



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2015

القسم: علوم التسيير
الميدان : العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية و بنوك
فرع : (مالية المؤسسة/تقنيات مالية و بنكية)

مذكرة بعنوان :

**مساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية-وكالة ميله-.**

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك

إشراف الأستاذ(ة):

حسيني ابتسام.

إعداد الطالب (ة) :

بوالنمر لبنى.

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	سنوسي اسامة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	كنيدة زليخة
مشرفا و مقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	حسيني ابتسام

السنة الجامعية: 2015/2014



ملخص:

ان نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة مرهون بتوفير وتسخير جميع الامكانيات والموارد اللازمة لذلك والتي من اهمها الموارد البشرية لان التنافسية في ظل عالمية السوق اصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية لاعتبارها القدرة على الابداع والتطوير, وتهدف هذه الدراسة الى معرفة مساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها على الواقع الميداني وذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية(CNAS).

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، تسيير الكفاءات، الكفاءات المحورية، ادارة الجودة الشاملة، تطبيق الجودة، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية(CNAS).

Summary:

The success of TQM implementation in your organization is subject to the provision and use of all the possibilities and the necessary resources, including human resources for competitiveness in the global market has become dependent on the development of human resources and competencies as capable of creativity and development, this study aims to determine the contribution of core competencies in the achievement of total quality management, applied to the reality on the ground through a field study in the National Fund for social insurance (CNAS).

Keywords: human resources, management competencies, core competencies, total quality management, quality, application of the National Fund for social insurance (CNAS).

شكر وتقدير

يقول الله تعالى: "واذ تاذن ربكم لئن شكرتم لازيدنكم" صدق الله العظيم.

وعليه لايسعنا ونحن نقدم هذا العمل الا ان نرفع ايدينا متفرغين بالدعاء والشكر لله سبحانه وتعالى الى ان و□□□ لانهاهه على هذه الصورة.

واعتراف لاهل الفضل بفضلهم اوجه خالص الشكر وفائق التقدير الى الاستاذة التي لم تبخل علي بتوجهاتها القيمة "حسيني ابتسام".

كما لا ننسى اساتذة كلية العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي ميله الافاضل الذين مدوا لنا يد العون ونشكرهم على توجهاتهم القيمة.

وكل من ساهم من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل.

كما تقدم خالص الشكر الى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة لانهاء هذه المذكرة.

الى كل من سعى جاهدا في طلب العلم مؤمنا بان العلم يؤخذ ولا يعطى.

الاهداء

اهدي ثمرة نجاحي الى من خلق جسدي من طين ونفخ فيه الحياة وجعلني انطق بأحلى العبارات وأكرمني بنور الحياة اليك
الحمد والشكر كله يا الله.

إلى كل من صلى على طير البرية محمد عليه الصلاة والسلام.

بالسم الحب والوفاء اهدي عملي المتواضع هذا الى:

الشمعة التي اشتعلت لتيسر دربي والعين التي سهرت لتزيل عني كربى وحزنى الى نبع الحنان امي الغالية "لويذة" اطال الله
في عمرها.

الى الذي علمني معنى الارادة والتحدى وغرس في روحي الامل والقوة، مثلى الأعلى في الثبات من برهن ان الحياة تنبى
بالخصال الطيبات الى ابي العزيز "السعيد".

إلى قرة عيني اخوتي اقرب الاشخاص الي: سعاد، نبيل، ياسمين، محمد وزوجته حنان، نوال وزوجها فوزي وأولادهما
ايوب، ادم، ايمن، الى ليندة وزوجها فؤاد وابنهما "معتز بالله والى خطيبي: يعقوب.

متمنية لهم دوام الصحة والعافية ولتمنى لهم النجاح في حياتهم العلمية والعملية.

الى زهور الياسمين صديقاتي: مريم، مروة، سميحة، نوال، سمية.

إلى كل من قاسمني في انجاز هذا العمل المتواضع.

الى من علمني ان العلم فوق الجميع وان التواضع لا يلبسه الا الرفيع.

فألف شكر



الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العناصر
I	الشكر والتقدير.
II	الاهداء.
III	الملخص.
IV	الفهرس.
V	قائمة الإشكال.
VI	قائمة الجداول.
أ-ح	المقدمة.
ب	تحديد الإشكالية.
ب	فرضيات الدراسة.
ت	أسباب اختيار الدراسة.
ت	أهمية الدراسة.
ت	أهداف الدراسة.
ث	المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.
ث	الدراسات السابقة.
ج-ح	محتويات الدراسة.
	الفصل الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.
2	تمهيد.
3	المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة.
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
13	المطلب الثاني: أهداف الجودة الشاملة وفوائدها.
14	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
18	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الأول: وظائف وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
25	المطلب الثاني: عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.
29	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
32	المبحث الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة.
32	المطلب الأول: نموذج ادوارد ديمنج ونموذج ارفن.
34	المطلب الثاني: نموذج الجائزة الأوروبية للجودة ونموذج أشوك ومتواني.

فهرس المحتويات

36	المطلب الثالث: النموذج الدائري للجودة ونموذج بالدريج.
42	خلاصة الفصل الأول.
	الفصل الثاني: دور الكفاءات المحورية في تحقيق الجودة الشاملة.
44	تمهيد.
45	المبحث الأول: ماهية الكفاءات المحورية.
45	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة.
50	المطلب الثاني: تعريف الكفاءات المحورية.
54	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات المحورية.
58	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات مبادئ آليات.
58	المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات.
60	المطلب الثاني: متطلبات ومراحل.
64	المطلب الثالث: أدوات تسيير الكفاءات.
67	المبحث الثالث: الاستثمار في الكفاءات المحورية.
67	المطلب الأول: تحديد وتقييم الكفاءات.
74	المطلب الثاني: حتمية الاستثمار في الكفاءات.
75	المطلب الثالث: تنمية الكفاءات ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة.
94	خلاصة الفصل الثاني.
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة ميلة-.
96	تمهيد
97	المبحث الأول: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
97	المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
97	المطلب الثاني: نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
98	المطلب الثالث: أقسام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
100	المبحث الثاني: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.
100	المطلب الأول: تعريف الوكالة.
101	المطلب الثاني: مهام الوكالة وأهدافها.

فهرس المحتويات

102	المطلب الثالث: مصالح الوكالة.
111	المبحث الثالث: توزيع الاستثمار واستخلاص نتائج الدراسة.
111	المطلب الأول: الاطار المكاني والزمني والبشري للدراسة.
111	المطلب الثاني: ادوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الاحصائية.
114	<u>المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.</u>
146	خلاصة الفصل الثالث.
148-147	الخلاصة العامة
147	النتائج.
147	التوصيات.
147	آفاق البحث.
154-149	قائمة المراجع.
167-155	الملاحق.

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عناوين الاشكال	الصفحة
01	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.	05
02	مضمون نظام الجودة المبني على الفحص.	06
03	مفهوم ادارة الجودة الشاملة.	10
04	مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	13
05	نموذج ارفن.	33
06	نموذج الجائزة الاوروبية للجودة.	34
07	نموذج اشوك ومتواني.	35
08	النموذج الدائري للجودة.	37
09	نموذج بالدريج.	39
10	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	46
11	التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات.	47
12	نموذج الكفاءات القدرات والموارد.	48
13	تقادم الكفاءات.	50
14	تمثيل الكفاءة الفردية.	55
15	التكامل الافقي والعمودي لتسيير الكفاءات.	59
16	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.	60
17	مراحل تسيير الكفاءات.	64
18	نموذج مقارنة الموارد والكفاءات.	68
19	اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات.	70
20	العلاقة بين الحافز والسلوك.	81
21	Deming cycle 1	85
22	لامركزية الضمان الاجتماعي.	98
23	المبالغ الاجمالية للاشتراكات.	106
24	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية-وكالة ميله-.	110
25	مخطط اعمدة بيانية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	115
26	مخطط اعمدة بيانية لأفراد عينة الدراسة تبعا للسن.	116



117	مخطط اعمدة بيانية لأفراد عينة الدراسة تبعا للخبرة المهنية.	27
118	مخطط اعمدة بيانية لأفراد عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي.	28
119	دائرة نسبية للعبارة 1:توضح الإدارة مفهوم الجودة الشاملة و أسسها ومقوماتها .	29
119	اعمدة بيانية للعبارة 1:توضح الإدارة مفهوم الجودة الشاملة و أسسها ومقوماتها .	30
119	دائرة نسبية للعبارة 2: تهيئ الادارة المناخ التنظيمي المناسب من اجل تسيير الاعمال الادارية.	31
119	اعمدة بيانية للعبارة 2:تهيئ الادارة المناخ التنظيمي المناسب من اجل تسيير الاعمال الادارية.	32
120	دائرة نسبية للعبارة 3: تتعامل الادارة مع العاملين لديها على اساس انهم ايجابيون بطبيعتهم فهم يتحملون المسؤولية في اتخاذ القرار .	33
120	اعمدة بيانية للعبارة 3:تتعامل الادارة مع العاملين لديها على اساس انهم ايجابيون بطبيعتهم فهم يتحملون المسؤولية في اتخاذ القرار .	34
120	دائرة نسبية للعبارة 4:تقوم الإدارة بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة.	35
120	اعمدة بيانية للعبارة 4:تقوم الإدارة بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة.	36
121	دائرة نسبية للعبارة 5:يوجد اهتمام كبير من طرف الإدارة لتطبيق أبعاد مفهوم الجودة الشاملة .	37
121	اعمدة بيانية للعبارة 5:يوجد اهتمام كبير من طرف الإدارة لتطبيق أبعاد مفهوم الجودة الشاملة .	38
121	دائرة نسبية للعبارة 6: تتبنى الإدارة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية (روح الفريق).	39
121	اعمدة بيانية للعبارة 6: تتبنى الإدارة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية (روح الفريق).	40
122	دائرة نسبية للعبارة 1: يوجد وحدة تدريب في المؤسسة.	41
122	اعمدة بيانية للعبارة 1: يوجد وحدة تدريب في المؤسسة.	42
122	دائرة نسبية للعبارة 2: يشمل التدريب جميع المستويات الادارية.	43

122	اعمدة بيانية للعبارة2: يشمل التدريب جميع المستويات الادارية.	44
123	دائرة نسبية للعبارة3: يتم عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين.	45
123	اعمدة بيانية للعبارة3: يتم عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين.	46
123	دائرة نسبية للعبارة4: تساهم الإدارة في عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين.	47
123	اعمدة بيانية للعبارة4: تساهم الإدارة في عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين.	48
124	دائرة نسبية للعبارة5: تعتقد أن التدريب قادر على حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	49
124	اعمدة بيانية للعبارة5: تعتقد أن التدريب قادر على حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	50
124	دائرة نسبية للعبارة6: التدريب يحسن كفاءة كلا من العامل المتدرب والمؤسسة.	51
124	اعمدة بيانية للعبارة6: التدريب يحسن كفاءة كلا من العامل المتدرب والمؤسسة.	52
125	دائرة نسبية للعبارة1: يركز التحسين المستمر في جميع العمليات المنجزة بمختلف أقسام المؤسسة.	53
125	اعمدة بيانية للعبارة1: يركز التحسين المستمر في جميع العمليات المنجزة بمختلف أقسام المؤسسة.	54
126	دائرة نسبية للعبارة2: تتولى ادارة المؤسسة بالتحسين المستمر للعاملين فيها.	55
126	اعمدة بيانية للعبارة2: تتولى ادارة المؤسسة بالتحسين المستمر للعاملين فيها.	56
126	دائرة نسبية للعبارة3: تسعى الادارة العليا والافراد العاملين الى معرفة نواحي القصور في العمل ومحاولة تغيير انماط العمل وصفاتها.	57
126	اعمدة بيانية للعبارة3: تسعى الادارة العليا والأفراد العاملين الى معرفة نواحي القصور في العمل ومحاولة تغيير انماط العمل وصفاتها.	58
127	دائرة نسبية للعبارة4: رضا الزبون عن الجودة له نتائج ايجابية في تحقيق التمايز.	59

127	اعمدة بيانية للعبارة4: رضا الزبون عن الجودة له نتائج ايجابية في تحقيق التمايز.	60
128	دائرة نسبية للعبارة 5:تقوم الادارة باجراء تحسينات مستمرة لجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل مشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة.	61
128	اعمدة بيانية للعبارة 5: تقوم الادارة باجراء تحسينات مستمرة لجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل مشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة.	62
128	دائرة نسبية للعبارة1: يتوفر في المؤسسة دليل الجودة يبين مشروع تحسين الجودة.	63
128	اعمدة بيانية للعبارة1: يتوفر في المؤسسة دليل الجودة يبين مشروع تحسين الجودة.	64
129	دائرة نسبية للعبارة2: يتوفر حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة.	65
129	اعمدة بيانية للعبارة2: يتوفر حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة.	66
130	دائرة نسبية للعبارة3:تحفيز اعضاء الحلقة (الموظفين والمدراء) لمواجهة تحديات ومشكلات العمل.	67
130	اعمدة بيانية للعبارة3:تحفيز اعضاء الحلقة (الموظفين والمدراء) لمواجهة تحديات ومشكلات العمل.	68
130	دائرة نسبية للعبارة4:الاستفادة القصوى من مهارات الافراد العقلية وقدراتهم مما ينعكس على الاداء.	69
130	اعمدة بيانية للعبارة4:الاستفادة القصوى من مهارات الافراد العقلية وقدراتهم مما ينعكس على الاداء.	70
131	دائرة نسبية للعبارة5: متى بدأ استخدام الحلقة يجب ان يستمر لأنها عملية متواصلة وليست مؤقتة.	71
131	اعمدة بيانية للعبارة5: متى بدأ استخدام الحلقة يجب ان يستمر لأنها عملية متواصلة وليست مؤقتة.	72
132	دائرة نسبية للعبارة1: تمتلك المؤسسة الكفاءات المحورية ذو مؤهل علمي عالي.	73

74	اعمدة بيانية للعبارة1: تمتلك المؤسسة الكفاءات المحورية ذو مؤهل علمي عالي.	132
75	دائرة نسبية للعبارة2: تنمو الكفاءة وتتطور من خلال التدريب .	132
76	اعمدة بيانية للعبارة2: تنمو الكفاءة وتتطور من خلال التدريب .	132
77	دائرة نسبية للعبارة3: تأخذ أراء كفاءات المؤسسة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	133
78	اعمدة بيانية للعبارة3: تأخذ أراء كفاءات المؤسسة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	133
79	دائرة نسبية للعبارة4: منصب العمل يلئم مؤهلاتك العلمية .	134
80	اعمدة بيانية للعبارة4: منصب العمل يلئم مؤهلاتك العلمية .	134
81	دائرة نسبية للعبارة5: المصادر التي تعتمد عليها الوكالة في الحصول على موظفيها مصادر داخلية,مصادر خارجية.	134
82	اعمدة بيانية للعبارة5: المصادر التي تعتمد عليها الوكالة في الحصول على موظفيها مصادر داخلية,مصادر خارجية.	134
83	دائرة نسبية للعبارة6: تقوم الوكالة بتقييم ادائك.	135
84	اعمدة بيانية للعبارة6: تقوم الوكالة بتقييم ادائك.	135
85	دائرة نسبية للعبارة7: سوء التسيير يؤدي إلى هدر الكفاءات.	136
86	أعمدة بيانية للعبارة7: سوء التسيير يؤدي إلى هدر الكفاءات.	136
87	انتشار بقايا متغير المستقل	143
88	منحنى بقايا المتغير التابع	143



قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	رقم الجدول
12	الفرق بين الادارة التقليدية و ادارة الجودة الشاملة.	01
20	نموذج جدولة بالدورات التدريبية عن الجودة.	02
21	جدولة زمنية.	03
26	عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة.	04
27	عوامل ادارة الجودة الشاملة الاكثر استخداما حسب البلدان.	05
39	توزيع نقاط نموذج بالدريج.	06
71	استغلال الكفاءات المحورية في الأسواق الحالية والمستقبلية.	07
107	نسب الاشتراكات المطبقة على بعض الفئات الخاصة بالمؤمنين اجتماعيا.	08
113	توزيع مجتمع الدراسة.	09
115	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	10
116	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	11
117	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	12
118	توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي.	13
137	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات خاصة ادارة الجودة الشاملة.	14
138	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات خاصة بالتدريب.	15
138	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات خاصة بالتحسين المستمر.	16
139	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات خاصة بحلقات الجودة .	17
139	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات خاصة بالكفاءة وتسيير الكفاءات.	18
141	نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني-ملخص نتائج النموذج- Model Summ	19
141	نتائج التحليل الاحصائي للفرض الثاني-نتائج (F) لاختبار النموذج. ANOVA ^a	20
142	نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني- نتائج B للمعاملات المستقلة.	21
143	مؤشرات تحديد جودة نموذج الانحدار.	22

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية رأسمال بشري وفكري ومخزون استراتيجي تشتمل على القدرات والمهارات التي يجب تسييرها وفق منظور إستراتيجي، من خلال نظم ومداخل تسيير حديثة كتسيير الكفاءات، وتسيير القوة وتسيير الجودة والتي تستطيع المؤسسة بواسطتها تحقيق الاستغلال والثمن الناجح لتلك الموارد والكفاءات.

وتتمثل الموارد الداخلية للمنظمة والتي بدورها تتمثل في الموارد الملموسة اي في الارض والمال والمعدات.....الخ والموارد غير الملموسة، وركزت على هذه الأخيرة، والمتمثلة في المعرفة والقدرات والمهارات التي تشكل كفاءات محورية ويمثلها الرأسمال الفكري المتمثل في المورد البشري ويعتبر تسيير الكفاءات احد الاقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وقد بات من الواضح ان تحقيق الجودة الشاملة لم يعد ترقا فكريا بل اصبح واقعا عمليا لا بد من تطبيقه في مختلف منشآت الاعمال.

والآن يكاد لا يمضي دقيقة من الوقت و إلا وتسمع كلمة الجودة وحسن الاداء من شعارات وأهداف ونداءات ولا غرابة في ذلك حيث ان التقدم الصناعي والتقني والتنافس الشديد قد حدا بمنشآت الاعمال والأفراد الى ذلك وذلك بفضل اطلاع بني البشر على العالم يسير وبسهولة بفضل تقنيات الاتصال عبر الاقمار الصناعية والقنوات الفضائية فأصبح لدى الانسان الدراية ما يؤهله لمعرفة الصناعات وأنواعها ومزاياها وكل وما يولد جديدا في الاسواق يعيد صنعه من خلال الدعاية والإعلان والأخبار.

ولقد اثار مصطلح الجودة جدلا واسعا في الاوساط الادارية على المستوى العالمي وليس سرا القول بان نجاح هذا المصطلح يعود الى المبادئ الادارية التي تركز عليها.ومن هذا المنظور فان استثماره في قطاع الادارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الادارية التي يقوم عليها مصطلح الجودة.

ومن هنا ظهرت اهمية الجودة في جميع مناحي الحياة في الصناعة في التجارة في المعلومات وفي الاداء وفي الانتاجية وقيام الكفاءات بالأعمال ومن هذا المنطلق قد قاد التحدي الذي تواجهه المنشأة الى البحث في الجودة الشاملة وتبنيها كفلسفة.

وتعددت تعريفات الجودة الشاملة التي قدمها العلماء والباحثون، تبعا لتعدد نظرتهم ومداخلهم لهذا الاتجاه وتبعا لتعدد مواقع اعمالهم التي ينتمون اليها حيث يرى Jwan بان أهم معايير الاصطلاح بفلسفة ادارة الجودة الشاملة من خلال تحمل المديرين والكفاءات في الادارة العليا مسؤولية مهارة التغيير شخصيا لأنهم اذا ما قاموا تحويل هذه المسؤولية للآخرين فأنهم سوف لن يحصلوا على نتائج جيدة كما اكد



التدريب الإدارات تبعا للترتيب الهرمي لإدارة المنظمة وكيفية ادارة الجودة ومن ثم الاهتمام بالتحسين ان تحسين الجودة.

ان الجودة هي اداة القياس التي تقيس بها أعمالنا فهي تستخدم كمرآة لتعرفنا على مدى لأدائنا للأعمال بالشكل المطلوب والذي يطمح اليه ويتطلب الامر ان يكون برنامج الجودة ممتعا وسهلا حتى يبقى تأييدا وحماسا حيث تطبيق الجودة يكتنفه الصعوبة في الفهم.

❖ **الإشكالية:** وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

كيف تساهم الكفاءات المحورية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية- وكالة ميلة-؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح التساؤلات النوعية الآتية:

1. ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
 2. هل مستوى الكفاءات المحورية كاف لتحقيق الجودة الشاملة؟
 3. هل تقييم أفراد عينة الدراسة لكل من جانب الكفاءات المحورية وإدارة الجودة الشاملة تقييم سلبي؟
- ❖ **فرضيات الدراسة:** أدت بنا الإشكالية المطروحة إلى وضع الفرضيات التالية:.

✓ تتسم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل والترابط و الترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى وهي: التركيز على العملاء والتحسين مستمر، مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل، التزام الإدارة العليا.

✓ استعداد عنصر الكفاءات المحورية في المنظمات يؤثر بشكل مباشر على مدى تطبيق الجودة الشاملة.

✓ تقييم أفراد عينة الدراسة لكل من جانب الكفاءات المحورية وإدارة الجودة الشاملة تقييم ايجابي.

✓ **جودة تأثيرا معنويا لأبعاد الجودة.**

❖ **أسباب اختيار الدارسة:** دواعي اختيارنا لموضوع "مساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق إدارة

الجودة الشاملة" للأسباب التالية:

➤ **الدوافع الموضوعية:**



- ✓ كون الموضوع يندرج ضمن مجال التخصص.
- ✓ ابراز اهمية مساهمة الكفاءات المحورية ودورها في المؤسسات.
- ✓ محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة.
- ✓ ارتباط موضوع الدراسة بالجانب العملي والتشغيلي للفرد.
- **الدوافع الذاتية:**
- ✓ الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- ✓ كون الموضوع يدخل في صميم التخصص وهو مالية وبنوك.
- ✓ محاولة إضافة مرجع جديد يفيد الباحثين والدارسين في هذا المجال.
- ❖ **اهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة في انها قد تفيد بالاتي:
- ✓ تزايد الاهتمام بمساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق الجودة الشاملة.
- ✓ يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة اسلوب اداري متطور ونظرة معاصرة لتحسين جودة خدمات المؤسسات.
- ✓ ان اسلوب ادارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها بشكل كبير في العقدين الاخيرين وتطبيقها في المنظمات المختلفة سوف يؤدي الى تحقيق بعض النتائج المرغوبة.
- ✓ تعتبر هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع ادارة الجودة الشاملة.
- ❖ **اهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة الى توضيح النقاط التالية:
- ✓ توصل الكفاءات المحورية الى تحقيق الجودة الشاملة.
- ✓ التعرف على مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومبادئها وفوائد تطبيقها في الادارات المختلفة.
- ✓ التعرف ما مدى تطبيق الكفاءات المحورية لمبادئ الجودة الشاملة.
- ✓ ابراز اثار المحتملة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات.
- ❖ **المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:**
- من اجل الإجابة عن الإشكالية واختبار صحة الفرضيات, فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على:



- ✓ **المنهج التاريخي:** والذي تم اعتماده في تطور إدارة الجودة الشاملة، والكفاءات، وتسيير الكفاءات، ومفهوم الكفاءات المحورية، إضافة إلى التطور التاريخي الذي يشهده الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عموماً وكالة ميلة خصوصاً.
- ✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** والذي تم اعتماده من أجل الاهتمام بمختلف جوانب الموضوع وتحليل العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءات المحورية.
- كما تم اعتماد أسلوب دراسة حالة والمنهج الإحصائي من أجل التعمق والوصول إلى النتائج المتعلقة بالحالة المدروسة بالإضافة إلى إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة اقتصادية جزائرية (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجزاء CNAS)، وكذلك جمع البيانات من خلال اجراء المقابلة، وتوزيع الاستبيان (الاستمارة) ومعالجتها احصائياً.

الادوات الإحصائية: ويتم معالجة البيانات المتحصل عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20)، والوسط الحسابي لقياس وتقييم اجابات الموظفين ورؤساء الاقسام بالمؤسسة، والانحراف المعياري لأجل قياس درجة تشتت فتم اجابات العاملين بالمؤسسة، ومعامل الفا والنسب والتكرارات.

❖ **الدراسات السابقة:** لقد تعددت وتنوعت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ومن بين اهم الدراسات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة مايلي:

- دراسة (عذراء بن شارف 2008-2009) بعنوان "التسيير بالكفاءات ودورها في ادارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية مع اختصاص المعلومات بمؤسسة سوناطراك"، وهي رسالة ماجستير في علم المكتبات تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة بجامعة منتوري قسنطينة"، وتوصلت من خلال دراستها الى جملة من النتائج نذكرها في النقاط التالية:
- ✓ التسيير الجيد للمعارف المتاحة لدى الكفاءات التخصصية هو السبيل لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ الاعتماد على الكفاءات التخصصية هو اساس الاستراتيجية المتبعة في التسيير بمؤسسة سوناطراك.
- ✓ التهاون في استثمار الكفاءات التخصصية يؤدي الى تقادمها وتراجع ميزتها التنافسية.



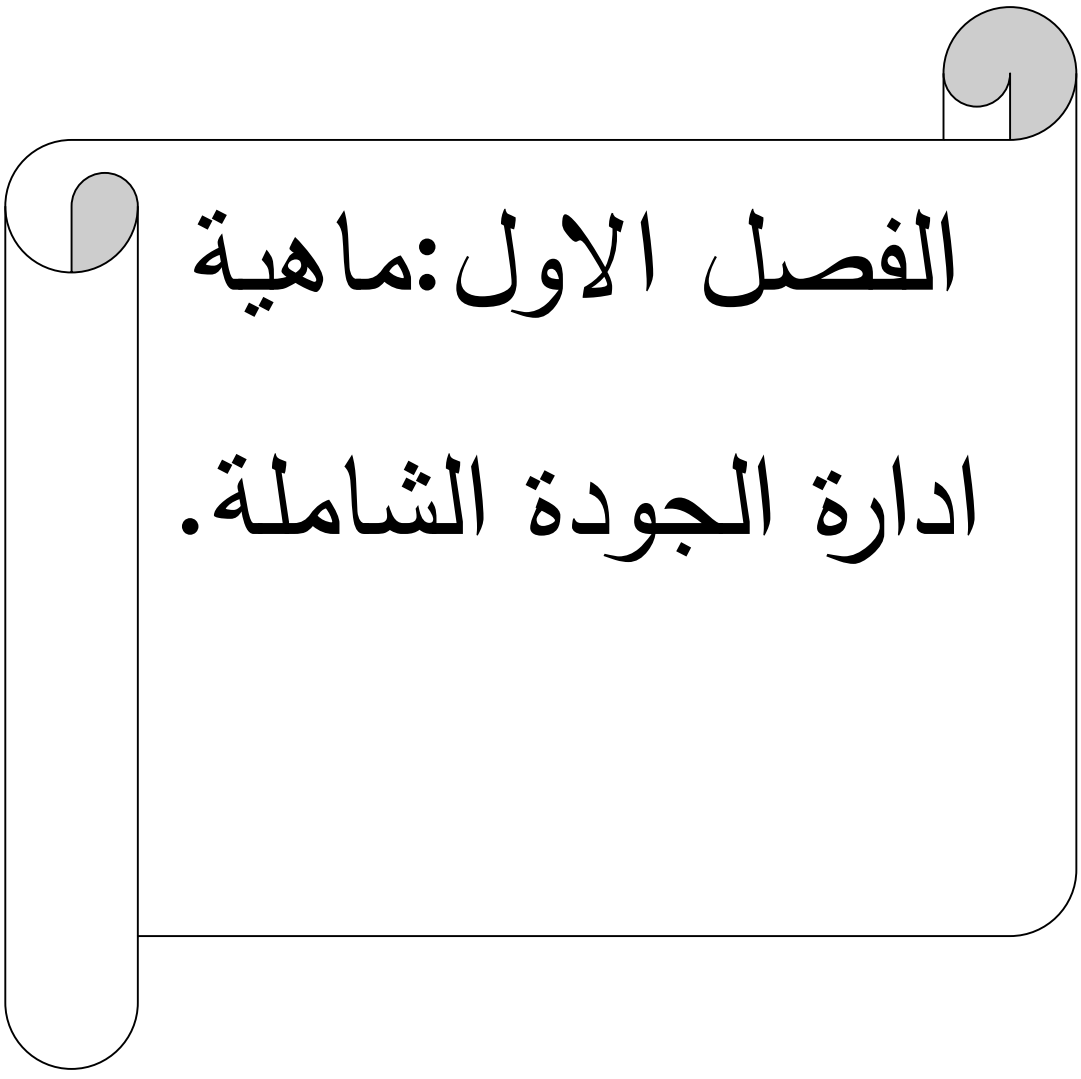
- دراسة (مزغيش عبد الحليم 2011-2012) بعنوان "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" وهي رسالة ماجستير في العلوم التجارية فرع التسويق-جامعة الجزائر، وتوصل من خلال دراسة الى جعله من النتائج نذكرها في النقاط التالية:
 - ان ادارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على العنصر البشري اساسا لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون وعي تتطلب تجنيدا شاملا لكل الطاقات.
 - لإنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة يجب توفير كل الشروط الضرورية، من تسيير جيد للعنصر البشري، غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة وغيرها من المبادئ....
 - التزام الادارة العليا بهذا المنهج اذا ان له اكبر الاثر في شحن الافراد وتحفيزهم لاشغال كل طاقاتهم وكفاءاتهم.
- سمالي يحضية (2003-2004) بعنوان "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" وهي أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، جامعة الجزائر وتوصلت من خلال دراستها الى جملة من النتائج نذكرها في النقاط التالية:
 - تعد الكفاءات المحورية اهم الموارد الداخلية كالأصول الملموسة او غير الملموسة التي تشكل قاعدة لقدرات والمهارات بالمؤسسة.
 - تؤكد ضمن مقارنة الموارد البشرية والكفاءات على ان مصدر الميزة التنافسية يمكن بدرجة اساسية في جودة مخزون رأسمال البشري والفكري.
 - تؤكد ان مصدر الميزة التنافسية يمكن بدرجة ثانية في تسيير الاستراتيجي لمخزون راس المال البشري والفكري وفي القدرة على تجنيد وتثمين تلك الموارد والكفاءات.
- ❖ **هيكل الدراسة:** بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة على التساؤلات المطروحة، واختيار مدى صحة الفرضيات تتضمن محتوى الدراسة الجوانب التالية:
 - **المقدمة:** وتتضمن إشكالية الدراسة الرئيسية والفرعية، الفرضيات، والأهمية والأهداف الدراسة، المنهج المستخدم، الدراسة ومحتوياته.
 - **الفصل الأول:** بعنوان "ماهية ادارة الجودة الشاملة".



تضم الإطار الفكري والنظري للجودة الشاملة في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمبحث الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة.

- **الفصل الثاني:** بعنوان "دور الكفاءات المحورية في تحقيق الجودة الشاملة" وتضمن ماهية الكفاءات المحورية في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني تسيير الكفاءات مبادئ وآليات أما المبحث الثالث فتضمن الاستثمار في الكفاءات المحورية.
- **الجزء التطبيقي:** يتضمن فصل تطبيقي ميداني وهو الفصل الثالث: جاء بعنوان دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميله حيث تناولنا في هذا الفصل مايلي: المبحث الأول كان تقديم لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ككل، أما المبحث الثاني فكان بخصوص وكالة ميله، أما المبحث الثالث عن توزيع الاستثمار واستخلاص النتائج.
- خاتمة وتتضمن نتائج واقتراحات.



A decorative graphic of a scroll, with the text centered on its main body. The scroll has a light gray fill and a black outline. The top right corner is rolled up, and the bottom left corner is also rolled up, with the ends of the scroll visible.

الفصل الاول: ماهية ادارة الجودة الشاملة.

تمهيد:

يشهد العالم في الالونة الاخيرة مجموعة كبيرة ومتنوعة من التحديات ،يتمثل ابرزها في شحة الموارد، وازدياد شدة المنافسة تعد دور زيادة المنتجات وبروز متطلبات جديدة للزبائن تتعلق بالجودة والآجال، بالإضافة الى السعر وقد فرضت هذه التحديات تطوير اساليب الاداء بالاستفادة من الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم بغية الوصول الى خدمة افضل او منتج اكثر قدرة على الصمود في الاسواق المنافسة التي تعددت منافذها والتقنيات المستخدمة فيها، بعد ان اخذت تتعامل مع زبون اكثر وعيا وتطلعا للخدمة، او المنتج الاكثر جودة.

ان الظروف سالفة الذكر جعلت المؤسسة تهتم وتركز على جودة المنتجات بهدف ارضاء الزبائن، وفي نفس الوقت اعتبار عامل الجودة وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية، والتفوق على المؤسسات تنافسية، كما أدركت المؤسسات ان الاساليب السائدة غير قادرة على مجازاة التطورات السائدة في المجالات المختلفة، فهي أساليب جزئية وغير متكاملة، وقد تجسد هذا الادراك باعتماد اسلوب اداري شامل يهتم بالجودة في جميع عناصر ومراحل العملية الانتاجية وبكامل منها وهو نظام ادارة الجودة الشاملة.

و سنتناول في هذا الفصل مايلي:

المبحث الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الاطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة.

يعد مصطلح الجودة من المصطلحات التي نالت في عالم اليوم رواجاً كبيراً على مختلف الثقافات، وكثرت المناداة بتطبيقها على مختلف المؤسسات والإدارات، ومن هنا تعددت تعريفات الجودة الشاملة التي قدمها العلماء والباحثون، تبعاً لتعدد نظرتهم ومداخلهم لهذا الاتجاه وتبعاً لتعدد مواقع أعمالهم التي ينتمون إليها.

المطلب الاول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

ان ادارة الجودة الشاملة من اكثر المفاهيم الفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الاداء الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وانه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن ادارة الجودة الشاملة.

وتعد ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management من المفاهيم الادارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية.

الفرع الاول: التطور التاريخي لإدارة الجودة.

من خلال التطور الفكري والإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن ان نلاحظ ان تتابع المراحل للجودة عبر تطورها لم يحدث في صورة فقرات، ولكنها كانت من خلال تطور مستمر وثابت وكان هذا التطور انعكاساً، السلسلة من الاكتشافات ترجع الى اقران الماضي وهذه الاكتشافات يمكن تقسيمها الى 4 عصور وهي:¹

أولاً: الفحص والمراقبة الإحصائية للجودة وتأثير الجودة لإدارة الجودة الشاملة.

او ما يطلق عليه ادارة الجودة الإستراتيجية، وكل مرحلة تالية من مراحل التطور اشتملت وتضمنت المرحلة السابقة عليها.

¹ بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، عدد 2007، 5، ص 29-31.

1. مرحلة بداية القرن العشرين -الفحص:-

اقتترنت هذه الفترة بمرحلة الادارة العلمية للعمل " لتيلور" الذي كان يهدف الى الرفع من مستوى الكفاءة الانتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه كما دعه الى ضرورة الفصل بين وظيفة الانتاج ووظيفة التفتيش.

ويمكن القول هنا انه في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ.

2. فترة 1930-1950 مراقبة الجودة:

كانت الجودة هنا تهدف الى تقليل نسبة المعيبات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الاولى تطبيق الاساليب الاحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة ولتدقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.

وعلى الرغم من ان مراقبة الجودة اكثر تقدما من مجئ مدخل الفحص إلا ان التقدم في ادارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر .

3. مرحلة 1950-1970 تأثير الجودة:

كان اهتمام تأثير الجودة كمدخل من مداخل ادارة الجودة اكثر بعدا وعمقا من المداخل السابقة له تاريخيا فالأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الادارة ولأول مرة ايضا يؤكد ان كافة المستويات الادارية لابد ان تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة، وهذه المرحلة تم الانتقال من وجود المنتج الى جودة النظم وأساسه منع وقوع الخطأ، ويجب ملاحظة ان اي مرحلة تالية من مراحل المدخل التقليدي لم تستبعد سابقتها ولكنها استندت اليها ولكن بمنظور اوسع وأعمق واشمل.

4. المدخل الحديث فترة 1970 حتى الان:ادارة الجودة الشاملة

هي نظام شامل للقيادة والتشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين الزبائن والموردين ويهدف الى التحسين المستمر للمورد والأداء على الامد البعيد.

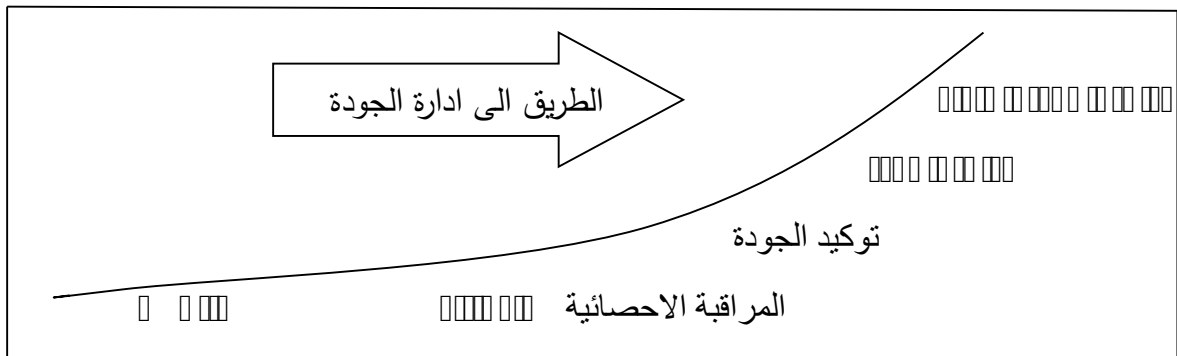
ويعتبر مدخل ادارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفية على مجموعة من المبادئ التي يمكن ان نتبناها.¹

من اجل الوصول الى افضل اداء ممكن، فهي فلسفة ادارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف الى نقل المنظمات المعاصرة من انماط التفكير التقليدية لمختلف اوجه المنظمة الى انماط تفكير وممارسات تتلائم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر.

ان نظام ادارة الجودة الشاملة لا يخرج عن كونه امتداد حلقات التطوير والتغيير الفعال والمستمر، حيث تحسين الاداء والاهتمام بعناصر الانتاج زمن ثم فهو مدخل من مداخل التطوير التنظيمي، من منطلق كون الادارة عملية اجتماعية من الناس والى الناس، وإبداع وتغيير فعال من اجل الاختيار الافضل والاستخدام الامثل للموارد المتاحة ومن خلال هذا نلاحظ ان نظام الجودة الشاملة يركز على محاور ومكونات اساسية هي:

- أ. محور يركز على الجودة: باعتبار المنظمات التي تنتج منتجات ذات جودة سوف تحقق احسن النتائج وهو عامل مهم لبقاء المؤسسة اطول مدة ممكنة.
- ب. محور يركز على العامل الإنساني: من حيث التدريب والإبداع وبناء فرق العمل والاتصالات والتطوير والتغيير والالتزام وضمان فاعلية الاتصالات.
- ت. اعتبار المنظمة نظام مفتوح: على المحيط وإدراك المنافسة وتطوير استراتيجية منافسة.

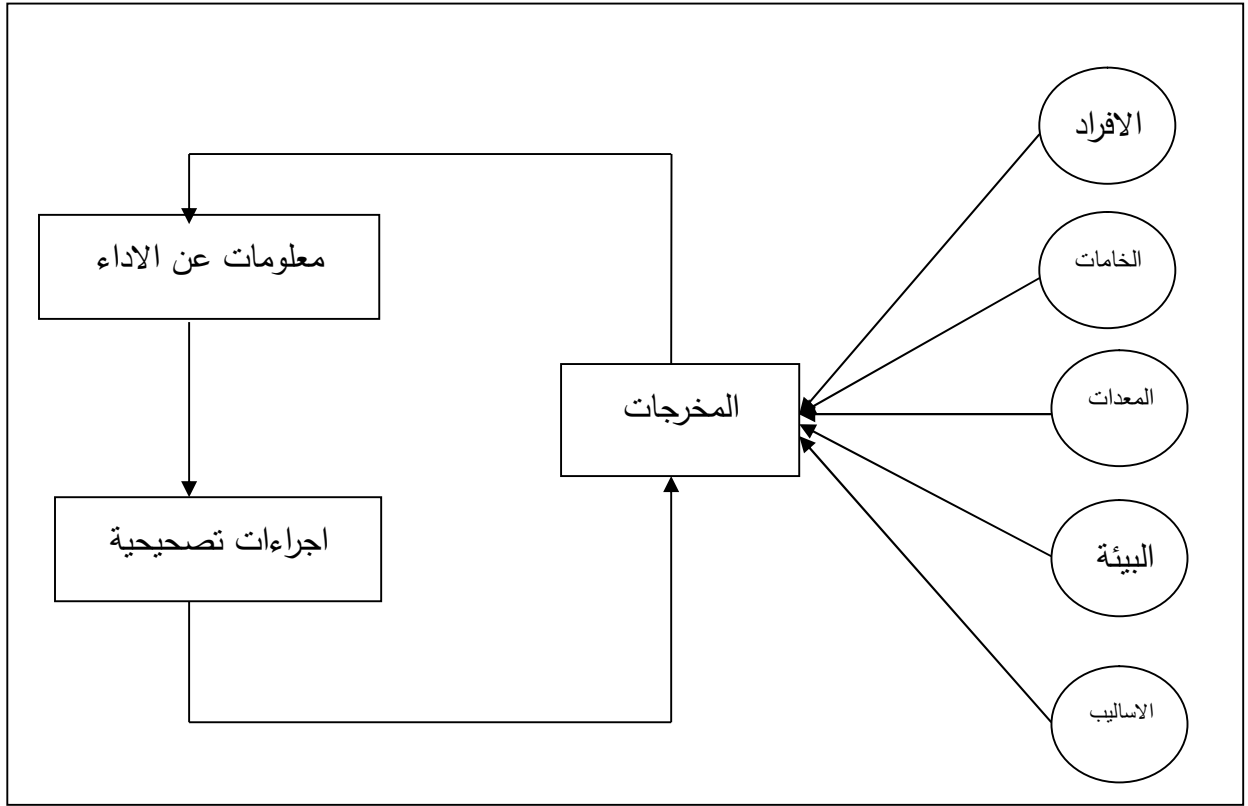
الشكل رقم 1: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: خالد بن سامي محمد حسين، ادارة الجودة الشاملة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص 10.

¹ خالد بن سامي، محمد حسين، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك عبد العزيز، ص 10.

الشكل 2: مضمون نظام الجودة المبني على الفحص.



المصدر: زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996، ص 14.

الفرع الثاني: مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

لقد تعدد مفاهيم ادارة الجودة الشاملة وتباين شموليتها لان كلا منها اقتصر على ابراز بعض الخصائص المعينة دون غيرها على الرغم من هذه الاختلافات، إلا ان بعضها قد فرض نفسه على الفكر الاداري.

اولا: مفهوم الجودة.

اختلفت الاراء حول تعريف الجودة لكنها في الواقع لم تخرج عن نطاق التعريفات الاتية:

1. جوران Jwran: مدى ملائمة المنتج للاستخدام اي القدرة على تقديم افضل اداء.
2. كروسي Gasby: المطابقة مع المتطلبات.
3. تاجوشي Taguchi: هي تلك الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد وصوله للأسواق قبل اي خسارة اخرى ناجمة عن الاستخدامات الجوهرية.

4. **ديمينغ Deming**: ينبغي ان تستهدف حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية.

5. **الأكاديمية الفنية الألمانية** الجودة هي غضب الزبون لرداءة المنتج.¹

يرجع مفهوم الجودة *Qualité* الى الكلمة اللاتينية *Qualitas* التي تعني طبيعة الشخص او طبيعة الشيء ودرجة الصلابة ، وقد لما كانت تعني الدقة والإتقان.²

وعرفها Cannell بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج.³

تعريف الجمعية الامريكية لضبط الجودة والمنظمة الاوروبية لضبط الجودة، على ان الجودة هي: المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات معينة.⁴

وبناء عليه نستخلص ان الجودة هي مجموعة السمات او الخصائص المرتبطة بالمنتج او الخدمة التي تساهم في اشباع حاجات معينة لدى العميل.⁵

6. **مفهوم الجودة من المنظور الاسلامي** : انها المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين اولا ثم تتحقق تلك المواصفات التي تساهم في اشباع رغبات المستفيدين وتتضمن السعر، والأمان والتوفر وقابلية الاستعمال، حيث يتم تحقيق رضا العالمين بتحقيق العمل الصالح بجميع ابعاده الدينية والاجتماعية والكونية وتحقيق البنية الصالحة في العمل، ومطابقة العمل للسنة وتمام العمل ووفائه، والصدق في اداء العمل والإخلاص فيه والمجاهدة، والاستمرارية فيه، ومراقبة الله في العمل التي تستوجب الرقابة الذاتية وتقييم جودة العمل.⁶

وفي الحضارة الاسلامية اهتم الاسلام بالجودة من خلال ترسيخ مبادئها في كثير من الايات الكريمة و الاحاديث النبوية الشريفة، تذكر من هذه المبادئ على سبيل المثال الحصر: مبدأ الشورى، مبدأ المساواة، وتحقيق العدالة ،مبدأ التفاؤل والتكافل بين الافراد، مبدأ احترام العلم والعملالخ.
فمثلا دعا الاسلام الى مبدأ الشورى في قوله تعالى : "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الامر " سورة ال عمران الاية 159، ودعا الى التحسين والجودة والإتقان في العمل في قوله تعالى : " ولتسئلن

1 عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة البترا، دار الفكر، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 13

2 مأمون الدرادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار عمان، ط2002، ص15.

3 عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، 9، 200، ص 31 .

4 محمد عبد الوهاب الغزواني، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2002، ص18.

5 جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد العال، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية

السعودية، 2002-2006، ص306.

سالي زكي محمد، معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الحديثة بين نظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، ط الأولى، 2013، ص51-52.

عما كنتم تعملون " سورة النحل الاية:93، وكذلك في قول الرسول صلى الله عليه وسلم :ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه "، والآيات والأحاديث كثيرة في موضوع الجودة، ويمكن القول ان مفاهيم الجودة الله عز وجل على لسان نبيه صلى الله عليه وسلم.

ولقد تطورات الجودة خلال القرن الماضي عبر مراحل فكرية وفلسفية استندت الى العديد من المتغيرات التي افرزتها البيئة التنظيمية.¹

ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملةTotal Quality Management.

لقد شاع في وقتنا هذا استخدام مصطلح ادارة الجودة الشاملة كبديل المصطلحات قديمة تعبر عن المعنى نفسه مثل: "الضبط الشامل للجودة"، ولعل مصطلح "إدارة الجودة الشاملة"، يوحي ان ثمرات الجودة كمعنى زيادة في الربحية وزيادة في ارضاء المستهلك تحقق نتيجة الادارة الجيدة الشاملة لهذا النشاط، وفي ما يلي مختلف تعاريف لإدارة الجودة الشاملة.

1. تعريف منظمة الايزو :

فتعرف منظمة الايزو إدارة الجودة الشاملة بأنها : "مدخل اداري يركز على الجودة بمساهمة جميع افراد المؤسسة من اجل تحقيق النجاح الطويل الامد من خلال ارضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع.

2. تعريف منظمة الجودة البريطانيةBritish Quality Association:

انها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك (العميل)، وأهداف المؤسسة معا.

3. تعريف جون اوتلاندJolm Qaleland:

انها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها و وضعيتها التنافسي على نطاق العمل ككل.²

ولكن وجهة نظر امريكية فإنها تعرف (TQM) :على أنها فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي اساليب كمية بالإضافة الى الموارد البشرية التي تحسن استخدام

¹ خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، ط 1، 2000، ص87.

² برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، أطروحة ماجستير، 2012، 2011، ص42.

الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لان تحقق اشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين.¹

4. مفهوم ادارة الجودة الشاملة : مدخلا لتحسين فاعلية ومرونة منظمة الاعمال ككل وهي في الواقع طريقة للتنظيم وتحقيق المشاركة من قبل جميع العاملين في المنظمات جميع الانشطة في جميع المستويات الادارية في منظمة الاعمال.²

5. يعرف Cole ادارة الجودة الشاملة : بأنها نظام اداري يشمل على العمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الاهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء.³

6. وتحليل الثلاث كلمات التي تكون ادارة الجودة الشاملة نجد ان:

ادارة : هي نشاط وفن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها.

الجودة : درجة من التميز يقدمها منتج او خدمة.

الشاملة : يضم كافة الاجزاء والمكونات.⁴

وقام ستيفن كوهن ورونالد براند بتعريفها على النحو التالي:

الادارة : تعني التطوير والمحافظة على امكانية المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في اي مظهر من مظاهر العمل بدا من التعرف على

احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما اذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات او المنتجات المقدمة له.

ويعرفها ريتشارد وليامز على ان : "ادارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد لها كما

تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الادوات والتقنيات والتدريب، يشمل ذلك تحسين

مستمر في العمليات داخل الشركة مما سيؤدي الى منتجات وخدمات عالية الجودة.⁵

¹ فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط الأولى، 2012، ص17.

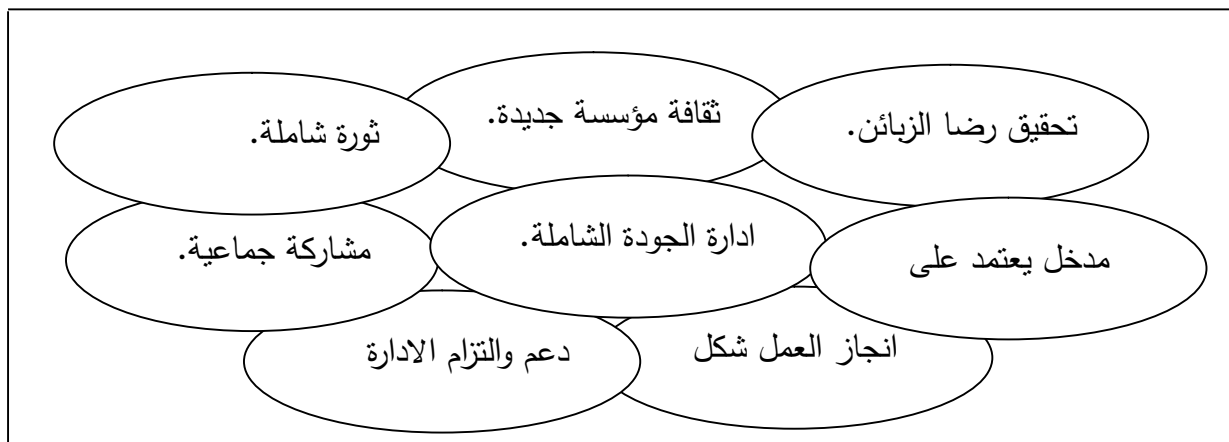
² عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الادارية والحالية، جامعة البترا، دار الفكر، ص20.

³ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، 2001-2002، ص59.

⁴ برهان الدين حسين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص43-44.

⁵ <http://www.etndiant.dz.com\vb\showthread.ph>

الشكل رقم 3: مفهوم ادارة الجودة الشاملة.



المصدر: صلاح عباس هادي، مداخلة بعنوان "ادارة الجودة الشاملة"، مدخل نحو اداء منظمي متميز"، المؤتمر لعلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 159.

ولتوضيح مفهوم ادارة الجودة الشاملة يمكن ان نورد الفرق بينها وبين الادارة التقليدية في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: الفرق بين الادارة التقليدية و ادارة الجودة الشاملة.

الرقم	مجال المقارنة.	الادارة التقليدية.	ادارة الجودة الشاملة.
01	الهدف الرئيسي	تعظيم الربح	تحقيق الرضا وسعادة المستهلكين
02	الهيكل التنظيمي	عمودي	افقي
03	التخطيط	تركيز على المدى القصير	متكامل ومتوازن بين المدى القصير والمدى الطويل
04	اسلوب العمل	فردى	جماعى تعاونى
05	المسؤولية	شخصية جزئية	جماعية شاملة
06	القيادة الادارية	اصدار الاوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
07	السلطة	مركزية	لا مركزية
08	التحفيز	مادى	مادى ومعنوى
09	السياسات الادارية	جامدة	مرنة
10	الربح	من خلال كمية الانتاج	من خلال الجودة العالية

			وارضاء المستهلك
11	الهدف من الرقابة	كشف الالخطاء ومحاسبة المسؤولين عليها	كشف الالخطاء لتحديد الالخطاء ومعالجتها
12	التخصص	ضيق فردي	واسع من خلال فرق العمل
13	حل المشاكل	فردي	جماعي
14	هدف الانتاج	التكلفة وكمية الانتاج من الدرجة الاولى	الجودة العالية
15	التطوير والبحث	عند الحاجة والضرورة	مستمر

المصدر: حسام طال الكيالي، مداخلة بعنوان: ادارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع "ادارة المعرفة في العالم العربي" كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، 26-28 افريل 2004.

الفرع الثالث: أهمية تطبيق الجودة الشاملة.

ينظر الى ادارة الجودة الشاملة على انها قاطرة عظيمة للتغيير الى الافضل ومقياس اساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية فتطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمة الاعمال التنافسية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الاعمال يحقق ما يلي:

1. تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
2. تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة ،خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج، الخدمة.
3. زيادة الانتاجية والأرباح المحققة مما يساعد في رفع الكفاءة الادارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.
4. زيادة شهرة المنظمة.
5. تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع افرادها في تحسين الاداء.¹
6. المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
7. زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وأهدافها اي تنمية الشعور بالانتماء.

¹بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص31.

8. تحسين سمعة وصورة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
9. توفير المعلومات للعاملين وبناء الثقة بين افراد المنظمة مما يسهم في رفع الوعي بالجودة ونشرها داخل المنظمة.¹

المطلب الثاني: اهداف الجودة الشاملة وفوائدها.

ان الهدف الاساسي من تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة في الشركات هو: تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع احرار تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل 3 فوائد رئيسة مهمة وهي:

1. **خفض التكاليف**: ان الجودة تتطلب عمل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من اول مرة وهذا يعني تقليل الاشياء التالفة او اعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
2. **تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل**: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لانجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الاهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الاجراءات طويلة وجامدة في كثير من الاحيان مما اثر تأثيرا سلبيا على العميل.
3. **تحقيق الجودة**: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، ان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة اعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.

وهناك جملة من اهداف وفوائد تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة:

- (1) خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- (2) اشراك جميع العاملين في التطوير.
- (3) متابعة وتطوير ادوات قياس اداء العمليات.
- (4) تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات المراد الأولية إلى منتجات او خدمات ذات قيمة للعملاء.
- (5) ايجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- (6) تحسين نوعية المخرجات.
- (7) زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الادارات وتشجيع العمل الجماعي وتحسين الربحية والإنتاجية.

¹ سالي زكي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 65.

8) تعليم الادارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها الى اصغر حتى يمكن السيطرة عليها.

9) تعليم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.

10) تدريب الموظفين على اسلوب تطوير العمليات.

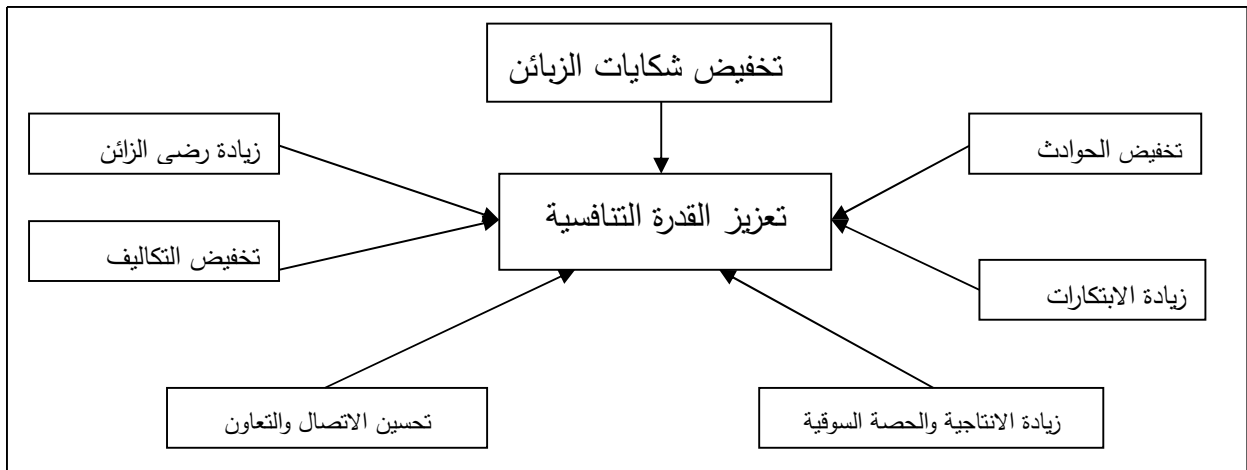
11) تقليل المهام عديمة الفائدة من العمل المتكرر.

12) زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاوهم.

13) تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

14) زيادة نسبة تحقيق الاهداف الرئيسية للشركة.¹

الشكل رقم 4: مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة.



المصدر: برهان الدين حسين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

المطلب الثالث: مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

تتسم المبادئ التي يقوم عليها ادارة الجودة الشاملة بالتكامل والترابط فيما بينها فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الاخرى وهذا ما سيتضح فيما يلي:

الفرع الاول: التركيز على العملاء.

المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي او الزبون الذي تركز المنظمة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداء بدارسة لسوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية

¹ خالد بن سامي محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ثم ترجمة ذلك الى اهداف رئيسية تسعى المنظمة الى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنهم حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم.

وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطة وعملياته وتعتبر ادارة الجودة الشاملة العملاء على انهم شركاء لأنهم يساهمون في عملي اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة، بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تضافر كل الجهود وكذلك تحفيز الافراد ودفعهم للإبداع والابتكار.¹

الفرع الثاني: التحسين المستمر.

يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية:

1. الوقت : سواء فيما يخص التصميم، التنفيذ او المراقبة، حيث تسمح ادارة الجودة الشاملة من خفض اوقات التصميم، اعداد آلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات الى غير ذلك من الوظائف والعمليات في المنظمة.
2. المستوى التكنولوجي : ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمنظمة وذلك من خلال متابعة الابداعات والاختراعات وكذا انظما لتصنيع و الانتاج الحديثة ومحاولة اقتنائها، او يمكن التحسين او التطوير في المنظمة وفي المستوى التكنولوجي من خلال التحفيز الطاقات البشرية في المنظمة وحثها على التفكير والإبداع.
- كما ان استخدام الحواسيب الالية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الانتاجية كما يسمح باكتشاف الاخطاء وتحليلها وتصحيحها.
3. ضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المنظمة يسمح باتخاذ القرارات في او انها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط.
- وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:
 - أ. تتميط وتوثيق الاجراءات.
 - ب. تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج الى تحسين.
 - ت. استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
 - ث. استخدام دائرة: خطط، طبق، اخص، نفذ التحسين.
 - ج. توثيق اجراءات التحسين.

¹ فداء محمود حامد، مرجع سبق ذكره، ص 62-67.

الفرع الثالث : مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل.

تعتبر ادارة الجودة الشاملة العنصر البشري اهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي اهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الاولى لتحسين الجودة والتميز وهو ايضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير كما تتطلب ادارة الجودة الشاملة.

1. تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.
2. تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في ان واحد، تحقيقا لذاته هامة وهي :زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلا لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاداة.
3. تشجيع الابداع والابتكار.
4. زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق،

الفرع الرابع :التزام الادارة العليا.

ان القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فان التزام الادارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الاساسية التي تؤدي الى نجاحها ويتمثل التزام الادارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير امكانيات العاملين لتحسين ادائهم.

الفرع الخامس :الادارة من الخلف(Par l'amont) بواسطة الاسباب ،الوقاية والتصميم.

كانت الادارة التقليدية تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ اي عملية بالقيام بدراساتها وتحليلها لاستخراج الانحرافات، وان وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الامام management Par l'aval.

ان تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان قد اثبتت فعالية الادارة من الخلف ،والتي تبحث عن التطور من خلال كشف الاسباب بدلا من تصحيح النتائج.

وعموما عرفت الجودة تطورا من الادارة من الامام نحو الادارة من الخلف كالتالي:

1. مراقبة الجودة بالتفتيش وكشف الاخطاء والمنتجات المعيبة والقيام بالتصليحات.
2. الكشف عند اسباب العيوب والأخطاء في مرحلة الانتاج وذلك للوقاية ولتحقيق الازفر الخمس ،صفر عطل ،صفر الخطأ، صفر اجل، صفر مخزون وصفر ورق.

3. تحديد اسباب الازطاء الناجمة عند كل المصالح الوظيفية ومن التصميم التقني للمنتج والعمليات.
4. التركيز على العملاء والمنافسين باستعمال مختلف مصادر المعلومات، بهدف تحديد الاستراتيجية مناسبة للحصول على اسواق اكثر.

الفرع السادس :سلسلة الجودة الداخلية او المرحلية.

تتظر ادارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الادارات والأقسام الادارية والأفراد العاملين في المنظمة على انها علاقة مستهلك ومورد فالجهة التي تنفذ المرحلة الواحدة، ادارة كانت او فردا، هي مستهلكة لما انتجته المرحلة السابقة وفي نفس الوقت منتجة او مورد لما سوف تستخدمه المرحلة التالية، ومن هذا المنطلق نجد ان مفهوم المستهلك والمورد الداخلي يعتمد على علاقات تكاملية بين مراحل تنفيذ العمليات، وهذا ما يجعل مستوى جودة كل مرحلة يؤثر في مستوى اداء وجودة المرحلة التالية، وبالتالي فان كل فرد او ادارة يتوقعان ان يمونا المجتمع بمنتج الى الجودة، بدون اخطاء بالكمية المناسبة ضمن الوقت المحدد و بادني تكلفة ممكنة ذلك لتسهيل مهمتها وعملها ولكي يقدمان للآخرين منتجا يحمل كل تلك الخصائص والشروط لتسهيل عملهم ايضا وهذا ما يسمى بالجودة المرحلية، للوصول في الاخير لتحقيق الجودة الكلية او الشاملة، التي هي تعبير عن تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، وكل هذا في سبيل الوصول الى رضا الزبون لكسبه والمحاط عليه.

المبحث الثاني: تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

حتى يتسنى تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، لابد على المؤسسة ان تدرك جيدا بان هناك وظائف وخطوات لابد ان توفرها وعوامل نجاح لابد ان تتأكد من حضورها وممارسات عليها ان تقوم بتطويرها خلال عدة مراحل ومستويات ،ومن المهم ان تدرك جيدا بان هناك مزايا ومعوقات ممكنة الحدوث.

المطلب الاول :وظائف وخطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

ان تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض الوظائف والخطوات التي تسبق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن اعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة.

الفرع الاول :وظائف ادارة الجودة الشاملة.

وفي ما يلي اهم وظائف ادارة الجودة الشاملة: ¹

1. وضع واختيار مبادئ وتطبيق برنامج الترخيص وإعادة الترخيص والاعتماد لمزاولة تقديم الخدمات الصحية لمختلف مقدمي الخدمة الصحية.
2. العمل على تطوير الاكاديمية بمشاركة مع الخبراء بالقطاعات والجهات المختلفة.
3. تقديم المعولة الفنية لمقدمي الخدمة فيما يتعلق ببرامج تحسين الجودة.
4. وضع نظام المتابعة والإشراف وإعداد التقارير.
5. وضع البرامج التدريبية الخاصة بمفاهيم الجودة.
6. دعم وتطوير والإشراف على الدراسات المتخصصة والبحوث المتعلقة بالجودة.
7. انشاء مركز توثيق ومعلومات وتوفير مراجع متطورة عن برامج الجودة.

الفرع الثاني :الخطوات التطبيقية لمشروع الجودة الشاملة.

ويمر تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالخطوات التالية:

الخطوة الاولى: تبني الادارة العليا تطبيق الجودة تستلزم توفير الجوانب التالية:

¹سالي زكي محمد،مرجع سبق ذكره،ص78.

1. القناعة والتأييد والدعم.
2. اقناع القياديين للمشاركة والمساندة.
3. تقدير ومكافأة الانجازات.
4. تدليل المعوقات والصعوبات.
5. توفير الموارد المطلوبة.
6. تعميم الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المتخذة.
7. تكوين سياسة الجودة وأهدافها بالمؤسسة والحفاظ عليها.
8. ضمان التركيز على المستفيد.
9. التأكيد على ان التطبيق من فرضيات العمل الاساسي وليس عملا اضافيا.
10. ضمان تشكيل الفرق بقناعة ودعم المسؤول المباشر.
11. اشراك المدراء والرؤساء في اختيار العمليات المراد تحسينها.
12. ضمان تكريم فرق العمل المتميز في الاداء والانجاز.
13. ضمان المراجعة والمتابعة المستمرة.¹

الخطوة الثانية: النوعية ونشر مفهوم الجودة الشاملة.

1) استخدام جميع الوسائل لنشر مفهوم الجودة:

- أ. انشاء موقع للجودة على الانترنت.
- ب. نشرات و مطويات عن الجودة الشاملة.
- ت. دورات تدريبية عن الجودة الشاملة.
- ث. زيارات ميدانية للمنشآت التي تطبق الجودة الشاملة.
- ج. توزيع اشربة فيديو وأقراص CD عن الجودة الشاملة.
- ح. توفير المعلومات على الشبكة الداخلية.
- خ. المشاركة في الندوات واللقاءات بالداخل والخارج.
- د. محاولة بث بعض مبادئ الجودة الشاملة بين العاملين بالمؤسسة.

¹عدنان بن احمد الورثان، مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الرياض، الطبعة الثانية، 2008، ص24-85.

الجدول رقم 2: نموذج جدولة بالدورات التدريبية عن الجودة.

م	اسم الدورة	المستفيدون	الموعد	المدة	المكان	نسبة الاحتياج

المصدر: عدنان بن احمد الورثان، مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الرياض، ط2، 2008، ص30.

(2) **التنظيم المركز على العميل (المستفيد):** تعتمد المنظمات على عملائها (المستفيدين) ولذلك يجب عليها ان تفهم الحاجات الحالية والمستقبلية للعميل، وتقابل هذه المتطلبات وتكافح من اجل الزيادة على ما يتوقعه المستفيد الى مرحلة اسعاده.

(3) **القيادة القدرة:** القياديون يؤسسون وحدة الهدف والتوحد في المؤسساتهم لذلك ينبغي ان ينشئوا ويحافظوا على البيئة الداخلية التي تمكن الافراد من المشاركة الكاملة في تحقيق اهداف المؤسسة.

(4) **مشاركة الافراد:** يبعد مشاركة جميع الافراد في كافة المستويات اساسا مهما في اي منظمة او منشأة ومشاركتهم الكاملة تمكن من استخدام قدراتهم لصالح المؤسسة.

(5) **اسلوب العمليات:** يتم تحقيق النتيجة المرغوبة بكفاءة اعلى عندما تكون الانشطة المتصلة تدار كعملية.

(6) **اسلوب النظام للإدارة:** تحديد وفهم و ادارة منظمة (وجود نظام) لعمليات مترابطة من اجل الوصول الى هدف معين يحسن فاعلية وكفاءة المؤسسة.

(7) **التحسين المستمر:** ينبغي ان يكون التحسين هدف دائما للمؤسسة.

(8) **اتخاذ القرارات من خلال الحقائق والواقع:** القرارات الفاعلة تبني على تحليل المعلومات والبيانات التي تمثل الواقع.

(9) **التخطيط الاستراتيجي:** فهو عملية تطوير للموائمة بين المؤسسة وبيئتها المتغيرة والمحافظة على هذا التكيف المتواصل وتحقيق الاهداف المستقبلية للمؤسسة.

(10) **التعليم والتدريب المستمر:** فالتدريب مطلب مستمر لكافة العاملين على اختلاف مستوياتهم ومراتبهم في المؤسسة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة.

الخطوة الثالثة: دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة والإمكانيات المتاحة.

1. استطلاع اتجاهات العاملين نحو الجودة وإمكانية تطبيقها.

2. دراسة اللوائح التنظيمية والقواعد الاساسية لأعمال المؤسسة التعليمية.

3. دراسة الامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية.

الخطوة الرابعة: تقييم وتشخيص الوضع الحالي.

1. تقييم الوضع القائم للمؤسسة التعليمية لدعم الايجابيات وتقادي السلبيات.

2. تقييم الاهداف الاساسية والاجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية.

3. تحديد المواد والأدوات والموارد المطلوبة (ميزانية ، اجهزة ، دورات وغيرها).

4. تحديد علاقة المؤسسة التعليمية بالجهات الخارجية الاخرى.

5. وضع جدول زمنية بالأهداف والأعمال والمهام المطلوب تحقيقها.¹

الجدول رقم 3:جدولة زمنية.

الاهداف العامة	الاهداف التفصيلية	البرامج	المنفذون	المستفيدون	مدة التنفيذ	زمن		اسلوب القياس
						من	الى	

المصدر:عدنان بن احمد الورثان،مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة،فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية،اثناء النشر،الرياض،ط2، 2008،ص42.

مع ضرورة التركيز في تقييم وتشخيص الوضع الحالي على الاتي:

المحور الاول:المستفيد الاول(المتعلم).

المحور الثاني:الادارة التعليمية.

المحور الثالث:الهيئة.

المحور الرابع:المبنى التعليمي.

المحور الخامس:المناهج التعليمية.

الخطوة الخامسة :الاعداد والتهيئة داخل المؤسسة التعليمية.

1. تشكيل مجلس للجودة داخل المؤسسة التعليمية.

2. اعداد هيكل تنظيمي التطبيق الجودة من خلال فرق العمل.

¹ عدنان بن احمد الورثان،مرجع سبق ذكره،ص49.

3. اعتماد الاهداف الاساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية.
4. تعيين ممثل للإدارة العليا ليكون حلقة الوصل بين القيادة والميدان.
5. البحث عن تجربة ناجحة طبقت نظام الجودة للاستفادة منها.
6. تحديد جهة اشرافية خارجية عند الحاجة تتولى الاشراف على التطبيق.
7. انشاء وحدة للتوثيق والمتابعة بالمؤسسة.
8. انشاء وحدة للتخطيط والتطوير.
9. انشاء وحدة للتقويم والتدقيق بالمؤسسة.

الخطوة السادسة: بناء وتكوين فرق العمل ومنهجية عملها.

المقصود ببناء الفريق عبارة عن:

1. عملية تنظيمية ادارية تخلق من فريق العمل (وحدة متماسكة-متجانسة-متفاعلة-فعالة).
2. عملية مخططة لتكوين (فريق مندمج ملتزم قادر على اداء مهام معينة وتحقيق اهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة متفاعلة).
3. عملية تشخيص وتحسين فاعلية فريق العمل من خلال (اسلوب العمل-علاقات الاعضاء بعضهم-دور القائد اتجاه الأعضاء).

الخطوة السابعة: حصر العمليات القائمة وتحديد الخطوات الاجرائية لها.

1. ان العمليات هي المحور الرئيسي لعملية التغيير والتطوير والتحسين.
2. اهمية اختيار العمليات التي تضيف قيمة على المخرج او تساعد على ذلك.
3. اهمية استخدام اليات عمل تتناسب مع تطوير العمليات وتحققه.
4. يمكن العمل على استراتيجية من خلال المراحل التالية:
 - أ. تحديد العمليات وتحليلها.
 - ب. تحديد العمليات المرشحة للتحسين.
 - ت. تحديد استراتيجيات التحسين.
 - ث. التطبيق لهذه العمليات.¹

تمتاز هذه الخطوة بالاتي:

¹ عدنان بن احمد الورثان، مرجع سبق ذكره، ص50.

- ج. التركيز على العمليات الرئيسية الكبيرة.
- ح. دراسة هذه العمليات تتم بواسطة فرق متفرعة.
- خ. تتضمن الدراسة الاطلاع على تجارب الجهات الاخرى.
- د. التوصيات عادة ما تكون كبيرة وتتطلب وقتا وجهدا اكبر للتنفيذ.
- ذ. التركيز على النجاحات الصغيرة المتتالية وان تبني عليها النجاحات الاكبر التي توصل الى الغايات البعيدة.

الخطوة الثامنة: تخطيط وتوثيق شامل لنظام الجودة بالمؤسسة التعليمية.

ان التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل التي تسبق تنفيذ اي عمل من الاعمال ،وهو عملية التنبؤ بما ستكون الاحوال ووضع الاهداف المطلوب تحقيقها ورسم السياسات التي ترشد العاملين في تنفيذهم للأعمال ورسم الاجراءات التي تتبع في عملية التنفيذ ووضع برنامج العمل التفصيلي والجداول الزمنية اللازمة.

ويشمل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الجوانب الاتية:

1. التزام الادارة العليا ومجلس الجودة يتبنى الجودة الشاملة بالمؤسسة.
2. تحديد الرسالة والرؤية والقيم المشتركة وسياسة الجودة بالمؤسسة التعليمية.
3. تحديد الهدف العام والأهداف التفصيلية بالمؤسسة التعليمية.
4. وضع معايير ومؤشرات لقياس الجودة التعليمية.
5. وضع استراتيجية التركيز على المستفيد (العميل).
6. تحديد النظام الاساسي لتطبيق الجودة بالمؤسسة.
7. وضع مراحل زمنية محددة لتطبيق الخطة الاستراتيجية.

القيام بتوثيق شامل لنظام الجودة بالمؤسسة التعليمية من خلال الاتي:

- أ. انشاء دليل الجودة بالمؤسسة التعليمية.
- ب. توثيق الخطوات الاجرائية للعمليات المحددة.
- ت. الوصف الوظيفي لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- ث. توثيق النماذج المستخدمة في جميع العمليات المحددة.

ج. تنظيم الملفات والسجلات الادارية لتطبيق نظام الجودة.¹

الخطوة التاسعة: البدء بتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة التعليمية.

تتم هذه الخطوة بعد انجاز الخطوات السابقة ،وتقوم هذه الخطوة على الاتي:

1. تحديد المشكلات (فرص التحسين).
2. تحديد الاسباب (دراسة وتحليل الاسباب).
3. اختيار افضل الحلول.
4. تطبيق خطة افضل الحلول.
5. التقييم والتدقيق والمتابعة.
6. تعديل وتوثيق الاجراءات والعمليات.
7. الاستمرار في التعديل والتطوير والتوثيق للعمليات.
8. تسر ونقل وتبادل الخبرات والأفكار داخل وخارج المؤسسة.

الخطوة العاشرة: التدقيق الداخلي للجودة.

هو فحص نظامي مستقل لتحديد ما اذا كانت نشاطات الجودة والنتائج المنبثقة منها تتطابق مع التدابير او الترتيبات المخططة لها، وما اذا كانت هذه الترتيبات مطبقة بفعالية وتمت المحافظة عليها ومناسبة لانجاز او ادراك اهداف الجودة.

الخطوة الحادية عشر:مراجعة الادارة العليا.

تتم مراجعة الادارة العليا بعد تطبيق التدقيق الداخلي في المؤسسة بمعدل مرتين في العام ويتم التركيز على الاتي:

1. الحرص على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة.
2. الحرص على مدى فاعلية نظام ادارة الجودة.
3. الحرص على مدى فاعلية البرامج التطويرية.
4. الحرص على تدعيم الايجابيات ومساندتها.
5. الحرص على تجاوز السلبيات والمعوقات.
6. الحرص على استمرارية التحسن والتطوير.

¹عدنان بن احمد الورثان،مرجع سبق ذكره،ص78.

7. الحرص على تحديد العمليات ووصفها بشكل ملائم.
8. الحرص على توزيع المسؤوليات وتفعلها.
9. الحرص على فاعلية كل العمليات للحصول على النتائج المطلوبة.

الخطوة الثانية عشر: التسجيل والحصول على الشهادة.

1. تعتبر هذه الخطوة اختيارية في حالة تحقيق نتائج مشجعة ومتميزة في المؤسسة التعليمية.
2. يتم اختيار الجهة المانحة وتقديم الطلب اليها وإرسال الوثائق المطلوبة.
3. التحضير للتدقيق قبل عملية التقييم والفحص.
4. اعداد الترتيبات اللازمة لتنفيذ التدقيق والحصول على الشهادة.

المطلب الثاني: عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة.

يعتبر هذا الجزء من اهم ما يجب التعرض له عند دراسة ادارة الجودة الشاملة فهو يمثل العناصر التي يمكن من خلالها قياس حضور ثقافة الجودة الشاملة من عدمه ويلاحظ بان الكثير من الدراسات تطرقت اليه بتسميات متعددة وهي:

الفرع الاول: تحديد عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة.

ان من اهم اهداف الدراسات التطبيقية التي قدمت في مجال ادارة الجودة الشاملة هو البحث عن طريقة يمكن من خلالها وضع مقياس قادر على اثبات مدى حضور ادارة الجودة الشاملة داخل المنظمات ومن اجل هذا الغرض قدمت اول محاولة من طرف Saraph، Benson، Shreeder سنة 1989م قدم العمل نموذجا ومقياس لتقويم ادراك القادة لممارسات الجودة في المستوى التنظيمي وكانت كالتالي:

دور القيادة في الادارة العليا، دور مصلحة الجودة، التدريب، تصميم المنتج، إدارة جودة الموردين، إدارة العمليات، بيانات ووثائق الجودة، علاقات الأفراد داخل المنظمة.

ولم تكلف الدراسات بهذا الحد بل ذهب الى ابعد من ذلك وأضيف الى المقاييس السابقة مجموعة قدمها 1994 Flynnetal وضمت سبعة مقاييس:

دعم القيادة العليا، معلومات الجودة، ادارة العمليات، تصميم المنتج، ادارة اليد العاملة، اشتراك المورد، اشراك الزبائن.

ولقد اراد الباحثون فهم تأثيراتها على الاداء ووجدوا بان اهم علاقة وأشدها تأثيرا على الاداء هو دعم القيادة العليا.

وفي دراستهما استنبط Ebrahimpour et Sila 25 عاملا المستخدم و67 دراسة وقاما بتحديد تلك استخداما وكانت النتائج كالتالي:¹

1. العوامل المستنبطة:

الجدول رقم 4:عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة.

1. التزام القيادة العليا.	9. اشراك العمال.	18. التحسين المستمر.
2. المسؤولية الاجتماعية.	10. تمكين العمال.	19. ضمان الجودة.
3. التخطيط الاستراتيجي.	11. ارضاء العمل.	20. صفر معييات.
4. التركيز على الزبون وإشباع حاجاته.	12. العمل الجماعي.	21. ثقافة الجودة.
5. معلومات الجودة والأداء.	13. تشجيع العمال.	22. نظام الجودة.
6. المقارنة بالأفضل.	14. الادارة بالعمليات.	23. الواصل.
7. ادارة الموارد البشرية.	15. تصميم المنتج.	24. التوقيت الدقيق
8. التدريب.	16. ادارة الموردين.	Jit
	17. مراقبة العمليات.	25. المرونة.

المصدر:مزغيش عبد الحليم،مرجع سبق ذكره،ص68.

يظهر الجدول مجمل مبادئ ادارة الجودة الشاملة التي غالبا ما تظهر عند المؤسسات الناضجة في تطبيق الجودة الشاملة وقد تختلف درجات ظهور العناصر السابقة بين المؤسسات إلا ان ما اظهرته الدراسة حسم للخلاف الاكاديمي المتعلق بعدد المبادئ التي تتجسد فيها فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

¹مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره ، ص 67- 71.

2.العوامل الأكثر استخداما حسب عدد البلدان والدراسات:

الجدول رقم 5:عوامل ادارة الجودة الشاملة الاكثر استخداما حسب البلدان.

الترتيب	عوامل ادارة الجودة الشاملة	عدد البلدان المتواجدة بها العامل	عدد الدراسات التي استنبط بها العامل
1	التزام القيادة العليا	23	67
2	التركيز على الزبائن	21	53
3	المعلومات وعمليات التحليل	17	53
4	التدريب	19	50
5	ادارة الموردين	17	47
6	التخطيط الاستراتيجي	16	38
7	اشتراك العمال	18	32
8	ادارة الموارد البشرية	16	26
9	ادارة العمليات	13	26
10	العمل الجماعي	9	22
11	تصميم المنتج	11	21
12	مراقبة العمليات	8	21
13	المقارنة بالأفضل	12	16
14	التحسين المستمر	10	16
15	تمكين العمال	6	16
16	ضمان الجودة	12	15
17	المسؤولية الاجتماعية	9	10
18	رضا العمال	6	9

المصدر:مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص69.

وفي هذا الجدول تخضع الدراسة لمبادئ الجودة الى التصنيف حسب البلدان ويعزى هذا التقسيم لاختلاف البيئة التي اقيمت عليها الدراسات من حيث الاسواق التي تنشط فيها المؤسسات او حجم

الاقتصاد الذي تتعامل معه ،وعلى الرغم من الاختلاف في عدد ونوع المبادئ حسب البلدان إلا انها جميعا تتفق على حتمية دعم القيادة العليا لضمان نجاح ادارة الجودة.

الفرع الثاني: تحليل عوامل النجاح المستخدمة من طرف اهم رواد ادارة الجودة الشاملة.

يعتبر Saylor ان تبني ادارة الجودة الشاملة هو دعوة للتغيير الثقافي تتطلب مشاركة العمال بكل المستويات وتأكيد حضور الروح الجماعية بين المستهلكين، الموردين، القادة والعمال ولقد اشار بان لإدارة الجودة الشاملة ستة قواعد تستند عليها:

1. التزام القيادة العليا.
2. التحسين المستمر.
3. التركيز على الزبائن.
4. اشراك العمال.
5. التدريب والتعليم.
6. التشجيع.

على الرغم من المحاولات الطويلة من اجل ترميم هذه العوامل او المبادئ إلا انه قد يختلف استخدامها من مؤسسة الى اخرى وذلك قد يرجع الى طبيعة انشطتها بشكليها الخدمي او السلعي او لعدد مستخدميها او لغيرها من الخصائص التي تؤثر في اعتماد اي منها إلا ان هناك اجماعا فيما يخص التزام القيادة العليا بالمشاركة الفعالة لإحداث التغيير المطلوب المتوجه بالجودة في طريق وضع اهداف الجودة، مخططات الجودة، سياسات الجودة التي تمكن العمال من التركيز على الزبائن بشكل مستمر بدل المنتج نفسه.

ان نظام التحسين المستمر سيقود المؤسسة الى وصول الرؤية المبتغاة ولا يجب ان يكون النظام مستمرا فقط بل متماسكا عبر المؤسسة ما يتطلب وجود الثقة بين جميع الاطراف التي تهدف الى تحسين النظم ومن الملاحظ ايضا بان المؤسسات الصناعية والخدمية اصبحت تستعين برضا المستهلك كوسيلة لقياس جودة منتجاتها وهذا ما يظهر جليا في جائزة بالدريج التي تمنح 300 نقطة من اصل 1000 للتركيز على الزبون.

فعلى المنظمة ان تقدم لزيائنها المنتجات القادرة على تلبية حاجاتهم بالسعر المناسب في الوقت المناسب وبخدمات ممتازة كما ان الاستماع للزيائن والاستجابة السريعة لرغباتهم المتغيرة، توقعاتهم، ملاحظاتهم تعتبر من اهم ركائز ادارة الجودة الشاملة، وبالاقترب اكثر من الزبون تستطيع المؤسسة جميع المعلومات اكثر ومقارنة منتجاتها بمنتجات منافسها ما يمكنها من الحصول على ولائهم.

ومما يجدر الاشارة اليه ان ادارة الجودة الشاملة تتضمن كذلك ارضاء حاجات زبائننا الداخليين اي العمال باعتبارهم الجزء الاكثر اهمية في العمليات الداخلية للمؤسسة ما يستوجب توفير مناخ العمل المناسب الذي يسمح بتحقيق الجودة المطلوبة عن طريق تمكينهم، تدريبهم ومدّهم بالمعلومات والأدوات اللازمة بالإضافة الى تشجيعهم والاعتراف بانجازاتهم مما يعزز حجم مشاركتهم داخل المنظمة، ويشير Deming الى نقاط مهمة يعتبرها اسسا لإدارة الجودة الناجحة، نذكرها في ما يلي:

- أ. ضرورة التأكد من استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.
- ب. التقليل من وضع الاهداف الكمية.
- ت. تصميم برامج التحسين المستمر للتحكم في التكاليف والجودة.
- ث. الاهتمام بالتدريب.
- ج. الاهتمام بمساعدة العاملين على الوصول لأفضل اداء.
- ح. التقليل من الفحص والتوجه نحو تعزيز المراقبة من المنبع.
- خ. عدم السماح بمستويات شاع قبولها من الاخطاء والمعييات.
- د. الاعتماد على الطرق الاحصائية بهدف التحسين المستمر.
- ذ. الاعتراف بكفاءة العاملين.
- ر. الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة و الانتاجية.

ان هذه الركائز والقواعد والعوامل هي الاساس التقييمي لإدارة الجودة الشاملة ومدى حضورها في مؤسسة ما يعكس لا محالة نسبة تواجد فلسفة ادارة الجودة داخل هذه المنظمة.

المطلب الثالث :مزايا ومعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

تتفرد الاجهزة الحكومية والمؤسسات ببعض المزايا والمعوقات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة فيها، حيث تطرق العديد من المهتمين بأسلوب ادارة الجودة الشاملة بمزايا ومعوقات تطبيقها.

الفرع الاول :معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

ومن معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة نذكر مايلي:

- 1) التغيير الدائم في القيادات الادارية بحيث لا يمنحها الفرصة لتأسيس وتطوير ثقافات خاصة بمنظمتها بالإضافة الى الاهتمامات المختلفة لكل قيادة.

- (2) تمسك المنظمات في تحدي احتياجاتها التدريبية بسؤال موظفيها عن رغباتهم التدريبية اقتناعها بان هذه الطريقة تشكل حافزا لدى الموظفين تدفعهم للاستفادة القصوى من التدريب، أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة فانه يعرض التدريب على جماعة العمل بناء على الدور التنظيمي الجديد.
 - (3) يركز اسلوب ادارة الجودة الشاملة على اشباع حاجات المستفيد وعند تطبيق هذا الأسلوب في الأنظمة سيواجه صعوبة في تحديد المستفيدين من خدماتها بدقة.
 - (4) من الملاحظ ان قضية جمع وتحليل المعلومات لم تكن خفية في طريق تطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص عند الدول المتقدمة على عكس ما تواجهه انظمة المعلومات في دول العالم النامي.
 - (5) طول الوقت اللازم لتطبيق و تفعيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الاجهزة الحكومية.
- ويضيف Irani and Others بعض المعوقات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع العام حيث تتلخص فيما يلي:

1. الاعتماد الخاطئ لدى الثقافات التنظيمية في القطاع العام بان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى فقدان الادوار والسيطرة وتحجيم الصلاحيات.
2. الاعتماد على الادارة الهرمية، فتسلسل الأوامر الإدارية يحبط روح الابداع عند العاملين ،مع زرع الخوف من الاخطاء.
- صعوبة ترويج فكرة روح الفريق الواحد في بيروقراطيات القطاع العام يتم تقييم الاداء على النتائج بدل من تحسين العمليات.
3. عدم وجود ثقافات تنظيمية واضحة، تستطيع متابعة كل ما هو جديد على الساحة.
4. عدم قناعة الادارة العليا بالتدريب فهي تعتقد بان هذا يعتبر مساسا لسمعتها ومكانتها وكفاءتها الوظيفية.
5. عدم مرونة القوانين والأنظمة التي تحكم سير العمل في المؤسسات الحكومية.
6. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.
7. ضعف مستوى التحفيز والذي بدور يؤدي الى ضعف الانتماء الوظيفي.

الفرع الثاني: مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

حققت ادارة الجودة الشاملة مزايا عديدة للمنظمات التي طبقتها، ويمكن اجمال هذه المزايا بالاتي:¹

Schonberger & Knode/1997

- (1) تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما ان تركيز تلك المنظمات يكون على تقديم السلعة /الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الانتاج وتقليل التكاليف.
- (2) يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تساعد على تحقيق اهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الارباح والاستثمار الامثل لمواردها البشرية.
- (3) تمثل احد اهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع، ومن خلال التركيز على الزبون (الداخلي والخارجي)، فهي نقطة البداية الموفقة وهذا يتطلب خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل احد مستلزمات تطبيق هذه الفلسفة.
- (4) التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات او النتائج.
- (5) زيادة الكفاءة من خلال تقليل الهدر والضياع في المخزون وتقليل الاخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليل المشكلات المتعلقة بالزبائن (بشكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).
- (6) زيادة الحصة السوقية للمنظمات التي تطبق فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

¹عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص212.

المبحث الثالث : نماذج ادارة الجودة الشاملة.

كشفت الاديبيات والدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة عن عدد من النماذج النظرية التي تعد خلاصة فكر وأراء العديد من الفلاسفة والمفكرين والباحثين، والتي كان لها الاثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة الى الامام، والتي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية ادارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لبعض من هذه النماذج.

المطلب الاول :نموذج ادوارد ديمينغ ونموذج ارفن.

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يستلزم مراجعة شاملة لأحوال النظام من قبل خبراء الجودة مع ممثلين عن ادارات العاملين بالنظام ولذلك تطبيق ادوات التي ترتبط جميعها بدورة التحسين.

الفرع الاول :نموذج ادوارد ديمينغ.

يشتمل نموذج ديمينغ على 14 مبدأ، يشكل مجموعها اطار عاما يمكن للمنظمات الاستعانة به من اجل وضع نموذج خاص بها، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:

- 1) تبني المؤسسة لفلسفة جديدة يتم صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة.
- 2) تبني سياسة تطوير وتحسن تثير التحدي والتنافس.
- 3) تبني هدف الرقابة من اجل كشف الخطأ او محاسبة المسؤول وإحالاته الى رقابة وقائية.
- 4) توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.
- 5) التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المؤسسة.
- 6) التوقف على استخدام سياسة التقييم القائمة على اساس الكم فقط.
- 7) تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هنا مدرب ومكافح ومطور.
- 8) الابتعاد عن فكرة سياسة الغاية تبرر الوسيلة (الريح بأي وسيلة).
- 9) ازالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم.
- 10) السعي الى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بينهم.
- 11) التركيز على عملية التطوير والتحسن الذاتي للعاملين.
- 12) توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال توفير الامان دو ابعاد شبح الخوف عنهم.

13) احدث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يخدم تطبيق المبادئ السابقة.¹

وتطبيق هذا النموذج في مجال المؤسسات الصناعية فان العملاء سيقصد بهم كافة افراد العملاء الذي يقبلون على شراء المنتجات الصناعية ومن ثم فان الباحث يرى امكانية تطبيق هذا النموذج في المجال الصناعي من خلال تحقيق الابعاد التالية:

- أ. يجب على المؤسسة الصناعية ان تكون متميزة من حيث التعامل مع الجماهير.
- ب. يجب تحقيق عنصر الرقابة المستمرة في المؤسسة الصناعية، حتى تسير الامور على ما يرام.
- ت. يجب على المؤسسات الصناعية توطيد العلاقة مع كافة المؤسسات العاملة في المجتمع من اجل تحقيق الاهداف المقصودة.
- ث. يجب التركيز على تدريب مواد المؤسسة الصناعية باستمرار على كافة انواع التكنولوجيا الحديثة.
- ج. تقييم موظفي المؤسسة الصناعية تقييم مبنيا على الاسس العلمية الصحيحة والتي تحقق العدالة الوظيفية لكافة العاملين.
- ح. الاعتماد على القيادة الفعالة التي تسعى الى تفعيل المشاركة من اجل تحقيق اعلى درجة من الاستفادة.

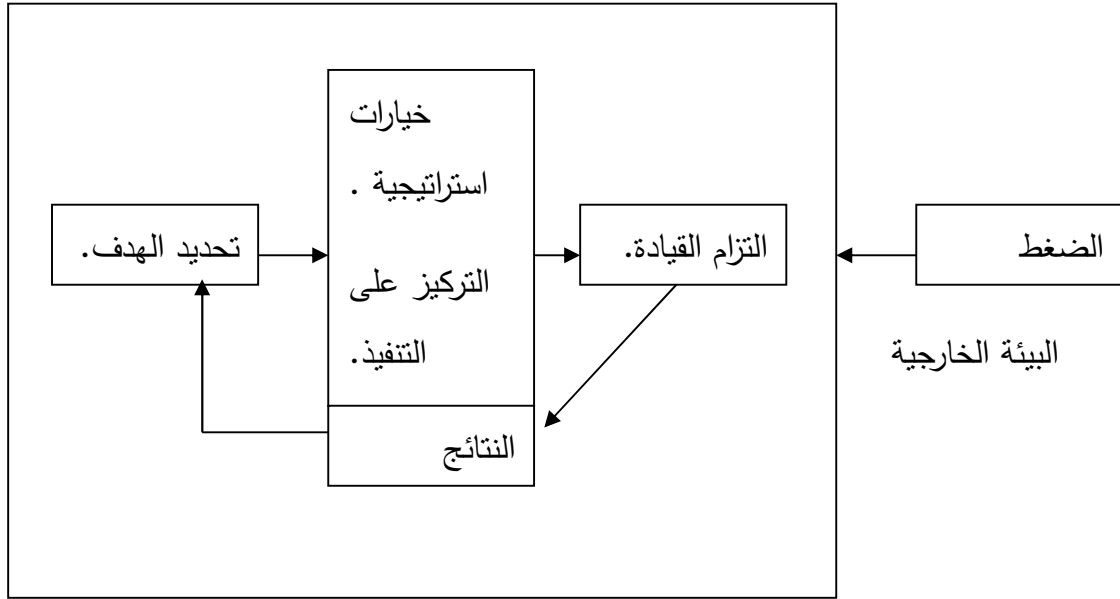
الفرع الثاني: نموذج ارفن.

نموذج ارفن لإدارة الجودة الشاملة يقترح ابعاد تبين استراتيجية تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات حيث تتمثل هذه الابعاد بما يلي:

- 1) **الضغط الخارجي من اجل التغيير**: المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير.
- 2) **التزام القيادة**: دور القيادة في الدفع الى الامام لحفظ ادارة الجودة الشاملة وتنفيذها.
- 3) **خيارات استراتيجية**: سواء قصدت المؤسسة احراز تحسن على مستوى المؤسسة كلها، او هدفت الى بذل الجهود لتحقيق التنفيذ او توفير الدعم الاداري او وضع الاستراتيجيات لبناء التزامات عملية التغيير.
- 4) **النهج التقويمي**: اختيار مؤشرات المؤسسات التعليمية لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات وإيصالها الى اعضاء المنظمات.
- 5) **خصوصية الهدف**: الاهداف الدقيقة لمبادرات ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

¹برهان الدين حسين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 65-75.

الشكل رقم 5: نموذج ارفن.



المصدر: احمد الخطيب، الادارة الجامعية "دراسات حديثة"، ط1، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2006، ص264.

المطلب الثاني: نموذج الجائزة الاوروبية للجودة ونموذج اشوك ومتواني.

من خلال الاطلاع على النماذج التي تم تطويرها والمتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، تبين ان نموذج الجودة الشاملة قد تم اعتماده في مجال اعمال ومجال الصناعة منذ بداية الخمسينيات من هذا القرن.

الفرع الاول: نموذج الجائزة الاوروبية للجودة.

يتضمن النموذج الاوروبي 9 عناصر يمكن ان تنقسم هذه العناصر الى مدخلات ومخرجات او نواتج والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم 6: نموذج الجائزة الاوروبية للجودة.

نتائج العمل 15%	رضا الافراد 9%	عمليات ونظام الجودة 14%	ادارة الافراد 9%	القيادة %10
			الاستراتيجية والتخطيط 8%	
	رضا المستفيد 20%		الموارد 9%	
	التأثير في المجتمع 6%			

المصدر:برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، 2011-2012، ص68.

ويؤكد بعض الباحثين على ان المؤسسة الخدمية يمكنها عرض خدمات استراتيجية في التدريب والتطوير والنضج والأعداد وتحليل المعلومات، وكذلك فان النتائج الادارية يجب ان تتواءم مع النتائج المالية (الشفافية في ادارة الاموال العامة) ومع مظاهر النجاح او الفشل في الوظائف التربوية، ومع الجودة في مخرجات الخدمات ومع القدرة في الاداء المهني والاجتماعي.

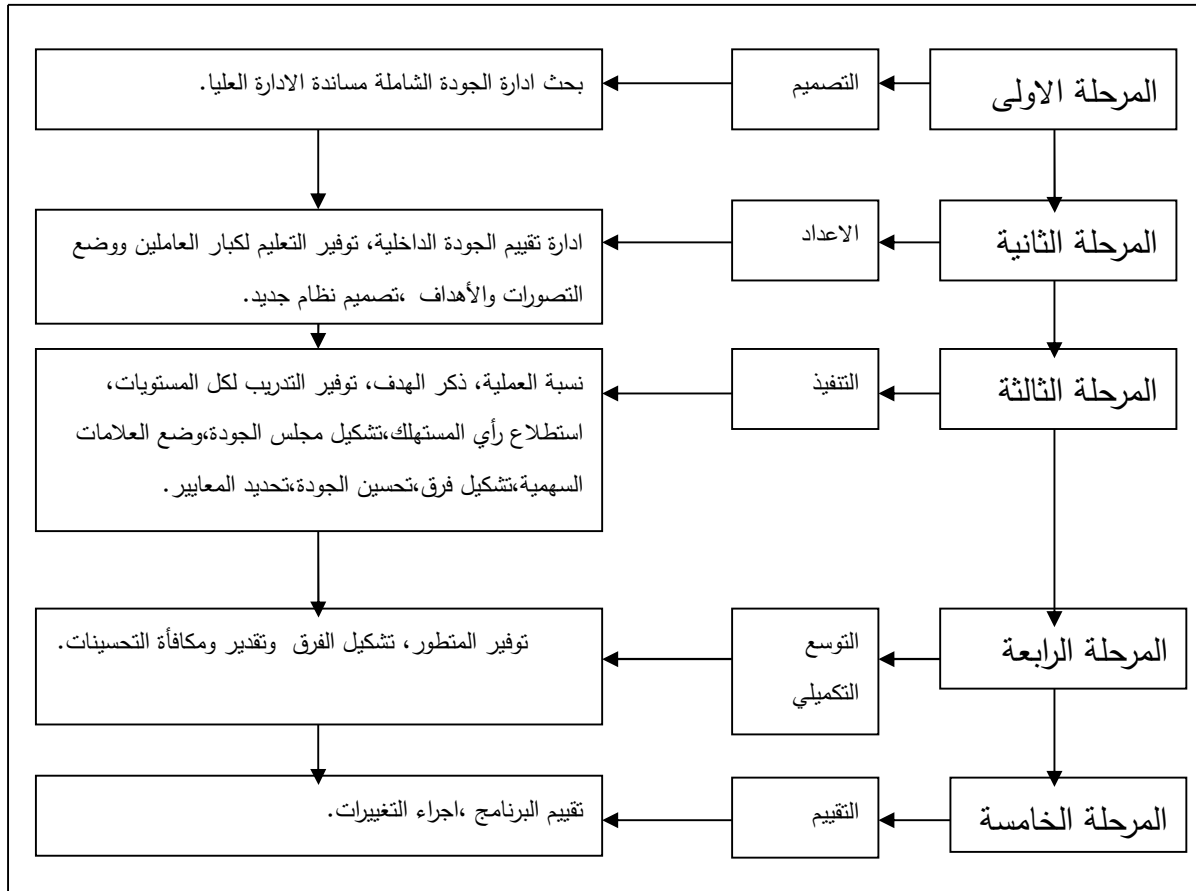
ويلاحظ الباحث ان عملية رضا المستفيد تمثل اعلى درجات نموذج الجائزة الاوروبية للجودة، وهذا يؤكد على مبدأ الجودة من اجل تحسين رضا العميل كما اوضحها ادوارد ديمينج.

الفرع الثاني: نموذج اشوك ومتواني.

من التطبيقات الاكثر اهمية لإدارة الجودة الشاملة نموذج اشوك ومتواني، حيث يتكون هذا النموذج من 5 مراحل تعد كإطار التطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة والشكل التالي يوضح هذا النموذج.¹

¹ احمد الخطيب ورداح الخطيب، ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، ص161.

الشكل رقم 7: نموذج اشوك ومتواني.



المصدر: منتهى احمد علي الملاح، درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة، مذكرة الماجستير، الجامعة الفلسطينية، 2005، ص 41.

من الشكل السابق يستنتج ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يمر عبر عدة مراحل متداخلة ومتتالية، يؤثر بعضها في البعض بحيث تؤدي في النهاية الى نموذج نظري قابل للتطبيق في المؤسسات المختلفة في التغيير والتطوير الشامل والمستمر.

المطلب الثالث :النموذج الدائري للجودة ونموذج بالدريج.

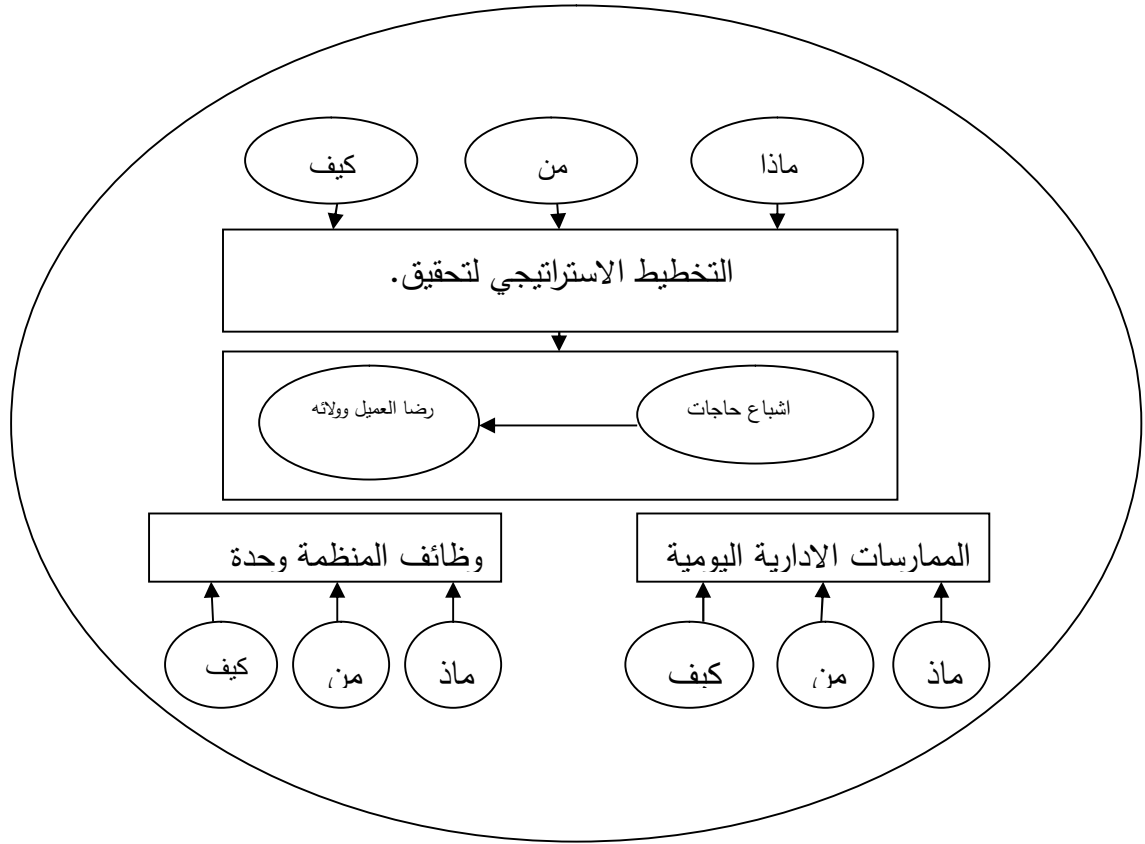
في بداية الثمانينات اصبح المستهلكون اكثر قوة وطلبا على السلع ذات الجودة والأسعار المعقولة وبدخول العالم مرحلة العولمة حققت التجارة تطورا كبيرا خاصة المنتجات المنخفضة التكلفة عالية الجودة والمتاحة في كثير من بلدان العالم ضغطا اضافيا على الشركات في جميع انحاء العالم من اجل تحسين منتجاتها وخدماتها، التكنولوجيا والمقاربات المنهجية مثل مقارنة او فلسفة الجودة الشاملة، وهذا يظهر جاليا في العديد من جوائز الجودة (كجائزة مالكوم بالدريج الوطنية....) واعتبارها الاطار المرجعي لتنفيذ وتوفير متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

الفرع الاول :النموذج الدائري للجودة.

ظهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الامريكية، وحقق نجاحا لدى الشركات التي طبقتة، وتدور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج حول ان العميل هو الذي يضع ويوجه ويدير الخطة الرئيسية، لذلك نلاحظ ان المكونات الرئيسية لهذا النموذج تتمحور جميعها حول رضا العميل من خلال اشباع حاجاته ورغباته، وهذه المكونات هي:

- (1) **الاساليب والممارسات اليومية للإدارة:** ويقصد بها مجموعة الاساليب الادارية التي تعمل على تفعيل اداء وحدة النشاط، ويتم ذلك من خلال طرح عدة تساؤلات موضحة في النموذج.
- (2) **التخطيط الاستراتيجي:** وهنا يكون المطلوب احداث تغيير على قدر التطوير المطلوب بمعنى الحاجة الى تطويرات جوهرية للمهمة الاساسية للمنظمة، وكذلك لأغراضها العامة، وبالتالي لأهدافها التفصيلية، وذلك عبر توحيد كافة أنشطة المؤسسة وتحقيق التنسيق الراسي بين المستويات التنظيمية.
- (3) **الادارة التكاملية لوظائف المشروع:** حيث تهدف هذه الادارة الى تحقيق التكامل الافقي لكافة أنشطة ووظائف المنظمة، وذلك عبر النظر في اجزاء المنظمة على انها كل متكامل وفيما يلي توضيحا لذلك من خلال الشكل.

الشكل رقم 8: النموذج الدائري للجودة.



المصدر: عمر عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر التوزيع، عمان، 2001، ص 201.

من خلال استخدام الاسئلة الرئيسة الثلاث ،يمكن تحديد المكونات الفرعية لكل عنصر من عناصر النموذج وهي : الإستراتيجية، وظائف المنظمة، والممارسات الادارية اليومية.

الفرع الثالث: نموذج بالدريج.

مالكوم بالدريج هو احد رواد ادارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الامريكية جائزة باسمه، تمنح للشركات الامريكية التي تتجح في معايير نموذجية، حيث يقوم مجموعة من الاختصاصيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها اوزان على شكل نقاط 1000 نقطة تتوزع هذه النقاط على 7 مجالات رئيسية :

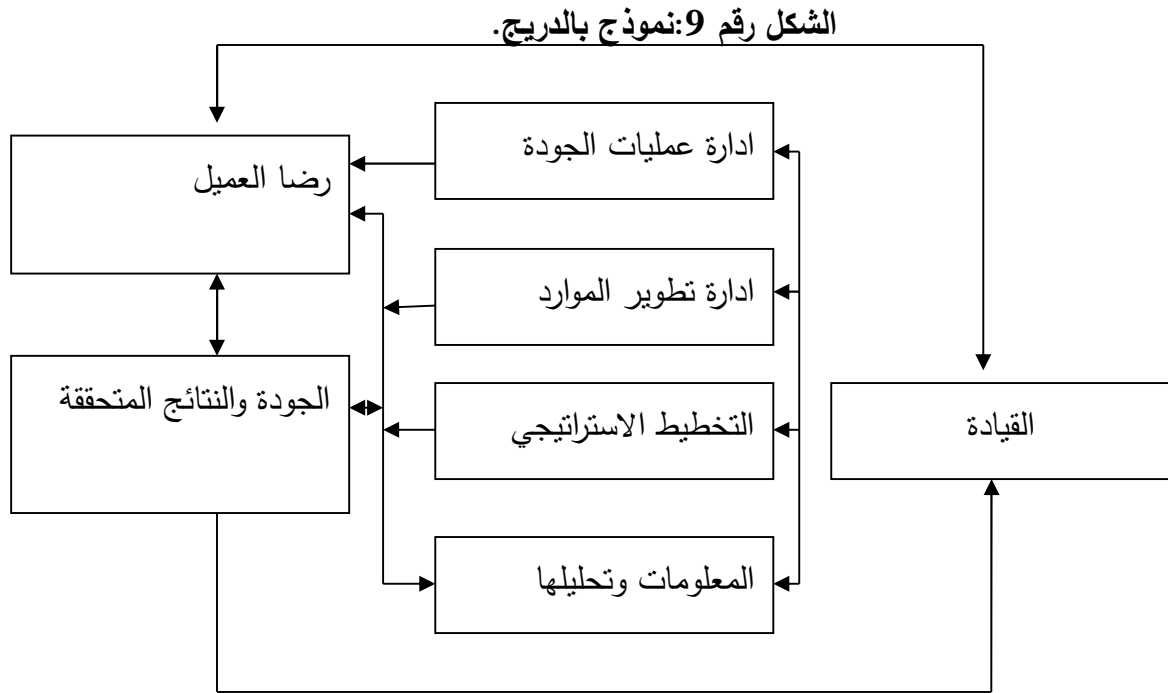
(1) القيادة :وتتضمن كفاءة القيادة التنفيذية، ومدى اهتمام القيادة بالجودة، وكفاءة إدارة الجودة، وتحقيق المسؤولية الشاملة للجودة.

- (2) **المعلومات وتحليلها:** وتضم نطاق جودة المعلومات، والمعلومات بالمعايير، وتحليل معلومات وبيانات الجودة.
- (3) **استخدام الموارد البشرية:** وتضم ادارة الموارد البشرية وسياسة ادماج العاملين والتعليم والتدريب في مجال الجودة واحترام العاملين وتقدير ادائهم ومستوى الروح المعنوية لديهم.
- (4) **تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات:** وتضم جودة تصميم السلعة او تقديم الخدمة، وعملية الرقابة على الجودة، وعملية التحسين المستمر للجودة، وتقييم الجودة والتوثيق.
- (5) **نتائج الجودة:** وتضم نتائج مستوى جودة السلعة وجودة العمليات، ونتائج جودة الممول.
- (6) **رضا العميل:** وتضم تقرير متطلبات وتوقعات العميل، وإدارة العلاقة مع العميل ومعايير خدمة العميل، وحل الشكاوي وتحديد مستوى الرضا، وتوزيع النقاط على النحو التالي:

الجدول رقم 6 : توزيع نقاط نموذج بالدريج.

المجال	عدد النقاط
القيادة	100
المعلومات وتحليلها	7
تخطيط استراتيجية الجودة	60
استخدام الموارد البشرية	150
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	140
نتائج الجودة	18
رضا العميل	300
المجموع	1000

المصدر: احمد الخطيب وراح الخطيب، ادارة الجودة الشاملة "تطبيقات تربوية"، طبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة، الاردن، عمان، ص37.



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة طبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص74.

ان معيار بالدريج يضع قادة تنظيميين بصورة جماعية كمسؤولين عن عملية التغيير، فالقيادة تبتكر القيم والأهداف والنظم تقود السعي المؤزر لتحقيق الجودة وإحراز اهداف لأداء جيد، وان المجالات السبع تعمل معا كنظام، حيث ان النظام بطبيعته مجموعة عمليات يتم اتباعها على التوالي تحقيقا للنتيجة المرجوة، ولكل من مكونات النظام الاساسية مدخلات وعمليات خاصة ونتائج ومعلومات مسترجعة، وبالتالي فان ادراك رغبات العميل وحاجاته يعتبر المدخلات في معيار بالدريج وعلى تتخذ القرار المناسب حول استراتيجيتها الاجمالية التي تقودها الى النجاح والتحسين.

وبعد استعراض الباحث لمضمون النماذج السابقة لإدارة الجودة الشاملة خرج بنتيجة مفادها : ان جميع النماذج كانت تدور ضمن فلك او اطار محدد، يرسم للمنظمات المرتكزات او المحاور التي تقوم عليها نهج ادارة الجودة الشاملة، كما لوحظ وجود تكرار للعديد من المضامين، بمعنى اخرى اتضح وجود قواسم عامة مشتركة بين هذه النماذج وهي :

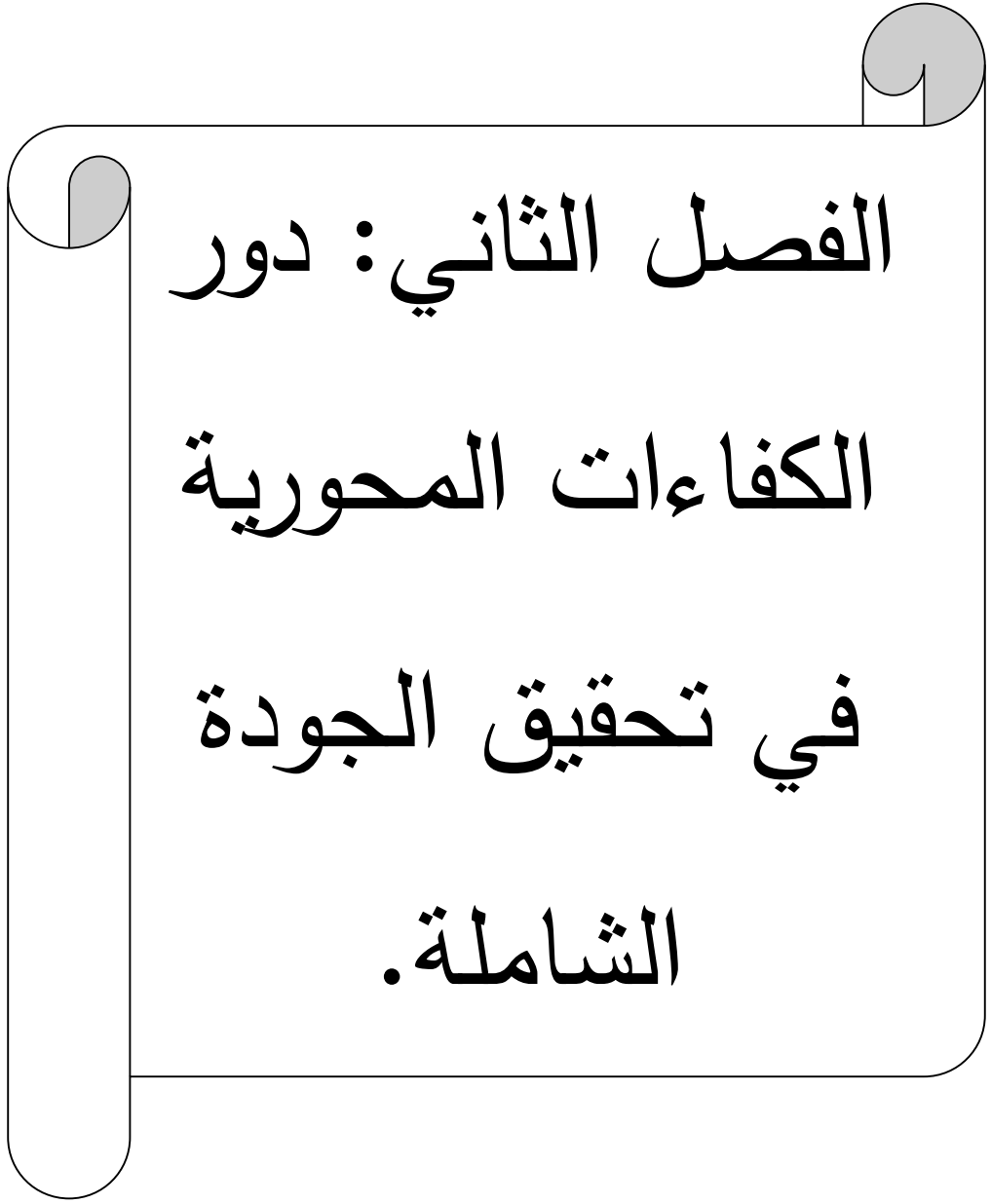
- ان ارضاء المستفيد هو الغاية الاساسية.
- ان العنصر البشري في المنظمة هو اهم جانب من جوانب ادارة الجودة الشاملة الذي يجب ان يأخذ الرعاية الاولى.
- اهمية دور القيادة الادارية بوجه عام، والعليا بوجه خاص.

- يجب وضع فلسفة ادارية جديدة تخدم تطبيق ادارة الجودة الشاملة.يجب وضع استراتيجية جديدة تسهم في تحقيق رسالة المنظمة الجديدة.
- ان يكون اسلوب العمل جماعيا تعاوننا يركز على فرق العمل والمشاركة.
- التطوير والتحسين المستمر لكل شيء في المنظمة للوصول الى جودة عالية والمحافظة على التفوق والتميز على الاخرين.
- ان تحسين الجودة مسؤولية جماعية، تقع على عاتق كل من يعمل في المنظمة، سواء أكان رئيسيا أم مرئوسا، والتحسين مطلب اساسي في منهجية ادارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل الاول:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نخلص الى ان ادارة الجودة الشاملة بمثابة البوابة التي بإمكانها ان تحدث تغييرا جذريا في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحويلها من الاسلوب التقليدي الى الاسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى عالي من الجودة للمنتج او الخدمة المقدمة، ويشمل هذا التغيير جل الوظائف ومجالات العمل في المنظمة معتمدا على العمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال ارضاء عملاء المنظمة تحديدا فقد اصبحت ادارة الجودة الشاملة اسلوب الادارة المميز والمتوافق مع روح العصر، فالتحسين المستمر للجودة والاهتمام بالكيف قدر الاهتمام بالكم بعد من مرتكزات الادارة الحديثة.

وفي ظل المتغيرات اليومية التي نعيشها الان لابد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار يتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة من اجل مواجهة كافة التحديات ،وكل هذا يعود بالفائدة عليها.

A decorative scroll graphic with a light gray background and a dark gray border. The scroll is unrolled, revealing the text. The top right corner of the scroll is folded over, and the bottom left corner is also folded over.

الفصل الثاني : دور الكفاءات المحورية في تحقيق الجودة الشاملة.

تمهيد :

تجد المؤسسات اليوم نفسها امام عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة، وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والابداع والذي يركز على طرف تسيير حديثة والادوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال والاهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات كمورد غير ملموس للمؤسسة ،وتسييرها بطريقة فعالة وكفاءة قصد تحقيق الاهداف التي تسعى اليها هذه المؤسسات .

وقصد الالمام بمختلف جوانب الكفاءات سنتطرق في هذا الفصل الى ماهية الكفاءة.

المبحث الاول: ماهية الكفاءات المحورية.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات، مبادئ واليات.

المبحث الثالث: الاستثمار في الكفاءات المحورية.

المبحث الاول: ماهية الكفاءات المحورية.

تهدف المؤسسات الى تحقيق التسيير لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر قوة، حيث ان القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية، وانما القوة القادرة على التفكير والابداع والانجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية التي ترتكز عليها المؤسسة المعاصرة، وفي اطار الحديث عن الاهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر، تجدر الاشارة الى العلاقة التي تربط بينه وبين المؤسسة والدور الذي يمكن ان يلعبه ويقدمه لها ولتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فان المؤسسة تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها.

المطلب الاول: مفهوم الكفاءة.

عرف الفكر المنظمي التوجد والاهتمام بالاصول المعنوية حيث اصبحت تمثل القوة والثروة الحقيقية للمنظمة واعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المنظمات الى تحقيقه، بالتركيز على العنصر الراسمال البشري، وذلك يعود للخصائص المميزة لهذا المورد البسيط في هيكله والمعقد في تركيبته، فهو مادة وفكر وروح.

الفرع الاول: نشأة مفهوم الكفاءة.

ان معرفة اصل الكلمة يمكن من استعمالها في موضعها المناسب، حيث عرف مصطلح الكفاءة تطورا ملحوظا من حيث استعمالها فمن الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر الى الاستعمال العام استخدام مصطلح كفاءة للتعبير عن الاهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة وقد فسح القانون القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككتابة للشخص الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة، ويعتبر هذا المصدر التشريعي منشأة لمفهوم الكفاءة كون السلطة الكفوة هي التي تستطيع ان تقول ماهو صحيح وماهو خاطئ بصفة حازمة وقوة استنادا الى النصوص القانونية ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءة ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، فهو الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته وهو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن السابع عشر وبقي مستعملا الى يومنا هذا.¹

ونظرا للتطور المستمر الذي عرفه الاقتصاد فقد تم احلال بعض المصطلحات الاقتصادية محل اخرى من اجل التماشي مع هذا التطور منها احلال مصطلح كفاءة (competence) محل مصطلح اهلية (Quatification) لان هذا الاخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل، وقد استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن العشرين في امريكا وبعدها اوروبا نتيجة المنافسة

¹فايزة بورس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، شهادة دكتورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015، ص79.

الشديدة التي ترتبت على العولمة، فبعد ام كان التنظيم العلمي للعمل يمثل المبدأ الاساسي لانتاج الثروة ونجاح المؤسسات بشكل خاص والاقتصاد بشكل عام وهذا خلال السنوات الاولى من التصنيع فقد اصبحت المؤسسات الامريكية والاوروبية تلجأ الى المورد البشري لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق الدولية من خلال خلق وظائف اكثر مرونة اعتمادا على كفاءة الافراد والمجموعات، واستوجب ذلك خلق معايير خاصة بالكفاءة لشغل المناصب، وهذا ماقامت به الولايات المتحدة الامريكية سنة 1994م حيث انشأت لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير القدرات والكفاءات الضرورية لشغل الوظائف في المؤسسات.¹

الفرع الثاني: تعريف الكفاءة.

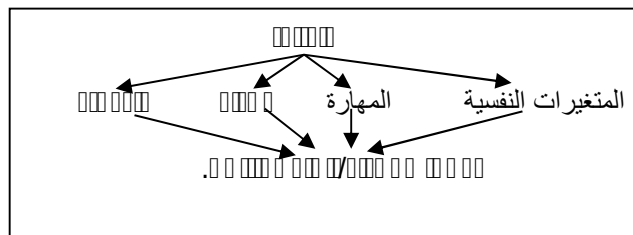
ومن اهم تعاريف الكفاءة نذكر:

الكفاءة في نظر Rodolpe Durand "خاصية تنظيمية تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية".

الكفاءة هي تحمل مبادرة او مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات، كما في الاداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية، التزام يأتي من الفرد.....، الكفاءة معرفة معمقة، معرفة علمية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا اوداك المجال اي مجال الكفاءات.²

وحسب 1992CAIRD يشير مفهوم الكفاءة الى مجموع المعارف، المهارات ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين.³ ويدعم ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم 10: بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة.



المصدر: كمال منصوري، سماح صولح، بتسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي ومجالات الكبرى، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد السابع، جوان 2010، جامعة بسكرة، ص50.

¹فايزة بوراس، مرجع سابق، ص80-81.

² Bermad Galamband, Siha G RH était de l'gestion, edition liaisons, paris, 2002, p202.

³ جحيق عبد المالك، عبيدات سارة، عنوان المداخل: تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة ALFAPIPE، عناية، الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية للتسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات 22-23 فيفري 2012، ص5.

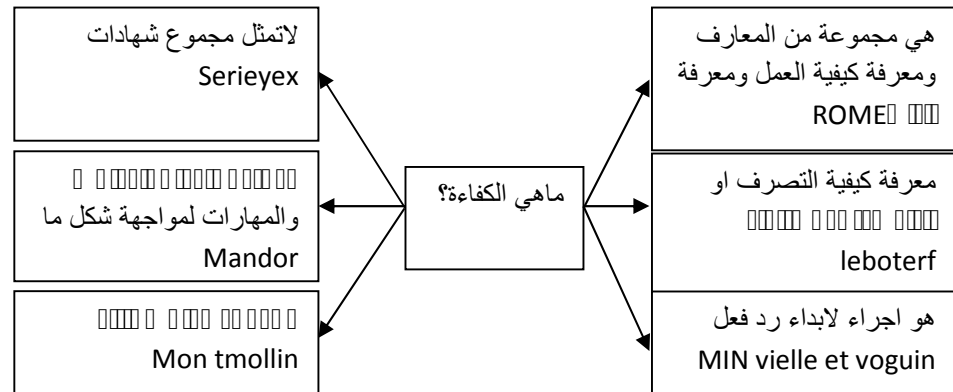
وتعرف الكفاءة كذلك بأنها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من اداء عمله بشكل احسن.

والكفاءة كمصطلح يجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص التي تستخدم من طرف الفرد عند ادائه لوظائفه.

تعرف كذلك على انها مجموعة من التصرفات الاجتماعية، الوجدانية ومن المهارات المعرفية، او من المهارات النفسية والحسية، والحركية التي تمكن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمة او عمل معقد على اكمل وجه.¹

ويمكن ان توضح هذه التعاريف من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 11: التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات.



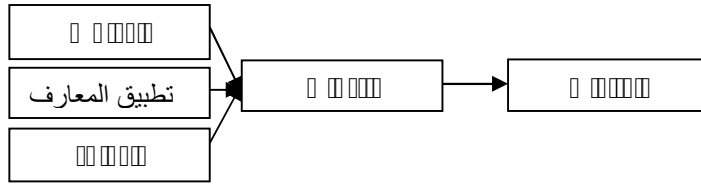
المصدر: C.Dejoux, la competence au Coeur de succès de votre entreprise, édition d'organization, paris, 2000, p22.

وهناك تعريف اخر يعتبر الكفاءات قدرة، كما اشار الى ذلك Nanda، الكفاءات عرفت بالقدرات والقدرات عرفت بالكفاءات اما Chassang في تناوله المؤسسة كمحفظة من القدرات الاستراتيجية، اعتبر مصطلح القدرة اشمل من الكفاءة، وعرف القدرة الاستراتيجية على انها "اهلية جماعية مميزة تساهم مباشرة في افضلية وضعية المؤسسة".

¹ هاملتي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة، اطروحة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص51.

ولتقادي هذا الاشكال وضع Tarandeu الحدود الفاصلة بين المصطلحين بيانيا كمايلي:¹

الشكل رقم 12: نموذج الكفاءات القدرات والموارد.



المصدر: عبد المليك مزهود، المقاربات الاستراتيجية لموارد المؤسسة، اداء لضمان نجاعة الاداء، مداخلة مقدمة، ص12.

ومنه يمكن القول ان الكفاءة هي القدرة المتميزة على تحويل المعارف المكتسبة والمواقف الشخصية الى معرفة علمية كينونة، تطبق في انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف المتوفاة.

وعرفت كذلك علة انها " مزج لموارد الانتاج الاداء".²

الكفاءة وحسب الهيئة العالمية للتقنيين والمواصفة ISO9000 2000 "الكفاءة هي قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ".³

الفرع الثالث: الخصائص التي تميز الكفاءات.

هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الافراد ذوي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الافراد العاديين من اهمها:⁴

1. سرعة الفهم والادراك خاصة في وظائف الانتاج وادارة المعلومات وفي وظائف برمجة الحسابات الالية.
2. القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج الى مثل هذه القدرة مثل: اعمال الهندسية والتصميم.
3. القدرة على الفهم الاستنتاجي بمعنى القدرة على استخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات مثل: وظائف المديرين والباحثين.

¹ عبد المليك مزهود، المقاربات الاستراتيجية لموارد المؤسسة اداة لضمان نجاعة الاداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الذي الاول لجامعة الجزائر حول اهمية لشفافية ونجاعة الاداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي جوان 2003، ص12.

² خان احلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2003-2004، ص36.

³ بوراس فايضة، ادارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، ص81.

⁴ سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2004-2005، ص203-204.

4. القدرة على التقييم، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول الى حلول فريدة والادارة العليا بحاجة الى مثل هذه القدرة.
5. توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الاعمال والوظائف الفنية مثل: اعمال المهندسين ومصممي الالات.....الخ.

بالاضافة الى هذه الخصائص يضيف بعض الكتاب مجموعة اخرى من السلوكيات والسمات التي تميز هذا النوع من الموارد البشرية ونذكر منها مايلي:

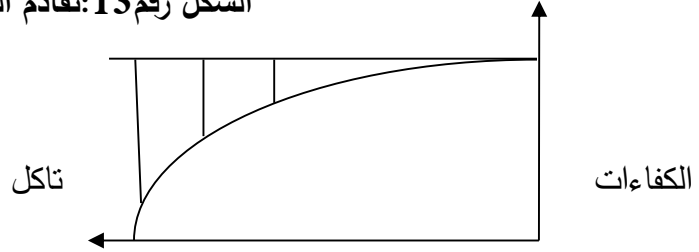
- أ. يتصف تفكير هؤلاء الافراد(الكفاءات) بالجد والاصالة ويقدر كبير من التخيل.
- ب. لديهم القدرة على التمييز بين الثقة والنفس والغرور.
- ت. ينظرون الى المشكلات على انها تمثل نوعا من التحدي لقدراتهم ومصدر الاثبات ذاتهم.
- ث. لديهم قدر كبير من الاستقلال والراي والتصرف فهم لا يكتفون ارائهم وتصرفاتهم طبقا لما يراه الآخرون.
- ج. لديهم قدرة عالية على الاقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار.

والسمات التي تميز الكفاءات:

- ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد او تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا اذا استطاع تادية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية حيث ان كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات-الفنية.
- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، مايمكن ملاحظته هي الانشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الانشطة.
- هي مكتسبة، فالفرد لا يولد كفؤا لاداء نشاط معين وانما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- ليست اصولا المعنى المحاسبي كبراءات الاختراع.
- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لان مصادرها الافراد، فاذا لم يسمح لهم باظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فان هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المتنافسين، ويمكن توضيح تقادم الكفاءات من خلال الشكل الموالي:¹

¹ زكية بوسعد، اثر برامج نقل بصر العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 30.

الشكل رقم 13: تقادم الكفاءات.



المصدر: عبد الملّك مزهود، المقاربات الاستراتيجية للموارد المؤسسية، أداة لضمان نجاعة الاداء، مرجع سابق، ص 14.

المطلب الثاني: تعريف الكفاءات المحورية.

يكون تقييم المؤسسة انطلاقا من المهارات التي توظفها في نشاطها، فقد تكون ثانوية تخص منتجات معينة، وقد تكون اساسية تتعلق بالمهنة الاساسية لها والتي تسمى بالكفاءات المحورية.

الفرع الاول: تعريف الكفاءات المحورية.

1. تعريف الكفاءات المحورية: يقصد بالكفاءات المحورية مجموعة المهارات والامكانات التي تجعل

المنظمة متفردة فيتخصصها وتحفظ دائما بمزايا نسبية عن غيرها.¹

2. كما يمكن ان تعرف على انها: حزمة المهارات والتقنيات التي تمكن الشركة من تقديم منفعة حقيقية للعميل.²

3. الكفاءات الجماعية: هي تلك الكفاءات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية "بانشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لاتصل مل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها".

4. وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية لان على اساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطويرها.³

5. الكفاءات المحورية: الكفاءات البشرية حزمة المهارات والقدرات التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للزبون.⁴

¹فرنسيس جويلارت وجيمس كيلي، تحويل المنظمة، مدخل متكامل لتحديد الاتجاه واعادة الهيكلة وتجديد الناس، العدد الثالث والعشرين، السنة الثالثة، ديسمبر 1995، اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ص 6.

²جاري هام لوسي كيه، براها لاد، التنافسي على المستقبل استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار اسواق المستقبل، اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الثانية، العدد الرابع والعشرين، 1994، ص 9.

³زكية بوسعد، اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، 2007-2008، ص 32.

⁴صدوقي عقيلة، غموض الكفاءات المحورية، نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2002/02/22/21.

6. **الكفاءات المحورية:** هي نتيجة نسق تعلم جماعي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الانتاج وادماج لمختلف الانماط من التكنولوجيا.¹
7. **والكفاءات المحورية** هي نتيجة التفاعل والتداخل بين الكفاءات الفردية ،التي تعمل بدورها على التحسين والتطوير والبقاء، وحتى تتوفر على صفة المحورية التي تخدم الجانب التنافسي يشترط فيمايلي:
- أ. **معيار الاستراتيجية:** وهنا تكون الكفاءة ضرورية لاتخاذ التوجهات الاستراتيجية، ولا يتعلق الامر بالكفاءة النافعة وانما الناحجة.
- ب. **معيار التنافسية:** وتكون الكفاءة ضرورية للحصول او الحفاظ على التميز التنافسي.
- ت. **معيار الخصوصية او الندرة:** وتكون الكفاءة هي بناء خاص ضرورة للحصول او الحفاظ على المنظمة او متميزة اي لايوجد مجال لتوفرها لدى المتنافسين، اوحثى امكانية تقليدها.²
- وقد تم التساؤل عن السبب الذي يجعل تسيير الكفاءات احد مكونات اسلوب التحليل الاستراتيجي؟
- اجاب كل روبت وم.ديفوت M.Deveaus et Robert على هذا التساؤل باعتبار انه العليا على منافسيها، و من ثم اثبات قوة الدفع لها التي تحدد مظهر المنظمة ومستقبلها، وهي القدرات المتاحة من خلال التحفيز نحو المنتجات الجديدة المطلوبة وحتى الضمنية حيث ان الاعتماد على الكفاءات المحورية يسمح بكل من:³
- الالمام بمتطلبات العملاء من اجل تلبيةها.
 - الربط فيما بين وحدات العمل الوظيفية مع اختلاف هياكلها.
 - تطور افكار ومبادئ المسؤولية.
- مصطلح الكفاءات المحورية يسمح بتحديد الطرق التكنولوجية الجديدة للسوق الجيد للمنظمة، كما انها تعتبر منظور لاقامة اسواق جديدة بفتح امكانيات اخرى في نشاطات مختلفة، كما ان تشكيلها وتجميعها يشكل نواة صلبة يعتمد عليها في تحقيق استقرار وقوة المنظمة في السوق وهي تتميز بمايلي:⁴
- عملية بناء الكفاءات المحورية هي عبارة عن عملية تعلم تراكمية وتستغرق مدة زمنية معينة.
 - بعد تدعيم وتاييد الادارة العليا ضرورة لتحقيق الرياضة والتفوق في مجال الكفاءة المحورية.

¹ كمال منصوري، الهام منصوري، **مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية**، مداخلة في المنتدى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012/02/22.

² فايزة بريس، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص39.

³ Ahmed hamadouche opcit,p118.

⁴ نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الاعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998، ص34.

- يعتمد التزام المنظمة ببناء كفاءة محورية على خلق او تقديم منافع للعميل.
- المنافسة من خلال الكفاءات المحورية على نجاح او فشل منظمة ما اكثر من تأثيرها على نجاح او فشل منتج معين.
- تؤثر الكفاءات المحورية على نجاح او فشل منظمة ما اكثر من تأثيرها على نجاح او فشل منتج معين.

من خلال مختلف الخصائص للكفاءات المحورية، يمكن استنتاج العلاقة الوطيدة بينها وبين المنظمة ومدى تأثير الاولى على الثانية، بالنجاح او الفشل باعتبار ان المنظمة نظام كفاءات تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات الساحة التنافسية التي تفرض قيود للبقاء مرهونة بمدى امكانية الوصول الى الغرض المستقبلية اكثر منها الحالية، خاصة وان تحديات المنافسة لم تعد تتسع وتعرّف بالعمالة من الادارة الديناميكية المبادرة، والمبتكرة والمتطورة، وذلك من خلال الكفاءات الجوهرية ذات الطابع الخصوصي والتميز في المنظمة المرتكزة على اربعة عناصر تتمثل في:¹

1. **المعرفة الشرطية le savoir cognitive**: وتعني التحكم الاساسي لتربية العاملين المهرة، والمتقنين ياتي عن طريق اخذ تكوين يدفعها ويحددها تطبيقها، وهذه المعرفة هي بشرط اساسي، ولكنه قليل الكفاءة للنجاح الوظيفي.

2. **الكفاءات المتقدمة les compétences avancées**: تسمح بانتقال المعرفة المكتسبة الى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق لقواعد التربية وللمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية، هي الكفاءات المنشئة للقيمة الاكثر استجابة.

3. **فهم الانظمة les comprehension des systems**: وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الاسباب والنتائج، حيث تسمح لاصحاب المعرفة باجتياز مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة، وذلك بطرح المشاكل بوجد اخر تكون معقدة، وهذا التصرف يؤدي الى انشاء قيمة راقية لان المتمكن من فهم واستيعاب الانظمة يستطيع السبق والمبادرة في رد الفعل، بدقة الملاحظة وحسن التعامل مع النتائج غير المرغوب فيها.

4. **الاختراع الذاتي la créativité autonome**: يتوقف على دور الارادة والتحفيز لان المجموعات القوية المحفزة والمبتكرة غالبا ماتحصل على نتائج عالية واهمية الابتكار الذاتي تظهر في انه حتى المنظمات الرائدة والقائدة مهددة بفقدان ميزتها، وتضع الفرص المتاحة خاصة وان الديناميكية شرط من شروط البيئة الخارجية، يفرضه التغيير المستمر للابداعات التي تجعل

¹فايزة بريش، مرجع سابق، ص40-41.

الكفاءات تتقادم في حالة عدم استغلال طاقتها في خلق القيمة المضافة المحققة للميزة التنافسية المستمرة.

الفرع الثاني: ادارة الكفاءات المحورية.

وتشمل ادارة الكفاءات المحورية:

1. **الاكتشافات:** يجب ان تحدد ما تملكه المؤسسة من كفاءات محورية ويجب ان لا تخطئ بين الكفاءة المحورية والمهارة، كذلك يجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في اكثر من مجال وليس في منتج واحد.
2. **الاكتساب:** ويكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الاداء في مكان جيد، اما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الان او باكتساب كفاءات عن طريق شراء مهارات صغيرة وصهر بعضها مع البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة.
3. **البناء:** قد تحتاج الى 10 سنوات لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالمي.
4. **النشر:** بمعنى تحريك الكفاءات المحورية من قيم لآخر داخل المؤسسة.
5. **الحماية:** لاتخسر كفاءات المحورية بسبب سوء التمويل او يكشف خططك.¹

الفرع الثالث: خصائص وشروط الكفاءات المحورية.

حتى تكون الكفاءات المحورية يجب ان تتوفر فيها الخصائص الاتية:

1. تتيح الوصول الى عدة انواع من الاسواق.
 2. تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون.
 3. يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- وهذه الكفاءات تتطلب شروط اساسية:²
- أ. ان تكون لغة الخطاب موحدة، ويتم التشارك في معارف والمفاهيم.
 - ب. التعلم من التجارب، جماعيا.
 - ت. المعرفة باصول العمل الجماعي، القدرة على الرغبة في ذلك لانجاح الفريق.
 - ث. صورة تصرفية مشتركة.

¹ كمال منصور، الهام منصور، **مساهمة القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية**، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/21 فيفري 2012.

² زكية بوسعد، مرجع سابق، ص 32.

الفرع الرابع: عندما تتجاهل الكفاءات المحورية.

1. عدم التعرف على فرص النمو في الوقت المناسب.
2. حتى اذا صادف المؤسسة فرصة النمو مناسبة، فلن تتمكن من استغلالها.
3. لن تستطيع المؤسسة ربط وحدات النشاط ببعضها لانها ستعتمد الدافع والمبرر لذلك الربط.
4. ستضطر المؤسسة للتعبية والاعتماد على جهات خارجية.
5. تركز المؤسسات على المنتجات دون الكفاءات، وهذا يؤدي الى انقراض الاثنين معا.
6. يشجع المنافسين على اقتحام صناعة واسواق المؤسسة.
7. لن تستطيع المؤسسة المنافسة في الاسواق العالمية مهما استثمرت من الاموال.
8. ستهدر المؤسسة اجزاء هامة من استثماراتها، وعلى راسها استثمارات التدريب والبحث والتطوير.¹

المطلب الثالث: انواع الكفاءات.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة الا ان ابرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب "Celile Dejoux" وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية (او كفاءات المؤسسة)، او مايسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية او الاساسية، (Compétences Clées) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

الفرع الاول: الكفاءات الفردية.

حسب Celile Dejoux فان الكفاءة هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتكلم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الافراد بالتكوين والخبرة..... وهي هذا الاطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

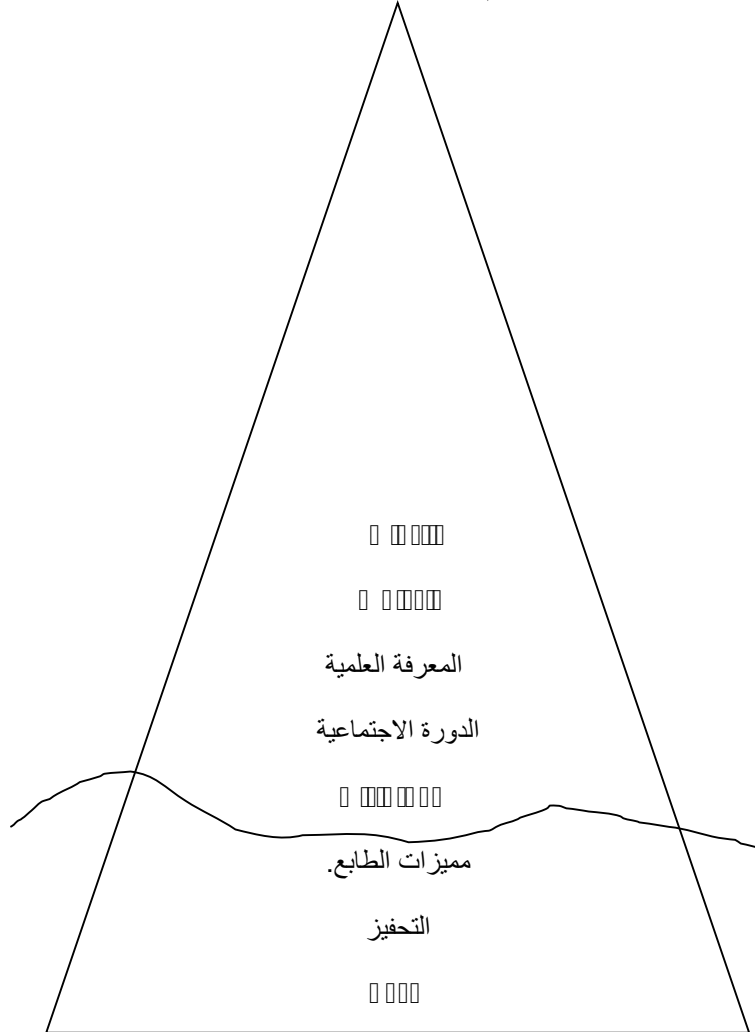
1. الكفاءة تمتلك خبرة علمية، الكفاءة هي اساس العمل.
2. الكفاءة هي علمية بناء مستمرة.
3. الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية، الكفاءة هي مكون اجتماعي، الكفاءة تسجل ضمن عملية التعلم.
4. الكفاءة تمتلك وجها خفيا، الكفاءة ذات منفعة اقتصادية ويمكن القول ان الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والمعرفية

¹ جاري هام لوسي كيه، براهالاد، مرجع سابق، ص6.

العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن ان تظهر اثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية.¹

ومعرفة اساليب تطويرها لان الكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) واخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (Iceberg) كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 14: تمثيل الكفاءة الفردية.



Source: Celile Dejoux ces competences au coeur l'entreprise, d'organisation, paris, 2001, p159.

¹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 52.

الفرع الثاني: الكفاءات الجماعية.

يحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلية وذات اهداف ونظرا الصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فان تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الاطار الفردي للاهتمام بمستوى اعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

والكفاءات الجماعية ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات، والقدرات المتوفرة لدى افراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وذلك بفعل اثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين ويمكن القول كذلك ان الكفاءات الجماعية هي مجموع الادوات المتوفرة لدى الافراد للعمل جماعيا والمتمثلة في المهارات المشتركة لدى الجميع، شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات والذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ القرارات.¹

الفرع الثالث: الكفاءة الاستراتيجية.

بالنسبة لـ 1994 Prahabad Hamel الكفاءة الاساسية (الكفاءة الاستراتيجية، المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيا التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية الى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة يقدم كل من Hamel و Prahalad ثلاثة قروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءات الاستراتيجية:

1. الكفاءة الاساسية تمكن من دخول اسواق واسعة ومتنوعة.
2. الكفاءة الاساسية يجب ان تخلق مساهمة هامة في المنتج.
3. الكفاءة الاساسية يجب ان تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ويمكن القول ان الكفاءة الاستراتيجية هي مكون اساسي نافع نادر ادرج عميقا في تنظيم المؤسسة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الاستراتيجية لا تقترب عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.²

¹ابراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة ادارة الموارد البشرية من منظور تسير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول مساهمة تسير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص 06.

²كمال منصوري وسماح صولح، مرجع سابق، ص 54-55.

الفرع الرابع: الكفاءات المحورية.

تسمى بالكفاءات المحورية لانه يتوف عليها بقاء المؤسسة وتطورها او انسجامها وهي مفتاحية لانه تتشكل من خلال المكتساب الجماعية للمؤسسة والتي تتعلق على الخصوص بالتنظيم وتنسيق مختلف قدرات الانتاج والادماج في خطوط التكنولوجيا، ولهذا يجب ان تتوفر فيها الخصائص التالية:¹

1. تتيح الوصول الى عدة انواع من الاسواق.
2. تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
3. يصعب تقليدها من قبل المنافسين في المؤسسة اذن مطلوبة بتطوير وتحديد كفاءات المحورية المفتاحية وذلك من خلال:
 - أ. تنمية، توصل وتبادل المعلومات والمعرفة بين اعضاء المنتظمة(راس المال البشري للمنظمة).
 - ب. الابداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من اجل انشاء كفاءات جديدة.
 - ت. اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطويرها عبر الزمن.
 - ث. الحفاظ على الكفاءات المحورية، التي يجب ان تقضي ملك للمؤسسة والحيلولة دون تدهورها.

¹ عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات دورها في ادارة المعرفة بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2008-2009، ص262-

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات ومبادئ واليات.

منذ سنوات الثمانينات تظهر نموذج جديد لتنظيم العلاقات الانسانية والاجتماعية في العديد من المؤسسات الكبرى وعلى المستوى الجامعي الاكاديمي انه نموذج الكفاءات والذي كان هدفه الاساسي هو التحرر من نموذج منصب العمل الذي اعتمد في نظم التصنيف في السبعينات ولكنه كان محدد اجدا فيما يتعلق بتجديد وتسيير القوى البشرية، اما اليوم فتجد ان اغلب المؤسسات تعلن في خطاباتها عن اعتمادها على نموذج تسيير الكفاءات منذ قيامها بتسيير مواردها البشرية وتتبناها بما حققت من نتائج بموجب اعتمادها عليه.

المطلب الاول: ماهية تسيير الكفاءات.

يعد تسيير الكفاءات من المقاربات التي انشطرت من مقارنة تسيير الموارد البشرية ذلك انه يمكن المؤسسة من الحفاظ على احد اهم مواردها، والتحكم فيه للاستفادة منه في مواجهة الظروف والمتطلبات الجديدة الى جانب مساهمته في انشاء القيمة في المؤسسة.

اولا: مفهوم تسيير الكفاءات.

وهناك بعض التعاريف لتسيير الكفاءات نذكر منها مايلي:

فقد عرف على انه عبارة عن مجموعة تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز اساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من اجل تنمية اداء العاملين.

ولتوضيح دوره اكثر في تسيير الموارد البشرية عرف تسيير الكفاءات على انه "بعد خاص في تسيير الموارد البشرية، يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها.¹

تعريف 1: هو التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون اكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكليف مع التطورات الحاصلة في المحيط.

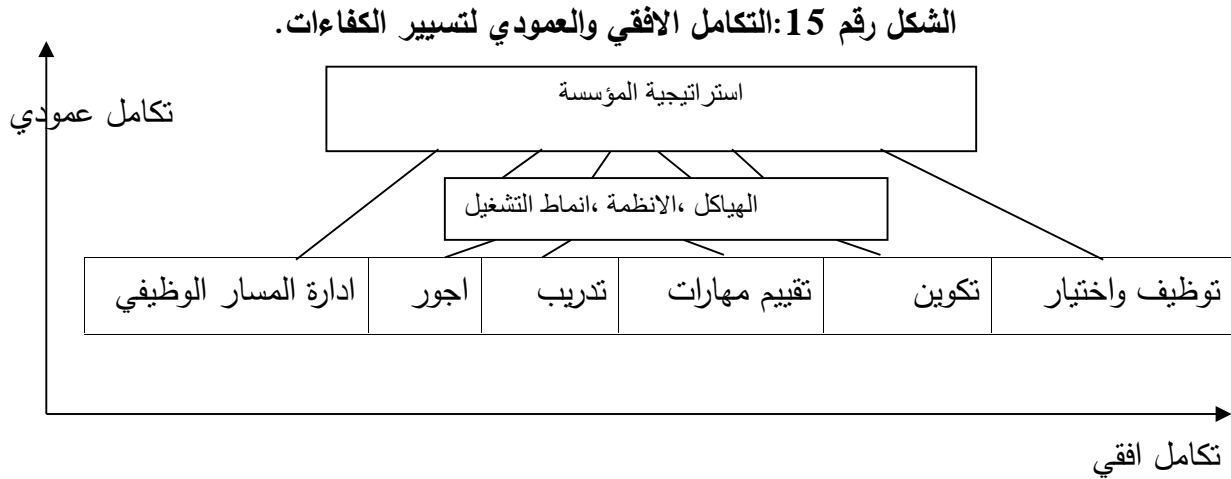
تعريف 2: هي عملية خاصة لجذب وتطوير وتجديد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الكفاء لتحقيق الاهداف وضمان النمو.²

¹ زكية بوسعد، مرجع سابق ذكره، ص33.

² ابراهيم عاشوري، حمزة غربي، مرجع سابق، ص09.

ويقول Beirondonch في هذا الاطار ان "تسيير الكفاءات" يتطلب تكاملا عموديا وآخر افقي إلا ان تحقيق تسيير ناجح للمهارات بتكامل او في اكثر منه عمودي".

وهو ما يوضحه الشكل التالي:



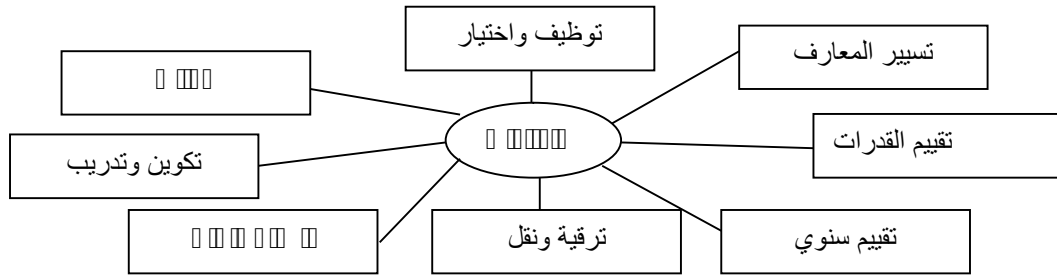
المصدر:رياض عيشوش، يمينة مداخله تسيير المهارات كمدخل التعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، بسكرة، 2012، ص11.

يعرف تسيير الكفاءات على "انه مجموع الانشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين اداء الافراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة او المستقطبة نحو الاحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكوين التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين اداء المؤسسة وليست اهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وافقي.¹

ويمكن القول ان تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل افقي اكثر من العمودي، حيث تبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، ان يجب ان تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة، اما في التكامل الافقي فنبحث عن تكليف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، اي تصبح كل أنشطة تمييز الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص55.

الشكل رقم 16: الكفاءات محور تمرکز أنشطة موارد البشرية.



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، ص 55.

يعتبر كل من S.MICHEL و M.ledr تسيير الكفاءات مصطلح توعي يمكن تفصيله ب:

1. وصف الكفاءات المربوطة بالمناصب الحالية والمستقبلية.
2. تحليل الكفاءات التي بحوزة الافراد.
3. مقارنة الكفاءات من اجل اتخاذ القرار.
4. تحفيز الكفاءات الضرورية للتسيير.

كما ترى Celile Dejoux انه لكي تشغل عملية تسيير الكفاءات يجب ان:

- أ. يكون الفرد محفز بشكل كافي من اجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.
- ب. ان تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).¹

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تسيير الكفاءات.

حتى تتمكن المؤسسة من اعتماد منهج الكفاءة في تسيير مواردها البشرية ووضع عملياته حيز التنفيذ لابد ان توفر بعض المتطلبات وتتغاضى عن بعض العوامل التي قد تؤدي الى فشل عدم تحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء تسيير الكفاءات ،ولعملية تسيير الكفاءات مراحل اساسية وكل مرحلة تضم جملة من الاعمال والممارسات والإجراءات التي تمهد وتساعد على انجاز المرحلة التي تعقبها.

¹ صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، مذكرة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 94.

الفرع الاول:متطلبات تسيير الكفاءات.

من الناحية العملية تشير تسيير الكفاءات الى مجموعة الطرق والتقنيات والوسائل الضرورية والمستخدمه من طرف مسيري الموارد البشرية كدعم جهاز الادارة ككل وعلى هذا الاساس تتطلب عملية تسيير الكفاءات ،جملة من الشروط اهمها:

اولا.ادماج تسيير الكفاءات في استراتيجية المؤسسة:

فتسيير الكفاءات يكون اكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة العمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المؤسسة، انه يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد البشرية ليصبح ورقة رابحة استراتيجية انه اداة ديناميكية لتغيير الذي يحدث في ادارة المؤسسة بشكل عام وعلى العموم " يشكل تسيير الكفاءات احد التطبيقات ".

العملية الادارية فهو يوجه من طرف الادارة ويتمثل في الاجراء الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة، واسترأف الادارة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا على الاقل يسجله ضمن الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات ادارة الموارد البشرية اثناء القيام بوظائفها المختلفة، ولهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمؤسسة ما. ¹

ثانيا.اشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات:

في خلال محاولة ضبط تعريف الكفاءة لاتوجد من العدم انما هي نتاج الفرد او جماعة في وضع مهني معين ولهذا يؤدي تسيير الكفاءات الى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (افراد وجماعات) باعتبارهم حامل الكفاءات فدور العامل الجوهرية خاصة في اعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات فمع تسيير الكفاءات يصبح الاخير هو العامل الاساسي المفتاحي، فكفاءته هي محور تسيير الكفاءات، ولهذا انطلاقا من تسيير الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعيا ان يشاركوا اكثر في تنظيم و تسيير المؤسسة وفي هذا الصدد ينتظر من العمال انماط مشاركة جديدة تمتد ابعد من منصب العمل نحو فضاء واسع للنشاطات ابعد من العمل المحدد نحو المبادرة والقدرة على اتخاذ القرارات ابعد من مسايرة التعليمات نحو التسيير غير المتوقع.

¹عزراء بن شارف،تسيير بالكفاءات ودورها في ادارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية،مذكرة ماجستير،جامعة قسنطينة،2008-2009،ص275،274.

ويجب ان يكون العامل محفزا كفاية لتطوير قدراته العقلية التي تمكنه من تعلم دروس عملية انطلاقا من اوضاع يواجهها خلال مرحل حياته المهنية او العادية.

ثالثا. تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

تحتاج عملية تسيير الكفاءات تجنيد العوامل الداخلية والخارجية فهي "من جهة تعبر عن موضوع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الافراد في المؤسسة منذ توظيفهم الى منحهم رواتب مرور بتقييمهم وحركتهم، وهي ايضا تضمن تلاحقهم، ومن جهة اخرى انها نادرا ما تأتي لوحدها فهي غالبا ما ترافقها تغيرات التكنولوجيا والتنظيمية التي تسمح لمسيرتي المؤسسة من الاستجابة الى تحولات محيطهم.

فتسيير الكفاءات يمنح الوسائل النظرية والتطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكييف المؤسسة مع محيطها وهذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينها والعمل على موائمة الموارد البشرية وهذا عن طريق معرفة ماهية الكفاءات اللازمة المطلوبة ومقارنتها بالكفاءات المتوفرة على مستوى المؤسسة فيصبح من الممكن توجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح فيما يتعلق بالاجور، التوظيف، الترفيه، التكوين، والثقافة التنظيمية.....الخ.

رابعا. اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلائم مع توجهات المؤسسة:

عمليا اكدت سوندراميشال Sandra Michel 1993 التي يعتمد على انه يوجد ستة انواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات وتتمثل في:

1. مقارنة المعرفة والعلم.
2. مقارنة المهارة.
3. مقارنة السلوكيات.
4. مقارنة ادماج المعرفة،المهارات،التصرفات.
5. مقارنة الكفاءات المعرفية.
6. مقارنة النشاطات.

وكل مؤسسة تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها ولهذا يجب ان يكون مفهوم الكفاءة متفق عليه من طرف كل مستويات المؤسسة وعلى هذا الاساس هذه المقاربات تتم بناء نماذج تسيير الكفاءات.¹

¹عذراء بن شارف،مرجع سابق،ص276-277.

خامسا. نماذج تسيير الكفاءات : النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسم وتبسيط الادراك الحسي لهذا الواقع اخذ بكل مميزاتة الاساسية، ولقد اعتمدت المؤسسات على نموذج جديد لتسيير اليد العاملة واطلق عليه نموذج الكفاءات، فمناذج الكفاءة تزود رابط التلاحم فهي الاسمنت الذي يضم عناصر نظام تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ما فهي تساعد المؤسسة على صياغة واعداد نظامها لتسيير الموارد البشرية بطريقة متناسقة وموحدة.¹

الفرع الثاني:مراحل تسيير الكفاءات.

من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم اي لابد من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل التالي:

اولا:تخطيط الكفاءات.

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والمعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات GPEC للتوقع لاحتياجاتها من الكفاءات.¹

ثانيا:اكتساب الكفاءات.

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب افراد جدد او ينتمون الى نفس المنظمة(داخليين) او شراء خدمات استشارية او التعاون مع منظمات اخرى.²

ثالثا :تنمية الكفاءات.

والتي تشير الى كل عملية تؤدي الى تعلم، ويعرف التعلم على انه العمليات التي تؤدي الى تغيير واحد واكثر من الابعاد التالية:

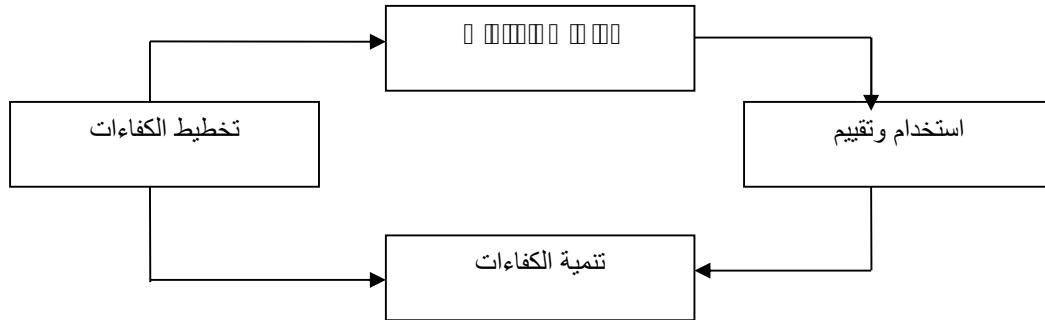
المعرفة، المعرفة العلمية، السلوكيات، وتتم تنمية الكفاءات اثناء ممارسة المهام.

رابعا:استخدام وتقييم الكفاءات.

¹ خان احلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2003-2004، ص43.
² بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص249.

وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تنفيذ هذه المرحلة في الاجابة من ماهي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي الى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد واطهار نقص المهارات في مناصب معينة ولاشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

الشكل رقم 17:مراحل تسيير الكفاءات.



المصدر:بوزيان عثمان،اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات،مداخلة مقدمة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة،2004،ص249.

المطلب الثالث:ادوات تسيير الكفاءات.

تكمن القوة العلمية لمفهوم منهج الكفاءة في العرض المفصل لنظام المؤسسة، التنظيم والتغيرات المنتظرة وفي اليات التسيير بمعنى مجموع الادوات التي تساعد في توجيه وقيادة التغيير، وهذه الادوات هي التي تسمح بتشخيص امكانات المؤسسة فيما يتعلق بعملية اعتماد منهج الكفاءات كاسلوب للتسيير والادارة وتساعدنا في تنفيذه وتقييمه ويمكننا ان نميز بين نوعين من الادوات لتسيير الموارد البشرية والمرتبطة بشكل خاص بتسيير الكفاءات وهي:

اولا:ادوات العرض.

التي تقدم او تعرض رؤية اجمالية حول المؤسسة مهامها وظائفها وتخلق الترابط والتنظيم، انما تستخدم دعامة للتسيير، واهم هذه الادوات واكثرها واستعمالا في تسيير الكفاءات هي:

1. **مرجع الكفاءات** :اعتماد المؤسسات على منطق المنصب جعلها تستخدم مايعرف بمرجع الوظائف الذي يفصل بين ماذا يجب على الفرد العامل عمله او القيام له في اطار المنصب او الوظيفة التي يشغلها (مهام، نشاطات، اعمال)، اما ظهور او بروز منهج الكفاءة فقد حتم عليها

ان تعتمد على اداة اخرى تفصل مايجب ان يمتلكه، يتحكم فيه ويسيطر عليه الفرد العامل من معارف، مهارات، مواصفات، السلوكيات الملائمة وموارد المحيط.....الخ.

للحصول على منصب او وظيفة محددة، فهما اذن ليس بنقيضين انما هما اداتان مترابطتان احدهما تكمل الاخرى ويعرف مرجع الكفاءات على انه: " قائمة الكفاءات الملائمة والمناسبة لوظيفة ما فهو الجزء الثاني من بطاقة استخدام الكفاءات فعلى اساسه يتم تقدير التباعد بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المملكة من طرف العمال وبفضله تتخذ قرارات الاتفاق.¹

2. خريطة (البطاقة) البيانية للمهن /الوظائف:

وبعدما يتم اعداد مرجع الكفاءات لابد من اعداد بطاقة بيانية لوظيفة تسمح بالحصول على رؤية قريبة للوظائف ذات الكفاءات المشتركة انما تساعد على ادارة المسار الوظيفي وعلى توضيح مخططات الوظائف الممكنة واكثرها من كل هذا هو القيام بالاعلان على مستوى المؤسسة بان شخص ما له الكفاءة والامكانيات المبحوث عنها وهذا يكلف اقل من التوظيف الخارجي.

انها عبارة اذن عن "عرض تخطيطي تركبي لمجموعة من المهن او الوظائف هذه الاخيرة توضح عجلة وتنظيم من خلال تقسيم العجلة الى شرائح مشتركة، المركز، البطاقة تمنح رؤية اجمالية الوظائف المؤسسة في بعض الحالات تسمح بتحديد مجموعة التغيرات وحركات التطور الممكنة.

3. حصيلة الكفاءات: Bilan des competence:

هي عملية فردية هدفها القيام بتحديد كفاءات الفرد، موضح الرصد بالنظر الى وضعية او مشروع حالي او مستقبلي وحسب المادة رقم 900-02 من قانون العمل الفرنسي حصيلة الكفاءات تساعد الاجراء على تحليل كفاءاتهم المهنية الوظيفية والشخصية الى جانب سلوكياتهم محفزاتهم بهدف تحديد المسار الوظيفي وعند الاقتضاء مشروع التكوين.²

4. محفظة الكفاءات:

انها ملفات المكتسبات والكفاءات التي يحوزها او اكتسبها اثر تكوين الفرد الذي يتشكل انطلاقا من القيام بتحليل واستخلاص الخبرات الوظيفية الاجتماعية والشخصية وهي تساعد الفرد على تحديد واعادة تحديد مايكون قادرا على فعله، فتحليل الخبرة الذي يتم اعداده يمكن ان يصبح راسمال حقيقي يساعد

¹عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص309.

²عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص313-315

الافراد على ابراز قدراتكم امكانياتهم وطاقاتهم ويعتمد عليها في عمليات التوظيف، الترقية، وبشكل خاص في تحديد مبادئ ومجالات التكوين.

ثانيا :ادوات التقييم.

يعتمد تقييم الكفاءات على حصيلة من الادوات والتي معظمها كانت مستخدمة في المؤسسات التي تعتمد على المنصب في تسييرها ولذلك سناتي على ذكر البعض منها باختصار:

1) المقابلات السنوية :

تعد المقابلات السنوية من الطقوس المؤسساتية التي تمارس في جل المؤسسات وعلى الرغم من انها تعرف بعدة تسميات وهذا تبعا لاهدافها والثقافة السائدة في المؤسسة الا انها تعتبر الادارة الاساسية لممارسة التقييم.¹

وتوجد هناك العديد من انواع المقابلات التي يتم تجنيدها تبعا لاهدافها وللمجتمع المعني بها على الخصوص الاطارات وفي هذه الحالة يجب ان تكون موضوع تخطيط الاطارات وفي هذه الحالة يجب ان تكون موضوع تخطيط دقيق منظم خلال السنة ولهذا قد تكون المقابلات خاصة ب:

أ. مقابلات متابعة الاهداف.

ب. مقابلات تنظيم حول الحصيلة والنتائج.

ت. مقابلات حول الكفاءات.

2) مراكز التقييم:

كما يدل عليه اسمه مراكز التقييم هي كراجعة لتقييم الامكانيات النوعية، ملاحظة قدرات التطور الفردي من اجل اتخاذ قرارات التوظيف الداخلي والخارجي او ايضا تسيير المسار الوظيفي.

وتعتمد مراكز التقييم على العديد من اساليب التقييم والاكثرها ملائمة بالنسبة لتقييم الكفاءات هو اسلوب المحاكاة او ما يعرف بتقييم الوضعيات او اختيار الوضعيات فمن اجل انشاء كفاءات اكثر واقعية ولتقييم الكفاءات الحقيقية التي يمتلكها شخص ما لابد ان يتم اعداد وضعيات مهنية تحالي الوضعيات الحقيقية الموجودة في ارض الواقع والتي يسكن ان يصادفها العامل اثناء ادائه لعمله.

ولهذا يتم وضع الفرد في وضعية مماثلة للوضعية الحقيقية للعمل ثم يطلب منه التصرف، وهذا خلال فترة زمنية محددة، يمكن ان يكون لوحدة اوضمن جماعة والهدف هو ملاحظة استخدامه لكفاءاته

¹ عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص 316-317.

وامكانياته، قدراته خصائصه الشخصية وايضا تكييفه مع البيئة المستقبلية وترافق هذه الاختبارات في العادة باختبارات نفسو تقنية.²

المبحث الثالث: الاستثمار في الكفاءات المحورية.

تعبير دراسة العلاقة التي تربط ادارة الجودة الشاملة بالكفاءات المحورية احد اهم الدراسات ويعزى سبب ذلك الى الخصائص المتغيرة التي يتمتع بها كل من المفهومين وطبيعة الروابط ذات التأثير المتبادل التي تجمع بينها.

ولعل اسلوب تحليل هذه العلاقة هو غالب مايقوم به مؤيدو ايجابية العلاقة بين المفهومين والذي قد لا يجد قبولا عند الاخرين ممن يشككون في مدى واقعية هذه الفلسفة لتظل بذلك هذه المسألة ميدان بحث وجدل حول صحتها واهميتها بسبب ماقدمته بعض البحوث والاراء.

المطلب الاول: تحديد وتقييم الموارد والكفاءات.

ضمن هذا الإطار نتناول تحديد وتصنيف الموارد وإشكالية تقييمها، وأهمية حمايتها من التسرب والتقليد، بما يمكن المؤسسة من الحفاظ على الميزة التنافسية المرتكزة عليها.

الفرع الاول: تحديد وتصنيف موارد وكفاءات المؤسسة:

يعد نظام المعلومات أحد الأدوات الرئيسية التي تمكن من تحديد وتقييم موارد المؤسسة، حيث تصنف الموارد إلى موارد مالية، وتنظيمية، وبشرية، وتكنولوجية، وبالنظر إلى أن مقارنة الموارد تهدف إلى تعظيم الأرباح ضمن فترات زمنية مختلفة تدعو الضرورة إلى بحث علاقة الارتباط بين كل من الموارد والقدرات أو الكفاءات التنظيمية والربحية، وفي هذا الإطار وضمن الحقل الاستراتيجي للموارد يجب الإجابة على تساؤلات هي:

- هل توجد فرص حالية يمكن أن تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد؟

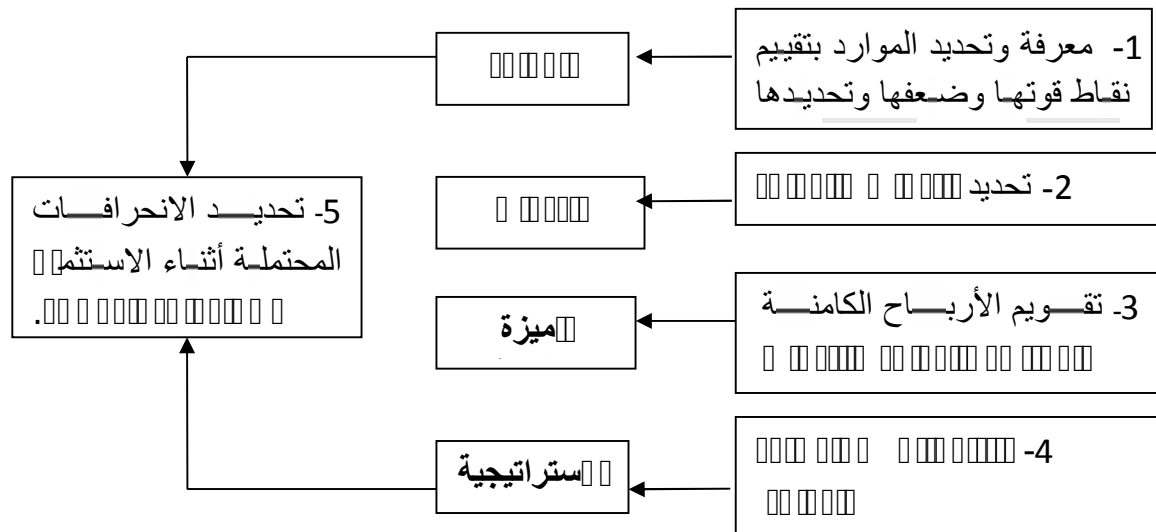
- هل هناك احتمال الاستغلال الكفء للموارد الحالية بما يؤدي إلى تحقيق معدلات ربحية عالية؟

كما لا يكفي مدخل الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط، بل يتعداه إلى الاهتمام بتطوير قاعدة لموارد المؤسسة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب استبدال وتجديد الاستثمارات، وزيادة مخزون المؤسسة

² عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص 319.

من الموارد والكفاءات المحورية، وهذا بالاعتماد على القدرات الديناميكية التي تحوزها المؤسسة بغية توسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الاستراتيجية، وهو ما يعرف باسم (فجوة الموارد) الذي يعني المحافظة على الميزة التنافسية التي تتطلب من المؤسسة الاستمرار في تطوير قاعدة مواردها وكفاءاتها المحورية¹.

الشكل رقم 18: نموذج مقارنة الموارد والكفاءات.



المصدر: سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل للجودة والمعرفة)، اطروحة دكتورة، علوم اقتصادية، 2003-2004، ص53.

إذا يجب على المؤسسة أن تعتمد إلى تحديد حصيلة مواردها وكفاءاتها، الأمر الذي يتطلب منها تبني توجهها إستراتيجيا تجاه الموارد والكفاءات التي سوف تشكل الحاضر والمستقبل، كما ينبغي ألا تهمل المؤسسة ديمومة الاستثمار في الموارد والكفاءات لاكتفائها بنتائج إيجابية في المدى القصير، وذلك ما سيؤدي حتما -إن حدث- إلى تقادم وتآكل تلك الموارد والكفاءات².

الفرع الثاني: تقييم الموارد الداخلية والكفاءات:

إضافة إلى التحديد الكمي للموارد، يجب على المؤسسة القيام بتقييم نوعي في إطار البيئة التنافسية المحيطة ولقد اقترح كل من " I.Drerix ,Cod, 1989", "J.Barney,1991", "Boal,1994 " خمسة

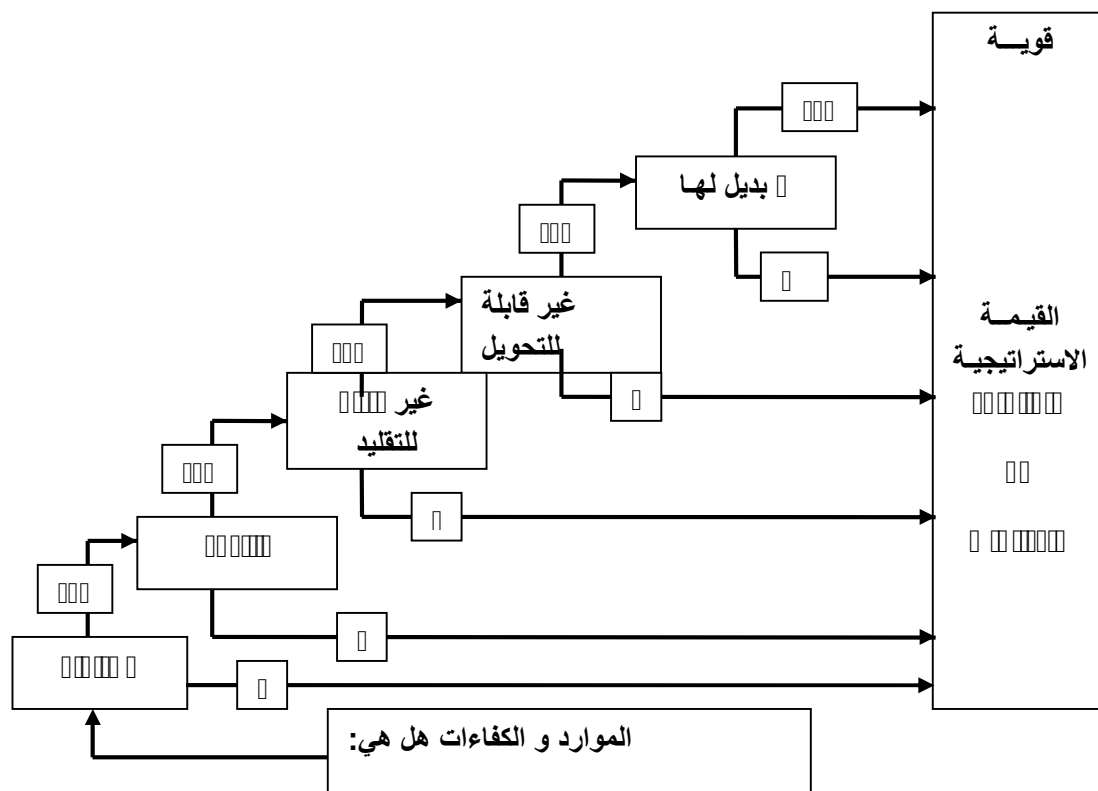
¹ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10، 2004، ص266.

اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الاستراتيجية حسب الشكل رقم (21) للموارد والكفاءات وهي¹:

- **الاختبار الأول:** يتم ضمنه التأكد من مدى ملائمة الموارد والكفاءات مع استراتيجية المؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة، بمعنى هل يمكن للموارد المتاحة أن تساهم في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية؟ وهل باستطاعتها تجنب المؤسسة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية؟
- **الاختبار الثاني:** يتعلق بالندرة حيث يتم فصل الموارد العادية عن الموارد النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، وبالتالي كلما كانت الموارد نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة استراتيجية.
- **الاختبار الثالث:** ضمن هذا الاختبار يتم فصل الموارد التي يسهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها شاقا، ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الموارد، وعلى هذا الأساس كلما كانت الموارد غير محسوسة، كلما كانت الكفاءات ضمنية أو ضامرة (*Tacites*) وصعبة التقليد.
- **الاختبار الرابع:** يهتم بقابلية تحويل (*La Transférabilité*) الموارد وبنوعيتها (*Spécificité*)، وكذا بدرجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة المالكة لها، إذ أن الموارد ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، من هنا فإن الكفاءات المجنّدة في المؤسسة (حالة الكفاءات الفردية) لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة فعلية بسبب إمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية.
- **الاختبار الخامس:** يعد هذا الاختبار مهما لارتكازه على الموارد غير القابلة للتحويل، فإذا كانت الكفاءات غير قابلة للتقليد أو التحويل، إذ يمكن لمنافس آخر أن يصقل كفاءة بديلة عنها تكون مصدرا لميزته التنافسية.

¹ D. Puthod, C. Thévenard, **op.cit**, p02.

الشكل رقم 19: اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات.



Source :Dominique Puthod, Catherine Thévenard , op.cit , p05.

تعد الموارد والكفاءات ذات أهمية كبيرة باعتبار أنها تشكل أصلا للميزة التنافسية المستدامة، كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحت عن الميزة التنافسية في موارد وكفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يركز على إدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

يبين الجدول المالي عملية الكشف عن استغلال الكفاءات الموجودة في الأسواق المتاحة أو الجديدة، ذلك أن استهداف وضعية تنافسية ممتازة في السوق يتم من خلال امتلاك الكفاءات المحورية، وبالتالي يجب على الإدارة العليا تحديد واختيار الكفاءات الاستراتيجية باعتبارها مصدرا للربحية، خاصة إذا كانت تلك المستويات المختلفة للكفاءات تضمن انتقال وتخزين المعرفة.

جدول رقم 7: استغلال الكفاءات المحورية في الأسواق الحالية والمستقبلية.

الأسواق الجديدة	الأسواق المتاحة	
الكفاءات المحورية الجديدة	ما هي الكفاءات المحورية الجديدة اللازمة للبقاء و التوسع في الأسواق الحالية	ماهي الكفاءات الجديدة الضروري الاستفادة منها في الأسواق المستقبلية
الكفاءات المحورية المتاحة	ما هي فرص المتاحة حاليا في الأسواق الممكن استغلالها من خلال الكفاءات المحورية الحالية	ما هي المنتجات الجديدة التي يمكن تقديمها من خلال استغلال الكفاءات المحورية الحالية

Source: Alain megnant, Ressources Humaines: Déployer La Stratégie , éditions liaison, 2000 p169.

إن حيابة وتطوير الكفاءات المحورية تعد مفتاح النمو التنافسي المؤسس على الإبداع، كما أن طرق تلك الحيازة متنوعة ومختلفة بحسب قطاع النشاط، غير أن شكل المنافسة هذا يأخذ مجاله خاصة في الأسواق التكنولوجية، وحقوق الملكية الفكرية. إن الاستغلال الذكي للموارد والكفاءات يرتكز أساسا على القدرة على احتواء الكفاءات والتكنولوجيات من مصادر أخرى.

إن المؤسسة متنوعة النشاط يمكن تمثيلها بالشجرة (*Arborescente*) التي تنمو انطلاقا من جذورها حسب وصف كل من " Hamel " و " Prahalad "، كما أن الكفاءات تعد محاور وأقطاب (*Pole*) تتغذى عليها المنتجات النهائية¹، وبالتالي إذا تحكمت المؤسسة في كفاءاتها المحورية يمكنها من تقديم قيمة مميزة للعملاء ومن ثم تحقيق تموقع تنافسي إستراتيجي².

الفرع الثالث: تجديد الموارد والكفاءات:

إن مقارنة المعالجة المبنية على الموارد لا تعد أداة فريدة لتفسير الوضعيات الاستراتيجية، بل وتفسير التحول الذي يطرأ على الميزة التنافسية خلال فترات زمنية معينة، فمن خلال حركية الكفاءة تقوم المؤسسة بتجديد مواردها وكفاءاتها المحورية ضمن بيئتها التنافسية، كما أنه من الضروري أن تتمكن المؤسسة من

¹ Hamel G. & C.K Prahalad, la conquête de futur, paris, dunod, 2e éd, 1999, p 325.

² Marck M, L'organisation Apparante Comme Système De Transformation De La Connaissance Valeur, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, 1995, p43.

خلال استراتيجيتها من تحليل الأسواق والتطبيقات الجديدة اعتمادا على الكفاءات المحورية، بالإضافة إلى الكشف عن العجز في الموارد المطلوب تغطيتها.

الفرع الرابع: التطوير الداخلي للموارد:

يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة بإمكانها الاختيار بين إمكانية أن تخلق بنفسها الموارد والكفاءات التي تحتاج إليها، وهو ما يتم ضمنا بفعل العمليات اليومية وبطريقة جلية بفعل تحسين المعرفة من خلال التكوين أو من خلال اليقظة الاستراتيجية. وقد لاحظ " Doz ¹ أن المؤسسات تلجأ أكثر إلى أدوات التمهين أو الخبرة (أنظمة الخبراء ، تسيير الجودة الشاملة، تسيير المعرفة ...الخ) لتطوير مواردها الداخلية وكفاءاتها المحورية.

اولا: تحويل الموارد والكفاءات عن طريق التحالف:

بسبب النقص في الموارد المتميزة يمكن للمؤسسة الاستمرار في استعارة موارد من مؤسسات أخرى، وتحديدًا عن طريق التحالف الذي ينظر إليه على أنه الوسيلة التي من خلالها تحول أو تجدد المؤسسة مواردها وكفاءاتها بمساعدة شريك آخر، ويمكن أن يأخذ ذلك التحالف شكل تبادل الموارد (بفضل الاتفاقيات التقنية... الخ) أو شكل تبادل الكفاءات التسييرية والتنظيمية.

ثانيا: الحصول على الموارد و الكفاءات عن طريق النمو الخارجي:

يمكن للمؤسسة أن تسعى للحصول على موارد وكفاءات عن طريق النمو الخارجي حيث يرى " B. Wernerfelt, 1984 " أن الاندماجات (la Fusion) و الاقتناءات (Acquisitions) تمثل من الناحية الواقعية فرصة حقيقية للحصول على الموارد غير المتاحة في السوق، إذ أن شراء نشاط بالكامل (التجهيزات، العاملين... الخ) يمثل أحد أهم الحلول التي تمكن المؤسسة الاستفادة من الكفاءات وشبكاتها المشتركة.

وعلى هذا الأساس عدد كل من " P.C. Haspeslagh " و " D.B. Jemison , 1990 " الأرباح أو المزايا المرتبطة باقتناء أو تملك تلك الموارد والكفاءات هي:

¹ Doz, Y., Les Dilemmes De La Gestion Du Renouvellement Des Compétences Clés, Revue Française de Gestion, 1994, p22.

1. أثر الحجم (*L'effet de taille*): الذي لا يكون ناتجا عن تحويل الكفاءات، وإنما يكون ببساطة مرتبطا بزيادة مساحة التنافس لدى المؤسسة، إذ تكون القدرة على التفاوض في مواجهة موردين، وزبائن ومتعاملين ماليين أكثر قوة بعد تملك الموارد والكفاءات، وهنا تصبح المؤسسة ذات سمعة عالية في السوق.

2. دعم موارد جديدة و تجزئتها: يؤدي هذا التجميع إلى عقلنة الأصول المشتركة لكلا المؤسستين (خلق قوة بيع مشتركة مثلا) وهو ما يسمح بتحقيق اقتصاديات الحجم.

خامسا: حماية الموارد والكفاءات من التقليد:

من أجل أن تستمر المؤسسة لابد أن تعتمد إلى إحاطة الموارد والكفاءات التي بنوع من الإبهام، حيث يطلق على هذه الضبابية "السبب المبهم" (*Lambiguïté causale*) الذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة¹.

وتوجد مجموعة من العوامل تعتمد عليها المؤسسات في عملية حماية كفاءاتها من التقليد؛ بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعل الكفاءات أكثر غموضا وصعوبة التقليد، وتؤدي إلى تشكيل ما يطلق عليه (الضبابية على الميزة التنافسية)، ومن أهم هذه العوامل²:

- كونها ضمنية وغير واضحة، مع صعوبة تحويلها و استحالة ملاحظتها أثناء العمل.
- عدم إمكانية التعبير عنها أو تعليمها.
- كونها مركبة ومعقدة وليست بسيطة، كما تعتبر عنصر من النظام وليست مستقلا عنه.

¹ الداوي الشيخ، دور التفسير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ص 265.

² مرجع سابق، ص 265.

المطلب الثاني: حتمية الاستثمار في الكفاءات.

وإذا كانت درجة كفاءة المؤسسات مازالت تقاس بمدى مانتجزه وماتحققه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية وحدها المستخدمة، ذلك ان التسيير في المؤسسات اصبح يعتمد اضافة الى ذلك في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لاحداث التغير والتطوير بما يحقق الابداع، ويتناسب واهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل واساليب التسيير ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد تظهر اهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت ام بشرية وهو ماسيؤدي الى:

- زيادة قدرة الادارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- زيادة فاعلية ونجاعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يؤدي الى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الابداع والتطوير، وادارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.¹
- ذات قيمة ومنفعة للعملاء.
- تسمح للعميل بزيادة قدراته ومهاراته نتيجة لاستخدامه للمنتجات المتخصصة.
- تمكن العميل من اتخاذ القرار بشكل فوري وسريع بحكم طبيعتها.¹

المطلب الثالث: تنمية الكفاءات ضمن استراتيجية الجودة الشاملة

نتناول ضمن هذا المطلب أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة، ذلك أن مساهمة تلك الموارد والكفاءات في خلق القيمة، وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، يفرض عليها تحسين أساليب استقطاب وأخير الكفاءات ذات القدرات والمهارات المتميزة، وتدريبها وتنميتها، وتحفيزها ماديا ومعنويا، وخلق بيئة عمل تتميز بمرونة الاتصال وفعالية القيادة وتفويض نابع للصلاحيات، وحسن استثمار وتسيير للوقت.

¹ سمالي بحضنة، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 20، ص 82.

¹ فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 331.

- تدعم الابتكار والإبداع، تساعد في تقوية نظام معلومات المواد البشرية، فهي توفر البيانات والمعلومات عن مختلف الموارد البشرية والكفاءات الفردية المتاحة بالمؤسسة.
- وعلى الرغم من تلك المزايا يلاحظ أن لاستراتيجية الاختيار من الداخل عيوباً أهمها:
 - تأثير العوامل الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساواة بين العاملين.
 - خفض الروح المعنوية لدى بقية العاملين إذا تم ترقية أفراد غير ملائمين للوظائف الشاغرة.
 - قد تؤدي إلى انغلاق المؤسسة على نفسها، وعدم انفتاحها على العالم الخارجي وسوق العمل الخارجي مما يؤدي إلى حجب الأفكار والأساليب الجديدة.
 - قلة عدد الأفراد الذين تجرى المفاضلة بينهم عند اجراء الترقية إلى الأعلى.
- وعلى الرغم من هذه السلبيات في استراتيجية الاختيار الداخلي إلا أنها تتطلب مرتكزات الرئيسة كي تكون فاعلة وتؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية للموارد البشري من أهمها:¹
 - إستراتيجيات تدريبية وتطويرية متنوعة ومرنة.
 - إستراتيجيات تحفيزية معتمدة على الأداء الجماعي بدرجة كبيرة.
 - تنمية روح الفريق لدى أعضاء المؤسسة.
- مما سبق يلاحظ ان استراتيجية الاختيار من الداخل، تؤدي، إذا ما أحسن استخدامها إلى تنمية الكفاءات مما ينعكس أثره إيجابياً على خلق الإبداع والابتكار في أدائها، وأجراء التحسينات المستمرة في العملية التنافسية.

ثانياً: استراتيجية الاختيار من خارج المؤسسة:

تعد استراتيجية الاختيار من الخارج الاستراتيجية البديلة لاستراتيجية الاختيار من الداخل، إذ توصف بكونها مرنة في الحصول على الكفاءات الفردية، حيث تربط بين فرص سوق العمل ومتطلبات تسيير الكفاءات. وقد تلجأ المؤسسة إلى إتباع استراتيجية اختيار الكفاءات المناسبة في الوظائف الشاغرة وفق المؤهلات المطلوبة والوقت المناسب من مصادر خارجية، حالة عدم إمكانية تأمين ذلك من المصادر الداخلية، لحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها، ذلك

¹السالم مؤيد سعيد صالح، عادل حروحش، إدارة الموارد البشرية، بغداد مطبعة الاقتصاد، 1991، ص144.

أن العاملين من المصادر الخارجية يمكن أن يحملوا أفكاراً جديدة وتقنيات عمل جديدة، وتؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة والعاملين.¹

ولعل أهم الطرق التي يمكن من خلالها تأمين الموارد البشرية من مصادرها الخارجية هي التقدم المباشر للمؤسسة، والإعلان، وسمعة المؤسسة وظروفها، ووكالات الاستخدام، والمدارس والكلية والجامعات والمنظمات المهنية والاستدعاء بالوسائل الفضائية والمتقدمين دون أن يتصل بهم أحد. ومن بين الشروط الأساسية للاعتماد على استراتيجية الاختيار الخارجي لكي تكون فاعلة هي:

- إعداد برامج تدريبية في التطبيع الاجتماعي والثقافي.
- تطبيق أنظمة تحفيز مستندة على المهارات بدرجة كبيرة.
- اعتماد معايير موضوعية لتقويم أداء الأفراد العاملين.

إن هذه الشروط توفر الأسس الرئيسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، إذ إنه وبدون تمازج واندماج الأفراد من الثقافات المتباينة لا يمكن أن تحقق روح الفريق الواحد، وإن الأفراد المبدعين ومن ذوي المهارات العالية الذين تحصل عليهم المنظمة من خلال بحثها في سوق العمل الخارجي لإحلالهم محل من يتركون العمل وفقاً لمستويات مهاراتهم إضافة إلى أدائهم.

أما لاستراتيجية الاختيار من الخارج العديد من المزايا أهمها:

- الاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة.
- تؤدي إلى التمازج بين الثقافات المختلفة على وفق البيئات المختلفة.
- الاتجاه نحو عولمة الرأسمال البشري.

ولهذه الاستراتيجية مساوئ تتمثل في:

- احتمال نقل عادات وقيم غير مناسبة للمؤسسة وفقاً للبيئة التي تعمل بها.
- حاجة الفرد المعين حديثاً من خارج المؤسسة لمدة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المؤسسة مما يعني انخفاض الإنتاجية خلال هذه المدة.
- التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

¹ سمالي يحضية، مرجع سابق، ص 223، 224.

- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملائمة وصلاحيات الفرد لكل من الوظيفة والمؤسسة.
- يمكننا الاستنتاج من كل ما تقدم بان استراتيجية الاختيار الخارجي ممكن أن تحقق للمؤسسة بعض من عناصر الجودة الشاملة من خلال الاستخدام الأفضل والامثل للأفراد العالمين من ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة العالية لتحقيق فاعلية أفضل للمؤسسة.

الفرع الثاني: التدريب ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة.

يعتبر التدريب اداة اساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية والكفاءات الفردية، ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية تدريب وتعليم للموظفين،¹ فالتدريب هو الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاههم بشكل ايجابي مما يساعد الافراد على اداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية وبالتالي رفع مستوى الانتاج وتحقيق اهداف كل من الموظف والمنظمة.²

حيث نتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عائق الادارة العليا كنتيجة لاقتناعها بان الموارد البشرية والكفاءات تعد اصولا استراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطوير باستمرار ان ثمة اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها احد دعائم الاستراتيجية لدورة الفاعل في تنويع المهارات والخبرات ومعرفة الكفاءات.

¹سملاي يحضية،مرجع سابق،ص224.

²قيصل حسونة،إدارة الموارد البشرية،دار اسامة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2008،ص137.

كما يهدف التدريب الى زيادة الانتاجية والتحسين المستمر للاداء¹، اي ان التدريب هو وسيلة انتاج المهارات.²

ان التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة لايعتبر مجرد عملية مرحلة ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعاتها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من اداء مايقوم به من عمل بكفاءة وفاعلية، كما يتمثل في التعديل الايجابي لسلوك الفرد مهنيا او وظيفيا بهدف اكسابه معرف ومهارات لاداء العمل، فهو محاولة لتغيير سلوك الافراد نحو استخدام طرق واساليب افضل لاداء اعمالهم.³

وتتضح اهمية التدريب في المؤسسات من عدة زوايا منها التدريب يساعد على تنمية قدرات ومهارات الافراد، كما يساهم ايضا في بناء الكفاءات وتنمية الروح الجماعية في العمل كفريق.⁴

زيادة في كمية الانتاج وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة انتقاهم للعمل ومن ثمة زيادة قابليتهم الانتاجية.⁵

وتتجلى أهمية التدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد، وتجنب الأخطاء وتقليص العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار تحسين الأداء، ومن ثم الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية في المؤسسة.

أن "بناء التقنية العالية والأداء المتميز تتطلب تدريباً للموظفين"⁽³⁾.

¹ سمالي يحضية، مرجع سابق، ص224.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الاردن، ط1، ص137.

³ سمالي يحضية، مرجع سابق، ص225.

⁴ سيد احمد حاج عيسى، اثر تدريب الافراد على تحسين الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية، دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، اطروحة دكتوراة، 2011-2012، ص128.

⁵ بودية فاطمة، بن زيدان فاطمة الزهراء، مداخلته بعنوان تقييم فعالية لنظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، المحور الثالث واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، ص7.

كما أشار *Olf* " بأن إدارة الجودة الشاملة تتكامل وترتبط مباشرة بعجلة التدريب بسبب حاجة للجودة التي تتحقق من خلال قوة العمل في المؤسسة، فالتدريب ضمن تسيير الجودة الشاملة ليس تقنية حل المشكلات وأداة لمراقبة العمليات وإنما أيضا فن تحقيق النتائج، ولعل المشكل القائم في التدريب يتمثل في معرفة مجالاته حيث لم يصبح مفهوما يعبر عن مجمل تقنيات برمجة الأفراد بهدف إنجاز العمليات وإنما فلسفة يجب أن يؤمن بها جميع الأفراد في المؤسسة، ويعد تسيير الوقت أحد المجالات الذي يتطلب تحسين قدرة الموارد البشرية والكفاءات على إتقانها بغية استغلال بشكل امثل لتلك الموارد بما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

إن عمليات التأكيد على الجودة لدى الجميع يتطلب ترسيخ مفاهيم ثقافة الجودة بالتعليم، وتنميتها بالتدريب، بحيث تشمل نشاطات تعليم وتدريب جميع الإداريين والعاملين في مختلف مراكز ومستويات الأداء في المؤسسة، فقد أصبحت الحاجة تدعو إلى تدريب جميع العاملين في المؤسسة على أساس الجودة ومفاهيمها وتعليمهم أهميتها في نجاح المؤسسة ونموها في البيئة التنافسي الجديدة. إن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب من وظائف المؤسسة التقيد، والالتزام بتلك المزايا والمواصفات المحققة الملبيه لرغبات العملاء من خلال توظيف العناصر البشرية المؤهلة وتشغيلها، ومن ذوي الكفاءات والقدرات الإدارية والفنية الأمر الذي يتطلب من جميع وظائف المؤسسة التعاون التام في ما بينها إذا أصبحت جميعها معنية بالجودة.

الفرع الثالث: تحفيز الموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن تسيير الجودة الشاملة.

يؤكد "دونالد بيروك"¹ على أن " الجودة الشاملة لا تأتي من الاحتمالات التي يضعها المدراء ، بل الرغبة في المهارة الحرفية التي تنتشر بشكل واسع في مكان العمل"²، ويعتبر التحفيز أحد الأركان الرئيسية للتوجيه والقيادة، حيث يتخذ عدة أشكال منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، ويعرف على انه " عملية تبحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد، والدافعة له لاتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره"³.

ويعرف كذلك على انه: اثاره مجموعة الدوافع التي تدفع بالانسان للقيام بعمل معين لاشباع حاجات معينة.

¹ محكم سابق في بالديرج إحدى أشهر الهيئات المعتمدة للتسجيل والحصول على شهادات الجودة العالمية.

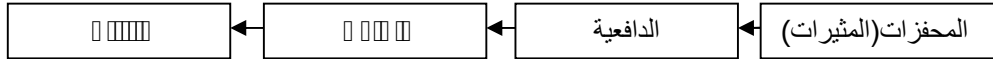
² ستيفن جورج، أرنولد ويمبرز كيرتش، ترجمة حسين حسنين، إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجيات والاليات المجربة في اكثر الشركات الناجحة اليوم، دار البشير، الاردن، 1998، ص 134.

³ خالد عبد الرحيم الهيثي، أكرم أحمد الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 460-225.

الحاجة: هي شعور الشخص بنقص اتجاه شيء معين (طعام، لباس، سكن، تقدير....).

الدافع: هو عبارة عن القوة الداخلية التي تحرك الانسان اتجاه عمل معين.

الشكل رقم 20: العلاقة بين الحافز والسلوك.



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط الاولى، 1999، ص 254.

يتضح ان خلال الشكل اعلاه ان السلوك البشري يتحدد من خلال عاملين، ينبع العامل الاول من داخل الفرد الا هو الدافعية، ويتمثل الثاني في العوامل المحيطة والمؤثرة به في سلوكه وهو الحافز الذي يحرك الفرد نحو سلوك معين وتكون له نتائج معينة.

وان الاهتمام بدراسة التحفيز العاملين تفرضه الرغبة لتحسين ادائهم ورفع كفاءتهم الانتاجية لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.¹

وتتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة مداخيل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء المؤسسة، إضافة إلى تخفيض تكاليف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بالحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.

تعمل على زيادة الانتاج وسرعته وتحقيق رضا العاملين تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين وتنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.²

وهناك عدة نظريات عاجلة من خلال لاشباع هذه الحاجة وتعتبر هذه النظرية من اهم نظريات التحفيز حيث قام بتحديد الحاجات الانسانية في شكل هرمي وقد قسم ماسلو الحاجات الانسانية كالآتي:

1. الحاجات الطبيعية: الطعام، الملابس، المشرب.... الخ.
2. الحاجات الامن: الحماية من الاخطار.
3. الحاجات الاجتماعية: الحب، الصداقة، القبول، الانتماء الى الجماعة.

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الاردن، ط الاولى، 2000، ص 255.

² الشيخ فؤاد، رمضان سالم زياد (واخرون)، المفاهيم الادارية الحديثة، الاردن، مركز الحسن الاردني، 1995، ص 208.

4. التقدير: الحاجة الى احترام الذات، الثقة، الاحترام من الآخرين.

5. ادراك الذات: الحاجة للإنجاز.¹

وحسب نظرية ماسلو فهذه الحاجات الانسانية مرتبة في تسلسل هرمي وحاجة الاحترام وحب الذات مثلا: لا يتم تحفيزها الا اذا تم تلبية الاحتياجات الاقل منها.²

بينما توصل "هرزبرج" ضمن نظريته للعاملين³ إلى أن الأفراد يميلون إلى إرجاع حماسهم ورضاهم إلى عوامل راقية مشبعة لحاجاتهم، كما يميلون إلى إرجاع عدم رضاهم إلى عوامل متدنية متعلقة بحاجاتهم الأساسية، ويتمثل هذين العاملين في عوامل وقائية تتشابه مع حاجات المستويات السفلى "للماسلو"، ووظيفة هذه العوامل هي منع عدم الرضا، وعوامل دافعة تزود الأفراد الدافعية وتتشابه مع المستويات العليا لـ"ماسلو".

ويميز "دوغلاس" ضمن نظرية (X) و (Y) بين نوعين من الافتراضات هما:

1. تفترض ضمن نظرية (X) أن الأفراد يحتاجون إلى السلطة والعنف لدفعهم إلى أداء المطلوب في العمل وأن الأداء المرضي لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة، نظرا أن العامل كائن كسول لا مبالي، مما يستدعي تسييره بتحفيز مالي وعقاب على سبيل المثال.
2. تعد نظرية (Y) أقل تشاؤما من النظرية السابقة ولا تعتبر أن كل العمال يتصفون بالكسل واللامبالاة فهي لا تنظر إلى الأمر بمنظور الأغلبية.

وتفترض ان الانسان نشيط طموح وايجابي ويريد ان يعمل ويجد اذا توفرت الظروف الملائمة لملائمة وانه يتمتع بالقدرة على الابداع ويرغب في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق اهدافها، وان الحاجات الجسمية فقط ولكنها تمتد لتشمل الحاجات الجسمية فقط ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام واثبات الذات.⁴

الفرع الرابع: حلقات الجودة كأداة اتصال في تسيير الجودة الشاملة.

يعد برنامج حلقات الجودة نموذجا لأشكال الاتصال ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة، فلاتصال أهمية في المؤسسة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان وهو بذلك الوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل

¹ بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة، جامعة 20 اوت 1955.

² Altrad.mahed ecouter harmoniser diriger uncertainart du management alger, 1994, p90.

³ متولي سيد متولي، السلوك التنظيمي (مدخل تحليلي)، الجزء الثاني، ط 1983، ص 20.

⁴ محمد علي، عبد الوهاب، إدارة الأفراد، لمكتبة عين شمس، القاهرة، ط الاولى، 1995، ص 133-130.

الاتجاهات و تغييرها من أجل إنجاز تسيير الجودة الشاملة، كما يضمن الاتصال بين مختلف المستويات والمراكز تحقيق التفاعل الإيجابي المتكامل بغرض تحقيق الأهداف المشتركة، وبذلك فالاتصال هو "العملية التي تهدف إلى تجميع أو توفير أو إنتاج البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار حياة المؤسسة و قيامها بوظائفها المختلفة"¹.

كما يعني الاتصال "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفسارات، بهدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه"²، فهو عملية أساسية تتطلبها العملية التسييرية في جميع مراحلها ووظائفها، إذ يعمل على توفير المعلومات الضرورية ويقلل من مقاومة التغيير والقرارات الإدارية من طرف العاملين وذلك من خلال تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين العمودي والأفقي.

وتبرز أهمية الاتصال ضمن تسيير الجودة الشاملة باعتباره عامل استراتيجي يحقق مايلي³:

1. التحديد الأمثل للأهداف والاحتياجات والإمكانيات، كما يعد أداة للإعلان عن الخطة ومتابعتها.
2. يعد عنصرا حيويا لفاعلية التنظيم، ففترات للاتصال بين الأفراد تضمن تحقيق التنظيم لأهدافه.
3. للاتصال دور أساسي في نجاح مهام الميسير وفي توافر الفاعلية للحوافز وتحديد حاجات الأفراد ودوافعهم.
4. يعد الاتصال أداة رقابية في كشف الأخطاء والانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
5. يمثل الاتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ القرارات السليمة.
6. تتيح الاتصال تدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين وحل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية.

وفيما يتعلق ببرنامج حلقات الجودة فإنها تهدف إلى تحسين الإنتاجية من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية والكفاءات الفردية، والتأكيد على دورها في تحقيق الكفاءة في المؤسسة، وهو برنامج يعكس فلسفة التسيير في تحسين الإنتاجية من خلال الفرد، حيث أن حلقات الجودة تهدف إلى خلق البيئة المناسبة التي تسمح للعامل من أداء وظيفته بأفضل شكل.

¹ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص214.

² بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998، ص284.

³ حشمت جبر، ياسر فاروق، المدير المحترف وحلقات التميز، مطبعة النيل، القاهرة، 1996، ص51.

وتعرف حلقات الجودة أنها "مجموعة صغيرة من العاملين بالمؤسسة تقوم بمراقبة جودة العمليات داخل الورشة وكافة عمليات التحسين المتعلقة به، وتعمل هذه المجموعات طوعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المحقق فعلا والمخطط"¹.

مفهوم حلقات الجودة، انها تمثل مجموعات تتبع من التنظيم الاداري القائم للمنظمة ذاتها، وتضم افرادا يعهد اليهم باعمال تتصل باعمالهم المكلفين بها اصلاً، وتعطى لهم صلاحيات واسعة لتغييرها، وعليه فانه لا يمكن الادعاء بان حلقات الجودة تعمل باستقلالية بعيدا عن التنظيم الاداري القائم، ومن ثم فانه يمكن القول بان وجودها لا يشكل ولا يخلق هيكل تنظيميا موازيا للهيكل التنظيمي الاصلي.²

اولاً:نشأة ومفهوم حلقات الجودة.

بعد خروج اليابان من الحرب العالمية كانت بضائعها ذات سمعة منخفضة وجودة رديئة، لكنها عملت بعد ذلك على تغيير هذه الصورة وبدأت في بداية الثمانينات تستلم القيادة تاركَةً وراءها كلاً من أميركا وألمانيا وذلك من خلال العمل الجاد والجهود الخلاقة الموجهة لتحقيق الجودة العالية والإنتاجية المرتفعة والإبداع . وقد بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962م، وبحلول 1980 م زاد عدد دوائر الجودة إلى أكثر من 100000 .

كانت حلقات الجودة واحدة من الأدوات المهمة والرئيسية التي عملت على نشر مفهوم الجودة والتحسين المستمر، فحلقات الجودة مثلاً سمحت سنة 1979 بـ 70000 فكرة جديدة في شركة Toyota كان مصدرها المستويات التنفيذية في الشركة³ .

وقد بدأت على يد كلٍ من Dr. Deming و Dr. Juran اللذان عملا على نشر مفهوم حلقات الجودة، وتدريب العاملين على استخدام تقنيات الرقابة الإحصائية على الجودة Statistic Quality Control (SQC) ، وفي ضوء نجاحها الواضح في اليابان، انتشرت حلقات الجودة داخل الصناعة الأمريكية ، مع توقعات كبيرة من الجميع عن نتائجها الفورية . وشاعت حلقات الجودة، لدرجة أنها وصفت في مجلة Business Week عام 1986 م بأنها موضة الثمانينيات.

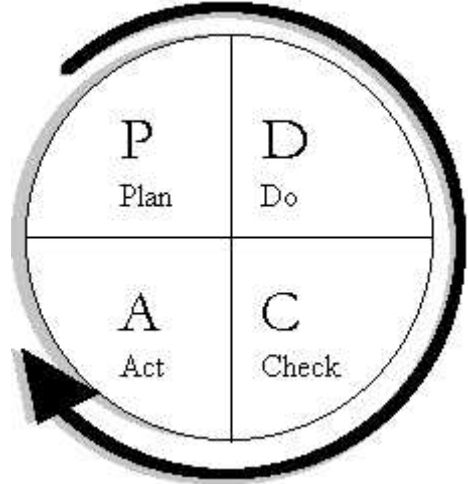
¹ KARU ISHIKAWA, Le Toc ou La Qualité à La Japonaise, AFNOR Gestion, Paris, 1981, p30.

²href="https://plus.google.com.

³ رقام لينده، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع للريادة و الإبداع، جامعة فيلادلفيا، 2005.

وركز Deming على أهمية قيام جميع الأفراد في المنظمة بالتخطيط وجمع البيانات الضرورية وتحليلها باستخدام تقنيات SQC والقيام بعمليات الرقابة الضرورية بهدف تحسين الجودة، وعبر عن ذلك باستخدامه لما يعرف بعجلة ديمينج أو دائرة ديمينج الموضحة بالشكل:

الشكل رقم 21: Deming cycle 1



المصدر: محسن كرم، حلقة بحث بعنوان واقع حلقات الجودة في المنظمات الصناعية السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، ص 6.

وتتكون هذه العجلة من الأقسام الأربعة التالية:¹

1. Plan: لتطوير أداء العمليات من خلال معرفة ما يحدث من أخطاء (المشكلات الواجب مواجهتها) وإيجاد الأفكار الكفيلة لحل هذه المشاكل من خلال العصف الذهني Brainstorming على سبيل المثال.

2. Do: إجراء بعض التغييرات البسيطة والتجريبية لحل المشكلة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه التغييرات تساعد في حل المشكلة بشكل جيد أم لا.

3. Check: فحص فيما إذا حققت هذه التغييرات التجريبية النتائج المرغوبة أم لا، الفحص المستمر يعمل على تحديد جودة المخرجات المطلوبة في كل وقت لمعرفة الانحرافات الحاصلة وقت التنفيذ.

4. Act: عملية تطبيق التغييرات على مستوى كبير والعمل على إشراك الأشخاص الآخرين في الأقسام الأخرى أو حتى الموردين والزبائن ممن سيتأثر بهذه التغييرات وكذلك ممن يساعد في التنفيذ، للحصول على أكبر فائدة من هذه التغييرات.

¹ <http://www.hci.com.au/hcisite3/toolkit/pdcacycle.htm>.

من أجل نجاح حلقات الجودة لا بد من توفر مجموعة من العناصر منها¹:

1. المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد الحلقة أو/و بين الحلقة ومختلف المستويات الأخرى.
2. التحفيز المعنوي بالتشجيع من قيادة تسيير الجودة وتحفيز الآخرين على تجديد الآراء.
3. التسيير اليومي للمعطيات (المعلومات) من خلال جمع المعلومات ووضعها في شكل مخططات وبيانات.
4. الرد على التساؤلات والدراسات واستشارة الجميع وإبداء آرائهم وأخذها بعين الاعتبار.
5. خلق جو يسهل عملية الإبداع والتجديد بتنمية الموارد والكفاءات وحمايتها.
6. تشجيع الاقتراحات العاملين، وإعطائهم الوقت الكافي لمراجعة العمليات التي يقومون بها.
7. تخصيص الوسائل الضرورية لمعرفة الجودة، والمعلومات الضرورية لضمان الجودة.
8. التكوين والخبرة ميادين حلقة الجودة والاجتماعات داخل المصنع هم الأكثر نجاعة.

ثانيا:اهداف حلقات الجودة: Objectives of ouality circles

اهداف حلقات الجودة مايلي:

1. مشاركة افراد من مختلف المستويات الادارية.
2. تحسين معنويات العاملين من خلال ربط اهدافهم الشخصية مع اهداف المنظمة.
3. خلق القدرة لدى العاملين على حل المشكلات.
4. تحسين الاتصالات الادارية.
5. تعزيز الصفات القيادية للمشاركين.
6. تعزيز التطوير الذاتي.
7. التقليل من حدوث الازطاء.
8. الارتقاء بمستوى الجودة.
9. تشجيع خفض التكاليف.
10. تحسين الانتاجية.
11. تقليل وقت توقف المعدات والالات عن العمل.
12. تشجيع المزيد من العمل الجماعي الفعال.

¹ KATSUYOSHI ISHIHARA, Op-cit, p42.

13. بناء موقف ايجابي ازاء الوقاية من المشاكل.

14. زيادة دافع العمل.¹

فوائد حلقات الجودة :

- 1- خلق حس الجودة في كل عمل يقوم به الموظف .
- 2- تحفيز أعضاء الحلقة لمواجهة تحديات ومشكلات العمل .
- 3- توفير مهارات جديدة للأفراد لم تكن موجودة من قبل وتتسم بالطابع التحليلي العلمي .
- 4- التحسن على المستوى التخطيطي في المنظمة عبر تأسيس أهداف واضحة المعالم ودقيقة .
- 5- الاستفادة القصوى من مهارات الأفراد العقلية وقدراتهم مما ينعكس على أداء الحلقة .
- 6- الوصول إلى قرارات مثلى لأنه يتم اتخاذها بشكل علمي .
- 7- تعمل الحلقة على زيادة رضا الموظفين عن أعمالهم لأنهم يقوموا بها بشكل مختلف كل مرة .

عيوب حلقات الجودة :

- 1- تتطلب الحلقات وقت طويل من تدريب الأفراد عند عدم تحقق النتائج بسرعة .
- 2- الاستثمار المكلف في الحلقات على صعيد الوقت والكلفة .
- 3- إمكانية حدوث الملل لدى بعض الأفراد عند عدم تحقق النتائج بسرعة .
- 4- إشاعة جو الثقة وتعزيزها بين الأفراد يستلزم جهودا ووقتا كبيرين .
- 5- متى بدأ استخدام الحلقة يجب أن يستمر لأنها عملية متواصلة وليست مؤقتة وقد تكون مرهقة للإدارة.²

خامسا: الولاء التنظيمي والأداء المؤسسية ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة

دفع ظهور التنافسية كمؤشر يدل على نجاح أو فشل المؤسسات ضرورة تطوير أداء المؤسسات وتطويره وتميزه من خلال ولاء والتزام عاليين من قبل الموارد البشرية والكفاءات من أجل تحقيق ميزة تنافسية. وتواجه المؤسسة سعيا نحو تحقيق أهدافها متغيرات عديدة داخلية وخارجية تنعكس على إستراتيجيتها وأدائها، ويعد تسيير الجودة الشاملة إحدى المداخل الشائعة لتطوير أداء المؤسسات بسبب³:

1. السعي إلى التميز والتفوق؛ واستيعاب التكنولوجيات الحديثة واستثمار طاقاتها الخلاقة.

2. السعي إلى إرضاء العميل والعمل على اختيار الأسواق بعناية.

¹ href="https://plus.google.com.

² WWW.almohasab1.com/2009/07/quality-circles.html.

³ علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، السعودية، ص164.

3. العمل على تنمية الإبداع والابتكار، وتوظيف القدرات الفكرية للكفاءات.
 4. استخدام منطق فرق وجماعات العمل المرنة وإتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة للموارد البشرية.
 5. التحرر من القيود والمفاهيم التقليدية كالزمان، والمكان، والمادة، والقدرة على سرعة تحويل الموارد.
- إن مبدأ المساهمة الكلية للمورد البشري في تسيير الجودة الشاملة يعتبر مفهوما جديدا لتحسين الجودة، وهو نهج تسييري يركّز على أهمية مشاركة العاملين في تحسين الجودة في مكان العمل، هذا المبدأ يمكن من إعطاء كل الكفاءات السلطة ومسئولية التحسين الدائم للعمليات، كما تسهّل هذه السلطة أفعال كل العاملين الموجهة لتحقيق هدف مشترك لتحسين الجودة، وبالتالي التشجيع على يساعد على تحقيق الولاء التنظيمي¹.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه "اقتران فعال بين الأفراد بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل. كما يعرف أيضا على أنه" إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المؤسسة، وبالتالي يعد مفهوم الولاء التنظيمي حالة يتحقق من خلالها التوافق بين الفرد والمؤسسة مما يترتب عليه التفاعل الإيجابي في تحقيق الأهداف المشتركة، كما يمكن اعتباره جملة من المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع ما اتجاه الأفراد والمؤسسة، هذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم الأفضل لبقية الأفراد وللمؤسسة التي ينتمي إليها بحيث يترتب على ذلك التعاون، التماسك، والرغبة في العمل مع ضرورة مساندة المؤسسة للفرد في إشباع حاجياته التي يتولد عنها الشعور بالرضا والانتماء ثم الولاء .

إن تسيير الجودة الشاملة تعتبر وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال بعدي الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة بثقافة جديدة تتناسب مع الوضع الحالي عند تطبيق تسيير الجودة الشاملة التي تساهم في تحقيق تطوير تنظيمي في المؤسسة.

إن قياس المؤسسة للولاء التنظيمي للأفراد يحملها تكاليف إضافية تحقّق فوائد تساعد على تصحيح الانحرافات في الأداء، لذلك يجب على المؤسسة أن تبدأ في رسم السياسات اللازمة لزيادة الولاء، كأن تقوم بتجميع البيانات والمعلومات حول مؤثرات ومحددات الولاء.

¹سملالي حضيبة، مرجع سابق، ص233، 232.

إن عملية قياس الولاء هي " أسلوب تسييري هادف يعود على المؤسسة والأفراد بالفوائد العالية من بينها:

أ. يقدم قياس الولاء مؤشرات دالة على مستوى الأداء وبالتالي تمكّن المؤسسة من العمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى الفترة السابقة، حيث أنها تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية لقياس مستويات ولاء العاملين في مؤسسات أخرى.

ب. يعتبر قياس الولاء أداة تشخيص جيّدة تستخدم لقياس ومعرفة المعوقات التي تواجه الأفراد والمؤسسة.

ت. التعرف على مشاعر وأحاسيس الأفراد ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء للمؤسسة.

ث. يعود قياس ولاء الأفراد بالفائدة على المؤسسة والعمال كون الأفراد يتولّد لديهم شعور بالأهمية نتيجة اهتمام الإدارة بهم، وهذا ما ينعكس بالأثر الإيجابي الذي يدفع الأفراد إلى التعبير على آرائهم ومقترحاتهم.

ج. فقد حظيت الجودة بالكثير من الاهتمام بعد أن أصبحت أهم أسبقية تنافسية يمكن من خلالها تحقيق الخصائص والأسبقيات الأخرى كالمرونة، والتسليم، والتكلفة، والتميز، إذ تغيرت أساليب تقويم الأداء وأخذت مفاهيم تسيير الجودة الشاملة تؤثر في مفاهيم التقويم في جميع الوحدات الاقتصادية¹.

كما أن عملية وأنظمة تقويم الأداء تلعب دوراً مهماً كأداة في تحديد فيما إذا كانت المعايير المحددة للجودة قد تم تحقيقها فعلاً بالواقع. وبناء على ما ورد أعلاه إن المعايير الأساسية لتقويم الأداء لابد أن تنطلق من المدخلات والنتائج، وأن تستقى المعلومات من مصادر متعددة أهمها الزبون الداخلي والخارجي وبذلك يتحقق مبدأ التغذية العكسية وعلى ضوء ذلك يتم التطوير وإجراء التحسينات المستمرة للمنظمة من أجل الوصول إلى الريادة والتميز.

سادساً: القيادة بالمشاركة ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة

تتطلب تسيير الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عال من جميع الأفراد داخل المؤسسة مع اختلاف مستوياتهم التنظيمية، حيث دلت الأدبيات التسييرية على أن مشاركة الأفراد العاملين والإدارة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء.

¹ العامري، عباس علي ظاهر، تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات باعتماد منهج الاسبقيات التنافسية، اطروحة دكتوراة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000، ص 35.

ويعد أسلوب القيادة بالمشاركة أحد الأساليب الحديثة التي تستهدف الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد العامل في تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أن الفرد العامل أكثر دراية بمشكلات العمل. وتعرف المشاركة على أنها "عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانياً مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية¹.

إن القرار الجماعي الذي يأتي كنتيجة لتبادل الآراء يكون ذو فعالية أكبر في إيجاد الحلول المناسبة، لذا جاء تسيير الجودة الشاملة ليؤكد مفهوم القيادة بالمشاركة بشكل يدفع الإدارة العليا لتشجيع مشاركة العاملين في كافة العمليات التنظيمية مما يولد الإحساس بالانتماء الذي يعتبر دافعا يحفز الأفراد للمساهمة في التحسين المستمر.

وضمن هذا النوع من القيادة يجب على القائد الالتزام بالرفق في معاملة الأفراد وإعطائهم التعليمات بطريقة مستحبة والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛ وسلوك دورا إيجابيا في تشجيع المشتركين في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم، مع استخدام توجيهات وتعليمات عامة في توجيه أعمال الأفراد، إضافة إلى استعمال المكافآت الرسمية حيث أن المشاركة الفعالة للأفراد تتطلب تشجيعهم بكافة الوسائل.

إن أسلوب القيادة بالمشاركة يحقق حسب نظرية "ماسلو" المستوى الرابع في سلم الحاجات الإنسانية (حاجات التقدير المركز)، وهي حاجة الأفراد بالشعور أنهم موضع احترام وقبول من طرف المستويات القيادية، ولكن حسب نفس النظرية لا يعتبر هذا المستوى الأخير لحاجات الأفراد، حيث نجد في قمة هذه الاحتياجات حاجات تحقيق الذات وهي تمثل رغبة الفرد لاستعمال جميع إمكانياته للإبداع في المجالات التي يريدها والتي يمكن أن يحققها من خلال تفويض الصلاحيات.

سابعا: تفويض الصلاحيات ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة

يعبر مستوى القمة في سلم الحاجات لـ "ماسلو" عن قمة ما يطمح إليه الفرد، ولعل أحد الأساليب لتحقيق هذه الرغبة هو تفويض المسؤولية أو الصلاحيات، هذه الطريقة تعد من أنجح السبل المؤدية إلى إشباع رغبات الأفراد.

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 238.

ويعرف تفويض الصلاحيات في مجال النشاطات التسييرية بأنه العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءا من صلاحياته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من إنجاز الأعمال المكلف بها¹. والتفويض لا يعني تخلي الرئيس عن سلطاته أو مسؤولياته كلياً، إذ أن له الحق في سحب أو إلغاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه.

إن للتفويض شروطاً أساسية تتعلق بماهية الصلاحيات التي يمكن تفويضها للمرؤوسين منها القرارات المتعلقة بمهام تتكرر في العمل، والمهام التي تجعل المدير متخصصاً دقيقاً و تبعده عن تكوين صورة عامة عن العمل²، إضافة إلى المجالات التي يكون فيها المرؤوسين مبدعين و مؤهلين بالإضافة إلى وبعض جوانب العمل التي لا يرغب المدير في القيام بها أو بعض المجالات التي يرغب المدير في تطوير مهارات المرؤوسين فيها.

إن التفويض عملية تسييرية لها آثارها الإيجابية على الأداء و ذلك من خلال تحقيق أهداف:

1. إعطاء الفرصة للمدير للقيام بمهامه الأساسية من خلال تفويض الأفراد الأكفاء، وبالتالي تسهل عليه عملية مراقبة ما يدور في التنظيم من أنشطة وعمليات، إضافة إلى أن التفويض يوفر الكثير من الجهد والوقت في العمليات العادية المتعلقة بالتوجيه والتخطيط، والوقت لدراسة العمليات الأساسية للتنظيم.

2. إعدادهم العاملين لتحمل المسؤولية وتقوية العلاقات الإنسانية وإتاحة فرص الإبداع والابتكار.

لقد أصبح التحفيز يكتسي طابعاً جديداً يتميز بالديناميكية في توجيه الموارد البشرية والكفاءات، وذلك في ظل مؤسسات تهتم بالقيم الروحية، والثقافية، والاجتماعية للعاملين، التي أضحت تولي أهمية قصوى للمورد البشري إلى جانب الموارد المالية والمادية من أجل نجاح تسيير نشاطها.

ثامناً: تسيير الوقت ضمن نظام تسيير الجودة الشاملة.

يعتبر الوقت من المفاهيم الشاملة الضرورية لنجاح المؤسسات، فتسييره يعد من متطلبات تطوير المستويات التنظيمية، وقد تم تبني مفهوم حديث للوقت أطلق عليه تسيير الوقت (*juste à temps*)*

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

حيث يستطيع الفرد من خلاله تكييف نفسه بطريقة مناسبة وجدولة وقته يوميا، و بما أن التدريب هو الأداة الرئيسية لتنمية المورد البشري والكفاءات فإن التدريب على أنظمة الوقت يعد أحد أهم المداخل تسيير الجودة الشاملة. كما اعتبرها "أندر" عنصر متاح للمؤسسة "إذا لم تحسن تسييره بشكل فعال فإنها لن تتجح في تسيير نظام لو موارد أخرى¹. وبسبب الأهمية البالغة لتسيير الوقت ضمن تسيير الجودة الشاملة فإن تدريب الموارد البشرية و الكفاءات على تسيير الوقت يعد من الأولويات، و يمكن إبراز أهمية تسيير الوقت في ما يلي²:

أ. تعميق الوعي والشعور بالمسئولية الإيجابية لدى الأفراد تجاه تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية.

ب. تحديد جيد وفعال وسليم للاختصاصات مما يمنع التعارض والتضارب والتنازع فيما بينها.

ت. زيادة تفويض السلطات وزيادة فعالية الرقابة الذاتية.

ث. الاهتمام بالرقابة الوقائية التي تمنع أي قصور أوخطأ مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين والمؤسسة.

ج. تحسين الأداء الكلي بالقضاء على المعيب والضائع في العمليات الإنتاجية وبالتالي تحقيق مزايا خفض التكلفة.

ح. الإحساس العميق بالولاء والانتماء الكامل للمؤسسة؛ والشعور الكامل بالالتزام والمسئولية.

ويتميز التسيير الفعال بأنه يعمل دائما على وضع وصف وظيفي شامل ودقيق يتضمن التحليل العلمي لكل نشاط بهدف التعرف على مهام وأنشطة كل وظيفة، لذلك فإن تسيير الوقت يمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأعمال والنشاطات الأفراد والكفاءات وتسجيل النشاطات دوريا.
- تحليل النشاطات المجدولة مع تحديد النشاطات التي استغرقت أطول فترة لتحديد أسباب هدر الوقت.
- تقديم الحلول المناسبة لإعادة جدول الوقت بالتساوي قدر الإمكان.
- متابعة ودراسة توزيع الوقت بصورة مستمرة للتأكد من كفاءة و فعالية الأداء.

¹ محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2000، ص18.

² محسن أحمد الخضيرى، المرجع السابق، ص20.

ويعتبر تسيير الوقت أحد مداخل تحسين الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية والكفاءات، من خلال معالجة العناصر المبددة لوقت العاملين التي من أهمها¹:

- التعطل عن العمل بسبب الزيارات وحضور الاجتماعات المطولة والمماثلة في معالجة الأعمال.
- عدم تفويض الأعمال والعجز في تنظيم المهام والقيام بالتغييرات غير الضرورية.

إن عملية التدريب على أنظمة الوقت تعد خطوة ضرورية لتحقيق الكفاءة والفعالية في كفاءات استخدام الموارد الداخلية الملموسة وغير الملموسة وتحقيق الأهداف بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. كما يساهم التدريب في استمرارية نجاح نظام تسيير الجودة الشاملة، لاشتماله على تقنيات التحسين المستمر.

من خلال هذا التحليل النظري نستشف الفوائد والمكاسب التي يمكن أن تحصل المؤسسة عليها من خلال اعتمادها على تنمية المورد البشري كمدخل لتسيير الجودة الشاملة، ويتم ذلك بإتباع منهجية سليمة تضم مجموعة من العناصر المتكاملة كالـتدريب، والتحفيز، والاتصال. كلها أدوات قادرة على خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي، فالمورد البشري يمثل الثروة الحقيقية، وهو أيضا المورد الرئيسي للإنتاج والتنمية بما يملكه من فكر، ومعرفة، وقدرات ذهنية تبتكر، وتخترع، وتطور، وتواجه المشكلات والمخاطر.

¹ عبدالله السنفي، المداخل البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية في المشروعات الصناعية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة صنعاء، العدد 03، يناير-يونيو 1997، ص 68.

خلاصة الفصل الثاني:

ان رفع الكفاءة البشرية في المؤسسة يمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات اذ انه يتضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين ادائها ومقارنة لما كانت عليه، وبالتالي يمكن القول ان للكفاءة في المؤسسة دور كبير في التسيير الجيد لها لانها تساعد على الوصول الى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرف المسير، كما تساهم في زيادة الانتاج في المؤسسة وتطوير منتجاتها، بالاعتماد على مهارات وكفاءات المسير الكفاءة، وتعد كذلك الجودة احد العوامل الرئيسية التي تساعد على رفع روح التنافس بين المنظمات المختلفة خصوصا بعد ظهور التكتلات الاقتصادية والتطور التكنولوجي المتسارع الذي دفع باتجاه ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات بين المنظمات الساعية للنجاح والنمو والاستمرارية وتحقيق الربح على المدى الطويل.

لذا فان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة له اثر ذو قيمة كبيرة في عدة مجالات تحسين الانتاجية وتطوير اساليب العمل ومهارات العاملين وقدراتهم.

الفصل الثالث: دراسة
ميدانية في الصندوق
الوطني للضمان
الاجتماعي وكالة ميلة.

تمهيد:

بعد إجراء الدراسة النظرية لهذا البحث في الفصلين السابقين يأتي هذا الفصل الذي من خلاله نقوم بإسقاط الجانب النظري على الواقع لمناقشة إشكالية مساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث سنحاول الإجابة على الإشكالية من خلال إجراء الدراسة الميدانية في الوكالة الوطنية للتأمينات الاجتماعية بالولاية، وستكون الدراسة من خلال توزيع استبيان يضم مجموعة من الأسئلة للحصول من خلاله على الإجابة عن الأشكال.

وسنتناول في هذا الفصل مايلي:

المبحث الأول:الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

المبحث الثاني:الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.

المبحث الثالث:توزيع الاستثمار واستخلاص نتائج الدراسة.

المبحث الأول:الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

يعتبر الضمان الاجتماعي ركيزة مهمة في بناء المجتمع، وعنصرا أساسيا بالنسبة للحياة الأفراد في المجتمع، سواء كالعامل في القطاع العام او خارج القطاع العام، على اعتبار انه يعطي للعامل العديد من المزايا والايجابيات، لتعويض النفقات المصروفة على المرض والحوادث المهنية وغيرها من الأخطار الغير متوقعة وهذا في مقابل دفع مبلغ تامين صغير من طرف كل مؤمن، إضافة إلى هذا يتيح نظام الضمان الاجتماعي للدولة التكفل بمتطلبات الحماية الاجتماعية لأفراد المجتمع بتكاليف قليلة جدا، وهذا عن طريق تأسيس نظام تضامني بين مختلف طبقات المجتمع.

المطلب الأول:تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

الضمان الاجتماعي تجسيد فعلي لاثبات الحق الوطني لكل فرد.

يتعلق الضمان الاجتماعي بمنح تفويض للأشخاص الذين لهم الحق في ذلك، وهذا تبعا لحجم الضرر لحق بهم، كما يقوم الضمان الاجتماعي بتحسين وضعية العمال أثناء عملهم وذلك لحمايتهم من الأخطار المهنية التي قد يتعرضون لها والمتمثلة في حوادث العمل والأمراض المهنية وذلك بدفع التعويضات اللازمة مدى الحياة بمعنى إعانة العامل بعد إحالته على التقاعد.

فالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والعمال الأجراء CAISSE NATIONALE DES ASSURANCES SOCIALESDESTARA VAILEUR SALARIE

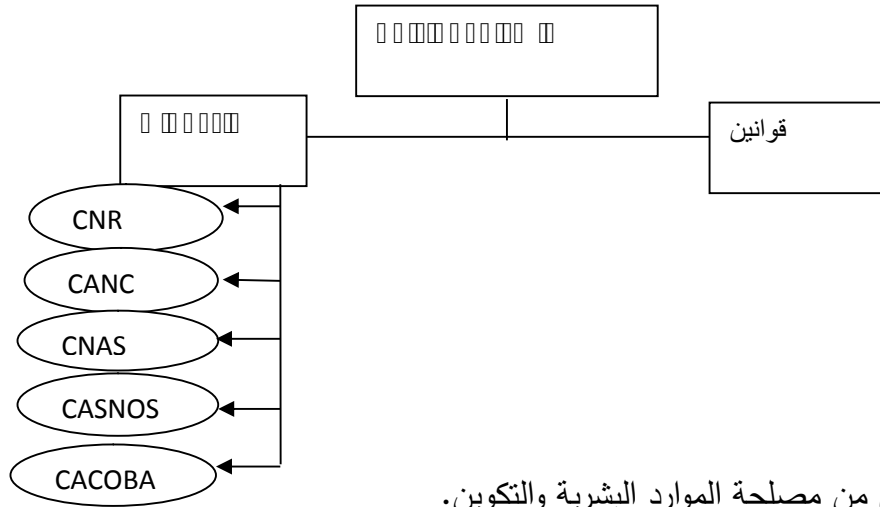
هو مؤسسة وطنية ذات طابع اجتماعي إداري مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة ولها 48 وكالة منتشرة عبر التراب الوطني تسعى كلها إلى إرضاء العمال الأجراء فهي تعتبر همزة وصل بين المؤمن والمؤمن عليه.

المطلب الثاني:نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

تم إنشاء في 12/87 بعد مرسوم 83 الذي يحث على لامركزية الضمان الاجتماعي.

ويمكن تقديمه في رسم تخطيطي كمايلي:

الشكل رقم 22:لامركزية الضمان الاجتماعي.



المطلب الثالث:أقسام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

CNR:الصندوق الوطني للتقاعد.

CANC:الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.

CNAS:الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

CASNOS:الصندوق الوطني لغير الأجراء.

CACOBATH:الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال في قطاعات البناء والأشغال العمومية والري.

عند إنشاء الضمان الاجتماعي تمركز في ثلاث مناطق:شرق،وسط،غرب.

- في الشرق عرف باسم: CASOREC
- في الوسط عرف باسم: CASORAL
- في الغرب عرف باسم: CASORON

وحاليا صناديق الضمان الاجتماعي مسيرة بموجب مرسوم 92/07 المؤرخ 4جانفي 1992م ،الذي يتعلق بالطابع القانوني والتنظيم الإداري والعام للضمان الاجتماعي.

إن فكرة إنشاء مصلحة الضمان الاجتماعي في الجزائر قدمه يعود الاستعمار اين كانت تعرف باسم GUBRNATIONAL وذلك على مستوى الشرق الجزائري وأنشئت لهذا الغرض عدة فروع اهمها:

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميله.

- الصندوق الداخلي على مستوى العالي CASIC.
- الصندوق والفروع التابعة لها CASIREC.
- المباني والأعمال العمومية وفروعها CASBAREC.

وبعد الاستقلال بدا العمل بها في 1 جانفي 1963 في اطار الوحدة حيث انشئت وحدة مركزية للضمان الاجتماعي مقرها الجزائر العاصمة يشمل جميع الوحدات على مستوى القطر الجزائري حيث عرفت في:

- الشرق باسم CASOREC.
- الوسط باسم CASORAL.
- الغرب باسم CASOROL.

وموجب المرسوم 233/88 المؤرخ في 20 اوت 1985 المتضمن التنظيم الاداري للضمان الاجتماعي تم تأسيس الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية الأجراء، الذي تم تغيير تسميته الى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والذي يعرف بأنه:

" مؤسسة تستند في نصوصها الى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ولا تخص الميزانية الخاصة من طرف الدولة بل تمول نفسها بنفسها وذلك عن طريق اشتراكات المؤمنين تم حل نسبة مئوية كل شهر الى المديرية الولائية بالعاصمة".

اما بعد مجيء المرسوم الوزاري 83 المؤرخ في 2 جويلية والذي يحث على لامركزية الضمان الاجتماعي تم انشاء عدة وكالات على مستوى التراب الوطني تضم 18000 عامل موزعين الى ثلاث وكالات:

- وكالات من الدرجة الأولى: تتمركز بالجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة.
- وكالات من الدرجة الثانية: وتوجد بجيجل، سكيكدة، بجاية، البليدة.
- وكالات من الدرجة الثالثة: وكمثال على ذلك ولاية ميله للضمان الاجتماعي.

وكل من هذه الوكالات ترجع في تسييرها الى المديرية العامة للعاصمة التي تضم بدورها 11 مديريات فرعية هي:

- مديرية الوقاية.
- مديرية الاحصاء والتنظيم.
- مديرية الاعلام الالي.
- مديرية الانجاز والوسائل.
- مديرية الادارة والتكوين.
- مديرية المفتشية العامة.

- مديرية النشاط الاجتماعي والصحي. - مديرية الاداءات.
- مديرية التحصيل والمنازعات. - مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية المراقبة الطبية.

المبحث الثاني:الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلةCNAS.

المطلب الاول:تعريف الوكالة ونشأتها.

الفرع الاول:تعريف الوكالة.

هناك عدة تعاريف منها:

التعريف الأول: مصلحة الضمان الاجتماعي لولاية ميلةCNASعبارة عن مؤسسة خدمية بالدرجة الاولى تمنح التعويضات للأشخاص الذين لهم الحق في التعويضات عند حدوث اي ضرر وهي مؤسسة تدخل ضمن اطار المؤسسة العمومية التابعة للتوظيف العمومي بحيث تقدم خدمات للأشخاص القاطنين داخل وخارج الجزائر وهي تسمى الى 48 وكالة منتشرة عبر كافة التراب الوطني.

التعريف الثاني: هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة49 من القانون رقم88-01المؤرخ في12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

الفرع الثاني:نشأتها.

نشأت وكالة ميلة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية كسائر الوكالات الولائية عبر التراب الوطني، بموجب المرسوم 233/85 المؤرخ في 20 اوت 1985م المتضمن النظام القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي وكذا التنظيم الاداري والمالي للضمان الاجتماعي الذي غير التسمية الى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء من جهة ومن جهة اخرى انفصال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجزاء.

كإشارة فانه عند انشاء التأمين على البطالة لفائدة المعرضين لفقدان غير اداري او بسبب اقتصادي لمناصب عملهم بموجب المرسوم التشريعي رقم11/94 المؤرخ في 15 ذو الحجة 1414هـ الموافق ل26ماي1994م في انتظار تهيئة هياكل الصندوق الوطني للتأمين على البطالة(حسب المرسوم التنفيذي رقم188/94 المؤرخ في 26محرم 1415هـ الموافق 6 جويلية 1994، والتعلق بقانون الصندوق الوطني

للتأمين على البطالة فان مهمات وصلاحيات هذا الاخير او الى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS.

وبدأت الوكالة تشتغل تدريجيا في جانفي 1986م دون ان يكون لها مقر ثابت لان المقر الاصلي المشيد حول مقر الولاية ثم مقر للأمن الوطني فيما بعد، وبالوزارة شرعت الوكالة في بناء المقر الحالي الكائن بحي بوالطوط منذ 1993م ليتم استلامه سنة 1997م وتدشينه من طرف السيد الوزير المكلف بالإصلاح الاداري والوظيف العمومي، وقد قدرت تكلفة الانجاز 592376888 دج دون قطعة الارض.

تضم الوكالة نحو 100000 مؤمنا اجتماعيا موزعين على مراكز والفروع البالغ عددها 13 وكالات هي:مقر الولاية ميلة،فرجيوة،شलगوم العيد،التلاغمة،القرارم قوقة،واد العثمانية،واد النجاء،الرواشد،سيدي مروان،تسدان حدادة،بينان،بوحاتم،تاجنانت.

المطلب الثاني:مهام الوكالة وأهدافها.

الفرع الاول:مهام الوكالة.

كما موضح في المادة 06 من المرسوم 223/85المهام المسندة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء في اطار القوانين المعمول بها وتتمثل في:

1. مباشرة النشاطات على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
2. تسيير صندوق الاعانة والنجدة.
3. تسيير الاداءات الفنية والنقدية للتأمينات الاجتماعية حوادث العمل والأمراض المهنية.
4. تسيير المنح العائلية.
5. تسيير الاداءات للمستفيدين من الاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
6. اصدار رقم الضمان الاجتماعي للمؤمنين الاجتماعيين وأرباب العمل.
7. دفع مصاريف مختلفة للجان او السلطات القضائية المدعوة للبحث في النزاعات الناتجة عن قرارات الصندوق.
8. تنظيم وتنسيق المراقبة الطبية.
9. اصدار بطاقات الشفاء.
10. المساهمة في تغطية سياسة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
11. ابرام الاتفاقيات.

الفرع الثاني:اهدافها.

لمؤسسة الضمان الاجتماعي اهداف عدة نذكر منها:

1. ضمان استمرارية.
2. منح تجسيد فعلي لإثبات الحق الوطني الشرعي لكل فرد.
3. منح تعويضات للأشخاص الذين لهم الحق فيها.
4. تعتبر مركز دفع العمال المتقاعدين الاجراء وغير الاجراء.

المطلب الثالث:مصالح الوكالة.

توزع الوظائف داخل المؤسسة حسب الهيكل على مديريات ومصالح هي على التوالي:

الفرع الاول:المديرية العامة.

تنقسم الى عدة اقسام وهي:

- امانة المدير.
- مصلحة الوساطات.
- مصلحة الامن.
- مصلحة الاحصاء.
- المراقبة الطبية.

المديرية يكون فيها المدير هو المسؤول على تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها كما انه المسؤول الاول في تسيير الوكالة وتتمثل صلاحيتها فيما يلي:

- تحقيق الاهداف المسطرة من طرف الادارة المركزية للوكالة.
- المسؤول المباشر والرئيس لجميع المصالح الموجودة بالمؤسسة.
- يترأس مجلس الادارة ويصادق على قرارات اعضائه.
- يمثل المؤسسة في الداخل والخارج.
- المصادقة على القوائم الاجتماعات والجداول المالية خلال السنة.....الخ.

وهناك:

- أ. امانة المدير(الادارة): تقوم بهذه المهمة سكرتيرة واحدة مهمتها هي:
- تلقي الرسائل وتحويلها الى المدير واخذ المواعيد المقررة معه.
 - تنظيم المستندات والملفات الى جانب ذلك تقديم الوثائق والمراجع التي تتطلب من رئيسها.
- ب. مصلحة الوساطات: انشأت مؤخرا بهدف تحقيق العلاقات بين قاصدي الصندوق والمؤمنين والمؤمن الاجتماعي وأرباب العمل لحل مشاكلهم و توجيههم في احسن الظروف.
- ت. مصلحة الأمن: التي تتشكل من اعوان يسهرون لتناوب على السير الحسن للمؤسسة من الناحية الامنية خصوصا انها تستقبل يوميا عددا هائلا من الزوار، ارباب العمل، ومؤمنين.
- ث. مصلحة الإحصاء: تقوم مصلحة الاحصائيات بإحصاء شامل وعام لجميع مصاريف ومداخل المؤسسة وترتكز على الخصوص على مصاريف المواد و المنتجات الصيدلانية الخاصة بالمؤسسة حيث ان هذه المصلحة لها ارتباطات بجميع مصالح المؤسسة الاخرى مثل:علاقاتها بالصندوق وأيضا العيادة الطبية والوحدة الرئيسية وفروعها 13 يقوم كل فرع من هذه الفروع بإحصائيات لازمة وذلك من خلال:
- التأمين على المرض.
 - التأمين على الامومة(الولادة).
 - التأمين على العجز.
 - التأمين على الوفاة.
- ج. المراقبة الطبية والإدارية:
- المراقبة الطبية: دورها استشاري بالدرجة الاولى فيما يخص علاقتها مع مراكز الدفع وفروعها، لذا يلجا عمال ومراكز وفروع الدفع في غالب الاحيان الى طلب رأي الطبيب الاستشاري في حالة الشك او التوضيح مثل:جراحة الاسنان،الوصفات الطبية، كما لها نشاط ثاني يتمثل في مراقبة المؤمنین الموجودين في الحالات الاتية:
 - عطل مرضية.
 - امراض عادية.
 - حوادث العمل.
 - امراض مهنية.
 - المراقبة الإدارية: وتتم المراقبة الادارية للمؤمنين تحت اوامر مصالح للتأكد من حالة الفوضى الصحية،لذا تقوم بمراقبة وجوده في المنزل وذلك لعاملين اثنين هما:
 - تفادي التزوير والتحايل على الصندوق.

- من خلال عملية المراقبة يضطر المؤمن للمكوث في البيت من اجل الراحة وبالتالي تحسين صحته.

الفرع الثاني:نيابة المديرية للإدارة العامة.

وتشمل العديد من المصالح التي ينحصر دورها في الاهتمام بالعمال وأحوالهم الاجتماعية وتقديم التسهيلات لهم والتي تتمثل في:

1. **مصلحة المستخدمين:** وتتكفل هذه المصلحة بشؤون المستخدمين وتسييرهم ومتابعتهم على جميع المستويات اي منذ دخولهم الى غاية احوالهم على التقاعد وذلك من خلال ملف فرد يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالعامل(حالاته العائلية،العطل المرضية،العطل المدفوعة الاجر،الغيابات،الترقية السنوية حسب الاقدمية،العلاوات،قرارات الترسيم،تسوية الوضعية الادارية للمستخدمين).
2. **مصلحة الوسائل العامة:** تقوم هذه المصلحة بتمويل جميع المصالح والفروع والمراكز التابعة للوكالة وذلك من خلال تسيير المخزون الذي يحتوي على المطبوعات وحافظات الارشيف وتجهيزات المكاتب والأجهزة الالكترونية وأدوات تنظيم قطع غيار السيارات ولها عدة مهام حسب مصالح الوكالة حيث:
 - أ. **مصلحة الطرود:** وتستعمل كوسيط بمختلف المصالح فيما يخص استقبال المراسلات وتوزيعها وكذلك اصدارها.
 - ب. **مصلحة التخزين:** تقوم هذه المصلحة بتسيير المخزون وتزويد مصالح الوكالة بمختلف وسائل العمل من وثائق خاصة لكل مصلحة معتمدة طريقة «FIFO» «FIRST IN FIRSTOUT» اي "الداخل اولا والخارج ثانيا".
 - ت. **مصلحة تسيير الحظيرة:** تخص هذه المصلحة العتاد خاصة وسائل النقل، اذ تقوم بنقل المشتريات الخاصة بالمخزون ونقل العمال في مهام مختلفة خاصة بالمؤسسة.
 - ث. **مصلحة الفواتير:** وتقوم هذه المصلحة بتحرير مختلف الفواتير واستلامها.
3. **مصلحة النشاط الاجتماعي والصحي:** وتتفرع هذه المصلحة الى ثلاث فروع تتمثل في:
 - أ. **تسيير الممتلكات:** يتمثل دورها في شراء العتاد والتجهيزات الخاصة بالمكاتب لتمويل مختلف المصالح الخاصة بالوكالة.
 - ب. **مساعدات اجتماعية:** ويتمثل دورها في تقديم المساعدات للمؤمنين وتوجيههم في حالة عدم معرفتهم لاكتساب حقوقهم المهضومة من قبل الوكالة.

ت. **تسيير صيدلية:** ولها مكتب خاص تابع للوكالة ويتكلف بكل الفواتير المتعلقة ببيع وشراء الادوية الخاصة بالصيدلية.

4. **روضة وحضانة الأطفال:** هي مصلحة اجتماعية بالدرجة الاولى تتكلف برعاية اطفال العمال من مختلف المؤسسات، ودورها مساعدة المرأة العاملة من الدرجة الثانية اذ تقوم الوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بتسييرها والكائنة بحي العربي بن رجم بميلة،ولها القدرة على استقبال 20 طفل إلا ان الاطفال المسجلين حاليا يقدر ب 4/1 العدد الاول وهذا راجع لارتفاع مبلغ مساهمة الاولياء الذي يحدد حسب دخلهم.

5. **مصلحة الأجور:** ان المؤسسات بمختلف اشكالها تقدم المستخدمة مكافآت وذلك نظرا للمجهودات العضلية والفكرية المبذولة لصالحها وذلك المقابل يدعى الاجر كما تتحمل المؤسسات اعباء اخرى تدفعها نيابة عن عمالها مثل: اعباء الشراء والبيع.

أ. **تعريف الأجر:** يتمثل الاجر في ذلك المبلغ المالي الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل معين ويدفع في الغالب بعد كل عمل يقوم بها او يوم او اسبوع وفي اغلب الاحيان شهريا كما يحسب الاجر بناء على المقاييس التي تخص كل عامل كنوع العمل،الاقدمية،الترتيب السلمي،الى غير ذلك.....الخ.

ب. **تعريف الراتب:** يتمثل الراتب في ذلك المبلغ الذي يدفع شهريا كمكافئة للموظفين العمال وإطارات المؤسسة.

الفرع الثالث: نيابة المديرية للمالية والتحصيل.

1. **مصلحة المالية:** تهتم هذه المصلحة بجميع الامور المالية لدخول وخروج الاموال استنادا الى طلبات التسديد الاتية من كل المصالح وذلك بعد التأكد من صحة الوثائق المرفقة.

يكون التسديد عن طريق البنك بواسطة شبكات بنكية او عن طريق الصندوق نقدا او عن طريق الحساب الجاري البريدي CCP ومثال ذلك التحويل وإعداد شبكات لمصلحة المستخدمين كالسلفات الاجتماعية وكذا تغذية بعض المصالح او الفروع فكل يشرف على تسجيلها رئيس المصلحة في يومي البنك والصندوق حيث يبين فيها المصاريف التي تم انفاقها والقيمة الحقيقية للرصيد المتبقي والذي يتمثل دوره في السهر على التسيير الحسن للمصلحة وتطبيق السياسة المالية وإعداد الميزانية في نهاية كل دورة محاسبية ومتابعة الحسابات وتحليلها مع توقيعها.

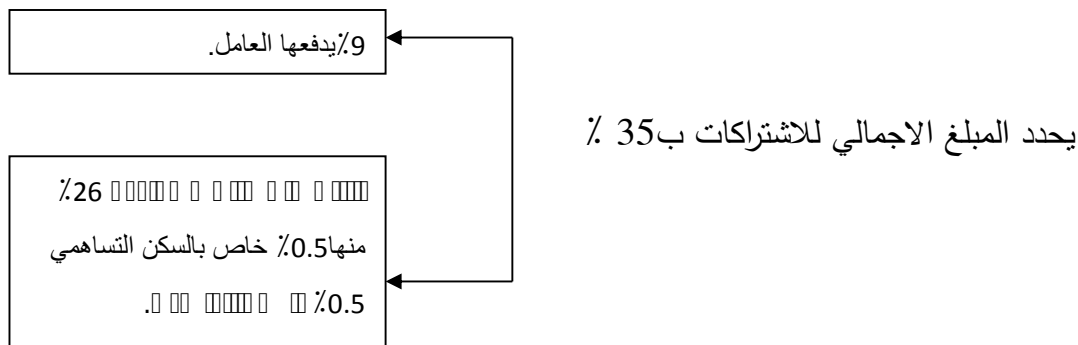
كما تقوم المصلحة بمراقبة صحة المعلومات القادمة من كل المصالح والتأكد من الارقام والقيام بالتسجيلات المحاسبية بوجود الوثائق التالية: (مذكرة الادخال،الاخراج،الفاتورة).

2. نيابة التحصيل: لهذه النيابة اهمية كبيرة وترجع اهميتها لنشاطاتها المتميزة وتقوم هذه الاخيرة بتحصيل الاموال من ارباب العمل سواء كانوا خواص او عموميين او مصالح ادارية وتقوم كذلك بترقيتهم وانخراطهم وتتفرع هذه النيابة الى:

أ. **مصلحة الاشتراكات:** هي مصلحة التي تقوم بالمتابعة الدائمة والمستمرة لملفات ارباب العمل والمتعلقة بالمبالغ الواجب دفعها كل شهر او كل ثلاثي دفعة واحدة حسب عدد العمال "من 1 الى 9 عمال يدفع كل ثلاثي، وأكثر من 10 عمال يدفع كل شهر حيث يقع دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي على ذمة صاحب العمل الذي يلتزم باقتطاع الاشتراكات عند دفع كل اجر ولا يجوز للعمال ان يعترضوا على هذا الاقتطاع وتتكون اساسا اشتراكات الضمان الاجتماعي من مجموع عناصر المرتب او الدخل المتناسب ونتائج العمل باستثناء:

- الاداءات ذات الطابع العائلي (منحة التمدريس، تعويض الاجر الوحيد).
- المنح المتمثلة في المصاريف (تعويض النقل).
- تعويضات متعلقة بشروط خاصة كالسكن والعزلة (العمل بالتناوب).

الشكل رقم 23: المبالغ الاجمالية للاشتراكات.



وهذه نسب الاشتراكات المطبقة على بعض الفئات الخاصة بالمؤمنين اجتماعيا ويتم تصنيفها حسب الجدول التالي:

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.

الجدول رقم 8: نسب الاشتراكات المطبقة على بعض الفئات الخاصة بالمؤمنين اجتماعيا.

التوزيعات	النسب			
	رب العمل	العامل	التعاضدية	المجموع
التأمينات الاجتماعية	12,5	1,5	/	14
تأمينات حوادث العمل	1,25	/	/	1,25
التقاعد	9,5	6,5	/	16
التقاعد المسبق	0,5	0,5	0,5	1,5
البطالة	1,25	0,5	/	1,75
المجموع	%25	%9	%0,5	%34,5

المصدر: وثائق من مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

وفي حالة عجز هذه المصلحة على استرجاع المبالغ لسبب او لأخر فان مصلحة المنازعات تقوم بالتدخل.

ب. **مصلحة المنازعات:** تعمل هذه المصلحة بالتنسيق مع مصلحة الاشتراكات فيما يخص المشاكل المتعلقة بأرباب العمل المدينين للمؤسسة زد على ذلك المنازعات الخاصة بالمؤمنين انفسهم ويتمثل تدخلها في حل النزاع الحاصل بين هاتين الفئتين.

- **منازعات مع ارباب العمل:** وتكون عند عدم دفع ارباب العمل للاشتراك وبالتالي اكراههم على التسديد بالطرق القانونية المنصوص عليها في التشريع والمتمثلة في: اذار أول، اذار ثاني مكتوب للمحكمة ،وعند عدم الاستجابة يتم الحجز على الرصيد او قيامهم بإصدار شيك بدون رصيد حيث يتم اذارهم قبل متابعتهم قضائيا.

- **المنازعات مع المؤمنين:** يمكن للمؤمن الذي يرى بانه لم يحصل على حق من حقوقه ان يتابع المؤسسة قضائيا بلجوه الى مصلحة المنازعات التي تتكفل بذلك.

ت. **مصلحة الترقيم والانتساب:** تقوم هذه المصلحة بالتكفل بأرباب العمل اولا وذلك بإعطائهم ارقاما فردية وتصنيفهم بالكيفية المناسبة التي تحدد المبالغ المدفوعة لصالح تامين العمال ثم بعد ذلك يكون التكفل بالمؤمنين العمال الأجراء، المتريص، الفئات الخاصة، المعوقين، الأرامل، المتقاعدين، ارامل العمال، وذلك بإعطائهم بطاقة الترقيم التي تعتبر وثيقة اجبارية لتعامل المؤمنين مع الصندوق وهذا كله يتم بعد تكوين ملفات لتقديمها لهذه المصلحة سواء بالنسبة لأرباب العمل او العمال المؤمنين.

اما مصلحة الانتساب ادخلت في شهر اكتوبر سنة 1995م وتتكفل بانتساب جميع المؤمنين وذوي حقوقهم بغرض توحيد المجهودات على مستويين وتعويض مصاريف العلاج وكذلك منح عائلية وتحسين الخدمات المقدمة للمؤمنين وكذلك بإدخال الاعلام في هذه المصلحة وتوحيد مرجع العمل وهو ملف المؤمنين الاجتماعي بحيث يكون متضمن ما يلي:

- طلب التصريح بالانتساب للمؤمن الاجتماعي.
- شهادة ميلاد اصلية.
- شهادة مدنية للحالة العائلية(اذا كان العامل متزوجا).

وسيتوجب على المستخدم ان يقدم طلب الانتساب الاستفادة من التأمينات الاجتماعية خلال 10 ايام التي تلي توظيف العامل وسيتوجب ايضا على مؤسسات التعليم العالي او التقني للتكوين المهني وماشابهها ان تقدم طلب الانتساب لجميع الطلاب خلال 20 يوم التي تلي التسجيل ويؤدي عمد الانتساب في الاجال المحددة ب10 ايام الى اجراء تقرضها هيئة الضمان الاجتماعي على المؤسسة اقدر ب 500دج عن كل عامل غير منتسب وتقدر العقوبة الاضافية بنسبة 20٪ عن كل شهر متأخر.

ث. **مصلحة مراقبة ارباب العمل:** لهذه المصلحة دور هام في عملية تحصيل مستحقات الصندوق كما لها صلاحيات خاصة اثناء قيام موظفيها بالمراقبة والمباشرة في اماكن تواجد العمال (الورشات،والإدارات) بحيث يكون دورهم الرئيسي هو احصاء عدد العمال ومراقبة دفاتر رب العمل للتأكد من صحة التصريحات لمبالغ الاشتراك المقدمة لمصلحة الاشتراكات والقوانين المعمول بها تحتم على المستخدم ان يقوم بالتصريح بالأجرة الحقيقية، ثم تأتي مرحلة التفتيش حيث كل رب عمل يراقب محاسيبا اين تراقب محاسبته(اليومية،الميزانية.....الخ).

كما يطلب منه تقديم كل السجلات والوثائق كاملة وتتم المقارنة بين محاسبته والتصريحات التي قام بها الضمان الاجتماعي سنويا يوجد تقريبا 3500 منخرط و9مراقبين ولائيا، وتتم المراقبة كل عام او عامين حسب الامكانيات.

ومن مهامها ايضا التحري ان كانت الحوادث مهنية اي متعلقة بالعمل أولا، فإذا كان هناك شك تتدخل هذه المصلحة بالقيام بالمراقبة في عين المكان(سماع اقوال الضحية،الشهود،المستخدم) والرد على مصلحة التعويضات اذا كان الحادث لديه علاقة بالعمل اولا.

ج. **مصلحة الوقاية:** ترتكز هذه المصلحة اساسا على مدى معرفتنا لمعالم الشغل لهذا فمن الضروري معرفة الاخطار وذلك للقيام بالوقاية المناسبة ومتابعة المؤمنين في اماكن عملهم تفاديا للحوادث

والأمراض المهنية وهذا بخلق تعاون موازي بين العمال وأرباب العمل وكذلك وضع سياسة مناسبة فيما يخص الإصلاح والوقاية من الاخطار المهنية ولهذه المصلحة دورين:

- امانة المصلحة تتولى احصاء حوادث العمل والأمراض المهنية وهذا بعد استلام تصريحات حوادث العمل باستخراج الاحصاءات التكنولوجية والمالية لكل سنة وإرسال الحصيلة السنوية للحوادث الى مديرية الوقاية بالجزائر العاصمة.

- القيام بالتحريات في ميادين العمل التي جرت فيها الحوادث فان كانت خطيرة فسيوجب توقيف العمل ومعالجة هذا الحادث لتفادي اعادة حدوثها.

ح. نيابة المديرية للتعويضات: فروعها متعددة كما تبين لنا في المخطط الهيكلي حيث ينحصر نشاطها في تعويض المؤسسة لمصاريفهم العلاجية المختلفة مثل: عطلهم المرضية، حوادث العمل، المنح العائلية، ولهذا النيابة امانة تقوم بتسجيل البريد الوارد ويتمثل غالبا في شكاوي المؤمنين والصادرة الى مختلف الفروع الخاصة بالوكالة من وثائق توضيحية لمختلف التغيرات المتعلقة بالعناصر التي تنظم نشاط هذه الفروع وزيادة على ذلك البريد الصادر الى مختلف المؤسسات. وهذه الفروع موزعة في اغلب جهات الولاية حيث اعطيت لها ارقام تصاعدية لتمييزها عن بعضها وهي:

1. مركز الدفع ميله.

2. مركز الدفع فرجيوه.

3. مركز الدفع شلغوم العيد.

4. مركز الدفع تلاغمة.

5. مركز الدفع القرارم قوقة.

6. فرع العثمانية.

7. فرع واد النجاء.

8. فرع تاجنانت.

9. فرع سيدي مروان.

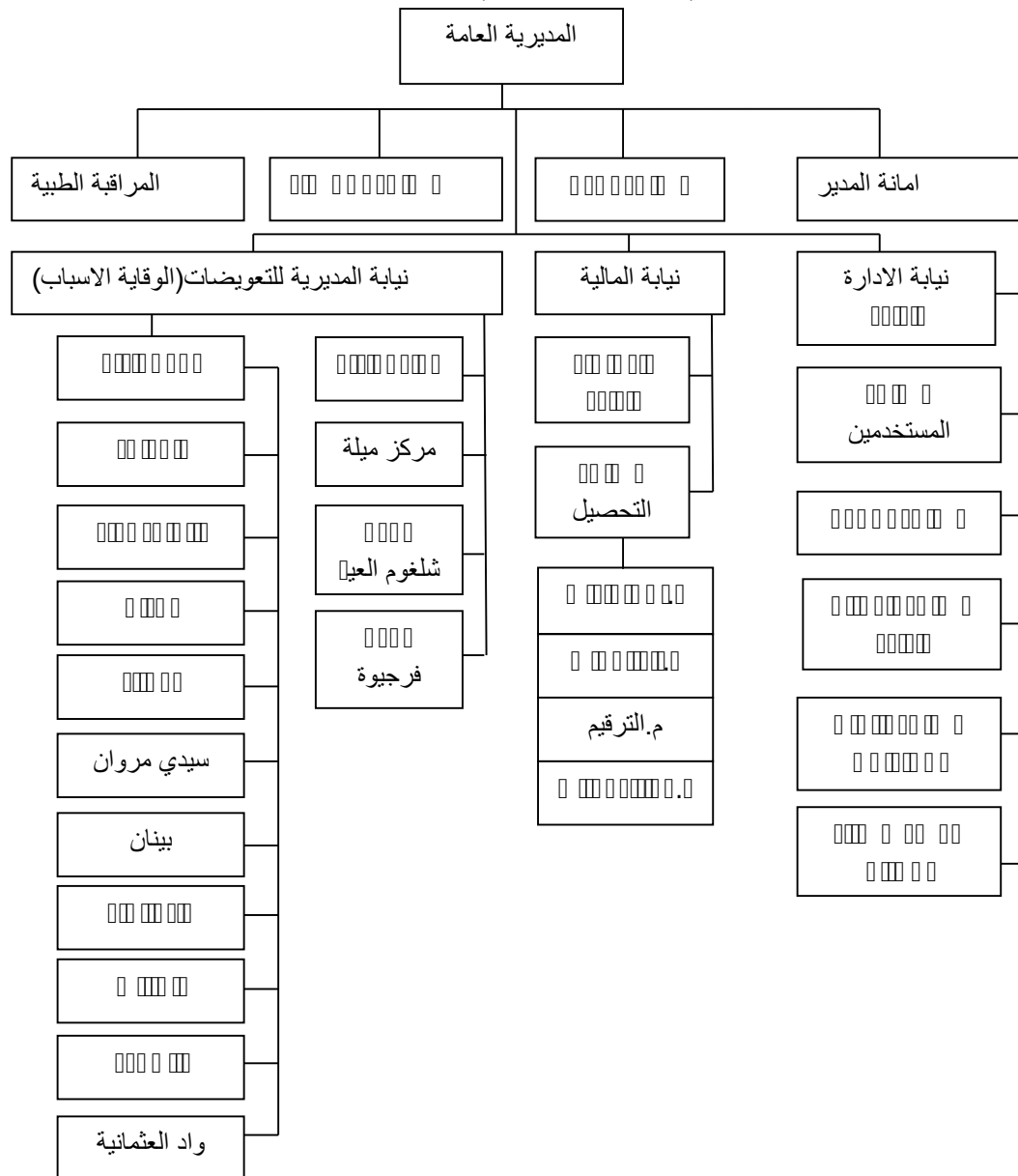
10. فرع الرواشد.

11. فرع تسدان حدادة.

12. فرع بوحاتم.

13. فرع بينان.

الشكل رقم 24 : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية-وكالة ميلة.



المصدر: وثائق من مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

المبحث الثالث:توزيع الاستثمار واستخلاص النتائج الدراسة.

من اجل دراسة موضوع البحث وإمام به من كل جوانبه بطريقة تتميز بدرجة كبيرة من الصحة، اقتربنا اكثر من الواقع العملي من خلال النزول الى الميدان واحتكاك بعملاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS وكالة ميلة والتعرف اكثر على مدى مساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق الجودة الشاملة.

المطلب الاول:الاطار المكاني والزمني والبشري للدراسة.

الفرع الاول:الاطار المكاني.

تم اجراء التربص بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS وكالة ميلة.

الفرع الثاني:الاطار الزمني.

امتدت فترة التربص بالوكالة الوطنية للتأمينات الاجتماعية CNAS ضمن الفترة 1 مارس 2015 الى 30 افريل 2015.

الفرع الثالث:الاطار البشري.

شملت الحدود البشرية لدراستنا على مجموعة من عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS وكالة ميلة.

المطلب الثاني:ادوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الاحصائية.

خلال اجراءنا لدراسة الميدانية استعملنا الادوات والوسائل التالية لجمع البيانات وأساليب المعالجة الاحصائية.

الفرع الاول:ادوات جمع البيانات.

في اطار جمع وتحليل بيانات البحث تم استخدام الادوات التالية:

اولا:المقابلة.

تم استخدام المقابلة تدعماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ومعرفة أبعاده الميدانية.

كما تعتبر الاداة الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الافراد والجماعات الإنسانية، كما انها تعد من اكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث ويمكن تعريفها بأنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع اخر او مع أفراد، بهدف حصوله على انواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي او للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.¹ وقد تم استعمالها مع الاستمارة للحصول على بعض المعلومات الاضافية التي لم نتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة فقط.

ثانيا: الاستبيان.

يعتبر الاستبيان اداة ملائمة للحصول على المعلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتعريف انها وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب²، وقد تم استخدام الاستبيان اداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

ولتحقيق اهداف الدراسة ولكشف مدى مساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من افراد عينة الدراسة.

قد تم اعتماد مقياس ليكرت ذو الخمس درجات لتقييم ايجابيات افراد العينة، وقد احتسبت العلامات على اساس اعطاء 5 علامات لإجابة موافق بشدة، 4 علامات لإجابة موافق، و 3 علامات لإجابة محايد، وعلامتين لإجابة غير موافق وعلامة واحدة لإجابة غير موافق بشدة.

ثبات وصدق الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال عرضه في صورته الاولى على عدد من المحكمين المتخصصين وذلك لإبداء آرائهم نحو وضوح صياغة كل عبارة ومدى ملائمتها للمحور الذي تنتمي اليه

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الانبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، طبعة الخامسة، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 2009، ص 76.

² ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، اساليب البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 15.

حيث قمنا بإجراء ما يلزم حذفه وتعديله في ضوء مقترحاتهم، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة المختارة.

الفرع الثاني: اساليب المعالجة الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

معالجة الاساليب الاحصائية باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهو عبارة عن مجموعة من الطرائق الرياضية والبيانية لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومن خلال هذا البرنامج تمت المعالجة الاحصائية للبيانات التي تم جمعها باستخدام بعض الاساليب الاحصائية.

اولا:مجتمع وعينة الدراسة.

1.مجتمع الدراسة.

يعني مجتمع الدراسة "جميع الافراد او الاشخاص الذي يشكلون موضوع البحث وهو يعتبر المكان الطبيعي الوجود الظاهرة او المشكلة البحثية التي تدرس فيه المشكلة وتجمع من خلال بيانات ومعلومات لها، ويسعى الباحث الى ان يعهم عليها نتائج الدراسة.¹

وقد يكون مجمع الدراسة من مجموعة العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجزاء CNAS بوكالة ميلة علما ان عدد العاملين بهذا الصندوق 430 عاملا وهم موزعون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 9:توزيع مجتمع الدراسة.

افراد المجتمع	عدد افراد المجتمع	النسبة المئوية
الاطارات السامية	140	33%
الاطارات	70	16%
اعوان التحكم	160	37%
اعوان التنفيذ	60	14%
المجموع	430	100%

المصدر: من اعداد الطالبة.

¹ نائل عبد الحفيظ العولمة، اساليب البحث العلمي، الطبعة الاولى، المكتبة الوطنية، الاردن، 1997، ص 91.

اعتمادا على مصلحة ادارة الموارد البشرية من خلال الجدول السابق نلاحظ بان المجتمع الدراسة يتكون من اربع فئات:

الفئة الأولى: وتمثل فئة الاطارات السامية وعددهم ب140 اطار سامي، يمثلون 33% من مجتمع الدراسة.

الفئة الثانية: وتمثل فئة الاطارات ويقدر عددهم ب 70 اطار، يمثلون 16% من مجتمع الدراسة.

الفئة الثالثة: وتمثل فئة اعوان التحكم ويقدر ب 160 عون تحكم، يمثلون 37% من مجتمع الدراسة.

الفئة الرابعة: وتمثل فئة اعوان التنفيذ ويقدر عددهم ب 60 عون تنفيذ، يمثلون 14% من مجتمع الدراسة.

2. عينة الدراسة.

وتعني طريقة جمع البيانات والمعلومات وحالات محددة يتم اختيارهم بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة، بما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هذه الدراسة.¹

من اجل تحديد مساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة قمنا بتوزيع استبيان عددها 60 استمارة على عملاء CNAS وكالة ميلة.

وتم الحرص في توزيعها على موظفين محل الدراسة، حيث استعيد منها 55 استمارة معبأة، وجدنا منها 50 استمارة كاملة فقط وصالحة لتحليل الاحصائي من اجمالي الاستمارات الموزعة.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفرع الاول: تحليل الاستمارة.

يتم التطرق الى تحليل الاستمارة في مختلف محاورها والموزعة على العمال وذلك للوقوف على مدى مساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق الجودة الشاملة في النقاط التالية:

اولا: البيانات الشخصية.

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

تتوزع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي:

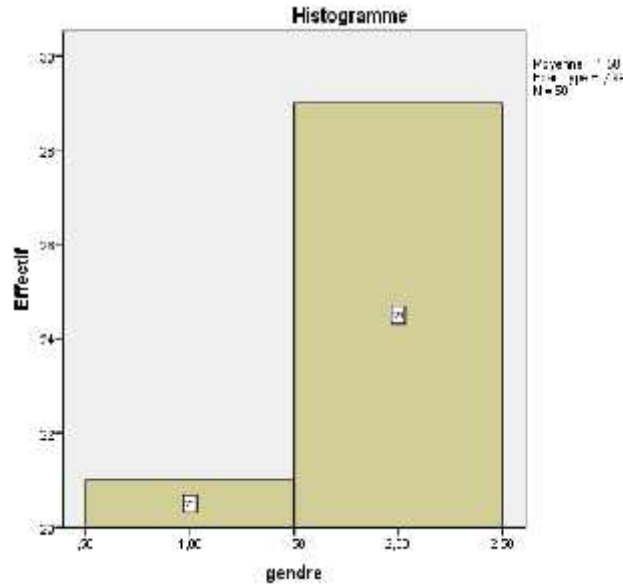
¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، اساليب البحث العلمي، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص150.

جدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	42%
أنثى	29	58%
المجموع	50	100%

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

الشكل رقم 25: مخطط اعمدة بيانية لافراد عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتضح من الجدول اعلاه ان اغلب عينة الدراسة بالوكالة هم من جنس اناث بنسبة (58%) وان نسبة الذكور (42%) من افراد عينة الدراسة. ويمكن تفسير تقارب عدد الاناث والذكور الى طبيعة العمل بالصندوق لان العمل به لا يحتاج الى جهد عضلي وانما يحتاج مجهود فكري .

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن :

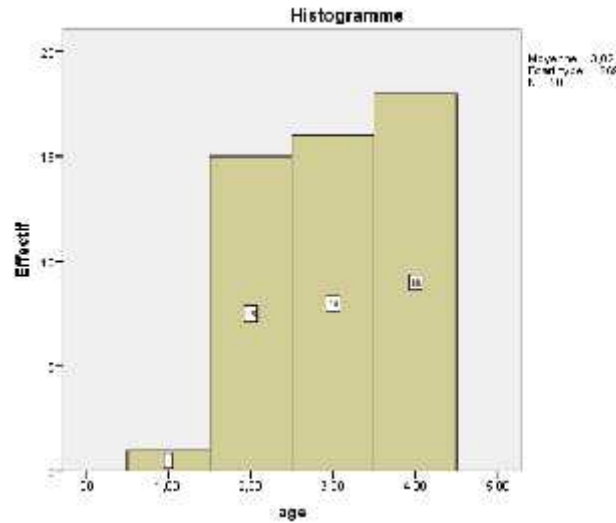
تتوزع عينة الدراسة حسب السن كمايلي:

جدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	01	%2
من 25 الى 35 سنة	15	%30
من 35 الى 45 سنة	16	%32
45 فما فوق	18	%36
المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

الشكل رقم 26: مخطط اعمدة بيانية لأفراد عينة الدراسة تبعا للسن.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية العينة أي بنسبة (36%) تتراوح اعمارهم من 45 فما فوق كما نسبة (32%) من افراد العينة تتراوح من 35-45 سنة، فهذا يعني ان الغالبية العظمى لأفراد العينة أي 68% تتراوح اعمارهم من 35 فما فوق وهذا السن الذي يكون فيه الفرد قادر على العطاء ويكون في صالح المؤسسة، كما يقل المعدل تركه للخدمة ومعدل غيابه وذلك لحرسه على عمله وعدم تفريطه فيه، اما بالنسبة الشابة في المؤسسة والتي تعبر عنها الفئات العمرية الممتد من اقل من 25 سنة فهي قليلة نوعا ما مقارنة بالفئات العمرية الاخرى.

3. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

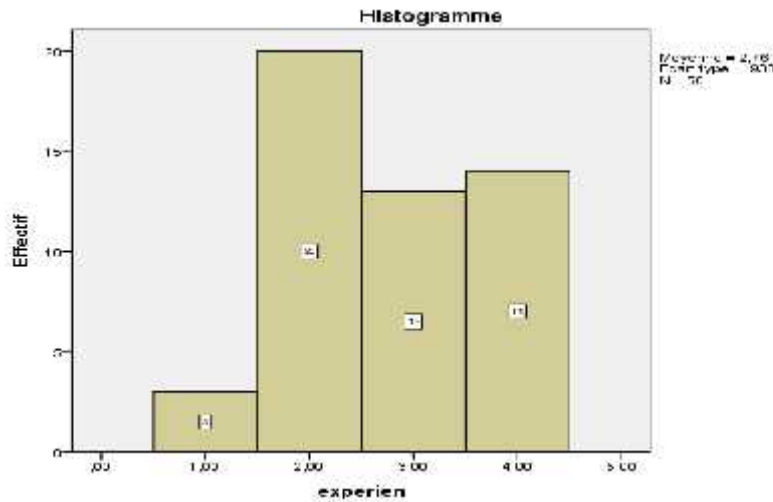
تتوزع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كمايلي:

جدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	3	6%
من 5 الى 15 سنة	20	40%
من 15 الى 25 سنة	13	26%
من 25 فما فوق	14	28%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

الشكل رقم 27: مخطط اعمدة بيانية لافراد عينة الدراسة تبعا للخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان نسبة افراد الدراسة لديهم خبرة في العمل بالوكالة بنتيجة (40%) بين من 5-15 سنة تليها فئة من 25 فما فوق بنسبة (28%)، تليها نسبة (26%) لفئة من 5 الى 25 سنة، اما فئة اقل من 5 سنوات نسبتهم ضعيفة بـ (6%).

4. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

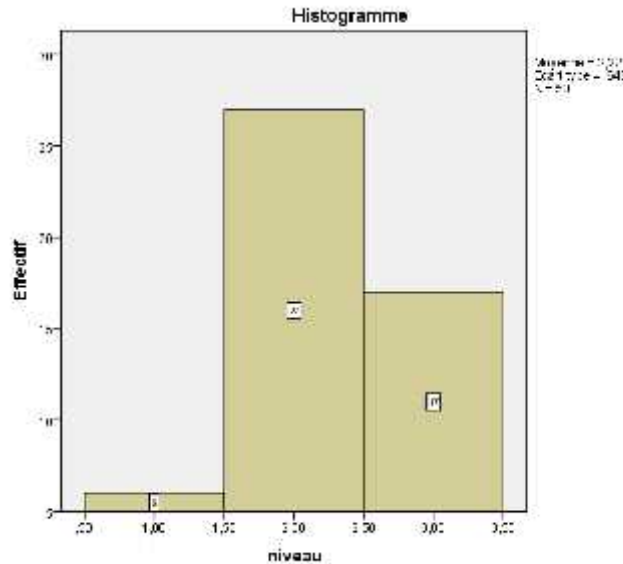
تتوزع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كمايلي:

جدول رقم 13: توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	6	12%
ثانوي	27	54%
جامعي	17	34%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

الشكل رقم 28: مخطط اعمدة بيانية لأفراد عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (12%) أي 6 أفراد من عينة الدراسة هم مستواهم التعليمي متوسط، بينما نجد (54%) وهي تشكل الغالبية أي 27 فردا مستواهم ثانوي وهي فئة أعوان التحكم والإطارات، بينما نجد نسبة (34%) أي 17 فرد مستواهم التعليمي جامعي وهي تشكل فئة الإطارات السامية .

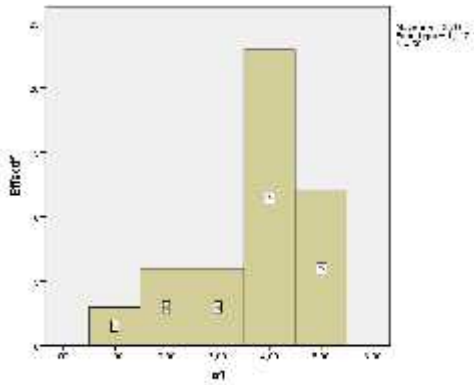
الفرع الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

أولا: تحليل النتائج.

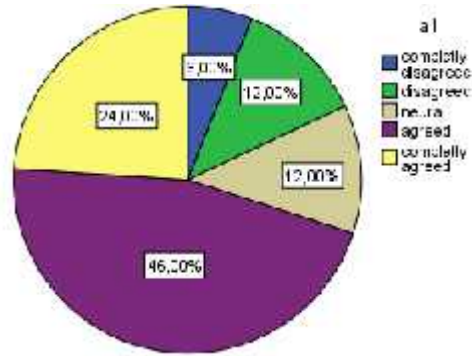
1. عبارات خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

العبارة رقم 1:توضح الإدارة مفهوم الجودة الشاملة و أسسها ومقوماتها .

الشكل رقم30:اعمدة بيانية للعبارة 1.



الشكل رقم29:دائرة نسبية للعبارة 1

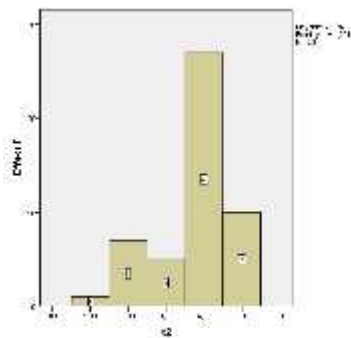


المصدر: تفريغ البيانات.

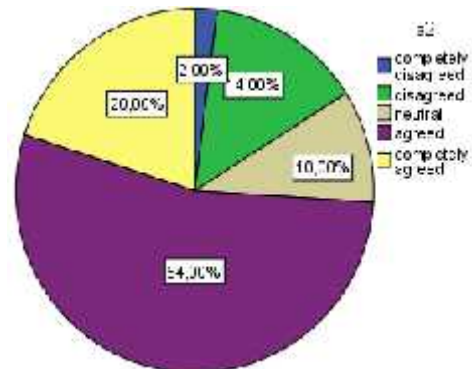
نلاحظ من الشكلين رقم 29 و30 ان 35 فرد من العينة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة ,أي ان 70% يوافقون على فكرة ان الادارة توضح مفهوم الجودة الشاملة واسسها ومقوماتها.

العبارة رقم2:تهئى الادارة المناخ التنظيمي المناسب من اجل تسيير الاعمال الادارية.

الشكل رقم 32:اعمدة بيانية للعبارة 2.



الشكل رقم 31:دائرة نسبية للعبارة 2.

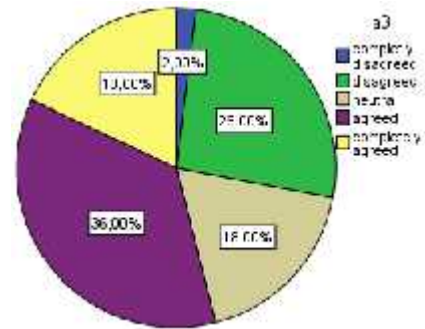


المصدر: تفريغ البيانات.

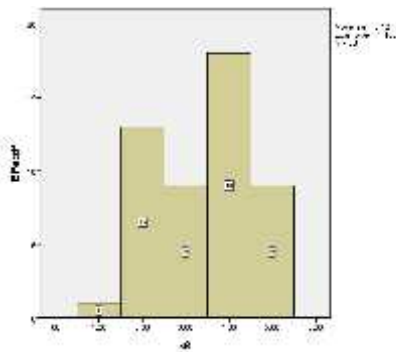
نلاحظ هنا ايضا من الشكلين رقم31 و32 ان 37 فردمن العينة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 2,أي ان 74% يؤيدون فكرة ان الادارة تهئى المناخ التنظيمي المناسب من اجل تسيير الاعمال الادارية.

العبارة رقم 3:تتعامل الادارة مع العاملين لديها على اساس انهم ايجابيون بطبيعتهم فهم يتحملون المسؤولية في اتخاذ القرار.

الشكل رقم 33 :دائرة نسبية للعبارة 3



الشكل رقم 34:اعمدة بيانية للعبارة 3.

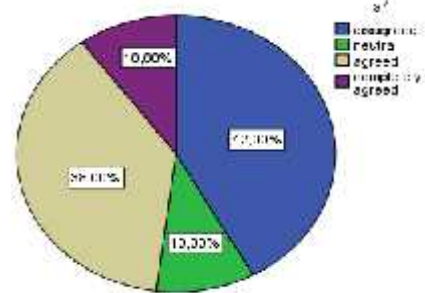


المصدر : تفريغ البيانات.

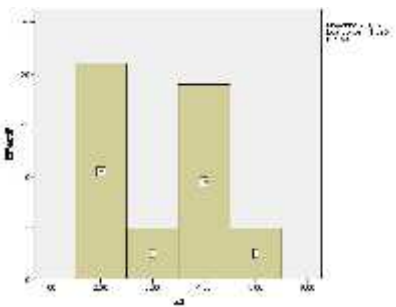
نلاحظ من الشكلين رقم 33 و 34 أن 27 فرد من العينة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 3، أي أن 54% يؤيدون فكرة أن الإدارة تتعامل مع العاملين لديها على أنهم إيجابيون بطبيعتهم يتحملون المسؤولية اتخاذ القرار.

العبارة رقم 4:تقوم الإدارة بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة.

الشكل رقم 35 :دائرة نسبية للعبارة 4.



الشكل رقم 36:اعمدة بيانية للعبارة 4.

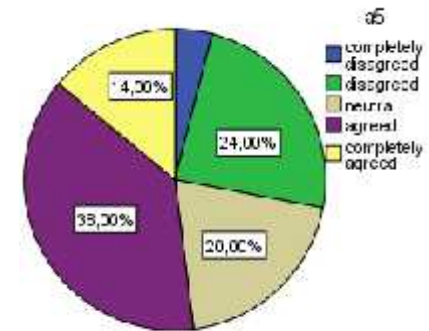


المصدر:تفريغ البيانات.

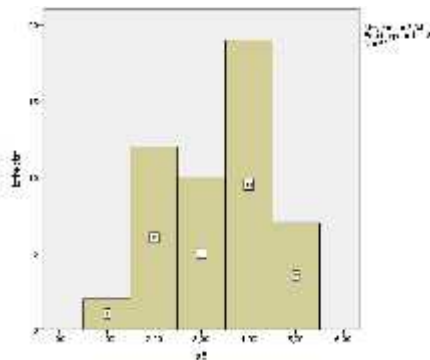
نلاحظ من الشكلين رقم 35 و 36 أن 26 فرد من العينة المختارة لا يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 4، أي أن 52% لا يؤيدون فكرة أن الإدارة تقوم بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة من أجل تحقيق مفهوم الجودة الشاملة، رغم ذلك فهناك نسبة كبيرة من الموظفين تقدر بـ 48% ترى عكس ذلك، أي أن فكرة أن الإدارة تقوم بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الإدارة من أجل تحقيق مفهوم الجودة الشاملة.

العبارة رقم 5:يوجد اهتمام كبير من طرف الإدارة لتطبيق أبعاد مفهوم الجودة الشاملة .

الشكل رقم 37:دائرة نسبية للعبارة 5



الشكل رقم 38:اعمدة بيانية للعبارة 5.

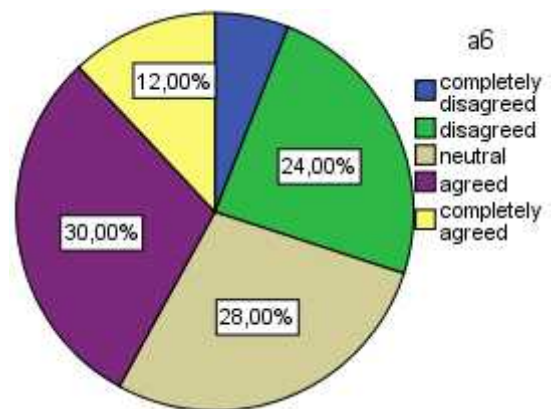


المصدر :تفريغ البيانات.

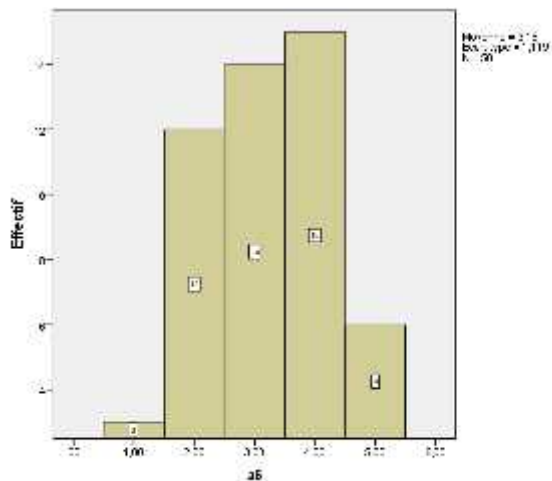
نلاحظ من الشكلين رقم 37 و 38 أن 26 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على العبارة رقم 5، أي 52% ان يؤيدون فكرة انه يوجد اهتمام كبير من طرف الإدارة لتطبيق أبعاد مفهوم الجودة الشاملة، رغم ذلك فهناك نسبة كبيرة من الموظفين تقدر بـ 48% ترى عكس ذلك، أي انه لا يوجد اهتمام كبير من طرف الإدارة لتطبيق أبعاد مفهوم الجودة الشاملة.

العبارة رقم 6:تتبنى الإدارة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية (روح الفريق).

الشكل رقم 39: دائرة نسبية للعبارة 6.



الشكل رقم 40:أعمدة بيانية للعبارة 6.



المصدر : تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشكلين رقم 39 و 40 أن 21 من افراد العينة المختار يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 6، أي 42% يؤيدون فكرة ان الإدارة تتبنى مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية (روح الفريق)، من جهة

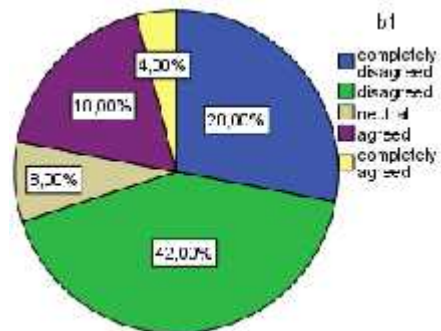
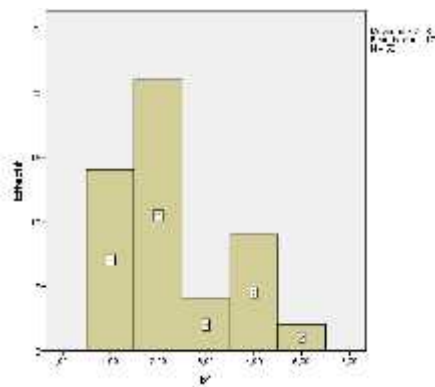
اخرى يرى مانسبة 30% عكس ذلك بينما نجد من يتخذون الحياد فقد قدرت نسبتهم بـ 28% وهي نسبة معتبرة ايضا.

2. عبارات خاصة بالتدريب :

العبارة رقم 1: يوجد وحدة تدريب في المؤسسة.

الشكل رقم 41: دائرة نسبية للعبارة 1.

الشكل رقم 42: أعمدة بيانية للعبارة 1.



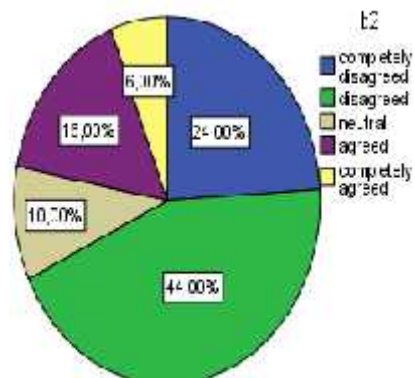
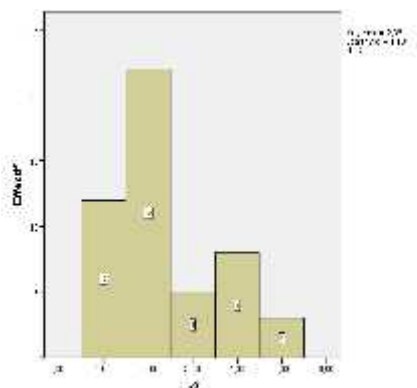
المصدر : تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشكلين اعلاه رقم 431 و 42 ان 35 فرد من عينة الدراسة المختارة لا يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 1, أي ان 70 % لا يؤيدون فكرة أنه يوجد في المؤسسة وحدة تدريب.

العبارة رقم 2: يشمل التدريب جميع المستويات الادارية.

الشكل رقم 43 : دائرة نسبية للعبارة 2

الشكل رقم 44 : أعمدة بيانية للعبارة 2.



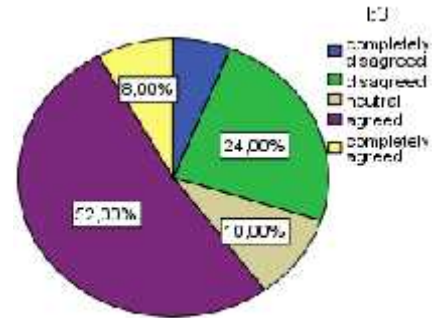
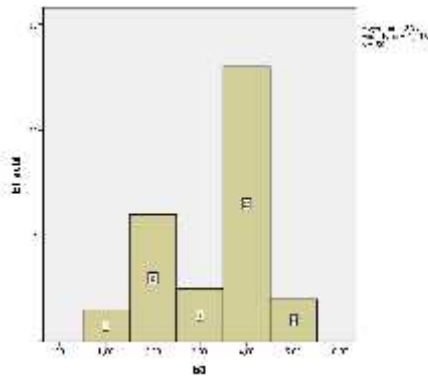
المصدر : تفريغ البيانات.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.

نلاحظ من الشكلين رقم 43 و 44 أن 34 فرد من عينة الدراسة المختارة لا يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 2، أي أن 68 % لا يؤيدون فكرة أن التدريب يشمل جميع المستويات الإدارية.

العبارة رقم 3: يتم عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين.

الشكل رقم 45: دائرة نسبية للعبارة 3.

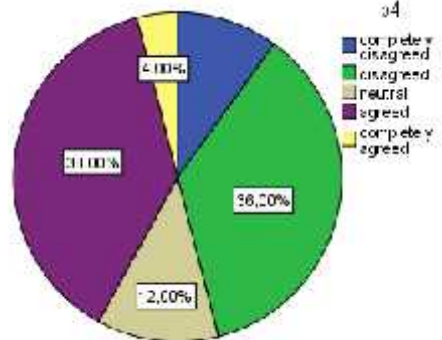
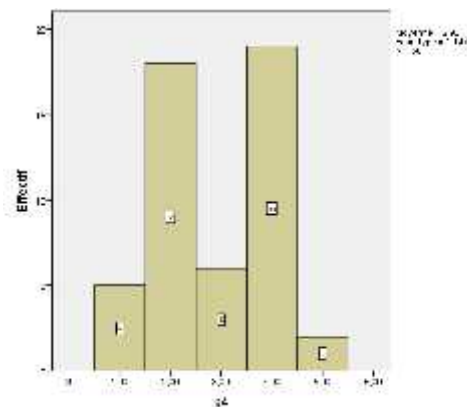


المصدر: تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشكلين أعلاه رقم 45 و 46 أن 30 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 3، أي أن 60% يؤيدون فكرة أنه يتم عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين، رغم ذلك نجد نسبة تقدر بـ 30% من العاملين ترى عكس ذلك.

العبارة رقم 4: تساهم الإدارة في عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين.

الشكل رقم 47: دائرة نسبية للعبارة 4.



المصدر: تفريغ البيانات.

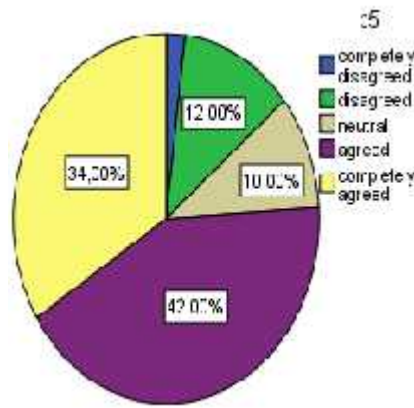
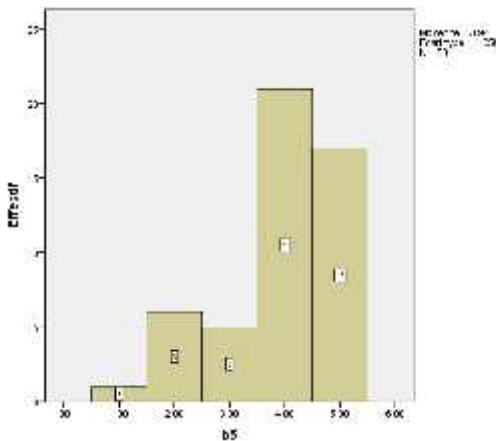
الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.

نلاحظ من الشكلين اعلاه رقم 47 و 48 ان 23 فرد من عينة الدراسة المختارة لا يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 4، أي أن 46% لا يؤيدون فكرة أن الادارة تساهم في عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين، رغم ذلك نجد نسبة تقدر بـ 42% من العاملين ترى عكس ذلك.

العبارة رقم 5: **تعتقد أن التدريب قادر على حل المشكلات المتعلقة بالعمل.**

الشكل رقم 50: أعمدة بيانية للعبارة 5.

الشكل رقم 49 : دائرة نسبية للعبارة 5.



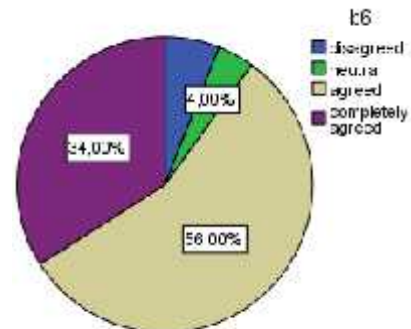
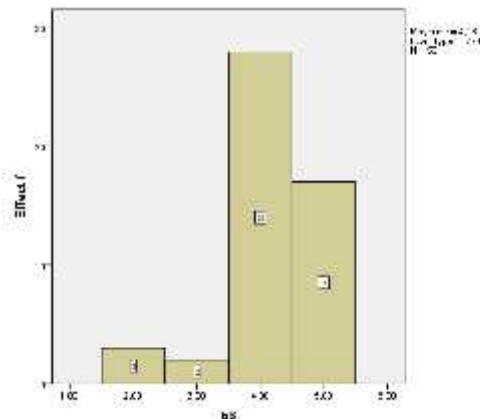
المصدر: تقرير البيانات.

نلاحظ من الشكلين اعلاه رقم 49 و 50 ان 38 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 5، أي أن 76% يؤيدون فكرة أن التدريب قادر على حل المشكلات المتعلقة بالعمل.

العبارة رقم 6: **التدريب يحسن كفاءة كلا من العامل المتدرب والمؤسسة.**

الشكل رقم 52: أعمدة بيانية للعبارة 6.

الشكل رقم 51 : دائرة نسبية للعبارة 6



المصدر : تقرير البيانات.

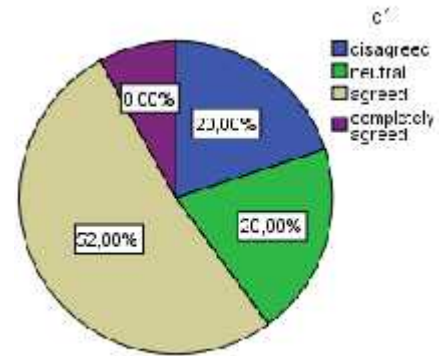
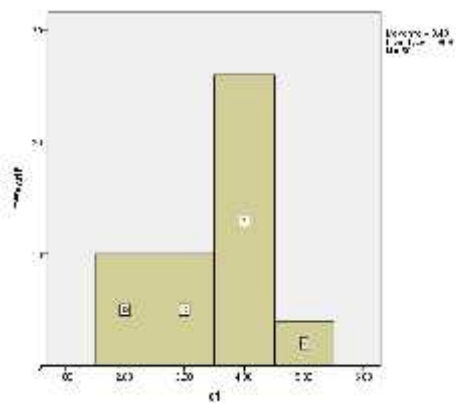
الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.

نلاحظ من الشكلين اعلاه رقم 51 و 52 ان 45 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 6، أي أن 90% يؤيدون فكرة أن التدريب يحسن كفاءة كلا من العامل المتدرب والمؤسسة.

3. عبارات خاصة بالتحسين المستمر:

العبارة رقم 1: يركز التحسين المستمر في جميع العمليات المنجزة بمختلف أقسام المؤسسة.

الشكل رقم 53: دائرة نسبية للعبارة 1. الشكل رقم 54: أعمدة بيانية للعبارة 1.



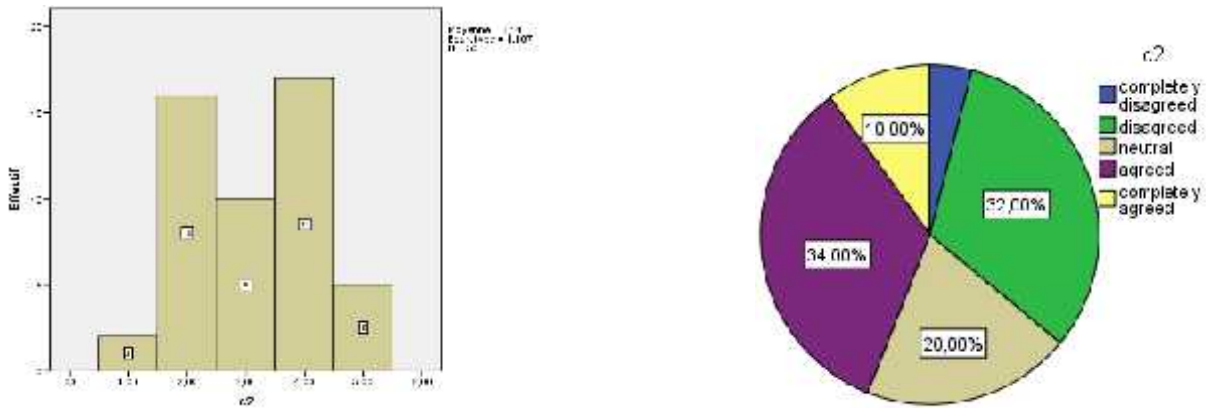
المصدر : تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشكلين اعلاه رقم 53 و 54 ان 30 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 1، أي أن 60% يؤيدون فكرة أن التحسين المستمر يركز في جميع العمليات المنجزة بمختلف أقسام المؤسسة.

العبارة رقم 2: تتولى ادارة المؤسسة بالتحسين المستمر للعاملين فيها.

الشكل رقم 55: دائرة نسبية للعبارة 2. الشكل رقم 56: أعمدة بيانية للعبارة 2.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.



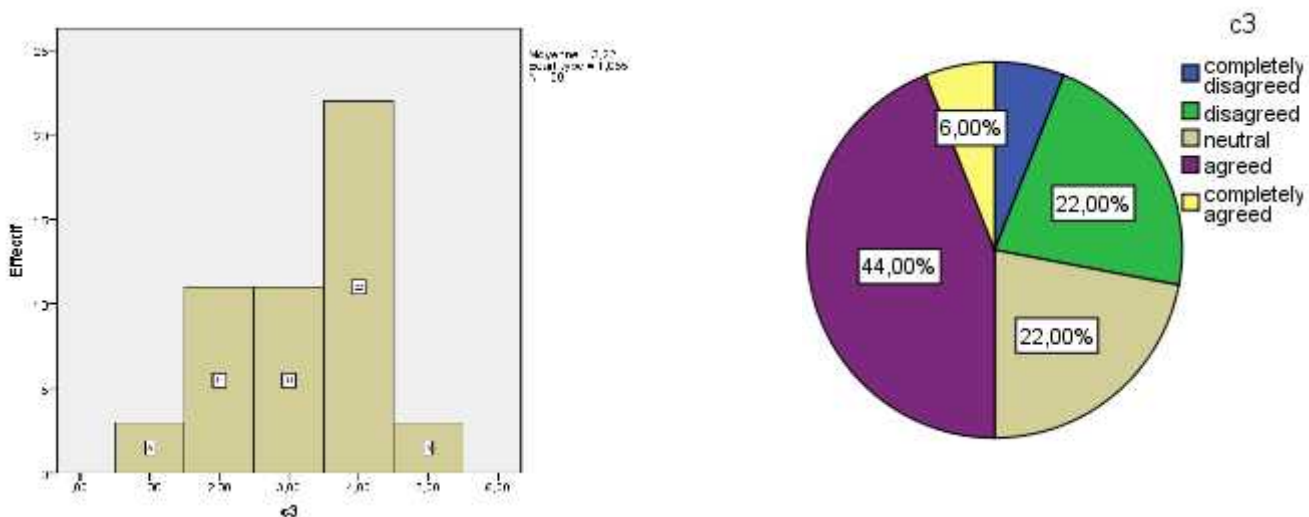
المصدر : تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشكلين اعلاه رقم 55 و 56 ان 22 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 2، أي أن 44% يؤيدون فكرة أن ادارة المؤسسة تتولى بالتحسين المستمر للعاملين فيها، رغم ذلك نجد نسبة تقدر بـ 36% من العاملين ترى عكس ذلك. بينما نجد من يتخذون الحياد فقد قدرت نسبتهم بـ 20% وهي نسبة معتبرة ايضا.

العبارة رقم 3: تسعى الادارة العليا والافراد العاملين الى معرفة نواحي القصور في العمل ومحاولة تغيير انماط العمل وصفاتها.

الشكل رقم 58: أعمدة بيانية للعبارة 3.

الشكل رقم 57 : دائرة نسبية للعبارة 3.



المصدر : تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشكلين اعلاه رقم 57 و 58 ان 25 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 2، أي أن 50% يؤيدون فكرة أن الادارة العليا والافراد العاملين يسعون الى معرفة نواحي

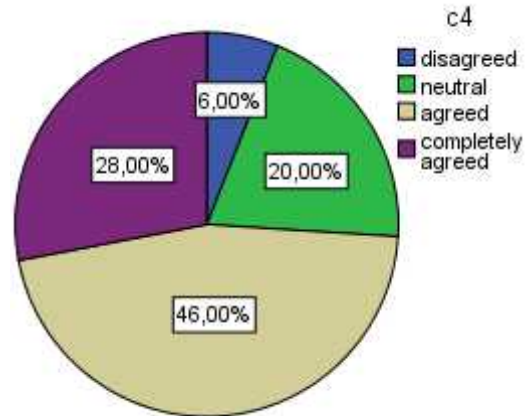
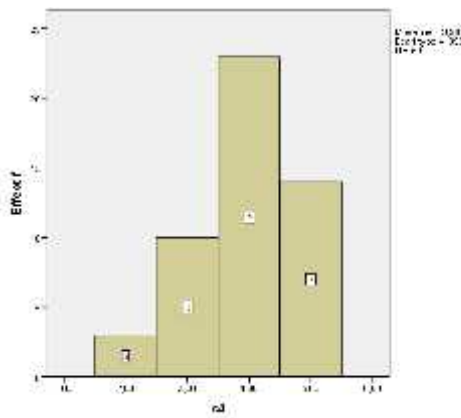
الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.

القصور في العمل ومحاولة تغيير انماط العمل وصفاتها, رغم ذلك نجد نسبة تقدر بـ 28% من العاملين ترى عكس ذلك. بينما نجد من يتخذون الحياد فقد قدرت نسبتهم بـ 22% وهي نسبة معتبرة ايضا.

العبارة رقم 4: رضا الزبون عن الجودة له نتائج ايجابية في تحقيق التمايز.

الشكل رقم 60:أعمدة بيانية للعبارة 4.

الشكل رقم 59 : دائرة نسبية للعبارة 4.



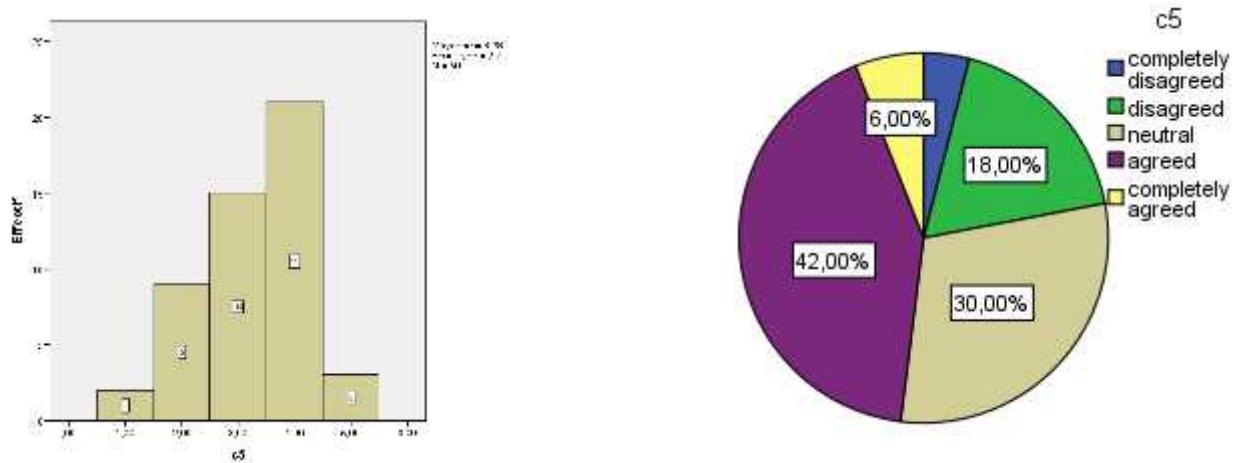
المصدر : تقرير البيانات.

نلاحظ من الشكلين اعلاه رقم 61 و 60 ان 37 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 4, أي أن 74% يؤيدون فكرة أن رضا الزبون عن الجودة له نتائج ايجابية في تحقيق التمايز.

العبارة رقم 5:تقوم الادارة باجراء تحسينات مستمرة لجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل مشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة.

الشكل رقم 62:أعمدة بيانية للعبارة 5.

الشكل رقم 61 : دائرة نسبية للعبارة 5.



المصدر :تفريغ البيانات.

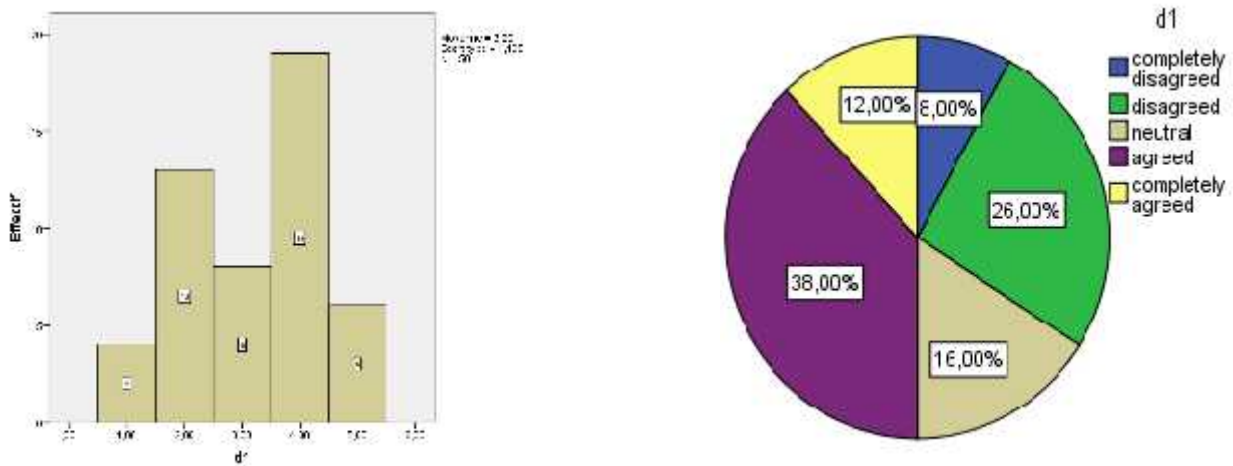
نلاحظ من الشكلين أعلاه رقم 61 و 62 ان 24 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 5، أي أن 48% يؤيدون فكرة أن الإدارة تقوم بإجراء تحسينات مستمرة لجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل مشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة، رغم ذلك نجد نسبة تقدر بـ 30% من يتخذون الحياد وهي نسبة معتبرة، ونجد نسبة تقدر بـ 22% من العاملين ترى عكس ذلك.

4. عبارات خاصة بحلقات الجودة:

العبارة رقم 1: يتوفر في المؤسسة دليل الجودة يبين مشروع تحسين الجودة.

الشكل رقم 64 :أعمدة بيانية للعبارة 1.

الشكل رقم 63: دائرة نسبية للعبارة 1.

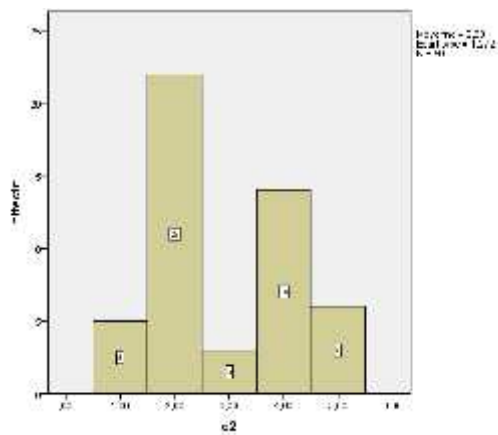


المصدر : تفريغ البيانات.

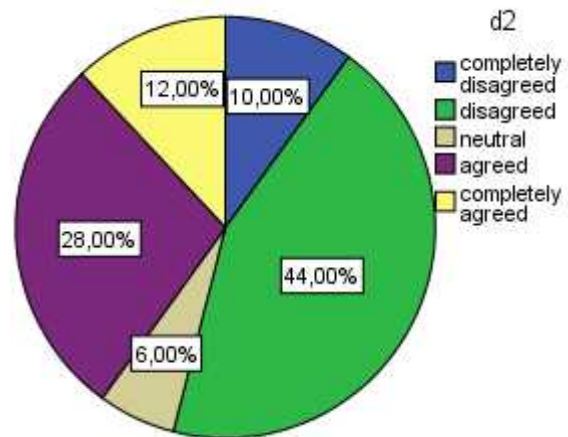
نلاحظ من الشكلين أعلاه رقم 63 و 64 ان 25 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 1، أي أن 50% يؤيدون فكرة انه يتوفر في المؤسسة دليل الجودة يبين مشروع تحسين الجودة، رغم ذلك نجد نسبة تقدر بـ 34% من العاملين ترى عكس ذلك، بينما نجد من يتخذون الحياد فقد قدرت نسبتهم بـ 16% وهي نسبة معتبرة نسبيا.

العبارة رقم 2: يتوفر حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة.

الشكل رقم 66: أعمدة بيانية للعبارة 2.



الشكل رقم 65 : دائرة نسبية للعبارة 2.



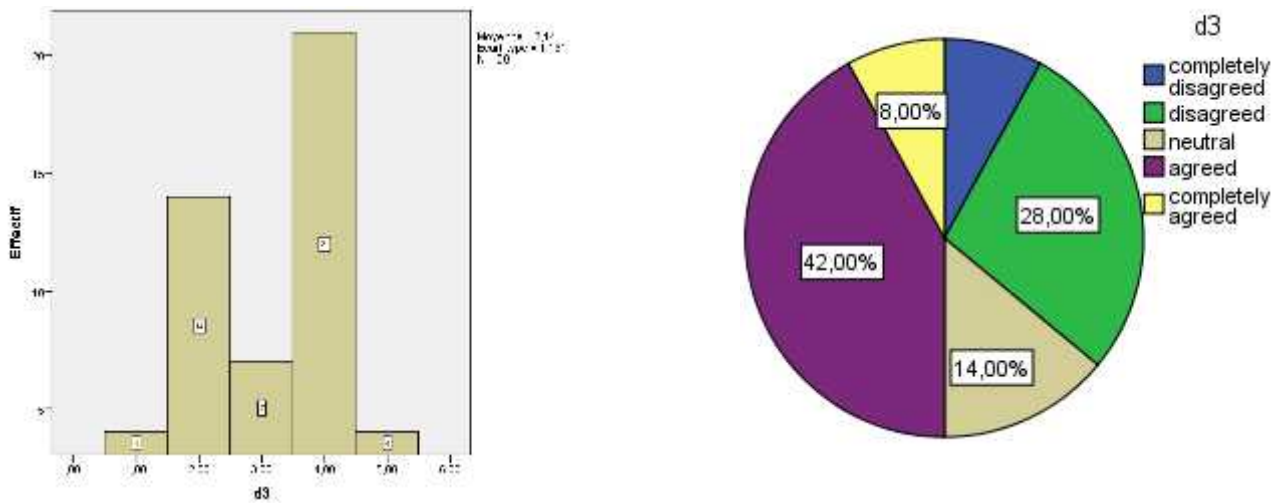
المصدر : تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشكلين أعلاه رقم 65 و 66 ان 27 فرد من عينة الدراسة المختارة لا يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 2، أي أن 54% لا يؤيدون فكرة انه، يتوفر حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة، إلا أننا نجد نسبة تقدر بـ 40% من العاملين ترى عكس ذلك.

العبارة رقم 3: تحفيز أعضاء الحلقة (الموظفين والمدراء) لمواجهة تحديات ومشكلات العمل.

الشكل رقم 68: أعمدة بيانية للعبارة 3.

الشكل رقم 67 : دائرة نسبية للعبارة 3.



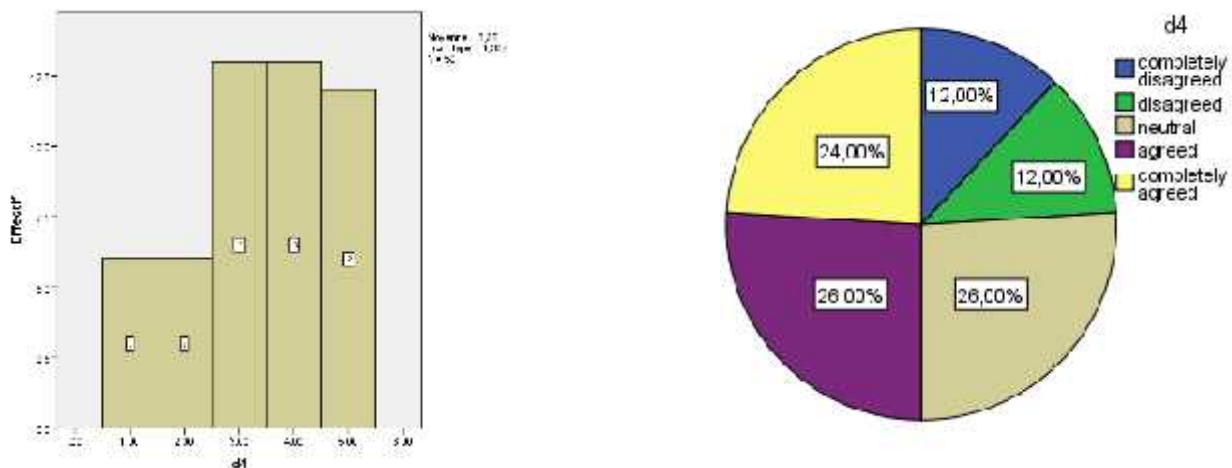
المصدر : تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشكلين أعلاه رقم 67 و 68 ان 25 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 3، أي أن 50% يؤيدون فكرة أن الإدارة تحفز أعضاء الحلقة (الموظفين والمدراء) لمواجهة تحديات ومشكلات العمل، إلا أننا نجد نسبة تقدر بـ 36% من العاملين ترى عكس ذلك، بينما نجد من يتخذون الحياد فقد قدرت نسبتهم بـ 14% وهي نسبة معتبرة نسبيا.

العبارة رقم 4: الاستفادة القصوى من مهارات الأفراد العقلية وقدراتهم مما ينعكس على الأداء.

الشكل رقم 70: أعمدة بيانية للعبارة 4.

الشكل رقم 69: دائرة نسبية للعبارة 4.



المصدر : تفريغ البيانات.

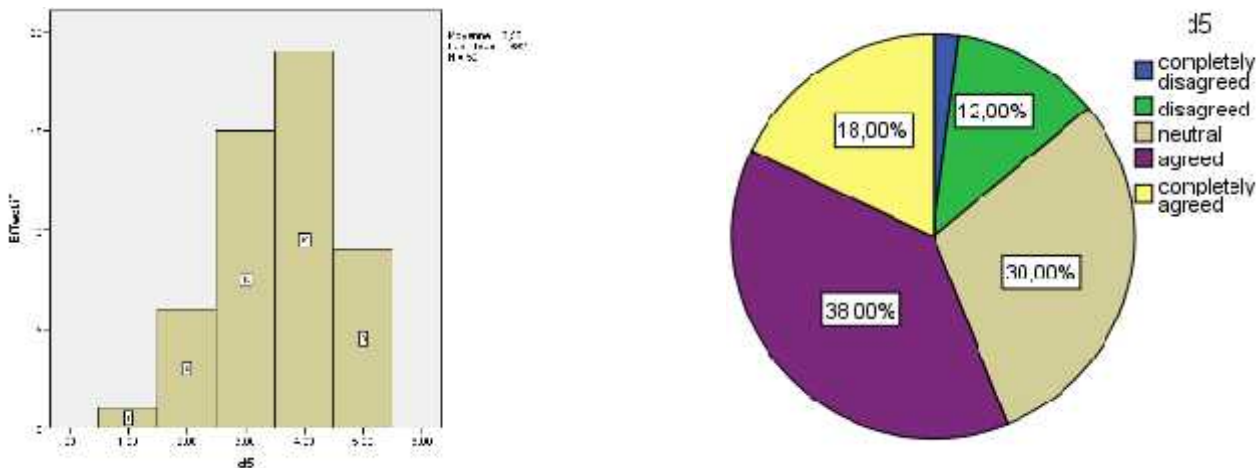
نلاحظ من الشكلين اعلاه رقم 69 و 70 ان 25 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 4، أي أن 50% يؤيدون فكرة ان الاستفادة القصوى من مهارات الافراد العقلية وقدراتهم مما

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.

ينعكس على الأداء، بينما نجد من يتخذون الحياد فقد قدرت نسبتهم بـ 26% وهي نسبة معتبرة نسبيا، نجد كذلك نسبة تقدر بـ 24% من العاملين ترى عكس ذلك.

العبارة رقم 5: متى بدأ استخدام الحلقة يجب ان يستمر لأنها عملية متواصلة وليست مؤقتة.

الشكل رقم 71: دائرة نسبية للعبارة 5. الشكل رقم 72: أعمدة بيانية للعبارة 5.



المصدر: تفريغ البيانات.

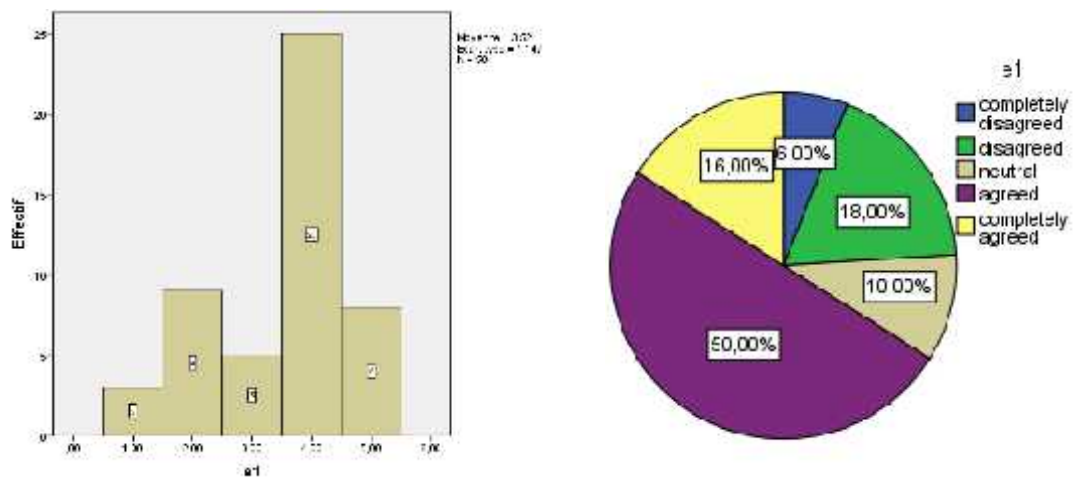
نلاحظ من الشكلين اعلاه رقم 71 و 72 ان 28 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 4، أي أن 56% يؤيدون فكرة انه متى بدأ استخدام الحلقة يجب ان يستمر لأنها عملية متواصلة وليست مؤقتة، بينما نجد من يتخذون الحياد فقد قدرت نسبتهم بـ 30% وهي نسبة معتبرة ايضا.

5. عبارات خاصة بالكفاءة و تفسير الكفاءات :

العبارة رقم 1: تمتلك المؤسسة الكفاءات المحورية ذو مؤهل علمي عالي.

الشكل رقم 73: دائرة نسبية للعبارة 1. الشكل رقم 74: أعمدة بيانية للعبارة 1.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.



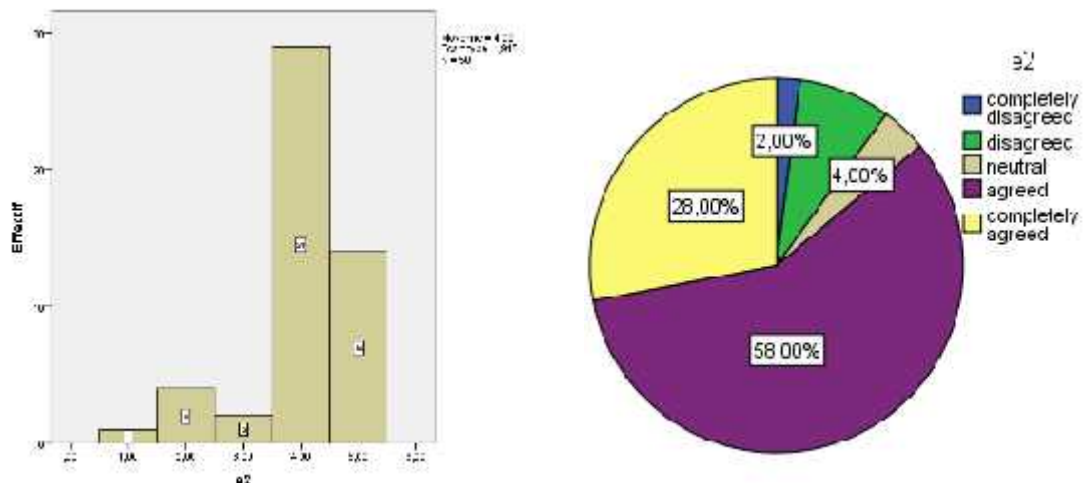
المصدر: تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشكلين أعلاه رقم 73 و 74 أن 33 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 1، أي أن 66% يؤيدون فكرة أن المؤسسة تملك كفاءات محورية ذو مؤهل علمي عالي، إلا أننا نجد نسبة تقدر 24% من العاملين ترى عكس ذلك.

العبارة رقم 2: تنمو الكفاءة وتتطور من خلال التدريب .

الشكل رقم 76: أعمدة بيانية للعبارة 2.

الشكل رقم 75: دائرة نسبية للعبارة 2.



المصدر: تفريغ البيانات.

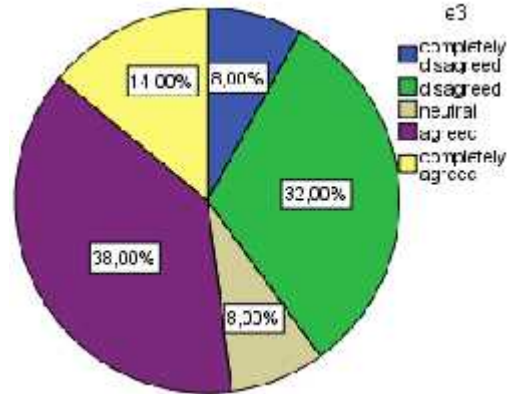
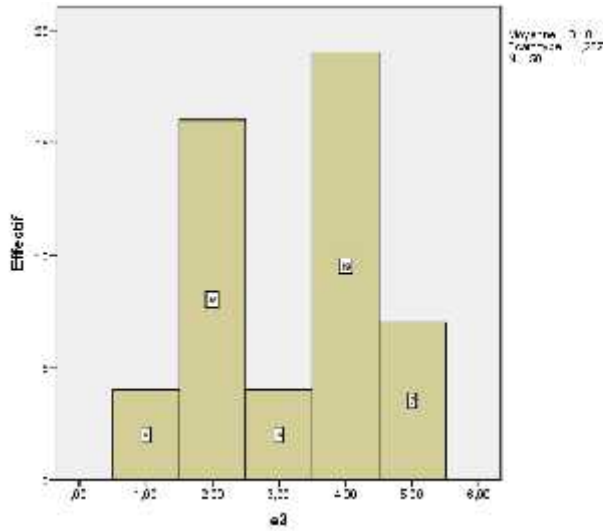
الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.

نلاحظ من الشكلين أعلاه رقم 75 و 76 ان 43 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 2، أي أن 86% يؤيدون فكرة ان الكفاءة تنمو وتتطور من خلال التدريب .

العبارة رقم 3: تأخذ آراء كفاءات المؤسسة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

الشكل رقم 78: أعمدة بيانية للعبارة 3.

الشكل رقم 77: دائرة نسبية للعبارة 3.



المصدر: تفريغ البيانات.

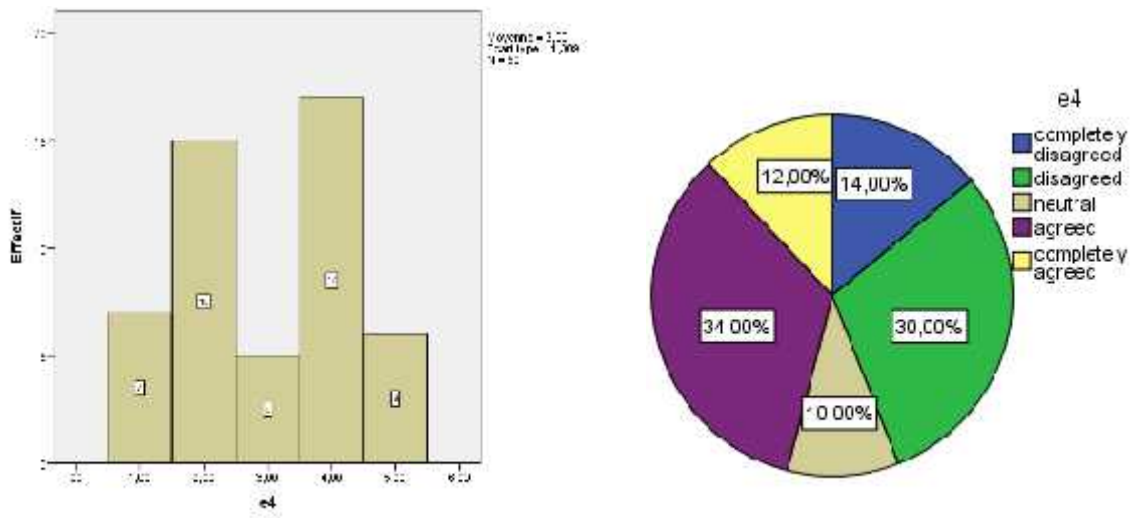
نلاحظ من الشكلين أعلاه رقم 77 و 78 ان 26 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 3، أي أن 52% يؤيدون فكرة أنه تأخذ آراء كفاءات المؤسسة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، إلا أننا نجد نسبة تقدر 40% من العاملين ترى عكس ذلك.

العبارة رقم 4: منصب العمل يلئم مؤهلاتك العلمية .

الشكل رقم 80: أعمدة بيانية للعبارة 4.

الشكل رقم 79: دائرة نسبية للعبارة 4.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.



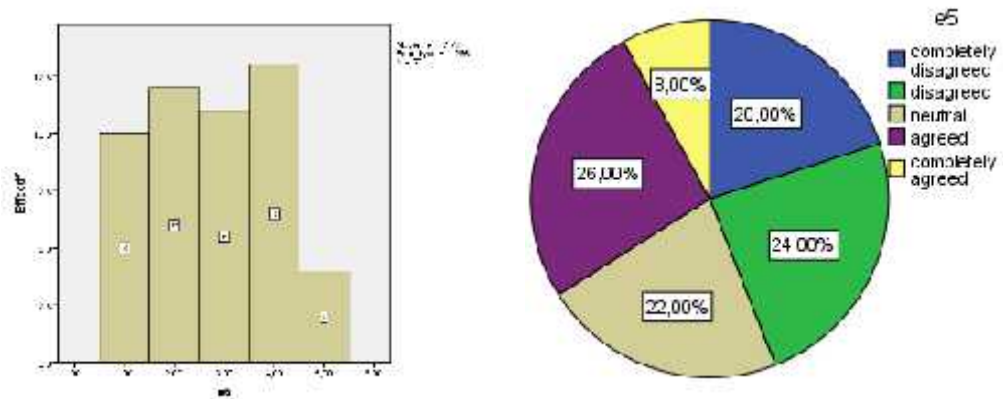
المصدر :تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشككين أعلاه رقم 79 و 80 انه يوجد تكافؤ بين من يوافقون وعددهم 23, ومن لا يوافقون عددهم 22, في العبارة رقم 4, ذلك وفق النسب التالية على التوالي 46% و 44%, وعدد قليل من المحايدين, حيث قدرت نسبتهم بـ 10%, مما يجعلنا نستنتج أن هناك خلاف بين العاملين حول هذا الموضوع المتعلق بملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية.

العبارة رقم 5: المصادر التي تعتمد عليها الوكالة في الحصول على موظفيها مصادر داخلية او مصادر خارجية.

الشكل رقم 82:أعمدة بيانية للعبارة 5.

الشكل رقم 81: دائرة نسبية للعبارة 5.



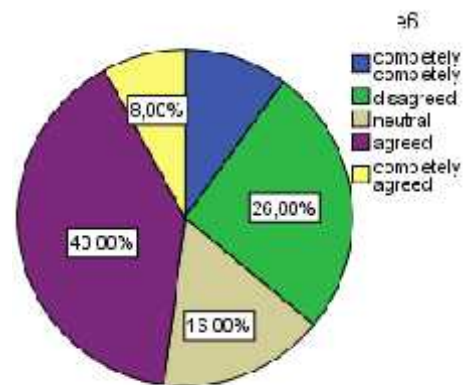
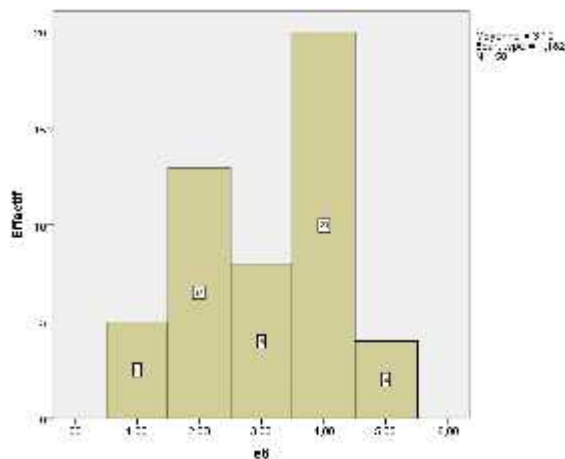
المصدر :تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشكلين اعلاه رقم 81 و 82 ان 22 فرد من عينة الدراسة المختارة لا يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 5، أي أن 44% لا يؤيدون فكرة أن الوكالة تعتمد في الحصول على موظفيها من مصادر داخلية او مصادر خارجية، إلا أننا نجد نسبة تقدر بـ 34% من العاملين ترى عكس ذلك.

العبارة رقم 6: تقوم الوكالة بتقييم ادائك.

الشكل رقم 84: أعمدة بيانية للعبارة 6.

الشكل رقم 83 : دائرة نسبية للعبارة 6.



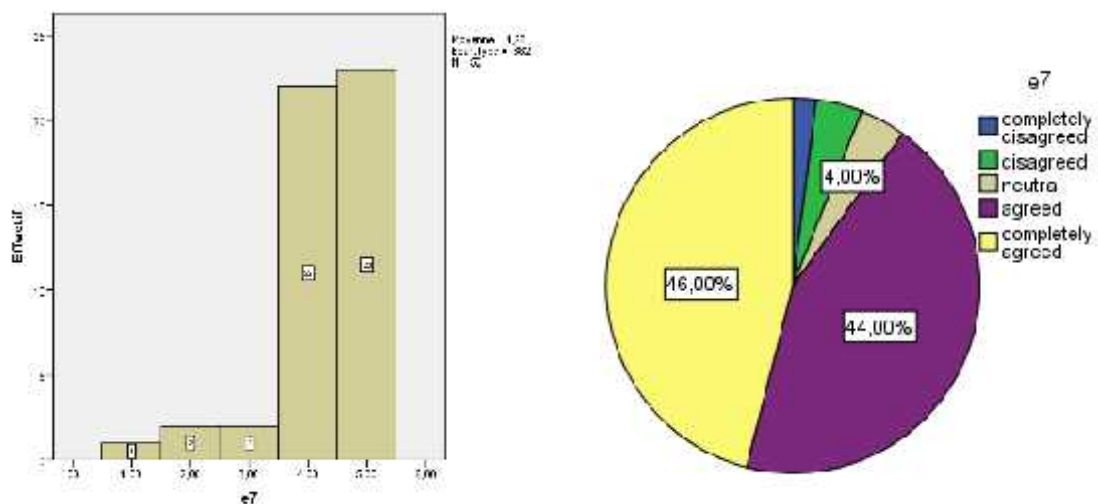
المصدر :تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشكلين أعلاه رقم 83 و 84 ان 24 فرد من عينة الدراسة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 6، أي أن 48% يؤيدون فكرة أن الوكالة بتقييم أداء العاملين لديها، إلا أننا نجد نسبة تقدر بـ 36% من العاملين ترى عكس ذلك.

العبارة رقم 7: سوء التسيير يؤدي إلى هدر الكفاءات.

الشكل رقم 86: أعمدة بيانية للعبارة 7.

الشكل رقم 85 : دائرة نسبية للعبارة 7.



المصدر: تفريغ البيانات.

نلاحظ من الشكلين رقم 85 و 86 أن 45 فرد من العينة المختارة يوافقون على ما جاء في العبارة رقم 7، أي أن 90% يؤيدون فكرة ان سوء التسيير يؤدي إلى هدر الكفاءات.

ثانيا: اختبار الفرضيات.

1. الفرضية 1:

تنص الفرضية رقم (1) على أن تقييم أفراد عينة الدراسة لكل من الجوانب (العبارات خاصة بالجودة إدارة الشاملة، التدريب، التحسين المستمر، حلقات الجودة، عبارات خاصة بالكفاءة وتسيير الكفاءات) سلبي، وللتأكد من صحة الفرضية نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من خلال مخرجات (SPSS) كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم14: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات خاصة ادارة الجودة الشاملة.

النتيجة	المعنى P	التوزيع طبيعي k-s	المعيار المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
			1.101111	3.6667	3.6667	68.53	3.4267	المتوسط الحسابي
								الانحراف المعياري
								الانحراف المعياري
								الانحراف المعياري
								الانحراف المعياري
غير طبيعي	0.00	2.14	1.14731	4.00	4.0000	74	3.7000	A1
غير طبيعي	0.00	2.367	1.00122	4.00	4.0000	75.2	3.7600	A2
غير طبيعي	0.00	1.674	1.12649	4.00	4.0000	68.4	3.4200	A3
غير طبيعي	0.00	1.947	1.09470	2.00	3.0000	63.2	3.1600	A4
غير طبيعي	0.00	1.715	1.11776	4.00	4.0000	66.8	3.3400	A5
غير طبيعي	0.00	1.330	1.11922	4.00	3.0000	63.6	3.18	A6

المصدر :مخرجات برنامج(SPSS) .

بما أننا نستخدم سلم ليكرت المكون من 5 درجات، فطول الفئة يقدر بـ0.8 ومنه يمكن حصر الفئات الخمسة بين (1-1.8] غير موافق تماما، [1.8-2.6] غير موافق، [2.6-3.4] محايد، [3.4-4.2] موافق، [4.2-5] موافق تماما، الفئتين الاولى والثانية تعبر عن تقييم سلبي، اما الفئتين الرابعة والخامسة فتعبر عن تقييم ايجابي، بالنسبة للتوزيع الطبيعي استخدمنا معامل كولموقوروف سيمرنوف (K-S Z) والحكم على التوزيع الطبيعي من خلال قيمة (P)، فاذا كانت اكبر من (0.05) نعتبر التوزيع طبيعيا. اما اذا كانت قيمة (P) اقل من (0.05) فنعتبر التوزيع غير طبيعي وبالتالي يخضع للاختبارات الالامعلمية عند اختبار الفرضيات، بالنسبة للعبارات الخاصة بادارة الجودة الشاملة. ومن خلال الجدول رقم (14)، نلاحظ أن هناك 3 عبارات وهي العبارات (a3,a2,a1) هي التي تحوز على نسبة المتوسط الحسابي المرجح باكثر من (65%) اي يمكن اعتبار تقييمها من افراد عينة الدراسة ايجابيا. وبذلك فهي غير مطابقة للفرضية الصفرية، كما تبين قيم (P) ان كل العبارات لا تخضع لبياناتها للتوزيع الطبيعي ومن لا يمكن استخدام معاملات التوزيع الطبيعي في تحليلها واختبار الفرضيات.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.

نرفض الفرضية الصفرية بالنسبة لهذا الجانب ونقبل الفرضية البديلة القائلة ان هناك تقييم ايجابي.من جهة اخرى تبين قيم (P), ان كل العبارات لا تخضع بياناتها للتوزيع الطبيعي ومن لا يمكن استخدام معاملات التوزيع الطبيعي في تحليلها واختبار الفرضيات.

الجدول رقم 17: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات خاصة بحلقات الجودة .

النتيجة	النتيجة المعيارية P	التوزيع الطبيعي k-s	المتوسط المعيارى	المتوسط	الانحراف المعيارى %	الانحراف المعيارى	
			1.18543	3.40	3.3000	64.72	3.236
غير طبيعى	0.00	1.1756	1.19523	4.00	3.5000	64	3.2000
غير طبيعى	0.00	2.089	1.27199	2.00	2.0000	57.6	2.8800
غير طبيعى	0.00	1.914	1.16075	4.00	3.5000	62.8	3.1400
غير طبيعى	0.00	1.289	1.30759	3.00	3.5000	67.6	3.3800
غير طبيعى	0.00	1.584	0.9916	4.00	4.0000	71.6	3.5800

المصدر :مخرجات برنامج(SPSS) .

من خلال رقم 17, نلاحظ أن اغلب عبارات تحوز على نسبة المتوسط الحسابي المرجح بأكثر من (60%) اي يمكن اعتبار تقييمها من افراد عينة الدراسة ايجابي. مناقضة بذلك للفرضية الصفرية.اي نرفض الفرضية الصفرية بالنسبة لهذا الجانب ونقبل الفرضية البديلة القائلة ان هناك تقييم ايجابي.من جهة اخرى تبين قيم (P), ان كل العبارات لا تخضع بياناتها للتوزيع الطبيعي ومن لا يمكن استخدام معاملات التوزيع الطبيعي في تحليلها واختبار الفرضيات.

الجدول رقم 18 :قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات خاصة بالكفاءة وتسيير الكفاءات

النتيجة	النتيجة المعيارية P	التوزيع الطبيعي k-s	المتوسط المعيارى	المتوسط	الانحراف المعيارى %	الانحراف المعيارى	
			1.13684	4.14	3.5714	68.23	3.5000
غير طبيعى	0.00	2.278	1.14713	4.00	4.0000	70.4	3.5200
غير طبيعى	0.00	2.484	0.91451	4.00	4.0000	80.4	4.0200
غير طبيعى	0.00	1.859	1.25666	4.00	4.0000	63.6	3.1800
غير طبيعى	0.00	1.679	1.30931	4.00	3.0000	60	3.0000
غير طبيعى	0.00	1.219	1.26636	4.00	3.0000	55.6	2.7800
غير طبيعى	0.00	1.815	1.18235	4.00	3.0000	62	3.1000
غير طبيعى	0.00	1.947	0.88156	5.00	4.0000	85.6	4.2800

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال رقم 18, نلاحظ أن اغلب عبارات تحوز على نسبة المتوسط الحسابي المرجح بأكثر من (60%) اي يمكن اعتبار تقييمها من افراد عينة الدراسة ايجابي. مناقضة بذلك للفرضية الصفرية.اي نرفض الفرضية الصفرية بالنسبة لهذا الجانب ونقبل الفرضية البديلة القائلة ان هناك تقييم ايجابي.من جهة اخرى تبين قيم (P), ان كل العبارات لا تخضع بياناتها للتوزيع الطبيعي ومن لا يمكن استخدام معاملات التوزيع الطبيعي في تحليلها واختبار الفرضيات.

وخلال من جميع الجداول السابقة يتبين لنا ان معظم جوانب (العبارات خاصة بالجودة إدارة الشاملة، التدريب، التحسين المستمر، حلقات الجودة، عبارات خاصة بالكفاءة وتسيير الكفاءات) تقييم ايجابي، ومنه يمكننا رفض فرضية العدم التي تنص على ان تقييم افراد عينة الدراسة لكل من الجوانب (العبارات خاصة بالجودة إدارة الشاملة،التدريب،التحسين المستمر،حلقات الجودة،عبارات خاصة بالكفاءة وتسيير الكفاءات) تقييم سلبي.

2.الفرضية 2:نتائج اختبار العلاقة بين جوانب إدارة الجودة الشاملة، ومجموع الكفاءات وتسيير الكفاءات محل الدراسة: تنص الفرضية رقم(2) على "مساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة لمقياس النموذج المقترح(إدارة الجودة الشاملة، التدريب، التحسين المستمر، حلقات الجودة، الكفاءة وتسيير الكفاءات)مساهمة ايجابية.

ومن اجل حساب تلك المساهمة قمنا بجمع الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي باعتبارها متغير تابع أي هي التي تعبر عن الكفاءات في المؤسسة، إما الوظيفة اعتبرناها المتغير المستقل لأنها تعبر عن مدى قدرة العاملين في هذا التدرج الوظيفي على تحقيق إدارة الجودة الشاملة. وذلك من اجل دراسة الانحدار المتعدد.

وتقوم هذه الفرضية على:

مساهمة الكفاءات:

المحورية في تحقيق =(الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)+الوظيفة.

إدارة الجودة الشاملة:

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ميلة.

ولاختبار هذا الفرض فقد قمنا بحساب مصفوفة الارتباط المتعدد من اجل التأكد من وجود علاقة بين هذان المتغيران.

مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع.

	الجنس	السن	الخبرة المهنية	المستوى التعليمي	الوظيفة
الجنس	1	-0.309	-0.322	-0.155	-0.66
السن	-0.309	1	0.749	-0.296	0.233
الخبرة المهنية	-0.322	0.749	1	-0.183	0.303
المستوى التعليمي	-0.155	-0.296	-0.183	1	0.223
الوظيفة	-0.66	0.233	0.303	0.223	1

المصدر :مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل من متغيرات الدراسة على ارتباط مقبول حيث أقوى ارتباط لكل من جانب السن والخبرة المهنية بقيمة قدره ($R=0.749$), ثم تأتي في المرتبة الثانية من جانب الخبرة المهنية والوظيفة بارتباط ضعيف بقيمة ($R=0.303$), إما اضعف قيمة ارتباط ف سجلها المستوى التعليمي والوظيفة بنسبة قدرها ($R=0.223$).

بعد تأكدنا من وجود علاقة ارتباط بين متغيرات المستقلة والتابعة في النموذج قمنا باختبار الفرضية باستخدام التحليل الانحدار المتعدد, وقد أوضحت نتائج التحليل في الجداول والإشكال التالية:

الجدول رقم 19: نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني-ملخص نتائج النموذج-

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F change	
1	,467 ^a	,218	,129	,86389	,218	2,455	5	44	.048	1.959

a. Predictors: (Constant), niveau, genre, experien, number, age

b. Dependent Variable: nivtrava

المصدر: مخرجات برنامج (spss)

الجدول رقم 20: نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني-نتائج (F) لاختبار النموذج.

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,163	5	1,833	2,455	.048 ^b
Residual	32,837	44	,746		
Total	42,000	49			

a. Dependent Variable: nivtrava

b. Predictors: (Constant), niveau, genre, experien, number, age

المصدر: مخرجات برنامج (spss)

الجدول رقم 21 : نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني - نتائج B للمعاملات المستقلة.

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	Vif
1	(Constant)	,362	,974		,372	,712					
	number	-,002	,002	-,157	-1,081	,286	-,201	-,161	-,144	,838	1.194
	Gendre	-,088	,274	-,047	-,322	,749	-,080	-,048	-,043	,817	1.255
	Age	,143	,210	,135	,681	,499	,249	,102	,091	,456	2.195
	Experie n	,264	,188	,268	1,403	,168	,315	,207	,187	,489	2.047
	niveau	,402	,209	,281	1,919	,061	,231	,278	,256	,828	1.208

a. Dependent Variable: nivtrava

المصدر: مخرجات برنامج (spss)

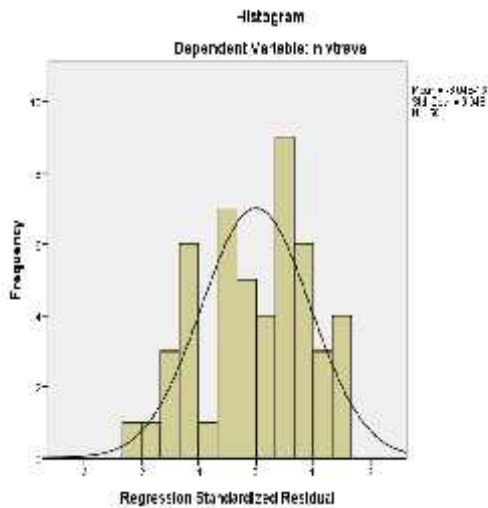
الجدول رقم 22: مؤشرات تحديد جودة نموذج الانحدار.

CollinearityDiagnostics ^a									
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	number	Gendre	age	Experien	niveau
1	1	4,950	1,000	,00	,01	,00	,00	,00	,00
	2	,781	2,518	,00	,78	,00	,00	,00	,00
	3	,162	5,523	,00	,06	,12	,05	,10	,06
	4	,069	8,484	,00	,00	,44	,01	,00	,52
	5	,027	13,556	,04	,00	,09	,53	,89	,00
	6	,012	20,468	,96	,15	,34	,41	,01	,41

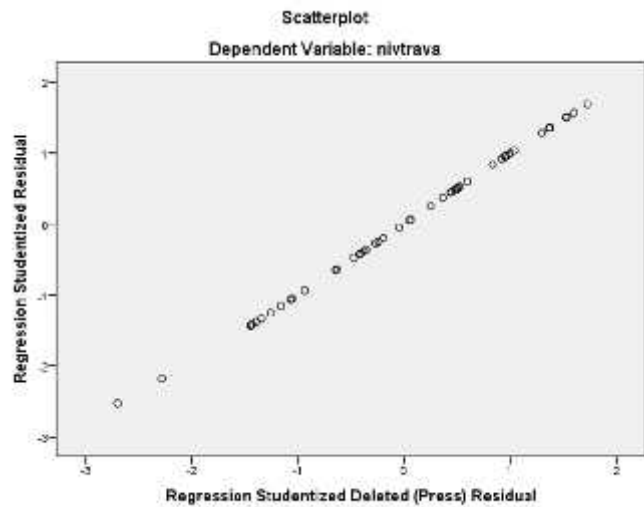
a. Dependent Variable: nivtrava

المصدر: مخرجات برنامج (spss)

الشكل رقم 88:منحنى بقايا المتغير التابع



الشكل رقم 87:انتشار بقايا متغير المستقل



المصدر :مخرجات برنامج (spss)

مناقشة مخرجات SPSS:

من اجل العمل بطريقة الانحدار المتعدد لابد من النظر إلى بعض المؤشرات التي يقدمها (SPSS), أولاً نلاحظ بين الشكل 87 والشكل 88 , أن البقايا تخضع للتوزيع الطبيعي وهو أمر مطلوب في أسلوب الانحدار, إما بالنسبة إلى لمؤشر (CONDITION INDEX) من الجدول رقم فيتضح إن كل من نتائجه اقل من (30) حيث أن اكبر قيمة كانت (20.468) وهي قيمة مقبولة لا تؤثر على نتائج الدراسة, وفي نتائج النموذج ذات معنى. إما بالنسبة لمؤشر (TOLERANCE) والذي يهتم بتبيان ما إذا كانت النتائج أكثر من علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة للنموذج, فقد كانت جميع نتائجه اكبر من (5), مما يثبت عدم وجود الكثير من العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة.

بعد تأكدنا من صلاحية نتائج النموذج نمر الى شرح دلالاته حيث تبين قيمة ($R=0.218$) مربع أو ما يطلق عليه بمعامل التحديد من الجدول رقم 19, وجود قدرة تفسيرية محدودة تقارب (22%), أي يمكننا أن نفسر بان 22% من التغيرات في الجنس والسن والخبرة المهنية والمستوى التعليمي يمكن أن يفسر من خلال المتغيرات المستقلة التي يتضمنها نموذج الدراسة.

ومن اجل اختيار مربع الارتباط المرجح (adjusted R square) نتائج الجدول رقم 19, لابد من الرجوع إلى نتائج مستوى المعنوية (p) في الجدول رقم 20 ل (Anova) تمكننا قيمتها من قبول أو رفض الفرض التالي:

فرضية العدم (H_0): أي (adjusted R square) مما يعني أن جميع قيم (B) مساوية للصفر بعبارة أخرى ($b_0=b_1=b_2=b_3=b_4=0$) أي معاملات معادلة الانحدار (الثابت, ميل الجنس, ميل السن, ميل الخبرة المهنية, الميل المستوى التعليمي, ميل الوظيفة) كلها مساوية للصفر والنموذج ليس ذي معنى إذا كانت قيمة (p) اكبر من أو تساوي (0.05), أي قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

من الجدول رقم 20 نلاحظ ان قيمة قيمة (p) أو (sig) كانت (0.048) وهي اقل من (0.05) ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بمعنى وجود على الاقل معامل ميل او ثابت ذي معنى في النموذج, ومنه فالنموذج ذي معنى ويمكن تفسير نتائجه وفق المعادلة التالية بناء على الجدول

(مساهمة الكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة = $0.002 - 0.362$ عدد عينة الدراسة
+ 0.88 الجنس + 1.43 السن + 0.264 الخبرة المهنية + 0.402 المستوى التعليمي)

وتعني هذه المعادلة الزيادة بوحدة واحدة في الجودة بالنظر إلى الخبرة المهنية يؤدي إلى الزيادة الكلية في الجودة بـ (0.264) وحدة ونفس الأمر بالنسبة لبقية الأبعاد.

دائما من خلال الجدول رقم 21, نلاحظ قيمة (P) أو (sig) لبعد الجنس و السن قيم كبيرة وبعيدة كل البعد عن (0.05) مما يعني إن هذان البعدان ليس ذي معنى كبير في النموذج ويمكن حذفهما.

ومنه يدلنا معامل الارتباط المرجح (adjusted R square) على أن (0.22) من قيمة التغيرات في الجودة, ويمكن تفسيرها خلال التغيرات في أبعاد النموذج.

ويمكننا تفسير قيم (B) في الجدول رقم 21, حيث نلاحظ ان كل من السن والخبرة المهنية هي أبعاد محددة في تفسير الجودة أي انه يوجد ارتباط وثيق بينهما, حيث كلما اكبر في السن كانت لديه خبرة كافية لتحقيق الأعمال والزيادة في تحقي الجودة الشاملة في الإدارة.

من ناحية أخرى يعطينا مؤشر (BETA) أو (Standardized Coeffitions) معلومات عن حصة التأثير لكل من أبعاد النموذج المقترح حيث نجد أن البعد الذي يشمل على جوانب المستوى التعليمي يحوز على اكبر قدر ممكن من التأثير (0.281) ثم يليه بعد جانب الخبرة المهنية (0.268) وفي الأخير يحوز بعد جانب السن بـ (0.135) من التأثير على جودة الإدارة.

مما سبق يمكننا القول بان هناك تأثير معنويا لأبعاد الجودة.

فمنه نرفض فرضية العدم في الفرضية (2) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة لأبعاد الجودة.

خلاصة الفصل الثالث:

يعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ركيزة مهمة في بناء المجتمع وعنصرا أساسيا بالنسبة للحياة الأفراد ونظرا لأهمية جودة الخدمات التي تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيقها وذلك من خلال كفاءاتها وكونها تتضمن بنود تشير إلى الاهتمام بالجودة الشاملة وأدائها تم إجراء دراسة ميدانية لكشف مدى مساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

وبناء عليه نستخلص مايلي:

- ✓ تأييد العاملين بان الإدارة تهيئ المناخ التنظيمي المناسب من اجل تسيير الأعمال.
- ✓ هناك بعض النقائص والسلبيات التي تعاب على وظيفة الموارد البشرية في الوكالة وخاصة المتمثلة في نقص التدريب.
- ✓ قيام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة ميلة-بتقييم العاملين لديها.
- ✓ عدم اعتماد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة ميلة-في الحصول على موظفيها من مصادر خارجية.
- ✓ اهتمام الإدارة بتطبيق أبعاد مفهوم الجودة الشاملة.
- ✓ تبني الإدارة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة ميلة- مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية.

الخاتمة

الخلاصة العامة:

تعتبر الكفاءات اهم ما تمتلكه المؤسسات، ونتيجة المقارنات الحديثة في تسيير الكفاءات نحو توسيع و تفعيل دورها في ادارة المؤسسة بوضوح استراتيجيات تنموية هذه الموارد، ويعتبر الاهتمام بها هو المحور الذي يدور حوله تحسين اداءها.

وبذلك يسعى جميع مقدمي الخدمات الى التركيز على الجودة فهي الاساس الذي ارتبطت بالكثير من مفردات الحياة اليومية للمواطن، لذا يتوجب على جميع المؤسسات العمل على تقديم اقصى ما لديها من مهارات وخبرات، وذلك لتلبية لمتطلبات الزبائن وبهدف توطيد علاقتهم بهم، وقدرتهم على الاستمرار في النشاط

ان الحديث عن الكفاءات المحورية وعلاقتها بادرة الجودة الشاملة من الجانب النظري يعكس في معظم الاوقات واقعها داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث وجدنا بالوكالة التأمينات الاجتماعية CNAS بميلة، كمثال عن المؤسسة الاقتصادية ومن خلال دراستنا توصلنا الى بعض النتائج والاقتراحات المتمثلة فيمايلي:

اولا: النتائج.

- ✓ عدم وجود وحدة تدريب في المؤسسة وان التدريب لا يشمل جميع المستويات الادارية.
- ✓ تأييد العاملين بان الادارة تهئئ المناخ التنظيمي المناسب من اجل تسيير الاعمال.
- ✓ توفر في المؤسسة دليل الجودة يبين مشروع الجودة.
- ✓ امتلاك المؤسسة لكفاءات محورية ذو مؤهل يسمح لها بأداء وظائفها بحرية.
- ✓ عدم اعتماد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة ميلة -في الحصول على موظفيها من مصادر خارجية.
- ✓ قيام الصندوق الوطني للتأمينات والاجتماعية -وكالة ميلة- بتقييم اداء العاملين لديها.

ثانيا: التوصيات.

- ✓ يجب توضيح الادارة لمفهوم الجودة الشاملة وكيفية ائصال معناه الى باقي العاملين لديها.
- ✓ ضرورة السعي الوكالة نحو توظيف الموارد البشرية الكفأة لأنها لوحدھا تضمن ربحه وبقائه، واستمراره.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالتدريب لماله من اثار ايجابية على المتدرب وعلى المؤسسة.

الخاتمة العامة

- ✓ توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية يتماشى مع معدلات الاداء ويكافئ العاملين على انجازاتهم المتميزة مع الاشادة بها في المواقف المختلفة.
- ✓ الالتزام بجهود التحسين المستمر على جودة الخدمات المقدمة.
- ✓ العمل على تبني الجودة الشاملة كخيار استراتيجي واعتماد نظامها.
- ✓ يجب على المؤسسات اعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، والقدرات، والمهارات، والمعرفة مصدر لتحقيق الجودة.

ثالثاً: أفاق البحث:

- أثار انتباهنا ونحن نختم هذا البحث عدة مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية من بينها:
- الجودة الشاملة ودور الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز.
 - مساهمة الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

تم بحمد الله.

المراجع

قائمة المراجع

اولا:المراجع باللغة العربية.

• الكتب:

1. احمد الخطيب، الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، ط1، عالم الكتب الحديث ،الأردن، 2006.
- 2 . احمد الخطيب ورداد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، علم الكتب الحديث، الاردن، عمان، ط2.
- 3.السالم مؤيد سعيد صالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، بغداد مطبعة الاقتصاد، 1991
4. الشيخ فؤاد، رمضان سالم زياد(واخرون)، المفاهيم الإدارية الحديثة،الأردن، مركز الحسن الأردني، 1995،
5. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998.
- 6.جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد العال، عبد المحسن جودة إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002-2006.
7. حشمت جبر، ياسر فاروق، المدير المحترف وحلقات التميز، مطبعة النيل ' القاهرة، 1998.
- 8.خالد بن سامي، محمد حسين، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك عبد العزيز.
9. خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط الأولى، 1999.
10. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000.
11. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
12. زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996.
13. سالي زكي محمد، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، إدارة الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2013.

قائمة المراجع

14. ستيفن جورج، ارنولد ويمبرز كيرتش، ترجمة حسين حسنين، إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجمة اليوم، دار البشير، الأردن، 1998
15. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، ط1.
16. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2004-2005.
17. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.
18. عدنان بن احمد الورثان، مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، الطبعة الثانية، 2008.
19. علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء، للطباعة والنشر، السعودية، 1998.
20. عمار بوحوش، محمد محمود الانبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، طبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
21. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، 2009،
22. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة البترا، دار الفكر، الأردن، عمان، ط1، 2009.
23. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2012.
24. فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
25. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
26. مأمون الدرادكة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار عمان، ط2002، 1.
27. متولي سيد متولي، السلوك التنظيمي (مدخل تحليلي)، الجزء الثاني، ط1983، 2.
28. محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2000
29. محمد عبد الوهاب الغزوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، عمان، ط2002.

قائمة المراجع

- 

قائمة المراجع

- 10.فايزة بوراس: إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، بسكرة، 2014.2015.
 - 11.فايزة بريس: دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
 - 12.محسن كرم: حلقة بحث بعنوان واقع حلقات الجودة في المنظمات الصناعية السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
 - 13.مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، 2001-2002.
 - 14.منتهى احمد علي الملاح: درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة، مذكرة الماجستير، الجامعة الفلسطينية، 2005.
 - 15.هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسات، أطروحة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.2011.
- **الملتقيات والمؤتمرات العلمية:**
- 1.الداوي الشيخ: دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10مارس 2004.
 - 2.إبراهيم عاشوري، حمزة غري: نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22\23 فيفري 2012.
 1. بودبة فاطمة، بن زيدان فاطمة الزهراء: مداخلة بعنوان تقييم فعالية لنظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، المحور الثالث واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية.
 2. بوزيان عثمان: اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
 3. جحيق عبد المالك، عبيدات سارة: عنوان المداخلة تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة ALFAPIPE، عنابة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية للتسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات 22-23 فيفري 2012.

قائمة المراجع

4. حسام طال الكيالي: مداخلة بعنوان: إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة, المؤتمر العلمي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-28 أفريل 2004.
5. رياض عيشوش، يمينية: مداخلة تسيير المهارات كمدخل تعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، بسكرة، 2012.
6. صدوقي عقيلة: غموض الكفاءات المحورية نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، بسكرة، 21/22/23/02/2002.
7. صلاح عباس هادي: مداخلة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة، مدخل نحو أداء منظمي متميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
10. عبد المليك مزهود: المقاربات الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية لشافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي جوان 2003.
11. كمال منصوري، الهام منصوري: مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21/22/23/02/2012.
- **المجلات والبحوث:**
 1. بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، عدد 2007، 5.
 2. جاري هام لوسي كيه، براهما لاد، التنافسي على المستقبل استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الثانية، العدد الرابع والعشرين، 1994.
 3. عبدالله السنفي: المداخل البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية في المشروعات الصناعية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة صنعاء، العدد 03، يناير-يونيو 1997.
 4. فرنسيس جويلارت وجيمس كيلبي: تحويل المنظمة مدخل متكامل لتحديد الاتجاه وإعادة الهيكلة وتجديد الناس، العدد الثالث والعشرين، السنة الثالثة، ديسمبر 1995، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة.
 5. كمال منصوري، سماح صولح: بتسيير الكفاءات، الإطار لمفاهيمي ومجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، جامعة بسكرة.

• مواقع الالكترونية:

1. href="https://plus.google.com.
2. <http://www.hci.com.au/hcisite3/toolkit/pdcacycle.htm>.
3. WWW.almohasab1.com/2009/07/quality-circles.html.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

1. Bermad Galamband, Siha G RH était de la gestion, édition liaisons, paris, 2002.
2. Alain megnant, Ressources Humaines: Déployer La Stratégie , éditions liaison, 2000.
3. Hamel G. & C.K Prahalad, la conquête de futur, paris, dunod, 2e éd, 1999.
4. Marck M, L'organisation Apparante Comme Système De Transformation De La Connaissance Valeur, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, 1995.
5. Doz, Y., Les Dilemmes De La Gestion Du Renouvellement Des Compétences Clés, Revue Française de Gestion, 1994.
6. Altrad.mahed écouter harmoniser diriger uncertainart du management alger, 1994.
7. KARU ISHIKAWA, Le Toc ou La Qualité à La Japonaise, AFNOR Gestion, Paris, 1981.

الملاحق

الملحق رقم (1):

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم الأستاذ المحكم
01	حسيني ابتسام
02	كنيدة زليخة
03	ابوبكر بوسالم
04	لطرش جمال
05	بوجنانة فؤاد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير.

استبيان.

مذكرة لنيل شهادة الماستر.

مساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق
الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية.

الدراسة
للتأمينات الاجتماعية CNAS.
وكالة ميلة.

اشرف الاستاذة:حسيني ابتسام.

اعداد الطالبة :

بوالنمر لبنى.

احيط سيادتكم بان هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص مالية وبنوك ،تحت عنوان "مساهمة الكفاءات المحورية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في
المؤسسة " .

طلبنا ورجاؤنا منكم الاجابة على هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية بما له من اهمية في اعداد
مذكرتي ،علما بان اجابتم سوف تحاط بالسرية التامة واستعمالها لغرض علمي بحث فقط.

اشكركم لتعاونكم.

أولا البيانات الشخصية:

يرجى وضع اشارة (x) امام الاجابة المناسبة.

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------|
| ☐ | 1. الجنس : - ذكر | ☐ | - انثى |
| ☐ | 2. السن : - اقل من 25 سنة | ☐ | - من 25 الى 35 سنة |
| ☐ | - من 35 الى 45 سنة | ☐ | - 45 فما فوق |
| ☐ | 3. الخبرة المهنية : - اقل من 5 سنوات | ☐ | - من 5 الى 15 سنة |
| ☐ | - من 15 الى 25 سنة | ☐ | - من 25 فما فوق |
| ☐ | 4. المستوى التعليمية -متوسط | ☐ | -ثانوي |
| ☐ | -جامعي | ☐ | -اعوان التحكم |
| ☐ | 5. الوظيفة : - اعوان التنفيذ | ☐ | -الاطارات السامية |
| ☐ | - الاطارات | | |

ثانيا متغيرات الدراسة:

الرجاء وضع علامة (x) امام الاجابة المناسبة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ا.	عبارات خاصة بإدارة الجودة الشاملة.					
1.	توضح الادارة مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها.					
2.	تهيئ الادارة المناخ التنظيمي المناسب من اجل تسيير الاعمال الادارية.					
3.	تتعامل الادارة مع العاملين لديها على اساس انهم ايجابيون بطبيعتهم فهم يتحملون المسؤولية في اتخاذ القرار.					
4.	تقوم الادارة بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لنمط الادارة لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة.					

5.	يوجد اهتمام كبير من طرف الادارة لتطبيق ابعاد مفهوم الجودة الشاملة.					
6.	تتبنى الادارة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية (روح الفريق).					
II. 1.	<u>عبارات خاصة بالتدريب.</u>	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	يوجد وحدة تدريب في المؤسسة.					
2.	يشمل التدريب جميع المستويات الادارية.					
3.	يتم عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين.					
4.	تساهم الادارة في اعداد برامج تدريبية من خلال برامج التعليم المستمر.					
5.	تعتقد ان التدريب قادر على حل المشكلات المتعلقة بالعمل.					
6.	التدريب يحسن كفاءة كلا من العمال المتدرب والمؤسسة.					
III. 1.	<u>عبارات خاصة بالتحسين المستمر.</u>	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	يرتكز التحسين المستمر في جميع العمليات المنجزة بمختلف اقسام المؤسسة.					
2.	تتولى ادارة المؤسسة بالتحسين المستمر للعاملين فيها.					
3.	تسعى الادارة العليا والأفراد العاملين الى معرفة نواحي القصور في العمل ومحاولة تغيير انماط العمل وصفاتها.					
4.	رضا الزبون عن الجودة له نتائج ايجابية في تحقيق التمايز.					
5.	تقوم الادارة بإجراء تحسينات مستمرة لجميع النواحي لاستيعاب المفاهيم الحديثة وحل المشكلات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة.					
IV.						

عبارات خاصة بحلقات الجودة.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	موافق
يتوفر في مؤسسة دليل للجودة يبين مشروع تحسين الجودة.						
2 يتوفر حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة.						
3 تحفيز اعضاء الحلقة (الموظفين والمدراء) لمواجهة تحديات ومشكلات العمل.						
4 الاستفادة القصوى من مهارات الافراد العقلية وقدراتهم مما ينعكس على الاداء.						
5 متى بدا استخدام الحلقة يجب ان يستمر لأنها عملية متواصلة وليست مؤقتة.						
V. عبارات خاصة بالكفاءة وتسيير الكفاءات.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة	موافق
1.						
تمتلك المؤسسة الكفاءات المحورية ذو مؤهل علمي عالي.						
2. تنمو الكفاءة وتتطور من خلال التدريب .						
3. تأخذ اراء كفاءات المؤسسة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.						
4. منصب العمل يلائم مؤهلاتك العملية.						
5. المصادر التي تعتمد عليها الوكالة في الحصول على موظفيها مصادر داخلية او مصادر خارجية.						
6. تقوم الوكالة بتقييم اداء العاملين.						
7. سوء التسيير يؤدي الى هدر الكفاءات.						

الملحق رقم (3): مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع.

Correlations			genre	age	experien	niveau	nivtrava	n
Spearman's rho	genre	Correlation Coefficient	1,000	-,309*	-,322*	,155	-,066	
		Sig. (2-tailed)	.	,029	,023	,282	,651	
		N	50	50	50	50	50	
	age	Correlation Coefficient	-,309*	1,000	,749**	-,296*	,233	
		Sig. (2-tailed)	,029	.	,000	,037	,103	
		N	50	50	50	50	50	
	experien	Correlation Coefficient	-,322*	,749**	1,000	-,183	,303*	
		Sig. (2-tailed)	,023	,000	.	,205	,033	
		N	50	50	50	50	50	
	niveau	Correlation Coefficient	,155	-,296*	-,183	1,000	,223	
		Sig. (2-tailed)	,282	,037	,205	.	,119	
		N	50	50	50	50	50	
	nivtrava	Correlation Coefficient	-,066	,233	,303*	,223	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,651	,103	,033	,119	.	
		N	50	50	50	50	50	
	number	Correlation Coefficient	-,594**	,183	,195	-,184	-,123	
		Sig. (2-tailed)	,000	,204	,174	,201	,395	
		N	50	50	50	50	50	

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

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

Statistics.

		age	experien	nivtrava	niveau	genre	number
N	Valid	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,0200	2,7600	2,2000	2,2200	1,5800	34,0400
Median		3,0000	3,0000	2,0000	2,0000	2,0000	25,5000
Mode		4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00 ^a
Std. Deviation		,86873	,93808	,92582	,64807	,49857	65,06761

a. Multiple Modes exist. the smallest value is shown.

Statistics.

a1	a2	a3	a4	a5	a6
50	50	50	50	50	50
0	0	0	0	0	0
3,7000	3,7600	3,4200	3,1600	3,3400	3,1800
4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000
4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00
1,14731	1,00122	1,12649	1,09470	1,11776	1,11922

a. Multiple Modes exist. the smallest value is shown.

Statistics.

b1	b2	b3	b4	b5	b6
50	50	50	50	50	50
0	0	0	0	0	0
2,2800	2,3600	3,3200	2,9000	3,9400	4,1800
2,0000	2,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000
2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00
1,17872	1,19112	1,11465	1,14731	1,05772	,77433

a. Multiple Modes exist. the smallest value is shown.

Statistics.

c1	c2	c3	c4	c5
50	50	50	50	50
0	0	0	0	0
3,4800	3,1400	3,2200	3,9600	3,2800
4,0000	3,0000	3,5000	4,0000	3,0000
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
,90891	1,10675	1,05540	,85619	,96975

a. Multiple Modes exist. the smallest value is shown.

Statistics

d1	d2	d3	d4	d5
50	50	50	50	50
0	0	0	0	0
3,2000	2,8800	3,1400	3,3800	3,5800
3,5000	2,0000	3,5000	3,5000	4,0000
4,00	2,00	4,00	3,00 ^a	4,00
1,19523	1,27199	1,16075	1,30759	,99160

a. Multiple Modes exist. the smallest value is shown.

Statistics.

e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7
50	50	50	50	50	50	50
0	0	0	0	0	0	0
3,5200	4,0200	3,1800	3,0000	2,7800	3,1000	4,2800
4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	4,0000
4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
1,14713	,91451	1,25666	1,30931	1,26636	1,18235	,88156

a. Multiple Modes exist. the smallest value is shown.

One-sample kolmogorov-simirnov test

		number	gendre	age	experien	niveau
N		50	50	50	50	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	34,0400	1,5800	3,0200	2,7600	2,2
	Std. Deviation	65,06761	,49857	,86873	,93808	,6
Most Extreme Differences	Absolute	,383	,380	,230	,251	
	Positive	,383	,298	,200	,251	
	Negative	-,306	-,380	-,230	-,187	-
Kolmogorov-Smirnov Z		2,709	2,689	1,629	1,775	2
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,010	,004	

a-Test distribution is Normal.

b-calculated from Data.

One-sample kolmogorov-simirnov test

a1	a2	a3	a4	a5	a6
50	50	50	50	50	50
3,7000	3,7600	3,4200	3,1600	3,3400	3,1800
1,14731	1,00122	1,12649	1,09470	1,11776	1,11922
,303	,335	,237	,275	,243	,188
,157	,205	,176	,275	,165	,154
-,303	-,335	-,237	-,259	-,243	-,188
2,144	2,367	1,674	1,947	1,715	1,330
,000	,000	,007	,001	,006	,058

a-Test distribution is Normal.

b-calculated from Data.

One-sample kolmogorov-simirnov test

b1	b2	b3	b4	b5	b6
50	50	50	50	50	50
2,2800	2,3600	3,3200	2,9000	3,9400	4,1800
1,17872	1,19112	1,11465	1,14731	1,05772	,77433
,294	,299	,329	,251	,283	,308
,294	,299	,191	,244	,158	,252
-,148	-,141	-,329	-,251	-,283	-,308
2,078	2,113	2,327	1,776	1,998	2,179
,000	,000	,000	,004	,001	,000

a-Test distribution is Normal.

b-calculated from Data.

One-sample kolmogorov-simirnov test

c1	c2	c3	c4	c5
50	50	50	50	50
3,4800	3,1400	3,2200	3,9600	3,2800
,90891	1,10675	1,05540	,85619	,96975
,316	,221	,270	,259	,251
,204	,209	,170	,201	,169
-,316	-,221	-,270	-,259	-,251
2,237	1,566	1,910	1,829	1,776
,000	,015	,001	,002	,004

a-Test distribution is Normal.

b-calculated from Data.

One-sample kolmogorov-simirnov test

d1	d2	d3	d4	d5
50	50	50	50	50
3,2000	2,8800	3,1400	3,3800	3,5800
1,19523	1,27199	1,16075	1,30759	,99160
,248	,295	,271	,182	,224
,182	,295	,197	,114	,161
-,248	-,211	-,271	-,182	-,224
1,756	2,089	1,914	1,289	1,584
,004	,000	,001	,072	,013

a-Test distribution is Normal.

b-calculated from Data.

One-sample kolmogorov-simirnov test

e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7
50	50	50	50	50	50	50
3,5200	4,0200	3,1800	3,0000	2,7800	3,1000	4,2800
1,14713	,91451	1,25666	1,30931	1,26636	1,18235	,88156
,322	,351	,263	,237	,172	,257	,275
,178	,229	,226	,217	,171	,184	,207
-,322	-,351	-,263	-,237	-,172	-,257	-,275
2,278	2,484	1,859	1,679	1,219	1,815	1,947
,000	,000	,002	,007	,103	,003	,001

a-Test distribution is Normal.

b-calculated from Data.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig.F change	
1	,467 ^a	,218	,129	,86389	,218	2,455	5	44	.048	1.959

a. Predictors: (Constant), niveau, genre, experien, number, age

b. Dependent Variable: nivtrava

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,163	5	1,833	2,455	,048 ^b
Residual	32,837	44	,746		
Total	42,000	49			

a. Dependent Variable: nivtrava

b. Predictors: (Constant), niveau, genre, experien, number, age

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	vif
1	(Constant)	,362	,974		,372	,712					
	number	-,002	,002	-,157	-1,081	,286	-,201	-,161	-,144	.838	1.194
	Genre	-,088	,274	-,047	-,322	,749	-,080	-,048	-,043	.817	1.255
	age	,143	,210	,135	,681	,499	,249	,102	,091	.456	2.195
	experien	,264	,188	,268	1,403	,168	,315	,207	,187	.489	2.047
	niveau	,402	,209	,281	1,919	,061	,231	,278	,256	.828	1.208

a. Dependent Variable: nivtrava

CollinearityDiagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	number	genre	age	experien	niveau
1	1	4,950	1,000	,00	,01	,00	,00	,00	,00
	2	,781	2,518	,00	,78	,00	,00	,00	,00
	3	,162	5,523	,00	,06	,12	,05	,10	,06
	4	,069	8,484	,00	,00	,44	,01	,00	,52
	5	,027	13,556	,04	,00	,09	,53	,89	,00
	6	,012	20,468	,96	,15	,34	,41	,01	,41

a. Dependent Variable: nivtrava

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,8363	3,0392	2,2000	,43242	50
Std. Predicted Value	-3,154	1,941	,000	1,000	50
Standard Error of Predicted Value	,184	,849	,280	,108	50
Adjusted Predicted Value	-3,9080	4,0884	2,1359	,99187	50
Residual	-1,74380	1,38571	,00000	,81863	50
Std. Residual	-2,019	1,604	,000	,948	50
Stud. Residual	-2,525	1,688	,002	1,036	50
Deleted Residual	-3,08841	4,90805	,06412	1,20185	50
Stud. Deleted Residual	-2,700	1,726	-,002	1,055	50
Mahal. Distance	1,255	46,386	4,900	6,846	50
Cook's Distance	,000	5,200	,142	,745	50
Centered Leverage Value	,026	,947	,100	,140	50

a. Dependent Variable: nivtrava

