



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر إدارة الجودة على تحسين أداء المورد البشري
دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة
-ENICAB-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

جوهرة أقطي

المعتصم بالله قويسم

..../Master-Ge/GO-GRH-GSO/2017-...	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

[/http://www.univ-biskra.dz](http://www.univ-biskra.dz)

الموسم الجامعي: 2016-2017

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة الفاتحة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا، رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِكْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى

الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا، رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ، وَاعْفُ عَنَّا وَأَرْحَمْنَا

أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ}

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

بعد حمد الله سبحانه وتعالى وشكره، والصلاة والسلام على خاتم أنبيائه ورسوله.. تعود بي الذاكرة وأنا على مشارف إكمال هذا الجهد المتواضع إلى أولئك الذين ساعدوا في تذليل الصعاب، وأولئك الذين لم ييخلوا بتقديم المشورة والمقترحات البناءة، وأولئك الذين أسهموا في نضج الأفكار وإخراج هذا الجهد إلى حيز الوجود.. وأخص منهم:

الدكتورة **آقطي جوهرة** التي تجاوزت بتعاونها اللامحدود حدود الإشراف وشاركت في تخطي العقبات وحل المشكلات التي ظهرت خلال القيام بهذه المذكرة، وكذلك الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة الذين تفضلوا مشكورين بالموافقة على تحكيم هذه المذكرة، فلهم جميعا ولكل من أسهم في إنجاز هذا الجهد بشكل مباشر أو غير مباشر... جزيل الشكر وعظيم التقدير.

وأخيرا أتوجه بتشكراتي إلى كل عمال مكتبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعمال مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر إدارة الجودة على تحسين أداء المورد البشري، حيث تم تبني الأبعاد التالية (إجراءات العمل، دعم الإدارة العليا، التركيز على المستهلك، الرقابة المتكاملة) لقياس إدارة الجودة، كما تم الاعتماد على الأبعاد التالية (نوعية العمل، المهارات البشرية، السلوك الإبداعي) لقياس أداء المورد البشري.

تم الاعتماد على الإستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة ملائمة مكونة من 50 موظف بمؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة.

تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة من حيث إجراءات العمل، دعم الإدارة العليا على تحسين أداء المورد البشري لدى موظفي مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة.

كما بينت الدراسة أن إدارة الجودة و أداء المورد البشري السائدان بمؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة جاءا عالياً وفقاً لمقياس الدراسة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والتوجيهات المستقبلية ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة، أداء المورد البشري، مؤسسة صناعة الكوابل، إجراءات العمل، دعم الإدارة العليا، التركيز على المستهلك، رقابة متكاملة. نوعية العمل، مهارات بشرية، سلوك إبداعي.

Le résumé d'étude:

La présente étude a pour but d'examiner l'effet de la gestion de qualité sur la promotion de la performance de la ressource humaine. On a adopté les critères suivants : (procédures de travail, soutien de la haute administration, concentration sur le consommateur, contrôle total) pour mesurer l'administration de qualité, de plus, on a également adopté les critères suivants : (qualité de travail, les habilités humaines, le comportement innovatrice) pour mesurer la performance de la ressource humaine).

On a compté sur un questionnaire pour collecter les datas initiales d'un échantillon propice constituée de 50 fonctionnaires de l'ENICAB Biskra.

On a analysé les datas statistiquement à l'aide du programme SPSS.

Notre étude montre que :

-Il existe un effet statistique de la gestion de qualité en ce qui concerne les procédures de travail, soutien de la haute administration sur la promotion de la performance de ressource humaine auprès des fonctionnaires de l'ENICAB Biskra.

L'étude a montré que l'administration de la qualité et la performance de ressource humaine, existant à l'ENICAB Biskra, sont haute selon les critères de l'étude.

La présente étude a proposé des recommandations et orientations en ce sujet.

Mots clés :

-administration de la qualité, performance de ressource humaine, ENICAB, procédures de travail, soutien de la haute administration, concentration sur le consommateur, contrôle total, qualité de travail, habilités humaines, comportement innovatrice).

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آية قرآنية
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص
	Résumé
	خطة البحث
	مقدمة عامة
2	تمهيد
2	اشكالية البحث
3	اهداف الدراسة
3	اهمية الدراسة
3	مبررات إختيار موضوع البحث
5-4	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
5	منهجية البحث
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
20-7	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة
7	تمهيد المبحث الأول

12-8	المطلب الاول: تعريف إدارة الجودة و مراحل تطورها
15-13	المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة وأهميتها
17-15	المطلب الثالث: مفهوم الايزو (ISO) و مكونات سلسلة مواصفات الايزو
19-17	المطلب الرابع: دوافع تبني مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000
20	خلاصة المبحث الأول
36-21	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء المورد البشري
21	تمهيد المبحث الثاني
23-21	المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري
26-23	المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهميته
31-26	المطلب الثالث: سياسة تقييم أداء المورد البشري
35-31	المطلب الرابع: مداخل تحسين أداء المورد البشري
36	خلاصة المبحث الثاني
44-37	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري
37	تمهيد المبحث الثالث
38	المطلب الأول: منافع تطبيق إدارة الجودة ايزو 9001-2000 على أداء المورد البشري
41-38	المطلب الثاني: أهم آثار تطبيق إدارة الجودة على أداء المورد البشري
43-41	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول كل من إدارة الجودة وأداء المورد البشري
44	خلاصة المبحث الثالث

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
46	مقدمة الفصل الثاني
63-47	المبحث الأول: منهجية الدراسة
50-47	المطلب الاول: منهج الدراسة وأسلوبها
55-51	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
63-56	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها
79-64	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
66-64	المطلب الاول: وصف عينة الدراسة
76-66	المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل
79-77	المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
83-80	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
82-80	المطلب الاول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
83-82	المطلب الثاني: تفسير نتائج إختبار الفرضيات
83	المطلب الثالث: إقتراحات للمؤسسة محل الدراسة
84	خلاصة الفصل الثاني
88-86	خاتمة
86	النتائج المتوصل إليها
87	إقتراحات للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية

88	آفاق لأبحاث مستقبلية
93-90	قائمة المراجع
91-90	المراجع باللغة العربية (الكتب، المجلات، الأطروحات)
92	المراجع باللغة الفرنسية
93	المراجع باللغة الإنجليزية
96-95	قائمة الجداول
97	قائمة الأشكال
-99 104	قائمة الملاحق
-99 102	استمارة بحث للاستقصاء حول الموضوع
103	قائمة بأسماء المحكمين
104	الميكال التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة
-106 109	فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجدول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	مواصفات الآيزو ومجال تطبيقها	1-1
27	وثيقة لتقييم أداء المورد البشري	2-1
53	معامل الثبات لفقرات بعد إجراءات العمل	1-2-أ
53	معامل الثبات لفقرات بعد دعم الإدارة العليا	1-2-ب
54	معامل الثبات لفقرات بعد التركيز على المستهلك	1-2-ج
54	معامل الثبات لفقرات بعد الرقابة المتكاملة	1-2-د
54	معامل الثبات لفقرات متغير إدارة الجودة	1-2-ك
54	معامل الثبات لفقرات نوعية العمل	1-2-هـ
55	معامل الثبات لفقرات المهارات البشرية	1-2-و
55	معامل الثبات لفقرات السلوك الإبداعي	1-2-ز
55	معامل الثبات لفقرات متغير أداء المورد البشري	1-2-ي
56	الصدق البنائي لمؤشرات بعد إجراءات العمل	2-2-أ
57	الصدق البنائي لمؤشرات بعد دعم الإدارة العليا	2-2-ب
57	الصدق البنائي لمؤشرات بعد التركيز على المستهلك	2-2-د
58	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الرقابة المتكاملة	2-2-و
59	الصدق البنائي لمؤشرات بعد نوعية العمل	2-2-ط
60	الصدق البنائي لمؤشرات بعد المهارات البشرية	2-2-ظ

60	الصدق البنائي لمؤشرات بعد السلوك الإبداعي	2-2-ف
61	توزيع العينة حسب الجنس	2-3-أ
61	توزيع العينة حسب السن	2-3-ب
62	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	2-3-ج
63	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	2-3-د
63	توزيع العينة حسب إدارة الجودة	2-3-و
65-66	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة الجودة	2-4-أ
70-71	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات أداء المورد البشري	2-4-ب
74	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	2-5-أ
75	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	2-6-أ
75	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة الجودة على أداء المورد البشري	2-6-ب

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	أهداف إدارة الجودة	01-01
29	الأطراف المساهمة في التقييم وفق طريقة 360 درجة	02-01

مقدمتہ

1. تمهيد:

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيدين الإقتصادي والتجاري وعلى الأصعدة التنظيمية والتكنولوجية والمعرفية، مما نتج عنه تغير في ملامح الإقتصاد الدولي، حيث ظهرت صناعات جديدة أدت إلى إشتداد المنافسة بين المؤسسات وفي كل المجالات، وهذا ما أجبر كل مؤسسة على بذل جهود كبيرة من أجل ضمان إستمراريتها لتحقيق أهدافها و بالتالي تحسن أدائها خاصة من جانب المورد البشري.

يعتبر المورد البشري هو المورد الحقيقي القادر على تحقيق أهداف المؤسسة فالموارد الأخرى وإن كانت شرطا ضروريا إلا أنها غير كافية لتحقيق ذلك، حيث أن الإنسان وبما يملكه من قدرات فكرية ومهارات وما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية و الربحية.

هذا بالضرورة أدى بالمؤسسات إلى تركيز جهودها على تحسين أداء عنصرها البشري وبشكل مستمر مما يجعلها تتفوق وتميز عن المنافسين لذلك أعدت برامج لتحقيق المطلوب من خلال برامج التدريب والتكوين.... إلى غير ذلك ، وفي هذا الإطار فقد قامت بتطبيق نظام إدارة الجودة التي تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، تحسين معدل الربحية، ارتفاع أسعار الأسهم، انخفاض التكاليف، تحسين الأداء المالي، تحسين علاقات العاملين، ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، وانخفاض مستويات دوران العمل، وتحسين أداء موردها البشري حيث تحاول المؤسسات تكييف وتدريب موردها البشري من أجل التطبيق الجيد والمناسب لإدارة الجودة ، وهذا ما يؤدي إلى إكسابهم مهارات وخبرات جديدة مما يسمح بتحسين أدائهم .

2. إشكالية البحث :

تسعى المؤسسات الجزائرية لتحقيق البقاء والاستمرار في محيط متغير تسوده المنافسة، وهذا ما فرض عليها الاهتمام بإدارة الجودة من أجل الارتقاء بمستوى أدائها خاصة أداء عنصرها البشري، لكن قد تخلق تطبيق مبادئ عمل جديدة على الموظف خلل في مؤشرات أدائه نتيجة عدم فهمه للتغيرات الجديدة في عمله أو رفضا منه لها لذلك فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو:

هل يساهم تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تحسين أداء موردها البشري ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تبني المؤسسة محل الدراسة لنظام إدارة الجودة ؟
- ما هي المؤشرات الحديثة لتحديد مستوى أداء المورد البشري؟
- هل تؤثر أبعاد إدارة الجودة على أداء المورد البشري بمختلف أبعاده؟

3. أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى تحديد طبيعة ومستوى العلاقة السببية بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- تحديد مستوى تبني نظام إدارة الجودة وأهم عوائق تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- قياس أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة درجة تأثير التزام الإدارة العليا وإجراءات العمل بتطبيق نظام إدارة الجودة في تحسين أداء المورد البشري.
- تحديد مستوى مساهمة الرقابة المتكاملة في تحسين الأداء البشري.
- معرفة إذا كان التركيز على الزبائن له دور في تحسين أداء المورد البشري .

4. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذا البحث في التعرف على إدارة الجودة لأنها تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فإن أهمية البحث تتمثل في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر لأن المؤسسات تلجأ لتطبيق إدارة الجودة من أجل الارتقاء إلى مكانة أفضل و لتحسين أدائها خاصة أداء عنصرها البشري الذي هو الركيزة الأساسية لنجاح واستمرار المؤسسة في السوق .

5. مبررات إختيار موضوع البحث :

- الميل الشخصي للمواضيع التي تخص الموارد البشرية.
- يعتبر أداء المورد البشري أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ما دفعنا لمحاولة تبيان ذلك.
- محاولة إبراز أن تطبيق نظام إدارة الجودة يسمح بكسب المزيد من الزبائن وإرضائهم.
- إلقاء الضوء على العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسة وأداء عنصرها البشري.
- معرفة واقع الأداء البشري بالمؤسسة بعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة.

6. التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة :

إدارة الجودة: تعبر عن درجة التألق و التميز، وكون الأداء ممتازاً، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون.

إجراءات العمل: إدخال تعديلات وتغييرات في منتجات المؤسسة، وكذا تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم وهذا من أجل التألق والتميز في المنتجات والخدمات.

دعم الإدارة العليا: يتوقف نجاح إدارة الجودة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المؤسسة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المؤسسة التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات.

التركيز على المستهلك: يعتبر التركيز على المستهلك أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة، فقد خصصت جازة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المؤسسة بمستهلكيها وكيفية تحقيقها لرغباتهم إن نجاح المؤسسة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.

الرقابة المتكاملة: هي مراقبة تطبيق إدارة الجودة بشكل مستمر ودوري من أجل الوصول إلى منتج بدون عيوب أي المعيب الصفري، وهو الأمر الذي يمكن المؤسسة من تقليل التكاليف، الجهد، الوقت

أداء المورد البشري: هو تفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنواتج التي تحققت معاً مع الميل لإبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى، فأداء المورد البشري ما هو إلا قيام الفرد بالأنشطة التي يتكون منها عمله بحيث يؤدي هذا السلوك إلى نتيجة معينة.

نوعية العمل: ويشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم ومعالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي وتنفيذ الأعمال بالكفاءة المطلوبة والتحرر من الأخطاء.

المهارات البشرية: تعبر عن قدرة المورد البشري على التصرف في المواقف بحيث تحقق النتائج المرغوبة أو المتوقعة، وهذه القدرة ناتجة عن إكتساب المورد البشري لمجموعة من المعارف والمهارات والاستعدادات المكتسبة بالممارسة المهنية.

السلوك الإبداعي: ويشمل الجدية والتفاني في العمل والتنافس مع الزملاء على تقديم أفكار جديدة ومقترحات خاصة بتطوير طرق العمل، وكذا قدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للتغيير والتطوير المستمر والدائم.

7. منهجية البحث :

تماشياً مع طبيعة وموضوع الدراسة سنستخدم المنهج الوصفي حيث تم تقديم شرح لكل من المتغير المستقل والتابع والعلاقة بينهما، كما تم الاعتماد على الطريقة الإفتراضية- الإستثنائية أين يمر الباحث بمجموعة من الخطوات بدءاً من الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم بناء مجموعة فرضيات وإختبارها في الجانب التطبيقي ثم استنتاج مجموعة من النتائج، وقد اعتمدت الدراسة كذلك على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان وتحليله إحصائياً كما إستخدمت على برنامج SPSS.

الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة.

تمهيد:

ازداد وعي المؤسسات بضرورة الاهتمام بالجودة، فقد سعت العديد منها في العالم لترسيخ مبادئ الجودة ومفاهيمها في مختلف عملياتها، فأصبحت بذلك الجودة هي الوظيفة الأولى لأية مؤسسة و الشغل الشاغل لها، وهذا سعيًا منها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة التحديات الجديدة المتعلقة بتعدد البيئة التي تنشط ضمنها المؤسسة، خاصة في ظل اشتداد المنافسة على الصعيد المحلي والدولي.

ومن أجل بلوغ المؤسسة أهدافها ينبغي عليها الإلمام بجوانب إدارة الجودة في المنتجات التي تقدمها، وكذا العمل على تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم خاصة أن هذا الأخير أصبح يملك ثقافة استهلاكية جديدة ومتطورة وأصبح يجد أمامه مجموعة من الخيارات الواسعة التي تجعله يذهب إلى تلك التي تأخذ بمحاجاته و رغباته .

ومع أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة، خصص هذا المبحث لتناول الإطار النظري لإدارة الجودة وسيتم التطرق إلى ذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة و مراحل تطورها

المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة وأهميتها

المطلب الثالث: مفهوم الايزو (ISO) و مكونات سلسلة مواصفات الايزو

المطلب الرابع: دوافع تبني مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة و مراحل تطورها .

1- تعريف إدارة الجودة:

تعدد استعمالات مصطلح إدارة الجودة ومدلولاته في الحياة اليومية، فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز، ويراهما البعض متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر وغائبة عن ما هو رخيص.

تستعمل لوصف السلع التي لها خصائص وصفات مرغوب بها أو للدلالة على دقة أداء السلعة للوظيفة المشتراة لأجلها. وقد يترادف استخدامها مع منتجات دولة معينة (مثلا: إنتاج ياباني) أو مؤسسة وغير ذلك، وهكذا تشير إلى أن الجودة تعني إنشاء مختلف للأفراد المختلفين.¹

إن مصطلح الجودة ظهر كنتيجة للتنافس بين الدول الصناعية المتقدمة، حيث عرف ابن منظور كلمة الجودة في معجم لسان العرب على أنها: "جود و الجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، و جوده أي صار جيدا و أحداث الشيء، فجاد و التجويد مثله، و قد جاد جوده و أجاد أي أتى بالجيد من القول و الفعل".²

"يرجع أصل كلمة الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) و التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة، وقدما كانت تعني الدقة والإتقان".³

وقد تعرض عدة باحثين و متخصصين لموضوع إدارة الجودة ووضعوا عدة تعاريف ، نذكر أهمها:

إدارة الجودة عند تاجوشي (Taguchi): " هي تعبير عن مقدار الخسارة يمكن تفاديها، والتي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ، ويتضمن ذلك الفشل، في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء".⁴

ويعرفها إيشيكواوا (Ishikawa): " بأنها تعني التخلص من العيوب، بمعنى أن معدل الأخطاء يجب أن يكون قليلا جدا سواء في تصميم المنتج أو الخدمة أو تقليل إعادة العمل الخاطيء ونسبة معدلات التفتيش".⁵

يرى فيشر (fisher): " أنها تعبر عن درجة التألق و التميز، وكون الأداء ممتازا، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور الزبون".⁶

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص. 28.

² يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص.25.

³ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص.15.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص. 15.

⁵ محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، الاردن، 2006، ص.12.

⁶ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص. 24.

وعرفت أيضا على أنها: مجموعة من الخصائص و المميزات الخاصة بمنتج أو خدمة و التي تسمح بإرضاء حاجات ظاهرة و كامنة.¹

أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها كما يلي: " هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة"²

وإزاء هذا التعدد في تعاريف إدارة الجودة فقد قام أحد المهتمين بالجودة وهو ديفيد جارفين (David Garvin) والذي أسهم في إرساء مبدأ الجودة كإستراتيجية، بخصر التعاريف المختلفة للجودة في خمسة مداخل تضم داخلها هذه التعاريف و تتمثل هذه المداخل فيما يلي:³

أ - مدخل المثالية:

حسب هذا المدخل الجودة هي مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، وبالتالي فالجودة لا يمكن تعريفها ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها .

ب - مدخل المنتج:

الجودة حسب هذا المدخل يمكن قياسها و تحديدها بدقة فهي تمثل بالنسبة للمنتج مستوى احتوائه على خاصية أو عنصر ما من العناصر و الخواص المكونة له، فعلى سبيل المثال تقاس جودة السجاد بعدد العقد في وحدة المساحة، وجودة الآيس كريم تقاس بكمية الدسم، وكذلك جودة الأثاث تقاس بنوع الخشب المصنوع منه.

ومن هنا فالجودة هي عبارة عن التغير الخاضع للقياس الدقيق، وهناك تعاريف أخرى تشير إلى نفس المعنى نذكر منها:

- الجودة هي قياس لإشباع الزبون.

- الجودة هي تطابق المنتج مع متطلبات الزبون.

ج - مدخل المستخدم:

وفقا لهذا المدخل فالجودة هي ما يراه ويريده المستهلك في المنتج، ويميل إلى الأخذ بهذا رجال التسويق، فهم يرون أن الجودة العالية تعني أداء أفضل وتحقيق الرضا لدى العملاء سواء كانوا داخلين (المساهمون، العاملون...) أو

خارجيين. ولما كانت رغبات واحتياجات المستهلك تختلف من شخص لآخر فإن الشيء الجيد هو ما يحقق الأفضلية التي يراها هذا المستهلك، وهي نظرية ذهنية شخصية للغاية وترتكز جوانب جودة المنتج من وجهة نظر المستهلك فيما يلي:

- منتج خالي من العيوب.

¹ Jambart Clande , L'assurance qualité ' édition economica , paris, 1995,p. 07

² Ph.Kotler et B.Debois, Marketing Management, public, union, 10eme édition, paris,2000, p.80.

³ فريد كوتلر، آمال كحيلية، الجودة و أنظمة الآيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص. 14 - 19.

- مناسب للاستخدام.
- عمر استخدام أطول.
- سعر أقل.

- المحافظة على خصائصه طوال فترة الاستخدام.

فبالرغم من الأهمية البالغة لهذا المدخل في تحديد مفهوم جودة المنتج إلا أنه قد يجعل المنظمة في موقف عدم مطابقة الجودة لمتطلبات واحتياجات العملاء، وهذا راجع لاختلاف وتعدد حاجات وتفضيلات الزبون والتي يكون من الصعب تجميعها في منتج واحد يحضى بالقبول التام.

د - مدخل التصنيع:

أصحاب هذا المدخل هم رجال الإنتاج الذين يرون أن الجودة تعني المطابقة للمواصفات والمعايير الموضوعة للمنتج أو الخدمة وأن يتم إنتاجها بطريقة صحيحة من أول مرة فنظرة الصانع إلى الجودة هي نظرة هندسية تصنعية، ومن هنا فالجودة بالنسبة لهم تعني:

- التطابق مع المواصفات و المعايير.
- أن يتم صنع الأشياء بطريقة سليمة.

وعليه تحقيق الجودة في المنتج يتم من خلال الأخذ بعين الاعتبار أربعة جوانب أساسية للجودة هي:

- تحقيق الجودة في تحديد احتياجات الزبون.
- تحقيق الجودة في التصميم ويقصد بها مواصفات الجودة - ملموسة أو غير ملموسة - التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.

- جودة مطابقة المنتج مع التصميم أو ما يعرف بجودة الإنتاج وهي تلك الجودة التي تتحقق أثناء العملية الإنتاجية.

- تحقيق الجودة في الأداء والتي تظهر للمستهلك النهائي عند الاستعمال الحقيقي للمنتج.

هـ - مدخل القيمة:

تعتمد تعاريف الجودة وفقا لهذا المدخل على التكلفة و السعر و حسب هذا المدخل يكون المنتج ذو جودة عالية إذا كان قادرا على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبون عند تكلفة وسعر مقبولين الأولى بالنسبة للمنتج و الثانية بالنسبة للمستهلك (الزبون)، وبذلك تصبح عملية تحقيق الجودة تأخذ في اعتبارها اهتمامات كل من المنتج و الزبون معا، أي أن الجودة يتم بناؤها داخليا وخارجيا وبمعنى آخر تضمن حصول الزبون على منتج بسعر عقلائي

وخدمات مرافقة تساعد على تحقيق أفضل أداء من جهة ويمكن المؤسسة من الحصول على مركز تنافسي جيد في السوق من جهة .

2- مراحل تطور إدارة الجودة:

تعتبر الثورة الصناعية التي حدثت خلال القرن الثامن عشر حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث ومن النتائج التي تبعت هذه الثورة تطور مفهوم الجودة إلى أربع مراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة الفحص

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، و كان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات و ما هو عدد المنتجات التي تخضع للفحص. وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفشيح المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية والموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها للعميل أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما تترك أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، وبهذا فإن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً، إن عملية الفحص تعني اكتشاف الخطأ و لكنها لم تقم بمنعه من الأساس.¹

المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة

يعد "ديمنغ" من أكبر رواد الجودة الذين استخدموا أسلوب الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية- من أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية- حيث نقل أفكاره بعد أن طورها إلى اليابان في شهر جوان من سنة 1950م وعرضها في ملتقى دام ثمانية أيام، يتناول موضوع الرقابة على الجودة وقد دعي من قبل السلطات اليابانية، وذلك بغرض مساعدة أرباب العمل اليابانيين ورفع فعاليتهم.² كذلك بين عام 1944م-1941م قام كلا من "هارولد دودج و رومينغ" بتصميم جدول للعينات سمح لغير المختصين في الإحصاء باستعمالها في مجال الرقابة على الجودة.³

لكن أسلوب العينات لم يعد مقبولاً في فترة الثمانينات لكونه لا يتصف بالدقة، فالقيام بفحص العينة لا يعتبر مؤشراً دقيقاً على مستوى جودة المنتج كله بمعنى هناك احتمال ظهور وحدات معيبة في المنتجات المعروضة الأمر

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص.25.

² Jean Marie Gogue, Management de la qualité, Economica, Paris, 1996, p.10.

³ فهيمة بديسي، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، العدد21، جوان 2004، ص.96.

الذي يؤثر سلباً على سمعة المنظمة و رضا عملائها، و هذا ما دفع المنظمات إلى مراقبة كل و حدة تخرج من مصانعها إلى السوق.

المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد الجودة

ترتكز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع الوقوع في الأخطاء منذ البداية، فإيجاد حل لمشكل عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية. إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان.¹

المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

تطورت مفاهيم الجودة على مر العصور من مفهوم نوعية المنتج النهائي إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث توسعت فكرة مشاركة العاملين للسيطرة على الجودة في المؤسسة، فقد عرف معهد المقياس البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"²، حيث أن استعمال الحاسوب خلال الثمانينات صاحبه ظهور الكثير من البرمجيات للسيطرة على الجودة في السوق، و فكرة السيطرة على الجودة الشاملة تبنت تأكيداً متزايداً في السيطرة على الجودة للمجهز وتأكيد تصميم المنتج وتدقيق جودة المنتج والمجالات الأخرى ذات الصيانة³. وتبني هذه الفلسفة في تزايد مستمر إضافة إلى الاهتمام المتزايد بحاجات المستهلك كونه هو المحدد الأول لمستوى الجودة.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة وأهميتها.

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص.26.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص.22.

³ ليث علي الحكيم و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص.65.

1 - أهداف إدارة الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف إدارة الجودة هما:¹

أ - أهداف تخدم ضبط الجودة:

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وهي تصاغ (المعايير) على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان، رضا الزبون.....الخ.

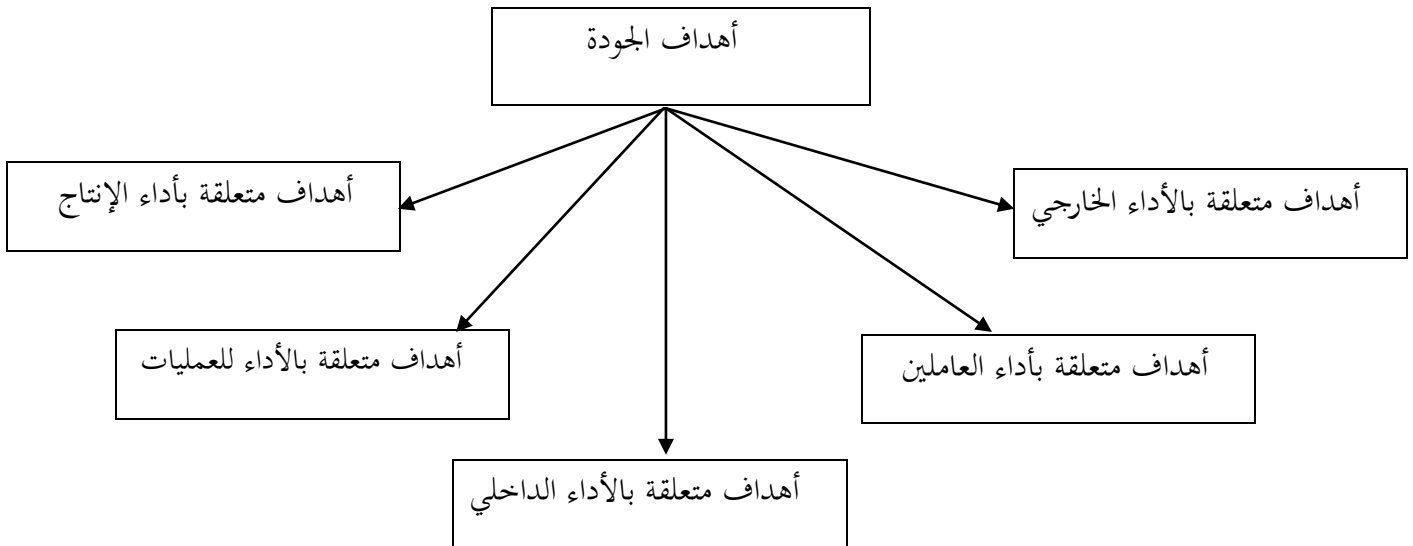
ب - أهداف تحسين الجودة:

وهي غالباً تنحصر في الحد من الأخطاء والمعيب وتطوير منتوجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفعالية أكبر.

هذا يمكن من تصنيف أهداف إدارة الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء للمنتوج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة .
- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة يتضمن الأسواق البيئة والمجتمع .
- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط .
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل .
- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين .

ويمكن تمثيل أهداف إدارة الجودة في الشكل رقم (1-1):



المصدر: قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سابق، ص.39.

1 - أهمية إدارة الجودة:

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003، ص 215.

لإدارة الجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء كانت على مستوى الزبائن أو على مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل التي تحدد الطلب على منتجات المنظمة و يمكن تناول أهمية إدارة الجودة فيما يلي:¹

أ - سمعة المنظمة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين بالإضافة إلى خبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات و حاجات زبائن المؤسسة فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق للمؤسسة السمعة والشهرة الواسعة و التي تمكنها من المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

ب - المسؤولية القانونية:

يزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات الأعمال التي تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو في توزيعها، لذا فإن كل مؤسسة صناعية كانت أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

ج - المنافسة العالمية:

إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب إدارة الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

د - حماية الزبون:

إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة، تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري يعزز الثقة في منتجات المؤسسة.

في حين عندما يكون مستوى الجودة منخفضا، يؤدي إلى امتناع الزبون على طلب منتجات المؤسسة، إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه، و بسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون التي تسعى إلى إرشاد أفضل المنتجات والأكثر جودة و أمان.

هـ - التكاليف و الحصة السوقية:

¹ قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سابق، ص. 32-33.

عندما تقوم المؤسسة بتحسين جودة المنتوجات والخدمات التي تقدمها سيسمح لها ذلك بجذب أكبر عدد من الزبائن وبيع منتجاتها بسعر مرتفع مما سيؤدي حتما إلى زيادة حصتها السوقية و تخفيض تكاليفها، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة، وحسب الدراسات التي قامت بها قاعدة المعطيات (Profit Impact of Market Stratégie) بين 1970م و 1980م فإن المؤسسات التي حسنت جودتها تمكنت من توسيع حصتها السوقية أسرع من التي تدهورت جودتها بخمس أو ستة مرات و أسرع بثلاث مرات من تلك التي لم تتغير جودتها.¹

المطلب الثالث: مفهوم الايزو (ISO) و مكونات سلسلة مواصفات الايزو

1 - مفهوم الايزو (ISO):

مصطلح ايزو (ISO) هو مختصر لاسم المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (International Organization for Standardization) و هي المنظمة التي تقوم بوضع معايير عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية.²

ومنظمة الايزو هي اتحاد عالمي معني بإصدار المواصفات تأسست بعد الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة سنة 1946م وباشرت عملها في 1947/02/23 حيث تتخذ من جنيف (سويسرا) مقرا لها. وتضم في عضويتها هيئات وأجهزة المواصفات والمقاييس لمختلف دول العالم، حيث أن لكل جهاز مقعدا دائما في الجمعية العامة، كما أنها تضم أعضاء مراسلين من بعض الدول التي لا تملك أجهزة للمواصفات والمقاييس بصفة مراقبين. كما أن إنجاز الأعمال التقنية في المنظمة يتم من قبل لجان فنية (TC) أو لجان فرعية (SC) أو مجموعات عمل (WG)، وذلك لتغطية مختلف برامج اللجنة الفنية حيث أنه مع انقضاء عام 1994م كانت هناك حوالي 185 لجنة فنية و 636 لجنة فرعية و1975م مجموعة عمل.³

من خلال ما سبق يمكن القول أن فإن مهمة منظمة الايزو هي تطوير المواصفات كافة باستثناء المجالات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعة الكهربائية والهندسية الالكترونية والتي هي من اختصاص منظمات أخرى.

مما سبق يتضح أن منظمة الايزو وظيفتها تطوير المواصفات وليس من صلاحيتها منح شهادات المطابقة أو إرغام المؤسسات على تطبيق هذه المواصفات.⁴

¹ Jean-Claude Tarandau, Stratégie industrielle, 2^{ème} edition, edition vuibert, Paris, 1998, p.240.

² أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة الايزو 9000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص. 11.

³ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص. 91.

⁴ علي السلمي، مرجع سابق، ص. 92.

2 - مكونات سلسلة مواصفات الايزو:

يضم هيكل مواصفات الايزو عدة مواصفات، تبدأ بالمواصفات رقم 2402 التي تمثل معجماً لمفردات ومصطلحات الجودة، ثم الايزو رقم 9000 - 9004 وهما مواصفتان تقدمان إرشادات للإدارة، فمواصفة الايزو 9000 ترشدك لمجال تطبيق كل من مواصفات الايزو الفنية أرقام 9001 و 9002 و 9003، وتعرض هيكل الأنشطة التي تشملها كل مواصفة و هكذا فهي تساعد في معرفة أي المواصفات تناسب وطبيعة نشاط المؤسسة ومن ثمة تسعى للتوافق معها، وتشمل معايير المنظمة الدولية الايزو على أربع مستويات هي:¹

أ - الايزو 9001:

نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في التصميم و التطوير الإنتاج، التركيب وتقديم الخدمات، وهي أكثر المعايير شمولاً و تحتوي على 20 عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال، منذ تسليم التعاقد وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير حتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

ب- الايزو 9002:

نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في الإنتاج و التركيب وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب، وهي للاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقدم الخدمات بعد التسليم و تتضمن هذه السلسلة 18 عنصراً.

ج- الايزو 9003:

نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي و الاختبارات و هي أقل هذه السلسلة شمولاً و تعطي 12 عنصراً فقط من العناصر التي يقدمها الايزو 9001. وهي تعتبر نظاماً للرقابة على الجودة، الايزو 9003 تتضمن فقط المتطلبات لعملية اكتشاف المشاكل و الرقابة عليها و التي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص و التفيتش.

د- الايزو 9004:

عناصر وإرشادات نظم إدارة الجودة تقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير عناصر نظم الجودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر نظم الجودة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية. ويمكن تلخيص مكونات سلسلة الايزو 9000 في الجدول (1-1):

¹ فريد كورتل، آمال كحيلية، مرجع سابق، ص. 209 - 210.

الجدول رقم (1-1): مواصفات الايزو و مجال تطبيقها

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الايزو 9000	إرشادات للاختيار و الاستخدام.	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة.
الايزو 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم و التجهيز و الخدمة.	الشركات الهندسية و الإنشائية و الخدمية التي تتضمن عملية التصميم و التطوير و الإنتاج و التجهيز و خدمة ما بعد البيع.
الايزو 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج و التجهيز.	الشركات ذات الإنتاج المتكرر التي قوامها الإنتاج و التجهيز و لا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية.
الايزو 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص و التفتيش النهائيين	تناسب الورش الصغيرة، أو الموزعة للأجهزة التي يكتفي فحصها النهائي.
الايزو 9004	عناصر نظام الجودة و إرشادات عامة	لكل الصناعات و الخدمات.

المصدر: فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سابق، ص. 211.

المطلب الرابع: دوافع تبني مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000

هناك ثلاثة دوافع أساسية لتطبيق مواصفات ISO 9000 هي :

أ - طلب الزبون Customer Demand:

إن طلب الزبون أو ضغط الزبون Customer Pressure على الشركات لإثبات مطابقة نظام جودتها لمتطلبات ISO 9000 يعد الدافع الرئيسي للعديد منها لتطبيق مواصفات ISO 9000 خاصة بعدما أصبح هذا شرطاً مسبقاً لدى الزبون لكي يقوم بعمليات الشراء، فالشركات الأمريكية القائمة لصناعة الإلكترونيات والكيماويات والمكائن الصناعية والخدمات قد طبقت مواصفات ISO 9000 مدخل لتطوير وإدامة ثقة الزبون في منتجاتهم وخدماتهم.¹

ب - الميزة التنافسية Competitive Advantage:

إن تطبيق المؤسسات لـ ISO 9000 دليل على رغبتها الكبيرة في تحسين أوضاعها وكسب ميزة تنافسية أمام المؤسسات غير الحاصلة على شهادة المطابقة، فلو أن الزبون أتاحت له فرصة التعامل مع مؤسستين متساويتين في جميع العوامل إلا

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيعة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص. 58 - 59.

أن إحداهما حاصلة على شهادة المطابقة أما الأخرى فلا، فإن الزبون سوف يختار التعامل مع المؤسسة الحاصلة على شهادة المطابقة وبدون تردد.¹

ج - التحسين الداخلي Internal Improvement:

على الرغم أن الكثير من الشركات قد طبقت مواصفات ISO 9000 نتيجة لضغط السوق الخارجي (ضغط الزبون)، فإن شركات أخرى قد طبقتهم للفوز بمنافع داخلية حيث أن تلك الشركات وجدت أن التحسينات في الجودة وأداء المصنع (Facility Performance) تتميز بقيمة دائمية مساوية على الأقل إلى القيمة السوقية للتسجيل حيث أن نظام إدارة الجودة جيد التأسيس يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويقلل من التكاليف الناجمة عن عدم الكفاءة حيث يمكن تطبيق مواصفات ISO 9000 كقاعدة أو حجر أساس لتطبيق أنظمة الجودة أشمل متمثلة بإدارة الجودة الشاملة.² هناك دوافع ثانوية أخرى لتبني تطبيق مواصفات ISO 9000 هي:³

- تسجيل المقاولين الثانويين Registration of Subcontractors:

إن مواصفات ISO 9000 تتطلب من المجهز أن يضمن أن المواد المشتراة من المقاولين الثانويين تتطابق مع متطلبات محددة وهكذا ازداد عدد الشركات التي تطلب من مقاوليها أن يكونوا مسجلين على ISO 9000 وإن كانت مواصفات ISO 9000 لم تطلب و بشكل محدد تسجيل أنظمة الجودة الخاصة بهم.

- متطلبات قانونية Legal Requirements:

إن حصول الشركات التي تخضع منتوجاتها إلى تعليمات المجموعة الأوروبية على شهادة المطابقة هو مطلب قانوني للدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة.

- اعتبارات قانونية Liability Concerns:

شاع استخدام هذا الدافع في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا اللاتينية تعدان الجهة المصنعة هي المسؤولة إذا لحق بالزبون ضرر نتيجة حصول مشكلة أو خطأ ما، لكن وجود نظام موثق للجودة يساعد المؤسسة في الدفاع عن نفسها من خلال بيان استخداماتها لمجموعة من الإجراءات التي تفي بالمتطلبات المحددة للزبون التي تضمن سلامة المنتج المسوق من قبلها.

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص. 338.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص. 59.

³ المرجع نفسه، ص. 60.

خلاصة المبحث الأول:

من خلال دراستنا للمبحث الأول نستخلص أن إدارة الجودة لها مفهوم واسع يتطلب من المؤسسات التي تريد الوصول إلى مركز تنافسي أفضل واستمرارية في السوق إلى تكثيف مجهوداتها المالية والبشرية في نفس الوقت، لذا فان أهمية هذه الأخيرة تتأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وان الالتزام من قبل أية مؤسسة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم إدارة الجودة، ومن ثمة تطبيقها يعني أن المؤسسة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف إدارة الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين.

ويتضح لنا أيضا أن نظام الايزو 9000 نظام فني يهدف إلى وضع معايير الجودة تسيير وفقها المؤسسات على المستوى العالمي و هذا ما ينشئ نوعا من التجانس و التوافق بين أنماط تسيير هذه المؤسسات، و مواصفات السلع والخدمات التي تقدمها.

المبحث الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

تمهيد:

تسعى المؤسسة في ظل التحديات والتهديدات التي تواجهها كالمنافسة من طرف المؤسسات الأخرى إلى الاستمرار وتحقيق البقاء والنمو، و ذلك عن طريق تمييز منتجاتها و السعي لإشباع رغبات زبائنهم وتحسين أدائها. ولدى المؤسسة العديد من الموارد التي تسمح لها بتحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الموارد هو المورد البشري، الذي يعتبر مورد أساسي يتميز بصفات بدنية وذهنية يستحيل الاستغناء عنها، وعليه اهتمت المؤسسة أكثر بهذا المورد من خلال تكوينه والرفع من مهاراته ومؤهلاته وكذا توفير كل الظروف المناسبة والمحفزة لتحقيق أداء أفضل. ومع أهمية المورد البشري في المؤسسة، خصص هذا المبحث لتناول الإطار النظري لأداء المورد البشري وسيتم التطرق إلى ذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري

المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهميته

المطلب الثالث: سياسة تقييم أداء المورد البشري

المطلب الرابع: مداخل تحسين أداء المورد البشري

المبحث الثاني : الإطار النظري لأداء المورد البشري

المطلب الأول: تعريف أداء المورد البشري

يعتبر لفظ الأداء ترجمة لغوية للفظ الانجليزي (Performance) والذي يعني انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها، و اللفظ (Performare) مشتق من اللفظ اللاتيني (Performare) والذي يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما.¹

وعموما فقد ارتبط مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين بالمورد البشري، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى، ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء المورد البشري إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، المعرفة، العمل.... أما الأداء فينحدر مباشرة من عنصر العمل.²

أداء المورد البشري هو المفهوم الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد من الناحية الكمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام بذلك.

أو هو درجة تحقيق وإتمام للمهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.³ كما يعرف أيضا على أنه النتائج النهائية من حيث الكم، والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة.⁴

وحسب (Chritian Batal) فإن الأداء البشري هو نتيجة لتفاعل ثلاث عناصر أساسية وهي:⁵

- المهارات والتي تعد مصدرا للأداء البشري، والتي يمتلكها الفرد العامل ويستعملها في عمله.
- التحفيز.
- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

وعليه فإن الأداء البشري يمكن توضيحه في المعادلة التالية:⁶

$$\text{الأداء البشري} = \text{التحفيز} * \text{المهارات} * \text{تنظيم العمل} * \text{الموارد المستعملة}$$

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص86.
² إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق، العدد 107، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص.99.
³ رواية حسن ، إدارة المواد البشرية (رواية مستقبلية) ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص209.
⁴ عامر خيضر الكبيسي ، إدارة المواد البشرية في الخدمة المدنية المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، الرياضي ، 2005، ص 195.

⁵ Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2^{eme} editoin, editions d'organisation, Paris,2000,p.95

⁶ Philippe Eray, Précis de développement des compétences, edition liaisons, Paris,1999,p.39.

توضح هذه المعادلة أن توفر المهارات في الأفراد العاملين غير كافي لوحده، حيث لا بد من توفير التنظيم المناسب للعمل بالإضافة إلى الوسائل الضرورية مع حتمية وضرورة تحفيز الأفراد العاملين، هذا بغية الوصول إلى الأداء المطلوب من الأفراد العاملين.

ومن التعاريف السابقة لأداء المورد البشري، يمكن تعريفه على أنه: ناتج الجهد الذي يبذله الأفراد العاملون داخل مؤسساتهم من أجل تحقيق هدف معين.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء المورد البشري و أهميته

1 - مفهوم تقييم أداء المورد البشري:

إن عملية التقييم هذه ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لبلوغ هدف معين يتمثل في تحسين مستوى أداء المورد البشري.

وتعددت التعاريف المتعلقة بمصطلح تقييم أداء المورد البشري نذكر منها:

- ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.¹

- العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف.²

- عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى فاعلية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات مهمة تخص الموظف و مصيره الوظيفي.³

- دراسة وتحليل أداء الأفراد العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النهوض والتقدم للفرد العامل في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.⁴

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2003، ص.188.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.317.

³ مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص.113.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص. 285.

- قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقييمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر.¹

2 - أهمية تقييم أداء المورد البشري:

إن تقييم أداء المورد البشري وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علاوات تصعيد، تنزيل، فصل، ساعد على تحديد نقاط القوة والضعف والقصور في أداء العامل، للعمل على علاجها بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي و تدعيم مواطن القوة وتنويع الحوافز، إقناع المجددين بأهمية وفائدة بذل جهود أكثر، تحديد الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر الاستغناء عنهم، كما يجب إشعار الجميع بأنهم محل مساءلة ومحاسبة، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم وانضباطهم أو بمعنى صلاحية قيمهم ونتاجهم .

وسنعرض بالتفصيل أهمية تقييم أداء المورد البشري ونبرزها فيما يلي:²

أ - إحساس العامل بالمسؤولية:

عندما يشعر العامل بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سياترّب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل، وبالتالي سيبدل قصار جهده لتأدية عمله على أحسن وأكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا و التعويضات التي تنص عليها القواعد و الأحكام التشريعية السارية المفعول .

ب - اختبار العامل تحت التجربة:

تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجريبية يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقييم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المؤسسة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير السليم للعامل.

ج - تطوير أداء العامل:

تساهم عملية تقييم أداء المورد البشري في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه كأسلوبين:

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص. 85.

² علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد "منهج تحليل المنظمة و الإدارة"، مكتبة عين القاهرة، مصر، 1974، ص. 20.

- أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي و خبرة عملية و تدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

- وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة الموارد البشرية بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلباته وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا .

د - زيادة مستوى رضا العامل:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتماؤه للمؤسسة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته و التي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمؤسسة، والمتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمؤسسة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومؤسستهم.¹

وتحتل عملية تقييم أداء المورد البشري مكانة رفيعة عند الإدارة الحديثة في منظمات الأعمال، إذ بفضلها يمكن لها من:²

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، و أن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المؤسسة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه.

- تحديد الأفراد المتميزين و وضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

- معرفة مستوى أداء العامل تعد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته.

- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب عليها إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.

¹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005 ص. 17.

² مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، علم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص. 102.

كما أن هناك أهميات أخرى كإحساس الأفراد بالمسؤولية و تنمية روح الاتصال بين المشرفين والعمال ووضع معدلات لأداء العمال.

المطلب الثالث: سياسة تقييم أداء المورد البشري

يتعين على القائمين بعملية تقييم أداء المورد البشري انتهاج سياسة واضحة يسهل القيام بها وتمكن من الحصول على النتائج المرجوة والناجعة، فمن مستلزمات سياسة التقييم نذكر مايلي:

أ - تحديد نظام تقييم أداء المورد البشري:¹

نظرا للجوانب المتداخلة في تقييم أداء المورد البشري فإنه من الضروري تحديد النظام الذي يوفر الحصول على المعلومات الكافية عن الأداء فنجد:

- **نظام التقييم القائم على الصفات:** يستخدم هذا النظام لتقييم الصفات الشخصية للموظف مثل قدرته على اتخاذ القرار، والولاء للمؤسسة والقدرة على تبادل الآراء، أو مستوى التقدم على الآخرين في أداء العمل. ويهتم هذا النظام بالشخص أكثر من اهتمامه بما يقوم به.

- **نظام التقييم القائم على السلوك:** يقوم هذا النظام على سلوك الموظفين أكثر من تقييمه لسماقم الشخصية، وهذا المقياس يكون ملائما لمعرفة الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل فعلى سبيل المثال بالنسبة للبائع عليه أن يحسن معاملة ملاءته ويقدم لهم المساعدة في العمل.

- **نظام التقييم القائم على أساس النتائج:** يتعامل هذا النظام مع جوهر المعيار التقييمي مثل كم عدد المنتجات التي صنعها العامل أو الربح الذي حققه الموظف للمؤسسة خلال شهر مثلا. فهذا النظام يستخدم عندما لا تكون من الأهمية معرفة الكيفية التي بها تتحقق النتائج.

ب - معايير تقييم أداء المورد البشري:²

يتم تقييم أداء المورد البشري باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم عن صلاحية السلوك وكفاءة العمال، والمعايير نوعان هما العناصر و معدلات الأداء :

- **العناصر:** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل، وهي تختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وما تتحمله من أعباء و مسؤوليات و ظروف أداء، و مثال هذه العناصر نذكر:

¹ سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، 2003، ص. 170.

² المرجع نفسه، ص. 171.

● العناصر المتصلة بالسلوك: وتشمل :

- التعاون، حيث يقوم هذا العنصر على درجة التعاون بين العاملين.
- كما نجد درجة الاعتماد الذاتي، حيث يقوم هذا العنصر على مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة للمتابعة، ويجب التفرقة بين العامل الجديد والعامل القديم.
- الحرص على سلامة الآلات والأدوات والمواد، ويقوم هذا العنصر على مدى الحرص على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.
- المواظبة، ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف.
- استعمال وقت العمل، ويقصد به مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف، ولكنه يستهلك وقته في أمور غير منتجة.
- السلوك الشخصي، أي السلوكات والصفات الخلقية داخل العمل كالصق، الأمانة، والتعاون.

● عناصر متصلة بقدرات العامل و نجد منها:

- المبادرة، أي القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة، وحل المشاكل التي تواجهها في حدود الإمكانيات المتاحة.
- الإشراف والتنظيم، ويقصد به مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة.

وتجدر الإشارة إلى أن وصف الوظائف هي نقطة البداية في تحديد العناصر التي سيتم تقييم أداء المورد البشري بناء عليها .

ويمكن تلخيص هذه العناصر في الجدول (1-2)

- **معدلات الأداء:** لقد كانت ولازمت معدلات الأداء أساسا نصف ما يشكل مرضاة للعمل، وتتعامل معدلات الأداء عادة مع حجم المخرجات، نوعية المخرجات، والزمن المحدد للإنجاز. إن معدلات الاستخدام في بداية الأمر كانت تطبق على وظائف الإنتاج الصناعي، غير أنه مع مرور الزمن انتقلت إلى الوظائف المكتبية والإدارية، وتمثل معدلات الأداء في حالة وضعها بشكل جيد أفضل الأسس للتقييم، إذ أنها تغطي العديد من الواجبات والمسؤوليات، كما أنها تعكس توقعات المشرف من العامل، فمن الممكن أن تصبح معدلات الأداء إذا استخدمت مع الأهداف أساسا كاملا ومتكاملا لتقييم أداء المورد البشري.

الجدول رقم (1-2): يمثل وثيقة لتقييم أداء المورد البشري

ملاحظات	الدرجة الفعلية	الدرجة القصوى	عناصر التقييم
			أولاً: الأداء و الكفاءة في العمل
		15	1- مستوى السرعة في إنجاز العمل
		15	2- المثابرة و الدقة و التفاني في العمل
		10	3- إلمامه و معرفته بمتطلبات العمل
		05	4- كتمان المعلومات التي تصله
		45	الإجمالي
			ثانياً: السلوك العام و الصفات
		05	1- التعامل و التعاون
		05	2- الأمانة و الثقة و الأخلاق العامة
		10	3- طاعة الأنظمة و التعليمات
		05	4- المظهر العام و النظام و التدخين
		25	الإجمالي
			ثالثاً: المواظبة في العمل
		05	1- المحافظة على الدوام و الحضور
		05	2- التمارض
		05	3- مدى استعمال للإجازات المرضية
		15	الإجمالي
			رابعاً: القدرات الذاتية
		05	1- مدى الاعتماد على الموظف
		05	2- المبادرة و اليقظة و التفكير البناء
		05	3- إمكانية التقدم و التحسن في المستقبل
		15	الإجمالي
		100	الإجمالي العام

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 298.

ج - طرق تقييم أداء المورد البشري:

يقصد بطرق تقييم أداء المورد البشري "الأدوات التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه"¹

هناك عدة طرق لعملية تقييم أداء المورد البشري نذكر منها:

- **طريقة الترتيب:** وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه، حسب كفاءة كل منهم. وذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي أو التناوبي، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم (1) ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع موظفيه، ثم بترتيب باقي الموظفين بالمقارنة بأفضل موظف وأضعف موظف، وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الموظفين لديه.²

- **طريقة المقارنات الثنائية:** تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية وباقي الأفراد، بفرض أن هناك 5 أفراد بحاجة إلى التقييم، ففي ظل هذه الطريقة يجب القيام بعمل خريطة توضح المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية.³

- **طريقة المقاييس المتدرجة البيانية:** تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم أداء المورد البشري وتقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية حتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل المرؤوسين بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.⁴

- **طريقة التوزيع الإجباري:** تركز هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الطبيعي، حيث أن قيم أي ظاهرة تركز حول القيمة المتوسطة لهذه الظاهرة و انخفاض التركيز حول الطرفين.

و هنا لا بد أن يقوم الرئيس بتوزيع أعضاء مجموعته على جميع مستويات التقييم بنفس النسب المحددة للمستويات المختلفة، طبقاً للمستوى العام لأداء كل عامل وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.⁵

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص.328.

² سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الجودة الشاملة، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2000، ص.109.

³ جاري ديسلر، ترجمة عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، دون سنة الطبع، ص.228.

⁴ المرجع نفسه، ص.224.

⁵ زهير ثابت، مرجع سابق، ص. 120.

- **طريقة الأحداث الحرجة:** يتم تقييم أداء المورد البشري بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها و توصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلباً أو إيجاباً بشرط أن تكون السلوكيات هامة وحساسة ذات تأثير مباشر على أداء المورد البشري الذي يمارسونه، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء.

أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط القوة والضعف لديه.¹

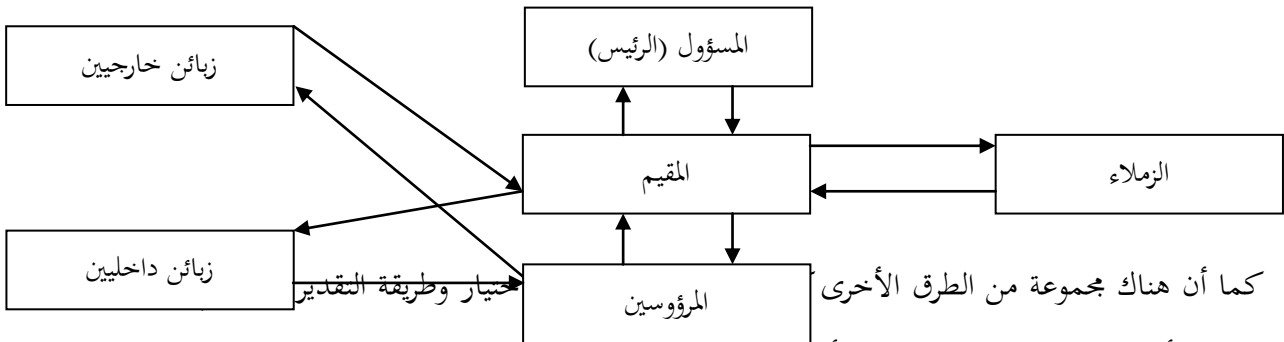
- **طريقة التقرير المكتوب:** هذه الطريقة تعتمد على كتابة الرئيس لتقرير دوري عن كل مرؤوس، دون إلزامه بشكل أو عناصر معينة للتقرير، ومن ثم يستقل كل رئيس بكتابة انطباعاته و تقدير مستوى أداء الموظفين التابعين له، ويستخدم في هذا الشأن المعايير التي يراها مناسبة.²

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافاً معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف ويشير هذا المصطلح أيضاً لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة.³

- **طريقة 360 درجة:** وفق لهذه الطريقة يجري تقييم الفرد من جانب كافة المحيطين به على شكل دائرة قطرها 360 درجة، من جانب كل من: الرئيس، الزميل، المرؤوس، العميل الداخلي، العميل الخارجي، تصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد تقاريره عن أداء مرؤوسيه .

تضمن هذه الطريقة تنوع في المعلومات مما تقلل من التحيز القائم على المعرفة الشخصية أو أي عوامل أخرى من شأنها التأثير على قرار المقيم، كما تستخدم كأساس أو محدد للتعين و التدريب و تحديد المهارات اللازمة من الموارد البشرية.⁴

الشكل رقم (1-2): الأطراف المساهمة في التقييم وفق هذه الطريقة



الإشارة إليه أن في الجانب العملي تستخدم أكثر من طريقة حسب الأهداف المرجوة المتطرق إليها سلفاً.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص.423.

² سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص. 111.

³ المرجع نفسه، ص.112.

⁴ Robert le duff ,encyclopédie du gestion et de management , edit dalloz , paris , 1990 , p896.

المطلب الرابع: مداخل تحسين أداء المورد البشري

توجد عدة مداخل لتحسين أداء المورد البشري نذكر أهمها:

مدخل التحسين المستمر، مدخل إعادة الهندسة، مدخل القياس إلى النمط الأحسن، مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM).

أ - مدخل التحسين المستمر كايزن (KAIZEN):

يعتبر كايزن من وسائل التغيير وتحسين الأداء، حيث أن كلمة كايزن هي يابانية تتكون من شطرين (KIA) تعني التغيير و (ZEN) تعني الأفضل أو الأحسن وكلمة كايزن إجمالاً تعني التحسين المستمر. ولتحقيق كايزن لا بد المرور على خمس خطوات هي:¹

- الخطوة الأولى: تقويم الأوضاع السائدة

يكمن الهدف الأساسي من هذه الخطوة في التفرقة بين ماهو ضروري وغير ضروري واستبعاد غير الضروري، ويتم خلال هذه الخطوة ما يلي:

- وصف العمليات أثناء التشغيل.
- حصر المعدات غير الضرورية.
- حصر الآلات غير المستعملة.
- حصر المنتجات المعيبة.
- حصر الأوراق و المستندات.

- الخطوة الثانية: ترتيب الأشياء بشكل سليم

بعد تنفيذ الخطوة الأولى، يتم تنظيم وترتيب الأشياء بشكل سليم تجنباً لمضيعة الوقت في البحث عن الأشياء.

- الخطوة الثالثة: تنظيف المكان

لا يمكن تحقيق التحسين المستمر إذا كان مكان العمل غير نظيف، وبالتالي لا بد من توفر النظافة حتى يتم بلوغه.

- الخطوة الرابعة: النظافة الشخصية

- من الواجب على كل فرد عامل أن يحافظ على نظافته الشخصية ويكون مثلاً للآخرين.

- الخطوة الخامسة: النظام و الانضباط

لا بد من فرض الانضباط والنظام داخل المؤسسة، حتى تتمكن من تحقيق التحسين المستمر.

¹ علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1998، ص. 92.

ووفقا لهذا المدخل، فإن تطوير الأداء يتسم بالصفات التالية:

- التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة.
 - التطوير المستمر يهتم بتحسين العمليات و لايركز فقط على النتائج.
 - يتم تحسين الأداء في كل المجالات.
 - التحسين المستمر مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا، أي أن كايزن هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
 - لا يمكن أن يتم التطوير إلا في حالة الإقرار بوجود مشكلات.
 - تؤكد فلسفة كايزن على أهمية العميل وضرورة إرضاء وإشباع رغباته.
- إن مدخل التحسين المستمر يهدف إلى تطوير الأداء وبيئة العمل، حيث يقوم العاملون من خلاله بأنفسهم وبتوجيه الإدارة بتقنين قواعد التشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فهم يتبنونها بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، فبذلك يسمح للعاملين بالالتزام بتلك القواعد التشغيلية التي هم من ساهم في إيجادها إضافة إلى فهمهم التام لبنودها ما يسمح بتطويرها فيما بعد إذا رأوا ضرورة إجراء تطوير لها.

ب - مدخل إعادة الهندسة:

- تعرف إعادة الهندسة على أنها تغيير جذري في طريقة تفكير المؤسسة للأشياء، وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات و هياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة و سلوكها و نظم التعويضات و المكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم و العملاء و الموردين و الشركاء الخارجيين الآخرين.¹
- و تتسم عملية إعادة الهندسة بسمات رئيسية هي:²
- التوجه نحو دراسة العمليات و ليس الجزئيات الفرعية.
 - الطموح و تغيير القدم.
 - كسر القواعد و تحطيم التقاليد الموروثة.
 - الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات.

وعليه فإن تطبيق مدخل إعادة الهندسة يعود بفوائد كثيرة على المؤسسة، خاصة أنه يساهم في تحسين أداء المورد البشري من خلال تنظيم العمال و فرق العمل حول النتائج وليس حول المهام، دمج عملية جمع المعلومات مع عملية معالجة

¹ جوزيف كيلادا، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص. 131.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص. 107.

المعلومات، تفويض الصلاحيات للعمال لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي ولمرة واحدة، تخفيض أعمال المراجعة والرقابة، التخلص من التنميط وإتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة.

ج - مدخل القياس إلى النمط الأحسن (القياس المقارن):

يعتبر القياس إلى النمط الأحسن أسلوباً للتطوير والتحسين، يتم من خلاله البحث عن أفضل وأحسن مستويات الأداء خارج المؤسسة والاعتماد عليه لمقارنة وتعديل وتصحيح أساليب الأداء الداخلي. ومن أهم أهداف هذه العملية هو التحسين المستمر و تطوير الأداء بغية تحقيق المزيد من النجاح و ذلك لإرضاء وكسب المزيد من العملاء.

ويتم القياس إلى الأحسن على النحو التالي:¹

- يتم القياس إلى الأحسن خارجياً.
- ثم تحليل مستوى الأداء داخلياً.
- تحديد فجوة الأداء.

- إعداد خطة العمل لسد فجوة الأداء، أي الارتفاع إلى مستوى المؤسسات محل المقارنة.

أما العناصر الأساسية في أسلوب القياس إلى النمط الأحسن فتتمثل في الفلسفة الرئيسية، الإطار الموضوعي، الأهداف، النقاط محل المراجعة، الملامح المميزة.

وبالاعتماد على مقارنة أداء المؤسسة بأداء مؤسسات أحسن منها وتحليل الاختلافات الموجودة بينها والعمل على الارتقاء بأدائها إلى مستوى أداء المؤسسات المتفوقة، يؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى تحسين أداء موردها البشري والارتقاء به أيضاً، من خلال توفير الإمكانيات والظروف المساعدة على تحقيق أداء أفضل والتي لم تكن تتوفر عليها المؤسسة قبل إجرائها لأسلوب القياس المقارن.

د - مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM):

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء المورد البشري بصفة مستمرة .

وقد عرفها Stewart, Deb & Waddell, Dianne " بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على تحريك المواهب والقدرات الخاصة بكل من الإدارة و العاملين لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل مع اعتبار الهدف الأساسي أو الجوهرى تلبية احتياجات العملاء الداخليين و الخارجيين " .¹

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص.152.

كما عرفها Hutchins " مدخل الإدارة المنظمة الذي يتركز على الجودة، ويبنى على مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال رضا العميل بتحقيق منافع للعاملين بالمؤسسة والمجتمع ككل".²

وعرفها أيضا Schuetyer " ثقافة مميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن".³

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق هدف رئيسي هو تحسين أداء المورد البشري كما أثبتت الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المؤسسة التي تطبقها، من خلال تحسين معدل الربحية و تخفيض التكاليف و تحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات العمال، بالإضافة إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

وتتمثل المرتكزات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:⁴

- تحديد العملاء (المستفيدين) واحتياجاتهم ومتطلباتهم.
- وضع معدلات للأداء تتوافق مع متطلبات العملاء.
- الرقابة على النظم والعمليات لضمان الوفاء بالمعدلات.
- توفير الرعاية والدعم والمساندة من الإدارة العليا لمفاهيم الجودة الشاملة، وتحفيز الأفراد العاملين وقيادتهم وفقاً لمفاهيمها.
- الالتزام بمبدأ التحسين المستمر
- دعم الاتصالات وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام وتنمية عمل الفريق.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور كبير في تحسين أداء المورد البشري من خلال توفير الأمن الوظيفي وتقليل المخاطر في جو العمل، توفير أدوات تقييم عادلة وموضوعية لتقييم أداء المورد البشري، تطوير مهارات وقدرات المورد البشري من خلال التدريب، فسح المجال للمورد البشري للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف

¹ محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص. 59.

² صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق و مقترحات التطوير)، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004، ص. 19.

³ زين الدين عبد الفتاح فريد، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996، ص. 24.

⁴ علي السلمي، مرجع سابق، ص. 156.

واتخاذ القرارات وهذا حتما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم الشديد للمؤسسة، وبالتالي كل هذه العناصر ستؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة.

خلاصة المبحث الثاني:

من خلال دراستنا للمبحث الثاني نستخلص أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على أداء موردها البشري باعتباره مصدر الطاقات الذهنية والفكرية الهائلة خاصة في العصر الحالي الذي بات يعرف بعصر المعرفة، إذ يعد تقييم أداء المورد

البشري أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخلها على تأدية العديد من أنشطتهم وهما عمليتان تشملا جميع مستويات المؤسسة مهما كانت تخصصها.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري.

تمهيد:

في ظل متغيرات العولمة، ازدادت المنافسة العالمية وأصبحت المؤسسات تهتم بالجودة، حيث سارعت لتطبيق نظام إدارة الجودة اقتناعاً منها على أنه أحد مفاتيح النجاح في الأسواق الداخلية والخارجية والسبيل لزيادة الأرباح والتحكم في التكاليف وزيادة القدرة التنافسية وتحسين أدائها خاصة أداء موردها البشري.

ومع أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات لتحسين أداء موردها البشري، خصص هذا المبحث لتناول العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري وسيتم التطرق إلى ذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: منافع تطبيق إدارة الجودة ايزو 9001-2000 على أداء المورد البشري

المطلب الثاني: أهم آثار تطبيق إدارة الجودة على أداء المورد البشري

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول كل من إدارة الجودة وأداء المورد البشري

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المورد البشري

المطلب الأول: منافع تطبيق إدارة الجودة ايزو 9001-2000 على أداء المورد البشري

يعود تطبيق إدارة الجودة ايزو 9001-2000 بمنافع عديدة على أداء المورد البشري أهمها:¹

- تزود إدارة الجودة العاملين بوسائل تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، من خلال توفير الموارد المناسبة، التدريب وتعليمات العمل والبيئة الصحيحة والدافعية.
- يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة وتحديد بطريقتها تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة، من خلال تخطيط الجودة ووضع الإجراءات والمواصفات والإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقوموا بأدائه.
- يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المؤسسة بطريقة مهيكلتة مما يؤسس قاعدة لتدريب وتثقيف العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم من خلال توفير الممارسات الرسمية الموثقة (دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل) التي ينبغي إعادة النظر فيها بصورة مستمرة وإدامتها وإبقاؤها قيد التنفيذ.
- تحسين عمليات الإتصال الداخلية من خلال عدم اللجوء إلى القرارات الفردية والإرتجالية، وإعطاء الثقة للعاملين مما ينعكس ايجابيا على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل.
- تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء عن التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى، وتزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط عملياتهم.
- المحافظة على جودة ثابتة للسلع أو الخدمات، عن طريق تحديد أي حالة لعدم التطابق أو الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة.
- تحديد الوصف الوظيفي والصلاحيات والمسؤولية لكل عامل في المؤسسة يوفر وضوحا وشفافية للواجبات والمسؤوليات.

المطلب الثاني: أهم آثار تطبيق إدارة الجودة على أداء المورد البشري

إن رغبة المؤسسة في الحصول على الشهادة لأنظمة إدارة الجودة لا بد أن يصاحبها تغييرات جذرية وهيكلية حقيقية في الأداء.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص. 64.

وكم هو معلوم فإن التكوين المستمر يؤدي إلى تزويد الأفراد بمختلف مستوياتهم بمفاهيم إدارة الجودة، كما أن التدريب يهدف إلى تمكين العاملين من التطبيق الجيد لإدارة الجودة وهذا بمختلف فئاتهم، كما أن توفير الجو المناسب يساهم حتما في تحسين أداء المورد البشري للمؤسسة.

وقد ركزت إدارة الجودة على إدارة الموارد وخاصة المورد البشري فهي تركز على مشاركة الأفراد، تدريبهم، تحرير قدراتهم....، وعليه فإن أية مؤسسة تسعى للحصول على شهادة الايزو لا بد لها من تحسين أداء موردها البشري وذلك من خلال:

أ- مشاركة الأفراد:

كإسناد لأهداف تحسين أداء المورد البشري، يجب على المؤسسة أن تشجع إشراك وتطوير أفرادها من خلال:¹

- التدريب المستمر وتخطيط المهنة (المواقع الوظيفية).
- تعريف (تحديد) المسؤوليات والصلاحيات.
- تأسيس أهداف الفرد والفريق، إدارة عملية الأداء وتقوم النتائج.
- تيسير (تسهيل) إشراك الأفراد في إعداد الهدف وصنع القرار.
- التمييز والتحفيز.
- تيسير (تسهيل) الاتصال المفتوح والمتبادل للمعلومات.
- المراجعة المستمرة لحاجات الأفراد.
- إيجاد الظروف المناسبة للابتكار.
- التأكيد على فرق العمل الفاعلة.
- إيصال المقترحات والأفكار.
- استخدام المقاييس الخاصة برضا الأفراد.
- البحث والاستفسار عن أسباب مغادرة الأفراد وترك المؤسسة.

ب- تحديد قدرات الأفراد:

يتطلب على المؤسسة أن تعمل على ما يلي:²

- تحديد المقدرات المطلوبة في الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص. 136.

² ليث علي الحكيم وآخرون، مرجع سابق، ص. 388.

- التأكد من أن الأفراد العاملين فيها مدركين لأهمية نشاطهم بالجودة ولكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف إدارة الجودة.

- الاحتفاظ بسجلات مناسبة للتكوين والتدريب والمهارات والخبرات.

والمؤسسة من أجل توفير القدرات والكفاءات الضرورية فهي تقوم بتحليل احتياجاتها الحالية والمتوقعة لهذه القدرات ثم تقارنها بالمتاح فعلا في المؤسسة، ولتوفير هذه القدرات لا بد من مراعاة مصادر مثل:¹

- الطلبات المستقلة ذات العلاقة بالخطط الإستراتيجية والتشغيلية والأهداف.

- حاجات نجاح مشاركة الإدارة وقوة العمل.

- التغييرات في عمليات المؤسسة، أدواتها ومعداتها.

- تقويم أداء العمال لانجاز أنشطة محددة.

ت- تدريب الأفراد:²

التخطيط للتكوين والتدريب كحاجات لا بد أن براعي التغيير الناتج من طبيعة عمليات المؤسسة، مراحل تطور وتنمية العمال وثقافة المؤسسة، والهدف هو تميز الأفراد بمعرفة ومهارات تسهمان مع الخبرة في تحسين قدراتهم، التكوين والتدريب يجب أن يؤكد على أهمية تلبية متطلبات وحاجات وتوقعات الزبون والأطراف المستفيدة ذات العلاقة المهمة.

ومن أجل انجاز أهداف المؤسسة وتطوير قدرات أفرادها، فإن التخطيط للتكوين والتدريب لا بد أن يراعي: خبرات الأفراد، المعرفة الضمنية والصريحة، مهارات القيادة والإدارة، أدوات التخطيط والتحسين، تشكيل فرق العمل، حل المشاكل، مهارات الاتصال، السلوك الاجتماعي والثقافة، المعرفة بالأسواق وحاجات وتوقعات الزبائن والجهات (الأطراف) المستفيدة، الإبداع والابتكار.

ولتسهيل إشراك الأفراد، فإن التكوين والتدريب لا بد أن يتضمن أيضا:

سياسات وأهداف المؤسسة، الرؤية المستقبلية للمؤسسة، التغيير والتطوير التنظيمي، تنفيذ عمليات التحسين، منافع الإبداع والابتكار، تأثير المؤسسة على المجتمع، البرامج التمهيدية لتكوين وتدريب الأفراد الجدد، البرامج الدورية للإنعاش، تطوير إمكانات ومهارات الأفراد المتدربين حاليا.

وخطط التدريب يجب أن تتضمن:

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص. 137.

² المرجع نفسه، ص. 138، 139.

البرامج والطرق، الموارد التي تحتاجها، التعريف (تحديد) الإسناد الضروي داخليا، التقويم بمصطلحات تعزيز مقدرات (كفاءات) الأفراد، قياس الفعالية (الفاعلية) وأثرها على المؤسسة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول كل من إدارة الجودة وأداء المورد البشري

1- مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، من إعداد الباحثة موزاوي سامية، جامعة الجزائر، 2004/2003.

قامت الباحثة بتقديم التغيير باعتباره ظاهرة ضرورية لاستمرارية المؤسسات المعاصرة في الوقت الراهن، كما تطرقت إلى مفهوم معايير الإيزو وتصنيفاته ومراحل الحصول على هاته الشهادة، بالإضافة إلى تقديم عام حول إدارة الجودة الشاملة مروراً بمفهومها وتطورها ومبادئها.

ثم تناولت الباحثة تسيير الموارد البشرية وفق معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، وقامت بتطبيق ذلك على الشركة الجزائرية للأثاث المعدني CAMMO، وقد توصلت إلى نتيجة أساسية مفادها أن تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة يحظى بأهمية ومكانة أكبر مما هو عليه ضمن معايير الإيزو.

2- الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة) باتنة، من إعداد الباحثة الهام يحيوي، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007.

هدفت هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني إلى التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة وبإحدى شركات الاسمنت خاصة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها تدهور مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية لكن بشركة الاسمنت عين التوتة اتسم بالتطور الإيجابي، بالإضافة إلى تطور الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث تمتاز الشركة محل الدراسة بجودة منتوجها وتحاول تحسين خدماتها.

3 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، من إعداد الباحثة بلجل نادية، جامعة بسكرة، 2013-2014.

سعت الباحثة إلى البحث عن العوامل الحاسمة في تسيير الموارد البشرية و المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أبرزت العوامل الحاسمة في التكوين الإداري و تسيير المعارف و التدريب على اجودة ، تم بينت في دراستها بأن تسيير المعارف يمارس من خلال تشجيع الرؤساء على العمل الجماعي وذلك يكون من خلال عملهم بالمصلحة العامة ولو أنها ليست بعملية مقصودة يقصد من ورائها بنشر المعارف، و أوضحت أن مظاهر التمكين تتعلق بتحفيز الذات غير أن

هذه المظاهر غير ممارسة بشكل كبير لأن الغرض منه حقيقة هو تفويض السلطة و تنمية روح المسؤولية لدى الموظفين و هو ما لا يظهر في نتائج دراستها بهذا الجانب، ثم أبرزت أن التدريب على الجودة يتجلى خاصة في جانب كفاءات التعامل الفعال مع الزبائن، و أن كل هذه العناصر لها أثر إيجابي على المؤسسة.

4 - أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بسلطنة عمان، من إعداد الباحث عبد الله حمد محمد الجساسي الأكاديمية البريطانية، 2010-2011.

أبرز الباحث أهمية دراسته من خلال شقين حيث تمثل الشق الأول في الأهمية العلمية والذي أسرد فيه أن موضوع الحوافز له آثار كبيرة في توجيه سلوك المورد البشري، بالإضافة إلى أن هناك ندرة في دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين بوزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، لذا فإن هذه الدراسة قد تثري المكتبة الإدارية بما سوف تتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث أنواعها، وأساليبها وفوائدها، وأداء المورد البشري من حيث المفهوم والتقييم وتحسين أدائه، أما بالنسبة للأهمية العملية فتتلخص فيما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرحه من توصيات وإمكانية الاستفادة من ذلك في تعديل نظم الحوافز في المؤسسات الأمانية بشكل عام أو التأكد على استمرارها في نظمها القائمة.

5 - مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، من إعداد الباحث بن أحسن ناصر الدين، جامعة باتنة، 2008-2009.

كان تركيز الباحث منصبا على موضوع الجودة في المنتجات المادية، بحيث تطرق إلى العديد من الأساليب والإجراءات التي من خلالها تمكن المؤسسات بأن ترقى بجودة منتجاتها، بالإضافة إلى ذلك بين أن النماذج المستخدمة حاليا في قياس جودة الخدمة تعتمد على الأساس في تقييم المستفيد من الخدمة كما أنها لا تحظى بإجماع المختصين سواء تعلق الأمر بنموذج الفجوات أو بنموذج الأداء الفعلي للخدمة.

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية كانت على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة قلمة، وقد توصل إلى أن اهتمام الوكالة التجارية بالزبائن غير كافي وعليها يجب أن تبادر بتقديم الخدمات والنصائح والإرشادات للزبائن لكي لا تفقدتهم.

ومما سبق يمكن صياغة فرضيات الدراسة ونموذجها كالآتي:

فرضيات الدراسة :

بناء على تساؤلات البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر لإدارة الجودة في تحسين أداء المورد البشري

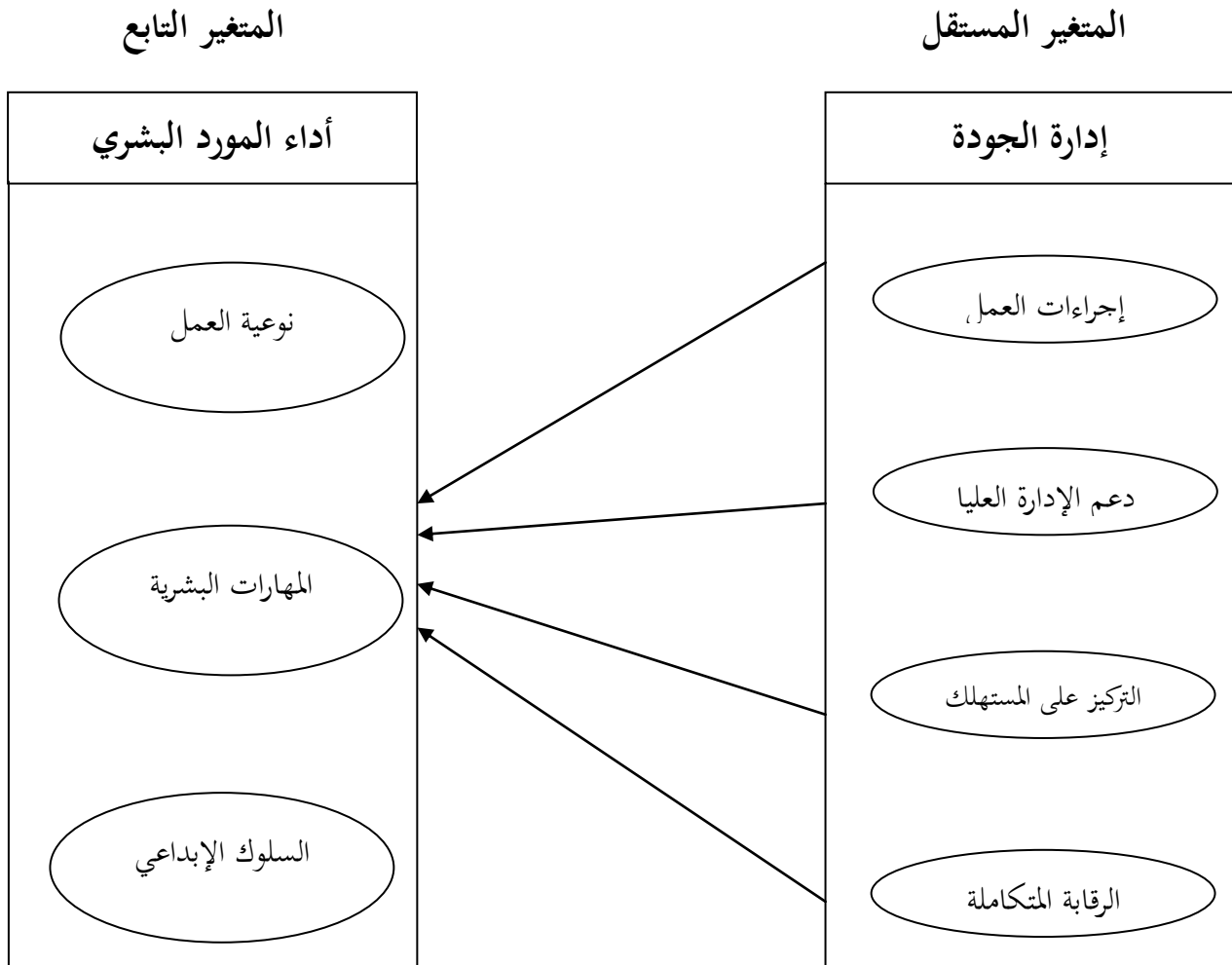
و بناء على الفرضية الرئيسية تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر إيجابي لإجراءات العمل على تحسين أداء المورد البشري.
- يوجد أثر إيجابي لدعم الإدارة العليا على تحسين أداء المورد البشري.
- يوجد أثر إيجابي للتركيز على المستهلك لتحسين أداء المورد البشري.
- يوجد أثر إيجابي للرقابة المتكاملة على تحسين أداء المورد البشري.

نموذج الدراسة :

يعد أداء المورد البشري المتغير التابع وسيتم قياسه من خلال مجموعة أبعاد هي: جودة العمل، كمية العمل، المواظبة في العمل، السلوك الإبداعي.

بينما تمثل إدارة الجودة المتغير المستقل ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية: (مستوى الأداء، المظهر الخارجي، التحسين المستمر، خدمات ما بعد البيع). وعليه يمكن تمثيل نموذج الدراسة كما يلي:



خلاصة المبحث الثالث:

من خلال دراستنا للمبحث الثالث نستخلص أن الاهتمام بإدارة الجودة أمراً ضرورياً، لأنها تعتبر من بين السبل المتاحة للتغيير أمام المؤسسات، إن تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات يسمح لها بالتغيير و ذلك من خلال تحسين في أداء موردها البشري و فعاليتها و كفاءتها وبالتالي فإن إدارة الجودة تمكن المؤسسات من بلوغ أهدافها و تكسبها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة العالمية.

وفي الأخير فإن نجاح أي مؤسسة لا يتوقف فقط على الإدارة العليا، و إنما يتعداه إلى مشاركة جميع الأفراد على اعتبار أن إدارة الجودة هي مسؤولية الجميع، إذ أن هذه المشاركة الجماعية تشكل حافزاً حقيقياً من شأنه أن يجند جميع الأفراد و يجمعهم على هدف واحد و يسمح باستغلال و توحيد كافة جهود المورد البشري و كفاءتهم في إنجاح المؤسسة.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من إدارة الجودة وتحسين أداء المورد البشري، إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثين حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة فرضيات، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة. وقد قسّم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة وأسلوبها

لفهم أسلوب الدراسة نوضح كيف تم تصميم البحث.

1- تصميم الدراسة:

عرف (2005) Minisi تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الاطار النظري، الاشكالية، التحليل، والنتائج).¹ ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي (Zikmund, 2003).²

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي:

- * الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيراً معيناً يحدث أو أن سلوكاً أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض).
- * جمع البيانات الأولية.
- * تكوين الإطار النظري.
- * تكوين الفرضيات.
- * تجميع البيانات الإضافية.
- * تحليل البيانات.

¹ Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005, p 95.

² Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003, p 185.

*الاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).

- في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة إدارة الجودة وأداء المورد البشري، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

- وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي (Brayman, 1984, p 84).¹ وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

2- جمع بيانات الدراسة:

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

أ. أنواع مصادر البيانات:

إن هذا البحث اعتمد في استكمال محتواه على نوعين من البيانات الأولية والثانوية والتي تجلت في:

• البيانات الأولية:

وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة، وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، وبعد تفرغها تم تحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، وتم التحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (Statistical Package for Social Science).

• البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الكتب، الدوريات، المنشورات الورقية، والالكترونية، والرسائل الجامعية، المقالات، التقارير المتعلقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساهمت في التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

¹ Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84

3- أداة الدراسة:

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

الاستبيان عبارة عن قائمة من الأسئلة تهدف إلى دراسة فئة معينة، وهو من أكثر أدوات البحث شيوعاً، ويسمى أيضاً إستقصاء، إستفتاء، إستطلاع آراء.¹

وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، قسم خاص بإدارة الجودة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل إدارة الجودة احتوى على خمسة عشر مؤشر قياس لأربعة أبعاد هي إجراءات العمل (أربعة مؤشرات قياس)، دعم الإدارة العليا (أربعة مؤشرات)، والتركيز على المستهلك (أربعة مؤشرات)، والرقابة المتكاملة (ثلاثة مؤشرات). وتعلق المحور الثالث بأبعاد المتغير التابع أداء المورد البشري والذي احتوى على إثني عشر مؤشر قياس لثلاثة أبعاد هي أربعة مؤشرات لقياس نوعية العمل، أربعة مؤشرات لقياس المهارات البشرية، أربعة مؤشرات لقياس السلوك الإبداعي. (أنظر الملحق A).

4- أساليب التحليل:

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS وهو من البرامج الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفلطح ومعامل الارتباط ومعادلات الأحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

أ. المتوسط الحسابي (**Arithmetic Mean**): يعد المتوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية.²

¹ وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009، ص 05.
² إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 96.

ب. الانحراف المعياري (**Standard Deviation**): ببساطة نقول إن الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة.

الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت المطلق وأشهرها استخداما بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة.

وتستخدم الصيغ الرياضية السابقة لحساب الانحراف المعياري سواء S للعينة أو O للمجتمع.¹

ت. معامل كرونباخ ألفا (**Cronbach's Alpha**): يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 50%.

ث. معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**): يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X, Y) ، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.²

ج. معامل الالتواء (**Skewness**): يعرف الالتواء على أنه درجة البعد عن التماثل وندوس الالتواء في حالة التوزيعات وحيدة القمة.

ح. معامل التفلطح (**Kurtosis**): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

خ. تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression analysis**) وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

د. تحليل الانحدار البسيط (**Simple Regression analysis**) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية (إجراءات العمل، دعم الإدارة العليا، التركيز على المستهلك، الرقابة المتكاملة) على المتغير التابع وهو أداء المورد البشري.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

¹ حسين ياسين طعمة، إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط1، 2009، ص 230.

² نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د ط، ص 448.

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة، وفيما يلي تعريف بالمؤسسة.

2- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

أ. نشأة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل :

تأسست المؤسسة كنتيجة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، الذي نتج عنه إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية "SONELEC" و التي تأسست بموجب القرار رقم(83/69) الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969، التي انقسمت وأعيدت هيكلتها في إطار تنظيم الاقتصاد المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات (1980)، وكان ذلك طبقا للمرسوم رقم(242/80) الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980 والمتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية حيث تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والالكترونية (الشركة الأم) في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات وهي:

- 1- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية (E.N.I.E)، ومقرها سيدي بلعباس.
- 2- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (E.N.I.E.M)، ومقرها تيزي وزو.
- 3- المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية (E.N.E.L)، بلكور (العاصمة).
- 4- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (E.N.I.P.E.C)، ومقرها سطيف.
- 5- المؤسسة الوطنية للاتصال (E.N.T.C)، ومقرها تلمسان.
- 6- المؤسسة الوطنية للمصاعد (E.N.A.S.C)، ومقرها العاصمة.
- 7- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (E.D.I.M.E.L)، ومقرها العاصمة.
- 8- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (E.N.I.CAB) وكان مقرها الرئيسي بالعاصمة وكانت تشرف على تسيير

ثلاث وحدات إنتاجية، ألحقت بها بموجب المرسوم 83/27 المؤرخ في 01/01/1983 وهي:

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة: المختصة في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية المعزولة ذات الضغط المنخفض والمتوسط بطاقة إنتاجية تبلغ 26000 طن سنويا.

- وحدة واد السمار بالحرش: المختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية بطاقة إنتاجية قدرها 55000 طن سنويا.

- وحدة بسكرة: المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة، وتصل طاقتها الإنتاجية إلى 28000 طن سنويا، وهي التي سنتطرق لها بالتفصيل لكونها محل دراستنا.

نشأت المؤسسة محل الدراسة ضمن مخطط التنمية الاقتصادية ضمن المخطط الرباعي: 1980-1984 بغطاء مالي قدره 1927 مليون دينار جزائري، ونظرا لنقص الإمكانيات المالية والتكنولوجية وعدم كفايتها لإنجاز مثل هذا المشروع الضخم والهام، قامت مؤسسة SONELEC بإبرام عدة عقود مع مؤسسات وطنية وأجنبية أهمها:

- GINI-SIDER: مؤسسة وطنية اهتمت بأشغال الهندسة المدنية.
- BATIMETAL: مؤسسة وطنية اهتمت ببناء المصنع.
- ENITEL: مؤسسة وطنية اهتمت بتجهيز المصنع بإنارة.
- ENETC: مؤسسة وطنية اهتمت بالتكييف والتهوية.
- ENP: مؤسسة وطنية اهتمت بأشغال الدهن والطلاء.
- INVEST-IMPORT: مؤسسات يوغسلافية مهمتها تركيب الآلات.
- SOGELERG: مؤسسة فردية فرنسية الأصل مهمتها دراسة الأشغال الهندسية المدنية كلفت بإعداد الهياكل القاعدية.

- SKET: مؤسسة ألمانية متخصصة في إنشاء هذا النوع من المشاريع، تكلفت بدراسة تجهيز المشروع بالآلات والمعدات وكذا تكوين الأيدي العاملة المختصة بألمانيا.

- VINCOTTE: مؤسسة بلجيكية اختصت في التركيب والمراقبة لأجهزة الإنتاج.

في نهاية شهر ديسمبر من سنة 1997 أعيدت هيكلية المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بالجزائر العاصمة والتي تعتبر المؤسسة الأم وفقا للقرار الصادر بتاريخ 30 ديسمبر 1997 الوارد عن الشركة القابضة العمومية (HOLDING). بحيث أصبحت كل وحدة مستقلة بذاتها، وقد انبثق عن هذا الانقسام ثلاثة وحدات إنتاجية هي:

1. وحدة بسكرة.

2. وحدة السمار بالحراش.

3. وحدة جسر قسنطينة بالقبة.

ب. التعريف بوحدة بسكرة (ENICAB):

تقع المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل قرب المدينة وتعد من أكبر المؤسسات على المستوى الوطني والإقليمي في مجال تخصصها، حيث تقدر مساحتها بحوالي: 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة حيث تشمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن ومستودعات، أما القسم الباقي هو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ 26 هكتار تشمل مواقف السيارات ومختلف المعدات الأخرى، وتوجد مساحات خضراء تستعمل كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج التام الصنع، ولقد بدأت الوحدة نشاطها الحقيقي في 1986 وانفصلت عن المؤسسة الأم في نهاية 1997.

وجدير بالذكر أن مؤسسة ENICAB حائزة على شهادة الإيزو، وهذا دليل على تطور منتجاتها وجودتها في السوق الوطنية والأسواق الدولية، كما أن للوحدة عدة متعاملين محليين وأجانب نذكر منهم:

* الموردون الأجانب:

- 1- SARCOVSAN شركة تركية تزود المؤسسة بمادة النحاس.
- 2- MARCRICH شركة إسبانية تزود المؤسسة بمادتي الألمنيوم والنحاس.
- 3- MIDALCABLE شركة بحرينية تزود المؤسسة بمادة الألمنيوم.
- 4- BOREALIS شركة بلجيكية تستورد منها المؤسسة مادة PRC.
- 5- PLASCORB شركة فرنسية تستورد منها المؤسسة مادة PRC، ومادة الطباشور.
- 6- ASPELL شركة فرنسية تستورد منها المؤسسة مادة PRC.
- 7- TEKFEN شركة تركية تستورد منها المؤسسة مادة PVC.
- 8- ANONYME- SOCIETTE- BOMAYA شركات فرنسية تستورد منها المؤسسة مادة الطباشور.

* أما الموردون المحليين فيتمثلون في:

- شركة ENAB بسكيكدة تزود المؤسسة بالخشب.
 - شركة ENIB بسكيكدة تمونها بمادة PVC.
 - شركة ENG بالخروب تزود المؤسسة بمادة الطباشور.
 - مؤسسة الكوابل بالقبة تزود المؤسسة بمادة النحاس PVC.
- بينما تتعامل في تسويق منتجاتها مع عدة زبائن من بينهم:
- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وهي الزبون الرئيسي.
 - المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية KAHRIF.
 - المؤسسات الخاصة.
 - بعض تجار الجملة.
 - كما تصدر المؤسسة منتجاتها إلى بعض الدول العربية والأوروبية.

ت. التعريف بمنتوج المؤسسة:

تختص وحدة بسكرة للكوابل في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمسة مجموعات رئيسية وهي

كالآتي:

- 1- كوابل ذات الاستعمال المنزلي (كوابل منزلية).
 - 2- كوابل ذات الاستعمال الصناعي (كوابل صناعية).
 - 3- كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض.
 - 4- كوابل ذات الاستعمال في الشبكات الكهربائية.
 - 5- كوابل غير معزولة.
- كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل.

وتمر عملية الإنتاج لمعظم الكوابل بعدة مراحل وهي القلد، الظفر، العزل، التجميع، التسليح والتدريع، والتغليف، حتى تصبح في شكلها النهائي والمعد للتسويق، حيث:

- مرحلة القلد هي عبارة عن تقليص سمك النحاس والألمنيوم عن طريق التمديد.
- مرحلة الظفر هي عملية لف عدد محدد من الأسلاك الناتجة عن المرحلة الأولى.
- مرحلة العزل هي عملية تغليف الأسلاك بمادة بلاستيكية (PVC, PRC).
- مرحلة التجميع هي عملية جمع الأسلاك معزولة.
- مرحلة التسليح والتدريع وهي عملية تليف لشريط واقى يحمي الكوابل من العوامل الخارجية.
- مرحلة التغليف وهي آخر عملية تتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقى.

ث. الهيكل التنظيمي لمؤسسة (ENICAB):

الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، ويمكن عرض الهيكل التنظيمي في الشكل الموالي: (أنظر الملحق C).

ح. أهمية مؤسسة صناعات الكوابل (ENICAB):

إن إنجاز مركب ضخم كمركب الكوابل ببسكرة، يعتبر إنجازا إستراتيجيا نظرا للأهمية الاقتصادية التي تكتسبها هذه المؤسسة، والتي تهدف إلى تقليل التبعية الاقتصادية في مجال إنتاج الكوابل. لذلك نجد أن الأهمية المميزة لهذه الوحدة نابعة من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها وتحكمها في تقنيات الإنتاج المتطور والتي من خلالها تنتج منتجات ذات مستوى عالي من الجودة، والتي أدت بها إلى الحصول على شهادة الإيزو، وهذا ما زاد من أهمية هذه المؤسسة. كما تعتبر الشهادة تأشيرة لدخول المؤسسة للسوق العالمية ومن ثم قدرتها على تسويق المنتج المحلي ومنافسة المؤسسات العالمية، ولعل أهم مبتغى من عملية التصدير لهذه المنتجات هو مساهمتها بصورة فعالة في زيادة مدخلات التجارة الخارجية وكذا رسم سمعة جيدة للمنتج الجزائري في الأسواق العالمية.

ومنه يمكن اظهار أهمية مؤسسة صناعة الكوابل فيما يلي:

- 1- إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة في مجال صناعة الكوابل.
- 2- تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجيات السوق المحلية.
- 3- تصدير منتجاتها إلى الخارج والمساهمة في تحسين الميزان التجاري وإدخال العملة الصعبة لخزينة الدولة.
- 4- القضاء على التبعية الاقتصادية للدول المتقدمة المتطورة في مثل هذه المنتجات.
- 5- تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي بهذه المنتجات وهذا يتوقف على مكانة المؤسسة في السوق وجودة إنتاجها.
- 6- إمتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب الشغل الجديدة وهذا ما يتضح من خلال عدد العمال لهذه المؤسسة.

3- عينة الدراسة:

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيل جيد ويتم دراستها والتعرف على خصائصها ومنها نستنتج¹ المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة، ونظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين ، تم اختيار عينة ملائمة من موظفي الإدارة بالمؤسسة، وكانت القاعدة توزيع أكبر عدد من الاستمارات للوصول إلى أعلى قدر من تمثيل للمجتمع. حيث تم توزيع 80 استبياناً على موظفي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة استرجعت منها 50 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت تقريبا 64.0%.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

1- ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج.²

¹ أيمن أحمد راشد، مرجع سابق، ص. 12.

² محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000، ص 35.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

1-1 . إدارة الجودة

الجدول رقم (2-1-أ) معامل الثبات لفقرات بعد إجراءات العمل

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,529

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات إجراءات العمل يفوق (50%) حيث كانت نسبته (52,9%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ب) معامل الثبات لفقرات بعد دعم الإدارة العليا

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,644

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات دعم الإدارة العليا أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (64,4%) هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول رقم (2-1-ج) معامل الثبات لفقرات بعد التركيز على المستهلك

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,639

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التركيز على المستهلك يفوق (50%) حيث كانت نسبته (63,9%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-د) معامل الثبات لفقرات بعد الرقابة المتكاملة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
03	0,751

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الرقابة المتكاملة أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (75,1 %) هذا يعني أن معامل الثبات لهذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ك) معامل الثبات لفقرات متغير إدارة الجودة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
15	0,745

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات إدارة الجودة أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (74,5 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

2-1. أداء المورد البشري:

الجدول رقم (2-1-هـ) معامل الثبات لفقرات نوعية العمل

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,523

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات نوعية العمل أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (52,3 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-و) معامل الثبات لفقرات المهارات البشرية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,524

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات المهارات البشرية أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (52,4 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ز) معامل الثبات لفقرات السلوك الإبداعي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,654

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات نمط السلوك الإبداعي أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (65,4 %) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ي) معامل الثبات لفقرات متغير أداء المورد البشري

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
12	0,757

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات أداء المورد البشري أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (75,7%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

2- صدق أداة الدراسة:

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك: تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (أنظر الملحق B). وفي الحقيقة لا يكتفى بالأسلوبين السابقين رغم أهمهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق البنائي والذي يعرف بدقة أكثر الصدق التقاربي. ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد التي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (2-2-أ): الصدق البنائي لمؤشرات بعد إجراءات العمل

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون	الفقرة 1
مستوى الدلالة	
حجم العينة	
معامل بيرسون	الفقرة 2
مستوى الدلالة	

50	حجم العينة	
,661**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
,521**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1% .
* مستوى الدلالة 5% .

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 52.1% و 66.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد إجراءات العمل.

الجدول رقم (2-2-ب): الصدق البنائي لمؤشرات بعد دعم الإدارة العليا

الإحصائيات	البعد الفقرات
,408**	الفقرة 1
,003	معامل بيرسون
50	مستوى الدلالة
,466**	الفقرة 2
,002	معامل بيرسون
50	مستوى الدلالة
,529**	الفقرة 3
,003	معامل بيرسون
50	مستوى الدلالة
,640**	الفقرة 4
,000	معامل بيرسون
50	مستوى الدلالة

** مستوى الدلالة 1% .
* مستوى الدلالة 5% .

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 52.9% و 64% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث تراوحت مستويات الدلالة بين 0.000 و 0.003 وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1، والبعد بلغ 46.6% و 40.8% إلا أنهما دالان إحصائياً عند مستوى دلالة 1%، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد دعم الإدارة العليا.

الجدول رقم (2-2-د): الصدق البنائي لمؤشرات بعد التركيز على المستهلك

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون	الفقرة 1
مستوى الدلالة	
حجم العينة	
معامل بيرسون	الفقرة 2
مستوى الدلالة	
حجم العينة	
معامل بيرسون	الفقرة 3
مستوى الدلالة	
حجم العينة	
معامل بيرسون	الفقرة 4
مستوى الدلالة	
حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 62.8% و 83.4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث تراوحت مستويات الدلالة بين 0.000 و 0.003 وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 والبعد بلغ 41.5% إلا أنه دال إحصائياً، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد التركيز على المستهلك.

الجدول رقم (2-2-و): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الرقابة المتكاملة

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون	الفقرة 1

,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
,902**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
,705**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 70.5% و 90.2% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد الرقابة المتكاملة.

الجدول رقم (2-2-ط): الصدق البنائي لمؤشرات بعد نوعية العمل

الإحصائيات	البعد الفقرات
,290*	الفقرة 1
,041	معامل بيرسون
50	مستوى الدلالة
,451**	حجم العينة
,001	الفقرة 2
50	معامل بيرسون
,504**	مستوى الدلالة
,000	حجم العينة
50	الفقرة 3
,760**	معامل بيرسون
,000	مستوى الدلالة
50	حجم العينة
	الفقرة 4

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 50.4% و 76% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث تراوحت مستويات الدلالة بين 0.001 و 0.041 وهي أقل من 0.05 ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1، 2 والبعد بلغ 29% و 45.1% إلا أنهما دالان إحصائياً عند مستوى دلالة 1% و 5% على التوالي، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد نوعية العمل.

الجدول رقم (2-2-ظ): الصدق البنائي لمؤشرات بعد المهارات البشرية

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون	الفقرة 1
مستوى الدلالة	
حجم العينة	
معامل بيرسون	الفقرة 2
مستوى الدلالة	
حجم العينة	
معامل بيرسون	الفقرة 3
مستوى الدلالة	
حجم العينة	
معامل بيرسون	الفقرة 4
مستوى الدلالة	
حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 53% و 67.7% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث تراوحت مستويات الدلالة بين 0.000 و 0.044 وهي أقل من 0.05 ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 3 والبعد بلغ 27.9% إلا أنه دال إحصائياً، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد المهارات البشرية.

الجدول رقم (2-2-ف): الصدق البنائي لمؤشرات بعد السلوك الإبداعي

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون	الفقرة 1

,001	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
,540**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
,613**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
,763**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1% .
* مستوى الدلالة 5% .

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 54% و 76.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث تراوحت مستويات الدلالة بين 0.000 و 0.001 وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 والبعد بلغ 44.3% إلا أنه دال إحصائيا ، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي ل فقرات بعد نوعية العمل.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

■ توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول (2-3-أ): توزيع العينة حسب الجنس



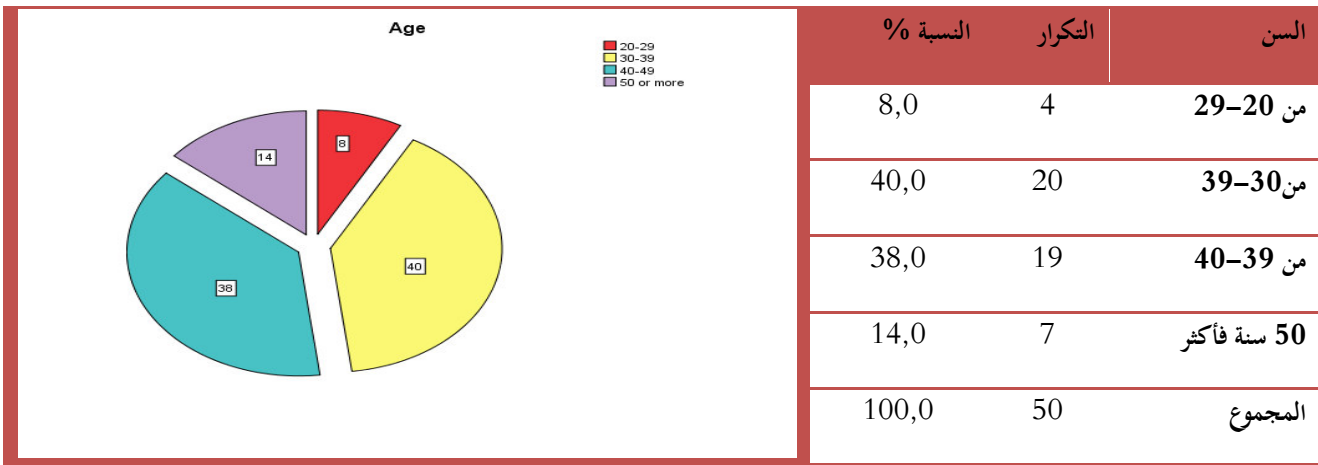
أنثى	9	18,0
المجموع	50	100,0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 82% بينما نسبة الإناث 18% وهي نسبة متباعدة حيث أن أغلب الموظفين كانوا من فئة الذكور.

توزيع العينة حسب السن :

الجدول (2-3-ب): توزيع العينة حسب السن

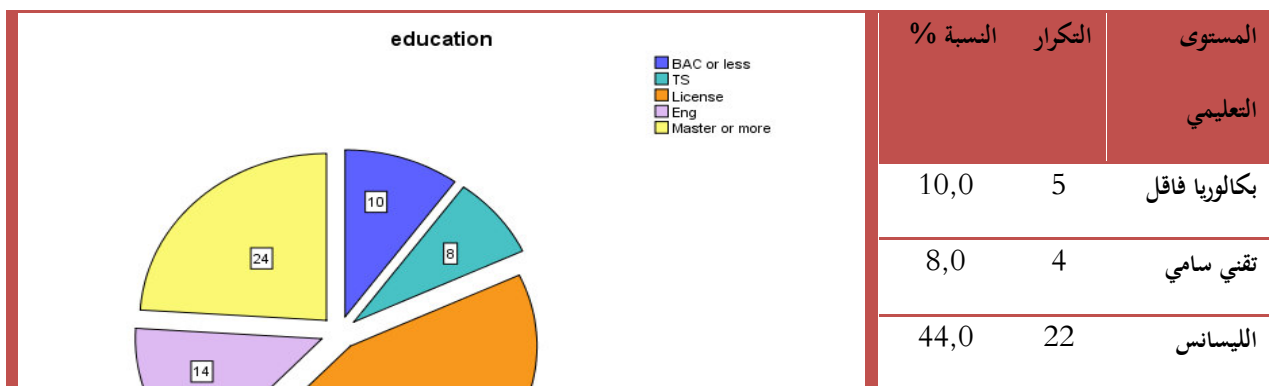


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية من (30-39) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب وبلغت أكثر من 40%، بينما كانت نسبة الفئة من (40-39) بلغت 38%، أما الفئة (29-20) بلغت 8% فقط، أما الفئة من 50 سنة فأكثر فهي تمثل 14%.

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي :

الجدول (2-3-ج): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



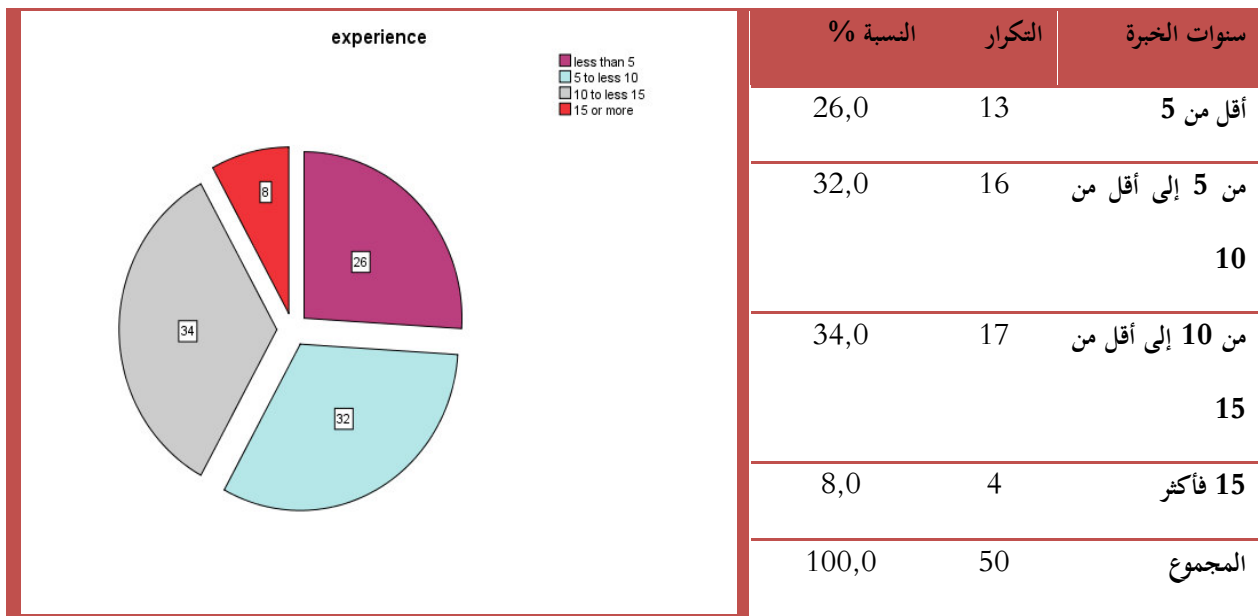
مهندس	7	14,0
ماستر فأكثر	12	24,0
المجموع	50	100,0

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم حاصلين على الليسانس حيث بلغت نسبتهم أكثر من 44% وأن الحاصلين على الماستر فأكثر بلغت نسبتهم 24%، أما بالنسبة للحاصلين على شهادة مهندس فقد بلغت 14%. في حين تقارب باقي الفئات التعليمية فبلغت نسبة الحاصلين على البكالوريا أو أدنى مستوى تعليمي من ذلك وعادة هم مستوى ثلاثة ثانوي حيث بلغت نسبتهم 10%، ثم الحاصلين على شهادة تقني سامي 8%.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (2-3-د): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

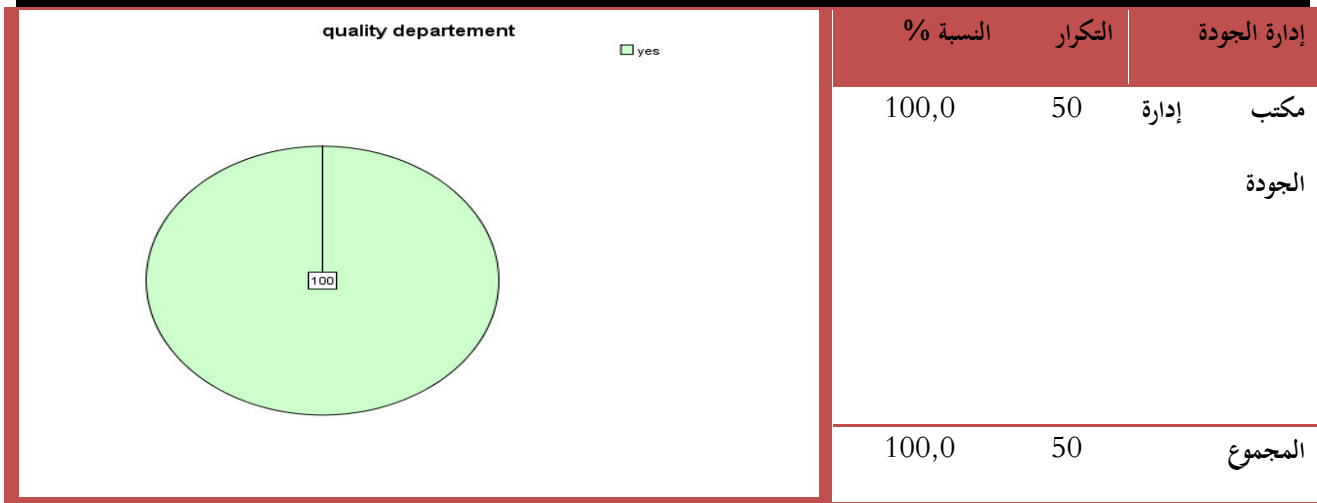


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 34% تليها الذين خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة بنسبة 32%، في حين فئة أقل من 5 سنوات كانت نسبتهم 26% ومن 15 فأكثر فإن خبرتهم كانت بنسبة 8%. وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

توزيع العينة حسب إدارة الجودة:

الجدول (2-3-و): توزيع العينة حسب إدارة الجودة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة لديها مكتب خاص بإدارة الجودة وهذا ما أكدته جميع إجابات الموظفين التي وافقت على وجود مكتب خاص بإدارة الجودة.

المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (إدارة الجودة وأداء المورد البشري) في مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة، سيتم التطرق إلى جانبين، أولهما، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة وعلى متغيرات الدراسة وتجدد الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و 5 موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جدا.

■ المتغير المستقل: إدارة الجودة

■ الجدول (2-4-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة الجودة

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد إجراءات العمل	4,8950	,17562							عالي جدا
تسعى المؤسسة لتطوير وتحسين إجراءات العمل.	4,9800	,14142	التكرار النسبة %	0	0	0	1	49	عالي جدا
تعمل المؤسسة على دراسة وتحليل إجراءات المتبعة فيها.	4,8600	,35051	التكرار النسبة %	0	0	0	7	43	عالي جدا
تقوم المؤسسة بالتأكد من كفاءة وفاعلية إجراءات العمل الجديدة.	4,9000	,30305	التكرار النسبة %	0	0	0	5	45	عالي جدا
تبين المؤسسة إجراءات العمل بدقة ووضوح.	4,8400	,37033	التكرار النسبة %	0	0	0	8	42	عالي جدا
بعد دعم الإدارة العليا	4,6300	,19060							عالي جدا
تخطيط الإدارة باستمرار من أجل التحسين في كافة المجالات في المؤسسة.	4,7400	,44309	التكرار النسبة %	0	0	0	13	37	عالي جدا
تقوم المؤسسة بتوفير الوقت والإطارات والتسهيلات والمعدات والمال الكافي للوصول إلى جودة أعلى لمنتجاتها.	4,3200	,47121	التكرار النسبة %	0	0	0	34	16	عالي جدا
تلتزم الإدارة العليا بتطبيق الجودة في كافة أقسام المؤسسة.	4,8800	,32826	التكرار النسبة %	0	0	0	6	44	عالي جدا
تدعم الإدارة العليا أي اقتراحات للتحسين في أي مجال من مجالات العمل في المؤسسة.	4,5800	,49857	التكرار النسبة %	0	0	0	21	29	عالي جدا
بعد التركيز على المستهلك	4,8700	,21571							عالي جدا
تعمل المؤسسة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل يتناسب	4,9800	,14142	التكرار النسبة %	0	0	0	1	49	عالي جدا

مع تطلعات الزبائن.

عالي جدا	43	7	0	0	0	التكرار	يوجد نظام في المؤسسة		
	86.0	14.0	0	0	0	النسبة %	يسهل وصول آراء الزبائن إلى الإدارة العليا.	4,8600	,35051
عالي جدا	42	8	0	0	0	التكرار	تلتزم المؤسسة بتحسين جودة المنتجات باستمرار من أجل إشباع رغبات الزبائن.		
	84.0	16.0	0	0	0	النسبة %		4,8400	,37033
عالي جدا	40	10	0	0	0	العدد	تقوم المؤسسة بدراسة حاجات ورغبات ومستوى رضا الزبائن بشكل دوري.		
	80.0	20.0	0	0	0	النسبة %		4,8000	,40406
عالي جدا							بعد الرقابة المتكاملة	4,5333	,40963
عالي جدا	24	26	0	0	0	العدد	تقوم المؤسسة بوضع معايير رقابية واضحة.		
	48.0	52.0	0	0	0	النسبة %		4,4800	,50467
عالي جدا	26	24	0	0	0	العدد	يتم مراقبة تطبيق الجودة بشكل مستمر ودوري.		
	52.0	48.0	0	0	0	النسبة %		4,5200	,50467
عالي جدا	30	20	0	0	0	العدد	يتم تقييم نتائج تطبيق الجودة وتطوير هذه البرامج وفقا لنتائج التقييم.		
	60.0	40.0	0	0	0	النسبة %		4,6000	,49487
عالي جدا							متغير إدارة الجودة	4,7453	,12395

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المؤسسة تسعى لتطوير كافة منتجاتها وتعمل على التحسين في كافة المجالات وهذا حسب رأي المستجوبين حيث كانت درجة موافقون عالية جدا حول إدارة الجودة بأبعادها (إجراءات العمل ودعم الإدارة العليا والتركيز على المستهلك والرقابة المتكاملة)، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ بعد إجراءات العمل: بلغ متوسطه الحسابي 4.89 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا، وبلغ انحرافه المعياري 0.17 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (تسعى المؤسسة لتطوير وتحسين إجراءات العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.98 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.14 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تسعى لتطوير وتحسين إجراءات العمل.

✓ المؤشر 02 (تعمل المؤسسة على دراسة وتحليل إجراءات العمل المتبعة فيها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.86 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.35 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على دراسة وتحليل إجراءات العمل المتبعة فيها.

✓ المؤشر 03 (تقوم المؤسسة بالتأكد من كفاءة وفاعلية إجراءات العمل الجديدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.90 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.30 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بالتأكد من كفاءة وفاعلية إجراءات العمل الجديدة.

✓ المؤشر 04 (تبين المؤسسة إجراءات العمل بدقة ووضوح): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.84 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.37 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تبين إجراءات العمل بدقة ووضوح.

❖ بعد دعم الإدارة العليا: بلغ متوسطه الحسابي 4.63 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا، وبلغ انحرافه المعياري 0.19 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (تخطط الإدارة باستمرار من أجل التحسين في كافة المجالات في المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.74 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.44 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تخطط باستمرار من أجل التحسين في كافة المجالات في المؤسسة.

- ✓ **المؤشر 02** (تقوم المؤسسة بتوفير الوقت والإطارات والتسهيلات والمعدات والمال الكافي للوصول إلى جودة أعلى لمنتجاتها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.32 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.47 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتوفير الوقت والإطارات والتسهيلات والمعدات والمال الكافي للوصول إلى جودة أعلى لمنتجاتها .
- ✓ **المؤشر 03** (تلتزم الإدارة العليا بتطبيق الجودة في كافة أقسام المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.88 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.32 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة العليا تلتزم بتطبيق الجودة في كافة أقسام المؤسسة.
- ✓ **المؤشر 04** (تدعم الإدارة العليا أي اقتراحات للتحسين في أي مجال من مجالات العمل في المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.58 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.49 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة العليا تدعم أي إقتراحات للتحسين في أي مجال من مجالات العمل في المؤسسة.
- ❖ **بعد التركيز على المستهلك:** بلغ متوسطه الحسابي 4.87 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا، وبلغ انحرافه المعياري 0.21 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- ✓ **المؤشر 01** (تعمل المؤسسة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل يتناسب مع تطلعات الزبائن): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.98 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.14 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل يتناسب مع تطلعات الزبائن.
- ✓ **المؤشر 02** (يوجد نظام في المؤسسة يسهل وصول آراء الزبائن إلى الإدارة العليا): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.86 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.35 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يوجد نظام في المؤسسة يسهل وصول آراء الزبائن إلى الإدارة العليا.
- ✓ **المؤشر 03** (تلتزم المؤسسة بتحسين جودة المنتجات باستمرار من أجل إشباع رغبات الزبائن): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.84 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.37 أي لا يوجد تشتت في

الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تلتزم بتحسين جودة المنتجات باستمرار من أجل إشباع رغبات الزبائن.

✓ **المؤشر 04** (تقوم المؤسسة بدراسة حاجات ورغبات ومستوى رضا الزبائن بشكل دوري): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.80 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.40 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بدراسة حاجات ورغبات ومستوى رضا الزبائن بشكل دوري.

❖ **بعد الرقابة المتكاملة:** بلغ متوسطه الحسابي 4.53 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا، وبلغ انحرافه المعياري 0.40 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (تقوم المؤسسة بوضع معايير رقابية واضحة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.48 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.50 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بوضع معايير رقابية واضحة.

✓ **المؤشر 02** (يتم مراقبة تطبيق الجودة بشكل مستمر ودوري): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.52 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.50 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على مراقبة تطبيق الجودة بشكل مستمر ودوري.

✓ **المؤشر 03** (يتم تقييم نتائج تطبيق الجودة وتطوير هذه البرامج وفقا لنتائج التقييم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.60 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.49 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقيم نتائج تطبيق الجودة وتطوير هذه البرامج وفقا لنتائج التقييم.

■ **المتغير التابع: أداء المورد البشري**

■ **الجدول (2-4-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات أداء المورد البشري**

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد نوعية العمل	4,1800	2,6745							عالي
أقوم بأداء أعمالي بالكفاءة المطلوبة.	4,9000	3,30305	التكرار النسبة %	0 0	0 0	0 0	5 10.0	45 90.0	عالي جدا
أنجز مهامتي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها.	4,8400	3,37033	التكرار النسبة %	0 0	0 0	0 0	8 16.0	42 84.0	عالي جدا
لدي القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.	4,2600	5,52722	التكرار النسبة %	0 0	0 0	2 4.0	33 66.0	15 30.0	عالي جدا
أعتمد على نفسي في أداء المهام مهما كانت صعوبتها.	2,7200	7,72955	التكرار النسبة %	2 4.0	15 30.0	29 58.0	3 6.0	1 2.0	متوسط
بعد المهارات البشرية	4,5450	2,6093							عالي جدا
أواجه العديد من التحديات في عملي والتي تمكنني من كسب مهارات متنوعة.	4,4400	5,54060	التكرار النسبة %	0 0	0 0	1 2.0	26 52.0	23 46.0	عالي جدا
لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في وظيفتي.	4,5000	5,50508	التكرار النسبة %	0 0	0 0	0 0	25 50.0	25 50.0	عالي جدا
توفر لي برامج التطوير في المؤسسة فرص اكتساب مهارات جديدة.	4,7600	4,43142	التكرار النسبة %	0 0	0 0	0 0	12 24.0	38 76.0	عالي جدا
التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي.	4,4800	5,50467	التكرار النسبة %	0 0	0 0	0 0	26 52.0	24 48.0	عالي جدا
بعد السلوك الإبداعي	4,5150	3,30477							عالي جدا
أتنافس مع زملائي في العمل على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.	4,5600	5,54060	التكرار النسبة %	0 0	0 0	1 2.0	20 40.0	29 58.0	عالي جدا
تستفيد المؤسسة من	4,1400	4,5221	التكرار	0	0	2	39	9	عالي جدا

مقترحاتي المتعلقة بتطوير طرق أداء العمل.	النسبة %	0	0	4.0	78.0	18.0		
يشجعني الاتصال مع زملائي في العمل على الإبداع.	التكرار	0	0	3	14	33	عالي جدا	
	النسبة %	0	0	6	28.0	66.0		4,6000 ,60609
لدي رغبة مستمرة في التغيير و التطوير.	العدد	0	0	1	10	39	عالي جدا	
	النسبة %	0	0	2.0	20.0	78.0		4,7600 ,47638
متغير أداء							عالي جدا	4,4133 ,16833

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية جدا حول تحسين المورد البشري بأبعاده (نوعية العمل والمهارات البشرية والسلوك الإبداعي)، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ بعد نوعية العمل: بلغ متوسطه الحسابي 4.18 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.26

حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (أقوم بأداء عمالي بالكفاءة المطلوبة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.90 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.30 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يقومون بأداء أعمالهم بالكفاءة المطلوبة.

✓ المؤشر 02 (أنجز مهامتي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.84 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.37 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين ينجزون مهامهم وفق الأصول المهنية المتعارف عليها.

✓ المؤشر 03 (لدي القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.26 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.52 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين لديهم القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.

✓ المؤشر 04 (أعتمد على نفسي في أداء المهام مهما كانت صعوبتها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.72 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.72 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 34% من الموظفين المستجوبين غير موافقون على الإعتماد بأنفسهم في أداء المهام مهما كانت صعوبتها، بينما حوالي 8% يوافقون على ذلك.

❖ بعد المهارات البشرية: بلغ متوسطه الحسابي 4.54 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا، وبلغ انحرافه المعياري 0.26 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (أواجه العديد من التحديات في عملي والتي تمكنني من كسب مهارات متنوعة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.44 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.54 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يواجهون العديد من التحديات في أعمالهم والتي تمكنهم من كسب مهارات متنوعة.

✓ المؤشر 02 (لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في وظيفتي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.50 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.50 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين لديهم المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في وظائفهم.

✓ المؤشر 03 (توفر لي برامج التطوير في المؤسسة فرص اكتساب مهارات جديدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.76 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.43 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على أن المؤسسة توفر لهم برامج التطوير وكذا فرص لإكتساب مهارات جديدة.

✓ المؤشر 04 (التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.48 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.50 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 100% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على أن تعاملهم فيما بينهم يمكنهم من تعلم مهارات جديدة تساعدهم في تحسين أدائهم.

❖ بعد السلوك الإبداعي: بلغ متوسطه الحسابي 4.51 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا، وبلغ انحرافه المعياري 0.30 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (أتنافس مع زملائي في العمل على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.56 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.54 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 90% من الموظفين المستجوبين يتنافسون فيما بينهم في العمل على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.

✓ المؤشر 02 (تستفيد المؤسسة من مقترحاتي المتعلقة بتطوير طرق أداء العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.14 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.45 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 96% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على أن المؤسسة تستفيد من مقترحاتهم المتعلقة بتطوير طرق أداء العمل.

✓ المؤشر 03 (يشجعني الاتصال مع زملائي في العمل على الإبداع): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.60 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.60 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 94% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على أن الإتصال يشجعهم فيما بينهم على الإبداع.

✓ المؤشر 04 (لدي رغبة مستمرة في التغيير والتطوير): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.76 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.47 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 98% من الموظفين المستجوبين لديهم رغبة مستمرة في التغيير والتطوير.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة نختبر أولاً التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

1- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (Kurtosis, Skewness)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن " (Skewness) يجب أن يكون محصور بين $[-3, 3]$ و (Kurtosis) محصور بين $[-7, 7]$.¹ ونلاحظ في خلال الجدول (2-5-1) أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين -0.40 و 0.281 وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين -0.278 و 3.004 وهي كذلك في المجال المطلوب. وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-5-1): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Skewness		Kurtosis		المتغيرات
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
-1,768	,337	3,004	,662	إجراءات العمل
,218	,337	-,278	,662	دعم الإدارة العليا
-1,524	,337	1,275	,662	التركيز على المستهلك
-,069	,337	-1,614	,662	الرقابة المتكاملة
-,651	,337	-,498	,662	إدارة الجودة
,281	,337	1,306	,662	نوعية العمل
-,040	,337	-,664	,662	المهارات البشرية
-1,527	,337	2,391	,662	السلوك الإبداعي
-,485	,337	-,283	,662	أداء المورد البشري

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

¹ محمد حسين محمد رشيد، مرجع سابق، ص. 140.

2- نتائج الانحدار المتعدد:

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والتي ينص على: يوجد أثر مباشر لمنظ إجراءات العمل ثم دعم الإدارة العليا ثم التركيز على المستهلك ثم الرقابة المتكاملة على أداء المورد البشري.

الجدول (2-6-أ): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	,514	4	,128	6,610	,000	,314	,608
الخطأ المتبقي	,875	45	,019				
المجموع	1,388	49					

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-6-أ)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.314، هذا يعني أن 31.4% من التباين في المتغير التابع (أداء المورد البشري) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (إجراءات العمل، دعم الإدارة العليا، التركيز على المستهلك، والرقابة المتكاملة) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-6-ب): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة الجودة على أداء المورد البشري

النموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى دلالة T
	B	Beta	المحسوبة	
1 ثابت Constant	1,467	,810	1,990	,047
إجراءات العمل	,219	,124	1,966	,044
دعم الإدارة العليا	,423	,112	3,787	,000
التركيز على المستهلك	,027	,097	,280	,780
الرقابة المتكاملة	-,047	,051	-,917	,364

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (2-6-ب)، فإن التركيز على المستهلك والرقابة المتكاملة ليس لها أثر مباشر على أداء المورد البشري حيث أن قيم مستويات الدلالة بلغت على التوالي 0.780، 0.364، وهي أكبر من القيمة 0.05، وعلى فإن الفرضية الفرعية الرابعة والخامسة مرفوضتان. في حين أنه يوجد أثر مباشر لإجراءات العمل ودعم الإدارة العليا

على أداء المورد البشري حيث بلغت قيمة مستويات الدلالة على التوالي 0.044، 0.000 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط β تساوي على التوالي 0.228، 0.479 أي أن 22.8% من أداء المورد البشري مفسر بنمط إجراءات العمل و47.9% من أداء المورد البشري مفسر بنمط دعم الإدارة العليا. وبهذا فإن الفرضية الأولى والثانية مقبولتين.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى نوعية العمل للموظفين بمؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة عالية، حيث أن الموظفين يقومون بأداء أعمالهم بالكفاءة المطلوبة والمعايير المحددة وذلك وفق البرامج المسطرة، كما أن الموظفين في هذه المؤسسة ينجزون مهامهم وفق الأصول المهنية المتعارف عليها وهذا من خلال إتباع مختلف الإجراءات العملية وتطبيق المناشير ومختلف القوانين المنظمة بحيث يشعر كل موظف بالمسؤولية اتجاه عمله ونفسه ومن هنا فإنه يبذل قصار جهده لتأدية مهامه (عمله) على أحسن وأكمل وجه. كما أن العديد من الموظفين في المؤسسة أكدوا على أنهم يعالجون مشاكل العمل اليومية بشكل سليم وموضوعي وهذا من خلال تلقيهم لعمليات التكوين والتدريب والتي تؤدي إلى تحسين مهاراتهم وخبراتهم وتكسيبهم معارف جديدة تساعدهم في المشاكل اليومية، بالإضافة إلى هذا فإن عمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة يؤكدون على أنهم لا يعتمدون بشكل كبير على أنفسهم في تأدية المهام مهما كانت صعوبتها وإنما يعتمدون على العمل الجماعي والتشاور فيما بينهم والتشارك في اتخاذ القرارات لأن العمل الجماعي يدعم الاتصال بين جميع الموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تأخذه المؤسسة بعين الاعتبار وتعمل على تشجيعه بواسطة الاجتماعات التي تعتبر من بين أساليب العمل الجماعي.

✓ كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات البشرية للموظفين بالمؤسسة عالية، بحيث أنهم يواجهون التحديات في أعمالهم تمكنهم من كسب المهارات والخبرات المتنوعة وهذا ما أكدته الدراسة لإتفاق كل المستجيبين، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تحرص على تكوين وتدريب وتطوير عمالها في شتى الميادين من أجل الإرتقاء بأدائهم وتحقيق المهام والأعمال المطلوبة منهم بأكثر كفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن أغلب المستجيبين إتفقوا على أن التعامل فيما بينهم يمكنهم من تعلم مهارات جديدة تساعدهم في تحسين آدائهم.

✓ بينت نتائج الدراسة أن موظفي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة قدموا بدرجة موافق بشدة حول السلوك الإبداعي بحيث أبرزوا أنهم يتنافسون فيما بينهم على تقديم أفكار جديدة ومقترحات متعلقة بالعمل لأن المؤسسة وضعت نظام تحفيزي مادي والمتمثل في (مبالغ مالية، تقديم هدايا مثل الهواتف النقالة، أجهزة كهربائية،.....) ونظام تحفيزي معنوي والمتمثل في (شهادات تشجيع، التكريمات،.....) لكل من يقدم أفكار

تفيد المؤسسة وتحقق أهدافها، بالإضافة إلى وجود إتفاق عام حول أن الإتصال بين الزملاء في العمل يشجعهم على الإبداع والتحسين والتطوير المستمر.

فيما يخص نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى إدارة الجودة كانت عالية جدا، وهذا دليل على درجة الوعي لدى العمال بإنتاج منتجات بجودة عالية وتحقيق رضا الزبائن، إضافة إلى ذلك في أغلب عمال المؤسسة على دراية بوجود مكتب خاص بإدارة الجودة ويدركون مهامه ، وهذا ما أكدته نمط إجراءات العمل الذي كان بمستوى عالي جدا وكذلك نمط دعم الإدارة العليا وحتى نمط التركيز على المستهلك والرقابة المتكاملة، وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بكل نمط:

✓ أكد أغلب الموظفين أن المؤسسة تسعى لتطوير وتحسين إجراءات العمل إلى حد مقبول جدا وهذا من خلال أن المؤسسة تقوم بإدخال التعديلات والتغييرات في منتجاتها وتعمل أيضا على تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم، من جهة أخرى فإن المؤسسة تقوم بالتأكد من كفاءة وفاعلية إجراءات العمل الجديدة وتبينها بدقة ووضوح وهذا من أجل التآلق والتميز في منتجاتها وخدماتها وإرضاء حاجات الزبائن المتوقعة أو المرغوبة.

✓ كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى دعم الإدارة العليا كانت عالية، حيث أن الإدارة تخطط باستمرار من أجل التحسين في كافة مجالات المؤسسة وفي الوقت المناسب وهذا من أجل تحقيق الاهداف المسطرة مثل: خفض التكاليف، إنتاج منتجات بجودة عالية، المحافظة على الوضع التنافسي، تطوير البرمجيات،..... الخ، حيث أن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تقوم بتوفير الوقت والإطارات والتسهيلات والمعدات والمال الكافي للوصول إلى جودة أعلي لمنتجاتها، كما أكدوا المستجوبين على أن الإدارة العليا تلتزم بتطبيق الجودة في كافة أقسام المؤسسة وهذا من أجل تحسين مكانتها وكسب ميزة تنافسية أمام المؤسسات الأخرى لأن الزبون يختار التعامل مع المؤسسة التي تكون منتجاتها ذات جودة عالية. كما أكدت الدراسة أن الإدارة العليا تدعم إقتراحات التحسين في أي مجال من مجالات العمل في المؤسسة وهذا من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي الذي اكتسبته رغم التغيرات التي يشهدها المحيط بفضل الجودة العالية التي تتمتع بها منتجاتها.

✓ بينت نتائج الدراسة أن مستوى التركيز على المستهلك في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة عالية جدا، بحيث أن المؤسسة تعمل على تصميم عملياتها الإنتاجية بالشكل الذي يتناسب مع تطلعات الزبائن لكسي رضاهم وإستقطاب أكبر عدد منهم، بالإضافة إلى ذلك فإنها تلتزم بتحسين وتطوير منتجاتها بشكل مستمر ودوري من أجل إشباع رغبات الزبائن وحاجاتهم، ويوجد بالمؤسسة نظام خاص بإيصال آراء الزبائن وتطلعاتهم إلى الإدارة العليا عن طريق تسجيل إقتراحاتهم في سجل، أو عن طريق بريدها الإلكتروني، ثم تعمل جاهدة على دراسة هذه المقترحات والآراء لتصحيح الإنحرافات والأخطاء من أجل إرضاء الزبون الذي أصبح أكثر نضجا ولايرضى بأقل من أفضل وأجود المنتجات وأقلها سعرا.

✓ أكدت نتائج الدراسة بأن مستوى الرقابة المتكاملة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عالية جدا، حيث أن المؤسسة تقوم بمراقبة تطبيق الجودة بشكل مستمر ودوري من أجل الوصول إلى منتج بدون عيوب أي المعيب الصفري وهو الأمر الذي يمكن المؤسسة من تقليل التكاليف، الجهد، الوقت، الخ.....، وتعمل أيضا على أن يتم تقييم نتائج تطبيق الجودة وتطوير برامجها وفقا لنتائج التقييم.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

✓ أكدت نتائج الدراسة أنه يوجد لإجراءات العمل أثر إيجابي على تحسين أداء المورد البشري، حيث إذا قامت المؤسسة بتطوير وتحسين إجراءات العمل والتأكد من كفاءة وفاعلية إجراءات العمل الجديدة وتبينها بدقة ووضوح فهذا يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري حيث أن الموظفين ينجزون مهامهم وفق الأصول المهنية المتعارف عليها وهذا من خلال إتباع مختلف الإجراءات العملية وتطبيق المناشير ومختلف القوانين المنظمة بالإضافة إلى أنهم يواجهون التحديات في أعمالهم تمكنهم من كسب المهارات والخبرات المتنوعة وتحسن في أدائهم.

✓ كما أكدت الدراسة أن لدعم الإدارة العليا أثر على تحسين أداء المورد البشري، حيث إذا قامت الإدارة العليا بتطبيق الجودة في كافة أقسام المؤسسة وبالتخطيط باستمرار من أجل التحسين في كافة مجالات المؤسسة وكذا تدعيم إقتراحات الموظفين للتحسين في أي مجال من مجالات العمل في المؤسسة فهذا يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري من خلال تنافس الموظفين فيما بينهم على تقديم أفكار جديدة ومقترحات متعلقة بالعمل، بالإضافة إلى أن الإتصال يشجعهم على الإبداع والتغيير والتطوير المستمر.

✓ كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن التركيز على المستهلك ليس له أثر في تحسين أداء المورد البشري، رغم قيام المؤسسة بتصميم عملياتها الإنتاجية بشكل يتناسب مع تطلعات الزبائن ووجود نظام في المؤسسة يسهل وصول آراء الزبائن للإدارة العليا وكذا قيامها بدراسة حاجات ورغبات ومستوى رضا الزبائن بشكل دوري، إلا أن ذلك لا يساهم في رفع روح الإبداع لدى الموظفين والتحسين في مهاراتهم وكفاءتهم المهنية، وقد يعود السبب إلى الغموض الموجود في فهم كيفية التعامل مع الزبائن وإشباع رغباتهم وحاجاتهم.

✓ أكدت الدراسة أن الرقابة المتكاملة لا تساهم في تحسين أداء المورد البشري، رغم قيام المؤسسة بمراقبة تطبيق الجودة بشكل مستمر ودوري من أجل الوصول إلى منتج بدون عيوب، وكذا تقييمها لنتائج تطبيق الجودة وتطوير هذه البرامج وفقا لنتائج التقييم، إلا أن هذا لم يرفع من مستوى أداء المورد البشري ولم يحسن من إنجاز

المهام والأعمال بالكفاءة المطلوبة وهذا راجع إلى أن الموظفين يشعرون بالثقيد والإحراج أثناء عملية الرقابة المتكاملة.

المطلب الثالث: إقتراحات للمؤسسة محل الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها، نقدم جملة من الإقتراحات:

- ✓ ضرورة الاستمرار بتطبيق إدارة الجودة بكافة أبعادها بالمؤسسة، لأن ذلك يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري فيها.
- ✓ ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا في المؤسسة على التخطيط والتحسين المستمر في كافة المجالات، وإلتزامها بمتابعة الجودة في تقديم المنتجات (سلع وخدمات).
- ✓ اهتمام المؤسسة بتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل، وإثارة الجانب الإبداعي لديهم.
- ✓ استمرار متابعة التعرف على التغيير بحاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيةها، وكذا الاهتمام بالشكاوي والمقترحات المقدمة منهم.
- ✓ تشجيع العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل من أجل تنمية روح الفريق لكل الموارد البشرية.
- ✓ إن الاهتمام بالتدريب وتكوين الموظفين عملية مستمرة لدى المؤسسات الرائدة، لذلك ومهما كانت مستوى الميزانية المخصصة لتدريب وتكوين الموظفين ومستوى الاهتمام به، إلا أن رفع الاهتمام أكثر سينعكس إيجاباً على المؤسسة.

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل عرض أهم التقنيات المنهجية المستخدمة في الدراسة، حيث تم تحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى أن متغير أداء المورد البشري يفسره بعدين من إدارة الجودة وهما إجراءات العمل، دعم الإدارة العليا، بينما لا يوجد لكل من التركيز على المستهلك والرقابة المتكاملة أثر على أداء المورد البشري لدى موظفي مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة. كما قدم الباحث في هذا الفصل مجموعة من التوصيات موجهة للمؤسسات الجزائرية.

النسائج والاقتراحات

الخاتمة:

من خلال هذه البحث وبالاعتماد على الإطار النظري في الفصل الأول، يتضح أن نجاح المؤسسات في البقاء والاستمرار في محيط تنافسي يمتاز بالتغير، يفرض عليها التحسين والتطوير الدائم خاصة لأداء موردها البشري، لذا لا بد عليها من التركيز على أحد معاييرها أو مداخله لتحسينه ورفع من مستواه، ومن بين هذه المداخل نجد إدارة الجودة، التي تعتبر حالياً أحد الشروط لدخول سوق المنافسة والبقاء فيه، وعلى ذلك استهدف هذا البحث جزءه التطبيقي في الفصل الثاني على تسليط الضوء لإدارة الجودة وواقع أداء المورد البشري في مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة للكشف عن مدى اهتمام المؤسسة بتحسين أداء موردها البشري ورفع من مستواهم بما يضمن للمؤسسة زيادة قدرتها التنافسية، وضمان استمراريتها في المحيط الذي تنشط فيه.

وفيما يلي، سنعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، اقتراح بعض الإقتراحات وآفاق لأبحاث مستقبلية.

1- النتائج المتوصل إليها:

- إدارة الجودة هي الإدارة التي تسمح بتوجيه ومراقبة المؤسسة بشأن الجودة إضافة إلى تخطيط الجودة، التحكم فيها، ضمان الجودة وتحسينها.
- الأداء البشري يعبر عن الجهد الذي يبذله الفرد العامل لإتمام الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله.
- تعمل المؤسسة كل ما في وسعها من أجل رصد شكاوي الزبائن لذلك فقد أنشأت سجلا لهذا الغرض وموقعا الكترونيا، كما يتم دراسة هذه الشكاوي وأخذها بعين الاعتبار من أجل إرضاء زبائنها.
- تحسن مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة بعد تطبيق إدارة الجودة، من خلال التطور الايجابي في أداء مهامهم وهذا ما برهنت عليه الدراسة.
- من الصعب الحصول على الزبائن ولكن من الأصعب المحافظة على هؤلاء الزبائن، وهو ما يستدعي الإهتمام المستمر بإدارة الجودة.
- تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي والذي يعمل بدوره على زيادة ولاء الأفراد للمؤسسة، وزيادة شعورهم بالانتماء وتنمية روح الفريق.
- تقوم المؤسسة بنشر جاذبية تطبيق إدارة الجودة بين مختلف مجالاتها من خلال تقديم مكافآت إيجابية للعاملين للذين يحققون نجاح في تطبيق إدارة الجودة.

● المعيار الذي تعتمد عليه المؤسسة للحفاظ على مركزها التنافسي هو تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وهذا حسب وجهة نظر الأفراد العاملين.

● اهتمام المؤسسة بالجودة بعد حصولها على شهادة الأيزو في تطور مستمر.

● إن المؤسسة تسعى دائما من أجل تحسين عملياتها في سبيل تحقيق الجودة في منتجاتها.

● زيادة التكوين في المواضيع التي تتعلق بإدارة الجودة وأساليب تطبيقها بالمؤسسة من أجل الحصول على فوائد أكثر.

2- إقتراحات للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية:

على ضوء النتائج السابقة نقترح بعض الإقتراحات، والتي يمكن أن تكون بمثابة مساهمة متواضعة في مجال إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المورد البشري للمؤسسات ضمن المحيط الجزائري، وكالاتي:

● ضرورة متابعة هذه المؤسسات لتطورات إدارة الجودة العالمي باستمرار تماشيا مع تطورات محيطها.

● التنسيق والتعاون بين المؤسسات ذات الخبرة وتلك الأقل تجربة في مجال تطبيق إدارة الجودة والحصول على شهادة الايزو من أجل تبادل الخبرات والاستفادة من البرامج التدريبية الناجحة.

● ضرورة تطبيق إدارة الجودة، واعتمادها كسلاح يساهم في تحسين أداء المورد البشري.

● المحافظة على المركز التنافسي عن طريق التحسين المستمر لمختلف العمليات.

● تشجيع المورد البشري على الإبداع واقتراح الأفكار الجديدة والتي من شأنها تحقيق التطور والازدهار للمؤسسة.

● تحسين علاقات الرؤساء مع المرؤوسين عن طريق مناقشتهم في أعمالهم، والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم، منحهم حق التصرف في بعض القضايا لضمان السير الحسن لمختلف العمليات.

● يجب تحسين أوضاع العمال وزيادة مهاراتهم، لبلوغ هدف تحسين إنتاجية العمل، من خلال إستراتيجية متكاملة لإدارة وتنمية الموارد البشرية والتي تشمل: نظام مكافآت محفز، التدريب المستمر، توفير الضمان والسلامة في العمل.

● الاهتمام أكثر بالزبائن فهم مصدر النجاح للمؤسسة، بالأخذ بعين الاعتبار للشكاوي الصادرة عنهم ودراستها مع ضرورة إيجاد الحلول لها من المشاكل كسبيل للاحتفاظ بهم.

● قيام الهيئات الرسمية كالمعهد الجزائري للتقييس وكل المؤسسات ذات العلاقة بتكثيف الدورات والندوات حول إمكانية تطبيق مواصفات الايزو العالمية.

● تكثيف جهود البحث والتطوير حتى تبتكر المؤسسة منتجات جديدة تستطيع المحافظة من خلالها على مكانتها في السوق.

3- آفاق لأبحاث مستقبلية:

- الارتقاء بأداء المورد البشري لتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات الاقتصادية.
- دور إدارة الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- التركيز على الزبائن كمطلب حتمي لتحقيق إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية.
- دور إدارة الجودة في تبني إستراتيجية التمييز في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة الايزو 9000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.
2. إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009.
3. جاري ديسلر، ترجمة عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، دون سنة الطبع.
4. جوزيف كيلادا، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
5. حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009.
6. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. رواية حسن، إدارة المواد البشرية (رواية مستقبلية) ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
8. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
10. زين الدين عبد الفتاح فريد، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996.
11. سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، 2003.
12. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الجودة الشاملة، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2000.
13. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق و مقترحات التطوير)، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000.
15. عامر خيضر الكبسي، إدارة المواد البشرية في الخدمة المدنية المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، الرياضي ، 2005.
16. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
17. علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1998.

18. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد "منهج تحليل المنظمة و الإدارة"، مكتبة عين القاهرة، مصر، 1974.
19. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
20. فريد كورتل، آمال كحيلية، الجودة و أنظمة الآيزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
21. قاسم نايف علوان الميماوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
22. ليث علي الحكيم و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
23. مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، علم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
24. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
25. محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، الاردن، 2006.
26. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
27. محمد الرئيس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
28. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003.
29. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
30. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
31. محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000.
32. مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
33. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
34. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2003.
35. نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د. ط.
36. يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
37. وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009، ص 05.

ثانيا: المجالات

1. إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق، العدد 107، الإمارات العربية المتحدة، 2006.
2. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
3. فهيمة بديسي، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، العدد 21، جوان 2004.

ثالثا: الأطروحات

1. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004 .

المراجع باللغة الفرنسية

1. Jambart Clande , L'assurance qualité ' edition economica , paris, 1995.
2. Jean Marie Gogue, Management de la qualité, Economaca, Paris, 1996.
3. Jean-Claude Tarandeu, Stratégie industrielle, 2eme edition, edition vuibert, Paris, 1998.
4. Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2eme editoin, editions d'organisation, Paris, 2000.
5. Philippe Eray, Précis de développement des compétences, edition liaisons, Paris.
6. Robert le duff ,encyclopédie du gestion et de management , edit dalloz , paris , 1990 .

المراجع باللغة الإنجليزية

1. Ph.Kotler et B.Debois, Marketing Management, public, union, 10eme édition, paris, 2000.
2. Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005.

3. Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003.
4. Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984.

اللاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
23	استمارة بحث للاستقصاء حول الموضوع	A
59	قائمة بأسماء المحكمين	B
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة	C

الملحق (B) قائمة الأساتذة المحكمين

الهيئة المستخدمة	الوظيفة	الاسم و اللقب	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذة محاضرة -أ-	أقطي جوهرة	01
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	قريشي محمد	02
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذة محاضرة -ب-	خان أحلام	03

الملحق (A) استمارة بحث

عزيزي الموظف:-

تحية طيبة..

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: أثر إدارة الجودة في أداء المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة. أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية/جامعة بسكرة. لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهماتك عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

الطالب: قويسم المعتصم بالله

إشراف الأستاذة: أقطي جوهرة

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير..

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية :

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: من 20-29 سنة من 30-39 سنة
- من 40-49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3-المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل تقني سامي الليسانس
- مهندس ماجستير فأكثر
- أخرى

4-الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات 5 - أقل من 10
- 10-15 15 سنة فأكثر

5- هل يوجد قسم خاص بإدارة الجودة: نعم لا

6- إذا كانت الإجابة لا فما هي الجهة المسؤولة عن ضمان الجودة بالمؤسسة:

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص الشركة التي تعمل بها)

التقييم					العبارات القياسية	الرقم	المتغير
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تسعى المؤسسة لتطوير وتحسين إجراءات العمل.	1	إدارة الجودة إجراءات العمل
بشدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	موافق	بشدة			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
بشدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	موافق	بشدة	تعمل المؤسسة على دراسة وتحليل إجراءات المتبعة فيها.	2	
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تقوم المؤسسة بالتأكد من كفاءة وفعالية إجراءات العمل الجديدة.	3	
بشدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	موافق	بشدة			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تبين المؤسسة إجراءات العمل بدقة ووضوح.	4	
بشدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	موافق	بشدة			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تخطط الإدارة باستمرار من أجل التحسين في كافة المجالات في المؤسسة.	5	دعم الإدارة العليا
بشدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	موافق	بشدة			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تقوم المؤسسة بتوفير الوقت والإطارات والتسهيلات والمعدات والمال الكافي للوصول إلى جودة أعلى لمنتجاتها.	6	
بشدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	موافق	بشدة			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق الجودة في كافة أقسام المؤسسة.	7	
بشدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	موافق	بشدة			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تدعم الإدارة العليا أي اقتراحات للتحسين في أي مجال من مجالات العمل في الشركة.	8	
بشدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	موافق	بشدة			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل يتناسب مع تطلعات الزبائن.	9	التركيز على المستهلك
بشدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	موافق	بشدة			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	يوجد نظام في المؤسسة يسهل وصول آراء الزبائن إلى الإدارة العليا.	10	
بشدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	موافق	بشدة			
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	11	تلتزم المؤسسة بتحسين جودة المنتجات باستمرار من أجل إشباع رغبات الزبائن.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	12	تقوم المؤسسة بدراسة حاجات ورغبات ومستوى رضا الزبائن بشكل دوري.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>		الرقابة المتكاملة
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>		تقوم المؤسسة بوضع معايير رقابية واضحة.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>		يتم مراقبة تطبيق الجودة بشكل مستمر ودوري.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>		يتم تقييم نتائج تطبيق الجودة وتطوير هذه البرامج وفقا لنتائج التقييم.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>		أقوم بأداء أعمالي بالكفاءة المطلوبة.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	13	أداء المورد البشري
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	14	أنجز مهامتي وفق الأصول المهنية المتعارف عليها.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	15	لدي القدرة على معالجة مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	16	أعتمد على نفسي في أداء المهام مهما كانت صعوبتها.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	17	أواجه العديد من التحديات في عملي والتي تمكنني من كسب مهارات متنوعة.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	18	لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في وظيفتي.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	19	توفر لي برامج التطوير في المؤسسة فرص اكتساب مهارات جديدة.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	20	التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي.
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	21	أتنافس مع زملائي في العمل على تقديم أفكار جديدة
						السلوك الإبداعي

<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	متعلقة بالعمل.		
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تستفيد المؤسسة من مقترحاتي المتعلقة بتطوير طرق أداء العمل.	22	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يشجعي الاتصال مع زملائي في العمل على الإبداع.	23	
موافق بشدة <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	لدي رغبة مستمرة في التغيير والتطوير.	24	

شكرا على حسن تعاونك