

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر - 02 -
أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية لموظفي الإدارة المحلية
- بلدية الجلفة نموذجاً -

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تخصص المنظمات والمناجمت

إشراف:

أ.د. مقراني الهاشمي

إعداد الطالب:

مخلوفي محمد

السنة الجامعية 2014/2015

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة
والعافية.

إلى زوجتي العزيزة وإلى أولادي نور، رؤوف وفرح.

إلى إخوتي وأخواتي وكل العائلة الكبيرة.

وإلى كل من علمني طوال مسيرتي الدراسية.

محمد مخلوني

الشكر والعرفان

الشكر لله وحده أولاً وآخرًا.

ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله.

فكل الشكر والاحترام والتقدير للأستاذ المشرف

الأستاذ الدكتور مقراني الهاشمي على توجيهاته ونصائحه وسعة صدره وعلى أخلاقه
الرفيعة،

والشكر موصول إلى كل من ساعدني.

أساترتي الأفاضل في جامعة الجزائر 02 - أبو القاسم سعد الله، وجامعة زيان عاشور

بالجلفة، كما أخص بالذكر عمال المكتبة الجامعية بجامعة زيان عاشور.

وكل التقدير والاحترام لكل الذين ساهموا سعي في هذا العمل المتواضع من قريب أو

بعيد.

محمد مخلوني

فهرس المحتويات :

مقدمة.....أ

الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة

03	المبحث الأول: مبررات اختيار الموضوع.....
03	1/ دوافع موضوعية.....
03	2/ دوافع ذاتية.....
05	المبحث الثاني: أهمية وأهداف الدراسة.....
05	1/ أهمية الدراسة.....
05	2/ أهداف الدراسة.....
07	المبحث الثالث: إشكالية الموضوع.....
12	المبحث الرابع: الفرضيات.....
12	1/ الفرضية العامة.....
12	2/ الفرضيات الجزئية.....
13	المبحث الخامس: تحديد المفاهيم.....
13	1/ الجودة.....
14	2/ إدارة الجودة الشاملة.....
16	3/ الفعالية التنظيمية.....
17	4/ التحسين المستمر.....
19	5/ ثقافة الجودة الشاملة.....
20	6/ الثقافة التنظيمية.....
22	المبحث السادس: المنهج و التقنيات المتبعة في الدراسة.....
22	1/ المنهج.....
22	2/ التقنيات.....
24	المبحث السابع: الدراسات السابقة.....
24	1/ دراسات غربية.....
25	2/ دراسات عربية.....
27	3/ دراسات جزائرية.....
32	المبحث الثامن: المقاربة النظرية السوسولوجية للموضوع.....

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

36	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة
36	1/ مفهوم الجودة
38	2/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة
40	المبحث الثاني: المسار والجذور التاريخية للجودة الشاملة
40	1/ مفهوم الجودة عبر التاريخ
41	2/ الفكر التنظيمي والجودة
43	3/ مراحل تطور فكر الجودة
49	المبحث الثالث: رؤاد الجودة الشاملة
49	1- ادوارد ديمينج W Edwards Deming
54	2- جوزيف جوران Joseph M.Juran
56	3- أرماند فايغنبوم Armand Feigenbaum
57	4- فيليب كروسيبي Philip Crosby
59	5- كاوارو إيشيكافا Kaoru Ishikawa
61	المبحث الرابع: مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة
61	1- التركيز على العميل
61	2- التركيز على إدارة القوى البشرية
62	3- المشاركة والتحفيز
62	4- نظام المعلومات والتغذية العكسية
62	5- العلاقة بالموردين
62	6- توكيد الجودة
63	7- التحسين المستمر
63	8- التزام الإدارة العليا
63	9- القرارات المبنية على الحقائق
63	10- الوقاية من الأخطاء
64	11- إدارة الجودة استراتيجياً
64	12- المناخ التنظيمي
64	13- الإدارة العملية
64	14- تصميم المنتج
65	المبحث الخامس: ثقافة الجودة الشاملة
65	1- مفهوم الثقافة التنظيمية
68	2- ثقافة الجودة الشاملة
70	3- مراحل بناء وخلق ثقافة الجودة
72	4- الجوانب الأساسية لثقافة الجودة الشاملة

73	المبحث السادس: فلسفة التحسين المستمر في الخدمات
74	1- مفهوم التحسين المستمر
74	2- مداخل تعريف التحسين المستمر
75	3- المتطلبات الإدارية لنجاح نظام التحسين المستمر
76	4- أهداف التحسين المستمر
76	5- مراحل تطبيق التحسين المستمر والعناصر الداعمة لنجاح
78	المبحث السابع: أدوات إدارة الجودة الشاملة وصعوبة تطبيقها في المؤسسات العمومية
78	1- أدوات إدارة الجودة الشاملة
81	2- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

87	المبحث الأول: تعريف الفعالية التنظيمية
87	1/ الفعالية التنظيمية
89	2/ قياس الفعالية التنظيمية
91	المبحث الثاني: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية
91	1- المداخل التقليدية
93	2- المداخل المعاصرة
97	المبحث الثالث: العوامل والمتغيرات المؤثرة في مستوى الفعالية التنظيمية
97	1- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
98	2- المتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية
100	المبحث الرابع: العناصر المميزة للمنظمة الفعالة
100	1- تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم
100	2- موارد بشرية كفأه
101	3- كمية الإنتاج (أو الخدمات) ومستوى جودته
103	المبحث الخامس: النظرة الشمولية للفعالية التنظيمية
103	1- الفعالية التنظيمية حسب مدخل الجودة الشاملة
104	2- تشخيص الفعالية التنظيمية وفق منظور شمولي

الباب الثاني : الجانب الميداني و التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية و المنهجية

112	المبحث الأول: التعريف ببلدية الجلفة ومجتمع الدراسة
112	1- البلدية
117	2- مجالات الدراسة

118	المبحث الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
118	1-الاستمارة
119	2-أساليب تحليل البيانات
120	المبحث الثالث: بناء العينة و خصائص أفرادها
120	1-العينة
121	2-حجم العينة
121	3-خصائص أفراد العينة

الفصل الخامس: الجانب الميداني

132	المبحث الأول: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية
132	1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
164	2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
168	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة بيانات التحسين المستمر وعلاقتها بالفعالية التنظيمية
168	1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
202	2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
207	المبحث الثالث: الاستنتاج العام
211	الخاتمة
214	مراجع
223	ملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	مفهوم دورة ديمنج والجهة المسؤولة عنها وأنشطتها.	01
116	توزيع العمال على مختلف مصالح البلدية	02
122	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
123	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
124	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	05
125	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة علاقة العمل.	06
126	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	07
127	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة(المنصب).	08
128	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل	09
130	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري.	10
133	معدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة.	11
134	الدافع الذي من أجله يؤدي العامل عمله.	12
136	دافع الموظف نحو العمل وعلاقته بمعدل التغيب في الشهر.	13
138	رضا الموظف على المسؤول المباشر وعلاقته بمعدل التغيب في الشهر.	14
140	علاقة حرص الموظف على الالتقاء بالزملاء والسلام عليهم بمعدل التغيب الشهري.	15
143	التأخر عن العمل لدى أفراد العينة .	16
144	رأي الموظف حول أخذ الأجرة دون تقديم عمل.	17
146	رأي الموظف حول وجود عدالة وإنصاف في تعامل المسؤولين مع الموظفين.	18
147	رأي الموظف حول أخذ الأجرة دون تقديم عمل وعلاقتها بالتأخر عن الالتحاق بالعمل.	19
149	العلاقة بين تطبيق الموظف لتعليمات المسؤول والتأخر عن الالتحاق بالعمل.	20
151	الخروج أثناء العمل لدى أفراد العينة .	21
152	أسباب الخروج أثناء العمل لدى أفراد العينة.	22
154	تأثير نوع العلاقة بين الموظف والمسؤول على الخروج أثناء ساعات العمل.	23
156	علاقة الاشتياق إلى العمل عند نهاية العطلة السنوية بالخروج أثناء ساعات العمل.	24
158	الروح المعنوية المرتفعة لدى أفراد العينة داخل العمل.	25

159	علاقة الاشتياق إلى العمل عند نهاية العطلة السنوية بالروح المعنوية للموظف داخل مكان العمل.	26
161	قبول الموظف بالانتقال للعمل في مؤسسة أخرى.	27
162	سبب قبول الموظف بالانتقال للعمل في مؤسسة أخرى.	28
169	نسبة تعرض الموظف لحوادث العمل.	29
170	مدى تأثير التكوين على نسبة الحوادث أثناء العمل.	30
171	نسبة المصابين من الموظفين بأمراض مزمنة.	31
172	علاقة البرامج التعليمية داخل العمل بنسبة الإصابة بالأمراض المزمنة.	32
174	مدى تأثير تحسن ظروف العمل على الروح المعنوية للموظف داخل مكان العمل.	33
176	العلاقة بين طبيعة علاقة العمل والخروج أثناء العمل لدى أفراد العينة.	34
178	العلاقة بين المستوى التعليمي والتأخر في الالتحاق بالعمل.	35
180	نسبة الموظفين الذين يتقنون استعمال جهاز الإعلام الآلي.	36
180	نسبة الموظفين الذين يستخدمون الانترنت أثناء العمل.	37
181	نسبة الموظفين الذين يهتمون أثناء أداء الخدمة برضا المواطن.	38
183	مدى تأثير الاهتمام برضا المواطن على معدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة.	39
185	علاقة التكوين الخارجي بالتأخر عن الالتحاق بالعمل.	40
187	مدى تأثير العمل الجماعي للموظفين على معدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة.	41
189	مدى تأثير الاهتمام بسمعة البلدية لدى الموظفين على معدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة.	42
191	علاقة الاهتمام بنوعية العمل بالتأخر عن الالتحاق بالعمل.	43
194	نسبة الموظفين الذين يحسون بالأمان أثناء تأدية أعمالهم.	44
195	علاقة الإحساس بالأمان أثناء أداء العمل بالتأخر عن الالتحاق بالعمل.	45
198	العلاقة بين العمل الجماعي و الخروج أثناء ساعات العمل.	46
201	مدى فخر الموظفين بالانتماء للبلدية .	47

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
122	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	01
123	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
124	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	03
125	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة علاقة العمل.	04
126	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	05
127	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة(المنصب).	06
128	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل	07
130	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري.	08

مقدمة

إنَّ تحقيقَ الفعالية داخل المنظمة وبلوغ الأهداف المخطط لها هي أهم ما تعمل من أجله التنظيمات بجميع أشكالها، وخاصة في هذا الوقت الذي يوصف بأنه عصر السرعة والمنافسة الشديدة والعولمة المفروضة على الجميع، ولتحقيق ما تصبو إليه تنظيماتنا سواء الإنتاجية منها أو الخدمية، عمومية كانت أو خاصة، من كان منها يعمل لتحقيق ربح مادي أو غيره، لا بد لها من الإطلاع على أحدث السبل والمداخل والأساليب الحديثة المتوصل إليها في التنظيم والإدارة والمناجمت، والاستفادة منها تماشياً مع التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم.

والإدارة المحلية كغيرها من التنظيمات الاجتماعية التي لها علاقة بالمجتمع ومختلف الأنساق الموجودة به، تتأثر بما يحدث في غيرها من التنظيمات وتؤثر في نفس الوقت فيها، لذلك فالأساليب التي نجحت في المنظمات الصناعية والخدمية، يمكن لها أن تنجح في كل التنظيمات الأخرى، فالمبادئ الكبرى موحدة، والتغيير قد يكون في بعض التفاصيل التي تميز كل منظمة عن الأخرى.

ومن أهم المداخل الحديثة المبتكرة في إدارة التنظيمات، إدارة الجودة الشاملة التي شغلت العالم بعد الحرب العالمية الثانية وخصوصاً في ثمانينات القرن العشرين، مع ما عرفته اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول الصناعية الكبرى من تطور علمي كبير، أثبت نجاعة هذا الأسلوب وتميزه في تحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمات.

يُعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل والفلسفات الحديثة في التنظيم؛ والذي بفضل ما يحمله من مبادئ وأساليب وأفكار علمية رائدة، استطاعت بعض الدول على غرار اليابان وأمريكا أن تصل إلى مستويات متقدمة جداً في التطور والرقى في جميع مجالات الحياة.

إدارة الجودة الشاملة هي نتاج جهودٍ علميةٍ معتبرة بداية من القرن العشرين، مع ما قدمه أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور في عشرينيات القرن الماضي في دراسته للوقت والحركة، إلى غاية إدوارد ديمينج الذي يُعرف بأنه الأب الحقيقي للجودة، والذي قدمه كمفهوم شامل لإدارة التنظيمات بمختلف أنواعها.

في هذا الإطار يمكن الأخذ بهذه المبادئ لمواجهة ما تعيشه مؤسساتنا وتنظيماتنا من نقص في الفعالية، وضعف في نوعية المنتجات والسلع، وتدني مستوى الخدمات سواء في الإدارات العمومية أو في المنظمات الخدمية في جميع القطاعات، وخاصة مع ما يتميز به عصرنا الحالي من

تسارع في وتيرة التقدم التكنولوجي، وتنافس اقتصادي عالي في ظل انفتاح السوق الوطنية لمختلف السلع ذات الجودة العالية.

وتبعاً لنظرية الأنساق التي تعتبر المجتمع نسقاً عاماً يتكون من أنساق فرعية، تتأثر ببعضها البعض سلباً أو إيجاباً، أردنا على ضوء ذلك أن نطرح هذا البحث من خلال التركيز على أهمية الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى تأثير مؤشرات الجودة الموجودة داخل التنظيم على فعالية الأفراد في الإدارة المحلية وفي البلدية على وجه الخصوص، وكيف يمكنها أن تصل إلى تحقيق الأهداف المخطط لها كما حققته على مستوى المنظمات ذات الربح المادي.

ومن أجل ذلك تناولنا الموضوع عبر باين أحدهما نظري منهجي والآخر تطبيقي ميداني، تم تقسيمهما إلى خمسة فصول، ثلاثة فصول للباب الأول، وفصلين للثاني، وكانت على النحو التالي:

الفصل الأول يتعلق بالمدخل المنهجي للدراسة، تطرقنا من خلاله بداية إلى مبررات اختيار الموضوع، وأهمية وأهداف هذه الدراسة العلمية، ثم طرحنا الإشكالية والفرضيات المقترحة، بعدها فصلنا في تحديد المفاهيم والمنهج والتقنيات المتبعة في الدراسة، وذكرنا ببعض الدراسات السابقة، وأخيراً المقاربة النظرية السوسولوجية للموضوع.

الفصل الثاني خُصص لموضوع إدارة الجودة الشاملة، والذي تناولناه في سبعة مباحث؛ بدأناه بمدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، المسار والجذور التاريخية لها، رؤاها، مبادئها والفلسفة التي تقوم عليها، والثقافة الخاصة بها، وفلسفة التحسين المستمر الذي يعتبر من أهم عناصرها، وأخيراً أدواتها وصعوبة تطبيقها في المؤسسات العمومية.

أمّا الفصل الثالث فقد أهتم بالفعالية التنظيمية، وقد قُسم إلى خمسة مباحث، بدأناه بتعريف للفعالية التنظيمية، ثم المداخل الأساسية لها، فالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيها، والعناصر المميزة لها، وفي الأخير تطرقنا إلى النظرة الشمولية للفعالية التنظيمية.

في حين أن الفصل الرابع تناول الإجراءات الميدانية والمنهجية المتبعة في هذه الدراسة، تعرفنا عليه من خلال ثلاثة مباحث، بدأناه بالتعرف على بلدية الجلفة ومجتمع الدراسة، ثم أدوات الدراسة الميدانية، وبعدهما بناء العينة وخصائص أفرادها.

الفصل الخامس والأخير كان موضوعه الجانب الميداني، وقد تناولناه في ثلاثة مباحث، الأول والثاني تم تخصيصه لعرض وتحليل ومناقشة الفرضيات، أمّا المبحث الثالث فكان للاستنتاج العام الذي تم التوصل إليه بعد تحليل البيانات والنتائج النهائية.

الباب الأول

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول

المدخل المنهجي للدراسة

البحث الأول: مبررات اختيار الموضوع

البحث الثاني: أهمية وأهداف الدراسة

البحث الثالث: إشكالية الموضوع

البحث الرابع: الفرضيات

البحث الخامس: تحديد المفاهيم

البحث السادس: المنهج و التقنيات المتبعة في الدراسة

البحث السابع: الدراسات السابقة

البحث الثامن: المقاربة النظرية السوسيولوجية للموضوع

المبحث الأول: مبررات اختيار الموضوع

لقد كانت الدوافع لاختيار موضوع هذه الدراسة العلمية موضوعية وذاتية في نفس الوقت:

1/ دوافع موضوعية :

حيث أن المجتمعات المتقدمة تطورت وبشكل سريع وكبير في مجال التنظيم والمناجمت بصفة عامة، وقد أدى بها ذلك إلى التقدم والرقي في كل المجالات، في حين أن مجتمعاتنا بقيت تراوح مكانها في تطبيق طرق وأساليب قديمة في التنظيم بدل المرور مباشرة لآخر وأحدث ما توصل إليه العالم المتحضر، لعلنا نستطيع أن يكون لنا موطأ قدم بجانب بعض المجتمعات والدول الملتحقة حديثا بالدول الصناعية الكبرى. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالبحث العلمي؛ وتشجيع الباحثين في جميع القطاعات الإنتاجية، الخدمية، العمومية، الخاصة أو غيرها، وتطوير مواردنا البشرية بطريقة علمية حديثة، والاستفادة من المبادئ والنظريات العلمية وأساليب التنظيم الحديثة المطبقة حاليا في البلدان المتطورة، مع الأخذ طبعاً بعين الاعتبار خصوصياتنا السوسولوجية والثقافية والسياسية وغيرها.

2/ دوافع ذاتية :

بحكم وظيفتي في الإدارة المحلية؛ حيث أنني اشتغلت بها لعدة سنوات، لاحظت من خبرتي البسيطة في هذا المجال، ما يعانيه المواطن من صعوبات لدى بعض المصالح لقضاء متطلباته، ومن مظاهر التذمر التي يبديها المواطن عندما يتعلق الأمر باستخراج الوثائق أو الحصول على بعض حقوقه المشروعة، وكيف أن للإدارة المحلية وللبلدية بالذات تأثير على كل المنظمات الأخرى صناعية كانت أو خدماتية أو غيرها، فقد يضطر العامل أن يتغيب عن عمله لاستخراج شهادة ميلاد أو وثيقة أخرى، وقد يتأخر آخر عن الالتحاق بمصنعه لمجرد عدم حصوله على الوثائق اللازمة في الوقت المناسب، وتتأثر معنويات آخر لأنه لم يستطع أن يستخرج جواز سفر لبطء الإجراءات الإدارية، وقد تفوته فرصة سفر للخارج للعلاج الصحي أو للقيام بتكوين أو تدريب ما، كان أمه كبيراً للحصول على ترقية قد يحرم منها طول العمر.

وقد يضطر عامل في مصنع ما؛ حين يعود منهكا إلى منزله إلى القيام بمجهود عضلي لإصلاح تسرب في قنوات المياه الصالحة للشرب أو في قنوات الصرف الصحي؛ تأخرت مصالح البلدية في التكفل بإصلاحها في الوقت المناسب، مما ينهكه هذا العمل ويضطره إلى التأخر عن الالتحاق بعمله أو حتى التغيب عنه في اليوم الموالي.

كل هذه أمثلة بسيطة لتأثير مصلحة واحدة أو اثنتين في البلدية على مردود وأداء العاملين في مختلف التنظيمات، بل وقد يتعداها إلى التأثير على الأمن العام وعلى الحياة السياسية والاقتصادية للدولة بصفة عامة.

كما لاحظت من جهة أخرى أيضا وعلى سبيل المثال كثرة الأخطاء في وثائق الحالة المدنية، في تسجيل المواليد أو الوفيات، أخطاء في كتابة الأسماء أو الألقاب أو التواريخ أو غيرها، مما يؤثر سلبا على جميع المواطنين، بل وقد يصل ذلك إلى حد الخطأ في تحديد جنس المولود، وخاصة مع بداية تطبيق جواز السفر البيومتري حاليا، الذي بموجبه يتم التدقيق والأخذ بما هو مكتوب في النسخ الأصلية رغم الأخطاء الموجودة فيها، ولتصحيحها لا بد من استخراج قرارات قضائية قد تصل مدة الحصول عليها إلى أسابيع إن لم نقل إلى شهور أو سنوات، وقاعات المحاكم أكبر دليل على ذلك، حيث تكتظ بكثرة الملفات المودعة لديها الخاصة بتصحيح الأخطاء الموجودة في وثائق الحالة المدنية.

وكما لا يخفى على أحد حجم ما تعانيه الجزائر خاصة على المستوى الاقتصادي، ووضعية الاستثمار الذي لم تتحقق أهدافه لعدة أسباب، لعل من بينها صعوبة التعامل مع الإدارات المحلية، ووجود عراقيل إدارية للأجهزة العمومية التي لا تخدم المستثمر ولا المواطن على السواء. وعلى العموم فقد أردت من خلال هذا البحث التركيز على أهمية الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المحلية وكيف يمكن أن يحقق تطبيقها الفعالية التنظيمية والأهداف المخطط لها، مع حتمية وجود ثقافة تنظيمية تمهد لتجسيد ثقافة للجودة داخل التنظيم.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف الدراسة

1/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث السوسولوجي في كونه يتعلق بالمساهمة العلمية في فكرتين أساسيتين:

أ- الفكرة الأولى تنطلق من الجانب السوسولوجي حيث أنه يُمكننا أن نلجأ إلى تقنية من تقنيات التنظيم الحديثة، والتي عُرفت أكثر في تخصصات الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال وفي علوم التسيير أيضاً، مع أنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع، وذلك نظراً لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تهتم وبشكل كبير بالثقافة التنظيمية؛ وعلى تسيير وتنمية الموارد البشرية، ولا تستطيع هذه الفلسفة النجاح حين يتم اللجوء إلى تطبيقها ميدانياً إذا لم يحدث تغيير في ثقافة المنظمة وتحويلها إلى ثقافة جديدة تخدم الجودة الشاملة أو ما يُطلق عليه ثقافة الجودة الشاملة .

فالثقافة كما يذكر علماء الاجتماع لا يُمكن تغييرها على المدى القريب، ومن ثمَّ تحتاج مختلف التنظيمات إلى وقت وجهد كبيرين للتحضير إلى تطبيق هذه المفاهيم الجديدة. ويمكنها الاختصار في ذلك بالاعتماد على تجارب الآخرين الناجحة منها والفاشلة، والرجوع إلى الخبراء وأهل الاختصاص والاستفادة من الذين يملكون الخبرة والتجربة في هذا الأمر داخل الوطن وخارجه.

ب- الفكرة الثانية تركز على أنه لا يمكن أن نصل بالمجتمع كنسق عام وشامل إلى درجة من التميز عبر هذا المدخل أو غيره، دون أن تكون هذه التطبيقات تشمل جميع الأنساق الفرعية، وخاصة في المؤسسات و التنظيمات العمومية التي ليس لها عوائد ربحية مادية، وهذه خصوصية هذه الدراسة العلمية.

2/ أهداف الدراسة:

لقد كان التطرق لهذا الموضوع العلمي من أجل :

- ✓ البحث في مواضيع جديدة يقل فيها البحث العلمي في جامعاتنا وخاصة من الناحية السوسيولوجية.
- ✓ تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة هو من صميم تخصصنا العلمي وهو علم اجتماع التنظيم والمناجنت، فهو يعد من الأساليب الحديثة في تسيير الأفراد والمنظمات.
- ✓ معالجة نقص الفعالية الموجود على مستوى بعض المؤسسات العمومية؛ بالاستعانة بفلسفة ومبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ محاولة النظر في إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العمومية، وعدم اقتصرها على المصانع والمؤسسات الخدمية القائمة على الربح المادي.
- ✓ ربط تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالثقافة التنظيمية، وكيف يمكن أن تتحول الثقافة السائدة إلى ثقافة للجودة الشاملة.
- ✓ المساهمة في إعطاء توصيات بعد معرفة نتائج هذا البحث، لعلها تساهم في إثراء هذا الموضوع، وخدمة المجتمع بصفة عامة.

المبحث الثالث: إشكالية الموضوع

لقد ظهرت في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين نظريات التنظيم التي اهتمت بدراسة وفهم وتفسير السلوك التنظيمي، وبالتالي التنبؤ به حتى يتم التحكم فيه لتحقيق أهداف التنظيمات المختلفة، وواصلت الدول المتقدمة دراساتها من خلال هذه النظريات في التنظيم التي تم تطبيقها من أجل تطوير الصناعة وزيادة القدرة الإنتاجية لمصانعها ومؤسساتها.

ونحن نعيش عصر العولمة والانفتاح، وزمن السرعة والتكنولوجيا المتقدمة في مجال الصناعة والمعلومات، يتحتم على الدولة ومن خلال جميع تنظيماتها الرئيسية والفرعية التكيف معها ومجابهة متطلباتها بالطرق العصرية الحديثة ووفق مناهج علمية دقيقة، والاستفادة من المجتمعات المتقدمة في هذا المجال، ويُفرض عليها كذلك إتباع وتطبيق كل ما هو جديد من أجل التطور والتحسين لخدماتها.

وخاصة في ظل ما يُلاحظ في مؤسساتنا وتنظيماتنا من نقص في الفعالية، وضعف في نوعية منتجاتنا، مع تدني واضح في مستوى الخدمات سواء في الإدارات العمومية أو في المنظمات الخدمية، وعدم قدرتها على تحقيق معدلات نمو مقبولة وميزة تنافسية عالية في ظل انفتاح السوق الوطنية لمختلف السلع ذات الجودة العالية، خصوصا مع الشراكة الأوروبية، والتقدم في مفاوضات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

إنَّ هذا التراجع والتأخر في مواكبة ما توصلت إليه المجتمعات الغربية والمتقدمة من مستوى اقتصادي واجتماعي راقٍ، يجعلنا ندرس ما توصلوا إليه من فلسفات و مبادئ حديثة في التسيير والمناجمت، ونستفيد من تلك الطرق للنهوض وإصلاح ما يمكن إصلاحه.

ومن أهم وأشهر هذه الفلسفات مدخل "إدارة الجودة الشاملة"، التي شغلت العالم المتحضر بداية من سبعينات وثمانينات القرن العشرين، والتي كان من أبرز تداعياتها النهضة العلمية والاقتصادية التي شهدتها اليابان بعد هزيمتها في الحرب العالمية الثانية.

لقد عُرِفَت "إدارة الجودة الشاملة" بشكل أساسي في الوحدات الإنتاجية والمنظمات الصناعية؛ واستخدمت كأداة ناجعة وفعالة في المنافسة التجارية وتحقيق الربح المادي.

إلا أنه وعلى اعتبار المجتمع نسقاً عاماً يتفرع إلى عدة أنساق فرعية؛ تؤثر بعضها على البعض، كما تذهب إليه نظرية الأنساق لتالكوت بارسونز من حيث أن النسق الاجتماعي مفتوح الجوانب، وهو بذلك يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية والأنساق الأخرى المحيطة به، وهو كذلك يتغير بواسطة التفاعلات الداخلية أو العوامل الخارجية.¹

وبالتالي لا يمكن الوصول إلى الجودة في الصناعة والتجارة وفي المؤسسات الإنتاجية بمعزل عن تحقيق الجودة في المؤسسات الخدمية والمنظمات العمومية، التي ترتبط بقضاء مصالح الفرد الذي هو في نفس الوقت عضواً داخل أحد التنظيمات الأخرى المتنوعة داخل المجتمع (النسق العام) بشكل عام.

إدارة الجودة الشاملة في حقيقة الأمر هي تطور طبيعي وتراكم لمجموعة من الجهود المكثفة المبذولة من أجل تحسين الإنتاجية و تطويرها، بدءاً من فريدريك تايلور وجهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، وماكس فيبر صاحب نظرية البيروقراطية التي اهتمت بالجانب الهيكلي وتقسيم العمل وتوزيع المهام؛ مروراً بـ التون مايو وزملائه أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وطبيعة العلاقات المتبادلة بينهم وبين الرؤساء، والذين وجهوا النظر إلى علاقة الأداء بالنمط القيادي والدافعية والحوافز والولاء، وصولاً إلى العلماء اليابانيين الذين أسهموا بفعالية في تحديد نماذج إدارة الجودة الشاملة وتطوير تطبيقاتها مع زملائهم الأمريكيين.²

حين نتمعن في مبادئ إدارة الجودة الشاملة. نلاحظ أن واضعوها ركزوا على معظم ما توصلت إليه نظريات المدارس المختلفة للتنظيم، أو بتعبير آخر تم التركيز على معظم الإيجابيات الموجودة في هذه النظريات.

إذا كانت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة ظهرت بالأساس كأسلوب عمل ووسيلة لتطوير أداء المنظمات الساعية إلى الربح ، فإن المهتمين بتطوير ونشر هذه الفلسفة من

¹ محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، القصيم/السعودية: مطابع السحر، 2001، ط1، ص 103.

² لولوة محمد الكبيسي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بدولة قطر، مذكرة ماجستير، الجامعة البريطانية العربية ، 2011، ص 11.

رجال الفكر الإداري أكدوا إمكانية تطبيقها في المنظمات الخدمية التي لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي ونقصد بها المرافق العامة.¹

وبالنظر لما تتخبط فيه الإدارة المحلية في بلادنا من نقص في فعالية موظفيها وعدم تقديم الخدمات بما يرضي زبائنها والمتعاملين معها، فهي بذلك تستطيع الاستعانة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الخدمات والحد من مختلف العراقيل الإدارية والتنظيمية لدى الإدارة العمومية.

وبما أن البلدية تُعتبر الخلية الأولى للإدارة العمومية في الجزائر التي لها اتصال مباشر بالمواطن، حيث تقوم بتقديم الخدمة له، والتكفل بجميع مطالبه، وحل المشاكل التي يتخبط فيها، وهي بذلك "القاعدة الإقليمية للامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"²، وبذلك فإنها الحلقة الأولى في علاقة الدولة بأفراد المجتمع، وبالتالي فإن لنوعية الخدمات المقدمة والطريقة التي يُستقبل بها المواطن، والطريقة التي تدار بها، تأثير على الأفراد وعلى المنظمات الأخرى.

من خلال الاحتكاك اليومي بالمصالح المختلفة للبلدية يُلاحظ أن هناك تباينا في إنجاز الوثائق المقدمة للزبائن وتقديم الخدمات للمواطنين، والسرعة التي تتم بها، وكيفية إتمام إجراءاتها، من استقبال للمواطنين وكيفية التعامل معهم إلى غاية تقديم ما يريدونه من خدمة، وكذلك جودتها كخُلُوها من الأخطاء وطباعتها طباعة جيدة، ونوعية الورق المستعمل وغيرها مما يرضي الزبائن، بما في ذلك أماكن الاستقبال والمظهر والتهوية وتوفير مقاعد للاستقبال ووجود أماكن لمواقف السيارات ومرافق عامة أخرى.

ورغم إدخال بعض التحسينات على الخدمة العمومية من استعمال نظام المعلومات والاهتمام بالموارد البشرية وغيرها، إلا أنه يُسجل من حين إلى آخر تدمير بعض المواطنين، وشكاوي لآخرين تصل بعضها إلى المحاكم، من أخطاء أو تعسف أو عدم مبالاة لبعض الموظفين، وقد

¹ ثلجة نوال جعلول ، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة : حالة الإدارة الضريبية، قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، مقال الكتروني، بدون سنة، ص 01.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، قانون رقم 11-10 يتعلق بالبلدية، العدد 37 ، الصادر بتاريخ 3 يوليو 2011.

تصل في بعض الأحيان إلى حد الاحتجاجات التي قد تنتهي بأعمال عنف تتطلب تدخل رجال الأمن.

لذلك أصبح من الضروري على المسؤولين اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأمر والنظر في كيفية حل مشكلة نقص الفعالية التنظيمية الذي أصبح سمة من سمات هذه المنظمات العمومية، والأخذ بتجارب البلدان الأخرى وخاصة الدول المتقدمة والتي من أبرزها اليابان، وذلك من خلال تبني ثقافة جديدة تهتم بالتحسين المستمر اعتمادا على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاهتمام بالزبائن وتحسين ظروف العمل، ومشاركة العاملين وتطويرهم عن طريق التعليم والتدريب والدورات التكوينية والتركيز على المهارات المتعددة وشعور العمال بالثقة والأمان وتكريس الحوار البناء والعمل على إزالة الخوف وتشكيل فرق العمل، والاهتمام برضا الزبائن عبر الاستقبال الحسن و تقديم الخدمة في اقصر وقت وبدون عيوب وبكيفية لائقة.

وللثقافة التنظيمية أهمية بالغة، فمن خلالها تتأثر البيئة التنظيمية وينعكس ذلك على مختلف الأنظمة المشكلة للتنظيم كالنظام الاقتصادي والسياسي والإداري وغيرها، وبالتالي تتحدد العلاقات داخل المؤسسة.¹

ولتحقيق ذلك لا يكفي أن تُطبَّق مبادئ الجودة كما طبقت في البلدان الأخرى، دون أن نأخذ في الحسبان خصوصياتنا الاجتماعية والثقافية، أي بتعبير أدق البعد السوسيوثقافي الذي أشار إليه سان سوليو Sainsaulieu (1935-2002)؛ أو ما أطلق عليه بالبعد المنسي، فلا يمكن التعامل مع تنظيماتنا المحلية بنفس الطريقة التي تعامل بها رواد مدخل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الغربية. فهناك اختلاف في القيم والمعايير السائدة، "لهذا تلعب الثقافة دورا بارزا آخر في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لأن مبادئ الجودة الشاملة يجب أن تكون جزءا حيويا من الحياة الثقافية للمنظمة"²، لذلك لا بد أولا من الاهتمام أكثر بتنمية وتوسيع ثقافة جديدة، تجعل من الثقافة التنظيمية السائدة منطلقا إلى تجسيد ثقافة تتماشى ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي يطلق عليها اسم ثقافة الجودة، التي بدورها تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمات العمومية وربما الوصول بها إلى التميز خدمة للمجتمع وللدولة.

¹ STRATEGOR, POLITIQUE GENERAL DE L'ENTREPRISE, Paris: Dunod, 2007, Ed 3, P 275.

² العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان/الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ط 1، ص 24.

بناء على ذلك يتبلور لدينا التساؤل العام التالي:

هل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة علاقة بتحقيق الفعالية التنظيمية للموظفين داخل البلدية؟.

و من هذا التساؤل يمكننا استخراج سؤالين اثنين فرعيين على النحو التالي :

1 - هل يمكن للثقافة التنظيمية السائدة في مصالح البلدية أن تتحول إلى ثقافة للجودة لكي تلعب دورا في الوصول إلى فعالية الموظفين وتحقيق أهداف هذه المنظمة ؟

2 - هل لبرامج التحسين المستمر من خلال التدريب و التعليم و تحسين ظروف العمل و استعمال تكنولوجيا المعلومات تأثير في الرفع من فعالية أداء الموظف وتحقيق الرضا العام داخل البلدية ؟

المبحث الرابع: الفرضيات

1/ الفرضية العامة :

يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المحلية إلى زيادة فعالية الأفراد داخل البلدية وتحقيق المصلحة العامة.

2/ الفرضيات الجزئية:

1- يؤدي وجود ثقافة تنظيمية تخدم مبادئ الجودة الشاملة لدى الموظفين إلى الرفع من قيمة الموارد البشرية و زيادة الفعالية.

2- يزيد التحسين المستمر من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات وتحسين ظروف العمل واستخدام فرق العمل في انضباط موظفي البلدية ويرفع من فعاليتهم التنظيمية.

المبحث الخامس: تحديد المفاهيم

1 / الجودة:

لغة : "جوّد: الجيّد: نقيض الرديء، وجاد الشيءُ جُودةً وجَوْدَةً أي صار جيّداً. ويقال: هذا شيءٌ جيّدٌ بيّن الجُودة والجوْدَة. وقد جاد جَوْدَةً وأجاد: أتى بالجيّد من القول أو الفعل. ويقال: أجاد فلان في عمله وأجوّد وجاد عمله يَجود جَوْدَةً، واستجدت الشيء: أعددته جيّداً. واستجاد الشيء: وجده جيّداً أو طلبه جيّداً".¹

"وأما معنى الجودة في المعاجم الإنجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل، فقد أشار البعض بأنها تعني الامتياز، وأحيانا تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته".²

"وذكرت في قاموس Webster على أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من الخدمة أو المنتج".³

أما اصطلاحاً : "فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه".⁴

وقد تعدد تعريف الجودة من طرف الرُوّاد والأكاديميين والمعاهد المهتمة بها، ولعل أهمها ما يلي:

1. "يرى Crosby (1979): إن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات".⁵
2. "و يرى Deming (1986): إن الجودة يجب أن ترضى حاجات العميل الحالية والمستقبلية".⁶

¹ محمد بن مكرم ابن منظور ، لسان العرب، القاهرة: دار صفاء المعارف، بدون تاريخ، ص 1494.

² سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيدات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان/الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007، ص15.

³ مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، عمان/الأردن: دار جرير للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 29.

⁴ نفس المرجع، ص 27.

⁵ رعد عبد الله الطائي و عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، عمان/ الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 29.

⁶ نفس المرجع، ص 29.

3. "عرّف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة".¹

4. وعرّفها جوران Juran بأنها "مواءمة المنتج للاستعمال ودقته لمتطلبات العميل وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والانتفاع والميسورية التي تهيئ المستلزمات الضرورية للعمل، وبما يحقق الأمان للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافة إلى أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج ودرجة ملاءمته للاستعمال الذي وضع من أجله وما يطمح أن يكون عليه المنتج".²

5. و عرفها مركز التجارة الدولي من " خلال التركيز على أربعة نقاط هي:

أ- التركيز على السلعة المنتجة.

ب- التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة.

ج- التركيز على الزبون أو المستفيد.

د- التأكيد على القيمة المضافة على وفق سعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون أو المستهلك".³

المفهوم الإجرائي للجودة: هي مجموعة من الخصائص تتميز بها السلع والخدمات التي ترضي الحاجات المحدودة للزبون، وهي تمثل بذلك العمل الدائم والمستمر للوصول إلى درجة متميزة من الأفضلية؛ تلبية لحاجات العملاء والزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم حاضرا ومستقبلا وبأقل كلفة داخلية.

2 / إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة من التقنيات والمفاهيم الجديدة التي عُرفت في إدارة التنظيمات في العصر الحديث، ولذلك تعددت تعريفاتها لدى الأكاديميين والصناعيين المساهمين في تطوير وتحديد مفهوم وأبعاد هذه المبادئ، و من أهمها:

¹ العلي عبد الستار ، مرجع سابق، ص 24.

² مهدي السامرائي ، مرجع سابق، ص 29.

³ نفس المرجع ، ص 29.

- أ-عرّفها معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء".¹
- ب- ويرى معهد المقاييس البريطاني بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".²
- ج- الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة هي سياسة تدعم المشاركة المستمرة لكل أعضائها من أجل تحسين النوعية في المنتجات والخدمات، ونوعية عمل الأفراد، ونوعية الأهداف المسطرة، مع الأخذ بعين الاعتبار علاقة كل هذه التحسينات مع تطور البيئة المحيطة بالمؤسسة.³
- د- "إدارة الجودة الشاملة هي عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، وبأدنى كلفة اقتصادية".⁴
- هـ- "إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل، وذلك ضمن كلفة تنافسية معقولة".⁵
- و- "ارتكزت إدارة الجودة الشاملة في مراحل تطورها الأولى على ثلاثة مفاهيم: الأدوات والتدريب والتقنيات. كانت الأدوات تشير إلى نظم الإحصاء التي تعمل على تحسين المسائل التصنيعية المسموح بها. وكان التدريب يشمل مستوى إدراك كل فرد للجودة في الشركة. أما التقنيات فكانت تمثل طرق تحسين جودة المنتجات والخدمات، إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج

¹ سوسن شاكر مجيد ، و محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 24.

² المرجع السابق، ص 24.

³ ROGER Ernoul , **Le Grand livre de la qualité** , Paris: Edition AFNOR,2010, p 10.

⁴ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009، ص 204.

⁵ نفس المرجع، ص 204.

الأدوات والتقنيات والتدريب، يشمل ذلك تحسنا مستمرا في العمليات داخل الشركة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة".¹

ز- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إدارة المنظمة، يركز بشكل أساسي على الجودة، ويتجسد بمشاركة جميع أفراد التنظيم، هدفه هو تحقيق النجاح على المدى الطويل بإرضاء الزبائن، وتعود فائدته على أعضاء التنظيم وعلى المجتمع بصفة عامة.²

المفهوم الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة :

هي فلسفة تنظيمية وطريقة شاملة للتفكير وتقنية جديدة في التنظيم؛ تجمع كل إيجابيات المدارس الفكرية القديمة والحديثة، حيث تتفاعل المدخلات المشككة من الأفراد والأجهزة والسياسات والثقافة التنظيمية لتحقيق جودة عالية للمخرجات الملموسة وغير الملموسة وبأقل كلفة داخلية، وتعتمد هذه الفلسفة على التركيز على تحقيق دائم لرضا الزبائن، والاهتمام بإجراء عمليات التحسين المستمر، وإيجاد بيئة ومناخ تنظيمي يؤدي إلى تحقيق أهداف الجودة الشاملة وصولا إلى درجة التميز.

3 / الفعالية التنظيمية:

معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وإستراتيجيتها انسجاما أو تكيفا مع البيئة المحيطة بها والتي تتفاعل معها، من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد عرفها بارنرد على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.³

"عرفها إتزيوني بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات. وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية".⁴

¹ ريتشارد ل . ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الرياض: مكتبة جرير، 1999، ط1، ص 05.

² WEILL Michel, **Le management de la qualité**, Paris: Edition La Découverte, 2001, p 11.

³ خليل محمد حسن الشماع و كاظم حمود خضير ، نظرية المنظمة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ط 2، ص 327.

⁴ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006، ص 196 .

"وقد تغير مفهوم الفعالية التنظيمية في الآونة الأخيرة من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الاستمرار والبقاء فقط، إلى معايير أقل جزئية ومنها على سبيل المثال: مستوى الروح المعنوية لدى العمال، ومعدل الإصابات أثناء العمل، إلى نسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي، إلى معدل الإنتاجية وإيمان الأفراد بأهداف التنظيم، إلى نوعية الخدمة المقدمة ونسبة النمو، وكذا طبيعة الاتصالات ونظام المعلومات، إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات دالة على فعالية التنظيم".¹

"ومن هنا يتضح جليا بأن الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور".²

المفهوم الإجرائي للفعالية التنظيمية:

الفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛ ونجاحها في الاستمرارية والديمومة، مع الحفاظ على مؤسراتها الهامة والمتمثلة في مستوى الروح المعنوية للعمال، ومعدل الإصابات أثناء العمل، نسبة التغيب عن العمل، معدل الدوران الوظيفي، معدل الإنتاجية وإيمان الأفراد بأهداف التنظيم، بالإضافة إلى نوعية الخدمة المقدمة ونسبة النمو، وكذا طبيعة الاتصالات ونظام المعلومات، وكل ما يساهم في بقاء المنظمة وتطورها نحو الأحسن على المدى المتوسط والبعيد وبأقل التكاليف.

4 / التحسين المستمر:

التحسين المستمر هو عبارة عن "سلسلة متتالية من أنماط التغيير المخطط والهادف إلى التفوق في مجال العمل (التميز في الأداء) وتحقيق رؤية المنظمة".³

كما تعني التدريب المستمر والتعليم الشامل للجميع وتحسين ظروف العمل واستخدام تكنولوجيا المعلومات ومسايرة التطورات العلمية الحديثة.

¹ صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 199.

² خليل محمد حسن الشماع و كاظم حمود خضير، مرجع سابق، ص 328.

³ كاظم حمود خضير ، و منير روان الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ط1، ص 270.

"إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي : - تعزيز قيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.

-تقليل الأخطاء، الوحدات المعيبة، الضياع.

-تحسين استجابة المنظمة و أداء وقت الدورة.

-تحسين الإنتاجية و الفاعلية في استخدام جميع المواد .

و هكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل، بل أن تكون المنظمة أكثر استجابة"¹.

"يقصد بالتحسين الدائم أنه لا يوجد أعلى مقياس أو مستوى للإنجاز يمكن أن يكون ملزماً في المستقبل، مهما كان مستوى الجودة الذي تم الوصول إليه اليوم، فلا بد أن يكون أساساً للتحسين في المستقبل. تمثل المعايير الثابتة وغير المتغيرة أهياراً للشركة"².

يُعتبر التحسين المستمر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو بذلك يشغل "حيزاً كبيراً من الأفكار التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وقد استدعى تحقيقه تبني العديد من المبادئ والأفكار التي تجسده عملياً وبأفضل صورة ممكنة، وجعل هذا المبدأ من فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى عملية متواصلة من البحث عن كل ما يؤدي إلى التحسين المستمر في الأشخاص والمعدات والمجهزين والمواد والإجراءات، وأساس الفلسفة هو أنه يمكن تحسين كل جانب من جوانب العملية، والهدف النهائي هو الوصول إلى الكمال الذي لا يمكن تحقيقه، ولكن هناك بحث دائم عنه"³.

"يعني التحسين المستمر (كايزن Kaizan باللغة اليابانية) أن توفير الجودة للعملاء يكون ضرورياً للجودة الشاملة....، فتحسن التنظيمات الموجهة للجودة الشاملة عملياتها، ومنتجاتها، وخدماتها، وكذلك أناسها(من خلال التدريب) يوماً بعد يوم، وشهراً بعد شهر، وعلى مر

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ط1، ص 60.

² ريتشارد ل . ويليامز، مرجع سابق ، ص 08.

³ مهدي السامرائي ، مرجع سابق، ص 223.

السنوات بل والعقود الزمنية دون هوادة. وسُميت إستراتيجية كايزن المفهوم الوحيد الأكثر أهمية في الإدارة اليابانية مفتاح النجاح التنافسي الياباني".¹

المفهوم الإجرائي للتحسين المستمر:

هو عملية مستمرة ودائمة لكل الطرق والممارسات في مختلف أوجه عمل المنظمة، وهو ضرورة ملحة نظرا لصعوبة الوصول إلى الكمال وللتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، مجالاته متعددة منها تحسين إدارة الوقت، تقليل الأخطاء، تلبية رغبات الزبائن، توفير السلامة المهنية للعاملين وكسب ولائهم، توسيع دائرة إبداء الآراء وتشجيع الابتكار والإبداع، مع الاهتمام بتدريب وتعليم الموظفين وبناء فرق العمل وتشجيع المشاركة في العمل الجماعي وتنمية روح الولاء لدى العاملين.

5 / ثقافة الجودة الشاملة :

"يعرف Goetsch and Stanley ثقافة الجودة بأنها نظام القيم التنظيمية، والتي تشمل القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات الناتجة من محيط المشاركة، والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة

ويوضح أتكسون أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أسس ثقافية محددة، تتركز حول جودة المعلومات، وتناسب السلطة مع المسؤولية، والتعاون وسيادة مناخ الوضوح والعدالة بين العاملين، بالإضافة إلى ضرورة إحداث التغيير الثقافي والذي يساعد الأفراد على إنجاز الأعمال وزيادة الرغبة في الاستمرار مع المنظمة، ومن ثم الاعتقاد بأهمية التغيير، وأن تدرك المنظمة أن التغيير ليس شيئا ثابتا ولكنه يتزايد بمعدل مستمر، ولا بد أن نحب التغيير ونشجع الآخرين على حب التغيير لتحسين الأداء".²

"إن الجودة نتاج لثقافة الشركة، ويجب أن تكون مدفوعة بها. والثقافة هي مجموعة القيم والأفكار التي يعتنقها كل أفراد الشركة. يعبر القادة والمديرون أولا عن هذه القيم والأفكار، من

¹ إنفان جيمس ودين جيمس، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2009، ص321.

² ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان، مصر: جامعة عين شمس، 2003، ص11.

خلال اتجاهاتهم وسلوكياتهم. وبمرور الزمن، يتبنى معظم الموظفين هذه الاتجاهات، ويقومون بسلوكيات تماثل سلوكيات المديرين والقادة، وخاصة عندما تتجه نحو إنتاج منتجات عالية الجودة¹.

المفهوم الإجرائي لثقافة الجودة الشاملة:

من التعريفات السابقة يمكننا أن نعرف ثقافة الجودة بأنها مجموعة القيم التنظيمية، والأفكار والاتجاهات والسلوكيات التي يتبنّاها التنظيم، وتظهر من خلال اتجاهات وسلوكيات الأفراد. لتجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، خدمة لأهدافه، عن طريق التحسين المستمر ومشاركة العاملين وكسب ولائهم التنظيمي، والتركيز على إرضاء الزبائن وتلبية طلباتهم بشكل مستمر والارتقاء بمستوى الجودة إلى درجة التميز.

6 / الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي منظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم، وهي في نفس الوقت تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه².

الثقافة التنظيمية هي مجموعة العناصر التي تسمح لأعضائها بالعيش والتواصل والعمل المشترك، وتمكنهم من التفكير الجماعي لحل المشكلات، وهي تمكن التنظيم من القيام بمهمتين أساسيتين إحداهما تتعلق بالتماسك الداخلي لأفراده، والثانية بالتكيف ومواجهة التحديات الخارجية³.

تتكون ثقافة المنظمة من أربعة عناصر تتمثل في ما يلي:

- القيم و المبادئ المشتركة التي تشكل السلوك الجماعي .
- معايير سلوك الجماعة التنظيمية.

¹ ريتشارد ل . ويليامز ، مرجع سابق ، ص 23.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ط 3، ص 373.

³ ALECIAN Serge, & FOUCHER Dominique, **Le Management dans le service public**, Paris: Edition d'Organisation, 2003, ED 3, p 91.

- السلوكيات والتصرفات من قبل كل العاملين في المنظمة.
 - الممارسات المعمول بها في المنظمة.
- ويرى Schein أن الثقافة التنظيمية يمكن إدراكها على ثلاثة مستويات:
- ◆ المستوى المرئي: ويتمثل في الظروف المادية، الهيكل التنظيمي، قاعات الاستقبال.
 - ◆ مستوى القيم المعلنة: ويتمثل في تصريحات الإدارة العليا، التقارير السنوية.
 - ◆ مستوى القيم الفعلية: وتتمثل في الممارسات الفعلية للعلاقات مع العملاء والموردين والعاملين والجمهور في المجتمع.
- وهناك غالبا تناقض وتنافر بين مستوى القيم المعلنة ومستوى القيم الفعلية، إلا أن الأخيرة هي الإيقاع الحقيقي للقيم الجذرية التي تكون الثقافة التنظيمية.¹

المفهوم الإجرائي للثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي تلك القيم والمبادئ والمعايير والسلوكيات التي تشكلت داخل التنظيم؛ وأصبحت سمة رئيسية خاصة به، والتي تتجسد من خلال المستوى المرئي والقيم المعلنة والقيم الفعلية لكل تنظيم.

¹ وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، ص 44.

المبحث السادس: المنهج و التقنيات المتبعة في الدراسة

1/ المنهج :

تركز موضوع دراستنا حول معرفة تأثير وجود مبادئ إدارة الجودة الشاملة على فعالية الأفراد داخل الإدارات العمومية والجماعات المحلية، وقد اخترنا للدراسة الميدانية عمال وموظفي بلدية الجلفة، وبعد القيام ببحث استطلاعي تبين لنا من خلاله حجم مجتمع البحث الذي سنستخرج منه العينة المراد دراستها، والذي يقدر عدده في حدود 1299 موظف.

ولذلك اعتمدنا على المنهج الكمي نظرا لأننا سنستعمل المؤشرات والنسب والجداول الإحصائية التكرارية لدراسة ظاهرة نقص الفعالية.

"إن المناهج الكمية تهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة. وقد تكون هذه القياسات من الطراز الترتيبي مثل: أكثر من أو أقل من أو عددية وذلك باستعمال الحساب. إن أغلبية البحوث الإنسانية تستعمل القياس، وكذلك الأمر حينما يتم استعمال المؤشرات، النسب، المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة"¹.

"تهدف البحوث الكمية إلى اختبار بعض الفرضيات التي تتعلق بوصف واقع معين، من خلال بناء علاقات وقياس بعض المتغيرات، واستخدام البيانات المتوافرة لإيجاد علاقة ارتباطية أو سببية. كذلك تحاول الدراسات الكمية التوصل إلى عموميات غير مرتبطة بالسياق الذي تنفذ فيه الدراسة، كما ويهدف إلى تعميم نتائج البحث على حالات أخرى"².

2/ التقنيات :

تماشيا مع طبيعة الموضوع والعينة المختارة، والظروف المحيطة بالدراسة، وفي الإمكانيات المتاحة سنستعمل تقنية الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات وجمع البيانات، حيث "يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على

¹ مورييس أنجوس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة للنشر، ط 2، 2006، ص 100.

² عامر قنديلجي و إيمان السامرائي ، البحث العلمي الكمي والنوعي، عمان/الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، 2008، ص 62.

إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها شافية بالتمام، مما يجعله يعمم أحكامه من خلال النتائج المتوصل إليها على آخرين لم يشتركوا في الاستنطاق الاستبائي".¹

فالاستبيان عبارة عن استمارة مقسمة إلى محاور، حسب عدد الفرضيات، تحتوي مجموعة من الأسئلة التي تُخدم مؤشرات وأبعاد الدراسة، توزع على أفراد العينة ليتم في ما بعد تفرغها في جداول إحصائية يسهل قراءتها وتحليلها للتأكد من صدق الفرضيات، والوصول إلى نتائج تفسيرية للظاهرة المدروسة.

¹ عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، ليبيا: مكتبة مدبولي، 1999، ص 148.

المبحث السابع: الدراسات السابقة

1/ دراسات غربية:

1.1/ دراسة Mohrman (سنة 1996):

أجريت هذه الدراسة عن طريق مجلة Fortune الأمريكية وذلك على 1000 شركة وذلك أعوام 1987، 1990، 1993، وقد استهدفت الدراسة معرفة تأثير مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل شمول أو تضمين العاملين في الإدارة على الفعالية التنظيمية. وقد أوضحت الدراسة أن ثمة فروقا أساسية بين المدخلين هي أن أدبيات إدارة الجودة الشاملة تتجه أكثر إلى إنجاز العمليات وتحقيق النتائج بالنسبة للعميل أما أدبيات تضمين أو شمول العاملين في الإدارة تؤكد على تصميم العمل ووحدة الأعمال اللازمة لشمول العاملين وتحفيزهم، بالإضافة إلى التأكيد على جعل العاملين مساهمين في أداء الأعمال من خلال نظم المكافآت والمشاركة في الأرباح وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم الشركات استخدمت كلا المدخلين بصورة تكاد تكون متقاربة وذلك لتحقيق الفعالية التنظيمية ومن ثم تحسين الأداء المالي بها.

2.1/ دراسة Emery and Others (سنة 1996):

تعرض هذه الدراسة إلى أثر مظاهر عديدة للمناخ التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على 12 شركة بالولايات المتحدة تعمل في صناعات الفضاء، حيث يبلغ عدد العمال بها 15000 عامل وقد حددت الدراسة عدة عناصر مؤثرة على المناخ التنظيمي بحيث يكون إيجابيا ومشجعا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي مشاركة العمال، الالتزام التنظيمي، التدريب، نظام المكافآت، تمكين العاملين، تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية.

وقد استخدمت الدراسة قائمة استقصاء للعاملين بتلك الشركات بميزان مكون من خمس نقاط (مقياس ليكرت) وذلك في 7 مجالات هي مساندة الإدارة العليا، إدارة العملية لمعلومات الجودة، تصميم المنتج، إدارة الموارد البشرية، شمول الموردين، شمول العملاء.

وقد استنتجت الدراسة أن التدخل من جانب الإدارة لتحسين المناخ التنظيمي ضرورة قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكي تزيد احتمالات النجاح، بالإضافة إلى أن الأخيرة تزود المنظمة بتغيير مثالي في فلسفة الإدارة بغرض تحسين الفعالية التنظيمية، وقد أظهرت الدراسة أنه في الشركات التي بدأت بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة فإن ما يقرب من 41% من تلك الشركات أصبحت أكثر فعالية عن ذي قبل.

3.1/ دراسة Abraham and Others (سنة 1999):

أجريت هذه الدراسة على أربعين شركة فازت بجائزة الجودة في أستراليا وقد افترض الباحثون أن هذه المنظمات الفائزة بالجائزة قد أدارت عملية التغيير التنظيمي بنجاح، وقد تم تصميم نموذج ليختبر ديناميكيات التغيير الناجح، حيث تم اختبار العلاقات بين الفعالية لعمليات التغيير المختلفة، وبين إدراك النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

واستهدفت الدراسة الإجابة على التساؤل الذي يتعلق بأهمية الارتباط بين عدة عوامل تؤثر على التطبيق الناجح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وقد وجد أن هناك عددا من العوامل تمثل أهمية ذات مغزى لنجاح التحول إلى ثقافة الجودة وتطبيقها بالمنظمة منها وضوح الرؤية، والمشاركة، الاتصالات التثقيفية، مساندة الموارد، وقد أتضح أن أفضل العوامل هو أن تكون الإدارة فعالة في مساندة التغيير.

2/ دراسات عربية:

1.2/ دراسة منال طه بركات حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة

التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة.

قدم هذا الموضوع كرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال بالجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة، قسم إدارة أعمال سنة 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تبنياً واضحاً لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، من خلال الاهتمام بالتركيز على العميل، والتركيز على تحسين العمليات، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، كما تم التأكد على وجود مستوى جيد من الثقافة التنظيمية لدى العاملين في البنوك العاملة في قطاع غزة. وتوصلت كذلك الباحثة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى للمسمى الوظيفي والعمر والمؤهل العلمي وللتخصص وللسنوات الخبرة وللجنس.

2.2/ دراسة برهان الدين حسين السامرائي حول دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ

إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع السيراميك رأس الخيمة).

قدم هذا الموضوع كرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال بالأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي موسم 2011/2012.

تكمن أهمية هذه في كونها تتناول موضوعاً في غاية الأهمية، وهو أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية من حيث تسليط الضوء على القيادة الفعّالة، عملية اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التخطيط الإستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، التحسين المستمر في الأداء والسعي إلى تحقيق رضا العملاء.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين في هذا المصنع يقومون بصفة دورية لدراسة السوق من أجل التعرف على حاجات ورغبات العملاء، كما أنهم يهتمون بتلبية رغبات الزبائن بسرعة، وهذا يؤكد على التزام القيادة في المصنع بتحقيق أسس الجودة الشاملة، وتبين هذه الدراسة اهتمام القيادة أيضاً في نشر ثقافة الجودة عبر جميع الأقسام والمستويات الإدارية، وتركز بشكل كبير على عمليات التحسين المستمر للوصول إلى جودة الخدمات والسلع المقدمة للزبائن.

3.2/ دراسة فهد بن عبد الله الغزي حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة

مرور مدينة الرياض - دراسة تطبيقية - .

وهذا الموضوع عبارة عن رسالة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية سنة 2005.

هذه الدراسة تهدف الى معرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأجهزة الأمنية، ومدى إلمام ضباط المرور بهذا المفهوم، كذلك تطرقت إلى مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ ومتطلبات هذا التطبيق.

وقد توصل الباحث إلى أن إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة كان قوياً، من خلال توافق أهداف الجهاز الأمني مع أهداف الجودة الشاملة، وبالإنجازات المتميزة وعملية تطوير مهارات العاملين، وعبر الثقة الموجودة بين العاملين وجمهور المتعاملين.

كما أبرز مجالات تطبيق الجودة الشاملة والتي تتمثل في العمل على تحسين أداء أقسام المرور، والدقة والسرعة في الأداء، وتوسيع دائرة اتخاذ القرارات، أما أهم مستلزمات تطبيقها حسب الباحث فتخص عملية توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومراجعة أسلوب العمل، والتوجه نحو إشراك جميع العاملين في عملية التحسين المستمر والتي تعتبر أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3/ دراسات جزئية:

1.3/ دراسة نوال ابراهيمي حول إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية -

دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة.

وهي رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير - قسم علوم اقتصادية سنة 2006/2005.

وقد كان التساؤل العام المطروح كما يلي :

كيف يمكن للمستشفيات العامة أن تصل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح مجموعة من التساؤلات الجزئية:

● هل الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفى العام تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

● هل مستوى جودة الخدمة المقدمة يرضي المستفيدين منها؟

● هل يمكن إحداث التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة دون تدخل السلطات الوصية

فرضيات الدراسة:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفى لا تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إن مستوى جودة الخدمة المقدمة لا يرضي المستفيدين منها.
- لا يمكن إحداث التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة دون الرجوع للسلطات الوصية.

أهداف الدراسة:

حاولت هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الأسس العلمية لإدارة الجودة الشاملة في الخدمات العامة.
- تشخيص الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، وتحديد مدى ملاءمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم اقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها، والتي من شأنها توضيح كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العامة وتحسين الخدمة الصحية.

نتائج الدراسة:

- أكدت الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث بمسشفى بشير بن ناصر على النتائج التالية:
- عدم وضوح مفهوم الجودة والجودة الشاملة لدى نسبة كبيرة من موظفي المستشفى، ويعتبر هذا مؤشر سلبي في الثقافة التنظيمية.
 - بالرغم من إيمان الموظفين بضرورة التحسين، إلا أن أسلوبهم في العمل لم يخرج عن كونه تقليدي، فبالرغم من اقتناعهم بأن القيادة الفعالة والمشاركة في العمل عنصران أساسيان للتحسين إلا أنهم يفضلون الخضوع لنظام الرقابة دقيق يدفعهم للانضباط، كما يفضلون زيادة الأجر والحوافز المادية لاستمرار في التحسين.
 - مستوى جودة الخدمة مقبول ويرضى المستفيدين منها لحد ما.
 - يشعر المستفيدون من الخدمة بالأمان والثقة في التعامل مع العاملين بالمسشفى؛ إذ يرونه على قدر من الأدب وحسن الخلق، وكذا على قدر من المعرفة والمهارة المتخصصة.
 - لا يمكن إحداث تغييرات اللازمة لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة دون اللجوء إلى وزارة الصحة، فبالإضافة إلى عدم المعرفة الجيدة بمفهوم الجودة والجودة الشاملة، وعدم الالتزام بها، لا يملك المدير العام الصلاحيات التي تخوله لإحداث التغيير.

2.3/ دراسة حسناوي نجاة حول دور متطلبات الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة - دراسة ميدانية بمؤسسة التركيب الصناعي بوفاريك ولاية البليدة -.

كان هذا عنوان رسالة للحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة سعد دحلب البليدة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية - قسم علم اجتماع وديمقرافيا - سنة 2012.

وقد كان التساؤل العام لهذه الدراسة حول متطلبات الموارد البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة التركيب الصناعي، ونمط الاتصال المتبع في مؤسسة التركيب الصناعي، وهل يعمل على خلق بيئة عمل مشجعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟، وكذلك حول دور التكوين في المؤسسة لاستيعاب معايير إدارة الجودة الشاملة، وأهم العوامل التي تساعد المورد البشري على فهم مبدأ إدارة الجودة الشاملة.

فرضيات الدراسة:

1- كلما تعددت أنواع الاتصالات في المؤسسة أدى ذلك إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى تقبل برامج التكوين من طرف الموارد البشرية.

3- اللا توازن في فهم واستيعاب مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى عدم نجاح هذا النمط الإداري الحديث.

أهداف الدراسة:

حاولت هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1- التركيز على دور الموارد البشرية وأهميته في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.
2- معرفة كيفية إعداد برامج التكوين في المؤسسة ودورها في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
3- معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في مؤسسة التركيب الصناعي، مما يتيح الفرصة أمام المسؤولين معرفة مستوى تطبيق هذا المفهوم وإدراك أهم نقاط الضعف والقوة المتعلقة بالتطبيق.

4- يرتبط تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخصائص ثقافية خاصة بالعمل، وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن أن تكون هذه الخصائص قوة دافعة لتحسين أداء العاملين،

وكيف يتم استغلالها لتحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

نتائج الدراسة:

-المؤسسة التركيب الصناعي تجربة في مجال إدارة الجودة نظرا لحصولها على شهادتين للإيزو، حيث يمكن اعتبارها انطلاقة أو خطوة جيدة لتبني إدارة الجودة الشاملة لكن ليس عليها التوقف عند هذا الحد بل عليها العمل على الذهاب إلى ما وراء ذلك بتطبيق توصيات وتعليمات نظام الإيزو الذي يعتبر جسر مهم يمكن العبور عليه للوصول إلى نموذج إدارة الجودة الشاملة، وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة من حيث التركيز على حسن استثمارهم وتحقيق رضاهم، وخلق الولاء لديهم باعتبارهم أهم عنصر داخل المؤسسة، فهي المسؤولة عن التحسين المستمر لخدمة الزبون لذلك يتطلب العمل الجماعي في تحسين العمليات والمخرجات. -يعتبر الاتصال أداة ضرورية وفعالة ينتج عنها علاقات عمل إيجابية تعمل على تشجيع العمال وتساعدهم على تعزيز الروح المعنوية لديهم، كما يوفر فرص الإبداع والابتكار. وخلق وعي لديهم بمفاهيم الجودة ، غير أنه في مؤسسة التركيب الصناعي لم تعط اهتماما كبيرا لعامل الاتصال ومدى أهميته في عملية تسيير نظام الجودة، مما يحول دون بلوغ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-تعتبر حلقات الجودة وسيلة اتصال هامة في عملية التحسين المستمر كونها تساعد على تقديم المقترحات المتعلقة بالجودة، وتسهم في بناء فريق عمل متجانس ومتفاهم قادر على تقديم خدمات مهمة للمؤسسة في مجال الجودة.

-وجود بعض الجوانب الإيجابية في المؤسسة محل الدراسة وهو اتصال الرئيس بالمرؤوسين ومعاملتهم المبنية على الاحترام، وتقديم لهم المساعدة في حل مختلف مشاكل العمل ويشجع على العمل الجماعي، وهذا ما يساعد على تحسين و ضمان الجودة في العمل.

-إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب تكوين الموارد البشرية لتحسين كفاءتهم، واكتساب المهارات الخاصة بالجودة، وهذا ما قامت به مؤسسة التركيب الصناعي من تكوين للعمال ، وإن شمل سوى فئة الإطارات لذا فهو يعتبر ضعيف ولا يكفي من أجل ترسيخ مفهوم الجودة

بالمؤسسة محل الدراسة، والتميز بين الفئات المهنية يولد بعض المشاكل كعدم الرضا وعدم الانتماء لجماعة العمل بالمؤسسة.

-أكدت نسبة كبيرة من المبحوثين على وجود شعور بعدم الرضا في العمل الذي يقومون به، وهذا يعتبر من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-بينت الدراسة ضعف ثقافة الجودة بالمؤسسة بسبب مجموعة من العوامل التي تشكل عقبة للمؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-أكد المبحوثون على ضرورة توفير المؤسسة على عدة عوامل التي تساعد على نشر ثقافة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

3.3/ دراسة مداح لخضر حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة المركز الجامعي بالمدينة -.

كان هذا عنوان رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق بالمركز الجامعي بالمدينة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للموسم الجامعي 2008/2007.

وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو إمكانية تطبيق هذه المنهجية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الجزائري، وذلك بقياس تبنيها لأبرز مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مركزا في بحثه هذا على مبادئ الجودة وهي إمام هيئة التدريس بمبادئ الجودة الشاملة، والتحسين المستمر للأداء، والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين للجامعة.

كانت نتائج البحث كالتالي:

- لا يوجد توافق كبير يضمن الجودة والنوعية في التعليم العالي وذلك لنقص الإمكانيات المالية.
- ضرورة أن يتم التحسين المستمر من خلال ذوي الاختصاص.
- ضرورة إصلاح بنية التعليم العالي بما يتماشى والتطورات الموجودة في البيئة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي.
- يمكن تطبيق الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي الجزائري نظراً للتطور الكبير الذي تشهده في جانب الموارد البشرية والهياكل البيداغوجية.

المبحث الثامن: المقاربة النظرية السوسيولوجية للموضوع

وتتمثل المقاربة السوسيولوجية في التصور الذي نعالج به موضوع الدراسة؛ أي أننا نرى هذا الموضوع من خلاله، ونفهم الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة في إطاره العام، حتى تتمكن من تفسيرها علمياً، وبذلك يصبح لنتائج هذا البحث قيمة علمية.

ويمكن اللجوء إلى نظرية واحدة أو عدة نظريات، فبالنظر إلى موضوع البحث الذي يتناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، والذي يبدو متشعباً ومتداخلاً؛ حيث يبدو لنا موضوع الجودة الشاملة كأسلوب جديد في إدارة التنظيمات المختلفة عبارة عن تقاطع لمجموعة من النظريات والتصورات والدراسات العلمية لعلماء ورواد اهتموا بالتنظيم وعلاقات العمل.

على ضوء ذلك اعتمدنا بدايةً على نظرية الأنساق لتالكوت بارسونز كنقطة انطلاق في هذا البحث، حيث توحى الأفكار التي تحملها هذه النظرية " بأن النسق الاجتماعي إطار شامل وعام، وقادراً على امتصاص الضغوط أو استيعاب التوترات وكل مظاهر السلب والانحراف التي تحل عليه من الخارج، أو تنبثق عن المكونات والأجزاء من الداخل. وبذلك يكون للنسق الاجتماعي بعدين. أحدهما خارجي والآخر داخلي. أما عن البعد الأول فإنه يتصل بعلاقة النسق الاجتماعي بالبيئة، بما في ذلك الأنساق الاجتماعية الأخرى أو أنساق الفعل، أما البعد الثاني فيختص بالمؤثرات وتبادل الوظائف، أو الاعتماد المتبادل بين الأدوار".¹

وهذا ما يؤكد على فكرة أنه لا يمكن التركيز على تطبيق مبادئ الإدارة الشاملة على تنظيمات اجتماعية دون أخرى، لذلك لابد من الاهتمام بجميع الأنساق الفرعية و في كل المجالات (صناعية، إنتاجية، تربوية، خدمية، عمومية أو غيرها)، خدمة للنسق العام.

واعتمدنا في ما بعد على مختلف التصورات والأطر والنماذج النظرية لإدارة الجودة الشاملة كنموذج ادوارد ديمينج، وجوزيف جوران وفيليب كروسبي وأرماند فايجنوم وكاوارو إيشيكاوا وغيرهم من رواد الجودة الشاملة، والذين ساهموا بشكل كبير في وضع الأسس والمبادئ التي يرتكز عليها هذا المدخل التنظيمي الهام.

¹ محمد عبد المعبود مرسي، مرجع سابق، ص 20.

آخذين في الحسبان نظريات الفكر التنظيمي خاصة مدرسة العلاقات الإنسانية وما توصل إليه كل من التون مايو ودوجلاس ماكجريجور في نظريته Y والتي تتوافق في كثير من مبادئها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

فنظرية Y تؤكد على ضرورة وضع الأهداف والخطط بالمشاركة، وتوفير المعلومات الكافية للتنفيذ، وتفويض سلطة التصرف والبت في الأمور، من أجل توفير قدر كبير من الحرية والمرونة والسرعة في أداء الأعمال، وكسب ثقة العاملين، مما يشجع معه على الرقابة الذاتية لدى العاملين في المنظمة. فالرقابة المباشرة اللصيقة تشكل ضغطاً عليهم، والروتين العقيم وكثرة القواعد، تكبل العاملين بقيود تحد من حريتهم، لذلك توجه إدارة الجودة الشاملة الأنظار في المنظمة إلى تبني سلسلة الأهداف التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يوجد هدف إستراتيجي كلي للمنظمة وهو -إرضاء الزبون-، الذي بناءً عليه تقوم الإدارة العليا بوضع أهدافها.¹

لا يمكن دراسة مبادئ وأفكار الجودة الشاملة وتطبيقها ميدانياً دون معرفة مختلف مدارس ونظريات التنظيم، لأن هذا المدخل يعتبر أحد المداخل الحديثة التي هي في الأصل نتائج لمخرجات تلك المدارس والنظريات.

¹ عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، عمان/الأردن : دار وائل للنشر، 2001، ط1، ص 56.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: المسار والجذور التاريخية للجودة.

المبحث الثالث: رؤاد الجودة الشاملة.

المبحث الرابع: مبادئ و فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الخامس: ثقافة الجودة الشاملة.

المبحث السادس: فلسفة التحسين المستمر في الخدمات.

المبحث السابع: أدوات إدارة الجودة الشاملة وصعوبة

تطبيقها في المؤسسات العمومية

إن إدارة الجودة الشاملة ليست غاية أو هدفا في حد ذاتها، ولكنها وسيلة من الوسائل الحديثة، تحمل مجموعة من المعايير والإجراءات والمبادئ التي تهدف إلى خلق ثقافة ومناخ تنظيمي جديد يؤدي إلى عمليات تحسين مستمر في جميع نشاطات المنظمة، بواسطة استعمال أدوات الجودة الشاملة التي تركز على استخدام الأساليب العلمية والطاقات البشرية لتحقيق أهداف وطموحات المنظمة.

ويُنظر إلى إدارة الجودة الشاملة من قبل المفكرين والروّاد من عدة مدخل لعلّ من أهمها أنّها مدخل إداري يهتم بالإطار الفني المتكامل بحيث يغطي جميع مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بدءاً بالتخطيط إلى غاية التسويق أو تقديم الخدمة إلى الزبون، وينظر إليها كذلك على أنّها ثقافة تنظيمية جديدة تتضمن التركيز على الزبون الداخلي والخارجي، وخلق محيط جديد من الثقة والحوار بمشاركة جميع العاملين والاهتمام بفرق العمل والتدريب والتطوير المستمر لجميع الأقسام والوحدات وكل أفراد المنظمة، وتعرّف كذلك على أنّها مدخلا تنظيميا معاصرا يركز على الجودة والتحسين المستمر بمساهمة الجميع لتحقيق الرضا لأفراد المنظمة والمجتمع، وتوصف على أنّها فلسفة ونظرة شاملة جديدة تهم بكل المراحل والمستويات تستعمل جميع الأدوات والطرق العلمية الضرورية واللازمة لتحقيق الفعالية وصولا إلى التميز والارتقاء إلى درجة العالمية.¹

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تطورها عبر المراحل التاريخية السابقة، مع ذكر أهم العلماء والروّاد الذين ساهموا في تحديد مبادئها، والفلسفة والمبادئ التي تقوم عليها، دون أن ننسى أهم الأساليب والأدوات العلمية التي تُستخدم لتجسيدها ميدانياً، وأخيرا معوقات تطبيقها في التنظيمات الخدمية العمومية.

¹ نزار عبد المحيد البروراي و لحسن عبد الله باشيرة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، عمان/الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ط 1، ص 145.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة.

1/ مفهوم الجودة :

"تعدد استعمالات مصطلح "الجودة" ومدلولاته في الحياة اليومية. فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز. ويراهما البعض متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر، وغائبة عما هو رخيص. وقد تستعمل لوصف السلع التي تحمل خصائص وصفات مرغوب بها أو للدلالة على دقة أداء السلعة للوظيفة المشتراة لأجلها. وقد يترادف استخدامها مع منتجات دولة معينة (مثلا إنتاج ياباني) أو شركة معينة، وغير ذلك. وهكذا يشار إلى أن الجودة تعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين. فمثلا ما هي الجودة في حالة الفحص والمعالجة الطبية والعمليات الجراحية؟ وما هي في التعليم العالي؟ وما هي في السلع الاستهلاكية؟ وما هي في السلع الصناعية؟ وهل تعني ذات الشيء باختلاف الزمان، أو المكان أو التخصص المعرفي، أو العمر، ... الخ؟".¹

ويمكننا أن نلخص تعريف الجودة في ما ذهب إليه بعض الرواد والأكاديميين في مجموعة التعاريف التالية:²

- "الجودة هي الخصائص المادية أو غير المادية التي تشكل الطبيعة الأساسية للشيء أو هي واحدة من الخصائص المميزة للشيء" (قاموس عالم ويستر الجديد).
- "الجودة هي غضب الزبون لرداءة المنتج" (الأكاديمية الفنية الألمانية).
- "الجودة هي المواءمة للاستخدام" (Juran).
- "الجودة هي المطابقة للمتطلبات" (Crosby).
- "الجودة ينبغي أن تستهدف حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية" (Deming).
- "الجودة هي تلك التوليفة أو التركيبة الإجمالية للخصائص التسويقية، الهندسية والتصنيعية وقابلية الصيانة للمنتج أو الخدمة ألها تلي توقعاته" (Feigenbaum).
- "الجودة هي تلك الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد وصوله للأسواق، قبل أيّ خسارة أخرى ناجمة عن الاستخدامات الجوهرية للمنتج" (Taguchi).

¹ رعد عبد الله الطائي و عيسى قدارة ، مرجع سابق، ص 28 .

² عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 13 .

▪ "الجودة هي شمولية صفات وخصائص المنتج أو الخدمة والتي تؤثر على قدرته في إشباع حاجات الزبائن المعلنة أو الضمنية" (ISO 9000).

وقد عرفها "قاموس Webster (1985) : أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة. و يعرفها قاموس Oxford: أنها درجة التميز أو الأفضلية".¹
خصائصها:² الملائمة، التوافر، الاستمرارية، النجاعة، الفعالية، الكفاءة، السلامة، في الوقت المناسب، الرضا، الاستقرار، التحسين.

أبعادها: نتطرق هنا إلى نوعين من الجودة، جودة السلعة والتي يمكن قياسها بسهولة، وجودة الخدمة التي يصعب قياسها، ورغم ذلك نستطيع تحديد أبعاد كليهما من خلال ما يلي:³

أ/أبعاد جودة الخدمة:

1-المعولية: تتضمن اتساق الأداء والاعتمادية وتعني أن الشركة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وبذلك توفى الشركة بوعودها.

2-الاستجابة: رغبة وجاهزية أو استعداد العاملين لتقديم الخدمة.

3-الكفاية أو المقدرة أو الأهلية: تعني امتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة.

4-إمكانية الوصول للخدمة: تتضمن سهولة الوصول وسهولة الاتصال.

5-التعامل: تتضمن الدمائية أو اللياقة أو الأدب والاحترام، التقدير، والصدقة التي يبديها العاملون الذين تتطلب أعمالهم الاتصال بالزبائن مثل العاملين في أقسام الاستقبال أو الذين يردون على الاتصالات الهاتفية.

6-الاتصال: تعني إعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها والإصغاء لطلباتهم، وقد يتطلب ذلك قيام الشركة بتكييف لغتها للزبائن المختلفين.

7-الموثوقية أو المصداقية: تتضمن جعل الشركة جديرة بالثقة والاعتماد وتمتع بالصدق والأمانة والاستقامة وتدافع عن مصالح الزبائن من الصميم.

8-الأمان: التحرر من الخطر أو الشك.

¹ رعد عبد الله الطائي و عيسى قداة ، مرجع سابق، ص 29 .

² نزار عبد الحميد البرواري و لحسن عبد الله باشيرة ، مرجع سابق ،ص 138.

³ عواطف ابراهيم الحداد ، مرجع سابق، ص 23.

9-فهم/معرفة الزبون: بذل الجهود لفهم حاجة الزبائن.

10-الملموسية: الجوانب المادية للخدمة.

وهناك أبعاد أخرى لجودة الخدمة لكنها لا تخرج عن حدود المفاهيم التي تتضمنها الأبعاد العشرة المذكورة أعلاه وهي : الوقت، التسليم في الوقت المحدد، التعامل، الدقة، الإتمام أو الكمال، الاستجابة، سهولة المنال، والجودة المدركة.

ب/ أبعاد جودة السلعة:

1-الأداء: خصائص التشغيل الأساسية.

2-المظهر أو الخصائص: أن يتضمن المنتج القليل من الإضافات.

3-المعولية: وهي الفترة الزمنية التي يعمل بها المنتج دون حدوث عطل أو انهيار في ظل ظروف تشغيل طبيعية.

4-المطابقة: مقابلة المعايير المتفق عليها مسبقا.

5-الديمومة أو المتانة: طول مدة الاستخدام، اقتصاديا وتكنولوجيا.

6-القابلية للخدمة: السرعة، التعامل، الكفاءة وسهولة التصليح.

7-الجمالية: الرونق أو الإحساس الذي يولده امتلاك السلعة أو مخاطبة الحواس.

8-الجودة المدركة: التقييم غير المباشر للجودة(السمعة).

2/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد اختلف الكثير من الرواد والمفكرين في تعريف إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مفهومها بدقة، نظرا لحداثة هذا المفهوم؛ ولاختلاف رؤاهم الفكرية؛ وتنوع ثقافات المنظمات التي بادرت إلى تطبيق هذه الفلسفة الجديدة.

"فكانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية BQA حيث عرّفت TQM على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً".¹

¹كاظم حمود خضير ، إدارة الجودة الشاملة، عمان/الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ط 3، ص 74.

وقد حدّد كول مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنّها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أنّ هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير، أمّا كروسبي وهو من روّاد إدارة الجودة الشاملة فيؤكّد على أنّها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث إنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.¹

وقد عرفها "معهد الجودة الفيديرالي على أنّها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات".²

ويشير ارموند فيجناوم على أنّها "نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة وإدامتها وجهود لتحسين جودة المجموعات المختلفة في منظمة ما، وذلك لأجل تمكين المنتج والخدمة لأن يكون في أفضل المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا الكامل للمستهلك".³

ويمكن أن تُعرّف إدارة الجودة الشاملة على أنّها " عبارة عن فلسفة إدارية متكاملة تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة ومراقبتها، وتشكل محاورها من النظم الفنية والاجتماعية والعمليات الإدارية التي تركز على احتياجات الزبائن وباقي الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة بتهيئة المناخ المناسب وبناء الثقافة التنظيمية تجعل المنظمة أرضاً خصبة صالحة لتطبيق هذه الفلسفة".⁴

¹ كاظم حمود خضير، مرجع سابق، ص 75.

² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان/ الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ط 1، ص 17.

³ نزار عبد المجيد البرواري و لحسن عبد الله باشيرة، مرجع سابق، ص 145.

⁴ نفس المرجع، ص 144.

المبحث الثاني: المسار والجذور التاريخية للجودة الشاملة

1 / مفهوم الجودة عبر التاريخ :

1.1/ الجودة في الحضارات القديمة:

لقد عرف الإنسان الجودة عبر العصور القديمة، وما شهدته الحضارات الإنسانية المتعاقبة من تطور في فن العمارة والبناء، وفي غيرها من مجالات الحياة البشرية، وهناك دلائل تثبت ذلك أهمها:

- ما جاء من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي دونها في مسلته المشهورة التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، ففي التعامل التجاري ألزم التاجر أن يقدم سلعة جيدة وعليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها ويصلح عيوبها، كما أن المادة 229 وهي تختص بتنظيم الأعمال فتنص "إذا كان بناء قد بنى بيتا لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت فسوف يقتل ذلك البناء".
- الكثير من الآثار التي ظلت شاخصة إلى يومنا هذا رغم تأثيرات الزمن والطبيعة عليها لما تمتاز به من جودة في العمل وإتقانه، مثل أهرامات مصر وجدران المعابد، وسور الصين العظيم، ومئذنة الملوية في سامراء، وسد مأرب، ناهيك عن القصور والمساجد والقلاع والكنائس في عموم الأقطار الإسلامية والمسيحية وفي مقدمتها قصر الحمراء في غرناطة ومسجد قرطبة ومساجد العثمانيين وقصورهم في الأستانة، والأمثلة في هذا المضمار كثيرة لا تحصى.¹
- وفي الحضارة الإسلامية تتجسد الكثير من الآثار و الشواهد التي تدل على الإتقان والجودة التي تميزت بها هذه الحضارة عبر تاريخها الطويل وفي مختلف القارات التي تواجدت بها، التي نهلنا من المنبع الصافي للهدى النبوي الذي أكد على الإتقان في حديثه - صلى الله عليه وسلم - (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه مسلم.

¹ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 40.

ويتطرق العلامة ابن خلدون في مقدمته إلى الجودة؛ وكيف أن لجودة التعليم دور بارز في ازدهار الصناعة، حيث يقول "وعلى قدر جودة التعليم ومملكة المعلم يكون حذق المتعلم في الصناعة وحصول ملكته"¹.

2.1/ الجودة في العصر الحديث :

لم تكن الجودة نتاج مرحلة معينة واحدة، بل كانت تراكما لعدة أزمنة ومراحل، ومجهود معتبر لعدة علماء ورؤاد ومدارس فكرية مختلفة.

"لقد مرت التطورات التنظيمية للفكر الإداري عبر مراحل فكرية وفلسفية استندت للعديد من المتغيرات التي أفرزتها البنية التنظيمية ومن خلال أكثر من مائة عام من التطورات والتي كان لها الأثر الفكري الهام في تجسيد معالم الجودة الشاملة"².

2. / الفكر التنظيمي والجودة:

إن للمدارس الفكرية ونظريات التنظيم الاجتماعي أثر كبير في الوصول إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأهمها في ذلك يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ-المدرسة التقليدية الكلاسيكية:

"لقد بدأ الفكر الكلاسيكي تطوره منذ عام 1890 والذي ابتداء ظهوره من خلال الفكر البيروقراطي الذي أكدّه ماكس فيبر الألماني الأصل وقد تمثل بالمدرسة البيروقراطية والتي تستند للعديد من المفاهيم الرسمية والمعيارية.. الخ من الأبعاد التي شكلت منعطف هادف في تطوير الفكر الإداري والتنظيمي، ثم أعقبته تاريخيا المدرسة العلمية التي جاء بها المهندس فريدريك تايلور والذي أطلق عليه (أبو الإدارة العلمية) من خلال دراسته للوقت والحركة ثم أعقبه مدرسة التقسيمات الإدارية التي جاء بها هنري فايول واستندت تلك المدرسة إلى قواعد إدارية وتنظيمية تم التركيز عليها في تطوير العملية الإدارية"³.

ولعل أهم ما استطعنا أن نلمسه من أثر مبادئ وقيم هذه المدرسة على إدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

¹ عبد الرحمن بن خلدون ، مقدمة ابن خلدون، القاهرة : دار ابن الجوزي، 2010، ط 1، ص 332.

² كاظم حمود خضير ، مرجع سابق ، ص 87.

³ نفس المرجع ، ص 87.

- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
- الهيكل الهرمي للتنظيم.
- الدقة والسرعة والوضوح.
- التخطيط والإستراتيجية في بناء التنظيمات وتحديد أهدافها.
- التوظيف الدائم (مدى الحياة).
- استخدام المبادئ العلمية في مجال العمل.
- الاهتمام بالوقت والحركة.
- استخدام الحوافز المادية لتحسين الأداء.
- الاختيار والتدريب العلميين للعمال.
- خضوع المصالح الشخصية للمصالح العامة والإنصاف (الولاء التنظيمي).
- الاستقرار الوظيفي.
- المبادرة وروح الابتكار.
- التعاون وروح الجماعة.

ب-مدرسة العلاقات الإنسانية أو النظريات النفسية الاجتماعية:

"وتعتبر تلك المدرسة التي ظهرت منذ 1929 إذ تجسدت معالم آفاقها من خلال دراسات التون مايو في مصانع هوثرون وقد تم التركيز من خلالها على الجوانب الإنسانية والسلوكية بعد أن ظهرت معالم فشل الجوانب المادية في العلاقات الاجتماعية التي ركزت عليها المدرسة الكلاسيكية"¹.

وكذلك لا يمكن إغفال إسهام أبراهام ماسلو ونظريته حول التحفيز والشخصية أو ما يسمى بهمرم الحاجات الخمسة (الفيزيولوجية، الأمنية، الانتماء، التقديرية، وحاجة الأداء أو تحقيق الذات)، ونظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ التي تطرق فيها إلى العوامل المحفزة (الرضا)؛ والعوامل الغير محفزة (عدم الرضا)، دون أن ننسى دوجلاس ماكجريجور ونظريته Y التي تتوافق في كثير من طروحاتها مع مبادئها إدارة الجودة الشاملة.

¹ المرجع السابق، ص 87.

ويشير كثير من العلماء إلى التأثير الواضح لرواد إدارة الجودة الشاملة بأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ويمكن أن نحصر تأثير مدرسة العلاقات الإنسانية على مبادئ وتوجهات إدارة الجودة الشاملة من خلال ما تبنته من هذه المبادئ التالية:

- مراعاة العوامل الإنسانية داخل التنظيم.
- القيادة التنظيمية ودورها في تنمية واستقرار المنظمة خاصة من الناحية الاجتماعية والإنسانية.
- أهمية الحوافز المعنوية.
- الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (عملاء الداخل والخارج).
- اندماج العاملين ومشاركتهم والتعاون في ما بينهم.
- تشكيل فرق العمل وتشجيعهم.
- أهمية الثقافة التنظيمية.
- الاهتمام بالموارد البشرية وتلبية رغباتهم (حاجاتهم).
- خلق مناخ تنظيمي لتنمية الولاء التنظيمي.
- حرية المبادرة والابتكار لدى جميع العاملين.

3 / مراحل تطور فكر الجودة:

يصنف فايجنبوم Feigenbaum (1993) تطور مفهوم الجودة إلى خمس مراحل (وتحذو حذوه الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس سنة 1985) وهي¹:

- 1) فترة مسؤولية الحرفي عن السيطرة على الجودة.
- 2) فترة مسؤولية رئيس العمال عن السيطرة على الجودة.
- 3) فترة السيطرة على الجودة بالفحص.
- 4) فترة السيطرة على الجودة إحصائياً.
- 5) تأكيد الجودة.
- 6) إدارة الجودة الإستراتيجية.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان/الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص

(7) إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مرحلة السيطرة على الجودة للحرفي:

" اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جداً إنتاج المنتج بكميات صغيرة كما يكون الحرفي الواحد مسئولاً عن صنع المنتج ككل في الغالب. وتبعاً لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معيار الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنتاج موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي؛ فالحرفي مسئولاً عن المنتج وإتقان العمل والجودة التي يخلقها تكون مجالاً للفخر بنفسه وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل".¹

ثانياً: مرحلة السيطرة على الجودة لرئيس العمال:

" تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت التخصص في العمل ولم يعد العامل مسئولاً عن كل المنتج بل جزءاً منه فقط من عمليات صنعه كما أصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس للعمال يشرف على إنتاجهم. بذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمال مسئولاً عن التحقيق عن إنجاز الجودة المطلوبة".²

وانتهت هذه المرحلة حين تم استخدام مصطلح ضمان الجودة ولأول مرة سنة 1920 في مختبرات شركة بيل للهواتف (Bell Téléphone Laboratoires) بالولايات المتحدة الأمريكية.³

ثالثاً: مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص:

"شهدت هذه الفترة بين 1920-1946 تطوراً جديداً في مجال السيطرة على الجودة فالمنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيداً وتزايد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذلك تم إيجاد

¹ المرجع السابق، ص 64.

² المرجع السابق، ص 65.

³ نزار عبد الحميد البروراي و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص 40.

وظيفي المفتش أو الفاحص الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتوجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها لعزل المنتوجات التي لا تتطابق مع المعايير، وقد برزت من هذه المرحلة أقسام للفحص في الشركات، ومن أولى تلك الشركات التي أنشأت قسماً للفحص فيها شركة ويسترن إلكترونيك Western Electric¹.

ولقد كان من أهم رواد هذه الفترة إدوارد ديمينج Edward Deming، والذي يُعترف له لدى كثير من العلماء و المفكرون بأنه أبو الجودة، وكذلك برز معه جوزيف جوران Joseph Juran، الذين كان لهما فضل كبير في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص والاختبار لجودة المنتجات السلعية والخدمية في المنظمات.²

"لقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختبار العينات الإحصائية، ووضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش، الأمر الذي ساهم في زيادة شهرة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث شهد عام 1944 بداية نشوء استخدام هذه الأساليب في مجال الرقابة على الجودة في الصناعة الأمريكية".³

رابعا: مرحلة السيطرة على الجودة إحصائيا (فترة الخمسينيات):

"تمتد هذه المرحلة بين عامي 1946-1960 ظهرت خلالها تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات، ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة من بدايتها الأولى جرى خلال المرحلة السابقة. ففي عام 1924 قدم شيوارت W.A.Shewhart مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دوراً أساسياً في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية".⁴

لقد ميّز هذه الفترة " الضعف الواضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية. وقد كانت المنافسة محدودة في هذا المجال إلى حد بعيد، وقد أسهم إدوارد ديمينج Deming في هذه الفترة حيث قام بالذهاب إلى اليابان، وإلقاء محاضرات تطويرية وتدريبية في العديد من

1 يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص65.

2 نزار عبد الحميد البرواري و لحسن عبد الله باشوية، مرجع سابق، ص 41.

3 مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 51.

4 يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص66.

المنظمات الإنتاجية اليابانية، وقد ركزت المنظمات على الآراء والمقترحات التي وضعها ديمينج Deming. وعلى ضوء هذه المقترحات تم وضع وإعداد فريق عمل متخصص في مجال الجودة في المجتمع الياباني، وكان له الأثر الواضح والفعل في التطوير والتحسين الذي ظهرت معالمه وآثاره بعد انتهاج سبيل ما أوضح يمينج للمنظمات اليابانية، وأصبحت المنتجات الصناعية من المنظمات اليابانية رمزاً للجودة الدائمة".¹

خامسا: مرحلة تأكيد الجودة (فترة الستينيات):

"لقد تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة وقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه وقد تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات و التدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة".²

"بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962م، وتم تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل أخصائيي الجودة اليابانيين مثل ايشيكاوا وتاغوشي، ومن علماء غربيين تأثروا بمدرسة العلاقات الإنسانية ونظرياتها مثل ديمينج Deming وجوران وكروسبي، حيث تم التركيز في هذا النمط الإداري على مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين ضمن إطار تعاون متكامل بين أفراد المنظمة. وانتقلت فكرة دوائر الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات".³

سادسا: مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية (فترة السبعينيات):

" ويرمز لها بـ (S.Q.M) ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي (1970-1980) وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المقبولة ولعل شركة (I.B.M) الأمريكية هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، حيث حددت المحاور الرئيسية الآتية لإستراتيجية جودتها:

¹ نزار عبد الحميد البروراي و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق ، ص 42.

² كاظم حمود خضير ، مرجع سابق ،ص 89.

³ نزار عبد الحميد البروراي و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق ، ص 42.

أ-إرضاء الزبون وتلبية ما يطلبه ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادت به، هو Market Driven Quality.

ب-الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها، فمن غير المقبول أن تتحقق الجودة في مجال دون آخر.

ج-المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء؛ الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل... الخ".¹

سابعا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (فترة الثمانينات):

" خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأُطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة".²

" بحلول عام 1980م زاد عدد دوائر الجودة إلى أكثر من 100.000 دائرة تمارس عملها في المنظمات اليابانية. لقد شهدت هذه الفترة اهتماما متزايدا عن غيرها من الفترات التاريخية السابقة الذكر في مجال الجودة، حيث تم التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بين المنظمات الإنتاجية والخدمية، وبرزت إسهامات المنظمة العالمية للمواصفات وهي منظمة الـ(ISO)، مستخدمة توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية والخدمية على المستوى الدولي حيث صدرت سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 عام 1987 بإصدارها الأول. وأصبحت الجودة في هذه المرحلة مقياس تقاس به العديد من الأنشطة التنافسية. وشاعت حلقات الجودة وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات، وفي ضوء نجاحها الواضح في اليابان، انتشرت الحلقات داخل الصناعة الأمريكية، مع توقعات كبيرة من الجميع عن نتائجها الرائعة والفورية لدرجة أنها وصفت في مجلة Week Business عام 1986م بأنها موضحة الثمانينات".³

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 69.

² المرجع السابق، ص 70.

³ نزار عبد المجيد البرواري و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص 43.

حلقات الجودة هي ابتكار ياباني، يتمثل في وجود جماعات صغيرة من العمال تخصص جزءاً من الوقت لكشف وتحليل وحل المشاكل الموجودة والمتوقعة المتصلة بالجودة في حدود مسؤولياتهم، واجتماعاتها تطوعية وتتم أسبوعياً.¹

هذه الجماعات التي تشكل حلقات الجودة تكون في الغالب دائمة ومتجانسة، عدد أفرادها ما بين خمسة أو ستة أفراد متطوعين؛ ينتمون إلى نفس وحدة العمل (مصلحة واحدة في معمل، مكتب، خدمات، مخبر، شبكة مبيعات)، أو عبارة عن أفراد لها اهتمامات مهنية مشتركة.²

¹ خير الدين جمعة و ابتسام حسيني ، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة -تجارب بعض الدول-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر / بسكرة، العدد التاسع، جوان 2011، ص 122.

² MiIGANI Philippe, **Les Systèmes de Management**, Paris: Les Editions d'Organisation Université, 1993, p84.

المبحث الثالث: رواد الجودة الشاملة

لقد تعددت نماذج الجودة الشاملة، وكثر منظروها والمساهمون في وضع مبادئها وأساليب تطبيقها في كثير من الدول التي تبنت هذا المدخل، وفي ما يلي سنقتصر على ذكر أهم هؤلاء الرُّوَاد.

1- ادوارد ديمينج W Edwards Deming (1900-1993):

"تدرّب ديمينج Deming كإحصائي، وعمل لشركة ويسترن إلكترونيك Western Electric خلال فترة ريادتها لمراقبة الجودة إحصائياً في العشرينات، والثلاثينات من القرن العشرين الميلادي. وأثناء الحرب العالمية الثانية قام بتعليم مقررات مراقبة الجودة كجزء من جهد الدفاع الوطني".¹

"انتقد ديمينج Deming نموذج الإدارة العلمية المشهور الذي وضعه تاييلور، وتقابل عام 1930 مع والتر شيورات الذي يعرف بأنه الأب الثاني للجودة إن لم يكن الأول، وكان إحصائياً كبيراً يعمل في مؤسسة Bell Téléphone Laboratoires وقدم نموذجاً إحصائياً لضبط الجودة. واكتشف ديمينج أن هذا النموذج الذي وضعه شيورات ينطوي على قوة هائلة في زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين".²

"يعتبره معظم الناس الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة. أدرك ديمينج Deming أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج. ابتكر ديمينج ما يسمى بدائرة ديمينج Deming: خطط، و نفذ، وافحص، وتصرف. رغم أنه تحدث بوضوح عن طرق تحسين الجودة، فقد تم تجاهله من قادة الصناعة الأمريكية في أوائل الأربعينيات".³

"بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية سنة 1945 استجاب لطلب الحكومة اليابانية للتوجه إلى اليابان لمساعدة صناعتها في تحسين الإنتاجية والجودة. وقام بنقل آرائه عن الرقابة الإحصائية على الجودة وتطبيقاتها لهم بجانب فلسفته العامة التي مفادها أن الإنتاجية تتحسن كلما زاد

¹ إيفان جيمس، و دين جيمس، مرجع سابق، ص 82 .

² سوسن شاكرا مجيد، و محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 55.

³ ريتشارد ل. ويليامز، ترجمة مكتبة جرير، مرجع سابق، ص 07.

معدل التغيير والتجديد، وقد حققت هذه الأفكار نجاحات مذهلة في مجال الإنتاجية والجودة، وتقديراً لجهوده الاستثنائية استحدثت الحكومة اليابانية سنة 1951 جائزة تمنح سنوياً من قبل اتحاد علماء ومهندسي اليابان للشركة التي تمتاز من حيث الابتكار في مجال الإنتاجية والجودة أسمتها باسمه، ولُقب بلقب أبو الجودة لأنه برهن لهم عملياً أن الجودة الأعلى تعني كلف أقل¹. "لم يكن ديمينج Deming معروفاً في الولايات المتحدة حتى سنة 1980 عندما أذاعت إذاعة MBC ورقة بيضاء بعنوان، "إذا استطاعت اليابان... لماذا لا نستطيع؟" جعل هذا البرنامج ديمينج اسماً في كل مكان لدى منفعدي المنشآت، ودعته شركات مثل فورد Ford ليساعدها في إدخال ثورة على طرقها للجودة. وعمل ديمينج بصبر حتى وفاته في ديسمبر 1993 عن عمر يبلغ 93 عاماً، مع معرفة أنه لم يكن لديه إلا وقت قليل لعمل الاختلافات في وطنه الأصلي. وعندما سُئل كيف يجب أن يتذكره الناس، أجاب ديمينج، "قد لا يتذكرني أحد بالمرّة". وبعد فترة صمت طويلة، أضاف، "حسناً، ربما... كفردٍ قضى حياته يحاول أن يُبعد أمريكا عن إقدامها على الانتحار"².

تتركز أبرز أفكاره ومبادئه حول 03 محاور رئيسية وهي:

1. حلقة ديمينج Deming في تحسين الجودة (دورة ديمينج PDCA):

"لقد استخدم ديمينج Deming الدورة التي أعدها شيوارت لغرض عرض التحسينات المستمرة على جودة المنتج ومن ثمّ توصل إلى الدورة التي يطلق عليها PDCA (Plan.Do.Check .Act) "³.

هذه الحلقة تأخذ المسار التالي⁴:

- ✓ إقامة دراسات عن الزبون واستخدام نتائجها في التخطيط للمنتج(خطط Plan)
- ✓ القيام بإنتاج المنتج (افعل Do) .
- ✓ فحص المنتج للتأكد من أنّه قد أنتج في نطاق الخطة (افحص Check/Study) .

¹ اسماعيل ابراهيم الفزاز، وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، عمان/الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ط 1، ص229.

² إيفان جيمس، و دين جيمس، مرجع سابق، ص83.

³ نزار عبد المجيد البرواري و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص89.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص219.

✓ تسويق المنتج (نقد Act) .

الجدول رقم 101¹ يوضح مفهوم دورة ديمنج Deming والجهة المسؤولة عنها وأنشطتها:

المرحلة	الرمز	الجهة المسؤولة	النشاط
-التخطيط/ التصميم	P	الإدارة	تصميم المنتج، وضع خطة للتحسين وتطوير الأعمال سواءً الفنية أو الإدارية.
-الإنتاج- الأداء	D	العاملون	تنفيذ الخطة أو تحقيق الإنتاج الذي تم التخطيط له.
-الفحص- البيع	C	فحص الجودة أو المبيعات.	البيع هو مؤشر لرضا الزبون عن الجودة التي تم التخطيط لها وهو يقابل الفحص أو التفيتش.
-الإجراء التصحيحي	A	الإجراء	في حالة شكوى الزبون يتم اتخاذ إجراء تصحيحي في تصميم المنتج وهو يؤدي لتعديل الخطط من قبل الإدارة.

2. مبادئ ديمنج Deming الأربعة عشر²:

المبدأ الأول: وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، أي أن الجودة أولاً وتحقيق أعلى جودة في المنتج بوضع أهداف تؤدي لتحسين جودة المنتج والخدمة، لتحقيق مركز تنافسي في السوق، وضمان الاستمرار والبقاء في السوق.

المبدأ الثاني: انتهاج فلسفة جديدة، تتبنى هذه الفلسفة قراراً مشتركاً يتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة، لأن الجهود الغير متحمسة لتحسين الجودة بالشركة أو المنظمة لن تحقق النتائج المرجوة والمتوقعة على المدى الطويل، فتحسين الجودة عملية كلية متكاملة.

المبدأ الثالث: التخلص من الاعتماد على التفيتش الشامل، فيجب أن تكون الجودة هي الأساس الذي ترتكز عليه المنظمة، والتخلص من الإخفاقات السابقة في الإنتاج، وجعل الرقابة رقابة وقائية هدفها منع حدوث الخطأ ودعم المخطئ لتجاوز كبوته ليعطي بشكل أفضل من السابق.

¹ نزار عبد المجيد البروراي و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص 91.

² نفس المرجع، ص 84.

المبدأ الرابع: إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، العمل المربح لا يمكن أن يتجاهل إطلاقاً سعر البيع؛ ولكن يجب اعتماد الموردين الذين يعتمدون الجودة في منتجاتهم، وتوطيد العلاقة الحسنة معهم.

المبدأ الخامس: وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات، متابعة المستجدات التي ترافق الأداء وتحسين الأداء بشكل مستمر، فمهما وصل مستوى الجودة اليوم لا بد أن يكون أساساً للتحسين في المستقبل، فالمعايير الثابتة وغير المتغيرة من أسباب انهيار المنظمة.

المبدأ السادس: إنشاء مركز للتدريب الفعال؛ تشمل كافة الموظفين، فيجب أن يدرّبوا على طريقة أداء الأعمال المنوطة بهم، ومناسبة للمسؤولية التي تحملوها، مع تكثيف تدريبهم على تحسين أساليب الإنتاج.

المبدأ السابع: وجود قيادة فعالة؛ وذلك بصقل وتنمية هذه الصفة فهي على درجات، وتحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة بالتفاعل والالتزام، فالقائد الفعال يكون المساعد والمساند والحريص على تحسين أداء ومهارة مرؤوسيه، وزرع الثقة في أوساط العاملين، والسعي للتحسين المستمر.

المبدأ الثامن: إزالة الخوف؛ إن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفون بالأمان داخل الشركة أو المنظمة التي ينتمون لها، وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي لهم، لأن ذلك يكفل للمنظمة الولاء والشعور بالانتماء لها، وإبعاد عقبة الخوف وترك الحرية لهم في إبداء آرائهم، والتحدث بصراحة، وهذا ما يجعل العاملين يعملون ويؤدون أعمالهم بفاعلية أكثر دون خوف.

المبدأ التاسع: إزالة الحواجز بين الإدارات؛ السعي لحل الصراعات القائمة بين العاملين، والقائمة بين الإدارات وإحلال التعاون بينهم، وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق الواحد، لإنجاز وإنتاج النوعية الملائمة سواء كانت منتج أو خدمة التي ترضي وتفوق توقعات العملاء.

المبدأ العاشر: التخلص من الشعارات والنصائح؛ الطريقة التحفيزية تدمر الجودة، لأنها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل الشيء أكثر من التركيز على الكيفية في عمل هذا الشيء، فالأفضل تقليل الدعايات والأهداف الكمية التي تهتم بالكم دون الكيف، وحتى إن كانت

الشعارات الجيدة وتعطي فكرة عامة عن الأمر المطلوب، فهي لا توضح الكيفية التي تؤدي إلى ذلك.

المبدأ الحادي عشر: استبعاد الحصص العددية؛ الحد من التوجيهات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من كل عامل أو موظف على حدا، والتركيز على انتهاج مسلك الفريق الواحد داخل المنظمة، فالتفوق على توقعات العميل التي لها علاقة بالجودة تكون لها قيمة طويلة الأجل، أكثر من توقعاته الخاصة بكمية الإنتاج المصنعة.

المبدأ الثاني عشر: إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصناعة؛ فالتقييم السلبي للأداء الذي يركز على التفاصيل السلبية يمكن أن يدمر أي رغبة لدى العاملين أو الموظفين في تحسين الأداء، فمعظم العاملين والموظفين يرغبون في أداء أعمالهم بالشكل الجيد، ولا يرغبون أن تصدر ضدهم أحكام غير دقيقة، أو يتعرضوا للنقد ظالم، وأقل توقعاتهم أن يعاملوا بطريقة عادلة.

المبدأ الثالث عشر: إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين؛ وذلك بعمل برامج تطويرية مستمرة، والتركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي، واكتساب المعرف والمهارات الجديدة، لأن الأدوات والتقنيات والمعلومات في تغير وتطور مستمر.

المبدأ الرابع عشر: إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات؛ يستلزم الأمر العمل على ترسيخ المبادئ السابقة من كل أفراد المنظمة، وجعلها أمر حقيقي وليس مجرد شعارات براءة ويجب أن يهتم ويلتزم بذلك جميع من في المنظمة، بدأ من الإدارة العليا وانتهاءً بأصغر عامل بالمنظمة.

3. الأمراض المميّنة السبعة لديمنج Deming:¹

- 1) عدم وجود استقرار في الهدف.
- 2) التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
- 3) تقويم الأداء والتقارير السنوية وتقارير الجدارة والاستحقاق.
- 4) تغير الإدارة أو كثرة التغير في المديرين.
- 5) قلة الإبداع الإداري.
- 6) كلف ضمان المنتج المرتفعة التي تتحملها المنظمة.

¹ عبد الكريم محسن، و صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، بغداد: مكتبة الذاكرة، 2006، ط 2، ص 487.

7) عدم كفاءة الجودة في المنتج منذ البدء.

2- جوزيف جوران Joseph M.Juran :

" يعتبر جوزيف جوران Joseph M.Juran واحداً ممن يطلق عليهم معلمي الجودة، وكان يعمل في إدارة التفتيش والمعاينة التابعة لشركة هوثورن الغربية حتى بداية الحرب العالمية الثانية، ثم قام بزيارة اليابان مع ادوارد ديمينج وعمل على إعادة هيكلة الصناعة اليابانية، وبالفعل تمكن من مساعدة اليابانيين في التكيف مع أفكار الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية. وهو صاحب المقولة الشهيرة -لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخططاً لها-".¹

" اهتم جوران Juran بعملية تدريب مبادئ الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينات؛ الأمر الذي كان له الأثر الأكبر في نجاح برامج الجودة التي طبقت خلال تلك الفترة، كما أن نجاح فلسفة جوران نفسها قد اعتمدت على التدريب على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة مستنداً بذلك إلى التجربة اليابانية التي تضمنت تقوية وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة".²

" منذ سنة 1924 مارس جوران أعمالاً متنوعة في مجال الإدارة كمهندس وتنفيذي وإداري حكومي وأستاذ جامعي ومحكم عمالي ومدير متضامن واستشاري، وكمختص في الإدارة من أجل الجودة، كتب مئات البحوث العلمية وألف اثني عشر كتاباً كان من بينها : Juran's Quality Control Handbook ، و Quality Planning and Analysis ، و Juran ، و on Leadership for Quality".³

" قدّم جوزيف جوران Joseph M.Juran مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساماً تقديرياً لمساهمته الفاعلة، وقد ركّز جوران على العيوب أو الأخطاء أثناء التشغيلي (العمليات)، وكذلك على الوقت الضائع Lost time أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما إنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أنّ النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص".⁴

1 نزار عبد المجيد البروراي و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق ، ص 94.

2 مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق ، ص 56 .

3 نزار عبد المجيد البروراي و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق ، ص 94.

4 كاظم حمود خضير ، مرجع سابق ، ص 94.

ثلاثية جوران Juran للجودة: ¹

وهو يعتقد بقوة التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الخاصة بالجودة، وقد نادى كذلك بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بصفة مستمرة على تحسين مستويات الجودة. كما قام بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه-ثلاثية جوران للجودة- ويشمل هذا النموذج ثلاث مراحل مختلفة: أولاً: **تخطيط الجودة**: تعد هذه المرحلة نقطة البداية، حيث تركز المنشأة على تحديد عملائها واحتياجاتهم، كذلك يتم تطوير نوعية المنتج واتخاذ الإجراءات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

ثانياً: **مراقبة الجودة**: تشتمل على:

- 1- قياس الجودة، أو ما تحقق من إنجاز.
- 2- مقارنة ما أنجز بالمعايير الموضوعية للجودة.
- 3- الرقابة الفعالة (وهي الرقابة المستمرة).
- 4- استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة.
- 5- تحديد الانحرافات عن المعايير، واتخاذ التدابير اللازمة حيالها.

ثالثاً: **التحسين المستمر للجودة**: يعد التحسين المستمر للجودة الخطوة الثالثة في ثلاثية جوران للجودة، ويضم هذا التحسين للجودة ما يلي:

- 1- إثبات الحاجة.
- 2- تحديد المشاريع.
- 3- تنظيم فرق المشاريع.
- 4- تشخيص الأسباب.
- 5- توفير الحلول.
- 6- إثبات فاعليتها.

الخطوات العشر في تحسين الجودة عند جوران:

" يطلق على هذه الخطوات دستور جوران، وهذه الخطوات هي:

- تأكيد وجود وعي بالحاجة إلى التحسين في الجودة وفرص هذا التحسين.

¹ نزار عبد الحميد البروراي و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق ، ص95.

- وضع مجموعة أهداف للتحسين.
- بناء نظام يمكن من الوصول إلى الأهداف الموضوعية.
- تقديم برامج التدريب.
- تنفيذ مشاريع غايتها إيجاد الحلول للمشاكل القائمة.
- تهيئة تقارير عن التقدم في تلك المشاريع.
- تسمين الجهود المميزة
- عرض النتائج على العاملين.
- المحافظة على الأرقام التي تم إحرازها.
- الحفاظ على ما تحقق من خلال التحسينات في أقسام النظام الرئيسة.¹

3-أرماند فايجنبوم Armand Feigenbaum :

"التحق ارماند فايجنبوم Armand Feigenbaum بعمله في شركة General Electric في عام 1944 وتميز بمنظوره للجودة بوصفها طريقة لإدارة منظمات الأعمال، فاستطاع أن يحسم بذلك جدلاً كان يقف في طرفه المقابل من كان يعتقد بان المسألة هي تقنية بحتة".²

"كان من الأوائل من اقترح تطبيق الجودة الشاملة كأساس لضبط الجودة في المنظمة سواء كانت صناعية أو خدمية، ويعتبر فايجنبوم Feigenbaum أول من أشار إلى مصطلح الضبط الشامل للجودة. ومن مبادئه في العمل تطوير الجودة المستمر خاصة في أساليب الفحص. وأكد على أن المنتج أو الخدمة الجيدة هي تلك التي تحقق رغبات المستهلك. أصدر عام 1983 كتابا بعنوان Total Quality Management : Engineering and Management . وأشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على الجميع".³

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق ، ص230.

² نفس المرجع، ص224.

³ نزار عبد الحميد البروراي و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق ، ص98.

من أهم الأفكار الأساسية المرتبطة به:¹

- طور فاينجباوم Feigenbaum مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة في كتابه الشهير الذي صدر عام 1983.
- أشار إلى مفهوم (الجودة من المنبع) فالمسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدي العمل، وهذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة متميزة.
- أكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات وأحجام الإنتاج ويجب أن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أية مشاكل في جودة السلع التي يتم إنتاجها.

4-فيليب كروسبي Philip Crosby :

"يُعد الأمريكي كروسبي Crosby من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها، طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من 1500 منظمة، تعتمد فلسفته على مبدأ (العيوب الصفرية) (Zero Defects) الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة".² "شغل فيليب كروسبي Crosby منصب نائب رئيس شركة ITT لشؤون الجودة لمدة 14 عاماً. وكان قد بدأ عمله بوظيفة مفتش للإنتاج ثم ترقى إلى المراكز الوظيفية الأعلى حتى بلغ المنصب أعلاه. مؤسس ورئيس مجلس المهنة الرابعة وهي منظمة استشارية للإدارة التنفيذية، أنشأ كروسبي كذلك اتحاد شركاء فيليب كروسبي Crosby ، وأسس كلية الجودة. وهو من قدم أعضاء منظمة ASQC وكان رئيساً لها. وقد ألف كتباً عديدة من بينها: (Quality is Free)، (Quality without Tears)، (Let's Talk Quality) و (Leading the Art of Becoming an Executive)".³

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق ، ص58 .

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق ، ص226.

³ نزار عبد الحميد البرواري و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق ، ص108.

وقد كان من أبرز اسهاماته في هذا الميدان مايلي:

أ-مسلمات إدارة الجودة لدى كروسي¹:

- أن الجودة ترتبط بشكل أساسي بمطابقة المنتج والسلعة للمتطلبات والمواصفات.
- أن الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة ووسيلة الاتصال بين النظام الإنتاجي بجميع أجزائه ومراحلها، ومن الضروري احترام الجودة بشكل جدي.
- إن الطريق الوحيد لتحقيق الجودة هو منع حدوث الأخطار والعيوب وهذا يتطلب الفهم الواضح لكل مراحل العملية الإنتاجية واكتشاف كل احتمالات الخطأ والعمل على منع وقوعها في الوقت المناسب.
- أن يكون المعيار الأساسي للأداء في المؤسسة هو (منتج بلا عيوب).
- أنه يمكن قياس الجودة من خلال معرفة مقدار الثمن النقدي أو العيني الذي تدفعه المؤسسة نتيجة عدم مطابقة منتجاتها للمواصفات الموضوعه، فكلما زاد مقدار هذا الثمن دل على وجود جودة منخفضة، كلما انخفض ذلك دل على وجود جودة مرتفعة في هذه المؤسسة.

ب-المبادئ الأربعة عشر للجودة من وجهة نظر كروسي²:

- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.
- تكوين فريق لتحسين الجودة.
- استخدام القياس كأداة موضوعية.
- تحديد تكلفة الجودة.
- زيادة الوعي بأهمية الجودة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج.
- التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار صناعة بلا عيوب.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص58.

² نزار عبد الحميد البرواري و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص111.

- تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.
- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
- التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهوداً غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
- تكوين مجالس الجودة، ومن مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
- الاستمرار في عملية تحسين الجودة، وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعاً مستمراً لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.

5- كاوارو إيشيكافا Kaoru Ishikawa :

"ولد كاوارو إيشيكافا Kaoru Ishikawa في اليابان سنة 1915، وهو أحد الرواد المهتمين بالجودة، وإيشيكافا عضو فخري في منظمة ASQC وله عدة مراجع علمية في موضوعات الجودة.

وكان إيشيكافا Kaoru Ishikawa عضواً في مجموعة بحوث مراقبة الجودة التابعة لإتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، وكذلك أستاذاً في جامعة طوكيو. وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة، وكان يعتقد أن الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا. خاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة".¹

ومن الأفكار التي أسهم بها ما يلي:²

1- يرى إيشيكافا Kaoru Ishikawa أن المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية تنحصر في عدد محدود من طاقم الإدارة، بينما في اليابان فإن كل المديرين مسئولين عن الجودة وملتزمون بها.

2- اقترح إيشيكافا Kaoru Ishikawa (تحليل عظمة السمكة) والتي تستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور.

¹ نزار عبد المجيد البروراي و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق ، ص99.

² مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق ، ص58 .

ويُلخص إيشيكاوا Kaoru Ishikawa المبادئ الأساسية المقترحة لمراقبة الجودة على النحو التالي:¹

- العمل على إشراك جميع العاملين في مناقشة المشكلات والحلول المقترحة لكل مؤسسة.
- التركيز على تدريب وتعليم العاملين بقصد تحسين مهاراتهم في العمل وتمكينهم من إتقان المهام المسندة إليهم.
- تكوين حلقات الجودة ومشاركة كل الأطراف فيها.
- تعزيز مراقبة الجودة الكلية.
- التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.
- توسيع وتشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى الكلي للدولة.

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ط 1، ص111.

المبحث الرابع: مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة

نتطرق في هذا المبحث إلى أهم المرتكزات والمبادئ التي قامت عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وفيها مجمل ما اتفق عليه رؤاد ومبتكرو هذا المدخل التنظيمي، حيث تتم الإشارة إلى مختلف البناءات الفكرية والرؤى الفلسفية التي يُستند إليها للمرور للتطبيق الفعلي والميداني في جميع التنظيمات الاجتماعية سواء الإنتاجية منها أو الخدمية أو العمومية أو غيرها. ويمكن الإشارة إليها بشكل مختصر كما يلي:¹

1) التركيز على العميل:

يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن جائزة مالكوم العالمية أعطت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلاً من العميل الخارجي والعميل الداخلي. ويقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة (محطات عمل، وحدات، شعب، أقسام، دوائر... الخ) حيث ينظر لهؤلاء الأفراد بأنهم مستهلكين لمن سيقوم وموردين للذين يلوئهم، وقد أشارت منظمة الجودة البريطانية للعملاء بشمولية أكبر حيث إنها عرفت العملاء بأنهم المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره وأي شخص له علاقة معينة بالمنظمة.

2) التركيز على إدارة القوى البشرية:

تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة؛ إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير

¹ كاظم حمود خضير، مرجع سابق، ص 98.

وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل (العائلي) ... الخ لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء.

3) المشاركة والتحفيز:

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والحافزية ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.

4) نظام المعلومات والتغذية العكسية:

يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وإن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

5) العلاقة بالموردين:

يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام الجودة الشاملة، حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

6) توكيد الجودة:

يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة سيما وإن اعتماد ذلك يقوم أساساً اعتباراً من عمليات تصميم المنتج إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

7) التحسين المستمر:

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطور المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ؛ ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغير أو تطوير مستهدف.

8) التزام الإدارة العليا:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح النظام المستهدف ويؤكد مارتن أن التزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية:
أ- تعزيز ثقافة الجودة.

ب- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.

ج- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة و أهدافها.

9) القرارات المبنية على الحقائق:

إنَّ اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية سيما وإن ذلك من أكثر الأنشطة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة وإن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذ أنهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال، وقد أصبح فعلياً نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة وفاعلية من القرارات التي كانت تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الخبرات الشخصية.

10) الوقاية من الأخطاء:

إنَّ تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير، ولذا فإنَّ توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل

أثناء الأداء ولذا فإنّ هذا الاتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية وفاعلية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.

11) إدارة الجودة استراتيجياً:

تعد الجودة من أكثر المرتكزات الفكرية عمقاً استراتيجياً إذ بدون الجودة العالية غالباً ما تتعرض المنظمات الاقتصادية للفشل الذريع أمام المنافسات القائمة في الأسواق على المدين المرهلي والاستراتيجي ولذا فإنّ من أهم المتطلبات الهادفة للنجاح اعتماد المنهج الاستراتيجي للتعامل مع الجودة.

12) المناخ التنظيمي:

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً حيث أنّ المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أنّ ذلك يسهم في تنشيط أدائهم وتقليل من مقاومتهم للتغير وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم إذ إنّ ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المنظمة ككل في إطار الجودة وتكامل الأبعاد التي تنطوي عليها.

13) الإدارة العملية:

إنّ الإدارة العملية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة وهذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والصيانة والرقابة وجدولة كافة الإجراءات التشغيلية وتنميط آفاقها وتوثيق كافة الفعاليات المتعلقة بها.

14) تصميم المنتج:

إنّ عمليات التصميم للمنتج يعتبر من أكثر الأفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإنّ دقة المطابقة بين التصميم والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق دون أن يكون التصميم قابلاً للتنفيذ من جهة وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد والمعالم من جهة أخرى، ولذا فإنه يعد من العوامل الرئيسية لتحقيق نجاح وفاعلية نظام الجودة الشاملة.

المبحث الخامس: ثقافة الجودة الشاملة

تتميز كل منظمة بقيم ومعتقدات وسلوكيات معينة لأفرادها، اكتسبت من خلال التفاعل داخل التنظيم، ومن خلال قواعد ونظم تم تطبيقها على مدار زمن من بداية تشكيله. وتم التأقلم معها وتبنيها من طرف جميع الأفراد، وهذا ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة، سنتعرف في ما يلي على مفهومها، وعن إمكانية تغييرها لتتحول إلى ثقافة تخدم مبادئ الجودة الشاملة.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

"يحتل موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة".¹

"ليس مفهوم "ثقافة المؤسسة" من ابتداع العلوم الاجتماعية. لقد انحدر من عالم المؤسسة وسرعان ما شهد نجاحا كبيرا. وقد ظهرت العبارة في الولايات المتحدة، أول مرة، خلال السبعينات. وكان يعتقد أن موضوع "ثقافة المؤسسة" يسمح بالتشديد على أهمية العامل البشري في الإنتاج".²

الثقافة التنظيمية "تشمل منظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم،...، الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة

¹ أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 129.

² كوش دنيس، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2007، ط 1، ص 175.

خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".¹

وهي عبارة كذلك عن "مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة".² وتعتبر كذلك "مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة".³

وتعرف أيضا على أنها "انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة، وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها".⁴

ويمكن بكل بساطة أن نعرف الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة بأنها حاصل أو نتاج تفاعل لما يحمله مختلف المجموعات الاجتماعية إلى داخل مكان العمل أي التنظيم، والذي يتغير بتتابع أجيال العمال أو الأجراء.⁵

وكذلك يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية ظاهرة جماعية تشكلت من مجموعة من الأفكار والرؤى والتصورات والقيم والمبادئ التي يتقاسمها ويتصرف على أساسها أفراد التنظيم بشكل عفوي، وبذلك تصبح عنواناً لهوية المؤسسة.⁶

يمكن حصر أهم هذه الخصائص أو السمات التي تميز الثقافة التنظيمية لأي تنظيم في الآتي:⁷

✓ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.

1 محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 373.

2 أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 130.

3 نفس المرجع، ص 131.

4 نفس المرجع، ص 406.

5 Mahieddine CHERIET, *Culture d'Entreprise en Algérie l'expérience de SIDER*, Alger: Office des Publication Universitaires, 2004, p 123.

6 عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف/ مسيلة، العدد الثامن، 2008، ص 78.

7 محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 373.

- ✓ درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
 - ✓ درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
 - ✓ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
 - ✓ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
 - ✓ مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية .
 - ✓ مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية .
 - ✓ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
 - ✓ درجة التسامح مع الاختلاف والسماح ووجهات نظر مختلفة.
 - ✓ طبيعة الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل عبر عملية تفاعل لعديد من العناصر والاعتبارات أهمها:¹
- 1- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع .
 - 2- الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
 - 3- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
 - 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
 - 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

¹ أبوبكر مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 408.

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدّها من العائلة والأصدقاء، والزملاء، والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

2-ثقافة الجودة الشاملة:

الجودة عبارة عن ثقافة تجمع مجموعة من الأفكار والمبادئ داخل التنظيم، وترجم إلى سلوك وأداء وأسلوب حياة لكل العاملين، ويتم بناؤها بمشاركة الجميع.¹

"تعرف ثقافة الجودة على أنّها النظام القيمي للمنظمة، والذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر والدائم للجودة. وتتكون هذه الثقافة من القيم والعادات والتقاليد، والإجراءات، والتوقعات التي تروج للجودة".²

ثقافة الجودة تركز على مبادئ أساسية لا بد أن تنتهجها المنظمة للوصول إلى فعالية وأداء متميزين، وبالتالي نحتاج لذلك تغييراً ثقافياً داخل التنظيم الذي لا يمكن أن يحدث إلاً على المدى الطويل.

تتميز ثقافة الجودة الشاملة عن الثقافة التقليدية في عدة مجالات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:³

1-فلسفة العمليات: في المنظمات ذات الثقافات التقليدية، فإن التركيز الرئيسي يكون على معدل العائد على الاستثمار والأرباح قصيرة الأجل، ولكن غالباً ما تكون الطرق المستخدمة لتعظيم الأرباح على المدى القصير ذات آثار سلبية على المدى الطويل، أمّا في المنظمات التي تتمتع بثقافة الجودة، فإن روح فلسفة العمليات يكمن في رضا المستهلك، وقد يعمل مثل هذا الأسلوب على تخفيض الأرباح على المدى القصير، ولكنها في الوقت ذاته هي مفتاح النجاح والازدهار للمنظمة على المدى الطويل.

1 فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص 217.

2 خضير كاظم حمود، وروان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 74.

3 نفس المرجع، ص 76.

2- الأهداف : المنظمات التي تملك ثقافات تقليدية غالباً ما تكون أهدافها قصيرة الأجل ويكون التركيز على إنجاز هذه الأهداف خلال فترة الأسابيع أو الأشهر القادمة. بينما تتمتع المنظمات ذات ثقافة الجودة بأهداف قصيرة وطويلة المدى في آن واحد.

3- أسلوب الإدارة: في الثقافات التقليدية، المدراء يفكرون والموظفون ينفذون ما يقوله لهم المدراء، أمّا في المنظمات التي تعمل بثقافة الجودة يُنظر إلى المدراء على أنهم مدربين للفرق ويتواصلون في ما بينهم من خلال رؤيا المنظمة وأهدافها، ويننون الثقة في ما بينهم ويعززون روح الولاء والانتماء العضوي للعاملين بغية إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية.

4- السلوك تجاه الزبائن: تميل المنظمات ذات الثقافة التقليدية إلى توجيه اهتمامها نحو الداخل، بينما في المنظمات ذات ثقافة الجودة يمثل رضا المستهلك أهم أولوية في المنظمة ويمثل أيضاً دافعها الرئيسي نحو بذل الجهد في سبيل إدارة الجودة.

5- الأسلوب المتبع في حل المشكلات : عندما تحدث المشكلات في المنظمات ذات الثقافة التقليدية يكون هناك الكثير من أصابع الاتهام الموجهة نحو الموظفين أو صناع القرار، ويُبدل الكثير من الجهد في محاولة معرفة من تسبب بالمشكلة، بالمقابل لدى المنظمات ذات ثقافة الجودة، فإن التركيز غالباً ما يكون منصباً على التعرف على أسباب المشكلات، ويكون الحل عبارة عن عملية طويلة ونظامية يتولى مسؤوليتها الفرق التي تهدف إلى إيجاد حلول للمشكلات. وذلك باستخدام سبل إشراك العاملين كافة ومعرفة الأبعاد الحقيقية للمشكلة وتحديد المعالجات وفقاً إلى أولوية الأسباب الكامنة وراء المشكلة ذاتها.

6- العلاقات مع الموردين: في المنظمات التي تتمتع بثقافة الجودة ينظر إلى العلاقات مع الموردين على أنهم شركاء في العمل ويعملون بتعاون من أجل مصلحتيهما معاً، عكس المنظمات التقليدية التي تنظر إلى هذه العلاقات على أنها عمل يجب من خلاله ممارسة الضغط على الموردين من أجل الحصول على أفضل الأسعار وتسليم البضائع في موعدها.

7- أساليب تحسين الأداء : في المنظمات ذات الثقافة التقليدية نجد أن الأساليب المتبعة لتحسين الأداء هي فقط عبارة عن ردود أفعال عند وقوع المشكلات، أما في ثقافة الجودة فإن تحسين الأداء يكون عبارة عن عملية مستمرة ودائمة وتشمل الأفراد والبضائع والعمليات وبيئات العمل.

3-مراحل بناء وخلق ثقافة الجودة:

تمر فترة بناء ثقافة الجودة أو مرحلة الانتقال من الثقافة التقليدية السائدة إلى مرحلة الجودة وصولاً في النهاية الى الجودة الشاملة، بعدة مراحل يمكن تلخيصها في الآتي:¹

1.3/مراحل التغيرات العاطفية لدى الموظفين: ثقافة الجودة هي عبارة عن تغيير كبير داخل

التنظيم، وبالتالي فاستجابة العمال لهذا التغيير والتي ترتبط في مجملها بالعاطفة، تمر بمراحل هي:
أ- مرحلة الصدمة: وهي الاستجابة العاطفية الأولى لأي نوع من التغيير، إذ يعيش الشخص حياته الطبيعية الروتينية متوقعاً ما سوف يحدث ولكن عند وقوع شيء مفاجئ ومغاير فإن الشخص يصاب بصدمة.

ب-مرحلة الإنكار: لأن التغيير يكون غير مرغوب فيه أبداً، قد تختلف فترة الإنكار من شخص لآخر كل حسب خبرته وشخصيته، ولكن وبغض النظر عن مدتها فهي تظل مؤقتة.

ج-مرحلة الإدراك: وغالباً ما يرافق الإحباط هذه المرحلة ويحتاج الأشخاص هنا إلى الدعم والمؤازرة.

د-مرحلة القبول: وفيها يتقبل الشخص ما حصل ومحاولة اتخاذ إجراءات أو التصرف اتجاه هذا التغيير.

هـ-مرحلة إعادة البناء: وفيه يتم التعامل مع التغيير بشكل الأمر الواقع وقبوله وان كان على مضض والعودة إلى الحياة الطبيعية.

و-مرحلة التفهم: إن المدراء الذين يأملون في تطبيق ثقافة الجودة يتوجب عليهم أن يتفهموا هذه المراحل العاطفية الانتقالية حيث أن الانتقال من الثقافة التقليدية للمنظمة لثقافة الجودة قد يكون عبئاً كبيراً بحد ذاته.

ي-مرحلة التعافي: وهي المرحلة الأخيرة، حيث يتم التأقلم مع مكونات الثقافة الجديدة، والتعامل معها بشكل إيجابي.

¹ خضير كاظم حمود، و روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 87.

2.3/ الخطوات اللازمة للانتقال إلى ثقافة الجودة:

أ- التعرف على التغيير المطلوب: ثقافة الجودة تمتلك الخصائص التالية:

- اتصال دائم ومنفتح.
- شراكات داخلية داعمة لبعضها ومتبادلة.
- العمل من خلال الفرق لحل المشكلات وإنجاز العمليات.
- الاهتمام الشديد بالتحسين المستمر.
- إشراك الموظفين وتمكينهم.
- الرغبة الحقيقية في الحصول على مقترحات الزبائن وتغذيتهم الراجعة.

ب-وضع التغيير المطلوب ضمن خطة مكتوبة: إن التقييم الشامل للثقافة الموجودة حالياً في المنظمة سوف يعمل على التعرف إلى التحسينات التي يجب القيام بها. فعلى سبيل المثال لو كشف التقييم أن معطيات الزبائن ليست جزءاً في دورة تطوير المنتجات أو الخدمات فإن التعديل المطلوب قد يكون كما يلي: يجب أن يتم تغيير عملية تطوير المنتجات بحيث تتضمن جمع واستخدام المعطيات والتغذية الراجعة من قبل الزبائن.

ج- تطوير خطة لإحداث التغييرات وتفعيلها بناءً على أساس:

- من المتأثرون من عملية التغيير؟ ومن سوف يكون مسؤولاً عنها؟
- ما هي المهام التي يجب إنجازها قبل ذلك وما هي العوائق المتوقعة؟
- متى يجب إحداث التغيير؟
- أين يجب إحداثه وفي أي وظيفة من وظائف المنظمة؟
- كيف ستتم هذه العملية وكيف ستعمل على تحسين الجودة؟

د- فهم الحالات الذهنية والعاطفية للموظفين أثناء حدوث التغييرات: ما يجب التأكيد عليه هو أن المدراء يجب أن يكونوا ملمين بهذه الحالات الذهنية والتعامل معها بناءً على ذلك.

هـ- تعرف على الأشخاص المؤثرين: الذين من شأنهم أن يؤيدوا عملية التغيير (أو العكس) وجعلهم يشاركون في فرق العمل ببطء وبشكل مناسب للعمل على تحويل المناهضين إلى مناصرين.

و-تقديم الدعم اللازم: تكاد تكون هذه الخطوة أهم خطوة في كل هذه الخطوات لأنها تعني تقديم الدعم المادي والمعنوي والنفسي للأشخاص الذين يمرون في مرحلة التغيير. وهنا تظهر أهمية الخطوات السابقة مثل التخطيط وفهم الحالات الذهنية والعاطفية التي يمر بها الموظفون أثناء مرحلة التغيير.

4- الجوانب الأساسية لثقافة الجودة الشاملة :

الثقافة التي تخدم الجودة الشاملة لا بد أن تشتمل على جوانب رئيسية تتلخص في ما يلي: ¹

✓ رسالة المنظمة هي غاية ومسعى الجميع، فالمنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها فنجاحها يعني نجاح الجميع.

✓ تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.

✓ الكمال في الانجاز مسؤولية الجميع.

✓ التميز هدف استراتيجي.

✓ الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل، السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة.

✓ توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة.

✓ احترام الآخرين، نحب للآخرين كما نحب لأنفسنا.

✓ الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بنا.

✓ تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.

✓ النظر لكل من يعمل في المنظمة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.

✓ اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي.

✓ نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والإخلاص.

✓ تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.

✓ الفشل ليس نهاية، بل تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلاً.

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق ، ص 86.

المبحث السادس: فلسفة التحسين المستمر في الخدمات

يعتبر مبدأ التحسين المستمر من أهم المبادئ الأساسية للجودة الشاملة، فهو يجسد المفهوم الأساسي لجودة الخدمة أو السلعة، ولقد كان التركيز عليه كبيراً نظراً للتفوق الذي شهدته اليابان في مختلف المجالات بعد تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة، خاصة مبدأ التحسين المستمر الذي يطلق عليه اليابانيون كلمة Kaizen كايزن.

وفقاً لهذا المنهج الياباني فإن تطوير للمنظمة يتسم بصفات ثلاث وهي أن التحسين المستمر مسؤولية كل فرد داخل المنظمة، وأنه يركز على تحسين العمليات في جميع المراحل للوصول إلى نتائج أفضل، وتعتمد هذه الفلسفة على أهمية العميل أو الزبون.¹

يعبر التحسين المستمر عن الفلسفة التي تعرف دور الإدارة في تشجيع وتطبيق وبشكل مستمر ودائم التحسينات المستمرة البسيطة، والتي تشمل جميع العاملين بحيث تصبح العمليات أكثر كفاءة وفعالية وتحت السيطرة ويمكن تغييرها وتعديلها وتحسينها.² وينظر إليه من عدة مداخل أهمها تخفيض الموارد المستخدمة، تخفيض الأخطاء، التفوق، أمن العملية ومدخل رضا العاملين.

يهدف هذا المبدأ إلى إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات الجودة، تحقيق الأداء المتميز للمنظمة من خلال تقليل الأخطاء وتحديد المشاكل بدقة والحد من الانحرافات، خلق مناخ عمل ملائم تسوده العلاقات المستمرة والحرية بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وأخيراً يهدف التحسين المستمر إلى جعل المنظمة قوة دافعة نحو الأمام، لها القدرة على البقاء والمنافسة والتطور المستمر والدائم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.³

التحسين المستمر للجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات.⁴

¹ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 19.

² سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003/2204، ص 233.

³ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2006، ط1، ص 206.

⁴ عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 130.

1- مفهوم التحسين المستمر:

يقصد بمفهوم التحسين المستمر أنه فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للزبون، وبشكل مستمر، ولضمان توافقها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون، وان تكون هناك دائماً جهود مبدولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس ويتحقق ذلك من خلال:

أ- تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها.

ب- تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لحلها.

ج- تحديث الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة.¹

يمكن تحقيق التحسينات بدون تحمل نفقات أو بتحمل تكلفة بسيطة دون حاجة إلى استخدام أدوات معقدة أو باهظة التكاليف، وهي تركز على التبسيط عن طريق تقسيم العمليات المعقدة إلى مكوناتها الفرعية وتحسينها.²

ويعتبر أول من استخدم فكرة التحسين المستمر هو العالم الياباني "ماساكي أماي" حيث استخدم مصطلح (Kaizen) للإشارة إلى فكرة التحسين المستمر، من خلال الأدوات الإحصائية للرقابة على العملية، ويعتمد التحسين المستمر على مبدأ تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة.³

2- مداخل تعريف التحسين المستمر:

يوجد خمسة مداخل يمكن من خلالها تعريف التحسين المستمر وهي على النحو التالي:⁴

1- المدخل المعتمد على تخفيض الموارد المستخدمة: ويقصد به تخفيض الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة أي العمليات التي تستخدم فيها موارد أكثر، مما هو مخطط لها، وهذه الموارد سواء أكانت مادية أم جهداً أم وقتاً كما هو الحال في توزيع التقارير على الأفراد الذين لن يقوموا باستخدامها.

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 203.

² سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 234.

³ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 204.

⁴ نفس المرجع، ص 204 و 205.

2- المدخل المعتمد على تخفيض الأخطاء: ويعني تخفيض الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة أداء الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة مثل الأخطاء المطبعية.

3- المدخل المعتمد على التفوق: ويقصد بالتحسين المستمر العمليات المطلوبة لتقديم الخدمة وفقاً لرغبات الزبون أو التفوق على توقعاته، وهذا ما ينادي به فيجناوم بتقديم خدمات تفوق توقع الزبون أو تحقق متطلباته.

4- المدخل المعتمد على أمن العملية: وهي التحسينات التي تتم على العمليات التي من شأنها أن تجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لتقديم الخدمة من حيث تقليل الحوادث أو تعويضات ومطالبات العمل، بما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد المشاركة في إنجاز الخدمة المطلوبة.

5- المدخل المعتمد على رضا العاملين: وفق هذا المدخل ينتظر للتحسين المستمر وفقاً للعمليات التي تساهم في تحقيق رضا العاملين في المنظمة، حيث أثبتت كثير من الدراسات بأن تحقيق رضا الفرد العامل يساهم في تقديم خدمة تلي رغبة الزبون أولاً، ورفع كفاءة أدائه ثانياً وبما يساهم في تحقيق فاعلية أهداف المنظمة، ولذلك فإن هذا المدخل يركز على عمليات التحسين التي من شأنها أن تحقق رضا الفرد العامل في المنظمة.

3- المتطلبات الإدارية لنجاح نظام التحسين المستمر:

لكي نضمن نجاح التحسين المستمر لا بد من إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية السائدة، ومسؤولية الإدارة العليا كبيرة لتحقيقه، وهذا يتطلب بعض السلوك الإداري مثل: ¹

- تطوير رؤية إستراتيجية وتكتيكية للمنظمة بمشاركة العاملين المساعدين.
- تطوير أنماط إدارية تشجع الثقة والتعاون.
- المحافظة على الهدف خصوصاً خلال الأوقات الصعبة.
- صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
- تطوير نظام الحوافز التي تشجع التعاون.
- تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل والأجل القصير.
- وضع برامج تدريب مستمرة.
- الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والجهود الفردية.

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 234.

4-أهداف التحسين المستمر:

- يمكن تحديد أهم أهداف عملية التحسين المستمر في ما يلي:¹
- إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات الزبون واحتياجات السوق والمجتمع المحيط بالمنظمة الخدمة.
 - تحقيق الأداء المتميز للمنظمة من خلال تقليل الأخطاء، وتحديد المشاكل بدقة وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للزبون من الجودة أو الوقت، والكلفة المطلوبة.
 - خلق مناخ عمل ملائم لتقديم الخدمة تسوده العلاقات المستمرة والحررة بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة، من خلال تحفيزهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تواجه عملهم والعمل على تحسينها بشكل مستمر.
 - يهدف التحسين المستمر للعملية إلى جعل المنظمة قوة دافعة نحو الأمام، ولها القدرة على المنافسة في السوق ويتحقق هذا الهدف إذا فهم جميع الأفراد العاملين ماذا تعني التحسينات المستمرة في عملهم، وما هو مقدار الجهد المطلوب الذي يجب أن يبذله للوصول إلى ما هو محدد ومخطط لهم، وأن يدركوا أن الفشل في تحقيق ذلك يقود إلى وجود زبائن غير راضين وبالتالي ضعف قوتهم التنافسية في السوق.

مراحل تطبيق التحسين المستمر والعناصر الداعمة لنجاحه:

أ-مراحل تطبيقه:

- أهم المراحل التي على أساسها يتم تطبيق نظام التحسين المستمر هي:²
- تحديد المشاكل التي تعيق الأداء الجيد للعمليات والتي تزيد من نسبة الأخطاء.
 - تحويل هذه المشاكل إلى فرص للتحسين، ووضع أولويات التحسين.
 - توثيق النظام الحالي للعمليات المطلوب تحسينها.
 - تكوين فريق عمل للتحسين.
 - اختيار عملية لتحسينها وتعريفها بشكل واضح وتام.

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 206.

² نفس المرجع، ص 219.

- قيام فريق التحسين بتحليل هذه العملية، ومعرفة المشاكل التي تواجهها ومحاولة تحديد أسبابها، وجمع ودراسة البيانات المتعلقة بهذه الأسباب.
- اقتراح بدائل التحسين ودراسة تكلفة كل بديل، ثم اختيار الأفضل.
- اختيار الأسلوب المقترح لحل المشاكل ووضع برنامج التنفيذ.
- بعدها يتم متابعة وتقييم الأداء بعد عملية التحسين، وتكرار عملية التحسين الناجحة مع عمليات أخرى في المنظمة والتي تؤدي إلى الأداء المتميز.

ب- العناصر الضرورية لنجاح تطبيق التحسين المستمر:

- يمكن تلخيص أهم العناصر الداعمة لنجاح جهود التحسين المستمر، من خلال التجارب الناجحة للمنظمات التي تبنت نموذج الجودة الشاملة في الآتي:¹
- القيادة الادارية المفتوحة التي تدعم عملية التحسين المستمر.
 - بناء اتصالات كفؤة تهدف إلى التنسيق بين أجزاء المنظمة وأنشطتها المختلفة.
 - بناء ثقافة تنظيمية تساهم في خلق الوعي بين العاملين وغرس قيم مستقرة لفلسفة التحسين المستمر للعمليات.
 - اختيار الجهود المبكرة في المجالات المبكرة الحرجة بغرض تحقيق النجاح.
 - تشجيع العاملين، وتحفيزهم للمشاركة ومنحهم الاحترام والتقدير الذي يليق بهم، وغرس فيهم الصدق والإخلاص في العمل.
 - تحديد المشاكل الحالية التي تواجه عمل المنظمة، وكذلك المشاكل المتوقع حدوثها في المستقبل. تقديم الدعم والتعليم والتدريب المستمر للموارد البشرية، مع الاستمرار بتطوير طرق التدريب والتعليم.
 - أن تكون عملية التحسين مبنية على أساس الحقائق، وغيرها من الأدوات الإحصائية، والعصف الذهني ومخطط باريتو، وغيرها من الأدوات التي تمكن فريق العمل من تطبيق التحسينات بنجاح وبما يحقق رضا الزبون الداخلي و الخارجي للمنظمة.

¹ نفس المرجع، ص 220.

المبحث السابع: أدوات إدارة الجودة الشاملة وصعوبة تطبيقها في المؤسسات العمومية

أولاً: أدوات إدارة الجودة الشاملة:

لكي يتم التحكم في عملية جودة المنتج أو الخدمة، ولتحويل فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى واقع عملي تطبيقي ملموس؛ لا بد من استخدام أدوات وآليات عددية بيانية، تستعين بشكل أساسي بعلم الإحصاء للوصول إلى معرفة نتائج المراقبة والفحص، ومن أهم هذه البيانات والأدوات الإحصائية الأكثر استخداماً في إدارة الجودة ما يلي:¹

1 / جمع البيانات وتحليلها:

تعد البيانات من العناصر الأساسية الواجب توفرها لغرض تحليل المشكلات المرتبطة بالتطبيقات العملية بشكل عام، يستلزم تحسين مستوى الجودة توفر بيانات واضحة ودقيقة، والتي تصنف إلى الأصناف الرئيسية التالية:

أ- بيانات تساعد على فهم واقع الحال.

ب- بيانات لغرض التحليل.

ج- بيانات لأغراض ضبط العملية.

د- بيانات لأغراض التنظيم.

هـ- بيانات لأغراض القبول أو الرفض بطريقتي الفحص الشامل أو الفحص بالعينات.

2 / المدرجات التكرارية:

تعرف المدرجات التكرارية بأنها مخططات يتم من خلالها تحديد مقدار التشتت في العملية الإنتاجية ووسيلة عرض بيانية للتوزيعات التكرارية بقصد التعرف على الشكل العام لهذه التوزيعات من الناحية الإحصائية واتخاذ القرارات في ما إذا كانت العملية الإنتاجية تحت السيطرة أم لا.

ويساعد تطبيق المدرج التكراري على اتخاذ القرارات حول كيفية تركيز الجهود لغرض تحسين الجودة والاطلاع على سلوك العملية الإنتاجية وتتبعها، وعرض منحني التغير والاختلافات للبيانات.

¹ عبد الكريم محسن، و صباح مجيد النجار، مرجع سابق، ص 492.

3 / قوائم المراجعة:

تستخدم قوائم المراجعة لغرض جمع وتصنيف البيانات بصورة سهلة الاستخدام ومرتبة بطريقة واضحة وقابلة للتحليل ذاتياً، تحتوي قوائم المراجعة على تكرار حدوث الخواص القابلة للقياس بشكل مستمر ودوري في أثناء عملية الإنتاج (كالوزن والطول والوقت) أو الإجابات الوصفية المعبر عنها بـ (نعم) أو (كلا).

تصنف قوائم المراجعة إلى الأصناف الرئيسية التالية:

أ- قائمة مراجعة توزيع عملية الإنتاج.

ب- قائمة مراجعة تحديد موقع العيب.

ج- قائمة مراجعة تحديد أسباب العيب.

د- قائمة مراجعة تحديد العناصر المعيبة.

4 / مخطط باريتو:

يحمل مخطط باريتو اسم العالم الايطالي الفريدو باريتو (1824-1923) الذي بين أن 85% من الثروة تقع بأيدي 15% من السكان فقط، وقد اعتمد جوزيف جوران على فكرة باريتو والتي تؤكد على أن 20% فقط من الأسباب مسؤولة عن 80% من المشاكل التي تحدث في المنظمة.

وهو عبارة عن مخطط يصنف المشكلات والعيوب من الأكثر تكراراً إلى الأقل تكراراً ويعوض المساهمة النسبية لكل عيب نسبة إلى التأثير الكلي للعيوب، وهو بذلك يسهل التعاون بين جميع المعنيين في مجال الجودة، لأن مجرد إلقاء نظرة عليه توضح المشكلة الأكثر أهمية وتأثيراً مقارنة بالمشكلات الأخرى، وبالتالي يتم توجيه الجهود لحل هذه المشكلة.

5 / مخطط السبب والأثر:

أو ما يطلق عليه تسمية مخطط عظم السمكة أو مخطط ايشيكاوا Ishikawa ، وهو يهدف إلى توضيح الأسباب المحتملة للمشكلة واستنباط تفاصيلها، ويعتمد على فكرة بسيطة تشبه في مراحلها طريقة تناسق عظام السمكة وان كل سهم من الأسهم يعبر عن أحد مصادر العيوب أو الانحراف عن المواصفات في العمليات سواء كان مسبباً رئيسياً أو ثانوياً.

يعد مخطط السبب والأثر من أكثر أدوات ضبط الجودة قيمة لإمكانية الاستفادة منه في مستويات إدارية ومواقع عمل مختلفة ابتداء من العمال إلى فريق حلقات الجودة مروراً بجميع فرق العمل.

6 / مخطط التبعثر:

يسمى بمخطط الانتشار أيضاً ويعرف بأنه مخطط يوضح العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما يكون مقياس الجودة لأحد المنتجات والآخر هو العنصر الذي يعتقد انه هو السبب لقيمة هذا المقياس. يربط هذا المخطط بين نوعين من البيانات ويوضح العلاقة بين:

- سبب وتأثير.
- سبب وسبب آخر.
- سبب من جهة وسببين من جهة أخرى.

تبرز فائدته في تقليص النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار، استبعاد الفحوصات غير المجدية واستبدالها بأخرى فعالة، والقيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المتحققة في ضوء العلاقة بين الجودة وخصائص المخرجات.

7 / لوحات الضبط:

تعود بداية استخدام لوحات الضبط الى شيوارت W.A.Shewhart الذي كان يعمل في شركة بيل للهواتف الأمريكية عام 1924. وتعرف لوحة الضبط بأنها خارطة بيانية تستخدم كوسيلة لاتخاذ القرار المناسب بشأن سير العملية الإنتاجية في مرحلة إنتاج معينة وفق المسار المحدد لها ويتم ذلك من خلال سحب عينات عشوائية زمنية من دفعات الإنتاج بعد تحديد صفة الوحدة المنتجة أو المتغير واللذان يعكسان جودة المنتج.

تبين لوحات ضبط الجودة أسباب الاختلاف في خواص المنتج التي تصنف إلى مجموعتين كالتالي:

- التغيرات العشوائية: ويصعب تشخيصها لأنها تكون ناتجة عن عدد كبير من العوامل التي لها تأثير قليل على العملية قياساً بالتأثير الكلي، ولا يمكن عمل شيء تجاه تغيرات الصدفة سوى مراجعة عملية الإنتاج.

■ التغيرات اللاعشوائية: وتنشأ عن مسببات نظامية كبيرة نسبياً كالاختلاف بين الآلات، الاختلافات بين العمال، الاختلافات بين المواد الأولية، الاختلافات لكل هذه العوامل خلال مرور الزمن، والاختلافات في العلاقات بين كل عامل مع العامل الآخر خلال مرور الوقت.

تكون التغيرات اللاعشوائية مؤثرة جداً في العملية الإنتاجية ويجب تشخيصها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لها.

ثانياً: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية.

أشرنا في بداية هذا البحث العلمي إلى نقطة هامة وهي أن مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يُعرف بدايةً ولم يُطبق إلا في المنظمات الإنتاجية والمؤسسات الربحية، فقد يتعجب البعض عندما يسمع بها في المؤسسات العمومية التي تخدم زبائنها دون مقابل مادي، ولكن وكما أشرنا في الفصل الأول بأن المجتمع نسق عام يتفرع إلى عدة أنساق فرعية تؤثر في بعضها البعض، ولذلك لا يمكن تطبيق الجودة الشاملة في أنساق دون أخرى، ولكن رغم فإنه يوجد عدة معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات والتنظيمات العمومية يجب تجاوزها من أهمها:¹

1/ التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي في الواقع عملية تغيير جذرية لمفاهيم إدارة المنظمة وفلسفتها الإدارية القديمة، فهي تحتاج لوقت طويل وتأتي بالتدرج وليس دفعة واحدة، كما تحتاج إلى جهود متواصلة من القيادة الإدارية العليا في المنظمة. من هذا المنطلق تأتي عملية تغيير القيادات في المؤسسات العمومية عائقاً أمام تطبيق النهج الإداري الجديد، ويعود السبب في ذلك إلى أن تغير هذه القيادات لا يتيح الفرصة الكافية من أجل هذا التطبيق، وذلك بسبب احتمال اختلاف تفكير وقناعات القيادة الجديدة عن القيادة السابقة.

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 234.

2 / عدم قناعة الإدارة العليا في التدريب: يتمثل هذا العائق في اعتقاد القادة بأن التعليم والتدريب بالنسبة لها أساساً لسمعتها ومكانتها وكفاءتها الوظيفية، وبالتالي تعطل أهم مبادئ الجودة الشاملة.

3 / عدم مرونة القوانين والأنظمة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية العمومية توفير مناخ قانوني ولوائح مناسبة تسهل من عملية تطبيق هذا النهج الجديد، إلا أن هذه القوانين لا تتصف بالمرونة، وتغييرها يتطلب إجراءات كثيرة ودراسات وموافقات عدة، وهذا في حد ذاته يعتبر عائقاً أمام إدخال إدارة الجودة الشاملة في هذا النوع من التنظيمات.

4 / صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل: وسبب ذلك يعود إلى أن عمل هذه المؤسسات إنتاجيته غير ملموسة، فيواجه بصعوبة تقييمه، وتحتاج عملية التقييم إلى وضع معايير تناسب مع طبيعة العمل هذه.

5 / كبر حجم الجمهور وتنوع فئاته: لأن الذين يتعاملون مع هذه المؤسسات من نوعيات مختلفة ومتعددة، وعمليات حصرها لاستطلاع مدى رضاها لا يتصف بطابع السهولة.

6 / قلة الإمكانيات المالية: يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توفير موارد مالية، وهذا صعب بالنسبة إلى التنظيمات، حيث يخضع هذا إلى أنظمة وإجراءات ولوائح تشكل في الغالب عائقاً أمام توفير متطلبات تطبيقها.

7 / نقص الكفاءات البشرية: وذلك بسبب انخفاض مستوى الأجور مقارنة بالتنظيمات الصناعية أو التجارية، وكذلك ضعف سياسة التحفيز الإنساني بسبب نقص الموارد المالية.

8 / صعوبة التنفيذ: لان حجم مثل هذه المنظمات كبير جداً، وهياكلها متشعبة، وتعرف هيمنة المناخ البيروقراطي والروتين العقيم والممل وقنوات الاتصال البطيئة فيها، مما يعيق عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

9 / ضعف مستوى التحفيز يؤدي إلى ضعف الانتماء: ويتعلق ذلك بعدم إمكانية تنفيذ سياسة تحفيز مناسبة ومقبولة من طرف العمال والموظفين، وبالتالي ستكون درجة الانتماء لدى العاملين وولائهم التنظيمي ضعيفاً أو منعدماً، بشكل يؤثر سلباً في نجاح إدارة الجودة الشاملة، وخاصة أن العنصر البشري هو أهم عناصر نجاحها.

لقد تناولنا في هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة بنوع من التفصيل، من خلال التطرق أولاً إلى مدخل ركزنا فيه على مفهوم الجودة، خصائصها وأبعادها، ثم إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بذكر بعض التعاريف لبعض الرواد.

مررنا بعدها إلى المسار والجذور التاريخية للجودة الشاملة، وفيها تم التعرف على مفهوم الجودة عبر التاريخ، أي في الحضارات القديمة، من شريعة حمورابي إلى الآثار التي ظلت شاخصة إلى يومنا هذا كأهرامات مصر وجدران المعابد، وسور الصين العظيم، وغيرها من القصور والمساجد والقلاع والكنائس في عموم الأقطار، بعدها تطرقنا إلى الجودة في العصر الحديث انطلاقاً من المدارس الفكرية ونظريات التنظيم الاجتماعي وصولاً إلى مرحلة الجودة الشاملة، ثم مراحل تطور فكر الجودة؛ من مرحلة السيطرة على الجودة للحرفي إلى غاية مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

لا يمكن الحديث عن الجودة دون ذكر روادها، بداية من ادوارد ديمنج الذي يُعتبر الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة، إلى جوزيف جوران الذي اهتم بعملية تدريب مبادئ الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينات؛ وأرماند فايجنوم الذي كان من الأوائل من اقترح تطبيق الجودة الشاملة كأساس لضبط الجودة في المنظمة سواء كانت صناعية أو خدمية، إلى فيليب كروسبي الذي يُعد من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها، والياباني كاوارو إيشيكاوا Kaoru Ishikawa وهو أحد الرواد المهتمين بالجودة، وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة.

تم التعرف بعد ذلك على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ ويراد بها أهم المرتكزات والمبادئ التي قامت عليها هذه الفلسفة، ومختلف البناءات الفكرية والرؤى الفلسفية التي يُستند إليها للمرور للتطبيق الفعلي والميداني للجودة الشاملة.

تناولنا أيضاً ثقافة الجودة الشاملة، حيث تعرفنا من خلال ذلك على مفهوم الثقافة التنظيمية، وثقافة الجودة الشاملة، والمراحل المختلفة لبناء وخلق ثقافة الجودة، وكذا الجوانب الأساسية لها. يُعتبر مبدأ التحسين المستمر من أهم المبادئ الأساسية للجودة الشاملة، والذي تم التركيز عليه في المؤسسات الخدمية نظراً لطبيعة موضوع الرسالة، حيث تم التعرف على مفهومه والمداخل التي عرفته، وأهدافه، ومراحل تطبيقه والعناصر الداعمة لنجاحه.

وأخيرا تطرقنا إلى أدوات إدارة الجودة الشاملة السبعة، وكذلك إلى صعوبة تطبيقها في المؤسسات العمومية، مع ذكر بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات والتنظيمات العمومية.

الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية

المبحث الأول: تعريف الفعالية التنظيمية.

المبحث الثاني: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية.

المبحث الثالث: العوامل والمتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية

المبحث الرابع: العناصر المميزة للفعالية التنظيمية.

المبحث الخامس: النظرة الشمولية للفعالية التنظيمية.

لقد أخذت الفعالية التنظيمية حيزاً كبيراً من اهتمامات المنظمات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية وغيرهما، سواء منها التي تهدف إلى تحقيق ربح مادي أو التي تقدم خدمة عمومية للمواطنين بمختلف فئاتهم، لأن الفعالية تُعتبر غاية في حد ذاتها؛ بل هي ما تريد جميع المنظمات الوصول إليه وتحقيقه في أقصر وقت ممكن وبتكاليف منخفضة وباستمرارية دائمة. ولذلك تم تحديدها بعدة مفاهيم ورؤى، ويُنظر إليها كذلك من زاوية عدة مقاربات.

ولقد تشعبت أساليب تحقيقها وفقاً لمداخل مختلفة باختلاف فتراتها الزمنية؛ فمنها التقليدي القديم والذي ركّز على ثلاثة عمليات أساسية وهي الحصول على الموارد، وتحويلها إلى مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية، ومنها كذلك المداخل المعاصرة الجديدة التي قدمت مداخل أكثر شمولية في النظر إلى فعالية المنظمات وتحديد مفهومها. واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها، تبعاً لتطور المنظمات في المجتمعات الصناعية.

هذا ما يؤدي بنا في هذا الفصل إلى التطرق وبشكل من التفصيل إلى تعريف الفعالية التنظيمية وكيفية قياسها، والمداخل الأساسية التي يُنظر منها إلى الفعالية التنظيمية، وأهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر في مستوى الفعالية، وكذلك سيتم التعرف على المنظمات ذات الفعالية الجيدة؛ والعناصر المميزة لها، وأخيراً نتطرق إلى النظرة الشمولية للفعالية والتي تتقاطع من خلالها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكننا في الفصل التعرف بشكل مفصل على المبادئ والميزات المشتركة التي تجمع الفعالية بالجودة الشاملة.

المبحث الأول: تعريف الفعالية التنظيمية.

1/ الفعالية التنظيمية:

لقد تغيرت تعاريف الفعالية وتعددت صياغتها، فقد كانت بدايات البحث في موضوع الفعالية التنظيمية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه. وهذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات، إذ كان مجرد قدرة التنظيم على البقاء يُعتبر مؤشرا كافيا على الفعالية. ولكن هذا الفهم للفاعلية يعد ناقصا إذا ما تم التعرض بعمق لهذه الأهداف، بداية هل هي ثابتة لا تتغير؟ وهل هي بعيدة المدى، أم متوسطة المدى، أم قصيرة المدى؟، كما أن القول بأن مجرد قدرة التنظيم على البقاء تعني الفاعلية، يفترض ضمنا أن التنظيمات تبدأ وتنتهي بآلية ولادة وفناء شبيهة بما يحصل مع الكائنات العضوية ومنها الإنسان. حيث أن ولادة ووفاة الإنسان توثق بشهادات رسمية. ولكن ذلك أمر يختلف عند الحديث عن التنظيمات لأنها لا تتلاشى بسهولة.¹

ولعل ذلك ما أدّى إلى تعدد تعريفات الفعالية وصعوبتها في بعض الأحيان، وقبل الدخول في عرض هذه التعاريف تجدر الإشارة إلى أن هناك اختلافاً واضحاً بين معنى الفعالية ومعنى الكفاءة، فالأول هو محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، كما أنها ترتبط بالدرجة الأولى بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. فالمنظمة التي تستطيع تحقيق أهدافها يمكن وصفها أو الحكم عليها بأنها منظمة فعّالة والعكس بالعكس. أمّا الثاني أي الكفاءة فيقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة، أي أنه يرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتقاس الكفاءة في هذه الحالة كالاتي: الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.²

ومن بين تعريفاتها يمكن أن نشير إلى ما يلي:³

✓ يرى كاتز و كان Katz & Kahn أن الفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد أو الجوانب، فالفاعلية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق،

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 112.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 222.

³ نفس المرجع، ص 223، 222.

كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والأسهم في رفع كفاءة المنظمة ككل والفعالية تشير أيضاً إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة.

✓ يرى كاست وروزنفيج Kast & Rosenzweig أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وزيادة حصتها في السوق، وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها، وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النمو والربحية.

✓ أما ماهوني Mahoney، و ستيرز Steers، وآخرون فينظرون إلى الفعالية على أنها الإنتاجية المرتفعة، والمرونة، وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، فضلاً عن القدرة على الاستقرار والابتكار.

✓ يرى ياشتمان Yuchtman، و سيشور Seachore، وإتزيوني Etzioni أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

وتُعرّف الفعالية كذلك من زاوية عدة مقاربات أهمها: ¹

1. مقارنة الأهداف: يرى برايس Price أن التنظيمات هي أنساق اجتماعية، لها أهداف محددة ... يمكن تعريف الفعالية بأنها درجة تحقيق الهدف. كما حدّد نادلر وتوشمان Nadler & Tushman الفعالية التنظيمية بالدرجة التي يكون فيها واقع الإنتاج في مراحل الفرد والجماعة والتنظيم مساوية للنتائج المعبر عنها، كما هو موضح في الإستراتيجية. وتبعاً لنموذج الهدف، فإنّ الفعالية التنظيمية للمؤسسة هي قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة في مختلف المستويات، من طرف الإدارة، من طرف المالكين أو من طرف الحكومة.

2. مقارنة استقطاب الموارد: حسب هذا النموذج، فإنّ التنظيمات الفعّالة هي التي تتمكن من الحصول على الموارد الأولية، والأموال والطاقة البشرية في محيط يتسم بندرة الموارد، وقد حدد يوشتمان و سيشور Yuchtman & Seashore الفعالية التنظيمية بأنها الموقف المتفاوض عليه، كما يظهر من خلال قدرة التنظيم على استثمار محيطه للحصول على الموارد الثمينة اللازمة.

3. مقارنة صيرورة الإنتاج: ويكون التنظيم الفعّال وفق هذا النموذج هو الذي يتسم بقلّة الضغوط وارتفاع مستوى التعاون بين العمال والإدارة، وارتفاع مستوى ثقة العمال واعتزازهم

¹ غيات بوفلجة، فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير، وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003، ط 1، ص 22.

بتنظيمهم واقتناعهم بهدف التنظيم والعمل على تجسيده. تتسم هذه التنظيمات أيضا بسيولة الاتصالات وتشعب اتجاهاتها.

4. مقارنة المكونات الإستراتيجية: ويسمى أيضا منظور رضا المشاركين، ويقصد به المشاركون في رأس مال التنظيم ومالكوه. إلا أنه توجد مكونات مختلفة ومشاركون مختلفون ومصالح مختلفة وقد تكون متضاربة.

5. مقارنة النسق: يتضح مفهوم هذا المنظور من خلال رأي كاتز وكاهن Katz & Kahn ، والذي يرى بأنه يمكن فهم التنظيمات جيدا إذا اعتبرناها دينامية مفتوحة على النسق الاجتماعية والعلاقة الدينامية بين سلوك الفرد وفعالية التنظيم. وقد أدت صعوبة تحديد عناصر النسق، إلى إهمال وتجنب استعمال هذا المنظور، نتيجة عدم التفاهم والاتفاق على وحدة لقياس الفعالية.

6. مقارنة مركبة: يعرف جيوريبولوس وتنامبوم Georgeopoulos & Tannenbaum الفعالية التنظيمية بأنها أنساق اجتماعية لها موارد وإمكانيات، تقوم بتحقيق أهداف دون إضرار بوسائلها ومواردها ودون ضغط على أعضائها. فالتنظيم الفعال هو الذي يستطيع الحصول على الموارد المرغوب فيها من المحيط، ويستطيع الوصول إلى الأهداف الإجرائية. قد تكون الأهداف ذات طبيعة بشرية، مالية أو مادية، كما أنها قد تكون مرتبطة بالإنجاز ورفاهية العمال.

2/ قياس الفعالية التنظيمية:

تُجسد الفعالية كمتغير تابع في الدراسات السوسولوجية، إلى عدة أبعاد يمكن في ما بعد تجزئتها إلى مؤشرات، وهي كما حددها كل من توم بيترز (Tom peters) وروبرت وترمان (Robert waterman) في كتابهما المشهور "البحث عن الإبداع" ، والتي جاءت على النحو التالي:¹

- التأكيد على الإنجاز.
- الاهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم.
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 115.

- تفهُم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
 - وجود علاقات جيّدة مع المنظمات المشابهة.
 - بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
 - اقتصار الرقابة على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.
- كما وجد كامبال وآخرون من خلال دراسة البحوث في هذا المجال 30 معياراً لقياس الفعالية وهي:¹

الفعالية العامة، الإنتاجية، حسن التصرف، الربح، النوعية، الحوادث، التوسع، التغيب، ترك العمل، الرضا عن العمل، الحوافز، الروح المعنوية، المراقبة، الصراع والتجانس، المرونة والتكيف، التخطيط ووضع الأهداف، الاجتماع حول الأهداف، داخلية أهداف التنظيم، وحدة الدور والمعار، مهارة تسيير الأفراد، مهارة تسيير المهام، خفة وسهولة، استغلال المحيط، الاتصالات، التقييم الخارجي، الاستقرار، قيمة العامل البشري، المساهمة وتقسيم النفوذ، تكوين العمال والتطوير، التركيز على الإنجاز.

"وقد تغير مفهوم الفاعلية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين، ومعدل حصول الحوادث أو إصابات العمل، ونسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي، إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فعالية التنظيمات".²

¹ بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص 27.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 113.

المبحث الثاني: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية

إن تعدد تعاريف الفعالية التنظيمية واختلافها، أدى إلى ظهور عدة مداخل تهدف إلى دراستها وتحديد كيفية قياسها. ويمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين:¹

❖ المداخل التقليدية.

❖ المداخل المعاصرة.

أولاً: المداخل التقليدية

لقد ركزت هذه المداخل على ثلاثة عمليات وهي الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها، والتي من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات يمكن قياس فعالية المنظمات. وتتكون المداخل التقليدية مما يلي:

1) مدخل النظم:

يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، ...، ويمكن القول أن مدخل النظم يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية منها والخارجية، الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهو يمثل مدخلا متكاملًا للفعالية.

لذلك يمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائياً وفقاً لهذا المدخل إلى مؤشرات هي وسائل وليست غايات بحد ذاتها ومن ذلك:

- القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- وضوح خطوط الاتصالات.
- درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها.
- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

¹ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص202.

2) مدخل العمليات الداخلية:

تضمن مدخل النظم لتحديد الفعالية التنظيمية في نهايته مؤشرات الاتصال ودرجة مقبولة من المنافسة وحتى الصراع وكذا الرضا الوظيفي، وكلها مؤشرات منبعها الإنسان المتفاعل داخل المنظمة، وهي المحاور التي ركّز عليها مدخل العمليات الداخلية الذي اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها. وتعتبر المنظمة فعّالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم. والعنصر الهام في الفعالية وفقاً لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية حسب هذا المدخل، وجود مناخ ايجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين الأعضاء، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية. ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً.

3) مدخل تحقيق الأهداف:

يمكن القول أنّ مدخل تحقيق الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية. فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعّالاً. وإذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعّالة.

إذن، يفهم من مدخل تحقيق الأهداف على أنه يهتم أساساً بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة، لأنّه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها، وهو بهذا يعتبر مدخلاً منطقياً لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

ثانياً: المداخل المعاصرة

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات. واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها. ومن أهم هذه المداخل مايلي:

1) مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم:

وهو من وجهة كل من: جيفري بفايفر وجيرالد صلانسيك أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها.

ويلاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة. كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة. ووفقاً لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل. والمشكلة الرئيسية هنا، هي أن الجهات المؤثرة ذات مصالح وأهداف متعارضة في أغلب الأحيان مما يجعل إمكانية تلبيةها دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمراً في غاية الأهمية. ولذا فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح ممكن وبأقل الخسائر. ومن الجهات الاستراتيجية المؤثرة على المنظمة واستمرارها نذكر البعض منها حسب ما ذهب إليه ستيفان روبينس وهم: المالكون للمنظمة، العاملون أو الموظفون، العملاء، الموردون، الدائنون (البنوك)، اتحادات العمال، والجهات الحكومية.

لكن المشكلة الرئيسية عند اعتماد هذا الأسلوب لتقييم فعالية المنظمة تتمثل في صعوبة تحديد كافة الجهات ذات التأثير على المنظمة وكذلك في تحديد القوة النسبية لكل منها، وأيهما أحق بالاهتمام أكثر من الآخر؟ ويعود ذلك للتغيير المستمر في الظروف وفي الموازين وفي المزاج العام، ولذلك فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال. ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعتها عملها وذلك كالاتي:

- النموذج النسبي: يرى أصحابه ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبياً للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا يفضل صاحب مصلحة عن آخر. وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.
 - نموذج القوة: يرى هذا النموذج من جهته أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً. وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء استمرار المنظمة، وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى ولو كان على حساب الأطراف الأخرى.
 - نموذج العدالة الاجتماعية: وهو عكس سابقه، فعلى المنظمة وفقه أن تبحث عن أقل الأطراف رضا-الموظفون مثلاً- ثم تحاول إشباع رغباتهم واحتياجاتهم أولاً. والهدف من هذا النموذج هو تقليل من عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل. فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن هذا الطرف راض عن علاقته بالمنظمة، أمّا في حال ظهور أي شكوى فعلى المنظمة معالجة أسبابها أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.
 - النموذج التطوري: يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة مثلاً، قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تؤكد وجودها في البيئة المحيطة بها. بعد فترة معينة قد تجد المنظمة نفسها مجبرة على الاهتمام أكثر بأصحاب الأسهم وتحقيق معدلات ربح مناسبة لهم حتى تستطيع توسيع نطاق تواجدتها في أوقات لاحقة، وهكذا نلاحظ اختلاف أهمية أطراف التعامل من فترة زمنية لأخرى.
- وبناء على ما سبق، فالمنظمة الفعّالة هي التي توفق في اختيار النموذج المناسب حسب ظروفها الخاصّة، ثم تقييم فعاليتها على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

2) مدخل القيم المتنافسة:

حسب ما ذهب إليه Stephen Robbins في كتابه -نظرية التنظيم- أن المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل، هو أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل

فيها ينطلق من: من تكون أنت؟ وما هي رغباتك وقيمك المفضلة؟ وعليه فلا غرابة لو رأيت صاحب المنظمة يقيم فعالية منظمته بطريقة مختلفة عن الطريقة التي تتم بها عملية التقييم من قبل مدير المحاسبات، مدير الإنتاج، مدير التسويق أو مدير العمال...

يفهم من هذا، أن فعالية التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمناظير متشابهة، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل.

من جهة ثانية قام كل من كوين و روراباغ بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنتهما التمييز بين نوعين من التوجهات:

1. التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

2. التوجه الخارجي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي.

كما قام الباحثان من جهة أخرى بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

1. الهيكل الجامد: ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل، والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

2. الهيكل المرن: يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى.

وبناء على هذين البعدين-توجهات المديرين، ونوع الهيكل التنظيمي- قدم مدخل القيم المناسبة أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة والنماذج هي:

✓ نموذج العلاقات الإنسانية: ويعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن. وفيه يكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

✓ نموذج النظم المفتوحة: يعكس التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل المرن، وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

✓ نموذج الهدف الرشيد: يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة وفقه إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط إستراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.

✓ نموذج العلاقات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.

كخلاصة فإن مدخل القيم المتنافسة يؤكد على خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط، فزيادة درجة المرونة في الهيكل مثلا قد تنقلب إلى فوضى، كما أن زيادة الاهتمام بأحكام الرقابة قد تنقلب إلى صرامة وتصلب داخلي، وبالمثل فإن زيادة التوجه الداخلي والاهتمام بالعاملين الزائد عن اللزوم قد تنقلب إلى اللامبالاة والاستهتار في التعامل معهم، كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة من أجل الحصول على الموارد قد ينقلب إلى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية، وبالتالي فإن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط سيؤدي إلى عدم فعالية المنظمة.

المبحث الثالث: العوامل والمتغيرات المؤثرة في مستوى الفعالية التنظيمية

1-العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

والمقصود بالعوامل هي تلك الأنظمة والتوجهات الكبرى التي يسير وفقها التنظيم، وما تم التوافق عليه ك نماذج ومبادئ تتبعها المنظمة من أجل النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة وفق إستراتيجية معينة، ويمكن التعرف على مدى فعالية المنظمة في إطار أربعة أنظمة رئيسية:

1.1/ النظام الاقتصادي: والمقصود به ما تقوم عليه المنظمة من أنشطة ووظائف ومهام والتي تدخل ضمن عملية الإنتاج أو الخدمة؛ ووفق النظام الاقتصادي تتحدد معايير الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والوظائف على أساس التخصص، وجود مختصين في التقسيم الإداري، وكذلك يجب أن تحتوي المنظمة على قدر كبير من الآلية (L'automatisme)، وبالتالي فكلما تجسدت هذه الخصائص تكون المنظمة أكثر فاعلية.

2.1/ النظام السياسي: ويتركز حول الجهات أو الأقسام المعنية باتخاذ القرارات والتي تحتاج إلى تفهم ومساندة من أجل تطبيقها على جميع أفراد التنظيم، وفي ضوء ذلك فإن المنظمات ذات الفعالية المرتفعة هي تلك المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات عمالها وموظفيها، وتكون هذه القرارات منطقية ومضبوطة، ويجب أن يكون للمنظمة درجة كبيرة من الاستقلالية والحرية، ولا بد أن تتميز هذه المنظمات ذات الفعالية العالية بوجود إيديولوجية محددة وواضحة تسير وفقها وتميزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى؛ وأخيرا يجب أن تحتوي المنظمة على أعضاء مؤثرين بإمكانهم الرفع من فعاليتها.

3.1/ النظام الرقابي: ويتمثل في الإجراءات المسطرة التي تجعل العاملين يتمسكون بأهداف المنظمة ويعملون من أجل تحقيقها، ويمكن الإشارة إلى أنظمة الجزاءات الحازمة، والمتدرجة في نفس الوقت، وكذلك طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين التي يجب أن تكون موضوعية ومحددة وليست خاضعة للأهواء، وأهم عنصر في هذا البعد هو منظومة الاتصالات داخل المنظمة الفعالة التي لا بد أن تكون كثيرة ومتعددة وفي كل الاتجاهات عمودية، أفقية ودائرية.

4.1/ النظام البيئي: والذي يرتبط بعاملين اثنين وهما حجم المنظمة وتأثيرها البيئية الخارجية؛ فالمنظمات كبيرة الحجم تكون أكثر فاعلية من المنظمات قليلة الحجم، وكذلك المنظمات التي تتمتع بتأثير إيجابي في البيئة المحيطة بها ولها امتداد طبيعي واجتماعي داخل تلك البيئة تكون فاعليتها محققة ومرتفعة أكثر من تلك المنعزلة عن المحيط الذي تعمل فيه.¹

2- المتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

توجد عدة متغيرات تؤثر في الفعالية التنظيمية، بحيث ترفع من مستواها أو تقلله، وترتبط هذه المتغيرات بالبيئة الداخلية للتنظيم وكذلك بالبيئة الخارجية المحيطة به.

ويمكن تقسيم هذه المتغيرات وفق رؤيتين مختلفتين وهما على التوالي:

أولاً: وجهة نظر ليكرت Likert، حيث حددها في ثلاث مجموعات وهي على النحو التالي:

- المتغيرات السببية: وهي التي تؤثر مباشرة في إنجازات المنظمة ومستوى تحقيقها لأهدافها؛ وهي متغيرات يمكن التحكم فيها وتمثل في نمط الإدارة، إستراتيجيات الإدارة، الهيكل التنظيمي، الأهداف التنظيمية، مستوى التكنولوجيا، نمط اتخاذ القرارات.
- المتغيرات الدخيلة: وتمثل في مجموعها المناخ السائد في المنظمة؛ والذي قد يسهل وقد يعوق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وهي متغيرات المناخ التنظيمي كأتماط السلوك، الأدوار، القيم والتقاليد، الباعثية، التوقعات والمدرجات.
- متغيرات المخرجات: والتي تمثل المتغير التابع؛ أي نتيجة جهود المنظمة وإدارتها في سبيل تحقيق أهدافها.²

ثانياً: وجهة نظر برايس Price، حيث قدم نموذجاً أكثر انفتاحاً من نموذج ليكرت، وحددها في خمس مجموعات وهي على النحو التالي:

- المتغيرات المرتبطة بالكفاية الإنتاجية.
- المتغيرات المرتبطة بالروح المعنوية السائدة في التنظيم.
- المتغيرات المرتبطة بمدى الالتزام بالأهداف.
- المتغيرات المرتبطة بقدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات البيئية.
- المتغيرات المرتبطة بمدى استقرار المنظمة في البيئة.

¹ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص200.

² سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص334.

وفي رأي برايس أن متغيرات الكفاية الإنتاجية هي أكثر تلك المتغيرات أهمية وارتباطا بالفعالية؛ فإذا كان مستوى الكفاية الإنتاجية مرتفعا، فإنه يعوض الانخفاض في مستويات المتغيرات الأخرى.¹

ويلخص هذا النموذج المتغيرات المؤثرة في الفعالية الإدارية للتنظيم، في النقاط التالية:²

- ✓ درجة التخصص وتقسيم العمل.
- ✓ مستوى التكنولوجيا.
- ✓ طبيعة وخصائص نظام الإنتاج.
- ✓ درجة الالتزام بالأهداف.
- ✓ مدى موضوعية نظام اتخاذ القرارات.
- ✓ درجة مركزية القرارات.
- ✓ درجة الاستقلالية.
- ✓ فلسفة التعامل مع البيئة.
- ✓ القدرة على التكيف.
- ✓ نطاق الاتصالات مع البيئة.
- ✓ حجم ونوعية المتفاعلين في البيئة.
- ✓ موضوعية نظام الرقابة.
- ✓ خصائص نظام الاتصالات.
- ✓ حجم وقيمة مخرجات المنظمة.
- ✓ القدرة على التعبئة ومستوى الحرفية.

¹ المرجع السابق، ص335.

² نفس المرجع، ص338.

المبحث الرابع: العناصر المميزة للمنظمة الفعّالة

كيف يمكننا التعرف على المنظمات ذات الفعالية التنظيمية الناجحة، أو ما يطلق عليها بالتنظيمات الفعّالة، والتي لا بد أنها تتميز بمميزات خاصة عن التنظيمات الغير فعّالة. هذه المميّزات والخصائص تتمثل في ثلاثة عناصر أساسية وهي كآآتي:¹

أولاً: تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم:

- 1) تكنولوجيا متطورة: من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة، اعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة الآخذة في اقتحام كل دول العالم.
- 2) تصميم ملائم للواقع المحلي: حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعّالة، يجب أن يكون تصميم الآلات والأجهزة وأماكن العمل ملائماً للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم.

ثانياً: موارد بشرية كفّاه:

- 1) يد عاملة كفّاه: على التنظيم الفعّال أن يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات، وأن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.
- 2) سيولة الاتصالات: إيجاد نظام مرّن مساعد على سيولة الاتصالات في كل الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى وأفقياً بين مختلف المصالح.
- 3) فعالية القيادة التنظيمية: بحيث تكون لها قدرة على الملاحظة والتعاون واستخلاص الدروس من التجارب المهنية والقدرة على إيصال التجارب الخاصة إلى العمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي والتدريب المستمر للعمال.
- 4) المساهمة في اتخاذ القرارات: يجب إشراك العمال في صيرورة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها، من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية ومشاركة العمال. أي إشراك العمال في اتخاذ القرارات وفي مختلف المستويات، مما يشعرهم بأهميتهم وحاجة التنظيم إليهم.

¹ غيات بوفلجة ، مرجع سابق، ص 28 .

5) حلُّ مشاكل العمال وتحفيزهم: تؤدي عملية الاهتمام بالعمال وحلُّ مشاكلهم إلى كسب رضاهم ورفع مستوى رضاهم المهني، وهو ما يؤدي إلى:

- ارتفاع مستوى الرضا المهني (الوظيفي).
- انخفاض مستويات التغيب وترك العمل.
- شعور بالاعتزاز والانتماء للتنظيم.

ثالثا: كمية الإنتاج (أو الخدمات) ومستوى جودته:

يؤدي كل من توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة الكفأة والمتحفزة، إلى مجموعة من الانعكاسات، تتمثل في:

1) ارتفاع مستوى الإنتاج: إن توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة المؤهلة عوامل أساسية تساعد على رفع مستوى الإنتاج.

2) جودة الإنتاج: إن التحكم في تكنولوجيا الإنتاج وتوفر المواد الخام بالتنوع المطلوبة، عوامل تساعد على الرفع من جودة الإنتاج.

3) انخفاض تكاليف الإنتاج: يكون ذلك من خلال الاقتصاد في المصاريف وضعف مستوى الضياع.

4) قدرة على التكيف لمواجهة المستجدات: إن توفر الشروط الضرورية للإنتاج، يؤدي إلى مرونة وقدرة على التكيف مع الواقع ومواجهة الصعوبات والمستجدات. كما أن فعالية التنظيم تساعد على إيجاد ميكانزميات تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات والسرعة المناسبين.

كما يمكن تلخيص خصائص المنظمة الفعالة بما توصل إليه الباحثان سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، في ما يلي: ¹

- وجود هدف محدد ومتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين مع توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذا الهدف.
- معيار طبيعة العمل ومتطلباته هو الذي يحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوزيع مراكز القرار وليس الرغبات الشخصية.

¹ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص221.

- توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص في الهيكل التنظيمي.
- وجود مكافآت مادية ومعنوية متوازنة، خاصة ما تعلق بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- التعامل مع الأفراد بنظرة إيجابية، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم.
- تشجيع روح التعاون بين الأفراد وخلق منافسة بناءة تخدم أهداف التنظيم، والتقليل من الصراعات ومعالجة أسبابها.
- تحديد الانجازات ومعرفة نقاط القوة والضعف، مع تحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- التطلع إلى فرض التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع جميع العاملين على روح المبادرة والابتكار، ونشر روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

المبحث الخامس: النظرة الشمولية للفعالية التنظيمية

أولاً: الفعالية التنظيمية حسب مدخل الجودة الشاملة:

توجد علاقة وطيدة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها داخل التنظيمات والتحكم في الوصول الى تحقيق الفعالية التنظيمية، ذلك لأن الهدف الرئيسي لمدخل الجودة الشاملة هو جعل المنظمة أكثر فاعلية وكفاءة وبشكل أكثر شمولية، وفق اعتماد معايير جديدة، وأسلوب مبتكر يعتمد أساساً على أربع عناصر أساسية وهي:

1. التركيز على رضا العملاء (الداخليين والخارجيين).
2. الاهتمام بالتحسين المستمر.
3. اعتماد نمط عمل الفريق (تشجيع روح الفريق).
4. نشر ثقافة جديدة للجودة تشمل جميع أفراد التنظيم.

ولذلك هناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخل من المداخل التي تقاس بها الفاعلية، والتي تغير مفهومها وفقاً لهذا المدخل من الاهتمام بالإنتاج وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والربح المادي، إلى التركيز على جودة السلعة أو الخدمة بما يرضي الزبائن والعملاء، وجعل هذا الهدف غير ثابت بواسطة اللجوء إلى عملية التحسين المستمر وفق دراسة وإستراتيجية استشرافية تفتح المجال واسعاً للعمل الجماعي الذي يسوده روح التعاون والمنافسة والابتكار والمبادرة لكل ما يخدم المنظمة.

ولا يقتصر مفهوم إرضاء العملاء على الزبائن المستفيدين من السلعة أو الخدمة، بل يشمل حسب مبادئ إدارة الجودة الشاملة على العاملين والموظفين داخل التنظيم وفي كل الأقسام، والذين يجب أن يكون التركيز منصبا عليهم من خلال إشاعة مناخ تنظيمي يحفزهم على العمل، والاهتمام أكثر بمطالبهم وتحقيق رغباتهم، وتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم كلما تطلب الأمر ذلك؛ وإشاعة جو الثقة والاحترام وصولاً إلى كسب ولائهم التنظيمي.

ويؤكد المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمهمة بدءاً من المصممين والمهندسين، مروراً بالموردين وموظفي خطوط الإنتاج والموارد البشرية والمبيعات، وصولاً إلى الزبائن، كما أن هناك أهمية كبرى على التأكد من أن

مسألة النوعية والاهتمام بها ليست قضية فنية متعلقة بأشخاص معينين دون غيرهم، بل جزءاً من كل خطوة في العمل وجزءاً هاماً من الوصف الوظيفي على كل موظف أن يتأكد منها.¹

ثانياً: تشخيص الفعالية التنظيمية وفق منظور شموي:

نظراً لتطور التنظيمات وتعقدتها، وظهور المنافسة والانفتاح الاقتصادي، والتقدم التكنولوجي خاصة في ميدان الاتصال والمعلوماتية، أصبحت عملية التعرف على الفعالية وتشخيصها وتحديد مكان الضعف والقوة للتنظيمات؛ تعتمد على معايير شاملة ومحددة، يمكن تقسيمها إلى أربعة معايير على النحو التالي:²

أ-المعايير المحيطة بالعمل:

من أهم العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل في المؤسسة، الظروف الفيزيقي للعمل، وهي تشمل ظروف العمل من إضاءة، تهوية، حرارة، ضوضاء وإشعاعات، وكلها ظروف تؤثر على مستوى إنتاجية العامل وكفايته المهنية.

1) الإضاءة: تؤثر الإضاءة على مستوى إنتاج العامل، وعلى تركيزه وصحته ومستوى تعب، إذ أن نقص الإضاءة أو زيادتها عن اللزوم، يؤديان إلى مشاكل مهنية، وخاصة في بعض المهن الدقيقة، كما تؤثر الإضاءة على فعالية الأداء، حيث أن القوية منها تؤثر على العين، وتسبب التعب البصري، وبالتالي انخفاض الإنتاج؛ من حيث الكم والنوع، لذلك لابد من دراسة علمية لتوفير راحة العامل، وتحسين أدائه وفعالته الإنتاجية.

2) الضوضاء: تعتبر الضوضاء خليطاً متنافراً من الأصوات التي تنبعث من الآلات وتنتشر في جو العمل، بحيث تؤثر على أداء العمال، وتقلل من إنتاجهم. كما أن كثرة الضوضاء في أماكن العمل تؤثر سلباً على صحة العمال في المدين المتوسط والطويل.

تؤثر الضوضاء أيضاً بصفة مباشرة على الاتصال مابين أفراد التنظيم، خاصة مع الأفراد ذوي الأعمال المكتبية، التي تتطلب تركيزاً أكثر من الأعمال اليدوية، وينقص من عملية التعلم لدى الأفراد، لذا يجب التحكم في الضوضاء والعمل على إبعاده عن أماكن العمل والتقليل منه ما أمكن.

¹ محمد قاسم القريوي، مرجع سابق، ص 129.

² غيات بوفلحة، مرجع سابق، ص 37.

3) الحرارة: يتعرض عمال بعض الصناعات إلى درجات مرتفعة من الحرارة، كما هو الحال عند صهر الحديد وغيره من المعادن، مما يؤدي إلى آثار سلبية على صحة العامل ومستوى إنتاجه.

4) التهوية: يقصد بها حركة الهواء داخل مكان العمل، وهو يساهم في تهئة الظروف المناسبة؟، واجو الصالح لأداء العمل بكفاية، مع توفير سلامة العمال داخل أماكن العمل، ويرجع فساد الهواء داخل ورشات العمل إلى عدة أسباب، منها سوء تصميم أماكن العمل وغياب نوافذ كافية للتهوية، أو نتيجة طبيعة المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية، أو ما تتطلبه العمليات الإنتاجية من تفاعلات كيميائية.

يؤدي الهواء الفاسد إلى الكثير من الأعراض المرضية، منها الصداع، الإعياء، نقص الطاقة، وتنشأ هذه الأعراض المرضية عندما يحيط هذا الهواء الفاسد بالجسم في حالة وجود الأفراد في غرف مقفلة لساعات طويلة.

5) طبيعة الآلات المستعملة: لطبيعة الآلات المستعملة آثار على فعالية العمل والإنتاج، ويمكن التعرف على مدى نجاعة الآلات المستعملة من خلال نسب تعطلها أو آثارها على العمال. يمثل التعطل الذي يصيب الآلات وانخفاض وقت تشغيلها خسارة للمؤسسة مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج والإصلاح، كما أن هناك من الأعمال وما تتطلبه من آلات، قد يؤدي إلى خطر على صحة العامل وسلامة أعضاء جسمه.

ب- مستوى الإنتاج والنتائج المالية للتنظيم:

ضمن المعايير المستعملة في تشخيص فعالية المؤسسات والتنظيمات المختلفة، نجد الإنتاج أو الخدمة من حيث الكمية والنوعية، ومدى الرواج في السوق والإقبال عليه.

1) حجم الإنتاج (الخدمات): ويقصد بذلك قياس كمية الإنتاج الإجمالية الخاصة بمؤسسة أو آلة ما، والتي يتم إنتاجها خلال فترة معينة. وقد تبرز هذه البيانات في شكل تقارير شهرية أو سنوية. ومما لا شك فيه أن إعداد البيانات الخاصة بكمية الإنتاج على فترات دورية أمر له أهمية، إذ يظهر مدى سلامة العملية الإنتاجية، وما قد يشوبها من اختناقات سواء في خطوط الإنتاج أو التجميع، كذلك درجة الموسمية ومدى تذبذبها.

2) جودة الإنتاج أو الخدمة: قد يكون الإنتاج الكلي عالياً إلا أن جودته منخفضة، لذلك فإنَّ المقياس الخاص بكم الإنتاج المرفوض هو تعبير عن جودة الإنتاج؛ إذ أنه كلما زادت درجة الجودة قلَّ حجم الإنتاج المرفوض، ويقصد بالإنتاج المرفوض ذلك الإنتاج الذي لا تتوفر فيه الخصائص الفنية للسلعة أو الخدمة، ومن البديهي القول أنه كلما زاد كم الإنتاج المرفوض ارتفعت تكاليف الإنتاج الإجمالية، نظراً لقيام التنظيم بإعادة تصنيع بعض أجزاء القطع المرفوضة.

3) حجم الإنتاج الضائع (المجهود الضائع): وهو الإنتاج المرفوض الذي لا يصلح لإعادة التصنيع مرة ثانية، والذي تقوم المؤسسة بالتخلص منه بشكل أو بآخر، ولا شك أن الإنتاج الضائع يمثل خسارة أكبر بالنسبة للتنظيم، مقارنة بالإنتاج المرفوض وذلك بسبب تحميل هذه الخسارة إلى تكاليف الإنتاج المقبول.

4) النتائج المالية للمؤسسة: يقصد بالنتائج المالية للمؤسسة مدى ربحها أو خسارتها خلال السنة المالية، فخسارة التنظيم معناه وجود خلل في أحد مجالات العملية الإنتاجية أو التسيير البشري، أو التسويق، أو الصيانة وغيرها من الجوانب الضرورية في العملية الإنتاجية، أو كلها.

ج- التسيير البشري للتنظيم: إلى جانب العوامل المالية والإنتاجية، هناك معايير مرتبطة بالتسيير البشري للتنظيمات، وتتمثل خاصة في طبيعة القادة وكفاءاتهم، ومدى السماح للعمال بإبداء آرائهم في عملية التسيير، ومدى سيولة الاتصال، وأسلوب الترقية في المؤسسة.

1) القيادة والإشراف: للقادة المسيرين والمشرفين، ومدى كفاءاتهم وقدراتهم، أثر على مدى نجاح وفعالية التنظيمات الإنتاجية. لهذا فأول عمل يقوم به المهتمون بسير المؤسسة هو البحث في مدى كفاءة المسير والعمل على تغييره أو تدريبه ومدته بالمهارات والوسائل الضرورية للنجاح في مهمته.

2) المساهمة في التسيير: لم يعد العامل مجرد منفذ، بل إن ارتفاع المستوى الثقافي والعلمي للعمال وإشراف الكثير منهم على مهام تقنية معقدة وذات أهمية، جعل من الضروري إشراكهم في صنع القرارات وأخذ رأيهم في كثير من الجوانب التقنية والتسييرية. وقد دلت كثير من البحوث أن مشاركة المرؤوسين في تحديد ما يخصهم من أهداف المؤسسة، وإبداء آرائهم في مختلف القضايا، يساهم في رفع مستوى رضاهم المهني وانتمائهم التنظيمي.

3) الاتصال: يعد عامل الاتصال من أهم العوامل المساعدة على تشخيص مدى فعالية التنظيمات، يعتبر الاتصال هو عصب المؤسسة، وهو أنواع منها الاتصال الهابط، أي من الرئيس إلى المرؤوسين، ويتضمن أوامر وتعليمات، والاتصال الصاعد ويمثل طريقة إيصال المعلومات من المرؤوسين للرئيس، مما يسهل عليه الإطلاع على سير العمل، ومشاكله وطرق التغلب عليها، إلى جانب ذلك نجد الاتصال الأفقي، ويكون بين العاملين على نفس المستويات التنظيمية، كما أن هنالك اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية.

4) أسلوب الترقية: لأسلوب الترقية والممارسات التسييرية في التنظيم دور في دفع العمال وتحفيزهم إلى العمل. كما أن سوء استعمال هذا الأسلوب التسييري يؤدي دون شك إلى تدمير العمال وانخفاض روحهم المعنوية، مما يؤثر سلبا على مستوى إنتاجهم.

د- الرضا المهني وحوافز العمل:

1) الأجور والحوافز: إذا اعتبرنا معنى الدافع هو الحاجة أو الرغبة التي يريد الإنسان إشباعها، والحوافز هو تلك الخطة أو السياسة التي تشبع هذه الحاجة أو الرغبة، وبما أن المنظمة تقوم بالضرورة على الأفراد، فهم الذين يفكرون ويخططون، و يجسدون الخطة في ميدان الواقع، لهذا لا بد من إيجاد طرق تدفعهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

الأجور تتحدد بطريقتين وهي الأجر الزمني أو الأجر حسب الإنتاج، أما الحوافز فهناك نوعين منها وهي حوافز إيجابية مثل العلاوات الاستثنائية للعمال الأكفاء وشهادات التقدير، وحوافز سلبية مثل التخويف والحرمان من العلاوات وهي بمثابة إجراءات تأديبية، أما من حيث طبيعة الحوافز، فهناك الجماعية منها والفردية.

2) التغيب: يعتبر التغيب أحد معايير دراسة الجو العام للعمال داخل المؤسسة. وقد أجرى إيزمير وجماتي V.Isamber et Jamati أبحاثا في ثمانية مؤسسات إنتاجية بمنطقة باريس، وتوصلا إلى أن التغيب ناتج عن عدم الرضا الوظيفي.

3) الممارسات النقابية: للنشاط النقابي داخل المؤسسة دور في تسيير سيولة الاتصالات، وخاصة الصاعدة منها، حيث أنها تتكفل بانشغالات العمال وتعمل على إيصالها إلى المسؤولين المعنيين، للنظر فيها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها. وهو ما يحافظ على نوع من التوازن

بين انشغالات العمال ومصالحهم من جهة، وربح المؤسسة وتوازنها من جهة أخرى. لهذا فإن الرضا عن ممارسات النقابة هو معيار إيجابي لصالح المؤسسة.

4) **التدريب المهني:** يهدف التدريب المهني إلى تعليم الأفراد المهارات، والمعرف والتكنولوجيا الحديثة لرفع مستواهم المهني، هذا من أجل تكيفهم مع الظروف الطارئة أو الجديدة. يعتبر التكوين مهم وفعال خاصة في عملية الترقية، حيث يصبح العامل في منصب معين مؤهلاً لشغل منصب أعلى مما هو فيه، ذلك بتحقيق جملة من المؤهلات والكفاءات. كما يساعد على التسيير الحسن للتنظيم، وبلوغ أهدافه، في وقت قياسي وبكلفة أقل.

وكخلاصة لكل ما سبق فإن الفعالية التنظيمية تُعتبر من أهم الانشغالات المطروحة في التنظيمات المعاصرة، وتناولناها في هذا الفصل من خلال خمسة مباحث، بدايةً من تعريف الفعالية التنظيمية من خلال تعاريف بعض الرواد، وتُعرّف كذلك من زاوية عدة مقاربات أهمها مقارنة الأهداف، مقارنة استقطاب الموارد، مقارنة صيرورة الإنتاج، مقارنة المكونات الإستراتيجية، مقارنة النسق ومقاربة مركبة، وتعرفنا على كيفية قياسها وأهم المؤشرات الدالة عليها.

تطرقنا أيضاً إلى المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية من خلال مدخلين رئيسيين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة.

ثم تعرفنا إلى العوامل و المتغيرات المؤثرة في مستوى الفعالية التنظيمية، العوامل يمكن التوصل إليها في إطار أربعة أنظمة رئيسية وهي النظام الاقتصادي، النظام السياسي، النظام الرقابي والنظام البيئي.

أمّا المتغيرات فتُقسم وفق رؤيتين مختلفتين، أولاهما وجهة نظر ليكرت Likert، وقد حددها في ثلاث مجموعات متغيرات سببية، متغيرات دخيلة ومتغيرات المخرجات. وثانيهما وجهة نظر برايس Price، والذي قدم نموذجاً أكثر انفتاحاً، وحددها في خمس مجموعات وهي المتغيرات المرتبطة بالكفاية الإنتاجية، المتغيرات المرتبطة بالروح المعنوية السائدة في التنظيم، المتغيرات المرتبطة بمدى الالتزام بالأهداف، المتغيرات المرتبطة بقدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات البيئية، وأخيراً المتغيرات المرتبطة بمدى استقرار المنظمة في البيئة.

تعرفنا بعد ذلك إلى كيفية تمييز المنظمة الفعّالة، وذلك من خلال ثلاثة عناصر أساسية وهي تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم، موارد بشرية كفأه وكمية الإنتاج (أو الخدمات) ومستوى جودته.

وفي الأخير تناولنا النظرة الشمولية للفعالية التنظيمية، وذلك في عنصرين هامين أولاً: الفعالية التنظيمية حسب مدخل الجودة الشاملة، وثانياً: تشخيص الفعالية التنظيمية وفق منظور شمولي.

الباب الثاني

الجانب الميداني والتطبيقي للدراسة

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية والمنهجية

البحث الأول: التعريف ببلدية الجلفة و مجتمع الدراسة.

البحث الثاني: أدوات الدراسة الميدانية.

البحث الثالث: بناء العينة و خصائص أفرادها.

المبحث الأول: التعريف ببلدية الجلفة ومجتمع الدراسة

تطرقنا في الباب الأول من هذا البحث إلى الجانب المنهجي والنظري للموضوع من خلال فصل منهجي وفصلين نظريين خصصناهما للتعرف على المتغيرين المستقل والتابع، ولكي يتم إسقاط ما تم تناوله من الناحية النظرية على الواقع الميداني؛ سوف نتعرف في هذا الفصل الرابع من باب الثاني إلى مجتمع الدراسة وهو بلدية الجلفة، ومجالاتها، وأدواتها، وكذلك بناء العينة وخصائص أفرادها.

أولاً: البلدية:

1/ نبذة عن بلدية الجلفة:

أنشئت رسمياً كبلدية مختلطة في العهد الاستعماري في الفاتح من جانفي سنة 1869 ، وتمّ بناء أول مقر للبلدية من طرف السلطات الاستعمارية سنة 1874.¹ ومازال هذا المقر القديم موجوداً لحد الساعة وسط مدينة الجلفة، وقد أضيفت بجواره بناية جديدة تتألف من ثلاثة طوابق، وقد جُهزت بتجهيزات عصرية حديثة بما في ذلك ربط كل المكاتب بالشبكة المعلوماتية، وتحتوي هذه البناية على جميع أقسام ومديريات ومصالح البلدية، بما في ذلك مكتب رئيس البلدية والأمين العام للبلدية، ماعدا ثلاث مصالح منها مصلحة الحالة المدنية، وخمسة عشرة فرعاً بلدياً منتشرة في الأحياء والقرى عبر تراب البلدية وذلك لتقريب الإدارة من المواطن.

تقع بلدية الجلفة في وسط الجزائر على سفح الأطلس الصحراوي وجنوب الأطلس التلي، وهي تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 300 كلم، تقدر مساحتها بـ 514.58 كلم² بما يمثل 1.6% من المساحة الكلية لولاية الجلفة والمقدرة بـ 32 194.01 كلم².

وهي عاصمة ولاية الجلفة وإحدى بلدياتها البالغ عددهم 36 بلدية، تقع وسط تراب الولاية، تحدها شمالاً بلديتي عين معبد ودار الشيوخ، وشرقاً بلدية مجبارة، وجنوباً بلديتي عين الإبل وزكار، أما غرباً فتحدها كل من بلديتي الزعفران وعين الإبل.²

¹ Wilaya de djelfa, **Monographie de la wilaya de djelfa**, Direction de la Programmation et du Suivre Budgétaire, édition 2013, p 19.

² **Ibid**, p 03-04.

وصل عدد سكان بلدية الجلفة إلى غاية 2012/12/31 ما يقارب من 361 006 نسمة، بكثافة سكانية تقترب من 665.85 نسمة /كلم²، وهي بذلك تمثل نسبة 28.95% (أي تقريباً الثلث) من إجمالي سكان الولاية والمقدر بـ 1 246 975 نسمة.¹

2/ الهيكل التنظيمي للبلدية:

يتشكل الهيكل التنظيمي لبلدية الجلفة من أربع أجزاء رئيسية وهي على النحو التالي:

أولاً: الكتابة الخاصة برئيس المجلس الشعبي البلدي: ويتفرع منها ثلاثة مكاتب وهي:

- 1- مكتب الأمن
 - 2- مكتب الوساطة
 - 3- مكتب العلاقات العامة والتشريفات والإعلام.
- ثانياً: الأمانة العامة للبلدية : وتحتوي على خمسة مكاتب وهي على التوالي:

1- مكتب البريد المركزي

2- مكتب المداورات

3- مكتب الوسائل العامة للإدارة.

4- مكتب الوثائق والأرشيف.

5- مكتب الإعلام الآلي.

ثالثاً: قسم الإدارة والشؤون القانونية: ويضم مديرتين وهما :

1- مديرية الإدارة والمالية: وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مصالح:

أ- مصلحة تسيير الموارد البشرية وبها مكتبان:

● مكتب تسيير الموارد البشرية.

● مكتب التكوين وتحسين المستوى وتنظيم المسابقات.

ب- مصلحة المحاسبة وتحتوي أيضا مكتبان:

● مكتب الميزانية.

● مكتب الصفقات.

ج- مصلحة أملاك الدولة وبها ثلاثة مكاتب :

● مكتب التراث العقاري.

¹ Ibid, p 22.

- مكتب الإيرادات والتحصيل.
- مكتب الوسائل العامة.
- 2- مديرية الشؤون القانونية والتقنين : والتي تنقسم إلى ثلاثة مصالح:
 - أ-مصلحة التقنين وبها ثلاثة مكاتب:
 - مكتب التقنين.
 - مكتب الانتخابات.
 - مكتب النشاط الاقتصادي والفلاحي.
 - ب-مصلحة المنازعات وتحتوي على مكتبان:
 - مكتب العقود الإدارية.
 - مكتب المنازعات.
 - ج-مصلحة الحالة المدنية وبها مكتبان وفروع بلدية :
 - مكتب التسجيل.
 - مكتب الإحصائيات.
 - الفروع البلدية وتتشكل من خمسة عشرة (15) فرعا بلديا.
- رابعاً: قسم الشؤون الاجتماعية والوسائل التقنية: ويضم مديريتين وهما :
 - 1- مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية: وهي بدورها تنقسم إلى مصطلحتين:
 - أ-مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية وبها مكتبان:
 - مكتب العمل الاجتماعي.
 - مكتب الحركة الجمعوية.
 - ب-مصلحة الوقايات والصحة العمومية وتضم مكتبان:
 - مكتب الوقاية.
 - مكتب التنظيف العام.
 - 2- مديرية الوسائل التقنية : وتنقسم إلى مصطلحتين هما:
 - أ-مصلحة التعمير وحماية البيئة وبها ثلاثة مكاتب :
 - مكتب التعمير.

- مكتب التنظيم العمراني.
 - مكتب البيئة والمحيط.
- ب-مصلحة الأشغال وتحتوي على ثلاثة مكاتب :
- مكتب الدراسات التقنية.
 - مكتب البرامج الاستثمارية.
 - مكتب الترميمات والصيانة.

الجدول رقم (02): توزيع العمال على مختلف مصالح البلدية:

النسبة المئوية	عدد العمال	المصلحة
% 1.39	18	الكتابة الخاصة برئيس المجلس الشعبي البلدي
% 1.54	20	الأمانة العامة للبلدية
		قسم الإدارة والشؤون القانونية
		مديرية الإدارة والمالية
% 2.69	35	مصلحة تسيير الموارد البشرية
% 2.08	27	مصلحة المحاسبة
% 2.46	32	مصلحة أملاك الدولة
		مديرية الشؤون القانونية والتقنين
% 3.62	47	مصلحة التقنين
% 2.16	28	مصلحة المنازعات
% 13.09	170	مصلحة الحالة المدنية
		قسم الشؤون الاجتماعية والوسائل التقنية
		مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية
% 3.46	45	مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية
% 2.31	30	مصلحة الوقاية والصحة العمومية
		مديرية الوسائل التقنية
% 7.31	95	مصلحة التعمير وحماية البيئة
%57.89	752	مصلحة الأشغال
% 100	1299	المجموع الكلي:.....

ثانيا/ مجالات الدراسة:

1/المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة داخل هياكل بلدية الجلفة ومختلف فروعها، المتوزعة عبر أحيائها وقراها، وقد ركزنا على المصالح المرتبطة خاصة بالتعامل اليومي مع المواطن، حيث يمكننا التأكد من فرضيات الدراسة حول مبادئ الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على مؤشرات الفعالية التنظيمية. ومن جملة المصالح التي تم التركيز عليها هي الفروع البلدية (عشرة فروع من بين خمسة عشرة فرعاً)، مصلحة المنازعات، مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية، مصلحة التعمير وحماية البيئة، ومصلحة الأشغال.

2/المجال الزماني:

مرت دراستنا الميدانية بثلاث مراحل وهي على النحو التالي:

أ- المرحلة الاستطلاعية: وذلك بعد أخذ الإذن من الأمين العام للبلدية في شهر جويلية 2013، حيث سمح لنا بهذه الدراسة وأبدى رغبته في تقديم المساعدة في ذلك، من خلال تزويدنا بمختلف المعلومات حول البلدية.

وبعدها قمنا بجولات استطلاعية لبعض المصالح والفروع البلدية؛ وفي أوقات متقطعة، حيث لاحظنا من خلالها كيفية تقديم الخدمة للمواطنين، وذلك للفترة الممتدة من شهر نوفمبر 2013 إلى غاية شهر أفريل 2014.

ب- مرحلة توزيع الاستمارة التجريبية: وفيها وزعت عشرة استمارات، حيث تم استرجاع تسعة منها، وبعد دراستها غيرنا السؤال رقم ستة الذي لم يفهمه أغلبية المستجيبين، فقد قصدنا به الدرجة التي يشغلها الموظف (La catégorie)، حتى يتم التفريق بين الموظفين وتوزيعهم إلى ثلاث فئات وهي إطار، عامل تحكم، عامل تنفيذ، ولكن لأن السؤال غير مفهوم تم تغييره إلى سؤال مباشر حول الوظيفة التي يشغلها العامل، ثم يتم توزيعهم إلى فئات بالرجوع إلى معرفة درجة كل وظيفة.

ت- مرحلة توزيع الاستمارة النهائية: والتي بدأت بتاريخ 2014/08/06 وانتهت يوم 2014/08/26، حيث وزعت 140 استمارة استبيان على المبحوثين، تم استرجاع 133 استمارة كلها صالحة للتحليل.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

1/الاستمارة:

أو ما يطلق عليه عند بعض الباحثين الاستبيان، وهي وسيلة من وسائل جمع البيانات، تمثل مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، وتعتبر نقطة التحول الرئيسية من النظري إلى التطبيقي، فالاستمارة تعرف على أنها " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأنَّ صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية".¹

الاستمارة أداة يتحول بها الباحث من النظري إلى الميداني، حيث يتم ترجمة الفرضيات بعد تحليلها إلى مفاهيم وأبعاد ثم إلى مؤشرات، يتم قياس هذه المؤشرات عن طريق طرح أسئلة على أفراد العينة، توضع هذه الأسئلة في استمارة استبيان.

تتمثل الاستمارة في طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون غالباً ممثلة لمجتمع إحصائي، تتعلق هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية، المهنية أو العائلية، عن آرائهم ومواقفهم اتجاه اختيارات أو رهانات معينة ذات طابع إنساني واجتماعي، وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بحدث أو مشكلة ما، أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين.²

فالاستبيان عبارة عن استمارة مقسمة إلى محاور، حسب عدد الفرضيات، تحتوي مجموعة من الأسئلة التي تخدم مؤشرات وأبعاد الدراسة، توزع على أفراد العينة ليتم في ما بعد تفرغها في جداول إحصائية يسهل قراءتها وتحليلها للتأكد من صدق الفرضيات، والوصول إلى نتائج تفسيرية للظاهرة المدروسة.

وقد احتوت استمارة الاستبيان لبحثنا هذا على 50 سؤالاً، في خمس صفحات؛ موزعة إلى أربعة أقسام.

¹ موريس أنجوس، مرجع سابق، ص 204.

² Raymond QUIVY, & Luc Van CAMPENHOUDT, **Manuel de recherche en sciences sociales**, Paris: DUNOD, 1995, ED 2, p 190.

2/أساليب تحليل البيانات:

بعد الانتهاء من تفرغ الاستمارة، وحتى تتم عملية تحليل البيانات، عبر تشكيل جداول إحصائية بسيطة ومركبة تحتوي على أرقام ونسب مئوية، تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لدقة النتائج المحصل عليها، ورجحاً للجهد والوقت، وكذلك استخدمنا برنامج Excel في رسم الأشكال البيانية والتفرغ الأولي للاستمارات.

بعد عرض الجدول التكراري يتم التعليق عليه وتحليله من الناحية الإحصائية، وبعدها من الناحية السوسولوجية.

المبحث الثالث: بناء العينة و خصائص أفرادها.

1 / العينة:

"إنَّ الكمال في البحث العلمي هو أن نستعلم لدى كل عناصر مجتمع البحث الذي نهتم بدراسته. إلا أنَّه كلما تجاوز العدد الإجمالي بعض المئات من العناصر، كلما أصبح ذلك صعباً".¹

لذلك يتم اللجوء إلى دراسة عينة ممثلة لهذا المجتمع، وسهولة دراستها تكمن في سرعة مقابلة وحداتها، قصر الوقت المخصص لها، توفير الأموال وجهود الباحثين.²

ومجتمع بحثنا المتمثل في عمال وموظفي بلدية الجلفة الذي يصل عدده إلى 1299 فرداً، تصعب دراسة جميع عناصره، لذلك لجأنا إلى دراسة عينة منه.

موضوع دراستنا ركَّز على مبادئ الجودة الشاملة، ولا يمكن معرفة نتائجها إلاَّ في نهاية المنتج، إذا كان الأمر يتعلق بالمؤسسات الصناعية حيث أنَّ السلعة المقدمة للتسويق هي معيار معرفة مدى تطابقها مع مبادئ الجودة الشاملة، أمَّا في المؤسسات الخدمية والإدارات العمومية موضوع بحثنا هذا، فمعرفة مدى تطابق الخدمة المقدمة للمواطن يكون في نهاية الخدمة، وهي مرتبطة بالمصالح والمكاتب المعنية بتقديم الخدمة مباشرة إلى الزبائن الذين يمثلون المواطنين بجميع فئاتهم، ويتعلق الأمر خصوصاً بالمصالح التالية:

- مصلحة أملاك البلدية.
- مصلحة التعمير وحماية البيئة.
- مصلحة المنازعات.
- مصلحة الحالة المدنية.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية.
- مصلحة التقنين.
- مصلحة الأشغال.

¹ موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 301.

² إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 1994، ط3، ص 50.

فهذه المصالح مجتمعة تمثل ما نسبته حوالي 90 % من مجموع أفراد مجتمع البحث، وهي التي لها علاقة مباشرة بالزبائن سواء المواطنين أو المؤسسات بمختلف أنواعها. ولذلك ارتأينا اللجوء إلى الاستعانة بالعينة القصدية أو العمدية وهي "التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة"¹.

2/ حجم العينة:

إن حجم العينة هو عدد العناصر التي تكوّن العينة، وهناك عوامل مختلفة ومتعددة لا بد من أخذها بعين الاعتبار لتحديد حجم العينة حسب نوع المعاينة، العينة القصدية هي معاينة غير احتمالية، ولذلك يكفي أن يكون لدينا عدداً كافياً من العناصر لتمكين فيما بعد من إجراء المقارنات الضرورية.²

بالنسبة لهذا النوع من المعاينة، يرى موريس أنجرس " أن حجم العينات غير الاحتمالية يمكن أن يكون مختلفاً جداً، وذلك حسب مشكلة البحث، ومع ذلك فإنه من النادر جداً تجاوز بعض المئات من الوحدات"³.

مجتمع البحث يمثل لنا عدد 1299 فرداً، ولقد اخترنا عينة تساوي 140 مبحوثاً أي ما يمثل حوالي 10.77%، وبما أنه قد تم استرجاع 133 استمارة قابلة للتحليل، فحجم العينة يساوي 133 فرداً، أي بنسبة تساوي 10.24% (أي $10.24 = 1299/100 \times 133$). وهي نسبة كافية لدراسة هذا المجتمع الإحصائي في المعاينات غير الاحتمالية.

3/ خصائص أفراد العينة:

سنعرض مميزات أفراد العينة وخصائصها، والتي تم التطرق لها في المحور الأول من استمارة الاستبيان التي وُزعت على موظفي البلدية، ويتعلق الأمر بمؤشرات الجنس، السن، الحالة العائلية، طبيعة علاقة العمل، المستوى التعليمي، درجة الوظيفة، الخبرة وأخيراً قيمة الدخل الشهري.

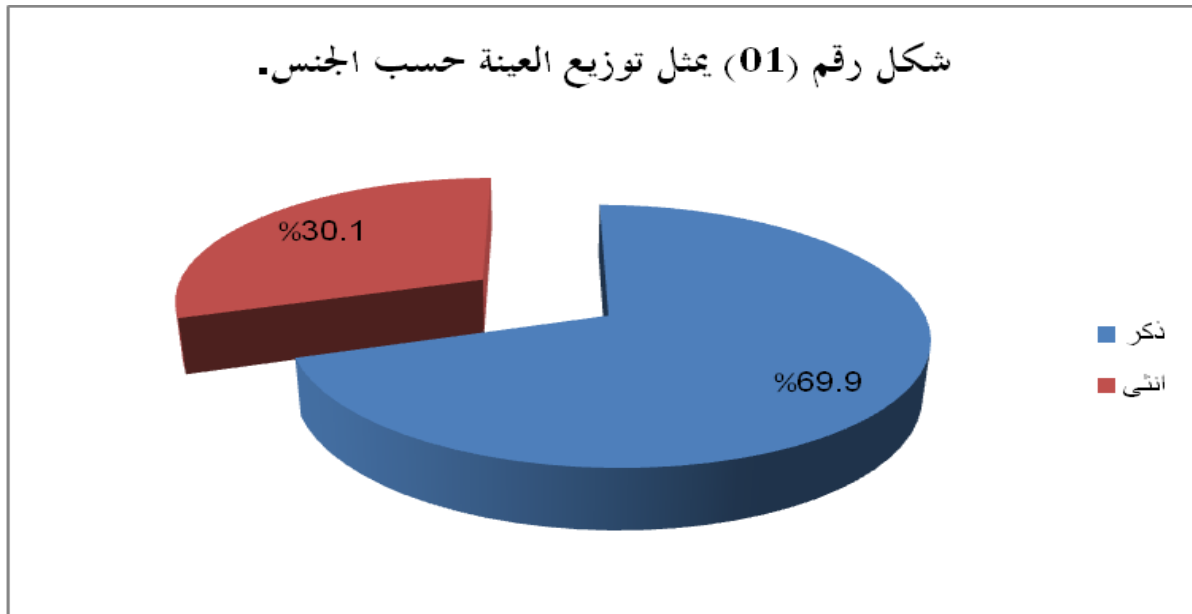
¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، ط 2، 1999، ص 96.

² موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 318.

³ نفس المرجع، ص 319.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
69.9%	93	ذكر
30.1%	40	انثى
100%	133	المجموع



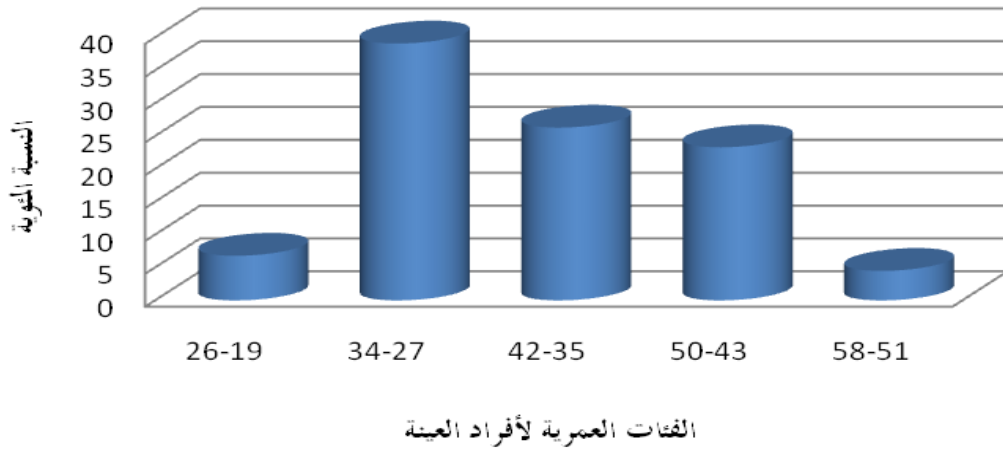
نلاحظ في هذا الجدول أن النسبة الكبيرة هي للذكور بـ 69.9%، في حين أن نسبة الإناث هي 30.1%.

ما يمكن ملاحظته هو أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بأكثر من الضعف، فالفارق كبير بينهما؛ وذلك نظراً للخصوصية الاجتماعية للمنطقة، حيث تتميز بطابعها المحافظ، الذي مازال مجتمعاً ذكورياً بالدرجة الأولى، وإن تفتح المجتمع نوعاً ما في السنوات الأخيرة، وخرجت المرأة إلى ميدان العمل على غرار الرجل، إلا أن نسبة الإناث تكون مرتفعة وقد تفوق نسبة الذكور في المؤسسات التعليمية والجامعة ومراكز الصحة العمومية، عكس الإدارة التي مازال في الغالب حكراً على الرجال، فتواجد العنصر النسوي بها يكون قليلاً مقارنة بعنصر الرجال.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرارات	فئات السن
6.8%	9	26 - 19
39.1%	52	34 - 27
26.3%	35	42 - 35
23.3%	31	50 - 43
4.5%	6	58 - 51
100%	133	المجموع

شكل رقم (02) يوضح نسب توزيع أفراد العينة حسب السن.



يتبين من خلال هذا الجدول والشكل الذي يليه، أن النسبة الكبرى هي للفئة ما بين 34 - 27 سنة؛ حيث تقدر بـ 39.1%، وأصغر نسبة تتعلق بالفئة العمرية ما بين 58 - 51 سنة حيث تصل إلى 4.5%.

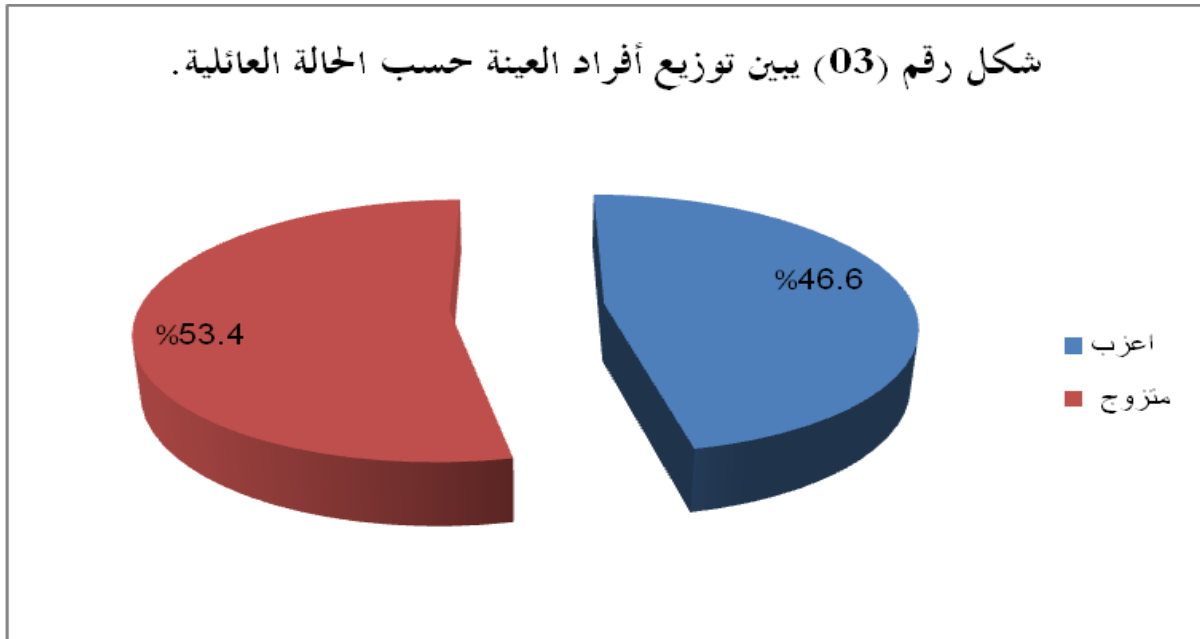
النسبة المرتفعة للفئة ما بين 34 - 27 سنة معقولة حيث أن أغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي وفي المجمل يكون التحاقها بعالم الشغل في سن 25 فما فوق. والملاحظ أن النسبة العالية هي للشباب، حيث تصل نسبتهم (ما بين سن 19 سنة إلى غاية سن 42 سنة) إلى حوالي 72.2% وهو ما يفوق الثلثين بكثير.

نسبة الشباب الكبيرة لعمال وموظفي البلدية تعد عاملا ايجابيا من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، حيث يسهل مع هذه الفئة القيام بعمليات التحسين المستمر، والتحكم بطريقة علمية في سلوكها من أجل الوصول إلى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
%46.6	62	أعزب
%53.4	71	متزوج
%100	133	المجموع

شكل رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

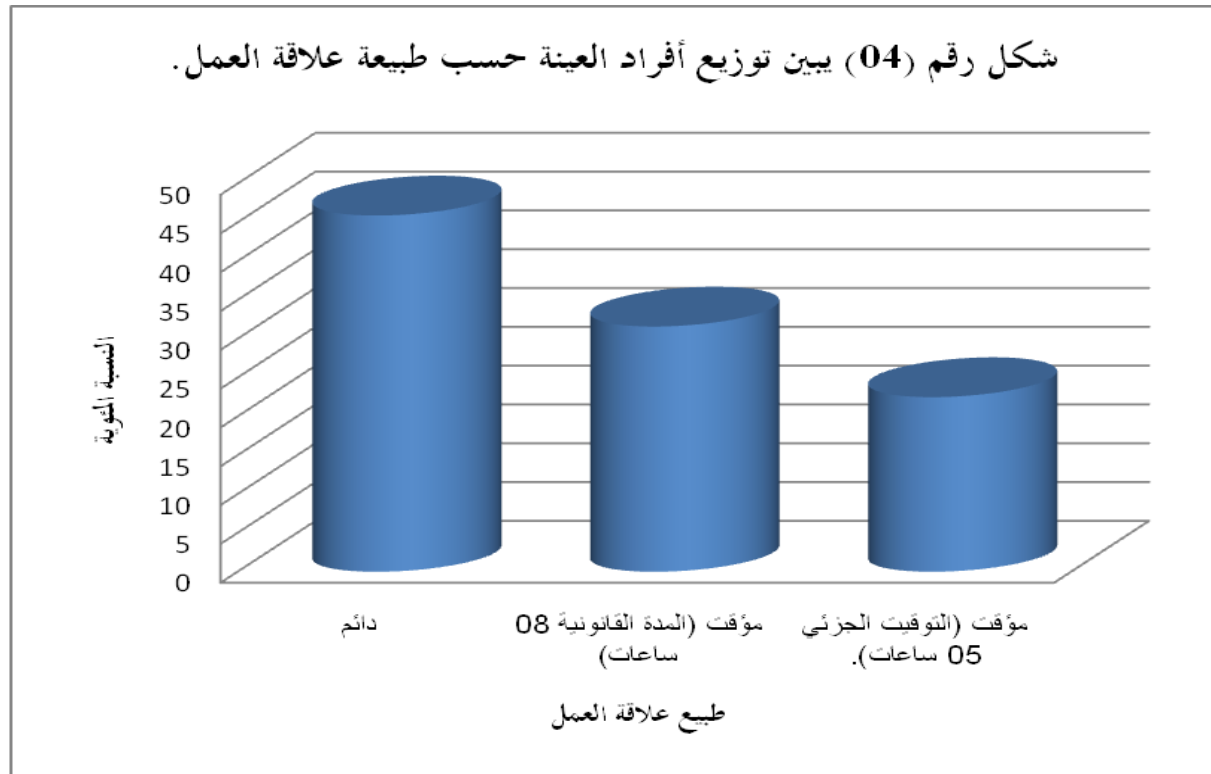


يلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والشكل البياني رقم (03) أنّ النسبة المئوية متقاربة لفئة المتزوجين وغير المتزوجين مع تقدم بسيط للمتزوجين، تقدر النسبة للفئة الأولى بـ %53.4، وللغاية الثانية %46.6.

يوضح لنا هذا الجدول ارتفاع نسبة العنوسة، فمن خلال النسب المئوية الموجودة في الجدول رقم 04 يتبين لنا أن نسبة الذين يتعدى سنهم 27 سنة فما فوق تصل إلى %93.2، ورغم هذا الارتفاع إلا أنّ نسبة المتزوجين تعتبر قليلة.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة علاقة العمل.

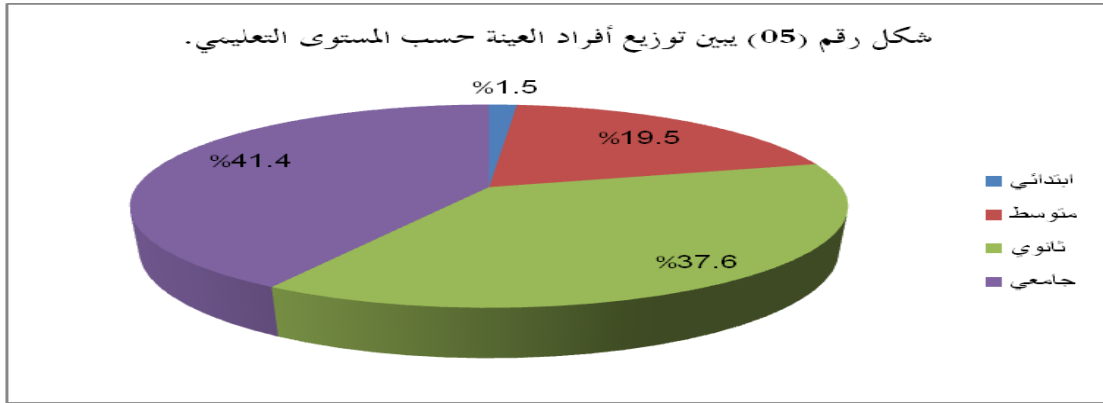
النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة علاقة العمل
45.9%	61	دائم
31.6%	42	مؤقت (المدة القانونية 08 ساعات)
22.5%	30	مؤقت (التوقيت الجزئي 05 ساعات)
100%	133	المجموع



من قراءتنا للجدول والشكل الذي يليه إحصائياً نلاحظ أن فئة الدائمين تمثل النسبة الكبيرة، حيث تصل إلى 45.9%، أمّا النسبة الصغيرة فهي للعاملين بالتوقيت الجزئي 05 ساعات؛ وتقدر بـ 22.5%.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%1.5	02	ابتدائي
%19.5	26	متوسط
%37.6	50	ثانوي
%41.4	55	جامعي
%100	133	المجموع

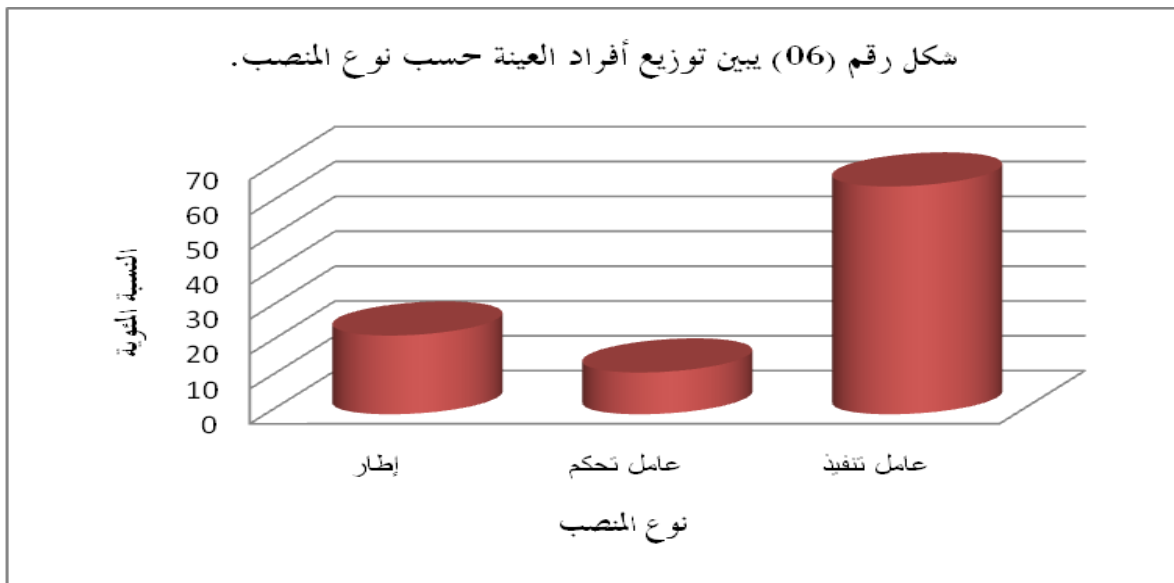


يلاحظ من الجدول والشكل الذي يليه أن النسبة الأكبر والمقدرة بـ 41.4 % تمثل ذوو المستوى الجامعي، وأصغر نسبة تمثل فئة المستوى الابتدائي التي تكاد تكون منعدمة في هذه العينة حيث تقدر بـ 1.5%.

يتبين لنا أن نوعية التكوين للموارد البشرية لأفراد العينة مرتفعة، وهذا ما يساعد كثيرا في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والتي تهتم كثيرا بتنمية قدرات العاملين والرفع من مستواهم العلمي.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة(المنصب).

النسبة المئوية	التكرارات	نوع المنصب
22.6%	30	إطار
12%	16	عامل تحكم
65.4%	87	عامل تنفيذ
100%	133	المجموع

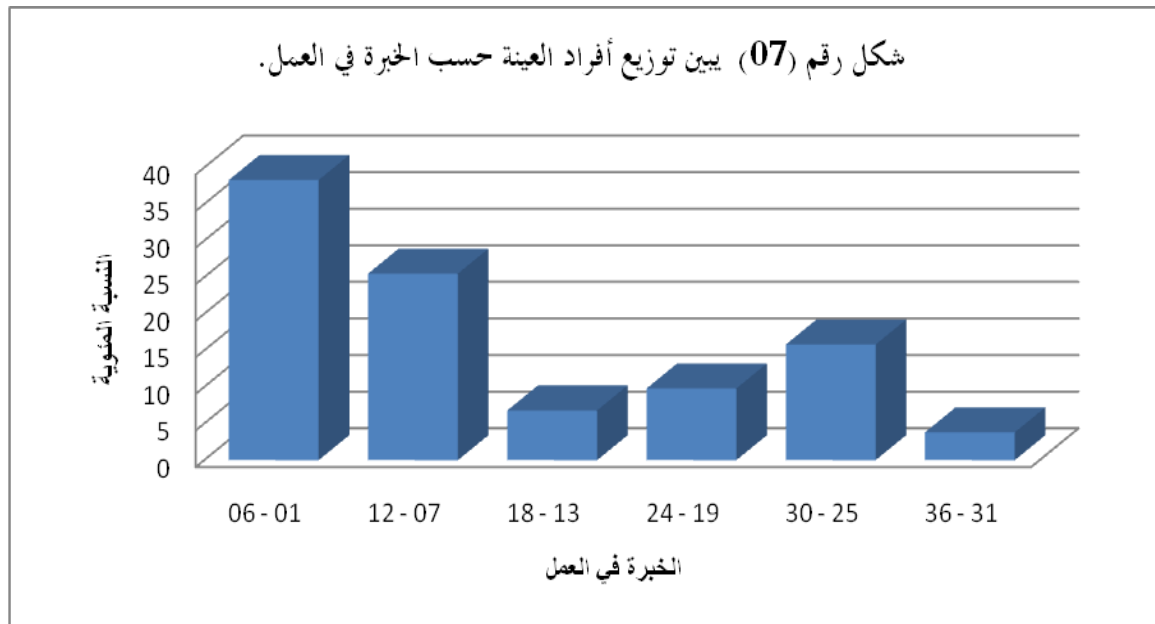


يتبين لنا من الجدول رقم 08 والشكل رقم 06 أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمثل فئة عمال التنفيذ وهي 65.4%، وأقل نسبة هي لفئة عمال التحكم بـ 12%، أما الإطارات فتستحوذ على نسبة 22.6% وهي تمثل عددا معتبرا، وهذا دليل على ارتفاع نسبة حاملي الشهادات الجامعية لدى موظفي البلدية، كما سبق الإشارة إليه في الجدول رقم 07.

إن وجود هذه النسبة المعتبرة من الإطارات وهم من خريجي الجامعات ضمن موظفي البلدية هو من بين العوامل المساعدة لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهي تحتاج إلى موارد بشرية عالية التكوين، يمكنها أن تتفهم مراحل تطبيقها ومتطلباتها، وأن تساعد وتساهم في إحداث التغيير التنظيمي المطلوب في ثقافة المنظمة.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة في العمل
38.3%	51	06 - 01
25.5%	34	12 - 07
6.8%	9	18 - 13
9.8%	13	24 - 19
15.8%	21	30 - 25
3.8%	5	36 - 31
100%	133	المجموع



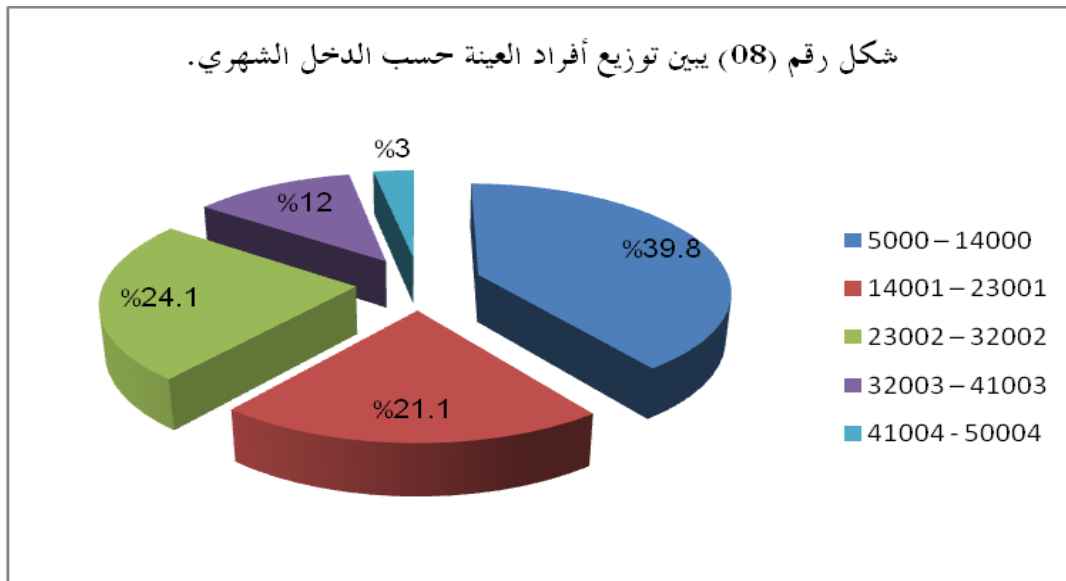
نلاحظ أن أعلى نسبة من ناحية الخبرة هي من الذين لديهم خبرة من 01 سنة إلى 06 سنوات بنسبة 38.3%، في حين أن أقل نسبة هي 3.8% وهي تمثل فئة من 31 سنة إلى 36 سنة. من النسب المئوية يتبين لنا أن الفئة الغالبة هم من ذوي الخبرة أقل من 12 سنة، حيث تمثل النسبة الأعلى بـ 63.9% (أي مجموع الفئة الأولى والثانية = 38.3%+25.5%)، وأن ذوي

الخبرة أعلى من 13 سنة يمثل النسب الدنيا بداية من 6.8%، 9.8%، 15.8% و3.8% أي ما مجموعه 36.2% .

وجود عدد كبير من ذوي الخبرة البسيطة قد يساعد على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ولأنّ ذوي الخبرة الطويلة يصعب تغييرهم، بل في كثير من الأحيان يستحيل تغيير نمط العمل الذي تعودوا عليه لمدة طويلة.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري.

النسبة المئوية	التكرارات	الدخل الشهري
39.8%	53	14000 – 5000
21.1%	28	23001 – 14001
24.1%	32	32002 – 23002
12%	16	41003 – 32003
3%	04	50004 - 41004
100%	133	المجموع



يلاحظ من خلال هذا الجدول والشكل الذي يليه أن أعلى نسبة وهي 39.8% تمثل ذوي الأجر المنخفضة إلى مادون 14 000.00 دج، وأقل نسبة تمثل ذوي الدخل من 41 000 .00 دج إلى 50 000.00 دج وهي 3% .

ما يبينه هذا الجدول هو تدني كبير للأجور، وهذا لا يساعد أبدا في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، بدون حوافز مادية لا يمكن للفرد أن يكون له ولاء للعمل، ولا يمكنه أن يبتكر ويحسن من طريقة عمله، فالأجور المتدنية للعمال ونقص الحوافز المادية من بين الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية.

الفصل الخامس

الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الثقافة التطهيرية

وعلاقتها بالفعالية التطهيرية

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة بيانات التحسين المستمر

وعلاقتها بالفعالية التطهيرية

المبحث الثالث: الاستنتاج العام

المبحث الأول: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى المقترحة كإجابة عن تساؤلات الإشكالية كانت كالتالي:

يؤدي وجود ثقافة تنظيمية تخدم مبادئ الجودة الشاملة لدى الموظفين إلى الرفع من قيمة
الموارد البشرية و زيادة الفعالية.

والتي نتطرق من خلالها إلى بعض المؤشرات الخاصة بالجودة الشاملة والمتمثلة في مؤشرات
ثقافة الجودة أو بعض أبعاد الثقافة التنظيمية، والتي تساعد على الانتقال إلى مرحلة الجودة
الشاملة، والتي يمكن تلخيص مؤسراتها في النظرة إلى قيمة العمل، الدافع إلى العمل، تطبيق
التعليمات، رضا الموظف على المسؤولين، علاقة الموظف بالمسؤولين، العدالة بين العاملين،
الاشتياق إلى العمل، العلاقة ما بين الموظفين، الحرص على الهدام، حالة تجهيزات مكان العمل
وظروف العمل.

وسيتم ربط هذه المؤشرات مع مؤشرات الفعالية التنظيمية والتي تتركز أهمها في التغيب عن
العمل، التأخر عن العمل، الخروج أثناء ساعات العمل، الروح المعنوية لدى العمال، حوادث
العمل، الإصابة بالأمراض المزمنة، الاستقرار في نفس المنصب، الولاء التنظيمي، الاتصال بين
الموظفين والاتصال بين الموظف والمسؤول المباشر.

وبالتالي نصل إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه المنظمة على انضباط
الموظفين والرفع من فعاليتهم.

ولقد صيغت على ضوء هذه المؤشرات عدة أسئلة تعكس ثقافة الجودة، في استمارة الاستبيان
الموزعة على أفراد العينة، حيث تبدأ من السؤال رقم 21 إلى غاية السؤال رقم 34، يعني 14
سؤالا، سيتم ربطهم كمتغيرات مع أسئلة الفعالية التنظيمية التي تبدأ أسئلتها من رقم 09 إلى
غاية رقم 20 (12 سؤالا) من خلال جداول مركبة، وسيتم معالجتها إحصائيا بواسطة برنامج
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ثم بعدها سيتم قراءتها إحصائيا من خلال

التعليق على النسب المئوية، وتحليله سوسيوولوجيا عبر معرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين من عدمها، مستعينين كذلك بأحد أدوات الإحصاء وهو معامل استقلالية الظواهر (اختبار كا²).

الجدول رقم (11): معدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرارات	معدل التغيب في الشهر
42.9%	57	0
15%	20	1
14.3%	19	2
27.8%	37	3 وما فوق
100%	133	المجموع

بدايةً لابد أن نشير إلى أن التغيب عن العمل من أهم المعايير التي تقاس بها الفعالية في جميع أشكال المنظمات، وانخفاض نسبة التغيب يدل على وجود ثقافة مؤسسة تعمل على خلق جو من الانسجام والولاء لدى الموظفين بصفة عامة.

"يقصد بالتغيب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو عطلة فإن ذلك لا يعتبر غياباً"¹.

"فالتغيب ناتج عن عدم الرضا الوظيفي حسب ما توصل إليه الباحثان إيزمير و جماتي في بحثهم الذي شمل ثمانية مؤسسات إنتاجية بمنطقة باريس"².

ما يمكن ملاحظته من الجدول رقم 11 هو أن نسبة الذين لا يتغيبون إطلاقاً تصل إلى 42.9%، في المقابل فإن نسبة الذين يتغيبون عن العمل من يوم فما فوق تصل إلى 57.1% (أي 15%+14.3%+27.8%).

رغم أنه يظهر لنا أن نسبة الذين لا يتغيبون إطلاقاً هي الأكبر، إلا أن نسبة التغيب لدى أفراد العينة تبدو مرتفعة، حيث تفوق النصف، وهي نسبة معتبرة لا تخدم مبادئ الجودة الشاملة.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان/الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ط 3، ص 115.

² إيزمير وجماتي نقلا عن غيات بوفلجة، فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير، وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003، ط 1، ص 45.

يعدُّ انخفاض نسبة التغيب عامل أساسي يساعد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أنَّ الحضور الدائم للموظف في مكان عمله هو أحد العناصر المؤدية إلى نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأحد نتائج تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي لديهم.¹

ولكن في بحثنا هذا نريد أن نتأكد من صدق الفرضيات، من خلال ربط التغيب عن العمل كمتغير تابع ببعض مؤشرات الثقافة التنظيمية أو ثقافة الجودة كمتغير مستقل، لمعرفة مدى تأثير الثقافة السائدة في البلدية على معدل التغيب عن العمل، وهذا ما سنعرفه من خلال الجداول المركبة التالية.

الجدول رقم (12): الدافع الذي من أجله يؤدي العامل عمله.

النسبة المئوية	التكرارات	الدافع إلى العمل
82.7%	110	إرضاء للضمير
9.8%	13	إرضاء للمواطنين
6.8%	9	للحصول على ترقية
0.7%	1	خوفا من المسؤول
100%	133	المجموع

نلاحظ من خلال النسب الموجودة في هذا الجدول أنَّ أكبرها هي للإجابة رقم 01 وهي "إرضاء للضمير" حيث تصل إلى 82.7%، مقابل نسبة 9.8% أجابوا بأنَّ دافعهم إلى العمل "إرضاء للمواطنين"، و 6.8% كان دافعهم هو "للحصول على ترقية"، في حين أنَّ أقل نسبة وهي 0.7% كانت للإجابة رقم 02 وهي "خوفا من المسؤول".

غالبية أفراد العينة والمقدر عددهم بـ 110، أي بنسبة 82.7% أجابوا بأنَّ دافعهم نحو العمل هو لإرضاء ضمائرهم، وهي نسبة كبيرة تدل على أنَّه يوجد داخل هذه المنظمة ثقافة تشجع على العمل دون وجود رقابة دائمة، العمل لأجل الضمير هو في حدِّ ذاته رقابة ذاتية لكل موظف.

¹ عطية حسين افندي، الإدارة العامة إطار نظري -مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة: جامعة القاهرة، 2002، ص 142.

من المراحل الهامة التي قطعتها الجودة الشاملة خلال القرن العشرين، كانت من مرحلة التفتيش الشامل الذي يتطلب وجود مراقبين دائمين للجودة، إلى مرحلة تأكيد الجودة "حيث تمّ التركيز على مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين ضمن إطار تعاون متكامل بين أفراد المنظمة".¹

وصولاً إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة في فترة الثمانينات حيث "توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأُطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة".² ليتم بذلك العمل على الانتقال إلى مرحلة الرقابة الذاتية وهو ما يوافق أحد افتراضات نظرية Y التي تنص على أن "العاملون يجوبون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف".³

¹ البرواري نزار عبد الحميد وباشيوة لحسن عبد الله، مرجع سابق، ص 42.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 70.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 86.

الجدول رقم (13): دافع الموظف نحو العمل وعلاقته بمعدل التغيب في الشهر.

معدل التغيب في الشهر	دافع الموظف				
	0	1	2	3 وما فوق	المجموع
إرضاء للضمير	50 %45.5	17 %15.5	14 %12.7	29 %26.4	110 %100
إرضاء للمواطنين	7 %53.8	2 %15.4	1 %7.7	3 %23.1	13 %100
للحصول على ترقية	-	1 %11.1	3 %33.3	5 %55.6	9 %100
خوفاً من المسؤول	-	-	1 %100	-	1 %100
المجموع	57 %42.9	20 %15	19 %14.3	37 %27.8	133 %100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول والنسب المئوية التي يجويها، أن أكبر نسبة في معدلات الغياب في الشهر هي للذين لا يتغيبون مطلقاً؛ والتي تقدر بـ 42.9%، يمثلون نسبة 53.8% من الموظفين الذين كان دافعهم "إرضاء للمواطنين"، مقابل 45.5% من الموظفين الذين دافعهم إلى القيام بمهامهم هو "إرضاء للضمير"، في حين تنعدم النسبة للذين أجابوا بـ "خوفاً من المسؤول" و"للحصول على ترقية".

تليها نسبة 27.8% وهي للذين معدل تغيبهم في الشهر هو "3 أيام وما فوق"، يمثلون نسبة 55.6% من الذين كان دافعهم "للحصول على ترقية"، و26.4% من الذين دافعهم إلى القيام بمهامهم هو "إرضاء للضمير"، و23.1% "إرضاء للمواطنين"، في حين نسبتهم منعدمة عند "خوفاً من المسؤول".

تأتي بعدها نسبة 15% وهي للذين معدل تغييهم في الشهر هو "يوم واحد"، يمثلون نسبة 15.5% من الذين كان دافعهم هو "إرضاء للضمير"، و15.4% "إرضاء للمواطنين"، و11.1% "للحصول على ترقية"، ونسبتهم منعدمة عند "خوفاً من المسؤول".

وأصغر نسبة هي للذين معدل تغييهم في الشهر يصل إلى "2 يومين" وتصل إلى 14.3%، يمثلون 100% من الذين كان دافعهم للعمل "خوفاً من المسؤول"، و33.3% من الذين كان دافعهم "للحصول على ترقية"، بمقابل 12.7% عند "إرضاء للضمير"، في حين 7.7% لدى الذين أجابوا بـ "إرضاء للمواطنين".

يلاحظ كذلك أن 55.6% من الموظفين الذين كانت إجابتهم "للحصول على ترقية" معدل تغييهم في الشهر هو "3 أيام وما فوق"، و23.1% لهم نفس المعدل من التغيب وهم من الذين كان دافعهم "إرضاء للمواطنين".

أمّا بالنسبة للذين أجابوا بأنهم يؤدون عملهم "خوفاً من المسؤول" هو فرد واحد من أفراد العينة ومعدل تغيبه في الشهر هو "2 يومين".

يتضح لنا من خلال النسب الإحصائية أن الموظفين الذين يعملون إرضاء لضمائرهم وإرضاء للمواطنين معدلات التغيب لديهم قليلة، بالمقارنة بمن كان دافعهم إلى العمل "خوفاً من المسؤول" أو "للحصول على ترقية"؛ حيث كانت معدلات التغيب لديهم تتجه إلى 2 يومين و3 أيام وما فوق في الشهر وهي معدلات مرتفعة للتغيب.

رغم أن التغيب في البلدية مرتفع نسبياً، حيث يصل إلى 57.1% (أي مجموع 15%+14.3%+27.8%)، إلا أن النسب المئوية تؤكد لنا عن وجود علاقة تأثير بين دافع العامل للعمل والتغيب عنه، فكلما كان الموظف يعمل بدافع من ضميره المهني كلما زادت فعاليته التنظيمية وانضباطه وتقيده بالحضور الدائم واليومي للعمل، وكلما كان دافعه غير ذلك (لمكاسب مهنية أو مادية) كلما قلت فعاليته ومردوده المهني، وهذا ما يحقق أحد أهداف الجودة الشاملة والمتمثل في تنمية دور الرقابة الذاتية لدى العامل وتقليل الحاجة إلى الرقابة الرسمية.

الجدول رقم (14): رضا الموظف على المسؤول المباشر وعلاقته بمعدل التغيب في الشهر.

معدل التغيب في الشهر	0	1	2	3 وما فوق	المجموع
يرقيه إلى منصب أعلى	19 %44.2	7 %16.3	7 %16.3	10 %23.2	43 %100
يثبته في منصبه	36 %45.6	10 %12.6	9 %11.4	24 %30.4	79 %100
يقله من منصبه	2 %18.2	3 %27.27	3 %27.27	3 %27.27	11 %100
المجموع	57 %42.9	20 %15	19 %14.3	37 %27.8	133 %100

السؤال المطروح في الاستمارة هو : لو كنت في رتبة أعلى من مسؤولك المباشر فماذا تقرر؟.

وذلك لمعرفة مدى رضا الموظف على المسؤول ومدى ارتباط ذلك بمعدل التغيب عن العمل، فنلاحظ من هذا الجدول أن 42.9% من أفراد العينة لا يتغيبون إطلاقاً يمثلون نسبة 45.6% من الذين أجابوا بـ "أثبتته في منصبه"، في حين 44.2% أجابوا بـ "أرقه إلى منصب أعلى"، بالمقابل أقل نسبة وهي 18.2% كانت للإجابة "أقله من منصبه".

أما أصغر نسبة لمعدل التغيب فوصلت إلى 14.3% للذين معدلات تغيبهم في الشهر "02 يومين"، يمثلون نسبة 27.27% للذين أجابوا بـ "أقله من منصبه"، تليها نسبة 16.3% أجابوا بـ "أرقه إلى منصب أعلى"، في حين أقل نسبة هي 11.4% كانت إجاباتهم "أثبتته في منصبه".

يتبين لنا من خلال الأرقام الإحصائية أنه من كانت معدلات تغيبهم في الشهر منعدمة نسبهم مرتفعة للإجابات "أرقه إلى منصب أعلى" و"أثبتته في منصبه" وهي على التوالي

44.2% و 45.6% ، ونسبتهم قليلة للإجابة " أقيله من منصبه " بـ 18.2%، فأغلبية هذه الفئة تميل بشكل كبير باتجاه ترقية و تثبيت مسؤولهم المباشر، أما بالنسبة للمعدلات الأخرى للتغيب (العمال الذين يتغيبون عن العمل بمعل من 1 يوم إلى 3 أيام فما فوق) تميل أكثر إلى الإجابة "أقيله من منصبه" بنسبة 27.27% لكل منهم، لتأتي إجابة "أرقيه إلى منصب أعلى" في المرتبة الثانية، وهو يشكل نوع من عدم الرضا، وفي المرتبة الثالثة نجد إجابة "أثبتته في منصبه". تدل هذه النسب أنه كلما كان رضا العامل على مسؤوليهم موجوداً، كلما أدى ذلك إلى نقض التغيب وبالتالي تقيد الموظف بالحضور اليومي للعمل، وهذا من المؤشرات الهامة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، حيث يشير كول إلى أن " مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير".¹

فالعامل على رضا العامل من أهم السلوكيات التي يدعو لها رؤاد إدارة الجودة الشاملة، حيث يشير ديمينج في المبدأ السابع إلى ضرورة وجود قيادة فعالة؛ وذلك بصقل وتنمية هذه الصفة فهي على درجات، وتحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة بالتفاعل والالتزام، فالقائد الفعال يكون المساعد والمساند والحريص على تحسين أداء ومهارة مرؤوسيه، وزرع الثقة في أوساط العاملين، والسعي للتحسين المستمر.²

¹ كاظم حمود خضير، مرجع سابق، ص 75.

² نزار عبد المجيد البروراي و لحسن عبد الله باشيوة مرجع سابق، ص 84.

الجدول رقم (15): علاقة حرص الموظف على الالتقاء بالزملاء والسلام عليهم بمعدل التغيب في الشهر:

المجموع	3 وما فوق	2	1	0	معدل التغيب في الشهر
					حرص الموظف على الالتقاء بالزملاء والسلام عليهم
66	11	7	11	37	دائماً
%100	%16.67	%10.6	%16.67	%56.06	
24	6	5	5	8	غالباً
%100	%25	%20.8	%20.8	%33.4	
41	18	7	4	12	أحياناً
%100	%43.9	%17.1	%9.7	%29.3	
2	2	-	-	-	أبداً
%100	%100	-	-	-	
133	37	19	20	57	المجموع
%100	%27.8	%14.3	%15	%42.9	

السؤال المطروح في الاستمارة هو "هل تحرص عند التحاقك بالعمل على الالتقاء بكل الزملاء والسلام عليهم؟".

يُلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة هي 42.9% للعمال الذين لا يتغيرون مطلقاً؛ يمثلون نسبة 56.06% في الذين أجابوا بأنهم يحرصون "دائماً" عند الالتحاق بالعمل على الالتقاء بالزملاء والسلام عليهم؛ في حين أنهم يمثلون نسبة 33.4% في الذين أجابوا بـ "غالباً"، في مقابل 29.3% في الذين أجابوا بـ "أحياناً"، مع ملاحظة أن النسبة كانت منعدمة للذين صرحوا بأنهم لا يحرصون "أبداً" عند الالتحاق بالعمل على الالتقاء بالزملاء والسلام عليهم.

تأتي بعدها نسبة 27.8% وهي للعمال الذين يتغيرون بمعدل 03 أيام فما فوق في الشهر، يمثلون نسبة 100% في الذين أجابوا "أبداً"، و43.9% في الذين أجابوا "أحياناً"، و25% عند الذين أجابوا "غالباً"، في مقابل 16.67% في الذين أجابوا بـ "دائماً".

تليها نسبة 15% وهي للعمال الذين يتغيرون بمعدل 01 يوم واحد في الشهر، يمثلون نسبة 20.8% لدى الذين أجابوا "غالباً"، و16.67% في الذين أجابوا "دائماً"، و9.7% في الذين أجابوا "أحياناً"، في مقابل ذلك فإن نسبتهم منعدمة للذين صرحوا بأنهم لا يحرصون "أبداً" عند الالتحاق بالعمل على الالتقاء بالزملاء والسلام عليهم.

أما أصغر نسبة لمعدل التغيب فوصلت إلى 14.3% للذين معدلات تغيبهم في الشهر "02 يومين"، يمثلون نسبة 20.8% في الذين أجابوا "غالباً"، تليها نسبة 17.1% في الذين أجابوا "أحياناً"، في حين كانت نسبتهم 10.6% لدى الذين كانت إجاباتهم "دائماً"، وتنعدم النسبة في الذين كانت إجابتهم "أبداً".

قراءة الأرقام الإحصائية تبين لنا بدايةً أن الذين يحرصون "دائماً" عند الالتحاق بالعمل على الالتقاء بالزملاء والسلام عليهم كانت نسبتهم مرتفعة وصلت إلى 49.62% (أي 66 موظفاً من بين 133)؛ وإذا أضفنا من أجاب بـ "غالباً" ونسبتهم 18.04%؛ تصل النسبة بينهما إلى 67.66%، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن هناك مناخ من العمل، وثقافة سائدة لدى موظفي البلدية يمكن استثمارها لبناء ثقافة تنظيمية تجعل البلدية أرضاً خصبة صالحة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

توضح لنا كذلك النسب المئوية الموجودة في الجدول السابق، أن الذين معدلات تغيبهم تساوي الصفر يميلون بشكل كبير إلى الإجابة "دائماً" و"غالباً" بنسب على التوالي 56.06% و33.4%، وهذا مؤشر قوي على أن الذين يملكون علاقات محترمة مع زملائهم أكثر انضباطاً وحضوراً دائماً إلى موقع العمل، عكس الذين معدلات تغيبهم عن العمل في الشهر "3 أيام وما فوق"، حيث أنهم يميلون إلى الإجابة "أحياناً" و"أبداً"؛ حيث كانت نسبهم على التوالي 43.9% و100%.

فكلما كانت العلاقة متوترة أو تتميز بالفتور بين أفراد البلدية كلما ارتفعت معدلات التغيب، مع ملاحظة أن الذين أجابوا بـ "أبداً" فردين اثنين فقط وكلهم معدل تغيبهم هو "3 أيام وما فوق".

إن وجود علاقات حسنة بين العاملين في البلدية بمختلف مصالحها والتقليل من الصراعات الهامشية من شأنه أن يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، ويؤدي إلى الرفع من فعالية أفرادها، وهذا ما بينته لنا الأرقام الإحصائية، حيث أنه كلما كانت العلاقة جيدة بين الموظفين كلما قلت نسب التغيب لديهم، وكلما كانت العلاقة بينهم سيئة كلما أثر ذلك في ارتفاع نسب التغيب لدى الموظفين.

وهذا ما أكدته نتائج معامل استقلالية الظواهر χ^2 ؛ والتي كانت على النحو التالي:

$$- \chi^2 \text{ المحسوبة (برنامج SPSS)} = 19.962.$$

$$- \chi^2 \text{ الجدولية (نسبة دلالة 5\%، درجة حرية 9)} = 16.919.$$

نلاحظ أن χ^2 الجدولية $> \chi^2$ المحسوبة ، ومنه نستنتج أن هناك فروق جوهرية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقول أن هناك علاقة ما بين المتغيرين.

الجدول رقم (16): التأخر عن العمل لدى أفراد العينة .

التأخر عن العمل	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	15	11.3%
أحياناً	72	54.1%
نادراً	26	19.6%
أبداً	20	15%
المجموع	133	100%

يبين لنا هذا الجدول أن أكبر نسبة في التأخر عن العمل لدى أفراد العينة هي للذين يتأخرون "أحياناً" وتقدر بـ 54.1%، تأتي بعدها "نادراً" بنسبة 19.6%، ثم "أبداً" بـ 15%، وأخيراً "دائماً" بـ 11.3%.

ما يمكن استنتاجه من هذا الجدول أن التأخر عن العمل لدى موظفي البلدية هو السائد، حيث أننا لو جمعنا الذين يتأخرون عن العمل دائماً وأحياناً؛ نجد نسبتهم تصل إلى 65.4% (11.3%+54.1%)، وهو ما يساوي تقريباً الثلثين، وهذا لا يخدم إطلاقاً تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الفعالية التنظيمية، فالنسب المئوية تدل على أن أغلب موظفي البلدية لا يلتحقون بمناصب عملهم صباحاً في الوقت المحدد قانوناً، قد تكون الأسباب مختلفة كنقص وسائل النقل أو لانشغال بعض الموظفين بالتحاق بأبنائهم بمدارسهم للظروف التي تشهدها البلاد من هذه الناحية أو غيرها من الأسباب، لكن ما يمكن استنتاجه هو وجود عدم انضباط في احترام مواعيد العمل الرسمية مما يضر بمصالح المواطنين بصفة عامة.

في بحثنا هذا سنتأكد من العلاقة الموجودة بين التأخر عن العمل كمتغير تابع وبعض مؤشرات الثقافة التنظيمية أو ثقافة الجودة كمتغير مستقل، لمعرفة مدى تأثير الثقافة السائدة في البلدية على انضباط الموظفين والتزامهم بالوقت القانوني المحدد للالتحاق بالعمل، وهذا ما سنعرفه من خلال الجداول المركبة التالية.

الجدول رقم (17): رأي الموظف حول أخذ الأجرة دون تقديم عمل.

النسبة المئوية	التكرارات	رأي الموظف حولاً أخذ الأجرة دون تقديم عمل.
9%	12	أقبل دون تردد
14.3%	19	أفكر في الموضوع
76.7%	102	أرفض تماماً
100%	133	المجموع

يُلاحظ في هذا الجدول أنّ أعلى نسبة من أفراد العينة هي 76.7%، وتمثل الذين أجابوا بـ "أرفض تماماً" عندما طُرح عليهم السؤال التالي: لو طلب منك ألا تأتي للعمل وتأخذ الأجرة كاملة فماذا تفعل؟، تأتي بعدها إجابة "أفكر في الموضوع" بنسبة 14.3%، وأخيراً نسبة 9% وتمثل الذين كانت إجابتهم بـ "أقبل دون تردد".

يتبين لنا من هذه الأرقام الإحصائية أنّ الأغلبية من أفراد عينة البحث والمقدرة بنسبة 76.7% ترفض تماماً أن تأخذ أجرة دون تقديم الجهد مقابلها، وهذا مؤشر هام عن وجود ثقافة داخل البلدية تشجع على العمل، وتنظر إليه على أنّه واجب لا بد من أدائه مقابل ما تأخذه نهاية كل شهر من مقابل مالي (الأجرة الشهرية)، رغم ذلك ما يُلاحظ كذلك أنّه توجد نسبة 23.3% (أي 9%+14.3%) مابين متردد وموافق على أخذ أجرة دون تقديم جهد، ونحن نتحدث هنا عن ما يقرب من ربع أفراد العينة (31 عاملاً من ضمن 133 موظفاً)، وحين نتكلم عن ألف من الموظفين؛ فعدد هذا النوع من الموظفين يصل إلى حدود 250 عاملاً، وهو عدد ضخم ومؤثر.

إنّ وجود عمال وموظفين من الذين لا يولون أهمية للعمل كقيمة اجتماعية واقتصادية، يؤثر تأثيراً بالغاً وضاراً على المنظمة من خلال عدم استغلال جميع العمال لتحقيق أهداف المنظمة، وشعور الموظفين الآخرين بغياب العدالة داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تحطيم معنوياتهم، ويظهر ذلك عبر التحاقهم بهؤلاء الموظفين أو حضورهم الجسدي فقط إلى العمل دون تقديم ما هو مطلوب منهم، وهذا ما تأكده بعض الدراسات حول الحجم الحقيقي لعدد ساعات العمل

للعامل الجزائري والذي يوصف بأنه متدني بشكل كبير. ويؤثر هذا الأمر على صورة الموظف لدى عامة أفراد المجتمع وبالتالي يشوه صورة الدولة والمجتمع بصفة عامة. هذا الإجحاف الذي يحس به بقية الموظفين، لأن أولئك الموظفين الذين لا يعملون أصلاً، سواءً بعدم الحضور مطلقاً إلى مقر العمل أو بالتغيب بشكل دائم أو بالحضور دون تقديم أي جهد، كل هذا يتم أمام أعين المسؤولين أو حتى تواطئهم، يؤدي إلى إحساس العامل بوجود معاملة غير متساوية وتمييزية بين العمال، وينم لديهم شعور بعدم عدالة مسؤوليهم. فمن بين محددات الرضا لدى العامل هو وجود عدالة داخل المنظمة، حيث يشعر الفرد بالإنصاف في الإجراءات المتبعة مع جميع العاملين، وعدم الرضا له تأثير على سلوك الموظف من خلال الانسحاب من العمل، الغياب، ترك العمل وغيرها.¹ والجدول التالي يبين ردود أفراد العينة حول وجود عدالة وإنصاف في تعامل المسؤولين مع الموظفين.

¹ راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004، ص172.

الجدول رقم (18): رأي الموظف حول وجود عدالة وإنصاف في تعامل المسؤولين مع الموظفين.

النسبة المئوية	التكرارات	وجود عدالة في تعامل المسؤولين مع الموظفين.
10.5%	14	دائماً
16.5%	22	غالباً
48.9%	65	أحياناً
24.1%	32	أبداً
100%	133	المجموع

أكبر نسبة مئوية في هذا الجدول تتعلق بالذين يعتقدون أنه توجد "أحياناً" عدالة وإنصاف في تعامل المسؤولين مع الموظفين وهي 48.9%، تأتي بعدها نسبة 24.1% وهي تمثل الفئة التي ترى بأنه لا توجد "أبداً" عدالة في التعامل مع الموظفين، في حين أن نسبة 16.5% يرونها موجودة "غالباً"، أما أقل نسبة فهي 10.5% للذين صرحوا بأنهم يرون أن هناك "دائماً" عدالة وإنصاف في تعامل المسؤولين مع الموظفين.

يُلاحظ أن نسبة الذين لا يرون أن هناك عدالة في تعامل المسؤولين مع الموظفين وبشكل قاطع تصل إلى 24.1% وهي تقريباً ربع أفراد العينة، وهي نسبة معتبرة تدل فعلاً أنه يوجد خلل ما في العلاقة بين الموظفين والمسؤولين، وما يعزز هذا الاستنتاج هو مجموع نسب الذين لا يرون "أبداً" أن هناك عدالة وإنصاف في التعامل والذين يرونها أنها توجد "أحياناً" فقط تصل إلى 73% (أي 24.1%+48.9%) وهي نسبة تمثل أغلبية أفراد العينة.

لا يمكن أن نصل بهذا السلوك إلى تحقيق مبادئ الجودة الشاملة التي تركز على التنافسية في العمل، والمساواة في المعاملة وتشجيع الابتكار والإبداع الذي لا يمكن الوصول إليه في ظل هذه الثقافة السائدة، وهي تدل في نفس الوقت عن عدم رضا لدى أغلبية الموظفين، فقد "حدّد كول مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات

بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير".¹

الجدول رقم (19): رأي الموظف حول أخذ الأجرة دون تقديم عمل وعلاقتها بالتأخر عن الالتحاق بالعمل:

المجموع	أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	التأخر عن العمل
					رأي الموظف حول أخذ الأجرة دون تقديم عمل
12	-	1	5	6	أقبل دون تردد
%100		%8.3	%41.7	%50	
19	1	3	12	3	أفكر في الموضوع
%100	%5.3	%15.8	%63.2	%15.8	
102	19	22	55	6	أرفض تماماً
%100	%18.6	%21.6	%53.9	%5.9	
133	20	26	72	15	المجموع
%100	%15.0	%19.6	%54.1	%11.3	

يبين لنا هذا الجدول أن أعلى نسبة في التأخر عن العمل هي للذين أجابوا بـ "أحياناً" حيث تقدر بـ 54.1%، منهم 63.2% للذين أجابوا على السؤال "لو طلب منك ألا تأتي للعمل وتأخذ الأجرة كاملة فماذا تفعل؟" بـ "أفكر في الموضوع"، و53.9% لدى الذين كانت إجاباتهم "أرفض تماماً"، في حين كانت نسبتهم 41.7% للذين أجابوا بـ "أقبل دون تردد".

¹كاظم حمود خضير، مرجع سابق، ص 75.

تأتي بعدها نسبة 19.6% للذين لا يتأخرون عن العمل إلا "نادراً"، يمثلون 21.6% للذين أجابوا بـ "أرفض تماماً"، و 15.8% عند الذين كانت إجاباتهم بـ "أفكر في الموضوع"، في حين 8.3% كانت لدى الذين أجابوا بـ "أقبل دون تردد".

النسبة التي تليها هي 15% للذين لا يتأخرون "أبداً" عن العمل، يمثلون نسبة 18.6% عند الذين أجابوا بـ "أرفض تماماً"، و 5.3% للذين أجابوا بـ "أفكر في الموضوع"، وانعدمت النسبة بالنسبة للإجابة "أقبل دون تردد".

وأخيراً النسبة الأصغر هي للذين يتأخرون "دائماً" في الالتحاق بالعمل حيث تقدر نسبتهم بـ 11.3%، يمثلون 50% من الذين أجابوا بـ "أقبل دون تردد"، و 15.8% من الذين أجابوا بـ "أفكر في الموضوع"، و 5.9% من الذين أجابوا بـ "أرفض تماماً".

يُلاحظ من الأرقام الإحصائية أن نسبة الراضين تماماً لموضوع أخذ الأجرة بدون الحضور إلى مقر البلدية هي الفئة الكبيرة حيث أن عددها هو 102 أي بنسبة 76.69% وهو مؤشر على أن هناك انضباط في العمل وحرص على تقديم الجهد مقابل الحصول على الأجرة، ويُلاحظ كذلك أنه للمتأخرين "نادراً" أو "أبداً" عن العمل، كانت إجاباتهم تميل إلى "أفكر في الموضوع" أو "أرفض تماماً"، بالمقابل من كان تأخرهم عن العمل "دائماً" و "أحياناً" فإجاباتهم تميل أكثر إلى "أقبل دون تردد" أو "أفكر في الموضوع".

وهذا يدل على أنه كلما كان الموظف حريصاً ومتشبعاً بثقافة العمل والانضباط وأنه لا بد من تقديم جهد مقابل الأجرة التي يتقاضاها نهاية كل شهر، كلما كانت فعاليته مرتفعة بمؤشر عدم التأخر عن العمل والتقيد بمواقف العمل القانونية.

إنه من بين المقاييس التي تتضمنها ثقافة الجودة هي دعم الشعور بالانتماء والولاء، و يترجم هذا الشعور في قيام العاملين بتأدية المهام الموكلة لهم، وزيادة الجهد تطوعاً منهم وحرصاً على نجاح المنظمة، وأن يتعدوا عن السلوكيات السلبية كالتهرب من العمل والتأخير في إنجاز الأعمال وتضييع الوقت أثناء العمل.¹

وقد كانت نتائج معامل استقلالية الظواهر كا²؛ على النحو التالي:

$$- \text{كا}^2 \text{ المحسوبة (برنامج SPSS)} = 24.569.$$

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 153.

- كا² الجدولية (نسبة دلالة 5%، درجة حرية 6) = 12.592.

نلاحظ أنّ كا² الجدولية > كا² المحسوبة ، ومنه نستنتج أن هناك فروق جوهرية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقول أنّ هناك علاقة ما بين المتغيرين.

الجدول رقم (20): العلاقة بين تطبيق الموظف لتعليمات المسؤول والتأخر عن الالتحاق بالعمل:

المجموع	أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	التأخر عن العمل
					تطبيق التعليمات
121	20	26	65	10	يحرص على تطبيقها
%100	%16.5	%21.5	%53.7	%8.3	
5	-	-	3	2	يستمع ولا يطبق
%100	-	-	%60	%40	
7	-	-	4	3	لا يعر أي اهتمام
%100	-	-	%57.1	%42.9	
133	20	26	72	15	المجموع
%100	%15.0	%19.6	%54.1	%11.3	

السؤال في الاستمارة هو: عندما يوجه إليك أحد المسؤولين تعليماته ماذا تفعل؟ يلاحظ من هذا الجدول أنّ 54.1% من أفراد العينة يتأخرون عن العمل "أحياناً"، يمثلون نسبة 60% من الذين أجابوا عن السؤال المطروح حول تطبيق تعليمات المسؤول بـ "يستمع ولا يطبق"، و57.1% من الذين أجابوا بـ "لا يعر أي اهتمام"، في حين 53.7% كانت من الذين صرحوا بـ "يحرص على تطبيقها". تأتي بعد ذلك نسبة 19.6% وهم الذين "نادراً" ما يتأخرون عن العمل، وهم يمثلون 21.5% ممن أجابوا بـ "يحرص على تطبيقها"، بالمقابل تنعدم نسبتهم في الإجابتين الباقيتين.

تليهما نسبة 15% الذين لا يتأخرون "أبداً" عن العمل، ونسبتهم في من أجابوا بـ "يحرص على تطبيقها" تصل إلى 16.5%، في حين تنعدم نسبتهم في الإجابتين الباقيتين. وأخيراً أصغر نسبة وهي 11.3% وهم الذين يتأخرون "دائماً" عن العمل، منهم 42.9% من الذين أجابوا بـ "لا يعر أي اهتمام"، و40% "يستمتع ولا يطبق"، و8.3% من الذين كانت إجابتهم "يحرص على تطبيقها".

ما يلاحظ بدايةً أن الأغلبية من أفراد العينة تحرص على تطبيق التعليمات، حيث أنه من بين 133 موظف، 121 موظفاً أي بنسبة 90.98% اختاروا هذه الإجابة، وهذا يمثل مؤشراً هاماً من المؤشرات الدالة على انضباط العمال وتطبيقهم للتعليمات المقدمة إليهم، وهو ما يُخدم مبادئ الجودة الشاملة، حيث يشير ديمنج في المبدأ السابع من مبادئه الأربعة عشر إلى ضرورة "وجود قيادة فعالة؛ وذلك بصقل وتنمية هذه الصفة فهي على درجات، وتحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة بالتفاعل والالتزام، فالقائد الفعال يكون المساعد والمساند والحريص على تحسين أداء ومهارة مرؤوسيه"¹، إن وجود نسبة كبيرة تقترب من 91%، تدل على أمرين اثنين أُشير لهما عند كول وديمنج وهما وجود قيادة فعالة تستطيع التأثير في الموظفين من خلال التوجيه والإشراف الهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ورضا العمال والواضح من خلال الانصياع للتعليمات وتطبيقها، وهو ما يُخدم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل كبير.

عند الربط بين هذين المتغيرين، نلاحظ أن الذين لا يتأخرون عن العمل "أبداً" و "نادراً" كلهم من الحريصين على تطبيق تعليمات المسؤولين، في حين من كان يتأخر عن العمل "أحياناً" نسبتهم مرتفعة للإجابتين "يستمتع ولا يطبق" و"لا يعر أي اهتمام" وأقل نسبة كانت لـ "يحرص على تطبيقها"، بالمقابل أن الذين كانوا يتأخرون دائماً عن العمل فالنسبة الأكبر هي للإجابة "لا يعر أي اهتمام"، تأتي بعدها "يستمتع ولا يطبق"، وأقل نسبة هي لـ "يحرص على تطبيقها".

ما توضحه الأرقام الإحصائية والنسب المئوية هو أنه كلما كان الموظف يتمتع بثقافة طاعة المسؤول والحرص على تطبيق تعليماته كلما قل تأخره عن الالتحاق بمقر عمله، وكلما كان

¹ نزار عبد المجيد البرواري و الحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص85.

الموظف يتعامل مع تعليمات المسؤول باللامبالاة وبعدم التطبيق كلما نقصت فعاليته وانضباطه واحترامه لمواقيت بداية العمل.

وهذا ما أكدته نتائج معامل استقلالية الظواهر كا²؛ والتي كانت على النحو التالي:

$$- \text{كا}^2 \text{ المحسوبة (برنامج SPSS)} = 15.430.$$

$$- \text{كا}^2 \text{ الجدولية (نسبة دلالة 5\%، درجة حرية 6)} = 12.592.$$

نلاحظ أن كا² الجدولية > كا² المحسوبة ، ومنه نستنتج أن هناك فروق جوهرية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقول أن هناك علاقة ما بين المتغيرين.

الجدول رقم (21): الخروج أثناء العمل لدى أفراد العينة .

النسبة المئوية	التكرارات	الخروج أثناء العمل
16.5%	22	دائماً
41.3%	55	أحياناً
21.1%	28	نادراً
21.1%	28	أبداً
100%	133	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن أكبر نسبة في الخروج أثناء ساعات العمل لدى أفراد العينة هي للذين يخرجون "أحياناً" بنسبة 41.3%، تأتي بعدها كل من "نادراً" و "أبداً" بنسبة 21.1%، وأخيراً للذين يخرجون "دائماً" بـ 16.5%.

نستنتج من هذا الجدول أن خروج الموظفين أثناء ساعات العمل ومغادرة البلدية هو السائد، حيث أننا لو جمعنا نسب الذين يخرجون أثناء العمل دائماً وأحياناً؛ نجدها تصل إلى 57.8% (16.5%+41.3%)، وهو ما يقترب من الستين في المائة، وهي نسبة كبيرة تبين أن أغلب موظفي البلدية يغادرون أماكن عملهم أثناء الساعات الرسمية للعمل، مما يقلل من فعالية العاملين، ولا يخدم إطلاقاً تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والتي تركز على ربط الموظف بالبيئة الداخلية للمنظمة، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعمال وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، وصولاً

إلى انضباطهم التام وكسب ولائهم الدائم، والذي يؤدي بالموظف إلى التركيز على أداء عمله بشكل يرضي مسؤوليه ويحقق أهداف التنظيم بصفة عامة، خاصة أن البلدية مرتبطة بقضاء جميع مصالح المواطنين، من كل فئات المجتمع، وهي تمثل صورة الدولة وهيبتها. إن خروج الموظفين من البلدية أثناء ساعات العمل قد تكون لأسباب لها علاقة بالعمل وهو أمر مقبول، وقد تكون لأسباب أخرى لا علاقة لها بالعمل كالذهاب للمقاهي وقضاء المصالح الشخصية أو غيرها، وذلك ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (22): أسباب الخروج أثناء العمل لدى أفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرارات	أسباب الخروج أثناء العمل
16.5%	22	لأخذ قسط من الراحة
20.3%	27	للذهاب إلى المقهى
29.3%	39	لقضاء مهمة خاصة بالعمل
24.8%	33	لقضاء مصالح شخصية
2.3%	3	للهرب من ضغط العمل
6.8%	9	بدون إجابة
100%	133	المجموع

يتبين لنا من خلال النسب المئوية أن أكبر نسبة لأسباب الخروج أثناء العمل لأفراد العينة كانت 29.3% وهي تتعلق بقضاء مهمة خاصة بالعمل، تليها 24.8% لقضاء مصالح شخصية، و20.3% للذهاب إلى المقهى، و 16.5% لأخذ قسط من الراحة، بمقابل 6.8% لم يقدموا إجابات، وأقل نسبة هي 2.3% وكانت للذين أجابوا بأن خروجهم أثناء ساعات العمل هو من أجل الهروب من ضغط العمل.

ما نستنتجه من النسب الإحصائية لهذا الجدول هو أن أكبر نسبة للذين يخرجون أثناء ساعات العمل كان من أجل قضاء مهمة خاصة بالعمل، حيث أن نسبتهم تقترب من الثلث، ولكنها قليلة إذا ما قارناها بالأسباب الأخرى (لقضاء مصالح شخصية، للذهاب إلى المقهى،

لأخذ قسط من الراحة، للهروب من ضغط العمل) والتي تقترب نسبتها مجتمعة من 63.9%، وهي نسبة كبيرة تدل على عجز المسؤولين على توفير الجو الملائم للموظفين داخل البلدية من أجل أداء عملهم في أحسن الظروف، فلو أخذنا مثلاً عن الذين يذهبون إلى المقاهي والذين تقدر نسبتهم بـ 20.3% وهي نسبة معتبرة كان يمكن للإدارة أن تقضي على هذه الظاهرة من خلال توفير هذه الخدمة داخل البلدية بطريقة من الطرق، حتى تستطيع أن تحافظ على الموظفين داخل أماكن عملهم، وتربح بذلك الكثير من الوقت والجهد، رغم أنه صار من البديهي أن تلاحظ تواجد الكثير من العمال من مختلف التنظيمات والمؤسسات داخل المقاهي أثناء الساعات الرسمية في بلادنا، وهو ما أسترعى اهتمام بعض الأجانب.

لكن رغم أن مغادرة الموظفين لأماكن عملهم منتشرة وموجودة بشكل كبير في البلدية، إلا أن الذي يهمننا في هذه الدراسة هو معرفة العلاقة التي تربط بين هذا المتغير التابع الذي يعتبر من مؤشرات الفعالية التنظيمية وبعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، وهو ما سيتم تناوله في الجداول الموالية.

الجدول رقم (23): تأثير نوع العلاقة بين الموظف والمسؤول على الخروج أثناء ساعات العمل:

المجموع	الخروج أثناء العمل				
	أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	العلاقة مع المسؤولين
84	22	22	31	9	الوضوح
%100	%26.2	%26.2	%36.9	%10.7	
30	3	5	15	7	لا أدري
%100	%10	%16.7	%50	%23.3	
19	3	1	9	6	الغموض
%100	%15.8	%5.2	%47.4	%31.6	
133	28	28	55	22	المجموع
%100	%21.1	%21.1	%41.3	%16.5	

يبين لنا هذا الجدول بداية أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تتسم علاقتها بالمسؤولين بالوضوح وعددها 84 من بين 133، أي بنسبة 63.16%، أمّا من أجابوا بـ "لا أدري" فنسبتهم هي 22.55%، وفي الأخير تأتي من علاقتهم بالمسؤولين تتميز بالغموض وهم بنسبة 14.29%.

عند قراءة النسب المثوية المتعلقة بالجدول المركب للمتغيرين، نلاحظ أن أكبر نسبة في الجامع هي 41.3% وهي تتعلق بالذين يخرجون "أحياناً" أثناء العمل، يمثلون نسبة 50% من الذين كانت إجابتهم عن السؤال المطروح (بماذا تتميز العلاقة بينك وبين المسؤولين؟) بـ "لا أدري"، و47.4% من الذين أجابوا بأنها "غامضة"، و36.9% من الذين صرّحوا بأنها تتميز بـ "الوضوح".

تأتي بعدها نسبة 21.1% وهي تمثل إجابات "نادراً" و "أبداً"، بالنسبة للأولى منهم 26.2% من الذين علاقتهم مع المسؤولين تتميز بالوضوح، و16.7% من الذين أجابوا بـ "لا أدري"، في حين 5.2% كانت للذين أجابوا بأنها "غامضة".

أما بالنسبة للثانية وهم الذين لا يخرجون أبداً أثناء ساعات العمل، منهم نسبة 26.2% من الذين علاقتهم مع المسؤولين تتميز بالوضوح، و15.8% من الذين أكدوا بأنها غامضة، بمقابل 10% للذين أجابوا بـ "لا أدري".

أقل نسبة كانت للذين يخرجون دائماً أثناء العمل وتمثل 16.5% من أفراد العينة، منهم 31.6% من الذين أجابوا بأنها غامضة، و23.3% من الذين قالوا "لا أدري"، بمقابل 10% من الذين أجابوا بأنها واضحة.

تبين النسب الإحصائية الموضحة في الجدول أن من كانت علاقتهم مع المسؤول تتميز بالوضوح يميلون إلى عدم الخروج أبداً أثناء أوقات العمل أو نادراً في الغالب، في حين أن من كانت علاقتهم بالمسؤولين تتميز بالغموض أو لا يدرون نوع العلاقة، وهو في الحقيقة نوع من الغموض، فهم يميلون في أغليبتهم إلى الخروج دائماً أثناء أوقات العمل أو أحياناً.

فكلماً كانت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس واضحة، والتي يستطيع الموظف من خلالها القيام بعملية الاتصال دون حواجز أو خوف مع مسؤوليه، كلما كان منضبطاً ومتقيداً باحترام ساعات عمله، وهذا من المبادئ التي دعا إليها أحد رواد الجودة الشاملة وهو ديمينج، في أحد مبادئه حيث يدعو إلى إزالة الخوف لدى العمال؛ لأن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفون بالأمان داخل المنظمة التي ينتمون لها، لأن ذلك يكفل للمنظمة الولاء والشعور بالانتماء لها، وإبعاد عقبة الخوف وترك الحرية لهم في إبداء آرائهم، والتحدث بصراحة، وهذا ما يجعل العمال يؤدون أعمالهم بفاعلية أكثر دون خوف.¹

وكلما كان الغموض في العلاقة موجوداً، يلاحظ ترك العمال لمناصب عملهم والخروج أثناء أوقات العمل، ويصبحون أقل فعالية نظراً لعدم وجود مناخ إيجابي يشجعهم على العمل، ولا يرون أهمية التنظيم لهم، مما يقلل من ولائهم للمنظمة.

فوضوح العلاقة بين الموظف ومسؤوليه يؤثر في انضباط العمل وتقيده بعدم مغادرة مقر العمل أثناء أوقات العمل الرسمية.

ومما يؤكد هذا الطرح هو النتائج المحصل عليها من حساب معامل استقلالية الظواهر كا²؛ والتي كانت على النحو التالي:

¹ نزار عبد المجيد البرواري و لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص 85.

- كا² المحسوبة (برنامج SPSS) = 12.890.

- كا² الجدولية (نسبة دلالة 5%، درجة حرية 6) = 12.592.

نلاحظ أن كا² الجدولية > كا² المحسوبة ، ومنه نستنتج أن هناك فروق جوهرية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقول أن هناك علاقة ما بين المتغيرين.

الجدول رقم (24): علاقة الاشتياق إلى العمل عند نهاية العطلة السنوية بالخروج أثناء

ساعات العمل:

المجموع	أبداً	نادرا	أحيانا	دائما	الخروج أثناء العمل
					الاشتياق إلى العمل عند نهاية العطلة
81	22	17	34	8	نعم
%100	%27.1	%21	%42	%9.9	
52	6	11	21	14	لا
%100	%11.5	%21.2	%40.4	%26.9	
133	28	28	55	22	المجموع
%100	%21.1	%21.1	%41.3	%16.5	

كان السؤال الموجه إلى أفراد العينة كالتالي: عند نهاية العطلة السنوية هل تشتاق إلى العمل؟. يلاحظ أن الأغلبية كان جوابها حول اشتياقها إلى العمل عند نهاية العطلة السنوية هو "نعم" بنسبة 60.9% (عدددهم 81)، أما من أجابوا بـ "لا" فكانت نسبتهم 39.1% (عدددهم 52 فرداً).

عند قراءة النسب الإحصائية للجدول المركب، نلاحظ أن أكبر بالنسبة لمتغير الخروج أثناء وقت العمل هو لـ "أحيانا" والمقدرة بـ 41.3%، نسبتهم في الذين أجابوا بـ "نعم" هي 42%، وفي من كانت إجابتهم بـ "لا" تقدر بـ 40.4%.

تليها نسبة "أبدا" و "نادراً" بنسبة 21.1% لكل منهما، تصل نسبتهم في من أجابوا بـ "نعم" للأولى 27.1%، و 11.5% للإجابة "لا"، أمّا للثانية (نادراً)، فنسبتهم في الذين أجابوا بـ "نعم" هي 21%، وفي من كانت إجابتهم بـ "لا" تقدر بـ 21.2%.

وأخيراً نجد الذين يخرجون "دائماً" أثناء أوقات العمل بنسبة 16.5%، نسبتهم في من أجاب بـ "لا" 26.9%، و 9.9% للذين أجابوا بـ "نعم".

ما يلاحظ أن أكبر نسبة كانت لـ "أحياناً" لكل المحيين بـ نعم أو لا، لكن لو لم نأخذ هذه الإجابة (أي أحياناً) بعين الاعتبار، سنلاحظ أن من أجابوا بنعم حول اشتياقهم للعمل عند نهاية العطلة السنوية يميلون إلى إجابات "أبدا" و "نادراً" للخروج أثناء العمل، وبنسبة كبيرة للإجابتين تقدر بـ 48.1%. أمّا للذين أجابوا بـ لا، فكانت إجابتهم تميل ناحية "دائماً" و "أحياناً" بنسبة 67.3%.

ومنه يتبين لنا وبوضوح أن هناك علاقة مابين الاشتياق إلى العمل عند نهاية العطلة السنوية ومؤشر الخروج أثناء ساعات العمل، من خلال إجابة أفراد العينة حول الاشتياق للعمل وبنسبة كبيرة بـ "نعم"، وهي الثقافة الصحيحة التي تخدم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن بين مؤشرات إمكانية تطبيقها في المنظمة ونجاحها.

بمعنى أن كل موظف يشترك إلى عمله، تقل خرجاته ومغادرته لمكان العمل أثناء الساعات الرسمية للخدمة، وبالتالي ترتفع فعاليته، والعكس صحيح كلما كان نفوره من العمل كبيراً، كثرت مغادرته لمكان العمل وقلت فعاليته بشكل كبير.

ويؤكد هذا التحليل نتائج حساب معامل استقلالية الظواهر كا²؛ والتي كانت كالتالي:

$$- \text{كا}^2 \text{ المحسوبة (برنامج SPSS)} = 9.254$$

$$- \text{كا}^2 \text{ الجدولية (نسبة دلالة 5\%، درجة حرية 3)} = 7.815$$

نلاحظ أن كا² الجدولية > كا² المحسوبة ، ومنه نستنتج أن هناك فروق جوهرية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقول أن هناك علاقة ما بين المتغيرين.

الجدول رقم (25): الروح المعنوية المرتفعة لدى أفراد العينة داخل العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الروح المعنوية المرتفعة
42.9%	57	دائماً
45.1%	60	أحياناً
10.5%	14	نادراً
1.5%	2	أبداً
100%	133	المجموع

يتبين لنا من هذا الجدول أن أكبر نسبة وهي 45.1% هي للذين روحهم المعنوية داخل العمل مرتفعة "أحياناً"، تليها نسبة 42.9% وهي للذين يتمتعون بروح معنوية مرتفعة "دائماً"، ثم نسبة 10.5% للذين صرحوا بأن روحهم المعنوية "نادراً" ما تكون مرتفعة أثناء العمل، في حين أصغر نسبة كانت 1.5% وتخص الذين لا يتمتعون "أبداً" بروح معنوية داخل مقر عملهم. إن ارتفاع الروح المعنوية للعمال من أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية، وتعتبر من بين المتطلبات الضرورية والعناصر الأساسية التي تسعى المنظمات بشتى أنواعها إلى تحقيقها في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

فلقد أولت جائزة مالكولم بالدريج (وهو أحد رؤاد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية) للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، أهمية كبيرة في أحد أبعادها والمتعلق بإدارة وتنمية الموارد البشرية، والذي ينص على أن تسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبشكل خاص تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.¹ إن النسب المئوية في الجدول السابق تبين لنا عن ارتفاع كبير للروح المعنوية لعمال البلدية، بحيث أننا لو جمعنا نسب من أجابوا بـ "دائماً" و"أحياناً" نجدها تساوي 88%، وهي نسبة كبيرة ومهمة، لكن هل لهذا علاقة بما هو سائد في البلدية من ثقافة تنظيمية، هذا ما سنعرفه من خلال الجدول التالي.

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 183 و191.

الجدول رقم (26): علاقة الاشتياق إلى العمل عند نهاية العطلة السنوية بالروح المعنوية للموظف داخل مكان العمل:

المجموع	أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	ارتفاع الروح المعنوية داخل العمل
					الاشتياق إلى العمل عند نهاية العطلة
81	-	3	40	38	نعم
%100		%3.7	%49.4	%46.9	
52	2	11	20	19	لا
%100	%3.8	%21.2	%38.5	%36.5	
133	2	14	60	57	المجموع
%100	%1.5	%10.5	%45.1	%42.9	

نلاحظ في هذا الجدول أن الاتجاه العام لارتفاع الروح المعنوية لدى أفراد العينة داخل مقر العمل هو للذين أجابوا بـ "أحياناً" وبنسبة 45.1%، يمثلون نسبة 49.4% من الذين أجابوا بـ "نعم" عن اشتياقهم للعمل عند نهاية العطلة السنوية، في حين أن 38.5% كانت للذين أجابوا بـ "لا".

تليها إجابة "دائماً" بنسبة 42.9%، يمثلون نسبة 46.9% من الذين أجابوا بـ "نعم"، و36.5% من الذين أجابوا بـ "لا". ثم تأتي بعدهما الإجابة "نادراً" بنسبة 10.5%، يمثلون نسبة 21.2% من الذين أجابوا بـ "لا" و3.7% من الذين أجابوا بـ "نعم".

وأخيراً نجد الإجابة "أبداً" بنسبة 1.5%، وهي كلها كانت للإجابة "لا" بنسبة 3.8%. ما يلاحظ في هذا الجدول الذي يفسر العلاقة بين اشتياق الموظف إلى العمل عند نهاية العطلة وتأثيرها على الروح المعنوية لديه، هو أنه من أجاب بأنه يشق إلى عمله أغلبيتهم معنوياتهم

مرتفعة دائماً أو أحياناً وبنسب مرتفعة أي 49.4% و 46.9%؛ إذا ما قورنت بنسب الذين لا يشترقون إلى العمل عند نهاية العطلة والتي تقدر بـ 38.5% و 36.5%.
أمّا الذين لا يتمتعون أبداً بروح معنوية عالية داخل مقر العمل أو نادراً، فأغلبهم لا يشترق إلى عمله عند نهاية عطلته.

مما يؤكد أنه كلما أحب الموظف عمله، وتوفر له الجو المناسب لأداء وظيفته من خلال مناخ تنظيمي مشجع، تؤدي وجود مثل هذه الثقافة إلى العناية بالعنصر البشري الذي يعمل داخل المنظمة من خلال إرضائه والرفع من معنوياته، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الموظف السعيد والذي يؤدي بدوره إلى الحصول على زبون راض وسعيد وهو هدف المنظمات لتحقيق الفعالية، وهذا ما يندرج ضمن سياسة الجودة الشاملة.¹

فأساس نجاح أي منظمة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة هو العنصر البشري، فهو المسؤول عن إرضاء الزبائن، فالمنظمة من هذا المنطلق تستمد قوتها من العاملين فيها رؤساء ومرؤوسين، فعندما يكونوا سعداء في منظماتهم سنجدهم أكثر كفاءة وقدرة على إرضاء الزبائن، لذلك من الأهمية بمكان أن تضع المنظمة سياسة تحفيز فعالة لخلق دافعية إيجابية لدى العنصر البشري، ليكون لديه القدرة الكافية والدافع من أجل تحقيق الرضا لدى زبائن المنظمة.²

ويؤكد هذا التحليل نتائج حساب معامل استقلالية الظواهر كا²؛ والتي كانت كالتالي:

$$- \text{كا}^2 \text{ المحسوبة (برنامج SPSS)} = 13.909$$

$$- \text{كا}^2 \text{ الجدولية (نسبة دلالة 5\%، درجة حرية 3)} = 7.815$$

نلاحظ أنّ كا² الجدولية > كا² المحسوبة ، ومنه نستنتج أن هناك فروق جوهرية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقول أنّ هناك علاقة ما بين المتغيرين.

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 82.

² نفس المرجع، ص 146.

الجدول رقم (27): قبول الموظف بالانتقال للعمل في مؤسسة أخرى.

النسبة المئوية	التكرارات	قبول الموظف العمل في مؤسسة أخرى
62.4%	83	نعم
37.6%	50	لا
100%	133	المجموع

لقد كان السؤال الموجه لأفراد العينة كالتالي:

لو عرضت عليك وظيفة في مؤسسة أخرى هل تقبل؟.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن 62.4% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنهم يقبلون بالعمل في مؤسسة أخرى لو تحصلوا على وظيفة بها، في حين 37.3% فقط لم يقبلوا بتغيير المؤسسة التي يشتغلون فيها وهي البلدية.

قراءة الأرقام الإحصائية توضح لنا أن الأغلبية من أفراد العينة ليس لهم ولاء لمنظمتهم، حيث تقترب نسبة الذي أبدوا رغبتهم واستعدادهم لمغادرة البلدية لو عرض عليهم منصب آخر في مؤسسة أخرى من الثلثين تقريبا (62.4%).

من بين الأنشطة الأساسية التي تقوم عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو إيجاد أساليب فعّالة لتشجيع ومكافأة العاملين بما يساهم ذلك في كسب رضاهم وزيادة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها.¹

الولاء التنظيمي جانب مهم لا بد للمنظمات أن تعمل على تحقيقه بطرق عديدة أهمها توفير مناخ عمل مشجع، وإتباع نظام تحفيز مادي ومعنوي يعمل على استقرار العمال وكسب رضاهم.

ولمعرفة سبب هذا السلوك تم توجيه سؤال للذين أجابوا بـ نعم حول الانتقال إلى مؤسسة أخرى لو تحصلوا على وظيفة فيها، فكانت النتائج في الجدول التالي.

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 158.

الجدول رقم (28): سبب قبول الموظف بالانتقال للعمل في مؤسسة أخرى.

النسبة المئوية	التكرارات	سبب قبول الموظف العمل في مؤسسة أخرى
69.9%	58	الأجر الأعلى
12.1%	10	مناخ العمل المريح
3.6%	3	وجود أقارب أو أصدقاء.
7.2%	6	تغيير المكان فقط
4.8%	4	من أجل منصب دائم
1.2%	1	للعمل في التخصص.
1.2%	1	عدم ملائمة التوقيت والعطل.
100%	83	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من الذين أبدوا استعدادهم لمغادرة البلدية لو عرض عليهم منصب آخر في مؤسسة أخرى، وهي 69.9% كان سبب ذلك هو الأجرة الشهرية المنخفضة التي يتقاضونها في البلدية وهو ما يوضحه الجدول رقم 09، حيث أن نسبة 39.8% تتقاضى مادون 14 000.00 دج في الشهر، ونسبة 60.9% تتقاضى أقل من 000.00 23 دج في الشهر.

وهو ما يوضح عن وجود تدني كبير للأجور في القطاع العمومي أو في الوظيف العمومي بشكل خاص، رغم ما شهدته شبكة الأجور من زيادات كبيرة في السنوات الأخيرة، إلا أنها تبقى بعيدة كل البعد عن تحقيق طموحات الموظفين والرفع من قدرتهم الشرائية، وبالتالي كسب ولائهم لمؤسساتهم.

إن الحوافز بصفة عامة والحوافز المادية بصفة خاصة من أهم العوامل المساعدة على نجاح الجودة الشاملة والوصول إلى تحقيق فعالية عالية في جميع المنظمات بمختلف أشكالها.

يمكن القول بأن تحفيز الموارد البشرية في المنظمة من أجل استثمارها في ظل إدارة الجودة الشاملة، مطلب لا يمكن تجاهله على الإطلاق، فموظف مستاء يعني زبون مستاء، والعكس من

ذلك صحيح، لذلك ضروري جداً تبني سياسة تحفيز مناسبة وجيدة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع الولاء والانتماء فيهم تجاه المنظمة، والحماسة والغيرة لها، فسياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالعنصر البشري الراضي، لا شك أن أداءه سيكون جيداً وبالتالي مستوى الجودة سيكون عالياً أيضاً، مما يحقق الرضا والسعادة لدى الزبائن.¹

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 143.

2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لقد كانت الفرضية الأولى التي تم اقتراحها كإجابة مؤقتة عن تساؤلات الإشكالية، والتي كانت على الشكل التالي: يؤدي وجود ثقافة تنظيمية تخدم مبادئ الجودة الشاملة لدى الموظفين إلى الرفع من قيمة الموارد البشرية و زيادة الفعالية.

ومن خلال الجداول البسيطة والمركبة التي من خلالها تم ربط المؤشرات الخاصة بالثقافة التنظيمية التي تخدم الجودة الشاملة أو ما يمكن أن ندعوه بثقافة الجودة التي تساعد على الانتقال إلى مرحلة الجودة الشاملة، بمؤشرات الفعالية التنظيمية.

من خلال هذه الدراسة الميدانية سنتعرف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه المنظمة على انضباط العمال وفعاليتهم.

ما تبين لنا عبر الجداول السابقة وهو ما ذكرناه بدايةً في إشكالية الموضوع هو نقص الفعالية داخل البلدية، وهذا ما تأكد لنا من خلال ثلاث مؤشرات تمثلت في التغيب والتأخر في الالتحاق بمقر العمل والخروج أثناء الساعات الرسمية للعمل، ففي الجدول رقم 11 الخاص بمعدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة، تشير النسب المئوية إلى أن الذين يتغيبون عن العمل تصل نسبتهم إلى 57.1%، وهي نسبة مرتفعة ومعتبرة لا تخدم مبادئ الجودة الشاملة، مع العلم أن هذا العدد أي 57 فرداً من ضمن 133 العدد الكلي للعينة، يمثل الأفراد الذين أقروا صراحةً بأنهم يتغيبون.

المؤشر الثاني للفعالية هو التأخر عن العمل، وهو ما يبينه لنا الجدول رقم 16 من أن التأخر عن العمل لدى موظفي البلدية هو السائد، فنسبة الذين يتأخرون عن العمل دائماً وأحياناً تصل إلى 65.4%، وهو ما يعادل الثلثين تقريباً، أمّا المؤشر الثالث فيتعلق بخروج الموظفين أثناء ساعات العمل، وهو كذلك السائد في البلدية، حيث أننا لو جمعنا نسب الذين يخرجون أثناء العمل دائماً وأحياناً؛ نجدها تصل إلى 57.8%. وهي نسبة كبيرة تبين أن أغلب موظفي البلدية يغادرون أماكن عملهم أثناء الساعات الرسمية للعمل، مما يقلل من فعالية العاملين، ولا يخدم إطلاقاً تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

المؤشر الوحيد الذي تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أنه محقق هو الروح المعنوية المرتفعة للعمال، فالجدول رقم 25 يؤكد لنا ومن خلال إجاباتهم على أن نسبة الذين روحهم المعنوية مرتفعة دائماً وأحياناً تصل إلى 88%، وهي نسبة كبيرة ومهمة.

لكن ما يهمنا أكثر في هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين ما هو سائد في البلدية من ثقافة تنظيمية ومتغيرات الفعالية التنظيمية.

النسب الإحصائية في الجدول رقم 13 والذي يربط العلاقة ما بين دافع الموظف نحو العمل ونسبة التغيب، تبين أن الموظفين الذين يعملون إرضاء لضمائرهم وإرضاء للمواطنين معدلات التغيب لديهم قليلة، بالمقارنة بمن كان دافعهم إلى العمل خوفاً من المسؤول أو للحصول على ترقية، فرغم قلة الفعالية والتي يسببها التغيب الواضح، إلا أنه يُلاحظ تأثير وجود ثقافة العمل بالضمير لدى العمال الذين يتصفون به، وظهر ذلك من خلال الانضباط وعدم التغيب والتقيد بالحضور الدائم واليومي للعمل.

النسب التي بينها لنا الجدول رقم 14 والذي يوضح العلاقة بين رضا الموظف على المسؤول المباشر وعلاقته بمعدل التغيب في الشهر، تؤكد لنا أنه كلما كان رضا الموظف على مسؤوله المباشر موجوداً، كلما أدى ذلك إلى نقض التغيب وبالتالي تقيد الموظف بالحضور اليومي للعمل، وهذا من المبادئ التي تخدم الجودة الشاملة، فالعمل على كسب رضا العامل من أهم السلوكيات التي يدعو لها رؤاد إدارة الجودة الشاملة.

أما الجدول رقم 15 فيبين لنا علاقة حرص الموظف على الالتقاء بالزملاء والسلام عليهم بمعدل التغيب في الشهر، وهو إشارة واضحة إلى المناخ السائد في مكان العمل، والعلاقة التي تربط بين العمال، فالقراءة الإحصائية وضحت لنا بدايةً أن الذين يحرصون دائماً وغالباً عند الالتحاق بالعمل على الالتقاء بالزملاء والسلام عليهم كانت نسبتهم 67.66%، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن هناك مناخ من العمل، وثقافة سائدة لدى موظفي البلدية يمكن استثمارها لبناء ثقافة تنظيمية تجعل البلدية أرضاً خصبة صالحة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، أما بخصوص تأثير ذلك على معدلات التغيب، فتشير النسب الموجودة في الجدول عن وجوده، حيث أن الذين يملكون علاقات محترمة مع زملائهم أكثر انضباطاً وحضوراً دائماً إلى موقع العمل، وأن الذين كانت العلاقة بينهم متوترة أو تتميز بالفطور كانت معدلات التغيب لديهم مرتفعة.

في الجدول رقم 19 الذي يبين العلاقة بين رأي الموظف حول أخذ الأجرة دون تقديم عمل والتأخر عن الالتحاق بالعمل، يُلاحظ من الأرقام الإحصائية أن نسبة الراضين تماماً لموضوع أخذ الأجرة بدون الحضور إلى مقر البلدية هي الفئة الكبيرة حيث أن عددها هو 102 أي بنسبة 76.69% ، وهو مؤشر إيجابي على أن هناك انضباط في العمل وحرص على تقديم الجهد مقابل الحصول على الأجرة، رغم وجود بعض الموظفين بنسبة 23.3% مابين متردد وموافق على أخذ أجرة دون تقديم جهد، وهو تقريباً ربع أفراد العينة، يُلاحظ من الأرقام الإحصائية أن نسبة الراضين تماماً لموضوع أخذ الأجرة بدون الحضور إلى مقر البلدية هي الفئة الكبيرة حيث أن عددها هو 102 أي بنسبة 76.69% وهو مؤشر على أن هناك انضباط في العمل وحرص على تقديم الجهد مقابل الحصول على الأجرة، ما يُلاحظ في هذا الجدول أن الذين لا يتأخرون عن العمل أبداً أو نادراً؛ كانت إجاباتهم تميل إلى "أفكر في الموضوع" أو "أرفض تماماً"، بالمقابل من كان تأخرهم عن العمل بشكل دائم و أحياناً؛ فإجاباتهم تميل أكثر إلى "أقبل دون تردد" أو "أفكر في الموضوع"، وهذا يدل على أنه كلما كان الموظف حريصاً ومتشبعاً بثقافة العمل وقيمه وأنه لا بد من تقديم جهد مقابل الأجرة التي يتقاضاها نهاية كل شهر، كلما كانت فعاليته مرتفعة بمؤشر عدم التأخر عن العمل والتقيد بمواقف العمل القانونية.

من خلال الجدول رقم 20 تتبين لنا العلاقة بين تطبيق الموظف لتعليمات المسؤول والتأخر عن الالتحاق بالعمل، فالأغلبية من أفراد العينة تحرص على تطبيق التعليمات أي بنسبة 90.98%، وهذا يمثل مؤشراً هاماً من المؤشرات الدالة على انضباط العمال وتطبيقهم للتعليمات المقدمة إليهم، تبين كذلك هذه الدراسة أن الذين لا يتأخرون عن العمل أبداً ونادراً كلهم من الحريصين على تطبيق تعليمات المسؤولين، في حين أن الذين يتأخرون عن العمل أحياناً نسبتهم مرتفعة للإجابتين "يستمتع ولا يطبق" و"لا يعر أي اهتمام"، بالمقابل أن الذين كانوا يتأخرون دائماً عن العمل فالنسبة الأكبر هي للإجابة "لا يعر أي اهتمام"، تأتي بعدها "يستمتع ولا يطبق"، وهذا يدل على أنه كلما كان الموظف يتمتع بثقافة طاعة المسؤول والحرص على تطبيق تعليماته كلما قلّ تأخره عن الالتحاق بمقر عمله، وكلما كان الموظف يتعامل مع تعليمات المسؤول باللامبالاة وبعدم التطبيق كلما نقصت فعاليته وانضباطه واحترامه لمواقف بداية العمل.

أما الجدول رقم 23 فيوضح تأثير نوع العلاقة بين الموظف والمسؤول على الخروج أثناء ساعات العمل، حيث أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تتسم علاقتها بالمسؤولين بالوضوح وهي 63.16%، وقد تبين لنا من النسب الإحصائية الموضحة في هذا الجدول أن من كانت علاقتهم مع المسؤول تتميز بالوضوح يميلون إلى عدم الخروج أبداً أثناء أوقات العمل أو نادراً في الغالب، في حين أن من كانت علاقتهم بالمسؤولين تتميز بالغموض أو لا يدرون نوع العلاقة، فهم يميلون في أغلبيتهم إلى الخروج دائماً أثناء أوقات العمل أو أحياناً، فكلما كانت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس واضحة، والتي يستطيع الموظف من خلالها القيام بعملية الاتصال دون حواجز أو خوف مع مسؤوليه، كلما كان منضبطاً ومتقيداً باحترام ساعات عمله.

الجدول رقم 24 والذي يبين علاقة الاشتياق إلى العمل عند نهاية العطلة السنوية بالخروج أثناء ساعات العمل، فيلاحظ أن أكبر نسبة كانت لـ "أحياناً" لكل المجيبين بـ نعم أو لا، لكن لو لم نأخذ هذه الإجابة (أي أحياناً) بعين الاعتبار، سنلاحظ أن من أجابوا بنعم حول اشتياقهم للعمل عند نهاية العطلة السنوية يميلون إلى إجابات "أبداً" و "نادراً" للخروج أثناء العمل، وبنسبة كبيرة للإجابتين تقدر بـ 48.1%. أما للذين أجابوا بـ لا، فكانت إجاباتهم تميل ناحية "دائماً" و "أحياناً" بنسبة 67.3%، ومنه يتضح لنا أن هناك علاقة ما بين الاشتياق إلى العمل عند نهاية العطلة السنوية ومؤشر الخروج أثناء ساعات العمل، من خلال إجابة أفراد العينة حول الاشتياق للعمل وبنسبة كبيرة بـ "نعم"، وهي الثقافة الصحيحة التي تخدم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن بين مؤشرات إمكانية تطبيقها في المنظمة ونجاحها.

وفي الجدول رقم 26 الذي يبين العلاقة بين الاشتياق إلى العمل عند نهاية العطلة السنوية والروح المعنوية للموظف داخل مكان عمله، يُلاحظ أنه من أجاب بأنه يشترك إلى عمله أغلبيتهم معنوياتهم مرتفعة دائماً أو أحياناً، إذا تم مقارنتها بنسب الذين لا يشتركون إلى العمل عند نهاية العطلة، مما يؤكد أنه كلما أحب الموظف عمله، وتوفر له الجو المناسب لأداء وظيفته من خلال مناخ تنظيمي مشجع، كلما كان أكثر كفاءة وقدرة على إرضاء المواطنين وتحقيق الفعالية المطلوبة.

من كل ما سبق تأكد لدينا صدق الفرضية التي تربط بين الثقافة التنظيمية التي تخدم مبادئ الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية، ويؤكد ذلك النتائج المتحصل عنها بعد حساب معامل استقلالية الظواهر كا²؛ والتي تؤكد وجود هذه العلاقة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة التحسين المستمر وعلاقته الفعالية التنظيمية

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية المقترحة كإجابة عن تساؤلات الإشكالية كانت كالتالي:

يزيد التحسين المستمر من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات وتحسين ظروف العمل واستخدام فرق العمل في انضباط موظفي البلدية ويرفع من فعاليتهم التنظيمية. والتي تنطرق من خلالها إلى بعض المؤشرات الخاصة بالتحسين المستمر والذي يمثل أحد أهم أبعاد الجودة الشاملة، والذي يؤدي الاهتمام بها وتطبيقها إلى الانتقال إلى مرحلة الجودة الشاملة، وتتمثل أهم مؤشرات التحسين المستمر في التدريب والتكوين المستمر، تحسين ظروف العمل، استخدام تكنولوجيا المعلومات، الاهتمام برضا الزبون، تقليل الأخطاء، وقت تقديم الخدمة، نوعية الخدمة المقدمة، ونوعية الموارد البشرية.

وسيتم ربط هذه المؤشرات مع مؤشرات الفعالية التنظيمية والتي تتركز أهمها في التغيب عن العمل، التأخر عن العمل، الخروج أثناء ساعات العمل، الروح المعنوية لدى العمال، حوادث العمل، الإصابة بالأمراض المزمنة، الاستقرار في نفس المنصب، الولاء التنظيمي، الاتصال بين الموظفين والاتصال بين الموظف والمسؤول المباشر.

وبالتالي نصل إلى معرفة مدى تأثير أبعاد التحسين المستمر الموجود داخل البلدية على الانضباط العام للموظفين وزيادة الفعالية لديهم.

ولقد صيغت على ضوء هذه المؤشرات عدة أسئلة تعكس التحسين المستمر، في استمارة الاستبيان الموزعة على أفراد العينة، حيث تبدأ من السؤال رقم 35 إلى غاية السؤال رقم 50، يعني 16 سؤالاً، سيتم ربطهم كمتغيرات مع مؤشرات الفعالية التنظيمية التي تبدأ أسئلتها من رقم 09 إلى غاية رقم 20 (12 سؤالاً) من خلال جداول مركبة، وسيتم معالجتها إحصائياً بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ثم بعدها سيتم قراءتها إحصائياً من خلال التعليق على النسب المئوية، وتحليله سوسيولوجياً عبر معرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين من عدمها، مستعينين أحياناً بحساب معامل استقلالية الظواهر كا².

الجدول رقم (29): نسبة تعرض الموظف لحوادث العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	تعرض الموظف لحوادث العمل.
11.3%	15	نعم
88.7%	118	لا
100%	133	المجموع

ما يوضحه هذا الجدول أنّ أكبر نسبة هي للذين أجابوا بأنهم لم يتعرضوا طيلة مشوارهم العملي إلى أي حادث وهي 88.7%، في حين أنّ نسبة الذين أجابوا بأنهم بالفعل أصيبوا بحوادث في مواقع عملهم فهي 11.3%.

وهو ما يبين أنّ هناك انخفاض كبير لنسبة الحوادث في البلدية حسب النسب المئوية المبينة أعلاه، قد يرجع ذلك لطبيعة العمل الإداري الذي تقل في الحركات الفيزيائية الكبيرة، وينعدم فيه تواجد استعمال للآلات الخطيرة، والمركبات الكبيرة، لكن رغم ذلك فقلة الحوادث مؤشر جيد عن للفعالية لدى موظفي البلدية، ولكن هل هناك علاقة بين حوادث العمل والتكوين المتخصص للعمال، هذا ما نعرفه من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (30): مدى تأثير التكوين على نسبة الحوادث أثناء العمل:

المجموع	لا	نعم	تعرض الموظف لحوادث العمل.
			القيام بتكوين خارجي في التخصص
36	32	4	نعم
%100	%88.9	%11.1	
97	86	11	لا
%100	%88.7	%11.3	
133	118	15	المجموع
%100	%88.7	%11.3	

يبين لنا هذا الجدول الذي يربط العلاقة بين القيام بالتكوين في التخصص خارج البلدية والتعرض لحوادث العمل، أن الأغلبية والتي تقدر بـ 88.7% لم يتعرضوا لحادث عمل فيهم نسبة 88.9% من الذين قاموا بتكوين خارجي، و 88.7% من الذين لم يقوموا بتكوين خارجي.

في حين أن النسبة الصغيرة هي للذين تعرضوا لحادث داخل مقر عملهم وهي 11.3%، يمثل منهم نسبة 11.3% من الذين لم يتلقوا أي تكوين خارجي، و 11.1% من الذين تلقوا تكويناً خارجياً.

ما يمكن ملاحظته بدايةً أن الأغلبية من أفراد العينة لم تتلقى طيلة مشوارها المهني لأيّ تكوين في معهد أو مركز تكوين متخصص؛ وهي 97 فرداً أي بنسبة 72.93%، وهي نسبة معتبرة تدل على أن البلدية لا تولي أي اهتمام لمسألة التكوين والتدريب لموظفيها، فمن أهم العناصر

الداعمة لنجاح جهود التحسين المستمر الذي يخدم مبادئ الجودة الشاملة هو "تقديم الدعم والتعليم والتدريب المستمر للموارد البشرية، مع الاستمرار بتطوير طرق التدريب والتعليم"¹. يلاحظ كذلك أنّ النسبة الكبيرة للذين قاموا بالتكوين وهي 88.9% لم يتعرضوا لحادث عمل، وكذلك النسبة الكبيرة للذين لم يقوموا بالتكوين وهي 88.7% لم يتعرضوا لحادث عمل خلال حياتهم المهنية.

نستنتج بأنّه لا توجد علاقة بين المتغيرين أي التكوين وحوادث العمل، بمعنى أنّ عملية التكوين على قلتها لم يكن لها تأثير في التقليل من نسبة الحوادث داخل مقر البلدية، والتي هي قليلة كذلك؛ وقد يرجع سبب انخفاضها إلى متغير آخر لعننا نجده في الجداول الإحصائية اللاحقة.

الجدول رقم (31): نسبة المصابين من الموظفين بأمراض مزمنة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإصابة بمرض مزمن.
5.3%	07	نعم
94.7%	126	لا
100%	133	المجموع

يوضح هذا الجدول على أنّ المصابين من الموظفين بأمراض مزمنة قليل نسبياً، حيث يمثلون 5.3% من أفراد العينة، في حين أنّ الذين أجابوا بأنّهم غير مصابين بأمراض مزمنة تصل نسبتهم إلى 94.7%.

يتبين لنا من الأرقام الإحصائية أنّ نسبة الأمراض المزمنة لدى موظفي البلدية قليل جداً، رغم أنّ الغالبية من أفراد العينة يشتغلون في تماس مباشر ويومي مع المواطنين، مما يعرض الموظفين إلى الكثير من الضغوطات والملاسنات اليومية التي قد تعرض صحتهم إلى الخطر، من قبيل إصابتهم بالأمراض المهنية المعروفة في أوساط العمال كالسكري وضغط الدم وغيرها.

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 220.

إنَّ نسبة 94.7% من أفراد العينة من الأصحاء مؤشر إيجابي لوجود جو ومناخ للعمل ملائم حيث يحافظ على أعصاب الموظف، ولا بد من وجود برامج تعليمية ودورات تدريبية تُعوِّد العمال على التحكم في أعصابهم ومعاملة المواطن معاملة حسنة، تقلل من نسبة الشجار وعدم الرضا لديهم، لكن هل هناك علاقة ما بين البرامج التعليمية والتدريبية داخل العمل ونسبة الإصابة بالأمراض المزمنة، هذا ما سنعرفه في الجدول التالي.

الجدول رقم (32): علاقة البرامج التعليمية داخل العمل بنسبة الإصابة بالأمراض المزمنة:

المجموع	الإصابة بمرض مزمن.		القيام ببرامج تعليمية داخل العمل
	لا	نعم	
23	23	-	نعم
%100	%100		
110	103	07	لا
%100	%93.6	%6.4	
133	126	07	المجموع
%100	%94.7	%5.3	

الاتجاه العام في هذا الجدول هو لغير المصابين بمرض مزمن ونسبة 94.7%، فيهم نسبة 100% من الذين تحصلوا على برامج تعليمية وتدريبية داخل مقر العمل، و93.6% من الذين لم يتحصلوا على برامج تعليمية وتدريبية داخل مقر العمل.

ونسبة 5.3% تمثل المصابين بأمراض مزمنة، فيهم نسبة 6.4% من الذين لم يتحصلوا على برامج تعليمية وتدريبية، وتعدم نسبة الذين قاموا ببرامج تعليمية وتدريبية داخل مقر العمل.

بدايةً نلاحظ أن هناك نقص كبير جداً في البلدية لوجود برامج تعليمية وتدريبية تساعد العمال وتنمي فيهم ثقافة المنظمة، "فمن الوظائف الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هو

الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير وتحسين برامج التطوير للوصول إلى فاعلية وكفاءة الأداء الهادف للمنظمات الإنسانية المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية " ¹.

وكذلك من بين أهداف إدارة الجودة الشاملة هو " زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وذلك باكتساب مهارات مضاعفة عن طريق إشراكهم في برامج التدريب والتطوير اللازمين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تعزيز دور الرقابة الذاتية وتقليل الحاجة إلى الرقابة الرسمية " ².

لكن رغم ضعف نسب المتلقين للتدريب والتعليم؛ إلا أنه يُلاحظ أنَّ المصابين بأمراض مزمنة كلهم لم تُقدم لهم برامج تعليمية أو تدريبية داخل أماكن العمل، وكل الذين تلقوا هذه البرامج غير مصابين بأمراض مزمنة.

فهناك علاقة تأثير ما بين المتغيرين، وجود دورات تكوينية وتدريبية يؤدي إلى نقص الأمراض المزمنة للموظفين داخل البلدية.

¹ كاظم حمود خضير، مرجع سابق، ص 37،38.

² قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 149.

الجدول رقم (33): مدى تأثير تحسن ظروف العمل على الروح المعنوية للموظف داخل مكان العمل:

الجموع	ارتفاع الروح المعنوية داخل العمل				
	أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	تحسن ظروف العمل
80	-	6	31	43	نعم
%100		%7.5	%38.8	%53.8	
53	2	8	29	14	لا
%100	%3.8	%15.1	%54.7	%26.4	
133	2	14	60	57	الجموع
%100	%1.5	%10.5	%45.1	%42.9	

من الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة هي للذين أجابوا بـ "أحياناً" حول سؤال "هل تتمتع بروح معنوية مرتفعة داخل العمل؟" حيث تصل إلى 45.1%، يمثلون نسبة 54.7% من الذين قالوا "لا" لتحسن ظروف العمل، و38.8% من الذين أجابوا بـ "نعم" لتحسن ظروف العمل.

تأتي بعدها إجابة "دائماً" بنسبة 42.9%، يمثلون نسبة 53.8% من الذين كانت إجابتهم بـ "نعم" لتحسن ظروف العمل، و26.4% من الذين أجابوا بـ "لا" لتحسن ظروف العمل. تليها إجابة "نادراً" بنسبة 10.5%، يمثلون نسبة 15.1% من الذين كانت إجابتهم "لا" لتحسن ظروف العمل، و7.5% من الذين أجابوا بـ "نعم" لتحسن ظروف العمل. وأخيراً تأتي إجابة "أبداً" بنسبة 1.5%، يمثلون نسبة 3.8% من الذين كانت إجابتهم "لا" لتحسن ظروف العمل، في حين تنعدم النسبة لدى إجابة "نعم" لتحسن ظروف العمل. ما يمكن قراءته من هذا الجدول أن الذين روحهم المعنوية مرتفعة دائماً، نجد منهم نسبة 53.8% من الذين أكدوا بأن هناك تحسن في ظروف العمل وهي نسبة كبيرة إذا ما قورنت بنسبة الذين كانت إجابتهم سلبية والتي تقدر بـ 26.4%.

أما بالنسبة لإجابات "أحياناً"، "نادراً" و "أبداً" فإننا نلاحظ العكس حيث أن نسب الذين أجابوا بأنهم لا يرون تحسناً في ظروف العمل وهي على التوالي 54.7%، 15.1% و 3.8% أكبر من نسب الذين يرون عكس ذلك والتي كانت قيمتها تبعاً 38.8%، 7.5% و 0% .

ومن كل هذه النسب المئوية يتأكد لدينا أن هناك علاقة تأثير ما بين تحسن ظروف العمل وارتفاع الروح المعنوية لدى موظفي البلدية، هذا التحسن يُلاحظ من خلال الهياكل الجديدة التي تتوفر على كل التجهيزات الجديدة التي توفر الراحة للموظف، مع إدخال عملية الرقمنة في الحالة المدنية والتي حسّنت بشكل كبير أداء الموظفين ورفعت من فعاليتهم، وأدّت إلى إرضاء شريحة كبيرة من المواطنين رغم بعض النقائص الموجودة، خاصة أثناء الدخول الاجتماعي حيث يكثر الطلب على مختلف المصالح البلدية.

الجدول رقم (34): العلاقة بين طبيعة علاقة العمل والخروج أثناء العمل لدى أفراد العينة.

المجموع	الخروج أثناء العمل				طبيعة علاقة العمل
	ابدا	نادرا	أحيانا	دائما	
61	8	8	35	10	دائم
%100	%13.1	%13.1	%57.4	%16.4	
42	10	12	15	5	مؤقت (المدة القانونية 08 ساعات)
%100	%23.8	%28.6	%35.7	%11.9	
30	10	8	5	7	مؤقت (التوقيت الجزئي 05 ساعات)
%100	%33.3	%26.7	%16.7	%23.3	
133	28	28	55	22	المجموع
%100	%21.1	%21.1	%41.3	%16.5	

يبين لنا هذا الجدول أن الاتجاه العام لمتغير الخروج أثناء العمل يميل إلى "أحيانا" بنسبة 41.3%، تمثل نسبتهم في من يتمتعون بمنصب دائم 57.4% ونسبة 35.7% لمنصب مؤقت (المدة القانونية) وأخيراً 16.7% لمن يملكون منصب مؤقت (التوقيت الجزئي). يأتي بعد ذلك نسب كل من "نادراً" و "أبداً" بـ 21.1%، بالنسبة للأولى فتتوزع بالشكل التالي 28.6% لمنصب مؤقت (المدة القانونية)، 26.7% لمنصب مؤقت (التوقيت الجزئي)، و 13.1% في من يتمتعون بمنصب دائم. أما للثانية أي "أبداً" فتتشكل من 33.3% لمنصب مؤقت (التوقيت الجزئي)، 23.8% لمنصب مؤقت (المدة القانونية)، و 13.1% في من يتمتعون بمنصب دائم. وأخيراً أصغر نسبة هي للذين يخرجون "دائماً" أثناء أوقات العمل بـ 16.5%، يمثلون نسبة 23.3% للذين يملكون منصب مؤقت (التوقيت الجزئي)، 16.4% لمنصب دائم، و 11.9% لمنصب مؤقت (المدة القانونية).

نلاحظ في هذا الجدول أن أعلى نسبة في الذين يخرجون دائماً أثناء العمل هي لأصحاب منصب مؤقت (التوقيت الجزئي 05 ساعات) بـ23.3%؛ وأصغر نسبة وهي 11.9% لمن يملك منصب مؤقت (المدة القانونية 08 ساعات)، حيث تبين هذه النسب أن الأقل انضباطاً هم لأصحاب منصب مؤقت (التوقيت الجزئي 05 ساعات). بما أنهم يغادرون مواقع عملهم دائماً. بالمقابل نلاحظ كذلك أن أعلى نسبة في الذين لا يخرجون أبداً أثناء فترة العمل هي لأصحاب منصب مؤقت (التوقيت الجزئي 05 ساعات) بـ33.3%؛ وأصغر نسبة وهي 13.1% لمن يملكون منصب دائم، حيث تبين هذه النسب أن الأكثر انضباطاً هم أصحاب منصب مؤقت (التوقيت الجزئي 05 ساعات). بما أنهم لا يغادرون مواقع عملهم أبداً. وهذا تناقض كبير فكيف يكونون الأكثر انضباطاً والأقل انضباطاً في آنٍ واحد، مع ملاحظة أن اصحاب المناصب الدائمة يمثلون أقلية بنسبة 13.1% لكل من "نادراً" و "أبداً". بمعنى أن الاستقرار الوظيفي للموظفين عامل غير محفز لهم للانضباط في العمل والتقييد بساعاته، وهذا يتنافى ومبادئ الجودة الشاملة حيث يشير ديمينج في أحد مبادئه إلى ضرورة توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين مما يوفر لهم الأمان، ويبعد عنهم شبح الخوف من فقدان وظائفهم في أية لحظة، لأن هذا الاستقرار يضمن للمنظمة وجود عنصر بشري يتمتع بالولاء الدائم والفعال للمنظمة.¹

نستنتج من كل هذا أنه لم يكن لطبيعة علاقة العمل تأثير على خروج الموظفين ومغادرتهم لأماكن عملهم أثناء الساعات الرسمية.

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 177.

الجدول رقم (35): العلاقة بين المستوى التعليمي والتأخر في الالتحاق بالعمل:

المجموع	ابدا	نادرا	أحيانا	دائما	التأخر في الالتحاق بالعمل.
					المستوى التعليمي.
2	1	-	1	-	ابتدائي.
%100	%50	-	%50	-	
26	6	4	13	3	متوسط
%100	%23.1	%15.4	%50	%11.5	
50	9	12	24	5	ثانوي
%100	%18	%24	%48	%10	
55	4	10	34	7	جامعي
%100	%7.3	%18.2	%61.8	%12.7	
133	20	26	72	15	المجموع
%100	%15	%19.6	%54.1	%11.3	

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن النسبة الغالبة للذين يتأخرون "أحيانا" عن الالتحاق بمقر عملهم وتقدر بـ 54.1%، يمثلون في الذين لهم مستوى جامعي نسبة 61.8%، ومستوى متوسط وابتدائي لكل منهما نسبة 50%، أما في المستوى الثانوي فيمثلون نسبة 48%.

يأتي بعدها من يتأخرون "نادراً" عن الالتحاق بمقر عملهم بنسبة 19.6%، يمثلون في الذين لهم مستوى ثانوي نسبة 24%، ومستوى جامعي نسبة 18.2%، ومستوى متوسط نسبة 15.4%، أما في المستوى الابتدائي فالنسبة منعدمة.

ثم تليها من لا يتأخرون "أبداً" عن الالتحاق بمقر عملهم وبنسبة 15%، يمثلون في الذين لهم مستوى ابتدائي نسبة 50%، ثم مستوى متوسط بنسبة 23.1%، ومستوى ثانوي بنسبة 18%، أما في المستوى الجامعي فيمثلون نسبة 7.3%.

وأصغر نسبة هي للذين يتأخرون "دائماً" عند الالتحاق بمكان عملهم وتقدر بـ 11.3%، يمثلون في الذين لهم مستوى جامعي نسبة 12.7%، ثم مستوى متوسط بنسبة 11.5%، ومستوى ثانوي بنسبة 10%، أما في المستوى الابتدائي فتتعدم نسبتهم.

نُلاحظ من خلال هذه النسب المثوية أنَّ أعلى نسبة في الذين يتأخرون دائماً نجدتها في المستوى الجامعي بـ 12.7% وأقلها 0% في المستوى الابتدائي تليه نسبة 10% للمستوى الثانوي، بالمقابل من لا يتأخرون أبداً في الالتحاق بمكان عملهم أعلى نسبة فيهم للمستوى الابتدائي بـ 50%، مع ملاحظة أنَّ هذه النسبة تمثل فرداً واحداً فقط، والنسبة التي تليها هي للمستوى المتوسط بـ 23.1%، أمَّا أقل نسبة وهي 7.3% فهي للمستوى الجامعي.

فمن المفروض أنَّه كلما ارتفع المستوي التعليمي للموظف كلما زاد انضباطه في العمل، وهو غير محقق في هذا الجدول، رغم أنَّ نسبة حاملي الشهادات الجامعية يمثل نسبة 41.4% من مجموع أفراد العينة، وبالتالي فإنَّ المستوي التعليمي ليست له علاقة بالتأخر عن العمل، وهذا ما تؤكده نتائج معامل استقلالية الظواهر كا²؛ والتي كانت على النحو التالي:

$$- \text{كا}^2 \text{ المحسوبة (برنامج SPSS)} = 7.859.$$

$$- \text{كا}^2 \text{ الجدولية (نسبة دلالة 5\%، درجة حرية 9)} = 16.919.$$

نلاحظ أنَّ كا² الجدولية < كا² المحسوبة، ومنه نستنتج أنَّ هناك فروق بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وهي فروق ظاهرية راجعة للصدفة، وبالتالي نقبل فرضية العدم والاستقلال أي لا توجد علاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (36): نسبة الموظفين الذين يتقنون استعمال جهاز الإعلام الآلي:

النسبة المئوية	التكرارات	إتقان استعمال جهاز الإعلام الآلي
83.5%	111	نعم
16.5%	22	لا
100%	133	المجموع

يتبين من هذا الجدول أن الموظفين الذين يتقنون استعمال جهاز الإعلام الآلي نسبتهم هي 83.5%، بالمقابل نسبة الذين لا يتقنون استعمال جهاز الإعلام الآلي تصل إلى 16.5%. من هذه النسب المئوية يتضح لنا أن الغالبية من عمال وموظفي البلدية، يتعاملون وبكيفية جيدة مع أجهزة الإعلام الآلي، التي أصبحت ضرورية للعمل الإداري، إن لم نقل أنه بدونها تتوقف حالياً كل الوظائف والخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين، فقد بدأ العمل بالرقمنة في استخراج بعض الوثائق الإدارية الخاصة بالحالة المدنية، ولا تتم كل المعاملات الإدارية في مختلف المصالح إلا باستعمال الإعلام الآلي.

الجدول رقم (37): نسبة الموظفين الذين يستخدمون الانترنت أثناء العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	يستخدمون الانترنت أثناء العمل
33.1%	44	نعم
66.9%	89	لا
100%	133	المجموع

يتبين لنا من هذا الجدول أن أعلى نسبة هي لمن لا يستخدمون الانترنت أثناء العمل وتقدر بـ 66.9%، بينما نسبة الذين يستخدمون الانترنت أثناء ساعات العمل هي 33.1%. في السنوات الأخيرة استخدام الشبكة العنكبوتية بدأ يتسع بشكل كبير، فكل المكاتب والمصالح مربوطة بنظام المعلوماتية، خاصة بعد التجديد الذي شهده البناء الرئيسي للبلدية،

حيث أعيد بناؤه من جديد، وتم القيام بتزويده بتجهيزات جديدة ومتماشية مع التكنولوجيا الحديثة، فكل موظف يستطيع الإبحار عبر الانترنت بسهولة رغم صعوبة التدفق خاصة في ساعات الذروة.

هذه التكنولوجيا الحديثة تتماشى ومبادئ الجودة الشاملة التي تدعو إلى الاستخدام الأمثل لها من أجل تحقيق رضا المواطنين والزبائن، ويمكن استغلالها في البلدية والجماعات المحلية تخفيفاً للضغط الموجود على مستوى مصالحها، وتحسيناً لمستوى الخدمة المقدمة، ومساعدة المواطنين الذين هم في نفس الوقت عمال في مؤسسات وتنظيمات أخرى على عدم ترك عملهم، وبالتالي فهذه التقنية تختصر الجهد والوقت في آن واحد، كذلك يمكن استعمالها للإطلاع على القوانين والتنظيمات السارية المفعول التي يحتاجها الموظفون لتأدية مهامهم. لكن وحسب النسب المئوية الموجودة في الجدول السابق فإن نسبة المستعملين للانترنت ضعيفة، واستغلالها في خدمة المواطن تكاد تكون منعدمة، وهذا من بين المآخذ التي تحول دون تطبيق مبادئ الجودة وتحقيق رضا المواطن في نهاية الأمر.

الجدول رقم (38): نسبة الموظفين الذين يهتمون أثناء أداء الخدمة برضا المواطن:

النسبة المئوية	التكرارات	الاهتمام برضا المواطن
59.4%	79	دائما
26.3%	35	غالبا
11.3%	15	أحيانا
3%	4	أبدا
100%	133	المجموع

في هذا الجدول نرى أن أعلى نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 59.4% تهتم دائماً عند تقديم الخدمة برضا المواطن، 26.3% منهم غالباً ما تهتم برضا المواطن، 11.3% أحيانا تهتم برضا المواطن، في حين 3% فقط لا تهتم أبداً برضا المواطن عند تقديم الخدمة.

من هذه الأرقام الإحصائية يتبين لنا أنَّ الغالبية والتي تقترب من 60%، تهتم برضا المواطن (الزبون) عند القيام بقضاء مصالحه في البلدية، وهذا مؤشر هام على إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية التي لا تهتم بالربح المادي؛ بقدر ما تركز انشغالهما على تلبية حاجات المواطنين وإعطاء صورة حسنة عن الخدمة العمومية المقدمة لكل المواطنين. من بين المفاهيم الهامة للجودة التي اشتمل عليها نموذج جوزيف جوران احد أهم رُوّاد هذا المدخل؛ حين ركّز على أنَّ "مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل، فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة، خدمة) وأدائه عالياً المستوى والعكس من ذلك صحيح".¹

لذلك يُعتبر رضا الزبون أهم اهتمامات وأهداف إدارة الجودة الشاملة، بل "إنَّ تلبية وإشباع حاجات العملاء هي جوهر إدارة الجودة الشاملة".²

في هذا المجال يذهب كروسي أحد عمالقة إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أبعد من ذلك حين يصف مسؤولية تحقيق الجودة بأنها عامة، بمعنى أنها مسؤولية الجميع، وبالتالي فإنها متكاملة. والكل رؤوساء ومرؤوسين يجب أن يعرف بأن مستقبله ومستقبل المنظمة التي يعمل بها مرتبطان بمدى تحقيق مستوى جودة يحقق الرضا لدى العملاء أو الزبائن.³

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 178.

² إبراهيم محمد محمد، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص 109.

³ سوسن شاكر مجيد، ومحمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 65.

الجدول رقم (39): مدى تأثير الاهتمام برضا المواطن على معدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة:

المجموع	معدل التغيب في الشهر				
	3 وما فوق	2	1	0	الاهتمام برضا المواطن
79	13	12	13	41	دائماً
%100	%16.5	%15.2	%16.5	%51.9	
35	15	6	5	9	غالباً
%100	%42.9	%17.1	%14.3	%25.7	
15	8	1	1	5	أحياناً
%100	%53.3	%6.7	%6.7	%33.3	
4	1	-	1	2	أبداً
%100	%25	-	%25	%50	
133	37	19	20	57	المجموع
%100	%27.8	%14.3	%15	%42.9	

من هذا الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام في نسبة التغيب في الشهر هو للذين لا يتغيبون مطلقاً في الشهر بنسبة 42.9%، مقسمون على النحو التالي 51.9% من الذين يهتمون دائماً برضا المواطن عند تقديم الخدمة و 50% لا تهتم أبداً برضا المواطن عند تقديم الخدمة، و 33.3% أحياناً تهتم برضا المواطن، في حين 25.7% غالباً ما تهتم برضا المواطن.

تأتي بعدها نسبة 27.8% وهي للذين يتغيبون بمعدل "03 أيام وأكثر في الشهر"، تمثل منهم 53.3% في الذين أحياناً ما يهتمون برضا المواطن، و 42.9% غالباً ما تهتم برضا المواطن، و 25% لا تهتم أبداً برضا المواطن، وأخيراً 16.5% يهتمون دائماً برضا المواطن عند تقديم الخدمة.

ثم تليها نسبة 15% وهي للذين يتغيبون بمعدل 1 يوم واحد في الشهر، تمثل منهم نسبة 25% من الذين لا يهتمون أبداً برضا المواطن، و 16.5% يهتمون دائماً برضا المواطن، 14.3% غالباً ما تهم برضا المواطن، و6.7% أحياناً ما يهتمون برضا المواطن عند تقديم الخدمة.

وأخيراً تأتي نسبة 14.3% وهي للذين يتغيبون بمعدل 02 يومين في الشهر، تمثل منهم 42.9% للذين غالباً ما تهم برضا المواطن، و16.5% يهتمون دائماً برضا المواطن ، 6.7% أحياناً ما يهتمون برضا المواطن، بالمقابل أن نسبتهم تنعدم عند الذين لا يهتمون أبداً برضا المواطن عند تقديم الخدمة.

هذه الأرقام الإحصائية لا تبين لنا بوضوح أن هناك علاقة ما بين المتغيرين، فنجد أن الذين لا يتغيبون مطلقاً يمثلون نسبة 51.9% من الذين يهتمون دائماً برضا المواطن وتساويها تقريباً نفس النسبة بـ 50% من الذين لا يهتمون أبداً برضا المواطن، أما بالنسبة للذين يتغيبون بمعدل 03 أيام وأكثر في الشهر، فنجد نسب الاهتمام برضا المواطن أكبرها لـ أحياناً وهي 53.3% ثم لـ غالباً بـ 42.9%، وبعدها لـ أبداً بـ 25% وأخيراً لـ دائماً بـ 16.5% برضا المواطن عند تقديم الخدمة.

بمعنى أن علاقة التأثير غير واضحة بشكل كبير، وما تدعم هذا الاستنتاج هو نتائج المحصل عليها من معامل استقلالية الظواهر χ^2 ؛ والتي كانت على النحو التالي:

$$- \chi^2 \text{ المحسوبة (برنامج SPSS) } = 16.813.$$

$$- \chi^2 \text{ الجدولية (نسبة دلالة 5\% ، درجة حرية 9) } = 16.919.$$

نلاحظ أن χ^2 الجدولية $< \chi^2$ المحسوبة ، ومنه نستنتج أن هناك فروق بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وهي فروق ظاهرية راجعة للصدفة، وبالتالي نقبل فرضية العدم والاستقلال أي لا توجد علاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (40): علاقة التكوين الخارجي بالتأخر عن الالتحاق بالعمل:

المجموع	أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	التأخر عن العمل
					القيام بتكوين خارجي في التخصص
36	10	8	17	1	نعم
%100	%27.8	%22.2	%47.2	%2.8	
97	10	18	55	14	لا
%100	%10.3	%18.6	%56.7	%14.4	
133	20	26	72	15	المجموع
%100	%15	%19.6	%54.1	%11.3	

يُلاحظ في هذا الجدول أن الاتجاه العام هو للذين يتأخرون أحياناً في الالتحاق بعملهم بنسبة 54.1%، يمثلون 56.7% في الذين لم يقوموا بتكوين خارجي، و 47.2% في الذين قاموا بتكوين خارجي.

تأتي بعدها نسبة 19.6% وهي للذين نادراً ما يتأخرون في الالتحاق بعملهم، منهم 22.2% من الذين قاموا بتكوين خارجي، و 18.6% من الذين لم يقوموا بتكوين خارجي. تليها نسبة 15% وتمثل الذين لا يتأخرون أبداً في الالتحاق بعملهم، منهم 27.8% من الذين قاموا بتكوين خارجي، و 10.3% من الذين لم يقوموا بتكوين خارجي.

وأخيراً نسبة 11.3% وتمثل الذين يتأخرون دائماً في الالتحاق بعملهم، منهم 14.4% من الذين لم يقوموا بتكوين خارجي، و 2.8% من الذين قاموا بتكوين خارجي. من هذه الأرقام الإحصائية يتضح لنا أن الذين يتأخرون دائماً في الالتحاق بأماكن عملهم يمثلون نسبة 14.4% من الذين لم يتحصلوا طيلة مشوارهم على أي تكوين خارجي، بمقابل 2.8% من الذين قاموا بتكوين خارجي، أمّا عند الذين لا يتأخرون أبداً في الالتحاق بأماكن عملهم، فالعكس هو الملاحظ، حيث أن أعلى نسبة منهم وهي 27.8% تمثل الذين قاموا

بتكوين خارجي، وأقل نسبة وهي 10.3% من الذين لم يتحصلوا طيلة مشوارهم على أي تكوين خارجي، مما يبين أنه في حالة وجود التكوين والتدريب للموظفين يزيد انضباطهم وتقيدهم بساعات العمل، فمن أهم مبادئ ديمينج الأربعة عشرة يذكر أنه لا بد من " التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظم ، وأكد ديمينج على أن تكون أساليب التعليم والتدريب حديثة ومتطورة، تخدم عملية التحول من النهج الإداري القديم إلى النهج الحديث لإدارة الجودة الشاملة " ¹.

ورغم النقص الكبير في عملية التكوين والتدريب لدى موظفي البلدية إلا أنه تأكد لدينا مما سبق عن وجود علاقة ما بين التكوين الخارجي والتأخر في الالتحاق بمقر العمل اليومي، وهذا ما تأكده النتائج المحصل عليها من حساب معامل استقلالية الظواهر كا²؛ والتي كانت على النحو التالي:

$$- \text{كا}^2 \text{ المحسوبة (برنامج SPSS)} = 9.107.$$

$$- \text{كا}^2 \text{ الجدولية (نسبة دلالة 5\%، درجة حرية 9)} = 7.815.$$

نلاحظ أن $\text{كا}^2 \text{ الجدولية} > \text{كا}^2 \text{ المحسوبة}$ ، ومنه نستنتج أن هناك فروق جوهرية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقول أن هناك علاقة ما بين المتغيرين.

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق ، ص 175.

الجدول رقم (41): مدى تأثير العمل الجماعي للموظفين على معدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة:

المجموع	معدل التغيب في الشهر				
	3 وما فوق	2	1	0	العمل الجماعي
37	6	2	5	24	دائماً
%100	%16.2	%5.4	%13.5	%64.9	
32	11	9	6	6	غالباً
%100	%34.3	%28.1	%18.8	%18.8	
46	14	7	8	17	أحياناً
%100	%30.4	%15.2	%17.4	%37	
18	6	1	1	10	أبداً
%100	%33.3	%5.6	%5.6	%55.5	
133	37	19	20	57	المجموع
%100	%27.8	%14.3	%15	%42.9	

يبين هذا الجدول أن الاتجاه العام للتغيب في الشهر يميل إلى عدم التغيب بنسبة 42.9%، تمثل أكبر نسبة منها في الذين يؤدون عملهم دائماً بشكل جماعي بنسبة 64.9%، ونسبة 55.6% لدى الذين لا يؤدون أبداً عملهم بشكل جماعي، ونسبة 37% لدى الذين يؤدون أحياناً عملهم بشكل جماعي، وأخيراً نسبة 18.8% لدى الذين يؤدون غالباً عملهم بشكل جماعي.

تليها نسبة 27.8% للذين معدلات تغيبهم في الشهر 3 أيام وأكثر، تمثل أعلى نسبة منها بـ 34.4% لدى الذين يؤدون غالباً عملهم بشكل جماعي، ونسبة 33.3% لدى الذين لا يؤدون أبداً عملهم بشكل جماعي، ونسبة 30.4% لدى الذين يؤدون أحياناً عملهم بشكل جماعي، وأخيراً نسبة 16.2% في الذين يؤدون عملهم دائماً بشكل جماعي.

تأتي بعدها نسبة 15% للذين معدلات تغيبهم في الشهر 1 يوم واحد، تمثل أعلى نسبة منها بـ 18.8% لدى الذين يؤدون غالباً عملهم بشكل جماعي، ونسبة 17.4% لدى الذين يؤدون

أحياناً عملهم بشكل جماعي، ونسبة 13.5% لدى الذين يُؤدون دائماً عملهم بشكل جماعي، وأخيراً نسبة 5.6% في الذين لا يُؤدون أبداً عملهم بشكل جماعي.

وأخيراً نجد نسبة 14.3% للذين معدلات تغييهم في الشهر 2 يومين، تمثل أعلى نسبة منها بـ 28.1% لدى الذين يُؤدون غالباً عملهم بشكل جماعي، ونسبة 15.2% لدى الذين يُؤدون أحياناً عملهم بشكل جماعي، ونسبة 5.6% لدى الذين لا يُؤدون أبداً عملهم بشكل جماعي، وأخيراً نسبة 5.4% في الذين يُؤدون دائماً عملهم بشكل جماعي.

من هذه النسب المئوية نلاحظ أنه لدى الموظفين الذين لا يتغيون أبداً، نجد أن أكبر نسبة وهي 64.9% تتعلق بالذين يُؤدون دائماً عملهم بشكل جماعي، وأصغر نسبة وهي 18.8% نجدها عند الذين يُؤدون غالباً عملهم بشكل جماعي، بالمقابل بالنسبة للذين نسبة تغييهم في الشهر 3 أيام وما فوق أكبر نسبة وهي 34.4% نجدها عند الذين يُؤدون غالباً عملهم بشكل جماعي، وتقترب منها نسبة الذين لا يُؤدون أبداً عملهم بشكل جماعي وهي 33.3%، وأصغر نسبة نجدها عند الذين يُؤدون دائماً عملهم بشكل جماعي.

حيث أن مبدأ العمل الجماعي يُعتبر من أهم مبادئ الجودة الشاملة ومن بين الوظائف التي تسعى لتحقيقها، كما هو الحال في كل من اليابان وألمانيا اللتان تعتمدان على العمل الجماعي ونبذ التزعة الفردية في مختلف مجالات الأداء الإنتاجي والخدمي وترصين سبل الاستفادة من التزعة الجماعية في العمل وتكريس الأبعاد الهادفة في استثمارها بشكل فعال.¹

مما سبق يتبين لنا أنه توجد علاقة ما بين تأدية العمل بشكل جماعي ونسبة التغيب الشهري عن العمل، فكلما كان الاتجاه نحو العمل الجماعي هو السائد؛ كلما كان التزام الموظفين واضحاً من خلال نقص التغيب لديهم، ويتأكد لنا ذلك عن طريق النتائج المحصل عليها من حساب معامل استقلالية الظواهر كا²؛ والتي كانت على النحو التالي:

$$- \text{كا}^2 \text{ المحسوبة (برنامج SPSS)} = 21.084.$$

$$- \text{كا}^2 \text{ الجدولية (نسبة دلالة 5\%، درجة حرية 9)} = 16.919.$$

نلاحظ أن كا² الجدولية > كا² المحسوبة، ومنه نستنتج أن هناك فروق جوهرية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقول أن هناك علاقة ما بين المتغيرين.

¹كاظم حمود خضير، مرجع سابق، ص 38.

الجدول رقم (42): مدى تأثير الاهتمام بسمعة البلدية لدى الموظفين على معدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة:

المجموع	3 وما فوق	2	1	0	معدل التغيب في الشهر
					الاهتمام بسمعة البلدية
97	21	13	15	48	دائماً
%100	%21.6	%13.4	%15.5	%49.5	
18	6	4	1	7	غالباً
%100	%33.3	%22.2	%5.6	%38.9	
12	7	2	3	-	أحياناً
%100	%58.3	%16.7	%25	-	
18	3	-	1	2	أبداً
%100	%50	-	%16.7	%33.3	
133	37	19	20	57	المجموع
%100	%27.8	%14.3	%15	%42.9	

يبين هذا الجدول أن الاتجاه العام للتغيب في الشهر يميل إلى عدم التغيب بنسبة 42.9%، تمثل أكبر نسبة منها في الذين يهتمون دائماً بسمعة البلدية بنسبة 49.5%، ونسبة 38.9% في الذين يهتمون غالباً بسمعة البلدية، ونسبة 33.3% لدى الذين لا يهتمون أبداً بسمعة البلدية، وأخيراً تنعدم النسبة عند الذين يهتمون أحياناً بسمعة البلدية.

تليها نسبة 27.8% للذين معدلات تغيبهم في الشهر 3 أيام وأكثر، تمثل أعلى نسبة منها بـ 58.3% للذين يهتمون أحياناً بسمعة البلدية، ونسبة 50% للذين لا يهتمون أبداً بسمعة البلدية، ونسبة 33.3% لدى الذين يهتمون غالباً بسمعة البلدية، وأخيراً نسبة 21.6% في الذين يهتمون دائماً بسمعة البلدية.

تأتي بعدها نسبة 15% للذين معدلات تغييهم في الشهر 1 يوم واحد، تمثل أعلى نسبة منها بـ 25% لدى الذين يهتمون أحياناً بسمعة البلدية، ونسبة 16.7% لدى الذين لا يهتمون أبداً بسمعة البلدية، ونسبة 15.5% لدى الذين يهتمون دائماً بسمعة البلدية، وأخيراً نسبة 5.6% عند الذين يهتمون غالباً بسمعة البلدية.

وأخيراً نجد نسبة 14.3% للذين معدلات تغييهم في الشهر 2 يومين، تمثل أعلى نسبة منها بـ 22.2% لدى الذين يهتمون غالباً بسمعة البلدية، ونسبة 16.7% لدى الذين يهتمون أحياناً بسمعة البلدية، ونسبة 13.4% لدى الذين يهتمون دائماً بسمعة البلدية، وأخيراً تنعدم النسبة عند الذين لا يهتمون أبداً بسمعة البلدية.

ما يلاحظ في هذه الأرقام الإحصائية أننا لو تمت المقارنة ما بين الذين لا يتغيون أبداً والذين يتغيون بمعدل 03 أيام وأكثر في الشهر، فإننا نجد عند الأولى أن أكبر نسبة موزعة على متغير الاهتمام بسمعة البلدية لدى أفراد العينة هي عند الذين أجابوا بأنهم يهتمون دائماً بسمعة البلدية بـ 49.5%، وأصغر نسبة عند الذين أجابوا بأنهم لا يهتمون أبداً بسمعة البلدية بـ 33.3%.

أمّا عند الثانية (والذين يتغيون بمعدل 03 أيام وأكثر في الشهر) فإن أكبر نسبة هي لإجابة أحياناً بـ 58.3% وتقترب منها إجابة أبداً بنسبة 50%، وأصغر نسبة هي للإجابة دائماً بـ 21.6%، ما يؤكد أن هناك علاقة ما بين المتغيرين، فكلما كان الموظف مهتماً بسمعة البلدية، وبواجب إعطاء صورة إيجابية لها لدى المواطنين كلما زاد التزامه وانضباطه، وقل الغياب لديه.

لقد انتقلت الإدارة المعاصرة من خلال إدارة الجودة الشاملة من عملية توجيه الأفراد نحو حب العمل (الإدارة التقليدية) إلى مجال أوسع وهو زرع الولاء والانتماء للمنظمة، بحيث تصبح مصلحة الفرد من مصلحة المجموعة ككل.

فإدارة الجودة الشاملة تركز على العنصر البشري، وتعتبره أعلى ما تملكه المنظمة، فعن طريقه تتحقق فعالية المنظمة وديمومتها، لذلك لا بد من معاملته كشريك وليس كأجير، ويجب تنمية الشعور العائلي لديه، يجعله يحس أنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة، وهذا هو العامل الأساسي لنجاح جهود الجودة وتحقيق الفعالية المطلوبة للمنظمة.¹

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 51.

الجدول رقم (43): علاقة الاهتمام بنوعية العمل بالتأخر عن الالتحاق بالعمل:

المجموع	التأخر عن العمل				
	أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	الاهتمام بنوعية العمل
88	16	18	48	16	دائماً
%100	%18.2	%20.5	%54.5	%6.8	
26	3	7	14	2	غالباً
%100	%11.5	%26.9	%53.8	%7.7	
15	1	-	10	4	أحياناً
%100	%6.7		%66.7	%26.7	
4	-	1	-	3	أبداً
%100		%25		%75	
133	20	26	72	15	المجموع
%100	%15	%19.6	%54.1	%11.3	

الاتجاه العام في هذا الجدول هو للذين يتأخرون أحياناً عن العمل بنسبة 54.1%، موزعين بالنسبة لمتغير الاهتمام بنوعية العمل على الشكل التالي 66.7% للذين يهتمون أحياناً بنوعية العمل، 54.5% يهتمون دائماً بمقابل 53.8% يهتمون غالباً بالنوعية، وتنعدم نسبتهم لدى الذين لا يهتمون أبداً بنوعية العمل.

تأتي بعدها نسبة 19.5% وهي للذين يتأخرون نادراً عن الالتحاق بالعمل، يمثلون 26.9% في الذين يهتمون غالباً بالنوعية، و25% في الذين لا يهتمون أبداً بها، بمقابل 20.5% في الذين يهتمون دائماً بالنوعية، في حين تنعدم نسبتهم في الذين يهتمون أحياناً بنوعية العمل الذي يقومون به.

ثم تأتي نسبة 15% وهي للذين لا يتأخرون أبداً عن الالتحاق بعملهم، يمثلون 18.2% في الذين يهتمون دائماً بمقابل 11.5% يهتمون غالباً بالتنوع و 6.7% في الذين يهتمون أحياناً بتنوع العمل، وتنعدم نسبتهم لدى الذين لا يهتمون أبداً بتنوع العمل.

وأخيراً نجد 11.3% وتمثل الذين يتأخرون دائماً في الالتحاق بعملهم، يمثلون 75% في الذين لا يهتمون أبداً بتنوع العمل، و 26.7% في الذين يهتمون أحياناً، و 7.7% في الذين يهتمون غالباً بالتنوع، في حين أصغر نسبة هي 6.8% في الذين لا يهتمون أبداً بتنوع العمل المقدم للمواطنين.

نلاحظ في هذا الجدول أن الذين يتأخرون دائماً عن الالتحاق بالعمل، يمثلون أكبر نسبة وهي 75% وهي للذين لا يهتمون أبداً بتنوع العمل، بمقابل أصغر نسبة وهي 6.8% وهي للذين يهتمون دائماً بتنوع العمل، أما الذين لا يتأخرون أبداً عن العمل، فهم أكبر نسبة وهي 18.2% وهي للذين يهتمون دائماً بتنوع العمل، بمقابل أصغر نسبة وهي 6.7% وهي للذين يهتمون أحياناً بتنوع العمل وانعدام نسبتهم في الذين لا يهتمون أبداً بتنوع العمل.

يتبين لنا أن الموظفين الذين يتأخرون دائماً عن الالتحاق بالعمل يميلون حسب النسب المئوية إلى عدم الاهتمام بتنوع الخدمات التي يقدمونها للمواطنين، وهذا عكس تماماً ما يحدث عند الموظفين الذين لا يتأخرون أبداً عن العمل وهم المتميزون بالانضباط واحترام المواثيق القانونية، والذين يميل معظمهم إلى الاهتمام بتقديم عمل ذو نوعية جيدة، وبذلك يتأكد لنا عن وجود علاقة تأثير ما بين المتغيرين.

إن الاهتمام بتنوع السلعة أو الخدمة هو إرضاء للزبون الذي يمثل المواطن لدى البلديات التي تقدم خدمات عمومية، وهذا هو جوهر مبادئ الجودة الشاملة حيث يتم التركيز وبشكل كبير على تلبية طلبات العملاء وكسب رضاهم.

وقد يصعب تحديد جودة الخدمة على عكس المنظمات المنتجة للسلع، ولكن يمكن أن يُعرف ذلك عن طريق قلة شكاوي المواطنين وتذمرهم، وقلة الشجارات والملاسنات بين عمال البلدية وطالبي الخدمة وقلة طوابير المواطنين أمام الشبايك والمكاتب، وتنوع الخدمة تتجسد في عدة سلوكيات ومواقف من بينها الاستعداد النفسي والذهني للموظف وحسن المظهر والمقابلة

الإيجابية الفاعلة نحو العملاء، والابتسامة والرقّة والدفء في التعامل مع العملاء، والروح الإيجابية المتفاعلة نحو المواطنين بصرف النظر عن الجنس والسن والمظهر وغيرها.¹

كما يمكن أن تتجسد نوعية أو جودة الخدمة في قاعات انتظار مريحة، والتقليص قدر الإمكان من وقت انتظار الخدمة، وحتى بنوعية الوثائق المقدمة وخلوها من الأخطاء التي قد تسبب الكثير من المتاعب للمواطنين، وينطبق ذلك على كل الخدمات المقدمة من طرف مصالح البلدية كالتطهير والإنارة العمومية والتزود بمياه الشرب وتهيئة الأسواق والساحات العمومية والطرق وغيرها من الخدمات التي تُحسّن من ظروف معيشة مواطنيها.

ويتأكد لنا وجود العلاقة بين متغير الاهتمام بنوعية الخدمة والتأخر عن الالتحاق بمكان العمل عن طريق النتائج المحصل عليها من حساب معامل استقلالية الظواهر كا²؛ والتي كانت على النحو التالي:

$$- \text{كا}^2 \text{ المحسوبة (برنامج SPSS)} = 27.847.$$

$$- \text{كا}^2 \text{ الجدولية (نسبة دلالة 5\%، درجة حرية 9)} = 16.919.$$

نلاحظ أنّ كا² الجدولية > كا² المحسوبة ، ومنه نستنتج أن هناك فروق جوهرية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقول أنّ هناك علاقة ما بين المتغيرين.

¹ كاظم حمود خضير ، مرجع سابق ، ص 220.

رقم (44): نسبة الموظفين الذين يحسون بالأمان أثناء تأدية أعمالهم:

النسبة المئوية	التكرارات	الشعور بالأمان أثناء تأدية العمل
45.9%	61	دائماً
27.8%	37	غالباً
18%	24	أحياناً
8.3%	11	أبداً
100%	133	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن 45.9% يحسون بالأمان دائماً عند أدائهم لعملهم، في حين أن 27.8% يحسون غالباً به، بمقابل 18% من أفراد العينة يحسون أحياناً بالأمان، أما 8.3% فإنهم لا يشعرون أبداً بالأمان أثناء تأدية مهامهم داخل مقر العمل.

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن الأغلبية من أفراد العينة لا تشعر بالأمان أثناء أداء العمل داخل البلدية، حيث أننا لو جمعنا نسب " غالباً، أحياناً وأبداً " أي 27.8% + 18% + 8.3% فسنجدها تساوي 54.1%، وهو ما يفوق نصف أفراد العينة، وهو رقم يدل عن عدم إحساس الموظفين بالأمان داخل البلدية، وهذا لا يخدم أبداً مبادئ الجودة الشاملة، ولا يحقق الفعالية والأداء المطلوبين، فموظف غير مستقر ولم توفر له بيئة عمل آمنة لا يمكن له أن يقدم شيئاً للزبائن وبالتالي لا يخدم بشكل فعال المؤسسة التي ينتمي لها، ولا يستطيع إعطاء صورة إيجابية لموظفي البلدية، وعمال القطاع العمومي بصفة عامة.

ولكن هل توجد علاقة ما بين إحساس الموظف بالأمان داخل مقر العمل وأحد مؤشرات متغير الفعالية التنظيمية، هذا ما سنعرفه في الجدول المركب التالي.

الجدول رقم (45): علاقة الإحساس بالأمان أثناء أداء العمل بالتأخر عن الالتحاق بالعمل:

المجموع	أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	التأخر عن العمل
					الإحساس بالأمان أثناء تأدية العمل
61	11	16	26	8	دائماً
%100	%18	%26.2	%42.6	%13.1	
37	3	8	25	1	غالباً
%100	%8.1	%21.6	%67.6	%2.7	
24	3	2	15	4	أحياناً
%100	%12.5	%8.3	%62.5	%16.7	
11	3	-	6	2	أبداً
%100	%27.3	-	%62.5	%75	
133	20	26	72	15	المجموع
%100	%15	%19.6	%54.1	%11.3	

الاتجاه العام في هذا الجدول هو للذين يتأخرون أحياناً عن العمل بنسبة 54.1%، موزعين بالنسبة لمتغير الإحساس بالأمان أثناء تأدية العمل الشكل التالي 67.6% من الذين يحسون غالباً بالأمان، بمقابل 62.5% يحسون أحياناً بالأمان، و54.5% لا يحسون أبداً بالأمان، في حين 42.6% يحسون دائماً بالأمان أثناء أدائهم للعمل.

تليها نسبة 19.5% وهي للذين يتأخرون نادراً عن العمل، يمثلون 26.2% من الذين يحسون دائماً بالأمان، و21.6% من الذين يحسون غالباً بالأمان، و8.3% من الذين يحسون أحياناً بالأمان، وتعدم نسبتهم عند الذين لا يحسون أبداً بالأمان أثناء أدائهم للعمل.

تأتي بعدها نسبة 15% وهي للذين لا يتأخرون أبداً عن العمل، يمثلون 27.3% من الذين لا يحسون أبداً بالأمان، و18% من الذين يحسون دائماً بالأمان، و12.5% من الذين يحسون أحياناً بالأمان، بمقابل 8.1% من الذين يحسون غالباً بالأمان أثناء أدائهم للعمل.

وأخيراً أصغر نسبة وهي 11.3% وهي للذين يتأخرون دائماً عن العمل، يمثلون 18.2% من الذين لا يحسون أبداً بالأمان، و16.7% من الذين يحسون أحياناً بالأمان، و13.1% من الذين يحسون دائماً بالأمان، في حين 2.7% من الذين يحسون غالباً بالأمان أثناء أدائهم للعمل داخل البلدية.

مما سبق من الأرقام الإحصائية والنسب المئوية يُلاحظ أنه مثلاً أعلى نسبة من الذين لا يتأخرون أبداً في الالتحاق بمكان عملهم وهي 27.3% موجودة عند الذين لا يحسون أبداً بالأمان أثناء أدائهم لأعمالهم، ونفس الشيء ينطبق على الذين يتأخرون دائماً عن العمل؛ حيث أن نسبة وهي 18.2% وهي كذلك موجودة عند الذين لا يحسون أبداً بالأمان أثناء أدائهم لعملهم، وأقل نسبة لكليهما وهي على التوالي 8.1% و2.7% موجودتان عند الذين يحسون غالباً بالأمان أثناء أدائهم للعمل داخل البلدية.

أمّا بالنسبة للذين يتأخرون أحياناً عن العمل وهي النسبة الكبيرة بـ 54.1%، فيلاحظ أن هناك تذبذب في توزيع النسب المئوية حيث تبدأ بأكبر نسبة 67.6% غالباً، 62.5% أحياناً، 54.5% أبداً، وأخيراً كأصغر نسبة 42.6% دائماً ما يحسون بالأمان أثناء أدائهم للعمل. في المقابل فإنّ الذين يتأخرون نادراً عن العمل، فإنّ تسلسل النسب المئوية كان طبيعياً أي بداية من دائماً بـ 26.2%، ثم غالباً بـ 21.6%، بعده أحياناً بـ 8.3%، وأخيراً أبداً منعدمة أي 0%، وهو تسلسل يخدم فرضيتنا حول وجود علاقة ما بين المتغيرين.

ولكن الإجابات الأخرى وهي دائماً، أحياناً و أبداً وهي الأكثرية لا تخدم الفرضية، وبالتالي نستنتج أنه لا توجد علاقة ما بين الإحساس بالأمان أثناء تأدية الموظف لعمله والتأخر في الالتحاق بمقر العمل.

إنَّ من بين المبادئ الأساسية التي دعا إليها ديمينج هي إبعاد الخوف عن العاملين، والعمل على تهيئة المناخ الملائم ليعمل الجميع بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

ويُقصد بالأمان هو شعور الموظف بالحماية والأمن في جميع الجوانب المتعلقة بأداء وظيفته، أهمها الاستقرار الوظيفي، سطوة المسؤولين، الشعور التهميش، والأمن الصحي وغيرها.

يمكن أن يمثل الخوف عقبة كبيرة تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفون بشكل معقول بالأمان داخل الشركة.²

ويتأكد لنا عدم وجود العلاقة بين المتغيرين عن طريق نتائج معامل استقلالية الظواهر كا²؛ والتي كانت على النحو التالي:

$$- \text{كا}^2 \text{ المحسوبة (برنامج SPSS)} = 14.627.$$

$$- \text{كا}^2 \text{ الجدولية (نسبة دلالة 5\% ، درجة حرية 9)} = 16.919.$$

نلاحظ أنَّ كا² الجدولية < كا² المحسوبة ، ومنه نستنتج أن هناك فروق بين التكرارات النظرية والتكرارات الفعلية وهي فروق ظاهرية راجعة للصدفة، وبالتالي نقبل فرضية العدم والاستقلال أي لا توجد علاقة بين المتغيرين.

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق ، ص 118.

² ريتشارد ل . ويليامز ، مرجع سابق ، ص 09.

الجدول رقم (46): العلاقة بين العمل الجماعي و الخروج أثناء ساعات العمل:

المجموع	الخروج أثناء العمل				أداء العمل الجماعي
	أبداً	نادرا	أحيانا	دائما	
37	14	10	9	4	دائما
%100	%37.8	%27	%24.3	%10.8	
32	5	8	15	4	غالبا
%100	%15.6	%25	%46.9	%12.5	
46	8	7	22	9	أحيانا
%100	%17.4	%15.2	%47.8	%19.6	
18	1	3	9	5	أبداً
%100	%5.6	%16.7	%50	%27.8	
133	28	28	55	22	المجموع
%100	%21.1	%21.1	%41.3	%16.5	

يتبين من هذا الجدول أن الاتجاه العام لأفراد العينة هو الخروج أحيانا أثناء ساعات العمل وبنسبة 41.4%، نسبتهم في من لا يؤدي عمله أبداً بشكل جماعي هي 50%، و 47.8% في من يؤديه أحيانا، و 46.9% لدى من يؤديه غالباً، في حين أن أقل نسبة في من يؤديون عملهم دائماً بشكل جماعي وتقدر بـ 24.3%.

النسبة الثانية للخروج أثناء ساعات العمل هي لكل من " نادراً " و " أبداً " وهي 21.1% لكليهما، بالنسبة لمن أجابوا بـ " نادراً "، نسبتهم 27% في من يؤديون عملهم دائماً بشكل جماعي، و 25% لدى من يؤديه غالباً، و 16.7% في من لا يؤدي عمله أبداً بشكل جماعي، وأخيراً 15.2% في من يؤديه أحيانا بشكل جماعي.

أما بالنسبة لمن أجابوا بـ " أبداً "، نسبتهم 37.8% في من يؤدون عملهم دائماً بشكل جماعي، و 17.4% لدى من يؤديه أحياناً، و 15.6% في من يؤديه غالباً بشكل جماعي، وأخيراً 5.6% كأصغر نسبة في من لا يؤدي عمله أبداً بشكل جماعي.

وأخيراً نجد نسبة 16.5% وهي للذين يخرجون دائماً أثناء أوقات العمل، نسبتهم في متغير العمل الجماعي مقسمة على الشكل التالي: 27.8% في من لا يؤدي عمله أبداً بشكل جماعي، و 19.6% في من يؤديه أحياناً، و 12.5% في من يؤديه غالباً بشكل جماعي، وأخيراً 10.8% كأصغر نسبة في من يؤديه دائماً بشكل جماعي.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن النسب المئوية الموزعة على متغير العمل الجماعي بالنسبة للذين يخرجون دائماً أثناء ساعات العمل، جاءت بشكل تصاعدي بداية من دائماً إلى غاية أبداً وهي 10.8%، 12.5%، 19.6%، وأخيراً 27.8%، نفس الشيء بالنسبة للذين يخرجون أحياناً أثناء ساعات العمل أي بشكل تصاعدي بداية من دائماً إلى غاية أبداً وبنسب 24.3%، 46.9%، 47.8%، وأخيراً 50%.

على عكس ذلك نلاحظ أنه بالنسبة للذين يخرجون نادراً أثناء ساعات العمل، فإن النسب المئوية الموزعة على متغير العمل الجماعي كانت على الشكل التالي بداية من 27% دائماً، ثم 25% غالباً، و 16.7% أبداً، وأخيراً 15.2% أحياناً.

في حين أنه بالنسبة للذين لا يخرجون أبداً أثناء ساعات العمل، فإن النسب المئوية الموزعة على متغير العمل الجماعي كانت على الشكل التالي بداية من 37.8% دائماً، ثم 17.4% أحياناً، و 15.6% غالباً، وأخيراً 5.6% أبداً.

نستنتج من كل هذا أن الذين يخرجون دائماً وأحياناً أثناء الأوقات الرسمية للعمل يميلون إلى عدم العمل بشكل جماعي، بالمقابل أن الذين لا يخرجون أبداً ويخرجون نادراً أثناء ساعات العمل الرسمية فهم يميلون إلى أداء عملهم بشكل جماعي، فوجود العمل الجماعي يؤدي إلى التقليل من مغادرة الموظفين لأماكن عملهم أثناء الأوقات الرسمية.

إنَّ أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو أسلوب العمل الذي يميل وبشكل كبير إلى العمل الجماعي التعاوني المبني على تشكيل فرق عمل وعلى المسؤولية الجماعية، عكس الإدارة التقليدية التي تركز الترعة الفردية والمسؤولية الشخصية.¹

لقد نجحت اليابان وتطورت بفضل تبنيها لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وابتكرت على ضوء ذلك أسلوب حلقات الجودة من أجل التحسين المستمر لأداء منظماتها، وفاقته في ذلك حتى الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهم مميزات هذا الأسلوب لدى اليابانيين هو أنه يعتمد على تنمية مناخ العمل الجماعي لدفع العمال لتحقيق أهداف التنظيم.

فمن خصائص الإستراتيجية اليابانية والتي تتبعها شركاتها وخاصة الكبرى منها ذات التأثير الجوهري على الاقتصاد هو الإجماع والمشاركة الجماعية في صنع القرار، والتركيز على عمل الفريق والمسؤولية الجماعية، ومشاركة الجميع في تحمل النتائج والأخطار.²

¹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 57.

² حسان تقية محمد الهادي، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلی / الشلف، العدد الخامس، 2011، ص 144.

رقم (47): مدى فخر الموظفين بالانتماء للبلدية :

النسبة المئوية	التكرارات	الفخر بالانتماء للبلدية
70.7%	94	نعم
29.3%	39	لا
100%	133	المجموع

يبين هذا الجدول أن 70.7% من أفراد عينة البحث أجابت حول سؤال: هل تفخر بكونك موظفا في البلدية؟ بـ نعم، بمقابل 29.3% كانت إجابتها بـ لا. هذه النسب المئوية توضح أن أغلب أفراد العينة يفخرون بكونهم عمالا في البلدية، وبنسبة كبيرة تفوق الثلثين، ويُعتبر هذا مؤشراً هاماً يساعد على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، فالقيم التي ينميها ويدعمها هذا الأسلوب الحديث في الإدارة هي العمل على ربط العامل بالمنظمة وجعله يحس وكأنه يعيش في أسرة واحدة، وعليه أن يحافظ على هذه الأسرة ويفخر بالانتماء إليها، ويعمل بكل طاقته وجهده من أجل إعطاء صورة حسنة لمنظمتة. إن المفاهيم التي يؤمن بها القيادي الياباني الذي أتقن مبادئ الجودة الشاملة وأبدع فيها وكيفية حسب قيمه الثقافية، تتركز على اعتبار المنظمة أسرة واحدة متعاونة تعيش في قرية؛ وأن الموظفين هم أطفالها، وأن العلاقات الإنسانية السائدة فيها مهمة عاطفية أو فطرية، ومصدر تميزها هو الافتخار بمكانة المجموعة، ودافعها للعمل هو تنمية مناخ العمل الجماعي.¹

¹ إبراهيم محمد محمد، مرجع سابق، ص 168.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لقد كانت الفرضية الثانية التي اقترحت كإجابة مؤقتة عن تساؤلات الإشكالية، على الشكل التالي: يزيد التحسين المستمر من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات وتحسين ظروف العمل واستخدام فرق العمل في انضباط موظفي البلدية ويرفع من فعاليتهم التنظيمية.

ومن خلال الجداول البسيطة والمركبة التي من خلالها تم ربط المؤشرات الخاصة بالتحسين المستمر أحد المبادئ الأساسية للجودة الشاملة بمؤشرات الفعالية التنظيمية، تتضح لنا العلاقة ما بين المتغيرين.

في هذه الفرضية تم التركيز كذلك على مؤشرات الفعالية التي ذكرت في الفرضية وهي التغيب عن العمل، الخروج أثناء العمل، التأخر في الالتحاق بالعمل و الروح المعنوية للموظف داخل مكان العمل، وذلك لأهميتها في قياس الفعالية التنظيمية لدى موظفي البلدية، أضفنا إليها في هذه الفرضية مؤشر حوادث العمل والمصابين من العمال بأمراض مزمنة، حتى تتضح العلاقة بين المتغيرين.

فالجداول رقم 29 الذي يبين نسبة حوادث العمل، والتي تؤكد أن الذين لم يتعرضوا طيلة مشوارهم العملي إلى أي حادث نسبتهم هي 88.7%، في حين أن نسبة الذين أصيبوا بحوادث في مواقع عملهم هي 11.3%، وهو ما يبين أن هناك انخفاض كبير لنسبة الحوادث في البلدية حسب النسب المئوية المينة أعلاه، ولكن هل هناك علاقة بين حوادث العمل والتكوين المتخصص للعمال.

الجدول رقم 30 يبين ذلك أي تأثير التكوين على نسبة الحوادث أثناء العمل، وما يمكن ملاحظته بداية أن الأغلبية من أفراد العينة لم تتلقى طيلة مشوارها المهني لأي تكوين في معهد أو مركز متخصص؛ وهي 97 فردا أي بنسبة 72.93%، وهي نسبة معتبرة تدل على أن البلدية لا تولي أي اهتمام لمسألة التكوين والتدريب لموظفيها، يلاحظ كذلك أن النسبة الكبيرة من الذين قاموا بالتكوين وهي 88.9% لم يتعرضوا لحادث عمل، وكذلك النسبة الكبيرة من الذين لم يقوموا بالتكوين وهي 88.7% لم يتعرضوا لحادث عمل خلال حياتهم المهنية، مما يؤدي إلى الاستنتاج بأنه لا توجد علاقة بين المتغيرين أي التكوين وحوادث العمل، بمعنى أن عملية التكوين على قلتها لم يكن لها تأثير في التقليل من نسبة الحوادث داخل مقر البلدية.

أظهرت لنا الدراسة الميدانية من خلال النسب الموجودة في الجدول رقم 32 الذي يبين علاقة البرامج التعليمية داخل العمل بنسبة الإصابة بالأمراض المزمنة والتي تعتبر من مؤشرات الفعالية، والذي أوضح أن هناك نقص كبير جداً في البلدية لوجود برامج تعليمية وتدريبية تساعد العمال وتنمي فيهم ثقافة المنظمة، لكن رغم ضعف نسب المتلقين للتدريب والتعليم؛ إلا أنه يُلاحظ أن المصابين بأمراض مزمنة كلهم لم تُقدم لهم برامج تعليمية أو تدريبية داخل أماكن العمل، وكل الذين تلقوا هذه البرامج غير مصابين بأمراض مزمنة.

أمّا العلاقة ما بين تحسن ظروف العمل على الروح المعنوية للموظف داخل مكان العمل؛ فبيّنها الجدول رقم 33، حيث من خلال النسب المثوية يتأكد لدينا أن هناك علاقة تأثير ما بين تحسن ظروف العمل وارتفاع الروح المعنوية لدى موظفي البلدية، هذا التحسن يُلاحظ من خلال الهياكل الجديدة التي تتوفر على كل التجهيزات الحديثة التي توفر الراحة للموظف، مع إدخال عملية الرقمنة في الحالة المدنية والتي حسّنت بشكل كبير أداء الموظفين ورفعت من فعاليتهم، وأدّت إلى إرضاء شريحة كبيرة من المواطنين رغم بعض النقائص الموجودة، خاصة أثناء الدخول الاجتماعي حيث يكثر الطلب على مختلف المصالح البلدية.

في الجدول رقم 34 تتضح العلاقة بين طبيعة علاقة العمل والخروج أثناء العمل لدى أفراد العينة، حيث يلاحظ في هذا الجدول أن أعلى نسبة في الذين يخرجون دائماً أثناء العمل هي لأصحاب منصب مؤقت (التوقيت الجزئي 05 ساعات)؛ وأصغر نسبة لمن يملك منصب مؤقت (المدة القانونية 08 ساعات)، حيث تبين هذه النسب أن الأقل انضباطاً هم لأصحاب منصب مؤقت (التوقيت الجزئي 05 ساعات). بما أنهم يغادرون مواقع عملهم دائماً، بالمقابل نلاحظ كذلك أن أعلى نسبة في الذين لا يخرجون أبداً أثناء فترة العمل هي لأصحاب منصب مؤقت (التوقيت الجزئي 05 ساعات)؛ وأصغر نسبة لمن يملكون منصب دائم. وهذا تناقض كبير فكيف يكونون الأكثر انضباطاً والأقل انضباطاً في آنٍ واحد، بمعنى أن الاستقرار الوظيفي للموظفين عامل غير محفز لهم للانضباط في العمل والتقيد بساعاته، وهذا يتنافى ومبادئ الجودة الشاملة، وبالتالي ليس لطبيعة علاقة العمل تأثير على خروج الموظفين ومغادرتهم لأماكن عملهم أثناء الساعات الرسمية.

تعرفنا كذلك من الجدول رقم 35 عن العلاقة بين المستوى التعليمي والتأخر في الالتحاق بالعمل، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة في الذين يتأخرون دائماً بنجدها في المستوى الجامعي وأقلها

في المستوى الابتدائي، بالمقابل من لا يتأخرون أبداً في الالتحاق بمكان عملهم أعلى نسبة فيهم للمستوى الابتدائي، أمّا أقل نسبة هي للمستوى الجامعي، ورغم أنّ نسبة حاملي الشهادات الجامعية يمثل نسبة 41.4% من مجموع أفراد العينة، إلا أنّ ذلك ليست له علاقة بالتأخر عن العمل.

يعتبر الاهتمام بنوعية الخدمة من ما تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 38، حيث يتبين لنا أنّ الغالبية والتي تقترب من 60%، تهتم برضا المواطن (الزبون) عند القيام بقضاء مصالحه في البلدية، وهذا مؤشر هام على إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية التي لا تهتم بالربح المادي؛ بقدر ما تركز انشغالها على تلبية حاجات المواطنين وإعطاء صورة حسنة عن الخدمة العمومية المقدمة لكل المواطنين.

الجدول رقم 39 يربط العلاقة بين الاهتمام برضا المواطن على معدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة، حيث يتبين لنا أنّه ليست هناك علاقة ما بين المتغيرين.

أمّا الجدول رقم 40 فيبين علاقة التكوين الخارجي بالتأخر عن الالتحاق بالعمل، وأنّه في حالة وجود التكوين والتدريب للموظفين يزيد انضباطهم وتقيدهم بساعات العمل، ورغم النقص الكبير في عملية التكوين والتدريب لدى موظفي البلدية إلا أنّه تأكد لدينا ممّا سبق عن وجود علاقة ما بين التكوين الخارجي والتأخر في الالتحاق بمقر العمل اليومي.

العمل الجماعي من مميزات الإدارة اليابانية وأحد ركائز الجودة الشاملة، والجدول رقم 41 يبين مدى تأثير العمل الجماعي للموظفين على معدل التغيب في الشهر، حيث نلاحظ أنّه لدى الموظفين الذين لا يتغيرون أبداً، نجد أنّ أكبر نسبة وهي 64.9% تتعلق بالذين يؤدون دائماً عملهم بشكل جماعي، وأصغر نسبة وهي 18.8% نجدها عند الذين يؤدون غالباً عملهم بشكل جماعي، ممّا يؤكد عن وجود علاقة ما بين تأدية العمل بشكل جماعي ونسبة التغيب الشهري عن العمل، فكلما كان الاتجاه نحو العمل الجماعي هو السائد؛ كلما كان التزام الموظفين واضحاً من خلال نقص التغيب لديهم.

بالنسبة للجدول رقم 42، والذي يربط العلاقة ما بين تأثير الاهتمام بسمعة البلدية لدى الموظفين على معدل التغيب في الشهر، فما يُلاحظ من الأرقام الإحصائية أننا لو تمت المقارنة ما بين الذين لا يتغيرون أبداً والذين يتغيرون بمعدل 03 أيام وأكثر في الشهر، فإننا نجد عند الأولى أنّ أكبر نسبة موزعة على متغير الاهتمام بسمعة البلدية لدى أفراد العينة هي عند الذين أجابوا

بأنهم يهتمون دائماً بسمعة البلدية بـ 49.5%، وأصغر نسبة عند الذين أجابوا بأنهم لا يهتمون أبداً بسمعة البلدية بـ 33.3%، أمّا عند الثانية فإن أكبر نسبة هي لإجابة أحياناً بـ 58.3% وتقترب منها إجابة أبداً بنسبة 50%، وأصغر نسبة هي للإجابة دائماً بـ 21.6%، ما يؤكد أن هناك علاقة ما بين المتغيرين، فكلما كان الموظف مهتماً بسمعة البلدية، وبواجب إعطاء صورة إيجابية لها لدى المواطنين كلما زاد التزامه وانضباطه، وقل الغياب لديه.

الجدول رقم 43 يبين علاقة الاهتمام بنوعية العمل بالتأخر عن الالتحاق بالعمل، نلاحظ في هذا الجدول أن الموظفين الذين يتأخرون دائماً عن الالتحاق بالعمل يميلون حسب النسب المئوية إلى عدم الاهتمام بنوعية الخدمات التي يقدمونها للمواطنين، وهذا عكس تماماً ما يحدث عند الموظفين الذين لا يتأخرون أبداً عن العمل وهم المتميزون بالانضباط واحترام المواثيق القانونية، والذين يميل معظمهم إلى الاهتمام بتقديم عمل ذو نوعية جيدة، وبذلك يتأكد لنا عن وجود علاقة تأثير ما بين المتغيرين.

في حين الجدول رقم 44 الذي يبين نسبة الموظفين الذين يحسون بالأمان أثناء تأدية أعمالهم، يوضح لنا أن الأغلبية من أفراد العينة لا تشعر بالأمان أثناء أداء العمل داخل البلدية، حيث أن نسبتهم تفوق نصف أفراد العينة، وهو رقم يدل عن عدم إحساس الموظفين بالأمان داخل البلدية، وهذا لا يخدم أبداً مبادئ الجودة الشاملة، ولا يحقق الفعالية والأداء المطلوبين.

أما الجدول رقم 45 الذي يوضح العلاقة بين الإحساس بالأمان أثناء تأدية العمل بالتأخر عن الالتحاق بالعمل، فيلاحظ أن أعلى نسبة من الذين لا يتأخرون أبداً في الالتحاق بعملهم وهي 27.3% موجودة عند الذين لا يحسون أبداً بالأمان أثناء أدائهم لأعمالهم، ونفس الشيء ينطبق على الذين يتأخرون دائماً عن العمل؛ حيث أن نسبة وهي 18.2% وهي كذلك موجودة عند الذين لا يحسون أبداً بالأمان أثناء أدائهم لعملهم، وأقل نسبة لكليهما وهي على التوالي 8.1% و 2.7% موجودتان عند الذين يحسون غالباً بالأمان أثناء أدائهم للعمل داخل البلدية.

أمّا بالنسبة للذين يتأخرون أحياناً عن العمل وهي النسبة الكبيرة بـ 54.1%، فيلاحظ أن هناك تذبذب في توزيع النسب المئوية حيث تبدأ بأكبر نسبة 67.6% غالباً، 62.5% أحياناً، 54.5% أبداً، وأخيراً كأصغر نسبة 42.6% دائماً ما يحسون بالأمان أثناء أدائهم للعمل.

في المقابل فإنّ الذين يتأخرون نادراً عن العمل، فإنّ تسلسل النسب المئوية كان طبيعياً أي بداية من دائماً بـ 26.2%، ثم غالباً بـ 21.6%، بعده أحياناً بـ 8.3%، وأخيراً أبداً منعومة 0%، وهو تسلسل يخدم فرضيتنا حول وجود علاقة ما بين المتغيرين.

ولكن الإجابات الأخرى وهي دائماً، أحياناً و أبداً وهي الأكثرية لا تخدم الفرضية، وبالتالي نستنتج أنّه لا توجد علاقة ما بين الإحساس بالأمان أثناء تأدية الموظف لعمله والتأخر في الالتحاق بمقر العمل.

الجدول رقم 46 يبين العلاقة بين العمل الجماعي والخروج أثناء ساعات العمل، ومن خلاله تبين لنا أنّ النسب المئوية الموزعة على متغير العمل الجماعي بالنسبة للذين يخرجون دائماً أثناء ساعات العمل، جاءت بشكل تصاعدي بداية من دائماً إلى غاية أبداً، نفس الشيء بالنسبة للذين يخرجون أحياناً أثناء ساعات العمل أي بشكل تصاعدي بداية من دائماً إلى غاية أبداً، على عكس ذلك نلاحظ أنّه بالنسبة للذين يخرجون نادراً أثناء ساعات العمل، فإنّ النسب المئوية الموزعة على متغير العمل الجماعي كانت على الشكل التالي بداية من دائماً، ثم غالباً، و أبداً، وأخيراً أحياناً، في حين أنّه بالنسبة للذين لا يخرجون أبداً أثناء ساعات العمل، فإنّ النسب المئوية الموزعة على متغير العمل الجماعي كانت على الشكل التالي بداية من دائماً، ثم أحياناً، وغالباً، وأخيراً أبداً، ومنه نستنتج من كل هذا أنّ وجود العمل الجماعي يؤدي إلى التقليل من مغادرة الموظفين لأماكن عملهم أثناء الأوقات الرسمية.

أما آخر جدول وهو رقم 47 والذي يبين مدى فخر الموظفين بالانتماء للبلدية، فقد بينت النسب المئوية أن أغلب أفراد العينة يفخرون بكونهم عمالاً في البلدية، وبنسبة كبيرة تفوق الثلثين، ويُعتبر هذا مؤشراً هاماً يساعد على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، فالقيم التي ينميها ويدعمها هذا الأسلوب الحديث في الإدارة هي العمل على ربط العامل بالمنظمة وجعله يحس وكأنّه يعيش في أسرة واحدة، وعليه أن يحافظ على هذه الأسرة ويفخر بالانتماء إليها، ويعمل بكل طاقته وجهده من أجل إعطاء صورة حسنة لمنظّمته.

المبحث الثالث: الاستنتاج العام.

مما سبق من عملية التحليل والمناقشة للفرضيتين يمكننا أن نخرج باستنتاج عام وهو أنه بالنسبة للفرضية الأولى التي تدور حول علاقة الثقافة التنظيمية التي تخدم مبادئ إدارة الجودة لدى الموظفين بزيادة الفعالية التنظيمية لديهم، فقد تحققت هذه العلاقة وبنسبة كبيرة.

فرغم نقص الفعالية لدى موظفي البلدية، من خلال وجود لظواهر سلبية تطبع سلوكيات الأفراد كالتغيب والتأخر في الالتحاق بمقر العمل والخروج أثناء الساعات الرسمية للعمل، إلا أنه تأكد لنا من خلال الدراسة الميدانية والأرقام الإحصائية التي تحصلنا عليها؛ عن وجود علاقة تأثير ما بين مؤشرات ثقافة الجودة أو الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة كالدافع الذي يجعل الموظف يؤدي عمله، وقيمة العمل لديه من خلال عدم القبول بأخذ أجره دون تقديم جهد، والرضا عن المسؤول أو بمعنى طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بالمسؤولين، والعلاقة مع الزملاء كذلك، والاشتياق إلى العمل والولاء التنظيمي، مع متغيرات الفعالية التنظيمية.

فقد توصلنا عن طريق هذه الدراسة التطبيقية إلى التأكد من أن نسبة التغيب تقل لدى الموظفين الذين يعملون إرضاءً لزملائهم، وأنها منخفضة عند الموظف الذي تربطه علاقة طيبة بمسؤوله، وأنه كلما كان رضا الموظف على مسؤوله المباشر موجوداً، كلما أددى ذلك إلى نقص التغيب، وأنه أيضاً يتأثر انضباط العامل بعلاقته بزملائه، حيث أن الذين يملكون علاقات محترمة مع زملائهم أكثر انضباطاً وحضوراً دائماً إلى موقع العمل، أمّا الذين كانت العلاقة بينهم متوترة أو تتميز بالتوتر كانت معدلات التغيب لديهم مرتفعة، وكذلك مناخ العمل والثقافة السائدة لدى موظفي البلدية يمكن استثمارها لبناء ثقافة تنظيمية تجعل البلدية أرضاً خصبة صالحة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

كذلك استنتجنا أن الموظف الذي يرفض أخذ الأجره دون تقديم عمل أكثر تقيداً بأوقات العمل فلا يتأخر عنه، وأنه كلما التزم الموظف بتطبيق تعليمات المسؤول زاد انضباطه وارتفعت فعاليته، وأينما كان الوضوح في علاقة الموظف والمسؤول قلت خرجاته أثناء الأوقات الرسمية للعمل.

تبين الدراسة كذلك أن ثقافة حب العمل والاشتياق إليه في العطل والإجازات لها علاقة بالروح المعنوية المرتفعة للموظف داخل مكان عمله، وأنه كلما أحب عمله، وتوفر له الجو

المناسب لأداء وظيفته من خلال مناخ تنظيمي مشجع، كلما كان أكثر كفاءة وقدرة على إرضاء المواطنين وتحقيق الفعالية المطلوبة.

وبالتالي فقد تحققت صدقية الفرضية الأولى التي تربط بين الثقافة التنظيمية التي تخدم مبادئ الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية.

أمّا في ما يتعلق بالفرضية الثانية التي تنص على أنّ التحسين المستمر ضمن مبادئ الجودة الشاملة يزيد من فعالية الموظفين داخل البلدية، فقد تبين لنا عن نقص كبير في التكوين والتدريب وهي إحدى أهم مبادئ التحسين المستمر والذي يعتبر من ركائز الجودة الشاملة، وكذلك اتضح لنا عدم تأثير التكوين رغم قلته على نسبة الحوادث أثناء العمل، فالبلدية لا تولي أي اهتمام لمسألة التكوين والتدريب لموظفيها، أظهرت الدراسة الميدانية كذلك عن وجود نقص كبير جداً في البلدية لبرامج تعليمية وتدريبية تساعد العمال وتنمي فيهم ثقافة المنظمة، لكن رغم ضعف نسب المتلقين للتدريب والتعليم؛ إلاّ أنّه يُلاحظ وجود علاقة بين الإصابة بأمراض مزمنة وتلقي برامج تعليمية أو تدريبية داخل أماكن العمل.

كما توصلنا إلى وجود علاقة تأثير ما بين تحسن ظروف العمل وارتفاع الروح المعنوية لدى موظفي البلدية، هذا التحسن يُلاحظ من خلال الهياكل الجديدة التي تتوفر على كل التجهيزات التكنولوجية الحديثة التي توفر الراحة للموظف، أمّا بخصوص العلاقة بين طبيعة علاقة العمل والخروج أثناء العمل لدى أفراد العينة، فهي غير محققة فليس لطبيعة علاقة العمل تأثير على خروج الموظفين ومغادرتهم لأماكن عملهم أثناء الساعات الرسمية.

أيضاً لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي والتأخر في الالتحاق بالعمل، رغم أنّ نسبة حاملي الشهادات الجامعية كبيرة إلاّ أنّه ليست لها علاقة بالتأخر عن العمل، كذلك لا توجد علاقة بين الاهتمام برضا المواطن بمعدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة، حيث تبين لنا أنّه ليست هناك علاقة ما بين المتغيرين.

أمّا علاقة التكوين الخارجي بالتأخر عن الالتحاق بالعمل، فرغم النقص الكبير في عملية التكوين والتدريب لدى موظفي البلدية إلاّ أنّه تأكد لدينا ممّا سبق عن وجود علاقة ما بين التكوين الخارجي والتأخر في الالتحاق بمقر العمل اليومي، تبين لنا كذلك عن تأثير العمل الجماعي للموظفين على معدل التغيب في الشهر، فكلما كان الاتجاه نحو العمل الجماعي هو السائد؛ كلما كان التزام الموظفين واضحاً من خلال نقص التغيب لديهم.

في هذه الدراسة تبين لنا علاقة الاهتمام بنوعية العمل بالتأخر عن الالتحاق بالعمل، نلاحظ أن الموظفين الذين يتأخرون دائماً عن الالتحاق بالعمل يميلون إلى عدم الاهتمام بنوعية الخدمات التي يقدمونها للمواطنين، وهذا عكس تماماً ما يحدث عند الموظفين الذين لا يتأخرون أبداً عن العمل وهم المتميزون بالانضباط واحترام المواقيت القانونية، والذين يميل معظمهم إلى الاهتمام بتقديم عمل ذو نوعية جيدة، في نفس الاتجاه العلاقة بين العمل الجماعي والخروج أثناء ساعات العمل موجودة وتحققت، من خلال ما تبين لنا أن العمل الجماعي يؤدي إلى التقليل من مغادرة الموظفين لأماكن عملهم أثناء الأوقات الرسمية.

وبالتالي فإن الفرضية الثانية لم تثبت صدقيتها لجميع المؤشرات، وذلك نظراً للضعف والنقص الكبير الموجود على مستوى البلدية في تجسيد مبادئ التحسين المستمر، والذي يرجع أساساً إلى عدم وجود إستراتيجية متبعة من طرف الإدارة العليا في هذا المجال، لأنه لتحقيق مبادئ الجودة الشاملة لا بد من إيمان القيادة بمبادئها، ولا بد من توفر الموارد المالية والبشرية لتحقيقها على أرض الواقع وصولاً إلى تجسيد أهداف المنظمة.

لكن ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة الميدانية حول الجودة الشاملة هو أنه يمكن للإدارة المحلية من بلديات أو غيرها من مؤسسات عمومية خدمية، أن تستعين بمبادئها ومتطلباتها وأدواتها وما تحمله من فكر تنظيمي حديث أثبت نجاعته في عديد المنظمات والدول، وذلك لتحقيق الفعالية لأفرادها ومؤسساتها، وتصل إلى أهدافها في أقل وقت وبأقل التكاليف خدمة للمواطن والوطن.

الختامة

الخاتمة:

إنَّ مبادئ إدارة الجودة الشاملة أثبتت فعاليتها ونجاحتها من خلال تحطّي معظم المؤسسات التي طبقتها الصعوبات والمشاكل التي كانت تواجهها، وحققت بفضلها قفزات نوعية في النمو وفي تطوير مواردها البشرية والمادية على حد سواء.

هذا ما حاولنا أن نثبته من خلال هذا البحث، كإجابة على التساؤل الذي طُرح في الإشكالية والذي كان يتمحور حول علاقة مبادئ الجودة الشاملة بتحقيق الفعالية التنظيمية للموظفين داخل البلدية والإدارات المحلية.

ولقد كانت الفرضية المقترحة كإجابة عن ذلك هي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المحلية يؤدي إلى زيادة فعالية الموظفين داخل البلدية وتحقيق المصلحة العامة، والتي قسمناها إلى فرضيتين جزئيتين أولاهما كانت تتمحور حول أن وجود ثقافة تنظيمية تخدم مبادئ الجودة الشاملة لدى الموظفين يؤدي إلى الرفع من قيمة الموارد البشرية وزيادة الفعالية، وثانيتهما كانت عن أحد الأبعاد الهامة لمبادئ الجودة الشاملة، وهو أن التحسين المستمر من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات وتحسين ظروف العمل واستخدام فرق العمل يزيد في انضباط موظفي البلدية ويرفع من فعاليتهم التنظيمية.

بالنسبة للفرضية الأولى لقد تبين لنا ومن خلال الدراسة الميدانية تأثير الثقافة التنظيمية السائدة داخل هذه المنظمة على انضباط الموظفين وفعاليتهم، وهذا ما تأكد لنا عبر أربعة مؤشرات للفعالية تمثلت في التغيب والتأخر في الالتحاق بمقر العمل والخروج أثناء الساعات الرسمية للعمل والروح المعنوية المرتفعة للعمال، حيث أننا لما قمنا بربط هذه المؤشرات بما هو سائد في البلدية من ثقافة تنظيمية، كدافع الموظف نحو العمل ورضا الموظف على المسؤول المباشر وحرص الموظف على الالتقاء بالزملاء والسلام عليهم ورأي الموظف حول أخذ الأجرة دون تقديم عمل وتطبيق الموظف لتعليمات المسؤول ونوع العلاقة بين الموظف والمسؤول والاشتياق إلى العمل عند نهاية العطلة السنوية، اتضح لنا حسب النسب المئوية صدق الفرضية التي تربط بين الثقافة التنظيمية التي تخدم مبادئ الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية، ويؤكد ذلك نتائج حساب معامل استقلالية الظواهر والذي أكد وجود هذه العلاقة.

في ما يخص الفرضية الثانية؛ لا بد من الإشارة أولاً إلى النقص الكبير في التكوين والتدريب وهي إحدى أهم مبادئ التحسين المستمر والذي يعتبر من ركائز الجودة الشاملة، وقد اتضح لنا عدم تأثير التكوين رغم قلته على نسبة الحوادث أثناء العمل، لكن رغم ضعف نسب المتلقين للتدريب والتعليم؛ إلا أنه يُلاحظ وجود علاقة بين الإصابة بأمراض مزمنة وتلقي برامج تعليمية أو تدريبية داخل أماكن العمل، كما توصلنا إلى وجود علاقة بين تحسن ظروف العمل وارتفاع الروح المعنوية لدى موظفي البلدية، أمّا بخصوص العلاقة بين طبيعة علاقة العمل والخروج أثناء العمل لدى أفراد العينة، فهي غير محققة فليس لطبيعة علاقة العمل تأثير على خروج الموظفين ومغادرتهم لأماكن عملهم أثناء الساعات الرسمية.

أيضاً لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي والتأخر في الالتحاق بالعمل، كذلك لا توجد علاقة بين الاهتمام برضا المواطن بمعدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة، أمّا علاقة التكوين الخارجي بالتأخر عن الالتحاق بالعمل، فرغم النقص الكبير في عملية التكوين والتدريب لدى موظفي البلدية إلا أنه تأكد لدينا ممّا سبق عن وجود علاقة ما بين التكوين الخارجي والتأخر في الالتحاق بمقر العمل اليومي، تبين لنا كذلك عن تأثير العمل الجماعي للموظفين على معدل التغيب في الشهر، في هذه الدراسة تبين لنا علاقة الاهتمام بنوعية العمل بالتأخر عن الالتحاق بالعمل، وفي نفس الاتجاه العلاقة بين العمل الجماعي والخروج أثناء ساعات العمل موجودة وتحققت، وبالتالي فإنّ الفرضية الثانية لم تثبت صدقيتها لجميع المؤشرات، نظراً للضعف والنقص الكبير الموجود على مستوى البلدية في تجسيد مبادئ التحسين المستمر، ولكنها رغم تحققت بالنسبة لكثير من المؤشرات.

رغم كل هذا فإننا توصلنا إلى نتيجة أساسية وهو أنه يمكن للإدارة المحلية من بلديات أو غيرها من مؤسسات عمومية خدمية، أن تستعين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وما تحمله من فكر تنظيمي حديث لتحقيق الفعالية لأفرادها ومصالحها، وذلك بشكل تدريجي يتماشى مع الثقافة السائدة، وبدعم أساسي وضروري من الإدارة المركزية، حتى تصل هذه التنظيمات إلى تحقيق أهدافها في أقل وقت وبأقل التكاليف خدمة للوطن والمواطن.

- وقد مكنتنا هذه الدراسة من التوصل إلى بعض الاقتراحات والتوصيات من بينها:
- على الدولة بجميع هيكلها أن تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولو بشكل تدريجي، وبمراعاة الثقافة التنظيمية السائدة.
 - يمكن للبلدية أن تقضي على بعض ظواهر نقص الفعالية كالخروج أثناء ساعات العمل من خلال توفير بعض متطلبات العمال كوجود مقهى مثلاً أو توفير سلع داخل البلدية.
 - لا بد من إعطاء أهمية كبيرة للتكوين والتدريب سواء داخل مقر البلدية أو في مدارس ومعاهد متخصصة، فمهما كان مستوى العامل وكفاءته لا يمكن تحقيق الفعالية المطلوبة دون اللجوء إلى التكوين وبشكل مستمر وعلى مدى الحياة المهنية للموظف.
 - ضرورة العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للتقليل من نسب التغيب المرتفعة، والتأخر وغيرها بالاستعانة بمبادئ الجودة الشاملة، من خلال خلق مناخ عمل مريح، يشجع على الانضباط، وتدعيم المساواة في المعاملة وتشجيع الابتكار والإبداع، والقضاء على تدمير الموظفين من عدم وجود عدالة داخل البلدية.
 - رصد جوائز مادية ومعنوية تخصص للموظف التزيه والمنضبط، من خلال إقامة مسابقات لهذا الغرض يشارك فيه المواطنون.
 - كما يمكن الاستعانة بأدوات إدارة الجودة الشاملة كجمع البيانات وتحليلها ومخطط باريتو للقضاء على شكاوي المواطنين من خلال حل المشكلة الأكثر أهمية وتأثيراً مقارنة بالمشكلات الأخرى، وبالتالي يتم توجيه الجهود لحل هذه المشكلة. وغيرها من الأدوات المساعدة على تحقيق الفعالية لدى الأفراد داخل الجماعات المحلية.
 - خلق جو من التعاون والتنسيق بين المؤسسات العمومية والجامعة، كفضاء مشترك لتبادل الخبرات والمعلومات، وتمكين طلبة الجامعات دكتوراه، ماجستير، ماستر وليسانس للقيام بدراسات داخل هذه المؤسسات ومساعدتها على تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

المرجع

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- إبراهيم محمد محمد، إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.
- 2- أبوبكر مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- 3- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 1994، ط3.
- 4- أحمد حويطي، دليل التوثيق في العلوم الاجتماعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012 .
- 5- إسماعيل إبراهيم القزاز، وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، عمان/الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ط1.
- 6- إيفان جيمس ودين جيمس، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2009.
- 7- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- 8- حسن حسين البيلاوي، وآخرون ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد : الأسس والتطبيقات، عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ط1.
- 9- خليل محمد حسن الشماع و كاظم حمود خضير، نظرية المنظمة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ط 2.
- 10- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004.

- 11- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار هومة، 2002، ط1.
- 12- رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، عمان/الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 13- ريتشارد ل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير، 1999، ط1.
- 14- سعيد سبعون، وجرادي حفصة، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر: دار القصة للنشر، 2012 .
- 15- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- 16- سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان/الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.
- 17- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003/2204.
- 18- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
- 19- عامر قنديلجي وإيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، عمان/الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ط1.
- 20- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، ونديم زينب شكري محمود، إدارة الجودة الشاملة والمعوالية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقاتها واستدامتها، عمان (الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ط1.
- 21- عبد الرحمن بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، القاهرة: دار ابن الجوزي، 2010، ط1.
- 22- عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.

- 23- عبد الكريم محسن، و صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، بغداد: مكتبة الذاكرة، 2006، ط2.
- 24- عطية حسين أفندي، الإدارة العامة إطار نظري -مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة: جامعة القاهرة، 2002.
- 25- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة.
- 26- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ط1.
- 27- عمار بوحوش، و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- 28- عماد عبد الغني، سوسولوجيا الثقافة: المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2006، ط 1.
- 29- عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، ليبيا: مكتبة مدبولي، 1999.
- 30- عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، عمان/الأردن: دار وائل للنشر، 2001، ط 1.
- 31- العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان/الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ط 1.
- 32- عمر محمد إسماعيل، أساسيات الجودة في الإنتاج، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2000.
- 33- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان (الأردن): دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009، ط 1.
- 34- غيات بوفلجة، فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير، وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003، ط 1.
- 35- فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.

- 36- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان/الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ط1.
- 37- كاظم حمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، عمان/الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ط 3.
- 38- كاظم حمود خضير، وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان/الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ط 1.
- 39- كوش دنيس، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2007، ط1.
- 40- لطفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 41- لمياء محمد أحمد ، نظم الجودة و متطلبات تسويق الخدمات التعليمية، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009 .
- 42- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان/ الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2008، ط 1.
- 43- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ط7.
- 44- محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، عمان (الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008 .
- 45- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ط 1.
- 46- محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، القاهرة: دار صفاء المعارف، بدون تاريخ.
- 47- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان/ الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ط 1.

- 48- محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، القصيم/السعودية: مطابع السحر، 2001، ط1.
- 49- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، 1999، ط2.
- 50- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ط3.
- 51- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان/الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ط3.
- 52- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان/الأردن: دار جرير للنشر و التوزيع، 2007.
- 53- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة كمال بوشرف وآخرون، الجزائر: دار القصة للنشر، 2001.
- 54- نزار عبد المجيد البرواري ولحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، عمان/الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ط1.
- 55- وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية: في البنوك التجارية، قلمة: مديرية النشر لجامعة الجزائر، 2009.
- 56- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان/الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

المجلات والدوريات:

- 57- حسان تقيه محمد الهادي، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي/ الشلف، العدد الخامس، 2011.

- 58- خير الدين جمعة و ابتسام حسيني، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة -تجارب بعض الدول-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر / بسكرة، العدد التاسع، جوان 2011.
- 59- عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف/ مسيلة، العدد الثامن، 2008.

الرسائل العلمية:

- 60- منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، بالجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- 61- برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع السيراميك رأس الخيمة) ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال بالأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2012.
- 62- فهد بن عبد الله الغزي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض - دراسة تطبيقية -، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية، 2005.
- 63- لولوة محمد الكبيسي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بدولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة البريطانية العربية ، 2011.
- 64- نوال إبراهيمي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية - دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2005/2006.
- 65- نجاة حسناوي، دور متطلبات الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية بمؤسسة التركيب الصناعي بوفاريك ولاية البليدة -، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية - قسم علم اجتماع وديمقراطية -، 2012.

66- لخضر مداح، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي
- دراسة حالة المركز الجامعي بالمدية -، رسالة ماجستير، المركز الجامعي المدية،
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2008/2007.
التقارير والوثائق الرسمية:

67- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، قانون رقم 11-10 المتعلق
بالبلدية، العدد 37، مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011.

المقالات:

68- ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية
التنظيمية، دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر
من رمضان، مصر: جامعة عين شمس ، 2003.

69- ثلجة نوال جغلول، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة : حالة
الإدارة الضريبية، جامعة منتوري/ قسنطينة، قسم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية و
علوم التسيير ، مقال الكتروني، بدون سنة، ص1.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

- 70- Serge ALECIAN, & Foucher Dominique, **Le Management dans le service public**, Paris: Edition d'Organisation, 2003, ED 3.
- 71- Philippe MIGANI, **Les Systèmes de Management**, Paris: Les Editions d'Organisation Université, 1993.
- 72- STRATEGOR, **POLITIQUE GENERAL DE L'ENTREPRISE**, Paris: Dunod, 2007, Ed 3.
- 73- Raymond QUIVY, & Luc Van CAMPENHOUDT, **Manuel de recherche en sciences sociales**, Paris: DUNOD, 1995, ED 2.
- 74- Roger ERNOUL, **Le Grand livre de la qualité**, Paris: Edition AFNOR, 2010.
- 75- Michel WEILL, **Le management de la qualité**, Paris: Edition La Découverte, 2001.

القواميس والمعاجم:

- 76- Abdelnour JABBOUR, **ABDELNOUR de poche Dictionnaire Français-Arabe Arabe-Français**, Beirout: Dar el-ilm lilmalayin, 1998, 2ème Edition.

التقارير والوثائق الرسمية:

- 77- Wilaya de djelfa, **Monographie de la wilaya de djelfa**, Direction de la Programmation et du Suivie Budgétaire, edition 2013.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر - 02 -
أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

..... : استمارة رقم :

..... : تاريخ الاستمارة :

استمارة إمتحان حول :

**مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها
بالفعالية التنظيمية.**

دراسة ميدانية لموظفي الإدارة المحلية
- بلدية الجلفة نموذجا -

في إطار التحضير لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيمات
ومناجمت بقسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر 02 ، أتوسم فيكم تخصيص جزء من
وقتكم الثمين لملء هذه الاستمارة.

محيطا علم سيادتكم بان كل ما يرد في هذه الاستمارة من معلومات لا تستغل إلا
لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم مسبقا على تجاوبكم وتعاونكم.

ملاحظة:

- يرجى التأشير أمام الإجابة المختارة بوضع علامة (X)، أو ملء الفراغ الموجود.

تحت إشراف:

أ. د. مقراني الهاشمي.

إعداد الطالب:

مخلوفي محمد

أ-بيانات عامة:

- 1-الجنس : أ/ ذكر ب/ أنثى
- 2-العمر : سنة.
- 3-الحالة العائلية: أ/أعزب ب/ متزوج
- 4-طبيعة علاقة العمل:
- أ/دائم ب/مؤقت (المدة القانونية) ج/ مؤقت (التوقيت الجزئي)
- 5-المستوى التعليمي: أ/ابتدائي ب/متوسط ج/ثانوي د/جامعي
- 6- الوظيفة التي تشغلها:
- 7-خبرتك في العمل : سنة.
- 8-دخلك الشهري بالتقريب : د.ج

ب-الفعالية التنظيمية:

- 9-ما هو معدل تغييرك عن العمل في الشهر ؟ يوم.
- 10-هل تتأخر في الالتحاق بعملك اليومي ؟
- أ/دائما ب/أحيانا ج/نادرا د/أبدا
- 11-هل تخرج من البلدية أثناء ساعات العمل؟
- أ/دائما ب/أحيانا ج/نادرا د/أبدا
- 12-عندما تخرج من البلدية أثناء ساعات العمل فما هو في الأغلب سبب ذلك؟
- أ/لأخذ قسط من الراحة ب/للذهاب للمقهى
- ج/لقضاء مهمة خاصة بالعمل د/لقضاء مصالح شخصية
- هـ/للهرب من ضغط العمل
- 13- هل تتمتع بروح معنوية عالية داخل العمل؟
- أ/دائما ب/أحيانا ج/نادرا د/أبدا
- 14-هل حدث وأن أصبت بحادث أثناء عملك اليومي؟ أ/نعم ب/لا
- 15-هل أنت مصاب بمرض مزمن ؟ أ/نعم ب/لا

16- لو عرضت عليك وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى هل تقبل ؟

أ/نعم ب/لا

17- إذا كان الجواب بنعم لماذا ؟

أ/بسبب الأجر الأعلى. ب/بسبب مناخ العمل المريح.

ج/بسبب وجود أقارب أو أصدقاء د/لتغيير المكان فقط .

هـ/لسبب آخر، أذكره :

18- ما نوع العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل عموماً؟

أ/ممتازة ب/جيدة ج/متوسطة د/سيئة

19- ما نوع العلاقة التي تربطك بمسئولك المباشر؟

أ/ممتازة ب/جيدة ج/متوسطة د/سيئة

20- كم مرة يتصل بك المسئول الأول في الشهر؟ مرة.

ج- ثقافة الجودة (الثقافة التنظيمية) :

21- هل تؤدي عملك من أجل:

أ/إرضاء ضميرك ب/خوفاً من المسئول ج/إرضاء المواطنين

د/للحصول على ترقية هـ/لأشياء أخرى ، وضحتها:

22- لو طلب منك ألا تأتي للعمل وتأخذ الأجرة كاملة فما تفعل؟

أ/أقبل دون تردد ب/أرفض بتاتا ج/أفكر في الموضوع

د/أفعل شيئاً آخر، ماهو:

23- عندما يوجه إليك أحد المسئولين تعليماته :

أ/تحرص على تطبيقها ب/تستمع ولا تطبق ج/لا تعر له أي اهتمام

24- عندما يلومك مسئولك المباشر عن عمل ما:

أ/تأخذه بمجدية ب/تردد عليه ج/لا تبالي بكلامه

25- لو كنت في رتبة أعلى من مسئولك المباشر؟

أ/تثبته في منصبه ب/تقلبه من منصبه ج/ترقيه إلى منصب أعلى

26-العلاقة بينك وبين المسؤولين تتميز:

أ/بالوضوح ب/بالغموض ج/لا أدري

27-ما العلاقة التي تربطك بالمسؤولين في العمل؟

أ/علاقة احترام ب/علاقة خوف ج/علاقة عادية

28-هل ترى أن هناك عدالة وإنصاف في تعامل المسؤولين مع العمال؟

أ/دائما ب/غالبا ج/أحيانا د/أبدا

29- ما هو الشعور الذي تحس به غالبا عند ذهابك إلى العمل صباحا؟

أ/السعادة ب/الاكتئاب ج/متضايق د/عادي

30- عند نهاية العطلة السنوية هل تشتاق الى العمل؟

أ/نعم ب/ لا

31-هل تحرص عند التحاقك بالعمل على الالتقاء بكل الزملاء والسلام عليهم؟

أ/دائما ب/غالبا ج/أحيانا د/أبدا

32-هل تحرص عند التحاقك بالعمل على هندامك؟

أ/دائما ب/غالبا ج/أحيانا د/أبدا

33-هل التجهيزات الموجودة في مكتبك في حالة :

أ/جيدة ب/متوسطة ج/سيئة

34-هل مكان العمل يتوفر على تهوية؟

أ/جيدة ب/متوسطة ج/سيئة

د-التحسين المستمر :

35-خلال مسارك المهني هل ذهبت للتكوين في معهد متخصص:

أ/نعم ب/ لا

36-كم مرة سبق لك وأن تحصلت على تدريب يخص مهنتك؟ مرة.

37-هل تلقيت برامج تعليمية داخل العمل ؟ أ/نعم ب/ لا

38-هل ترى أن هناك تحسن في ظروف العمل ؟ أ/نعم ب/ لا

39-هل تتقن استعمال جهاز الإعلام الآلي ؟ أ/نعم ب/ لا

40- إذا كان الجواب بـ لا لماذا؟

41- هل تستخدم الانترنت أثناء العمل؟ نعم ب/ لا

42- عند أدائك للخدمة هل تهتم برضا المواطن؟

دائما ب/غالبا ج/أحيانا د/أبدا

43- هل تقع في أخطاء أثناء تقديم الخدمة للمواطن؟

دائما ب/غالبا ج/أحيانا د/أبدا

44- هل تحرص على أداء عملك في أقل وقت ممكن؟

دائما ب/غالبا ج/أحيانا د/أبدا

45- هل تهتم بنوعية العمل الذي تقدمه؟

دائما ب/غالبا ج/أحيانا د/أبدا

46- هل تحس بالأمان أثناء أدائك لعملك؟

دائما ب/غالبا ج/أحيانا د/أبدا

47- عندما تلبس عليك الأمور في عملك هل تحرص على:

أ/استشارة المسئول الأول ب/استشارة المسئول المباشر

ج/استشارة الزملاء د/تصرف لوحده

48- هل تؤدي عملك بشكل جماعي؟

دائما ب/غالبا ج/أحيانا د/أبدا

49- هل تهتم بالصورة الإيجابية (السمعة) للبلدية لدى المواطنين؟

دائما ب/غالبا ج/أحيانا د/أبدا

50- هل تفخر بكونك موظفا في البلدية؟ نعم ب/ لا

WILAYA DE DJELFA

DÉCOUPAGE ADMINISTRATIF

