



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين
في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر (القبضة الرئيسية) بالوادي

إشراف الأستاذ:

إبراهيم وصيف غدير إبراهيم

إعداد الطالب:

قدور لبراو

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

أستاذ محاضر (أ) بجامعة الوادي

أستاذ مساعد (أ) بجامعة الوادي

أستاذ مساعد (أ) بجامعة الوادي

د. محمد الناصر حميدانو

إبراهيم وصيف غدير إبراهيم

عبد الرزاق حواس

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتاب ۱۴۱۷



الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى من أوصاني بهما القرآن الكريم، إلى أغلى ما أملك في الدنيا، إلى التي حملتني وأرضعتني عذب الحنان...
إلى من كانت شمعة تنير دربي، إلى من كانت تسقيني الدعاء حتى وصلت إلى أسمى المراتب "أمي"
أطال الله في عمرها.

إلى سندي ودعمي في مشواري الذي علمني حب الخير والاعتماد على النفس
والذي جعلني أعرف معنى التحدي والنجاح، الذي آمل أن يراني دوما في الطليعة
إليك "أبي" - رحمه الله -

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى زوجتي الغالية "رحماوي الزهرة" وإلى ابنائي:
إكرام، إنصاف، إيناس، أفنان، أكرم معتوق رياحين حياتي، وإلى إخوتي وأخواتي...
إلى الذين أحبونا وأحببناهم، وكانوا مثالا في الإخلاص والوفاء
إلى كل هؤلاء نتقدم بهذا الجهد المتواضع.

قدور لبراو

شكر و عرفان

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل ومشرقي "الأستاذ إبراهيم وصيف أغدير إبراهيم" الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمدًا لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متألئناً في نور العلم والعلماء.

واتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل عمال البريد بولاية الوادي لكل ما قدموه لي من مساعدة ومساندة مكنتني من المضي بخطى ثابتة في اعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة النقاش الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية.

قدور لبراهو

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في المنظمات، وبيان الانعكاسات الإيجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن).

وتعدّ إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات، وقد بدأت بتطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات، وحتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح. ولم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع فقط، وإنما بجودة الخدمات، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات على المستوى المحلي والعالمي .

وتواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

Résumé :

Cette étude vise à identifier la Total Qualité Management, et son impact dans l'amélioration de la performance des employés dans les organisations, et la déclaration des répercussions positives dans la performance en raison de l'application de la Total Qualité Management (la gestion de l'amélioration continue, et le soutien de la haute direction pour mettre en œuvre la Total Qualité Management, et concentrer les efforts sur la satisfaction des besoins et des désirs des clients).

La Total Quality Management des méthodes modernes et des organisations de gestion des tâches, ont commencé à appliquer en raison des changements et des défis rencontrés par ces organisations, afin que vous puissiez rester et de continuer à travailler avec succès. L'intérêt pour la gestion de la qualité des produits de qualité globale est plus seul, mais la qualité des services, et la qualité de toutes les activités et processus au sein de l'organisation, afin d'accroître la compétitivité des organisations au niveau local et mondial. Des méthodes modernes et des organisations de gestion des tâches, mais la qualité des services, et la qualité de toutes les activités et processus au sein de l'organisation, afin d'accroître la compétitivité des organisations au niveau local et mondial.

Les organisations internationales et locales, et faire face à de nombreux changements et défis, et a appelé à ces défis à l'émergence de nouveaux concepts dans la gestion des organisations, qui vise à atteindre l'objectif survivre dans le monde de la concurrence et que changer les méthodes traditionnelles qui ne correspondent pas avec ce face par des organisations de défis, et l'adoption de concepts modernes de gestion permettra à l'organisation de relever les défis et surmonter cette direction pour atteindre le meilleur niveau de performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
III-I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الأشكال
V	قائمة الجداول
أ-ح	المقدمة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الجودة
03	المطلب الأول: تعريف الجودة ومراحل تطورها
03	الفرع الأول: تعريف الجودة
04	الفرع الثاني: مراحل تطور الجودة
06	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة
06	الفرع الأول: أهمية الجودة
06	الفرع الثاني: أهداف الجودة
08	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
11	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
11	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الثالث: أهمية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
14	الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة
15	الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
16	المبحث الثالث: معايير الايزو
16	المطلب الثاني: مفهوم الايزو وسلسلة المواصفات
17	الفرع الأول: مفهوم الايزو
18	الفرع الثاني: سلسلة مواصفات الإيزو
19	المطلب الثالث: فوائد تطبيق المقاييس الدولية 90001
20	المطلب الرابع: مراحل الحصول على شهادة ايزو ISO 9000.
21	المطلب الخامس: العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة.
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أداء العاملين، ومفهوم سبل التحسين من منظور ادارة الجودة الشاملة	
26	تمهيد

27	المبحث الأول: ماهية الأداء
27	المطلب الأول: مفهوم الأداء
29	المطلب الثاني: عناصر الأداء
30	المطلب الثالث: سبل تحسين الأداء.
31	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة.
31	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.
33	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.
33	الفرع الأول: أهمية تقييم أداء العاملين.
33	الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين.
35	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.
36	الفرع الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء
36	الفرع الثاني: التوجهات الحديثة في تقييم الأداء.
36	المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء.
37	المبحث الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.
37	المطلب الأول: تعريف وأهداف حلقات الجودة.
37	الفرع الأول: تعريف حلقات الجودة.
38	الفرع الثاني: أهداف حلقات الجودة.
39	الفرع الثالث: الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشاكل.
44	الفرع الرابع: عوامل نجاح وفشل حلقات الجودة.
45	المطلب الثاني: ستة سيجما.
45	الفرع الأول: مفهوم ستة سيجما.
46	الفرع الثاني: مكونات طريقة 6 سيجما
45	المطلب الثالث: نشأة ومفهوم المقارنة المرجعية
48	الفرع الأول: نشأة المقارنة المرجعية
49	الفرع الثاني: مفهوم المقارنة المرجعية.
50	الفرع الثالث: أنواع المقارنة المرجعية.
53	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة بريد الجزائر - القباضة الرئيسية بالوادي-
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها
55	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة بريد الجزائر
55	المطلب الثاني: البنية الهيكلية لبريد الجزائر
65	المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر
68	المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة
68	المطلب الأول: تجهيزات المعلوماتية المتوفرة في المؤسسة
71	المطلب الثالث: الشبكة المعلوماتية وتطبيقاتها في المؤسسة
73	المبحث الثالث: عرض وتحليل الاستبيان
73	المطلب الأول: الاستبيان
	المطلب الثاني: تحليل مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بريد الجزائر.

86	المطلب الثالث: علاقة مستويات توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة بالبيانات الشخصية مجتمع الجنس.
90	خلاصة الفصل
92	الخاتمة

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
40	تخطيط عظم السمكة	1
41	تخطيط باريتو	2
42	خريطة المراقبة	3
43	تخطيط التدفق	4
71	الصفحة الرئيسية لموقع مؤسسة بريد الجزائر	5

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أبعاد جودة السلعة والخدمة	10
2	مقارنة بين شركة يابانية وشركة أمريكية في مجال صناعة السيارات	50
3	الموزع الآلي للأوراق النقدية	69
4	الشباك الآلي	70
5	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن قناعة الإدارة بفلسفة إدارة الجودة الشامل	75
6	اختبار الفروض حول متوسط اجابات المجتمع المدروس عن ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطبيق ادارة الجودة	75
7	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن الاعتمادات المالية المخصصة لدعم الجودة	76
8	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن إدراك من طرف العمال لمفهوم الجودة	77
9	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن اهتمام العاملين بمستويات الجودة	77
10	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن مدى اسناد المهام الى العمال لكل حسب اختصاصه	78
11	اختبار الفروض حول متوسط إجابات المجتمع المدروس عن الاهتمام بأداء العاملين بجودة الخدمات التي يقدمونها.	79
12	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس يعتبر كل عامل داخل المؤسسة عميل داخلي ويتم تحفيزه وإرضائه.	80
13	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن الاستمرارية في قياس أداء العاملين	80
14	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن الأخذ بعين الاعتبار كل الشكاوى والاقتراحات المقدمة	81
15	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن مدى استخدام الإدارة للطرق الاحصائية	81
16	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس وجود التدريب حول الجودة باستمرار	82
17	اختبار الفروض حول متوسط إجابات المجتمع المدروس عن مدى شمولية التدريب لجميع وكافة العاملين في المؤسسة	83
18	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس على مدى تركيز التدريب على تقوية روحا لتعاون والتحسين المستمر للجودة	83
19	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن إدراك الإدارة بأهمية آراء العاملين.	83
20	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن اهتمام العاملين بمستويات الجودة.	84
21	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن الأخذ بعين الاعتبار كل الشكاوي والاقتراحات المقدمة	85
22	اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس مدى تطبيق حلقات الجودة لحل المسائل المتعلقة بالعمل في المؤسسة	85
23	جدول تحليل تباين مستوى دعم الإدارة العليا حسب معيار الجنس	86
24	جدول تحليل تباين مستوى دعم الإدارة العليا حسب المؤهل العلمي	86
25	جدول تحليل تباين مستوى دعم الإدارة العليا ومستوى الخبرة المهنية	87
26	جدول تحليل تباين مستوى التحسين المستمر والجنس.	88
27	جدول تحليل تباين مستوى التحسين المستمر والمؤهل العلمي	89
28	جدول تحليل تباين مستوى التحسين المستمر والخبرة المهنية	89

المقدمة

تمهيد:

لم يعرف العالم المعاصر موجه من التغيرات كالتى يشهدها اليوم، و لا تحديات كالتى يواجهها في مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، التقنية،... وغيرها كاشتداد المنافسة العالمية و انطلاق هائل للتكنولوجيا في جميع المجالات و انفجار ثورة الاتصالات و المعلوماتية و تزايد الصراع على الأسواق و الفوز بالأرباح و بمعدلات النمو، و كسب الميزات التنافسية بالإضافة إلى بروز منظمة المواصفات العالمية التي تؤكد على أهمية الجودة و غيرها، فأحدثت هذه التغيرات تطورا في سلوك التنظيمات و في الممارسات الإدارية بشكل عام، مما تحتم على المنظمات ضرورة مواكبة هذه التحديات من خلال :اتخاذ الترتيبات، استبدال المفاهيم و التقنيات و السلوكيات و الممارسات الإدارية التقليدية، و الأخذ بالمفاهيم و التقنيات و السلوكيات و الممارسات الإدارية الحديثة، التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، و تدعيم قدراتها التنافسية، و تحسين أدائها و تميزه في كافة الجوانب بما يحقق لها الريادة و التفوق، و من أهم التوجهات الإدارية المعاصرة التي تكفل للمنظمة تحقيق أهدافها المنشودة مدخل إدارة الجودة الشاملة.

فقد سعت المنظمات الحديثة إلى تحقيق الجودة و جعلها الهدف الأساسي في ظل هذا العالم المتغير الذي يسوده التنافس في تقديم الخدمات و السلع بصورة أفضل و في ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات لكسب حصة أكبر في السوق أو الطلب، أصبح العميل هو سيد الموقف و سيد السوق و الجميع يسعى لإرضائه بدراسة حاجاته و رغباته الحالية و تطلعاته المستقبلية لمحاولة إشباعها بعرض سلع و خدمات بالجودة و السعر المطلوبين، طمعا في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء و استمرارية المنظمات و بحثا عن التفوق التنافسي. و من ثم توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها المنظمات حجر الزاوية من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة و أسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة و استخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها و المحافظة عليهم.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبيا والتي برزت في الثمانينات وثبتت فاعليتها في تحسين الإنتاجية و دعم القدرات التنافسية و تحسين الجودة بصفة مستمرة، و تشير دراسات و كتابات خبراء الإدارة و التسويق أن الاهتمام بالإنتاج و جودته المتميزة بما يلي احتياجات العميل و رغباته في الأسواق المحلية و الدولية هو أحد المداخل الهامة لمواجهة هذا النظام العالمي الجديد.

و لتحقيق ذلك أدركت المنظمات أن نجاحها أو فشلها مرهون بعنصر مهم هو المورد البشري، فهو القاسم المشترك في جميع مجالات العمل بالمنظمة و هو الأساس في تنفيذ أي تغيير أو تطوير و يتوقف عليه نجاح أو فشل أي تنظيم أو تخطيط، لأنه مصدر الإبداع و الابتكار و التطوير، و هو القادر على حسن استغلال

الإمكانات المادية و حسن تسييرها، فقد ركزت المنظمة على وظيفة التدريب باعتبارها وظيفة ضرورية لرفع مستوى أداء العاملين و تحسين كفاءتهم و تغيير اتجاهاتهم، فالتدريب استثمار في الأفراد من خلال تنميتهم و تطويرهم لكي يتمكنوا من المشاركة بشكل أكثر فعالية في السعي لتحقيق أهداف المنظمة.

إشكالية البحث:

- ما علاقة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى أداء العاملين؟
- تتفرع لنا من الإشكالية المطروحة الأسئلة الفرعية التالية:
- هل التغيير في المنظمة ضروري لتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي مستويات تحسين الأداء على مستوى العاملين في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟
- هل الجهود التي تبذلها الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

فرضيات البحث:

- بهدف الإجابة على التساؤلات السابقة ارتأينا وضع الفرضيات التالية:
- التغيير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات البيئة.
- لكي بتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر جملة من المتطلبات التي من بينها ما يتعلق بأداء العاملين وبرامج تحسينه.
- يمكن أن تكون الجهود المبذولة من طرف مؤسسة بريد الجزائر في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة كافية لتحسين أداء العاملين.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته للعناصر التالية:

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها لعلاقتها بموضوع يتسم بالحدثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر و حياة المؤسسة الاقتصادية ألا هو موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعد محور الاهتمام في الدراسات الحديثة ناهيك من أنه من أكثر المواضيع إثارة في المؤتمرات والندوات محليا وعالميا.
- التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة خاصة ، نظراً للتغيرات السريعة وغير المسبوقة التي تشهدها بيئة الأعمال في كافة النواحي، وفي مختلف المستويات، ومسؤولية وظيفة التحسين والأداء.
- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية مدخل التحسين والاداء وفق الجودة الشاملة كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز.

- و تتبع الأهمية أيضا إلى أن النجاح في فهم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون توفر متطلبات تطبيق هذه الأخيرة لأنه الوسيلة الهامة التي تمكن المنظمات من تحسين الأداء وفق التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- الإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار مدى خطأ أو صحة فرضيات البحث .
- تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن متغيرات البحث المتمثلة في الأداء، وإدارة الجودة الشاملة.
- إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين .
- معرفة استراتيجية ومتطلبات تحسين الاداء وفق إدارة الجودة الشاملة .

أسباب اختيار البحث:

ثمة أسباب متعددة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه بكل جدية دون غيره من المواضيع، وهي تكمن فيما يلي:

- بحكم التخصص في مجال التسيير "اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات "والميل الطبيعي للبحث والاستطلاع لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية الموضوع وحداثه، وخاصة في ظل التنافس الشديد الذي تشهده السوق المحلية، والتغيرات الديناميكية التي تعرفها بيئة المؤسسات الاقتصادية.
- النتائج الايجابية التي حققتها المنظمات التي اعتمدت على إدارة الجودة الشاملة من تدريب مواردها البشرية على الصعيد الدولي.
- الشعور بالقيمة والأهمية التي يجب أن توجه لتدريب العنصر البشري في المنظمات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة.
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع ونكون بذلك قد أضفنا مرجع جديد إلى مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الوادي.

منهج البحث:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده وكمحاوله لاختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الفصلين الأولين في الجانب النظري على المنهج التحليلي الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للبحث فعن طريقه يتسنى لنا وصف

ورصد ومتابعة دقيقة لمتغيرات إشكالية البحث المتمثلة في التدريب وإدارة الجودة الشاملة ووصفها من مختلف الجوانب وتحليلها تحليلًا دقيقًا. كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً على مستوى المؤسسة.

الدراسات السابقة:

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة كحقل للدراسة يتسم بالشمولية لمختلف جوانب الأداء، ولكن في دراستنا هذه سنسلط الضوء على أحد أهم الجوانب المتضمنة وهو جانب أداء العاملين وبرامج تحسينه، ومن الدراسات السابقة حول الموضوع التي اطلعنا عليها ما يلي:

-دراسة محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2001-2000 خلص الباحث إلى أن مشاركة المتدرب في التعبير عن احتياجاته له تأثير كبير في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-دراسة علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، التدريب و أثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن و الصابون "في الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006-2007 حيث تمحورت دراسة الباحث حول معرفة أثر التدريب المبني على أساس إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الأداء في المنظمة فقد توصل إلى نتائج أهمها:

أن الأسلوب المتبع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لازال تقليدياً بعيداً عن منهجية إدارة الجودة الشاملة .

وإن مقياس فاعلية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية تقع في المستوى الجيد.

كما أن بيئة العمل في الشركة غير مشجعة على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في مواقع العمل. دراسة يحضيه سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم 2004، حيث قام الباحث بدراسة كيف يؤثر / الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه في ظل اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي، من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة، المعرفة، و الجودة، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدراً أساسياً لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة

وامتلاك الميزة التنافسية، وأن المعرفة تعتبر موردا استراتيجيا يسهم تسييرها في امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية، وتنمية الكفاءات بما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.

صعوبات البحث:

- لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء قيامنا بإعداد هذا البحث ومن أهمها:
- قلة المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة و الحاصلة على شهادة الايزو.
- عدم استقبال المؤسسات الاقتصادية لنا لإجراء الدراسة الميدانية، بحجة

تخوفها من التجسس وتسرب المعلومات للمنافسين، ومراعاة المؤسسة لطابع الكتمان والسرية في القيام بالأعمال، رغم أننا وضحنا في أكثر من مرة، أن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

هيكل البحث:

وللتفصيل في موضوعنا " ما علاقة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمستوى أداء العاملين " والإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول: فصلين نظريين والفصل الأخير تطبيقي بدءا بالمقدمة ووصولاً إلى خاتمة.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة ويضم هذا الفصل ثلاثة مباحث:خصص المبحث

الأول لماهية الجودة (تعريف الجودة ومراحل تطورها، أهميتها وأهدافها وابعاد هذه الأخيرة)، للدخول فيما بعد للمبحث الثاني حيث تطرقنا فيع الى إدارة الجودة الشاملة ومفهومها والمبادئ التي تقوم عليها، ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تحدثنا في المبحث الثالث على معايير الأيزو ومفهومه وسلسلة المواصفات وفوائد تطبيقه ومراحل الحصول على هذه الشهادة التي تعد هدف كل مؤسسة، والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين معايير الايزو.

الفصل الثاني: أداء العاملين ، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة ويضم هذا الفصل ثلاث مباحث: بدأنا بمدخل بماهية الاداء ابتداء من مفهوم الاداء والعناصر المكونة للأداء وانتهينا بسبل تحسين الأداء ، اما المبحث الثاني تكلمنا على تقييم الأداء في المؤسسة بما في ذلك مفهوم تقييم الاداء وأهمية وأهداف تقييم أداء العاملين والطرق التي تستخدمها في التقييم، اما المبحث الثالث فتناولنا فيه أدوات إدارة الجودة الشاملة التي من



شأنها تحسن من أداء العاملين ؛ تعريف وأهداف حلقات الجودة، والأساليب المستخدمة، وعوامل نجاح هذه الأخيرة وحل المشاكل، وأخيرا تطرقنا الى ستة سيجما ومفهومها ونشأتها ومكوناتها .

الفصل الثالث :و هو خاص بالدراسة التطبيقية، إذ يتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسو بريد الجزائر - القبضة الرئيسية بالوادي ، كما قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث مثلما هو الحال في الفصول النظرية، خصص المبحث الأول يضم تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر - القبضة الرئيسية بالوادي والخدمات التي تقدمها والهيكل التنظيمي ، اما المبحث الثاني تطرقنا الى واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في مؤسسة بريد الجزائر بدأ من التجهيزات المتوفرة لديها ، والشبكة المعلوماتية وتطبيقاتها ، اما المبحث الثالث ضم عرض وتحليل الاستبيان ؛ تحليل مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقة مستويات توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة بالبيانات الشخصية لمجتمع الجنس.

وأخيرا اتجهت الخاتمة إلى تقديم أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى استعراض التوصيات التي بينها اعتمادا على النتائج التي تم التوصل إليها في مجال البحث.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول الجودة وإدارة

الجودة الشاملة

تمهيد:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ والأساليب التي يمكن لأي إدارة إن تطبقها وذلك بغية تحقيق أفضل أداء ممكن ؛ حيث نجد الكثير من الباحثين والكتاب قد اختلفوا في إظهار تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة ، وكما إن مصطلح الجودة تحمل أكثر من مفهوم وكل مفهوم يختلف عن الآخر من حالة إلى حالة ومن شخص إلى آخر ، إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من المحددات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، ولذا يمكن القول بان إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء .

علما بان هناك توجهات فكرية تبناها مفكرون أمثال ¹"كروسبي" و²"جابلون سكي" تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة ، والتي يمكن تلخيصها على أنها الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العلمية التي تسعى لان تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل والذي يتضمن تعريف الجودة الشاملة ومراحل تطورها وأهميتها وأهدافها والمقاييس الفعالة للجودة ، وكذلك إدارة الجودة الشاملة والشروط اللازمة لتطبيقها والركائز الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة ، ونتطرق في الأخير إلى علاقة معايير الايزو بإدارة الجودة الشاملة .

¹فيليب كروسبي (بالإنجليزية) Philip B. Crosby: يعد من أشهر رواد الجودة الأمريكيين ، وهو مولود في عام 1926م أول من أسس كلية للجودة.

² جوزيف جابلونسكي ، ولد هام 1927 في و.م.أ، ابرز مؤلفاته :تحقيق الجودة الخدمية الشاملة، التي نشرها في المعهد الدولي للبحوث في نيويورك .

المبحث الأول: ماهية الجودة.

إذا راجعنا البحث في الحضارات السابقة، فإن التاريخ يحدّثنا عن المختصين في الجودة آنذاك، فالمراقبون وقبل الشروع في العمل يحددون خصائص العمل وكيفية أدائه، بما يسمح لهم بقبول أو رفض العمل المنجز، فالاهتمام بالجودة لم يكن وليد الستينيات أو الثمانينيات، بل كان الاهتمام بها منذ بداية تاريخ البشرية، ففي 2150 قبل الميلاد كان الاهتمام بجودة البناء، قد أصدر آنذاك "حمورابي" ¹ "قانونا نصت أحد مواده على إعدام من يقوم ببناء منزل لا يتوفر على مواصفات البناء المحددة. والفينيقيون هم أيضا كانت لهم طريقتهم الخاصة في منع الوحدات المعينة، في حالة عدم احترام المعايير المحددة لضبط المواصفات والقياسات المتعلقة بالعمل المنجز، يخول للمراقب حق قطع يد المتسبب في إنتاج وحدات غير مطابقة للمعايير الموضوعية.

إن ما لاحظناه في السنوات الأخيرة زيادة اهتمام المؤسسات في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة إذا سعت المؤسسات والشركات الكبرى إلى ترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة في جميع عملياتها في مجال الإنتاج والصناعة ومن لخدمات وهذا من أجل مواجهة التحديات الجديدة المتعلقة بحدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، وكذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في إنتاج سلعها والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف الجودة ومراحل تطورها.

الفرع الأول: تعريف الجودة.

الجودة كمصطلح "Quality" كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities" والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل، المجتمع وغيره) ²

والمقصود بها طبيعة الشيء، وكما تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز وتظهر تساؤلات كثيرة لا يمكن أن تعد أو تحصى في تحديد ماهية الجودة لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة ومنها:

- "كلمة الجودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقض الرديء، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود واستجاده. عده جيدا (ووجد جيدا أو اطلب جيدا)، وأجاد الشيء يجوده (جوده) إي صار جيدا". ³

ولتحديد مفهوم الجودة لأبد من استعراض تعاريف روادها الأوائل وكذا ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها:

¹ - حمورابي هو ملك من السلالة الأولى التي حكمت مدينة بابل 1750-1792 من أشهر أعماله شريعة حمورابي.

² محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص32

³ يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 55.

- "يعرفها قاموس Websder (1985): أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة او شاملة. ويعرفها oxford: أنها درجة التميز أو الأفضلية".¹
- وقد عرفها J.M.Juran وزميله الجودة: أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي Juran وزميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال ام غي ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.²
- يقول جوران في كتابه (Juran`s Quality handbook, 1988) "إن الجودة بمفهومها المعاصر لها ارتباطاً وثيقاً مع مجالات حيوية مثل الصحة، التعليم، الغذاء، النقل، التجارة والصناعة إلى غير ذلك من جوانب الحياة المعاصرة".³
- وكما عرّفها Joseph Juran بأنها "هي الملائمة للغرض أو للاستعمال"، أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها⁴
- وعرّف "Joseph Jablonski" الجودة بأنها "تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما"⁵
- وعرّف "Edward Deming" الجودة بأنها "تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل".⁶
- كما عرّف "Kauro Ishikawa" الجودة بأنها "تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها".⁷
- من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن القول انه من الملاحظ أن تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة، بل يأخذ أبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وغيرها يمكن استخلاص ما يلي:⁸
- أ- إن الجودة لا تعكس التصور الشائع لها والتي تعني) الأحسن (بشكل مطلق بل بشكل نسبي وهي تعني الأحسن للعميل الذي حظيت بإرضائه وتحقيق تطلعاته.
- ب- إن الجودة لا تنشأ من العدم ولكنها تنشأ من خلال علاقة تربط المنتج والعميل والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة وليست سطحية وظرفية.

1 - رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008، ص 29.

2- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2012، ص 19.

3- عبد الله لحسن ياشيوة، المشرف، انمار مصطفى الكيلاني قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية كانون ثاني / 2008 انموذج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة.

4- الدراكة مأمون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص 19.

5- خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997، ص 70

6- خالد بن سعد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

7- خالد بن سعد، مرجع سبق ذكره، ص 72.

8- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 42.

ج- تكتسي الجودة طابعا حركيا وهذا يتطلب من المنتج أن يكيّف ويضبط باستمرار منتجاته وخدماته وفق تطوّر حاجات ورغبات العملاء.

الفرع الثاني: مراحل تطور الجودة.

لقد مرّة الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:¹

1/ مرحلة التفتيش أو الفحص:

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

2- مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وتعتبر هذه المرحلة أكثر تطورا مقارنة بمرحلة الفحص، فهي تركز على إرضاء العميل وتلبية احتياجاته، كما تركز على منع وقوع الأخطاء خلال العملية الإنتاجية، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة.

3- مرحلة توكيد أو ضمان الجودة.

تميزت هذه المرحلة عن سابقتها بتعمق مفهوم النظرة نحو مفهوم الجودة، وذلك طبقا لما تشير إليه مراجعة الركائز الأساسية التي تستند إليها وهي:

1) - قياس أو تقدير تكلفة الجودة، حيث يمثل تقدير تكلفة الجودة إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها مفهوم توكيد أو ضمان الجودة، وذلك وصولا إلى ترشيد تكلفة الجودة في كل من المراحل الخاصة بالتصميم والإنتاج والعمليات، لا في مرحلة الرقابة فقط، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي أو تخفيض التكاليف المرتبطة بظهور منتجات معينة، حيث تتمثل تكلفة الجودة في:

- تكاليف الإصلاح.

- تكاليف إعادة التشغيل.

- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم إرضائهم.

2) - النظرة الشاملة لرقابة الجودة " رقابة الجودة الشاملة " الذي يركز على تحقيق التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة على الجودة وذلك عبر مراحل تصميم المنتج والتصنيع، حتى وصول المنتج إلى الزبون، لذلك فإن تحقيق أهداف رقابة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة العديد من الأقسام والوحدات داخل المنظمة، بما في ذلك الإنتاج والتصميم والفحص والنقل والتوزيع.

¹ منتهى احمد علي ملاح "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص 18.

ومن خلال هذه المرحلة نلاحظ إنها اهتمت بالجودة من زاوية الملائمة للاستخدام إلى جانب المطابقة

للمواصفات، ويبين الاستعراض الشامل لمراحل الجودة الثلاث النقاط التالية:¹

1-2 إن مرحلة الفحص ركزت على مطابقة الإنتاج لمواصفات الجودة، إضافة إلى علاج الأخطاء.

2-2 إن مراحل الخاصة بمراقبة الجودة تعد مكملة لبعضها البعض من حيث العمق والشمول.

2-3 مفهوم الجودة في مرحلتي الفحص والرقابة كان موجه للمنتج دون الزبون.

2-4 إن مرحلة الفحص والرقابة على الجودة تعكس أساساً مفهومًا فنياً (إنتاجياً) للجودة.

2-5 إن مفهوم الجودة أخذ اهتماماً بجودة أداء المنظمة.

2-6 إن هذه المراحل السابقة تمثل تتبعا زمنياً لتطور مفهوم الجودة.

4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management.

لقد تميزت هذه المرحلة عن باقي المراحل هو اعتمادها على مفهوم شامل لجودة أداء المنظمة ككل وتميزها ،

وكانت تهدف إلى ضمان جودة متميزة للمنتج ، بشرط أن يكون الاهتمام بالزبون وتحقيق رغباته هو

المحور الأساسي ، حيث أصبح ينظر إلى كل من الزبون الداخلي والخارجي على السواء ، وطبقاً لهذا

المفهوم فقد يكون الزبون أحد الأفراد من قسم آخر داخل المنظمة ، كما قد يكون الزبون مؤسسة

خارجية تتعامل مع المنظمة ، أي أن مفهوم الزبون لم يعد مقتصر فقط على الزبون المشتري والمستخدم

للمنتج (الزبون الخارجي) بل امتد ليشمل أيضاً كل قسم داخل المنظمة يقدم خدمة لقسم آخر (الزبون

الداخلي) فكل مرحلة هي زبون للمرحلة السابقة لها .

إن كل مرحلة من المراحل السابقة، لم تكن منفصلة عن سابقتها، فالرقابة الإحصائية مثلاً تتضمن المعينة، وتكيد

الجودة يتضمن الرقابة الإحصائية للجودة، وإدارة

الجودة الشاملة تتضمن توكيد الجودة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة.

الفرع الأول: أهمية الجودة.

تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها

تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك

لسلوكلهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء، والتي

ستتعرف على أسبابها من خلال هذا المطلب.

تظهر أهمية الجودة من خلال:

¹منتهى احمد علي ملاح، مرجع سابق ذكره، ص 18.

1- المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جرّاء عدم اهتمامها بتحقيقها للجودة: ونذكر منها:¹

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق

2-المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جرّاء اهتمامها بتحقيقها للجودة: ونذكر منها:²

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
- القدرة على رفع الأسعار.
- تحسن مرودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر، وللاستفادة من مجموع المزايا والفوائد السابق ذكرها-التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الاهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حدّ سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدراً لتمييز المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في السوق.

الفرع الثاني: أهداف الجودة.

منذ أن عرفت مفهوم الجودة حاول الباحثون بلورة الأهداف المراد تحقيقها من جرّاء تبني هذا المفهوم حتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع أفراد المنظمة أثناء تبنيهم لهذا المبدأ للتركيز على هذه الأهداف أثناء التطبيق، ومن أهم هذه الأهداف نذكر:³

- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدّار الهندسية، مصر، 1998، ص77.

² مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001، ص53-54.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، اثرا للنشر والتوزيع، قطر، 2010، ص 48، 49.

- اختصار الوقت والروتين في انجاز الأعمال.
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المنظمة.
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.¹
- استبعاد الرسالة عديمة الفائدة والمكررة.
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والزبائن.
- إشراك كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل.
- خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج.
- تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة:

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.

1- أبعاد جودة السلعة: تمتلك السلعة ثمانية أبعاد وهي:²

الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة أو معالجتها. (يحدد هذا البعد بأهم الخصائص التشغيلية) الوظيفية (للمنتج، ومن خصائص هذا البعد أنه قابل للقياس، فإذا ما تعلق الأمر مثلاً بجهاز كمبيوتر فإن أهم الخصائص قد تكون سرعة التنفيذ، السعة التخزينية الخ).

الهيئة: المظهر الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها. (يعني هذا البعد الخصائص الثانوية للمنتج التي تدعم الوظيفة الأساسية، أو هي تلك الخدمات الإضافية المقدمة عند تقديم الخدمة الأساسية، وتلعب هذه الخصائص الثانوية دوراً مهماً حيث تصبح من معايير الشراء الهامة عندما تكون كل المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص والوظائف الأساسية، مثلاً جهاز هاتف نقال وظيفته الأساسية هي الاتصال، غير أنه يمكن أن يتصف بمجموعة من الخصائص الثانوية مثل آلة تصوير، كاميرا، جهاز مذياع ... الخ).

المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة. (يرتكز هذا البعد على أن تتم جميع العمليات في مناخ جيد وفي وقت محدد).

¹-محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ذكره، ص 48،49.

²يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 78.

المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون. (يعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم المنتج وأدائه لمواصفات أو معايير محددة مسبقاً، تقاس المطابقة في المصنع بحدوث المعيب أو الوحدات التي لا تحقق الأداء المطلوب، أما في مجال الاستخدام فتقاس المطابقة بمعدل الإصلاحات خلال فترة الضمان) .

المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع. (يرتكز هذا البعد على شمولية الاستفادة التامة من السلعة بحيث ان الزبون يشعر بان السلعة او الخدمة المقدمة له تستوفي ما يطلبه).

القبلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها. (يقصد بهذا البعد سرعة وسهولة إصلاح المنتج في حالة تعطله، ويقاس هذا البعد بمتوسط وقت الإصلاح للقضاء على الأعطاب).

الجمالية: الرونق والشكل والإحساس التي تولده. (يعتبر هذا البعد ذاتياً على عكس الأبعاد الستة السابقة التي تعتبر أبعاداً موضوعية فالشكل، اللون، الذوق والرائحة هي عناصر يحكم عليها الفرد وفقاً لميوله ورغباته وعاداته، وتلعب هذه العناصر دوراً بارزاً كمعايير شراء هامة فيما يخص بعض المنتجات).

الجودة المدركة: التقسيم الغير المباشر للجودة من قبل الزبون. (يعتمد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى المستهلك عن خصائص المنتج، في هذه الحالة يلجأ المستهلك إلى مقاييس غير مباشرة عند القيام بالمقارنة بين المنتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية وإنما وفق مقاييس شخصية بحتة).

2- أبعاد جودة الخدمة: تمتلك الجودة هي ثمانية أبعاد أيضاً:¹

الوقت: الفترة التي ينتظرها الزبون للحصول على الخدمة. (تخفيض الزمن أي المدة التي ينتظر فيها الزبون للحصول على الخدمة المقدمة له).

دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد المطلوب من الزبون. (كامل يركز هذا البعد على إتمام عمليات التسليم في الوقت الذي يطلبه العميل، إن أي تأخير عن الموعد المحدد للتسليم يسبب للعميل مشكلة، وهذا ما تسعى المؤسسة لتفاديه).

الإتمام: انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل. (ويتكلم هذا البعد على أن خلال فترة انجاز العمليات يجب أن تتم بدون أخطاء أو ظهور أي مشكل لاحق، أي الإتمام على أكمل وجه).

التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن بشكل مميز. (يرتكز هذا البعد أيضاً على العاملين ان تكون معاملة الزبائن بشيء من الخصوصية).

¹مصطفى كمال السيد طائل، معايير الجودة الشاملة، (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد) دار اسامة للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2013، ص 51، 50

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة

التناسق: تقديم الخدمات بنفس النمط لجميع الزبائن دون تمييز. (على ان تقدم الخدمات الى الزبائن بنفس المعاملة، لا يجب التفريق بينهم، فالزبائن كلهم يعاملون على حد سواء).

سهولة المنال: سهولة الحصول على الخدمة. (ويرتكز هذا البعد على ان الخدمة التي تقدم يجب ان تكون سهلة وسريعة).

الدقة: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة. (تفادي الأخطاء أثناء القيام بالعمليات الإنتاجية أو الخدمية منها).

الاستجابة: التفاعل السريع مع الزبون لحل المشاكل غير المتوقعة من قبل العاملين. (نجد في هذا البعد التركيز على حل المشاكل الغير محتملة بسرعة من طرف العاملين).

والجدول رقم 01: أبعاد جودة السلعة والخدمة

أبعاد جودة السلعة	أبعاد جودة الخدمة
الاداء: الكيفية التي يتم بها اداء السلعة ومعالجتها	الوقت: الوقت الذي ينتظره المستهلك
الهيئة / المظهر: الخصائص الملموسة للسلعة وشكلها ورونقها	دقة التسليم: التسليم في الوقت المحدد.
المعولية: قابلية اداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة وفي فترة زمنية محددة	الالتزام: انجاز جميع جوانب الخدمة بشكلها الكامل.
المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد او من قبل الزبون.	التعامل: ترحيب العاملين بالزبائن كافة.
المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع	التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
القابلية للخدمة: امكانية تعديل السلعة او تصليحها بسبب مشكلة في تصنيعها.	سهولة المنال: امكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
الجمالية: الشكل والاحساس الذي تولده السلعة للزبون.	الدقة: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ اول لحظة
النوعية المدركة: المنفعة المتحققة للزبون كما يحسها من خلال الاستخدام ومقارنة ذلك بما يتوقعه من السلعة.	الاستجابة: التفاعل بسرعة بين العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة بهدف خدمة الزبون.

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق ذكره، ص 141

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، لأنها تتجسد في المنتج فإن الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة، وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حد ذاته، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة (qualité totale) وسنتطرق لهذا المفهوم في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة. Total Quality Management Concept.

- وردت تعريفات كثيرة خاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث قام كم من (Bounds, et Al) و (Steven & Ronald, Clair) بتعريف الكلمات الثلاثة المكونة لهذا المفهوم إلى ما يأتي:¹
- الإدارة Management: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
 - الجودة Quality: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه.
 - الشاملة Total: المقصود بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.
- ويتجه السقاف إلى تبني مفهوم الجودة في ضوء المحور الذي تركز عليه ويصلب ذلك إلى ثلاث مفاهيم هي:²
- أ- التركيز على العميل وتظهر الجودة على أنها إرضاء العميل.
 - ب- التركيز على العميل وتظهر الجودة على أنها مطابقة المواصفات.
 - ج- التركيز على القيمة التي تؤخذ على اعتبار التكلفة للمنتج أو السعر للعميل وتعرف الجودة في ضوء كل من السعر والإمكانية.

ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة، الذي أشار إلى إن الجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (سلعة أو خدمة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص 194.

² السقاف حامد عبد الله، المدخل الشامل والسريع فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجمع، الخبر، 1995، ص 15.

حاجات صريحة وأخرى ضمنية، أما جودة الخدمة فإنها تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجياتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.¹

ويقصد بإدارة الجودة الشاملة:²

- التركيز على العميل داخل وخارج المنظمة.
- التركيز على استمرار وتحسين العمليات التنظيمية.
- التركيز على وجود قاعدة بيانات دقيقة.
- التركيز على بناء فريق العمل.
- التركيز على اندماج المرؤوسين. التركيز على القيادة الصحيحة.

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) كما يلي:³

إدارة: والتي تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: والتي تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

الشاملة: والتي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول إنها تناولت جوانب وأبعاد متعددة ومتنوعة من إدارة الجودة الشاملة، والتي عكست وجهات نظر الباحثين في هذا الحقل والتي تمحورت في ثلاثة اتجاهات رئيسية تلخص أساساً كما يلي:⁴

أ- الاتجاه الأول :تمحور حول فكرة العميل ومتطلباته واحتياجاته وتطلعاته .وهنا كعدد من العلماء "Cole" و "Diming" والباحثين الذين عرّفوا إدارة الجودة الشاملة من خلال هذا المدخل.

ب - أما الاتجاه الثاني :فلقد ركز على فكرة النتائج النهائية. فإدارة الجودة الشاملة قد تم تصميمها للحصول على نتائج معينة. منها على سبيل المثال، التحسين المستمر، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية.

ج-أما الاتجاه الثالث :فلقد تمحور حول فكرة استخدام الوسائل العلمية والأدوات الإحصائية المتاحة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

¹ سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 92.

² محمد عبد الغني حسن هلال، إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الاداء، مركز تطوير الاداء والتنمية، مصر، ص15.

³ خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997 ص74

⁴ محمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص48.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة

من خلال ما سبق وبرغم تعدد التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، إلا أن معظمها يشمل الخصائص التالية:¹

- 1- استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.
- 2- اشتراك جميع الأفراد في فرق الجودة.
- 3- التحسين المستمر للعملية أو الخدمة.
- 4- التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج.
- 5- تلبية احتياجات العميل وتوقعاته (العمل الداخلي والخارجي).
- 6- استعمال الأساليب العلمية والإحصائية لقياس الجودة.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

المقصود بمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموع القواعد والإرشادات التي تساعد المنظمات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، ولقد اختلف رواد إدارة الجودة الشاملة في تحديد عدد من هذه المبادئ حيث نجد " ديمينج " الذي يعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، قد حدد أربعة عشرة مبدأ لها تعتبر الأكثر شهرة والأكثر استخداما وهي:²

- 1- ضرورة وجود أهداف محددة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- 2- تبني فلسفة جديدة في العمل، وعدم الرضا بالمستوى العادي من العمل وذلك من حيث التأخير والأخطاء والمنتجات الغير المطابقة.
- 3- عدم الاعتماد على الملاحظة المباشرة فقط، بل لابد أيضا من الاعتماد على الجوانب الرقمية والمتابعة الإحصائية للجودة.
- 4- إنهاء الاعتماد على فلسفة اقل الأسعار في تنفيذ الأعمال.
- 5- البحث عن المشاكل وحلها، وهذا يدخل ضمن صميم عمل الإدارة.
- 6- تدريب وتشجيع الأفراد وضرورة تبني الطرق الحديثة للتدريب في الموقع.
- 7- التركيز على الزبائن، لذلك يجب عليها أن تتفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وان تلبي تلك الاحتياجات، وان تحاول دائما تجاوز توقعات الزبون.
- 8- القيادة، يوحد القيادة هدف المنظمة واتجاهها، وعلى القادة خلق وصيانة بيئة داخلية تمكن الأفراد من المشاركة الكاملة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 9- مشاركة الأفراد، الأفراد هم روح أية منظمة، ومن ثم فان مشاركتهم هي أمر أساسي لأستخدام قدراتهم لصالح المنظمة.

¹ مأمون الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص 28،

² - لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2010، ص 78.

- 10- التحسين المستمر، يجب أن يكون تحسين أداء المنظمة ككل هدفا دائما للمنظمة.
 - 11- تبني القرارات الفعالة على أساس تحليل البيانات والمعلومات.
 - 12- بناء العلاقة بين المنظمة والمورد على أساس تبادل المنافع.
 - 13- تصميم وتنفيذ آليات للتعليم والتدريب المستمر.
 - 14- إيجاد هيئة داخل الإدارة لمتابعة ودفع تنفيذ النقاط.
- المطلب الثالث: أهمية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**
- الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة.**

لقد أصبحت الجودة من العناصر الهامة والضرورية في ضوء المنافسة العالمية الحادة،¹ وأصبح من الضروري التركيز على جميع الجوانب للصمود في هذه المنافسة، سواء تعلق الأمر بجودة المنتج أو سعر السلعة أو تقليص التكاليف أو حسن إدارة الوقت أو توفير الأمان في المنتج وفي بيئة العمل أو زيادة الإنتاجية أو تحسين مستوى أداء العمليات وغير ذلك من الأمور الهامة، التي أصبح تحقيقها والوصول إليها أمرا سهلا بتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد أشار ادوارد دومنج وهو المعروف بابي السيطرة النوعية في اليابان إلى إعطاء إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة حيث أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة الإنسانية وذلك من خلال التركيز على خمسة خطوات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها في تنشيط حركة الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وهي:²

- 1- تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود الإنسانية في تقليل الأخطاء والعطلات والتوقعات.
- 2- تحسين وتطوير الإنتاجية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- 3- زيادة الحصة السوقية وتنشيط الأعمال.
- 4- زيادة الربحية المستهدفة والتي تؤدي إلى تحقيق الثبات والاستقرار بالأسواق.
- 5- السعي الحثيث نحو تحقيق إرضاء المستهلك الأخير.
- 6- العمل على تقليص التكاليف الكلية الناجمة على السلع التالفة.

¹ -خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو، 2000،9000، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 86،85.

² خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص 86

الفرع الثاني: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

في الواقع ان معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة لا تختلف بشكل كبير عن معوقات اقامة نظام الجودة في المنظمة او معوقات تطبيق الجودة في المنظمة بشكل عام، لذلك حاولنا قدر المستطاع حصر اهم المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة بشكل عام وادارة الجودة الشاملة بشكل خاص ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:¹

- 1- مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين او من جانب العمال، وهذا يرجع الى غياب ثقافة الجودة، بالإضافة الى غياب او عدم وجود عزيمة قوية للتغيير.
- 2- قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنجر عنها، وذلك بسبب غياب النظرة الاستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين اداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية وكسب حصة سوقية اضافية وغير ذلك من المزايا والمنافع.
- 3- تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى.
- 5- الأمل في ان الشعارات قد تؤدي الى تحسين الجودة.
- 6- وجود بعض التشكيلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لاحتياجات العمل وتحقيق الأهداف، وكذلك التركيز على المبادئ التنظيمية كخطوط السلطة، وكذلك غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها في بعض الأحيان، بالإضافة الى سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل.
- 7- ومما يزيد من حدة هذه المشكلة في الدول العربية حسب احدى الدراسات هو تدخل الحكومة او السلطة في نشاط المؤسسة وفي تغيير القيادات الإدارية، الأمر الذي يؤدي الى عدم الاستقرار بها.
- 8- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها الى التعقيد، الامر الذي يؤدي الى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الاداء، هذا بالإضافة الى كثرة النصوص القانونية وكثرة التعديل عليها الامر الذي يؤدي الى كثرة النصوص الاجرائية المعقدة التي تعيق التنفيذ الى حد كبير.
- 9- ضعف مستوى الاهتمام بالبحث والتطوير، حيث ان الاهتمام بالبحث والتطوير له دور كبير في تطوير المنتجات واختراع منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، ويرجع سبب ضعف اهتمام المؤسسات العربية بالبحث والتطوير حسب بعض البحوث الى ضعف الميزانية المخصصة له، هذا الى جانب العراقيل الإدارية والقيود القانونية.
- 10- ضعف النظام المالي والمعلوماتي وبشكل خاص في القطاع الحكومي.

¹ علي السلمي، الإدارة المصرية: رؤية جديدة المؤسسة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979، ص 29.

- 11- الاهتمام بالنواحي الكمية وإغفال النواحي الأخرى المتمثلة في نوعية المنتج أو الخدمة وتدريب الموظفين، ونشاطات البحث والتطوير وغيرها.
- 12- الشعور بأن الآلات الجديدة والحديثة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي إلى تحسين الجودة.
- 13- المواقف السلبية لبعض العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- 14- شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها.
- 15- الثقافة المنظمة السائدة في المؤسسات العمومية ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية لا الانجازات الجماعية.

المبحث الثالث: معايير الايزو ISO9000 :

إن طبيعة هذا الموضوع بصورة عامة ومتطلبات هذا الفصل بصورة خاصة تملّي علينا التطرق إلى التعريف بالمنظمة والتعرض لمختلف جوانبها ومجالاتها وطريقة عملها وأهميتها باعتبارها ذات وزن عالمي كبير في، (ISO) الدولية للتقييس المساهمة في التجارة الدولية العالمية.

المطلب الأول: نشأة وتطور معايير الايزو ISO 9000.

يعتبر نشوء وتطور ISO 9000 كموصفات لأنظمة إدارة الجودة الشاملة تعود إلى الصناعة العسكرية والذرية، فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من تلك الصناعات في أداء عملها، مما حدا بها لأن تفرض على المجهزين قواعد محددة لتأكيد الجودة Quality Assurance Measures كشرط مسبق من شروط التعاقد معهم، حيث وجدت تلك الصناعات أن تطبيق مبادئ الجودة ذات أهمية كبيرة في تحسين جودة منتجاتها. وبشكل عام يمكن بيان المراحل التاريخية التي خلالها تطورت مواصفات أنظمة الجودة وصولاً إلى ISO 9000 كما يلي:¹

- 1- مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية.
 - 2- مرحلة المواصفات الوطنية.
 - 3- مرحلة المواصفات العالمية.
- ان المرحلة الأولى تمتد بين الخمسينات والستينات من القرن العشرين، حيث اتجهت العديد من الشركات الى تبني المواصفات العسكرية رغبة منها في تحسين الكفاءة الإنتاجية والاختيار الأفضل للمجهزين، بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة، ثم قامت تكل الشركات بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاص بها ولكل من عملياتها ومجهزها، حيث كانت تلك المواصفات تصمم حسب المتطلبات الفردية لتلك الشركات.
- ان المرحلة الثانية تتعلق بالمواصفات الوطنية، حيث تبدأ هذه المرحلة بانتهاء مرحلة المواصفات العسكرية في نهاية الستينات، لذلك فان مرحلة المواصفات الوطنية بدأت في اوائل السبعينات بعد ان قامت مجموعة من الدول

¹ سلمان زيدان. إدارة الجودة الشاملة. الفلسفة ومداخل العمل. الجزء الاول. دار المناهج للنشر والتوزيع. 2010. ص 265.266.

الأوروبية بإصدار مواصفات لأنظمة الجودة بعد تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل، بما يمكنها من المنافسة على المستوى الدولي، خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس قوي حققت منتجاتها توقا ملحوظا في الجودة على مثيلاتها من المنتجات الأوروبية والأمريكية، لذلك سعي العديد من هيئات المقاييس في تلك الدول الى اصدار مواصفات وطنية، حيث كانت لهيئة المواصفات البريطانية (British Standard Institute) السبق في اداء العديد من إرشادات تأكيد الجودة في بداية ومنتصف السبعينات من القرن العشرين حيث كانت حصيلة الجهود اصدار المواصفات (BS 5750).

وفي الفترة ما بين سنة 1979 وسنة 1987 تبنت بعض الدول مثل كندا وأستراليا وأمريكا مواصفات أنظمة الجودة، كان البعض مهنا مشابها او مماثلا للمواصفات البريطانية.

اما المرحلة الثالثة، فهي مرحلة ظهور المواصفات العالية (ISO) في الفترة المبتدئة من بداية العام 1987 حيث ان دواعي ظهور هذه المواصفة هي:¹

- (1) -مواجهة الاتجاه المتزايد نحو متطلبات أكثر اهتماما بالمستهلك.
 - (2) -الارتباط المتزايد بالتجارة العالمية الناجم من اختلاف متطلبات أنظمة الجودة.
- في عام 1948 وبدعم ومؤازرة من المعهد البريطاني للتفتيش (BSI) قامت منظمة الايزو (ISO) بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 بعضوية 26 دولة مهمتها اصدار مواصفة خاصة بالجودة.
- ان هدف منظمة (ISO) من اصدار هذه المواصفة هو معالجة المشاكل، العمل على تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، وقد ساهمت بشكل فعال في توحيد المواصفات الوطنية المختلفة لأنظمة الجودة حتى لا تكون هذه المواصفات عقبة امام التبادل التجاري بيت دول العالم، ولعل الدور الذي لعبته المجموعة الأوروبية من خلال تبنيها لمواصفات (ISO 9000) يمثل العامل الأكثر أهمية الذي ساعد على القبول المبكر والانتشار السريع في التطبيق، من خلال اعتماده أحد مفاتيح بوابة الدخول الى السوق الأوروبية المشتركة.

المطلب الثاني: مفهوم الايزو وسلسلة المواصفات.

الفرع الأول: مفهوم الايزو.

الايزو كلمة اغريقية (Isos) تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الاولى لأسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Standardization Organization) وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات.

¹ سلمان زيدان مرجع سابق ذكره، ص 265.266.

الآيزو (ISO) فهي كلمة جاءت من الأحرف الأولى للمنظمة العالمية لتوحيد المقاييس International Standardization Organization وهي اتحاد عالمي مقره مدينة جنيف بسويسرا.

مفهوم الـ ISO 9000:2000¹ هو اتحاد عالمي وهيئات وتعمل لعداد المعايير الدولية وعادة ما تتم من خلال اللجان الفنية والمنظمة الدولية للتوحيد القياسي، كل عضو في الهيئة مهمته في هذا الموضوع كلجنة فنية لها الحق في أن تكون ممثلة في هذه اللجنة التي تم إنشائها لهذا الغرض، والمنظمات الدولية الحكومية والغير الحكومية، بالتعاون مع المنظمة الدولية لتوحيد القياسي، كما تشارك في العمل . المنظمة تعاوننا وثيقا مع اللجنة الكهربائية التقنية الدولية بشأن جميع المسائل الالكترونية للتوحيد في المعايير الدولية وصياغتها وفقا للقواعد المذكورة في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي واللجنة الانتخابية المستقلة لها دور التوجيهات في مشروع المعايير الدولية المعتمدة من قبل لجان فنية وتعمم على الهيئات الأعضاء من اجل التصويت ويتطلب اعتماده عالميا موافقة 75 بالمائة على الأقل من الهيئات الأعضاء للتصويت.

وتعرفه المنظمة العالمية للتقييس على أنه : "نشاط يعطي حلولاً ذات تطبيق متكرر لمشكلات تقع في الغالب وتعرفه لمشكلات تقع في الغالب في محيط معين يتعلق هذا النشاط عادة بعملية إعداد المواصفات وإصدارها وتطبيقها"².

وتعرفه المنظمة الفرنسية للتقييس بفرنسا على انه: "عبارة عن تقنية تنظيم محترف تنشأ نتيجة اتفاق مشترك بين السلطات العمومية والتنظيمات المهنية"³.

وهو سلسلة من المواصفات والمقاييس المعتمدة عالميا، وتستخدم في توكيد جودة العمليات والنشاطات في المؤسسات، ويرمز الرقم 9000 لسلطة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المؤسسات المختلفة، والتي قد تكون مصنع، أو بنك، أو مستشفى، أو مدرسة، أو أي شيء آخر.⁴

الفرع الثاني: سلسلة مواصفات الـ ISO.

إن مصطلح الـ ISO مشتق من الحروف الأولى لأسم المنظمة العالمية للتقييس وهي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول ولقد تأسست المنظمة العالمية للتقييس عام 1946 وباشرت عملها سنة 1947 وتقع إدارتها في جنيف بسويسرا، وتتكون عضويتها من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من 90 دولة (عضو واحد من كل دولة).

¹خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره، ص 55، 56.

²د. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2003، ص 197.

³قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الـ ISO 9001، 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 2.

⁴احمد يوسف دودين، مرجع سابق ذكره، ص 260.

تعتبر المواصفة القياسية 9000 مواصفة إرشادية لمساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الإيزو الفنية (9001، 9002، 9003)، وتعرض هيكل الأنشطة التي تشملها كل مواصفة ومن ثم تسعى للتوافق معها، ويشمل الإيزو 9000 أربعة مستويات هي:¹

الإيزو 9001

نظام الجودة - نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب، وتقديم الخدمات وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على 20 عنصراً تعطي احتياجات نظام جودة فعال، منذ تسليم التعاقد وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير وحتى المرحلة النهائية لتقديم خدمات ما بعد البيع.

2- الإيزو 9002

نظام الجودة - نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب، وهي تستخدم في حالة المؤسسات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقديم خدمات ما بعد البيع وتتضمن 18 عنصراً.

3- الإيزو 9003

نظام الجودة - نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات، وهي أقل هذه السلسلة شمولاً وتعطي 12 عنصراً فقط، وهي لا تعتبر نظاماً للرقابة على الجودة وإنما تتضمن فقط متطلبات عملية اكتشاف المشاكل والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

4- الإيزو 9004

تقدم هذه المواصفة توجيهات وإرشادات للمؤسسة يتم استخدامها في تطوير عناصر نظم الجودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر نظم الجودة وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير وحتى المرحلة النهائية لتقديم خدمات ما بعد البيع.

المطلب الثالث: فوائد تطبيق المقاييس الدولية 90001

يترتب على اعتماد المقاييس الدولية إيزو 9000 من قبل المؤسسات عدة فوائد منها²:

1. زيادة قدرة المؤسسات على التنافس من خلال اتباع سياسات وإجراءات عمل على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية مما يمكنها من تصدير منتجاتها وخدماتها إلى كل دول العالم.
2. تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات، العمليات وطرائق العمل بشكل يساعد على تحقيق المقاييس الدولية.
3. رفع مستوى الأداء.
4. بناء علاقات متينة مع الزبائن.

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2002، ص 334.

² نليف قاسم علوان، مرجع سابق ذكره، ص 190.

7. إعطاء العاملين شعورا بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المؤسسة على شهادة المطابقة.
8. للجودة العالمية.

9. زيادة الأرباح كهدف نهائي لأي مؤسسة صناعية أو خدمية.
10. إمكانية فتح أسواق جديدة لتسويق السلع والخدمات على الصعيد الدولي.

المطلب الرابع: مراحل الحصول على شهادة ايزو ISO 9000.

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير (ما قبل التسجيل). وهي الرحلة التي يتم فيها التحضير والتجهيز والاستعداد لتطابق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة ISO9000، وتشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:¹

- 1- أدراك والتزام أعضاء الإدارة العليا للشركة بأهمية إنشاء نظام للجودة يتطابق مع متطلبات شهادة الايزو ISO 9000 العالمية للجودة، والفوائد التي تعود عليها من ذلك.
- 2- على الإدارة العليا للشركة أن تقوم بتبليغ اقتناعها بإنشاء نظام للجودة الى جميع المستويات الإدارية وكل العاملين والموظفين ويتم ذلك عن طريق برامج توعية (دورات تدريبية او ندوات متخصصة بأهمية الجودة وتحسين الجودة).
- 3- تعيين لجنة توجيهية او مجلس للجودة، وتعيين مدير للجودة يكون مسئول وممثلا للمدير العام للأشراف على عمليات الجودة ولقيادة عملية تأهيل الشركة للحصول على الترخيص وشهادة الايزو المعينة حسب نشاطات واهتمامات الشركة، ويضم هذا الفريق تخصصات متنوعة من موظفي أقسام الجودة والمشتريات، والتصنيع، والتصميم، والفحص، والتجربة، وباقي الأقسام والدوائر.
- 4- ينبغي على مدير الجودة الذي سيتولى ادارة عملية تأهيل الشركة ان يتفهم طبيعة وفلسفة ومكونات المواصفات القياسية الدولية وملامح نظام الجودة الذي يتطابق مع هذه المواصفات.
- 5- تكوين فريق للجودة يعمل على تنفيذ مشروع انشاء نظام الجودة في الشركة يؤهلها للحصول على الترخيص وشهادة الايزو المعنية حسب نشاطات واهتمامات الشركة.
- 6- الاستفادة من خبرات الآخرين من الاستشاريين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الايزو.
- 7- حضور رئيس فريق الجودة وبعض اعضاء المجلس الجودة والندوات التي تعقدها بعض الشركات المرخص لها دوليا بمنح شهادة الايزو ISO9000 حيث يتم فيها شرح اساليب التقييم والتدقيق على نظام الجودة لتحديد مدى مطابقة للمواصفات القياسية الدولية الايزو ISO9000.
- 8- وضع خطة عمل وبرامج للتنفيذ يحدد فيها النشاطات المطلوب تنفيذها واسماء المسؤولين عن ذلك، والوقت الممتد لإنجاز العمل، وكذلك التكاليف التقديرية.

¹صلاح الدين حسن السبسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة الايزو، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2011 ص 203

- 9- اجراء المراجعة الاولى لنظام ادارة الجودة الحالي للتعرف على نواحي القوة ونقاط الضعف فيه، واول ما يجب التدقيق عليه هو دليل الجودة المستعمل في الشركة والذي يجب انشاؤه إذا لم يكن موجودا او تعديله قبل الاستمرار في باقي الخطوات.
- 10- الاستعانة عادة باستشاري متخصص في عملية اعداد الشركات وتأهيلها للحصول على شهادة الجودة، ويقتصر دور هذا الاستشاري على الارشاد والتوجيه والنصح والتقييم فقط حيث انه له دور تنفيذي، وان مسؤولية التنفيذ تقع على عاتق موظفي الشركة.
- 11- تطوير وتحديث وثائق الجودة، واهمها دليل الجودة الذي يتضمن الاساليب والاجراءات وتعليمات العمل التي تحقق متطلبات نظام الجودة وهو الذي يتم التدقيق عليه والتقييم ومنح شهادة الجودة على اساسه.
- 12- تطبيق نظام الجودة الذي ينسجم مع ما جاء في دليل الجودة والذي يتوافق مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية ويجب مراعاة ان تحقق العمليات والإجراءات المواصفات المطلوبة والتي تستهدف إرضاء الزبائن، وان تؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء وتقليل الجهود الضائعة.
- 13- التغلب على مقاومة التغيير يجب أنعان الجميع بجدوى التطوير وإشراك العاملين في عملية التخطيط والتجهيز بحيث لا يعتبر أمرا مفروضا عليهم.
- 14- التأكد من أن الشركة أو المؤسسة جاهزة لعملية التقييم للحصول على شهادة الجودة، ذلك بالتدقيق على نظام الجودة المطبق لدى الشركة ومن انه يتطابق بعناصره مع متطلبات إحدى شهادات الايزو، ويتم ذلك عن طريق مدقق خارجي للتحقق من نظام الجودة وتطبيقه.
- 15- تحديد نقاط ومواقع عدم التطابق وتقديم الاقتراحات والتوصيات بشأنها من اجل تحسينها وتطويرها حتى تصبح مطابقة تماما للمواصفة القياسية المطلوبة.

المطلب الخامس: العلاقة بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة.

- في ضوء ما تقدم عرضه حول الايزو وإدارة الجودة الشاملة نتطرق إلى ما يلي:¹
- إن العلاقة بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة تختلف من وجهة نظر المشتري ووجهة نظر المورد (الشركة المنتجة).
 - فمن وجهة المشتري فان الايزو ما هو إلا الجودة الشاملة، أي إن الايزو والجودة وجهة واحدة لعملية واحدة، فما يشغل بال المشتري هو جودة المنتج ولا تترسخ في ذهنه إلا إذا حمل المنتج شهادة الايزو، ومعنى آخر فان الايزو ما هو الا ترسيخ الجودة.

¹ حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006 ص 98.

- ومن وجهة نظر المورد فإن الايزو هي الطريق للجودة وهو ما يعني ان سلسلة المواصفات القياسية الدولية التي ينبغي ان تتبعها الشركة هي الطريق للجودة وانه اذا تم تنفيذ تلك المواصفات فأنها ستؤدي الى لاعتماد الشركة دوليا، وهو ان يعني استباق الشركة لحاجات وتوقعات المستهلك وهو ما تبغيه الايزو.
 - وهكذا فإن الايزو تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة وهو ما يعني تكامل الايزو والجودة. وغالبا ما يكون التساؤل عما إذا كان الحصول على شهادة الايزو يعني عن نظام أو فلسفة إدارة الجودة والإجابة عن هذا السؤال هي انه من الممكن ان تحصل المنظمة على شهادة الايزو دون أن تكون متبينة لفلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الايزو، حيث تضع في هذه الحالة لنفسها المعايير الخاصة بها وعلى الجانب الآخر فمن الممكن ان تحصل المنظمة على شهادة الايزو، كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة.
 - تكمن أيضا العلاقة في نظام الايزو يساهم في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات كافة في النواحي التي تتعلق بالتصنيع سواء في التخطيط أو الإنتاج أو التسويق أو ضبط الجودة أو التدريب وغير ذلك. وبالتالي منح الثقة للمستهلك وإدارة المؤسسة على حد سواء، بقدرة نظام الإنتاج داخل المؤسسة على إنتاج مستوى محدد ثابت من الجودة باستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة، ويعتبر نظام تطبيق الايزو، في كل نواحي العمل مقدمة ممتازة للموصول إلى حالة الجودة الشاملة في المؤسسة.
 - ويعد الايزو هيكلا أساسيا للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة ولا تحتوي مواصفات الايزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات والتالي فان الايزو يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة وإدارة الجودة الشاملة من الناحية الأخرى تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح وعمل الأشياء الصحيحة كما أن الايزو قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة ولكن يعتبر الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز كما انه يشكل البنية الهيكلية الأساسية الجيدة التي تبني عليها إدارة الجودة. ويمكن تلخيص بان الايزو يختلف عن نظام إدارة الجودة في الجوانب والإبعاد التالية:¹
- 1- إن العميل لا يؤخذ الاهتمام الكافي، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على إشباع حاجاته ورغباته المختلفة.
 - 2- إن جودة الخدمة أو المنتج ليس من الصور التي تعطي الاهتمام المناسب كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.
 - 3- عدم التركيز على مبادئ التحسين المستمر، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على التطور والتحسين المستمر، في إطار العمليات التشغيلية والإنتاجية كأحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة.

¹ - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1 عمان 2006 ص30

- 4- يتضمن نظام الايزو معايير دولية للجودة متفق عليها وذات طابع عمومي وعالمي، ولا تخص منظمة بعينها، ام إدارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من إن متركزاتها ذات طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة إلى أخرى فلكل منظمة نموذج خاص بها، يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى، وهكذا بعكس نظام الايزو إذ إن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الايزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.
- 5- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الايزو إلى التعامل غير مباشر مع العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، وذلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على توفيرها.

خلاصة الفصل.

تعد إدارة الجودة الشاملة شكل من أشكال الإدارة المتعددة الصور إذ أنها قد تظهر في أنظمة أحيانا أو في ثقافة أو فلسفة تلقي بظلالها على المؤسسة انطلاقا من المبدأ الداعي إلى وضع الزبائن نصب الأعين و التنافس على إرضائهم بدل التنافس على الربحية القصيرة المدى، فتحدد السلوكيات الناجحة التي تضمن لمنظمات الأعمال التقدم المستمر نحو المستقبل، أنها تحدث بذلك نقلة في أسلوب تفكير صناع القرار، الذي طالما أنطلق من الأعلى نحو القاعدة غير آبه بما يحدث حوله من تغييرات و أحداث، إلى صنع قرار ينبثق من الواقع وينطلق من القاعدة نحو الأعلى محدثا بذلك مشاركة لجميع العمال دون تمييز، و في ذلك تمكين لهم و تحفيز وحث على المشاركة في اتخاذ القرار و تشجيع على الإسهام في البناء بدل تعزيز سلوكيات سلبية هدامة غالبا ما تكون ناتجة عن اعتماد فكرة الأجير غير القادر على التفكير، سوى من خلال أطر منغلقة على نفسها لا تسهم ولو بالقليل في التأقلم مع ديناميكية البيئة، إن الأداء المتميز الذي تستهدفه المؤسسات يبقى مطلبا بعيد المنال إن لم يكن مقترنا بتحديد مفاهيم واضحة تضمن البقاء و النمو، ولن يتم شرف هذه الغاية إلا بشرف الوسيلة المستخدمة في الوصول إليها .

ولا مقام في هذا الباب لمن يطمح لتحقيق الغاية دون النظر في أخذ الأسباب المشروعة، فإدارة الجودة الشاملة لا ترضى بتحقيق الربح على حساب الجودة أو تقليص الوقت على حساب النوعية بل تفرق بشكل واضح وصريح بين مفهوم حسن استخدام المورد ومفهوم خفض التكلفة الذي تتبناه معظم المؤسسات الآيلة إلى الزوال.

إن نجاعة إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتوجه الذي تتبناه المؤسسة ، كما أن الأدوات ال تقدمها و التقنيات و المبادئ التي تتضمنها لا تعتبر ضمانا لنجاح تطبيقها بل يجب التأكد من قابلية هذه المؤسسة وقدرتها على تذليل الصعوبات، و التي غالبا ما تتمثل في مقاومة التغيير لدى العاملين ودرجة التزام القيادة بها، و من المهم أيضا معرفة أن تحقيق الجودة في مؤسسة ما، أمر لن يتم إلا بالتكامل مع المؤسسات الأخرى، فجودة المنتجات النهائية مثلا مرهونة بجودة المادة الأولية التي يجب أن يسهر عليها المورد كما ترتبط بجودة اليد العاملة المؤهلة التي ترتبط هي الأخرى بجودة مؤسسات التعليم التي توفرها، وجودة العمليات مرهونة بجودة الأدوات التي توفرها المؤسسات الصناعية، فقضية الجودة على هذا النحو قضية متكاملة لا تستطيع المؤسسة تطبيقها لوحدها بشكل منفرد بل هي قضية أمة كاملة و صعوبة تعميم هذا الوعي كان السبب في دفع الحكومات لإدراج شهادات جودة وطنية تجعل فلسفة الجودة الشاملة نظاما واضحا يمكن تبنيه في جميع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تملك هذه الرؤية بعد، ولعل جائزة دومنج تقدم أحسن الأمثلة على ذلك في هذا المجال.

الفصل الثاني

إدارة الحاطين، المفهوم وسبل

التحسين من منظور TQM

تمهيد:

مفهوم الأداء يعتبر من المفاهيم التي حظيت نصيبا كبيرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبادراسات الموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، كما يعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية إذ انه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات ، فضلا على أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد ان غالبية المسؤولين الإداريين لمختلف مستوياتهم الإدارية يعطون موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخله.

ومن هنا فانه يجب التركيز على البحث والتطبيق على محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه حتى يمكن معرفة الخلل والسعي إلى تصحيحه، مما قد يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوب.

المبحث الأول: ماهية الأداء.

إن تحسين الأداء وتطوير وتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يعد أمراً اختيارياً، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار، لذا أصبح هناك اهتمام كبير بالأداء يستهدف بالأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، فأصبح مفهوم الأداء يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي، وأصبحت المؤسسة الاقتصادية تهدف إلى تحقيق أحسن أداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.¹

إن أداء الأفراد وإن كان هو المحدد الأساسي لأداء المنظمة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يمكن أن يتحقق دون إدراج أداء الموارد الأخرى، فأداء المنظمة كما هو معروف يتحقق من خلال تفاعل مختلف مواردها سواء كانت المادية أو المالية أو التنظيمية.

رغم شيوع استخدام مصطلح الأداء بين الكتاب والباحثين سواء في مجال الإدارة أو مجالات أخرى إلا أنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى توحيد لمفهوم هذا المصطلح، وباعتبار المورد البشري أهم الموارد التي تؤثر على أداء المنظمة، فقد ذهب بعض الباحثين إلى حصر أداء المنظمة في أداء المورد البشري فقط، وتم تعريفه من هذا المنطلق على أنه:² "القدرة على إنجاز المهام".

وللتفصيل أكثر في مفهوم الأداء، فإنه يتعين علينا التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء ألا وهما الفعالية والكفاءة.

الفعالية: تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط.³
أما الكفاءة: فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفاءة هي العملية الأقل تكلفة.⁴

ويعبر الأداء عن: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁵

¹ عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 87.

² A. M. Fericelli, Performance et ressources humaines, Economica, Paris, 1996, p.04.

³ Bernard Matory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance, 6^{ème} édition dunod paris 2005 p 164.

⁴ Op ,cit,p 164

⁵ محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2003، ص 219.

الفصل الثاني : اداء العاملين، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة

ويعرف الأداء أيضا :أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد 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.¹

كما يعرف الأداء :بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.²

تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة :فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد.³

تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية :ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أشار توماس جلبرت: لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة للأداء يتضح لنا هو ذلك الناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت الدراسات نظرية أم ميدانية، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا إن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي:⁵

- أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- ت- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص17

² قريشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، ص111

³ إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور، عدد05، جامعة باتنة، 2007 ص4

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003، ص15

⁵ المير عبد الرحيم علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الادارة العامة، المجلد 55، العدد الثاني، الرياض، معهد الادارة العامة، 1995، ص 213.

المطلب الثاني: عناصر الأداء.

تتسم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة" من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة، مكونات الاداء هي:¹

أولاً: المقدرة على العمل

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

1-حسن اختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

2-التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة ".²

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه وكما أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف" كما أن هذه الاستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضروريا لرفع الكفاءة.

¹ أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 117.

² أحمد محمد المصري، مرجع سابق ذكره، ص 117.

هذا، وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تلتخص فيما يلي:¹

(1) — بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

(2) — حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

(3) — التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات...، أو معنويا، مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات...، وتترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.

المطلب الثالث: سبل تحسين الأداء.

قد يكون من المناسب هنا ان نتعرض لسبل الارتقاء بالأداء بصفة عامة، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة الى الوسائل التي تستخدمها الإدارة الحديثة لرفع معدلات الأداء ومن هذه الوسائل ما يلي:²

— **التدريب**: فنقص المهارات، المعرفة، السلوك السلي لدى الموظف يمثل حاجة تدريبية، تتطلب توفر التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك.

— **استخدام الآلات المعاونة**: إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة، كما إنها تقلل من نسبة الأخطاء وفضلا عن ذلك فان استخدام الآلات يوفرها الوقت والجهد ويؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال، وبطبيعة الحال فان الآلات المعاونة تختلف باختلاف العمل.

— **التنظيم الفني**: يحتاج التنظيم الفني إلى أن يكون متقنا ومبنيا على دراسات علمية حتى تؤدي الى رفع كفاءة العاملين، لأنه في هذه الحالة سوف يؤدي إلى تلافي الكثير من الأخطاء والإجراءات التي لا داعي لها وذلك على خلاف ما يحدث من التنظيمات البدائية غير المدروسة، والتي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة ومتقابلة تؤدي إلى الاضطراب والتأخير والأخطاء وستنفذ من العاملين جهودا مضاعفة لتأديتها.

¹ أحمد محمد المصري، مرجع سابق ذكره، ص 117.

² راجع بخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007، ص 16.

الفصل الثاني : اداء العاملين، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة

- **التنظيم الإداري:** إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال بصورة منطقية، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.
- **الحوافز:** تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية، معنوية أو مختلفة تقوم على مزيج بين التقدير المعنوي والمادي، هذه الحوافز لا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من أجل الحصول على هذه الحوافز.
- **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** فليس من الشك إن الناس يختلفون في قدراتهم وميولاتهم وإمكانياتهم وكذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات وإمكانات معينة، لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانيته، وقدراته، ميوله وموابعه، وبمقدار نجاح الإدارة في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول على أكبر عائد ممكن من العاملين لديها، ويكون تحقيقها لأعلى معدلات الأداء الممكنة.
- **البعثات الداخلية والخارجية:**¹ تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في مجال العمل، حيث إن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك ينعكس على الأداء، فإذا ما اقترنت البعثات بحسن الاختيار وأسلوب متابعة جيد، كأن يلتزم المتدرب بوضع تقرير عن بعثته ومن استفاد منها وما يراه من اقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصصه، فإن ذلك من شأنه أن يجعل أسلوب البعثات عاملا من العوامل الأساسية في رفع كفاءة الأداء.
- **الإرشاد لتحسين الأداء:** يقصد بالإرشاد هنا العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه، وذلك إن هذه المشكلات تؤثر على أداء العامل إما في الآجل القريب أو البعيد.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة.

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

إن تقييم الأداء هو: "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا".²

¹ محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 65.

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 2005، ص 75.

الفصل الثاني : اداء العاملين، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة

كما يعرف بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في زمن محدد في المنظمة، وبعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل".¹

يبين هذا التعريف أن تقييم الأداء لا يشمل تقييم إنجاز العامل للعمل المطلوب منه فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تقييم سماته وصفاته المختلف (نفسية، بدنية، فكرية، فنية وسلوكية) لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء بهدف تحسينه، وهو ما يجعل هذا التعريف هو لأشمل والأدق من التعريف السابق.

فقد عرف **ماهر** على أن تقييم الأداء هو: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويجب على العاملين أن يكونوا قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها".²

أما **سلطان** فقد كان رأيه بتقييم الأداء كما يلي: "هو عملية تقييم الموظفين لأعمالهم من خلال الأبعاد المختلفة المتعلقة بالمهام المؤداة من طرفهم".³

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:⁴

- إن ما يتم تقييمه ليس هو الفرد العامل ولكن أداء هذا العامل للعمل الذي يكلف به، وكذلك سلوكه وتصرفاته
- في مكان العمل، بالإضافة للإمكانيات التي تتوفر عليها هذا الفرد والتي تؤهله للقيام بواجبات وأعباء وظائف أخرى أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها.
- إن تقييم أداء الفرد العامل يتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم عملية مستمرة.
- إن أداء الفرد العامل يتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم عملية مستمرة.
- إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير (معدلات الأداء) موضوعية مسبقا.
- إن عملية تقييم أداء الأفراد العاملين لا تعني مستوى إداري واحد، ولكن كل المستويات الإدارية.
- إن عملية تقييم الأداء تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالتالي التخفيف من مشكلة المحسوبية والعلاقات الشخصية.

¹ الصيرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، الطبعة الأولى، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008، ص 84.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 406.

³ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 60.

⁴ عبد الناصر موسى، تقييم أداء الافراد لرفع اداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، العدد 6، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة، جوان 2004، ص 4.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: أهمية تقييم أداء العاملين.

لتقييم أداء العاملين الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد ومزايا تقييم الأداء:¹

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية؛
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فانه يبذل قصارى جهده في العمل؛
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين؛
- الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛
- استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم؛
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين.

إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:²

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيقا لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب " .
- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة الرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.
- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.
- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، ط3، عمان، 1998، ص، 241.

² عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" جامعة حلب، طبعة 1991، ص 170.

الفصل الثاني : اداء العاملين، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة

- يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية والاطلاع، إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمروسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف وشخصية من يقيمه.
- يزود قياس الأداء مسئولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية، تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة.
- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله ومعرفة نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه.
- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة والمستمرة.
- إشعار الموظف بالمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه، وأن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه عمله الذي يؤديه وسوف تجده يتفانى في بذل الجهود والطاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا الإدارة والرؤساء المباشرين.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية، زيادات في الأجر..... الخ وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل، وتضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.

الفرع الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء: أهمها:¹

- طريقة الترتيب:

تؤخذ مجموعة من العمال تقييم تقييما عاما وشاملا وترتب ترتيبا تنازليا ولكن عيب هذه الطريقة يكمن في الأساس الذي يحكم به على عامل أنه الأفضل والآخر الأسوأ، فإذا تم ذلك حسب خاصية معينة فيمكن أن تكون هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لشخص والعكس بالنسبة لآخر، لأن كل منا لديه تفضيل لميزة معينة وبالتالي الحكم بهذه الطريقة على العامل هو حكم عام وهذا هو عيب هذه الطريقة.

- طريقة المقارنة المزدوجة:

تؤخذ مجموعة من العمال وتقرنهم مثنى مثنى، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي وعام.

- طريقة التوزيع الطبيعي:

هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات: 25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.

- طريقة البيانات:

يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءاً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم. عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملون دائماً حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

- طريقة الوقائع الحرجة:

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً.

لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.

¹ موازوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير ISO وTQM، مذكرة شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة اعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية،

الفرع الثاني: التوجهات الحديثة في تقييم الأداء.

من بين الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين هناك الطريقتين التاليتين:¹

- طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها. وتتكون من الخطوات التالية:

- تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح.
- اتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمنظمة ولتحقيق أهدافها ذلك حتى يتمكنوا (العمال) من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف.
- عقد الإدارة لاجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلى رضا واتفاق الطرفين وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم.
- إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته.
- وأخيراً تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سابقاً ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة.
- إن هذه الطريقة أي الإدارة بالأهداف لا تركز على الصفات الشخصية للفرد ولكن تركز على الإنجاز وكيفية إنجاز الأهداف، هل بالطريقة المتفق عليها وفق المعايير المحددة سابقاً أم لا.

- طريقة (L'évaluation 360°): Le 360° Feed-back:

ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك. وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم. وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء

لو أنه كان من الممكن تقييم جهود الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأمكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الأداء، إذ أن هذه العملية

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص 171.

الفصل الثاني : اداء العاملين، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة

تتم على أساس التقديرات الشخصية، مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

* التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها، فقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة.

* التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان هذا الأخير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل إلى القسوة والصرامة على عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية والإدراك العالي، من جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج، ولن يتحقق الهدف الأساسي من عملية التقييم.

* إصدار أحكام عامة ومتوسطة تجاه المقيمين: تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة وضعف الأداء، حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

* عدم وضوح الهدف من عملية التقييم:

على الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدرا في الوقت والمال، كأن يتعلق الأمر بالقياس، أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

يمكن القول، بأنه حتى يتمكن برنامج تقييم الأداء من تأدية الغرض المطلوب، يجب أن يكون هناك تعاون من جانب الرؤساء واستعداد للإشارة إلى نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مع إثبات ملاحظاتهم بطريقة واضحة ومحددة تقوم على أسس موضوعية.

المبحث الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين.

يعتمد تحسين الأداء على وسيلة أساسية وهي القياس، وتأتي أدوات الجودة، كوسائل تطبيقية وعملية للعمل، بينما سيتم التركيز في هذا المبحث على القياس ووسائل القياس، وإلى مفهوم حلقات الجودة، الأساليب المستخدمة من قبل هذه الحلقات في حل المشاكل داخل المؤسسة، عوامل نجاح الحلقات وتجارب بعض الدول.

المطلب الأول: تعريف وأهداف حلقات الجودة.

الفرع الأول: تعريف حلقات الجودة.

إن حلقات الجودة تؤكد وجود حلقة يعمل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني حول المسائل التي تهم الإنتاج ويطلق عليها أيضا فريق العمل، الذي يعمل لإيجاد الحل الأفضل لمشكلة ما أو لتحسين واقع عمل.

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 415.

الفصل الثاني : اداء العاملين، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة

فهي عبارة عن " جماعات صغيرة من العمال تخصص جزء من الوقت لكشف وتحليل وحل المشاكل المتصلة بالجودة في حدود مسؤوليتهم".¹

وتقوم فكرة هذه الحلقات على أساس إن العامل إذا ما تم إعداده وتدريبه جيدا يتمكن من الاكتشاف المسبق للمشاكل المتعلقة بالجودة قبل حدوثها، ويعتبر المشرفون هم المسؤولون عن التدريب باعتبارهم قادة لهذه الحلقات يعمل أعضاء كل حلقة من حلقات الجودة على حل المشاكل المتصلة بالجودة في الاجتماعات التي تتم أسبوعيا. تعرف حلقات الجودة بأنها " وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 3 الى 12 عاملا، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق".²

مما سبق يمكننا القول بان نطاق اهتمام حلقات الجودة يمس أداء الأعمال داخل جميع أجزاء المؤسسة ولقد قام اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين المعروف باسم Juse سنة 1979 بترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي:³

الفرع الثاني: أهداف حلقات الجودة.

- قام اتحاد علماء المهندسين اليابانيين بتحديد أهداف حلقات الجودة والتي تتمثل في:⁴
- الاستفادة الكاملة من قدرات وكفاءات الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة انطلاقا من اعتماد منهج التسيير بالمشاركة.
 - تحسين نتائج أعمال المؤسسة من خلال تغيير جو العمل فيها، وذلك بخلق نوع من الشعور بالالتزام لدى القوى العاملة.
 - تطوير الشعور الانتماء إلى المجموعة في بيئة العمل.
 - الاهتمام الجدي للعاملين وبالتالي إظهار إبداعاتهم وقدراتهم ومواهبهم.
 - ربح الوقت من خلال انشغال المدير بالوظائف الأكثر أهمية وترك المشكلات الأقل أهمية للعاملين للتكليف بها.
 - تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمة القيادية لهم.
 - بناء الثقة ما بين أعضاء التنظيم في كافة المستويات.
 - زيادة شعور العاملين بولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وخلق الوعي بالجودة والإنتاجية لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في العمل والرقابة عليه.
 - تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التشويق، والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.

¹ صادق سعد إدارة المشروعات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 301.

² حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص 103.

³ فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 103.

⁴ Jarroson Bruno, :un siècle de management a travers les écrits, édition BRUNO, Paris, 2000, P 98.

الفرع الثالث: الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشاكل.

تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من اجل دراسة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، ومن أهم تلك الأساليب، ما يلي:¹

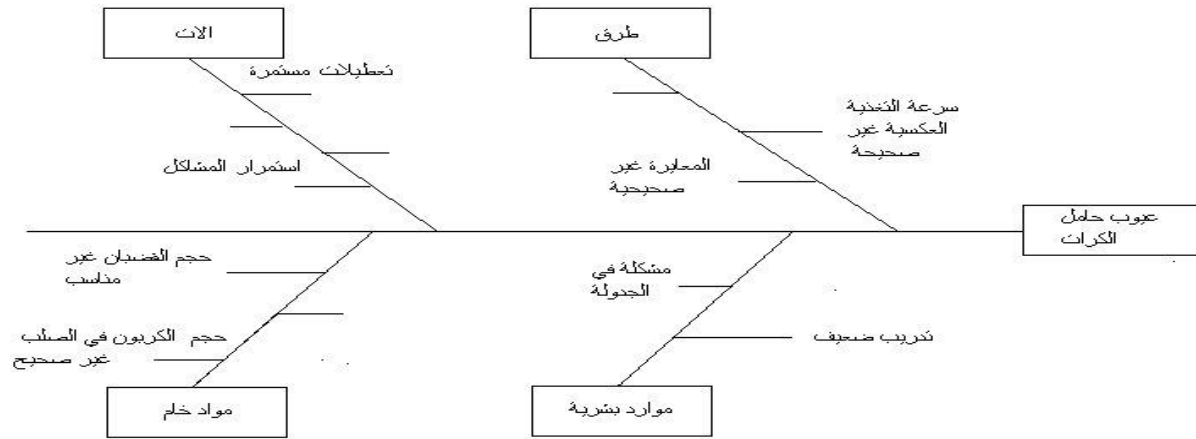
- أسلوب العصف الذهني.

هو أسلوب يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم، والتفكير في حل مجموعة من المشاكل المطروحة فهي تشجع على التفكير الجماعي الحر غير المقيد، وهدف هذه الأداة هو التشجيع على تدفق حر الأفكار من خلال تعريف المشاكل ومحاولة إيجاد الأسباب والحلول وطرق تطبيق الحلول في قاعات مخصصة لتوليد الأفكار الناجحة.

- أسلوب مخطط السبب والأثر (عظم السمكة).

ويعرف باسم آخر وهو تخطيط ايشيكاوا، لأنه من وضع هذا التخطيط، إن إعداد هذا المخطط يتطلب تفجير الأفكار الابتكارية والإبداعية لدى فريق العمل، وان يساهم كل عضو في عدد من الأفكار دون أن يتعرض أحد للنقد بسبب فكرة معينة.

ويمكن أن يساعد هذا التخطيط في مدى تأثير المشاكل المختلفة على بعضها البعض، واستخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة، كما يمكن أن تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة، وقد استخدم المسيرون تخطيط عظم السمكة كبداية لمناقشة مشاكل الجودة، والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم 01: تخطيط عظم السمكة

المصدر: ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض، 2004، ص 73

¹ عبد الجواد محمد، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك... أفرادك... مؤسستك، دار النشر للثقافة والعلوم، مصر، 2000، ص 84.

الفصل الثاني : اداء العاملين، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة

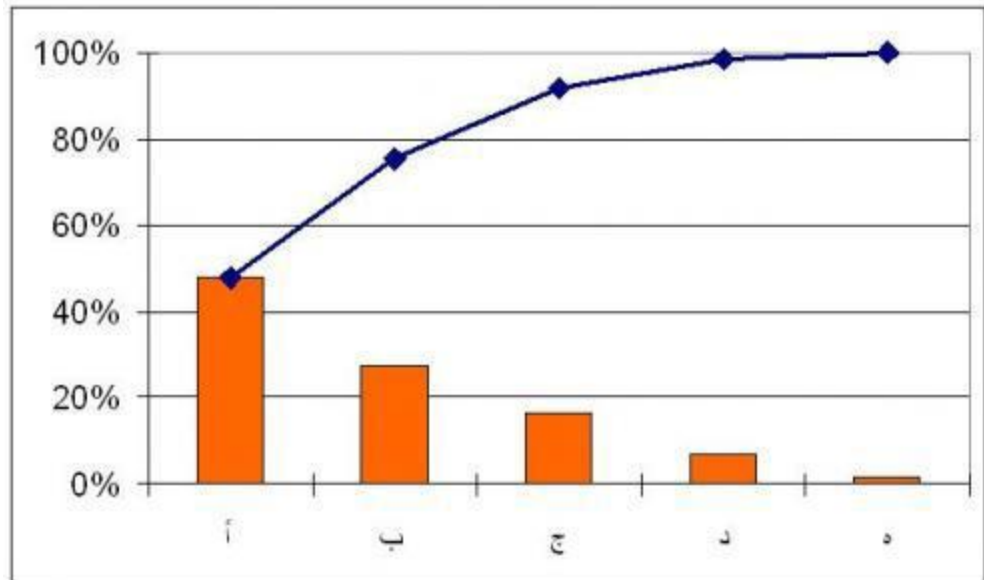
فمخطط عظم السمكة هو أسلوب سهل جدا ومفيد جدا في نفس الوقت، يتميز هذا المخطط بأنه يساعد على تذكر كل الأسباب المحتملة للمشكلة، في رأس السمكة يتم كتابة المشكلة تحت الدراسة، أما في رؤوس العظام (الخيوط المائلة) فهي كتابة الأشياء الرئيسية التي لها علاقة بالموضوع، اما على جانبي كل خط مائل فيتم كتابة الأسباب الفرعية لكل من المؤثرات الخارجية.

- تخطيط باريتو.

يعتبر منحى باريتو وسيلة بسيطة وفعالة في مجال وضع أولويات للحل عند وجود عدة أسباب حقيقية لمشكلة "ما"، هل نبدأ بالتخلص من هذا السبب أم ذلك؟ يعتبر مخطط باريتو وسيلة بسيطة وفعالة في هذا المجال، منحى باريتو يبين حجم تأثير كل سبب من الأسباب والتالي يكون واضحا إن علينا أن نتغلب على السبب الأكثر تأثيرا ثم الذي يليه، لرسم هذا المنحى فان علينا تحديد نسبة كل سبب (أو عدد مرات تأثير كل سبب) ثم ترتب الأسباب حسب هذه النسب (أو حسب عدد مرات التأثير).

بهذا نعرف أي الأسباب لها تأثير كبير وأيها لها تأثير ضعيف، والتالي يكون فرارنا بالبدا بالسبب "أ" قرارا مبنيا على حقيقة انه يتسبب في أكبر نسبة من الأخطاء، والشكل الموالي يوضح ذلك:¹

الشكل رقم 02 : تخطيط باريتو



¹ Jean-marie gogue, management de la qualité, economica , Paris, 1997, P83.

الفصل الثاني : اداء العاملين، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة

نلاحظ من خلال الشكل السابق، السبب "أ" و "ب" وحدهما يتسببان في حوالي 80 % من المشكلة أو الأخطاء، بدون هذا التحليل البسيط قد ننساق وراء رأي شخص ما بان السبب "د" أو "هـ" هو أهم سبب وهو السبب الرئيسي، فهذا المخطط وسيلة بسيطة ولكنها ذات تأثير مهم.

هذا التحليل أو المنحنى قد يكون الخطوة التالية بعد رسم مخطط عظم السمكة لتحديد تأثير الأسباب التي توصلنا إليها من مخطط السمكة.

- أسلوب حفظ البيانات.

في هذه الثقافة يتم حفظ البيانات وجعلها متاحة وقت الحاجة إليها، بل إن عملية نقل الخبرات من جيل لآخر تتم بشكل جيد فالخبرات يتم تدوينها في صورة تعليمات عمل مطابقة لأحدث ما تم التوصل إليه وفي شكل كتيبات تحتفظ بها المؤسسة، لذلك فانه عند وقوع مشكلة يكون لدينا سلاحان:¹

أ- الخبرات السابقة: التي يتم الاحتفاظ بها ونقلها من جيل لآخر، وعند المقارنة بين هذه الثقافة وبين ثقافة إن يبدأ كل شخص من حيث بدأ من سبقه لا من حيث انتهى، نلاحظ إن خبرات العمل ليس بالأمر الهين ولا بالشيء الذي يسهل تعويضه، فخبرات العمل هي خبرات عملية لا توجد في الكتب العلمية ، بل هي خبرات عملية مرتبطة بنفس المؤسسة ونفس المعدات ونفس بيئة العمل ، فحفظ الخبرات والمحاولات يقينا من إعادة تجربة نفس الأفكار التي تثبت فشلها من قبل ويجعلنا نستفيد من الأفكار الناجحة.

ب- المعلومات: هذه المعلومات تشمل أشياء مهمة مثل تاريخ المشكلة، بيانات الإنتاج، بيانات الصيانة، الرسومات الفنية، تعليمات التشغيل، بيانات الجودة، إتاحة المعلومات تكون ميسورة وقرينة بمعنى إنها متوفرة في موقع العمل نفسه وفي صورة يسهل التعامل معها، فالموقع يكون موقعاً مرئياً بمعنى إن المعلومات تكون معروضة في الموضع وليست مقصورة على مستخدم الحاسوب.

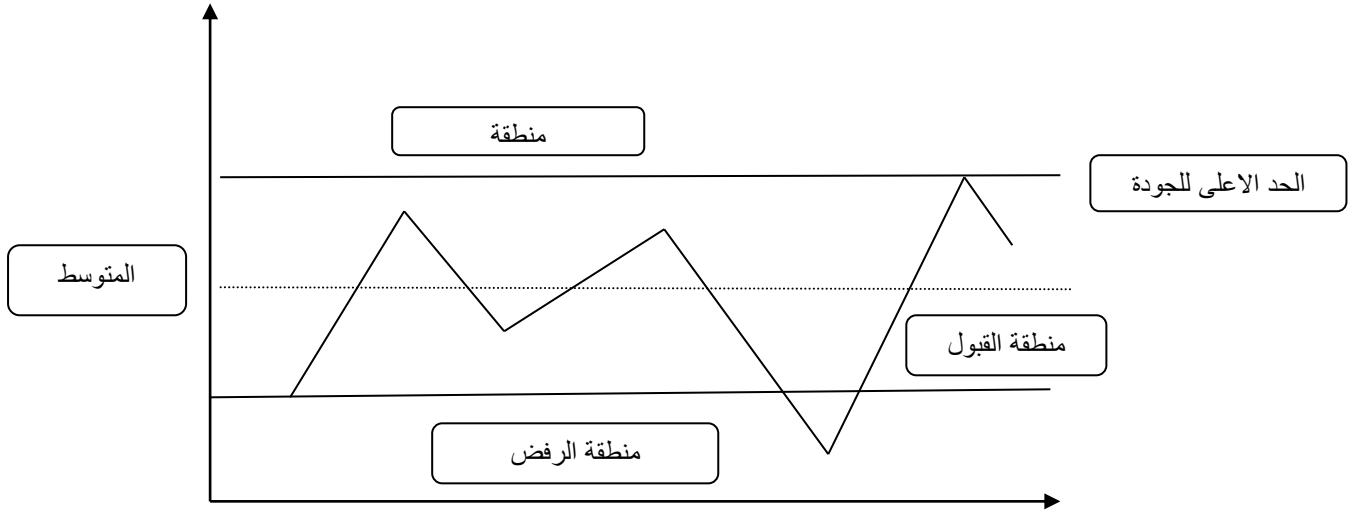
- خرائط مراقبة الجودة.

يعتبر هذا التخطيط وسيلة جديدة لمعرفة ما إذا كان إي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية ام لا، ويحتوي هذا على ثلاثة خطوط، الخط الأعلى والخط الأدنى للرقابة، والخط المركزي يمثل متوسط العملية وتكون معظم النقاط أعلى وأسفل الخط المركزي.

يسمى الاختلاف عن الخط المركز بالانحراف القياسي وهو يوضح مدى التغير وما هي طبيعته، وهل هو ناتج عن أسباب عادية أم أسباب غير عادية، والشكل التالي يوضح نموذج لخريطة المراقبة.

¹ خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، حلقات تحسین الجودة في المؤسسة، أبحاث اقتصادية، جامعة محمد خيرير بسكرة، العدد 9، جوان 2011.

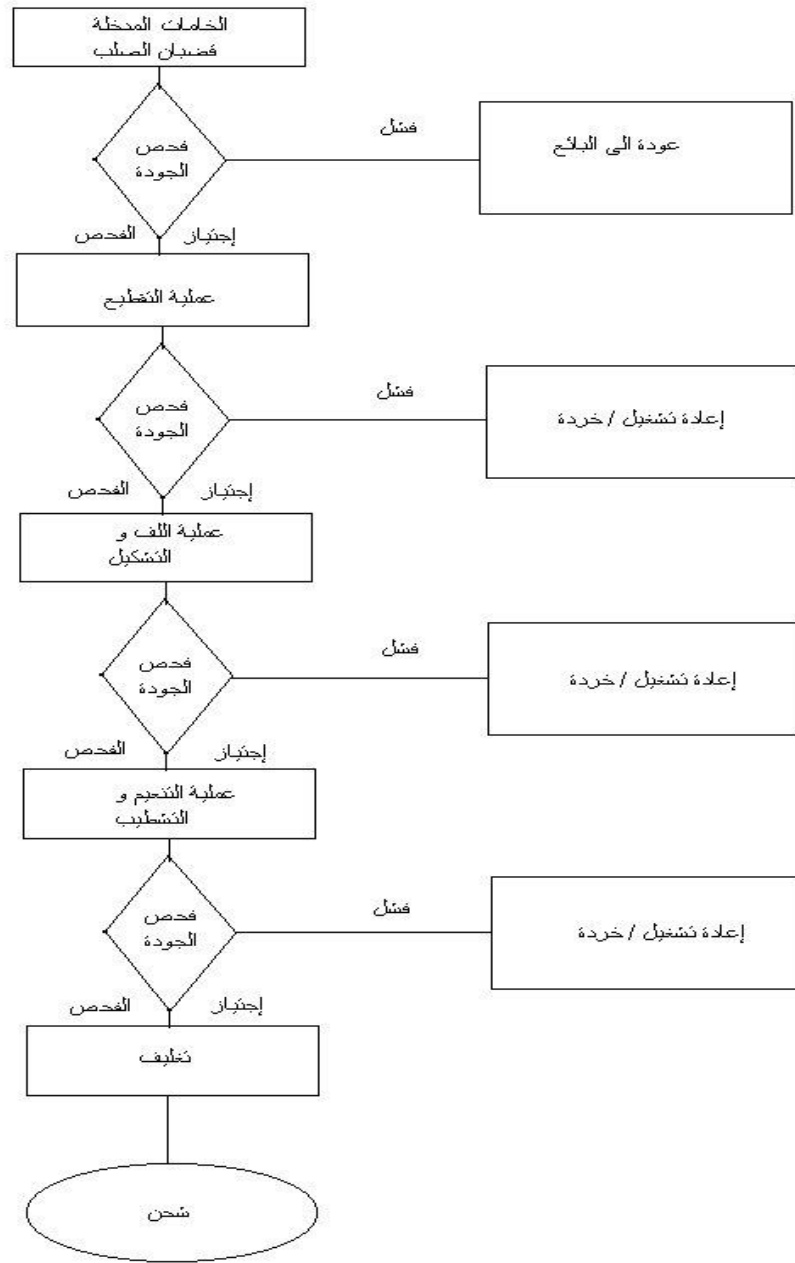
شكل رقم 04: تخطيط التدفق



المصدر: مؤيد عبد المحسن الفضل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 114.

- تخطيط التدفق.

يعتبر المخطط التدفقي أداة مهمة، إذ يوضح الخطوات التي تتم في عمل محدد، وذلك باستخدام رموز معينة تمثل أنماط مختلفة من الأحداث والنشاطات ويجب على مستعمل هذا النوع من المخططات الإلمام الكامل بكل الرموز التي يحتاجها للتعامل مع العملية التي يدرسها، ولا يمثل شكل الرموز أهمية على الإطلاق طالما إن الكلمات المستخدمة تعبر عن فهم عام لهذا العنصر في العملية،



المصدر: ريتشارد ويليامز، 2004، ص 76.

ولقد وجد المسيريون الذين يستخدمون مبادئ الجودة الشاملة إن تخطيط التدفق مفيد جدا في فهم كيف تتم العملية وكيف يمكن تحسبها، ويمكن أن يتم الاعتماد على هذا النوع من التخطيط كأداة ممتازة للتدريب لتوضيح كيف يمكن أن يطبق إجراء جديد على عملية معينة.

الفرع الرابع: عوامل نجاح وفشل حلقات الجودة.

انتشرت حلقات الجودة الشاملة انتشارا واسعا في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وحقت نجاحا كبيرا إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى فشل بعض الحلقات في تحقيق أهدافها، لذلك تم إجراء العديد من الدراسات من أجل تقديم التوصيات التي تساعد حلقات الجودة في تحقيق أهدافها نتطرق إلى ما يلي:¹

أ- أسباب فشل حلقات الجودة الشاملة: تم تحديد مجموعة من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة ومنعت تلك الحلقات من تحقيق أهدافها من أهمها:²

- هناك نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب حلقات الجودة.
- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال.
- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة.
- قيام أعضاء الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها من خلالها، بل تستدعي وجود مختصين.
- انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، كتعرضها مثلا مع جداول الإنتاج والعمل بالنسبة للأعضاء.

ب- مقومات نجاح برامج حلقات الجودة: حتى تستطيع حلقات الجودة تحقيق أهدافها، يجب مواجهة أسباب الفشل السابقة، حيث قدم كل من رواد حلقات الجودة مجموعة من التوصيات، أهمها:³

- اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة.
- تعليم العاملين فلسفة النظام الجديد وطريقة العمل داخله.
- الاختيار الناجح لأعضاء المجموعات ومنسقي الحلقات.
- إجراء تدريب بشكل دائم لأعضاء المجموعات على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة.
- توفير الوقت المناسب لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم وإن كانت اللقاءات تتم عادة خارج أوقات الدوام الرسمي ولكن بصورة منتظمة.
- إتباع والتزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة.
- وعليه كانت أهم النتائج المتحصل عليها كالتالي:
- حلقات الجودة عبارة عن أسلوب تسييري في المؤسسة يهدف إلى تحسين جودة السلع والخدمات.

¹ مأمون سليمان درادكة، إدارة الجودة الشاملة، وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر، عمان، 2008، ص 174.

² مأمون سليمان درادكة، مرجع سابق ذكره، ص 174.

³ خضير كاظم محمود، مرجع سابق ذكره، 2007، ص 192.

الفصل الثاني : اداء العاملين، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة

- تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من اجل تحسين الجودة، أهمها: العصف الذهني، عظم السمكة.

المطلب الثاني: ستة سيجما:

برزت معالم Six sigma في منتصف ثمانينيات القرن الماضي في شركة (Motorola) حيث جمعت ما بين المبادئ والأساليب الإحصائية التي تميزت بها دوائر الجودة الهندسية منذ عقود عملت على إدماجها مع نشاطات الأعمال لتعطي تأسيسا لنظام تسيير (إدارة) متكامل الجوانب وعالي الاستخدامات، وأدخل ضمن البرامج الدراسية لعدد هائل من جامعات العالم، وهو يمثل الآن أحدث تقنيات العصر في مجال الأعمال.

الفرع الأول: مفهوم ستة سيجما.

إن عبارة Six sigma هي رمز إحصائي (6σ) يعني أن المساحة المحددة في مرحلة عمليات الإنتاج بستة انحراف معياري هي بالذات المواصفات المحددة تماما من طرف المستفيد، أي العميل وبدقة في إتقان هذه المواصفات لا تتعد 3.4 خطأ في المليون لكل وحدة إنتاجية، حيث تعددت التعاريف التي حاولت إعطاء مفهوما لتوضيح معالم هذا النموذج الإحصائي المتميز، ومن خلال هذا الجانب سوف نحاول استعراض بعض من هذه التعاريف:¹

- Six sigma "أو ستة سيجما" هي طريقة أكثر فاعلية في حل مشاكل الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي". هي أيضا "تقنية جد متطورة في إدارة الجودة تستهدف ما يقرب من الكمال في دقة الالتزام بالمواصفات وتجنب الأخطاء في العمليات الإنتاجية، فهي تعني أنه في كل مليون عملية هناك احتمالات خطأ لا تزيد عن (3.4) من العمليات".

- كما تعد أيضا: "طريقة تشغيل في عموم المنظمة تحدد الممارسات والأدوار والإجراءات وفقا للمعايير المقبولة."

- ستة سيجما: مجموعة مجرية من الأساليب الإدارة الحديثة والأدوات التحليلية وتقنيات مراقبة المشاريع، وإعداد التقارير، التي تجتمع لتشكيل انطلاقة تحسينات في حل المشاكل وأداء الأعمال.

- ستة سيجما: هي منهجية حل المشاكل في الحقيقة، هي المنهجية الأكثر فاعلية في حل مشاكل الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي.

- ستة سيجما: بالمفهوم الإحصائي للأداء: هي العملية التي تنتج اقل من 3.4 من العيوب أو (الأخطاء) لكل مليون فرصة لحدوث الأخطاء العيوب.

- ستة سيجما في مجال التحسين عندما تتحسن فيه النتائج الرئيسية لنشاط اقتصادي او ناتج عملية تحسنا ملحوظا غالبا بنسبة 70% أو أكثر.

¹ اسماعيل ابراهيم القراز، رامي حكمت الحديفي، عادل عبدالملك كوريل، 6sigma واساليب حديثة اخرى في ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن ، 2009، ص16.

- منظمة ستة سيجما: هي التي تستخدم طرق وأدوات ستة سيجما لتحسين الأداء، وتخفيض التكاليف باستمرار، ونمو الإيرادات، وتحسين رضا الزبائن وزيادة القدرات والإمكانات، وتخفيض درجة التعقد، وخفض دورة الوقت، وتقليل الأخطاء والعيوب.

ومن خلال أهم التعاريف السابقة فإن نموذج يعد في أساسه طريقة إحصائية متكاملة تستخدم جملة من الأدوات والأساليب يمكن تطبيقها الصحيح من تحسين الأداء مما يتيح الاكتشاف المبكر للأخطاء والتصحيح المبكر لها وبالتالي التخفيض الهائل في التكاليف مع التحكم في المواصفات بدرجة لا تتعد 3.4 خطأ لكل مليون وحدة إنتاجية مما يرفع من مستوى رضا العميل الذي يتوالى معه نمواً في إيراداتها وتأميناً لبقائها واستمرارها في السوق.

الفرع الثاني: مكونات طريقة 6 سيجما.

يتكون 6 سيجما Six sigma من جملة من الأدوات التقنية الإحصائية تستعمل في عمليات الضبط الإحصائي للجودة، التي تؤدي في مجملها إلى التحكم في مواصفات الجودة، التي تمثل في أساسها متطلبات وتطلعات العملاء بخصوص منتج المؤسسة، إذ أن التطبيق الصحيح لهذه الأدوات يتيح التحكم في أعمال القياس، الذي يترجم تلك المتطلبات إلى مواصفات حقيقية في المنتج وفق منطق Six sigma، الذي لا يقبل الخطأ (العيوب) بنسبة لا تتجاوز 3.4 لكل مليون وحدة إنتاجية.

وتستخدم ستة سيجما لعلاج المشكلات المزمنة للشركة حتى تستطيع مقابلة توقعات العميل بالدرجة الفعالة تكاليفياً، حيث يستهل بها من بداية العملية مروراً بالمراحل الصناعية وحتى نهايتها، ويتم تنظيم كل مشروع من مشروعات التحسين في أربع مراحل هي:¹

- القياس Measure وهو تحديد رغبات العميل أو حاجاته وتقييم كيف تفشل في إنجاز ذلك التوقعات حتى يمكن تلافيها، مع تحديد المقاييس الأساسية للعملية من أجل المقارنة المستقبلية.
 - التحليل Analyze وهو تحديد الأسباب الداخلية للمشكلات.
 - التحسين Improve وهو إجراء التغييرات على المنتج أو الخدمة.
 - الرقابة Control وهي وضع برامج التوجيه والإرشاد تحت التطبيق لضمان استمرارية التحسينات.
- وهي طريقة لتحسين الإنتاجية والربحية، وتطبيق منظم للأدوات الإحصائية لحل المشكلات، من أجل تحديد وقياس التبديد وتحديد خطوات التحسين.

توفر ستة سيجما مقياساً للجودة ومنهجاً لتحسين الأداء ونظام قياس يدفع نحو تحقيق نتائج مهمة، كما تساهم في تغيير ثقافة الأخطاء الموجودة لدى المؤسسة، وتوفر مقاييس ووسائل لإدارة الأخطاء. والمعنى الفني لـ "ستة سيجما" هو مستوى التشغيل الذي لا تزيد فيه الأخطاء عن 3.4 فرصة في المليون؛ والأخطاء بالنسبة لستة سيجما هي أي انحراف عن متطلبات الزبون، وتشمل مراحل تطبيق ستة سيجما:²

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعي منهجية ستة سيجما " مدخل تحسين العمليات " ط1 دار الكتب والوثائق القومية، مصر 2010 ص 11.

² ممدوح عبد العزيز رفاعي ، مرجع سابق ذكره، ص 11.

- *تحديد * قياس * تحليل * تحسين * رقابة والمعروفة بكلمة (DMAIC) :

وتستخدم هذه الطريقة أسلوبا محددًا لتحقيق التحسينات في المنتج باستمرار يعرف اختصارًا (DMAIC) أي (Define, Measure, Analyse Improve, Controle) وهي (عرف، قس، حلل، حسن، راقب) وهي خطوات عملية منظمة أساسها البيانات والمعلومات والمعالجة الإحصائية السليمة وفق أدوات Six sigma لحل مشاكل العمل والتوصل للتحسينات باستمرار، إذ نحاول عرض هذه العناصر من خلال ما يلي:¹

عرف Defne:

الذي يعني تحديد مشروع التحسين، التحديد الدقيق لمشاكل التحسين (بيان المشكلة) ، ثم تحديد الهدف من ذلك (بيان الهدف) وعموما يتم بموجب هذه الخطوة تحديد ما يجب تحسينه وتطويره من أعمال ونشاطات بالمؤسسة من خلال التحديد الدقيق للمشاكل التي تعرقل هذا التحسين، حيث يجب أن يتضمن بيان المشكلة عموما مستوى هذه المشكلة، مكان حدوثها والأثر المالي لها، أما تحديد الهدف من خلاله (بيانه) الذي يجب أن يتضمن أساسا مستوى التحسين المرغوب أو المتوقع، أي مقدار التحسين المستهدف من هذا المشروع، الذي يجب أن يكون محددًا وقابلًا للقياس، وتعتمد الخطوة الأولى هذه أي (عرف) من نموذج (DMAIC) على تقنيته (Sipoc) التي تعني ما يلي:

الموردون: Suppliers وهم كل الأشخاص الذين يوردون للمؤسسة شيء ما مثل تقديم (المعلومات، المواد، النماذج، الخ)؛

المدخلات inputs: وهي معلومات أو مواد أو غيره

العمليات: process الخطوات المتعددة لإنجاز الأنشطة؛

المخرجات Outputs منتجات المؤسسة من سلع وخدمات؛

العميل Customer : الذي يتلقى منتجات المؤسسة .

إجراء القياس: Measure

فبعد تحديد مشروع التحسين والتعرف على المشاكل التي تعيق هذا التحسين إلى غيره من الأمور التي تمت بموجب المرحلة السابقة عرف (Define) فإن هذه المرحلة المخصصة للقياس تركز أساسا على تخطيط وتنفيذ قياس الأداء مقابل متطلبات وتطلعات العملاء، استنادا إلى مجموعة من المعايير لقياس المعيب من خلال استعمال الضبط الإحصائي للعديد من الأدوات العلمية والإحصائية التي سبق التطرق لها، حيث تمثل مرتكز وجوهر تقنيات six Sigma وأساس التحكم في السيطرة على العيوب الذي لا يتعد 3.4 لكل مليون عملية وبذلك تحقيق أقصى ما يمكن من فرص التحسين.

¹ اسماعيل ابراهيم الفزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل مبد المالك، مرجع سابق ذكره، ص 22.

حلل : Analyse

الغرض الأساسي من هذه المرحلة هو السعي لاستغلال جميع المعلومات والبيانات التي تم التحصل عليها بموجب مرحلة القياس السابقة من خلال العمل على تحليل هذه البيانات قصد التوصل إلى معرفة وتحديد الأسباب الجذرية لمجمل مشاكل ومعوقات التحسين، عن طريق تحليل مسار مسببات الفشل، ثم ترتيبها من حيث التأثير، تبويبها، ثم السيطرة عليها والتحكم فيها.

التحسين : Improve

تعد هذه المرحلة حاسمة وتتويجا لنتائج المراحل السابقة، حيث أن هدفها الأساسي هو أحداث تغييرات في العمليات تضمن التخلص من عيوب المنتج والتكاليف الزائدة والنفايات...الخ تأكيداً على التحديد الدقيق لحاجات وتطلعات العملاء بموجب تلك المراحل الأنفة الذكر، وذلك من خلال تحاليل ودراسة أسباب الفشل وإيجاد حلولاً لها والسيطرة عليها، ثم اختبار هذه الحلول على عينة من المنتجات وتحديد نتائجها وأجراء التصحيحات اللازمة، ثم تعميمها فيما بعد لتشمل مجمل عمليات الإنتاج.

المراقبة : Control

من أجل العمل بمبدأ التحسين المستمر وفق ما تقتضيه مبادئ الجودة، فإن هذه العملية لا يجب أن تتوقف بل دوماً هناك مجالات في حاجة إلى تحسين، ولهذا الأساس وبموجب هذه المرحلة التي تركز على مراقبة مجمل هذه العمليات قصد تحقيق هذا الغرض، فإنها يجب أن تراعى أساساً ما يلي:

معايير قياس الأداء باستمرار.

إجراء عمليات القياس.

تصحيح الانحرافات أن وجدت في وقتها المحدد.

وكل تلك المراحل ضمن طريقة (DMAIC) تتم بتعاون وتآزر وتنسيق عال رفيع المستوى بين جميع المسؤولين والفرق المشار إليها بموجب تقنية Six sigma بمختلف وظائفها وأدوارها، حيث تعمل هذه الأطراف مجتمعة دوماً على تحقيق النجاح والتميز.

المطلب الثالث: نشأة ومفهوم المقارنة المرجعية

الفرع الأول: نشأة المقارنة المرجعية.¹

تاريخياً، تعود أول إشارة للمقارنة المرجعية إلى القرن الرابع قبل الميلاد من خلال كلمات مؤلف كتاب (فن الحرب) عندما قال (حين تعرف عدوك وتعرف نفسك فان انتصارك سيكون محسوماً، ويعود أصل كلمة المقارنة المرجعية إلى علم المساحة، إذ اشتقت من عبارة (علامة الصفة) التي تمثل نقطة مرجعية أو دلالة على طريق أو شجرة أو حائط.

¹ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل التميز والريادة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 2011، ص: 301-312.

وكاصطلاح لغوي عربي، اختلفت التسميات لهذا المفهوم فبعضهم أطلق عليه (المقارنة المرجعية) والبعض الآخر أسموه (القياس إلى نمط) وفريق ثالث أطلق عليه (إقامة فريق أعلى) وآخرون أسموه (المعايير القياسية المقارنة) وسميت أيضا (المقارنة بمنافس نموذجي) وأطلق عليها كذلك (قواعد المقارنة) لكن التسمية الأكثر شيوعا هي (المقارنة المرجعية) أو (القياس المقارن بالفضل).¹

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكثفة، التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم.

الفرع الثاني: مفهوم المقارنة المرجعية.

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الإدارية، مما دفع الكثير منهم إلى تناوله بالدراسة والتحليل، وتبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح فيسميه بعضهم (أداة) ويدعوه آخرون (طريقة)، وفريق ثالث يعتبره أسلوب، وفريق رابع يرى المقارنة المرجعية بأنها (عملية) وعلى الرغم من هذه الفروقات اللفظية إلا إن هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة المتحققة من التطبيق.²

لقد أسندت إلى هذا المفهوم عدة تعاريف نورد أهمها، هي " تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي "³ أما (Krajewski & Ritzman) فيعرفان المقارنة المرجعية بأنها (السعي للفهم الأفضل لكيفية انجاز المنظمات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة). وفي هذا التعريف هناك تأكيد على هدف آخر يتمثل بالفهم لأساليب عمل المنظمات الرائدة.⁴

تتضمن التعريفات السابقة عدة مفاهيم أهمها:⁵

- المقارنة المرجعية هي عملية مقارنة مع منظمة رائدة ندعوها ب الشريك.
- عملية المقارنة المرجعية تتطلب الفهم الأفضل لكيفية أداء المنظمات الرائدة لأنشطتها وعملياتها.
- أنها تتطلب التحديد الدقيق لأسلوب أداء عمليات المنظمة وخصوصا العمليات الضعيفة التي سيتم مقارنتها مع الشريك.

¹ نزار عبد الحميد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص301.

² نزار عبد الحميد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق ذكره، ص302.

³ سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الاداء، المؤتمر الدولي للتنمية الدولية، 1-4 نوفمبر 2010، ص10.

⁴ نزار عبد الحميد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق ذكره، ص304.

⁵ عبد المحسن، توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي القاهرة، 2006، ص242.

الفصل الثاني : اداء العاملين، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة

- المقارنة تشمل العمليات، الممارسات الإدارية، المخرجات، مثال ذلك التفاصيل المبينة في الجدول رقم (2)
(في المقارنة بين شركة أمريكية وشركة يابانية في مجال صناعة السيارات ، والذي يلاحظ فيه تفوق اليابان على الولايات المتحدة الأمريكية في جميع العمليات ومؤشرات الأداء .
- الجدول (2) مقارنة بين شركة يابانية وشركة امريكية في مجال صناعة السيارات

التفاصيل	شركة امريكية	شركة يابانية
عدد وكلاء البيع	490	25
عدد الموردين	492	7
فترة التخزين(يوم)	14	2
وقت انتاج السيارة (عامل/ساعة)	40	16
العيوب لكل 1000 سيارة	130	45

- المقارنة المرجعية عملية مستمرة وان تطبيقها بنجاح يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.
 - تعتبر المعلومات القاعدة الأساسية لنجاح المقارنة المرجعية.
- وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها (أداة إدارية تتطلب قبول الإدارة العليا للمنظمة بتبني عمليات التغيير الناجمة عن محاكاة المنتجات والعمليات والممارسات الإدارية في تلك المنظمة مع نظيراتها في أكثر المنظمات نجاحا بغية صياغة أفكار واعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء).

الفرع الثالث: أنواع المقارنة المرجعية.

تبوب المقارنة المرجعية إلى أنواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة أهمها:¹

- 1- **مقارنة مرجعية داخلية** هي التي تتم في داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية .وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المنظمة .كما يمكن أيضاً، تتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المنظمة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المنظمة، ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المنظمة التي لها عدة فروع أو مصانع ... فيتم مقارنة أداء أحد الفروع (أو وحدات تنظيمية فيه) مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع أو المصنع.
- 2- **المقارنة المرجعية الخارجية:** وتتضمن إجراء المقارنة مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر وتشمل:
- أ- المقارنة المرجعية التنافسية: وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء... لذلك تسمى أيضاً (المقارنة المرجعية في الاداء) حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير، وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء.

¹ مجبل داوي اسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، دراسة ميدانية، العراق، ص3.

الفصل الثاني : اداء العاملين، المفهوم وسبل التحسين من منظور إدارة الجودة الشاملة

ب- المقارنة المرجعية الوظيفية: وتسمى أيضا (المقارنة المرجعية للعملية) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين....) بمثيلاتها في المنظمات الأخرى.

منافع ومزايا المقارنة المرجعية:¹

يمكن إجمال المنافع التي تحققها المنظمات من خلال تطبيق المقارنة المرجعية بما يلي:

- ✓ تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المنظمات الرائدة.
- ✓ تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها على تبني التغيير.
- ✓ تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل.
- ✓ تساعد المنظمة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
- ✓ تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.
- ✓ تزود المنظمة بالوسائل التي تمكنها من إن تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل.
- ✓ تطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي.
- ✓ تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق عوائد مالية إضافية للمنظمة.
- ✓ تساعد المنظمة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن.
- ✓ تساعد على تطوير نظم تدريب وتعليم العاملين.
- ✓ تؤثر إيجابيا على معنويات الأفراد وتجعلهم يشعرون بالفخر المستند إلى الانجاز المتميز.
- ✓ تساعد المنظمة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة.
- ✓ تساعد على وضع نظام أكثر دقة لتحفيز العاملين.
- ✓ تسهم بشكل فاعل في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر.
- ✓ تسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

أخلاقيات المقارنة المرجعية: تتصف المقارنة المرجعية بالحرص على الأخلاقيات التي أساسها تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين: المقارن والشريك، وقد وضع بيت الخبرة الأمريكي للمقارنة المرجعية النقاط الآتية كمبادئ لأخلاقيات المقارنة المرجعية:²

- أ- **مبدأ الشرعية:** وهو تحاشي أي عمل يعد من قبيل سرقة مجهودات الآخرين أو معرفة إسرار لا يرغب الآخرون في كشفها.... أو استخدام المعلومات التي تحصل عليها للأضرار بهم، ويتضمن مبدأ الشرعية أيضا الابتعاد عن التصرفات التي تحتل الشك، ويكون من الأنسب هنا الرجوع إلى مستشار قانوني.

¹ سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق ذكره، 10.

² التكريتي، اسماعيل، المقارنة المرجعية أداة لتقييم الاداء واسلوب للتطوير المستمر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد السابع، العدد 24، ص 33.

- ب- مبدأ الثقة: لا تنقل إي معلومات حصلت عليها من شريكك في عملية المقارنة إلى طرف ثالث إلا بموافقة الشريك.
- ت- مبدأ التبادل: كن مستعد لإعطاء شريكك نفس القدر من المعلومات من نفس النوع.... ومن الأفضل توضيح هذا الاستعداد من اللقاء الأول.
- ث- مبدأ الاستخدام: لا تستخدم المعلومات التي حصلت عليها من المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق... بل استخدمها فقط في تحسين عملياتك.
- ج- مبدأ الاتصال: لا تتصل مباشرة بالوحدة التي ترغب في المقارنة معها لدى الشريك، بل يجب ان يتم ذلك من خلال المديرين المسؤولين.
- ح- مبدأ الاتصال من طرف ثالث: لا تفصح عن أسماء الأفراد المشتركين في المقارنة سواء من طرفك او من طرف الشريك لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.

العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بالآتي: ¹

- إنها نقلة حضرية من مفهوم ضبط الجودة وتأكيد الجودة.
- هي نظام للتحسين المستمر.
- تكون موجهة نحو الزبون الداخلي والخارجي.
- تهدف إلى تنفيذ العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.
- تشمل جميع العاملين في المنظمة.
- تقودها الإدارة العليا.
- العمل الجماعي هو الأساس.
- فلسفتها منع التلف.

¹ الشيراوي، عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة -إيزو 9000 والمقارنة المرجعية، الشركة العربية للأعلام العلمي، القاهرة، مصر، 1995، ص 124.

خلاصة الفصل:

تمثل إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي وفلسفة متكاملة وشمولية للتحسين فهي تهدف إلى إعداد منظمة يكون فيها التحسين ذاتيا... حيث يكون التركيز على جودة الأداء في جميع التخصصات وجميع مراحل العمل وليس فقط على المخرجات.

وجدير بالذكر إن مفهوم المستهلك أو الزبون في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد المستهلك أو الزبون الذي يشتري السلعة (الزبون الخارجي) بل إن التركيز يكون أيضا على الزبون الداخلي، فعند تسلم أحد أقسام الإنتاج الأجزاء المنتهية من القسم السابق، فإن القسم اللاحق يعتبر زبونا للقسم السابق ينبغي التعرف على المواصفات التي يطلبها، ثم يجري العمل على إرضائه بنفس مفهوم إرضاء الزبون الخارجي للسلعة أو الخدمة المقدمة.

إذن فالعلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة أهما يهدفان إلى تحديد نواحي القصور والضعف في المنظمة بغية معالجتها... كما إنهما يسعيان إلى التحسين المستمر باعتبارات أساسية تشمل المدخل النظمي، وتشجيع التغيير والإبداع، والانفتاح على الأفكار الجديدة. إما الاختلافات بينهما فإن إدارة الجودة الشاملة يمثل مدخل استراتيجي وفلسفة متكاملة وشمولية للتحسين... في حين إن المقارنة المرجعية هي أسلوب ضمن عدة أساليب إدارة الجودة الشاملة أي أن إدارة الجودة الشاملة اشمل من المقارنة المرجعية وهذا ما يوضحه الشكل المعبر عن عجلة إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث

متطلبات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة وتحسين أداء العاملين دراسة

تمهيد:

رأينا في الدراسة النظرية كيف يمكن تطبيق ادارة الجودة الشاملة تحسين اداء العاملين وسنحاول في الجانب التطبيقي هذا دراسة حالة واقع مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية والدور الذي ألحقته، حيث أخذنا مؤسسة بريد الجزائر بدائرة الوادي ولاية الوادي كميدان لإجراء هذه الدراسة.

ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وأهم خدماتها المقدمة وفي المبحث الثاني تناولنا واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثالث والأخير فخصصناه لغرض دراسة وتحليل الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها

يحتل قطاع البريد الجزائري مكانة هامة في كل من اجمال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بـ **بريد الجزائر**.

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة بريد الجزائر

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

1-نشأت مؤسسة بريد الجزائر

كانت مؤسسة بريد الجزائر تدير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة وتخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 و المادة 39 على التوالي من ذات القانون.

و نتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدر القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية و الذي يهدف إلى :

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة؛

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين؛

- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية يُنشأ وفق التشريع المعمول به.

وتنفيذا لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي:

أ- المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى منع ترخيص انتقالي إلى

متعامل يسمى "اتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للموصلات السلكية واللاسلكية.

ب- المرسوم التنفيذي 418-01 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الخوالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص (régime d'exclusivité)، أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام (régime d'autorisation) وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط¹. أما المراسيم المتعلقة بالإنشاء نذكر:

ج- المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002: والمتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر". تقع المؤسسة بريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الدولي "هواري بومدين"².

2-نشأة المؤسسة محل الدراسة:

نشأت مؤسسة بريد الجزائر بالوادي سنة 1984 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي ونتيجة إصلاحات التي قامت بها الجزائر أعطيت لها تسمية **بريد الجزائر**. كما تم إنشاء مقر جديد لهذه المؤسسة. لقد تم تدشين المؤسسة من طرف والي الولاية سنة 1984، ونظراً لحجم خدماتها المقدمة صنف بـ خارج درجة، حيث تعد من المكاتب البريدية كاملة الخدمات على مستوى الوحدة البريدية بولاية الوادي التابعة للمديرية الإقليمية بوقرلة، تحوي المؤسسة على 31 موظف و 02 ساعات بريد.

3-مهام المؤسسة: للمؤسسة عديد من المهام يمكن إيجازها فيما يلي:

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف؛
- باعتبار مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها؛
- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمار؛
- استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛
- القيام بكل النشاطات الملحقه والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة بريد

¹ وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير،

تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 / 2006، ص 101-103

² مجلة شهرية لعمال البريد رقم 27 جانفي 2006، تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر بالعاصمة.

الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير؛

- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية؛

- إنشاء وخلق هيئات وهيكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها؛

- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها؛

- صياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشياً مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد؛

- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

المطلب الثاني: البنية الهيكلية لبريد الجزائر

تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:

- المديرية العامة والهياكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي؛

- المديرية الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي؛

- الوحدات الولائية وتضطلع بمهام الاستغلال على المستوى الولائي.

1- الهياكل المركزية:

1-1- المديرية العامة: يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الإدارة معين بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم ب:

- إعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة؛

- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة؛

- إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والاتفاقيات في الإطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها؛

- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية؛

- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء؛

- يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة؛

- يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه؛

- يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق وديون المؤسسة. كما يقترح على مجلس الإدارة: البرامج العامة للاستغلال، المشاريع والمخططات، البرامج الاستثمارية، الميزانية التقديرية، استعمالات وتوزيع النتائج، رزنامة مناصب العمل، نظام الأجور ومشاريع توسيع النشاط.

تنقسم مديرية العامة إلى قسمين: مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ. (أنظر إلى الشكل رقم (3-1)

1-1-1-مديريات الدراسات:

أ-مديريات الدراسات لتحسين النوعية: ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي:

- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة وتقييم مستوى الرضا لدى الزبون؛
- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال؛
- تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، استعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة؛
- تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص بريد الجزائر في ميدان:
- زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية؛
- التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية؛
- تحسين مستوى الاستقبال.

ب-مديريات الدراسات الاستراتيجية، التخطيط والتنظيم: تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاح والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية¹.

ج-مديرية الدراسات في مجال الاتصال: تهدف هذه المديرية إلى ترقية الاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة والمحيط حيث تقوم ب:

- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر؛

- توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق؛

- إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة واستراتيجياتها؛

- القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.

د-مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والإشراف الداخلي: تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في خلق القيمة المضافة، كما تساعد أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر والإشراف وتقديم الاقتراحات وتكفل هذه المديرية بما يلي:

- قياس أداء المؤسسة وترشيد الاستعمال الأمثل لمختلف الموارد؛

¹ وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

- المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية)؛
- المشاركة في صياغة لوح القيادة وتحليل النتائج؛
- متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات واختلاس الأموال؛
- تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الإقليمي والمحلي.
- هـ-مديريات الدراسات لشؤون الدولية، التعاون والشؤون القضائية:** تكمن مهامها في تمثل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الاتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد الاتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل ب:
 - تطبيق نصوص مؤتمر الاتحاد البريدي والاتحادات الجهوية؛
 - تسير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء؛
 - إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص احترام النصوص القانونية؛
 - تحضير الإمكانات والوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية والمالية¹.
- و-مديرية الدراسات المكلفة بالممتلكات:** تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في استغلال الوسائل وتسيير مختلف العقارات والممتلكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة وتتكفل هذه المديرية أيضا ب:
 - الإثبات والتحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر واتصالات الجزائر؛
 - صياغة القواعد القانونية لجرد الممتلكات ومتابعة إهلاكاتها؛
 - المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الاستثمارات الجديد المكتسبة حديثا؛
 - إعداد مدونة لمختلف التجهيزات والاستثمارات خاصة بريد الجزائر؛
 - إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن (تنازل عن الاستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

1-1-2-المديريات المركزية :

- أ-مديريات المصالح البريدية:** تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛
 - تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد؛
 - تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص وبيد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛
 - إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛
 - تنفيذ نصوص الاتفاقيات البريدية والاتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعائث والطرود البريدية وإعداد

¹ وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-108.

المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية وخليّة مكلفة بالبريد السريع:

أ-1-المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية.

أ-2-المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع.

أ-3-المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج.

أ-4-المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.

أ-5-الخليّة المكلفة بالبريد السريع.

ب-مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية ب:

- التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات)؛

- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية؛

- تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك؛

- معالجة مختلف النزاعات القانونية والاستعلامات وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

ج-مديرية المالية والمحاسبة: وتتكفل هذه المديرية ب:

- إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛

- تأطير مختلف الهياكل والميادين الحاسبي والمالي؛

- توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة؛

- توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع المختلف الهياكل؛

- متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة¹.

د-مديرية الوسائل العامة :

وتتكفل هذه المديرية ب : إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية و الأمن.

هـ- مديرية الموارد البشرية : وتتكفل المديرية ب :

- إنجاز و السهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين و الشؤون الإجتماعية؛

- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11)؛

- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- إعداد و تطبيق بنود الاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي.

و-المديرية التجارية : تتكفل هذه المديرية بما يلي :

¹وهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 109-110.

- التكفل بالنشاطات التسويقية و اقتراح خدمات جديدة حسب احتياجات الزبائن و إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال؛

- إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية و لخدمات المصالح المالية؛

- إعداد و توزيع الدعائم و الوثائق الإعلامية على الزبائن؛

- إعداد الدراسات بخصوص الأسعار و اقتراح التعديلات اللازمة.

ج-مديرية الإعلام الآلي : و تتكفل هذه المديرية بما يلي :

- إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛

- إنجاز و وضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح؛

- إنجاز برامج الاستغلال و صيانة الأنظمة المعلوماتية و العمل على تخزينها و حمايتها؛

- الإشراف على تسيير و مراقبة مراكز الإعلام و العمل على تطوير البرامج؛

- مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المستعملة¹.

2- الهياكل الإقليمية

يتكون الهيكل التنظيمي من 08 مديريات إقليمية تقوم بالإشراف على الوحدات الولائية التابعة للإقليم و هذا

ما يوضحه الشكل الموالي. و تتكفل هذه المديريات بما يلي :

- تنظيم و مراقبة إستغلال البريد على مستوى الإقليم؛

- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة؛

- إعداد الميزانيات و إعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها؛

- توحيد و إعداد الميزانيات التقديرية؛

- إعداد برامج التفتيش و مراقبة تنفيذها².

و مؤسسة بريد الجزائر محل دراستنا في هذا الموضوع هي واحدة من إحدى المكاتب البريدية للوحدة الولائية الوادي

التابعة للمديرية الإقليمية بورقلة حيث تشكل المديرية الإقليمية بورقلة من : خلية التفتيش الإقليمية و أربعة

مديريات فرعية.

3- الوحدات الولائية

تشرف هذه الوحدة على مختلف المؤسسات البريدية و المراكز على مستوى الولاية و تتكفل ب :

- تنفيذ برامج التنمية و إعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها؛

¹ المرجع السابق، ص 103-104.

² الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي (دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر)، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005/2006، ص 116.

- تسيير الهياكل القاعدية و استغلالها في المجال البريدي؛

- تنفيذ برامج تفتيش المكاتب البريدية.

تضم الوحدة الولائية للوادي 74 مكتب بريدي منها 35 مكتب كامل الخدمات و 39 مكتب ثانوي حيث تتوزع هذه المكاتب البريدية بالمناطق الآهلة بالسكان على تراب الولاية. و تعد مؤسسة بريد الجزائر بالوادي محل دراسة إحدى المكاتب البريدية الهامة التابعة للوحدة الولائية بالوادي .

تضم مؤسسة البريد (القباضة الرئيسية) بالوادي 10 مصالح:

1-رئيس المؤسسة : و هو المسؤول الأول و المباشر عن تسيير المؤسسة و السير الحسن لجميع المصالح و هو مسؤول كذلك عن الأموال الموجودة في الصندوق.

2-رئيس القسم : و هو المشرف على مراقبة جميع مصالح المؤسسة كما يعمل على :

- تشكيل فريق عمل فعال؛

- مراقبة الحضور؛

- مراقبة العلاقات المهنية بين الأعوان؛

- مراقبة جودة الخدمة؛

- تنظيم علاقة التعاون بين الشبابيك؛

- كما ينوب رئيس المؤسسة في حالة غيابه.

3- الصندوق : يتم على مستوى هذه المصلحة طلب الأموال و الطوايع من القباضة الرئيسية بولاية ورقلة و تسليم الأموال إلى المكاتب الملحقة و أعوان الشبابيك بالمؤسسة.

فيقوم العون المكلف بالصندوق بطلب الأموال من القباضة الرئيسية بولاية ورقلة و ذلك بتحريير طلب 1114 الذي يمضاء من طرف رئيس المؤسسة و المكلف بالصندوق و يستقبل طلبات المؤسسات الملحقة له حيث ترسل المؤسسات الملحقة طلبات 1114، إذا كان المبلغ يتجاوز 1000.000.00 دج لبد أن يكون الطلب الممضى من طرف المنسق الولائي يقوم المكلف بالصندوق بمأ الكشف 1120 حيث يرسل B1120 مع الأموال و بعد أن تصل الأموال إلى المؤسسات الطالبة تقوم بإرسال وصل الاستلام إلى العون المكلف بالصندوق 1114 والكشف الورقة C1120 ويسجل المبلغ في جهة المصروفات في الكشف 1117 و يلصق فيه هذه الأوراق ويحتفظ بالكشف إلى نهاية الشهر لإرساله إلى المحاسبة.¹

يقوم عون الصندوق بطلب الأموال من رئيس المؤسسة بواسطة الكشف 1118 و يسجلها في سجل 1106 و يسجلها من جهة المقبوضات في خانة علاقة الأموال مع رئيس المؤسسة ثم يعمل على تزويد أعوان الشبابيك بالأموال و ذلك بواسطة الكشف 1118 الذي يستلمه منهم و يسجل في جهة المصروفات إسم العون المبلغ الذي أخذه.

¹ وثائق المؤسسة

و في آخر النهار يقوم كل العون من أعوان الشباييك بتسليم أموال إلى عون الصندوق بواسطة الكشف 1118 حيث تبين فيه أنواع القطع وعددها ويسجل في جهة المقبوضات إسم العون والمبلغ الذي إستلمه منهم. بالنسبة للشباييك المالية يجب أن تكون المبالغ التي يرجعونها زائد الصكوك المخلصة مساوية للمبالغ التي تم أخذها و يسجل مبالغ الصكوك التي تم تخليصها في خانة الحساب البريدي و يسجل قيمة المبالغ التي يستلمها من عون شباك الحوالات جاري في خانة ال VAC و يسجل قيمة الطوابع التي يستلمها من أعوان شباييك الرسائل في خانة الطوابع و يسجل في أسفل الدفتر 1106 في الجهة اليسرى الأموال التي تم إرسالها إلى مؤسسات الملحقه و الأموال من القابضة الرئيسية و المؤسسات الملحقه.

4-الأمانة : يشرف أعوان الأمانة على البريد الصادر و الوارد للمؤسسة و يقوم بتسجيله في سجل الخاص دراسة ملفات طلبات فتح الحسابات الجارية و بعد التأكد من صحتها ترسل لسعاة البريد لتأكد من الهوية الطالب و عنوانه و يمضي عليها و ترسل إلى مراكز الصكوك البريدية.

- كما توجد بمكتب الأمانة الشباك الآلي التابع لبريد الجزائر GAB، فأعوان الأمانة هم المسؤولون على تعبئة هذا الشباك و مراقبته؛

- المحافظة على أرشيف المؤسسة؛

- يعمل على متابعة الإحتجاجات الخاصة بالحوالات التي يقدمها الزبائن حيث يقوم الزبون بملأ ورقة الإحتجاج مقابل دفع مبلغ 40,00 دج وبعد ذلك يقوم عون بمتابعة الحوالة إذا كانت الصادرة أو تسديد في المؤسسة و يقوم بالتحري الدقيق أما إذا كانت تسدد في المؤسسة أخرى أو الصادرة من مؤسسة أخرى فيرسل إليها ليقوم بعملية المتابعة؛

- يقوم بعملية المقاصة الإلكترونية للصكوك البنكية.¹

5-المحاسبة: يقوم على مستوى هذه المصلحة بتقسيم المهام بين الأعوان المحاسبة

فالقسم الأول يكون مسئول على حساب بريد رئيس المؤسسة، حيث يعمل على توقيف الحسابات اليومية مع الأعوان في الدفتر الخاصة و المتمثلة في دفتر 1105 مسودة الصندوق حيث تسجل فيه كل العمليات الجارة في المؤسسة و استخراج الفائض اليومي ثم يقوم نقل المبالغ من سجل 1105 إلى سجل 1101 الخاص بالمقبوضات و سجل 1102 الخاص بالمصروفات و نقل مكونات من السجل 1105 إلى سجل الصندوق 1103 حيث يقوم المحاسب بجمع كل عمود ليحصل على حسابات نصف شهرية ترسل إلى المديرية الولائية و حاصل جمع بين نصف شهرين يمثل المحاسبة الشهرية و تحرر في الكشف 1104 و الذي يوقع من طرف رئيس المؤسسة و يرسل إلى المديرية الولائية مثل اللائحة 1427 مع الحوالات.

أما القسم الآخر فهو مسؤول على مراقبة حركة الأموال و ذلك بتسجيل كل ما يتعلق بحساب رئيس المؤسسة في دفتر الحساب الجاري لرئيس المؤسسة CH60BIS (صك 60 مكرر).

¹ وثائق المؤسسة

في آخر النهار تملأ حوالة بريدية بمبلغ الأتاوي الهاتفية المحصلة وتُحول إلى حساب إتصالات الجزائر وهذه عملية تؤثر بالنقصان على حساب رئيس المؤسسة، ثم يقوم العون بمراقبة الصكوك المسددة مع الصكوك لإكتشاف أخطاء الحجز، حيث يجب أن يتساوي رصيد الحساب الجاري لرئيس المؤسسة المستخرج من الدفتر 1105 مع الحساب الجاري المستخرج من CH60BIS و الرصيد الفعلي.

6-مصلحة البرق : و يتم في هذه المصلحة إرسال و إستقبال البرقيات الرسمية و العادية.

7-مصلحة تفتيش الشبايك : و التي تنقسم بدورها إلى مفتش مركز المالي و مفتش مركز التلخيص

7-1-مفتش المركز المالي : و هو الذي يشرف على مراقبة سير العمليات في الشبايك و التأكد من سلامته و يقوم في نهاية اليوم جمع الصكوك المسددة و حساب مبالغها ليزود مكتب الصندوق بقيمة الحساب الجاري، ليقوم هذا الأخير بتسجيله في سجله.

7-2-مفتش مركز التلخيص : حيث يشرف على مراقبة العمليات في الشبايك و في آخر النهار يقوم بمراقبة الحوالات المسددة و تطابق مبلغها مع المبالغ الموجودة في اللائحة 1427 و كذا فوتر الهاتف و الكهرباء و قسيمة السيارات و خدمة إرسلي و التأكد من مطابقة مبلغها مع المبلغ الموجودة في اللائحة 1421.

8- مصلحة الشبايك : و تتكون هذه المصلحة من 09 شبايك غالبا لا تشغل كلها نظرا لنقص السيولة بالإضافة إلى وجود شبايك غير مستمرة فتكون في العادة مرة كل سنة كبيع قسيمة السيارات كما يزيد أو ينقص عدد الشبايك حسب عدد الخدمات المقدمة و يتواجد على مستوى هذه المصلحة مجموعة من الأعوان.

الأعوان : و هم الأفراد الذين يقومون بتقديم مختلف الخدمات للزبائن لتلبية حاجاتهم و رغباتهم مثل عملية السحب أو إيداع أموال الحوالات ...و غيرها.

9- مصلحة الإستعلامات : بها نوعان من الأعوان النوع الأول تكمن وظيفتهم في الإرشاد والتوجيه الزبائن و إستعلام عن بعض المعلومات و النوع الثاني فيتمثل في رجل الأمن و هذا لتدخل في حالة حدوث أي الطارئ.

10 - مفتش الفرز : و يتم على مستوى هذه المصلحة مراقبة سير العمل في الغرف الثلاثة التالي وهي غرف المالية غرفة الشحن وغرفة الموزعين.

غرفة الشحن : و هو مكتب مسؤول على فتح الأكياس و فرز الرسائل ثم يتم تأكيد الأعوان من أن ما بداخل الكيس يتوافق مع المبلغ المسجل في البيان.

غرفة المالية : و يتم على مستوى هذه الغرفة ترتيب وتنظيم الحوالات البريدية، ثم تسليمها للموزعين مع مبلغها إجمالي يقوم هم الآخرين بتسليمها للمستفيدين في مقر إقامتهم و هذا بالنسبة للحوالات ذات المبالغ الأقل من 20.000.00 دج و في آخر النهار يستلم عون الغرفة من الموزعين الحوالات التي لم توزعها و يحصل مبلغها مع ذكر سبب عدم الدفع في اللائحة 1425 الخاصة بالموزعين ثم يرسل هذه الحوالات التي يفوق مبلغها 20.000.00 دج هي حوالات مؤمنة لا تدفع في مقر الإقامة و ترسل مباشرة إلى شبك الحوالات و يتم إشعار

صاحبها يتقدم إلى الشباك لإستلامها.

غرفة الموزعين : وهي غرفة خاصة بالموزعين و بها مخطط الأحياء التي يتم توزيع الرسائل بها.¹

المطلب الثالث : الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر

تقدم مؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات يمكن تصنيفها إلى :

أ-خدمات مالية

1-خدمة الحساب البريدي الجاري (ccp) : و هي أكثر الخدمات إقبالا و أهمية لدى الزبون، تأخذ حصة الأسد بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في مؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة، فكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو إستعلام عنده في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني و هذا لوجود شبكة الواسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد و تتم عملية السحب وفق شروط معين :

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 5000.00 دج إذا كان حامل الصك ليس هو صاحب الحساب؛

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 20.000.00 دج إذا كان حامل الصك صاحب الحساب و في كلتا الحالتين لا يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء في ch25 الذي فتح به الحساب لأول مرة؛

-إذا كان قيمة السحب أكثر 20.000.00 دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء على ch25 وهذه عملية تسمى بسحب على منظور، بالإضافة إلى خدمة السحب و الاستعلام على الرصيد يمكنه طلب دفتر الصكوك و كل هذه الخدمات يمكن أن تتم بطريقة الأكثر سرعة و حداثة هي استعمال الشبايبك الآلية باستخدام البطاقة ccp و هذا لتوفير الوقت و الجهد.

2- خدمة الحوالات : وهي عدة أنواع :

1-2-الحوالات البطاقية : تحمل الرقم (1406): و يسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بالإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين و غير محدود عبر كامل التراب الوطني.

2-2-الحوالات التلغرافية : تحمل الرقم (1412) : و هذا النوع من الحوالات أصبح نادر الإستعمال، حيث يمكن للزبون إرسال الأموال بطريقة التلغراف.

2-3-الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية : تحمل رقم (1418) : و هي تسمح للزبون بتزويد حسابه البريدي الجاري أو حساب شخص آخر بمبالغ غير محدودة و هناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طرق البريد و منها من ترسل عن طريق الدفع السريع بإستخدام شبكة تدعى ب (VAC).

2-4-الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال) TRF : و هي تشبه الحوالات البطاقية و لكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر شبكة الإعلامية.²

¹ وثائق المؤسسة

² مامون بشير ، رئيس القسم بالمؤسسة، يوم 22 افريل 2015، (مقابلة شخصية).

2-5- خدمة "وسترن يونيون" (الإستلام السريع للأموال) : بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى 46 مكتب بريدي، أما على مستوى مؤسسة محل الدراسة فانطلقت سنة 2002 و تسمح هذه الخدمة لزبائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب.

2-6- خدمات التوفير : توفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير و الإحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالية :

- فتح حساب التوفير مع تسليم الدفتر.
- دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية.
- سحب الأموال آنيا مهما كان المبلغ على مستوى المكتب الحائز على الحساب.
- سحب مبلغ لا يتجاوز 20.000 دج في باقي مكاتب البريد.
- تسوية الفوائد.

و بالتالي يسمح لأي فرد فتح دفتر التوفير و الإحتياط و ذلك بتحرير طلب على المطبوعة رقم 01 لفائدة الشخص الراشد و المطبوعة رقم 02 مكرر بالنسبة الأطفال ثم يحدد نوع الدفتر LEP أو LGL يسلم له فالدفتر LEL هو الذي لا تقل الدفعة الأولى فيه على 5000.00 دج و يتحصل على فوائد بنسبة 2% . أما دفتر LEP هو الذي لا تقل مبلغ الدفعة الأولى 10.000.00 دج و يتحصل على فوائد بنسبة 2.5% .

ب - الخدمات البريدية : و هي خدمات متنوعة تتكون من :

1- خدمة الطرود البريدية : حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني و البلاد الأجنبية.

2- خدمة كراء صناديق البريد و الخدمات البريدية : حيث تمنح للزبون صناديق بريدية للتأجير مقابل مبلغ إشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين و المعنويين و أصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية، يكون مبلغ الإشتراك للأفراد 800 دج أما المؤسسات 1600 دج.

ج- الخدمات المؤدية لفائدة الغير :

تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل و دفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية.

11-وزارة المالية : دفع المعاشات الجزائرية و الأجنبية و بيع الطوابع الضريبية، الجبائية، التغيرمية و بيع قسيمة السيارات.

12-تحصيل لفائدة الزبائن الكبار : تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل فواتير للزبائن الكبار مثل أوراسكوم، إتصالات الجزائر، موبيليس، الجزائرية للمياه، سيال، سوسيتي جنرال، ستلام الجزائر، بنك البركة.

13- خدمة racimo : هي عبارة عن تحميل إلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس و هذا

ما يسمى بالتعبئة الأتوماتكية.

14-خدمة أرسلني : توفر المؤسسة إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس بدون دفع الرسوم¹.

د - الخدمة عن بعد :

1-الموزع الصوتي "15-30" : هذه الخدمة تسمح لزبائن بريد الجزائر الإتصال المباشر عبر الهاتف على الرقم "15-30" ل :

- الإطلاع على الحساب البريدي الجاري؛

- طلب دفتر الصكوك؛

- طلب الرقم السري؛

- طلب مساعدة العاملة للإستفسار عن الخدمات النقدية.

2-الموزع الصوتي "90-30" : تسمح لزبائن بريد الجزائر بتعبئة حساباتهم المسبقة الدفع لموبيليس أو حساب

آخر من حسابكم الجاري ccp بكل مرونة و سهولة الإستعمال في أي وقت؛

- تصل الزبون رسالة قصيرة (sms) لتأكد له عضوية الإنضمام إلى الخدمة مع الرمز السري الشخصي؛

- الثمن للتحميل هو 100 دج و الثمن الأعلى هو 2000 دج يوميا؛

- يخصم من الحساب الجاري الدفع للزبون بالقيمة المعبئة بدون إقتطاع الرسوم.

3-خدمة الإنترنت : موقع الإنترنت www.poste.dz يسمح لزبائن بريد الجزائر ب :

- الإطلاع على الرصيد؛

- طلب دفتر الصكوك؛

- طلب الرقم السري أو تغييره؛

- طلب بيان على الحساب؛

- طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرعة؛

- الاستعلام عن البطاقة البنكية إذا صنعت و في أي مكتب بريد موجود².

هـ- خدمات الأخرى :

خدمة رصيدي (طلب رقم السري) : بدأت هذه الخدمة في المؤسسة محل الدراسة في جوان 2011 و تسمح

هذه الخدمة لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يحصل على رقم سري للإطلاع على الرصيد عبر الإنترنت

أو الهاتف النقال و ذلك بالتقدم إلى إحدى المكاتب البريدية المزودة بشبكة الإعلام الآلي بطلب خطي متضمنة

¹ مامون بشير ، رئيس القسم بالمؤسسة، يوم 22 افريل 2015، (مقابلة شخصية).

² وثائق المؤسسة

رقم الحساب البريدي الجاري و رقم الهاتف النقال بالإضافة إلى نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف¹.

المبحث الثاني : واقع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال المستخدمة في المؤسسة

تسهر المؤسسة على توفير الوقت و الجهد و الراحة لزملائها و بهذا يتوجب عليها مواكبة التكنولوجيات الحديثة.

المطلب الأول : تجهيزات المعلوماتية المتوفرة في المؤسسة

لضمان سير العمل الجيد للمؤسسة يستلزم توفر الإمكانيات المادية و البشرية.

1-أجهزة الكمبيوتر : تحتوي المؤسسة على 11 جهاز كمبيوتر ، 08 منها تم إستبدالهم بأخرى حديثة ذات شاشات عرض مسطحة و أخرى ذات نوعية قديمة، تتوزع هذه الأجهزة على بعض المصالح وهي : مصلحة الشبائيك، مصلحة رئيس القسم، مصلحة المحاسبة، مصلحة الصندوق و مصلحة رئيس المؤسسة. وكل جهاز من هذه الأجهزة موصول بطابعة.

2- البرامج : البرامج المكتبية المتوفرة على مستوى أجهزة الكمبيوتر في المؤسسة :

- Office 2007 (word, excel, power point...)

- Adobe Reader 9

3- الماسح الضوئي : تمتلك المؤسسة جهاز واحد لغرض إجراء مقاصة إلكترونية للصكوك البنكية.

4-قارئ البطاقة المغناطيسية : تمتلك المؤسسة 05 أجهزة خاصة بقراءة البطاقة المغناطيسية ccپ، أربعة منها موجودة تحت تصرف أربع شبائيك كلاسيكية خاصة بعملية السحب، حيث يمكن للزبون القيام بعملية السحب من هذه الشبائيك بإستخدام بطاقة ccپ دون اللجوء إلى الشبائيك الآلية، أما الجهاز الخامس فهو موضوع تحت تصرف رئيس المؤسسة و يضاف له بعض الإمتيازات كفتح بطاقات سيم.

5-جهاز متعدد الوسائط الإعلامية : تمتلك المؤسسة منذ سنة 2007 جهاز واحد من هذا النوع، موضوع تحت تصرف زبائن البريد ليتسنى لهم بواسطة البطاقة ccپ الإطلاع على ما توفره الإنترنت من معلومات أو القيام ببعض العمليات كالإطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري أو طلب الحصول على دفتر الصكوك أو تسديد الفواتير عبر شبكة الإنترنت، إلا أنه لا يسمح بعملية السحب².

المطلب الثاني : الوسائط الإلكترونية

تضع مؤسسة بريد الجزائر نظاما خاص بالنقد الآلي، حيث أبرمت إتفاقية مع شركة النقد الآلي و العلاقات بين البنوك لتزويد جميع مكاتبها بالشبائيك الآلية للبنوك و أجهزة الدفع الإلكتروني.

1- تعريف بشركة النقد الآلي و العلاقات بين البنوك " SATIM "

شركة ساتيم هي فرع لثمانية بنوك تجارية جزائرية (البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة و التنمية الريفي، البنك

¹ مامون بشير ، رئيس القسم بالمؤسسة، يوم 22 افريل 2015، (مقابلة شخصية).

² مقابلة مع السيد مسؤول الأمانة بالمؤسسة

الخارجي الجزائري، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للإدخار و التوفير، الصندوق الوطني لتعاون الفلاحي، بنك البركة). نشأت سنة 1995 و هي شركة ذات أسهم رأسمالها مليون دينار، تكمن مهمتها في تحديث التقنيات البنكية و تطوير نظام النقد و عصنة وسائل الدفع أما الأعمال التي تتطلع إليها فهي إدماج الموزعات الآلية في البنوك و التي تشرف عليها، صناعة البطاقات البنكية خاصة بالدفع و السحب حسب المقاييس المعمول بها دوليا و منح الرمز السري¹.

2- أجهزة الصرف الآلي : تتمثل فيما يلي :

1-2- الموزع الآلي : Distributeur Automatique de Billets

هو آلة أوتوماتيكية تم إستخدامها في المؤسسة منذ سنة 2002، تسمح لزبائن البريد القيام بعملية السحب من حساباتهم البريدية الجارية عن طريق البطاقة المغناطيسية ccp على مدار أيام الأسبوع بما فيها أيام العطل الأسبوعية والأعياد أي (24/ 24 سا). و الجدول الموالي يوضح أهم مميزاته :

الجدول رقم (3) : الموزع الآلي للأوراق النقدية D.A.B

النتائج	التقنية	المبادئ العامة	الموزع الآلي للأوراق D.A.B
تخفيض نشاط السحب في المؤسسة.	-جهاز موصول بوحدة مراقبة إلكترونية تقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة.	- يسمح بالسحب لكل حائز على بطاقة السحب.	

المصدر : تومي إبراهيم، النظام المصرفي في الجزائري و اتفاقيات بازل، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/ 2008 ص38.

2-2- الشباك الآلي : Guichet Automatique de Banque

هو أيضا آلة أوتوماتيكية أكثر تعقيدا و تنوعا و تطورا من السابقة، بدأ إستخدامه في المؤسسة سنة 2005، حيث يقدم خدمات أخرى بالإضافة إلى خدمة السحب.² و هي كما هو موضح في الجدول الموالي.

¹ عامر بشير، تحديث البنوك التجارية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، تخصص نقود وتمويل، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005 ص 167.

² تومي إبراهيم، النظام المصرفي في الجزائري و اتفاقيات بازل، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/ 2008 ص 38-39.

الجدول رقم (4): الشباك الآلي G.A.B

النتائج	التقنية	المبادئ العامة	
الشباك الآلي للأوراق G.A .B	- يخول لكل حائز على البطاقة القيام بالعديد من العمليات هي: السحب، معرفة الرصيد، القيام بتحويلات، طلب شيك، تسديد الفواتير، التحميل الإلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس لتحميل آلي لهواتفهم.	- جهاز موصول بالكمبيوتر الرئيسي للمؤسسة يقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة التي تسمح بمعرفة الزبون لرصيد بفضل رمز سري.	يستعمل من طرف الزبائن في جميع الأوقات.

المصدر: تومي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 39.

3- أجهزة الدفع الإلكتروني

3-1- بطاقة ccp : تسلم هذه البطاقة تلقائيا لمحمل زبائن الحساب البريدي الجاري مجانا و ذلك لإستخدامها

في أجهزة الصرف الآلي التابعة لبريد الجزائر أو البنوك.

كما تسمح هذه البطاقة القيام ب :

1-التأكد من صحة بيانات الزبون على مستوى شبائيك مكاتب البريد عند إجراء كل العمليات البريدية؛

2- سحب النقود من الموزعات الآلية للأوراق النقدية (DAB) و الشبائيك الآلية للبنوك (GAB) لبريد الجزائر و البنوك المنخرطة في الشبكة النقدية البنكية؛

3-الخدمة البنكية الحرة من خلال (LSB) الشبائيك الآلية للبنوك (GAB) لبريد الجزائر؛

4-الإطلاع على الرصيد؛

5-طلب دفتر الشيكات؛

6-الإشتراك و التحميل الإلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس .

3-2- بطاقة الدفع CIB : تسلم هذه البطاقة وفقا لطلب الزبون ذو الحساب البريدي و يستجيب للمعايير

التمثلة في العائد و الرصيد. وتسمح هذه البطاقات ب :

- تلقي نفس الخدمات المقدمة من بطاقة ccp مع التأكد من صحة بيانات الزبون على مستوى شبائيك

مكاتب البريد عند إجراء كل العمليات البريدية.

- تسديد المشتريات و الخدمات لدى التجار المجهزين بأجهزة الدفع الإلكتروني (TPE) و المنخرطين في نظام الدفع الآلي حاملي شعار (CIB).¹

المطلب الثالث : الشبكة المعلوماتية و تطبيقاتها في المؤسسة

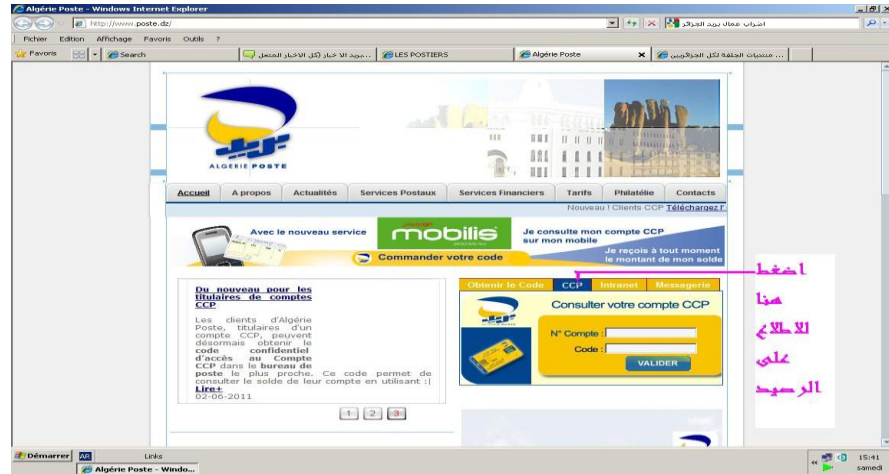
تتطلع المؤسسة على تقديم الخدمات لزيائنها أين ما وجدوا و هذا يتطلب توفر شبكة و نظام لنقل و حفظ المعلومات.

1-الشبكة المعلوماتية

1-الشبكة المحلية : يتواجد بالمؤسسة شبكة محلية (LAN) تربط بين الخادم و 08 أجهزة كمبيوتر و تأخذ هذه الشبكة الهيكلية السلسلة (الخطي) و يرجع السبب وراء إختيار هذا النوع من الهيكلية هو أنه في حالة توقف أحد الأجهزة لا تتعطل الشبكة كما تتميز هذه الشبكة بسهولة إدارتها و سهولة إضافة أو سحب حواسيب من الشبكة. و ترتبط الشبكة المحلية للمؤسسة مع جميع شبكات المحلية (LAN) للمؤسسات البريدية على مستوى الجزائر لتكوين شبكة واسعة.²

2- الشبكة الخارجية : تمتلك المؤسسة شبكة خارجية (الإكسترنات) من نوع التوزيع، بحيث يمكن لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يدخل موقع المؤسسة و يطلع على بعض الصفحات عن طريق رقم حسابه الجاري و كلمة السر التي تمنحها له المؤسسة كما هو موضح في الشكل الموالي، بحيث يسمح لأي زبون من خلال هذه الشبكة أن يقوم بالإطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري، طلب الحصول على دفتر الصكوك، طلب بيان العمليات على الحساب.....إلخ.

الشكل رقم (5) : الصفحة الرئيسية لموقع مؤسسة بريد الجزائر



المصدر : (26/04/2015) www.poste.dz

3-شبكة الإنترنت : تشترك المؤسسة بالشبكة العالمية للإنترنت من نوع ADSL بسرعة 256 Kbs.

¹ وثائق المؤسسة

² مامون بشير ، رئيس القسم بالمؤسسة، يوم 22 افريل 2015، (مقابلة شخصية).

4- أمن الشبكة : لضمان العمل الجيد للشبكة في المؤسسة تتخذ المؤسسة إجراءات أمنية تتمثل في

برامج مضادة للفيروسات Antivirus.

2- التطبيقات المعلوماتية على الشبكة

تتوفر داخل المؤسسة نظام معلومات مشترك عن طريق الشبكة الداخلية.

2-1- نظام WIWDFG : و هو نظام معلومات تم تطبيقه على مستوى المؤسسة منذ نشأتها و يساعد على

القيام ببعض العمليات على الشبكة نذكر منها : الإطلاع على الرصيد أو السحب، طلب دفتر الصكوك، ، تقديم بيان على الحساب، تسديد الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية، الإستلام السريع للأموال (خدمة وسترن يونيون)، إدخال الأجور.

2-2- نظام CHALNGER : و هذا نظام أكثر تطورا من السابق تم إستخدامه في المؤسسة سنة

2009/2008 بحيث يسمح بالقيام بأكثر من 30 عملية نذكر منها : الإطلاع على الرصيد أو السحب، طلب دفتر الصكوك، منح الرقم السري للإطلاع على الرصيد عبر الإنترنت ، تقديم بيان على الحساب، تسديد فاتورة الكهرباء و الغاز و الهاتف الثابت والهاتف النقال موبيليس، حسابات الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط، تسديد الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدي الجارية، الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال) TRF، الإستلام السريع للأموال (خدمة وسترن يونيون).....إلخ.

كما يعمل هذا النظام على حفظ، معالجة و إسترجاع المعلومات المتعددة، لكن رغم هذا نرى أنه إلى غاية 2011 و هذا النظام غير مستغل بشكل كامل (100%) أي الكثير من العمليات لم يستخدم.

2-2-1- مستخدمين النظام :

يستخدم هذا النظام من طرف مصلحة الشبايك، مصلحة الصندوق، مصلحة رئيس المؤسسة و مصلحة الأمانة، أما على مستوى مصلحة رئيس القسم ما يزال يستخدمون النظام القديم، يحصل الموظفون في المؤسسة المستخدمين للنظام على حساب مستخدم يعطى له من طرف مسؤول الأمانة في المؤسسة و الذي يقوم بدوره بتحديد الصلاحيات و النواذ التي يجب على المستخدم النظام العمل عليها، في حين تمنح لمستخدم النظام بطاقة الإئتمان و كلمة المرور السرية اللذان يسمحان له بالعمل على النظام و هذا لغرض تحميله المسؤولية الكاملة عن عمله و مكافحة محاولات الغش.

2-2-2- أهداف النظام :

- السرعة في إنجاز العمليات و إختصار الوقت و الجهد للموظفين؛
- تقليل نسبة الأخطاء؛
- سرعة تقديم الخدمة للزبائن؛
- إمكانية تقديم أكثر من خدمة في الشباك الواحد؛
- توزيع الضغط على شبايك؛

- تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- تحسين ظروف عمل مستخدمي البريد؛
- رفع النجاعة الإنتاجية المالية للمؤسسة.¹

المبحث الثالث: عرض وتحليل الاستبيان

بغرض تقييم مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية بالوادي ، قمنا بإجراء استبيان الهدف منه معرفة مستويات تقييم موظفي المؤسسة لمدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم الوقوف على مدى مساهمة هذه المتطلبات المتوفرة في تحسين أدائهم.

المطلب الأول: الاستبيان

يعتبر الاستبيان من بين أهم الوسائل التي يمكن استعمالها في الدراسات الاستطلاعية التي تهتم بقياس الاتجاهات، والعلاقات المختلفة بين المتغيرات محل الدراسة بغية الوقوف على نتائج اختبار فرضيات الدراسة. و للقيام بالاستقصاء هناك طرق يتم الاعتماد عليها مثل المقابلة الشخصية، البريد(المراسلة)، الهاتف، الإنترنت... الخ، حيث أنه وقبل أن يحدد الباحث الطريقة التي ستعتمد عليها يجب إعداد وبعناية فائقة أهم أدوات الاستبيان وهي قائمة الأسئلة أو الفقرات، لذا فمن الضروري أن يتأكد الباحث من أن الأسئلة أو الفقرات المختارة تتناسب وطبيعة المشكلة محل الدراسة و التساؤلات التي تثيرها الدراسة وأهدافها، وأن تكون مناسبة لمنطق المستقصى منه وليس المستقصي.

1. إدارة الاستبيان:

للتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بالوادي قمنا بتصميم استبيان :

بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع وبالإستعانة ببعض الأساتذة الجامعيين المختصين في الإحصاء والمنهجية والتسويق.

قد تكونت استمارة الاستبيان من 19 فقرة مقسمة على ثلاث محاور - بخلاف محور البيانات الشخصية- على النحو التالي :

أ. المحور الأول:تضمن 05 فقرات نحاول من خلالها تقييم اتجاهات العاملين لتوفر دعم الادارة العليا بما يساهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ب. المحور الثاني: تضمن 07 فقرات حاولنا من خلالها تقييم اتجاهات العاملين لمستويات التحسين المستمر الذي تتبناه ادارة المؤسسة في نطاق العاملين بها.

¹مقابلة مع رئيس القسم.

ت. المحور الثالث: تضمن 07 فقرات نحاول من خلالها تقييم انعكاسات توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين من خلال مستويات دعم الإدارة العليا وتبني برامج التحسين المستمر

أهداف الدراسة :

المهدف من الدراسة: هو الوقوف على عدة متغيرات تتعلق باستخدامات مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال و بالأخص تكنولوجيا الإنترنت بمؤسسة بريد الجزائر بتقترت، وهذا لغرض رسم صورة واضحة لمستوى استخدام هذه التكنولوجيا ومحاولة توظيفها في عملية تقديم الخدمة وتحسينها للحصول على رضا الزبون.

قاعدة الإستبيان:

بعد جمع إستمارات الإستبيان من العاملين المستجوبين نتحصل على بيانات خام، نقوم باستخدام سلم ليكرت الخماسي 5 point في توزيع درجات الإجابة والتي توزعت من أعلى وزن "دائما" والذي أعطي له (5) درجات إلى أدنى وزن الذي أعطت له (1) درجة والذي يتوافق مع عبارة اطلاقا. وبذلك يكون المدى من 1 إلى أقل من 2.5 للوسط الحسابي وبموافقة منخفضة و المدى من 2.5 إلى 3.5 موافقة متوسطة والمدى أكثر من 3.5 إلى 5 موافقة عالية، وذلك عن كل فقرة من فقرات الاستبيان. ومن أجل دراسة وتحليل نتائج الإستبيان إعتمدنا على البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (spss.20) وكذا البرنامج الاحصائي Minitab.16 .

مجتمع الدراسة وإطارها المكاني والزمني:

ارتبطت الدراسة الميدانية بمؤسسة بريد الجزائر – القبضة الرئيسية بالوادي- وعلى هذا الاساس قمنا بمسح شامل لكافة عمال المؤسسة باختلاف مستوياتهم الادارية. تمت عملية التوزيع واسترجاع الاستبيانات خلال شهر افريل 2015. وقد تم التقرب مباشرة بالمعنيين لذا تمكنا من استرجاع كل الاستمارات البالغ عددها 33 بما يتوافق مع عدد العمال بالمؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة

1-دعم الإدارة العليا: لخصت مستويات دعم الإدارة العليا في 05 فقرات تمثلت في:

– مستوى قناعة رفع أداء المؤسسة من خلال الجودة.

– مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة لتطبيق الجودة الشاملة.

– المخصصات المالية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة .

– مدى إدراك العاملين كافة بمستويات الجودة.

أ- قناعة الإدارة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: ليس هناك قناعة عالية لدى الإدارة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة حسب موظفو المؤسسة بنسبة

$$H_0 = u \leq 3.5\%$$

الفرض البديل .

هناك قناعة عالية لدى الإدارة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة حسب موظفو المؤسسة بنسبة معنوية 5% .

$$H_1 = u > 3.5\%$$

إحصاء الاختبار: من خلال استمارة المجتمع المدروس وعن مستوى قناعة الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 05 : اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن قناعة الإدارة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

Variable	N	Mean	ScDe	SE Mean	Bonell	T	P
Y11	33	3.485	1.278	0.222	3.108	2.018	0.018

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=0.018 < 0.05$.

نقبل الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ أي أن هناك قناعة عالية لدى إدارة المؤسسة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بمستوى معنوية 5%.

ب- مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتلائم مع تطبيق ادارة الجودة الشاملة بنسبة معنوية 5% .

$$H_0 = u \leq 3.5\%$$

الفرض البديل .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتلائم مع تطبيق ادارة الجودة الشاملة بنسبة معنوية 5% .

$$H_1 = u > 3.5\%$$

إحصاء الاختبار: من خلال استمارة المجتمع المدروس وعن مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع تطبيق ادارة الجودة الشاملة رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 06: اختبار الفروض حول متوسط اجابات المجتمع المدروس عن ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonell	T	P
Y12	33	3.485	1.372	0.239	3.080	2.03	0.025

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=0.025 < 0.05$.

نقبل الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ أي أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتلائم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة بمستوى معنوية 5%.

ت- المخصصات المالية الداعمة من لإدارة الجودة الشاملة.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: ليس هناك اعتمادات مالية عالية تخصصها الإدارة لدعم مجهودا الجودة ، بنسبة معنوية 5%.

$$H_0 = u \leq 3.$$

الفرض البديل .

هناك اعتمادات مالية تخصصها الإدارة لدعم مجهودا الجودة بنسبة معنوية 5% .

$$H_1 = u > 3.$$

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس وعن مستوى قناعة الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 07: اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن الاعتمادات المالية المخصصة لدعم الجودة.

Variable	N	Mean	ScDe	SE Mean	Bonell	T	P
Y13	33	3.878	1.185	0.206	3.469	3.97	0.000

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=0.000 < 0.05$.

نقبل الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ أي أن هناك قناعة عالية لدى إدارة المؤسسة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بمستوى معنوية 5%.

ث - مدى ادراك العاملين لمفهوم الجودة .

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: ليس هناك ادراك من طرف العمال لمفهوم الجودة ، بنسبة معنوية 5% $H_0 = u \leq 3$.

الفرض البديل .

ادراك من طرف العمال لمفهوم الجودة بنسبة معنوية 5% .

$$H_1 = u > 3.$$

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس وعن مستوى إدراك من طرف العمال لمفهوم الجودة رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 08 : اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن ادراك من طرف العمال لمفهوم الجودة

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonell	T	P
Y14	33	3.303	1.447	0.252	2.876	1.20	0.119

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=0.119 > 0.05$.

نرفض الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ أي أن ليس إدراك عالي من طرف العمال لمفهوم الجودة بمستوى معنوية 5%.

ج- مدي اهتمام العاملين كافة بمستويات الجودة .

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: ليس هناك اهتمام من طرف العاملين كافة بمستويات الجودة ، بنسبة معنوية 5% .

$$H_0 = u \leq 3..$$

الفرض البديل .

هناك اهتمام من طرف العاملين كافة بمستويات الجودة بنسبة معنوية 5% .

$$H_1 = u > 3.$$

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس وعن مدى اهتمام العاملين كافة بمستويات الجودة رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 09 : اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن اهتمام العاملين بمستويات الجودة .

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonell	T	P
Y15	33	3.030	1.212	0.211	2.673	0.14	0.443

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=0.443 > 0.05$.

نرفض الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ أي أن لا يوجد هناك اهتمام كامل من طرف العاملين بمستويات الجودة بمستوى معنوية 5%.

2-التحسين المستمر: لخصت معنويات التحسين المستمر في 07 فقرات تمثلت في:

- إسناد المهام إلى العمال لكل حسب اختصاصه.
- اهتمام بأداء العاملين بخصوص جودة الأداء الذي يقدمونه.
- كل عامل داخل المؤسسة عميل داخلي ويتم تحفيزه وإرضائه .
- إدراك الإدارة بأهمية آراء العاملين .

- الاستمرارية في قياس أداء العاملين.
- الأخذ بعين الاعتبار كل الشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف العمال.
- الإدارة تمارس الطرق الإحصائية في جميع أنشطتها.
- أ- اسناد المهام الى العمال لكل حسب اختصاصه.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: لا يتم تكليف العاملين بالإعمال التي تقع تحت اختصاصاتهم بنسبة معنوية 5%
 $H_0 = u \leq 3$.

الفرض البديل .

هناك يتم اسناد المهام الى العمال لكل حسب اختصاصه. بنسبة معنوية 5% .
 $H_1 = u > 3$.

إحصاء الاختبار: من خلال استمارة المجتمع المدروس وعن مدى إسناد الأعمال إلى عمال كل حسب اختصاصه
 رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 10 : اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن مدى اسناد المهام الى العمال لكل حسب اختصاصه.

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonell	T	P
Y 21	33	4.273	0.674	0.117	4.074	10.84	0.000

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.
 القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=0.000 < 0.05$.

نقبل الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ اي انه يتم إسناد المهام إلى العمال لكل حسب اختصاصه. بمستوى معنوية 5%.

ب- اهتمام بأداء العاملين بخصوص جودة الأداء الذي يقدمونه.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: لا يتم الاهتمام بأداء العاملين بجودة الخدمات التي يقدمونها بنسبة معنوية 5%
 $H_0 = u \leq 3$.

الفرض البديل .

يتم الاهتمام بأداء العاملين بجودة الخدمات التي يقدمونها بنسبة معنوية 5% .
 $H_1 = u > 3$.

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس ومدى الاهتمام بأداء العاملين بجودة الخدمات التي

يقدمونها رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 11 : اختبار الفروض حول متوسط إجابات المجتمع المدروس عن الاهتمام بأداء العاملين بجودة الخدمات التي يقدمونها.

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonell	T	P
Y22	33	3.697	0.951	0.166	3.416	4.21	0.000

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=0.000 < 0.05$.

نقبل الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ أي أن هناك درجة من الاهتمام بأداء العاملين بجودة الخدمات التي يقدمونها بمستوى معنوية 5%.

ت- كل عامل داخل المؤسسة عميل داخلي ويتم تحفيزه وإرضائه .

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: لا يعتبر كل عامل داخل المؤسسة عميل داخلي ويتم تحفيزه وإرضائه ، بنسبة معنوية 5%.

$$H_0 = u \leq 3.$$

الفرض البديل .

يعتبر كل عامل داخل المؤسسة عميل داخلي ويتم تحفيزه وإرضائه بنسبة معنوية 5% .

$$H_1 = u > 3.$$

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس وعن اعتبار كل عامل داخل المؤسسة عميل داخلي ويتم تحفيزه وإرضائه رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 12 : اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس يعتبر كل عامل داخل المؤسسة عميل داخلي ويتم تحفيزه وإرضائه.

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonell	T	P
Y23	33	4.152	1.004	0.175	3.856	6.59	0.000

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=0.000 < 0.05$.

نقبل الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ أي أن يعتبر كل عامل داخل المؤسسة عميل داخلي ويتم تحفيزه وإرضائه بمستوى معنوية 5%.

ث - إدراك الإدارة بأهمية آراء العاملين .

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: ليس هناك إدراك الإدارة بأهمية آراء العاملين .، بنسبة معنوية 5% $H_0 = u \leq 3$.

الفرض البديل .

هناك إدراك الإدارة بأهمية آراء العاملين بنسبة معنوية 5% . $H_1 = u > 3$.

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس وعن مستوى إدراك الإدارة بأهمية آراء العاملين رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 12: اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن إدراك الإدارة بأهمية آراء العاملين.

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonf	T	P
Y24	33	3.273	1.682	0.293	2.777	0.93	0.179

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $(P=0.119 < 0.05)$.

نقبل الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ أي أن إدراك الإدارة بأهمية آراء العاملين بمستوى معنوية 5%.

- ج- الاستمرارية في قياس أداء العاملين.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: ليس هناك الاستمرارية في قياس أداء العاملين.، بنسبة معنوية 5% $H_0 = u \leq 3$

الفرض البديل .

هناك الاستمرارية في قياس أداء العاملين بنسبة معنوية 5% . $H_1 = u > 3$.

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس وعن مدى الاستمرارية في قياس أداء العاملين رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 13: اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن الاستمرارية في قياس أداء العاملين.

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonf	T	P
Y25	33	2.364	0.822	0.143	2.121	-4.45	1.000

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=1.000 < 0.05$.

نقبل الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ أي أن هناك استمرارية في قياس أداء العاملين بمستوى معنوية 5%.

- ح- الأخذ بعين الاعتبار كل الشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف العمال.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: لا يأخذ بعين الاعتبار كل الشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف العمال.، بنسبة معنوية

5% . $H_0 = u \leq 3$

الفرض البديل .

ياخذ بعين الاعتبار كل الشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف العمال. بنسبة معنوية 5%. $H_1 = u > 3$.
إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس الأخذ بعين الاعتبار كل الشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف العمال. رصدنا النتائج التالية:
الجدول رقم 14: اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن الأخذ بعين الاعتبار كل الشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف العمال.

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonf	T	P
Y26	33	1.242	0.792	0.138	1.009	- 12.75	1.000

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.
القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P = 1.000 > 0.05$.
نقبل الفرض الصفري بمستوى معنوية 5% ؛ أي أنه لا يوجد الأخذ بعين الاعتبار لكل الشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف العمال. بمستوى معنوية 5%.

خ- الإدارة تمارس الطرق الإحصائية في جميع أنشطتها.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: لا تستخدم الإدارة الطرق الإحصائية في جميع أنشطتها ، بنسبة معنوية 5%

$$H_0 = u \leq 3..$$

الفرض البديل .

الإدارة تمارس الطرق الإحصائية في جميع أنشطتها بنسبة معنوية 5%. $H_1 = u > 3$.
إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس وعن مدى اهتمام العاملين كافة بمستويات الجودة رصدنا النتائج التالية:
الجدول رقم 15: اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن مدى استخدام الإدارة للطرق الإحصائية .

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonf	T	P
Y27	33	3.909	1.234	0.215	3.545	4.23	0.000

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.
القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P = 0.000 < 0.05$.
نقبل الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ أي أن الإدارة تمارس الطرق الإحصائية في جميع أنشطتها بمستوى معنوية 5%.

3-تقييم برامج التدريب وتحسين الأداء:

لخصت معنويات تقييم برامج التدريب وتحسين الأداء في 07 فقرات تمثلت في:

- وجود التدريب حول الجودة باستمرار.
- هل يشمل التدريب جميع وكافة العاملين في المؤسسة.
- التدريب يقتصر فقط على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر فقط .
- التدريب المتعلق بالجودة يكسب صاحبه مهارات التعامل مع العملاء .
- أفراد المؤسسة يتحلون بروح التعاون وبروح فريق واحد.
- القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي.
- تطبق حلقات الجودة لحل المسائل المتعلقة بالعمل في المؤسسة.
- أ- وجود التدريب حول الجودة باستمرار.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: لا وجود التدريب حول الجودة باستمرار بنسبة معنوية 5%. $H_0 = u \leq 3$.
الفرض البديل .

يتم اجراء التدريب حول الجودة باستمرار بنسبة معنوية 5%. $H_1 = u > 3$.

إحصاء الاختبار: من خلال استمارة المجتمع المدروس وعن مدى استمرارية وجود التدريب حول الجودة رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 16 : اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس وجود التدريب حول الجودة باستمرار.

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonf	T	P
Y 31	33	2.939	0.747	0.130	2.719	-0.47	0.678

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=0.678 > 0.05$.

نرفض الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ اي انه لا يتم إسناد المهام إلى العمال لكل حسب اختصاصه.
بمستوى معنوية 5%.

ب- هل يشمل التدريب جميع وكافة العاملين في المؤسسة.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: لا يشمل التدريب جميع وكافة العاملين في المؤسسة. بنسبة معنوية 5%

$H_0 = u \leq 3$.

الفرض البديل .

يشمل التدريب جميع وكافة العاملين في المؤسسة بنسبة معنوية 5% .

$$H1 = u > 3.$$

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس يشمل التدريب جميع وكافة العاملين في المؤسسة رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 17: اختبار الفروض حول متوسط إجابات المجتمع المدروس عن مدى شمولية التدريب لجميع وكافة العاملين في المؤسسة

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonell	T	P
Y32	33	2.848	0.972	0.169	2.562	-0.90	0.811

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=0.811 > 0.05$.

نرفض الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ لا يشمل التدريب لجميع وكافة العاملين في المؤسسة بمستوى معنوية 5%.

ب- يركز التدريب على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر للجودة .

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: لا يركز التدريب على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر للجودة ، بنسبة معنوية 5%.

$$H_0 = u \leq 3.$$

الفرض البديل .

التدريب يركز التدريب على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر للجودة بنسبة معنوية 5% .

$$H1 = u > 3.$$

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس وعن اعتبار كل عامل داخل المؤسسة عميل داخلي ويتم تحفيزه وإرضائه رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 18: اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس على مدى تركيز التدريب على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر للجودة

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonell	T	P
Y33	33	2.909	0.805	0.140	2.672	-0.65	0.739

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=0.739 > 0.05$.

نرفض الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ اي أن التدريب يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر للجودة بمستوى معنوية 5%.

ث - التدريب المتعلق بالجودة يكسب صاحبه مهارات التعامل مع العملاء.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: التدريب المتعلق بالجودة لا يكسب صاحبه مهارات التعامل مع العملاء ، بنسبة معنوية 5%

$$H_0 = u \leq 3.$$

الفرض البديل .

التدريب المتعلق بالجودة يكسب صاحبه مهارات التعامل مع العملاء بنسبة معنوية 5% . $H_1 = u > 3$.

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس وعن مستوى إدراك الإدارة بأهمية آراء العاملين رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 19: اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن إدراك الإدارة بأهمية آراء العاملين.

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonell	T	P
Y34	33	3.788	1.053	0.183	3.477	4.30	0.000

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $(P=0.000 < 0.05)$.

نقبل الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ التدريب المتعلق بالجودة يكسب صاحبه مهارات التعامل مع العملاء بمستوى معنوية 5%.

ج- أفراد المؤسسة يتحلون بروح التعاون وبروح فريق واحد.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: أفراد المؤسسة لا يتحلون بروح التعاون وبروح فريق واحد ، بنسبة معنوية 5% $H_0 = u \leq 3$

الفرض البديل .

أفراد المؤسسة يتحلون بروح التعاون وبروح فريق واحد بنسبة معنوية 5% . $H_1 = u > 3$.

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس وعن مدى الاستمرارية في قياس أداء العاملين رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 20: اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن اهتمام العاملين بمستويات الجودة .

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonell	T	P
Y35	33	2.333	1.472	0.256	1.899	-2.60	0.993

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P=0.993 > 0.05$.

نرفض الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ أي ان أفراد المؤسسة يتحلون بروح التعاون وبروح فريق واحد بمستوى

معنوية 5%.

ح- القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: القرارات لا يتم اتخاذها بشكل جماعي ، بنسبة معنوية 5% . $H_0 = u \leq 3$.
الفرض البديل .

القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي. بنسبة معنوية 5% . $H_1 = u > 3$.

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس الأخذ بعين الاعتبار كل الشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف العمال. رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 21: اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس عن الأخذ بعين الاعتبار كل الشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف العمال.

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonell	T	P
Y36	33	1.303	0.684	0.119	1.101	-14.25	1.000

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P = 1.000 > 0.05$.

نرفض الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ اي القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي بمستوى معنوية 5%.

خ-تطبق حلقات الجودة لحل المسائل المتعلقة بالعمل في المؤسسة.

صياغة فرضيات الاختبار

الفرض الصفري: لا تطبق حلقات الجودة لحل المسائل المتعلقة بالعمل في المؤسسة بنسبة معنوية 5%

$H_0 = u \leq 3$.

الفرض البديل .

تطبق حلقات الجودة لحل المسائل المتعلقة بالعمل في المؤسسة بنسبة معنوية 5% . $H_1 = u > 3$.

إحصاء الاختبار: من خلال استمارات المجتمع المدروس وعن مدى تطبيق حلقات الجودة لحل المسائل المتعلقة بالعمل في المؤسسة رصدنا النتائج التالية:

الجدول رقم 22: اختبار الفروض حول متوسط إجابة المجتمع المدروس مدى تطبيق حلقات الجودة لحل المسائل المتعلقة بالعمل في المؤسسة.

Variable	N	Mean	ScDev	SE Mean	Bonell	T	P
Y37	33	3.182	1.211	0.211	2.825	0.86	0.197

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16.

القرار: من خلال الجدول أعلاه وحيث $P = 0.197 > 0.05$.

نرفض الفرض البديل بمستوى معنوية 5% ؛ لا تطبق حلقات الجودة لحل المسائل المتعلقة بالعمل في المؤسسة بمستوى معنوية 5%.

المطلب الثالث: تحليل علاقة مستويات توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

1- تحليل مستوى دعم الادارة العليا

أ- دعم الإدارة والجنس: حسب تصنيف مجتمع الدراسة وفق معيار الجنس وعن مستوى أدائهم لتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بريد الجزائر (القبضة الرئيسية بالوادي) اعددنا الجدول التالي:

الجدول رقم 23: جدول تحليل تباين مستوى دعم الادارة العليا حسب معيار الجنس.

Source	DF	SS	MS	F	P
X4	1	0.656	0.656	0.78	0.383
Error	31	25.965	0.838		
Total	32	26.621			

$$S = 0.9152 \quad Rs4 = 2.46 \quad Rsq (adj) = 0.00$$

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16. من خلال الجدول أعلاه يمكن اختيار الفرضيات التالية:

الفرض الصفري: لا توجد علاقة معنوية بين إدراك المجتمع لمستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار الجنس بمستوى معنوية 5%.

الفرض البديل : توجد علاقة معنوية بين إدراك المجتمع لمستوى دعم الإدارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وبالرجوع إلى قيمة الإحصاء $P = 0.383$ وهي اكبر من مستوى معنوية الاختبارات نقبل الفرض الصفري؛ اي انه لا توجد علاقة معنوية بين إدراك المجتمع لمستوى دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- دعم الإدارة والمؤهل العلمي .

حسب تصنيف مجتمع الدراسة وفق معيار مدى دعم الإدارة وعن مستوى المؤهل العلمي أدائهم لتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بريد الجزائر (القبضة الرئيسية بالوادي) اعددنا الجدول التالي:

الجدول رقم 24: جدول تحليل تباين مستوى دعم الادارة العليا حسب المؤهل العلمي .

Source	DF	SS	MS	F	P
X4	2	0.441	0.221	0.25	0.778
Error	30	26.180	0.873		

Total	32	26.621			
-------	----	--------	--	--	--

S

Rs4

Rsq (adj)

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16. من خلال الجدول أعلاه يمكن اختيار الفرضيات التالية:

الفرض الصفري: لا توجد علاقة معنوية بين دعم الإدارة العليا للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار المؤهل العلمي بمستوى معنوية 5%.

الفرض البديل : توجد علاقة معنوية بين دعم الإدارة العليا للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وبالرجوع إلى قيمة الإحصاء $P = 0.788$ وهي أكبر من مستوى معنوية الاختبارات نقبل الفرض الصفري؛ لا توجد علاقة معنوية بين دعم الإدارة العليا للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار المؤهل العلمي.

ث- دعم الإدارة والخبرة المهنية .

حسب تصنيف مجتمع الدراسة وفق معيار مدى دعم الإدارة العليا ومستوى الخبرة المهنية في أدائهم لتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بريد الجزائر (القباضة الرئيسية بالوادي) اعددنا الجدول التالي:

الجدول رقم 25 : جدول تحليل تباين مستوى دعم الإدارة العليا ومستوى الخبرة المهنية .

Source	DF	SS	MS	F	P
X4	4	1.528	0.382	0.43	0.788
Error	28	25.093	0.896		
Total	32	26.621			

S =0.9467

Rs4 =5.74

Rsq (adj) =0.00

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16. من خلال الجدول أعلاه يمكن اختيار الفرضيات التالية:

الفرض الصفري: لا توجد علاقة معنوية بين دعم الإدارة العليا للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار الخبرة المهنية بمستوى معنوية 5%.

الفرض البديل : توجد علاقة معنوية بين دعم الإدارة العليا للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وبالرجوع إلى قيمة الإحصاء $P = 0.788$ وهي أكبر من مستوى معنوية الاختبارات نقبل الفرض الصفري؛ لا توجد علاقة معنوية بين دعم الإدارة العليا للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار الخبرة المهنية.

2- التحسين المستمر

أ- التحسين المستمر والجنس .

حسب تصنيف مجتمع الدراسة وفق معيار التحسين المستمر وحسب معيار الجنس في أدائهم لتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بريد الجزائر (القباضة الرئيسية بالوادي) اعددنا الجدول التالي:

الجدول رقم 26: جدول تحليل تباين مستوى التحسين المستمر والجنس.

Source	DF	SS	MS	F	P
X4	1	0.230	0.230	0.94	0.339
Error	31	7.580	0.243		
Total	32	7.811			

$$S = 0.4945 \quad Rs4 = 2.95 \quad Rsq (adj) = 0.00$$

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16. من خلال الجدول أعلاه يمكن اختيار الفرضيات التالية:

الفرض الصفري: لا توجد علاقة معنوية بين التحسين المستمر للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار الجنس بمستوى معنوية 5%.

الفرض البديل : توجد علاقة معنوية بين التحسين المستمر للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار الجنس.

وبالرجوع إلى قيمة الإحصاء $P = 0.339$ وهي أكبر من مستوى معنوية الاختبارات نقبل الفرض الصفري؛ لا توجد علاقة معنوية بين التحسين المستمر للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار الجنس.

ب- التحسين المستمر والمؤهل العلمي .

حسب تصنيف مجتمع الدراسة وفق معيار التحسين المستمر وحسب معيار المؤهل العلمي في أدائهم لتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بريد الجزائر (القباضة الرئيسية بالوادي) اعددنا الجدول التالي:

الجدول رقم 27: جدول تحليل تباين مستوى التحسين المستمر والمؤهل العلمي.

Source	DF	SS	MS	F	P
X4	1	0.254	0.230	0.94	0.000
Error	31	7.580	0.221		
Total	32	7.811			

$$S = 0.4844 \quad R_{s4} = 2.23 \quad R_{sq} (adj) = 0.00$$

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16. من خلال الجدول أعلاه يمكن اختيار الفرضيات التالية:

الفرض الصفري: لا توجد علاقة معنوية بين التحسين المستمر للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار المؤهل العلمي بمستوى معنوية 5%.

الفرض البديل: توجد علاقة معنوية بين التحسين المستمر للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار المؤهل العلمي

وبالرجوع إلى قيمة الإحصاء $P = 0.339$ وهي أكبر من مستوى معنوية الاختبارات نقبل الفرض الصفري؛ لا توجد علاقة معنوية بين التحسين المستمر للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار المؤهل

ج- التحسين المستمر والخبرة المهنية .

حسب تصنيف مجتمع الدراسة وفق معيار التحسين المستمر وحسب معيار الخبرة المهنية في أدائهم لتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بريد الجزائر (القباضة الرئيسية بالوادي) اعددنا الجدول التالي:

الجدول رقم 28: جدول تحليل تباين مستوى التحسين المستمر الخبرة المهنية .

Source	DF	SS	MS	F	P
X4	1	0.254	0.230	0.94	0.000
Error	31	7.580	0.221		
Total	32	7.811			

$$S = 0.4844 \quad R_{s4} = 2.23 \quad R_{sq} (adj) = 0.00$$

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج استمارات المجتمع المدروس واعتمادا على برامج Minitab16. من خلال الجدول أعلاه يمكن اختيار الفرضيات التالية:

الفرض الصفري: لا توجد علاقة معنوية بين التحسين المستمر للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار المؤهل الخبرة المهنية بمستوى معنوية 5%.

الفرض البديل: لا توجد علاقة معنوية بين التحسين المستمر للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار المؤهل الخبرة المهنية بمستوى معنوية 5%.

وبالرجوع إلى قيمة الإحصاء $P = 0.000$ وهي أكبر من مستوى معنوية الاختبارات نقبل الفرض الصفري؛ لا توجد علاقة معنوية بين التحسين المستمر للمجتمع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعهم حسب معيار المؤهل الخبرة المهنية.

خلاصة الفصل :

لقد قمنا في هذا الفصل بتقييم مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة بريد الجزائر وما مدى دعم الإدارة العليا في رفع أداء المؤسسة من خلال الجودة ، وكذلك مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأيضا المخصصات المالية الداعمة لها ، وكما تطرقنا الى مدى ادراك العاملين لمفهوم الجودة الشاملة، ثم حاولنا دراسة واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة بريد الجزائر بالوادي وانعكاساته على تحسين أداء العاملين ، وتم توصل إلى أن وضعية التكنولوجيا بالمؤسسة في تطور مستمر الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ، غير أن هذا المستوى من تحسين لم يرقى إلى مستوى مرغوب من العاملين .

وأظهرت الدراسة أن السبب هذا المستوى المتأخر يرجع إلى الزبائن والموظفين معا، فالعاملين في المؤسسة يدركون أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولديهم قناعة كبيرة بهذا، إلا أنهم عمليا لا يستخدمونها بشكل كلي، و هذا لغياب عنصر تدريب على استعمال هذه التكنولوجيات و الدورات التكوينية الخاصة بذلك كما نلاحظ غياب عنصر التحفيز و نقص اليد العاملة المؤهلة و المتخصصة.

أما من جهة العاملين فلا يزال مستوى الاستيعاب لهذه التكنولوجيات ضعيف جدا و نقص إدراك أهمية استخدامها و كذلك تدني مستوى الاستخدام و التحكم في الإنترنت لدى زبائن المؤسسة، بالإضافة إلى نقص عنصر التحسين المستمر.

من خلال ما تقدم يتوجب على مؤسسة بريد الجزائر تشكيل دورات تكوينية لموظفيها خاصة باستعمال هذه التكنولوجيات وتوظيف إطارات كفأه ومتخصصة واهتمام بعنصر التحفيز وتهيئة الظروف الملائمة للعمل بالإضافة إلى ضرورة وضع ومضات من شأنها التعريف أكثر بخدماتها الإلكترونية و كيفية التجاوب معها.

الخلاصة

الخاتمة العامة:

أدت التغييرات الهائلة لمخطط المؤسسات الاقتصادية بمختلف قطاعات أعمالها إلى سعي القائمين عليها إلى تبني جملة من الأساليب العملية التي من شأنها أن تساهم في خلق فرص للتميز والنجاح ، ولعل المؤسسات الاقتصادية العمومية ليست ببعيدة عن هذه التغييرات نظرا للدور السيادي الذي تلعبه في إطار تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لقد صاحب هذا التغيير إعادة النظر في مجالات التركيز في مختلف الأنشطة فقد تحول الاهتمام من المساعي الرامية إلى السيطرة عن طريق التكلفة والسعر إلى السيطرة عن طريق الجودة ، هذه الأخيرة تختلف مداخلها حسب طبيعة النشاط ، فلعل خصوصية النشاط الخدماتي يستدعي التركيز عن العنصر البشري بما أنه الأساس في تقديم الخدمات ، لذا فإن المؤسسات الاقتصادية ملتزمة في إطار تطبيق مبادئ الجودة التركيز على أداء هذا العنصر ومعادلة الرفع من مستوى أدائه ما أمكن من خلال برامج الحسنيين المستمر في إطار تبني تطبيق الجودة الشاملة لقد خالصنا من خلال تناولنا لهذا البحث إلى جملة من النتائج التي نوردتها في الآتي:

- نتائج اختيار الفرضيات:

- الفرضية الأولى.

التغير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات المحيط، وثبت صحتها لأن التحول في القنوات والممارسات مبني على أساس تغيرات المحيط الذي يستدعي تهيئة المؤسسة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- الفرضية الثانية.

لكي يتحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر جملة من المتطلبات التي من بينها ما يتعلق بأداء العاملين وبرامج تحسينه ، ثبت صحتها لأن إدارة الجودة الشاملة في بدايتها تعتمد على دعم الإدارة العليا من جهة التحسين المستمر من جهة ثانية، فتظهر مستويات دعم الإدارة العليا من خلال إعادة النظر في فلسفة اتخاذ القرار من خلال محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتبني هيكل تنظيمي يتماشى مع ذلك، كما إن المخصصات المالية التي رصدتها لتحسين أداء العاملين تعبر عن مظهر من مظاهر انعكاس تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

- الفرضية الثالثة.

يمكن إن تكون الجهود المبذولة من طرف مؤسسة بريد الجزائر في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة كافية لتحسين أداء العاملين، ثبت عدم صحتها وهذا راجع إلى غياب تحقق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة بريد الجزائر القباضة الرئيسية بالوادي والمتمثلة في:

- مستوى إشراك العاملين في اتخاذ القرار.

- معالجة الشكاوى.
- عدم اهتمام الإدارة بآراء العاملين.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بالتدريب على الجودة لمختلف مستويات الإدارة.
- عدم شمولية برامج التدريب لمختلف المستويات الإدارية.
- وجود فوارق كبيرة بين اتجاهات مختلف المستويات الإدارية لنظرة عمال المؤسسة كفريق عمل واحد مما يؤدي إلى إعاقة تحسين الأداء وصعوبة تحديد موطن الاختلال به.
- غياب كلي لصناعة القرارات الجماعية بالمؤسسة.

توصيات الدراسة.

- من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة بريد الجزائر - القبضة الرئيسية بالوادي- يمكن ان تورد جملة من التوصيات العملية التي من شأنها أن تساهم في تسهيل تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة نوردتها في ما يلي:
- ضرورة تحسين العاملين بمختلف مستوياتهم بأهمية الجودة حتى يتسنى لهم إدراكها كمفهوم يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
 - تحسين العاملين بأهمية الجودة.
 - على الإدارة العليا للمؤسسة إن تدرك أهمية آراء العاملين التي من شأنها إن تنعكس بشكل مباشر على مستوى أداء كل عامل في منصبه.
 - خلق آلية للقياس المستمر لأداء العاملين هدفه الوقوف الحيني عن مواطن التقصير في الأداء وإيجاد الحل المناسب لذلك.
 - اخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار الشكاوى والاقتراحات المقدمة من طرف العاملين.
 - تبني الإدارة العليا برامج تدريبية دورية لكافة المستويات الإدارية، حيث تركز هذه البرامج على خلق روح الفريق بين العاملين.
 - محاولة الإدارة العليا تطبيق حلقات الجودة.

آفاق البحث

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات المعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد تقترح الدراسة عددًا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية: -تطوير التحسين المستمر والأداء وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الاداء.
 - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اداء للعاملين.
 - تكامل إدارة العليا والجودة الشاملة و أثره على الأداء.
 - تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات.
- وأخيرا نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله غير أنه كأى عمل بشري لا يمكن أن يخلو من النقص والأخطاء.

المراجع

الكتب

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000. مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998،
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007
4. اسماعيل ابراهيم القراز، رامي حكمت الحديشي، عادل عبدالمالك كوريل، sigma واساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
5. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد العشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003
6. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006
7. حمادوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلعة، الجزائر، 2009
8. حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000،
9. خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997،
10. خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000، 2000، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010
11. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008
12. السقايف حامد عبدالله، المدخل الشامل والسريع فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الجمع، الخبر، 1995
13. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
14. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2002.
15. الشبراوي، عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة - إيزو 9000 والمقارنة المرجعية، الشركة العربية للأعلام العلمي، القاهرة، مصر، 1995
16. صادق سعد إدارة المشروعات، الدار الجامعية، مصر، 2002
17. صلاح الدين حسن السبسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة الايزو، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2011
18. الصبري محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، الطبعة الأولى، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008.
19. عبد الجواد محمد، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك...افرادك...مؤسستك، دار النشر للثقافة والعلوم، مصر، 2000
20. عبد المحسن، توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتمييزي الاداء ستة سيحما وبطاقة القياس المتوازن، دارالفكر العربي القاهرة، 2006
21. علي السلمي، الادارة المصرية: رؤية جديدة المؤسسة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979
22. عمر وصفي عقيقي، "إدارة الموارد البشرية" جامعة حلب، طبعة 1991
23. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الادارة اليابانية حلقات الجودة، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، مصر، 1998
24. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 ز 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005
25. لعلي بوكيمش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الياة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010
26. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001.
27. مامون سليمان درادكة، إدارة الجودة الشاملة، وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر، عمان، 2008
28. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012
29. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004
30. محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004
31. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003
32. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003
33. محمد عبد الغني حسن هلال، إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الاداء، مركز تطوير الاداء والتنمية، مصر
34. محمد عبد الفتاح الصبري، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003
35. محمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، أثر للنشر والتوزيع، قطر، 2010
36. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، TQM في مؤسسات التعليم العالي، دارالمسيرة للنشر والتوزيع ط1 عمان 2006
37. مصطفى كمال السيد طائل، معايير الجودة الشاملة، (الادارة، الاحصاء، الاقتصاد) دار اسامة للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2013
38. ممدوح عبد العزيز رفاعي منهجية ستة سيحما " مدخل تحسين العمليات " ط1 دار الكتب والوثائق القومية، مصر 2010
39. نزار عبد المجيد البروارى، لحسن عبد الله باشيوه، إدارة الجودة مدخل التميز والريادة، الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011
40. يوسف حجييم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الاردن، 2009.
41. يوسف حجييم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008

الأطروحات والمذكرات

42. نور الدين شنوفي تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 2005.
43. عبدالله حسن ياشويرة، المشرف، انمار مصطفى الكيلاني، انموذج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية كانون ثاني /2008.
44. موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير ISO وTQM، مذكرة شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية ، 2003/2004.
45. منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
46. رابع بخلف ، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2007.
47. قريشي محمد الصغير ، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات .الحكومية ، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ،

المقالات

48. أحمد محمد المصري، التخطيط و المراقبة الإدارية، منشورات مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
49. إلهام يحيوي ، الجودة، كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور ،عدد 05 ،جامعة باتنة ، 2007
50. التكريتي ، اسماعيل، المقارنة المرجعية اداة لتقييم الاداء واسلوب للتطوير المستمر،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، المجلد السابع، العدد 24
51. خير الدين جمعة، حسيني ابتسام ، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة ، أبحاث اقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 9 ، جوان 2011.
52. سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الاداء، المؤتمر الدولي للتنمية الدولية، 1-4 نوفمبر 2010
53. عبد البارى إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر 2003 ،
54. عبد الناصر موسى ، تقييم أداء الافراد لرفع اداة المنظمات،مجلة العلوم الانسانية،العدد6 ، جامعة محمد خيضر،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة،جوان 2004
55. مجيل داوي اسماعيل ، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة المريح،دراسة ميدانية، العراق
56. مهدي حسن زويلف، ادارة الأفراد، دار مجدلاوي، ط3، عمان، 1998
57. المير عبد الرحيم علي ، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية،مجلة الادارة العامة، المجلد55، العدد الثاني، الرياض ، معهد الادارة العامة ، 1995.

المراجع بالغة الأجنبية

58. Bernard Matory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance, 6^{ème} édition dunod paris 2005.
59. Jarrosson Bruno, :un siècle de management a travers les écrits, édition BRUNO, Paris, 2000.
60. Jean-marie gogue, management de la qualité, economica , Paris, 1997, P83.

الملاحق

جامعة حمه لخضر - بالوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة الاستبيان الموجهة للعمال

أخي العامل /أختي العاملة.

تحية طيبة

في إطار تحضير رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر ل.م.د تحت عنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بريد الجزائر (القبضة الرئيسية) بالوادي. فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان، مع العلم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان .الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

أولا: البيانات الشخصية:

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
المؤهل العلمي: ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

الوظيفة:

الخبرة المهنية بالسنوات:

أقل من 5 ☐ من 5 إلى 10 ☐ من 11 إلى 15 ☐ من 16 إلى 20 ☐
من 21 إلى 25 ☐ من 26 إلى 30 ☐ أكثر من 30. ☐

ثانيا: أسئلة الاستبانة: يرجى من المستجوب وضع علامة X في الخانة التي يراها مناسبة

أولا	مدى توفر متطلبات تطبيق (TQM) دعم الإدارة				
الرقم	أسئلة الاستبيان				
1	لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
2	إن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق الجودة.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
3	تخصص الإدارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
4	يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
5	تعتبر الجودة مجال الاهتمام الرئيسي لكافة العاملين	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
ثانيا	التحسين المستمر				
1	يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
2	هناك اهتمام بأداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
3	يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
4	تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بآراء كافة العاملين	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
5	يتم قياس أداء العاملين باستمرار	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
6	يتم تسجيل شكاوى واقتراحات العملاء ويعمل على معالجتها	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
7	يتم استعمال الطرق الإحصائية لفحص وتدقيق كل الأنشطة الممارسة بالمؤسسة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
ثالثا	تقييم برامج التدريب وتحسين الأداء				
1	يتم إجراء التدريب حول الجودة باستمرار	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
2	يشمل التدريب في مجال الجودة كافة المدراء والعاملين في المؤسسة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
3	إن التدريب المتعلق بالجودة يركز على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
4	إن التدريب في مجال الجودة يعمل على اكتساب المتدرب مهارات التعامل مع العملاء في المؤسسة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
5	إن روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
6	الكثير من القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
7	يوجد العديد من حلقات الجودة لمناقشة مسائل العمل المختلفة بالمؤسسة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا

