع قيم عددية على الفئات الخمسة في المقياس وهي: 5 للإجابة موافق بشدة، والقيمة 4 لموافق، والقيمة 3 لحيادي، والقيمة 2 لغير موافق، والقيمة 1 لغير موافق تماما.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي لأية فئة نقوم بما يلي:

إيجاد طول المدى $5 - 1 = 4$ ثم قسمة المدى على عدد الفئات $4 \div 5 = 0,8$ ، بعد

ذلك يضاف 0,8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [1 _ 1,8] وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس التالي:

[1 _ 1,8] غير موافق بشدة (منخفض جدا)

[1.81 _ 2.6] غير موافق (منخفض)

[2.61 _ 3.4] حيادي (متوسط)

[3.41 _ 4.2] موافق (عالي)

[4.21 _ 5] موافق بشدة (عالي جدا)

فالمتوسط الحسابي استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى

ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.

الانحراف المعياري: استخدم لقياس درجة التشتت لإجابات الموظفين عن الوسط الحسابي علما

انه يفيد في الترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند الوسط الحسابي.

معامل الارتباط: تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي

تتنمي إليه العبارة وذلك لتقدير مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

الجدول (11) : تحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول والمتعلق بمفهوم إدارة الشاملة ومدى إدراكها عند العمال.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارة	الرقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	عالية جداً	0.62	4.62	0	01	05	26	73	ك	تهتم إدارة الجودة الشاملة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.	1
				0	01	4.8	24.8	69.5	%		
6	عالية جداً	0.59	4.51	0	01	2	44	58	ك	مغزى إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي.	2
				0	01	1.9	41.9	55.2	%		
10	عالية جداً	0.62	4.08	0	01	13	67	24	ك	تمثل إدارة الجودة مدخلا لتطوير شامل لكافة مراحل العمل.	3
				0	01	12.4	63.8	22.9	%		
7	عالية جداً	0.61	4.43	0	0	07	45	53	ك	جوهر إدارة الجودة الشاملة هو عملية التحسين المستمر.	4
				0	0	6.7	42.9	50.5	%		
4	عالية جداً	0.61	4.57	0	0	07	31	67	ك	تقوم إدارة الجودة على مبدأ الإتيقان في العمل والابتعاد عن الفردية	5
				0	0	6.7	29.5	63.8	%		
3	عالية جداً	0.58	4.59	0	0	05	33	67	ك	تحتاج إدارة الجودة إلى تضافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز.	6
				0	0	4.8	31.4	63.8	%		

5	عالية جداً	0.66	4.56	0	0	10	26	69	ك	تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن أسلوب إداري لتحقيق النجاح الطويل الأمد خلال إرضاء المستفيدين والموظفين.	7
				0	0	9.5	24.8	65.7	"%		
2	عالية جداً	0.59	4.59	0	0	06	31	68	ك	أساس إدارة الجودة الشاملة هي القيام بالوظائف بالطريقة الصحيحة.	8
				0	0	5.7	29.5	64.8	"%		
8	عالية جداً	0.77	4.38	0	02	13	33	57	ك	يساعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة في منع وحدوث المشكلات.	9
				0	1.9	12.4	31.4	54.3	"%		
9	عالية جداً	0.68	4.28	0	01	11	50	43	ك	إدارة الجودة الشاملة هي تغيير جذري في ثقافة وفلسفة الإدارة.	10
				0	01	10.5	47.6	41	"%		
عالية جداً		0.46	4.46	المتوسط الكلي للمحور الأول							

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات SPSS للمحور الأول من الاستبيان.

نلاحظ من مخرجات هذه المحور انسجاماً في إجابات المبحوثين حول الأسئلة العشر التي تضمنها، فمن خلال المتوسط الحسابي الذي تراوح ما بين (4.62 - 4.08) والانحراف المعياري ما بين (4.62 - 4.08)، حيث نلاحظ عدم وجود تباين كبير بين إجابات المبحوثين في هذا المحور، ومنه نخلص إلى مدى إدراك المبحوثين للمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول 4.46 بدرجة انحراف معياري 0.46.

جاء البند رقم 01 " تهتم إدارة الجودة الشاملة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.62 وانحراف معياري 0.62 ودرجة مرافقة عالية جدا، هذا ما يعكس أن سرعة انتشاره في ميدان الدراسة كانت كبيرة، ويفهم من هذا البند أن عينة البحث تدرك أن إدارة الجودة الشاملة هي إشراك الموظفين في أي مستوى إداري في الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية بالتوازي مع المسؤول المباشر.

وحل ثانيا البندين رقم 8 " أساس إدارة الجودة الشاملة القيام بالوظائف بالطريقة الصحيحة " ، ورقم 6 " تحتاج إدارة الجودة إلى تضافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز " بمتوسط حسابي متساو ب 4.59 و وانحراف معياري ب 0.59 للبند رقم 08، و 0.58 للبند رقم 06 ودرجة موافقة عالية جدا وهذا ما يفسر أن عينة البحث تعي أن إدارة الجودة الشاملة هي الفهم السليم للأنشطة والقيام بها على الوجه الصحيح والتنسيق بين الأفراد للوصول إلى الأداء المطلوب.

وحل في المركز الرابع البند رقم 05 " تقوم إدارة الجودة على الجودة على مبدأ الإتقان في العمل والابتعاد عن الفردية " بدرجة موافقة عالية جدا و بمتوسط حسابي قدر 4.57 وانحراف معياري 0.61، حيث يدرك المبحوثين أن إدارة الجودة الشاملة تركز على العمل الجماعي والاعتماد على الأسلوب العلمي في القيام بالوظائف.

ولقي البند رقم 07 " تعبر إدارة الجودة الشاملة عن أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء المستفيدين والموظفين "، درجة موافقة عالية جدا، حيث حل خامسا بمتوسط حسابي 4.56 وانحراف معياري 0.66، حيث يرى المبحوثين أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على الاهتمام بالعملاء الداخليين (الموظفين) والعملاء الخارجيين (المستفيدين) مع ضرورة توفير الرضا والسعادة لهما.

إن البند رقم 2 " مغزى إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي " يشير إلى إن إدارة الجودة الشاملة تعني عن ذلك التعاون بين المدراء الموظفين وهذا ما يدركه المبحوثين وظهر

من خلال المتوسط الحسابي 4.51 والانحراف المعياري 0.59 الذي أكد على أن درجة الموافقة كانت عالية جدا مثلما تم التأكيد عليه كذلك باحتلاله الرتبة الساسة.

وجاء في المركز السابع البند رقم 4 " جوهر إدارة الجودة الشاملة هو عملية التحسن المستمر " بمتوسط حسابي 4.43 وانحراف معياري 0.61 وبدرجة موافقة عالية جدا، حيث يعكس إدراك المبحوثين لجوانب إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التحسين والتطوير المستمرين في الأداء للوصول إلى الأهداف المحددة.

ويلاحظ أن البند رقم 09 " يساعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة في منع وحدوث المشكلات" قد حل ثامنا بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 0.77 وبدرجة موافقة عالية جدا، ويدل على وعي المبحوثين لمنهجية إدارة الجودة الشاملة القائمة على التخطيط المسبق للعمليات لتجنب الوقوع في المشاكل.

في الرتبة التاسعة نجد البند رقم 10 " إدارة الجودة الشاملة هي تغيير جذري في ثقافة و فلسفة الإدارة" بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.68 وبدرجة موافقة عالية جدا ، حيث يعتقد المبحوثين أن إدارة الجودة الشاملة هي أكثر من مجرد عمليات إدارية وإنما هي تغيير هام في ثقافة المنظمة وطرق الأداء.

أما في الرتبة العاشرة والأخيرة فنجد البند رقم 3 " تمثل إدارة الجودة مدخلا لتطوير كافة مراحل العمل " حيث انه حصل على متوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.59 وبدرجة موافقة عالية، حيث يدرك أكثر من 63.8 % من عينة البحث أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على التخطيط الجيد والقيام بالإجراءات المتعلقة بالتجهيز وصولا إلى جدولة كافة التشغيل من اجل الحصول على الجودة في السلعة أو الخدمة المقدمة.

من خلال هذا المحور الأول من إجابات المبحوثين يرى الباحث أن موظفي الإدارة المحلية تعي مفهوم إدارة الجودة الشاملة إذ ترى بأنه منهج إدارة متكامل يتكون من العديد المظاهر الذي يجب تطبقها في ظل ظروف ملائمة حيث يبدو واضحا من خلال درجة الموافقة الكلية للمحور الأول والتي كانت عالية جدا.

الجدول (12) : تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني والمتعلق بأهمية انتهاج إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارة	الرقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	عالية جداً	0.57	4.47	00	00	4	47	54	ك	التعاون الجماعي بدلاً من الاجتهادات الفردية.	1
				00	00	3.80	44.80	51.40	%		
10	عالية جداً	0.56	3.99	0	00	17	72	16	ك	كتابة وتطوير أنظمة العمل.	2
				0	0	16.20	68.60	15.20	%		
6	عالية جداً	0.64	4.27	0	00	11	54	40	ك	الرضا التزايد للمستفيدين.	3
				0	00	10.50	63.80	51.40	38.10		
4	عالية جداً	0.62	4.31	00	00	09	54	42	ك	ارتفاع معدل رضل الموظفين.	4
				0	0	8.60	51.40	40	%		
3	عالية جداً	0.59	4.40	00	00	06	50	49	ك	تحسين مستوى الأداء.	5
				00	00	5.70	47.60	46.70	%		
5	عالية جداً	0.63	4.28	00	00	10	55	40	ك	التركيز على المشاكل الأكثر أهمية.	6
				0	0	9.50	52.40	38.10	%		

8	عالية	0.62	4.05	00	02	14	70	19	ك	الانتماء والولاء للإدارة.	7
				0	1.90	13.30	66.70	18.10	%		
2	عالية جداً	0.66	4.40	00	00	10	42	53	ك	انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.	8
				00	00	9.50	40	50.50	%		
7	عالية	0.66	4.10	00	01	20	62	22	ك	تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.	9
				00	01	19	59	21	%		
9	عالية	0.68	4.28	00	00	18	59	22	ك	تحسين الاتصال بين الوحدات الإدارية.	10
				00	00	17.10	61.90	21	%		
			4.22	المتوسط الكلي للمحور الثاني							
عالية جداً		0.42									

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات SPSS للمحور الثاني من الاستبيان.

يضم الحور الثاني من استبيان الدراسة عشر أسئلة، نسبها الكمية انحصرت بمتوسطاتها الحسابية ما بين (4.47 - 3.99) وانحراف معياري ما بين (0.66 - 0.56) وهو دليل على عدم وجود فوارق كبيرة في إجابات عينة الدراسة على هذا المحور، فالمتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور قدر بـ 4.22 والانحراف المعياري الذي بلغ 0.42 وه ذا يؤكد على تعامل الموظفين مع أسئلة المحور بجدية والمتعلقة بالفوائد الناجمة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية بصفة خاصة وتحسين الأداء العام للإدارة .

من خلال الجدول الثاني من الاستبيان يلاحظ أن درجة استجابة البند رقم 1 " التعاون الجماعي بدلاً من الاجتهادات الفردية " كانت عالية جداً ولهذا جاء ترتيبه أولاً بمتوسط حسابي

بلغ 4.47 وانحراف معياري 0.57، حيث كانت سرعة انتشاره في ميدان الدراسة كبيرة، وهذا يدل على إمام المبحوثين أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى زيادة التعاون بين الموظفين والتقليل من العمل الفردي.

وحل في المركز الثاني البند رقم 08 "انخفاض نسبة التسرب الوظيفي" ورقم 05 "تحسين مستوى الأداء" بدرجة موافقة عالية جدا بمتوسط حسابي متساوي بلغ 4.40 وبانحراف معياري 0.66 للبند رقم 08 و 0.59 بالنسبة للبند رقم 05، وهذا يدل على إدراك عينة البحث من فائدة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يؤدي انخفاض نسبة الغياب والإجازات المرضية الذي من شأنها زيادة فاعلية الموظفين وبالتالي التحسين العام للأداء.

البند رقم 04 "ارتفاع معدل رضا الموظفين" حل رابعا بمتوسط حسابي بلغ 4.31 وانحراف معياري 0.62، حيث يثير هذا البند إلى التطبيق السليم لمبادئ إدارة الشاملة ومنها التركيز على الموارد البشرية من ناحية الاهتمام به ومن الناحية المادية والمعنوية يزيد من سعادة ورضا الموظفين وعليه كانت سرعة انتشاره في ميدان الدراسة عالية جدا.

وفي الترتيب الخامس جاء البند رقم 6 "التركيز على المشاكل الأكثر أهمية" بمتوسط حسابي يساوي 4.28 وانحراف معياري 0.63 بدرجة موافقة عالية جدا ويظهر ذلك جليا من خلال أغلبية التكرارات التي بلغت نسبتها 52.4، إذ جاءت لتعبر عن مدى وعي المبحوثين لفائدة إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى التقليل وحصر المشكلات الأكثر خطورة من خلال التخطيط الجيد.

وحل في المركز السادس البند رقم 03 "الرضا المتزايد للمستفيدين" بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.27 وانحراف معياري 0.64 وبدرجة عالية جدا، حيث يشير إلى إدراك المبحوثين أن إدارة الجودة الشاملة تركز على العميل باعتباره إحدى الركائز الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة الذي يؤدي إلى تحقيق رضا هو أسعاده في الوقت نفسه.

وجاء البند رقم 09 "تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية" سابقا بعد أن اخذ حيزا كبيرا بانتشاره في ميدان الدراسة فدرجة الموافقة عليه كانت عالية التي جاءت لتعكس

أهمية إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد من حيث الأداء والتصرف السليم ونجد أن المتوسط الحسابي لهذا البند كان 4.10 وانحراف معياري يساوي 0.66 كدلالة على صحة هذا البند.

إن البند رقم 07 " الانتماء والولاء للإدارة" قد تم ترتيبه ثامنا بمتوسط حسابي بلغ 4.05 وانحراف معياري يساوي 0.62، وما يمكن ملاحظته على هذا البند أن عينة البحث تعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى تعزيز رغبة الموظفين بإعطاء جزء من أنفسهم من أجل نجاح إدارتهم إذ كانت الموافقة على هذا البند عالية جدا .

وعن البند رقم 10 " تحسين الاتصال بين الوحدات الإدارية" فقد كان متوسطه الحسابي 4.03 بانحراف معياري وصل 0.61 ورتب تاسعا، حيث عكس عن إدراك أغلبية المبحوثين بالتنسيق والانسجام في عمل الوحدات الإدارية الذي تخلقه وتوفره إدارة الجودة الشاملة لذلك كانت سرعة انتشاره في ميدان الدراسة عالية.

وفي الترتيب الأخير فقد جاء البند رقم 02 " كتابة وتطوير أنظمة العمل" بدرجة موافقة عالية مع متوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري بلغ 0.56 ودرجة التكرارات الموافقة عليه كانت عالية، وما يمكن فهمه أن إدارة الجودة الشاملة تساعد التغلب على العديد من السلبيات للعمل البشري التي قد يتسبب بها الملل من العمل الروتيني أو عدم وجود الحافز المعنوي.

وعليه يمكن القول في نهاية تحليل بيانات المحور الثاني أن مفردات الدراسة يميلون إلى الموافقة على فوائد وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين أداء الموارد البشرية ، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني الذي بلغ 4.22 يتضح أن بنود هذا المحور كانت درجة الموافقة عالية جدا حيث يلاحظون أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى الاهتمام بعمليات التدريب والتعاون المستمر والتعاون الجماعي بدلا من المنافسة وكتابة وتطوير أنظمة العمل.

الجدول: (13) : تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث والمتعلقة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارة	الرقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	عالي	0.58	3.99	0	0	18	70	17	ك	مشاركة الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية له دور في تحقيق الأداء المتميز .	1
				0	0	17.1	66.7	16.2	%		
7	عالي	0.58	3.81	0	02	23	72	08	ك	توجيه الجهود نحو بناء الخطط المستقبلية للموارد البشرية له علاقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	2
				0	1.9	21.9	68.6	7.6	%		
6	عالي	0.58	3.84	0	0	11	67	11	ك	تحديد المواصفات الوظيفية لكل مهنة أو وظيفة وفق إدارة الجودة الشاملة لدور في تحقيق الأداء المتميز .	3
				0	0	25.7	63.8	10.5	38.1		
9	عالي	0.69	3.75	0	02	35	55	13	ك	اختيار وتعيين الموظفين يكون على أساس الخبرة والكفاءة من مصادر خارجية له علاقة بتحقيق الأداء المتميز .	4
				0	1.9	33.3	52.4	12.4	%		

8	عالي	0.55	3.78	0	01	27	71	40	ك	5	أن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في إدارتكم الحالية والمستقبلية له تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية
				0	01	25.7	67.6	5.7	%		
10	عالي	0.62	3.73	0	0	38	57	10	ك	6	أن الأخذ بنظام الحوافز والمكافآت والتعويضات وفق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية.
				0	0	36.2	54.3	9.5	%		
54	عالي	0.67	3.89	0	0	30	56	19	ك	7	نظام الترقية وفق معايير عادلة، ووفقا لمواصفات إدارة الجودة الشاملة يؤدي حتما إلى الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية
				0	0	28.6	53.3	18.1	%		
11	عالي	0.74	3.65	0	01	50	38	16	ك	8	التقييم الدوري لأداء الموظف وفق إدارة الجودة الشاملة له دور في تحقيق الأداء المتميز .
				0	01	47.6	36.2	15.2	%		
13	عالي	0.62	3.54	0	01	52	46	46	ك	9	إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء له دور في تحقيق الأداء المتميز .
				0	01	49.5	43.8	5.7	%		

12	عالي	0.66	3.59	00	01	50	45	09	ك	ربط نتائج تقييمات الأداء مع التقدم الوظيفي له دور في الرفع من مستوى الأداء.	10
				0	01	47.6	42.9	8.6	%		
2	عالي	0.59	3.93	0	0	22	68	15	ك	وضع برنامج تدريبي وفق إدارة الجودة الشاملة نظر للمتغيرات في البيئة الخارجية لاحتياجات مستقبلية له دور في تحسين الأداء.	11
				0	0	21	64.8	14.3	%		
3	عالي	0.57	3.93	0	0	21	70	14	ك	وضع برامج تدريبية للموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور مباشرة له دور في تحسين الأداء.	12
				0	0	20	66.7	13.3	%		
4	عالي	0.65	3.90	0	0	30	59	16	ك	وضع برنامج تدريبي للمدراء في المستويات الإدارية المختلفة له دور في تحسين الأداء.	13
				0	0	28.6	56.2	15.2	%		
	عالي	0.39	3.79	المتوسط الكلي للمحور الثالث							

المصدر: من اعداد الباحث انطلاقا من مخرجات spss للمحور الثالث من الاستبيان.

يضم المحور الثالث 13 سؤالا تراوح وسطها الحسابي بين (3.99 - 3.73) وبانحراف معياري تراوح بين (0.55 - 0.74) وهو الشيء الذي يبين انسجاما في إجابات العينة، حيث يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الخدمة من وجهة نظر عينة البحث يقدر ب 3.79 ودرجة

الانحراف المعياري كانت صغيرة حيث بلغت 0.39 وهي درجة عالية مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين إجابات أفراد العينة.

بالنظر إلى نتائج الجدول يتضح أن درجة موافقة المبحوثين كانت عالية على البند رقم 01 " مشاركة الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية له دور في تحقيق الأداء المتميز" لذلك تم ترتيبه أولا حيث أن متوسطه الحسابي كان 3.99 وانحرافه المعياري 0.58، وهذا يعكس ضرورة مشاركة الموظفين في التغيير والتطوير لان ذلك يساعد في تشخيص المشاكل وبالتالي إمكانية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المورد ابشري المتعلقة بالتدريب الموظفين وفق إدارة الجودة الشاملة.

ونرى أن البنود رقم 11 " وضع برنامج تدريبي وفق إدارة الجودة الشاملة نظرا للمتغيرات في البيئة الخارجية لاحتياجات مستقبلية له دور في تحسين الأداء" بمتوسط حسابي يقدر ب 3.93 وانحراف معياري 0.59، والبند رقم 12 " وضع برامج تدريبية للموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور مباشرة له دور في تحسين الأداء" بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري 0.57، والبند رقم 13 " وضع برنامج تدريبي للمدراء في المستويات الدنيا المختلفة له دور في تحسين الأداء " حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 0.65، حيث كان ترتيبهم تواليا 2- 3- 4، وبدرجة موافقة عالية وهذا يؤكد أن عملية تدريب الموظفين لها علاقة قوية في مدى تطبيق الجودة الشاملة وكذلك ضرورة تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين والرؤساء والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة وفقا لنوعية المهارات والمعرف والسلوكيات اللازمة لكل منهم.

حل في الترتيب الخامس البند رقم 7 " نظام الترقية وفق معايير عادلة ووفقا لمواصفات إدارة الجودة الشاملة يؤدي حتما إلى الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية" بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.67 ودرجة موافقة عالية، وهو ما يوضح وجهة نظر المبحوثين

لضرورة وجود نظام للمكافآت فاعل وعادل تجرى عليه التحسينات المستمرة ومعرفتهم بالأسس التي سيتم مكافأتهم عليها كانت من أكثر العوامل أهمية في تحسين الأداء.

البند رقم 3 " تحديد المواصفات الوظيفية لكل مهنة أو وظيفة وفق إدارة الجودة الشاملة له دور في تحقيق الأداء المتميز " حل في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.58 ودرجة موافقة عالية، حيث يعتقد المبحوثين أن سوء تحديد المواصفات الوظيفية لكل مهنة أو وظيفة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية الاستقطاب والاختيار سيؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.

جاء في الترتيب السابع البند رقم 2 " توجيه الجهود نحو بناء الخطط المستقبلية له علاقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي بلغ 3.81 وانحراف معياري 0.58 وبدرجة موافقة عالية ، وهذا ما يعكس ضرورة وضع خطة عملية لتخطيط الموارد البشرية في الإدارات لتهيئة الظروف الموضوعية والذاتية لتنمية الموارد البشرية وبالتالي النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما البند رقم 5 " إن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في إدارتك الحالية والمستقبلية له تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية " فحل في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.55 ودرجة موافقة عالية، بنما حل في الترتيب التاسع البند رقم 4 " اختيار وتعيين الموظفين يكون على أساس الخبرة والكفاءة من مصادر خارجية له علاقة بتحقيق الأداء المتميز " بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.69 ودرجة موافقة عالية، ولعل ما جاء في هذا البندين يعكس دور عملية الاستقطاب التي تمثل آلية لتوفير الموارد البشرية المناسبة للإدارة والتي تدعم إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة.

في الترتيب العاشر حل البند رقم 6 " إن الأخذ بنظام الحوافز والمكافآت والتعويضات وفق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية " بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري 0.62 ودرجة موافقة عالية جاءت لتعكس على أن عملية التحفيز

تمثل أداة حقيقية وفاعلة تدعم وتبني إدارة الجودة الشاملة من قبل الموظفين الذين سيطبّقون الجودة الشاملة في الإدارة بإبعاها المختلفة.

أما البنود المتعلقة بتقييم الأداء وعلاقته بأداء الموارد البشرية فجاءت في المراتب الأخيرة والمتمثلة في البند رقم 8 " التقييم الدوري لأداء الموظف وفق إدارة الجودة الشاملة له دور في تحقيق الأداء المتميز" الذي حل في المركز الحادي عشر بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.43 وبدرجة موافقة عالية، والبند رقم 10 " ربط نتائج تقييمات الأداء مع التقدم الوظيفي له دور في الرفع من مستوى الأداء" الذي احتل الرتبة الثانية عشر بم متوسط حسابي قدر ب 3.59 وانحراف معياري 0.66 ودرجة موافقة عالية، والبند رقم 9 " إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء له دور في تحقيق الأداء المتميز" الذي حل أخيراً بمتوسط حسابي بلغ 3.54 وانحراف معياري وصل إلى 0.62، حيث جاءت هذه البنود لتعكس مدى معرفة عينة البحث بأن عملية التقييم بمدى موضوعيتها ونجاحها تؤثر على قابلية ودافعية الموظف لإنجاح برامج وسياسات الإدارات المختلفة وذلك عن طريق القيام بالتقييم الشامل لما تمتلكه الإدارة من موارد بشرية وما تمتلكه هذه الموارد من قدرات.

وخلاصة ما جاء في هذا المحور المتمثل في علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية إن العلاقة تكاملية بينهما فأداء الموارد البشرية لا بد وأن يتكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وكما هو مطلوب من هذه الأخيرة معرفة أهمية الدور الذي سيلعبه أداء الموارد البشرية في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (14) : تحليل البيانات الخاصة بالمحور الرابع والمتعلق بمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارة	الرقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
7	متوسطة	0.81	3.40	2	5	54	33	11	ك	يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائجها المحققة	1
				1.9	4.8	51.4	3.14	10.5	%		
9	متوسطة	0.70	3.29	2	7	56	38	2	ك	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التسيير والخدمات	2
				1.9	6.7	53.3	36.2	1.9	%		
3	عالية	1.01	3.80	30	37	27	9	2	ك	تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة	3
				28.6	35.2	25.7	8.6	1.9	%		
4	عالية	0.89	3.80	3	4	24	54	20	ك	تقوم الإدارة بتوفير المعدات والدعم المادي اللازم لتنفيذ الأنشطة والبرامج	4
				2.9	3.8	22.9	51.4	19	%		

10	متوسطة	0.73	3.18	3	7	67	24	4	ك	تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات	5
				2.9	6.7	63.8	22.9	3.8	%		
6	عالية	0.77	3.61	2	4	35	55	9	ك	تخطط الإدارة العليا باستمرار من اجل التحسين المستمر في كافة المجالات	6
				1.9	3.8	33.3	52.4	8.6	%		
1	عالية	0.95	4	3	3	20	44	35	ك	يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة من اجل تبسيط إجراءات العمل	7
				2.9	2.9	19	41.9	33.3	%		
5	عالية	0.80	3.64	1	1	50	35	18	ك	يبتعد رؤساء المكاتب عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين	8
				1	1	47.6	33.3	17.1	%		
8	متوسطة	0.67	3.39	1	5	52	44	3	ك	تحرص الإدارة العليا على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين من الخدمة	9
				1	4.8	49.5	41.9	2.9	%		

2	عالية	0.80	3.98	1	2	23	51	28	ك	10	في حالة حدوث أي خلل على مستوى تقديم الخدمة العامة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيد
				1	1.9	21.9	48.6	26.7	%		
	عالي	0.58	3.63	المتوسط الكلي للمحور الرابع							

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات SPSS للمحور الرابع من الاستبيان.

يحتوي المحور الرابع من استمارة الدراسة على عشر أسئلة موجهة للمبحوثين تتعلق بمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة، وقد انحصرت المتوسطات الحسابية للإجابات ما بين (4 - 3.18) بانحراف معياري ما بين (1.01 - 0.70) وهي الدليل على وجود انسجام كبير في إجابات المبحوثين، إذ أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 3.63 بدرجة انحراف تقدر ب 0.58 ودرجة موافقة عالية.

كانت درجة الموافقة على هذا البند رقم 7 " يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل" لذلك جاء في الترتيب الأول ، إذ أن قيمتا متوسطه الحسابي 4 وانحرافه المعياري 0.95 وبدرجة موافقة عالية ، دلنا على انه تم تدريب عدد من الموظفين وخاصة أصحاب الوظائف المتعلقة بالبرمجة والحاسب.¹

وحل البند رقم 10 " في حالة حدوث أي خلل على مستوى تقديم الخدمة العامة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيد" ثانياً بمتوسط حسابي بلغ 3.98 ودرجة انحراف معياري وصلت إلى 0.80 وبدرجة موافقة عالية وهذا يعكس الحرص على رضا المستفيدين من الخدمة العامة من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تسهل عمل الموظفين.

¹ - حسب المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين لمديرية الإدارة المحلية الذي أكد على وجود دورات تدريبية متعلقة بالموظفين الذين يزاولون أنشطة الحاسوب والبرمجة في حالة وجود تقنيات وبرامج جديدة.

أما البند رقم 3 " تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل ووضع الحلول المناسب لها " رتب ثالثا بسرعة انتشار كبيرة، حيث مثل الوسط الحسابي به 3.80 وانحراف معياري وصل 1.01، وهو دليل على عدم وجود فارق كبير بين إجابات المبحوثين، إذ عكس هذا البند صدق البند السابق باهتمام الإدارة بتجنب الوقوع في المشكلات عن طريق التشخيص والتحليل الجيد والخروج بأقل الأضرار الممكنة.

البند رقم 4 " تقوم الإدارة بتوفير المعدات والدعم المادي اللازم لتنفيذ الأنشطة والبرامج " كان ترتيبه رابعا بدرجة موافقة عالية، حيث كان متوسطه الحسابي 3.80 وانحرافه المعياري 0.89، وهي قيم تعكس عن مدى صدق المبحوثين بقيام الإدارة بتوفير كل ما من شأنه تسيير الوظائف الإدارية.

في الرتبة الخامسة جاء البند رقم 8 " يبتعد رؤساء المكاتب عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين " بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وانحراف معياري 0.80، وهي سرعة انتشار عالية كافية لجعل درجة رضا تكون عالية على هذا البند ، ويفهم من هذا الأمر أن هناك علاقة ثقة بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية مع مسؤوليهم المباشرين من رؤساء المكاتب والمصالح.

أما البند رقم 6 " تخطط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر في كافة المجالات " فقد حل سادسا بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري 0.77 وبدرجة موافقة عالية، حيث يعكس هذا البند الدور الذي تلعبه الإدارة العليا من أجل السير الحسن لمختلف الوظائف من خلال توفير الموارد التي تعمل على تدريب وتعليم الموظفين وتقديم الأمور المهمة إليهم.

لقد اقر البند رقم 1 " يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائج المحققة " باحتلاله المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وانحراف معياري 0.81 ودرجة رضا متوسطة وموافقة إلى حد ما، حيث تشير اغلب التكرارات وما نسبته

51.4% من المبحوثين يعتقدون بان هناك قلة وعي لدى الموظفين بالنتائج التي تحققها إدارة الجودة الشاملة.

نجد في المركز الثامن البند رقم 9 " تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية رغبت المستفيدين من الخدمة" بمتوسط حسابي بلغ 39.3 وانحراف معياري وصل إلى 0.67 ودرجة موافقة متوسطة تعكس بان هناك تقصير وقلت تفويض للصلاحيات من طرف المسؤولين المباشرين لصالح الموظفين الذين يتعاملون مع المستفيدين حيث تتجه اغلب التكرارات إلى اتخاذ موقف محايد بنسبة 49.5%.

واحتل البند رقم 2 " تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال تسيير الخدمات" الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.29 وانحراف معياري وصل إلى 0.70 ودرجة موافقة متوسطة وهو يعكس من وجهة نظر المبحوثين تقصير الإدارة العليا بتطبيق وتحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كمرشد لتحسين الأداء.

في المرتبة الأخيرة نجد البند رقم 5 " تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم الإدارة الجودة الشاملة للموظفين بمختلف المستويات" بمتوسط حسابي يساوي 3.18 وانحراف معيار بلغ 0.73 ودرجة موافقة متوسطة أي محايدة، إذ عكس هذا البند تقصير الإدارة العليا في القيام بدورها والمتمثل في نشر الوعي والتزامها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكما تم توضيحه سابقا في الجانب النظري بأن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مبادرة والتزام من قبل الإدارة العليا.

من خلال المحور الرابع يلاحظ من إجابات المبحوثين أن هناك أمور ايجابية تقوم بها الإدارة تتمثل في توفير المعدات والأجهزة الإدارية لتسيير مختلف الوظائف مع إرفاقها بالتدريب على التقنيات الحديثة، كما لاحظنا انه هناك درجة وعي متوسطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقدير الإدارة العليا في نشر الوعي والتزامها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الجدول (15): تحليل البيانات الخاصة بالمحور الخامس والمتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارة	الرقم
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	عالية جدا	0.65	4.5	0	0	09	34	62	ك	عدو وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة	1
				0	0	8.6	32.4	59	%		
2	عالية جدا	0.60	4.46	0	0	6	44	55	ك	عدو وجود معايير دقيقة لقياس جودة الخدمة	2
				0	0	5.7	41.9	52.4	%		
8	عالية جدا	0.68	4.26	0	1	11	52	41	ك	الإمكانيات المادية غير مستغلة بشكل جيد	3
				0	1	10.5	49.5	39	%		
4	عالية جدا	0.60	4.42	0	0	6	48	51	ك	عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة	4
				0	0	5.7	45.7	48.6	%		
3	عالية جدا	0.69	4.43	0	0	12	35	58	ك	عدم وجود دورات تدريبية كافية لتطبيق برامج الجودة الشاملة	5
				0	0	11.4	33.3	55.2	%		
10	عالية	0.85	3.5	0	12	41	39	13	ك	النظرة السلبية للقيادة العليا في تطبيق برنامج الجودة الشاملة	6
				0	11.4	39	37.1	12.4	%		

9	عالية	0.77	3,51	0	6	51	36	12	ك	نظرة العاملين للجودة الشاملة على إنها خدمة كمالية ترفيحية	7
				0	5.7	48.6	34.3	11.4	%		
6	عالية جدا	0.76	4.34	0	2	13	37	53	ك	عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل بما ويتلاءم وتطبيق الجودة الشاملة	8
				0	1.9	12.4	35.2	50.5	%		
5	عالية جدا	0.70	4.40	0	1	10	40	54	ك	التوظيف الفائض عن الاحتياج الفعلي	9
				0	1	9.5	38.1	51.4	%		
7	عالية جدا	0.70	4.28	0	1	12	48	44	ك	عدم الاقتناع بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الخدمات العامة والرفع من مستوى الأداء	10
				0	1	11.4	45.7	41.9	%		
عالية جدا		0.44	4.21	المتوسط الكلي للمحور الخامس							

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول الخاص بالمحور الخامس والمتعلق بالمعوقات التي تحول دون

تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميل عينة الدراسة إلى الموافقة على وجود العوارض التالية (

مرتبة حسب قيمة الوسط الحسابي لمدى وجودها):

1. عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة.
2. عدم وجود معايير لقياس جودة الخدمة.
3. عم وجود دورات تدريب كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
4. عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة.
5. د التوظيف الفائض عن الاحتياج الفعلي.

6. عم كفاءة القوانين المنظمة للعمل بما ويتلاءم وتطبيق الجودة الشاملة.

7. عدم الاقتناع بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الخدمات العامة والرفع من مستوى الأداء.

8. الإمكانيات المادية غير مستغلة بشكل جيد.

حيث تراوح قيم الوسط الحسابي لهذه البنود بين (4.5 - 4.28) والانحراف المعياري ما بين (0.76 - 0.60) وبدرجة موافقة عالية، كما تشير نتائج الجدول إلى أن هناك انقسام لمفردات الدراسة بين الموافقة ومحايد حول وجود المعوقات التالية:

- نظرة العاملين للجودة الشاملة على أنها خدمة كمالية ترفيحية.

- النظرة السلبية للقيادة العليا في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي لهذين البندين بين (3.51 - 3.5) وانحراف معياري ما بين (0.85 - 0.77)، حيث تتجه اغلب التكرارات إلى موافق ومحايد وهو يعكس حالة التردد في الإجابة على هذا البندين.

ونخلص من هذا المحور على أن هناك موافقة شبه كلية لوجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما يوضح ذلك ميل المبحوثين على الموافقة على هذه البنود حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 4.21 وانحراف معياري يقدر ب 0.44 وهو ما يعكس سرعة انتشاره في ميدان الدراسة والتي كانت عالية جدا.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة وما جاء في الجانب الميداني للوقوف على صدقه من عدمه، ومن ثم الإجابة على أسئلة الدراسة.

1. الفرضية الأولى: تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث

يعمل المديرون والموظفون بشكل كامل لتحقيق توقعات المستفيدين الحاليين والمرتقبين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال الجانب النظري يتبين أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام متكامل يركز

على ثقافة وفلسفة إدارية متميزة تحتوي على مجموعة من الأفكار المتكاملة والأدوات

الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع رضا مستوى العميل والموظف على حد سواء.

ولعل هذا ما تأكد في الدراسة الميدانية إذ انه من خلال إجابات المبحوثين خاصة على

البنود (5 - 6 - 8 - 10) من المحور الأول من الاستبيان يلاحظ أن موظفي الإدارة

المحلية (المبحوثين) يدركون مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذين يرون بأنه منهج إداري

متكامل يسعى إلى تحقيق رضا العميل والموظف على حد سواء.

وانطلاقاً مما سبق نتأكد أن الفرضية الأولى محققة ومثبتة.

2. الفرضية الثانية: تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى خلق بيئة عمل تساعد على تطوير

وتحسين أداء الموارد البشرية مما ينعكس على الأداء العام للخدمة.

إن الفائدة المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي إشراك جميع العاملين في التطوير

والتحسين وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي وتقليل المهام عديمة الفائدة

والتقليل من شكوى المستفيدين من الخدمة، وهذا ما تم ملاحظته من الجانب النظري فقط.

وفي الدراسة الميدانية يتبين أن عينة البحث يميلون إلى الموافقة على فوائد وأهمية تطبيق

إدارة الجودة الشاملة ويتضح من خلال الموافقة العالية جدا التي حصلت عليها بنود هذا المحور

وخاصة البنود (1 - 8 - 6 - 5 - 4) وهو يؤكد أن المبحوثين يدركون الأهمية المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ذلك يمكن القول أن الفرضية الثانية صحيحة ومثبتة.

3. **الفرضية الثالثة:** توفر إدارة الجودة الشاملة مناخا تنظيميا يسمح للموارد البشرية بتحسين أدائهم وتطوير مهارات الإبداع والابتكار.

اتضح من الجانب النظري أن إدارة الجودة الشاملة كانت قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز للمورد البشري وأهميتها في تحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء متميز لأداء الإدارة على جميع المستويات.

وقد تم التأكد من ذلك من خلال الدراسة الميداني التي أكد فيها المبحوثين الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال درجة الموافقة التي حصل عليها البنود (1 - 11 - 12 - 13 - 6 - 2)، والتي تؤكد أن العلاقة تكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المواد البشرية، وبذلك نستخلص أن هذه الفرضية محققة ومثبتة.

4. **الفرضية الرابعة:** يرتبط ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية بمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

لاحظنا في الجانب النظري أن وجود قيادة فاعلة وملتزمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة وذات مقدرة على تحديد رؤيا مستقبلية تضع كل فرد في الطريق الصحيح، وان الالتزام الشخصي بمعايير إدارة الجودة الشاملة أمر لا مناص منه في إنجاح آلية الجودة، ويجب أيضا على الإدارة العليا أن تشارك في عملية تطبيق الجودة الشاملة كونها السبيل الأكثر فاعلية في إقناع المستخدمين في تطبيقها.

وفي الدراسة الميدانية يتبين أن هناك درجة وعي متوسطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودرجة التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من متوسطة إلى متدنية وما أكد على ذلك هو البنود (1 - 2 - 5) وهو يعكس أن تحسين مستوى الأداء مرتبط بمدى التزام

بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وبمدى الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في نشر الوعي بإدارة الجودة الشاملة والالتزام بها وهو ما يؤكد صدق هذه الفرضية.

5. الفرضية الخامسة: توجد مجموعة من المشاكل والأخطاء التي تقع فيها الإدارات والتي

تؤدي إلى فشل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

من خلال الجانب النظري رأينا انه هناك مجموعة من العوارض التي تحول دون تطبيق

إدارة الجودة الشاملة من ضمنها عدم توفر الإمكانيات المادية وبالتالي عجز برامج التدريب عن

القيام بواجبها وعدم تقبل أساليب والتطوير والحسين في عمليات تقديم الخدمة وعدم توفر

الكوادر المدربة والمؤهلة في إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

ولعل هذا ما تأكد في الجانب الميداني من خلال الموافقة الشبه الكلية على بنود المحور

والمتمثل بالمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه البنود (1 - 2

- 4 - 6 - 9) وهو ما يؤكد على أن هذه الفرضية صادقة ومحقة.

خلاصة الفصل الثالث.

تم في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الإدارية المحلية من حيث المفهوم وأهم مؤسساتها مع تقديم ولاية أدرار والتعريف بالمديريات الثلاث والهيكل التنظيمية الخاصة بهم (مديرية الإدارة المحلية - مديرية النقل - مديرية التشغيل) ، ثم توجه الباحث للتعريف بالإجراءات المنهجية المتبعة من حيث المنهج ومجال الدراسة المتمثل في المديريات التالية، وكذلك التعريف بأهم أدوات جمع البيانات والمعلومات إضافة إلى التعريف بعينة الدراسة التي مثلت 75% من مجتمع البحث وقد تم اختيارها بشكل عشوائي.

و بعدها جاء التعريف بأسلوب التحليل الإحصائي SPSS الذي استخدم في معالجة البيانات المحصل عليها من استمارة الاستبيان ثم قام الباحث بتحليل محاور الدراسة من خلال البيانات الكمية التي تحصل عليها بواسطة برنامج SPSS، حيث قام بترتيب بنود الاستمارة حسب المحاور بناء على درجة الموافقة عليها من طرف المبحوثين استنادا لمقياس " ليكارث الخماسي".

الخاتمة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لاقى رواجاً كبيراً وتاماً لتطوير أداء الموارد البشرية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل فهي أسلوب للتحسين والتطوير التنظيمي. لذلك فهناك من يرى إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل كل فرد في المؤسسات الإدارية يعلم إن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها وإن العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير يتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي والمتمثل في تحسين أداء الموارد البشرية.

ومن خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تتعلق بالجانبين النظري والتطبيقي، لعل أهمها:

• نتائج الجانب النظري

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح أهمية تطبيق هذه الفلسفة ومنها، تحقيق مستوى عالٍ من الجودة، والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون، انخفاض نسبة التسرب الوظيفي ونسبة الغياب.

ويرتبط نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة بمدى ارتكازها على العنصر البشري الذي أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة أو أي إدارة، هذا لأن تحقيق أهدافها أصبح مرتبطاً بشكل كبير بأداء الموارد البشرية فيها، حيث بات يتطلب على القائمين في إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومواهب الأفراد بها.

• نتائج الجانب التطبيقي

تم إجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى إمكانية ومدى التزام الإدارة المحلية لولاية ادرار بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تبين من خلال التحليل الإحصائي:

1. أن اغلب الموظفين في الإدارة المحلية لديهم إلمام كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
 2. أن اغلب الموظفين يدركون ويلمون بالفوائد الناجمة من جراء التطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها أن يؤدي إلى الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر والتعاون الجماعي.
- وتشير أيضا نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تحول بينها وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعل أبرزها:
1. عدم وجود إستراتيجية واضحة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
 2. عدم وجود تشجيع كامل من قبل الإدارة العليا.
 3. الإمكانيات المادية غير مستغلة بشكل جيد.
 4. عدم وجود دورات تدريبية لبرنامج الجودة الشاملة.
 5. عدم وجود متخصصين في برامج إدارة الجودة الشاملة.
 6. عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل في الإدارة وبما يتلاءم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

التوصيات:

انطلاقاً من النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يقترح مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية انطلاقاً من الاعتماد على مدخل إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المحلية ، ويمكن إجمالها في الآتي:

1. العمل على التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحقيق الفهم الواضح لهذا المفهوم ويتم ذلك من خلال عقد اللقاءات وعمل النشرات المتخصصة وتنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات حول إدارة الجودة الشاملة.
2. الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا للسعي من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها والتشجيع على ذلك.
3. استقطاب وتعيين موظفين مؤهلين في إدارة الجودة الشاملة للقيام بمتابعة تطبيق الجودة الشاملة والتنسيق بين مختلف المصالح والمكاتب للتأكد من القيام بذلك.
4. القيام بالدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.
5. توفير الدعم المادي والبشري والمعنوي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة عدم استعجال الوصول إلى نتائج تطبيقها.

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لقي رواجاً كبيراً وتاماً لتطوير أداء الموارد البشرية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل فهي أسلوب للتطوير والتحسين الإداري.

وباعتبار أن العنصر البشري أهم مورد في المنظمات ومهمة إدارته وتسييره وتحسينه من أهم المهام وأصعبها، برزت الحاجة إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية.

فالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية هي علاقة تكامل وتبادل فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكيف بعض أنشطتها بأنظمة جديدة، فإنه بالمقابل مطلوب من إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وإنجاحه.

و ترى إدارة الجودة الشاملة في التدريب على انه الركيزة الأساسية لتحسين الأداء الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة بغية تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ليتمكنوا من الوصول إلى الأداء الفعال.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لإجراء الدراسة التي طبقت على عينة عشوائية من الإدارة المحلية لولاية ادر (مديرية الادارة المحلية، مديرية النقل، مديرية التشغيل)، حيث شكلت نسبة 75% من عدد الموظفين من مختلف المستويات الإدارية ، كما استخدم برنامج SPSS الإحصائي في تحليل البيانات.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن اغلب الموظفين لديهم إلمام شبه كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والفوائد الناجمة من جراء تطبيقها، كما أظهرت النتائج وجود نقص كبير من قبل الإدارة العليا في شرح وبسط المفاهيم المتعلقة بالجودة وكذلك عدم وجود إستراتيجية واضحة لتطبيقها، كما اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء لعل أهمها العمل على التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الفهم الواضح

لهذا المدخل، بالإضافة إلى قيام المؤسسات الإدارية وعلى رأسها الإدارات العليا بالدعم الكامل من أجل إنجاز تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها والتشجيع على ذلك.

Résumé

L'étude vise à mettre en lumière le sujet de l'administration de la qualité globale qui est considérée parmi les aspects modernes les plus importants de l'administration, et qui a connu un grand succès dans le développement de la performance des ressources humaines par le biais d'une culture approfondie à propos de la qualité dans son sens le plus complet, donc elle constitue un moyen de développement et d'amélioration de l'administration.

En prenant en considération que l'élément humain est l'une des sources les plus importantes des organisations et sa gestion parmi les missions les plus difficiles, c'est là qu'a surgi le besoin d'adopter une initiation à l'administration de la qualité globale afin de développer et d'améliorer la performance des ressources humaines.

Donc la relation entre l'administration de la qualité extensive et la performance des ressources humaines est une relation de complémentarité et d'échange. Il est requis de l'administration des ressources humaines d'introduire de nouveaux systèmes dans une partie de ses activités, tandis que pour l'administration de la qualité globale, on demande à ce qu'elle assimile le rôle que peut jouer l'administration des ressources humaines sur le plan de l'application des programmes de l'administration de la qualité globale et de faire en sorte à ce que ça soit une réussite.

En plus, l'administration de la qualité extensive considère l'entraînement comme étant un pilier essentiel pour améliorer la performance qui représente un investissement bénéfique pour l'organisation dans le but d'améliorer la performance des ressources humaines et de développer leurs compétences et leurs capacités pour atteindre une performance efficace.

Le chercheur s'est basé sur la méthode descriptive dans l'étude faite sur un échantillon aléatoire dans l'administration locale de la wilaya d'Adrar (la direction

de l'administration locale, la direction du transport et la direction de l'emploi), qui a représenté 75% du nombre des fonctionnaires de différents niveaux administratifs, le chercheur a aussi utilisé le programme de statistique SPSS dans l'analyse des données.

Les résultats de l'étude ont démontré que la plupart des fonctionnaires assimile d'une façon quasi complète les concepts liés à l'administration de la qualité extensive et les avantages de son application, Les résultats ont démontré aussi une grande carence de la part de la haute administration dans l'explication et l'éclaircissement des concepts liés à la qualité, et aussi le manque d'une stratégie claire à appliquer. Le chercheur a suggéré un ensemble de recommandations susceptibles de contribuer dans l'amélioration de la performance, parmi les recommandations les plus importantes on trouve la sensibilisation sur les concepts et les principes dans l'administration de la qualité extensive afin de réaliser une assimilation claire de cette initiation, en plus du soutien total des établissements administratifs à savoir les hautes administrations, pour un succès de l'application l'administration de la qualité extensive en encourageant la continuité de son application.

قائمة المراجع

أ - المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. ابراهيم، (محمد محمد)، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997.
2. أبو بكر، (مصطفى محمد)، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
3. أنس، (جعفر قاسم)، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1978.
4. بتال، (احمد حسين) مقدمة في البرنامج الإحصائي SPSS 11.0، العراق: جامعة الانبار كلية الإدارة والاقتصاد، 2005.
5. بوخمخ، (عبد الفتاح)، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع.
6. توفيق، (عبد الرحمان)، المناهج التدريسية الكاملة - منهج إدارة الجودة الشاملة ، ط 2، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 204.
7. ثابت، (زهير)، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة: دار فياء للنشر والتوزيع، 2001.
8. جابلوسكي، (جوزيف)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة - نظرة عامة ، القاهرة: مركز الخبرات، 1996.
9. حاروش، (نورالدين)، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للنشر والتوزيع، 2011.
10. حسن هلال، (محمد عبد الغاني)، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، ط 2، القاهرة: مصر الجديدة للنشر والتوزيع، 2000.
11. حمود، (خضيرى كاظم)، إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 200.

12. —، الخردشة، (ياسين كاسب)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
13. درادكة، (مامون)، شلبي، (طارق)، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
14. رعد حسن، (الصرن)، معجزة الجودة الشاملة، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، ط1، دار علاء للنشر والتوزيع، 2001.
15. رياض، (محمد)، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام ادارة الجودة - المواصفات العالمية ISO 9000 اصدار 2000، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
16. زين الدين، (فريد)، المنهج العلمي التطبيقي - إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: د.د.ن، 1996.
17. زين العابدين، (الحفظي)، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، الرياض: العبيكان، 1991.
18. السلطي، (مامون)، الياس، (سهيل)، دليل علمي لتطبيق الجودة ISO 9000، بيروت دار الفكر المعاصر.
19. السلمي، (علي)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع، 1995.
20. سيد مصطفى، (أحمد)، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة: دار الفكر العربي، 2004.
21. شفيق، (محمد)، البحث العلمي، ط1، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
22. الطائي، (رعد عبد الله)، قدرة، (عيسى)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.

23. عبد المحسن، (توفيق محمد) ، **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات** ، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية، 1995.
24. عبد الوهاب، (محمد)، **إدارة الجودة الشاملة** ، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005.
25. عقلي، (عمر وصفي)، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)**، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
26. كشرود، (عمار الطيب)، **البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية** ، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
27. لحسن، (سرياك)، **المهام التقليدية لإدارة المحلية**، الجزائر: موقم للنشر والتوزيع، 1998.
28. لعويسات، (جمال الدين)، **إدارة الجودة الشاملة** ، الجزائر: دار هومة للطباعة للنشر والتوزيع، 2005.
29. محجوب، (دسيان فيصل)، **إدارة الجامعات العربية بضوء المواصفات العالمية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
30. محمد اسماعيل، (قياري)، **علم الاجتماع الإداري الاسكندرية: منشأة المعارف**.
31. محمد حسن، (رواية)، **إدارة الموارد البشرية**، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
32. محمد حسن، (عبد الباسط)، **أصول البحث الاجتماعي**، مصر: مكتبة القاهرة، 1982.
33. محمد سليمان، (حنفي)، **السلوك التنظيمي والأداء** ، القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1990.
34. محمد عباس، (سهيلة)، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
35. محمد عبد الباقي، (صلاح الدين)، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة**، الاسكندرية: الدار الجامعية.

36. محمد، (محمد علي)، مقدمة في البحث الاجتماعي ، بيروت: دار النهضة العربية، 1993.
37. محمد المرسي، (جمال الدين)، الإدارة الاستراتيجية للموارد (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية المنظمة القرن الحادي والعشرين)، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
38. المحياوي، (قاسم نايف علوان) ، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم - عمليات - تطبيقات)، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
39. —، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
40. النجار، (فريد)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2001.
- ثانيا: الدراسات غير المنشورة
1. إبراهيم الشنطي، (محمود عبد الرحمان)، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2006.
2. آل رحمة، (حبيب)، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية في إمارة دبي، رسالة ماجستير، اليمن: جامعة عدن، 1999.
3. أبو ليلي، (حسن محمد)، إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات ، رسالة ماجستير، الأردن : جامعة اليرموك، 1998.
4. حبشي، (فتيحة)، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية ، رسالة دكتوراة، جامعة قسنطينة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية، 2007.
5. ولد ياسين، (بابا)، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء - دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI** ، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2010/2009.

ثالثا: المقالات

1. ابراهيم درة، (عبد الباري)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد382، القاهرة، 2003.
2. حمدي، (نادية)، إدارة الجودة الشاملة في متطلبات القطاع العام ، مصر: إصدارات مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1995.
3. فالح، (محمد)، الجودة الشاملة رفضها الأمريكيون ثم استوردها من اليابان ، مجلة المعرفة، العدد108، ماي 2004.
4. مومن الخلف، (عبد الله)، ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، الرياض: مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، معهد الإدارة، 1997.

رابعا: المحاضرات

1. حسين، (رعد جعفر)، محاضرات في البرنامج الإحصائي Spss ، لطلبة السنة الثالثة، الكلية الزراعية، 2012-2013.
2. عباس، (نجمة)، دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية ، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22 - 23 فيفري، 2012.

خامسا: المقابلات

1. مقابلة مع السيد رزوقي، (الطيب)، رئيس مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية لولاية ادرار، بمقر مكتبه، يوم 12 / 05 / 2014.
2. مقابلة مع السيد غنجوري، (عبد الرحمان)، رئيس مكتب الإدارة والوسائل بمديرية النقل لولاية ادرار، بمقر مكتبه، يوم 14 / 05 / 2014.

3.مقابلة مع السيد قويدري، (عبد الجليل)، رئيس مكتب إدارة المستخدمين والوسائل بمديرية

التشغيل لولاية ادرار، بمقر مكتبه، يوم 15 / 05 / 2014.

ب المراجع الأجنبية

1.Actouf, (Omar), **les sciences de la gestion les ressources humaines, une analysecritique**, Alger:OPU, ENAI, 1986.

2.Batal,(Christian), **la gestion des résous Humaines dans la secteur public** , 2 edition paris: echitiom dogmatisation, 2000.

3.– Barrie ,(Dalle), Garay,(Cooper), **Total Quality and Human Resources** .Au Execulive guide,UK. Blackwell Publishe, 1992.

4.bussmantt,(chantol), pretet,(martin), **Organization et gestion lintepri**,paris: vuibent. 1997.

5.–Dahlgard ,(jean), kristensen ,(kai) ,**Fundaments of total quality managment**. Taylor & francis, 2007 .

6.Philippe,(detre), **conduire unedèmarche qualite. Edition organization**. 4^{ems}.paris edition.

7.Tony,(Ansell),**managing for quality in the financial service industry**, champman and hall, london,1993.

ملاحق

ملحق رقم(01): نموذج استمارة الاستبيان

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أخي الموظف، أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث أقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية الحقوق والعلوم السياسية من جامعة محمد خيضر ببسكرة بعنوان:

" إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية - ولاية أدرار نموذجا "

لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التي يحتويها هذا الاستبيان مؤكدا لكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

- بن صغير عبد العظيم

- العابد هواري

السنة الجامعية: 2013 - 2014

البيانات الشخصية والعامّة

ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة

1 الجنس: ذكر أنثى

2 -العمر:

أقل من 30 سنة من 30-35 سنة

من 36-40 سنة من 41-45 سنة

من 46-50 سنة أكثر من 50 سنة

3 - المستوى التعليمي

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

4 - المستوى المهني:

إطار

أعوان التحكم

أعوان التنفيذ

5 - عدد سنوات الخبرة

أقل من 05 سنوات من 5 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة من 16 - 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

في ما يلي عدد من العبارات التي تعبر عن مفهومي إدارة الجودة الشاملة. ضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك والتي تراها أقرب إلى رأيك في إدارتكم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهتم إدارة الجودة الشاملة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية					
2	مغزى إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي					
3	تمثل إدارة الجودة مدخلا لتطوير شامل لكافة مراحل العمل					
4	جوهر إدارة الجودة الشاملة هو عملية التحسين المستمر					
5	تقوم إدارة الجودة على مبدأ الإلتقان في العمل والابتعاد عن الفردية					
6	تحتاج إدارة الجودة إلى تضافر جهود العاملين لتحقيق الأداء المتميز					
7	تعبر إدارة الجودة الشاملة عن أسلوب إداري لتحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء المستفيدين والموظفين					
8	أساس إدارة الجودة الشاملة هي القيام بالوظائف بالطريقة الصحيحة					
9	يساعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة في منع وحدوث المشكلات					
10	إدارة الجودة الشاملة هي تغيير جذري في ثقافة وفلسفة الإدارة					

المحور الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

في ما يلي عدد من العبارات التي تمثل أهمية انتهاج إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية . ضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك والتي تراها أقرب إلى رأيك في إدارتكم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التعاون الجماعي بدلا من الاجتهادات الفردية					
2	كتابة وتطوير أنظمة العمل					
3	الرضا المتزايد للمستفيدين					
4	ارتفاع معدل رضا الموظفين					
5	تحسين مستوى الأداء					
6	التركيز على المشاكل الأكثر أهمية					
7	الانتماء والولاء للإدارة					
8	انخفاض نسبة التسرب الوظيفي					
9	تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية					
10	تحسين الاتصال بين الوحدات الإدارية					

المحور الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية

في ما يلي عدد من العبارات التي توضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية. ضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك والتي تراها أقرب إلى رأيك في إدارتكم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مشاركة الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية له دور في تحقيق الأداء المتميز					
2	توجيه الجهود نحو بناء الخطط المستقبلية للموارد البشرية له علاقة بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
3	تحديد المواصفات الوظيفية لكل مهنة أو وظيفة وفق إدارة الجودة الشاملة له دور في تحقيق الأداء المتميز					
4	اختيار وتعيين الموظفين يكون على أساس الخبرة والكفاءة من مصادر خارجية له علاقة بتحقيق الأداء المتميز					
5	إن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في إدارتكم الحالية والمستقبلية له تأثير في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية					
6	إن الأخذ بنظام الحوافز والمكافآت والتعويضات وفق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية					

					7	نظام الترقية وفق معايير عادلة، ووفقا لمواصفات إدارة الجودة الشاملة يؤدي حتما إلى الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية
					8	التقييم الدوري لأداء الموظف وفق إدارة الجودة الشاملة له دور في تحقيق الأداء المتميز
					9	إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء له دور في تحقيق الأداء المتميز
					10	ربط نتائج تقييمات الأداء مع التقدم الوظيفي له دور في الرفع من مستوى الأداء
					11	وضع برنامج تدريبي وفق إدارة الجودة الشاملة نظر للمتغيرات في البيئة الخارجية لاحتياجات مستقبلية له دور في تحسين الأداء
					12	وضع برامج تدريبية للموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور مباشرة له دور في تحسين الأداء
					13	وضع برنامج تدريبي للمدراء في المستويات الإدارية المختلفة له دور في تحسين الأداء

المحور الرابع: مدى التزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة

في ما يلي عدد من العبارات التي تعبر عن مدى التزام الإدارة المحلية (ولاية أدرار)

بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء. ضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك والتي تراها أقرب إلى رأيك في إدارتكم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد وعي لدى الإدارة العليا بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونتائج المحققة					
2	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مجال التسيير والخدمات					
3	تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها					
4	تقوم الإدارة بتوفير المعدات والدعم المادي اللازم لتنفيذ الأنشطة والبرامج					
5	تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات					
6	تخطط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر في كافة المجالات					

					7	يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة من أجل تبسيط إجراءات العمل
					8	يبتعد رؤساء المكاتب عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين
					9	تحرص الإدارة العليا على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين من الخدمة
					10	في حالة حدوث أي خلل على مستوى تقديم الخدمة العامة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيد

المحور الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في ما يلي عدد من العبارات التي تتعلق بالمعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المحلية لتحسين أداء الموارد البشرية. ضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك والتي تراها أقرب إلى رأيك في إدارتكم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة					
2	عدم وجود معايير دقيقة لقياس جودة الخدمة					
3	الإمكانيات المادية غير مستغلة بشكل جيد					
4	عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة					
5	عدم وجود دورات تدريبية كافية لتطبيق برامج الجودة الشاملة					
6	النظرة السلبية للقيادة العليا في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة					
7	نظرة العاملين للجودة الشاملة على أنها خدمة كمالية ترفيهية					
8	عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل في الإدارة بما ويتلاءم وتطبيق الجودة الشاملة					

					التوظيف الفائض عن الاحتياج الفعلي	9
					عدم الاقتناع بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الخدمات العامة، والرفع من مستوى الأداء	10

ملحق رقم (02) : المقابلة

- س1: ما هو مفهومكم لإدارة الجودة الشاملة؟
- س2: هل الموظفين على وعي بأهمية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؟
- س3: على ماذا تركز إدارتكم في تطبيقها للجودة؟ وما هي أهم الوسائل والآليات المستخدمة؟
- س4: هل تسمح أو تشارك أفراد العاملين اتخاذ القرار؟
- س5: هل ترى تدريب الموظفين من إحدى المقومات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة؟
- س6: هل تقومون بتوعية الموظفين بمفهوم الجودة من خلال تقديمه كقيمة أخلاقية يجب الالتزام بها؟
- س7: هل الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- س8: هل هناك خطة إستراتيجية محددة تضعها الإدارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- س9: تسعى الإدارة من خلالها تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها؟
- س10: هل تضع الإدارة أساليب محفزة للموظفين من أجل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؟
- س11: هل تطبقون الجودة في كل الوظائف الإدارية أم تقتصرون على وظيفة أو جانب واحد؟
- س12: هل هناك مشاكل تعيقكم في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؟

الملحق رقم (03): القائمة الاسمية للأساتذة محكمي الاستبيان

الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ المحكم
كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة	استاذ محاضر أ	د. بن صغير عبد العظيم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. خوفى رايح
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. خليفي عسيى
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجامعة الإفريقية أحمد دراية أدرار	أستاذ محاضر أ	د. توقاوي العربي

قائمة الجداول والأشكال

1. قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	مفاهيم الجودة حسب روادها	18
2	تقييم الأداء وفق لطريقة الميزان المتدرج	77
3	مقارنة بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة.	92
4	معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	125
5	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور.	125
6	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور.	127
7	معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور	128
8	معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور	130
9	الارتباط بين درجات عبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور	131
10	وصف عينة البحث	134
11	تحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول والمتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى إدراكها عند العمال	139
12	تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني والمتعلق بأهمية انتهاج إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية	143
13	تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث والمتعلقة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية	147

153	تحليل البيانات الخاصة بالمحور الرابع والمتعلق بمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة	14
158	تحليل البيانات الخاصة بالمحور الخامس والمتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة	15

2. قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة	1
26	أهداف الجودة	2
42	مثلث ديمينج	3
44	ثلاثية عمليات الإدارة لجوران	4
47	نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	5
50	نموذج معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية	6
55	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	7
73	أهداف تقييم الأداء	8
80	مراحل التقييم بطريقة الإدارة بالأهداف.	9
111	الهيكل التنظيمي لولاية ادرار	10
114	الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية ادرار	11
116	الهيكل التنظيمي لمديرية النقل لولاية ادرار	12
118	الهيكل التنظيمي لمديرية التشغيل لولاية ادرار	13

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
-	إهداء
-	كلمة شكر وامتنان
أ - ل	مقدمة
14	الفصل الأول: الإطار النظري والتحديد المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
15	تمهيد الفصل الأول
16	المبحث الأول: أسس الجودة ومراحل تطورها
16	المطلب الأول: مفهوم الجودة
20	المطلب الثاني: تطور مفهوم الجودة
23	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
25	المطلب الرابع: أهداف الجودة
27	المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الأول: الأساس التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
29	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
32	المطلب الثالث : مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
38	المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة
40	المبحث الثالث: نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها
40	المطلب الأول: نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة
51	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
53	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
56	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
58	خلاصة الفصل الأول
60	الفصل الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية
61	تمهيد الفصل الثاني
62	المبحث الأول: أداء الموارد البشرية

62	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
65	المطلب الثاني: عناصر الأداء
66	المطلب الثالث: محددات الأداء
68	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة عل أداء الموارد البشرية
71	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
71	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
74	المطلب الثاني: مسؤوليات تقييم الأداء
77	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
81	المطلب الرابع: أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء
83	المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية
83	المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية
87	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة
91	المطلب الثالث: تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة
94	المطلب الرابع: تحسين الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة
100	خلاصة الفصل الثاني
102	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمدى التزام الإدارة المحلية (حالة ولاية أدرار) بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية
103	تمهيد الفصل الثالث
104	المبحث الأول: ماهية الإدارة المحلية
104	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية
107	المطلب الثاني: مؤسسات الإدارة المحلية
110	المطلب الثالث: تقديم ولاية أدرار
119	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

119	المطلب الأول: مجال الدراسة
121	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
122	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
133	المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها
133	المطلب الأول: وصف أفراد العينة
137	المطلب الثاني: تحليل بنود الاستبيان
161	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
164	خلاصة الفصل الثالث
165	الخاتمة
169	ملخص الدراسة
172	Résumé de l'étude
175	قائمة المراجع
182	قائمة الملاحق
195	قائمة الجداول والأشكال
200	الفهرس